



Bedrijfscultuur

voor
dummies[®]

Mike Ganino



BBNC
uitgevers

Amersfoort, 2019

Vertaling van: *Company Culture For Dummies*
Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2018
ISBN: 978-90-453-5649-5
NUR: 801
Trefw.: bedrijfscultuur, management, merkreputatie

Dit is een uitgave van BBNC uitgevers bv, Amersfoort
www.bbnc.nl
www.dummies.nl

Vertaling: Elisabeth van Borselen, Hessel Leistra en Marc Regenboog voor Fontline
Redactie: Hessel Leistra, Fontline
Zetwerk: Imago Mediabuilders, Amersfoort
Omslagbeeld: © Shutterstock
Druk- en bindwerk: Ten Brink bv, Meppel

© Copyright 2019 BBNC uitgevers bv, Amersfoort

Originele Engelstalige uitgave Copyright © 2018 John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden, inclusief het recht van verveelvoudigen, geheel of gedeeltelijk, in enige vorm of op enige wijze. Deze uitgave is tot stand gekomen in overeenkomst met John Wiley & Sons, Inc. For Dummies®, Voor Dummies®, Dummies Man® en gerelateerde kenmerken zijn handelsmerken of geregistreerde handelsmerken van John Wiley & Sons, Inc. in de Verenigde Staten en/of andere landen. Gebruikt met toestemming.

Original English language edition Copyright © 2018 John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This translation was published by arrangement with the original publisher, John Wiley & Sons, Inc. For Dummies®, Dummies Man® and related trade dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley & Sons, Inc. in the United States and/or other countries. Used by permission.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden. Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kunnen noch de redactie, noch de auteurs, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Inhoud in vogelvlucht

Inleiding	1
Deel 1: Aan de slag met de bedrijfscultuur	5
HOOFDSTUK 1: Bedrijfscultuur begrijpen	7
HOOFDSTUK 2: Profiteren van de voordelen van een gezonde cultuur	17
HOOFDSTUK 3: Onderzoek je bedrijfscultuur	31
Deel 2: Begin bij jezelf	55
HOOFDSTUK 4: Jezelf managen	57
HOOFDSTUK 5: Verfijn je leidinggevende vaardigheden	91
Deel 3: Je cultuur vormgeven voor effect	105
HOOFDSTUK 6: Maximaliseer je impact met je missie en visie	107
HOOFDSTUK 7: Huisregels opstellen: waarden en gedrag op het werk	127
HOOFDSTUK 8: Je cultuur inzetten bij het wervingsproces	147
HOOFDSTUK 9: Mensen aannemen om de cultuur te verbeteren	171
HOOFDSTUK 10: Nieuwe werknemers inwerken	197
HOOFDSTUK 11: Met betere opleiding de bedrijfscultuur verbeteren	217
Deel 4: Je bedrijfscultuur beheren	239
HOOFDSTUK 12: Communicatie verbeteren	241
HOOFDSTUK 13: Improviseren voor een betere bedrijfscultuur	259
HOOFDSTUK 14: Een feedbackrijke bedrijfscultuur	271
HOOFDSTUK 15: Een subcultuur in het organogram	281
HOOFDSTUK 16: Een inclusieve en diverse werkplek scheppen	293
Deel 5: Performancemanagement	313
HOOFDSTUK 17: De prestatiebeoordeling herzien	315
HOOFDSTUK 18: Een-op-een perfectioneren	339
HOOFDSTUK 19: Een productieve cultuur door duidelijke doelstellingen	355
HOOFDSTUK 20: Met waardering je bedrijfscultuur versterken	371
Deel 6: Het deel van de tientallen	381
HOOFDSTUK 21: Tien manieren om je bedrijfscultuur te stimuleren	383
HOOFDSTUK 22: Tien manieren waarop sollicitanten tegen je bedrijfscultuur kunnen aankijken	393
Index	405

