

INHOUD

INSPIRATIE

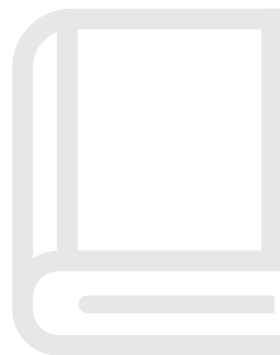
.....

Beste lezer	5
Quotes	4, 52, 86, 114, 126, 142, 159
Oplossing Raad het model	157
Verder lezen	160

WEETJES

.....

Waar is mijn zonnebril?	11
Vijf frustraties	12
Koffie?	28
Hoe handgeschreven notities je slimmer maken	29
Droedelen helpt beter te luisteren	29
Vreemde gewoontes	38
Duimen draaien	38
Verveling is goed voor je	49
Slaap er een nachtje over	51
Twee systemen	72
Meeliften	74
Eat the cookie	87
Top 10 bestverkochte managementboeken	89
Maak je eigen geluk	101
Brainstormen	103
De 5 TED-talks die elke manager gezien moet hebben	106
Scrum WTF?	110
Wie ben ik?	127
Lekker muziekje	127
Goed genoeg	129
Goede voornemens	150



LEES JE *up-to-date*

.....

Management, before and after	6
Management summaries	19
<i>De lean startup</i>	20
Ik ga op vakantie en ik neem mee...	30
Verandering is de nieuwe constante	42
Managementboek van het Jaar 2015	
De nominaties	53
De winnaar	58
<i>Het tweede machinetijdperk</i>	79
De exponentiële organisatie	90
<i>Verdraaide organisaties</i>	115
<i>When digital becomes human</i>	143
Een leider hoort een tuinman te zijn	152



ONTSPANNEN

Maak een vergadering weer leuk!	13
Zoek de verschillen	18
Woordzoeker	37
Even je hoofd leegmaken	39
Ontwerp je eigen overhemd	48
Verbind de punten	65
Modieuze managerstaal	67
Raad het model	73
Weg ermee!	75
50 tinten management	102
Koffiekringenmandala	109
Ontwerp je eigen stropdas	121
5 manieren om de werkstress te lijf te gaan	122
Kruiswoordpuzzel	131
De rode kaart	137

COLUMNS

Nog 2 weekjes	33
Pas op! (voor de vakantie)	70
De zegen van een zesje	128

TESTS

Kleine leiderschapstest	40
Wat is jouw exponentiële score?	91
Heb ik Scrum nodig?	112

TIPS & TRICKS

Louis van Gaal in de pocket	14
Don't worry, be happy	27
Maak een goede samenvatting met Visual Notes	34
Supertips om jetlag te overwinnen	50
Meer accounts voor minder mail	66
Eén-woord-pitch	66
Meer bereiken met minder moeite	68
Drie dingen die je van improvisatie-acteurs kunt leren	71
Top 10 mistakes made by the Dutch in English	76
Overtuigen met woorden	78
Overtuigen op gevoel	78
Spannend vergaderen	87
Effectiever vergaderen, 4x	88
Tips voor e-tiquette	98
Het zevenstappenplan om sneller te leren	100
Spreek als TED	104
Je idee op een bierviltje	124
Gierig zijn met je blauwe bolletjes	130
Overtuigen als vriend	132
Offshore uzelf, belastingtips	138
Mininovelle	150
Afpoeiertechnieken, direct inzetbaar	151





**LISTEN,
SMILE,
AGREE,**

**AND THEN DO WHATEVER
THE FUCK YOU WERE
GONNA DO ANYWAY.**

ROBERT DOWNEY JR.



