

# ONTKETEN TEAMKRACHT

**Jan Olav Smit**

---

Met 777 oplossingsstrategieën  
om direct mee te starten





# ONTKETEN TEAMKRACHT



# ONTKETEN TEAMKRACHT

Met 777 oplossingsstrategieën  
om direct mee te starten

Jan Olav Smit



[www.hgmr.nl](http://www.hgmr.nl)

2<sup>e</sup> druk

1<sup>e</sup> oplage, november 2016

Copyright © 2016      Jan Olav Smit  
Vormgeving              Indepen Media, Zaanstad  
Trefwoorden            teammanagement, performance verbetering, leidinggeven

### **Proclaimer**

Bij de samenstelling van dit boek is de grootste zorg besteed aan de juistheid van de opgenomen informatie. HGMR is verantwoordelijk voor de informatie in deze publicatie. Merk je dat iets niet klopt? Laat het ons dan alsjeblieft meteen weten. Dan kunnen we het zo nodig corrigeren.

### **Auteursrecht**

Wil je een keer een pagina kopiëren; geen probleem. Heb je eens iemand voor wie je een bepaalde passage of zelfs een heel hoofdstuk wilt kopiëren? Ook dat mag. Merk je dat je regelmatig uit dit boek wilt kopiëren, neem dan contact op met Jan Olav Smit. Hij heeft veel tijd en energie in dit boek gestoken en hij vindt het echt vervelend als je zonder zijn toestemming intensief kopieert.

Neem contact op met Jan Olav Smit, [janolav.smit@hgmr.nl](mailto:janolav.smit@hgmr.nl)

Diep in de mens sluimeren vele krachten –  
krachten die je zouden verbazen,  
krachten waarvan je nooit zou hebben gedroomd,  
krachten die een omwenteling in je leven teweeg brengen  
als zij worden ontketend en geactiveerd.

Orison Marden







# Inhoud

1.	SAMENVATTING	11
2.	VOORWOORD	13
3.	WOORD VAN DANK	17
4.	ONTKETENEN	19
<b>Deel I De 7 sleutels</b>		21
	Ontketen het krachtenveld	21
	Ontketen positief gedrag	33
	Ontketen echte samenwerking	35
	Ontketen leervermogen	37
	Ontketen creativiteit	41
	Ontketen het volgende level	43
	Ontketen doorzettingsvermogen	45
<b>Deel II Met je team aan de slag</b>		49
5.	MET JE TEAM AAN DE SLAG	51
<b>Deel III 52 krachten en 777 oplossingsstrategieën</b>		59
6.	OVERZICHT VAN DE KRACHTEN	61
1.	Besluitvorming	63
2.	Betrouwbaarheid	65
3.	Capaciteit	69
4.	Carrière	71
5.	Commitment	73
6.	Communiceren	75
7.	Complexiteit	79
8.	Concurrentie	81
9.	Sluimerende Conflicten	83
10.	Creativiteit	87
11.	Cultuur	91
12.	Doen	95
13.	Empathie	97
14.	Erkenning – Waardering	99
15.	Ervaring	101
16.	Flexibiliteit	103
17.	Geld	105
18.	Humor	107

19. Informatie	111
20. Integriteit	115
21. Inzetbaarheid	117
22. Kennis	119
23. Klanten	121
24. Lef / Moed	123
25. Leren	127
26. Loyaliteit	129
27. Luisteren	131
28. Macht	133
29. Management	135
30. Mensbeeld	137
31. Methoden	139
32. Motivatie	141
33. Nakomen Afspraken	145
34. Planning	147
35. Plezier	151
36. Prioriteit	155
37. Productiviteit	157
38. Regelgeving / Procedures	161
39. Respect	163
40. Samenwerking	165
41. Status	169
42. Systemen	171
43. Tijd	173
44. Vaardigheden	175
45. Veranderen	177
46. Verantwoordelijkheid	181
47. Verlangen	183
48. Vertrouwen	185
49. Visie	187
50. Volharden	189
51. Waarde	193
52. Winstgevendheid	195
7. NAWOORD	197
8. DE GEWELDIGE KRACHT VAN EEN BIBLIOTHEEK	199
BIJLAGE 1: HET KRACHTENVELDSPEL	201
BIJLAGE 2: WAAR STAAT JOUW TEAM?	203
BIJLAGE 3: TEAMLEIDER IN 100 DAGEN	205
OVER DE AUTEUR	207



# 1. Samenvatting

Hoe presteren jouw teamleden als zij de juiste houding hebben en constructief gedrag vertonen? Wat bereiken zij dan met elkaar? Hoeveel plezier geeft hen dat? Hoe draagt ieders ontwikkeling bij aan de realisatie van persoonlijke en zakelijke doelen?

De realiteit is dat we in ons leven niet altijd die activiteiten ondernemen, die wij graag doen of belangrijk vinden. Gebrek aan focus, wilskracht of zelfvertrouwen wordt vaak als boosdoener aangewezen. Wat de redenen ook mogen zijn, vrijwel iedere manager worstelt op enig moment met de uitdaging vorm te geven aan zijn of haar team. Elk jaar maken we goede voornemens, bijvoorbeeld na een inspirerende heisessie, maar voor we het weten, leven we weer in de waan van de dag.

Dit boek geeft antwoord op de vragen welke positieve en negatieve krachten op jouw teamdoel inwerken en hoe jij die met jouw team in jouw voordeel ombuigt.

Uiteraard is dit niet het eerste boek met deze belofte. Teammanagement is een universele uitdaging voor elke manager en dagelijks worden nieuwe handvatten en hulpmiddelen aangereikt. Het aanbod varieert van teamrollen, kerncompetenties, projectmatig werken tot bruggen bouwen in de Ardennen. Valt er nog iets toe te voegen aan deze overvloed?

Het antwoord op deze vraag is een duidelijk ja. Veel teamthema's worden geïsoleerd behandeld terwijl er in de praktijk altijd een context is waarbinnen een team opereert. Een team staat dus nooit op zichzelf en functioneert altijd in een omgeving die de doelrealisatie beïnvloedt. Er zijn krachten die maken dat een doel makkelijker of juist moeilijker wordt bereikt. Ik noem de krachten die op elkaar inwerken, het krachtenveld. Als je weet hoe dit krachtenveld op jouw team en doel inwerkt, is het een schot voor open doel om snel en vakkundig de juiste acties te ondernemen om jouw teamdoelen te realiseren. Daartoe staan in deel III van dit boek ruim 777 oplossingsstrategieën tot jouw beschikking. Misschien zijn ze niet allemaal één op één te gebruiken maar met de kennis, ervaring en creativiteit van jouw team kom je vast en zeker tot een zeer effectieve aanpak om jouw teamdoelen te halen. Makkelijker en met meer plezier. Teamsucces behaal je als jouw teamleden het teamdoel omarmen, het plan van aanpak samen uitvoeren en obstakels zien als uitdagingen. Hoe ambitieuzer jouw teamdoel, des te meer belemmeringen je tegenkomt. Met de krachtenveldanalyse kun je een heel aantal van die obstakels vooraf traceren en opruimen waardoor er meer teamkracht overblijft om jouw teamdoel te halen.

Naast hoe je het krachtenveld ontketent, lees je in deel I, nog zes manieren om je teamkracht te ontketenen: positief gedrag, echte samenwerking, het leervermogen, creativiteit, het volgende level en doorzettingsvermogen.

In deel II vind je een aanpak hoe jij de teamkracht van je team kunt inzetten. Bereid je goed voor, vertel het betekenisvolle verhaal, start klein, schaal op en stuur bij zoals een piloot dat doet om op de plaats van bestemming te komen. Je hebt alle teamkracht nodig om met plezier, grootse prestatie te leveren.

Je wilt voorbereid zijn op de toekomst. Het wordt eerder complexer dan eenvoudiger. Je ziet dat het nodig is dat jouw team bekwaam wordt in het vergroten van verandervermogen. Want dat is een kritieke succesfactor. Je wilt je team laten groeien en je realiseert je dat je daar alle teamkracht voor nodig hebt.

Je vraagt je alleen af: *"Hoe moet ik dit aanpakken?"*.

Niets doen is geen optie. Je ziet dat steeds vaker projectmatiger wordt gewerkt met een maatwerk gelegenheidsorganisatie en –team. Teamkracht is nodig om mensen effectief met elkaar te laten samenwerken.



## 2. Voorwoord

Dit boek is gebaseerd op 35 jaar professionele kennis, onderzoek en ervaring over bedrijfskunde, teammanagement en gedrag.

Het idee van “Ontketen TeamKracht” ontstond tijdens een winterse strandwandeling. Elke zondag loop ik langs onze zeegrens met Yvonne, mijn levenspartner, een retourtje Katwijk – Noordwijk. En de frisse zeelucht geeft mij dikwijls inspirerende ideeën. En zowaar, ... op 20 december 2015 kreeg ik de ingeving een boek te schrijven over een belangrijk thema waar veel leidinggevenden mee worstelen. *“Hoe kom je er snel achter wat nodig is om samen makkelijker doelen te bereiken?”*



Het resultaat ligt nu voor je.

In dit boek krijg je zeven sleutels aangereikt om de teamkracht van jouw team te ontketenen.

Ontdek bijvoorbeeld aan de hand van de krachtenveldanalyse welke krachten jij moet beïnvloeden om doelen makkelijker te bereiken. En omdat sommige wielen al zo vaak zijn uitgevonden staan er in dit boek 777 “basis” oplossingsstrategieën.

### Wie heeft hier profijt van?

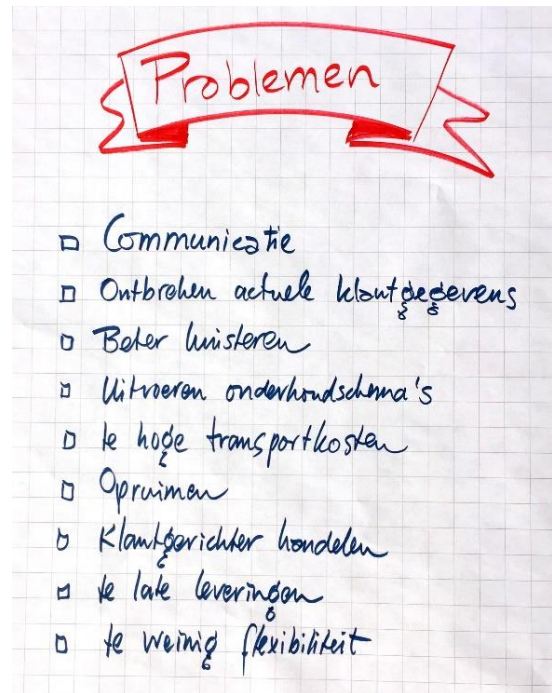
Dit boek is voor:

- topfunctionarissen, directie, bestuurders
- ondernemings- en medezeggenschapraden
- managers
- bedrijfsleiders
- projectleiders
- teamleiders
- teamleden
- organisatieadviseurs
- trainers – opleiders – docenten bedrijfskunde
- studenten risicomangement, bedrijfskunde

## De praktijk

Ben je wel eens in een conferentieoord geweest en zag je flipovervellen aan muren hangen? Er hangt altijd wel een flip met de actuele problemen van de organisatie of team. Een voorbeeld zie je hiernaast. En wat mij opvalt, is dat “communicatie” meestal bovenaan staat, gevolgd met termen die verwijzen naar houding en gedrag. Denk bijvoorbeeld aan “beter luisteren”, “klantgerichter zijn” of “opruimen”. Vaak heel basale zaken.

Men wijst de huidige houding en gedrag van het management en medewerkers dikwijls aan als grootste veroorzaker van problemen. Het klinkt dan logisch om houding en gedrag aan te pakken om problemen op te lossen. Helaas blijft het vaak bij deze conclusie en de intentie om daar actief mee aan het werk te gaan. In de praktijk bedenkt men liever oplossingen die makkelijker zijn in te voeren, zoals een nieuwe procedure of een betere verslaglegging.



## Groei door samenwerken

Is je ooit geleerd hoe je een team moet leiden? Hoe je nieuw gedrag introduceert en aanleert? Is je ooit geleerd waarom je de lat hoog moet leggen en hoe je doelen bereikt ongeacht de obstakels?

Wil jij echt de teamkracht binnen jouw team ontketen? Lees dit boek, bestudeer het. Lees het opnieuw en kom in actie. Het is echt eenvoudig en er gebeuren bijzondere dingen als jij jouw intenties uitvoert.

Het doel van dit boek is jou te motiveren een bijdrage te leveren om alles uit jouw team te halen. Grootseid bereik je met het brandend verlangen om inspirerende doelen te bereiken. Succes ontwikkel je door de juiste activiteiten te doen en oefenen... oefenen... oefenen. Dat ene stapje extra doen. Zorgvuldig denken en handelen. Passie, enthousiasme, teamwork en doorzettingsvermogen maken dat jij er komt. Die thema's heb ik niet bedacht. Ze zijn gedestilleerd uit de succeservaringen van honderden managers en teams.

### **De opbrengst zit in het toepassen.**

Zoals Tom Peters in de jaren '80 al schreef. "Als je een intentie binnen 24 uur omzet tot actie dan gaat 't werken."

- intentie x geen actie = droom
- intentie x actie = resultaat

## Bereik topprestaties

Als mensen hun teamdoelstelling en plan van aanpak mede kunnen beïnvloeden, genieten ze dubbel als zij samen topprestaties leveren. Ieder teamlid herkent zo zijn eigen bijdrage in het resultaat. Willen, voelen, denken en doen zitten opgesloten in zo'n topprestatie.

Topprestaties zijn de oogst van samen ontdekken, experimenteren, lef tonen, doen, volharden, leren en presteren. Meester in kennis en vaardigheden worden!

Bewaam worden. Bekwaam blijven!

## Zet al je Teamkracht in

De ultieme uitdaging is weten waar ieders (verborgen) talenten en krachten zitten. Deze slim managen is een hele uitdaging. Maar de beloning is groot. Heb jij het potentieel en (verborgen) krachten binnen jouw team opgespoord en aangeboord dan hoor jij tot de happy few met een topteam in spé.

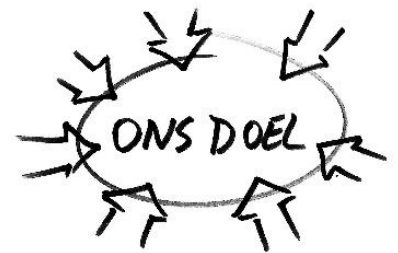
## Het grote verlangen

Als vertrekpunt neem ik aan dat jij zoals elke leidinggevende met jouw team succes wilt boeken. Verhoog jouw succesquotient door de slapende reus Teamkracht wakker te maken.

## Teamkracht

Een team met veel teamkracht kenmerkt zich door:

- onderling vertrouwen en respect voor elkaars kennis, ervaring en inbreng
- het omarmen van een ambitieus en inspirerend doel
- het nemen en dragen van gezamenlijke verantwoordelijkheid
- de intrinsieke motivatie om te slagen
- de positieve kansgerichte mindset (het glas is halfvol in plaats van halfleeg)
- problemen zelf op te lossen
- een hoge frustratietolerantie en enorm doorzettingsvermogen
- hoge productiviteit, plezier en hoge arbeidssatisfactie



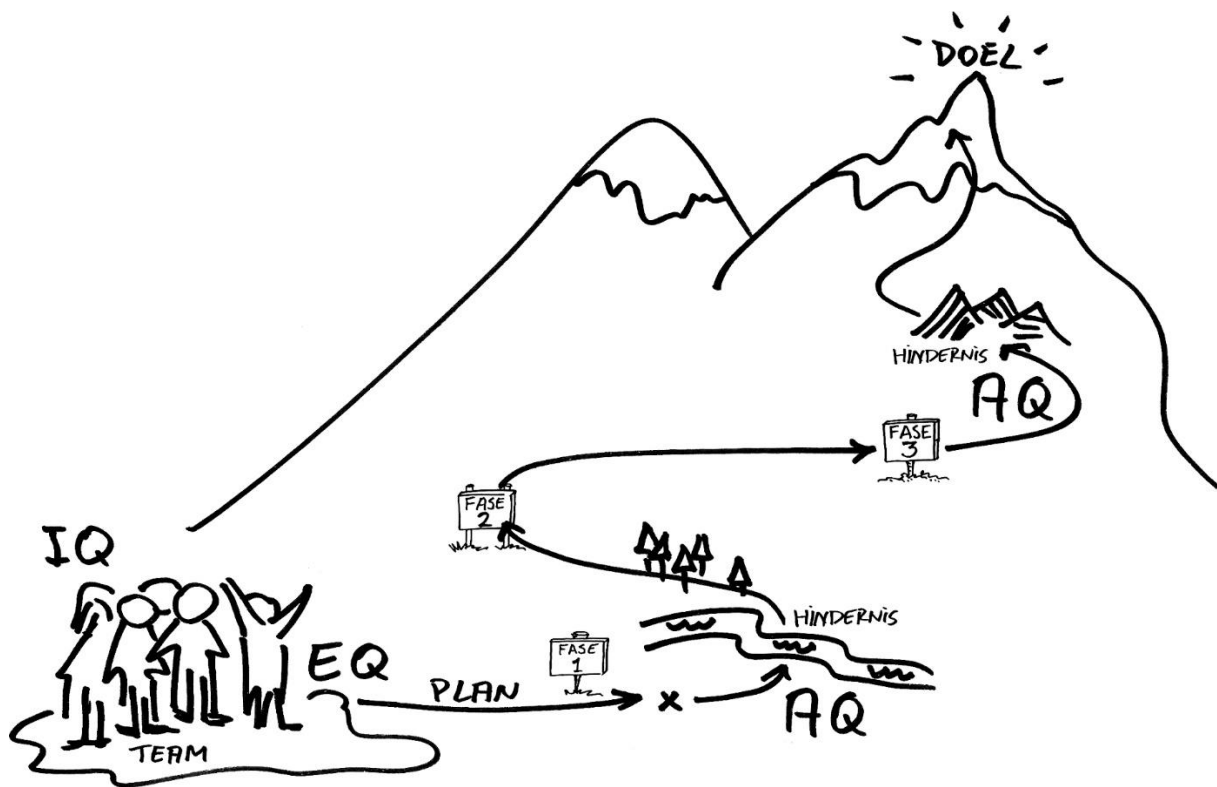
## Teamsucces

Teamsucces bereik je door optimaal gebruik te maken van het aanwezige IQ, EQ en AQ.

$$\text{Teamsucces} = \text{IQ} + \text{EQ} + \text{AQ}$$

- IQ → denken
- EQ → samenwerken
- AQ → doorzetten

Het IQ, het slimheidsniveau van je teamleden, heb je nodig om te **bedenken** hoe jullie je doelen willen bereiken. Het EQ, het emotionele quotient, is de mate waarin teamleden onderling **samenwerken**. En succes behaal je makkelijker bij een hoog AQ, het Antagonisme Quotient, de mate van **volharden** en doorzetten.



Het meeste weet je al!

Ik ga ervan uit dat dit niet je eerste managementboek is dat je leest. Naast nieuwe inzichten en oplossingsstrategieën kom je vast ook bekende thema's tegen. Mijn ervaring is dat door juist bekende onderwerpen vaker te lezen je sneller in actie komt. Bekend maakt bemand. Ons brein is hier dol op. Dat is ook de kracht van herhaling. Hoe vaker je iets hoort des te meer waarde ga je hier aan hechten.

Er is alleen winst of een leermoment.

Ik wens dat jouw effectiviteit als leidinggevende toeneemt door regelmatig een krachtenveldanalyse uit te voeren en je hiermee sneller en beter teamsucces bereikt, mede door de teamkracht die jij ontketent.

Veel plezier met lezen, toepassen, doorzetten en jouw teamsucces!

*Jan Olav*

Jan Olav Smit, Leiden voorjaar 2016

~w~w~w<@>w~w~w

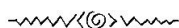


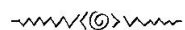
### 3. Woord van dank

Veel dank ben ik verschuldigd aan:

- 100-en klantorganisaties voor mij de deuren openen en mij in hun keuken lieten kijken.
- 1.000-en studenten van Nyenrode Business Universiteit en de Haagse Hoge school (Master Risicomanagement en Bedrijfskunde), zo'n 250 Teamleiders van het UMCU
- 100-en deelnemers aan workshops van HGMR, deelnemers van het blended managementprogramma "Teamleider in 100 dagen" en "Zo Krijg je het voor elkaar"-projecten.
- alle mensen met bijzondere verhalen die mijn geest en observatievermogen verder aangescherpten.
- vakgenoten, OoA, Society for Organizational Learning (SOL – Netherlands)
- alle opleiders, trainers en inspirators die mij vormden tijdens de 100-en cursussen, seminars en congressen
- de intervisiegroep de "5<sup>e</sup> Dimensie", ontstaan vanuit mijn bedrijfskundeopleiding IBO (Instituut voor Bedrijfskundige Opleidingen)
- 83 meelezers, die mij voorzagen van pittige feedback, waardoor dit boek alleen maar beter is geworden
- familie, gezin, vrienden en speciaal Yvonne, mijn geliefde, die mij de gelegenheid gaf dit boek te schrijven.

Ik voel het als een morele plicht om al mijn inzichten te delen voor de volgende generatie.





## 4. Ontketenen

De betekenis van ontketenen is verschillend, zoals beginnen, bevrijden, losbarsten, losmaken of veroorzaken.

Dat is wat ik jouw team gun. Begin, bevrijd je van vooroordelen en beperkende gedachten, barst los met al jouw ideeën, maak verborgen talenten en potentiële kwaliteiten los en veroorzaak met je team een waanzinnige prestatie!

Een greep uit de problemen die ik in mijn trainingspraktijk tegenkom.

**Je ziet je team worstelen met de huidige situatie.** Je mensen verliezen het teamdoel uit ogen of zitten niet op één lijn met de bedrijfsstrategie. De stapels orders groeien. Hoe krijgen ze de magazijnen leeg? Iedereen is druk, druk, druk, maar wat doen ze precies.

**Je hoort klagende afnemers en klanten.** De problemen stapelen zich op en spontane oplossingen dienen zich niet spontaan aan. Eigenlijk constateer je een te laag oplossend vermogen binnen je team.

**Je ervaart meer conflicten.** De faalkosten schieten omhoog. Je medewerkers mopperen of maken zich onzichtbaar. In ieder geval ervaar je een laag energieniveau. Er is gebrek aan goed teamwork. Goede mensen verlaten de organisatie en je blijft achter met de plakkers en middelmatigen. Je hebt steeds meer moeite jezelf en anderen te motiveren.

**Er is veel te veranderen en er is veel verzet.** Er is afkeer van risico's en het individueel belang staat boven het teambelang. Het aantal cynici, slachtoffers en passieve omstanders groeit. Veel woorden, weinig daden is de afspiegeling van het team.

Daarentegen wil jij meer en beter resultaat en makkelijker de juiste doelen halen en prestaties en plezier met elkaar combineren. **Jij wilt een bruisend team!** En jij wilt een betere werk-privé balans voor jezelf en voor iedereen die je leiding geeft.

Je wilt voorbereid zijn op de toekomst. Het wordt eerder complexer dan eenvoudiger. Je ziet dat het nodig is dat jouw team bekwaam wordt in het vergroten van verandervermogen. Want dat is een kritieke succesfactor. Je wilt je team laten groeien en je realiseert je dat je daar alle teamkracht voor nodig hebt.

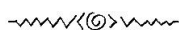
Je vraagt je alleen af: *“Hoe moet ik dit aanpakken?”*.

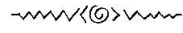
Niets doen is geen optie. Je ziet dat steeds vaker projectmatiger wordt gewerkt met een maatwerk gelegenheidsorganisatie en –team. Teamkracht is nodig om mensen effectief met elkaar te laten samenwerken.

Wil jij effectiever projecten realiseren of doelen behalen? Ontketen dan de 7 krachten die teams in de topstand zetten.

Ik verklap al één onderdeel wat je ook ontketent. Het beste teamresultaat krijg je als deze drie factoren op hoog niveau ontwikkelt:

1. de **houding** van mensen
2. het **gedrag** van mensen
3. de wijze waarop jij dit **managet**





# DEEL I

## DE 7 SLEUTELS

Ontketen het krachtenveld



Ontketen positief gedrag



Ontketen echte samenwerking



Ontketen leervermogen



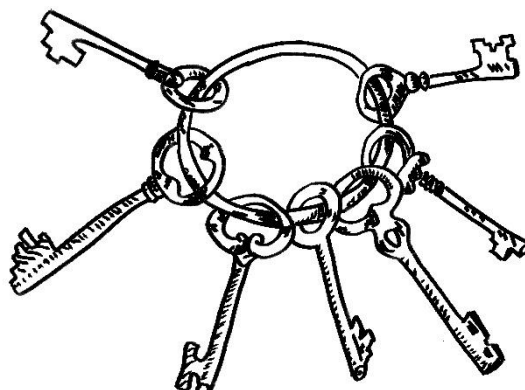
Ontketen creativiteit



Ontketen het volgende level

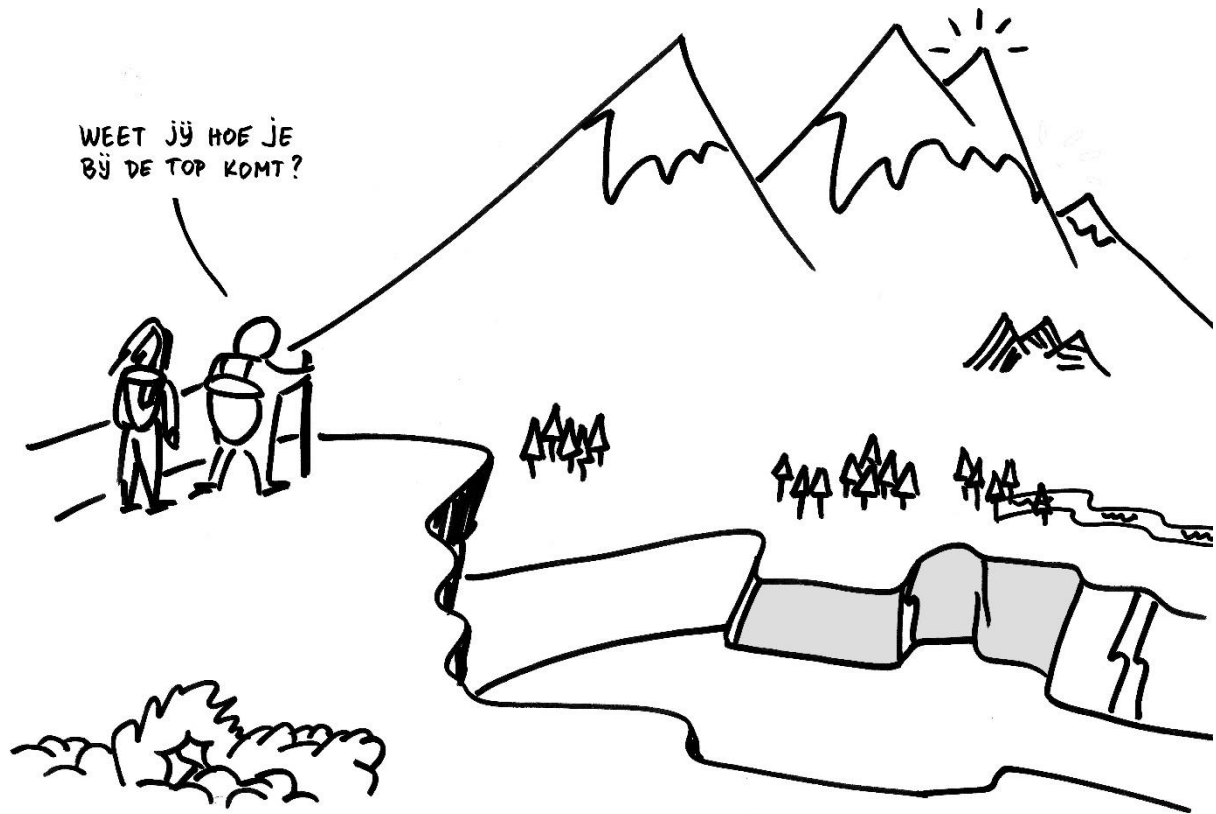


Ontketen doorzettingsvermogen





# 1. ONTKETEN HET KRACHTENVELD



Het hebben van een inspirerend doel wil nog niet betekenen dat je dit doel automatisch haalt. Je moet er wel wat voor doen ondanks mee- en tegenvallers.

## Het krachtenveld

Er zijn altijd remmers en versnellers die inwerken op jouw doelrealisatie. Het volgende voorbeeld illustreert dat treffend.

Stel, ... je fietst elke week van A naar B. Op een mooie zomerdag doe je daar gemiddeld 40 minuten over. En met een lekker windje in de rug ben je binnen 35 minuten op de plaats van bestemming. Heerlijk relaxed. Maar er zijn ook dagen bij dat je door de forse tegenwind bijna een uur onderweg bent. Dan moet je, met het zweet op je rug, nog hard doortrappen ook.



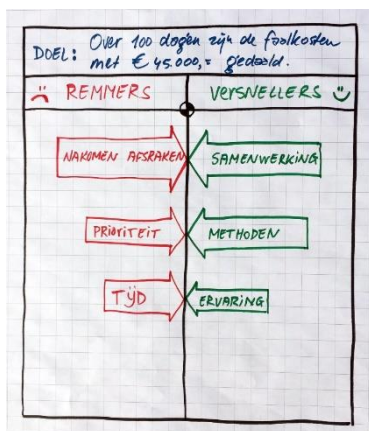
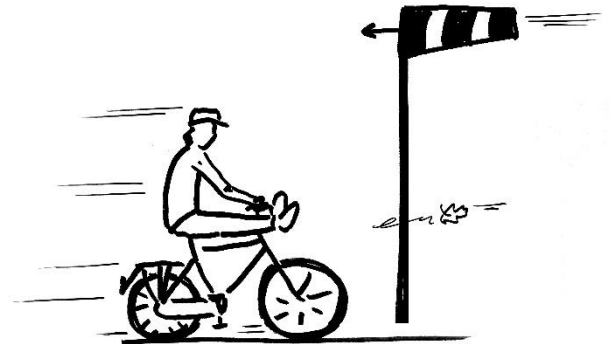
Er werken altijd remmende en stimulerende krachten op jouw doelrealisatie. De één werkt in je nadeel en de ander in je voordeel. Dit is het krachtenveld.

**Remmers** maken dat een doel niet (op tijd) wordt gehaald.

**Versnellers** of ondersteunende krachten maken dat een doel juist wel wordt gerealiseerd.

De verhouding en omvang van de remmers en versnellers maakt of jij je doel met gemak, moeizaam of niet haalt.

Dit ontdek je met de krachtenveldanalyse. Hieronder zie je een praktijkvoorbeeld.



In deel III staan 777 oplossingsstrategieën tot jouw beschikking om met name tegenwerkende krachten in jouw voordeel te beïnvloeden.

## En hoe zit dat met risico's?

Krachten beïnvloeden continu jouw doelrealisatie. Risico's daarentegen zijn nog geen mee- of tegenwerkende krachten, maar kunnen dat wel worden!

Een risico is de kans dat een gebeurtenis plaatsvindt, waardoor jouw doelrealisatie in gevaar komt. In het voorbeeld van de wekelijkse fietstocht is een lekke band krijgen een reëel risico.

Risico's, mogelijke vervelende gebeurtenissen, **kunnen** jouw doelrealisatie in gevaar brengen.

De praktijk leert dat zo'n vervelende gebeurtenis in 80% van de gevallen uit remmende krachten bestaat en 20% uit stimulerende krachten. In beide gevallen bestaat het potentieel gevaar dat je een doelstelling niet haalt. Een risico kan namelijk ook overstimulerend werken. Stel dat een productintroductie zo goed aanslaat dat je niet meer aan de marktvaag voldoet. Klanten moeten dan extra lang wachten op hun orders en raken gefrustreerd. Ze schrijven boze berichten op internet, waardoor je forse reputatieschade oploopt.





## De krachtenveldanalyse

De krachtenveldanalyse schept verwachtingen bij jezelf, management en jouw team. Bedenk dat jij hiermee een proces op gang brengt. En wie A doet moet ook B doen. Bereid je eerst goed voor en start dan pas een krachtenveldanalyse.

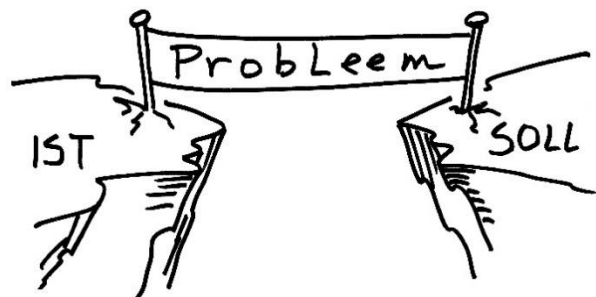
Ga na of je voldoet aan deze basisvoorwaarden:

- ✓ **Borg het commitment** van de organisatie, je direct leidinggevende, MT of directie, voor het bereiken van jouw teamdoel.
- ✓ Start met een **open instelling**. Bevrijd jezelf van vooronderstellingen. Wees bereid jouw situatie opnieuw en van een afstand te bekijken. Vraag anderen om hun mening en luister met een open oor; waardeer mensen op hun bijdrage.
- ✓ Maak **echt contact** met anderen.
- ✓ Verbeter je zakelijk handelen als je bereid bent soms **pijnlijke waarheden** over de huidige situatie onder ogen te **zien**.
- ✓ Besef dat je **mogelijk zelf onderdeel van het probleem of de oplossing** bent. Ga ervan uit dat jijzelf op één of andere manier bijdraagt aan het krachtenveld. Jouw houding en gedrag belemmeren mogelijk anderen om problemen op te lossen. Geef niemand de schuld, ook jezelf niet. Beschouw dit als een leerproces.
- ✓ **Toon moed**: kijk de angst in de ogen. Het helpt om vrij te spreken en te handelen.

## Welke problemen wil je oplossen?

Welke problemen ervaar je op dit moment? Denk bijvoorbeeld aan te hoge kosten van inkoop, productie, onderhoud, materiaal of boven gemiddeld ziekteverzuim. Of aan ontevreden klanten of klagende teamleden.

Wat zijn hiervan de ongewenste verschijningsvormen? Bijvoorbeeld: te late leveringen, lege of juist volle magazijnen, structureel overwerk, boze klanten aan de balie, stapels werk. Het zou mooi zijn als je hier een foto of video van kunt maken. Kun je in een later stadium het verschil aantonen.



Nu ben je toe om de krachtenveldanalyse uit te voeren en volg deze vijf stappen:



## Stap 1: Bepaal het te analyseren doel

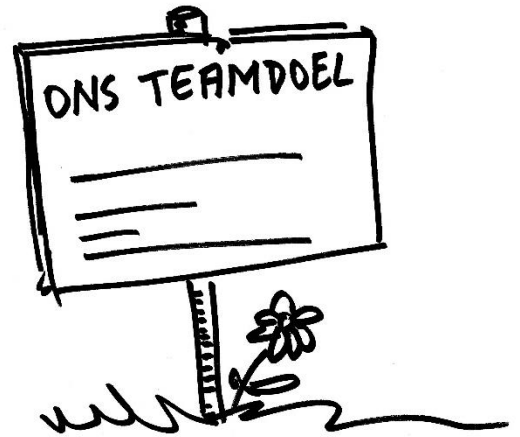


Benoem een concreet teamdoel, project, initiatief of programma:

- dat momenteel stagneert
- waarvan de resultaten achterblijven
- dat slaagt als je barrières opruimt
- met problemen waarvoor je geen oplossing hebt

Jij wilt onderzoeken wat je daarbij kan helpen. Welke kansrijke oplossingen er op je liggen te wachten.

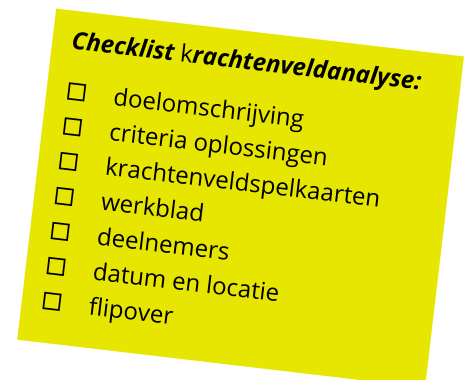
Geef de omschrijving van het doel waarvan jij het krachtenveld wilt onderzoeken en controleer deze op vaagheden. Vervang wazige woorden zoals: iets – men – beter – meer – minder – slimmer – sneller – korter – goedkoper – proberen en maak je doelstelling zo concreet mogelijk.



## Stap 2: Bereid je voor



Zorg dat je beschikt over het krachtenveldspel. Een complete set met 54 kaarten bestel je via [www.hgmr-box.nl](http://www.hgmr-box.nl).



Download hier het werkblad Krachtenveldanalyse: <http://bit.ly/1XfrCPL>

Oefen eerst zelf met het krachtenveldspel zodat je weet hoe het werkt.

Speel dit spel alleen of met maximaal zes deelnemers. Nodig teamleden uit om samen de krachten te selecteren en vergroot hiermee de betrokkenheid van je team. Leg hen uit wat de bedoeling is. De analyse zelf duurt maximaal 20 minuten. Het vaststellen van kansrijke oplossingsstrategieën duurt langer, mede afhankelijk van de situatie.

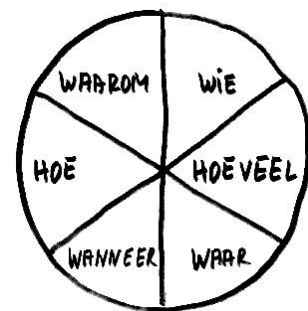
Schakel eventueel een externe facilitator in om het proces te begeleiden. Dat biedt je enorme voordelen. De objectiviteit is hiermee gewaarborgd en je kunt 100% deelnemen aan het spel. Faciliteren en tegelijkertijd deelnemen is niet voor iedereen weggelegd.



## Stel criteria vast waar oplossingen aan moeten voldoen

Voordat je voor een oplossingsstrategie kiest, zet dan eerst de criteria op een rij, de voorwaarden waar oplossingen aan moeten voldoen:

- Hoeveel geld en tijd is er beschikbaar?
- Aan welke kwaliteitsnormen moet de oplossing voldoen?
- Binnen hoeveel tijd, op welke datum, moet de oplossing zijn geïmplementeerd?
- Welke eisen liggen er nog meer op tafel?
- Wat is het belangrijkste criterium waaraan gekozen oplossingen moeten voldoen?



## Stap 3: Bepaal het krachtenveld



Noteer op het werkblad het te behalen doel.

### Bepaal invloedrijke remmers en versnellers

Neem een kaart van het krachtenveldspel en bepaal of de genoemde kracht negatief, neutraal of positief inwerkt op de doelrealisatie. Remmende (negatieve) krachten leg je in de linker kolom, ondersteunende (positieve) krachten in de rechter kolom. Neutrale en niet terzake doende krachten leg je opzij.

Vind je geen toepasselijke omschrijving? Maak dan je eigen omschrijving. Gebruik hiervoor de twee blanco kaarten van het spel.

Na de eerste selectie van relevante krachten sorteer je deze naar gemeenschappelijke thema's. Sommige krachten kun je, afhankelijk van je situatie, onderbrengen in één kracht.

## Wegen

Een gemiddeld krachtenveld telt zes hoofdkrachten: drie remmende en drie ondersteunende. Beantwoord steeds de vraag om de weging te toetsen: *“Stel dat ik oplossingen vindt om deze kracht te verminderen of te versterken, halen we dan ons doel?”*.

Na de eerste selectie van relevante krachten, weeg je de krachten zodanig dat je de drie belangrijkste remmende en drie sterkste ondersteunende krachten overhoudt.

## Prioriteren

Orden de krachten, zowel in linker als rechter kolom op sterkte.

De drie grootste remmende krachten zijn:

...  
...  
...

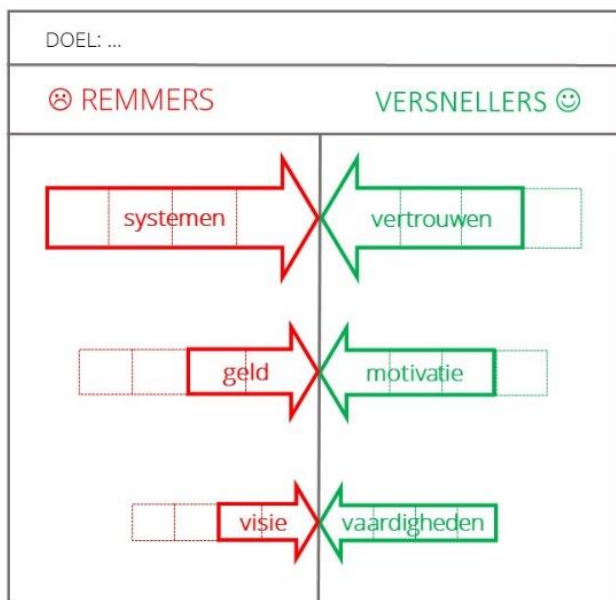
De drie grootste krachtbronnen, de ondersteunende krachten zijn:

...  
...  
...

Voorbeeld:

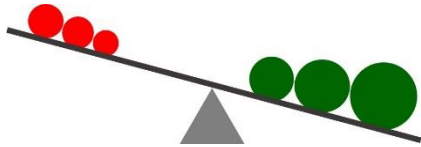
## WERKBLAD KRACHTENVELDANALYSE

datum : ...  
deelnemers : ...

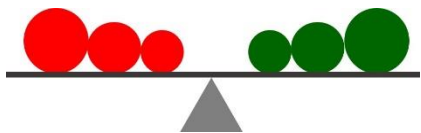


## Analyseer

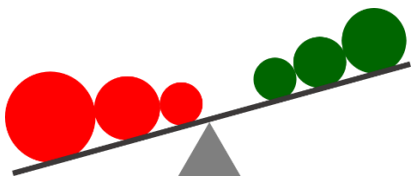
Er kunnen nu drie situaties ontstaan:



1. Het krachtenveld is per saldo **positief**. Je doel wordt makkelijk gehaald. Er is geen directe aanleiding om extra actie te ondernemen

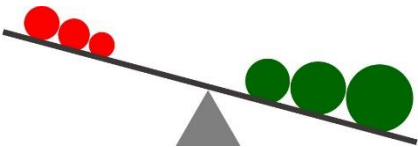


2. Het krachtenveld is neutraal. Let wel op! Het is zaak het krachtenveld te blijven monitoren.

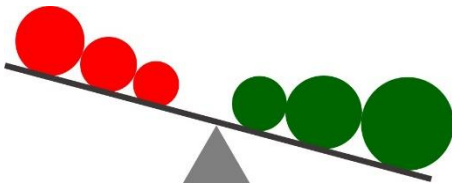


3. Het krachtenveld is per saldo **negatief** en je doelrealisatie komt in gevaar als je geen actie onderneemt.

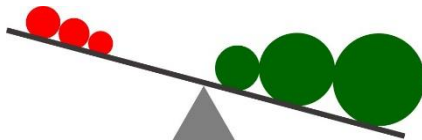
Als jij het krachtenveld positief wilt beïnvloeden zijn er drie mogelijkheden:



1. Je **verkleint** de tegenwerkende krachten.



2. Je **vergroot** de meewerkende krachten.



3. Combinatie van beide

## Stap 4: Vind oplossingstrategieën



Ga nu naar deel III van dit boek: “Wat je kunt doen – 777 Oplossingsstrategieën”. Vind de geselecteerde krachten; ze staan in alfabetische volgorde.

Elke kracht biedt actietips, oplossingen om jouw doel makkelijker te bereiken.

In essentie zijn er drie oplossingsrichtingen:

1. verzwak de remmende krachten en de ondersteunende krachten doen hun werk
2. versterk de ondersteunende krachten zodanig dat die de remmende krachten overtreffen, of
3. een combinatie van beide.

Gebruik de 777 “basis”-oplossingsstrategieën uit deel III als vertrekpunt om met je team betere oplossingen te bedenken. Overigens, ons brein vindt het heerlijk wanneer deze een aantal “basis”-oplossingen krijgt om op voort te borduren. Ervaar de oplossingsstrategieën als startmotor om jouw brein aan het werk te zetten.

Leg met de aangereikte oplossingen de basis voor het ontwikkelen van jouw eigen sterke ideeën. Ik heb deze situatie regelmatig meegemaakt. Het zal niet de eerste keer zijn dat gebruikers van het krachtenveldspel met een beter idee komen, geheel toegesneden op hun eigen situatie. Maak vervolgens onderscheid in korte en langere termijn oplossingen.

KORTE TERMIJN OPLOSSINGEN:

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

LANGERE TERMIJN OPLOSSINGEN:

- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

## Stap 5: Selecteer de beste optie(s)



Je analyse is nu bijna gereed. In deze laatste stap selecteer je kansrijke opties en toets je ze aan het pakket van eisen, wensen en beschikbare middelen, de criteria. Is niets doen ook een goede optie? Want wat is het netto rendement van jouw gekozen oplossingen t.o.v. de problemen.

Ontbreekt er een kansrijke oplossingsstrategie? Overweeg dan je doel bij te stellen. Niets is frustrerender als je een doel wilt behalen en het ontbreekt aan de mogelijkheden om dit te behalen.

### Checklist criteria:

- beschikbaar geld – tijd
- kwaliteitsnormen
- implementatietijd en - mogelijkheden
- beschikbaarheid van capaciteiten (kennis, mensen, machines)
- afhankelijkheden

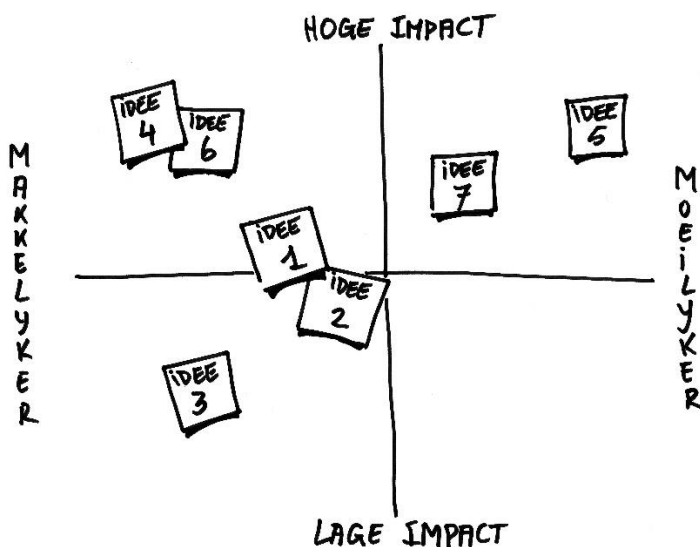
## Orden je oplossingen en ideeën

Nodig je team uit en geef elke deelnemer groen, rode en gele stickers. Noteer elke oplossingsstrategie op een “geeltje”. Tel het totale aantal oplossingsstrategieën op en deel dat door het aantal deelnemers (rond af naar boven). Dit getal is het totale aantal stickers dat elke deelnemer straks mag plakken.

De kleuren staan voor verschillende soorten ideeën:

- **groen** → makkelijk uitvoerbaar, lage impact
- **rood** → makkelijk uitvoerbaar, hoge impact: het ‘WOW’-gevoel
- **geel** → heel origineel, hoge impact maar moeilijk uitvoerbaar

Nummer alle oplossingsstrategieën. Vraag de deelnemers hun favoriete nummers te noteren. Laat de deelnemers hun stickers op de gekozen ideeën plakken. Nu heb je een mooie selectie gemaakt.



Tip: Soms haalt een oplossingsstrategie het net niet maar hebben de deelnemers er toch een enthousiast gevoel bij. Noem die je ‘love baby’. Wellicht komt die later nog aan bod.

