

Inhoud

<i>Voorwoord bij de Nederlandse editie</i>	7
<i>Voorwoord</i>	9
De kans	11
Het gesprek	18
Het geheim	30
Een andere benadering	38
Waar wil je heen?	41
Wat is het belangrijkste?	50
Een boeiend gesprek	55
Een ingrijpend inzicht	67
Hoe kan het beter worden?	76
Wat is succes?	83
Hoe geloofwaardig ben je?	91
Dienende leiders	102
De terugblik	106
Het stokje doorgeven	113
Appendix –	
Daphnes geheime aantekeningen	116
<i>Dankwoord</i>	121
<i>Over de auteurs</i>	123
<i>Beschikbare diensten</i>	127

Voorwoord

bij de Nederlandse editie

We leven in een tijd waarin de geloofwaardigheid en de kracht van het leiderschap binnen het bedrijfsleven, lokale en landelijke overheden flink onder druk staan. Het vertrouwen van mensen in leiders slinkt en daarmee ook hun commitment en productiviteit. Hoe kunnen leiders hier effectief mee omgaan? Hoe kun je als leider een doorbraak in je leiderschap creëren?

In dit boek van Ken Blanchard en Mark Miller onderzoekt de hoofdpersoon Daphne wat zij anders moet aanpakken om tot betere resultaten te komen en hoe zij de harten van haar teamleden weer kan raken.

Haar coach Jac neemt haar mee op deze ontdekkingsreis en behandelt met haar diverse krachtige leiderschapsprincipes aan de hand van het model STEUN. Tijdens deze reis ontdekt Daphne dat ze jarenlang op verkeerde knoppen heeft gedrukt. Bijvoorbeeld in haar aanpak om medewerkers te veranderen. Als je voor een juiste match tussen de medewerker en zijn taken zorgt en hem hierin begeleidt of laat begeleiden, zul je veel meer vruchten plukken. Of zoals iemand ooit zei: 'Hoe lang je de startbaan ook maakt, een varken zal nooit kunnen vliegen.' Daarnaast leert Daphne de geweldige effecten herkennen van goed luisteren.

Maar is dit boek dan nummer zoveel in de rij over effectiever leren leidinggeven? Nee, zeker niet. Ik denk dat dit boek dieper gaat omdat het niet alleen vaardigheden behandelt, maar juist ook stilstaat bij het karakter van een leider. Hoe draag je als leider de waarden van je organisatie uit? Grote leiders bieden steun. Ben je een steunende of een leunende leider? Dien je als leider je eigen belang of het belang van anderen? En hoe kun je dat concreet handen en voeten geven? Met de aangereikte principes (uitgewerkt in Daphnes aantekeningen achter in dit boek) zul je zeker aan de slag kunnen. Ik wens je dan ook naast veel leesplezier heel veel succes en heel mooie momenten in de ontwikkeling van je leiderschap!

Robert van den Bergh

Directeur

Blanchard International Nederland

Voorwoord

Alles valt of staat met leiderschap! Daarom ben ik al meer dan dertig jaar een student, beoefenaar en pleitbezorger van leiderschap. En daarom ben ik ook blij dat ik deze nieuwe, herziene editie van *Het geheim van leiderschap* mag inleiden. Sinds de eerste verschijning in 2004 is het boek in meer dan twintig talen vertaald en zijn er over de hele wereld miljoenen exemplaren verkocht. In een wereld hongerig naar effectieve ideeën over dit belangrijke onderwerp heeft het boek blijkbaar de juiste snaar weten te raken.

Het heeft me niet verbaasd dat *Het geheim van leiderschap* een bestseller werd. Sterker nog, toen ik hoorde dat Ken en Mark samen aan dit project werkten, wist ik dat het een succes zou worden. En wel hierom.

Ken schrijft al veertig jaar over leiderschap. Kijk maar naar zijn lijst van publicaties: *De One Minute Manager*, *Zelfleiderschap en de One Minute Manager*, *Gung Ho!*, *De kracht van empowerment*, *Maak een fan van uw klant* en *De Orka Award*. Ik zou kunnen blijven doorgaan en ik weet zeker dat u wel eens van een van deze boeken hebt gehoord (en er hopelijk ook wel eens een hebt gelezen). Er zijn meer dan twintig miljoen van Kens boeken verkocht en dat zullen er nog veel meer worden. Hij is een van de weinige auteurs die ooit met vier titels tegelijk in de bestsellerlijst van *Busi-*

ness Week stond. Ken heeft de manier waarop onze generatie leidinggeeft, mede vormgegeven.