Inhoud

INLEIDING	1
DEEL 1: AAN DE SLAG MET DE BEDRIJFSCULTUUR	5
HOOFDSTUK 1: Bedrijfscultuur begrijpen	7
Omschrijving bedrijfscultuur	8
Cultuur: het besturingssysteem van je organisatie	9
Cultuur is geen onderdeel van het spel – cultuur is het spel	9
De bedrijfscultuur vormen	10
Controle over de omstandigheden	11
Cultuur behandelen als het perfecte resultaat	11
De beste bedrijfsculturen: verschillend, maar in de kern gelijk	12
Duidelijke doelen stellen	13
Eenvoudige regels maken	13
Nuttige feedback geven	14
Mijd de valkuil van extraatjes	14
Herken de symptomen van een cultuur die gevaar loopt	15
HOOFDSTUK 2: Profiteren van de voordelen van een gezonde cultuur	17
Verbeter de belangrijkste bedrijfsfactoren met cultuur	18
Verkoop verbeteren	19
Winst opdrijven	20
Talent vasthouden	21
Werving verbeteren	23
Uitstekende service leveren	24
Productiviteit verbeteren	24
Merkbekendheid kweken	24
Wat kost een slechte cultuur je?	25
De grootste kostenpost	26
Talent verliezen	27
Afname van innovatie en creativiteit	27
Veiligheidsrisico's verhogen	28
Schadelijke klantenservice	29
HOOFDSTUK 3: Onderzoek je bedrijfscultuur	31
Je cultuurenquête opstellen en uitvoeren	32
Je enquêtevragen opstellen	34
De onderzoekcijfers	35
Zorg dat leidinggevend en hoger management erachter staan	37

	Je cultuurenquête lanceren	37
	Follow-up cultuuronderzoek	39
	Resultaten analyseren en een actieplan met het management maken	42
	Cultuur op andere manieren in de gaten houden	45
	Een cultuuroverzicht maken	45
	Lessen trekken uit exitinterviews	46
	Stel enquête op om mening werknemer te achterhalen	50
DEEL 2:	BEGIN BIJ JEZELF	55
HOOFDSTUK 4:	Jezelf managen	57
	Jezelf achter het plan scharen	57
	Mensen doen het beter als jij het beter doet	59
	Mindfulness	60
	Profiteren van meer zelfbewustzijn	61
	Onderzoek manieren om je mindfulness te verbeteren	62
	Beginnen aan zelfmanagement	66
	Zorgen voor jezelf	66
	Je emoties herkennen	68
	Leer je intenties kennen	70
	Leven volgens je waarden	72
	Bedenk je toekomstverhaal	76
	Manage je energie	78
	Bekijk je overtuigingen	80
	Word je bewust van je overtuigingen	81
	Onderzoek je overtuigingen	82
	Verander je overtuigingen	83
	Onderzoek de overtuigingen van dit boek	86
	Manage je tijd	86
	Begrijp hoe cruciaal de inzet van managers is	88
	Tijdsblokken	89
HOOFDSTUK 5:	Verfijn je leidinggevende vaardigheden	91
	Omschakelen naar modern leidinggeven	92
	Weten wat goede leidinggevers doen	93
	Denk aan je beste leidinggevende	94
	Probeer je managementvoorkeuren uit	94
	Dien je mensen eerst	95
	Maak van je werknemers je belangrijkste klant	96
	Breng de energie op om te dienen	97
	Klachten van werknemers oplossen	97
	Managen om succes te behalen	98
	Creëer een duidelijke visie	98
	Het beste uit je team halen	98
	Waardeer zelfs de kleinste dingen	99

Coachen op prestatie	99
Denk als een coach	100
Geef nuttige feedback	100
De zeven zonden van ongezond leiderschap	101

DEEL 3: JE CULTUUR VORMGEVEN VOOR EFFECT

105

HOOFDSTUK 6: Maximaliseer je impact met je missie en visie

107

Het verschil tussen missie en visie

108

Het echte doel van een bedrijfsmissie begrijpen

108

Vijf redenen voor de noodzaak van een overtuigend missionstatement.