Beste lezer,

Een van de mooiste dingen van werken bij een uitgeverij is dat we dagelijks boeiende boeken en artikelen uit binnen- en buitenland zien langskomen die ons verrijken en verrassen. Ze geven ons nieuwe inzichten in hoe we ons werk beter kunnen organiseren en er meer plezier aan beleven. Ze bevatten handige tips voor veelvoorkomende problemen op het werk – zoals hoe je medewerkers gemotiveerd houdt – of over nieuwe manieren van organiseren en leidinggeven. Ze schetsen nieuwe ontwikkelingen en beschrijven de nieuwste resultaten uit wetenschappelijk onderzoek. Ze helpen ons effectiever te worden of pleiten er juist voor eens wat minder te doen en wat minder te regelen.

We zouden een lijst kunnen maken van al die boeken en artikelen, maar we realiseren ons dat je de tijd niet hebt om ze allemaal te lezen. Nee, dachten wij, het is veel leuker om de pareltjes uit die schat aan informatie bij elkaar te brengen in een boek. Dat is *Het grote vakantieboek voor managers* geworden. Een boek met interessante weetjes, tests, tips en samenvattingen – afgewisseld met wat ontspanning in de vorm van puzzels, kleurplaten en quotes om over na te denken of uit te scheuren en op kantoor te hangen. Zo kun je tijdens je vakantie bijlezen wat je het afgelopen jaar hebt gemist, nieuwe ideeën opdoen en kun je na je vakantie weer opgeladen en geïnspireerd aan de slag.

Natuurlijk bevat dit vakantieboek slechts een selectie uit het immense aanbod. Daarbij is vooral gekeken naar wat nieuw en relevant is voor managers, ondernemers en professionals. Maar ook meer tijdloze informatie ontbreekt niet. Wij zijn nieuwsgierig wat je van het resultaat vindt en kijken ernaar uit om je mening te horen. Wellicht heb je zelfs tips voor de editie van volgend jaar?

Rest ons je veel plezier te wensen, met dit boek, op vakantie en op je werk!

De redactie

Reacties welkom op twitter:

**@BUSINESSCONTACT #VAKANTIEBOEK OF
MAIL NAAR START@BUSINESSCONTACT.NL**

MANAGEMENT, BEFORE AND AFTER

door Hans van der Klis

► Voor de meeste managers is de vakantie het moment dat ze eindelijk de tijd hebben om zich te bezinnen op de vraag waar ze het allemaal voor doen. In feite is het niets minder dan de eenvoudige versie van de zoektocht naar de zin van het leven: waarom doe ik dit? Onder invloed van de radicale veranderingen die onze economie op dit moment doormaakt, heeft deze vraag zich ook in het managementdiscours genesteld. Wat is de invloed van de manager nog? De high-potential Millennials wijzen het traditionele bedrijfsleven af en kiezen voor een carrière bij een sexy start-up of een bestaan als freelancer, of zoeken aansluiting bij kleine, lokaal georiënteerde ondernemingen. Staan de managers aan het roer van een zinkend schip? Gaan we echt een tijd van radicale industriële democratie tegemoet, zoals de Braziliaanse ondernemer en denker Ricardo Semler ons wil doen geloven? Welke rol is er nog weggelegd voor de manager?

Om een begin van een antwoord te formuleren: in zijn boek *The Purpose Economy* betoogt de Amerikaanse ondernemer Aaron Hunt dat mensen het best tot hun recht komen wanneer je hen in contact brengt met hun *purpose*, hun hogere doel. Het platte streven naar winst en aandeelhouderswaarde heeft aanzien verloren. In de huidige economie ligt de waarde voor ondernemingen verscholen in iets groters dan alleen een antwoord zoeken op de behoeften van onze klanten. Mensen snakken naar zingeving. Door hogere doelen na te streven en door persoonlijke groei en gemeenschapsvorming



te bevorderen, kunnen organisaties een belangrijke rol spelen in de zelfverwerkelijking van hun werknemers en klanten.