## Ontdek verborgen en extra oogst

Welke conclusies trek je nog naar aanleiding van de krachtenveldanalyse? Signaleerde je nog grotere vragen versus problemen?

Vraag enkele collega's of teamleden om dezelfde krachtenveldanalyse te doen en vergelijk elkaars bevindingen en oplossingsstrategieën. Voer de dialoog en beslis wat de beste aanpak is.

A hand-drawn diagram of a whiteboard. The title 'EXTRA OOGST' is written at the top. Below the title, there are six small squares arranged vertically, representing checkboxes. The whiteboard is held by four corner clips.

A hand-drawn diagram of a whiteboard. The title 'VERBORGEN OOGST' is written at the top. Below the title, there are six small squares arranged vertically, representing checkboxes. The whiteboard is held by four corner clips.





## 2. ONTKETEN POSITIEF GEDRAG

Wil jij de positieve vibe binnen je team verspreiden?

Het goede nieuws is: jij wordt gekopieerd.

Het slechte nieuws: jij wordt gekopieerd.

Of je wilt of niet, jij wordt gekopieerd.

Als je dan toch voor de keuze staat, geef dan het goede voorbeeld. Weet wat nodig is aan nieuw gedrag om je teamdoel te halen. Leer het jezelf aan. Experimenteer, verbeter en ontwikkel nieuwe functionele gedragspatronen.

Mensen zijn erg gevoelig voor mensen die zeggen wat ze doen en doen wat ze zeggen. Dat getuigt van moed en doorzettingsvermogen! Je verdient respect en jouw aantrekkingskracht neemt toe.

Ontwikkel deze vaardigheden:

1. richt je steeds op het teamresultaat
2. spreek teamleden aan op hun verantwoordelijkheden
3. geef en vraag commitment
4. ga professioneel om met conflicten
5. bouw aan vertrouwen

Wees authentiek. Trucjes worden direct herkend en doen afbreuk aan je geloofwaardigheid. Wees bewust van je eigen houding en gedrag. Blijf trouw aan jezelf.

Praat positief over anderen “praise in public, punish in private”. Geef complimenten, wees dankbaar, toon compassie, geef hoop en denk in oplossingen in plaats van problemen.

### Het grootste effect van positief gedrag

In de 90-jaren van de vorige eeuw onderzocht Dr. Masuro Emoto welke invloed woorden en gedachten hebben op ons lichaam en leven.

Dr. Emoto heeft water op microscopisch niveau onderzocht en ontdekte dat waterkristallen zich vormen op basis van verschillende manieren via bewuste intenties. De kracht van woorden vertaalt zich in de vorm van een waterkristal.

Ook het schrijven van een simpele positieve boodschap op een pot water heeft enorm effect op de waterkristallen. Aangezien een mens uit 70% water bestaat, kun je nagaan wat voor effect jouw gedachten en intenties hebben op jouw lichaam en dat van anderen!





### 3. ONTKETEN ECHE SAMENWERKING

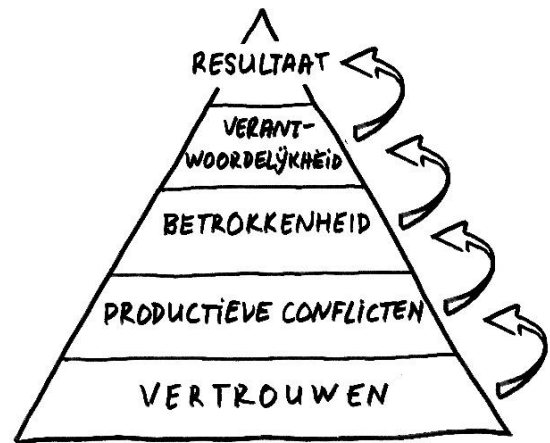
Mensen die echt samenwerken krijgen zaken voor elkaar die ze individueel niet of nauwelijks kunnen uitvoeren.

Teamkracht komt met name tot stand als een aantal zaken goed is geregeld zoals Lencioni in zijn model laat zien.

Je ziet in zijn pyramidemodel dat het fundament van een team is opgebouwd uit zachte, emotionele menselijke waarden die tot een sterke vertrouwensband leiden.

**Vertrouwen** zorgt voor openheid en het tonen van zwakheden. Teamleden kennen elkaars passies, drijfveren, normen en waarden. Ze herkennen van elkaar aanvullende krachten die nodig zijn om samen te werken.

**Productieve conflicten** leiden tot constructieve oplossingen. Teamleden nemen verantwoordelijkheid voor de situatie. Mede door het onderlinge vertrouwen vinden er ongeremde en hartstochtelijke discussies plaats. De lieve vrede of kunstmatige harmonie leidt in de praktijk niet tot gewenste oplossingen. Daarom liever hard op het onderwerp en zacht op de persoon, waardoor je op constructieve wijze de echte, diepliggende problemen adresseert en oplost.



Als ieder teamlid 100% deelneemt, ontstaat grote **betrokkenheid**. Ze voeren dan inspirerende en open gesprekken, voelen en nemen persoonlijk eigenaarschap. Het is de dynamiek van geven en nemen. Individuele teamleden brengen offers om als team tot resultaten te komen.

Een sterk team neemt besluiten bij consensus. Ieder teamlid neemt hiervoor zijn **verantwoordelijkheid** en bij afwijkingen spreekt men elkaar aan op houding en gedrag.

Tenslotte concentreren alle teamleden zich op de teamdoelen en collectieve **resultaten**. Successen worden gevierd. Prestatie en plezier is aan de orde van de dag!

#### Verhoog vertrouwen

Wees eerlijk, duidelijk en benoem de zaken zoals ze zijn. Toon respect en loyaliteit. Wees helder en eerlijk over je bedoelingen. Lever resultaten en word elke dag beter. Schep duidelijk verwachtingen. Luister echt. En het belangrijkste: kom afspraken na en geef vertrouwen.

## Creëer een veilige werkomgeving

Elk teamlid heeft (on)bewust drie zorgen die je moet wegnemen voordat echte samenwerking plaatsvindt. Deze drie zorgen schuren tegen het thema veiligheid aan. De eerste zorg van een (nieuw) teamlid is of die welkom is in de groep. *“Hoor ik er echt bij?”* is de mantra die bij (startende) teamleden in het hoofd rondspookt. Deze zorg neem je weg door periodiek een intensief introductie- en kennismakingsprogramma te faciliteren. Een nieuw teamlid voelt zich geaccepteerd als de groep hem opneemt als volwaardig teamlid.



Als deze zorg is weggenomen plopt gelijk de tweede zorg op: *“Wie is waarover de baas en hoe worden hier besluiten genomen?”*. Zolang hierover onduidelijkheid bestaat, vertonen teamleden wellicht een passief of juist agressief defensief gedrag. Remedie om deze zorg weg te nemen is het bieden van transparantie over besluitvormingsprocessen. Geef aan wie, waarover besluit en hoe besluiten worden genomen.

Als je een echt veilige werkomgeving wilt creëren, tackle als teamleider de derde zorg *“Mag ik hier alles zeggen?”*. Een belangrijke opgave als je potentiële teamkracht wilt vrijmaken! In sommige teams is het een hoofdvoorwaarde om op dit niveau met elkaar samen te werken. Denk dan aan operatieteams of commandotroepen. Maak een topteam door diepliggende gedachten en gevoelens met elkaar te delen, bijvoorbeeld door middel van intervisie.

## Bevorder constructieve conflicthantering

Wij mensen vormen van eenzelfde situatie vaak verschillende inzichten en beelden. Over hoe het is en hoe het zou moeten zijn. Gebruik deze verschillen om tot betere oplossingen te komen door je teamleden uit te dagen hun mening te ventileren. Bevorder ongeremde en hartstochtelijke discussies, waardoor je op constructieve wijze de echte, diepliggende problemen adresseert en oplost. Jouw team neemt dan collectieve verantwoordelijkheid voor de situatie.

## Vergroot betrokkenheid

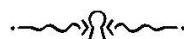
Stimuleer eigenaarschap binnen je team door inspirerende en open debatten. Het gevolg is dat iedereen zich persoonlijk betrokken voelt. Individuele teamleden brengen offers om als team tot een beter resultaat te komen.

## Verhoog verantwoordelijkheid

Neem besluiten bij consensus. Teamleden pakken hierdoor verantwoordelijkheid en spreken elkaar op houding en gedrag. Afspraak = afspraak.

## Resultaat

Het is fantastisch als jij met je team jullie (tussen)doelen behaalt. Is het zover? Vier succes, maak plezier en geniet.



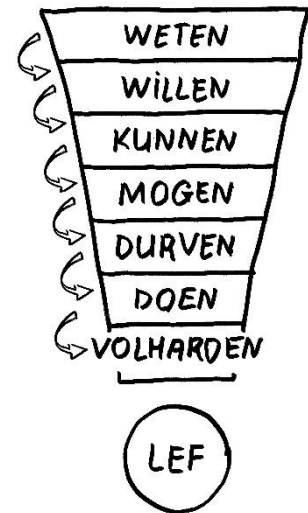
## 4. ONTKETEN LEERVERMOGEN

**De mislukte voorstudies van de kunstenaar hangen meestal niet in het museum.**

Bij veranderingsprocessen staat de volgende logica centraal:  
"Als je iets anders wilt, dan moet je iets anders doen!".

Dat **anders doen**, betekent in de praktijk, oude patronen overschrijven met nieuwe. En dat doen we door te **weten** wat anders te doen, **anders willen** doen, **anders kunnen** doen, **anders mogen** doen, **anders durven** doen, **doen** en **volharden**. Dit hele traject doorlopen, betekent één grote leerervaring voor jouw team. Je hebt er wel wat **lef** voor nodig, omdat leren gepaard gaat met het lopen van risico's. Leren betekent onderuit gaan, oprabbelen en opnieuw beginnen. Net zolang totdat je nieuwe kennis en/of vaardigheid onder de knie hebt.

Sommige mensen hebben op voorhand een hekel aan leren. Zij likken nog steeds de wonden van vervelende leerervaringen uit hun schooltijd. Of door hun karakterstructuur een zekere mate van perfectiedrang vertonen en mogen van zichzelf niet falen. Iets nieuws leren betekent voor hen "per definitie" falen, want niets gaat de eerste keer perfect. Een veranderingsproces betekent nieuw gedrag aanleren. Maak daarom het leren aantrekkelijk(er) voor je team.



### Hoe sta jij tegenover leren?

Ben jij het eens met deze stellingen?

- ✓ Ik kan steeds nieuwe dingen leren.
- ✓ Iedereen kan op elke leeftijd leren.
- ✓ Alles is te leren, het is een kwestie van trainen.

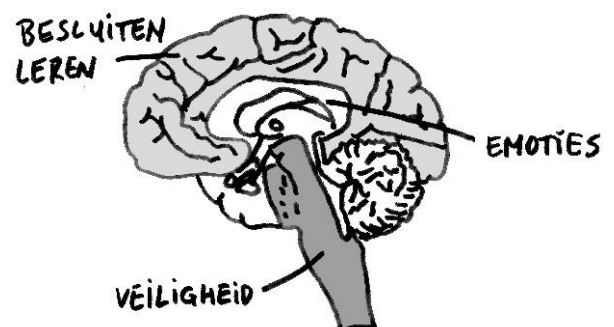
### Ons brein

Ons brein is oorspronkelijk ontworpen om te overleven en snel beslissingen te nemen: vechten, vluchten of stil staan.

Onze hersenen zijn opgebouwd uit drie hoofdonderdelen:

1. Het **reptielenbrein**, het oudste deel reageert erg primair op onbekende en nieuwe situaties en veiligheid.
2. Het **emotionele brein** is belangrijk bij het verwerken van emoties, informatie en onthouden.
3. De **nieuwe hersenen**, de neocortex, is bij mensen sterk ontwikkeld. Hiermee nemen we besluiten, kunnen we reflecteren en leren.

Leren is ons brein conditioneren met nieuwe zaken: kennis, inzichten en vaardigheden.



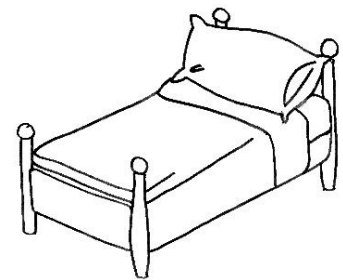
## Zorg voor veiligheid

Wil je dat jouw teamleden leren, stel dan hun reptielenbrein eerst op hun gemak. Pas als zij zich veilig voelen, staat hun brein open voor nieuwe (leer)ervaringen. Laat bijvoorbeeld teamleden nieuwe vaardigheden in een aparte ruimte oefenen. Maak iedereen duidelijk dat fouten maken moet, anders leren ze niet. Zet eventueel trainers in die gewend zijn met faalangstige mensen om te gaan. Sommige mensen hebben bijvoorbeeld een gloeiende hekel aan rollenspellen en durven zich alleen in een veilige omgeving te laten zien. Bespreek tijdens één op één gesprekken hoe het leerproces verloopt. Vraag expliciet naar aspecten rondom veiligheid en geboekte resultaten. Geef complimenten en biedt zekerheid.

## Geef gezond breinvoedsel

Ondanks het feit dat ons brein slechts 2% van ons lichaamsgewicht weegt, gebruikt het 20% van alle zuurstof en 25% van alle energie. Ons brein functioneert goed bij voldoende slaap, zuurstof, water, voedsel en beweging.

Stimuleer afwisseling in werkvormen, bevorder discussie en beweging, geef gezonde maaltijden en dring aan op voldoende rust en slaap.



## Werk met emotionele voorbeelden

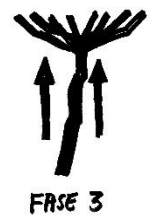
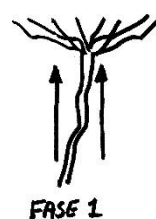
Ons brein is meester om emotionele gebeurtenissen te koppelen aan leerervaringen. Jij weet vast nog precies wat fout ging toen je voor een examen zakte. Emoties helpen bij het onthouden en hebben en krijgen altijd voorrang!

Als we plezier maken, leren en functioneren we beter dankzij het stofje dopamine dat een belangrijke rol speelt bij planning en doelgericht handelen. Dopamine heet ook wel het kick-succes hormoon. Scoren, verkopen, het gevoel dat je krijgt als je een compliment ontvangt. Verslavend goedje. Kan ingeruild worden voor seks, drugs en rock & roll. Dopamine regelt ook veel emoties en stimuleert het beloningscentrum in de hersenen, waardoor je tot actie overgaat en is de drive voor succes en vooruitgang. Bij vermoeidheid daalt je dopamineniveau, een alarmsignaal van je lichaam: tijd om even te rusten. Naarmate je ouder wordt, maakt je brein minder dopamine aan. Daarom hebben oudere mensen baat bij wat extra vrolijkheid om zich beter te voelen en te functioneren.

Maak leerervaringen levend door spannende klantsituaties na te spelen. Creëer bijzondere situaties met impact. Geef feedback op het leerproces. Waardeer iedere stap voorwaarts.

## Ontwerp nieuwe snelwegen

Nieuw gedrag ontwikkelen, start met het (h)erkennen dat nieuwe gedragspatronen nodig zijn. Wees je bewust dat oude patronen bij mensen “snelwegen” in hun brein hebben aangelegd en dat nieuw gedrag bij aanvang nog een “karrespoor” is, waardoor mensen liever via de “oude snelweg” gaan in plaats van het “nieuwe karrespoor”.



Hoe vaker je iets nieuws oefent, van fase 1, 2 naar fase 3, hoe meer verbindingen jouw brein aanlegt, des te beter onthou jij zaken. Dit proces gaat bovendien sneller als je samenleert.

Maak gebruik van deze twee belangrijke breinleerprincipes:

Activeer zoveel mogelijk zintuigen. Met name (bewegend) beeldmateriaal onthouden mensen het beste.

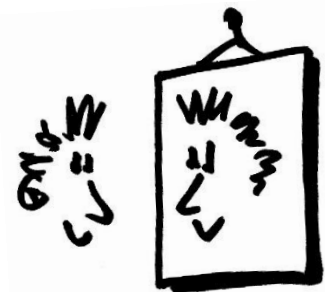
Verpak je boodschap in verschillende vormen:

- tekst
- beeld en kleur: hanteer kleurige plaatjes en metaforen, startschermen, posters, logo
- geluid: neem je story op en stuur die op via de mail. Video is nog krachtiger.
- geur: hang mededelingen op in de koffiecorder
- smaak: vier succes met iets lekkers!

Laat je teamleden zoveel mogelijk zelf doen. Geef iedereen een actieve rol.

## Zet spiegelneuronen in

Ken je het effect dat je moet geeuwen als je iemand anders ziet geeuwen? Tien tegen één dat jouw spiegelneuronen aan het werk waren. Dit zijn hersencellen die nadoen wat je een ander ziet doen. Maak hier positief gebruik van door continu het goede voorbeeld te geven. Jouw gedrag wordt gekopieerd. Ook nieuw gedrag. Plak posters in de werkruimte met afbeeldingen waar het gewenste gedrag is afgebeeld.



## Bevorder praktijkleren

Elke keer blijkt dat praktijkleren het hoogste rendement oplevert, vooral als je dit combineert met een stukje theorie en intercollegiaal overleg. Dit heet ook wel de 70:20:10 methode:

- 70% leer je in de **praktijk**: tijdens het werk ergens tegenaanlopen, experimenteren, oefenen, ervaren wat werkt en wat niet, iets opnieuw of anders doen
- 20% leer je tijdens de **interactie** met anderen, een klant, collega of coach
- 10% leer je langs de **'formele weg'**: door een cursus te volgen of een studieboek te lezen.



Door dit boek te lezen behaal je een relatief laag leerrendement. Dat is ook de reden dat ik actieve workshops “Ontketen Teamkracht” organiseer om je in de actiestand te zetten. Uiteindelijk leer je daar het meeste. En met het persoonlijke VIP-programma doe ik daar nog een schepje bovenop.

➔ <http://bit.ly/1Tx7J14>

## Geef het brein 40 dagen de tijd

Nieuw gedrag ontwikkelt zich als nieuw patroon pas na 40 dagen. Die tijd heeft ons brein nodig om een nieuw neurale pad aan te leggen. Elke dag oefenen is een voorwaarde. Geef jouw team de gelegenheid en tijd om nieuwe patronen aan te leren. Afleren bestaat niet, we kunnen alleen aanleren. Gun het brein dus tijd om “nieuwe snelwegen” aan te leggen.

Herhaal daarom jouw kernboodschap continu, bij elke gelegenheid. Richt alle aandacht op je boodschap en het teamdoel.

Zie jij oud en onhandig gedrag binnen je team (weer) terugkomen? Laat je team het betekenisvolle verhaal (opnieuw) vertellen, zodat zij de “waarom”, “wat” en “hoe” weer opfrissen. Toets hun enthousiasme en energieniveau en vraag wederom commitment. Vraag wat hen kan helpen om nieuw gedrag blijvend te ontwikkelen.

## Excelleren

Teams hebben zo hun kerneigenschappen. Als je deze deelt en verbindt dan verhoog je de teamkracht exponentieel. Kijk eens naar deze vijf kerneigenschappen:

- capaciteit (sportteam)
- kennis (ontwikkelteam)
- vaardigheden (operatieteam)
- ervaringen (softwareteam)
- creativiteit (reclamebureau)

Excelleer, verbeter en verdiep deze kerneigenschap. Ontwikkel een superteam. Wauwwh ... dan gaan er echt bijzonder dingen gebeuren.





## 5. ONTKETEN CREATIVITEIT



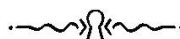
De kracht van teams zit vooral in het grote oplossingsvermogen om onderling problemen te slechten. Geef teamleden ruimte voor het experiment en hou periodiek crea-sessies. Ontdek met elkaar kansen voor nieuwe producten, diensten of werkprocessen. Gebruik focusvragen om elkaar uit te dagen. Bijvoorbeeld: *“Stel dat je morgen opnieuw zou beginnen, wat zou je dan anders doen?”*. Nodig oudcollega's uit die nu elders werken en deel hun ervaringen. Maak er een feestje van!

Laat teamleden willekeurige mensen interviewen, liefst uit andere branches. Laat hen onderzoeken waar mensen zich aan ergeren, welke trends zij signaleren, welke behoeften zij hebben. Koppel de resultaten terug en vertaal dit door naar de samenwerking binnen je team.

Maak kennis met een aantal krachtige creativiteitstechnieken:



→ Download gratis de Creatoolbox: <http://bit.ly/24DnleP>





## 6. ONTKETEN HET VOLGENDE LEVEL

Ken je dat? ... gamen? Je start met het eerste level. Daar leer de regels van spel en bij voldoende punten mag je doorgaan naar het volgende level.



Telkens een level hoger, totdat je het spel uitspeelt. Steeds een standje moeilijker.

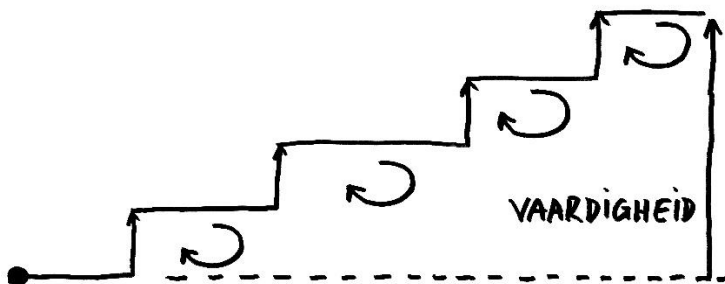
Waarom doe je dit?

Omdat je het leuk vindt om het spel te spelen en de gelegenheid krijgt om je vaardigheden te oefenen. Bovendien ontvang je steeds een interessante beloning voor elk gehaald level. En de volgende uitdaging dient zich weer aan. Met enig geduld en doorzettingsvermogen is dat haalbaar.

### Levels

Hoe ambitieuzer je bent des te meer problemen er op je pad liggen. Er is geen pad zonder hindernissen. Zie elke hindernis als een te nemen level. Je komt zo steeds dichterbij je doel.

Een veranderproces, doelen halen of gamen verschillen niet zo veel van elkaar. Maak van een veranderproces een game.



## Gamen versus veranderen

	game	veranderproces
<b>verlangen</b>	genieten van mooie momenten, alleen of samen met medespelers	veiligheid, behoud van baan, team en organisatie, tevreden klanten, voldoende omzet, winst
<b>uitdaging</b>	het spel uitspelen, winnen	doelen bereiken
<b>gedachten</b>	ik kan dit spel aan, dit is leuk, spannend	ik kan dit aan, dit is leuk, spannend
<b>houding</b>	ik ga ervoor	ik ga ervoor
<b>gedrag</b>	geconcentreerd spelen en experimenteren met alternatieven, leren en floreren, ontdekken van structuren en strategiën	aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden, overwinnen van problemen, experimenteren, opkrabbelen, doen en doorzetten
<b>managen</b>	tactisch volgen van de regels, reageren op de omstandigheden om een volgend level bereiken	IQ, EQ en AQ actieplan, voortgangscontrole, overleg, bijsturen: reageren op omstandigheden, voorwaarden scheppen, besluiten
<b>resultaat</b>	plezier en uitgespeeld spel, tijd voor een nieuw spel	doel gehaald, prestatie en plezier, tijd voor de volgende verandering

Hak het veranderproces in stukken. Vier tussenresultaten gedenkwaardig en daag je teamleden uit het volgende level te bereiken.



# 7. ONTKETEN DOORZETTINGSVERMOGEN

Hoe komt het dat de ene medewerker die ontslagen is, actief zijn lot in eigen hand neemt terwijl de anderen prooi valt aan angsten en depressies? Hoe komt het dat mensen met veel talent of hoog IQ hun mogelijkheden niet waarmaken? Iedere dag zie je mensen die ondanks problemen toch blijven doorgaan, terwijl anderen worden fijn gemalen door de onophoudelijke stortvloed van veranderingen.

Deze mensen beschikken over een hoge frustratietolerantie en groot doorzettingsvermogen.

## De top bereiken

Er zijn mensen die steeds weer overeind krabbelen en zich erdoorheen slaan, waarbij ze al doende meer vaardigheden ontwikkelen en meer invloed krijgen. Aan tegenslag denken ze niet eens. Ieder ongemak is een uitdaging. Iedere uitdaging is een nieuwe kans en iedere kans wordt aangegrepen. Verandering is een welkom onderdeel van de reis.



- IQ → je kunt alles nog zo goed plannen en organiseren: de route, je spullen, alle afspraken
- EQ → je kunt nog zo'n goed getraind klimteam hebben
- AQ → je haalt pas de top als je klimt en alle obstakels overwint.

Succes is de mate waarin jouw team vooruitkomt en vorderingen maakt ondanks alle hindernissen of andere vormen van tegenslag.

Waarom houden sommige mensen vol, terwijl anderen tekortschieten of ophouden? Dat ligt aan iemands antagonistisme quotient, het AQ.

## Het Antagonisme Quotient (AQ)

AQ is de maat die aangeeft hoe jij op tegenwerking reageert. Paul Stoltz beschrijft dit thema uitgebreid in zijn boek "Omgaan met tegenslag".

Het AQ:

- geeft aan of je goed bestand bent tegen tegenslag en of je die goed kunt overwinnen
- voorspelt wie tegenslag zal overwinnen en wie eraan onderdoor gaat
- voorspelt wie de verwachtingen over zijn prestaties en talenten zal overtreffen en wie daarin teleurstelt
- voorspelt wie opgeeft en wie zegeviert.

Onderzoek toont aan dat een hoog AQ leidt tot een hoge psychische en lichamelijke gezondheid. Je bent ook minder vatbaar voor ziekten en herstelt sneller van een medische ingreep.

Bovendien leren mensen met een hoog AQ meestal meer en beter dan mensen met een laag AQ die overigens beide even intelligent zijn.

## Herken AQ in je team

Observeer je team en ga eens na wie van hen een klimmer, blijver of afhaker is.

**De Klimmer** heeft altijd nieuwe energie, ongeacht zijn achtergrond, pech of geluk. Hij denkt altijd in mogelijkheden en laten zich de weg omhoog niet versperren door barrières als leeftijd, geslacht, ras, lichamelijke of geestelijke handicap of andere belemmeringen. De Klimmer heeft het hoogste AQ.

**De Blijver** is een 'genoegdoener' en schept een 'comfortabele gevangenis', een voldoende gerieflijke werkplek en vermijdt het risico om dat kwijt te raken. Het is allemaal net goed genoeg. De tijd van spanning, leren, groei en creatieve energie ligt achter hem. Het is een rustig leven ondanks de kwellende dreiging van voortdurende veranderingen. De blijver heeft een gemiddeld AQ.

**De Afhaker** leidt een leven vol compromissen. Zij hebben hun dromen opgegeven en kiezen voor een vlakker en gemakkelijker pad. De Afhaker heeft een laag AQ.



### Endorphine

Het hormoon dat zorgt voor doorgaan als het zwaar is. Uithoudingsvermogen! Blik op de toekomst. Het 'hardlopers hormoon'.

## Verhoog het AQ van je team met deze 25 tips

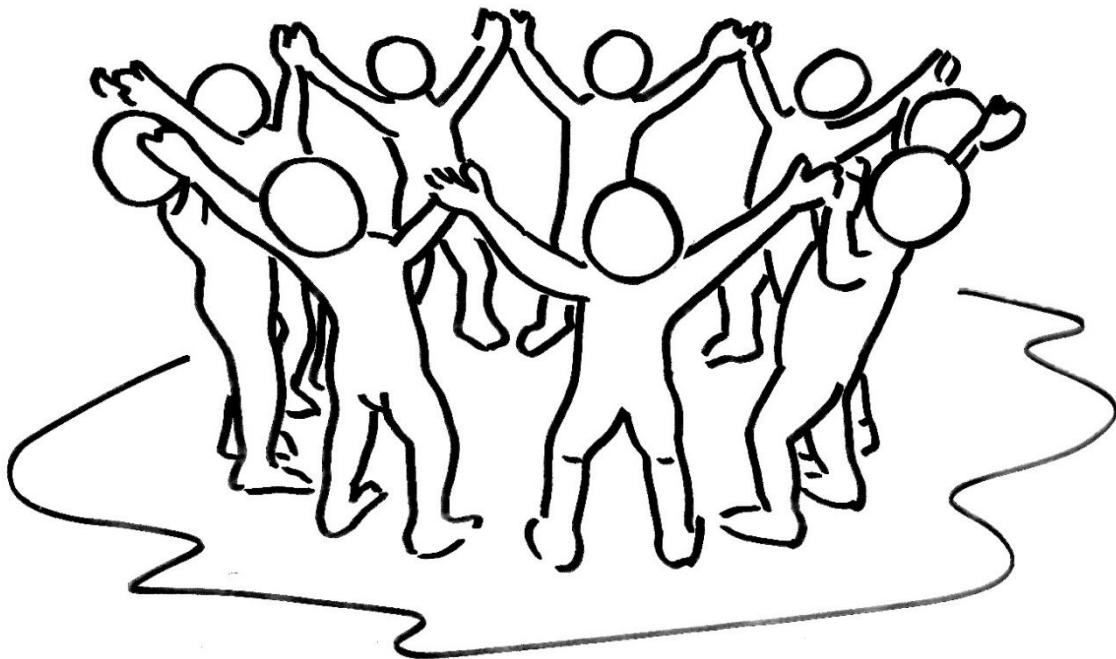
1. **Gebruik klimmersjargon.** Jouw succes is voor klimmers de bergtop. Vertel je medewerkers wat klimmers, blijvers en afhakers zijn. Het pad van succes is voor klimmers de route naar de bergtop. Vermijd termen als onmogelijk, nooit, altijd, kan niet, onhaalbaar, onvermijdelijk of moeten.
2. **Schep een klimcultuur**
3. **Definieer de berg.** Maak duidelijk wat de bedoeling van jouw team is. Kom tot overeenstemming over wat belangrijk is en waarom ze moeten volhouden. Vertel het inspirerende verhaal. Formuleer een

bemoedigende, inspirerende en optimistische visie en geef jezelf de opdracht deze springlevend te houden.

4. **Maak een mooi anker van je focus punt.** Koop één of meerdere flessen champagne en schrijf op het etiket wanneer die open mag. Zet die duidelijk in beeld. Kies vooral je eigen anker of maak samen met je team een anker dat symbool staat voor jullie succes! Maak een visionboard, een startscherm of gebruik het doel als wachtwoord.
5. **Voeg termen als doorzettingsvermogen, veerkracht en continue verbetering toe aan je teamwaarden.**
6. **Daag je team uit met grensverleggende doelen.** Ondersteun hen en doe regelmatig aan voortgangscntrole. Als het ze lukt, zorg dan dat zij gevoel van meesterschap kunnen ontwikkelen.
7. **Toon aan dat niets onmogelijk is.** Start klein. Laat je team zelf het pad te ontdekken door hen in de richting van succes te coachen en te begeleiden. Eenmaal gevonden, komt er een geweldige energie en spanning vrij. Voer dit als bewijs aan van een hoog AQ.
8. **Selecteer teamleden met een hoog AQ.** Iedere taak vereist het vermogen om tegenslag te overwinnen. Maak op in hoeverre zij hun talenten, vaardigheden en al hun capaciteiten gebruiken, vooral tijdens stressvolle en moeilijke tijden.
9. **Vraag altijd inzet en betrokkenheid.** Hiermee schep je een gevoel van controle. Teams met een sterker gevoel van controle houden langer vol, zijn creatiever en blijven gezonder.
10. **Geef reële aansprakelijkheid en verantwoordelijkheid.** Wanneer mensen afspraken maken, zijn zij verantwoordelijk voor het nakomen daarvan en aansprakelijk voor de gevolgen. Er gaat niets boven het AQ-bevestigende moment waarop zij zichzelf bewijzen waartoe zij in staat zijn.
11. **Stem je beoordelingssysteem af op klimmers.** Verbeter je systemen voor selectie, salariëring, functiewaardering, prestatie management, training, disciplinaire maatregelen en beloning.
12. **Vind keerpunten uit het verleden waar doorzettingsvermogen is getoond.**
13. **Laat je teamleden lichamelijk en geestelijk bijtanken.** Maak het mogelijk dat jouw team kan studeren, sporten of mediteren.
14. **Versterk de sterke punten van je teamleden,** zodat daarmee hun zwakke punten worden opgevangen. Verschaf je team de middelen, training en stimulans om zich voortdurend te verbeteren.
15. **Geef je team de kans om iets bijzonders te doen.** Als het werkt, prima! Als het mislukt, prijs dan de geleverde inspanning.
16. **Geef elkaar een opstapje.** Teamleden die wat achterlopen, reik je de helpende hand. Moedig onderlinge hulpverlening aan. Koester die momenten van synergie en samenwerking. Communiceer dit soort situaties en beloon ze.
17. **Breng de doelen van individuele medewerkers en team op één lijn.** Wees oprecht geïnteresseerd in het succes van je team en laat dat blijken. Vraag jouw mensen wat hun persoonlijke doelen zijn. Span je in om hun doelen te combineren met je teamdoelen. Doe je uiterste best om dat te bereiken. Niets leidt tot grotere inzet dan het gevoel dat de doelen echt overeenkomen.
18. **Beloon moed.** Geloof in duurzame oplossingen en laat je niet verleiden door kant-en-klaar voorgetoverde oplossingen. Kies samen wat belangrijk is en houd het daarbij. Het is misschien niet erg opwindend, maar het werkt.
19. **Weersta de verleiding.** Sla met je hand op een vlakke tafel en roep hard "Stop!". Concentreer je blik op iets wat er niets met de situatie te maken heeft. Doe een elastiekje om je pols, trek er aan laat met een ruk los. Aauuauwww! Doe even iets heel anders. Verander je stemming door lichamelijke inspanning. Gebruik een affirmatie om bijvoorbeeld te wachten om je mail te openen: "*Ik werk effectief als ik me concentreer op één zaak tegelijk.*"



20. **Neem nooit genoeg met minder, bij jezelf noch bij anderen.** Streef naar een hoger haalbaar prestatieniveau. Vraag eerst jezelf om grootse daden, pas daarna kun je dat van anderen verlangen.
21. **Onderzoek met je team wat de grootste hindernissen voor succes zijn.** Geef je teamleden de macht en de instrumenten om hun obstakels op te ruimen.
22. **Geef inhoud aan legenden met een hoog doorzettingsvermogen.** Vind een recent project waarvan niemand geloofde dat het kon. Wijs op succesverhalen met een hoog volhardingsniveau en meet die breed uit. Prijs klimmers voor hun moed. Maak hen helden. Merk op dat iedereen zo'n niveau kan bereiken.
23. **Geen slachtoffers!** Zorg dat slachtofferschap en gejeremieer niet meer op het menu voorkomen. Doe niets dat weeklaag belooft of voedt. Daarmee verzwak je het hele team. Als het uit de hand loopt, geef iedereen dan even twee minuten de tijd om hard en zielig te jammeren. Ze zullen lachen om hun eigen kinderachtigheid en weer verdergaan met wat belangrijk is.
24. **Vraag om het nemen van gepaste risico's en beloon dat.** Wees consequent in je boodschap met het belonen van risico's die op het pad van doelrealisatie horen. Ook al gaat iemand finaal onderuit! Waardeer elke poging.
25. **Beloon de resultaten die je mensen bereiken** en laat merken dat creativiteit, risico's, fouten of zelfs slordigheid gewaardeerd worden.





# DEEL II

## MET JE TEAM AAN DE SLAG

Wil je wat anders,  
doe dan wat anders!





## 5. Met je team aan de slag

Tijd voor actie? Lees in dit deel op welke wijze jij dit kunt aanpakken.

### Vertel het betekenisvolle veranderverhaal

Mensen zijn dol op verhalen. Ook jouw verhaal. Over waar je heen gaat en hoe het straks is. Het geeft duidelijk aan waar jij voor staat, waar je in gelooft, waar je iedere dag voor uit jouw bed komt. Het gevolg is dat je hiermee betrokken teamleden en gemotiveerde klanten aantrekt.

Van alles wat mensen weten is 70% afkomstig van verhalen en niet van feitelijke opsommingen. Verhalen bevatten die feiten ook, maar deze zijn verpakt in emoties en komen daarmee tot leven. Verhalen leggen relaties, verhelderen doelen en geven betekenis. Met verhalen creëer je een nieuwe toekomst.

Jouw mind zoekt continu naar samenhang tussen informatie-eenheden. Dat is precies wat verhalen doen: ze presenteren gebeurtenissen in samenhang. Daardoor onthoud je verhalen veel gemakkelijker dan losse uitspraken, feiten en cijfers.

Jouw verhaal gaat over concrete gebeurtenissen en echte mensen. Authentiek neergezet raakt het emoties. Verhalen gaan altijd over emoties en veroorzaken emotionele reacties die vervolgens bepalend zijn voor jouw besluiten. Later zoeken we daar de rationele, berekende, argumentatie bij. Dat verklaart waarom rationele presentaties ons niet inspireren, maar verhalen wel.

Vertel over het nieuwe perspectief. Geef antwoord op de centrale vraag: “*Waarom moeten we dan veranderen?*” Want deze belangrijke vraag houdt jouw team bezig wanneer er een beroep wordt gedaan op nieuw gedrag:

“*Wat deed ik dan fout?*”

“*Was ik dan niet goed genoeg?*”

“*Ik doe mijn uiterste best, zie je dat niet?*”

#### Checklist Storytelling

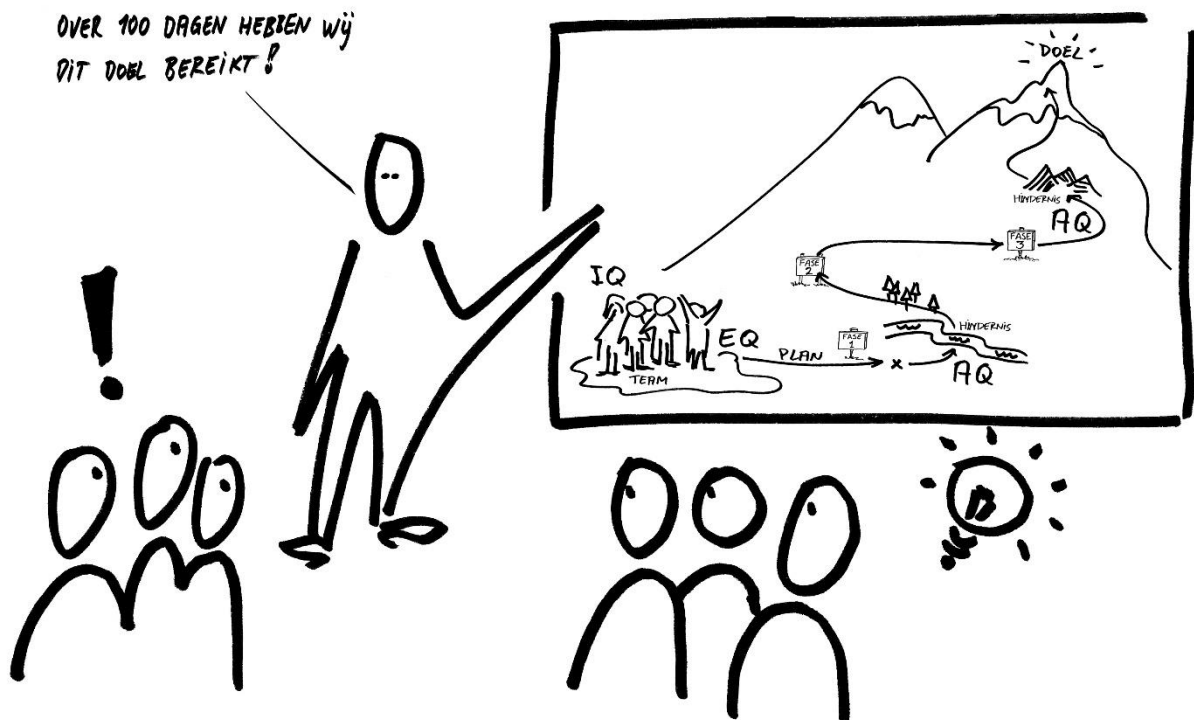
Ga na of de volgende thema's in je verhaal voorkomen:

- een hoofdpersoon
- het verleden, de kracht van de organisatie, het team
- de worsteling, dilemma, conflict of onverwachte gebeurtenis, een wending waardoor we niet op de oude weg door kunnen gaan
- tegenstanders en medestanders
- hoe gaat het nu, wat gebeurt er bij ongewijzigd beleid ...
- herkennen van de menselijke maat
- aanleiding voor veranderingen (visie, interne – externe ontwikkelingen, ambities) → **waarom!**
- problemen (feiten, cijfers) en probleemhebbers (personen, klanten)
- waar wil je naartoe, wat is je visie, wat zijn je verlangens, je concrete doelstelling en wenkend perspectief (concreet verschil tussen IST en SOLL) → **wat!**
- Urgentie → **wanneer!**
- positieve opbrengsten
- criteria voor oplossingsruimte
- oplossingsrichtingen, wat is er nodig om de toekomst vorm te geven → **hoe!**
- (nieuwe) spelers → **wie!**
- concreet nieuw gedrag
- wijze van samenwerking: leren – experimenteren – presteren – volharden
- wat als het eerste tussenresultaat zich aandient
- wat als het doel is bereikt: **prestatie x plezier!**

Dat wil zeggen: actualiseer en polijst. Jouw betekenisvolle veranderverhaal krijgt gedurende de tijd meer body en betekenis. Want wellicht heb je nog geen idee hoe je zaken aan wilt pakken.

## Geloof je eigen verhaal

Klopt jouw verhaal? Vertel je verhaal eens voor de spiegel. En, .... geloof je het zelf? Is dit echt wat je wilt? Alleen als je de positieve vibe voelt, dan gebeurt het. Zo niet? Dan weet je dat je nu al compromissen sluit. En besef: jouw houding en gedrag worden gekopieerd!



Vertel jouw krachtige verhaal elke keer opnieuw. Bij aanvang van iedere bijeenkomst. Laat het onderdeel zijn van elk gesprek dat je voert. Het vormt de basis voor nieuw constructief gedrag. Dit geloof wordt bij herhaling de nieuwe overtuiging.

## Kom in de positieve vibe

**All other things being equal, it is attitude that separates winners from the rest of the crowd.**

Inspireer en stimuleer jouw team door jouw positieve vibe. Jouw positieve houding brengt je van middelmatigheid naar uitblinken en excellentie. Jouw houding is de verzameling van hoe je over jezelf, anderen en situaties denkt, hoe je ademt, staat, zit, kijkt, spreekt en voelt. Iedereen ziet en ervaart dit en het aardige is dat jouw teamleden jouw gezonde en succesvolle leef- en werkgewoontes kopiëren.

Bovendien maak je met een positieve houding betere keuzes en heb je de energie om uitdagingen langer vol te houden.

## Neem 100% verantwoordelijkheid

In verantwoording zit het woord antwoord. Dat betekent dat je antwoord geeft wanneer een verklaring wordt gevraagd voor jouw houding, gedrag en resultaten.

Verzin geen smoezen, geen excuses en vooral: geen ja-maars meer. Want “*Ja maar*” = “*nee*”. Vervang “*Ja, maar...*” eens voor “*Ja, en ...*”. Dit levert direct meer oplossingsruimte op.

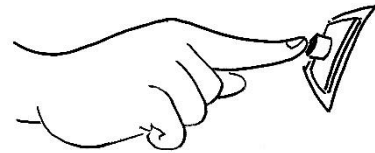
Ben je niet tevreden met een situatie? Dan heb je twee eenvoudige keuzes. Je accepteert de situatie of je doet iets om de situatie te veranderen. Ja, jij bent degene die de teamkracht ontketent. Neem hiervoor 100% verantwoordelijkheid.

## Kies je momentum

Weet jij wat jouw team in de actiestand zet?

Wat triggert jouw team?

Observeer je team en ontdek wat hen *echt* in beweging zet: pijn, urgentie of verlangen?



### Maak pijn voelbaar

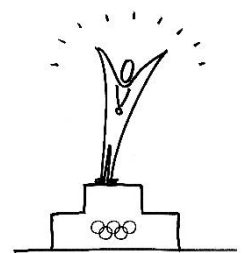
Veel mensen komen pas in beweging als de **pijn** ondraaglijk wordt. Dus het kan helpen om jouw team te confronteren met (verwachte) pijn. Kijk naar jouw klantenkring en stel vast dat klanten meer en vaker bij andere organisaties kopen, omdat de prijs te hoog is, jullie dienst/product niet meer voldoet, jouw “*vul maar in*” te laag, te hoog, te lang, te veel is. Er zijn dus reële bedreigingen. Maak die zichtbaar en voelbaar. Verzamel er artikelen over. Vind bewijslast. Hang een prikbord vol. Vraag teamleden naar waarneembare trends en ontwikkelingen. Kom gezamenlijk tot de conclusie dat zonder verandering de organisatie, de afdeling, jouw team het niet overleeft met alle consequenties van dien.

### Maak urgentie voelbaar

Concurrenten kapen klanten af of klanten kiezen voor (aantrekkelijkere) alternatieven. **Snel reageren** is noodzakelijk om klanten terug te winnen, anders...

### Verhoog het verlangen

Schets een reëel wenkend motiverend perspectief. Zóóó inspirerend dat jouw team zich hiermee identificeert en commiteert. Dat verlangen komt alleen maar dichterbij als ze willen veranderen. Kijk eens wat sportteams er voor over hebben om deel te nemen aan de Olympische Spelen. De grootste droom van elke sporter.



## Toon voorbeeldgedrag

Onderken welke gedragsveranderingen nodig zijn. Maak ze je eigen en laat het anderen zien. Als jij wilt dat jouw medewerkers hun bureau opruimen, geef dan het goede voorbeeld.

## Aftrap

Heb je het besluit genomen een verandering in te zetten, prik een datum, een moment voor een gedenkwaardige aftrap. Haal je team bij elkaar en vertel het betekenisvolle verhaal. Geef ruimte voor de dialoog. Start de beweging! Een team in beweging krijgen kost veel energie. Is je team eenmaal in beweging? Blijf het voeden met energie.

### Over momentum ...

Stel je voor dat je een auto voortduwt die in zijn neutraal staat. Bij aanvang investeer je veel kracht en inspanning om de auto in beweging te krijgen. Als de auto eenmaal rijdt, kost het veel minder energie om de auto voort te bewegen omdat de auto zijn eigen momentum opbouwt. Eenmaal in beweging blijft die in beweging. Bijna helemaal zelfstandig. Je hebt nog maar 10% van de oorspronkelijke kracht nodig om deze auto te laten rijden. Stop je, dan mag je weer opnieuw beginnen.

### Checklist: Kies je momentum

- ja, dit doel heeft de hoogste prioriteit
- ja, we hebben de juiste krachten gevonden
- ja, we hebben een goede oplossingsstrategie
- ja, dit is voor nu het belangrijkste veranderingsproces
- ja, ik geloof mijn eigen verhaal
- ja, ik en mijn team hebben voldoende energie om dit veranderingsproces succesvol af te ronden.

## Formeer een kansteam

Benader enthousiaste teamleden, liefst samengesteld uit verschillende teamrollen, en vraag hen deel te nemen aan een kansteam.

Stel jouw kansteam bij voorkeur samen uit een initiatiefnemer, ideeënman, doener en een afmaker.

## De eerste opdracht

Geef jouw kansteam de opdracht binnen één week een actieplan te presenteren op basis van de uitkomsten van de krachtenveldanalyse. Laat hen nadenken hoe zij binnen de gegeven kaders een haalbare oplossingsstrategie kunnen implementeren. Vraag hen hoe een proeftuin van de gekozen oplossing er uit hoort te zien.

Laat hen tevens een vision board maken waaruit het nieuwe verlangen blijkt en het nieuwe gedrag wordt uitgebeeld.



