

voor dummies®

inspiratieboek

voor de professional



BBNC uitgevers

Amersfoort, 2018

Inhoud in vogelvlucht

Inleiding 1

HOOFDSTUK 1: Een leider met visie zijn 5
HOOFDSTUK 2: Tien manieren om besluitvorming te verbeteren 17
HOOFDSTUK 3: Waarde zien door de ogen van de klant 25
SPIEKBRIEF: Feedback 43
HOOFDSTUK 4: Laat je niet storen! 45
HOOFDSTUK 5: SMM-campagnes lanceren 65
HOOFDSTUK 6: Tien tips voor leiders die coach of mentor zijn van mensen in hun bedrijf 79
HOOFDSTUK 7: Mindfulness op het werk 93
HOOFDSTUK 8: Delegeren om dingen gedaan te krijgen 109
SPIEKBRIEF: Storytelling 125
HOOFDSTUK 9: Rapport opbouwen: de kern van succesvolle relaties 127
HOOFDSTUK 10: Tien tips voor maximaal succes op de werkplek 151
HOOFDSTUK 11: Contentmarketing en marketingcontent 161
HOOFDSTUK 12: Stressbestendig leven en werken 181
HOOFDSTUK 13: Tien manieren om je effectief te gedragen 197
SPIEKBRIEF: Besluiten nemen 205
HOOFDSTUK 14: Inzicht in jezelf en anderen verwerven 207
HOOFDSTUK 15: Tien vragen die je jezelf moet stellen bij projectplanning . . . 223
HOOFDSTUK 16: Creatieve probleemoplossing volgens het Disney-model 229

Index 239

Inleiding

Als je je als professional wilt blijven ontwikkelen, dan heb je met dit inspiratieboek de goede keuze gemaakt. Want dit boek wijkt af van andere Voor Dummies-titels die je in handen hebt gehad. Waar een Voor Dummies-boek normaal gesproken één onderwerp in detail uitdiept, gaat dit boek op meerdere onderwerpen in. En die onderwerpen hebben één ding gemeen: ze zijn verzameld om jou als professional te inspireren.

Je kunt met de veelzijdige informatie uit dit boek je kennis verbreden en verdiepen en je vaardigheden verder ontwikkelen. En dat geldt niet alleen op het zakelijk vlak, maar ook op het persoonlijke. Het maakt niet uit of je zelfstandig ondernemer bent of leidinggeeft aan een team van twee of honderd mensen, je vindt vast onderwerpen die je nieuwe inzichten geven en je in staat stellen beter te functioneren, anderen te inspireren en nieuwe initiatieven te ontwikkelen.

Dit boek helpt je inzicht in jezelf en anderen te verwerven, leert je je besluitvorming te verbeteren en op een creatieve manier problemen op te lossen. Je kunt tal van skills (verder) ontwikkelen en er is aandacht voor rust en ontspanning tijdens en na de geleverde inspanningen.

Over dit boek

In dit boek komen vele verschillende onderwerpen aan bod die je in het weekend of tijdens je vakantie tot je kunt nemen of kunt lezen als je met de trein van het werk naar huis reist.

De teksten zijn van verschillende lengte. Je vindt hier:

- Hoofdstukken waarin een onderwerp uitgebreid wordt behandeld.
- Spiekbrieven die in handige stappenplannen concrete kennis kernachtig opsommen.
- Kortere hoofdstukken met tien geweldige tips waarmee je beslist je voordeel zult doen.

Dwaze veronderstellingen

Bij het samenstellen van dit boek heb ik enkele aannames over jou gedaan:

- Je werkt. Misschien heb je een eigen zaak of werk je bij een groot bedrijf, al dan niet in een leidinggevende functie.
- Je wilt beter op je werk presteren, of je wilt met je bedrijf beter presteren.
- Je wilt je kennis en vaardigheden verder ontwikkelen, ook als het over een onderwerp gaat dat je eigenlijk al in de vingers hebt.
- Je bent bereid om te leren door dingen te ervaren en toe te passen, in plaats van door simpelweg 'boekenwijsheid' op te doen.
- Je bent bereid je te laten inspireren door onderwerpen die misschien niet in jouw dagelijkse werkelijkheid van toepassing zijn, maar wel aspecten in zich hebben waarmee jij je voordeel kunt doen.

Pictogrammen in dit boek

De volgende pictogrammen helpen je om waardevolle informatie te vinden in de tekst:


TIP

Waar dit pictogram staat vind je informatie waarmee je je voordeel kunt doen.