Purpose is een toverwoord dat al enkele jaren rondzingt in het managementdiscours. Nick Craig, oprichter van het Authentic Leadership Institute, deed er onderzoek naar en bracht in 2014 verslag uit in een interessant artikel in *The Harvard Business Review*. Om het hogere doel bij leiders te helpen ontdekken, gingen wetenschappers heel traditioneel op zoek naar vormende momenten uit hun jeugd of carrière. In de bijbehorende video vertelt Craig hoe hij met de succesvolle jonge Nederlandse CEO van Heineken USA, Dolf van den Brink, opeens tot de kern van de zaak kwam. Tijdens een bijeenkomst van het Authentic Leadership Institute vertelde Van den Brink hem een boeiend verhaal over zijn tijd in Congo. Het was al jaren onrustig in het land. De meeste managers hadden Congo al verlaten toen de jonge directeur als enige nog op zijn post zat. Op een bepaald moment ontkwam hij er niet aan de poorten van de fabriek dicht te gooien.

Craig luisterde geconcentreerd naar het spannende relaas. Toch voelde hij dat dit geen bepalend moment was in de carrière van Van den Brink. 'We begonnen te graven en vroegen hem waar zijn echte passie lag. Niemand zal dit begrijpen, antwoordde hij, maar ik geniet ongelooflijk van kungfu-films. Niet eens in het Engels, maar in het Mandarijn: de oorspronkelijke films over de Wuxia-strijders. Wat maakt die films zo aantrekkelijk, vroeg ik hem. Nou, zei Van den Brink, de wijsheid van de Wuxia-strijders, hun timing, hun vermogen de juiste keuze in plaats van de gemakkelijke keuze te maken, en hun vermogen om uiteindelijk het koninkrijk te redden. Toen hij dit vertelde, liet hij een pauze vallen. En toen zei hij: o mijn god, dit is mijn purpose. Ik ben de Wuxia-strijder die het koninkrijk reedt.'

Het hogere doel is sexy. Hoe kan het anders dat brillenverkoper Warby Parker, vernoemd naar twee personages uit het werk van beatnik Jack Kerouac, zo snel zo populair is geworden? Het bedrijf is in 2010 gestart als webshop en laat een opmerkelijk

PURPOSE

steile groeicurve zien. Nog geen drie jaar na de oprichting was Warby Parker zo populair dat de oprichters, Neil Blumenthal en Dave Gilboa, een vestiging in Soho, New York, konden openen, naast een winkel van Ralph Lauren en de Apple Store. Het geheim van Warby Parker, naast de schitterende collectie, is dat zij voor elke verkochte bril een tweede bril doneren aan iemand in een ontwikkelingsland die ook een bril nodig heeft. Althans: ze sturen geen brillen op, maar doneren geld, waardoor ze de economie ter plekke geen schade toebrengen. Blumenthal en Gilboa hebben duidelijk goed nagedacht over hun filantropische strategie. Het is een aanstekelijk voorbeeld van hoe purpose en *storytelling*, een van de belangrijkste trends in marketing, samen kunnen gaan.

De oprichters van Warby Parker kunnen model staan voor een nieuwe generatie managers die aan de macht komen. Terwijl veel grote organisaties op de rokende puinhopen van de financieel-economische crisis hardvochtige maatregelen nemen om het hoofd boven water te houden, geven jonge managers blijk van een herwaardering voor de zachte waarden. Er is aandacht voor het profiel van de leidinggevendenden, voor hun stijl van managen en hun vaardigheden en voor de gedeelde waarden.

Maar het meest tot de verbeelding spreken visionaire managers als Elon Musk, medeoprichter van Tesla Motors. Met een ander bedrijf, SpaceX, werkt hij aan zijn droom menselijk leven op andere planeten mogelijk te maken. Musk is een ondernemer die zijn geloof in de vrije markt koppelt aan een diepgeworteld idealisme. Hoewel de elektrische auto's van Tesla een zetje in de rug kregen van overheidssubsidies, ziet hij de staat liever op afstand opereren. Als het aan hem ligt, wordt de subsidie voor milieuvriendelijke auto's afgeschaft en komt er in plaats daarvan een boete te staan op de productie – of aanschaf – van vervuilende auto's. Deze stellingname is geworteld in zijn overtuiging dat ondernemerschap en technologie de belangrijkste aanjagers van sociale veranderingen zijn, niet de staat.

