



Ben
Tiggelaar

mba in een dag®

De beste antwoorden op de
belangrijkste managementvragen



10

**Columns van
Ben Tiggelaar**

Met verrassende
managementlessen

MBAINEENDAG.NL

10 Columns van Ben Tiggelaar

10 columns

- | | | |
|-----------|---|----|
| 1 | Zo corrigeer je iemand op positieve wijze | 2 |
| 2 | Hoe ziet een effectieve topbestuurder eruit? | 3 |
| 3 | Zes (pijnlijke) tips om een betere leider te worden | 4 |
| 4 | Hoe je andere mensen meekrijgt | 5 |
| 5 | Geen macht, tóch invloed. Hoe doe je dat? | 6 |
| 6 | Vijf tips voor het werken in teamverband | 7 |
| 7 | Waarom korte lijntjes zo belangrijk zijn | 8 |
| 8 | De beste tip voor gedragsverandering | 9 |
| 9 | De ergernis van John Kotter | 10 |
| 10 | Waarom, wat en hoe...? | 11 |

Over het seminar

12

Zo corrigeer je iemand op positieve wijze

De afgelopen maanden was ik bij verschillende conferenties, seminars en colleges waar 'positief leiderschap' centraal stond. Telkens kwam dezelfde vraag voorbij: hoe corrigeer je collega's als je vriendelijk en opbouwend wilt leidinggeven?

Dit zijn de zeven beste antwoorden die ik noteerde.

- 1) Stel heldere doelen en zorg dat iedereen ze kent. Vertaal langetermijndoelen bijvoorbeeld naar concrete wekelijkse acties. Nog beter: vraag medewerkers om dit zelf te doen. Zonder duidelijke doelen is het lastig corrigeren. Met zelf geformuleerde actiepunten is bijsturen vaak helemaal niet nodig.
- 2) Organiseer de terugkoppeling vooraf. Bespreek met medewerkers op welke momenten en op welke wijze je complimenten zult geven en ook hoe je zult bijsturen. Tip: wacht niet te lang, maar doe het frequent, zodat je in de regel over kleine problemen en kleine correcties spreekt met elkaar. Zo maak je de drempel om bij te sturen een stuk lager.

- 3) Connect before you correct. Een regel uit de opvoedkunde en ook nuttig voor wie streeft naar een positieve werksfeer. Het probleem met sommige leidinggevendenden is dat je ze alleen hoort en ziet wanneer er iets misgaat. Maar advies krijgen van zo iemand leidt hooguit tot afweerreacties. Om te zorgen dat hun tips gehoord en gebruikt worden, moeten leidinggevendenden – vooraf – werken aan een normale collegiale relatie.

Met zelf geformuleerde actiepunten is bijsturen vaak helemaal niet nodig.

- 4) Gebruik een waarderende aanpak. Een deelnemer aan een paneldiscussie zei: „Ik voer iedere maand één-op-één gesprekken met iedereen in mijn team. Tijdens zo'n gesprek komt er van alles aan de orde. Ik laat in de eerste plaats duidelijk weten wat er goed gaat. En ik bespreek op welk gebied ze

volgens mij nog méér in hun mars hebben. Daar maak ik ook concrete afspraken over.”

- 5) Geen terugkoppeling, maar vooruitkoppeling. Je kunt veel tijd en energie verspillen met terugkijken op gemaakte fouten. Belangrijker is meestal het stellen van de vraag: hoe zorgen we dat het de volgende keer wél goed gaat? Wat is daarvoor nodig? Dat maakt een feedback-gesprek plezieriger en geeft motivatie voor verbetering.
- 6) Hanteer een leerperspectief. Managers die regelmatig woorden gebruiken als: leren, uitproberen en experimenteren maken het eenvoudiger voor hun medewerkers om 'domme' vragen te stellen en fouten toe te geven. Waardoor er vervolgens ook echt geleerd wordt. Laat ook regelmatig merken dat je zelf niet alles weet. Door vragen te stellen en niet altijd meteen zelf alle antwoorden te geven.
- 7) Brengen en halen. Geef als leidinggevende niet alleen tips en adviezen aan je medewerkers, maar vraag ook aan hen wat jij zelf beter kunt doen.

Kom hier ook op terug en vraag hen of zij progressie zien. Laat duidelijk merken dat iedereen in de organisatie probeert om zichzelf steeds weer te verbeteren.

Positief leiderschap, dat klinkt een beetje dubbelop. Niemand streeft tenslotte naar negatief leidinggeven. Maar als ik de tips hierboven nog eens doorlees, denk ik: zo eenvoudig is het allemaal niet. Een slechte verhouding tussen managers en werknemers ontstaat razendsnel en vaak 'vanzelf'. Terwijl positief leidinggeven een bewuste keuze vergt en dagelijkse overwinningen op jezelf.

Ben Tiggelaar

Hoe ziet een effectieve topbestuurder eruit?



Die vraag lijkt een beetje op de bekende psychologische uitdaging: denk niet aan een ijsbeer. Want zonder dat je het wilt zie je in je hoofd al gauw een lange man, veel zelfvertrouwen, charisma en – net als die ijsbeer – meestal wit.

Ook de mensen die gaan over benoemingen van topbestuurders blijken vaak te denken in dit soort stereotypen. Maar onderzoekers waarschuwen: om leiders te vinden die langdurig goede prestaties leveren moet je op hele andere kwaliteiten letten.