109

Een goed missionstatement onderscheiden van een slecht

109

Een duidelijk en inspirerend missionstatement ontwikkelen

111

Begin met verhalen vertellen

111

Duidelijke doelen

114

Stel je missionstatement op

116

Probeer je missionstatement uit

118

Breng je missie tot leven

119

'Kijk in de toekomst'-visie

120

Stel je bedrijfsvisie op

121

Een datum prikken

122

Duidelijk hebben wat succes inhoudt

122

Stel je visie op

123

Pas je visie aan

124

Deel je visie om feedback te krijgen

125

Rond je visie af

125

Deel je visie

125

Draag je visie uit

126

HOOFDSTUK 7: Huisregels opstellen: waarden en gedrag op het werk

127

De waarheid over bedrijfswaarden

128

Vind de waarde in waarden

129

De motor achter cultuur

130

Leiderschap bepalen

130

Creëer een merk

131

Verminder het risico

132

Bepaal je bedrijfswaarden

132

Waardengesprekken leiden

133

Leer je eigen waarden kennen

134

Een waardensessie leiden

134

Stel terugkerende onderwerpen vast

136

	Je waarden overeen laten komen met gewenst gedrag ...	137
	Bepaal je waarden met gedrag	137
	Waarneembaar gedrag	138
	Meetbaar gedrag	139
	Stel je waarde- en gedragsstatement op	139
	Schrijf het op	140
	Breng het allemaal samen	140
	Verzamel feedback en voer wijzigingen door	141
	Lanceer je waarde- en gedragsblauwdruk	143
	Zorg dat je waardestatement gaat leven	144
HOOFDSTUK 8:	Je cultuur inzetten bij het wervings- proces	147
	Wat is inboundmarketing?	148
	Moderniseer het 'hulp gevraagd'-bord	149
	Creëer een baken voor cultuur	150
	Je huidige cultuurmerk bekijken	152
	Creëer aantrekkelijke content	154
	Content gemaakt door werknemers	155
	Content ontwikkeld door werkgever	157
	Verdeel je cultuurcontent om impact te maken	159
	Je werkgeversmerk beheren	160
	Geef je cultuur een homepage	162
	Maak een vacaturelandingspagina die werkt	163
	In contact brengen met cultuur	163
	Vertel het verhaal van je werknemer	163
	Vraag talent om te solliciteren	164
	Gebruik een eenvoudige oproep tot actie	165
	Houd je concurrent in de gaten	166
	Vraag het hele bedrijf om voor recruiter te spelen	167
	Bouw een sterk oud-werknemersnetwerk op	168
HOOFDSTUK 9:	Mensen aannemen om de cultuur te verbeteren	171
	Mensen aannemen om je cultuur te verbeteren	172
	De wervingscyclus repareren	173
	Passen bij de cultuur	173
	Kijk verder dan de functieomschrijving	174
	Bepaal wie je ideale kandidaat is	175
	Creëer een duidelijk doel voor de beschikbare functie	176
	Verduidelijk de doelstellingen en resultaten	177
	Waarden en competenties bepalen	178
	Stel een betere functieomschrijving op	179
	Verkoop de baan	180
	Zorg dat de eisen juist zijn	180
	Vorm de ervaring van de kandidaat	181

Evalueer het sollicitatieproces	182
Vooraf screenen op succes	183
Technische vaardigheden verkennen	184
Kritisch denken testen	186
Het cultuurgesprek voeren	186
Het sollicitatiegesprek leiden	187
Debriefen voor succes	188
Het aanbod doen	189
De noodzakelijke informatie	189
Creëer een aanbod waar je u tegen zegt	190
Vermijd de meest gemaakte fouten bij een sollicitatie- gesprek	192
Personeelszaken de show laten leiden	192
Ga op zoek naar topmensen	193
Maak nieuwe vrienden	193
De amateurpsycholoog spelen	194
Mijn favoriete advies voor het aannemen van mensen	194
HOOFDSTUK 10: Nieuwe werknemers inwerken	197
De organisatie leren kennen door het inwerkproces	198
Ontwikkel een visie voor de nieuwe werknemerservaring	200
Onderzoek eerdere ervaringen	201
De onderzoeksresultaten verwerken	201
Een visie opstellen	202
Evalueer je huidige proces	203
Combineer visie en huidige aanpak voor een succesvol inwerkproces	204
Een checklist maken voordat je iemand aanneemt	205
Kies de PED: perfecte-eerste-dagformule	206
Ontwikkel een checklist voor de eerste week	206
Na de eerste week	208
Een buddysysteem opzetten	210
Een buddy kiezen	210
Verwachtingen van buddy duidelijk maken	211
Voorbeeld van een buddyprogramma	212
Begin vroeg met feedback geven	213
Nieuwe werknemers inzetten om meer talent aan te trekken	215
HOOFDSTUK 11: Met betere opleiding de bedrijfscultuur verbeteren	217
Je bedrijfscultuur beïnvloeden	218
Talentvolle werknemers aantrekken en behouden	218
Je positie verbeteren	218
Betrokkenheid bevorderen	219
Slechte resultaten opkrikken	220
Goede opleiding is moeilijk	220