En wie de recente geschiedenis bestudeert, kan niet anders dan hem gelijk geven. Hightechbedrijven als Google, Apple en Microsoft hebben een revolutionaire invloed gehad op onze economie, een rol die nu wordt overgenomen door disruptieve ondernemingen als Airbnb en Uber. Dit soort startups schieten overal ter wereld als paddenstoelen uit de grond en slagen er met hun nieuwe businessmodellen in hele bedrijfstakken te ontwrichten. Hun kracht hebben zij te danken aan de exponentieel groeiende processorcapaciteit die het tempo waarin wetenschap en techniek zich ontwikkelen versnelt. En die ontwikkelingen vinden plaats op zoveel terreinen tegelijk, dat zij elkaar gaan versterken. Operatierobots en 3D-printers zullen de zorg op zijn kop zetten. **Je moet niet raar opkijken als operaties in Amsterdam straks worden aangestuurd door een chirurg in Los Angeles, die een bypass plaatst die met behulp van een 3D-printer is gemaakt.** Er komt een tijd, voorspellen de aan-

hangers van de *singularity*, dat de technologische vooruitgang zo snel gaat dat wij mensen het niet meer kunnen bijbenen.

De moderne manager staat voor de taak die technologische ontwikkelingen zo goed mogelijk in zijn organisatie te incorporeren. Het gaat hard: er ontstaat een 'Internet of Things', waarin alle fysieke elektronische apparaten met elkaar kunnen praten, en Big Data zal de manier waarop wij tot nu toe gegevens verwerkten naar de vuilnisbelt verwijzen. Dergelijke innovaties dwingen ons de structuur van onze organisaties op een nieuwe manier vorm te geven. Maar we vinden sociale innovatie moeilijk, zegt een van de meest vooraanstaande managementdenkers van ons land, professor Hans Strikwerda. Nederland heeft een probleem, schrijft hij in zijn boek *Bespiegelingen over governance, bestuur, management en organisatie in de 21^e eeuw*. Sinds de economische crisis stagneert de arbeidsproductiviteit. Een van de belangrijkste redenen daarvoor is dat wij vasthouden aan verouderde bestuursconcepten, zegt hij in navolging van Joseph Stiglitz, econoom, Nobelprijswinnaar en auteur van de bestseller *De vrije val*. Het gevolg is dat de concurrentiepositie van onze ondernemingen verslechtert.

Er zijn wel nieuwe concepten beschikbaar. Denk aan de VOCA-wereld die een andere managementdenker, Hans van der Loo, propageert. Dit is een uit het leger afkomstig managementconcept waarin het draait om volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit. In de Verenigde Staten en Duitsland heeft dit model veel aanhangers. Het biedt een goed antwoord op complexe en onzekere situaties, doordat je de verantwoordelijkheden laag in de organisatie legt, iets wat trouwens ook terug te vinden is in dat andere nieuwe model: Holacratie.

Dergelijke ideeën vinden in Nederland echter nog onvoldoende weerklank. 'Als we roepen dat we in een kenniseconomie zitten, een lerende economie, moet je daar consequenties aan verbinden,' zegt Strikwerda. 'Hier hebben we het nog

**HET IS
NOODZAKELIJK
iedereen GELIJKE
TOEGANG TOT
alle informatie
TE GEVEN**

steeds over hoe we de weerstand tegen verandering bij mensen kunnen wegmasseren.' Er zijn elegantere oplossingen, vervolgt hij. Die kun je in de organisatie zelf vinden. De eerste stap die organisaties zouden moeten zetten, is de klant daadwerkelijk als *profit center* te definiëren in plaats van het product. Dat is een stap die je niet alleen met de mond moet belijden, maar in alle systemen moet doorvoeren. Stem daar het budget op af, de beloningen, de targeting: dat heeft een onverwacht positief effect, blijkt uit ervaringen bij onder andere IBM.