## Richt een proeftuin in

Ontwerp aan de hand van het geaccordeerde actieplan een proeftuin, een concreet voorbeeld van hoe het straks zou kunnen gaan. Wellicht nog simpel, houtje touwtje, via papier en nieuwe (eenvoudige) procedures. Neem daarbij ook de waarde van nieuw gedrag mee.

Ontdek wat in de proeftuin werkt en wat niet. Evalueer periodiek de effecten van gekozen oplossingen en elimineer waargenomen kinderziekten. Presenteer tussentijds resultaten en betrek je hele team erbij. Stel vast wat opschalen van de proeftuin betekent in termen van opleiden en trainen.



### Checklist Proeftuin

- hou het zo eenvoudig mogelijk
- leer van experimenten
- kopieer van andere vergelijkbare situaties
- maak een middelen- en risico inschatting als de proeftuin naar het gehele team wordt opgeschaald.

## Schaal gezamenlijk op

Vraag binnen je team, leden die een bijdrage willen leveren bij het opschalen van de proeftuin. Mensen vinden het geweldig om samen doelen te bereiken mits zij invloed kunnen uitoefenen op de route die wordt gelopen. Met deze inspraakmogelijkheid doe je volledig beroep op ieders bijdrage en commitment. Willen, voelen, mogen, denken en doen zitten integraal in het veranderproces.

## Maak een anti-sabotageplan

We gaan er meestal van uit dat alles volgens plan loopt. Helaas is dit niet altijd het geval. De praktijk wijst uit dat plannenmakers te weinig rekening houden met valkuilen, klemmen, obstakels en omwegen.

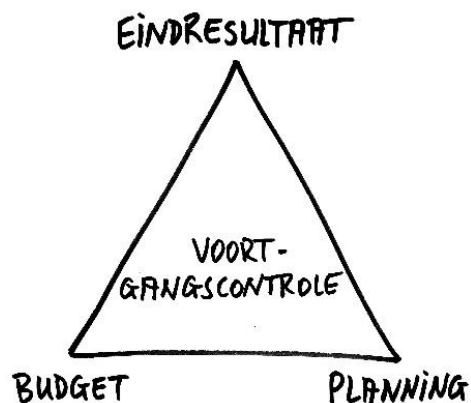
Maar deze keer **slaagt jouw team!** Maak hiervoor samen met je kansteam een anti-sabotageprogramma. Vraag hen een aantal acties te bedenken die in werking treden wanneer een ongewenste of ongeplande gebeurtenis zich aandient. Dit voorwerk geeft betrokkenen in de praktijk veel vertrouwen. Het getuigt van realisme en maakt dat je veel bewuster begint aan een veranderproces.

## Pilot in the plane

Een goed plan in een dynamische omgeving is maar eventjes een goed plan. Ken daarom de houdbaarheidsdatum van je oorspronkelijke plan.

Wist je dat een piloot hoogstens 5% van de tijd echt op de geplande koers vliegt. Minimaal 95% van de tijd corrigeert die zijn koers. Vergelijk jouw rol van manager maar met de "Pilot in the plane".

Geef dagelijks aan wat de koers is en dat elke actie bijdraagt om dichterbij het doel te komen. En ja, je komt paradoxen en dilemma's tegen. Bewaak dagelijks de gouden driehoek.

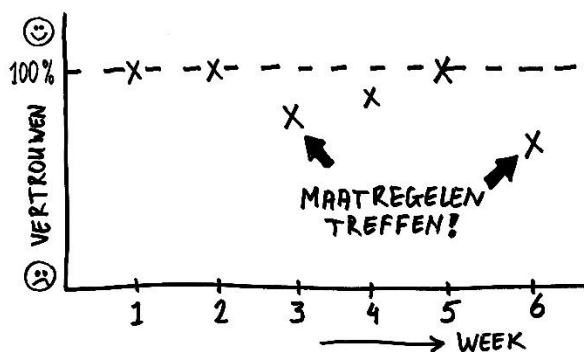


## Metten is weten

De meeste veranderprocessen gaan bij aanvang een beetje mis en zonder bijsturing heel erg mis. Houd daarom de vinger aan de pols en blijf op de hoogte van alle inspanningen en tussentijdse resultaten.

- stel een lijst samen van taken en gewenste resultaten – deliverables
- koppel tijden aan taken en resultaten – capaciteitsoverzicht
- ontvang van elk teamlid periodiek een overzicht van afgeronde taken en onderhanden werk, met opgave van de benodigde tijd om deze af te ronden – de voortgang
- vraag welke acties zij voorstellen om tot een succesvol resultaat te komen – mitigerende maatregelen
- vraag tenslotte elk teamlid hoeveel procent vertrouwen zij hebben dat het beoogde doel wordt gehaald

Mocht dit vertrouwen minder zijn dan 100%. Dan weet je wat je te doen staat. Immers een afwijking geeft aan dat het gewenste teamresultaat in gevaar komt. Bijsturen is nodig.



## Ben je op koers?

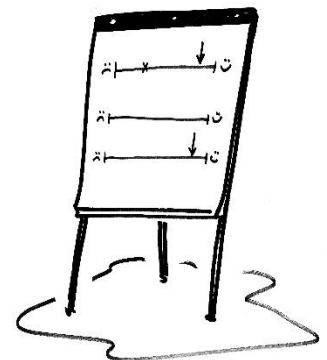
Meer dan 50% van de mensen denkt en praat in plaatjes. Communiceer daarom bij voorkeur visueel. Maak foto's of een video van de gewenste situatie.

Naast de klassieke indicatoren zoals "omzet" en "kosten" kun je gebruik maken van meer kwalitatieve normen, zoals:

- klantbeleving: boos – blij
- aantal orders 100% afgeleverd
- gedrag: reactief – proactief

Laat je team zelf bepalen op welke manier zij resultaten willen meten en toetsen.

Koppel tussenresultaten, milestones aan concrete tijdblokken.



## Het gaat zelden zoals jij het wilt!

Werkzaamheden volgen zelden de oorspronkelijke planning en voor je het weet treden er vertragingen op. Het is belangrijk de veroorzakers op te sporen en na te gaan of de anti-sabotage regels werken.

Bekende vertragingfactoren zijn:

- minder inzet en beschikbaarheid dan was afgesproken
- onvoldoende deskundigheid waardoor taken meer doorlooptijd vergen
- eerder gemaakte aannames kloppen niet



- late leveringen van derden/externen
- trage besluitvorming
- veel goedgekeurde wijzigingen en dientengevolge meerwerk.

Consequenties bij vertragingen, zoals bijvoorbeeld:

- verschuiven leverdatum
- ontevreden klanten met de kans op extra claims
- overwerk en inhuur van uitzendkrachten (extra kosten)
- normen niet worden gehaald
- extra investering

Actualiseer je planning, onderzoek de consequenties en onderneem aanvullende acties.

Vier succes

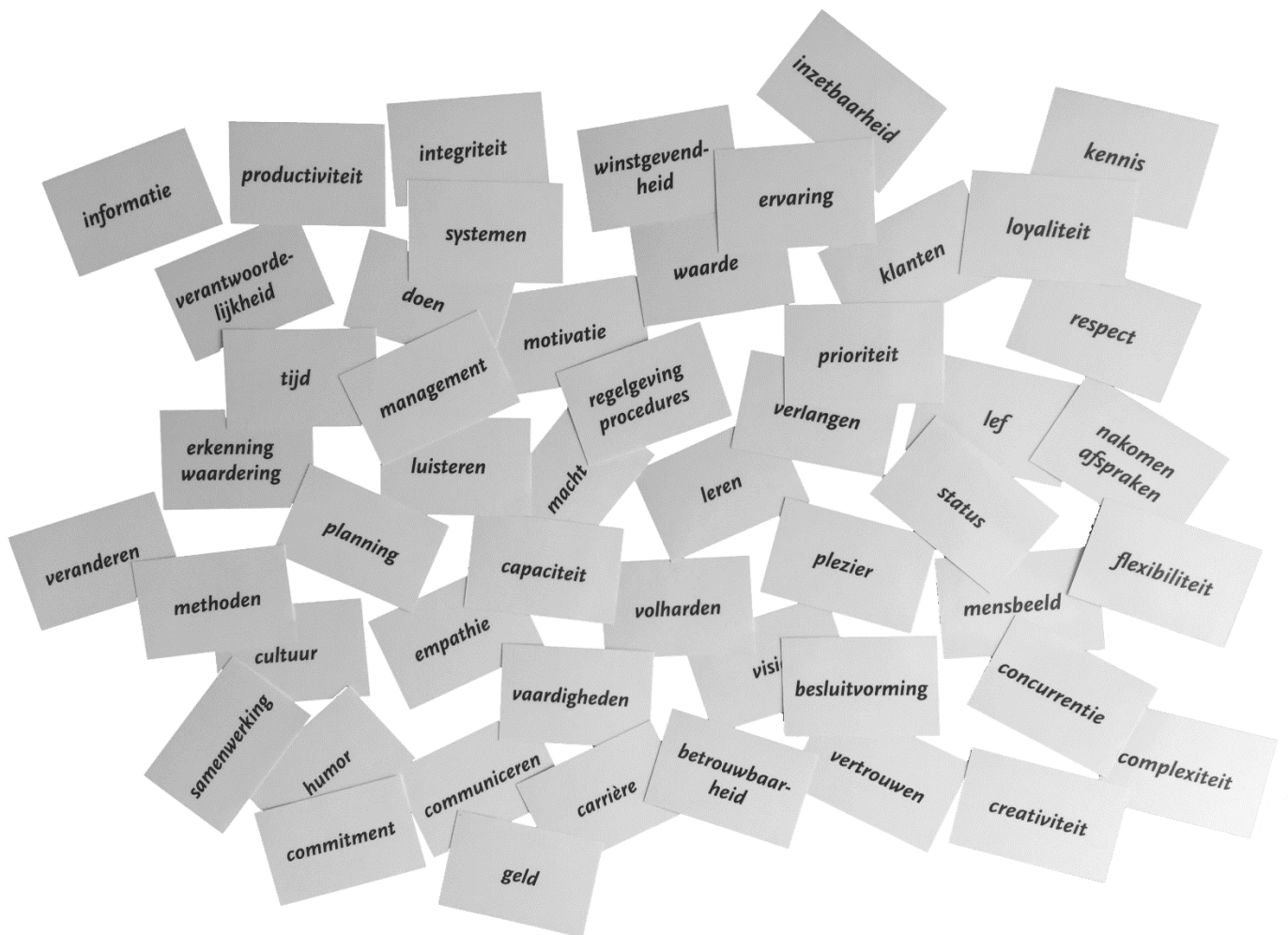




# DEEL III

## DE 52 KRACHTEN

Wat je kunt doen  
777 Oplossingsstrategieën





## 6. Overzicht van de 52 krachten

Elke kracht heeft een omschrijving en voorziet in voorbeelden als deze een remmende of ondersteunende bijdrage levert in de realisatie van je (team)doel. Bij elke kracht staan oplossingsstrategieën, actietips en maatregelen om jouw doel makkelijker te halen. Combineer tips en kom hiermee tot een betere oplossingsstrategie. Gebruik ieders denkkraft en creativiteit.

De krachten op alfabetische volgorde:

- |                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| 1. besluitvorming           | 27. luisteren                |
| 2. betrouwbaarheid          | 28. macht                    |
| 3. capaciteit               | 29. management               |
| 4. carrière                 | 30. mensbeeld                |
| 5. commitment               | 31. methoden                 |
| 6. communiceren             | 32. motivatie                |
| 7. complexiteit             | 33. nakomen afspraken        |
| 8. concurrentie             | 34. planning                 |
| 9. (sluimerende) conflicten | 35. plezier                  |
| 10. creativiteit            | 36. prioriteit               |
| 11. cultuur                 | 37. productiviteit           |
| 12. doen                    | 38. regelgeving – procedures |
| 13. empathie                | 39. respect                  |
| 14. erkenning – waardering  | 40. samenwerking             |
| 15. ervaring                | 41. status                   |
| 16. flexibiliteit           | 42. systemen                 |
| 17. geld                    | 43. tijd                     |
| 18. humor                   | 44. vaardigheden             |
| 19. informatie              | 45. veranderen               |
| 20. integriteit             | 46. verantwoordelijkheid     |
| 21. inzetbaarheid           | 47. verlangen                |
| 22. kennis                  | 48. vertrouwen               |
| 23. klanten                 | 49. visie                    |
| 24. lef – moed              | 50. volharden                |
| 25. leren                   | 51. waarde                   |
| 26. loyaliteit              | 52. winstgevendheid          |



# 1. BESLUITVORMING

---

## Zelfs een juiste beslissing is verkeerd als je die te laat neemt.

Besluitvorming is het proces van beslissingen nemen; een belangrijk onderdeel daar waar mensen samenwerken.

Besluitvorming hoort bij politiek. En bij politiek hebben we de macht verdeeld om tot goede besluitvorming te komen. Goede besluitvorming betekent dus goede politiek bedrijven: besluitgericht handelen.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- ondoorzichtig besluitvormingsproces: besluitnemers en beslissingsproces zijn voor jou en je team onbekend
- subjectief (persoons- of situatieafhankelijk)

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- ondersteunt de realisatie van organisatiedoelen
- transparant besluitvormingsproces: open, helder over waar en hoe de macht is geregeld
- oplossings- en besluitvormingscriteria zijn bekend
- besluiten worden op het juiste niveau genomen
- belanghebbers worden betrokken bij het besluitvormingsproces
- voldoende informatie beschikbaar

## Wat je kunt doen

**Zorg dat elk besluit het doel van de organisatie ondersteunt.** Weet wat de prioriteiten zijn en welk effect jouw besluit veroorzaakt. Focus op wat belangrijk is.

**Besluit op basis van minstens drie realistische alternatieven.** Dat vraagt in de praktijk meer tijd maar er worden betere besluiten genomen als er meer keuzes gemaakt kunnen worden.

**Analyseer welke belangrijke informatie ontbreekt.** Bepaal welke informatie absoluut noodzakelijk is om een besluit te kunnen nemen. Is die niet beschikbaar? Maak dan een aanvullende risicoanalyse.

**Geef aan wat de gevolgen van je besluit zijn.** Bepaal met je team welke resultaten je verwacht op korte en middellange termijn. Je kunt hiermee ook nieuwe criteria en alternatieven ontdekken.

**Klankbord je besluitvoornemens met een aantal stakeholders.** Bespreek je voornemens en stel vast of jouw besluit de beste optie is. Vreemde ogen kunnen de degelijkheid van je besluit toetsen.

### Volg een transparant besluitvormingsproces:

- verken: wat is het probleem – het doel
- stel criteria vast waaraan het besluit (de oplossing) moet voldoen
- verzamel informatie
- identificeer en evalueer mogelijke oplossingen
- beoordeel het risicoprofiel van de beste oplossingen
- besluit voor de meest gunstige oplossing.

**Stel vast hoe je een besluit neemt:**

- op basis van consensus (unanimiteit)
- bij meerderheid van stemmen, (bijvoorbeeld 50% of 70%)
- door een delegatie van de organisatie: directie, MT, raad van commissarissen
- door één persoon met diverse tussenvormen zoals bijvoorbeeld:
  - o leider neemt alle beslissingen (directief leiderschap)
  - o leider vraagt medewerkers om informatie en neemt zelf een besluit
  - o leider overlegt met zijn medewerkers en besluit wordt gezamenlijk genomen
  - o leider laat beslissing over aan zijn medewerkers (participatief leiderschap)

**Simuleer situaties en besluitvormingsprocessen** om elkaar snel te vinden wanneer nood aan de man is, bijvoorbeeld bij een crisissituatie.

**Neem je verantwoordelijkheid.** Bij (leidinggevende) functies horen verantwoordelijkheden en een gecalculerd risico. Besluiten gaan altijd gepaard met risico's. Bedenk en neem maatregelen om het risicoprofiel te optimaliseren. Verlaag de kans op een risicovolle gebeurtenis of beperk de gevolgschade.

**Weet wie welke beslissingen mag nemen.** Zorg voor voldoende gedelegeerde besluitvormers.

Procuratiehouderschap is hiervan een sprekend voorbeeld. Geef beslissingsbevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie. Zorg voor competente, goed getrainde, verantwoordelijke en betrokken medewerkers. Geef hen beslissingsbevoegdheid in overeenstemming met hun houding, gedrag, vaardigheden en ervaring. Doe periodiek aan voortgangscontrole om risico's te beperken.

**Traceer beïnvloeders.** Maak een stakeholdersanalyse om de beïnvloeders op een besluitvormingsproces op te sporen.

**Beïnvloed het besluitvormingsproces.** Geef antwoord op de volgende vraag: "*Wie moet waarover een besluit nemen*". Ga met behulp van politiek programmeren het besluitvormingsproces beïnvloeden. Doorloop deze stappen:

- probleembepaling
- doelbepaling
- positionering en rolbepaling
- inzet van macht en communicatie
- wie moet ik waarvoor inzetten
- agenderen
- bepalen van gespreksinzetten
- uitvoeren van de gesprekken

**Verbeter je voorbereiding en presentatie.** Ga na welke criteria worden getoetst voordat een besluit wordt genomen. Beoordeel je presentatie:

- contact met besluitnemers: probleem – probleemhebbers – doelstelling – rendement – oplossing
- overtuigende argumenten in overeenstemming met criteria en doelstelling
- een onweerstaanbaar plan waar alleen een 'ja' voor kan worden besloten

**Start met een kleine beslissing.** Splits grote beslissingen op in kleinere. Geef beslissers de tijd en invloed om hun inzicht en feedback te geven voor de plannen bij elke opeenvolgende stap. Geef hen de eer dat zij mede de koers bepalen. Vraag om een pilot en laat het doorslaand succes de basis vormen voor de grotere radicalere beslissing.





## 2. BETROUWBAARHEID

---

Betrouwbaarheid is het fundament van een organisatie om goed te functioneren. Betrouwbaarheid vind je terug op verschillende vlakken:

- betrouwbaarheid van een **persoon** is de mate waarin je kunt vertrouwen dat een ander een belofte of toezegging nakomt
- betrouwbaarheid van een **organisatie** is de mate waarin een organisatie in staat is het toegezegde prestatieniveau voor klanten te realiseren
- **technische** betrouwbaarheid houdt in dat een product of machine lange tijd voldoet aan de gebruikseisen
- betrouwbaarheid van het **(werk)proces** betekent dat je op voorhand een goede inschatting kunt maken over de te verwachten doorlooptijd, kosten en kwaliteit
- betrouwbaarheid van **product/dienst** betekent dat de eigenschappen overeenkomen met dat wat met de klant is overeengekomen zoals bedrijfszekerheid en levensduur
- betrouwbaarheid van **informatie** betekent dat de informatie waar en relevant is
- betrouwbaarheid van **beveiliging** is het geheel van maatregelen om een te beveiligen doel te beschermen tegen schadelijke invloeden, zoals terrorisme, fraude en verduistering
- betrouwbaarheid in de **statistiek** is de kans dat de gemeten waarde in een statistische proef representatief is voor de werkelijke waarde.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- boven gemiddelde faalkosten
- stress
- instabiel product – machine – proces
- ontevreden klanten
- boven gemiddeld risicoprofiel
- verkeerde besluitvorming
- druk op bedrijfsrendement

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- hoge kwaliteit
- tevreden klanten en tevreden medewerkers
- lage faalkosten
- basis voor goede en snelle besluitvorming

## Wat je kunt doen

Onderzoek je eigen gedrag en acties. Stel jezelf de vraag of de betrouwbaarheid die je ziet of hoort ook betrekking op jou heeft.

Spreek uit wat je wilt vertellen. Schets duidelijk de feiten, probleem of standpunt. Wees concreet en spreek zoveel mogelijk in “ik”-boodschappen: “Ik vind, zus en zo...”.

**Stel de zaken zo reëel mogelijk voor.** Doe beloften die je na kunt komen. Zeg dat je zaken uitzoekt als je iets nog niet weet. Vermijd zinnen uit te spreken zoals: “*Wij gaan ons best doen.*” of “*Ik zal het gaan proberen.*”. Je doet iets of je doet het niet.

**Neem 100% verantwoordelijkheid voor je daden.** Geef eigen fouten toe. Deel informatie in ieders belang, maak bekend wat nodig is.

**Kom je afspraken na.** Voer de taken uit die je beloofd hebt.

## Verhoog de betrouwbaarheid op medewerkersniveau

**Vraag aan je medewerkers de bedrijfswaarden te respecteren en na te leven.** Verwacht van je medewerkers dat zij de bedrijfswaarden kennen en op basis hiervan handelen.

**Verricht een informatie-analyse van iemands integriteit.** Screen sollicitanten, interimmedewerkers, zzp'ers, uitzendkrachten, stagiairs en vrijwilligers. Bel de referenties van de betrokkene. Vind informatie op internet. Raadpleeg een zwarte lijst om te kijken of een persoon daarop voorkomt. Vraag om een verklaring omtrent het gedrag (VOG). Een stap verder is het uitvoeren van een veiligheidsonderzoek.

**Wees alert op interne criminaliteit.** Beoordeel afwijkende houding en gedrag op mogelijk interne criminaliteit. Let op dubbele boekhouding, verstopte goederen, kasverschillen. Uiteraard ga je liever uit van het goede van de mens. Toch kunnen veranderende privéomstandigheden van je medewerker leiden tot interne criminaliteit. Bijvoorbeeld bij schulden. Wees op de hoogte van iemands privéleven om dit soort signalen op te vangen. Spreek je medewerkers met afwijkend gedrag aan. Voorkom interne criminaliteit door het creëren van een open sfeer.

## Verhoog de betrouwbaarheid op organisatieniveau

**Bied aantrekkelijke producten en diensten, kwalitatief, betrouwbaar en met een goede prijs/kwaliteitverhouding.**

**Wees een voortreffelijk werkgever.** Werf uitstekende betrouwbare werknemers en biedt een goed werkklimaat

**Werk volgens governance richtlijnen** (bijvoorbeeld: transparant jaarverslag), toezicht op het bestuur

**Behaal (extra) certificaten** op het gebied van kwaliteit, veiligheid en milieu

**Hou wekelijks een teamoverleg.** Voer een “Keek op Week” overleg in, waarin je samen met je team de stand van de werkstroom opmaakt en afspraken maakt om de werkstroom te sturen. Verzamel en bespreek kengetallen en onderneem actie om de betrouwbaarheid van proces en capaciteit te verhogen en te waarborgen.

**Laat klanten succesverhalen vertellen.**

**Technisch – (werk)proces – product/dienst**

**Doe aan ingangscontrole.** Zorg dat gekwalificeerd en gevalideerd materiaal en informatie het (werk)proces in gaat.

**Maak incomplete instroom onmogelijk.** Laat processen pas starten wanneer alle gegevens en materialen beschikbaar zijn.

**Ontwikkel prestatie-indicatoren om betrouwbaarheid te meten.** Denk dan bijvoorbeeld aan kwaliteit, leverbetrouwbaarheid, beschikbaarheid, uitval, afval. Streef naar standaarden. Richt scorecards in. Gebruik referentiepunten van minimale betrouwbaarheidsnorm. Weet wanneer in te grijpen.

**Verlaag de variatie in kwaliteit.** Voer onderhoudsprogramma's op tijd uit. Beschik over competente medewerkers. Standaardiseer werkprocessen.

**Doe aan uitgangscontrolle.** Zorg dat gekwalificeerd en gevalideerd materiaal en informatie het (werk)proces verlaat.

**Verbeter tot marktconform niveau of hoger.**

## Verhoog de betrouwbaarheid van informatie

**Test het informatiesysteem.** Controleer op basis van audits de relevantie van informatie. Doe een poging de brongegevens van informatie te achterhalen. Vind bronnen die gegevens invoeren en toets de betrouwbaarheid hiervan.

## Verhoog de betrouwbaarheid van de beveiliging

**Test de veiligheid van je informatiesysteem.** Laat hackers pogen je informatiesysteem te kraken. Bouw redundantievoorzieningen in. Beschik over noodvoorzieningen (voeding – koeling).

**Voorkom lekken van belangrijke informatie.** Verdeel vertrouwelijke informatie over meerdere personen. Laat medewerkers geheimhoudingsverklaringen tekenen.

**Voer periodiek een audit uit.**

## Verhoog de betrouwbaarheid van statistische uitkomsten

**Verhoog je steekproef.** Hoe meer meetgegevens des te nauwkeuriger is de uitkomst.

**Laat verschillende onderzoekers dezelfde situatie beoordelen.**

## Verlaag risico's

**Hou een riskassessment en maak een risicoregister.** Neem maatregelen om de kans op risicovolle gebeurtenissen te verlagen en eventuele gevolgschade te beperken.





# 3. CAPACITEIT

---

Capaciteit is het vermogen tot opslaan of verwerken van:

- transport (aantal vrachtwagens)
- productie (aantal producten maken per uur)
- producten (magazijn)
- data (geheugen, harde schijf)
- elektriciteit (accu, condensator)
- mentale capaciteit in de zin van vermogen tot opslaan van informatie (leren)

Capaciteit is beschikbaar of moet worden aangevuld.

Vaak wordt het woord capaciteit gebruikt om de kwaliteit en beschikbaarheid van mensen uit te drukken.

*“Hij heeft de capaciteit om deze klus te klaren.”*

**Productiecapaciteit** is de maximale hoeveelheid goederen en diensten die je kan produceren in een gegeven tijdsinterval wanneer alle productiefactoren worden ingezet.

**Capaciteitsmanagement** is sturen op efficiency en effectiviteit. Teveel capaciteit lijkt effectief, het biedt altijd mogelijkheid om klanten te helpen, maar is inefficiënt omdat niet alle beschikbare capaciteit wordt gebruikt.

## Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- tevreden klanten
- up-to-date machinepark, transport, opslag
- professioneel capaciteitsmanagement: logistiek, assets, onderhoud en planning
- voldoende competente medewerkers
- hoog rendement

## Remmende kracht: voorbeelden

- grote variatie in klantvraag waardoor het rendement onder druk kan komen te staan:
  - te weinig vraag: leegloop → boventallig personeel, geen dekking vaste kosten → hoge kosten
  - te veel vraag: te weinig capaciteit → overwerk, extra inhuur, uitbesteden → hoge kosten
- onbetrouwbare capaciteit door storingen en ongepland onderhoud
- onbetrouwbare leveringen
- te kleine magazijnen

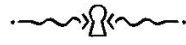
## Wat je kunt doen

**Stem vraag en aanbod op elkaar af.** Voorspel vraag en aanbod mede aan de hand het verleden, seizoen patronen, heden en toekomst. Hiermee kun je variëren in doorloop- en levertijden. Maak rekensommen om het goede evenwicht te vinden tussen kosten en rendement.

**Flexibiliseer de capaciteit.** Varieer de capaciteit op basis van de klantvraag of historische informatie. Maak gebruik van de flexibiliteit door middel van overwerken, ploegendienst, inzet flexkrachten of besteed capaciteit uit.

**Maak verborgen capaciteit vrij.** Ga efficiënter werken. Pas LEAN technieken toe en richt (werk)processen slimmer in.

**Stabiliseer de variatie in vraag.** Benut je productiecapaciteit beter door het aanbod te harmoniseren. Hierdoor verminder je opstart- en omsteltijden. Denk bijvoorbeeld aan het bundelen van orders.



## 4. CARRIERE

---

Een carrière of loopbaan is de reeks van maatschappelijke posities die iemand achtereenvolgens inneemt (en ontwikkeling daarbinnen). Een loopbaan begint met het betreden van de arbeidsmarkt.

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- professioneel in-, door- en uitstroombeleid
- tevreden en loyale medewerkers
- lage wervings- en selectiekosten, veel open sollicitaties
- evenwichtige samenstelling van functies

### Voorbeelden van remmende krachten:

- carrière plafond, ongewenste uitstroom
- ontevreden medewerkers

## Wat je kunt doen

**Beschik over een transparant loopbaanprogramma.** Begeleid medewerkers in de planning van hun loopbaan. Weet waar de organisatie de komende periode behoefte aan heeft. Richt een fleximatrix in.

**Introduceer en faciliteer Management-Development.** Maak een set van maatregelen gericht op het werven, selecteren, aanstellen, begeleiden, overplaatsen en ontwikkelen van (toekomstige) managers.

**Begeleid nieuwe medewerkers binnen je team.** Geef een ervaren medewerker de rol van mentor met de opdracht starters zo snel en goed mogelijk inzetbaar te maken. Laat de starter een kennismakingsprogramma doorlopen. Vraag na drie weken wat de nieuwkomer allemaal is opgevallen; dit is bijzonder waardevolle informatie.

**Voed de ambitie en sterke punten van een medewerker.** Benut het persoonlijke activa van een teamlid ten volle. Help hem om zijn ambities te verwezenlijken. Maak een realistisch plan van zijn toekomstig taken- en verantwoordelijkheidspakket. Maak een carrièreplan met concrete stappen, die hem helpen zijn ambities te verwezenlijken. Doe eventueel een sterke puntentest. [www.mijnsterkepunten.nl](http://www.mijnsterkepunten.nl)

**Neem kleine risico's.** Fouten hoeven geen permanente impact te hebben. Goede carrièreplannen kunnen gestopt, veranderd of omgekeerd worden als ze in de praktijk niet werken.

**Denk twee stappen vooruit.** Kijk niet te ver in de toekomst. Alles gaat zo snel en plan slechts twee stappen vooruit. De eerste stap is belangrijk en vaak niet eens zo ingewikkeld. Een goed plan biedt flexibiliteit om verschillende wegen in te slaan.

**Zorg voor een integere referentiebrief of getuigschrift.** In het geval een medewerker de organisatie verlaat, kun je een referentiebrief schrijven of getuigschrift opstellen. Vraag toestemming. Wees realistisch, noteer bijvoorbeeld vijf positieve en vijf verbeter/ontwikkel punten.

**Begeleid medewerkers bij onvrijwillig ontslag met outplacement.** Onvrijwillig ontslag is een traumatische gebeurtenis. Help het ontslag “een plek te geven”. Stel via diverse talent-, competentie- en beroepsonderzoeken vast wat een goede volgende stap in iemands carrière is.







# 5. COMMITMENT

---

Commitment is de belofte van betrokkenheid en bevoegenheid.

De mate van commitment is afhankelijk van:

- visie en missie → aantrekkelijkheid en het bieden van een positief (persoonlijk) perspectief
- druk → noodzaak om te veranderen
- ontevredenheid → het verlangen naar een betere situatie
- eerste stappen → aantonen van het eerste bewijs voor succes
- realisme → het geloof en vertrouwen dat de belofte kan worden nagekomen
- competentie → het vertrouwen om de belofte na te komen.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- ontevreden klanten
- lage productiviteit
- lage veranderbereidheid

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- tevreden klanten
- loyale medewerkers
- afspraken worden nagekomen
- hoge productiviteit
- bovengemiddelde veranderbereidheid

## Wat je kunt doen

**Communiceer helder.** Besef dat mensen zich committeren als ze weten waar ze aan toe zijn. Wat er van hen verwacht wordt en wat ze kunnen beloven. Vertel het verhaal, wees duidelijk over de aanleiding, de doelstelling, wie betrokken is en wat je van iedereen verwacht. Vertel je verhaal op enthousiaste en authentieke wijze. Als mensen jouw verhaal “voelen” dan ben je geslaagd in je communicatie. Laat eventueel een opname maken van je verhaal. Publiceer dit op intra- of internet. Laat ruimte vrij voor reacties.

**Laat je team problemen oplossen.** Start een gesprek met je team omdat je bijvoorbeeld enkele verontrustende indicatoren signaleert zoals inzakkende productiviteit, afspraken die niet worden nagekomen, toenemend cynisme, lage motivatie. Begin met het aangeven van je doelstelling:

- evalueren van onze huidige positie
- vaststellen problemen, doelen en criteria
- vinden van oplossingen.

Geef aan wat je de afgelopen maanden waarnam aan afwijkend gedrag. Benoem wat goed gaat en wat nadelig werkt om teamdoelen te realiseren. Zorg dat mensen persoonlijk betrokken raken. Laat hen de volgende vragen beantwoorden en op een geeltje noteren: *“Wat doen we goed? Wat staat volgens jou een sterkere teambetrokkenheid in de weg? Welke acties of veranderingen (één of twee) zouden onze betrokkenheid bij de missie nieuw leven inblazen?”*. Schrijf op drie flip-overvellen deze vragen en laat ieder teamlid zijn geeltjes op hierop plakken. Maak van je team drie subgroepen. Geef elke groep één van de vellen en laat

hen de antwoorden sorteren op thema en maak een overzicht van de diverse meningen en ideeën. Bespreek te resultaten en maak een actieplan.

**Stimuleer betrokkenheid.** Meld positieve berichten. Verspreid een bericht van een tevreden klant of meld het succes van de week.

**Toon voorbeeldgedrag.** Spreek jouw commitment zonder twijfel uit. Oefen eventueel voor de spiegel en test je geloofwaardigheid.

**Doe een beroep op intrinsieke motivatie.** Spreek mensen met een cynische houding aan op hun houding en gedrag. Doe dat één op één. Luister wat ze te zeggen hebben. Soms raken ze door jouw persoonlijke aandacht en overtuiging weer intrinsiek gemotiveerd en kiezen voor commitment. Zo niet, dan zijn zij elders beter op hun plaats.

**Bevorder commitment in teams.** Maak onvoorwaardelijk keuzes, focus op één teamdoel en ondersteun jouw medewerkers om die doelstelling te bereiken. Leer door elkaar feedback te geven. Verhoog de betrokkenheid van de teamleden. Waardeer het tonen van commitment in houding en gedrag.



# 6. COMMUNICEREN

---

## Communiceren is zo dicht mogelijk langs elkaar heen lullen.

[Kees van Kooten]

Communiceren is informatie uitwisselen. Hiermee maak je je wensen, meningen en behoeftes duidelijk.

De beste manier om je boodschap over te brengen is door totaal te communiceren. Dat wil zeggen dat je op verschillende manieren je boodschap overbrengt. Deze vormen worden tegelijk of naast elkaar gebruikt: mimiek, lichamelijk contact, oogcontact, melodie, intonatie, voorwerpen, foto's, pictogrammen, tekeningen, spraak en gebaren.

Als we met elkaar communiceren dan gebruiken we veel zintuigtaal. “Ik zie jou dit doen...” of “Als jij nou eens beter luistert dan gaat het ...”. We koppelen woorden aan onze representatie systemen, onze zintuigen. We onderscheiden visueel (ogen), auditief (horen), kinesthetisch (voelen), gustatorisch (proeven), olfactorisch (ruiken) en auditief digitaal (denken). Dit noemen we predikaten.

Een boodschap komt over op basis van jouw lichaamstaal (55%) jouw manier van spreken (38%) en slechts 7% van de woorden die je gebruikt.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- boven gemiddelde faalkosten
- ontevreden klanten
- onnodige irritatie en conflicten
- lage veranderingsbereidheid
- bovengemiddeld ziekteverzuim
- irritatie en ongeduld wanneer een communicatiemedium problemen vertoont

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- hoge actualiteitswaarde
- snelle response op klantvragen via mail en sociale media
- tevreden klanten en medewerkers
- hogere veranderingsbereidheid, vergroot draagvlak en betrokkenheid
- verheldert en schept duidelijkheid
- verhoogt de kwaliteit
- verbetert de identiteit en het imago van de organisatie
- efficiënt en effectief

## Wat je kunt doen

Pas het niveau van je communicatie aan diegene met de meeste communicatieproblemen, met het laagste communicatieniveau. Dat maakt dat je iedere ontvanger de gelegenheid geeft om te reageren.

Gebruik zintuigtaal. Ontdek je eigen communicatie voorkeuren en die van je gesprekspartner door bijvoorbeeld de volgende vraag te stellen: “Wat vind jij leuk aan vakantie?”. Als je doorvraagt ontdek wat

de voorkeur van de ander. Of die meer houdt van mooie vergezichten (visueel), goede gesprekken (auditief), of lekker in de zon bakken, wandelen of zwemmen (gevoel). Ieder mens heeft de voorkeur voor een type zintuigtaal. Ongeveer de helft van de mensen zijn plaatjespraters “*Ik zie het mooie strand al voor me ...*” en een kleinere groep zijn gevoelspraters “*Ik voel de warmte op mijn lichaam als ik op het strand lig te zonnen.*”. Als jij in staat bent vast te stellen waar iemands voorkeur zit, sluit dan aan met woorden die de ander goed ontvangt. Hiermee verpak je je boodschap als het ware in een vorm die de ander vertrouwd overkomt. Gebruik deze techniek ook bij toespraken waar mensen zijn met verschillende voorkeuren. Lardeer jouw verhaal met gevarieerde zintuigtaal en bereik zo meer mensen.

Voorbeelden van predikaten zijn:

Visueel (V)	Auditief (A)	Kinesthetisch (K)	Auditief Digitaal (Ad)
zien	horen	doen	verstand
beeld	klinken	voelen	ervaring
kijken	luisteren	gevoel	begrijpen
schijnen	toon	oppikken	denken
helder	weerklank	zwaar	leren
opheldereren	klankbord	stortvloed	verwerken
schitterend	ongehoord	onderdrukken	beslissen
uitblinken	aanhoren	aanpakken	vragen

**Ga met anderen om zoals je zelf ook benaderd wilt worden.** Neem je eigen omgangsvormen eens onder de loep. Hoe jij reageert op voicemail, e-mail, sms, What’s app, memo’s etc. Kijk goed naar alle aspecten van de boodschappen die je uitzendt door de manier waarop je die communiceert. Mogelijk volgen anderen jouw voorbeeld.

**Bouw relaties op.** Beter communiceren start bij een goede relatie. Maak verbinding met een persoon voordat je overgaat tot de inhoud van je boodschap. Gun jezelf tijd voor informele gesprekken tijdens een lunch of diner.

**Toon inlevingsvermogen, empathie.** Spreek vertrouwen in iemand uit. Toon begrip, waardering en geef complimenten. Beeld je in hoe jij je zelf zou voelen in een besproken situatie en koppel dat terug door dit met gevoel uit te spreken. Toon interesse, knik en houd oogcontact. Laat jouw gesprekspartner uitspreken en zinnen afmaken. Begrijp wanneer iets pijnlijk voor iemand is en hou daar tactvol rekening mee. Toon geduld. Zo’n 70% van de mensen heeft wat tijd nodig om zich op hun gemak te voelen om ter zake te komen. Een drietal minuten is voldoende. Begin een gesprek met een onderwerp dat niet werk gerelateerd is.

**Luister echt naar anderen.** Wees hartelijk en vriendelijk. Stel vragen, verwelkom verschillende standpunten, bevorder de dialoog.

**Omarm de waarde en voordelen van direct contact.** Echte telefoon-, videogesprekken en ontmoetingen zijn het best.

**Laat je team de communicatie verbeteren.** Begin een gesprek met je team omdat je merkt dat de communicatie niet meer gladjes verloopt. Misverstanden liggen op de loer en zaken lopen moeizamer.

Begin met het aangeven van je doelstelling: het verbeteren van de communicatie. Vertel je teamleden wat je de afgelopen periode merkte aan de communicatie, zaken die hierdoor fout liepen. Benoem wat hiervan de effecten zijn. Zorg dat mensen persoonlijk betrokken raken. Vraag of ze jouw waarnemingen herkennen. Laat hen de volgende vragen beantwoorden en op een geeltje noteren: *“Wat schort er momenteel aan de communicatie? Wat ervaar jij als goede communicatie? Welke acties of veranderingen wil jij graag invoeren?”*. Schrijf deze vragen op drie flip-overvellen en laat ieder teamlid zijn geeltjes hier op plakken. Maak van je team drie subgroepen. Geef elke groep één van de vellen en laat hen de antwoorden sorteren op thema en maak een overzicht van de diverse meningen en ideeën. Bespreek te resultaten en maak een actieplan. Creëer een referentiepunt, een norm, voor wat jouw team als effectieve communicatie ervaart.

**Respecteer diversiteit.** Mensen met verschillende achtergronden, cultuur – geloofsovertuiging hanteren verschillende beleefdheden. Ontdek deze cultuurverschillen. Bespreek ze met elkaar. Dat leidt tot een gemeenschappelijke ervaring die wederzijds begrip, vertrouwen en respect in je team bevordert.

**Maak bijeenkomsten plezierig.** Maak van elk gesprek naast de informatiecomponent ook een plezierige ervaring. Wees hartelijk, vriendelijk en luister echt. Respecteer de tijd van anderen. Je zult verbaasd zijn hoe bereidwillig anderen meedoen aan als jij jouw besprekingen goed organiseert. Zo ontstaan gewoonten die ook doordringen tot de dagelijkse teamcommunicatie.





# 7. COMPLEXITEIT

---

**Complexiteit is de som van een heleboel eenvoudige kleine problemen.**

Dit is een sprekende opstelsom van oplopende complexiteit:

- een puzzel van 1 stuk is al opgelost
- een puzzel van 10 stukjes is gemakkelijk op te lossen
- een puzzel van 100 stukjes is redelijk goed te doen
- een puzzel van 1.000 stukjes vraagt om een gestructureerde aanpak
- een puzzel van 10.000 stukjes kost erg veel tijd om op te lossen
- een puzzel van 100.000 stukjes is niet te doen omdat overzicht ontbreekt.

Complexiteit is de mate van ingewikkeldheid en niet los te zien van competenties van betrokken personen. Zo kan het voorkomen dat wat de één complex vindt, de andere als een routineklus ervaart.

Complexiteit is ook te koppelen aan technologie. De inzet van nieuwe technologie en technieken is vaak complexer dan gebruik maken van standaard of bewezen technologie en technieken.

Complexiteit zie je in (tijdelijke) organisaties, bijvoorbeeld bij projecten.

Externe omstandigheden en tijdsdruk vergroten de complexiteit.

## **Voorbeelden van remmende krachten:**

- bovengemiddelde faalkosten
- hoge opleidings- en trainingskosten
- wordt vaak aangevoerd als excuus voor falen, vooral als iets flink fout gaat
- vertraagt veranderprocessen

## **Voorbeelden van ondersteunende krachten:**

- tevreden klanten
- competente medewerkers
- klanten gunnen jouw organisatie orders omdat je in staat bent een complex product te maken en/of dienst te leveren.

## **Wat je kunt doen**

**Maak jouw eigen leven eenvoudiger.** Start zelf met vereenvoudigen. Praat en schrijf vaker in eenvoudige taal. Complexe taal is dikwijls braaftaal. Bedenk elke dag een thema om te vereenvoudigen.

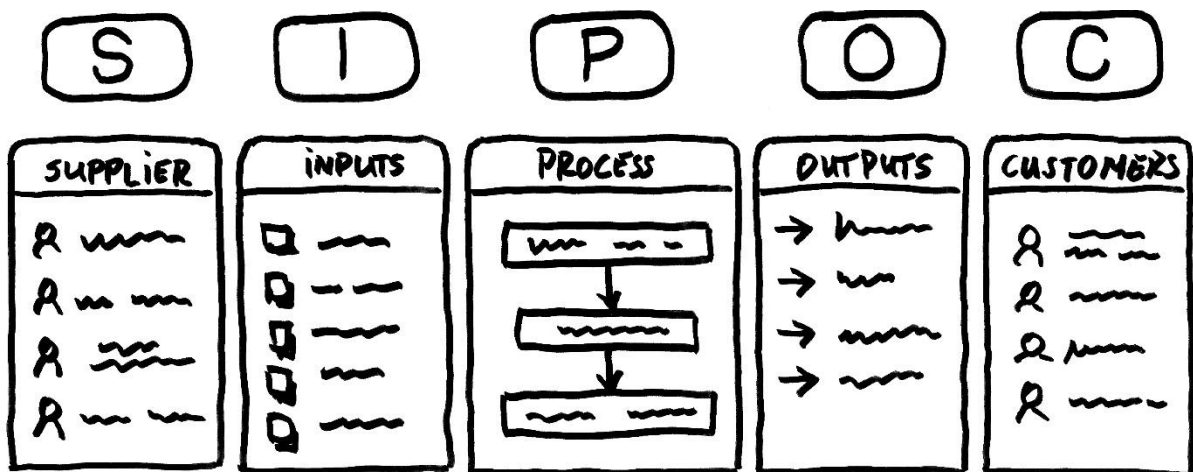
**Hak in stukken.** Splits complexe zaken in hanteerbare delen. Pak deze onderdelen één voor één aan. Als je kleine stappen zet, is het best te doen.

**Accepteer geen smoesjes.** Onderzoek of complexiteit als alibi wordt gebruikt om uiteindelijk geen veranderingen door te voeren. Stel dit aan de orde tijdens een teambijeenkomst en vraag hoeveel mensen behoefte hebben aan meer eenvoud.

**Laat je team complexiteit verlagen.** Start een gesprek met je team omdat je merkt dat de complexiteit de performance van je team negatief beïnvloedt. Begin met het aangeven van je doelstelling: het vereenvoudigen van werkprocessen, procedures, producten en/of diensten. Geef aan wat je de afgelopen

maanden waarneemt aan toenemende complexiteit. Benoem wat hiervan de effecten zijn. Zorg dat mensen persoonlijk betrokken raken. Vraag of ze jouw observatie herkennen. Laat hen de volgende vragen beantwoorden en op een geeltje noteren: *“Wat ervaar jij als complex? Wat ervaren anderen, zoals leveranciers of klanten, als complex? Welke acties of veranderingen wil jij graag invoeren?”*. Schrijf deze vragen op drie flip-overvellen en laat ieder teamlid zijn geeltjes hierop plakken. Maak van je team drie subgroepen. Geef elke groep één van de vellen en laat hen de antwoorden sorteren op thema en maak een overzicht van de diverse meningen en ideeën. Bespreek te resultaten en maak een actieplan.

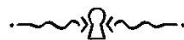
Maak werkprocessen eenvoudiger. Maak gebruik van de toolbox die LEAN en Six Sigma biedt. Met bijvoorbeeld een SIPOC krijg je snel door waar complexe zaken eenvoudiger kunnen, c.q. moeten.



Formuleer normen voor eenvoud in je organisatie, richtlijnen over probleemoplossing, besluitvorming, presentaties en rapportage.

Ga voor eenvoudige oplossingen. Vertrouw op wat je weet.

Communiceer regelmatig met je team. Controleer of de complexiteit echt is afgenomen.





## 8. CONCURRENTIE

---

Concurrentie is de strijd tussen verschillende partijen om schaarse bronnen of om een doel te bereiken dat door zijn aard slechts voor enkelen is weggelegd.

Er zijn vier vormen van concurrentie:

1. **merk** → verschillende merken met hetzelfde product/assortiment
2. **product** → verschillende producttypen binnen een bepaalde productgroep
3. **generiek** → bedrijven die aan dezelfde klantbehoeften voldoen
4. **behoefte** → speelt zich af tussen verschillende soorten behoeften waaraan de consument bereid is geld te besteden. Kies je bijvoorbeeld voor een verre vakantie of een verbouwing van je huis.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- klanten kiezen voor alternatieven
- laag verandervermogen
- krimpende omzet, bedrijfsresultaat onder druk
- afnemend bestaansrecht

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- beter en aantrekkelijker dan bestaande alternatieven
- tevreden klanten
- groeiende omzet – marktvolume – continuïteit

## Wat je kunt doen

**Analyseer je concurrentiepositie.** Ga benchmarken om de concurrentieachterstand of -voorsprong vast te stellen. Kijk goed om je heen. Weet wat er in je markt gebeurt. Spreek ontevreden klanten. Ontdek wat ze nodig hebben, willen en verwachten. Schakel een expert in. Specialisten van branchebureaus vertellen je binnen een uur wat de belangrijkste trends zijn in jouw situatie. Breng belangrijke mensen bijeen om het huidige producten/dienstenpakket te beoordelen ten opzicht van de markt.