De basisprincipes van opleiden	222
Duidelijk zijn over leren	222
Je aanpak definiëren	222
Leren over leren	226
Visie op beter leren	226
Presenteren bevordert leren niet	227
Succesvol opleiden	227
Verschillende soorten kennis	227
Ingrediënten voor de opzet van de opleiding	228
Opleidingsprogramma verbeteren	230
Vier opleidingsprincipes	230
Je opleiding structureren	233
Vijf essentiële onderdelen van je opleiding	234
Tijd om aan te passen	236
Je bedrijf verandert	237
Van buiten leren heroverwegen	237
Praten, vertellen en presenteren	237
Weinig animo	237
Te weinig verandering	238

DEEL 4: JE BEDRIJFSCULTUUR BEHEREN 239

HOOFDSTUK 12: Communicatie verbeteren	241
Communicatie is de hoeksteen van je bedrijfscultuur	242
Het belangrijkste communicatieprobleem aanpakken	243
Bedrijfscommunicatie verbeteren	244
Communicatiedoel	244
Een sterke behoefte aan verandering	245
Een betere toekomst creëren	246
Duidelijke vervolgstappen vaststellen	247
Personeelsvergaderingen verbeteren	248
Wekelijkse vergaderingen verbeteren	248
Beter teamvergaderingen	249
Alle hens aan dek	252
Houd je team betrokken	254
Gesprekken bij de koffie	254
#laatjewerkzien-bijeenkomsten	255
Een leesclub opzetten	255
Gebruik video, technologie en blogs	256
Veelvoorkomende communicatievalkuilen vermijden	256
Emotie elimineren	257
Te veel gebruikmaken van e-mail en tekst	257
Vergeten te luisteren	258

HOOFDSTUK 13:	Improviseren voor een betere bedrijfs-cultuur	259
	Wat is improviseren?	260
	Leven in een VUCA-wereld	260
	Vluchtigheid	261
	Onzekerheid	261
	Complexiteit	262
	Dubbelzinnigheid	262
	Improviseren in het bedrijfsleven	263
	'Ja en...' zeggen	263
	Naar anderen luisteren	265
	Uitspraken doen	266
	Samen iets beters creëren	267
	Improviseren in de praktijk brengen	269
HOOFDSTUK 14:	Een feedbackrijke bedrijfscultuur	271
	Veranderende cultuur met behulp van feedback	271
	Vertrouwen vergroten	272
	Relaties verbeteren	272
	Vaardigheden vergroten	273
	De vier feedbackstijlen	273
	Onverschillige leugens	274
	Aardige leugens	274
	Botte eerlijkheid	275
	Vriendelijke eerlijkheid	276
	Een feedbackrijke cultuur creëren	277
	Veiligheid garanderen	277
	De juiste balans vinden	278
	Feedback opnemen in de dagelijkse gang van zaken	279
	Ga ervoor	279
HOOFDSTUK 15:	Een subcultuur in het organogram	281
	Wat is een subcultuur (culture pocket)?	282
	De subcultuur laat je team schitteren	283
	Talent aantrekken	283
	De service verbeteren	283
	Een budget en middelen krijgen	284
	Iets nalaten	284
	Teams, locaties en afdelingen: creëer een cultuur op elk niveau	284
	Houd het onder de radar	285
	Bepaal je visie	285
	Gedeelde waarden	286
	Systemen opzetten	287
	Zorg voor een feedbackcultuur in je team	288
	Maak tijd vrij voor teambijeenkomsten	289
	De buurt verkennen	290