Mark heeft een ander pad bewandeld. Hij maakt al meer dan dertig jaar deel uit van de leiding van een van Amerika's grootste organisaties, Chick-fil-A Inc., gevestigd in Atlanta, Georgia. Chick-fil-A is een fastfoodketen met meer dan veertienhonderd vestigingen en een jaaromzet van meer dan drie miljard dollar. Momenteel is Mark vicepresident opleiding en ontwikkeling. Ik had de eer om twee keer op een jaarbijeenkomsst van zijn bedrijf te mogen spreken. Deze mensen snappen hoe het werkt! *Het geheim van leiderschap* is geen geheim binnen deze organisatie. Het is de kern van hun succes.

Mijn opdracht aan u is simpel: leer van *Het geheim van leiderschap* en pas wat u hebt geleerd daarna toe. Als u dat doet, zal dit uw leiderschap en uw leven voor altijd veranderen.

John C. Maxwell

Bestsellerauteur, spreker en leiderschapsexpert

De kans

Waarom is leidinggeven toch zo moeilijk? Nog maar een jaar geleden beleefde ik de gelukkigste dag van mijn leven. Het was gelukt! Net vier jaar nadat ik was afgestudeerd, kreeg ik bij mijn bedrijf een leidinggevende functie: manager klantenservice zakelijke markt regio zuidoost. Ik wist dat ik de baan aankon, omdat ik was begonnen op het call-center van de algemene klantenservice, waar ik aanvragen en klachten van klanten afhandelde. Vervolgens groeide ik door tot projectmanager en werkte ik nauw samen met sales en zakelijke klanten. Wat de salesmensen ook maar aan onze klanten beloofden, ik regelde het. En al zeg ik het zelf, ik was er heel goed in om zakelijke klanten te leveren wat ze nodig hadden, waar en wanneer ze dat wilden. Ik kreeg van alle kanten complimenten omdat ik zulke goede relaties met klanten wist op te bouwen. Ik was ervan overtuigd dat ik mijn medewerkers ook zover kon krijgen.

Een jaar geleden was ik nog dolgelukkig. Nu ben ik aan het overleven en raak ik misschien mijn baan kwijt. Wat is er gebeurd? Wat is er misgegaan?

Met deze gedachten reed Daphne Brouwer de parkeerplaats van de bibliotheek op. Ze wist dat ze op kantoor nooit een dag ongestoord kon werken. Bovendien had haar baas haar aangeraden om iedere maand even afstand te nemen en te evalueren wat er was gebeurd, te bekrachtigen wat werkte en veranderingen door te voeren waar nodig. Ze had het altijd te druk om het echt uit te proberen, maar

vandaag was het anders. Drastische tijden vragen om drastische maatregelen.

Terwijl Daphne de bibliotheek binnenliep, kwamen herinneringen terug aan haar weinig glansrijke schoolcarrière. Er hing nog net zo'n muffe lucht van oude boeken als vroeger. Voor de verlichting gold hetzelfde – een beetje te donker. Dat had ze nooit begrepen. Waarom waren bibliotheken niet beter verlicht?

Daphne liep naar de bibliotheekmedewerkster en zei: 'Ik zoek een plek om te werken. Ergens met veel licht, als het kan.'

'Dat kan', zei de vrouw met een glimlach. 'Heb je vandaag bepaalde bronnen nodig?'

'Nee, dank je wel. Ik heb gewoon een plek nodig waar ik een paar uur rustig kan werken. Ik moet oplossingen bedenken voor een paar problemen op werk.'

'Laat het me maar weten als je hulp kunt gebruiken', zei de bibliotheekmedewerkster. Ze leidde Daphne naar een tafel in een rustige hoek met twee grote ramen aan weerszijde.

Daphne ging zitten, haalde haar laptop tevoorschijn en ging aan de slag. Om te beginnen moet ik meer grip op de huidige situatie krijgen. Daarna moet ik zien te bedenken hoe ik uit deze puinhoop kom.

Huidige situatie

Feedback van sales	Slechtste van de 7 verkoopregio's
Klanttevredenheid	Slechtste van de 7 verkoopregio's
Omzet	Onder begroting
Kosten	Op begroting

Werknemers- tevredenheid	Beduidend lager dan toen ik de leiding over het team kreeg
Verloop	Binnen een jaar zijn 4 van de 10 teamleden weggegaan, dat is wel een probleem

Oké, zo staat het er nu voor. Hoe is het zo snel, zo erg achteruitgegaan? Ze dacht terug aan de afgelopen twaalf maanden. Welke gebeurtenissen zouden tot deze matige prestaties van haar team geleid kunnen hebben?