**Maak vergelijkingen met je drie belangrijkste concurrenten.** Analyseer de verschillen. Ook in presentatie, website, verpakking en verdienmodel.

**Maak een SWOT-analyse.** Analyseer van elke Product – Markt – Combinatie (PMC) de kansen, bedreigingen, sterke en zwakke punten.

**Stoot onrendabel aanbod af.** Neem je verlies op achterhaalde producten of diensten. Stoot onrendabel aanbod af. Richt je investeringen op producten/diensten waar de klant iets aan heeft.

**Kleine verandering – grote gevolgen.** Pep met kleine veranderingen de klanttevredenheid op. Geringe wijzigingen in de presentatie of communicatie kan veel uitmaken voor de marktacceptatie. Vind en bepaal welke verbetering het grootste effect zal hebben. Verbeter bijvoorbeeld je leveringsvoorwaarden: gratis opslag, gunstige betaaltermijn of ruime retouromogelijkheden. Verruim je garantie als beste van de branche.

**Communiceer nadrukkelijker dan je concurrenten een exclusieve eigenschap van product/dienst.** Geef een goed te begrijpen antwoord op de klantvraag : “*What’s in it for me?*”.

**Presenteer je product/dienst anders.** Geef je huisstijl een lik verf. Benadruk exclusieve waarde ervaringen van klanten. Geef een spetterende herintroductie van je product/dienst. Koppel het aan een bekend staand persoon. Nodig iedereen uit, ook oud-klanten.

**Verken nieuwe distributiemogelijkheden.** Ga de mogelijkheden na door de inzet van webshops, affiliate constructies of koppelverkoop. Smeed allianties met partners in de toegevoegde waarde keten, waardoor jouw exclusiviteit toeneemt.

**Investeer in je mensen.** Misschien leven ze nog in het “verleden”. Zorg dat ze één gemeenschappelijke visie ontwikkelen en veranderingen omarmen, begrijpen, accepteren en uitvoeren.

**Innovereer.** Verzamel de mensen die dicht bij de klant staan. Vraag hen te bedenken wat gedaan kan worden om de klant van dienst te zijn en een voorsprong ten opzichte van de concurrent te nemen. Verwelkom alle ideeën. Zet een KANS-Team op vruchtbare projecten.

**Versterk je flexibiliteit.** Flexibiliteit is één van belangrijkste concurrentievoordelen. Train je medewerkers in flexibiliteit door jobrotation. Bevorder intern ondernemerschap. Maak je werkprocessen eenvoudiger en flexibeler.

**Blijf alert.** Maak er een goed gebruik van om periodiek je concurrentiepositie te peilen en bij te stellen. Reageer op veranderingen in de markt. De samenstelling en vraag van de markt verandert continu. Vraag je team wekelijks om marktinformatie. Maak een bord met informatie van concurrenten. Reserveer elke maand een uur om de concurrentiepositie van jouw dienst/product te toetsen aan trends en ontwikkelingen.



## 9. SLUIMERENDE CONFLICTEN

---

Een conflict is een situatie waarin twee of meer partijen methoden hanteren, doelstellingen nastreven of waarden aanhangen die, daadwerkelijk of in de perceptie van de partijen, onverenigbaar zijn en daardoor in botsing komen.

Conflicten treden op tussen mensen (ruzie), organisaties (handelsonderlog), en landen (oorlog). Een conflict gaat om de inhoud van een kwestie of om de relatie tussen de betrokkenen.

Een conflict zie je vaak als iets negatiefs omdat je dit met ruzie associeert. Er bestaat inderdaad een reële kans dat conflicten ruzies worden. Maar als je op een goede manier met conflicten omgaat, zorgen conflicten juist voor verdieping en kwaliteit in de samenwerking.

Er zijn grofweg drie typen conflicten:

- sociaal- emotioneel → hierbij staat de persoonlijke verhouding op het spel.
- zakelijk → partijen verschillen van inzicht en onduidelijkheid rondom de uitvoering van werkzaamheden, doelen, middelen en procedures.
- belangen → partijen strijden om de schaarste van middelen, zoals geld en ruimte, maar ook om zaken als verantwoordelijkheid en bevoegdheid.

Er zijn drie basishoudingen zoals mensen reageren op een conflict.

- conflictschuw → wanneer iemand niet kan omgaan met de onaangename gevoelens die een conflict oproepen; zo'n persoon wil in de eerste plaats aardig gevonden worden en loopt daarom met een grote boog om de onenigheid heen.
- conflictgericht → wanneer iemand altijd gelijk wil hebben, zijn ongelijk niet wil toegeven en nadrukkelijk verschillen zoekt; het conflict escaleert.
- oplossingsgericht gedrag → partijen bezien de zaak van verschillende kanten, relativeren en zien zichzelf los van de inhoudelijke kant van het conflict.

Welk gedrag iemand vertoont, is afhankelijk van zijn karakter, milieu, genoten opvoeding en leergedrag.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- stress, energieverlindend
- verstoorde relatie, ontevreden klanten/medewerkers/leveranciers
- conflicten worden bedekt en niet aangepakt
- onveiligheid en angstcultuur
- defensieve houding → passief of juist agressief gedrag
- bovengemiddeld ziekteverzuim
- primitief onderhandelen op basis van macht en manipulatie leidt dikwijls tot een slechte relatie

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- cultuur waarbij conflicten leiden tot betere oplossingen, zorgt voor helderheid en duidelijkheid
- professioneel teamgedrag, tevreden medewerkers
- weten waar grenzen liggen
- ontdekken van grotere onderliggende problemen
- situatie is beter na dan vóór het conflict

## Wat je kunt doen

**Beheers het conflict.** Maak tempo bij het oplossen van conflicten want veel mensen hebben erg last van conflicten en ervaren het als ruzie. Betrek eventueel een mediator, een neutrale derde persoon, om een vastzittend conflict op te lossen.

**Wijs een vertrouwenspersoon aan.** Maak sluimerende conflicten bespreekbaar.

**Pak conflicten aan.** Toon interesse in het standpunt, de emotie en beleving van de ander door open vragen te stellen. Luister naar de ander en realiseer je dat het belangrijk is om te begrijpen alvorens begrepen te worden. Laat je oordeel los en speel de bal, niet op de man. Verplaats je in de ander voordat je boos wordt. Besef vooraf wat je (minimaal) wilt bereiken. Handel in termen van de verschillende belangen. Onderhandel synergetisch. Zoek naar creatieve en bevredigende oplossingen voor alle partijen, waarbij je een wederzijdse meerwaarde tot stand brengt. Hou een evaluatie na een paar weken.

**Train in diverse conflictstijlen.** Beheers verschillende manieren om een conflict aan te pakken zodat je beter met verschillende conflictsituaties omgaat. Vermijden, doordrukken, toegeven, compromissen sluiten of samenwerken. Ken je eigen voorkeursstijl. Richt je op de belangen en niet op de individuele posities. Volg een cursus/training in conflicthantering.

**Ontdek je eigen favoriete conflictstijl.** Doe een Thomas Killman test.

**Leer mensen constructief met conflicten om te gaan.** Bevorder situaties om argumenten met elkaar te delen. Train medewerkers om conflicten te hanteren.

**Los een conflict helemaal op.** Met een niet goed opgelost conflict creëer je de kiem voor een volgend conflict.

**Geef het goede voorbeeld.** Jouw team leert veel van hoe jij omgaat met conflicten. Zij ervaren jouw conflictvaardigheid in het omgaan met mensen, belangen, inhoud, vorm en relaties. Goed conflictgedrag doet goed volgen.

**Hanteer bijvoorbeeld de Harvard methode:**

- **Scheid de mens van het probleem.** Versta de kunst om de relatie met de andere partij goed te houden en samen op zoek te gaan naar een overeenkomst. Erken emoties. Leef je in de ander. Begrijp de ander. Betrek de ander in het onderhandelingsproces.
- **Richt je op belangen, niet op posities.** Belangen definiëren het probleem en de doelstelling. De positie die een partij kiest, heeft alles te maken met de belangen van die partij. Begrijp de belangen van de andere partij. Maak een overzicht van alle belangen, pas daarna ga je op zoek naar een creatieve oplossing.
- **Zoek naar oplossingen in wederzijds belang.** Brainstorm om te komen tot veel ideeën. Verbeter de meest veelbelovende ideeën. Beslis of je door wilt gaan.
- **Dring aan op objectieve criteria.** Maak van elk geschilpunt objectieve criteria en wees ontvankelijk voor redeneringen vanuit de meest relevante normen en principes en de toepassing daarvan.

Beschik altijd over een BAZO (Beste Alternatief Zonder Overeenkomst). Hoe beter je BAZO, hoe groter je invloed.

Maak afspraken. Leg alle afspraken vast en borg de voortgangscntrole.





# 10. CREATIVITEIT

---

Creativiteit wijst naar het vermogen om iets nieuws te scheppen. Mensen tonen creativiteit wanneer zij een nieuw concept of object maken of een originele oplossing voor een probleem vinden.

Een team functioneert goed wanneer zij creativiteit toepast; de bron voor innovatie en veranderingen.

Creatief gedrag is niet te voorspellen. De kans op vernieuwende ideeën is overigens het hoogst als mensen onder hoge druk het gevoel hebben voor een belangrijke missie bezig te zijn waar zij zich intens bij betrokken voelen en voor een groot deel van de tijd op kunnen concentreren.

Creativiteit is een vaardigheid, iedereen kan het aanleren, het is leuk om te doen, kinderen zitten er vol mee. Het is even belangrijk als het logisch handelen en het aardige is dat het nooit opdraakt.

Creatieve mensen werken hard en maken lange uren; 10% inspiratie en 90% transpiratie is eerder gewoonte dan uitzondering. Zij doen onvoorspelbare dingen. Creatievelingen zijn overwegend beelddenkers.

Het creatief proces doorloopt meestal de volgende stadia:

- probleemontwikkeling
  - probleemformulering
  - acceptatie
  - herformulering
- ideeontwikkeling:
  - analyse en 'purge' (poging om logische oplossingen te vinden)
  - uitputting, frustratie
  - relaxatie/incubatie
  - creatieve zijstap
  - Eureka!
- ideebeoordeling:
  - uitwerken (kritische fase)
  - plan van aanpak

De meeste “*Aha*” of “*Eureka*” momenten ontstaan nadat je een probleem uitvoerig bestudeerde en loslaat. “*Er een nachtje over slapen*” is hier een voorbeeld van. Ons brein reorganiseert, onbewust, de informatie rondom het probleem tot creatieve oplossingen.

Creativiteit wordt in principe vaak geprezen, echter in de praktijk niet altijd getolereerd. Een creatief persoon kan in een geordende organisatie chaos aanrichten door op creatieve wijze de systeemgrenzen te overschrijden.

## Voorbeelden van remmende krachten:

- te vooruitstrevend, te duur, te mooi product, geen/te weinig afnemers
- niet begrepen worden door klanten en collega's
- creativiteit is goed, maar niet op elk tijdstip en niet tegen elke prijs
- een uitvlucht om minder leuke activiteiten te ontlopen

## Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- voorsprong op concurrenten – concurrentie
- nieuwe producten – processen

- hoog oplossingsvermogen
- imago

## Wat je kunt doen

**Breng de dialoog over creativiteit op gang.** In hoeverre staat creativiteit in (strategische) doelstellingen geformuleerd. Hoe is het met de creativiteit gesteld ten opzichte van concurrenten. Wat kunnen we doen om de creativiteit binnen de organisatie te ontwikkelen.

**Start een creatieve broedplaats.** Plaats een prikbord op een “open plek” binnen jouw organisatie en hang daar enige relevante kansvragen op en nodig collega’s uit om jou mee te helpen in de beantwoording hiervan. Nodig iedereen uit om zijn eigen kansvraag toe te voegen. Elke plek is oké. Een hoek in de kantine, bij de lift of koffiecorner.

**Zie en pak kansen voor verbeteringen.** Vraag (on)tevreden klanten wat hun visie is op jouw producten/diensten. Luister en vindt kansen hun wensen te realiseren. Hou een creatieve denktank met de slimsten van je organisatie. Geef hen de opdracht met welke kleine verandering zij de klantwaarde van jouw product/dienst kunnen verhogen. Kan het toch niet anders, beter, sneller, goedkoper of efficiënter? Is dit de optimale oplossing? Denk dan aan: verpakking, eigenschappen, promotie, communicatie, distributie, leveringsvoorwaarden, prijsstelling, betaalmethode.

**Stimuleer creativiteit.** Richt een creatieve werkplek/ruimte in met hulpmiddelen zoals stiften, stickers, verf, papier, plakband, schaar. Maak prototypes van nieuwe producten, slogans, logo’s. Doe het samen.

**Vereenvoudig, vereenvoudig, vereenvoudig.** Dit levert dikwijls enorme voordelen op. Kijk over je eigen grenzen heen. Kijk in andere branches hoe zij dit doen.

**Geef tijd om te experimenteren.** Laat medewerkers een deel van hun werktijd gebruiken om eigen ideeën uit te werken. Dat maakt hen creatiever en motiveert enorm. Ontwikkel drie kernvaardigheden:

- vind bewust andere wegen, onderneem niet alledaagse pogingen
- vraag dagelijks om feedback
- stijg boven jezelf uit met ambitie, lef, moed en samenwerking. Duw elkaar naar betere resultaten.

**Nodig kunstenaars uit.** Vraag hen te vertellen over hoe die hun eigen creativiteit beleven en zij tot kunstwerken komen. Sommigen weten precies wat ze willen, anderen ontdekken hun creatie tijdens het proces. Bijzonder inspirerend!

**Stimuleer nieuwe ideeën.** Maak er gewoonte van 5 minuten per groepssessie een creamoment in te lassen. Hang een whiteboard op waar iedereen een vraag kan noteren. Mooie input voor zo’n creasessie. Beloon iedereen voor zijn creatieve inzet. Zet alle deelnemers in het zonnetje.

**Gebruik focusvragen.** Dit zijn zeer uitdagende, creativiteitsprikkelende vragen zoals bijvoorbeeld:

- Welke krachten dragen bij aan ons succes?
- Hoe kan onze leverancier onze producten verkopen?
- Hoe kunnen we onze technologie en kennis gebruiken voor een geheel andere markt?
- Hoe kunnen we onvervulde behoeften van klanten vinden?
- Hoe kunnen wij binnen 6 maanden de omzet van product X verdubbelen?
- Hoe kunnen wij klant Y betrekken in ons innovatieproces?
- Wat ga jij doen als jij vandaag de directeur van deze organisatie bent?



**Gebruik intranet.** Nodig collega's of de directie via intranet of mail uit mee te denken om een probleem op te lossen. Formuleer een vraag met: *“Op welke wijze kan je de beladingsgraad van onze vrachtwagen verhogen, zonder extra kosten te maken?”*

**Gebruik slaap als oplostijd.** Stel jezelf voor het slapen gaan een vraag en wordt wakker met een geniaal idee. Je zal niet de eerste zijn. Zorg wel voor pen en papier naast je bed. Voor je 't door hebt is je goede idee vertrokken.

**Hou een ideeënboekje bij.** Noteer je ingevingen in een apart boekje. Of leg zo'n boek bij de koffieautomaat.

**Bevorder nieuwe creativiteitstechnieken.** Word lid van een creativiteitsclub of nodig een workshopleider uit die je uitdaagt om met nieuwe methoden te werken.

**Zet scholieren of studenten in.** Nodig hen uit en vraag hen mee te denken over jouw problemen. Zij kijken nog fris en onbevooroordeeld naar jouw probleem. SOL Netherlands faciliteert dit soort bijeenkomsten. Of draai het om. Leg je probleem voor aan verschillende scholen – universiteiten. Misschien vind je de meeste briljante oplossingen in de combinatie van ideeën en aangeleverde perspectieven.

**Faciliteer informele ontmoetingen.** Denk aan vrijdagmiddagborrels, gezamenlijke uitjes en varieer in lunchontmoetingen.

**Geef ruimte aan de intrapreneur, de rebel.** De persoon die met ondernemende houding en gedrag heel wat voor elkaar krijgt in voordeel van klant, organisatie en team. Het zijn die mensen die liever excuses aanbieden dan om toestemming vragen. Soms kan het ook de grote zeurpiet zijn die met een geweldig idee komt als je die podium geeft.

**Word creatiever.** Lees boeken over dit thema of volg een cursus creativiteitstechnieken. Houd een dagboek bij met je ideeën. Relax regelmatig. Ontwikkel een interesse in diverse zaken die zo mogelijk niets met je dagelijkse werk te maken hebben.

**Leer associëren.** Het menselijk denksysteem maakt, wat de informatieverwerking betreft, geen onderscheid tussen 'belangrijke' en 'onbelangrijke' zaken. Gebruik bij het divergeren associatietechnieken zoals bijvoorbeeld: polair tegenovergestelde (wit, zwart), deel van het geheel (veter, schoen), nabijheid in tijd en/of ruimte (vogel, nest), oorzaak en gevolg (brandwond, pijn) en analogie (berk, eik).





# 11. CULTUUR

---

## Zo werken wij hier met elkaar.

Organisatiecultuur is de gemeenschappelijke verzameling van normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door de leden van de organisatie; de 'sociale lijm' die de leden aan elkaar en aan de organisatie bindt.

Afhankelijk hoe je tegen organisaties kijkt kun je vier hoofdculturen herkennen:

<b>Mens gerichte cultuur</b>	→	heeft de volgende kenmerken: gemeenschappelijke waarden en doelstellingen, 'wij-gevoel', teamwork, klanten worden als partners beschouwd, regels en procedures zijn ondergeschikt aan het gevoel een team te zijn.
<b>Innovatieve cultuur</b>	→	kent de volgende eigenschappen: ontwikkeling van nieuwe diensten en producten, voorbereid op de toekomst, creatief en flexibel.
<b>Beheers gerichte cultuur</b>	→	wordt gekenmerkt door: procedures en regels, leidinggevend coördineren en organiseren, lange termijndoelen dienen de stabiliteit van de organisatie, efficiëntie en voorspelbaarheid.
<b>Resultaat gerichte cultuur</b>	→	heeft als eigenschappen: extern gericht, op transacties met belanghebbenden (klanten, leveranciers ...), concurreert met gelijkwaardige organisaties, centrale waarden zijn productiviteit, resultaten, winst en taakgerichtheid. Leidinggevend zijn veeleisend en leggen de nadruk op marktleiderschap.

Sommige mensen hebben door hun positie, kennis of uitstraling een dusdanige invloed op anderen dat zij "de toon zetten" en representatief zijn voor de cultuur.

In oudere organisaties kunnen alle oorspronkelijke cultuurdragers zijn verdwenen terwijl de organisatiecultuur daarna niet noemenswaardig is gewijzigd. Een organisatiecultuur kan zo sterk zijn dat nieuwe leden in de organisatie alle gevestigde gedragingen, houding en normen snel eigen maken.

### Het verhaal van de apen en bananen

In een kooi met tien apen wordt een banaan opgehangen. Onder de banaan staat een trap. Als een van de apen een poot op een traptrede zet om de banaan te gaan plukken, worden alle apen natgespoten. Dat vinden ze niet leuk. En als het daarna nog een keer gebeurt, beginnen ze verbanden te zien.

Zodra nu één van de apen ook maar een beweging maakt die erop lijkt dat hij de trap wil beklimmen, beletten de andere negen apen hem in zijn voorgenomen actie. Ze hebben immers geen zin in nog een nat pak.

Nu vervangen we één van de kooibewoners door een nieuwe aap die nergens van af weet. De nieuweling ziet de banaan, besluit die te gaan oogsten, maar wordt dan door de negen resterende 'oude' apen hardhandig van dat voornemen afgebracht. Als er nog een 'oude' aap door een 'nieuwe'

wordt vervangen, herhaalt zich dat. Waarbij de eerste nieuweling enthousiast meehelpt de laatst-gekomeene een pak rammel te geven.

Zo vervangen we alle 'oude' apen en is er geen aap meer in de kooi die het 'natspuiten-omdat-je-een-poot-op-de-trap-zette' aan den lijve meemaakte. Toch zal geen aap het in zijn hoofd halen om ook nog maar een poot naar die trap uit te steken.

*“Waarom niet, meneer?” “Dat doen wij hier gewoon niet, jongeman.”*

### Voorbeelden van remmende krachten:

Elk cultuurtype heeft ook zijn nadelen. Typische cultuurvoorbeelden zijn:

- vrijwel alle macht ligt bij één persoon
- weinig ruimte om door te groeien of nieuwe kennis te verwerven
- veel teamwisselingen
- veel energie nodig om medewerkers te binden en boeien.

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- mensen voelen zich thuis en verbonden aan de organisatie
- besluiten en strategie worden begrepen door de medewerkers

Elk cultuurtype heeft zo zijn voordelen. Afhankelijk van wat je wilt bereiken met je (nieuwe) cultuur kun je:

- flexibel en slagvaardig zijn
- taken en bevoegdheden vastleggen in regels en omschrijvingen
- team en output centraal stellen
- de individu als middelpunt kiezen

Afhankelijk van de dominante cultuurkenmerken kan het lastig zijn om adequaat te reageren op marktontwikkelingen: voldoen aan de (toekomstige) klantvraag en aantrekken van de juiste medewerkers.

## Wat je kunt doen

**Veranderen is starten met cultuurverandering**

**Cultuur is wat zich afspeelt in het hier en nu.** Overal in ieder gesprek, besluit, feest of ontslag. Cultuur is dus overal en direct te beïnvloeden. Als je maar weet wat de nieuwe cultuurkenmerken moeten worden, welke nieuwe houding hoort daarbij? Welk gewenst gedrag wil je op termijn zien? Start vandaag zelf met die nieuwe houding en gewenst voorbeeldgedrag.

**Vraag commitment van de top.** Ontvang onvoorwaardelijke en langdurige steun van de directie.

**Mobiliseer energie, verhoog de urgentie of verlangen.** Geef aan waarom de cultuur moet veranderen en welke problemen daarmee worden opgelost. Doe dat met hoop, vertrouwen, optimisme en enthousiasme. Vertel je betekenisvolle verhaal om dit te illustreren.

**Zet urgentie pas in als mensen een dreiging heel direct ervaren.** Zolang mensen de dreiging niet ervaren, bijvoorbeeld een stapel klachten, dan leggen ze dit makkelijk naast zich neer. Urgentie wordt dikwijls met feiten onderbouwd terwijl mensen pas in beweging komen als het emotionele brein wordt aangesproken. Activeer om die reden emotie!

**Formuleer een inspirerende visie en strategie:** Vertaal het begrip cultuur tot de essentie: om welk gedrag gaat het en waarom wil de buitenwereld dat gedrag van ons. Zoek naar gemeenschappelijke waarden en onderliggende vooronderstellingen die de basis vormen voor het gewenste gedrag. Zorg voor een aantrekkelijk perspectief. Veranderen vraagt lef en het vermogen oude patronen los te laten. Welk gedrag is bijvoorbeeld nodig om het commerciële bewustzijn van de organisatie te ontwikkelen en welke houding hoort bij klantgerichtheid. Ga niet alleen in op de nieuwe cultuur. Toon respect voor het verleden en verschaft ook duidelijkheid over wat van de bestaande cultuur wordt behouden.

**Communiceer en creëer voldoende veiligheid:** Informeer medewerkers op een duidelijke en geloofwaardige manier over de komende veranderingen. Stel je open op en voer de dialoog. Realiseer dat veranderingen angsten en onzekerheid oproepen. Toon begrip en biedt voldoende veiligheid daar waar kan. Deel fouten en ervaringen zonder dat daar een straf tegenover staat.

**Vorm een KANS-Team.** Selecteer een groep enthousiaste en nijvere mensen uit de volle breedte van de organisatie. Mensen met formele en informele invloed, die goed geworteld zijn in de organisatie en het vermogen hebben afstand te nemen om gewenste veranderingen daadkrachtig te ondersteunen. Doe vooral een appèl op persoonlijke doelstellingen en bevorder de “shared values”, de gedeelde waarden.

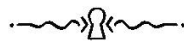
**Creëer korte termijn successen:** Zorg voor 'quick wins' en maak deze successen zichtbaar voor iedereen. Dit geeft je een aantal belangrijke voordelen. Het is een beloning voor hen die hard werken om de nieuwe visie en strategie te realiseren. Bovendien ontstaat er meer geloof in het succes van de nieuwe visie en strategie.

**Pak door.** Blijf volharden in je veranderingsproces ondanks alle hobbels en extra werkzaamheden. Dit hoort er nu eenmaal bij.

**Borg de nieuwe discipline.** Meet nieuw gedrag, evalueer en stuur dagelijks bij. Men doet wat men meet!

**Geef cultuurverandering een hoge prioriteit voor iedereen.** Betrek iedereen vanaf het begin. Wat worden de nieuwe waarden en leidende principes? Wat zijn de verschillen met de huidige cultuur?

- vraag iedereen om een bijdrage
- bouw vertrouwen op door doen en eerste resultaten
- toon (nieuw) voorbeeldgedrag overeenkomstig de nieuwe cultuurkenmerken.
- geef werknemers ruimte om te experimenteren en te leren
- neem verbeteruggesties serieus en handel daarnaar
- waardeer elke bijdrage dagelijks.





# 12. DOEN

---

Doen is het uitvoeren van een taak. Actie!

Mouwen opstropen en aan het werk.

Productiviteit is de juiste dingen doen, efficiency is de dingen juist doen. Combineer beide en dan doe je de juiste dingen juist. Zo heb je het hoogste rendement van je energie.

## Voorbeelden van remmende krachten:

- niets doen
- veel gepraat, weinig actie, reactief, passief
- de kantjes ervan aflopen, het meest noodzakelijke doen
- de verkeerde dingen doen, de dingen verkeerd doen
- doen is de maat, resultaat doet er minder toe
- te laag of te hoog tempo
- te lange werktijden, structureel overwerken
- snel opgeven, stoppen bij een obstakel
- ontevreden klanten, medewerkers, management

## Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- aanpakkersmentaliteit
- tevreden klanten, management
- er wordt hard gewerkt, zonder stress en ziekteverzuim
- prima om soms een tandje extra erbij te zetten
- plezier in werk, flowervaringen
- gewenst resultaat, hoge productiviteit
- nakomen van afspraken

## Wat je kunt doen

**Geef duidelijke instructies.** Wat voor jou zo logisch lijkt, kan voor anderen een belemmering zijn om te starten. Bang om fouten te maken. Liever niets doen is dan een betere optie dan fout handelen. Overtuig je ervan dat alle voorwaarden aanwezig zijn om het werk goed te doen.

**Geef Complimenten.** Complimenten hebben een positief effect als het op houding en gedrag is gericht. Geef het liefst een compliment over de wijze waarop iemand zijn dingen doet. Een positieve bevestiging van nieuw gedrag stimuleert verbetering en borging.

**Elimineer uitstelleritus.** Stop met excuses bedenken en bomen te vinden om achter te schuilen.

**Neem 100% verantwoordelijkheid.** Neem de verantwoordelijkheid voor de keuzes die je maakt, de acties die je onderneemt en voor wat daar uit voort komt.

**Bevorder doorzettingsvermogen.**







## 13. EMPATHIE

Empathie is het vermogen om met de gevoelens of ideeën van een ander mee te leven; om jezelf in de positie van een ander te plaatsen. De basis voor geslaagde communicatie.

Empathie is een gevoel of beleving dat mensen “automatisch” krijgen.

Bij inlevingsvermogen gaat het niet alleen om gevoelens en emoties. Je kunt ook gevoelig zijn voor de doelstellingen, belangen of wensen van iemand anders.

Empathie tonen betekent niet automatisch dat je het eens bent met je gesprekspartner.

Spiegelneuronen of spiegelcellen roepen een gevoel op als je een andere een handeling ziet uitvoeren. Het neuron weerspiegelt dus als het ware het gedrag van een ander. Bijvoorbeeld bij situaties waarin je mensen ziet die door toeval pijn lijden. Dan worden in de hersenen neurale circuits geactiveerd die betrokken zijn bij fysieke pijn. Als je ziet dat iemand met een hamer per ongeluk op zijn duim slaat dan vertoon je zelf ook een pijnlijk gezicht en trek je je hand snel weg.

### Empathie en autisme

Mensen met autisme of het syndroom van Asperger hebben een verminderd vermogen tot empathie voor een andere persoon.

Er zijn leidinggevenden die empathie en werk moeilijk kunnen combineren. Zorgzaam zijn, begrip en medeleven tonen, vinden zij wat vreemd en ongepast in een zakelijke context. Toch vragen medewerkers tijdens veranderingsprocessen hulp en steun. Die verwachten ze van hun collega's en vooral van hun manager. Bij weinig empathie heb je grote kans als koud en onpersoonlijk te worden ervaren. Jouw medewerkers kunnen om die reden kiezen voor een warmere werkomgeving elders.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- langs elkaar heen praten
- grotere kans op meningsverschillen en conflicten
- onbegrip
- boven gemiddeld ziekteverzuim
- verwaarlozing

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- effectieve communicatie
- relatief weinig conflicten
- tevreden klanten en medewerkers

## Wat je kunt doen

Spreek vertrouwen in iemand uit. Toon waardering en geef complimenten.

Toon begrip. Beeld je in hoe jij je zelf zou voelen in een besproken situatie en koppel dat terug door uit te drukken hoe spijtig je het vindt wat er aan de hand is. Daarnaast kun je alle hulp aanbieden die je redelijkerwijze kunt geven.

**Luister.** Empathie tonen betekent aandachtig luisteren. Toon interesse, knik en houd oogcontact. Laat je gesprekspartner uitspreken en zinnen afmaken.

**Begrijp wanneer iets pijnlijk voor iemand is en hou daar tactvol rekening mee.**

**Toon begrip en respect voor andere standpunten, culturen, omgangsvormen en gewoonten.** Behandel je medewerkers attent en met sympathie. Ze gaan anderen op dezelfde manier behandelen.

**Maak tijd.** Besteed elke week vijf minuten extra aan elke medewerker. Gebruik die om met hen te praten. Zonder agenda. Niet over het werk maar over algemene onderwerpen. Wees er voor hen.

**Toon geduld.** Zo'n 70% van de mensen heeft wat tijd nodig om zich op hun gemak te voelen om ter zake te komen. Drie minuten is voldoende. Begin een gesprek met een onderwerp dat niet werk gerelateerd is.

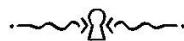
**Behandel iedereen verschillend.** Mensen verschillen. Ze hebben verschillende behoeften, dromen en zorgen. Ieder persoon is uniek en voelt zich het best wanneer hij op een speciale manier behandeld wordt.

**Oordeel niet.** Luisteren onbevangen, zonder oordelen. Je hoeft het niet eens te zijn met wat je gesprekspartner zegt. Luister gewoon om te begrijpen hoe hij de kwestie beleeft. Vat samen wat hij vertelde. Soms is dat niet zo eenvoudig. Zeker als het gaat om mensen waar je weinig affiniteit mee hebt of waarmee je het niet zo goed kunt vinden. Het komt er dan op aan jouw eigen waarden- en normenpatroon even opzij te zetten en in hun schoenen te stappen. Vraag je af waarom een normaal en verstandig mens zich zo zou opstellen of zou handelen zoals zij dat doen. Probeer te begrijpen wat ze willen.

**Stel advies uit.** Geef enkel advies als iemand daarom vraagt. Laat merken dat je wilt helpen door een luisterend oor te bieden en beschikbaar te zijn om hulp te bieden. Op een later tijdstip, als de situatie minder emotioneel geladen is, kan advies geven nuttig zijn.

**Verwijs eventueel iemand door.** Als iemand extreem gedrag vertoont, nodig hem dan uit om de kwestie buiten de werkuren te bespreken of verwijs hem door naar een geschikt persoon, bijvoorbeeld van personeelszaken.

**Kopieer goede voorbeelden.** Ervaar mensen die veel empathie tonen. Observeer hun houding, gedrag en taalgebruik. Tracht de resultaten van je analyse te vertalen naar je eigen situatie.



# 14. ERKENNING – WAARDERING

---

Erkenning is een licentie van vakbekwaamheid.

Sommige bedrijven hebben een erkenning nodig als ze werken met rauwe levensmiddelen van dierlijke oorsprong (vlees, vis, zuivel, eieren), diervoeders, levende dieren en kiemgroenten.

Erkenningen zijn dikwijls brancheafhankelijk en gekoppeld aan:

- product of dienst – opleiding
- kwaliteitsnorm – ISO, NEN
- beroepsuitoefening – diploma

### Voorbeelden van remmende krachten:

- overtreding, risico op aansprakelijkheid
- niet meer mogen leveren aan klanten, niet voldoen aan klantcriteria
- omzetverlies
- daagt niet uit tot denken buiten de bestaande kaders, doordat normen vastliggen.
- extra werkzaamheden (administratie)

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- tevreden klanten
- grote(re) kans op orders
- voldoen aan klant- en wettelijke eisen
- helpt om de processen die er toe doen te optimaliseren
- verhoging van efficiency, wat resulteert in kostenbesparingen
- tijdig signaleren van problemen
- positief bedrijfsimago

## Wat je kunt doen

**Stel de noodzaak van erkenning – certificering vast.**

**Stel een projectteam in.** Het liefst een afvaardiging van de organisatie. De personen die in het projectteam zitting nemen, dienen de processen te kennen en moeten in staat zijn eventuele aanpassingen door te voeren in de organisatie. Maak een overzicht van de onderwerpen.

**Maak een handboek.** Ontwerp, verbeter en documenteer processen, procedures, formulieren, instructies, etc.. Voorbeelden van documenten zijn proces- en werkbeschrijvingen en een klachtenprocedure. Hanteer de procesbenadering: input, proces en output. Bedenk per processtap welke managementinformatie het als output moet leveren. Redeneer vanuit de klant, zoals welke eisen aan een product of dienst worden gesteld en hoe dit door de organisatie wordt gecommuniceerd.

**Laat het handboek goedkeuren.** Schakel een certificeringsinstituut in om het handboek te waarderen.

**Werk volgens het handboek.**

**Toets de erkenning en certificaten.** Laat een audit uitvoeren door een extern bureau om het handboek en de uitvoering hiervan te toetsen.

**Pleeg periodiek onderhoud.** Actualiseer regelmatig het handboek, met bijbehorende instructies en procedures, mede veroorzaakt door nieuwe normen, interne audits en directiebeoordeling.



# 15. ERVARING

---

Ervaring is kennis hebben van de gebruikelijke gang van zaken, verkregen door observatie en betrokkenheid bij bepaalde processen of situaties.

Iemand die aanzienlijke ervaring bezit op een bepaald gebied, noem je een expert, en zijn ervaring expertise.

## Voorbeelden van remmende krachten:

- veel fouten, hoge faalkosten
- lage productiviteit

## Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- tevreden klanten
- hoge productiviteit
- breed inzetbaar
- probleemoplossend
- effectief en efficiënt organiseren
- ruimte om te leren
- open sollicitaties
- mooie opbouw: leerling – gezelschap – meester

## Wat je kunt doen

**Bevorder het leren van nieuwe ervaringen.** Maak medewerkers bewust dat werkzekerheid in de toekomst mede afhankelijk is van ervaring en leervermogen. Jobrotation en stages maken dit mogelijk. Nodig medewerkers uit om nieuwe ervaringen op te doen bij andere afdelingen. Introduceer stages bij collega bedrijven. Wissel personeel uit om ervaringen te delen.

**Train, train, train.** Leid je mensen op in datgene wat nodig is voor hun werk.

**Hanteer het leerling – gezelschap – meester systeem.** Een eeuwenoude methode waarbij de leerling meeloopt met de meester en zich gaandeweg door afkijken, oefenen, meelopen, overnemen de beroepshandelingen eigen maakt. De leerling wordt hiermee gezelschap en mag zich na vele jaren Meester noemen. Het centrale thema hierbij is de ontwikkeling van de competenties en vaardigheden van de medewerker.

**Werk met leerprojecten of stoporders.** Creëer leerprojecten of hou wat klussen achter de hand die je als leerobject aanbiedt.

**Bevorder het experiment.** Geef ruimte aan spontane initiatieven. Deze nieuwe ervaringen kunnen tot mooie perspectieven leiden. Loslaten en ruimte bieden zijn essentieel voor het experiment.

**Gebruik intranet, prikbord of een poster bij de koffieautomaat om verborgen ervaring op te sporen.** Bevraag binnen de organisatie naar de ervaring die je zoekt. Wellicht komt uit onverwachte hoek het gewenste antwoord.

**Trek ontbrekende ervaring aan.** Huur flexkrachten in of trek nieuwe medewerkers aan.





# 16. FLEXIBILITEIT

---

**De uitzondering van vandaag is de nieuwe klanteis van morgen.**

Flexibiliteit is het vermogen om snel en goed in te spelen op nieuwe omstandigheden en problemen. Als een bepaalde aanpak niet blijkt te werken, probeer je het op een andere manier.

## Voorbeelden van remmende krachten:

- te hoge kosten vanwege geplande leegloop, inhuur flexkrachten, uitbesteden
- alleen klanten die bij uitzondering komen, vanwege jouw flexibiliteit
- hoge kosten om medewerkers multi inzetbaar te houden

## Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- tevreden klanten
- tevreden en loyale medewerkers
- hoog oplossend vermogen, creatief
- multi inzetbare medewerkers
- flexibele capaciteitsschil
- goede samenwerking
- hoge productiviteit

## Wat je kunt doen

**Vind de basisnorm voor flexibiliteit.** Vraag je klanten wat volgens hen snel is. Vergaar gegevens en formuleer aan de hand hiervan een nieuwe norm van reactiesnelheid.

**Toets je eigen organisatie op flexibiliteit.** Kruip in de huid van een klant en ga na welke stappen die moet ondernemen om een reactie van jouw organisatie/team te ontvangen. Toets bijvoorbeeld de mogelijkheid van flexibele levering. Wijk bewust af van de standaardregels. Zet eventueel mysterie klanten in om jouw beeld te toetsen.

**Maak je organisatie flexibeler.** Doe aanpassingen in organisatiestructuur, systemen, processen en mensen gericht om te voldoen aan de nieuwe norm van reactiesnelheid.

**Onderzoek vertragende factoren in besluitvormings- en werkprocessen.** Verbeter die met LEAN en Six-sigma programma's. Vind interne starheid en manieren om de regels en bureaucratie te doorbreken. Hou processen zo simpel mogelijk.

**Geef medewerkers meer bevoegdheden om sneller op een klantvraag te reageren.** Bied ruime mogelijkheden om klantproblemen op te lossen. Vertrouwen geven, bevordert een snelle flexibele en klantgerichte organisatie.

**Benut elke kans om flexibeler te lijken.** Beïnvloed de klantperceptie door consequent kleine beleefdheden in acht te nemen:

- ieder klantcontact is aardig, attent en professioneel
- binnen één uur reactie op een vraag
- bel – mail altijd op tijd
- bevestig afspraken

- laat in een reactie blijken dat je meeleeft met de klant
- informeer de klant periodiek over de voortgang
- “*We vinden wel een oplossing.*” stelt veel klanten op voorhand gerust
- lever iets vroeger af dan je afspreekt
- doe aan aftersales door de klant na levering te bellen
- kom je afspraken na, bouw aan vertrouwen

**Bevorder creativiteit.** Oefen het vermogen van jouw team om zelf problemen op te lossen. Zorg dat zij daar heel goed in worden. Verzamel voorstellen om de organisatie flexibeler te maken.

**Imiteer.** Kopieer bedrijven die excelleren in flexibiliteit.

**Richt “snelle-reactieteams” in.** Geef hen de middelen, bevoegdheden en ruimte om snel te reageren op klantvragen. Afwijkingen op bestaande afspraken zijn binnen kaders toegestaan. Ontdek hiermee een nieuwe manier van werken.

**Zeg een week lang “ja” tegen alles.** Let eens op welke reacties je ontvangt. Wellicht is een verandering van houding en gedrag nodig.

**Train, train en train, ook in oplossingsvaardigheden.** Stel verplicht dat iedereen 1 à 2 x per jaar een vaardigheid op een hoger niveau ontwikkelt. Leen teamleden uit aan andere afdelingen en visa versa. Bevorder jobrotation. Wissel af in groepssamenstelling, zodat men elkaar beter leert kennen. Laat teamleden elkaar inspireren om over nieuwe vaardigheden te praten of te demonstreren.

**Toon bewijs van flexibiliteit.** Geef klantervaringen terug aan je team. Zorg dat zij goed beseffen waarom flexibiliteit belangrijk is voor de organisatie. Geef aan welke houding en gedrag dit mogelijk maken.

**Vind nieuwe ideeën.** Vraag iedereen één voorstel in te dienen om de organisatie flexibeler te maken.





# 17. GELD

---

Geld wordt aanvaard als betaling voor goederen en diensten en de terugbetaling van schulden. Als belangrijkste functies van geld onderscheidt men: ruilmiddel en rekeneenheid.

## Voorbeelden van remmende krachten:

- te weinig geld verhoogt de urgentie om te veranderen
- knelpunten blijven bestaan mede door gebrek aan geld
- krimp, afslanking, liquidatie
- teveel geld: kans op arrogante houding en gedrag

## Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- gemakkelijk indien voldoende aanwezig
- tevreden aandeelhouders
- bevordert besluitvorming
- basis voor continuïteit en groei

## Wat je kunt doen

**Maak een globale begroting.** Maak een overzicht van te verwachten kosten en inkomsten.

**Richt een goede financiële rapportering in.** Rapporteer periodiek belangrijke kengetallen die de “gezondheid” van de organisatie weergeven. Vergelijk kengetallen met branchegenoten en analyseer de verschillen.

**Win advies in.** Vraag adviseurs en financieel experts om de organisatie financieel gezonder te maken.

**Bekijk de investering van tijd, geld en middelen opnieuw.** Toets of je bezorgdheid gerechtvaardigd is. Vind een manier om de budgetten anders te verdelen. Verschuif de prioriteiten.

**Bouw een overtuigend zakelijk argument op.** Presenteer een inspirerend plan aan de financiers met achtergrond, aanleiding, reeds behaalde resultaten, huidige stand van zaken, doelen, implementatieplan, de kosten, de voordelen en het verwachte rendement. Vind extra steun. Gebruik het tussenresultaat als hefboom om nieuwe investeringen te vragen. Ook successen uit het verleden kunnen het vertrouwen verhogen om aan extra geld te komen.

**Onderzoek of er binnen de organisatie een (verborgen) potje is met geld.**

**Speur verspillingen op.** Stop overmatige uitgaven of verspillende activiteiten. Ga met de stofkam door alle bedrijfsactiviteiten. Wellicht vind je hiermee voldoende geld voor je plan.

**Leen geld bij bank.** Zorg dan dat je goed voorbereid bent. Maak een risicoafweging, bijvoorbeeld dat je het geld niet of niet op tijd kunt aflossen. Overleg een geloofwaardig ondernemingsplan en bewijs dit het liefst met een positief trackrecord.

**Maak gebruik van Borgstellingsregelingen van de overheid.** Starters en technologisch innovatieve bedrijven kunnen rekenen op extra steun van de overheid. Voor snelgroeiende bedrijven is de regeling Groeifaciliteit in het leven geroepen. De Groeifaciliteit verlaagt het risico voor externe financiers met 50% middels een overheidsgarantie. De borgstellingsregeling voor het midden- en kleinbedrijf (MKB) biedt

uitkomst. De overheid staat dan garant voor een deel van je lening. De bank toetst of jouw bedrijf in aanmerking komt voor borgstellingskrediet.

**Maak gebruik speciale regelingen en subsidies.** Met name voor innovatieve bedrijven of organisaties die onderzoek doen naar technologische vernieuwing zijn diverse financieringsregelingen. Er zijn ruim 300 soorten subsidies speciaal voor ondernemers. Schakel hiervoor een gespecialiseerd bedrijf in om je hierin te adviseren.

**Vind financiering bij informele investeerders.** Benader hen met een overtuigend plan. Afhankelijk van je financieringsbehoefte kies je voor crowdfunding, Business Angel netwerk, regionale ontwikkelingsmaatschappijen of participatiemaatschappijen.

**Gebruik creativiteit en verstand.** Vorm een kleine groep mensen. Leg hen uit wat de situatie is vraag hen welke oplossingen zij kunnen bedenken om te ontsnappen aan financiële beperkingen.

**Wellicht is het tijd om iets te veranderen.** Bekijk grondig hoe nu met tijd, geld en middelen wordt omgegaan. Kies eens een andere benadering. Het mes in sommige kosten zetten. Verantwoordelijkheden anders toewijzen.

**Ontwikkel een controlemechanisme om je toekomst te beschermen.** Richt eenvoudige controlemechanismen in waarmee je de belangrijkste aspecten van de gezondheid van jouw bedrijf bewaakt. Laat je team weten dat financiële verantwoording cruciaal is voor een sterke organisatie, dat hun werkgelegenheid ervan afhangt en om de continuïteit te kunnen waarborgen. Vaak leidt dit tot meer respect en verbondenheid met de veranderingen.



## 18. HUMOR

---

Humor is het vermogen om iets wat grappig, amusant of geestig is aan te voelen, te waarderen of tot uitdrukking te brengen.

Grappen zijn verhalen of vooropgezette situaties met een bedoelde humoristische of geestige strekking.

Gevoel voor humor heeft betrekking op het kunnen begrijpen, aanvoelen of zelf bedenken van een bepaalde humoristische boodschap of grap.

### De werking van humor

Humor is gebaseerd op een zogenaamde dubbele binding: enerzijds creëer je een sterke associatie met het onderwerp van de humor in kwestie, zodat verteller en publiek deel uitmaken van het onderwerp of het ernstig nemen. Anderzijds wordt het zodanig gerelativeerd dat verteller en publiek afstand nemen van het onderwerp, er als het ware buiten gaan staan en het dus *niét* (langer) ernstig nemen. De dubbele binding die hierdoor in de hersenen ontstaat, leidt doorgaans tot lachen, al dan niet met tranen.

Humor kan in de volgende situaties optreden:

- **plotselinge opluchting of vermindering van spanning.** *“Jeetje, dat wij dit nu kunnen verzinnen en dat zonder 3 academische titels!”*
- bij een **onverwachte** (of verrassende) **wending** of een onverwacht antwoord op een bepaalde vraag of een ontknoping.
- bij een **woordspeling**: *“Mag ik een roodkapje”* (een boterham met aardbeienjam)
- als vorm van **leedvermaak**, dit wil zeggen als anderen fouten maken, zich dom of onhandig gedragen of pech hebben. Een overheersend element van veel grappen is, dat er een slachtoffer in voorkomt. Met name moppen over Belgen zijn geliefd bij Nederlanders.

### Lachen is gezond

Of het nu komt door het vrijkomen van endorfine, adrenaline of stikstofmonoxide is niet bekend, maar lachen verbetert de doorbloeding van de aderen en dat betekent op langere termijn minder kans op hart- en vaatziektes. Tijdens het lachen maak je in de hersenen dopamine en endorfine aan waardoor je je lekkerder voelt. Lachen reduceert stress, depressies en voorkomt ontstekingen. Een (juiste) dosis humor houdt dus niet alleen jouw werknemers, maar ook jouw organisatie gezond.

### Relativeren

Ernstige dingen doen, hoeft niet te betekenen dat je ze op een ernstige manier doet. Er zijn veel manieren om met problemen om te gaan. Dat kan ook op een luchtige, plezante manier. Bovendien is humor één van de belangrijkste vormen van relativeren. Met humor breng je iets ter sprake wat moeilijk ligt.