Het Amerikaanse adviesbureau ghSmart deed, samen met universiteiten in Chicago en Kopenhagen, ruim tien jaar onderzoek naar de eigenschappen van succesvolle topbestuurders. Belangrijkste conclusie: de kenmerken die worden gebruikt bij de selectie van bestuurders hebben meestal geen voorspellende waarde voor het functioneren.

Effectieve leiders hoeven niet extravert te zijn, hoeven niet van een presti-

gieuze universiteit te komen en bijna de helft van de succesvolle bestuurders blijkt onderweg naar de top wel een kostbare blunder te hebben gemaakt. En ja, topbestuurders moeten integer zijn, maar deze (en andere) kwaliteiten maken niet het verschil tussen gemiddelde en echt goede bestuurders.

In een recent artikel in de *Harvard Business Review* vertellen de onderzoekers waar we wél op moeten letten. Topvrouwen en -mannen die echt goed presteren, scoren hoog op de volgende vier gedragskenmerken.

1. Snel beslissen

Effectieve bestuurders durven besluiten te nemen, zeggen de onderzoekers. Ook als het om onvoorspelbare situaties gaat en niet alle gegevens beschikbaar zijn, raken ze niet in paniek en hakken ze knopen door. Ze begrijpen dat ze daardoor soms fouten moeten toegeven en besluiten moeten terugdraaien. Maar liever dat, dan medewerkers het gevoel te geven dat de baas vooral op de rem trapt.

2. Mensen betrekken

Effectieve bestuurders weten wie ze nodig hebben om dingen gedaan te krijgen. Ter illustratie: een topbestuurder in het onderzoek maakte bijvoorbeeld altijd een lijst met de sleutelpersonen die nodig waren om grote beslissingen geaccepteerd en uitgevoerd te krijgen. Overigens betekent dat niet dat iedereen dan ook mag meebeslissen. Wel is het zo dat goede leiders oprecht luisteren naar verschillende belanghebbenden voor er een besluit wordt genomen.

3. Aanpassingsvermogen

Juist wanneer zich situaties voordoen die niemand kon voorzien, blijkt de kwaliteit van een topbestuurders. Niet dat een effectieve bestuurder dan altijd op magische wijze het juiste antwoord weet. Belangrijker is om nieuwe situaties en tegenvallers snel te accepteren en van daaruit weer verder te handelen. Goede topbestuurders denken bovendien niet snel in termen van slagen of falen. Ze onderkennen dat hun werk in veel gevallen draait om uitproberen, leren en bijsturen.

Bijna de helft heeft wel een kostbare blunder gemaakt.

4. Consistent resultaten leveren

Onverwacht groot succes trekt de aandacht, maar voor een topbestuurder zijn kenmerken als continuïteit en voorspelbaarheid belangrijker. Effectieve topbestuurders kennen de markt en de cijfers. Ze formuleren realistische verwachtingen. Ze organiseren een degelijke cadans in vergaderingen en evaluaties zodat ze weten wat er speelt en snel kunnen bijsturen als dat nodig is. En ze omringen zich niet met vriendjes, maar met mensen die bewezen kwaliteiten hebben. Zo krijgen ze het werk gedaan.

Heel kort samengevat: de best presterende topbestuurders zijn slim, sociaal verstandig, beheerst en vaak ook een beetje saai. Zeg maar: betrouwbare types die ook ik eigenlijk best als baas zou willen hebben.

Ben Tiggelaar

Zes (pijnlijke) tips om een betere leider te worden

3

Wat moet je nou echt weten als leidinggevende? Recent publiceerde de Harvard Business Review een lijstje met hun populairste, klassieke artikelen van de laatste decennia. Bovenaan: "The Work of Leadership" van onderzoekers Ronald Heifetz en Donald Laurie, uit 1997.

Ook na twintig jaar zijn de ideeën uit het stuk nog fris en confronterend. Essentieel in het werk van leidinggeven, zeggen Heifetz en Laurie, is het signaleren van problemen en het stimuleren van verandering. Maar daarvoor moeten leiders éérst zelf veranderen. De auteurs signaleren twee belangrijke pijnpunten.

- Managers verzinnen graag oplossingen. Logisch, veel mensen worden leidinggevende omdat ze goed waren in hun vak. Maar de bedoeling is om de intelligentie, kennis en creativiteit van het hele bedrijf in te zetten.

- Te veel managers dragen de zorgen over het bedrijf alleen. Niet doen, zeggen de auteurs. Je bent geen babysitter. Maak de druk van buitenaf

voelbaar binnen het bedrijf. Stel lastige vragen en daag de status quo uit.

Voor wie een betere leider wil worden, hebben Heifetz en Laurie zes praktische adviezen.

1) Klim regelmatig op de tribune. Stap regelmatig even uit de wedstrijd en neem de tijd om het spel van een afstandje te bekijken. Zorg dat je geen gevangene wordt van de systemen en gewoontes in het bedrijf, maar onderzoek ze kritisch en vraag je af of ze nog van deze tijd zijn.

2) Weet wat er veranderd moet worden. Praat zelf met de medewerkers aan de frontlinie en met klanten. Zoek de conflicten op: waar gaat het mis? Waar werken mensen langs elkaar heen? En kijk in de spiegel: wat moet er veranderen aan jouw leiderschap om deze problemen op te lossen?