Lokale aanbiedingen bekijken	290
Lunchen	290
Samen iets terugdoen	291

HOOFDSTUK 16: Een inclusieve en diverse werkplek scheppen	293
Veranderende cultuur; hoe werken diversiteit en inclusiviteit	294
Waarom is diversiteit zo belangrijk?	294
Recruitment verbreden	295
Creativiteit stimuleren	295
Besluitvorming verbeteren	296
Klantenservice versterken	296
Bewust worden van het onbewuste	296
De oorsprong van onbewuste vooringenomenheid ..	297
Onbewuste vooringenomenheid herkennen	298
Gedragsontwerp veranderen voor evenwichtigere systemen	299
Door wijzigingen in gedragsontwerp vooringenomenheid verminderen	299
Gedragsontwerp opnemen in je wervingsmethoden ..	300
Performancemanagement verbeteren met gedragsontwerp	301
Gedragsontwerp gebruiken voor promoties	303
Transpanter worden	304
Doelen stellen	304
Resultaten bekendmaken	304
Laat medewerkers mee beslissen	305
Een gelijke beloningsstructuur	305
Een inclusievere cultuur creëren	306
Ouderschapsverlof introduceren	306
Flexibele werktijden	307
Hoe zit het met je inclusiviteit?	307
Bedrijfskleding bestellen	307
Span je in voor diversiteit	308
Intern mentorprogramma opzetten	308
Vakantie vieren	308
Belangengroepen opzetten	309
Evenementen plannen	309
Niet-inclusief gedrag uitbannen	310
Meer inclusieve beslissingen nemen	310
Betere functiebeschrijvingen	310
Prestatiedoelen	311
Sollicitatiecommissies samenstellen	311
Betere vergaderingen	311

DEEL 5: PERFORMANCEMANAGEMENT	313
HOOFDSTUK 17: De prestatiebeoordeling herzien	315
Afkeer van de prestatiebeoordeling	316
Opstapje vanuit bestaande manieren	316
Afstappen van niet-bestaande systemen	316
Fouten vinden in de prestatiebeoordeling	317
Beoordeling en prestaties	318
De prestatiebeoordeling waarderen	320
De doelen van een effectief prestatiebeoordelings- systeem herkennen	323
Een beter beoordelingsproces opzetten	324
Standaarden opstellen	325
360° gaan	326
De zelfevaluatie opzetten	328
De prestatiebeoordeling voorbereiden	329
Het gesprek leiden	330
Je woorden goed kiezen	333
De vruchten plukken	333
Transparantie in het prestatieverbeteringsproces vergroten	334
Inzicht in de vier doelstellingen van het vooruitstrevende disciplinair beleid	335
Je proces voor prestatieverbetering in de steigers zetten	336
HOOFDSTUK 18: Een-op-een perfectioneren	339
Aan de slag met een-op-een	340
Een framework opzetten	340
Respecteer de geplande tijd	341
De perfecte een-op-een met je medewerker voor ogen hebben	342
Luisteren	342
Verduidelijken	344
Behulpzaam zijn	344
Betere vragen stellen	345
Je een-op-eengesprekken finetunen	349
De regelmaat gaat verloren	349
Bijpraten over projectstatus	350
Te veel praten	351
Moeilijke gesprekken vermijden	351
De voorbereiding overslaan	351
Je een-op-eenplatform naar een hoger plan tillen	352
HOOFDSTUK 19: Een productieve cultuur door duidelijke doelstellingen	355
Het verband tussen doelstellingen en cultuur	356
Een gemeenschappelijk doel	357

Impact bepalen	357
Updates delen	358
Gebruik de feedback van je medewerkers	359
Uitzoeken waarom dingen niet worden gedaan	360
Gebrek aan duidelijkheid en prioriteiten	360
De boodschap herhalen	360
Het scorebord inrichten	361
De kerndoelstellingen verduidelijken	362
Met scoreborden voortgang aangeven	362
Frequenter informatie verstrekken	363
Doelstellingen en belangrijke resultaten	363
Inspirerende doelstellingen opstellen	363
Duidelijke resultaten definiëren	364
De voortgang controleren	365
Prioriteiten actualiseren en opnieuw vaststellen	366
Veelvoorkomende fouten bij organisatiedoelen vermijden	366
Onduidelijke prioriteiten van de organisatie	367
Te veel doelstellingen vaststellen	367
Kortetermijndoelstellingen vaststellen	368
Resultaten laten evolueren tot to-dolijstjes	368
De doelstellingen gebruiken om mensen te straffen of te belonen	369
Vaag communiceren	369