### Niet voor iedereen altijd leuk

Humor brengt mensen nader tot elkaar, maar niet iedereen vindt hetzelfde grappig. Daardoor kan humor op de werkvloer ook negatieve effecten hebben: het kan mensen buitensluiten en beledigen. Humor is een zeer subjectief fenomeen. Wat één iemand hilarisch vindt, is voor een andere flauw, ongepast of onbegrijpelijk. Sommige vormen van humor, meestal rond taboes of gevoelige thema's, worden niet door iedereen amusant gevonden. Soms is dit louter een kwestie van een slecht gekozen moment en/of de smaak en ethische grenzen van het publiek.

Als humor pesten wordt, heet dat mobbing.

## Ijsbreker

Humor kan het ijs even breken, zodat je weer energie krijgt en daardoor sneller tot oplossingen komt. Letterlijk even los komen uit een vastgelopen of gespannen situatie.

## Makkelijker contact

Humor geeft meer openheid waardoor sociale contacten makkelijker tot stand komen. Lachen geeft mensen een ontspannen en prettig gevoel en zijn daardoor eerder bereid iets voor jou te betekenen.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- onveiligheid en mobbing mede door sarcastische, seksistische en racistische grappen
- mobbing: bewust plagen of afzeiken, elkaar op een studentikoze manier wegzetten.
- continu aandacht trekken door de pipo uit te hangen, flauwe moppen, waar niemand om lacht
- geveinsd lachen als de baas een mop vertelt
- er mee weggelopen door zich te beroepen op *“Job, het was maar een lolletje”* en geen verantwoordelijkheid nemen en respectloos handelen
- onbespreekbaar houden van gevoelige onderwerpen. (*“Voor de 10<sup>e</sup> keer! Deze klant betaalt niet omdat hij nog niet in dollars kan denken. Ha, ha ....”*)
- als een situatie bedreigend of ongemakkelijk is snel van onderwerp veranderen (*“Natuurlijk snap je dit niet, onder de rivieren hebben jullie nog nooit gehoord van ...”*).

#### TIP

Wanneer iemand de draak steekt met jouw plan: *“Ik leg jouw opmerking naast me neer, maar het moet me van het hart dat ik het behoorlijk kwetsend vindt, of je het nu zo bedoelt hebt of niet. Je kunt dit soort grappen blijven maken, of mijn plannen met respect behandelen omdat ze er voor mij toe doen.”*

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- smeerolie is voor effectieve gesprekken, saamhorigheid en besluitvorming
- hoge productiviteit
- loyale werknemers
- als je plezierig samenwerkt, straal je die positiviteit ook uit naar je klanten.

## Wat je kunt doen

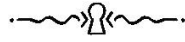
**Bevorder humor.** Formeer in het geheim een humorclub. Neem iemand van de postkamer, van verkoop, van de administratie en ga bij elkaar zitten. De opdracht: bedenk gekke, onverwachte dingen. Hang posters op in de gang met Loesje-achtige teksten. Bouw het op, creëer een hype en laat iedereen gissen waar het vandaan komt...

**Vergader met meer humor.** Je hoeft geen moppen te kunnen tappen om een vergadering leuker te maken. Gebruik videofragmenten of cartoons. Bekijk de korte film van John Cleese (Meetings, Bloody Meetings), waarin hij laat zien hoe je korter, efficiënter en met meer plezier kunt vergaderen. Koop een clownsneus in een feestwinkel en zet die eens op als de situatie dat toelaat. Dat zorgt even voor een ontlading van de spanning. En dat betekent absoluut niet dat je elkaar niet meer serieus hoeft te nemen.

**Humor tijdens personeelsfeestjes.** Doe creatieve dingen bij personeelsbijeenkomsten. Cabaret, grappige voorvallen, vergroten of verkleinen. Improvisatietoneel kan ook bijzonder bijdragen aan saamhorigheid en ontspanning.

**Bewaak de grens tussen humor en pesten.** Pas op met grappen ten koste van een ander.

**Onderzoek de functie van “onschuldige” grappen.** Als bij herhaling veel “onschuldige” grappen worden gemaakt, onderzoek wat daar achter zit. Of als iemand bij kritiek dit steeds pareert met een grap. Voer met zo iemand de dialoog en achterhaal welke overtuigingen zijn houding creëert en of de persoon zich bewust is van de consequenties van zijn gedrag.





# 19. INFORMATIE

---

Informatie is alles wat kennis toevoegt en zodoende onwetendheid of onzekerheid vermindert.

Een verzameling informatie wordt ook wel 'boodschap' genoemd.

Informatie wordt overgedragen via communicatie.

## Gegevens, informatie en kennis

Informatie verwar je snel met begrippen als gegevens of kennis. Hoewel deze begrippen veel met elkaar te maken hebben, zijn ze niet hetzelfde.

- **gegevens** zijn rauwe feiten of symbolen en worden pas **informatie** als de gegevens een betekenis of nieuwswaarde hebben voor de ontvanger en de mate waarin onzekerheid wordt opgeheven
- **kennis** is het persoonlijk vermogen dat iemand in staat stelt om juist te handelen. Kennis is een product dat bepaald wordt door de informatie, ervaring, vaardigheden en attitude waarover een persoon op een bepaald moment beschikt.

## Informatie-eisen:

- **integriteit** → de betrouwbaarheid van de informatie
- **kwaliteit** → hoe goed de informatie aansluit op de eisen, denk aan de opmaak, welke gegevens in het overzicht voorkomen
- **kwantiteit** → de hoeveelheid informatie; het is belangrijk om volledige informatie te verstrekken
- **tijdigheid** → belangrijk om bepaalde informatie op tijd door te geven
- **volledigheid** → anders kan het voorkomen dat er bepaalde informatie niet wordt weergegeven wat voor de één misschien niet belangrijk is, maar voor de ander juist wel belangrijk
- **actueel** → dus over hoe de situatie op dit moment is
- **controleerbaar** → middels een bepaalde procedure
- **mate van gedetailleerdheid / overzichtelijkheid** → de kunst van het weglaten
- **helderheid** → kort en krachtig
- **relevantie** → nodig voor besluitvorming
- **beveiligd** → toegankelijk en voldoen aan wettelijke (privacy) eisen

### Organisatorische informatie:

- **interne informatie** → zoals salarisgegevens, adresgegevens van klanten of productie-informatie
- **externe informatie** → in openbare bronnen beschikbaar
- **strategische informatie** → om doelstellingen van de organisatie en grote investeringen te verantwoorden
- **tactische informatie** → week-, maand- of kwartaalrapportage om inzicht te krijgen hoe primaire processen verlopen
- **operationele informatie** → vastgelegd in bedrijfsroutines en handboeken.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- ontevreden klanten, medewerkers, management
- geen of slechte besluiten
- onbestuurbaar, onbeheersbaar
- hoge (faal)kosten
- schadeclaims en reputatieschade bij informatiediefstal

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- tevreden klanten en medewerkers
- ondersteunt de besluitvorming, prioritering en besturing
- motiveert management en medewerkers
- geeft nieuwe inzichten
- vormt basis voor continue verbetering, besparingen en risicobeheersing
- betere marktpositie
- goede relatie met bevoegd gezag en omgeving
- betere relatie met financiers
- lagere verzekeringspremies

## Wat je kunt doen

**Richt doelgerichte informatievoorziening in.** Bepaal wat je nodig hebt om te functioneren. Vind gegevens- en informatiebronnen. Vertaal gegevens naar informatie. Toets periodiek op validiteit en actualiteit.

**Richt een doelmatige ICT-afdeling in.**

**Beschik over normen over bedrijfsprocessen.** Vergelijk actuele informatie met normen om zo in te grijpen, daar waar noodzakelijk.

**Maak informatie overzichtelijk.** Vat conclusies samen en visualiseer informatie en route naar doelrealisatie.

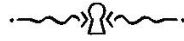


**Maak mensen verantwoordelijk voor informatie.** Stel vast welke medewerkers verantwoordelijk zijn voor het opleveren van informatie.

**Bewaak en verbeter de beveiliging en privacy van informatie.**

**Maak regelmatig back up's.** Toets periodiek de werking van de back up procedure.

**Toon voorbeeldgedrag.** Laat merken dat informatie belangrijk is om besluiten te nemen. In ieders voordeel. Geef zelf op tijd informatie.





## 20. INTEGRITEIT

---

Integriteit is de persoonlijke eigenschap, karaktereigenschap, van een individu die eerlijk en oprecht is. Zo'n persoon beschikt over een intrinsieke betrouwbaarheid. Zegt wat hij doet, en doet wat hij zegt. Heeft geen verborgen agenda en veinst geen emoties. Een persoon met deze eigenschappen wordt integer genoemd. Een integer persoon in relatie tot werk is iemand die zich houdt aan de waarden en regels die daarvoor gelden.

Integriteit is een thema bij:

- gedragscode
- financiële belangen
- nevenwerkzaamheden
- melden van vermoedelijke misstanden
- eed – belofte – gedragscode
- informatiebescherming, omgaan met privégegevens
- omgaan met relatiegeschenken, dinertjes, uitjes, ...
- inkopen en aanbesteden
- onderzoeken bij werving en selectie

Integriteit is een kwaliteitsaspect van een organisatie. Veel organisaties hebben de interne doelstelling zich verder te ontwikkelen als integere organisatie.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- corruptie, door middel van steekpenningen orders kopen, omkopen van klanten
- laten omkopen door leveranciers
- vriendjespolitiek
- verborgen agenda's
- schijnvertoningen
- afrekencultuur als "overtredingen" worden gemeld
- gewetensnood

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- transparante regels en besluitvormingsprocessen
- duidelijke normen en waarden
- open cultuur
- positief imago en reputatie

## Wat je kunt doen

Zet integriteit op de agenda van teamvergaderingen. Integriteit is bewustwording en bevordert de bedrijfscultuur waarin iedereen aanspreekbaar is op houding en gedrag. Hanteer en bewaak heldere spelregels over wat wel en niet acceptabel is. Bespreek het moreel verantwoord handelen. Benoem mogelijke probleemsituaties. Bied steun om open te zijn over de redenen van keuzes en gedrag.

Stel een compliance-officer of vertrouwenspersoon aan. De compliance officer ziet toe op de integriteit en is als vertrouwenspersoon aanwezig waar medewerkers met vragen en problemen op het gebied van

integriteit terecht kunnen. Voorbeeld: *“Wanneer is het aannemen van een relatiegeschenk of een kerstpakket van een klant schadelijk voor de reputatie van de organisatie?”*.

**Toon integer voorbeeldgedrag.** Met name door bestuur, directie en management.

**Communiceer het integriteitsbeleid.** Informeer je medewerkers over de normen en waarden inzake integriteit. Benoem voorbeelden van wat “mag” en wat over “de streep” is. Hang een poster met bijvoorbeeld de 10 integriteitsregels in de koffiecorner.

**Voorkom integriteitsschendingen.** Ontwikkel goede instructies, procedures, gedragscodes en functiescheiding. Vermijd solistisch optreden door gebruik te maken van het vier-ogensysteem (bijvoorbeeld bij het overdragen van kantine- en automaatgelden). Vraag altijd meerdere offertes aan.

**Publiceer een serie dilemma’s op intranet.** Eventueel met een forumfunctie om verschillende meningen te peilen. Zorg voor een professionele moderator.

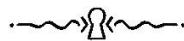
**Organiseer workshops.** Schakel eventueel een extern bureau in. Zij gebruiken managementgames en rollenspellen om dilemma’s bespreekbaar te maken.

**Schakel een “mysterie klant” in.** Onderzoek hiermee om te achterhalen hoe derden tegen de integriteit van uw organisatie aankijken.

**Neem integriteitoverschrijdingen op in het risicoregister.** Integriteitsrisico’s zijn tot op zekere hoogte onvermijdbaar. Neem ze altijd mee in het riskassessment en risicoprofiel.

**Voer een anonieme kliklijn in.** De directie wil graag ook slecht nieuws horen. De klikker heeft de waarborg hiervan geen negatieve gevolgen te ondergaan.

**Bestraf corrumperende praktijken.** Spreek jouw medewerkers aan als ze de voorschriften en afspraken negeren of overtreden. Zet hun houding en gedrag naast die van de gehanteerde integriteitsnorm. Eis dat ze 100% verantwoordelijkheid nemen voor hun beslissingen. Maak een aantekening van een normovertreding in het personeelsdossier.



# 21. INZETBAARHEID

---

Inzetbaarheid is de mate waarop middelen, mensen – machines – processen, voor de doelrealisatie een bijdrage leveren.

Als manager is het de uitdaging om medewerkers voor langere termijn inzetbaar en beschikbaar te houden.

Capaciteit is een combinatie van inzetbaarheid en beschikbaarheid.

## Voorbeelden van remmende krachten:

- ontevreden klanten
- boven gemiddelde faalkosten
- boven gemiddeld ziekteverzuim
- stress, burn out
- bovengemiddeld personeelsverloop

## Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- tevreden klanten
- tevreden en loyale medewerkers
- hoge productiviteit
- voldoende capaciteit, vrije ruimte om calamiteiten op te vangen
- flexibiliteit
- open sollicitaties

## Wat je kunt doen

Investeer in goede werkmethoden, - omstandigheden, arbeidsverhoudingen en -voorwaarden. Hiermee blijft de inzetbaarheid van medewerkers op niveau om gemotiveerd en productief aan het werk te blijven.

### Verhoog de inzetbaarheid van medewerkers:

- vind de intrinsieke motivatie en vind passend werk
- sluit aan bij levensfasen van medewerkers
- bied uitdagende taken
- geef passende bevoegdheden en verantwoordelijkheden
- ontwikkel de juiste competenties
- zorg voor ARBO-proof werkomstandigheden
- bevorder de vitaliteit: energie, motivatie en veerkracht
- monitor de gezonde balans tussen werk en privé
- sta open voor aangepaste werktijden, maak flexibel werken mogelijk (het nieuwe werken)
- bevorder zelfroosteren en geef medewerkers de verantwoordelijkheid om de inzetbaarheid, binnen kaders, zelf in te delen.
- bevorder het leer – en verandervermogen
- bevorder persoonlijke ontwikkeling

Bevorder (interne) mobiliteit, bijvoorbeeld door jobrotation. Zowel gericht op promotie als demotie. Introduceer stages bij collega organisaties.

**Richt een fleximatrix in.** Maak een overzicht van je medewerkers en kenmerken van inzetbaarheid onder andere rekening houdend met % dienstverband, motivatie, talenten, sterke punten, kernkwaliteiten, kernvaardigheden, teamrol en mate van senioriteit. Stem hier je persoonsbeleid op af.

**Voer strategisch personeelsbeleid.** Stuur op gemiddelde leeftijd, in-, door- en uitstroom, het verhogen van het gezondheidspercentage. En een planning van gewenste competenties en capaciteiten, gerelateerd aan opleidingen, trainingen, stages en jobrotation.

**Voer jaargesprekken.** Maak plannen om het niveau van inzetbaarheid te handhaven of te verhogen.

**Faciliteer een lerend netwerk.** Bevorder de bereidheid om openlijk kennis te delen hoog. Op intranet of in leergroepen.



## 22. KENNIS

---

Kennis is het vermogen, informatie in kwalitatief goede beslissingen om te zetten, om te kunnen voorspellen hoe mensen en dingen zich gedragen. Kennis wordt vergaard door studie, onderzoek of oefening.

Kennis is een **persoonlijke bekwaamheid**: het vermogen waarin weten en toepassen zijn geïntegreerd.

Kennis wordt – naast arbeid, kapitaal en grondstoffen – wel de vierde productiefactor genoemd en is daarmee één van de belangrijke pijlers van organisaties. De voornaamste bron van concurrerend vermogen bestaat steeds meer uit de combinatie van kennis, informatie, intellect en creativiteit. Essentieel om klantwaarde te blijven leveren.

### Vormen van kennis:

- **theoretische kennis** → weten omwille van het weten
- **praktische kennis** → om voordeel te behalen met de verworven kennis
- **impliciete kennis** → aanwezig als gevolg van opleiding of werkervaring
- **expliciete kennis** → informatie al of niet digitaal vastgelegd in tekst, beelden of formules
- **know – why** → het verklaren van fenomenen
- **know – how** → de toepassing van kennis die mensen kan ombuigen tot actie, of tot het geven van concrete adviezen
- **know – what** → de feitelijke kennis, ontwikkelen van regels

**Kenniswerkers** zijn mensen die werken binnen kennisintensieve organisatie, bijvoorbeeld een advocaat.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- ontevreden klanten
- veel fouten, bovengemiddelde faalkosten
- hoog risicoprofiel, bijvoorbeeld doordat kennis slechts bij enkele medewerkers aanwezig is
- lage productiviteit
- ongewenst personeelsverloop

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- draagt bij in de realisatie van organisatiedoelstellingen
- hoge productiviteit
- tevreden klanten
- concurrentievoordeel
- tevreden en loyale medewerkers

- professioneel aanname- en doorstroombeleid
- open sollicitaties
- kennis is actueel, relevant, toegankelijk, bruikbaar en ondersteunend aan processen en beslissingen

## Wat je kunt doen

**Voer kennismanagement in.** Benoem een kennismanager ter bevordering van de efficiënte en effectieve verwerking en benutting van kennis. Analyseer de huidige en de benodigde kennis. De effectiviteit van aanwezige kennis. De organisatie van kennisvergaring, -verrijking en -doorstroom. Formuleer kennisdoelstellingen en beoogde resultaten. Selecteer verbetermaatregelen en introduceer instrumenten. Voer bijvoorbeeld kenniskaarten in of een FAQ-gedeelte op intranet.

**Haal je team bij elkaar en bespreek samen met (externe) experts, welke kennis nodig is om het organisatie doel te behalen.** Maak een actieplan hoe deze kennis zo snel mogelijk binnen je team komt. Je daarbij denken aan bijvoorbeeld intern opleiden, inkopen van kennis of uitbesteden aan externe kenniswerkers.





## 23. KLANTEN

---

Een klant is de afnemer van een product of dienst. In de regel staat hier een betaling tegenover. Voor veel organisaties zijn klanten een belangrijke bron om – direct of indirect – inkomsten te verwerven.

In de publieke sector noemt men een klant ook wel:

- reiziger of passagier (openbaar vervoer)
- patiënt (zorg)
- cliënt (advocaat of notaris)
- gast (hotel)
- opdrachtgever (bouw)

Binnen organisaties noemt men een afnemer van een procesonderdeel (afdeling) ook wel een (interne) klant.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- geen of te weinig klanten
- ontevreden klanten
- te lage omzet

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- voldoende omzet
- tevreden en loyale klanten
- positieve reputatie en imago

## Wat je kunt doen

**Ken je klant.** Bezoek klanten, luister naar hen.

**Handel klantgericht.** Stel elke dag de vraag: “*Wat heb ik vandaag van een klant geleerd?*” Toets je overtuigingen. Observeer wat er werkelijk gebeurt. Is dat overeenkomstig met jouw denkbeelden. Wissel waarnemingen uit. Ben je echt zo klantgericht als je denkt te zijn?!

**Nodig klanten uit en leid hen rond.** Medewerkers vinden het vaak een hele eer om klanten rond te leiden. Laat je medewerkers de (positieve) ervaringen van klanten horen.

**Hou bijeenkomsten met klanten en medewerkers.** Onderzoek op deze manier naar hun toekomstige behoeften en oplossingen.

**Richt een loyaliteitsprogramma in.** Zet een klantenraad op. Creëer een blijvende informele band met klanten door elk contact met een klant te zien als een kans om zijn behoeften beter te leren kennen. Vertroetel klanten zodanig dat hun loyaliteit toeneemt.

**Maak ambassadeurs van je klanten.** Laat klanten positieve berichten over je verspreiden, via testimonia, lezingen of reclame.

**Lever maatwerk.** Behandel niet alle klanten hetzelfde. Sommige klanten hebben meer behoefte aan aandacht dan de ander.

**Definieer (toekomstige) waarde voor de klant.** Start een campagne om erachter te komen wat je klanten echt belangrijk vinden. Vergelijk dit met wat je levert.

**Verbeter en innoveer.** Verander je bedrijfsprocessen, zodat je levert wat klanten belangrijk vinden. Stel vast wat klanten ontevreden maakt en verbeter de kwaliteit – prijs – functionaliteit – levertijd.

**Kopieer goede voorbeelden.** Kijk hoe anderen een band met de klant opbouwen en onderhouden. Kies een toonaangevende organisatie en onderzoek hoe zij het aanpakken. Woon bijeenkomsten van brancheorganisaties bij.

**Bevorder cocreatie.** Laat de klant helpen bij besluitvorming. Stel verplicht dat project-, product- of onderhoudsplannen mede zijn gebaseerd op een getoetst klantperspectief.



## 24. LEF - MOED

---

### Een onsje moed weegt zwaarder dan een ton geluk

Lef of moed is de brug tussen willen en doen.

Moed is geloven in jezelf. Moed is zelfvertrouwen in actie. Moed is de bereidheid de confrontatie met lichamelijke pijn, tegenslag en levensbedreiging, onzekerheid, angst en intimidatie aan te gaan en te doorstaan om daarmee een vooropgesteld doel te bereiken. Moed heeft betrekking op de angst en dreiging in de toekomst, maar bestaat vooral in het heden. Moed is individueel en persoonlijk. Het is een besluit, een daad. Doen zonder garantie op positief resultaat.

Je kunt lef hebben op verschillende gebieden:

- **fysiek** → voor het eerst een parachute sprong maken
- **sociaal** → je kwetsbaar opstellen
- **zakelijk** → het starten van een eigen onderneming
- **psychologisch** → jouw overtuigingen ter discussie stellen

Mensen die lef hebben, beschikken over zelfvertrouwen en onafhankelijkheid. Leven met meer diepgang, richting, tevredenheid en geluk.

Met lef kom je in je energie en haal je het beste uit jezelf. Lef verruimt jouw blik en vergroot je wereld.

Bij een moedige levenshouding hoort een realistische en optimistische kijk op de dingen: *“Op de één of andere manier lukt het me vast wel weer!”*.

Je geniet van je successen. Teleurstellingen ervaar je als een onvermijdelijk bijproduct van actief bezig zijn, en.... ook om van te leren.

#### Voorbeelden van remmende krachten:

- laag zelfvertrouwen
- medewerkers komen gedeeltelijk uit de verf
- weinig vernieuwing ondanks de energie en vele creatieve ideeën
- kansen blijven liggen
- risico te worden gestraft, indien je faalt
- uitstelleritus waardoor spannende situaties vooruit worden geschoven, zoals een lastig gesprek, een presentatie geven aan een klant, vragen om een nieuwe uitdaging, functie of taak, initiatief nemen voor een nieuw project of doorvoeren van veranderingen
- belemmerende gedachten vinden bijval zoals: *“Dat kan ik nooit.”* of *“Dit mag vast niet.”* of *“Ik heb het even geprobeerd, maar het is niet gelukt.”*, *“Ik wil mijn baas niet teleurstellen, stel dat het mislukt!”*, *“Ik weet niet waar ik moet beginnen.”*, *“Morgen begin ik er echt aan!”*. Aangeleerde machteloosheid.
- veel stuurlied aan wal

#### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- zelfvertrouwen, ondernemend gedrag
- betere prestaties, nieuwe kansen en hogere rendementen
- hoge veranderbereidheid
- hoog innovatievermogen
- persoonlijke groei

## Wat je kunt doen

**Bied een veilige omgeving om te experimenteren.** Geef medewerkers de ruimte om te oefenen met nieuwe situaties. Beoordeel ervaringen op moed, daarna op resultaat. Werk met een minimale set aan regels; toets je experiment met minstens één collega voordat je begint en deel periodiek de leerervaringen van je experiment met je team.

**Doe aan teambuilding.** Koppel een aantal oefeningen voor het bevorderen, ervaren en tonen van moed. Onder begeleiding en zekere groepsdruk staan mensen open moed te tonen. Vermijd de situatie dat je team dingen moet doen die zij niet echt willen.

**Geef zelf het goede voorbeeld.** Laat zien dat jij ook dingen voor de eerste keer doet en moed bijeenraapt om ze toch te doen. Vertel de uitkomsten. Ook als ze tegenvallen. Dat hoort bij moed tonen. Je bent niet verzekerd van een positieve uitkomst. Het leereffect maakt dat het een volgende keer meestal beter verloopt.

**Laat je zien, stel je kwetsbaar op.** Oefen intern of tijdens een externe training met moeilijke situaties en speel deze na. Wissel steeds van rol en experimenteer met verschillende houdingen en gedragsstijlen. Blijf niet als publiek zitten.

**Ontdek en bouw op je sterke punten.**

**Accepteer dat je niet alles kan of weet.**

**Ontwikkel lef.** Moediger worden gaat het best in kleine stappen. Ontwikkel je bestaande eigenschappen en beoefen vooral nieuwe dingen. Ervaar steeds een nieuwe succeservaring ☺!

**Deel je doel op in kleine stappen.** Dat is effectiever en voelt ook prettiger en meer ontspannen. Je stapt hierdoor makkelijker uit je comfortzone en je lef groeit mee.

**Geef jezelf toestemming voor actie.** Liever later een excuus aanbieden aan je leidinggevende.

**Het moment om te beginnen is nu!** Stel niet uit tot morgen wat je vandaag doen kunt.

**Oefening baart kunst.** Soms is het nodig langer te oefenen. Niet alles hoeft makkelijk te gaan. Wees geduldig, blijf je koers volgen en ga door met oefenen.

**Schep realistische verwachtingen.** Stel in eerste instantie normale eisen aan jezelf. Goed is goed genoeg. *“Een 7 is ook voldoende hoor!”*. Je verlaagt hiermee het risico op teleurstelling en het gevoel van falen, waardoor je lef groter wordt dan je angst.

**Vergroot je zelfvertrouwen.** Vind gericht eerdere succeservaringen en buig je belemmerende overtuigingen om.

**Accepteer de situatie waarbij een genomen risico zich werkelijk voordoet.** Aanvaard dit risico als een mogelijke uitkomst van jouw actie. Organiseer op voorhand steun in het geval het risico zich aandient.

**Verhoog je frustratietolerantie.** Hanteer een effectieve copingstijl, de wijze waarop jij na een nare ervaring opkrabbelt.

**Vind leergierige en ondernemende medewerkers.** Geef hen eigen verantwoordelijkheid over hun inzetbaarheid en toegevoegde waarde. Bevorder het werkondernemerschap en beloon hen met een matig salaris in combinatie met winstdeling.

**Stel bestaande regels, methoden en patronen ter discussie.** Denk en handel eens buiten de kaders.

**Ga tijdelijke verbindingen aan met mensen met dezelfde ambitie.**

**Nodig een moedig mens uit.** Laat op een bijzondere bijeenkomst iemand een inspirerend verhaal vertellen waarbij moed een belangrijk thema vormt. Dit kan een collega zijn of een “bekend” persoon. Topsporters beschikken over boeiende verhalen waarbij lef en moed het grote verschil maakte tussen verlies en winst. Er zijn sprekers die de vaardigheid in huis hebben om dit soort situaties met mensen te delen. Waarbij iedereen wordt uitgenodigd moed te tonen.

**Verhoog je zelfvertrouwen om moed te verzamelen:**

- **Glimlach, en voel je snel beter.** Met glimlachen maakt je lichaam endorfine aan waardoor je direct een fijn gevoel krijgt. Ook stimuleert een glimlach de bloedcirculatie van je gezicht, waardoor je spieren ontspannen. Geef je iemand een glimlach ... dan krijg je er bijna zeker een terug. Een enorme impuls voor je zelfvertrouwen.
- **Maak oogcontact.** Met oogcontact straal je zelfvertrouwen uit. Maak oogcontact wanneer je mensen ontmoet. Wanneer je ergens moet spreken, maak eerst rustig oogcontact met je publiek. Je krijgt hierdoor meer aandacht van je toehoorders en jouw stress neemt af.
- **Loop snel.** Verhoog je zelfvertrouwen door 25% sneller te lopen dan je gewend bent, ook al heb je geen haast.
- **Zorg voor een goede houding.** Met de houding die je aanneemt vertel je de ander jouw verhaal. Mensen met rechte schouders stralen zelfvertrouwen uit. Ze zijn enthousiast over wat ze doen en ze beschouwen zichzelf als belangrijk. Zorg voor een goede houding en je voelt je automatisch zekerder. Sta rechtop en hou je hoofd omhoog. Met goede non-verbale lichaamstaal maak je een positieve indruk op anderen en voel je jezelf energiekeer.
- **Verander je innerlijke stem.** Gebruik positieve affirmaties om je innerlijke stem te veranderen. Je hebt dan de sleutel tot je gevoel te pakken om naar buiten toe je zelfvertrouwen te tonen. Schakel je kritische innerlijke stem uit die je vertelt dat je minder bent dan de ander, niet goed genoeg, dom, dik, dun of lui.
- **Vergeet andermans normen.** Hou je vast aan jouw eigen normen en waarden. Andere mensen hebben andere normen en waarden dan jij en hoe hard je het ook probeert, je zult het nooit voor iedereen goed doen. Mensen hebben verschillende ideeën over wat wel en niet aanvaardbaar is. Goed publiek accepteert wie jij bent zolang jij hen ook accepteert.
- **Zorg voor een goede verschijning.** Zie je er fris en verzorgd uit. Creëer een eerste goede indruk.
- **Wees positief.** Spreek positief over jezelf, je toekomst en je ontwikkeling. Vertel je sterke punten en kwaliteiten aan anderen. Door dit te doen versterk je jezelf en groei je in een positieve richting.
- **Accepteer complimenten.** Neem complimenten op een positieve manier ter harte. Kijk de ander aan, bedank voor het compliment en glimlach. Hierdoor groeit je zelfvertrouwen enorm.
- **Vertrouw op jezelf.** Sta stil bij je successen, benoem wat je allemaal kunt. Vertrouw op je eigen beslissingen. Het opbouwen van je zelfvertrouwen komt van binnen ... het is het geloof in jezelf. Praat er ook eens over met één of twee goede vrienden, bij wie je jezelf durft te zijn. Accepteer jezelf zoals je bent en hou van jezelf. Het is verbazingwekkend hoe snel je zelfvertrouwen toeneemt.

**Laat je coachen.** Ga in gesprek met een business coach en ervaar de krachtige technieken om lef en moed te ontwikkelen.





# 25. LEREN

---

## **Crisiservaringen kunnen je meer leren dan alle boeken over wijsheid.**

Leren is het veranderen van (organisatie)gedrag. In essentie is leren het vormen van nieuwe, sterke en uitgebreide contacten tussen hersencellen. Dat geldt zowel voor het leren van kennis, houding en gedrag.

### **Zo leren we**

Vergelijk het brein, onze hersenen, met een routenet, met allerlei (snel)wegen. De grote snelwegen worden automatisch herkend en roepen bijhorend automatisch gedrag op. Dit gaat vanzelf: onbewust – bekwaam.

Leren is het aanleggen van nieuwe snelwegen. Deze worden gevormd door de uitlopers van hersencellen, de dendrietten en neurietten. De verbinding tussen die twee is de synaps-spleet. Hierin vindt overdracht plaats van verschillende stoffen, zgn. neurotransmitters. Die zorgen ervoor dat de juiste impuls wordt geactiveerd of geremd.

Deze nieuwe wegen zijn in het begin nog onwennig. Maar hoe vaker je die bewandelt, hoe meer die zich ontwikkelen tot brede snelwegen. Snelwegen ontstaan door herhaling en training.

Als je lacht, een compliment of beloning ontvangt maak je de neurotransmitter dopamine aan. Je krijgt daar een fijn gevoel en door dopamine leer je sneller.

### **Voorbeelden van remmende krachten:**

- bovengemiddelde faalkosten
- ontevreden klanten
- ongewenste uitstroom van medewerkers
- laag verandervermogen, star

### **Voorbeelden van ondersteunende krachten:**

- groot verander- en aanpassingsvermogen
- hoge productiviteit
- goede concurrentiepositie
- flexibel en groot oplossend vermogen
- loyale medewerkers, lange dienstverbanden
- tevreden klanten
- teamwork

## **Wat je kunt doen**

**Bevorder het leren.** Maak gebruik van deze breintips:

- maak 't spannend, uitdagend, aantrekkelijk en wees een dopamine dealer
- ga eerst doen, ga later nadenken
- zet zoveel mogelijk zintuigen in
- herhaal – herhaal, oefen, oefen, spreid leeromten en laat inslijpen
- activeer voorkennis, bevorder associëren en reflecteren

**Vind nieuwe leerthema's.** Vind patronen in gemaakte vergissingen. Wat had jouw team moeten beheersen opdat deze vergissingen achterwege bleven. Wat moeten ze leren om nieuwe vergissingen te voorkomen.

**Stimuleer een leeromgeving.** Organiseer periodiek bijeenkomsten waar wederzijdse kennisoverdracht en ervaringen plaatsvinden. Behandel klant- of productiesituaties en laat medewerkers met oplossingen komen.

**Creëer een forum op intranet.** Maak een opvallende plek op intranet waar medewerkers hun vragen stellen en ervaringen delen. Voeg een zoekfunctie op trefwoorden toe. Ontwikkel een FAQ-gedeelte met een professionele redactie van experts. Hiermee schep je een belangrijke bron van kennis voor iedereen in de organisatie.

**Geef zelf het goede voorbeeld.** Geef fouten toe. Omarm de discipline om van negatieve ervaringen te leren. Maak je team deelgenoot van "lessons learned". Hiermee geef jij jouw teamleden het voorbeeld en ruimte om vergissingen toe te geven en leermomenten te delen.

**Bevorder intercollegiaal overleg.** Richt een structuur van intervisie in. Laat dit bij aanvang faciliteren door een externe coach.

**Ontwikkel een lerende organisatie.** Combineer vijf elkaar versterkende disciplines: teamleren, persoonlijk meesterschap, gedeelde visie, uitwerking van mentale modellen en systeemdenken.

**Organiseer feedback.** Feedback zorgt ervoor dat op alle niveaus geleerd wordt.

**Ga verbintenissen aan.** Leren ontstaat uit (on)zichtbare netwerken en onderlinge verbanden. Dit zijn processen waar medewerkers nieuwe kennis mee scheppen.

**Ontwikkel een gemeenschappelijke visie over leren.** Zolang de gewenste resultaten bereikt worden is er geen reden regels en gedrag te veranderen. Als de regels niet meer leiden tot het gewenste resultaat ontstaat de noodzaak om het gedrag (en dus de regels) te veranderen. Een andere aanleiding tot leren ontstaat wanneer je de essentiële principes van de organisatie ter discussie zet.

**Laat werknemers participeren bij het oplossen van problemen.** Leer werknemers technieken om werkprocessen te optimaliseren.

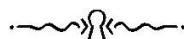
**Richt proeftuintjes in.** Geef medewerkers tijd en geld om te experimenteren.

**Hanteer de 70:20:10 methode.** Knip de totale leertijd in 3 stukken.

- 70% voor praktijk
- 20% voor collegiaal overleg
- 10% theorie

**Stimuleer kennisuitwisseling.** Organiseer manieren om kennis, ideeën en informatie met elkaar te delen. Denk bijvoorbeeld aan Worldcafé's, chat-sessies en bloggen.

**Stimuleer uitwisseling van ideeën en informatie.** Houd periodiek bijeenkomsten om elkaar deelgenoot te maken van de laatste nieuwtjes. Geef podium aan hen die een bijzonder verhaal hebben.





## 26. LOYALITEIT

---

Loyaliteit of trouw is een morele verbinding, vasthoudendheid, of zich houden aan een verbintenis of verplichting.

Loyaliteit tussen personen onderling is vaak wederzijds.

Klantloyaliteit leidt tot herhaalaankopen (retentie) en klantbehoud (relatieverlenging).

Klanten blijven dikwijls loyaal wanneer die veel tijd, geld en energie investeerde.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- lage productiviteit
- bovengemiddeld ziekteverzuim
- afspraken worden niet nageleefd
- bovengemiddeld personeelsverloop
- cultuur van roddelen, klagen, zeuren, zuchten en puffen
- weinig onderlinge steun, eilandjes, koninkrijkjes
- onveilige omgeving, sturen op angst

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- loyale trotse medewerkers, veel gedeelde waarden
- hoge productiviteit, bereid tot extra inspanningen
- tevreden, trouwe en trotse klanten
- familiegevoel, elkaar opvangen, veilige omgeving
- vertrouwen in elkaar
- laag personeelsverloop
- open sollicitaties

## Wat je kunt doen

### Verhoog de medewerkersloyaliteit:

- **Maak een strategisch issue van loyaliteit.** Stel vast wat de voordelen van loyaliteitsbeleid zijn. En maak hierin een strategische keuze. Stem hier je activiteiten op af.
- **Toon voorbeeldgedrag.** Laat zien hoe jij jouw loyaliteit toont aan de organisatie.
- **Maak van je medewerkers fans.** Onderzoek de waarden van je medewerkers en vind daarmee verbinding, de shared values. Zet deze centraal bij je aannamebeleid. Stuur hier op met al je HR-instrumenten. Carrièreplanning, kwaliteit van werk, beloning en waardering, personeelsfeesten, etc.

### Verhoog de klantenloyaliteit:

- **Zorg voor zeer tevreden klanten.** Bouw vertrouwen op en kom al je afspraken na. Communiceer goed en handel in het belang van je klanten. Lever uitstekende producten en diensten.
- **Vraag klanten wat ze belangrijk vinden.** Focus op deze punten en verbeter ze. Door alleen al de klant te betrekken, zal de klanttevredenheid toenemen.
- **Ontwikkel de juiste klantervaring.** Geef klanten de gelegenheid mee te denken bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten.

- **Maak van je klanten fans.** Organiseer een loyaliteitsprogramma om klanten aan je te binden. Denk aan een interactieve website, spaarsysteem, evenementen, klantenpanels, speciale aandacht.
- **Maak van je klant een ambassadeur.** Maak ze lid van een VIP-club. Organiseer speciale dagen waar gelijkgestemden elkaar tegenkomen. Een golftoernooi of een studiereis. Vraag hen om een introducee mee te nemen. Geef loyale klanten podium door hun ervaringen te delen met andere klanten en prospects. Laat hen een testimonia schrijven of plaats een klantinterview op je website. Promotors zijn trouwe klanten en kopen meer.
- **Bied vaste klanten voordeel, voorrang of exclusiviteit.** Bijvoorbeeld met gebruik van een loyaliteitsprogramma. Betrek klanten bij wat je doet. Nodig ze mee te denken over diensten of producten. Geef hen een primeur.
- **Stimuleer mond-tot-mondreclame.** Nodig tevreden klanten uit hun ervaringen te delen.
- **Hou regelmatig contact.** Benader klanten op geschikte momenten met acties of aanbiedingen. Verras ze eens met iets speciaal. Dat geeft een goed gevoel, waardoor de binding sterker wordt.
- **Ontwikkel exclusiviteit.** Als klanten voor jou kiezen dan blijven ze langer klant omdat alternatieven ontbreken.
- **Beloon klanten direct na een aankoop.** Geef een extra bonus, spaarpunten of een uitnodiging voor een seminar of training.



# 27. LUISTEREN

---

## Horen doen we allemaal, luisteren is een kunst.

Luisteren bestaat uit belangstelling tonen, iemand de ruimte geven zijn verhaal te doen.

Door goed te luisteren:

- vergaar je kennis en word je wijzer
- verbeter je de relatie met mensen
- voorkom je moeilijkheden
- toon je respect en verhoog je de eigenwaarde van de ander
- vinden mensen je aardig
- is het makkelijker samen te werken
- ontdek je wat mensen bezig houdt, wat ze verlangen
- kun je gericht je eigen idee inbrengen
- kun je beter onderhandelen

Er zijn 4 hoofdtypen luisteraars:

- **mensgericht** → deze luisteraar is geïnteresseerd in de gevoelens van de ander en probeert die beter te begrijpen
- **handelingsgericht** → deze luisteraar is heel doel- en taakgericht en hoort het liefst een samenvatting
- **inhoudsgericht** → deze persoon luistert naar alles wat ze horen en smullen van details en gaan graag dieper op zaken in om alle kanten van het verhaal te kunnen ervaren.
- **tijdgericht** → deze luisteraar gaat efficiënt met zijn tijd om en verslapt zijn luisteraandacht zodra de tijd om is.

Je kunt op drie niveaus luisteren:

- **oppervlakkig** → je houdt de grote lijn van het betoog in de gaten, je onthoudt weinig. De conversatie is eenrichtingsverkeer en je gesprekspartner zal niet echt in jou geïnteresseerd raken.
- **inhoudelijk** → je houdt de grote lijn van het betoog in de gaten, je onthoudt weinig. De conversatie is eenrichtingsverkeer en je gesprekspartner zal niet echt in jou geïnteresseerd raken.

- **emotioneel** → je let op de motieven en zorgen achter het verhaal. Je luistert tussen de regels door naar de bedoelingen en zorgen van de ander. Je toont begrip en informeert naar het waarom van bepaalde gevoelens. Op deze manier kun je tot de kern van de zaak doordringen en toon je respect voor je gesprekspartner..

#### Voorbeelden van remmende krachten:

- ontevreden klanten
- bovengemiddelde faalkosten
- stress
- slechte samenwerking

#### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- tevreden klanten
- tevreden medewerkers
- constructieve conflicthantering

## Wat je kunt doen

**Neem een goede luisterhouding aan.** Laat de ander uitspreken. Neem een open lichaamshouding aan. Laat je (voor)oordelen en verwachtingen los. Stel je open voor de boodschap van de spreker.

**Luister actief.** Kijk de spreker regelmatig aan, maak oogcontact, ... knik, ... hum, geef in eigen woorden terug wat je hoorde. Vat samen. Ga in op wat de spreker zegt. Toon belangstelling voor zijn verhaal.

**Luister met al je zintuigen.** Hoor wat er wordt gezegd. Kijk hoe je gesprekspartner er bij zit, staat en praat. Voel je eigen emoties als je luistert en wat dat met je doet. Doet de geur ter plekke ook wat met jouw luisterhouding. Wellicht zijn ook jouw spiegelneuronen aan het werk. Let op emoties of emotionele boodschappen van je gesprekspartner. Let op subtiele signalen en lichaamstaal.

**Wees nieuwsgierig.** Luister als mogelijkheid om meer van de ander te weten te komen. Wissel ideeën uit en word wijzer. Doe een poging in de schoenen van de ander te staan. Leef je in, in wat je gesprekspartner zegt.

**Luister voordat je conclusies trekt.**

**Stel vragen.** Nodig de spreker uit om iets te verduidelijken. Stimuleer de ander om over bepaalde aspecten meer te vertellen. Stel relevante vragen zoals “*Wat bedoel je met...?*” of “*Dus je bedoelt dat...*”.

**Besef dat iemand soms alleen zijn verhaal kwijt wil.** Als iemand met een probleem komt aanzetten weet hij vaak zelf de oplossing al. Geef de ander ruimte zijn verhaal te vertellen en vraag hoe hij verder wil.

**Doe aan self-monitoring.** Reflecteer tijdens het luisteren op je eigen luisterhouding en geef antwoord op de volgende vragen “*Waar let ik nu eigenlijk op?*” en “*Wat spreekt mij het liefst aan, en wat niet, waar komt dat door?*”.



## 28. MACHT

---

Macht is het vermogen van personen of groepen om andere personen, groepen of zaken de wil op te leggen, eventueel tegen de wensen of belangen van die anderen in.

Macht uitoefenen, doe je fysiek, economisch, ideologisch, mentaal of relationeel.

Je verkrijgt macht door:

- **positie** → de functie van een persoon bepaald het gezag.
- **referentie** → mensen stemmen hun gedrag af op iemand die ze bewonderen. Die persoon haalt zijn macht uit zijn charisma of uit identificatie. Deze macht is gebaseerd op emotie.
- **deskundigheid** → toegekende of verdiende macht. Deze vorm van macht is gebaseerd op feiten.
- **informatie** → toegang tot gegevens en feiten
- **middelen** → toegang tot geld en tijd
- **beloning** → iemand beïnvloeden door middel van één of meerdere beloningen
- **dwang** → iemand beïnvloeden door te dreigen met straf.

Voorbeelden van machtsmiddelen binnen organisaties zijn:

- economisch → afdwingen van korting, dreigen met een boete
- informatie → onthouden of juist verstrekken van informatie
- persoonsgebonden → wel of niet ondersteunen door het delen van kennis of ervaring
- relationeel → iemand negeren of introduceren in een (verborgen) netwerk

### Voorbeelden van remmende krachten:

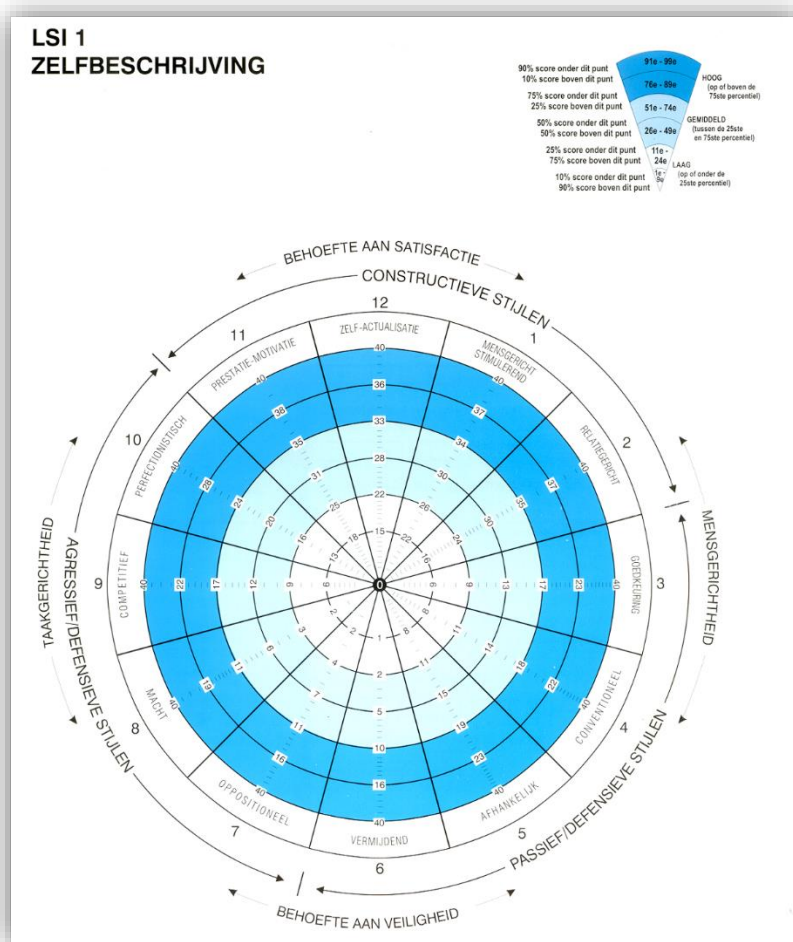
- weinig meevoelend en abrupte manier van doen; mensen voelen zich ongemakkelijk om open en eerlijk te zijn
- uitingen van status en prestige
- snel kwaad, ongeduldig en prikkelbaar
- uitingen van manipulatie, intimidatie en dwang
- veel oog voor de taak, weinig voor mens en relatie
- wraak na een provocatie
- controle
- stress
- corruptie

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- doelen bereiken met balans voor mens en taak
- snelle besluitvorming
- samenwerking
- respect
- hoge productiviteit
- laag ziekteverzuim

## Wat je kunt doen

Doe aan zelfonderzoek. Vraag van onpartijdige bronnen feedback over jouw gedrag en specifiek over jouw inzet van macht. Met een LSI-1 test kom je veel te weten over jouw gedragsprofiel.



Weeg de voordelen van het machtstreven af tegen de nadelen. Ontdek hoe ondoeltreffend deze gedragsstijl is.

Beoordeel de kwaliteit van jouw relaties. Ga ten minste één intieme vertrouwelijke relatie met iemand aan.

Vergroot je vertrouwen in anderen door opdrachten te delegeren. Bekijk de resultaten objectief om te ervaren of de kwaliteit vergelijkbaar is en hoeveel tijd je hiermee bespaart.