3) Manage de onrust. Verandering zorgt voor frustratie, stress en onzekerheid. Als leider moet je laten zien dat je hiermee kunt omgaan. Dat

betekent: niet alles tegelijk willen, maar heldere prioriteiten stellen en steeds opnieuw de stappen benoemen waar je met elkaar doorheen moet.

4) Houd de aandacht erbij. Als je wilt veranderen, zijn er tal van afleidingen. Problemen worden ontkend, mensen geven elkaar de schuld of beginnen discussies over technische details. Een verstandige leider komt echter telkens weer terug op de noodzakelijke verandering en de prioriteiten daarbinnen.

5) Geef het werk terug aan de medewerkers. Speel niet de alwetende vaderfiguur die zijn oplossingen alleen nog maar hoeft te verkopen aan zijn mensen. Gun medewerkers het initiatief, geef ze de verantwoordelijkheid en moedig ze aan. Ook als het de eerste keren niet meteen goed gaat.

6) Koester de stemmen vanaf de werkvloer. Wanneer medewerkers hun mening geven gaat dat niet altijd even diplomatiek of genuanceerd.

Wat moet er veranderen aan jouw leiderschap om deze problemen op te lossen?

Logisch: soms heeft iemand maandenlang zijn irritatie opgespaard en krijg hij uiteindelijk maar een heel klein beetje zendtijd om zijn punt te maken. Het is aan leiders om hier doorheen te kijken en zich af te vragen: wat voor goeds kunnen we hiermee als organisatie?

Ronald Heifetz zei later in een interview dat de meeste mensen een veel te blij en rooskleurig beeld hebben van leiderschap. "Het draait erom dat je mensen confronteert met de realiteit en ze stimuleert om te veranderen. En dat is vaak pijnlijk."

Ben Tiggelaar

Hoe je andere mensen meekrijgt

4

De eeuwige vraag waar leiders wakker van liggen, is: hoe krijg ik andere mensen mee in mijn plannen?

De een wil politici motiveren voor de oprichting van een brede linkse volkspartij. De ander wil medeburgers laten overstappen op wind- en zonne-energie. En weer een ander probeert zijn collega's mee te krijgen in het afschaffen van allerlei bureaucratische regels. Goede bedoelingen te over. Maar het valt vaak niet mee om je medemens enthousiast te maken voor verandering.

Twee aanpakken staan traditioneel tegenover elkaar. Aanpak 1: je enthousiasmeert mensen, zodat ze daarna hun gedrag veranderen. Met een presentatie, een campagne of andere vormen van communicatie. Aanpak 2: je gaat samen iets doen -een experiment, een kleine eerste stap- waarna je hoopt dat mensen enthousiast worden voor het vervolg.

Maar volgens onderzoekers Bob Sutton en Huggy Rao van Stanford moet je in de rommelige praktijk niet denken in een nette tegenstelling. Je

moet deze twee methodes juist voortdurend met elkaar combineren. Sutton en Rao bestudeerden in de afgelopen jaren een groot aantal verandertrajecten, zowel in het bedrijfsleven als daarbuiten. Hun advies: richt je op de combinatie van krachtige emoties en zichtbare actie.

Krachtige emotie. Wie anderen mee wil krijgen in zijn plannen moet zich, volgens Sutton en Rao, primair richten op het oproepen van krachtige emoties als trots en boosheid. Dat kan zowel door het vertellen van verhalen als door het creëren van een ervaring. Belangrijk is onder meer dat je de problemen op een heldere en aansprekende manier benoemt. Dat je klip en klaar uitlegt tegen wie of wat je strijdt.

Een voorbeeld: de Amerikaanse arts en politicus Donald Berwick voerde jarenlang strijd tegen onachtzaamheid in ziekenhuizen. Maar pas toen hij eind 2004 een campagne aankondigde om 'in 18 maanden 100.000 levens te redden', sloten collega's en ziekenhuizen in het hele land zich aan. Ook leuk: Steve Jobs verklaarde gedurende zijn

tijd als leider van Apple onder meer IBM, Microsoft en Dell tot aartsvijanden die koste wat het kost overwonnen moesten worden.

Zichtbare actie. Essentieel is om zo snel mogelijk een eerste, zichtbare stap te zetten in een verandering. In veel bedrijven is het risico groot dat er aanvankelijk met enthousiasme wordt gesproken over een nieuw idee, dat het gesprek zich vlot uitbreidt, maar dat het even snel weer uitdooft wanneer zichtbare acties achterblijven.

“Richt je op de combinatie van krachtige emoties en zichtbare actie.”

Voorbeeld: Tim Brown, CEO van ontwerp- en adviesbureau IDEO, zag toen het bedrijf groeide, de cultuur achteruithollen. Hij besloot daarom zijn kantoor te verlaten en voortaan midden op de werkvloer tussen de collega's te gaan zitten. Zo liet hij zien dat het in het

bedrijf ging om interactie en creativiteit. En niet om hiërarchie en status.

Interessant inzicht, zo vlak na de verkiezingen. Na al het campagne-geweld -vol krachtige emotie en zichtbare actie- is het de komende tijd weer rustig op straat en in de zalencentra. Maar eigenlijk begint het juist nu. Tenminste, als het de bedoeling is om mensen niet alleen te laten stemmen, maar ook echt mee te krijgen in belangrijke veranderingen.