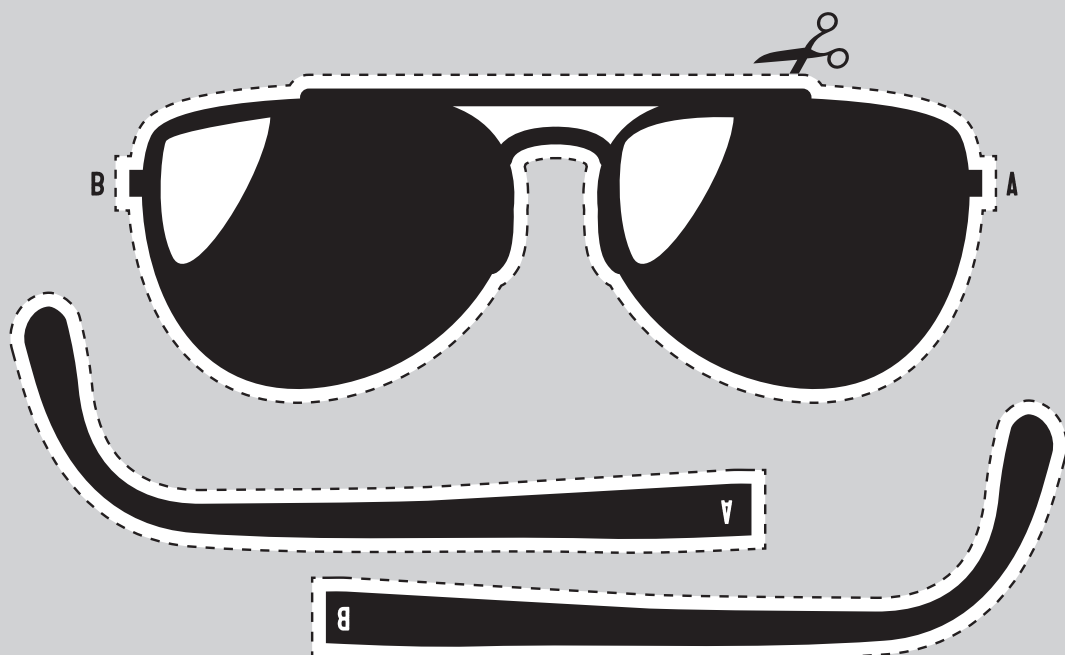
Een ander aspect waar veel winst geboekt kan worden, is de informatievoorziening. In Nederland zijn we geneigd onze werknemers in een cultuurprogramma te stoppen om ze beter te leren samenwerken, maar dat is hoogstens een lapmiddel. Nieuwe generaties kunnen uitstekend samenwerken. Daar zit het probleem niet, volgens Strikwerda. Wanneer je in deze hoogtechnologische economie (Big Data!) goed wilt samenwerken, is het noodzakelijk iedereen gelijke toegang tot alle informatie te geven. Zo creëer je betrokkenheid en toewijding. Sommige ondernemingen, met name in de Verenigde Staten, hebben de deuren al opengegooid voor buitenstaanders, omdat ze ontdekt hebben dat ze met behulp van *crowdsourcing* veel sneller en beter kunnen innoveren. Zo maakt het Chinese Xiaomi gebruik van zijn 100 miljoen fans om nieuwe producten zoals smartphones te creëren en te lanceren.