Luister meer naar anderen.

Word mentor. Steun één persoon in het bereiken van carrièredoelen.

Bestrijd corruptie door een controlesysteem. Beschik over de bevoegdheid om een machthebber te corrigeren.

Gebruik de kunst en kunde van politiek programmeren. Analyseer het besluitvormingsproces en organiseer de activiteiten om te komen tot goede besluitvorming.



## 29. MANAGEMENT

---

Management is mede verantwoordelijk voor het bepalen van de strategie, het financieel beheer, een flexibele organisatie, marketing en innovatie.

Het doel van management is het (her)formuleren en bereiken van de ondernemingsdoelstellingen in de gegeven - soms sterk veranderende - context.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- gebrek aan energie en enthousiasme
- nieuwe initiatieven zijn vooral lastig
- accepteert middelmatige prestaties
- overdrijft hoe moeilijk targets te halen zijn
- neemt geen standpunt in
- heeft slecht beoordelingsvermogen
- werkt niet samen, doet veel alleen
- geeft het slechte voorbeeld: geeft anderen of de omstandigheden de schuld
- komt afspraken niet na
- verzet zich tegen nieuwe ideeën, gaat moeilijke gesprekken uit de weg, verwerpt goede voorstellen en ideeën van collega's en medewerkers
- leert niet van fouten, denkt alles te weten
- toont geen emotionele betrokkenheid
- pakt mensen onnodig hard aan, is ontoeschietelijk en ontoegankelijk, deelt zelden complimenten uit.
- beschikt over te weinig stuurcapaciteit op het gebied van instructie – bevelen – coachen – ondersteunen
- ontevreden medewerkers
- bovengemiddeld personeelsverloop, ongewenste uitstroom
- lage productiviteit
- boven gemiddeld ziekteverzuim

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- organisatie is financieel gezond, heeft goede reputatie, levert waarde, heeft een gezond werkklimaat
- toont constructief voorbeeldgedrag: inspirerend, communicatief, benaderbaar
- boort en benut potentieel aan van mensen – machines – capaciteiten
- hoge productiviteit
- besluitvaardig
- neemt verantwoordelijkheid en biedt dekking
- tevreden en loyale medewerkers
- tevreden klanten

# Wat je kunt doen

## Voor managers

**Wees voorspelbaar.** Geef mensen zo veel mogelijk informatie over wat er gaat gebeuren en wanneer. Bied veiligheid.

**Toon begrip.** Leg goed uit waarom de door te voeren maatregelen en veranderingen noodzakelijk zijn.

**Controleer.** Geef mensen een stem in hoe dingen gaan gebeuren.

**Toon compassie.** Plaats jezelf in de schoenen van je medewerkers en toon medeleven als er pijnlijke maatregelen moeten worden genomen.

**Delegeer daar waar mogelijk.** Maak je zoveel mogelijk misbaar.

**Vervang.** Stel een interim manager aan om een klus te klaren.

**Maak een eigen kweekvijver.** Vind het verborgen potentieel. Traceer pro-actieve mensen, de klimmers, in je organisatie. Zij die altijd streven naar verbeteringen. Die zijn intrinsiek gemotiveerd. Zij maken anderen enthousiast. Ga het gesprek aan of zij op termijn in zijn voor een managementfunctie.

**Blijf jezelf ontwikkelen.** Vind voorbeelden buiten jouw eigen organisatie. Lees memoires van bekende leiders of managementboeken over veranderingen. Bezoek een organisatie die met succes veranderingen heeft doorgevoerd. Doe je voordeel met de ervaringen van anderen.

**Varieer in leiderschapsstijlen.** Bijvoorbeeld in situationeel leiderschap. Maak vier de basisstijlen van leiderschap eigen: instrueren, ondersteunen, coachen en delegeren. Observeer de houding en gedrag van jouw medewerkers en pas daar jouw eigen gedrag op aan waardoor je met vrij grote zekerheid weet wat het resultaat wordt van jouw interventie.

**Ontdek jouw favoriete managementrollen.** Doe de Quinntest Managementrollen.

**Misschien ben jij het probleem!** Als je niet precies weet wat je moet doen, vraag advies aan collega's of een businesscoach. Er is allerlei hulp beschikbaar. Zorg dat je deze krijgt.

## Voor teamleden

**Werk aan een positief resultaat.** Ga het gesprek aan met het management. Bereid je goed voor. Start bijvoorbeeld met de volgende vragen: *“We hebben een probleem en we hebben jouw hulp nodig.”* En *“We hebben enkele oplossingen bedacht waarop jij ons kunt helpen.”* en *“We zijn benieuwd naar jouw inzichten omtrent ... om daar ons voordeel mee te doen.”*

**Verwerf steun.** Besef dat solo acties zelden succesvol zijn. Je bent en blijft vaak afhankelijk van anderen. Politiek en hiërarchische beleefdheden en overwegingen zijn standaard onderdeel om plannen te realiseren. Investeer tijd in het verwerven van steun, bepalend voor het teamsucces.

**Maak het makkelijk om ja te zeggen.** Als je steun zoekt, maak het dan voor de ander zo aantrekkelijk dat makkelijk is om ja te zeggen. Zorg dat hij zo min mogelijk tijd en energie in jouw zaak hoeft te stoppen om jouw wens te vervullen.





## 30. MENSBEELD

---

Een mensbeeld is een doordachte en samenhangende voorstelling van wat het betekent mens te zijn.

Mensbeelden zijn verbonden met (historische bepaalde) filosofische, levensbeschouwelijke of religieuze overtuigingen. Mensbeelden worden ook gebruikt om groepen mensen te typeren, bijvoorbeeld *“De jeugd van tegenwoordig is individualistisch”*.

De wijze waarop je naar mensen kijkt, bepaalt hoe jij op hun houding en gedrag reageert. McGregor ontwikkelde hiervoor theorie X, theorie Y.

**Theorie X** schetst de situatie dat werknemers lui zijn. Je moet ze dus dwingen om te werken. Controle is noodzakelijk en een hiërarchische structuur is nodig met een kleine span of control op elk niveau. Volgens Theorie X hebben werknemers weinig ambitie, vermijden ze verantwoordelijkheid en willen geen veranderingen. Als je die deze theorie aanhoudt, ga je ervan uit dat jouw teamleden werken voor hun eigen belang. Je hebt een pessimistische kijk ten opzichte van je werknemers. Je vermoedt dat geld verdienen de enige reden is waarom jouw werknemers voor je werken. Je wijst je werknemers terecht zonder af te vragen of de fout misschien ligt aan het systeem, het beleid of management van de organisatie. Managers die deze theorie omarmen, vertonen dikwijls een autoritaire stijl en sporen hun personeel aan via bestraffing, beloning en strikte controle.

**Theorie Y** schetst het tegenovergestelde mensbeeld. Uitgangspunt is dat mensen graag van werken houden en zichzelf kunnen aansturen. Motivatie wordt in deze situatie gerealiseerd via betrokkenheid en inspraak.

### Het Nieuwe Werken

Bij het “Nieuwe Werken” is vertrouwen in je team wezenlijk omdat directe controle niet meer aan de orde is. Waar voorheen aanwezigheid op de werkplek nog de norm was, verschuift dat naar output van de medewerker.

### Voorbeelden van remmende krachten:

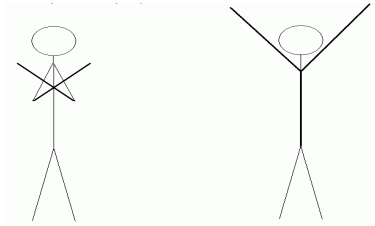
- wantrouwen
- veel controle
- eerst zien, dan geloven

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- onderling vertrouwen
- goede samenwerking
- hoge productiviteit
- eerst geloven, dan zien

## Wat je kunt doen

Doe je theorie X, theorie Y-test om jouw mensbeeld vast te stellen.



**Laat je vooroordelen los.** Ervaar dat mensen wel te vertrouwen zijn. Geef eens een opdracht aan iemand, zonder controle en ervaar de resultaten. Geef mensen duidelijk jouw vertrouwen en vertel hen dat je in hun kunnen gelooft

**Hanteer de mentorstijl als je medewerkers aanstuurt die volgens “Het Nieuwe Werken” – principe werken.** Stuur op output.



# 31. METHODEN

---

Een methode is vaste, weldoordachte manier van handelen om een bepaald doel te bereiken. Denk aan onderwijs-, behandel- of werkmethode.

Relevant is na te gaan of de toegepaste methode:

- is gevalideerd door autoriteiten in het vakgebied en belang hebben bij de implementatie of toepassing
- een gewenste reputatie oplevert
- bewezen voordeel biedt
- verschillen kent met andere methoden
- exclusiviteit en concurrentievoordeel biedt

Methodisch werken is doelgericht, systematisch, procesmatig en bewust.

## Voorbeelden van remmende krachten:

- patroonvorming kan leiden tot minder kritische houding en gedrag
- wordt (ook) oneigenlijk gebruikt door ondeskundigen
- maakt lui
- sluit alternatieven uit
- fraudegevoelig
- afhankelijk van enkele personen

## Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- is inzichtelijk, efficiënt en effectief
- vraagt om standaardmatig en efficiënt te werken
- minder kans op fouten, lage faalkosten
- is overdraagbaar, maakt dat manieren van werken snel bekend wordt bij anderen
- kennis is systematisch opgeslagen en geborgd
- maakt het handelen bespreekbaar voor evaluaties en verbeteringen

## Wat je kunt doen

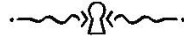
**Werk methodisch.** Ontwikkel een systematische aanpak om zaken aan te pakken. Volg hiervoor een (gevalideerd) stappenplan met activiteiten die op elkaar aansluiten (procesmatig) om je doel te bereiken.

### Verbeter (werk)methoden

- **Ken de (interne) klantwensen.** Spreek je belangrijkste klanten en vraag naar hun wensen. Welke kenmerken van je product of dienst vinden zij belangrijk en op welk moment en in welke vorm willen zij jouw dienst of product ontvangen ?
- **Formuleer leidende principes.** Kies ervoor om klantwensen te volgen. Actualiseer je visie en eventueel missie. Formuleer daarbij ook leidende principes die 'wat', 'waartoe' en 'waarom'-vraag beantwoorden. Zij vormen de principiële, fundamentele uitgangspunten die direct raken aan het bestaansrecht van de organisatie. Bijvoorbeeld: "*Wij leveren altijd binnen 24 uur*".
- **Communiceer nieuwe beleid.** Leg iedere medewerker uit dat nieuwe werkmethoden nodig zijn.

- **Verbeter werkmethoden.** Ga samen met je team werkprocessen aanpassen. Denk bijvoorbeeld aan Lean, TOC, QRM, Six Sigma, TPM of RCM. Stel vast welke nieuw gedrag daar bij hoort.

**Train, train, train, beheers en optimaliseer werkmethoden.**



## 32. MOTIVATIE

---

Motivatie is datgene wat jou tot bepaald gedrag drijft en heeft invloed op de richting, intensiteit en volharding van jouw handelen.

Motivatie ontstaat uit een samenspel tussen jouw biologische (aangeboren) en cultuurafhankelijke (aangeleerde) eigenschappen en omgeving.

Er zijn 3 soorten motivatie:

- **intrinsiek** → de drijfveer komt van binnenuit. Voorbeeld *“Ik wil leren auto rijden; ik zet mij ervoor in om mijn rijexamen te halen: theorie & praktijk”*.
- **extrinsiek** → door druk van buitenaf kom ik in beweging. Voorbeeld *“Mij wordt opgedragen om het archief op te ruimen. Eigenlijk heb ik hier geen zin in, maar ik doe het toch.”*.
- **geconditioneerd** → je doet dingen om via die activiteit een ander (hoger) doel te bereiken. Voorbeeld *“Ik ben lid geworden van de plaatselijke toneelvereniging om nieuwe vrienden te vinden.”*.

### Strooks

Je kunt strooks gebruiken en richten op een persoon of op iemands gedrag. Een strook is een eenheid van erkenning. Mensen hebben een sterke behoefte aan erkenning, aanraking, complimenten of een bemoediging.

Strooks zijn positief of negatief, bijvoorbeeld:

- **positieve strooks** → *“Dit heb je goed gedaan.”* of *“Jij bent een kanjer.”*
- **negatieve strooks** → *“Ik erger me aan je geklaag!”* of *“Jij doet ook altijd de dingen verkeerd.”*

Mensen hebben positieve strooks hard nodig in het leven. Je geeft ze vast veel aan jonge kinderen. Naarmate kinderen ouder worden, krijgen ze meer negatieve strooks.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- boven gemiddeld ziekteverzuim, burn-out
- reactief, vooral externe druk doet bewegen
- ontevreden medewerkers, klagecultuur, slachtofferrol
- veel controle nodig
- angstcultuur
- lage productiviteit, de kantjes ervan aflopen

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- tevreden medewerkers
- veranderingsgezind

- hoge productiviteit, bereidheid tot extra inspanning
- laag ziekteverzuim
- proactief
- plezier en flow in het werk
- loyaliteit
- hoge flexibiliteit
- open sollicitaties

## Wat je kunt doen

**Vind intrinsieke motivatie.** De enige motivatie die écht werkt, is intrinsieke motivatie. Geef jouw medewerkers brede, ruime, conceptuele doelen en alle ruimte om ze te bereiken op de manier die zij het beste achten.

**Zorg voor inspirerende doelen.**

**Bied uitdagend werk.** Wanneer werk voldoende uitdaging en autonomie biedt, voelt het vaak niet als werk. Er zijn niet voor niets zoveel mensen die als ZZP'er vrijwillig voor zichzelf beginnen. De tijd lijkt voorbij te vliegen wanneer je in je element bent. Wil jij ook die staat van 'flow' realiseren in je team? Schuif eens met taken. Misschien ervaart de één iets als een ultieme uitdaging wat voor de ander routine is geworden.

**Waardeer.** Geef niet-financiële beloningen waardoor mensen zich echt gewaardeerd voelen. Waardeer met name de inspanning en niet alleen het resultaat. Geef positieve strooks. *“Ik weet zeker dat je dit kan”* of *“Het is fijn jou in ons team te hebben”*.

**Stimuleer "zo-nu-en-dan-beloningen" tussen collega's onderling.** Iedere medewerker kan een collega een beloning geven voor een uitzonderlijke prestatie. Maak het openbaar, zodat de erkenning direct bekend is bij andere collega's. Omdat de beloning afkomstig is van een collega en niet van de baas, heeft het een andere (misschien wel diepere) betekenis. Het kan gaan om een relatief klein bedrag, zeg € 50,-, of om een openbaar schouderklopje of pluim zonder financiële consequenties. Topkoks beoordelen elkaar ook op deze wijze.

**Ontwikkel een passend “Boeien & Binden” programma.** Stel vast wat voor type medewerkers jij nodig hebt. Onderzoek wat hen motiveert om bij jouw organisatie of team te willen werken. Pas hier je beleid op aan:

- geef medewerkers de vrijheid om binnen bepaalde grenzen zelf te bepalen hoe ze hun werk inrichten
- vertrouw op de behoefte van medewerkers om zichzelf voortdurend te willen verbeteren
- vertrouw op de behoefte van medewerkers om bij te willen dragen aan iets dat groter is dan hen zelf.

**Bied speelruimte.** Geef jouw medewerkers de ruimte om bijvoorbeeld 10% van hun tijd te besteden aan dingen die ze zelf willen. 3M en Google doen dit al jaren. Daaruit komen de beste ideeën naar voren, waar de organisatie ook haar voordeel mee doet. Vraag bij wijze van proef voor zes maanden, om professionals 10-20% van hun tijd vrij te laten besteden aan projecten van hun keuze om producten of diensten te verbeteren of te vernieuwen.

**Organiseer een Pressure Cooker.** Organiseer een bijeenkomst, een soort bedrijfsdag, en geef je medewerkers de uitdaging binnen 24 uur hun wildste ideeën uit te werken.

**Voer een autonomiecheck uit.** Medewerkers vinden dat ze nooit genoeg vrijheid hebben en bazen denken dat medewerkers er dan de kantjes vanaf lopen. Waarschijnlijk heeft niemand een flauw idee over hoe het nu eigenlijk gesteld is met de autonomie in de organisatie! Beantwoord de volgende vier vragen, waarop

een cijfer van 0-10 gegeven kan worden. Het resultaat is aanleiding voor een gesprek met het management of team.

- Hoeveel autonomie heb jij over je taken en verantwoordelijkheden? Over dat wat je iedere dag doet?
- Hoeveel autonomie heb jij over je tijd? Dus hoe jij je uren indeelt.
- Hoeveel autonomie heb jij over jouw team? Kun jij de mensen waarmee je samenwerkt vrij kiezen?
- Hoeveel autonomie heb jij over de techniek? Over de wijze waarop jij je werk aanpakt, welke middelen of methode je gebruikt?

**Laat de touwtjes eens vieren.** Leidinggevend en controleren graag over hoe het gaat. Over het algemeen werkt het laten vieren van die touwtjes vaak heel goed om prestaties te verbeteren. Betrek je team bij het bepalen van hun targets of doelstellingen. Mensen leggen de lat zelf vaak hoger dan je denkt! Stel meer vragen dan instructies.

**Houd spreekuur in plaats van bilateraaltjes.** Laat mensen naar je toekomen als ze daar zelf behoefte aan hebben.







## 33. NAKOMEN AFSPRAKEN

---

Bij afspraak is de spraak afgelopen, tijd om te doen.

Heldere afspraken zijn duidelijk wanneer beide partijen samen begrijpen wat de intenties zijn en beloven hiernaar te handelen.

Afspraken maak je gezamenlijk. Eenzijdig opgelegde maatregelen door een ander, bijvoorbeeld een leidinggevende, heeft niets te maken met afspreken. Dat zijn regels waaraan een medewerker zich moet houden en waar hij het ook oneens mee kan zijn.

Een afspraak is mondeling of schriftelijk: een date of ontmoeting, akkoord, contract, regeling of schikking.

### Afspraken en regels

Afspraken maken is wat anders dan regels vaststellen. Regels worden vastgesteld om mensen bepaalde normen en waarden bij te brengen. Deze kunnen soms eenzijdig worden opgelegd. Afspraken zijn wederkerig. Hier hebben beide partijen zich aan te houden want het niet nakomen van een afspraak beperkt de vrijheid van de ander.

Mensen komen dikwijls hun afspraak niet na, omdat ze:

- onvoldoende inzicht hadden wat hun inspanning betekent om de afspraak na te komen
- het moeilijk vinden om voor zichzelf te erkennen dat ze niet aan de afspraak kunnen voldoen
- snel met iets anders bezig zijn
- de verkeerde prioriteiten stellen

Realiseer je dat je tijd van de ander steelt als jij je afspraken niet nakomt of uitstelt.

Onderscheid twee type mensen als het gaat om afspraken maken:

- **type 1: We spreken af wat we gaan doen.** Mensen waar je van op aan kunt, en als een afspraak om één of andere manier niet lukt, krijg je dat op tijd te horen. De voortgangsbewaking ligt bij de ander.
- **type 2: We spreken af wat we gaan doen en ook wat we gaan doen als het niet lukt en spreken af wie dan welke actie onderneemt.** Mensen waar je veel meer afspraken mee moet maken anders gaat het niet gebeuren zoals jullie hebben afgesproken.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- irritatie en frustratie
- onduidelijkheid
- stress
- ontevreden klanten
- ontevreden medewerkers
- excuusgedrag, *“Ik ga mijn best doen, maar ik kan niets beloven...”*
- uitstelleritus: mañana, mañana

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- vertrouwen, veilige omgeving
- tevreden klanten
- tevreden medewerkers
- hoge productiviteit

- lage faalkosten
- garantie

## Wat je kunt doen

**Onderzoek of sprake is van een gezamenlijke afspraak.** Analyseer of beide partijen het eens waren over de gemaakte afspraak. Afspreken is een actief proces met inspraak.

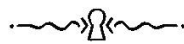
**Spreek af welke signalen worden afgegeven wanneer een afspraak in gevaar komt.**

**Maak bij een afspraak altijd de afweging of jij je kan houden aan de intenties van de afspraak.** Onderzoek of jouw belofte nakomen afhankelijk is van anderen, beschikbaarheid van gegevens, e.d.

**Nee zeggen is ook belangrijk.** Als je van tevoren inschat dat je een afspraak niet kunt nakomen, behandel dan de ander met respect en maak eventueel alternatieve afspraken.

**Toon voorbeeldgedrag.** Practice what you preach. Ben jij zelf iemand die geregeld zijn afspraken niet nakomt? Jij wordt gekopieerd. Ook jouw houding en gedrag. Hou je aan je afspraken. Het dient de normaalste zaak van de wereld te zijn dat management en medewerkers hun afspraken nakomen. Dit gedrag is mede bepalend voor het succes van jouw team.

**Accepteer geen smoesjes.** Wanneer mensen hun afspraken niet nakomen ontstaat er excuusgedrag. Ze leggen uit hoe het komt en zo dat het buiten hun verantwoordelijkheid valt waarom de afspraak niet is nagekomen. Ze geven de ander de schuld: een collega of andere afdeling. Of ze doen het af met: “*Oh, ... het komt wel goed hoor*”. Eigenlijk zeggen ze: “*Waar maak jij je zo druk om?*” Vraag hen op welke wijze de gemaakte afspraak alsnog nagekomen kan worden.



## 34. PLANNING

---

Planning heeft betrekking op het proces om vooraf een inschatting te maken dat doelen gehaald worden door activiteiten, tijd en middelen slim te combineren.

Een planning omvat een voorspelling van de toekomst en daarbij combineer je een aantal aspecten:

- het doel
- de mogelijkheden om deze verwezenlijken
- een lijst met alle deelactiviteiten die uitgevoerd moeten worden
- een schatting van de tijdsduur voor elke deelactiviteit
- een beschrijving van de volgorde in tijd, het bepalen van de prioriteiten, en de verbanden tussen de activiteiten, begin- en einddata
- een idee over de waarschijnlijkheid van het behalen van het doel en de uitvoering van de activiteiten.
- de besluitvorming
- de uitvoering en eventueel een evaluatie.

Er zijn verschillende soorten planning, zoals:

- **order** gestuurd → geeft duidelijk inzicht in de doorlooptijd van de orders, maar het kan voorkomen dat er een te grote capaciteit wordt ingepland
- **capaciteit** gestuurd → heeft tot doel de capaciteit optimaal in te zetten. Je mist het overzicht of orders snel genoeg doorstromen.
- **doorstroom** → planmethode die zich richt zich op leverbetrouwbaarheid
- **netwerk** → beheersing van order/project die uit een groot aantal deelactiviteiten bestaat

Planning speelt een doorslaggevende rol bij het vermijden van fouten en het herkennen van kansen.

Een goede planning geeft het management informatie over ontwikkelingen op het gebied van producten, financiën, de externe omgeving zoals markten, concurrentie, gebruikers en regulering. Planning helpt de toekomst te voorspellen, de toekomst tot op zekere hoogte zichtbaar te maken en een brug te slaan tussen het heden en de toekomst.

Planning kent ook zijn toepassing bij:

- **signalering en structurering** → dwingt de organisatie nauwkeurige waarneming, probleemdefinities en bepaling van oplossingsrichtingen
- **oriëntatie** → draagt bij tot verruiming van de speelruimte in de toekomst
- **framing** → verschaft een raamwerk waarbinnen de organisatie voor een bepaalde periode strategieën kan ontwikkelen
- **coördinatie** → houdt rekening met specifieke omstandigheden en onderlinge afhankelijkheden van diverse ontwikkelingen

### Voorbeelden van remmende krachten:

- ontevreden klanten
- ad hoc beleid, organiseren bij de waan van de dag
- veel wrijvingsverlies, waaronder ongewenste leegloop
- te hoge kosten
- lage productiviteit
- te lege of volle magazijnen
- boven gemiddeld risicoprofiel

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- doortimmerde strategie, tactiek en operatie
- tevreden klanten
- hoge productiviteit
- optimale capaciteitsbenutting van middelen (mensen, machines, magazijnen)
- hoge flexibiliteit
- tijdige signalering voor afwijkingen
- informatie voor (snelle) besluitvorming
- laag risicoprofiel

## Wat je kunt doen

### Strategisch

**Maak een plan om je bedrijfsstrategie uit te rollen.** Splits je bedrijfsstrategie op in de belangrijkste componenten. Wijs voor elke component een leider aan en laat hen de tactische acties benoemen die nodig zijn om je bedrijfsstrategie te realiseren, inclusief subdoelen, streefdatums en verantwoordelijke personen.

**Creëer een succesruimte.** Creëer een plek waar je je organisatieplannen toont. Vul de ruimte met symbolen, voorbeelden en uitingen van succes. Zorg dat het een inspirerende plek wordt om plannen te smeden en teamsucces te programmeren. Laat de sensatie van overwinning er voelbaar zijn.

### Tactisch

- **Maak een plan om resultaten te verbeteren.** Verdeel de gegevens in kwartalen en gebruik deze om je team op het juiste spoor te houden.
- **Communiceer periodiek het tactisch verbeterplan.** Vertel 't dagelijks, bij werkbesprekingen, op intranet, bij de koffiemachine. Kortom overal waar het kan.
- **Maak actielijsten.** Sommige mensen vinden tactische plannen te gecompliceerd. Maak voor hen een praktisch ingericht actieplan.

### Verbeter de productieplanning

**Standaardiseer norm- en doorlooptijden.** Tref onderzoek naar productietijden en realistische schattingen van doorlooptijden. Denk ook aan test-, acceptatie- en herstelacties. Stel standaarden vast.

**Ken en verlaag de risico's.** Krijg inzicht in potentiële vertragingen. Identificeer waar en welke taken veel risico lopen. Dit kan bijvoorbeeld liggen aan gebrek aan kennis, ervaring of besluitvorming. Neem maatregelen om het risicoprofiel te verlagen.

**Ken de organisatiedoelen waar productie aan moet voldoen.** Weet als planner wat het doel is van de planning en hanteer daar de juiste prioriteitsregels bij. Bijvoorbeeld: een gelijkmatige orderstroom, korte doorlooptijd, 100% leverbetrouwbaarheid of zo'n hoog mogelijke bezettingsgraad

**Gebruik prioriteitsregels om tegemoet te komen aan de organisatiedoelen.** Bijvoorbeeld:

- FIFO → First In First Out
- LIFO → Last In First Out
- RANDOM → willekeurig starten van orders
- KBE → Kortste Bewerkingstijd Eerst
- LBE → Langste Bewerkingstijd Eerst
- VLE → Vroegste Leverdatum Eerst
- LKE → Lastige Klant Eerst

**Pas bij voorkeur een combinatie van planregels toe.** Voorbeeld: de KBE regel zorgt voor een snelle gemiddelde doorstroming en met de VLE-regel heb je het minst aantal te late orders.

**Gebruik een goed doelmatige planmethode.** Kies een goede planhorizon, kies de juiste planningsvorm (order, capaciteit, netwerk, combi), bereken de doorlooptijd, plan orders met afgesproken leverdatum achterwaarts, plan orders met afgesproken aanlevering door de klant voorwaarts, controleer de bezettingsgraad, neem speling in de planning op, plan de knelpunten.

**Bewaak het kritieke pad, de reeks taken die de einddatum van een order/ werkopdracht bepaalt.** Ken de afhankelijkheden binnen een activiteitenplan en bewaak de volgorde de taken wat betreft op- en aanleverdatum

**Informeer betrokkenen periodiek.**

**Richt voortgangscntrole in.** Noodzakelijk om een goede afstemming te houden tussen planning en werkelijkheid. Hanteer één van de 2 basisregels:

- geen bericht = goed bericht of
- geen bericht = slecht bericht.





## 35. PLEZIER

---

Plezier is een essentiële levensbehoefte en –kracht van ieder mens. Plezier trekt aan, verbindt, geeft energie en betekenis aan wat we doen, met en voor elkaar. Ongeacht wie je bent of wat je rol is.

Met plezier slagen we beter in wat we willen bereiken.

Plezier is een vorm van intrinsieke motivatie, leidt tot verantwoordelijkheid nemen en eigen initiatief.

Plezier is een piekervaring of flow, een optimale ervaring waarin je met volle aandacht en concentratie aan een taak verbindt. Dingen doen waar jij jouw unieke capaciteiten en talenten in kwijt kunt. Plezier in de zin van flow staat voor het gevoel dat je op het topje van kunnen balanceert en dat je bezig bent met datgene waar je goed in bent; jouw sterke punten, jouw kracht.

Met plezier creëer je enorm gedreven samenwerkingsverbanden en loyale klanten. Niet omdat jij dat wilt, maar omdat de ander graag bij je blijft en met je samenwerkt. Omdat jij voorziet in het plezier van die ander. Plezier is geven en krijgen, in die volgorde. Delen.

De kracht van plezier is bewustzijn. Plezier maakt mensen bewust van hun eigen invloed en kracht. Met plezier geef je kleur en betekenis aan doelstellingen.

Werkplezier is de situatie dat je met een glimlach naar je werk gaat, dat collega's je helpen en oprechte interesse tonen. Een baas die je in je waarde laat en jou zinvol werk geeft, met de ondersteuning en uitdaging die je nodig hebt.

Werkplezier is trots zijn op je werk.

De mate waarin jij plezier op het werk beleeft, wordt bepaald door vier factoren:

- persoonlijk welbevinden
- de werkplek
- inhoud van je werk
- relatie met je collega's.

### **Stress en plezier**

Wie meer werkplezier heeft, produceert meer en is minder vatbaar voor stress. Af en toe hard werken om een deadline te halen, kan ook een kick geven!

### **Voorbeelden van remmende krachten:**

- jaloezie
- frustratie
- personeelsverloop
- bovengemiddeld ziekteverzuim

### **Voorbeelden van ondersteunende krachten:**

- tevreden klanten
- hoge productiviteit
- saamhorigheid, delen van kennis en ervaringen
- tevreden en loyale medewerkers
- hoge veranderbereidheid
- spontane ideeën voor nieuwe of verbeterde producten en diensten
- open sollicitaties

## Wat je kunt doen

**Maak het thema plezier als één van de hoofdwaarden van je organisatie of team.**

**Vertaal de waarde plezier in concrete acties en rituelen.** Zoals bijvoorbeeld een wekelijkse borrel waar je bijzondere verhalen met elkaar deelt. Geef inhoud aan het gedrag van waaruit plezier kan ontstaan zoals open communiceren, integer handelen, heldere agenda en concreet uitspreken van verwachtingen.

**Selecteer mensen op houding en gedrag.** Vraag naar plezierige ervaringen van sollicitanten en hoe zij dat in hun toekomstige werkkring verwachten.

**Geef vrijheid.** Geef medewerkers ruimte tot het nemen van eigen initiatieven. Dat creëert een gevoel van eigenaarschap. Vrijheid betekent bevoegd zijn tot handelen en gaat hand in hand met het dragen van verantwoordelijkheid. Vrijheid kun je geven op verschillende gebieden zoals:

- eigen tijd en werklocatie laten indelen
- naar eigen inzicht laten handelen
- realiseren van organisatie- en persoonlijke idealen (shared values)

**Bewaak de werk-privé balans.** Werken onder hoge druk kan plezier opleveren. Maar wordt deze druk te hoog of de periode te lang dan treedt stress op. Zoek met elkaar steeds naar de optimale balans. Kijk dan bijvoorbeeld naar werkdruk, variatie, thuissituatie en stressfactoren.

**Waardeer.** “*Top!*”, “*Geweldig!*”, een bos bloemen, een extra vrije dag, een dinerbon, etc. Waardering geven en krijgen, geeft mensen energie, een boost, plezier. De erkenning voor behaalde prestaties is voor de meeste mensen kenmerkend voor extreme voldoening van het werk. Dit vertaalt zich in gevoel van trots en voldoening, zich nuttig voelen en respect. De belangrijkste waardering is klantwaardering. Die staat met stip nummer één! Zorg dat dit soort waardering ook terecht komt bij hen die de prestatie leverden.

**Bied kansen en uitdagingen.** Mensen vinden het heerlijk om prestaties neer te zetten. Als ze hiervoor de kans krijgen en weten dat fouten maken is gepermitteerd dan vormt dit een grote plezierfactor. Bied kansen en uitdagingen aan zoals bijvoorbeeld:

- mogelijkheid tot persoonlijke groei (bied iemand een cursus coaching aan)
- ontwikkelen van professionaliteit (ingewikkelde klus, grote klant, complex project)
- variatie in het werk
- experimenteren
- doorgeven van kennis en vaardigheden (mentorship voor junioren)

**Bevorder een inspirerende werkomgeving.** Besteed aandacht aan de werkomgeving. Afhankelijk van het soort werk kun je kiezen voor kantoortuin, zitjes, crearuimtes, concentratiewerkplekken en stilteruimtes. Maak een ontspanningsruimte met leestafel, tafeltennis, flipperkast, gameconsole een discohoek.

**Besluit samen over koffie – thee – muziek – kunstwerken – pauzes – rookbeleid.**

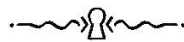
**Vier successen.** Sta eens stil bij de prestaties van je team. Deel en vier succes en voed het gevoel voor trots en saamhorigheid. Zie ook eens de humor in van mislukkingen: neem jezelf niet zo serieus. Toast op die ene geweldige blunder. Laat zien dat je plezier hebt in je werk. Maak ook gebruik van traditionele feestdagen zoals Sinterklaas of Kerst. Organiseer een feest voor kinderen en partners van je medewerkers. Hou eens een sportdag of karaoke-avond. Ook goed om te relativeren en over andere zaken te praten dan alleen over werk.



**Voel je goed, lekker in je vel, maak plezier in het dagelijks leven:**

- investeer aandacht en tijd in mensen
- blijf in beweging.
- zie vooral de zonnige kant van een situatie
- doe dingen die jouw zelfvertrouwen vergroten en plezier geven
- glimlach

**Bij afnemend werkplezier.** Als je (te) vaak met tegenzin naar het werk gaat, is dat een signaal om serieus te nemen. Dan is het tijd om na te gaan wat hiervan de reden is. En wat kun je daar zelf aan doen? Werkplezier hangt bijvoorbeeld af van de inhoud van je werk, van de arbeidsomstandigheden, van collega's. Maar jouw eigen verwachtingen en keuzes spelen de hoofdrol. Wat vind je belangrijk in je werk, wat zijn jouw sterke kanten, hoe komt dat aan bod in jouw baan? Hoe goed past jouw baan bij jouw drijfveren? Ga een goed gesprek aan met je leidinggevende.





## 36. PRIORITEIT

---

Prioriteit is de rangschikking naar belangrijkheid. Voorrang betekent dat je iets een hogere prioriteit geeft, en daardoor eerder aan de beurt is.

Prioriteiten stellen is bezig zijn met de zaken die belangrijk zijn. Urgente zaken zijn zelden belangrijk en belangrijke zaken zelden urgent.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- ontevreden klanten
- frustratie door uitstel, afstel of besluiteloosheid
- lage productiviteit en efficiency
- stress

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- tevreden klanten
- goede besluitvormingscriteria en besluiten
- hoge productiviteit
- optimale capaciteitsbenutting
- doelen worden gehaald

## Wat je kunt doen

### Op organisatieniveau

**Schep duidelijk.** Geef aan op wat de strategische doelen zijn en in welke volgorde besluiten worden genomen gezien de gestelde prioriteiten. Bijvoorbeeld: prio 1 = klant centraal zetten, prio 2 = op tijd leveren, etc. Bepaal mede hiervan de gewenste houding en gedrag van medewerkers.

**Communiceer de prioriteiten** van de organisatie. Gebruik de geëigende communicatiekanalen om medewerkers, leveranciers en klanten hierover te informeren.

### Op productieniveau

**Bepaal de werklast en werkvolgorde op basis van gegeven prioriteiten.** Maak een capaciteitsoverzicht van mensen, machines, inhuur en inkoop. Analyseer de levertijden van producten en diensten. Koppel de werklast aan de logistieke doelen van de organisatie. Bepaal de optimale workflow op basis van operationele doelen zo als bijvoorbeeld:

- korte levertijd, zo vers mogelijk leveren
- flexibiliteit
- zo min mogelijk onderhanden werk
- 100% leverbetrouwbaarheid
- capaciteitsbenutting tussen 80 en 90%
- zo'n laag mogelijk voorraadniveau (half)producten
- maximaal X % te laat geleverde orders

Hanteer prioriteitsregels om tegemoet te komen aan de organisatiedoelen. Bijvoorbeeld:

- FIFO → First In First Out
- LIFO → Last In First Out
- RANDOM → willekeurig starten van orders
- KBE → Kortste Bewerkingstijd Eerst
- LBE → Langste Bewerkingstijd Eerst
- VLE → Vroegste Leverdatum Eerst
- LKE → Lastige Klant Eerst

De combinatie van de KBE en VLE – regel zorgt bijvoorbeeld voor het minste onder handen werk in combinatie met hoge leverbetrouwbaarheid.

## Op persoonlijk niveau

**Volg een cursus timemanagement.** Of lees de honderden tips uit de wereld van LifeHacking.

**Vertrouw op je onderbuikgevoel.** Weeg twee taken en voel aan welke jij eigenlijk moeten werken. Voel wat op dat moment het belangrijkste is in je werk. De keuze dient zich aan.



## 37. PRODUCTIVITEIT

---

Productiviteit is het quotiënt van Resultaat en Offers ( $P = R / O$ ). De productiviteit van een fietsenfabriek kan bijvoorbeeld worden weergegeven door het aantal fietsen (Resultaat) dat per arbeidsuur (Offer) wordt gemaakt.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- laag of verliesgevend rendement
- bovengemiddelde faalkosten
- ongewild personeelsverloop

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- hoog rendement
- tevreden management, medewerkers
- waarborging continuïteit
- open sollicitaties

## Wat je kunt doen

### Word als organisatie productiever

**Weet wat er speelt op de werkvloer!** Laat je regelmatig op de werkvloer zien. Luister naar jouw medewerkers! Kom erachter wat zij nodig hebben om tot betere prestaties te komen. Neem hun problemen en behoeften serieus.

**Werk een gezamenlijke visie uit.** Beantwoord in overleg de vragen “*Waarom bestaan wij?*” en “*Waar komen wij ons bed voor uit?*”. Zet samen een stip op de horizon en geef jouw medewerkers het gevoel dat zij waardevol werk verrichten. Zorg dat de gezamenlijke doelen inspireren en aanzetten tot productiviteit.

**Verhoog de productiviteit.** Combineer twee taken: voer de aantallen op en verbeter de kwaliteit. Door productieproblemen weg te werken ontstaat er meer tijd en die weer gevuld kan worden met produceren. Let wel op het domino effect. Een hogere productiviteit betekent meer volume maken, waardoor meer moet worden ingekocht, ingezet, aangestuurd, gecommuniceerd, geleid, geadmistreerd, getest, etc.. Het is een vorm van schaal vergroten, dat effect heeft op ieder proces. Structuren en processen veranderen per definitie bij een toenemend aantal prestaties per tijdseenheid. Voor je het weet, rijzen de kosten de pan uit. Vind de juiste balans.

**Geef verantwoordelijkheid weg.** Verdeel verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan jouw medewerkers. Hierdoor voelen zij zich belangrijker, nemen meer initiatief en lopen bovendien een stap extra.

**Vier samen successen.** Zorg voor werkpret verhogende activiteiten. Vier kleine successen alsof het grote successen zijn. Vrijdagmiddagborrels, spontane borrels, feestjes, jubilea en uitjes zijn goede middelen om jouw medewerkers centraal te stellen.

**Blijf ontwikkelen en innoveren.** Investeer in jouw medewerkers in de vorm van opleiding en training. Hierdoor worden zij beter in hun werk en voeren zij hun werkzaamheden effectiever uit.

**Vereenvoudig, vereenvoudig, vereenvoudig.** Regels, vergaderingen, procedures: het mag een onsje minder. Elimineer wat geen toegevoegde waarde heeft.

## Word als team productiever

**Maak gebruik van sociale media:** online netwerken, intranet, wiki's maken het immers eenvoudiger om informatie te verzamelen en te delen.

**Zorg dat iedereen overal kan werken.**

**Hou rekening met ieders bioritme.** Laat bijvoorbeeld avondmensen wat later beginnen. Iedere medewerker heeft zijn eigen biologische klok.

**Stel de lunchpauze verplicht.** Eén op de drie medewerkers slaat regelmatig de lunch over. Goed voor de productiviteit zou je zeggen, maar het effect is averechts. Zonder lunch en pauze daalt de productiviteit juist extra aan het einde van de dag.

**Geef vaker complimenten.** Medewerkers zijn productiever als ze complimenten krijgen. Een echt compliment houdt in dat je naast iemand gaat zitten en dat je belangstelling toont voor diens werk. Geef bij voorkeur een compliment over de inspanning en niet over het resultaat.

**Werk aan wilskracht.** Wilskracht is het vermogen van je team om te doen wat zij moeten doen als zij het moeten doen. Het is de grootste graadmeter voor gezondheid, geluk, de kwaliteit van je team.

**Ga 100% voor je teamdoelen.**

## Word als persoon productiever

**Stop met uitstellen.** Want, al die onafgemaakte werken, klusjes en taken daar raakt je hoofd op den duur vol van. Het zorgt voor chaos, vreet energie, vermindert je productiviteit en verlamt je uiteindelijk.

**Stel prioriteiten.** Ga na welke klussen je echt moet doen. Prioriteer de taken van relevant naar niet-relevant. Streep weg wat door de tijd is ingehaald en vraag je af of je alles zelf moet doen of dat je dingen kunt afstoten.

**Verdeel taken.** Noteer op een aparte lijst de werkzaamheden die je kunt delegeren.

**Kleine klusjes? Direct doen:** Doe al die kleine klussen die 5 minuten of minder van je tijd kosten. Zaken die overblijven, plan je vervolgens in je agenda. Koppel er een tijdslimiet aan en houd je eraan. Je zult ontdekken dat je in korte tijd heel wat losse eindjes wegwerkt. Groepeer vergelijkbare taken, dat scheelt tijd en energie.

**Drink voldoende water.** Ben je druk aan het werk? Drink dan voldoende water, 1½ à 2 liter per dag. Het is essentieel voor het lichaam.

**Las regelmatig rustmomentjes in.** Aan een ruk doorwerken lijkt misschien een goed idee, omdat je in een flow zit. Neem toch kleine rustmomentjes anders vermindert jouw aandacht en concentratie op een bepaald moment.

**Gebruik je piekmomenten.** Profiteer van die momenten waarop je veel energie hebt en het productiefst bent. Is dat in de ochtend, in het begin van de middag of misschien in de avond? Doe routineklussen als je energieniveau laag is en denkwerk als je piekt.

**Gun jezelf een piekerkwartiertje.** Piekeren werkt contraproductief. Echter, onderdruk jij je gepieker, dan kost dat behoorlijk wat energie. Dus waarom niet even bewust 15 minuten piekeren. Zet eventueel de wekker en laat daarna de piekergedachten los. Focus je vervolgens weer met een rustige geest op je werk.

**Plan vandaag de dag van morgen.** Wil je zonder spanning en vol hoofd huiswaarts keren na een drukke werkdag? En morgen zonder stress starten? Stel voor je vertrekt alvast een to-do-lijst voor morgen op. Dat helpt jouw productiviteit verhogen als je morgen begint. Je hoeft namelijk niet na te denken over wat je allemaal moet doen. Dat is wel zo fijn!

**Zeg vaker nee.** Een nee tegen een ander is vaak een ja voor jezelf.

**Doe de dingen met plezier.** Dingen doen die je interessant vindt en die je boeien kosten minder energie. Ze geven je zelf kracht en zorgen dat je ongemerkt harder werkt en zwengelen je enthousiasme aan.

**Kruip bijtijds in je mand.** Zoals Joop Zoetemelk altijd beweerde. De Tour de France win je in bed. Bij voldoende slaap.

**Eet gezond en regelmatig.**

**Beweeg,** dagelijks zo'n 30 minuten actief.







## 38. REGELGEVING - PROCEDURES

---

Regelgeving bevat directieve kaders, voor het correct implementeren of toepassen van wetgeving.

Een procedure is in het algemeen een reeks instructies die je op volgorde uitvoert.

Veel taken in organisaties worden volgens procedures uitgevoerd. Meer gedetailleerde handelingen worden beschreven in een werkinstructie.

In de informatica omvat een procedure zowel het begrip functie als subroutine.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- boven gemiddelde faalkosten
- boven gemiddeld risico
- smooit creativiteit
- stroperigheid en bureaucratie

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- efficiënte werkprocessen en taakverdeling
- kennis is vastgelegd en overdraagbaar gemaakt
- transparantere besluitvorming
- voldoen aan wetgeving
- integer handelen, compliance

## Wat je kunt doen

**Beoordeel de effectiviteit van procedures.** Controleer en verbeter aan de hand van deze drie belangrijke vragen:

- Vraagt een werkproces om een richtlijn of instructie? Zo ja, overweeg een procedure te maken.
- Werkt die, biedt die voordeel? Zo niet, verbeter de procedure.
- Wordt die toegepast? Zo niet, doe een appèl op houding en gedrag.

**Stel vast welke ongeschreven regels het werkproces frustreren.** Overleg met je team welke verbeteringen nodig zijn. Besef wat het nut van elke regel is.

**Verminder het aantal procedures.** Bepaal welke regels echt nodig zijn. Meestal komen er regels bij, zelden minder. Beslis met welke regels je gaat breken. Communiceer deze, ... eventueel met gebak erbij!

**Herzie procedures.** Geef toe dat ze niet meer toereikend zijn. Stel ook vast welke standaardpatronen nog aan oude procedures kleven. Elimineer deze!

**Accepteer geen smoesjes.** Aanvaard niet klakkeloos dat problemen door procedures worden veroorzaakt. Vaak een uitvlucht om een schuldige te vinden. Ga er niet van uit dat alles wat je hoort ook klopt. Soms is het de lakse of opstandige houding en gedrag om zich niet aan procedures te houden.

**Kijk hoe anderen het doen.** Organiseer een bezoek bij een collega organisatie. Kopieer de best practices.

**Leg procedures vast volgens de geldende normering** (ISO 9001) documentatie; de standaardnaam voor zulke procedures is Standard Operating Procedures (SOP).

**Vervang procedures voor waarden en normen.** Soms is het effectiever om besluiten te nemen volgens waarden in plaats van het strikt volgen van regels. Je bevordert hiermee flexibiliteit en voorkomt wellicht irritatie bij klanten. Achteraf kun je altijd vaststellen of je met een procedure beter af was geweest.

**Documenteer procedures.** Stel iemand verantwoordelijk voor de bewaking en documentatie van procedures.

**Actualiseer procedures.** Bewaak met name procedures waar wetgeving in is opgenomen. Hou het versiebeheer bij.



## 39. RESPECT

---

### Ieders houding, bepaalt de verhouding en daarmee onze verstandhouding.

Respect betekent aanzien, eerbied of waardering, die je hebt voor (of ontvangt van) iemand vanwege zijn kwaliteiten, prestaties of vaardigheden.

Respect verbind je ook wel aan iemands positie op de maatschappelijke ladder of de mate waarin iemand een maatschappelijke waardering heeft weten op te roepen.

Je kunt respect tonen voor iemands opvattingen, ook als je die opvattingen niet deelt. Je laat de ander in zijn waarde.

Wanneer je respect voelt voor de uitzonderlijke kwaliteiten van een persoon, bijvoorbeeld voor de wijze van leidinggeven, dan gaat de waardering over in ontzag.