HOOFDSTUK 20: Met waardering je bedrijfscultuur versterken	371
Profiteren van erkenning	372
Echte erkenning begrijpen	372
Een cultuur van waardering creëren	373
‘Dank je wel’ zeggen	373
Je vergaderingen beëindigen	374
Publieke waardering creëren	375
De weg wijzen	376
Je werk laten zien	377
Begin er vroeg mee	378
Mijlpalen erkennen	379
Persoonlijke winst	379
Juichen voor werkjubilea	380

DEEL 6: HET DEEL VAN DE TIENTALLEN 381

HOOFDSTUK 21: Tien manieren om je bedrijfscultuur te stimuleren	383
Begin een boekenclub	383
Een Freaky Friday-dag invoeren	385

Breng diensten naar je werknemers.	386
Leg jouw cultuur vast.	387
Onderwijs wat je weet.	387
Wandelen en praten.	388
Leren van mislukkingen.	389
Verschillende leiders voor het voetlicht halen.	389
Gezamenlijk verhalen vertellen.	390
Maak duidelijk wat er met de ideeënbus gebeurt.	391
HOOFDSTUK 22: Tien manieren waarop sollicitanten tegen je bedrijfscultuur kunnen aankijken	393
Duidelijkheid krijgen over je visie op je carrière.	394
Online onderzoek doen.	395
Antwoorden in het sollicitatieproces.	397
Eerste indrukken opdoen.	398
Let op de vragen bij het sollicitatiegesprek.	399
Op zoek naar de juiste tijd en plaats.	399
Onderzoek de verhouding met je leidinggevende.	400
Met andere werknemers praten.	400
Meer te weten komen over loopbaanontwikkeling.	401
Over teamwerk praten.	402
Potentiële uitdagingen opsporen.	402
INDEX	405

Over de auteur

Mike Ganino is professioneel spreker, adviseur en communicatie- en prestatiecoach die wereldwijd opereert en die bedrijven, leiders en teams helpt om te communiceren en te verbinden om zo een betrokken en productieve cultuur te creëren. Hij is bekend geworden als de man waar je heen moet voor bedrijfscultuur, die hielp om bedrijven als ChowNow, Protein Bar, John Aaroe Group, Lettuce Entertain You, Pressed Juicery en Potbelly Sandwich Shop te maken tot geweldige plekken om te werken.

Het werk van Mike als spreker, gespreksleider en trainer droeg bij aan gedenkwaardige presentaties en evenementen voor bedrijven als Snagajob, PeopleMatter, Uber, US Foods, American Marketing Association en andere. Hij is senior faculteitslid bij Michael Port's Heroic Public Speaking, waar hij het improvisatieprogramma leidt en leiders en organisaties helpt bij het tot stand brengen van het soort evenementen dat verandering in gang zet en de prestaties stimuleert. Hij is ook hoofd performancecoach voor TEDx Cambridge.

Mike werkte als leidinggevende in de horeca- en de technologie-industrie met feitelijke leiding over bedrijven. Zijn organisatorische expertise in combinatie met zijn improvisatieachtergrond uit de wereldberoemde Second City, Upright Citizens Brigade en Improv Olympics helpen hem om op een effectieve manier samen te werken met leidinggevendenden en leiders en zo op doelgerichte wijze te communiceren.

Om in contact te komen met Mike, ga naar je www.mikeganino.com.

Opdracht

Ik ben het product van sterke vrouwen. Dit boek is opgedragen aan mijn oma, Linda Smith, mijn moeder, Milinda Smith, mijn zus, Jennifer Ganino, mijn tante, Jana Spain, en mijn middelbareschoolheld, Deb Hucklebridge. Bedankt dat jullie me hebben geleerd om tegelijkertijd sterk en liefdevol te zijn.