BELANGRIJK

Dit pictogram staat bij essentiële of cruciale informatie die je beslist moet onthouden.


TECHNISCHE INFO

Dit pictogram vind je terug bij informatie die dieper op een onderwerp ingaat. Geen verplichte leesstof maar een hint voor eenieder die meer wil weten.


PAS OP

Zie je dit pictogram, besteed er dan aandacht aan! Het voorkomt dat je in de problemen komt of dingen erger maakt dan ze al zijn.

Hoe nu verder?

Wat wellicht het fijnste is: je hoeft dit boek niet van kaft tot kaft te lezen. Of je nu voor- of achterin begint, het maakt niets uit. Blader door het boek op zoek naar een onderwerp dat je boeit of gebruik de inhoudsopgave om een overzicht over de onderwerpen te krijgen. Heb je weinig tijd, dan kun je je beperken tot het lezen van een kortere tekst, wil je specifieke kennis verwerven, kies dan een langer hoofdstuk.

IN DIT HOOFDSTUK

Leiderschap en management vergelijken

Een leider worden

Kenmerken van leiderschap

Gezamenlijk leiden

Hoofdstuk 1

Een leider met visie zijn

Wat maakt een leider tot leider? Over het onderwerp leiderschap zijn ontelbare boeken geschreven, video's geproduceerd en seminars gegeven. Leiderschap is echter een kwaliteit die voor velen ongrijpbaar is.

Uit onderzoek naar de eigenschappen van succesvolle leiders blijkt dat zij vooral optimistisch zijn en vertrouwen hebben. Ze zijn zeker van zichzelf en van hun vermogen anderen te sturen en de toekomst te bepalen. Hoewel leiderschap en management overeenkomsten hebben, gaat leiderschap verder dan management. Managementdeskundige Peter Drucker noemt leiderschap het meest basale en schaarse goed in het bedrijfsleven. Goed leiderschap is dus erg waardevol voor een organisatie en voor iedereen die binnen een organisatie werkt.

Iedereen in een organisatie wil voor een goede leider werken, maar iedereen definieert een leider weer anders. In dit hoofdstuk bespreken we de belangrijkste vaardigheden en eigenschappen die van een goede manager een fantastische leider maken. Leiderschap vereist het toepassen van verschillende vaardigheden en geen enkele eigenschap maakt op zichzelf een succesvolle leider van je. Het zal je misschien opvallen dat enkele leiderschapsvaardigheden in dit hoofdstuk ook kernfuncties van management

zijn. Dat is geen toeval. Lees voor een gedetailleerde beschrijving van leiderschap *Leiderschap voor Dummies* door Marshall Loeb en Stephen Kindel.

Het verschil tussen management en leiderschap

Een goede manager zijn is een hele prestatie. Managen is absoluut geen gemakkelijk vak en het kan jaren duren voordat je het echt goed onder de knie hebt. Echt goede managers werken zonder veel omhaal, snel en doeltreffend. Ze zijn te vergelijken met de mensen die achter de schermen werken bij belangrijke sport- of acteerprestaties: die zie je vaak pas het laatst.

Echt goede managers zijn bij uitstek in staat hun huidige organisaties te optimaliseren, zodat het werk wordt gedaan en de doelen worden bereikt. Ze richten zich puur en alleen op het hier en nu en niet op de fantastische mogelijkheden in de toekomst. Van managers wordt verwacht dat ze nu resultaten boeken, niet op een vaag onbepaald moment in de toekomst. *'Ik wil niet horen wat je allemaal volgend jaar of over twee jaar gaat doen. Ik wil nu resultaten!'* Maar het hebben van goede managers in een organisatie is niet genoeg.


BELANGRIJK

Voor een goed draaiende organisatie heb je goed management nodig. Maar goed management alleen maakt nog geen goed draaiende organisatie. Daarvoor is ook leiderschap nodig.

Een manager kan georganiseerd zijn en taken efficiënt uitvoeren zonder een leider te zijn; iemand die anderen inspireert het beste uit henzelf te halen. Iemand kan ook een inspirerend leider zijn maar tekortschieten in het beheersen van de processen die nodig zijn om een organisatie te leiden. Over het algemeen managen managers processen; zij leiden mensen.

Werknemers willen dat mensen waar ze voor werken leiderschap uitstralen. '*Nam mijn baas maar eens een besluit. Ik wacht maar af tot ze me vertelt wat ik moet doen.*' En wachten doen ze, tot de baas uiteindelijk ziet dat het project twee maanden achterloopt.