Respect kent zowel een voorwaarde als wederkerigheid. *“Ik behandel de ander met respect als hij mij met respect behandelt.”* Het is *“Voor wat, hoort wat.”*

Als een ander jou verhoogt *“Wat heb je dit goed gedaan.”*, beantwoord je dat meestal met een terugverhoging., *“Dank je, maar jij gaf mij ook een aantal goede tips hoor.”*

Als iemand jou verlaagt *“Jeetje wat een rommel op je bureau.”*, beantwoord je dat dikwijls met een terugverlaging. Je kijkt bijvoorbeeld neerbuigend naar die vieze vlek op zijn jasje.

Respectvol gedrag is sterk afhankelijk van landen-, geloofs- en bedrijfscultuur. Wat de één accepteert, is voor een ander zwaar beledigend en getuigt van respectloos handelen.

#### Respectloos gedrag

Er zijn veel redenen waarom mensen zich respectloos gedragen:

- mensen testen hun macht, overeenkomstig puber gedrag
- het gevoel zelf niet met respect behandeld worden, door klanten, collega's of leiding
- afreageren op een rotgevoel
- niet hebben geleerd in het voeren van respectvolle communicatie
- mensen met een sterke eigen wil en een grote behoefte aan autonomie kunnen zich in een niet passende omgeving flink ontmoedigd voelen. Dit kan ertoe bijdragen dat zij zich niet gehoord of gewaardeerd voelen en dat kan vervolgens uitmonden in respectloze en cynische houding en gedrag.

#### Voorbeelden van remmende krachten:

- roddelen, pesten (mobbing)
- “grapjes” over geloof, afkomst en seksuele geaardheid
- iemand openbaar in de zeik zetten
- bovengemiddeld ziekteverzuim
- cynisme

#### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- mensen voelen zich geaccepteerd en in hun waarde gelaten
- tevreden en loyale klanten
- tevreden en loyale medewerkers

## Wat je kunt doen

**Formuleer een interne respectvolle omgangsvorm.** Maak duidelijk wat de interne richtlijnen zijn waarbij de grootste gemene deler het gevoel heeft respectvol te worden behandeld.

**Introduceer cultuurmanagement.** Lees publicaties over andere cultuurgebruiken. Volg een cursus of workshop over omgangsvormen met andere culturen.

**Geef het goede voorbeeld.** Laat je medewerkers ervaren dat je hen, juist tijdens moeilijke situaties, respectvol behandelt. Onderzoek of jij zelf misschien het verkeerde voorbeeld geeft. In hoeverre toon je nonverbaal respectloos gedrag. En je weet. Als leidinggevende word je klakkeloos gekopieerd.

**Bestrijd respectloos gedrag.** Ga de dialoog aan met iemand die respectloos gedrag vertoont. Vraag de ander wat hij ermee bedoelt.

**Bied je excuses aan als je zelf respectloos bent geweest.** *“Ik ervaar nu dat het respectloos van me was om jou in het bijzijn van de klant terecht te wijzen ...”*. Bijvoorbeeld: zeg op vriendelijke, kalme toon: *“Als ik eerder op deze manier tegen jou heb gepraat dan spijt me dat. Ik wil je niet kwetsen. Kunnen we opnieuw beginnen?”*.

**Onderzoek of er een situatie van respectloos gedrag plaatsvond tijdens een machtsstrijd.** Richt je op de gevoelens in plaats van op het respectloze gedrag. Zeg iets in de trant van: *“Het is me duidelijk dat je ergens heel erg boos over bent. Het kwetst me als je op deze manier tegen me praat. Laten we even tot rust komen en verder praten als we ons straks beter voelen. Ik zou graag willen horen waar je zo boos over bent.”* Mensen zijn meestal bereid te luisteren nadat er eerst naar hen is geluisterd.

**Verhoog anderen in status.** Je wordt op termijn terug-verhoogd.

**Deel je gevoelens.** *“Het raakt me als je zo tegen me praat. Ik wil straks graag met je praten over andere manieren waarop je me kunt vertellen wat je wilt of hoe je je voelt”*.

**Reageer niet op eisen.**

**Het werkt constructief als je vooraf aangeeft wat je gaat doen.** *“Als jij me afsnauwt/brutaal bent/ ... ga ik de kamer uit tot we beiden gekalmeerd zijn en we weer op een liefdevolle manier en met respect kunnen communiceren.”*



## 40. SAMENWERKING

---

Samenwerking is met een groep mensen een gezamenlijk doel bereiken.

Voor samenwerking is het niet noodzakelijk dat je beste vriendjes bent. Het is wel belangrijk dat je elkaar kunt aanspreken, dat duidelijk is wat er goed gaat en wat minder.

Een goed ingespeeld team heeft weinig woorden nodig. Toch is onderlinge communicatie belangrijk. Een succesvol team maakt vooraf duidelijke afspraken en praat na afloop de gang van zaken door.

De belangrijkste voorwaarde voor succes is elkaar vertrouwen, respecteren en verantwoordelijkheid nemen. Ieder teamlid draagt bij aan goed resultaat. Elkaar helpen is eerder regel dan uitzondering.

Verder is een goede taak- en rolverdeling cruciaal voor het succes van het team. Als ieder teamlid kan doen waar hij of zij goed in is, is succes min of meer verzekerd.

Soms is de teamprestatie minder goed meetbaar. Van een managementteam bijvoorbeeld. Een MT beschikt lang niet altijd over duidelijke en tastbare doelen.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- wanvertrouwen
- angst voor het conflict, veel of geen overleg omwille van de lieve vrede
- gebrek aan commitment
- vermijden van verantwoordelijkheid
- hogere prioriteit voor persoonlijke dan teamdoelen
- wederzijdse afhankelijkheid, mogelijk tempoverlies
- afname van autonoom handelen
- stress, bovengemiddeld ziekteverzuim
- bovengemiddeld aantal conflicten
- groupthink
- bovengemiddeld personeelsverloop

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- van elkaar leren, helpen, aanvullen van elkaar en elkaars competenties
- bron van ideeën voor verbetering
- efficiënt en effectief
- hoge productiviteit
- flexibel en creatief
- tevreden teamleden, groepsgevoel met bijbehorende energie, plezier en onderlinge loyaliteit
- hoge veranderbereidheid
- open sollicitaties

## Wat je kunt doen

Beschik over een inspirerende visie en doelen. Maak samen een visie en formuleer doelen die de teamleden inspireren. Geef het team richting.

**Stel een teammanifest op.** Stel met elkaar richtlijnen op die ervoor zorgen dat het team productief blijft en bepaalt hoe het samenwerkt. Zaken die belangrijk zijn voor de samenwerking, zoals bijvoorbeeld:

- respecteer elkaar
- doe wat je belooft
- ondersteun elkaar
- neem besluiten op basis van consensus
- naar buiten houden we onze mond, naar binnen zeggen we alles tegen elkaar
- we zijn loyaal jegens genomen beslissingen, ook al zijn we het er persoonlijk niet mee eens
- als iemand komt met een idee gaan we daar altijd serieus mee om
- we onthouden ons van bekende 'spellen' als het maximeren van schattingen van doorlooptijden en het achterhouden van slecht nieuws

Het teammanifest beschrijft verder de doelstelling van je team, de producten en diensten, de belangrijkste klanten, kwaliteitseisen, prestatie indicatoren, veiligheid, milieu, gezondheid & welzijn, jaar/kwartaal/maandplanning en teamontwikkeling gebaseerd op overtuigingen, normen en waarden.

**Gebruik de kracht van de gevarieerde teamsamenstelling.** Stel met elkaar vast elk teamlid op zijn eigen wijze bijdraagt aan de doelrealisatie. Richt je team in op basis van teamrollen, zoals bijvoorbeeld die van Belbin:

- voortrekker
- bedrijfsman
- ideeënman
- zorgdrager
- marktverkenner
- monitor
- voorzitter
- groepswerker

**Gebruik een fleximatrix om de teamorganisatie te optimaliseren.** Maak een compleet overzicht van je team met behulp van de fleximatrix. Analyseer de samenstelling qua leeftijd, inzetbaarheid, teamrol, competenties, verborgen potentieel, motivatoren en persoonlijke omstandigheden.

**Zorg dat de teamleden elkaar goed kennen en vertrouwen.** Organiseer intensieve kennismakingssessies zodat de teamleden zicht krijgen op elkaars werk, deskundigheid en specifieke competenties. Doe periodiek experimenten om elkaar scherp te houden. Om elkaar weer het herkennen, erkennen en te respecteren. Geef een uitgebreide introductie aan nieuwkomers. Vergroot het onderling vertrouwen door bijvoorbeeld elkaars verhalen te delen. Herken de gezamenlijke normen en waarden in de authentieke verhalen van je teamleden. Zoek eventueel een externe facilitator om dit belangrijke proces te begeleiden.

**Zorg voor heldere werkgebieden.** Samenwerken loont als alle teamleden weten wat er te doen staan, afspraken nakomen en elkaar daar ook op aan spreken.

**Bedenk wat de productiviteit is als de samenwerking optimaal is.** Oefen met samenwerken. Hou teambuildingssessies en richt je op gewenste houding en gedrag. Simuleer situaties of speel bestaande gebeurtenissen na. Ervaar de verschillen bij echte samenwerking.

**Richt je energie vooral op het behalen van prestaties.** Zorg dat de aandacht van je teamleden op het resultaat blijft. Doe steeds alsof de prestaties al zijn geleverd. Maak met inspirerende beelden en verhalen passie, wilskracht en doorzettingsvermogen los. Vraag elk teamlid om commitment. Onderzoek zijn drijfveren, ambitie en doel om onderdeel te zijn van jouw team. Welk voordeel krijgt het team met zijn bijdrage? Waardeer naast de inspanning ook prestaties die bijdragen aan het collectief resultaat. Beloon

effectief teamgedrag. Zorg ervoor dat teamleden uit vrije wil zich verbinden aan de gezamenlijke teamprestaties. Vaak zie je dan ook mooie win-win situaties van de shared values.

**Elke stap die je zet, moet richting gewenste situatie zijn.** Start klein, dat maakt niet uit, maar begin. Vraag wie er zin heeft om een idee te ondersteunen en uit te werken.

**Versterk de aanspreekbaarheid van je team.** Teamleden die elkaar aanspreken, respecteren elkaar en maken verwachtingen van ieders bijdrage duidelijk. Hierdoor pakken ze hun eigen verantwoordelijkheid. Houd focus op teamdoelen en –normen en gebruik hiervoor het teammanifest als uitgangspunt. Bevorder uitspraken over intenties en onderlinge verwachtingen.

**Bevorder commitment.** Geef ruimte aan je team om hun ideeën en meningen in te brengen. Gebruik de collectieve wijsheid van je team en besluit op basis hiervan. Dit vertrouwen is het fundament voor commitment. Transparantie over wat er gedaan moet worden. Maak duidelijke afspraken over besluiten, acties en planning.

**Hanteer risico's.** Accepteer meningsverschillen en onzekerheden. Hou een riskassessment en besteed aandacht aan risico's die het behalen van het teamdoel bedreigen. Neem mitigerende maatregelen door de kans op een dreigende gebeurtenis te verlagen of verklein de mogelijke schade als een risico werkelijkheid wordt.

**Vergroot de besluitvaardigheid binnen je team.** Oefen met elkaar in het proces van besluitvorming. Laat je eventueel bijstaan door externe trainers. Gebruik bijvoorbeeld de methode van Deep Democracy.

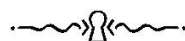
**Vergroot de conflictvaardigheid van teamleden.** Afwijkende meningen en conflicten zijn nodig om te komen tot de beste oplossing, commitment, sterke relaties en effectief werken. Teamconflicten maken relevante zaken helder zoals problemen, belangen, concepten, ideeën en oplossingen in relatie tot de doelstelling van het team. Leer je team omgaan met conflicten. Benoem het ongemak en de voordelen van conflicten. Train je teamleden hierin. Ga bewust op zoek naar mogelijke conflicten en stel ze aan de orde. Voer het gesprek en hanteer de belangrijkste richtlijn: hard op de inhoud en zacht op de relatie.

**Verbeter continu.** Blijf met elkaar in de leer- en ontwikkelstand staan om flexibel te blijven, om werkprocessen steeds efficiënter en effectiever in te richten. Stap eens samen in de “helikopter”, om de zakelijke voortgang en de samenwerking kritisch te bekijken en waar nodig te verbeteren. Investeer hiervoor wekelijks minstens één uur.

**Richt een eenvoudig teamstructuur in.** Leg verantwoordelijk- en bevoegdheden zo laag mogelijk neer in je team. Gebruik liever een gedeeld waardensysteem op basis waarvan beslissingen worden genomen in plaats van ingewikkelde procedures.

**Werk aan een veilig werkklimaat.** Omarm respectvol handelen. Wees een luisterend oor. Toon werkelijke interesse. Creëer ruimte voor gezelligheid en waar ieder zichzelf kan zijn. Neem het op voor je teamleden, ook in spannende tijden.

**Bevorder durf en pioniersgeest.** Verlaat gebaande paden bij het vinden van oplossingen, indien niet direct voorhanden. Vind binnen je team de trekkers met lef en passie.







# 41. STATUS

---

## Geen vogel vliegt te hoog als hij met eigen vleugels vliegt

Er zijn drie statusdomeinen:

- de sociale status
- de functie gebonden status en
- de interactiestatus.

### De sociale status

De sociale status is het aanzien, de eer, het prestige dat iemand verwerft en met zich meedraagt in een groep, organisatie of samenleving waarin die persoon zich begeeft.

Om de status vorm te geven en te bevestigen, wordt soms een statussymbool geschonken of aangeschaft.

Sociale status kan op verschillende manieren worden verworven:

- **Inkomen en vermogen** zijn meestal belangrijke elementen in iemands sociale status. Weliswaar zijn dit taboes in gesprekken. Met geld kunnen statussymbolen worden gekocht.
- Iemands **beroep** is een belangrijke statusindicator. Vanouds genoten advocaten, leraren, notarissen en artsen groot respect en hadden dus een hoge status. Daar kan men politici en kopstukken in het bedrijfsleven aan toevoegen. Doorgaans geldt: hoe hoger de positie, hoe hoger de status.
- **Netwerk**. De personen met wie men omgaat zijn vaak een indicatie voor de sociale status. Hetzelfde geldt voor lidmaatschap van bepaalde verenigingen en het beoefenen van bepaalde sporten, waarbij snobisme en netwerken een grote rol speelt.
- De gevolgde **opleiding** is op zichzelf van groot belang voor de sociale status. Een academische opleiding telt zwaar mee en waar deze is genoten.
- **Afkomst**. Wie uit een familie komt met een grote stamboom en een traditie van hoogwaardigheidsbekleders of succesvolle zakenlieden heeft, wordt automatisch een hogere status aangerekend dan zij die deze bagage niet hebben.
- **Etnische afkomst**. Naarmate de sociale status van een groep (met name opleiding, werk en inkomen) hoger is, worden etnische en culturele verschillen tussen groepen echter minder belangrijk gevonden.
- **Status binnen de groep**. Een held voor de één, is een boef voor de ander. Een milieuactivist zal bijvoorbeeld binnen GroenLinks anders worden beoordeeld dan binnen de VVD.

Met sociale status ordenen we de samenleving. De sociale status van een notaris en een tuinman verschillen. Ze wonen in een ander huis, hebben andere vrienden, dragen andere kleding. De notaris staat hoger op de maatschappelijke ladder dan een tuinman.

### De functie gebonden status

Ook binnen organisaties herken je een rangorde of hiërarchie. De directeur, de manager en de productiemedewerker hebben elk hun eigen plek in de functie gebonden hiërarchie. De manager praat anders tegen de directeur dan tegen een productiemedewerker. De functie gebonden status van de directeur is hoger, die van de productiemedewerker is lager.

## De interactiestatus

De interactiestatus bepaalt van moment tot moment de verhouding tussen mensen. Dit herken je door de houding, gedrag en stemgebruik. De woorden die je gebruikt, geven uitdrukking aan de statusverhoudingen. Bij de interactiestatus spreek je van een positie: iemand is of heeft een hogere of een lagere status.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- het is belangrijker wat je bent dan wie je bent
- maakt ongemakkelijke verschillen zichtbaar en voelbaar, waardoor gelijkwaardige communicatie en informatie uitwisseling achterwege blijft
- carrièreplafond
- de hiërarchie volgen is belangrijker dan problemen oplossen
- alleen dat doen om macht en aanzien te verkrijgen
- bang om door de mand te vallen, statusverlies, schaamte
- neiging om mensen te beschouwen als dingen die gemanipuleerd kunnen worden
- statusangst: de kwellende gedachte dat je een te lage sociale status verwerft om in je organisatie – team gerespecteerd te worden (bijvoorbeeld bij demotie)

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- verbetert het imago van je team of organisatie
- maakt zakendoen met gelijkgestemden makkelijker
- legt waarde in de schaal
- tevreden klanten, medewerkers (trotsgevoel)

## Wat je kunt doen

**Bevorder betekenisvolle interactie.** Haal bijvoorbeeld eens de tafels weg, waardoor je met elkaar in een cirkel zit. Dit verandert meteen de sfeer en de interactie. Start een bespreking met een 'check-in' waarbij iedere deelnemer aangeeft hoe die er bij zit. Of doe een proces check tussendoor: een time out van 2 minuten waarin iedereen voor zichzelf nagaat hoe het gesprek gaat en wat er beter kan. En wat hij daarin kan doen. Vertel verhalen en anekdotes in plaats van het uitwisselen van meningen of feiten. Het delen van verhalen helpt om kennis op een heel natuurlijke manier te delen en te ontwikkelen.

**Investeer in echt ontmoeten.** Maak overleg echt productief, dat het resultaat centraal staat. Geef aandacht aan elkaar om hiermee de essentie boven water te krijgen en om écht scherp te krijgen waar het om gaat en wat nodig is om verder te komen. En wat voor iedereen persoonlijk van belang is. Complexe vraagstukken vragen om het vinden van de essentie en is iets wat je samen doet.

**Draag kleding die interactie bevordert.** Geef jezelf een persoonlijk accent dat iets over jou als persoon vertelt. Blijf dicht bij jezelf. Draag kleding die jouw authenticiteit versterkt. Authentiek zijn is een keuze!



## 42. SYSTEMEN

---

Een systeem is een als één geheel ervaren stelsel waarvan de elementen samenhangen. De elementen beïnvloeden elkaar doorlopend en werken toe naar een gemeenschappelijk doel. Voorbeelden van systemen zijn: biologische organismen (zoals het menselijk lichaam), de atmosfeer, ziekten, ecologische stelsels, fabrieken, chemische reacties, gemeenschappen, branches, gezinnen, teams en organisaties. We maken deel uit van tientallen verschillende systemen.

Voorbeelden van systemen die in organisaties voorkomen:

- administratie
- planning & voortgangscntrole
- productie
- voorraad
- inkoop en verkoop
- ICT

In de systeemtheorie wordt een systeem gezien als een geheel van elementen die elkaar wederzijds beïnvloeden en die een geïntegreerd geheel vormen. Het systeem zorgt voor de relatie tussen het input- en outputsignaal.

De kwaliteit van een systeem neemt toe als je de output voorspelt aan de hand van de input, proces- en stuurkenmerken. Het is belangrijk dat je de fouttolerantie van een systeem kent, met name bij levens- en organisatie kritische systemen.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- iets nieuws bedenken of invoeren wordt belemmerd
- staf bepaalt wat goed voor ons is
- dwingend
- inflexibel, star
- vertragend, bureaucratie
- fout – onjuist – verouderd

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- neemt werk uit handen, kostenbeheersing
- draagt bij aan efficiency en effectiviteit
- verhoogt de betrouwbaarheid
- ondersteunt besluitvormingsprocessen

## Wat je kunt doen

**Pas systeemdenken toe.** Onderzoek verbanden binnen een situatie om een compleet beeld te krijgen.

Gebruik oorzaak-gevolg-diagrammen om het systeem bloot te leggen. Besef dat dingen zelden geïsoleerd gebeuren, kijk vooral in de omgeving van het systeem. De krachtenveldanalyse is hiervan een voorbeeld!

**Ken de belangrijkste systeemarchetypen.** Deze archetypen kunnen nuttig zijn om modellen rond het systeem op te bouwen en te testen. In de meeste situaties is het nuttig om systeemdenken toe te passen om de werkelijke complexiteit alsmede de onderlinge verbanden tussen factoren weer te geven.

**Krijg inzicht hoe het systeem werkt.** Vind onderlinge relaties tussen de elementen van het systeem.

- geef aan wat het beginpunt of het probleem is
- benoem de effecten; “*Als dit gebeurt, veroorzaakt dat ...*”
- plaats deze gebeurtenissen en acties in het diagram en verbind ze met pijlen
- beschouw dit proces als een continue oorzaak- en gevolganalyse
- verbeter de verbindingen of vind oplossingen voor knelpunten
- vind opties en acties die tot gewenste resultaat leiden

**Hanteer stuurmechanismen van systemen:**

- **voorwaartse koppeling** → meet de input en grijp direct in. Bijvoorbeeld: het pizzadeeg smaakt flauw → voeg zout toe of een klant levert verkeerde ordergegevens → koppel dit direct terug en vraag om de juiste gegevens.
- **achterwaartse koppeling** → meet de output en grijp in. Bijvoorbeeld: de pizza is aangebrand → verlaag de oventemperatuur of verkort de baktijd.



## 43. TIJD

---

Tijd is het verschijnsel dat van een gebeurtenis gezegd kan worden dat deze na een andere gebeurtenis plaatsvindt. De tijd wordt wel gezien als een opeenvolging van tijdstippen.

Tijd heeft een sterke relatie met geld omdat veel tijd gerelateerde zaken aan geld zijn gekoppeld zoals: tarief per uur, aantal producten per uur, rente% per jaar. Of als je binnen 24 uur bestelt, ontvang je een interessante korting.

Bij tijd wordt snel de relatie gelegd met tijdmanagement. Meer gedaan krijgen in minder tijd. Goed tijdmanagement zorgt voor een gevoel van (emotioneel) evenwicht. Daarbij ligt het accent op het bereiken van een hoge productiviteit om doelen te realiseren.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- stress
- bovengemiddeld ziekteverzuim
- ontevreden klanten
- slechte leverbetrouwbaarheid
- lage efficiency
- hoog wrijvingsverlies

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- tevreden klanten
- tevreden medewerkers
- realistische doorloop- en levertijden
- goede planning
- hoge efficiency – productiviteit

## Wat je kunt doen

### Tijd gerelateerd aan visie, strategie en doelen

**Stel prioriteiten.** Jouw organisatie heeft grenzen aan beschikbare tijd. Bepaal aan de hand van strategische keuzes welke zaken voorrang krijgen en stel hiermee een meerjarenplanning op. Door te plannen, werk je gericht aan strategische doelen.

**Formuleer tussendoelen.** Verdeel de periode tussen nu en het strategisch einddoel in kwartalen of jaren en formuleer tussendoelen, milestones, om de voortgang te bewaken. De strategie gaat over de lange termijn. Beslissingen op middellange termijn vallen onder de tactische doelen. De korte termijn wordt operationeel genoemd.

### Tijd gerelateerd aan organisatie, processen en productie

**Verbeter de leverbetrouwbaarheid.** Valideer de gebruikte plannormen. Kloppen die nog wel? Hou rekening met mogelijke vertragingen. Breng onderlinge afhankelijkheden in kaart en stem daar de tussenleveringen

op af. Werk met geaccordeerde planregels. Weet wat de interne norm is. Stuur op bezetting en doorlooptijd. Geef de planner duidelijke kaders. Is er bijvoorbeeld voorkeur voor een hoge bezetting met een relatief lange doorlooptijd of een lage bezetting waardoor korte levertijden mogelijk worden.

**Verkort de doorlooptijd.** Verkort machine- en productietijden. Verhoog de efficiency. Verlaag wachttijden van tussenvoorraden. Werk met prioriteitsregels. Besteed eventueel uit of realiseer extra productiecapaciteit door middel van overwerk, ploegendienst of inzet van flexkrachten. Verschuif knelpunten zoveel mogelijk naar de voorkant van het werkproces.

**Verkort wachttijden.** Richt parallelle werkstromen in. Of rangschik de wachtrij op basis van prioriteitsregels.

**Verkort besluitvormingsprocessen.** Leg bevoegd- en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie. Werk veel voorkomende scenario's vooraf uit. Stel criteria vast als basis voor oplossingen en besluiten. Beoordeel gemaakte besluiten achteraf op de bedrijfsnormen en -waarden. Verbeter, train en verhoog hiermee de slagkracht van jouw team.

## Tijd gerelateerd aan team effectiviteit

**Stel tijd beschikbaar voor experimenteren en leren.** Geef medewerkers "vrij besteedbare" tijd om persoonlijke experimenten uit te voeren.

**Voer een strikt e-mail beleid.** Natuurlijk is dit afhankelijk van de functie van mail. Is dit onderdeel van het werkproces. Stuur intern zo min mogelijk mail, liefst zonder cc of bcc. Vermijd een indekultuur. Het voedt wantrouwen. Maak afspraken binnen je team mondeling. Hou zelf zo'n afspraak bij. Vraag niet om een mailtje om een afspraak te bevestigen.

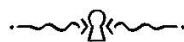
**Bel collega's.** Vijf minuten persoonlijk contact is vele malen effectiever dan tien mails heen en weer versturen.

**Gebruik intranet toepassingen.** Er zijn handige projectmanagementtools waarbij je alle zaken rondom samenwerking en projecten centraal regelt. Denk aan: bestanden delen, actielijsten bijhouden, afspraken maken, planning. En voor spoedjes gebruik je sms of Whatsapp. Vanuit huis werken is hiermee ook goed geregeld. Gebruik een lokale database om artikelen, viceo's, mindmaps en dergelijke op te slaan. Makkelijk en voor je team vindbaar en meteen te gebruiken.

**Tijd plannen is tijd besparen.** Maak een teamplan met terugkerende activiteiten, verlof en speciale projecten of taken. Vul accuraat jouw agenda in, zodat iedereen rekening kan houden met jouw agenda om afspraken in te plannen. Hou flexibiliteit in je agenda. Plan hoogstens 60 à 70% in. De praktijk leert dat mensen anders jouw agenda-afspraken gaan overrulen. Maak je agenda inzichtelijk voor anderen. Plan digitaal en deel dit met belanghebbenden. Neem eens een uurtje de tijd om de agendamogelijkheden te doorgronden. Vraag een ervaringsdeskundige naar tips en trucs.

## Tijd gerelateerd aan persoonlijke effectiviteit

**Je eigen tijd goed managen.** Volg een cursus timemanagement waarbij niet de agenda centraal staat maar jouw doelen.



# 44. VAARDIGHEDEN

---

Vaardigheid is het vermogen een handeling bekwaam uit te voeren, verkregen door praktische ervaring en regelmatig oefening.

Organisaties besteden steeds meer aandacht aan het ontwikkelen van vaardigheden, omdat deze naast kennis een belangrijke factor is om doelen te bereiken.

## Voorbeelden van remmende krachten:

- ontevreden klanten
- bovengemiddelde faalkosten
- stress, bovengemiddeld ziekteverzuim
- niet of onvoldoende beschikbaar
- lage efficiency

## Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- tevreden klanten
- tevreden en loyale medewerkers
- hoge efficiëntie – productiviteit
- concurrentievoordeel
- hoge kwaliteit
- open sollicitaties

## Wat je kunt doen

**Train, train, train.** Leid je mensen op in datgene wat nodig is voor hun werk.

**Bevorder het leren van nieuwe vaardigheden.** Maak medewerkers bewust dat werkzekerheid in de toekomst mede afhankelijk is van vaardigheden en leervermogen.

**Geef of faciliteer trainingen.** Versterk het zelfvertrouwen in je team door trainingen aan te bieden. Laat de trainer specifieke situaties oefenen. Betrek je team bij de keuze van een training. Geef bijvoorbeeld iedereen de opdracht om een trainingsinstituut te vinden. Definieer welke informatie je nodig hebt om (gezamenlijk) tot een keuze te komen.

**Bouw verder op sterke punten.** Laat medewerkers vaardigheden ontwikkelen op punten waar zij al goed in zijn. Liever van een 7 een 8 maken, motiveert mensen meer dan een zwakke vaardigheid van een 4 naar een 5 ontwikkelen.

**Hanteer het leerling-gezel – meester systeem.** Een eeuwenoude methode waarbij de leerling meeloopt met de gezel of meester en zich gaandeweg door afkijken, oefenen, meelopen, overnemen de beroepshandelingen eigen maakt. De leerling wordt hiermee gezel en mag zich na vele jaren Meester noemen. Het centrale thema hierbij is de ontwikkeling van de competenties en vaardigheden van de medewerker.

**Kaizen.** Maak er een gewoonte om dagelijks tips en trucs uit te wisselen om vaardigheden continu te verbeteren.

**Doe aan jobrotation.** Laat medewerkers periodiek wisselen van activiteiten en taken. Hierdoor neemt het leervermogen en het pallet van vaardigheden toe. Bovendien kan een frisse blik leiden tot nieuwe inzichten voor een betere aanpak.

**Introduceer stages bij collega bedrijven.** Wissel personeel uit om vaardigheden te delen.

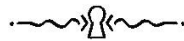
**Experimenteer.** Maak verschillende kleine groepen en test verschillende typen vaardigheden en overleg continu. Leer van elkaar. Kopieer wat echt goed werkt. Maak instructievideo's voor collega's en zet die op intranet. Creëer leerprojecten of hou wat klussen achter de hand die je als leerobject aanbiedt.

**Kijk wat anderen doen.** Onderzoek hoe zij zaken aanpakken en welke opleiding en training medewerkers volgen.

**Benader de branchevereniging.** Vraag experts of adviseurs welke trainingen beschikbaar zijn voor het probleem dat je aandraagt.

**Gebruik intranet, prikbord of een poster bij de koffieautomaat om verborgen vaardigheden op te sporen.** Bevraag binnen de organisatie naar de ervaring die je zoekt. Wellicht komt uit onverwachte hoek het gewenste antwoord.

**Trek ontbrekende ervaring aan.** Huur flexkrachten in of trek nieuwe medewerkers aan.





## 45. VERANDEREN

---

### Wil je iets anders, doen dan iets anders

Veranderen is inspelen op de omgeving om te overleven en, zo mogelijk, te groeien. Niet alleen in termen van marktaandeel en omzet, maar ook in termen van kwaliteit van mensen, producten en diensten.

Iedere dag worden er nieuwe stappen gezet in technologie en wetenschap waardoor ons leven verandert. Deze ontwikkelingen werken op allerlei manieren door in organisaties. Klanten stellen voortdurend hogere eisen aan de producten en dienstverlening. Klanten wisselen sneller en gemakkelijker van leverancier.

**Het verandervermogen is een kritieke succesfactor.**

De aanleiding voor veranderen kan enerzijds een externe oorzaak hebben zoals een ander economisch klimaat, nieuwe overheidsmaatregelen of hogere klanteisen, of anderzijds door interne impulsen zoals bijvoorbeeld milieuvriendelijker produceren of nieuwe technologie optimaal benutten.

Mensen hebben van nature weerstand tegen opgelegde veranderingen, zoals een nieuwe werkring, reorganisatie, ontslag of pensioen. Dit soort veranderingen leiden tot een soort rouwproces met gevoelens van ontkenning, ontwijken, de vecht- of vluchtreactie of berusting.

Organisaties met veel niveaus tussen top en uitvoering zijn lastig te veranderen. Dit verschijnsel treedt ook op bij een verregaande taakdeling in verschillende afdelingen. De ver doorgevoerde hiërarchie en taakdeling belemmeren een gemeenschappelijk perspectief waarom verandering nodig is. Veranderingen stranden door onbegrip en omdat mensen gericht zijn op het werk van de eigen afdeling.

Veranderen zet bestaande machtsverhoudingen onder druk waardoor partijen zich richten op het veiligstellen van eigen belangen. Meestal roept de uitoefening van macht tegenkrachten op en leidt dat tot groeiende weerstand tegen verandering. Politiek spelletjes maken er de situatie meestal niet beter op.

Mensen hebben behoefte aan veiligheid, zekerheid en stabiliteit. Angst voor het onbekende, veranderingen in werkprocessen leiden tot grote onzekerheid. Wat meetelt zijn negatieve ervaringen van eerdere veranderingen.

Cultuur is een favoriet excuus waarom veranderingen moeizaam verlopen. Gedrag patronen en heersende normen belemmeren vernieuwing. Historische gebeurtenissen, omgangsvormen en gewoonten geven een organisatie identiteit en werknemers en klanten zekerheid. Het is de kunst tijdens een veranderproces de positieve cultuurelementen te benoemen en belemmerende gedrag patronen bespreekbaar te maken.

Veranderen betekent dat veranderingen nodig zijn in strategie, werkproces, structuur en cultuur. Het helpt niet om te beweren dat juist deze aspecten lastig zijn te veranderen, ze zijn immers het doel van de verandering. Mensen willen best veranderen, maar niet veranderd worden.

**Veranderen is een werkwoord.**

### Voorbeelden van remmende krachten:

- onduidelijke visie, strategie en prioriteiten
- machtspelletjes
- passief defensief gedrag: afwachtend, vermijdend, steeds vragen om goedkeuring
- agressief defensief gedrag: positioneel, macht, competitief, perfectionisme
- te laag of te hoog tempo
- ad hoc besluiten die onduidelijkheid bevorderen
- stress en bovengemiddeld ziekteverzuim
- krimp en gevaar voor liquidatie

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- veranderen wordt ervaren als manier van overleven
- veranderen geeft mensen perspectief op de toekomst
- proactief ontwikkelen om de organisatiedoelen te halen is “Way of live”
- veranderen geeft medewerkers energie
- tevreden klanten
- tevreden en loyale medewerkers
- concurrentievoordeel, continuïteit

## Wat je kunt doen

**Ken de klantverwachtingen.** Nodig drie klantgroepen uit (intern of extern) om eerlijk te zeggen door welke verandering jouw organisatie of afdeling hun eerste keus zou worden. Gebruik de inbreng als criterium waaraan jij je veranderingsplannen afmeet. Met welke veranderingen wordt voldaan aan de behoeften van de klant?

**Formuleer een globaal masterplan.** Denk daarbij aan aspecten als:

- aanleiding, doelstelling (What) en begrip (Why!)
- de mensen die de verandering leiden en steunen
- de wijzigingen in organisatiestructuur, werkprocessen en bemensing (how)
- milestones, die aangeven dat je op het juiste spoor zit
- criteria van behaalde resultaten
- manier om de vaart erin houden

**Vertel het betekenisvolle verhaal.** Beschik over, of creëer samen, een betekenisvolle en inspirerende visie en strategie. Vertel waarom verandering noodzakelijk is. Als medewerkers de redenen niet begrijpen, is het een natuurlijke reactie dat ze vasthouden aan dat wat veilig en vertrouwd is. Erken dat de huidige cultuur nadelig is voor het te behalen succes. Neem gevoeligheid in acht. Gebruik voorbeelden en mogelijke scenario's om dit te illustreren. Kijk door de bril van de “tegenstanders” en doorgrond hun perspectief. Als je hun angst en problemen en werkelijkheid over het effect van de verandering begrijpt, kun je hun inzichten beïnvloeden. Laat alle medewerkers voelen hoe belangrijk hun bijdrage is om de verandering te realiseren. Vertel hen eerlijk wat de gevolgen zijn, wat er van hen wordt gevraagd, wat de voordelen voor hen zijn. Reik positief bewijs aan. Geef sprekende voorbeelden van geslaagde veranderingen waar niemand omheen kan.

**Toon voorbeeldgedrag.** Zorg dat je die supermanager bent. Dan ben je 100% geloofwaardig. Word de beste boodschapper van de verandering. Als jij je eigen geloofwaardigheid slechts een ruime voldoende geeft, zoek dan manieren om je status te verbeteren of zoek een andere boodschapper die “tegenstanders” kunnen overtuigen.

**Vind initiatiefnemers, bevlogen koplopers.** Onderzoek hoe je hen kunt inzetten om een nieuwe beweging op gang te zetten. Geef klimmers podium. Zorg voor een gemeenschappelijk idee over hoe toekomstig succes eruit ziet. Betrek anderen bij de vorming van dit gezamenlijk beeld.

**Stel een KANS-team samen.** De samenstelling bestaat uit een dwarsdoorsnede van je beste initiatiefrijkste doeners. Selecteer een gevarieerde samenstelling qua mensen, denk- en doestijlen, achtergronden, vaardigheden en kennis. Met hen heb je een grote kans om de eerste veranderingen succesvol aan te pakken en probleem creatief op te lossen.

**Betrek anderen mensen erbij.** Maak je initiatieven zichtbaar en nodig medewerkers uit om mee te denken. Zet prikkelende kansvragen uit. Gebruik flipovers en maak participatie mogelijk. Hou je werksessies openbaar en nodig iedereen uit om deel te nemen. Werkvormen als World Café zijn hiervoor uitermate geschikt.

**Ga meteen aan de slag.** Experimenteer! Ontdek wat wèl werkt en vergroot dat uit. Geef vernieuwing de ruimte en laat het even los van de bestaande structuren.

**Focus op positieve mensen en bijdragen.** Honoreer met name bijdragen die helpen om dichterbij je doel te komen. Geef azijnzeikers en klagers alleen podium als zij met oplossingen komen! Geef ruimte aan kansdenkers en leer van experimenten. Geef aan welk gedrag je van je medewerkers verwacht. Waardeer hen die experimenteren. Beloon gedrag dat voldoet aan die verwachtingen. Formuleer redelijke, stapsgewijs strengere sancties voor degenen die niet voldoen aan de verwachtingen (bijvoorbeeld stevige feedback, officiële waarschuwing, verbeteringsprogramma, ontslag). Als je als organisatie concurrerend wilt blijven, moet iedereen zijn bijdrage leveren.

**Zorg dat iedereen het belang van zijn nieuwe rol bewust is.** Laat zien dat ieders bijdrage nodig is, hoe relevant hun bijdrage is om veranderingen te realiseren. Laat hen weten dat je aan en gedacht hebt.

**Stap voor stap.** Zet elke dag een stap in de goede richting. Maak duidelijk dat het veranderingsproces stapsgewijs verloopt. Vraag anderen om de effectiviteit van elke stap te beoordelen. Geef hen het inzicht dat “iedereen in hetzelfde schuitje” zit. Formuleer specifieke doelen voor elke stap, zodat voltooiing van een stap succes betekent. Besteed uitgebreid aandacht aan dit succes. De voldoening over zo'n prestatie geeft energie en stimuleert mensen de volgende stap te zetten.

**Maak succes zo snel mogelijk zichtbaar.** Gebruik flipovers, intranet, video's. 't Maakt niet uit als het maar voor iedereen helder is dat de ingezette koers tot succes leidt. Hoe klein 't resultaat is ... het is positief en daarom het vermelden waard. Succes heeft een waanzinnige aantrekkingskracht. Beloon positief gedrag.

**Maak verandering een prioriteit voor iedereen.** Betrek iedereen vanaf het begin. Wat worden de nieuwe waarden en leidende principes?

- vraag iedereen om een bijdrage
- bouw vertrouwen op door te doen
- toon (nieuw) voorbeeldgedrag overeenkomstig de nieuwe cultuurkenmerken
- geef werknemers ruimte om te experimenteren en te leren
- luister naar nieuwe suggesties en handel daarnaar
- waardeer elke bijdrage dagelijks

**Geef mensen prioriteit.** Besteed tijd en aandacht aan mensen om hen door verandering te leiden.

**Observeer de cynici, slachtoffers en passieve omstanders.** Ervaar hoe ze anderen beïnvloeden en vind patronen. Ga na of zij worden beloond door positieve of negatieve aandacht. Oefen persoonlijke invloed op hen uit om een positieve bijdrage aan het veranderproces te leveren. Kijk ook naar je eigen houding en gedrag. Ga na welk gedrag je belooft met aandacht. Praat met hen. Stel vragen. Luister met begrip. Roep

hun hulp in. Laat hen weten dat jij hun bijdrage nodig hebt. Mensen reageren vaak op gemeende belangstelling, een beetje extra aandacht en het gevoel dat je hen nodig hebt. “*Wat zou volgens jou moeten veranderen?*” of “*Wat is er nodig om jouw betrokkenheid te verbogen?*”.

**Injecteer nieuw denken in je organisatie.** Nodig inspirerende sprekers uit. Toon inspirerende video's, eventueel via intranet. Vraag creatieve medewerkers om inspirerende posters, muismatten en startup schermen te ontwerpen. Bevorder het volgen van nieuwe trainingen. Experimenteer met nieuwe werkvormen om elkaar op een andere wijze te leren kennen. Kortom, doe het eens heel anders. Zelfs cynici, slachtoffers en passieve omstanders kunnen ontvlammen door de energie van enkele nieuwe denkers en doeners.



## 46. VERANTWOORDELIJKHEID

---

Verantwoordelijkheid is de verplichting van iemand om ervoor te zorgen dat iets goed verloopt. Diegene is daarop aanspreekbaar en legt daarvoor verantwoording of rekenschap af aan een ander.

### Zelfbeeld

Verantwoordelijkheid begint met een kloppend zelfbeeld. Er is zelfkennis nodig om te bepalen of je in staat bent om een bepaalde baan, taak of beslissing op je te nemen. Sommige banen, taken en beslissingen vereisen namelijk veel verantwoordelijkheid. Denk aan werkgelegenheid, geld of zelfs mensenlevens.

Bij een duidelijk zelfbeeld weet je de volgende dingen:

- hoe je functioneert en waarop je invloed kunt uitoefenen
- welke valkuilen je kunt tegenkomen en
- of je over de juiste vaardigheden en competenties beschikt voor de verantwoordelijkheid die je op je wilt nemen.

Verantwoordelijke mensen letten op het welbevinden van anderen en herkennen stressfactoren snel.

### Zelfsturing

Organisaties verwachten in toenemende mate dat medewerkers ondernemend en probleemoplossend werken. Er is behoefte aan intrapreneurship op de werkvloer. Dit betekent voor medewerkers meer initiatiefkracht, zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid. Hiermee beheers je makkelijker de toenemende complexiteit binnen organisaties.

De trend om medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid te geven zet zich door. Verantwoordelijke werknemers zijn overwegend intrinsiek gemotiveerd. Met hen werk je aan een organisatie waarin gedrevenheid, motivatie en resultaatgerichtheid vanzelfsprekend zijn.

Ga ervan uit dat je teamleden intrinsiek zijn gemotiveerd en prima hun verantwoordelijkheid kunnen nemen.

Als je zelf steeds verantwoordelijkheid naar je toe trekt, ga je harder sturen en neem je meer ruimte in. Gevolg: de ander houdt jou verantwoordelijk voor het verloop en gaat zelf steeds minder initiatief nemen, wat jou bevestigt dat het van jou moet komen.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- stress, uitputting, burn-out
- onvoldoende bevoegdheden om de verantwoordelijkheid te kunnen dragen
- taaie routines en reflexen van regelzucht en systeemdrift
- het spel om prestige en poen
- overal beren op de weg zien
- in de slachtofferrol schieten

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- hoge alertheid, gespitst op risico's, vernieuwing, effectiviteit en efficiency
- hoge loyaliteit van medewerkers
- besluitvaardig
- zelfstandig
- hoge productiviteit

## Wat je kunt doen

**Neem verantwoordelijkheid voor jezelf.** Doe je uiterste best om een goed resultaat te behalen. Lukt het niet om het probleem op te lossen? Bedenk dan iets nieuws. Niemand heeft gezegd dat het eenvoudig of snel oplosbaar zou zijn. Het is geen schande om hulp te vragen. Integendeel: hulp vragen bewijst óók dat je in staat bent om verantwoordelijkheid te nemen.

**Definieer wat verantwoordelijkheid betekent in jouw organisatie, jouw team.** Betrek daar aspecten bij zoals houding, gedrag, het werk die invloed hebben op bedrijfsresultaten.

**Koppel verantwoordelijkheden aan prestatieverwachtingen.** Bespreek de resultaten in beoordelings- en functioneringsgesprekken

**Leg consequenties vast.** Beslis wat de gevolgen zijn als medewerkers wel of niet aan de verwachtingen voldoen.

**Geef de juiste instrumenten, middelen en geef beslissingsruimte.**

**Toon het goede voorbeeld.** Kom je beloften na. Je zegt wat je doet en doet wat je zegt.

**Stuur op verantwoordelijkheid.** Omarm een duidelijke visie. Delegeer en laat los en wees duidelijk over de resultaten die jullie samen willen bereiken. Stel kaders en monitor de output. Creëer ruimte voor initiatieven. Laat medewerkers hun eigen verantwoordelijkheid oppakken en confronteer hen periodiek met hun eigen resultaten. Maak teamprestaties inzichtelijk en geef hen de middelen om hun prestaties zelf te kunnen beïnvloeden. Stap over van een individuele- naar een teambeoordeling.



# 47. VERLANGEN

---

## Verlangen zonder actie is een droom

Succes begint met verlangen. Een groot verlangen geeft grote resultaten, net zoals een groot vuur veel hitte produceert!

Verlangen is een sterke wens naar een persoon, object of situatie. Zintuiglijk verlangen is hunkering naar voedsel, aanraking, muziek of rust.

Verlangen kan bestaan naar een gewenste situatie toe: "*Ik zou zo graag rijk willen zijn.*" Of een vlucht van een bestaande situatie "*Ik wil nooit meer schulden hebben.*".

### Voorbeelden van remmende krachten:

- klaagcultuur, sleur, saai
- hier kan toch niets, er is nooit geld voor zoiets beschikbaar
- geen toekomstperspectief ervaren
- reactief gedrag

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- proactief → mensen spreken hun verlangens uit
- gemotiveerd om de huidige situatie te veranderen
- hoog verandervermogen
- loyale en tevreden medewerkers, plezier, fun
- hoge frustratietolerantie en volharding

## Wat je kunt doen

**Verhoog je verlangen naar succes.** Maak je verlangen om jouw doel te bereiken groter dan je angst om te mislukken. Overtuig jouw mind dat jij je doel kunt en zult bereiken. Herhaal regelmatig de juiste affirmatie om het vuur van je passie op te stoken... Visualiseer je einddoel en vorm een innerlijk 'plaatje' van je doel en haal het dagelijks voor de geest! Vul je hoofd met gedachten en beelden over de voordelen van je doel. Ruim je onbewuste saboteur(s) op en ga met schone lei verder door telkens opnieuw te beginnen!

**Spreek dagelijks jouw verlangens hardop uit.** Doe dit ook bij de directie, management en je medewerkers.

**Verzamel bewijzen dat de verlangens van gisteren, vandaag zijn uitgekomen.** Wees bewust van alles wat zich aandient dat bijdraagt aan jouw doelrealisatie. Train jouw antennes om dit soort signalen op te vangen.

**Spoor je medewerkers aan hun verlangens te uiten.** Bespreek dit thema tijdens elk functioneringsgesprek, de dagstart of Kaizenprogramma. Ruim tijd in tijdens elk teamoverleg: "*Wat wil jij dat hier beter moet gaan, waardoor jij je werk beter kan doen? Hoe graag wil jij dat dit wordt gerealiseerd?*" Toets het verlangen op commitment door de volgende vraag aan het verlangen te koppelen: "*Welke bijdrage wil jij hiervoor leveren*".

**Organiseer periodiek een visiebijeenkomst.** Nodig mensen uit hun toekomstdromen te communiceren.

*“Het zou mooi zijn als ...”.* Gebruik hiervoor een mindmap of visual board. Mensen communiceren makkelijker via beelden en komen zo makkelijker bij hun verlangens. Ontdek patronen en destilleer hieruit één of meerdere hoofdverlangens. Creëer beweging door de vraag *“Stel dat ..., ... wat zou dat voor ons betekenen?”*

**Geef medewerkers tijd of middelen om eigen verlangens uit te werken.** Beschik over een vrij besteedbaar budget, tijd en geld, om ingediende verlangens te honoren.