Ben Tiggelaar

Geen macht, tóch invloed. Hoe doe je dat?

5

“Ik ben niet de baas. Hoe kan ik tóch invloed hebben?” Het is een van de meestgestelde vragen tijdens seminars en trainingen. Wat moet je doen als je niet de meerderheid hebt, geen macht, geen managementfunctie, maar wél goede ideeën?

Het grote geheim: consistentie. Kies een helder standpunt en blijf daarbij. Die les komt van Serge Moscovici, een Roemeens-Franse psycholoog (en ja, tevens de vader van Eurocommissaris Pierre Moscovici). Hij onderkende dat de meerderheid vaak zijn zin krijgt. In de maatschappij, in organisaties. Maar Moscovici wees erop dat vernieuwingen altijd beginnen bij een minderheid. En hij onderzocht een leven lang hoe dat werkte.

Consistentie is dus essentieel. Willen we als machteloze minderheid toch invloed hebben op de mensen op ons heen, dan moeten we consequent zijn en steeds opnieuw hetzelfde verhaal vertellen. Niet te snel water bij de wijn doen. We moeten echter niet alleen vasthoudend zijn in de tijd, maar -als we met anderen een minderheidsgroepering vormen- ook

één standpunt verkondigen als groep. Consistentie vergroot de invloed die een minderheid op een meerderheid heeft tot een factor zeven, stelde Moscovici vast.

Nog een paar adviezen...

- De meerderheid moet ervaren dat jij als minderheid gelooft in je ideeën. Zo blijkt bijvoorbeeld dat iemand die de advocaat van de duivel speelt in een vergadering, minder impact heeft dan iemand met een authentiek afwijkend standpunt.

- Daarom is het belangrijk om zelfvertrouwen uit te stralen. Dat uit zich in je toon van spreken, je lichaamstaal, maar ook bijvoorbeeld het lef om aan het hoofd van de tafel te gaan staan als je je standpunt verdedigt, zo blijkt uit onderzoek.

- Je moet sociale druk kunnen verdragen. Boosheid en als ‘dom’ worden weggezet is wel het minste van je kunt verwachten. Zie deze reacties als een bevestiging van het feit dat je iets nieuws te melden hebt.

- Het helpt als je onbevooroordeeld overkomt. Het helpt als je mensen binnen de meerderheid verleidt om na te gaan denken over de voors en tegens van hun standpunten en die van jou. En het helpt als je qua voorkomen niet al te zeer afwijkt van de mensen die je probeert te overtuigen.

Opmerkelijk: ook als je nooit je zin krijgt en zelfs als je achteraf ongelijk blijkt te hebben, heeft het toch zin om een afwijkend geluid te laten horen. Dat stelt Charlan Nemeth van de Universiteit van Californië, een onderzoeker die ooit studeerde bij Moscovici.

Makkelijk is het nooit, zegt Nemeth. De meeste organisaties belonen namelijk harmonie en conformiteit in plaats van dissonante, afwijkende stemmen. We selecteren graag mensen die ‘erbij passen’ en die de status quo niet ter discussie stellen. Maar wat koop je daarvoor wanneer je organisatie moet innoveren en vernieuwen?

Volgens Nemeth zorgen non-conformisten ervoor dat de mensen om hen heen beter gaan nadenken.

Het grote geheim:
consistentie.
Kies een helder standpunt en blijf daarbij.

Afwijkende meningen ‘openen’ de geest. Ze zorgen voor meer nieuwsgierigheid, grondiger informatieverwerking en meer creativiteit. En dat leidt tot betere beslissingen.

Juist de verschillen tussen mensen maken samenwerken de moeite waard. Juist diversiteit leidt tot groei en ontwikkeling.

Ben Tiggelaar

Vijf tips voor het werken in teamverband



Achterover vallen in de armen van collega's. Levende pyramides construeren. Mij heb je er niet mee. Alleen al van het woord teambuilding krijg ik uitslag. Toch loont het om te leren hoe je positief kunt samenwerken.

Werken in teams is ingewikkeld. Samen een werkstuk schrijven tijdens de studie. Met collega's een project verzinnen en uitvoeren. Wat inspirerend moet zijn, verwordt vaak tot teleurstelling.

Geen wonder dat 'De vijf frustraties van teamwerk' al meer dan tien jaar het populairste boek is over samenwerking. Van adviseur en schrijver Patrick Lencioni hoeven we gelukkig geen vloten te bouwen. Volgens hem draait teamwerk vooral om het herkennen en oplossen van vijf veel voorkomende knelpunten.

· De eerste en meest basale bron van ellende is gebrek aan vertrouwen. De symptomen: mensen verbergen hun zwakheden en fouten, ze vragen niet om hulp of feedback en ze vermijden meetings en tijd samen. Volgens Lencioni ontwikkel je vertrouwen door

open te zijn over wat je bezighoudt. Op het werk en thuis. En teamleiders moeten hierin het voortouw nemen.

· Tweede frustratie: angst voor confrontaties. Tijdens de vergaderingen doet iedereen poeslief, maar in de wandelgangen wordt volop geroddel en politiek bedreven. De remedie: open discussie en debat tijdens vergaderingen aanmoedigen. Bijvoorbeeld door een roulerende 'chef confrontatie' aan te stellen.