Topleiders willen ook dat hun werknemers leiderschap uitstralen. *'Ik verwacht dat je verantwoordelijkheid neemt voor je afdeling en ervoor zorgt dat we voor het einde van het fiscale jaar uit de rode cijfers zijn.'* En werknemers willen ook dat hun collega's leiderschap uitstralen. *'Als hij dat billingproces niet regelt, zoek ik het zelf wel uit!'*

Leiders hebben visie. Ze kijken verder dan het hier en nu en zien het enorme potentieel van hun organisatie. En hoewel goede leiders dingen succesvol binnen hun organisatie gedaan krijgen, bereiken ze hun doelen op een andere manier dan managers. Managers gebruiken normen, beleid, procedures, planningen, mijlpalen, premies, disciplinaire maatregelen en andere mechanismen om hun werknemers in de gewenste richting te *duwen*. Leiders prikkelen hun werknemers om de doelen van de organisatie te bereiken door een aansprekende visie voor de toekomst uit te dragen. Deze visie *trekt* hen in de richting van het bereiken van die doelen en daardoor komt hun potentieel vrij.


TECHNISCHE INFO

Denk maar eens aan enkele grote leiders. President John F. Kennedy prikkelde het Amerikaanse volk om een man op de maan te zetten. Dat is gelukt. Jack Welch van General Electric prikkelde zijn werknemers het bedrijf de eerste of tweede plaats in te laten nemen op elke deelmarkt waarin het bedrijf actief is. Dat is gelukt. Alan G. (A. G.) Lafley daagde het management en de werknemers van Proctor & Gamble (P&G) uit het bedrijf financieel op de rails te krijgen, P&G's industriële leiderschap te herstellen op het gebied van winsten en innovatieve, nieuwe producten. Dat is gelukt.

Al deze leiders hebben één ding gemeen. Ze hebben een onweerstaanbare visie uitgedragen die hun volgelingen tot de verbeelding sprak en die hen heeft uitgedaagd van deze visie werkelijkheid te maken. Ook erkenden ze het harde werken en de bijdragen van hun werknemers. Zonder de visie van leiders en de inzet van hun volgelingen zou Amerika nooit een man op de maan hebben kunnen zetten, zou General Electric niet het succesverhaal zijn dat het nu is en zou de naam Proctor & Gamble door de concurrentie zijn overschaduwd.

Wat doen leiders eigenlijk?

De vaardigheden die een leider nodig heeft, zijn geen geheim. Alleen hebben niet alle managers deze vaardigheden geleerd. Het lijkt misschien alsof sommige mensen geboren leiders zijn, maar in feite kan iedereen deze leiderschapsvaardigheden leren en toepassen.

Inspireren tot actie

De meeste werknemers willen graag trots zijn op hun organisatie en zich met liefde inzetten voor een doel waarin ze geloven. Elke organisatie beschikt over een enorme bron van creativiteit en energie die gewoon ligt te wachten om aangeboord te worden. Een leider is zich hiervan bewust en inspireert werknemers in actie te komen en geweldige prestaties neer

te zetten. Een leider kent de waarde van zijn werknemers en de uiterst belangrijke rol die zij spelen in het bereiken van de doelen van de organisatie. Realiseren de managers in jouw organisatie zich hoe belangrijk hun werknemers zijn? Luister maar eens naar wat managers zeiden in *1001 Ways to Reward Employees* van Bob Nelson:

- Harold A. Poling, voormalig directeur en CEO van autofabriek Ford zei: 'Een van de grootste stappen in de richting van fantastische bedrijfsresultaten is het aanboren van de creatieve en intellectuele talenten van elke medewerker.'
- Paul M. Cook, oprichter en voormalig CEO van Raychem Corporation zei: 'De meeste mensen, of ze nu ingenieur, manager of bankwerker zijn, willen graag hun creativiteit gebruiken. Ze willen zich betrokken voelen bij het resultaat van hun werk en hun organisatie. Ze willen graag een bijdrage leveren aan de samenleving in de vorm van meer welstand, betere gezondheidsvoorzieningen en (meer) spanning.'
- Bill Hewlett, medeoprichter van Hewlett-Packard zei: 'Mannen en vrouwen willen graag goed werk afleveren en creatief zijn in hun werk, en als de juiste omgeving wordt gecreëerd, doen ze dat ook.'