# 48. VERTROUWEN

---

## Vertrouwen komt te voet en gaat te paard

Vertrouwen is de bereidheid van een persoon of groep mensen om afhankelijk te zijn van de daden van een andere persoon of groep. Daarbij is het uitgangspunt dat de één gelooft dat de ander eerlijk is of dat iets goed zal gaan. Het gaat om de verwachting dat de andere partij handelt op een manier die hem niet zal benadelen, met het risico in een nadelige positie te belanden indien de ander dit vertrouwen schaadt.

Als je iemand niet vertrouwt, is de natuurlijke neiging om dit persoon extra te controleren. Gevolg: de ander voelt heel goed het gebrek aan vertrouwen en verliest hierdoor zelfvertrouwen. Met het gevolg dat de kwaliteit van het werk afneemt. Voilà, ... jouw beeld wordt bevestigd.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- ontevreden klanten en medewerkers
- er wordt veel gesproken over het woord “vertrouwen”, een signaal dat daar “iets” mee is
- wantrouwen, verborgen agenda’s
- eerst zien dan geloven
- klagen, zuchten, puffen
- stress, burn-out
- bovengemiddeld personeelsverloop

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- tevreden klanten
- tevreden en loyale medewerkers
- eerst geloven, dan zien
- veilige cultuur
- geloof in eigen en andermans kunnen – hoog zelfvertrouwen
- doorpakken, besluiten en doen
- veranderingsgezind, ontwikkelingsgericht
- constructieve samenwerking
- ruimte voor leren
- goede reputatie en imago

## Wat je kunt doen

**Kom afspraken na.** Wees realistisch als je afspraken maakt. Liever een “nee” dan een “ja” die je niet kunt waarmaken. Neem verantwoordelijkheid, verwijt niemand. Geef “ik”-boodschappen als zaken anders zijn gelopen.

**Praat recht door zee.** Vertel de waarheid, laat mensen weten waarvoor jij staat en doe dit in eenvoudige taal. Verdraai de waarheid niet in jouw voordeel maar laat een eerlijke indruk na. Ook bij slecht nieuws; het is niet leuk maar wel waar. Wees transparant over jouw verwachtingen ten opzichte van anderen.

**Herstel fouten.** Zet recht wat je verkeerd deed. Bekijk samen met de ander of je de situatie kunt repareren.

**Toon loyaliteit.** Erken de bijdrage van anderen, vertegenwoordig anderen die er niet bij zijn om voor zichzelf op te komen.

**Geef vertrouwen.** Schenk andere mensen vertrouwen, geef hen kansen om te tonen dat ze het vertrouwen waard zijn.

**Vind een inspirerend persoon om ieders vertrouwen te versterken.** Nodig een bezielende spreker of trainer uit. Een film of verhaal kan ook veel enthousiasme geven. Iemand die ondanks allerlei ontberingen toch zijn doel heeft gehaald, mede door het vertrouwen dat hij heeft gehad. Leer van deze verhalen. Elke topsporter staat hier model voor.

**Zet één stap tegelijk en vier het succes.** Elke stap voorwaarts versterkt het (zelf)vertrouwen.

**Maak gezamenlijk iets moeilijks door.** Ga bijvoorbeeld onder leiding van een outdoor trainer een dag naar het bos en verken als team de mogelijkheden om iets nieuws te ontdekken. Een bijzondere ervaring voor het gehele team. Laat iedereen aan bod komen. Bespreek het thema “*gebrek aan (zelf)vertrouwen*”. Leg de verbinding van nieuwe ervaring naar de werksituatie. Een bekende oefening is de Spinnenweb.

**Vertel dagelijks je teamleden dat je in hen gelooft.** Dat je hen waardeert en respecteert. Neem de tijd om al je teamleden goed te leren kennen. Ken ieders kwaliteiten, drijfveren, doelen, teamrol en toekomstplannen.

**Coach je teamleden zodat zij grotere uitdagingen durven aan te pakken.**



## 49. VISIE

---

Visie is een visionair en ambitieus beeld van wat een organisatie wil zijn. Met visie kijk je naar de wereld van nu en de kansen in de toekomst en beschrijf je de gewenste droomsituatie. Weten wat er speelt en waar je heen wilt. Daarop kan bijvoorbeeld de organisatie anticiperen in haar product- en marktontwikkeling. Een visie is het liefst inspirerend. Visie verwijst naar het gewenste lange termijn perspectief.

Management en medewerkers van een organisatie formuleren het antwoord op de vraag: *“Hoe zien wij onszelf in de wereld van morgen?”*. Met een visie beïnvloed je de organisatie. Het geeft focus aan de komende activiteiten; medewerkers begrijpen waarom hun acties passen in een groter geheel.

Je kunt naast een organisatievisie ook een afdelings-, team- of persoonlijke visie ontwikkelen. Ze hebben allemaal betrekking op een concreet toekomstbeeld, van wat jij belangrijk vindt, van wat jij wilt bereiken.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- ontbreken van een (inspirerende) visie
- medewerkers herkennen zich niet in de visie
- medewerkers zijn het niet eens met de visie

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- zet aan tot actie
- tevreden en loyale medewerkers
- sluit aan bij gedeelde waarden (shared values) van medewerkers
- continuïteit
- concurrentievoorsprong
- hoge veranderingsbereidheid

## Wat je kunt doen

**Ontwikkel samen een gedragen (team)visie.** Faciliteer een visiebijeenkomst. Vraag medewerkers wat hen inspireert. Doe aan toekomstkijken. Traceer trends en ontwikkelingen. Welke ontwikkelingen (demografisch, ecologisch, sociologisch, technologisch, economisch en politiek) zijn belangrijk voor onze organisatie? Doorzie kansen en bedreigingen. Ken je sterkten en zwakten. Kom tot een helder klantwaarde profiel. Werk aan positief resultaat. Voer de dialoog over verschillen en kom tot één beeld. Formuleer de succesfactoren die voor de toekomst belangrijk zijn. Druk de visie uit in één krachtige zin. Neem houding en gedrag mee in je visieformulering.

**Stel je koers bij.** Leer van visieformuleringen van concurrenten. Herbezin met betrokkenen, en eventueel een aantal klanten, de visie en doelen en pas je plannen aan om meer succes te plannen. Vind bijvoorbeeld een andere partner/partij om je visie mee te delen. Sta open voor herbezinning en voor de verandering die je niet verwachtte.

**Communiceer je visie zo inspirerend mogelijk.** Vertel een goed verhaal, waarbij de vraag *“Wat betekent dit voor ons?”* centraal staat. Hanteer bijvoorbeeld deze verhaallijn:

- relevante gebeurtenissen uit het verleden
- belangrijke of ingrijpende gebeurtenis die nu plaatsvinden

- de strategie: hoe komen we tot het perspectief
- het lonkend perspectief, de eigenlijke visie
- welke bijdrage nodig is

Maak het herkenbaar en geloofwaardig en geef het een stevige plakfactor met relevante, persoonlijke en authentieke anekdotes. Eindig je verhaal met een krachtige slotzin!

**Ontwikkel een persoonlijke visie.** Ontdek jouw persoonlijke visie mede aan de hand van deze vragen:

- Waarom besta ik? (hoger doel)
- Waar wil ik heen? (inspirerend doel)
- Waar ben ik echt goed in? (sterke punten, kernkwaliteiten)
- Waar sta ik voor, wat vind ik belangrijk? (waarden en normen)

**Beschrijf op één A4 –tje je persoonlijke visie van wie je bent, wat je wilt en wat je kunt.** Vul dit aan met foto's, illustraties, audio- en videofragmenten.



## 50. VOLHARDEN

---

### Weten hoe je met negatieve dingen moet omgaan, is veel belangrijker dan positief te zijn

Volharden is standvastig volhouden wat je bent begonnen. Doorgaan waar andere stoppen.

Volharding vraagt energie, hard werken en doorzettingsvermogen.

Er zijn mensen die steeds weer overeind krabbelen en zich erdoorheen slaan, waarbij ze al doende meer vaardigheden en meer invloed krijgen. Aan tegenslag denken ze niet eens. Ieder ongemak is een uitdaging en elke uitdaging is een nieuwe kans om aan te grijpen. Verandering is een welkom onderdeel van de reis.

De mate van volharden wordt uitgedrukt in het antagonismequotient (AQ). Dit quotiënt bepaalt in welke mate mensen doorzetten als zij tegenslag ontmoeten. Een hoog AQ betekent dat je goed bestand bent tegen tegenslag en of je die goed kunt overwinnen. Een hoge AQ is een betere indicator voor het bereiken van succes dan intelligentie (IQ) of sociale vaardigheden (EQ).

Hoe mensen reageren op tegenslag is een sterke indicator van het vermogen om te slagen.

Toen men Thomas Edison bij het maken van de gloeilamp vroeg: *“Voelt u zich na 1000 pogingen niet mislukt?”* antwoordde hij: *“Ik heb niet 1000 maal gefaald, ik heb 1000 manieren gevonden hoe je geen gloeilamp moet maken”*.

Hoeveel ongemak kun jij verdragen?

#### Voorbeelden van remmende krachten:

- snel opgeven, bij de eerste of tweede tegenslag stoppen
- frustratie, klagen
- tegenslag raakt de persoon diep en persoonlijk
- het geloof dat de crisis nooit zal eindigen
- het geloof dat tegenspoed hun schuld is
- stress
- bovengemiddeld ziekteverzuim

#### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- tevreden klanten
- tevreden en loyale medewerkers
- hoge productiviteit
- bereid om iets extra's te doen, ook na officiële werktijd
- hoge frustratietolerantie, veerkracht en relativeringsvermogen
- veel onderlinge steun
- oplossingsgericht
- tegenspoed en problemen zijn een uitdaging

## Wat je kunt doen

**Leer inspireren.** Geloof in je doel. Het succes staat op je te wachten. Praat over het gewenste resultaat, neem een overtuigende houding aan. Hoe meer positiviteit je uitstraalt, hoe meer mensen je overtuigt. Sterker nog, je merkt dat mensen zich bij je aansluiten, meewerken en meedenken. Zorg voor een inspirerend verhaal. Wees concreet en aansprekend over de nieuwe situatie, zodat mensen zich ermee kunnen identificeren. Vind keerpunten uit het verleden waar doorzettingsvermogen is getoond.

**Vind persoonlijk belang.** Mensen zijn sneller bereid om mee te werken aan de doelstellingen van een organisatie of project, wanneer die doelen verbonden zijn aan hun individuele wensen en ambities. Maak daarom een vertaalslag van de collectieve doelstellingen naar ieder individu.

**Leer volharden.** Vertrouw op je gevoel. Een keuze dringt zich vaak gewoon aan je op. Neem de tijd en ga af op je gevoel. Stel een reëel doel. noteer jouw reële voornemens daar, waar je ze iedere dag tegenkomt (agenda, mobiel, laptop etc.). Begin nu en ervaar een soort overwinningsgevoel. Weg met die uitstelleritus. Je kunt pas volharden als je begint. Verwerk tegenslagen. Ervaar het als onderdeel van het proces. Tegenslag is geen excuus om te stoppen. Hou vol. Vind eventueel steun bij een businesscoach. Beloon jezelf! Beloningen zijn noodzakelijk om het vol te houden. Maak een “spaarkaart” waarop je smileys verzamelt. Een tussendoel, bijvoorbeeld een lastig gesprek voeren, levert een smiley op. Bij zeven smileys gun je jezelf iets van je verlanglijstje. Wellicht truttig maar het werkt wel!

**Verbeter je reactie op tegenslag.** Exploreer alle oorzaken en je eigen verantwoordelijkheid voor het resultaat. Wat was jouw eigen aandeel? Wat had je concreet beter kunnen doen? Voor welke aspecten van het resultaat moet je de verantwoording nemen? Voor welke niet? Welke feitelijke aanwijzingen zijn er dat je geen controle over de situatie hebt? Als je verantwoordelijkheid neemt voor dat wat je veroorzaakte en van je gedrag leerde, is dat een productief moment in je leven.

**Bereid je mentaal voor op tegenslagen.** Ontwikkel een plan of methode voor moeilijke tijden. De één gaat sporten, de ander praat graag met goede vrienden. Het helpt om leuke dingen te ondernemen. Ieder nadeel heeft zijn voordeel. Vind in tegenslagen de positieve kanten van de gebeurtenis waardoor het dragelijker wordt.

**Falen is geen optie.** Blijf doorgaan tot het lukt. Het maakt niet uit hoeveel keer je faalde, wat je vanaf nu doet, is van belang. Doorzettingsvermogen is de eerste stap naar elke vorm van succes.

**Zet elke dag een kleine stap.** Verander niet van koers om je plan te volgen. Volg succesvolle mensen. Kijk hoe ze dit doen, hoe ze dit bereikt hebben. Je zal gauw inzien dat deze mensen geen speciale gave hebben maar zich aan een patroon houden dat succes met zich meebrengt. Ook jij kan succesvol zijn. De vraag is, wil je het graag genoeg?

**Toon voorbeeldgedrag.** Laat zien dat je bij tegenspoed toch bereid bent om nieuwe wegen te vinden en in te slaan.

**Vier succes.** Net als het lopen van een marathon of het beklimmen van een hoge bergtop kan het een inspannende en soms pijnlijke aangelegenheid zijn. Doorbijten! Tot het bittere einde. Om dat echt vol te houden is het belangrijk kleine successen te vieren. Sta periodiek stil bij bereikte mijlpalen en waardeer mensen voor hun inspanningen op de weg ernaartoe.

**Schrijf om inzicht te krijgen in je gevoelens.** Door te schrijven orden je je gedachten, en krijg je beter inzicht in je leven. Hou een dagboek bij tijdens moeilijke tijden.

**Mediteer.** Kom tot jezelf. Als je mediteert sta je stabiel in het leven ga je beter om met stress, tegenslagen en moeilijke emoties. Je beseft dat je gelukkig kunt zijn van binnenuit, dat je vrij bent, en dat de buitenwereld los staat van wie jij werkelijk bent.

**Relatieveer.** Plaats je problemen en tegenslagen in een groter geheel, en zie hoe klein en onbetekenend de meeste problemen eigenlijk zijn.

**Vermijd excuses.** Er zijn 1.000 manieren om toch niets hoeven te doen. Dan ben je van één ding zeker, morgen sta je op dezelfde plek als vandaag.

**Selecteer teamleden met een hoog AQ.** Iedere taak vereist het vermogen om tegenslag te overwinnen. Maak op in hoeverre teamleden hun talenten en vaardigheden gebruiken, vooral tijdens stressvolle en moeilijke tijden. Herken de sterke punten van je teamleden. Versterk deze zodat zij daarmee hun zwakke punten opvangen. Verschaf je team de middelen, training en stimulans om zich voortdurend te verbeteren.

**Vraag altijd inzet en betrokkenheid.** Hiermee schep je een gevoel van controle. Teams met een sterker gevoel van controle houden langer vol, zijn creatiever en blijven gezonder.

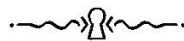
**Daag je team uit met grensverleggende doelen.** Ondersteun hen en doe regelmatig aan voortgangscntrole. Als het ze lukt, zorg dan dat zij gevoel van meesterschap ontwikkelen.

**Geef je team de kans om iets bijzonders te doen.** Als het werkt, prima! Als het mislukt, prijs dan de geleverde inspanning.

**Vind keerpunten uit het verleden waar doorzettingsvermogen is getoond.**

**Stimuleer creativiteit.** Slecht obstakels met “standaard” oplossingen of doe een appèl op creativiteit.

**Geef elkaar een opstapje.** Reik de helpende hand aan teamleden die wat achterlopen. Stimuleer onderlinge hulp. Dat zijn de momenten van synergie en samenwerking en koester die. Communiceer dit soort situaties en beloon ze.







# 51. WAARDE

---

Waarde wordt gebruikt in diverse betekenissen zoals:

<b>objectieve waarde</b>	→	een <b>getal</b> dat aan iets kan worden toegekend. Bijvoorbeeld het gewicht van een auto, zijn maximumsnelheid, het prijskaartje.
<b>subjectieve waarde</b>	→	de <b>beoordeling</b> van een zaak door een persoon. Bijvoorbeeld het bedrag dat een aspirant-koper voor een auto wenst te betalen. ook aan subjectieve waarde kan dus een getal worden gegeven.
<b>instrumentele of extrinsieke waarde</b>	→	de waarde dat iemand geeft aan een persoon of gebeurtenis: traditionele waarden (behouden), moderne waarden (bezitten, verwennen) en postmoderne waarden (ontplooien, beleven).
<b>intrinsieke waarde</b>	→	de waarde die iets van zichzelf bezit zonder dat deze waarde daarvoor van buitenaf hoeft te worden toegekend. Er zijn mensen die menen dat bijvoorbeeld de natuur intrinsieke waarde heeft en dus ook als zodanig moet worden behandeld.
<b>sociale waarden</b>	→	idealen en motieven die in een samenleving of groep als nastrevenswaardig worden beschouwd. Waarden worden vertaald in concrete normen met concrete gedragsregels en voorschriften. Afwijkend gedrag, het niet voldoen aan bepaalde resulterende normen, kan van invloed zijn op de sociale status en acceptatie en zelfs tot uitsluiting leiden.
<b>waarde van een onderneming.</b>	→	Om een onderneming te kopen of te verkopen is het belangrijk te weten wat hiervan de waarde is. Er zijn verschillende waarderingsmethodieken voor. Ook relevant bij arbitrage, juridische of fiscale aangelegenheden. Dé waarde van een bedrijf bestaat niet; bij de waardering bestaan altijd subjectieve elementen. Hou bij de waardebepaling rekening met een zekere bandbreedte waarbinnen de waarde zich beweegt.

## Voorbeelden van remmende krachten:

- ontevreden klanten, klachten
- te weinig omzet
- veel concurrentie
- personeelsverloop
- liquidatie

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- tevreden en loyale klanten
- tevreden medewerkers
- positief reputatie en imago
- continuïteit van de organisatie

## Wat je kunt doen

**Denk in waarde.** Waarde denken is toekomstgericht denken. Jouw organisatie of team heeft pas waarde als deze de komende periode geld genereert.

**Stuur op waarde.** Met waardestuwers vergroot je de geldstroom. Denk dan aan procesoptimalisatie, innoveren van producten en diensten, cocreatie, succesvol samenwerken en aangaan van allianties. Identificeer de waardestuwers en stel hierin prioriteiten.

**Verhoog waarde van producten en diensten.** Zet een klantforum op. Vraag klanten wat zij missen, wat hun problemen zijn, welke wensen zij hebben.

**Bepaal met financiële experts de waarde van je onderneming.** Maak een keuze uit een waarderingsmethode, afhankelijk van de doelstelling. Schakel een expert in van een brancheorganisatie om een marktconform bod vast te stellen.



## 52. WINSTGEVENDHEID

---

Winstgevendheid, de rentabiliteit van een organisatie, is de mate waarin winst wordt gemaakt met het geïnvesteerde kapitaal (opbrengsten minus kosten).

Winst is, binnen een kapitalistisch systeem, een voorwaarde voor een onderneming om op langere termijn te overleven. De winst is nodig voor winst- en dividenduitkering, continuïteit en groei van de onderneming.

Er zijn aannames nodig om de winstgevendheid te kunnen bepalen. Bijvoorbeeld in welke periode kosten vallen, en of bepaalde omzet al als gerealiseerd beschouwd mag worden.

### Voorbeelden van remmende krachten:

- ontevreden aandeelhouders
- ontevreden medewerkers
- onbeheersbare kosten
- achterblijvende omzet
- verliesgevend
- liquidatie

### Voorbeelden van ondersteunende krachten:

- positieve reputatie en imago
- tevreden aandeelhouders
- tevreden medewerkers
- continuïteit en groei(plannen)

## Wat je kunt doen

**Verhoog winstgevendheid** door de opbrengsten te verhogen en de kosten te verlagen.

**Verhoog de opbrengsten.** Richt je op kansrijke markten & klanten. Waardeer je klanten en deel ze in naar categorieën. Van welke klanten wil je er meer hebben? Richt daar je energie op. Stel vast wat de succesfactor van je organisatie of team is en vergroot deze inzet.

**Verbeter het financieel beheer.**

**Verbeter interne processen en productie.** Vind aansluiting met klantenwensen zoals flexibiliteit, leverbetrouwbaarheid, kwaliteit en prijs.

**Optimaliseer de inzet van je medewerkers.** Verbeter de inzet, capaciteit en ondersteuning van je medewerkers. Verhoog het gezondheidspercentage. Zorg voor vitale medewerkers.

**Blijf innoveren en groeien.** Investeer in nieuwe producten, diensten en werkprocessen.

**Maak realistische calculaties.** Besluit op basis van bedrijfscriteria of je een order accepteert. Beschik over actuele en realistische normen. Vermijd risicovolle projecten en accepteer zo min mogelijk verliesgevende orders.

**Verlaag je maximale risico.** Verricht een risicoanalyse en ontdek je grootste risico's. Stel je maximale verlies vast, jouw riskappetite. Verlaag jouw maximale risico door het nemen van mitigerende maatregelen.





## 7. Nawoord

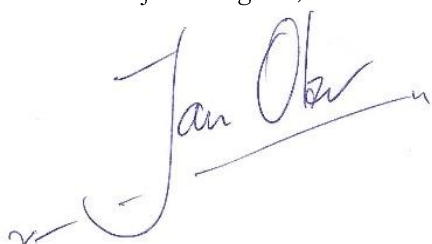
Een boek schrijven is een proces van schrappen. Heel wat thema's hebben het niet gehaald. Dit materiaal ga ik gebruiken om twee nieuwe publicaties te maken.

De eerste uitgave gaat over over hoe je als persoon ontketent kunt worden.

De tweede publicatie wordt de opvolger van de krachtenveldanalyse en bevat 52 aanvullende krachten die hun oorsprong vinden in de natuur en spiritualiteit.

Tenslotte ben ik trots op ons trainingsbureau waar we met inspirerende klanten werken. Zij ervaren elke dag opnieuw dat vanuit een positieve houding en constructief gedrag zij veel sneller en makkelijker hun (team)doelen behalen. Dat succes managen kan iedereen leren. Ik hoop dat dit boek hiertoe bijdraagt.

Met hartelijke teamgroet,



Jan Olav Smit | [www.hgmr.nl](http://www.hgmr.nl) | [janolav.smit@hgmr.nl](mailto:janolav.smit@hgmr.nl) | 06 – 21 27 57 87

### Businesscoaching

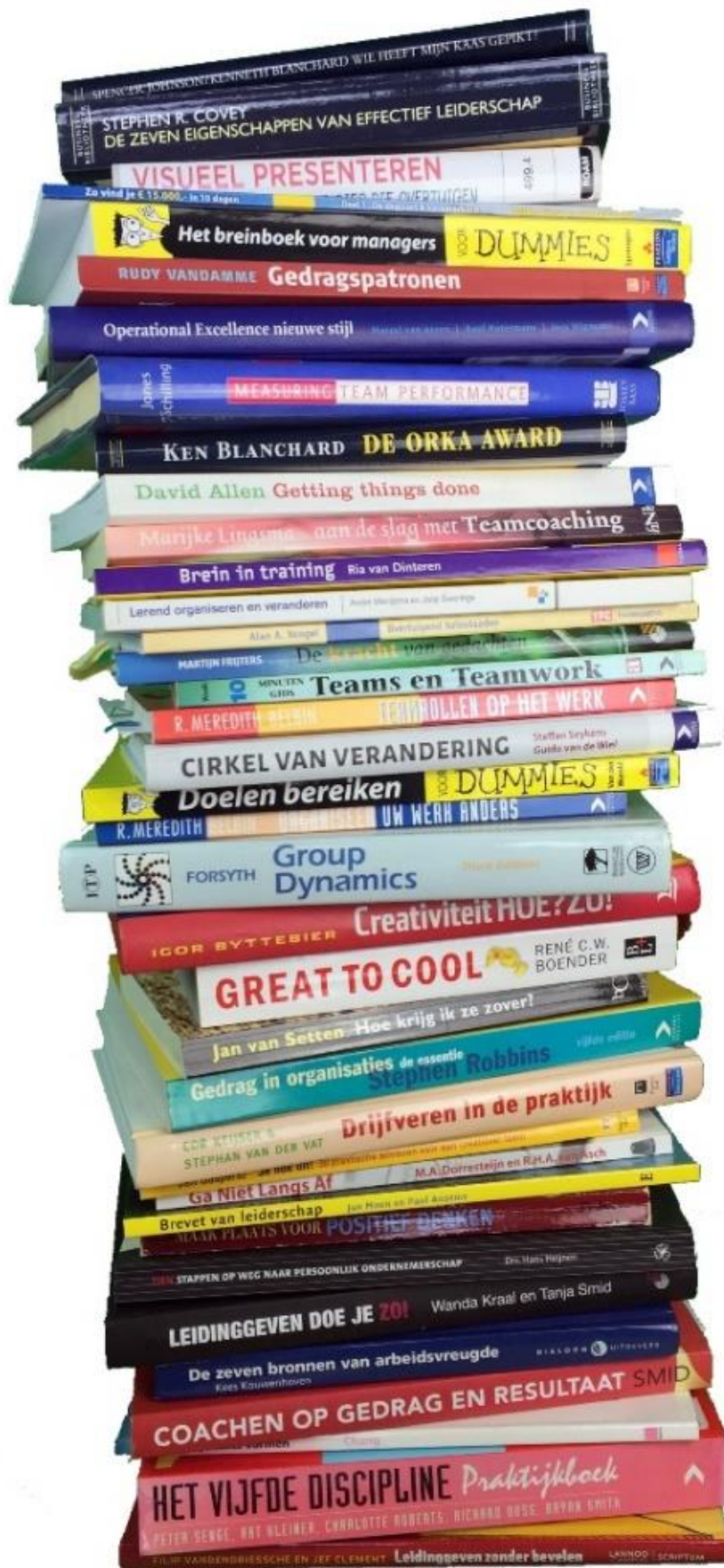
Onze businesscoaches zijn deskundig in het ontketenen van teamkracht. Zij beantwoorden al jouw vragen op welke wijze jij jouw team verder kan ontwikkelen. Elke situatie vraagt om zijn eigen aanpak. Daarom is maatwerk bij ons meer regel dan uitzondering. Zo krijg jij wat je nodig hebt.

Bezoek onze website: [www.hgmr.nl](http://www.hgmr.nl)



Neem een gratis abonnement op onze E-zine en ontvang regelmatig tips en aankondigingen van evenementen en workshops: <http://www.teamleiderin100dagen.nl/>

~~~~~<@>~~~~~



## 8. De geweldige kracht van een bibliotheek

Investeer in lezen en leren. Dat houdt het brein lenig en nieuwsgierig. Ga eens naar de plaatselijke bibliotheek en verbaas je over het aantal goede en actuele managementboeken. Of maak gebruik van [www.hollandnet.nl](http://www.hollandnet.nl). Deze site koppelt tientallen bibliotheken aan elkaar. Het reserveren van een titel is een fluitje van een cent.

Stel een eigen bibliotheek samen met managementboeken die jou inspireren. Zit je met een probleem, pak dan een willekeurig boek en ga lezen. Dit veroorzaakt ongetwijfeld een kettingreactie in je brein en helpt je om op goede ideeën te komen. In boeken zitten de zaden voor gedachten en vernieuwing. Het zijn oneindige bronnen voor iedere manager, teamleider.

Ik adviseer mijn studenten om regelmatig managementboeken te kopen. Om een aantal redenen:

- je bent bereid om in eigen ontwikkeling te investeren, goed voor je klanten en carrière
- je maakt bewust tijd om over bepaalde zakelijk aspecten goed na te denken. Geen overbodige luxe in onze snelle “social media”-wereld. Je stapt even uit de waan van de dag en klimt in de helikopter om situaties op een andere wijze te benaderen.
- je wordt een interessante gesprekspartner voor klanten, collega's en management

Mijn bibliotheek telt zo'n 400 titels, waarvan ik jaarlijks 10% ververs. Veertig boeken per jaar is gemiddeld één boek per week. Regelmatig geef ik klanten en studenten een boek kado. En het zal niet de eerste keer zijn dat ik hiermee een “leerrevolutie” start.

Mijn juweeltjes die als inspiratiebron voor dit boek golden.

Getting things done ~ David Allen

Organiseer uw werk anders ~ Meredith Belbin

Teamrollen op het werk ~ Meredith Belbin

De Orka Award ~ Ken Blanchard

Great to Cool ~ René Boender

Creativiteit HOE? ZO! ~ Igor Byttebier

Topteams vormen ~ Richard Chang

Brein in training ~ Ria van Dinteren

Ga Niet Langs Af ~ Maria Dorresteyn en Robert van Asch

Operationeel Excellence nieuwe stijl ~ Marcel Assen e.a.

De zeven eigenschappen van effectief leiderschap ~ Stephen Covey

Group Dynamics ~ Donelson Forsyth

De kracht van gedachten ~ Martijn Frijters

Je hok uit! ~ Jeff Gaspersz

**Mijn “Niet goed boek? → geld terug!”  
garantie!**

*“Als iemand een boek op mijn  
aanbeveling koopt en hier ontevreden  
over is, koop ik zijn boek over voor de  
volledig aanschafprijs. Altijd ... zonder  
discussie!”*

Tien stappen op weg naar persoonlijk onderschap ~ Hans Heijnen  
Succes door een positieve instelling ~ Napoleon Hill  
Wie heeft mijn kaas gepikt? ~ Spencer Johnson en Kenneth Blanchard  
Measuring Teamperformance ~ Steven Jones en Don Schilling  
Drijfveren in de praktijk ~ Cor Keijser en Stephan van der Vat  
De zeven bronnen van arbeidsvreugde ~ Kees Kouwenhoven  
Leiding geven doe je zo ~ Wanda Kraal en Tanja Smit  
Aan de slag met Teamcoaching ~ Marijke Lingsma  
De vijf frustratie van teamwork ~ Patrick Lencioni  
Energy Boost ~ Hans van der Loo  
Brevet van Leiderschap ~ Jan Moen en Paul Ansmes  
Visueel presenteren ~ Dan Roam  
Gedrag in organisaties ~ Stephen Robbins  
Maak plaats voor Positief denken ~ Jane Scrivner  
Het vijfde discipline ~ Peter Senge e.a.  
Hoe krijg ik ze zo ver? ~ Jan van Setten  
Cirkel van verandering ~ Steffan Seykens en Guido van de Wiel  
Coachen op gedrag en resultaat ~ Nico Smid  
Zo vind je € 15.000,- in 10 dagen ~ Hellen Streur en Jan Olav Smit  
Het breinboek voor Managers voor Dummies ~ Marilee Sprenger  
Omgaan met tegenslag ~ Paul Stoltz  
Gedrag patronen van personen en organisaties ~ Rudy Vandamme  
Leidinggeven zonder bevelen ~ Filip VandenDriessche en Jef Clement  
Overtuigend beïnvloeden ~ Ala Vengel  
Lerend organiseren en veranderen ~ André Wierdsma en Joop Swieringa  
Doelen bereiken voor Dummies ~ Eddie van der Wereld  
10 minuten gids Teams en Teamwork ~ John Woods



## Bijlage 1: Het krachtenveldspel

Breng met het krachtenveldspel snel en professioneel het krachtenveld in kaart. Verzeker je hiermee van aandacht en belangstelling, zelfs als het nieuwtje eraf is. Maak sneller gevoelige onderwerpen bespreekbaar en leg gemakkelijker de problemen op tafel voordat ze in een crisis ontaarden.

Kom met dit spel snel tot de kern van mogelijke interventies en ontketen teamkracht.

Het spel is uitermate geschikt voor individuen, teams en organisaties. Binnen 20 minuten heb je een overzicht van jouw grootste energievreters en grootste krachtbronnen.

In de jaren negentig ontwierp ik het eerste concept.

Het krachtenveldspel is inmiddels door zo'n 2.500 mensen gespeeld: studenten, directie-, project- en operationele teams en deelnemers van onze MD-programma's. Van al deze ervaringen selecteerde ik de 52 meest voorkomende krachten. In deel III van dit boek bevindt zich van elke kracht een beschrijving en diverse oplossingsstrategieën om deze kracht te beïnvloeden. Er staan meer dan 777 basisstrategieën voor je klaar.

Gebruik deze kaartenset, zodat je niet 'uit het niets' mee- of tegenwerkende krachten hoeft te bedenken.

Heb je nog geen kaartenset?

➔ Bestel hier: <http://www.hgmr-box.nl/Krachtenveldspel>

Een set kaarten bestaat uit 52 krachtoomschrijvingen:

- 13 krachten met betrekking tot **houding** zoals bijvoorbeeld "passie, loyaliteit en lef"
- 13 krachten met betrekking tot **gedrag** zoals "samenwerking, nakomen afspraken en doorzetten"
- 13 krachten die een relatie hebben met **managen** zoals "visie, besluitvorming en methoden"
- 13 krachten op het gebied van **resultaat**, zoals "klanten, plezier en winstgevendheid"
- en 2 blanco kaarten om een kracht in je eigen woorden te omschrijven

Binnen vijf minuten heb je het krachtenveldspel onder de knie en ook aan anderen uitgelegd.

### Vier hoofdtoepassingen

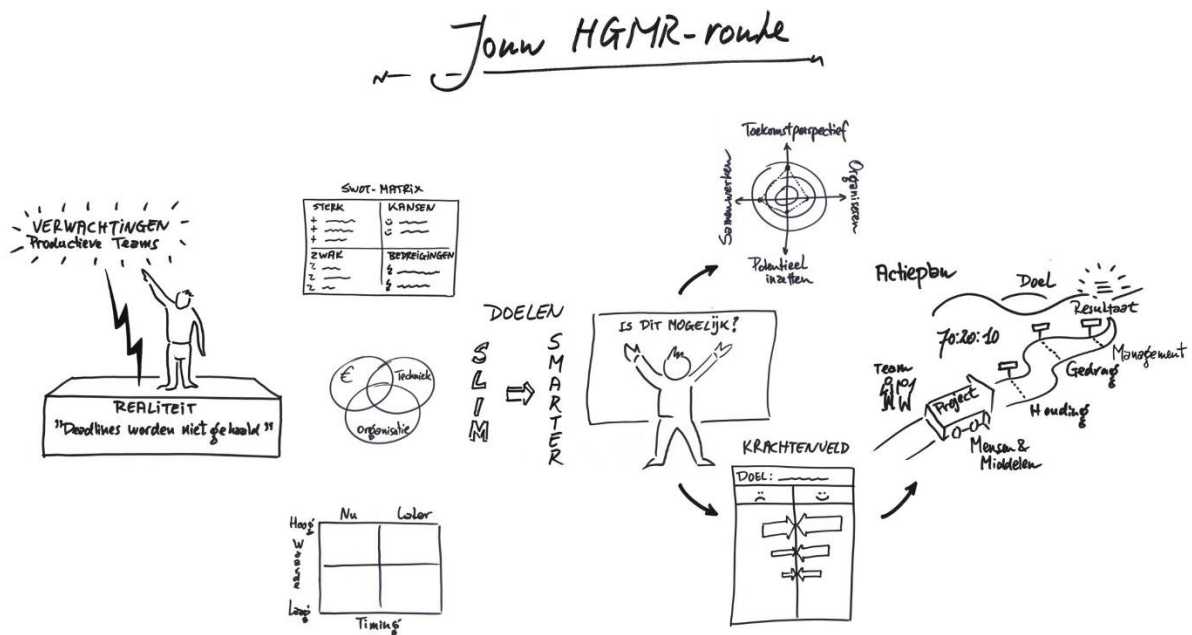
Het Krachtenveldspel kent vier hoofdtoepassingen.

1. **Stel snel problemen vast.** Ontdek met het krachtenveldspel wat maakt dat doelen niet (op tijd) gehaald worden. Waar jij mee zit, jouw team, een speciaal project, jouw organisatie. Gebruik het krachtenveldspel om krachtbronnen en stressoren vast te stellen. Leg met de krachtenveldkaarten letterlijk de remmers en versnellers op tafel.



2. **Analyseer oplossingsstrategieën.** Versnel je denken door de aangereikte oplossingsstrategieën slim te combineren of te verrijken met andere ideeën. Laat collega's op basis van dezelfde doelstelling ook een krachtenveld vaststellen en kom hiermee tot betere oplossingen.
3. **Gebruik de kaarten als presentatiemiddel.** Gebruik het krachtenveldspel om een bespreking voor te bereiden, om hoofdproblemen te presenteren en acties voor te stellen om doelen te realiseren. Leg het krachtenveld op tafel als vorm van een presentatie voor je bestuur, directie, MT of (project)team.
4. **Bevorder de dialoog.** Stimuleer met het krachtenveldspel een open, eerlijke, niet-bedreigende bespreking met je collega's of team. Start met het krachtenveldspel de dialoog over remmende krachten.

Onze klanten gebruiken het krachtenveldspel als standaard onderdeel van het strategieprogramma "Jouw HGMR-route", een ééndaagse workshop om van visie naar concreet projectplan te komen.



➔ Zie ook: <http://bit.ly/2751tri>

## Bijlage 2: Waar staat jouw team?

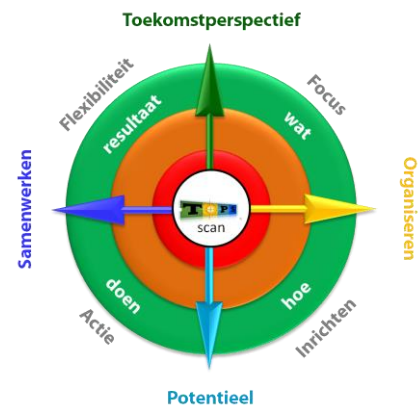
Wil jij weten waar jouw team nu staat? Doe dan deze Teamtest. Binnen 15 minuten weet jij hoe jouw team scoort op de thema's Toekomstperspectief, Organiseren, Potentieel en Samenwerken.

Herhaal over 3 of 6 maanden deze test en ervaar de verschillen. Maak hiermee zichtbaar welke ontwikkeling jouw team doormaakt.

Download [hier](#) de gratis TOPS Scan of via [www.hgmr-box.nl](http://www.hgmr-box.nl).

Doe de TOPS-Scan en vul hieronder je totalen in

|                     |                      |
|---------------------|----------------------|
| Toekomstperspectief | totaal: ..... punten |
| Organiseren         | totaal: ..... punten |
| Potentieel          | totaal: ..... punten |
| Samenwerken         | totaal: ..... punten |



### Duiding: Toekomstperspectief

Is de score **0 - 25**, dan is jouw team niet op de hoogte waar ze heen wil. Zou je beter willen presteren met jouw team dan is het absoluut nodig hen te informeren wat de doelen zijn of met elkaar tijd te reserveren om deze gezamenlijk vast te stellen.

Bij de score **26 - 50**, is jouw team redelijk op weg. Door zaken beter op elkaar af te stemmen is het mogelijk nog scherper focus te ontwikkelen. Focus is belangrijk om energie te richten.

Gefeliciteerd als jouw score **boven de 50** bedraagt. Jouw team weet waar het heen wil.

### Duiding: Organiseren

Is jouw score **0 - 25**, dan zijn heel wat voorwaarden nog niet ingevuld. Onduidelijk is hoe de zaken lopen en de kans is groot dat ieder voor zich werkt. Er moet nog heel wat gebeuren om goede resultaten te boeken.

De score is **26 - 50**, dan lopen de zaken redelijk. Je weet zelf vast wel dat het beter kan, maar je bent nog niet zover.

Is jouw de score van Organiseren **boven de 50** dan heb jij het proces goed geregeld. Je houdt waarschijnlijk tijd over om het team op een hoger plan te brengen.

### Duiding: **Potentieel**

Bij een score **0 - 25** laat je heel wat liggen. Doodzonde, doe er wat mee!

Is de score **26 - 50** dan heb je al heel wat mogelijkheden toegepast. Door slimmer te kijken en door grondige analyse kun je nog meer resultaten boeken met dezelfde mensen en machines.

Is de score **boven de 50**? Dan weet jij waar Abraham de mosterd haalt. Als Teamleider heb jij het bedrijfskundig vak als geen ander in de vingers. Je haalt uit je team wat er in zit. Dat is een compliment waard!

### Duiding: **Samenwerken**

Het is een groep losstaande mensen bij elkaar als de score **0 t/m 25** bedraagt. Je hebt helaas geen team. Ga na of je zo nog langer door wilt gaan? Zoek hulp als je de situatie wilt verbeteren.

Ligt jouw score tussen de **26 en 50 punten**, dan is er sprake van redelijke samenwerking. Wil jij je verder ontwikkelen tot peoplemanager dan liggen er nog aardig wat uitdagingen voor je. Onderzoek wat je dit jaar op wilt pakken.

Jij beschikt over een 'winning team', als de score **boven de 50 punten** bedraagt. Als Teamleider heb je je ontpopt als een ware teammanager en kent het samenwerken weinig geheimen voor jou.

Je mag **tevreden** zijn als de uiteindelijke score **boven de 150 punten** uitsteekt. Zit je daaronder, dan is er nog veel eer te behalen.

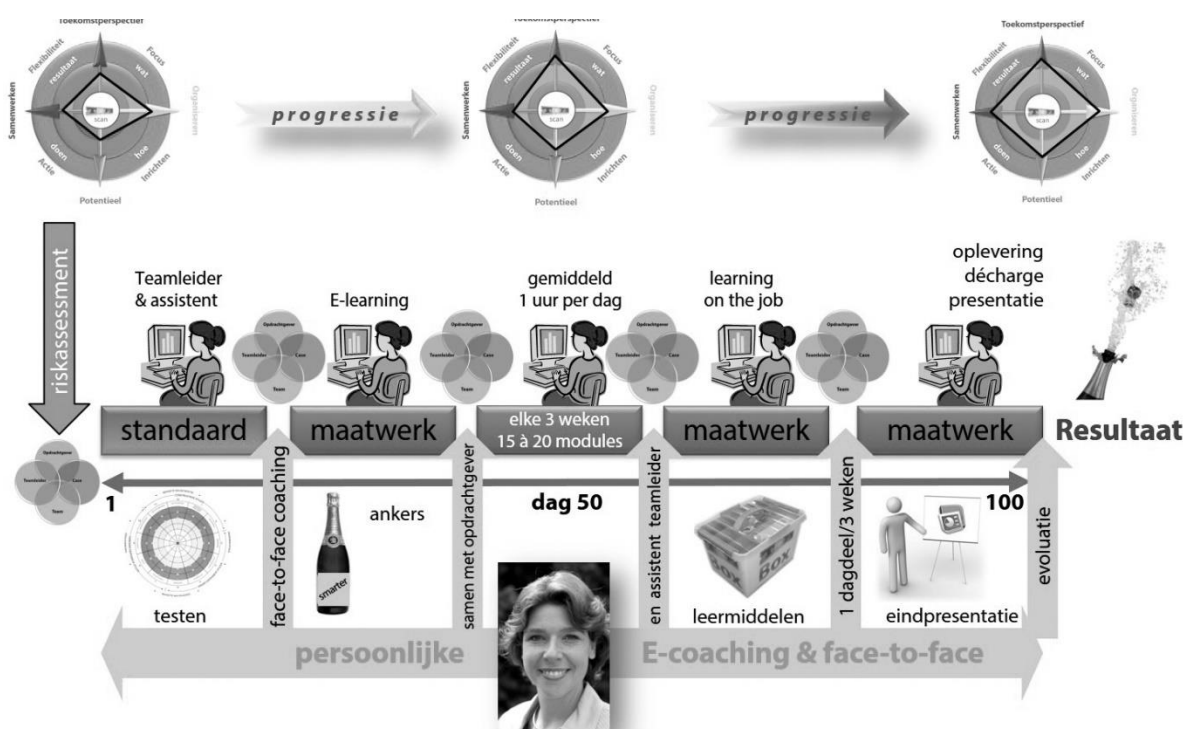
---

# Bijlage 3: Teamleider in 100 dagen

Ons MD-programma “Teamleider in 100 dagen” is gebaseerd op de 70:20:10 methode.

Wij noemen dat slim leren:

- ✓ focus op één (team)doel
- ✓ op jouw praktijksituatie gericht
- ✓ leren en werken gaan hand in hand
- ✓ ontwikkelen van een positieve mindset en houding
- ✓ kortcyclische feedback waardoor je effectief gewoontegedrag ontwikkelt
- ✓ teamleden en management neem je mee in het ontwikkel/veranderproces
- ✓ tijdens het programma wordt jouw (team)doel gerealiseerd



[www.teamleiderin100dagen.nl](http://www.teamleiderin100dagen.nl)

Zie ook: [www.teamleiderin100dagen.nl](http://www.teamleiderin100dagen.nl)





## Over de auteur



Jan Olav Smit is trainer, docent, schrijver en oprichter van HGMR, een bureau dat maatwerk trainingen levert voor (direct) leidinggevend. Hij is resultaatgericht, creatief en een mensen-mens.

De passies hem boeien zijn het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap en het bouwen aan succesvolle teams.

In de afgelopen 30 jaar heeft hij 100-en organisaties geadviseerd en 1.000-en mensen, studenten en (direct)leidinggeven mogen trainen. In de meeste gevallen gaat het om concrete zaken voor elkaar te krijgen of ter voorbereiding van een volgende stap in iemands professionele carrière.

Zijn uitgebreide bedrijfskundige kennis en ervaring van (non)profit-organisaties vormen de basis voor zijn trainingen en coaching. Leidinggevend verhogen hiermee hun effectiviteit waardoor zij makkelijker en met succes doelen behalen met hun team.

Jan Olav is kerndocent Risicomanagement aan de Haagse Hogeschool, gastdocent/businesscoach bij Business Universiteit Nyenrode en bestuurslid van de Society for Organizational Learning.









# ONTKETEN TEAMKRACHT

Met 777 oplossingsstrategieën om direct mee te starten

*Diep in de mens sluimeren vele krachten – krachten die je zouden verbazen, krachten waarvan je nooit zou hebben gedroomd, krachten die een omwenteling in je leven teweeg brengen als zij worden ontketend en geactiveerd.*

Orison Marden

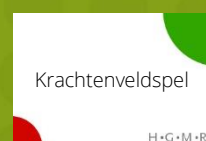
Weet jij welke krachten op jouw teamdoel inwerken?  
Stel dat jij alle kracht van jouw team kan ontketenen.  
Hoe presteert jouw team als zij de juiste houding hebben en constructief gedrag tonen?  
Wat zou je dan allemaal met elkaar kunnen bereiken?  
Hoe draagt dat bij aan ieders persoonlijke en zakelijke doelen?  
Hoeveel plezier hebben jullie dan?  
Een topprestatie om trots op te zijn!

Lees dit boek om antwoorden te vinden op de belangrijke vragen:

- "Welke positieve en negatieve krachten werken in op mijn teamdoel?"
- "Hoe beïnvloed ik deze krachten in mijn voordeel?"
- "Op welke manier kan ik meer uit mijn team halen?" en
- "Hoe kan ik makkelijker doelen bereiken?"

Een praktische gids voor (direct) leidinggevenden, managers, projectleiders, organisatieadviseurs, trainers, docenten en studenten risicomangement en bedrijfskunde.

Bij dit boek hoort het Krachtenveldspel.  
Te bestellen via [hgmr-box.nl](http://hgmr-box.nl)



Jan Olav Smit is trainer, docent, schrijver en oprichter van HGMR, een bureau dat maatwerk trainingen levert voor (direct) leidinggevenden.

In de afgelopen 30 jaar heeft hij 100-en organisaties geadviseerd en 1.000-en mensen, studenten en (direct)leidinggeven mogen trainen. Jan Olav is kern docent Risicomangement aan de Haagse Hogeschool, gastdocent/businesscoach bij Business Universiteit Nyenrode en bestuurslid van de Society for Organizational Learning.