· Derde probleem: gebrek aan betrokkenheid. Er wordt veel geanalyseerd en gekletst, maar er worden geen knopen doorgehakt. Wat doe je eraan? Heldere doelen formuleren, een prioriteitenlijst opstellen, duidelijke werkafspraken maken. En afspreken: als we samen een besluit nemen, dan houdt iedereen zich eraan. De leider voorop.

· Vierde struikelblok: het mijden van verantwoordelijkheid. In sommige teams is 'sorry' het meest gebruikte woord en worden keer op keer verplichtingen niet nagekomen. Oplossingen? Maak de doelen en

afspraken zichtbaar voor iedereen. Bespreek regelmatig de voortgang. En laat als manager de mensen die niet leveren meteen één-op-één weten dat het beter moet. Overigens zonder papierwerk of bureaucratie, waarschuwt Lencioni. Dat maakt het nodeloos ingewikkeld en zwaar.

· Vijfde knelpunt: geen aandacht voor resultaten. Mensen geven wel om de sfeer of hun eigen loopbaan, maar niet om de gezamenlijke prestaties. Een teamleider moet volgens Lencioni blijven hameren op de doelen en -sociaal en materieel- alleen belonen wat daaraan bijdraagt.

“Alleen al van het woord teambuilding krijg ik uitslag.”

Het begint dus met vertrouwen. Die stap kun je niet overslaan. En volgens Lencioni is er pas vertrouwen als je 'emotionally butt naked' met elkaar kunt verkeren. Je echt durven blootgeven bij je collega's.

Ik vind dat geen fijn idee. Maar ik begrijp het wel. Te vaak heb ik in groepen gewerkt waar mensen nooit het achterste van hun tong laten zien. Waar tijdens vergaderingen flip-overbladen worden gevuld met goede voornemens, terwijl iedereen al lang weet dat die vellen straks opgerold onder het stof gaan eindigen, bovenop zo'n stalen archiefkast. Teams waar iedereen braaf zijn rol speelt totdat het eindelijk vijf uur is en het echte leven begint. Een leven van stille wanhoop en beschaafde frustratie.

Tja. Dan maar liever bloot en bevlogen. En af en toe bedrogen uitkomen.

Ben Tiggelaar

Waarom korte lijntjes zo belangrijk zijn

“Afstand is dood.” Sinds de opkomst van internet wordt dit door veel mensen gezegd. Maar intussen klonderen bedrijven in dezelfde branche nog altijd samen in relatief kleine regio's. Denk aan Hollywood, de Bollenstreek, Silicon Valley. Of aan Eindhoven.

Judith en Gary Olson zijn getrouwd, werken aan de Universiteit van Californië in Irvine en doen al meer dan twintig jaar onderzoek naar de rol van afstand in samenwerken. Hoewel technologische ontwikkelingen steeds meer mogelijk maken, zullen mensen volgens hen altijd belemmerd worden door drie aspecten: tijdzones, cultuur en vertrouwen.

1) Tijdzones. Werken vanuit verschillende tijdzones maakt onderlinge afstemming lastig, zeggen Olson en Olson. Terwijl jij net fris aan de dag begint, is je collega in India inmiddels aan het eind van zijn energie. Een paar klussen overdragen gaat dan misschien nog wel, maar een creatieve brainstorm wordt al een stuk lastiger.

2) Cultuur. Culturele verschillen tussen landen leiden vaak tot misverstanden in de samenwerking. Bijvoorbeeld in de omgang tussen medewerkers en leidinggevendenden. Een Fransman beschouwt een suggestie van zijn chef als een opdracht, een Nederlander ziet een opdracht van zijn baas als een suggestie.

Maar ook organisatieculturen belemmeren of bevorderen de coöperatie. Een vaak genoemde succesfactor voor Eindhoven is dat duizenden inwoners ooit bij Philips hebben gewerkt. En hoewel het bedrijf al lang niet meer zo groot is in de regio, is daardoor de Philipscultuur nog altijd aanwezig.

3) Vertrouwen. Onderling vertrouwen is essentieel voor een soepele samenwerking en met name voor het uitproberen van nieuwe dingen. Vertrouwen groeit naarmate mensen elkaar vaker 'in het echt' ontmoeten. Iets dat lastiger wordt naarmate de afstand groeit. We beschouwen Nederland vaak als een klein landje, maar voor echt effectief samen-

werken moet je eigenlijk nog veel dichter op elkaar zitten. Opnieuw een voorbeeld uit Eindhoven: de topmensen van veel bedrijven kennen elkaar persoonlijk en zoeken elkaar gemakkelijk op. Bijvoorbeeld wanneer er gelobbyt moet worden in het 'verre' Den Haag.

Vertrouwen groeit naarmate mensen elkaar vaker 'in het echt' ontmoeten.

Veel van het onderzoek van de Olsons speelt zich trouwens af op een nog veel kleinere schaal. Ook binnen bedrijven is het verstandig om de mensen die samen aan een klus werken zo dicht mogelijk bij elkaar te zetten. Zeker als het om complexe en creatieve taken gaat, moet je eigenlijk binnen kijk- en gehoorafstand van elkaar zitten.