Belangrijke gebeurtenissen

1 juni	Benoemd als teamleider
15 juni	Eerste teamvergadering; conflict over de in te voeren veranderingen
Juli	Bob aangenomen – nieuw in het bedrijf – slechte beslissing
Augustus	In de kosten gesneden om winstmarge te verbeteren
September	Twee nieuwe mensen aangenomen: Bregje – goede match; Carlo – afwachten
Oktober	Een belangrijke klant verloren door slechte service van onze mensen
November	Afscheid genomen van Bob, team reageert gelaten
December	Jaarcijfers laten duidelijke daling zien ten opzichte van het jaar ervoor
Januari	Nog twee klanten verloren – om dezelfde reden als eerst
Mei	Teamvergaderingen voorlopig afgelast. Focus op het verbeteren van de resultaten

Geen wonder dat het een slecht jaar was! Moet je eens kijken wat er allemaal is gebeurd. Maar ik ben bang dat er meer voor nodig is om de zaak weer op orde te krijgen dan te constateren dat er heel wat is gebeurd.

Daphnes sombere gedachten werden verstoord door de bibliotheekmedewerkster. ‘Hoe gaat het met je werk? Schiet je een beetje op?’

‘Niet echt. Ik heb de huidige situatie in kaart gebracht, maar ik weet niet hoe ik verder moet’, moest Daphne toegeven.

‘Misschien kan ik je helpen’, zei de bibliotheekmedewerkster.

Daphne vond het een vreemde reactie, maar ze probeerde het niet te laten merken. ‘Eh. Dank je wel, maar ik zou niet weten hoe. Het is een ingewikkeld probleem.’

‘Nee, ik bedoelde niet dat *ik* je kon helpen bij het oplossen van het probleem’, reageerde ze geduldig. ‘Maar we hebben een uitgebreide selectie managementboeken. Om wat voor probleem gaat het?’

‘In ons bedrijf noemen we een probleem meestal een kans.’

‘Oké, om wat voor kans gaat het?’ Ze bleef met een vriendelijke glimlach doorvragen.

‘Kort samengevat komt het erop neer dat ik de kans heb om prestaties van mijn team te verbeteren.’

‘Weet je waardoor de resultaten achterblijven?’

Daphne was even stil. ‘Eigenlijk niet. Ik heb alle belangrijke gebeurtenissen van het afgelopen jaar op een rijtje gezet en een paar andere dingen die een rol gespeeld zouden kunnen hebben, maar...’

‘Maar...?’

‘Ik heb het bange vermoeden dat ik onderdeel van het probleem ben. Ik ben pas een jaar manager van het team en ik heb vooraf geen training gehad en heb weinig ervaring.’ Daphne dacht: waarom lucht ik in hemelsnaam mijn hart bij deze bibliotheekmedewerkster?

‘We hebben veel boeken over het ontwikkelen van leiderschap’, zei de bibliotheekmedewerkster behulpzaam.

‘Het ontwikkelen van leiderschap’, herhaalde Daphne.

‘Ja, je zei toch dat je misschien onderdeel van het probleem bent.’

‘Ik zei wel dat ik misschien een van de factoren ben, maar het echte probleem zijn de prestaties.’ Daphne merkte dat ze zichzelf begon te verdedigen. Toegeven dat ze misschien onderdeel van het probleem was, was één ding, maar het iemand anders tegen je horen zeggen, was een heel ander verhaal.

De bibliotheekmedewerkster deed een stapje terug. ‘Oké, ik laat je rustig verder werken.’

Terwijl de bibliotheekmedewerkster wegliep, bedacht Daphne zich: misschien kan ik wel een paar leiderschapstrucs gebruiken. Ze had niets te verliezen. Op haar baan en haar droom na. ‘Wacht even!’ riep ze. ‘Het spijt me. Ik stelde me een beetje defensief op. Ik ben erg gestrest.’

De bibliotheekmedewerkster draaide zich om en glimlachte begripvol. ‘Het geeft niet.’

‘Waar staan de boeken waarover je het had?’ vroeg Daphne, opgelucht dat de bibliotheekmedewerkster toch nog bereid was om te helpen.