PAS OP

Helaas zijn er maar weinig managers die hun werknemers belonen voor hun creativiteit of het overschrijden van de grenzen van hun functieomschrijving. Veel te veel managers willen werknemers die precies doen wat hun wordt opgedragen en niet veel meer dan dat. Deze houding leidt tot een enorme verspilling van creativiteit, ideeën en motivatie.

Leiders zijn anders. Zij boren de natuurlijke energie in hun werknemers aan, zodat deze beschikbaar wordt. Dat doen ze door barrières te slechten die het vrijkomen van creativiteit en voldoening in de weg stonden en door een inspirerend toekomstbeeld uit te dragen waar mensen enthousiast van worden. Een leider boort bronnen van energie en initiatief aan bij mensen waarvan ze zelf niet wisten dat ze die hadden.


TIP

Gebruik je invloed als manager om je werknemers energie in hun werk te laten genereren in plaats van deze te laten wegvloeien door bureaucratie, voorschriften en een overdreven nadruk op het voorkomen van fouten. Draag een aansprekende toekomstvisie uit en maak hiervoor ruim baan door obstakels te verwijderen. Dan komen creativiteit en voldoening vrij, als de toekomstvisie maar een uitdagend doel is en niet een onbereikbaar doel.

Communiceren

Leiders communiceren met hun werknemers en houden hen op de hoogte van het reilen en zeilen van de organisatie. Medewerkers willen zich een

deel voelen van hun organisatie en het gevoel hebben dat hun meningen en suggesties serieus worden genomen. Grote leiders zijn verzekerd van het vertrouwen en de inzet van hun werknemers doordat ze communicatiekanalen in de organisatie aanbrengen, van boven naar beneden en van links naar rechts, en deze kanalen wijd open houden.

De vraag is nu: hoe breng je die communicatiekanalen aan in je organisatie? Luister naar wat enkele kopstukken hierover vertellen in *1001 Ways to Reward Employees* van Bob Nelson:

- Donald Petersen, voormalig directeur en CEO van Ford zei: 'Toen ik de fabrieken ging bezoeken en met werknemers ging praten, merkte ik tot mijn genoegen hoe enorm veel positieve energie er voelbaar was in onze gesprekken. Iemand zei tegen me dat hij al 25 jaar bij Ford werkte en het al die tijd vreselijk had gevonden totdat hem om zijn mening werd gevraagd. Hij zei dat die vraag zijn baan voorgoed had veranderd.'
- Andrea Nieman, directieassistent bij Rolm Corporation, vat de communicatie binnen haar bedrijf als volgt samen: 'Rolm erkent dat de mensen die er werken van het grootste belang zijn voor het bedrijf. Er is hier geen kliekvorming of een gevoel van *wij* en *zij*; iedereen is belangrijk. Het hoge management is zichtbaar en toegankelijk. Er is altijd tijd om te praten, oplossingen te vinden en veranderingen aan te brengen.'
- Robert Hauptfuhrer, voormalig voorzitter en CEO van Oryx Energy, zei: 'Als je mensen de kans geeft niet alleen hun werk te doen, maar ook een bepaalde mate van invloed uit te oefenen, reageren ze daarop door een flinke stap harder te lopen en ervoor te zorgen dat de dingen gedaan worden.'

Toen Bob Nelson jaren geleden afdelingsmanager werd bij Blanchard Training and Development (tegenwoordig de Ken Blanchard Companies) beloofde hij zijn werknemers dat hij met hen zou communiceren. Om deze belofte te bekrachtigen, maakte hij haar concreet: hij beloofde dat hij de uitkomsten van elke managementteamvergadering binnen 24 uur zou meedelen aan de werknemers. De mensen op de afdeling van Bob waardeerden dit, omdat ze zich hierdoor als collega's behandeld voelden en niet als ondergeschikten.


PAS OP

Grote leiders weten dat leiderschap geen eenrichtingsverkeer is. Modern leiderschap is het over en weer uitwisselen van ideeën waarin leiders een visie creëren en werknemers in de organisatie ideeën ontwikkelen en communiceren over de beste manier om die visie tot realiteit te maken. Het oude, autoritaire eenrichtingsmodel van management werkt niet meer, zeker niet als dagelijkse praktijk bij het leidinggeven aan een bedrijf. De meeste werknemers willen niet simpelweg orders opvolgen en de hele dag worden gestuurd. Als je denkt dat werknemers de hele dag willen worden gecommandeerd, houd je jezelf voor de gek.