Dankwoord

Als eerste wil ik het team van Wiley bedanken. Veel dank en waardering aan Tracy Boggier en Linda Brandon voor het feit dat ze mijn sherpa's waren bij het schrijfproces van dit boek en me geholpen hebben om de inhoud om te vormen tot het boek dat je nu leest.

Hoewel mijn naam op dit boek staat, had ik het niet kunnen schrijven zonder mijn echtgenoot, Phil Fox. Er waren weekenden waarin ik niet van de keukentafel kwam terwijl ik aan het typen was, dagen zonder te douchen en vakanties waarin hij luisterde naar het geratel op mijn toetsenbord. Bedankt dat je er voor me was op een wijze die me in staat stelde om dit werk te voltooien, terwijl het gemakkelijker zou zijn geweest om gewoon boos op me te zijn. Je maakt een beter mens van me.

Toen ik een technisch redacteur zocht, wist ik dat ik iemand wilde die slimmer was dan ik, iemand die een boek had geschreven, iemand die genoeg om me gaf om bereid te zijn om echt lastige gesprekken over de inhoud te voeren, zodat dit het beste boek over de bedrijfscultuur kon worden. Laura Gassner Otting, dat heb jij allemaal gedaan. Dank je wel, mijn beste vriendin.

Het is een geluk als je een mentor treft die ook een vriend en collega is. Ik vond twee keer goud, twee keer. Amy en Michael Port, jullie hebben mijn leven op ongeveer een miljoen manieren positief veranderd. Ik ben dol op jullie beiden. Bedankt voor de rugdekking.

Mijn professionele ervaringen hebben elk woord van dit boek gevormd. Ik heb het geluk gehad om op de schouders te mogen staan van grote professionele mentoren, vrienden en coaches als Ari Weinzweig, Maggie Bayless, Bryant Keil, Carl Segal, Ginna Shannon, Eric Fosse, Leslie Mullens en Leslie Smith. Grote dank aan mijn helden die me hebben laten zien dat je een geweldig bedrijf kunt neerzetten, terwijl je mensen met je meeneemt om het succes te vieren en te delen: Rick Bayless, Rich Melman, Dennis Quaintance, Howard Schultz en Danny Meyer.

Aan de vrienden met wie ik in de praktijk heb samengewerkt bij het scheppen van geweldige bedrijfsculturen: Liz Schuler, Carrie Luxem, Mary Davenport, Emily Thoma en Laurette Farmer. Wanneer kunnen we het allemaal nog een keer doen?

Aan het Dream Team dat samen met mij geweldige teams heeft opgebouwd en hielp de bedrijfscultuur op te bouwen: Candice Taylor, Kris Minter, Jennifer Shepard, Analisa Pudinoﬀ, Joanne Carstensen, DJ Miller,

Joanna Angarone, Scott Gregerson en Katherine Duncan. Ik hoop dat jullie jezelf in elke bladzijde terugzien.

Aan de vrienden en familie die ik tijdens het schrijven negeerde: Terri Thomas, Mia Fox, Stephanie Vienna, Tracy Jackson, Amy en JT Thomas en Johanna Altman. Bedankt dat jullie me niet hebben opgegeven en bereid waren om van mij te houden, ook al was ik maniakaal gericht op het schrijven van deze bladzijden.

De groep vrienden die me gezond hield en steunde: Neen James, Chloe Divita, Michael Barber, Chris Webb, Eric Jaffe, D'Arcy Webb, Laura Bernstein, Cate Pace-Savitsky, Liz Leaver, Scott Stratten en de hele ploeg van Speak-n-Spill Mastermind. Ik hou van jullie.

Aan iedereen die me hielp de ideeën in het echte leven vorm te geven bij ChowNow, Pizza Hut, Potbelly Sandwich Shop, Lettuce Entertain You, American Trans Air, Pressed Juicery, Sally Forster Jones Group en Home-Made Pizza Co. Dank jullie allemaal.

Om aan mij te laten zien dat er een manier is om moedig te gaan voor wat je wilt in het leven terwijl je een zorgzaam, medelevend en attent persoon bent, dankzij Oprah, Dolly Parton, Jennifer Nettles, Marie Forleo, Chip Conley en Marcus Buckingham.