De Olsons en hun collega's deden experimenten binnen verschillende bedrijven met zogenaamde war rooms

waar iedereen tegelijk aan hetzelfde project werkt. Gevolg: een flink hogere productiviteit (tot twee keer zo hoog als in de gewone kantooromgeving) en een flink kortere doorlooptijd per project (tot eenderde van de tijd in vergelijking met de reguliere werkomgeving).

Als we met elkaar in één ruimte werken, vragen we makkelijker door, wijzen we dingen aan, tekenen we in de lucht terwijl we praten, zien we elkaars lichaamstaal, zo observeerden de onderzoekers. We horen ook toevallig waar anderen mee zitten, raken per ongeluk betrokken in gesprekken.

Veel van deze natuurlijke aspecten van samenwerken, vooral de ongeplande zaken, zijn nog altijd niet mogelijk met zelfs de meest geavanceerde technologie.

Afstand is niet dood, zeggen Gary en Judith Olson. Afstand is alive and well en waarschijnlijk onsterfelijk.

Ben Tiggelaar

De beste tip voor gedragsverandering

8

Rust, werk, gezondheid, relatie. Ik ken alle tips. Maar hóe zorg ik dat ik ze ook ga toepassen? Dat is al jarenlang, bij de seminars en workshops die ik verzorg, de nummer één vraag. Hoe verander ik mijn gedrag?

Een van de beste antwoorden die ik ken: zelfmonitoring. Ik leg het zo uit, maar eerst even iets persoonlijks. Iedereen heeft zo zijn zwakheden. Die van mij is onmatigheid. Als ik in een milde bui ben zeg ik: ik ben soms iets te enthousiast. Maar eigenlijk weet ik heel goed dat het een gebrek aan zelfbeheersing is. Ik kan onmatig kwaad worden, onmatig eten, onmatig werken.

Om mezelf enigszins onder controle te houden, zijn bewuste voornemens nodig, maar niet voldoende. Zo'n voornemen is: het nemen van een 'time-out' op de lastige momenten. Als ik geïrriteerd raak in een gesprek, dan wacht ik bewust met reageren en tel ouderwets tot 10 (of 20 of 30) in mijn hoofd.

Maar hoe zorg ik nu dat ik me aan dit

nobele 'als, dan' voornemen houdt? Dat is waar zelfmonitoring om de hoek komt.

Zelfmonitoring is het bijhouden van je gedrag en/of het bijhouden van de resultaten van je gedrag. In een dagboek, op je computer, in je telefoon. Per uur, per dag, per week. De vorm die je kiest en de frequentie hangen onder meer af van het gedrag dat je wilt veranderen. Kwestie van uitproberen en regelmatig aanpassen.

Zelfmonitoring heeft een motiverend effect. Vrijwel iedereen wil na een eerste meting beter scoren. We willen progressie ervaren. In diverse wetenschappelijke studies, onder meer van de bekende Britse gezondheidspsychologe Susan Michie, is de effectiviteit van zelfmonitoring aangetoond. En onderzoekers vermoeden dat een app op je smartphone beter werkt dan het bijhouden van je gedrag op papier. Dat geldt vooral wanneer je een app gebruikt die een vorm van feedback geeft. Voorbeeld: als je je gestelde doelen niet haalt, kleuren de scores op je scherm rood in plaats van groen.

Zelf houd ik een paar gedragingen bij. Eens per dag. Al jaren. Sinds een tijdje gebruik ik daarvoor de app 'Productive' op mijn iPhone.

Waarom gedrag, waarom geen resultaten? Bij alle veranderingen moet je vanaf het begin investeren met je gedrag, terwijl de resultaten pas later komen.

Door je gedrag bij te houden zie je al snel of je goed bezig bent of dat je wellicht moet starten met iets eenvoudigers. Ook biedt het bijhouden van je gedrag je de gelegenheid om jezelf te belonen, al was het maar met een stil compliment aan jezelf. Zo houd je jezelf gaande. Voor mij werkt het. Redelijk. En dat is in ieder geval beter dan niet.

Eigenlijk heb ik in het begin een beetje gelogen. De meest gestelde vraag die ik krijg op seminars is niet: hoe verander ik mezelf, maar hoe verander ik een ander? Een collega of een partner bijvoorbeeld. Maar het antwoord is net zo oud als de vraag: om de wereld om je heen te veranderen, moet je meestal

Zelfmonitoring heeft een motiverend effect. Vrijwel iedereen wil na een eerste meting beter scoren.

eerst je eigen gedrag veranderen. Al was het maar om eerst eens te ervaren hoe moeilijk dat is.

Ben Tiggelaar

De ergernis van John Kotter



Woensdag sprak ik John Kotter. Waarschijnlijk de meest aangehaalde expert in verandermanagement ter wereld. Een van zijn favoriete bezigheden is om zich te ergeren. Hij stoort zich vooral aan mensen die ingewikkeld doen.

Des te meer ik me verdiep in het onderwerp verandermanagement, des te duidelijker wordt hoe complex het is. Het begint al met het begrip 'veranderen'. Dat kan op alles slaan. De reorganisatie bij de Belastingdienst, de nieuwe klantvriendelijke aanpak van mijn kapper, een ander vergoedingensysteem in de zorg. Allemaal veranderingen. Allemaal anders.

De enige verbindende schakel is de factor mens. En ook daar wordt het niet eenvoudiger van. Maar volgens Kotter moet je hele complexe onderwerpen juist te lijf gaan met een eenvoudige, nuchtere aanpak.