Waarom Nederlandse CEO's en managers het moeilijk vinden om deze stap te zetten? Naar het idee van Strikwerda komt dat door een gebrek aan interesse in abstracte ideeën. Succesvolle CEO's en managers blinken volgens hem uit in twee dingen: ze blijken ten eerste buitengewoon abstracte denkers te zijn, die zich echt kunnen losmaken van de alledaagse problematiek. En ten tweede zijn ze holistische denkers: ze kijken niet naar één issue, maar naar het totaal van de vraagstukken. 'Zij zoeken naar eenvoud *beyond the complexity*,' aldus Strikwerda. Succesvolle managers combineren dus een durf om nieuwe businessmodellen en marktverhoudingen op te zoeken met de drive om een hoger doel na te streven en de *big picture* van een probleem op te lossen. Eigenlijk vertonen ze opvallend veel overeenkomsten met de exponentiële organisatie: een nieuw soort bedrijf dat interne en externe factoren als community's, Big Data, slimme algoritmes en nieuwe technologieën integraal weet toe te passen. Exponentiële organisaties groeien wel tien, zo niet honderd keer sneller dan de traditionele organisatie.

De rol van de manager is kortom nog lang niet uitgespeeld, maar maakt net als de economie een transitie door. Wie anders zal de veranderingen op intelligente wijze in goede banen moeten leiden? De manager die deze rol op zich wil nemen, zal wel bereid moeten zijn zichzelf opnieuw uit te vinden. En daarvoor is meer nodig dan een contemplatieve vakantie, hoewel dat natuurlijk een aardig begin kan zijn. ◀

WAAR IS MIJN ZONNEBRIL?

Het menselijk geheugen is ingericht op objecten die op hun plek blijven staan: rotspartijen, bomen en rivieren. Dat is de reden dat je nog wel weet waar je huis staat, maar niet waar je sleutels zijn. Het helpt om spullen een vaste plek te geven; je tandenborstel weet je immers met je ogen dicht nog te vinden. Een plankje in de hal voor je autosleutels, portemonnee en zonnebril is dan ook een goede investering. Mocht dat geen optie zijn, omdat het om spullen gaat die je niet vaak nodig hebt (dat setje autolampjes dat je net wilde verwisselen toen je toch nog maar eerst een kopje koffie nam), of omdat je ergens anders dan thuis bent (in een hotelkamer of zo), dan kun je de loci-methode toepassen. Die komt erop neer dat je het verplaatsbare object (je zonnebril!) koppelt aan levendige herinneringen aan een niet-verplaatsbaar object (de tent!). Leg je iets weg, neem de omgeving dan goed in je op en maak een mentale foto die je later weer op kunt roepen (daar, naast het luchtbed!).



VIJF FRUSTRATIES

Samenwerken valt niet altijd mee. De volgende, elkaar oproepende frustraties liggen op de loer:



1. Een gebrek aan vertrouwen: dit doet zich voor als leden van het team zich niet kwetsbaar durven op te stellen.
2. Angst voor conflicten: deze terughoudendheid – die voortkomt uit het gebrek aan vertrouwen – zorgt ervoor dat veel on gezegd blijft.
3. Een gebrek aan betrokkenheid: dit wordt weer veroorzaakt doordat mensen niet het achterste van hun tong laten zien.
4. Verantwoordelijkheid mijden: als ze zich niet aan een plan hebben verbonden, zullen mensen er ook niet voor in de bres springen.
5. Te weinig aandacht voor resultaten: als niemand ‘er-over gaat’, heeft ook niemand echt oog voor wat een plan oplevert.

Zie je een van deze frustraties in jouw team de kop opsteken? Zoek de oplossing dan een niveau ‘eerder’. Zie je bijvoorbeeld dat mensen hun verantwoordelijkheden ontlopen? Onderzoek dan of ze zich wel aan het doel hebben gecommitteerd. Niet? Durven ze elkaar dan wel echt de waarheid te zeggen?

Je kunt dit gegeven ook positief benaderen: een goed functionerend team herken je aan de volgende kenmerken:

1. De leden vertrouwen elkaar.
2. Ze discussiëren open en fel.
3. Ze verbinden zich aan de uitkomsten van de discussie.
4. Ze houden elkaar aan de afspraken.
5. Ze vieren samen hun successen.