Kotters ontwikkeling is interessant. Op zijn 33e werd hij een van de jongste hoogleraren ooit aan Harvard. Nu is hij bijna 70 en schrijft hij vooral toegankelijke boeken over veranderen voor een breed publiek.

Ik sprak Kotter ter voorbereiding op een seminar. Het was onze derde ontmoeting en ik zag er eerlijk gezegd een beetje tegenop. Kotter ergert zich namelijk snel en graag. En voor je het weet, heeft die ergernis betrekking op jou.

Het werd een leuk gesprek. We ontdekten namelijk dat we een gemeenschappelijke ergernis hebben: de complexe modellen en theorieën die veel consultants gebruiken voor veranderen in organisaties.

Kotter: "Negentien stappen, met allerlei substappen en aandachtspunten. Het is zo complex dat je de adviseur er zelf bij nodig hebt om het te begrijpen. Wat waarschijnlijk ook de bedoeling is. Als iemand dit soort dingen in een powerpoint-presentatie zet, is het meestal alleen om te bewijzen dat 'ie slimmer is dan de rest. The smartest guy in the room."

In Kotters ervaring is elk veranderproces anders en werkt het niet om een model of theorie te ontwikkelen waarin je al deze complexiteit probeert te vangen. "Als het gaat om zoiets

ingewikkelds en divers als veranderen, dan heb je meer aan set van eenvoudige regels en principes. Hou het eenvoudig en gebruik je eigen hersenen om deze eenvoudige principes telkens weer toe te passen op de situaties waarin je belandt."

Kotter ergert zich snel en graag. En voor je het weet, heeft die ergernis betrekking op jou.

Wat voor soort principes? De simpele regel bijvoorbeeld dat je bij het leidinggeven aan een verandering eerst mensen bij elkaar moet brengen die het vertrouwen genieten van hun collega's. En dat je pas daarna, samen met deze groep, gaat formuleren wat er moet gebeuren. Natuurlijk gaat het sneller wanneer je alleen werkt. Maar dan is de kans klein dat je plan wordt geaccepteerd.

Steeds meer bedrijven betrekken zoveel mogelijk medewerkers bij veranderprocessen. Volgens Kotter een extra reden om je aanpak begrijpelijk en helder te houden.

"Veranderen lijkt op het verhuizen van een piano. Dat kun je niet alleen. Veranderen is niet iets van consultants en managers. Steeds vaker zijn alle medewerkers, van hoog tot laag, betrokken. Daarom is het essentieel dat iedereen in de organisatie iets begrijpt van het onderwerp. Van wat het is en hoe het werkt. Juist daarom moeten we stoppen met ingewikkeld te doen over veranderen."

Ben Tiggelaar

Waarom, wat en hoe...?

10

“Wil jij het doen? Ik heb dit verhaal te vaak verteld!” Een paar weken geleden mocht ik Simon Sinek - auteur van ‘Begin met het Waarom’ - als gast verwelkomen bij een seminar. Via een videoverbinding vanuit St. Louis beantwoorde hij vragen.

Eigenlijk had hij geen zin om zijn ‘why’-verhaal nog eens uit te leggen. Maar het Nederlandse publiek had daar geen boodschap aan. Vrijwel alle vragen gingen over de zoektocht naar het waarom achter werk.

Voor wie zich inmiddels afvraagt waar het ‘waarom’-verhaal van Sinek ook alweer over gaat, de ultrakorte samenvatting. De meeste bedrijven weten volgens Sinek prima ‘wat’ ze doen (“We maken computers”). Ze weten ook heel goed ‘hoe’ ze dat anders, beter doen dan anderen (“Die van ons zijn eenvoudiger in gebruik”). Maar slechts weinig bedrijven kunnen uitleggen ‘waarom’ ze doen wat ze doen (“Wij willen mensen helpen om hun creativiteit te ontwikkelen”).

Dit ‘waarom’ draait volgens Sinek niet om geld. Geld is hooguit een resultaat van dat waarom. Nee, het gaat om de vraag: waarom sta je ‘s morgens op en waarom is dat relevant voor andere mensen? Succesvolle ondernemingen beginnen met de waar-

om-vraag en werken van daaruit naar de hoe- en de wat-vraag.

Een eenvoudig idee. Maar je hebt iemand als Sinek -een ervaren reclameman- nodig om het aansprekend te verwoorden. Ik ken weinig managementideeën die de afgelopen jaren meer weerklank vonden dan zijn ‘why’-verhaal. Sineks TED-talk (uit 2009) werd meer dan 25 miljoen keer bekeken.

Heel veel ondernemingen zijn bezig met deze waarom-vraag. Dat lijkt me prima, met twee kanttekeningen. Allereerst lijken de meeste ‘waaroms’ nogal op elkaar. Veel bedrijven zijn duurzaam, innovatief, ondernemend, creatief en willen het leven van hun klanten verbeteren. Speurtochten naar hogere waarden waar iedereen zich in kan vinden eindigen meestal bij gevaarlose idealen als wereldvrede.

En net als bij wereldvrede worden dan toch de vragen ‘hoe’ en ‘wat’ weer interessant. De uitwerking maakt uiteindelijk het verschil. Sinek heeft gelijk: het begint met het waarom. Maar daar eindigt het niet mee. Je moet het ook vertalen naar dagelijks handelen.

Bij de borrel na het seminar sprak ik Peter Petter, ingenieur bij Arcadis. Als hij een

Slechts
weinig bedrijven
kunnen uitleggen
‘waarom’ ze doen
wat ze doen.

project leidt, formuleert hij vooraf een ‘constitutie’: een setje van praktische spelregels voor de tijdelijke samenwerking. Petter stelt iedere betrokkene de vraag: “Wat vind jij belangrijk in relatie tot dit project?”

Alle antwoorden vat hij daarna samen op een half A4-tje. Dat gaat -geplastificeerd- naar iedere medewerker én de opdrachtgever. En het komt bij elke vergadering op tafel. Onderweg en bij de evaluatie.

Een paar voorbeelden uit een recente constitutie: “We zoeken elkaar op om informatie te delen in plaats van te mailen.” En: “We helpen elkaar als de ene het wat drukker heeft dan de ander.”

Ik hou van Sinek. En van Petter. Beginnen met een groot Amerikaans waarom. Goed voor de motivatie. En daarna lekker praktisch aan de slag met een Hollands hoe en wat. Bij voorkeur op een geplastificeerd kaartje. Als ik dan toch Sineks verhaal mag vertellen, dan doe ik dat van Petter er graag bij.

Ben Tiggelaar

Ben
Tiggelaar

mba in een dag®

Over het seminar

De allerbeste antwoorden op de belangrijkste managementvragen

MBA in één dag is vorig jaar vernieuwd! Ben Tiggelaar is terug naar de teken-
tafel gegaan om het programma te
innovëren. Primaire focus: wat zijn de
vragen waar managers, ondernemers
en professionals wakker van liggen?
En wat zijn de antwoorden hierop van
de beste denkers aller tijden?

Je beste tijdsinvestering in jaren

In 'MBA in één dag' scheidt Ben het
kaf van het koren. Wat zijn de 'funda-
mentals' in leiderschap, organisatie,
strategie en verandering?

Maar ook: wat zijn de nieuwe inzichten
die je echt moet kennen? Over welke
trends leer je op de beste business
schools in de wereld? Ben Tiggelaar
zet het voor je op een rij. In één dag.

Direct toepasbaar... morgen!

Meer dan 17.600 (!) managers namen
inmiddels deel aan dit seminar.
Hun belangrijkste conclusie: hier kan
ik écht iets mee. Nieuwe inzichten,
nieuwe ideeën, nieuwe energie en heel
veel praktische tips om meteen mee
aan de slag te gaan.

Onder leiding van Ben Tiggelaar



Dr. Ben Tiggelaar is één van Nederlands meest gevraagde management-
trainers. Vanaf 2000 veroverde hij met maar liefst zeven (!) boeken de
nummer-één-positie in de Nederlandse management-toptien. Zijn boek
'Dromen durven doen' verkocht zelfs meer dan 450.000 exemplaren:
uniek voor een managementboek! Ook Bens wekelijkse column in NRC
wordt veel gelezen en hoog gewaardeerd.

Ben Tiggelaar weet waarover hij praat

Voor deze in één dag-seminars las hij met zijn team duizenden pagina's
ván en óver de belangrijkste wetenschappers en managementdenkers.
Ook sprak hij een belangrijk deel van hen persoonlijk, tijdens gezamen-
lijke seminars en in interviews. Al deze kennis maakt Ben op een laag-
drempelige manier toegankelijk.

Seminar = inhoud + impact

Ben baart opzien met sprankelende seminars waarin hij 'inhoud' en
'vorm' op een perfecte manier samenbrengt. Een dag Tiggelaar is beslist
geén luierdag: Ben hanteert een hoog tempo en presenteert veel inzicht-
ten, eye-openers en praktische tips. Hij brengt zijn verhaal op een bevol-
gen, enthousiaste en interactieve manier, waardoor u toch 8 uur lang op
het puntje van uw stoel zit.

Programma

BLOK 1

LEIDERSCHAP:

mensen boven zichzelf laten uitstijgen

- Wat is er nodig om jezelf en anderen écht te motiveren?
- Hoe overwin je als leidinggevende de waan van de dag?
- De 'fundamentals' die elke manager moet kennen.
- Wat zijn de actuele inzichten waar ik nu mee aan de slag moet?

BLOK 2

ORGANISATIE:

een bedrijf creëren dat wérkt

- Naar een nieuw, beter businessmodel: wat komt daarbij kijken?
- Alles tegelijk: kwaliteit + flexibiliteit + motivatie + efficiency. Kan dat?
- De dramatische veranderingen die technologie veroorzaakt.
- Hoe zorg je dat een team wél functioneert?

BLOK 3

STRATEGIE:

een winnende koers uitzetten

- Hoe ontwikkel je een duidelijke strategie voor je bedrijf?
- Hoe creëer je innovaties waar de markt op zit te wachten?
- Van startup tot wereldspeler: wat zijn de stappen?
- Marketing en verkoop anno nu...

BLOK 4

VERANDERING:

van woorden naar daden

- Waarom zoveel implementaties mislukken (en wat je daaraan kunt doen!)
- Hoe maakt een bedrijf de stap van goed naar geweldig?
- Praktische veranderekunde: fundamenten en nieuwe inzichten.
- Zoveel uitdagingen en kansen: hoe bepaal je waar je begint?