



Het symbool voor de One Minute Manager – een o en een 1 zoals op een digitaal horloge – is bedoeld om ieder van ons eraan te herinneren een minuut per dag te nemen om in de gezichten te kijken van diegenen die wij leiden. En om ons te realiseren dat zij onze belangrijkste hulpbronnen zijn.

Inhoud

Voorwoord 9

Bezoek van een ondernemer 13

Succesvol zijn 14

Anders denken over leiderschap 18

Verschillende beloningen voor verschillende
mensen 22

Leiderschapsstijl: zoals anderen die waarnemen 25

Drie vaardigheden van een situationeel leider 33

De prestaties van anderen beoordelen 36

Doelen stellen 39

Diagnose van het ontwikkelingsniveau 46

Flexibiliteit in leiderschapsstijl 59

De vier leiderschapsstijlen 62

Afstemming van leiderschapsstijl op
ontwikkelingsniveau 70

Eerst denken, dan doen 78

Verschillende beloningen voor dezelfde mensen 84

Ontwikkeling van competentie en
betrokkenheid 90

Omgaan met prestatieproblemen	102
Laat anderen weten wat je doet	105
De zes soorten gesprekken	110
Positieve veronderstellingen over mensen	125
Een situationeel leider worden	129
Dankwoord	135
Over de auteurs	137
Beschikbare diensten	141

Voorwoord

Er bestaat geen perfecte leiderschapsstijl voor managers. Managers zijn succesvol en effectief als ze hun capaciteit aanwenden om juist dié leiderschapsstijl te gebruiken in functie van de situatie, de omstandigheden en de persoonlijkheid van hun medewerkers. Kortom: om het beste in anderen naar boven te brengen, moet men zijn leiderschapsstijl aanpassen aan het ontwikkelingsniveau van degene aan wie men leidinggeeft. Leiderschap is niet iets wat je mensen aan doet, maar juist iets wat je mét mensen doet!

In dit boek, *Leiderschap en de One Minute Manager*, klaagt een ondernemer dat zij betrokkenheid bij haar medewerkers mist in haar organisatie. Het gevolg daarvan is dat zij het meeste werk zelf moet doen. Zij vraagt de One Minute Manager daarom om advies. Hij adviseert haar niet harder te werken, maar juist slimmer te werken. Zij leert om een ‘situationeel leider’ te worden dankzij de lessen van de One Minute Manager. Een situationele benadering van leiderschap is een universele praktische, gemakkelijk toepasbare

manier om mensen aan te sturen. In Nederland wordt deze vorm van leiderschap in vele organisaties (van bedrijfsleven tot overheid) toegepast.

‘De situationele benadering van Leiderschap II’, afgekort SLII®, geeft de meest recente denkwijze weer van The Ken Blanchard Companies met betrekking tot het oorspronkelijke model van Blanchards situationele benadering van leiderschap. De veranderingen die tot SLII® leidden, zijn voortgekomen uit veel feedback van managers over een andere, effectievere volgorde van te nemen stappen bij de ontwikkeling van competenties en betrokkenheid van mensen. SLII® berust tevens op veel onderzoek, gedaan in diverse organisaties wereldwijd, waaruit blijkt dat mensen die voor een nieuwe taak staan, gewoonlijk graag willen leren en het geleerde vervolgens toepassen.

Ken Blanchard en twee van zijn collega's, Patricia en Drea Zigarmi, hebben al deze suggesties verwerkt bij het schrijven van dit boek. Het geïntegreerde concept SLII® stelt managers in staat situaties beter in te schatten en leert hun flexibeler te werk te gaan en hun leiderschapsstijl af te stemmen op hun medewerkers. Dat het formuleren van duidelijke doelstellingen daarbij belangrijk is, evenals het maken van afspraken over de vorm en hoeveelheid begeleiding (Partnerschap voor prestaties), is dan vanzelfsprekend. Maar dit wil nog niet zeggen dat het vanzelf gaat.

Dit boek kan u helpen bij het integreren van dit leiderschapsconcept in uw gedrag, in uw werkproces en in uw organisatie. Ik wens u dan ook veel inspiratie toe bij het lezen van dit boek!

Robert van den Bergh

Directeur Blanchard International Nederland

Bezoek van een ondernemer

Op een dag kreeg de One Minute Manager telefoon van een vrouw die zei dat zij een ondernemer was. Hij was blij van haar te horen, omdat hij het altijd leuk vond om te spreken met mensen die moedig genoeg waren om hun eigen bedrijf op te zetten.

De ondernemer vertelde dat zij het moeilijk vond om mensen te vinden die bereid waren even hard te werken als zij zelf deed. 'Het lijkt of ik alles zelf moet doen. Ik kan er niet op rekenen dat anderen doen wat echt gedaan moet worden,' zei de ondernemer.

'Wat je moet doen, is leren delegeren,' zei de One Minute Manager.

'Maar mijn mensen zijn daar nog niet aan toe,' zei de ondernemer.

'Dan moet je ze trainen,' zei de One Minute Manager.

'Maar daar heb ik de tijd niet voor,' zei de ondernemer.

'Als dat het geval is, heb je inderdaad een probleem,' zei de One Minute Manager grijnzend. 'Waarom kom je vanmiddag niet eens langs, dan praten we erover.'

Succesvol zijn

Toen de ondernemer die middag arriveerde, stond de One Minute Manager met zijn secretaresse bij haar bureau te praten.

‘Dank dat je me wilde ontvangen,’ zei de ondernemer terwijl ze met de One Minute Manager diens kantoor binnenliep.

‘Het genoeg is geheel aan mijn kant,’ zei de One Minute Manager. ‘Ik heb gehoord, dat je een aantal zeer succesvolle zaken hebt ondernomen. Wat denk je dat er nodig is om succesvol te zijn?’

‘Het is eigenlijk heel gemakkelijk,’ zei de ondernemer met een glimlach. ‘Wat je moet doen is een halve dag werken. Je kunt of de eerste twaalf of de laatste twaalf uur werken.’

De One Minute Manager schoot in de lach. Toen zei hij: ‘Ik denk dat de hoeveelheid tijd en inspanning die je in je werk steekt erg belangrijk is. Ik ben echter bang dat te veel mensen denken dat er een directe relatie is tussen de hoeveelheid werk en succes – hoe meer tijd je erin stopt, hoe succesvoller je zult zijn.’

‘Ik dacht wel dat je dat zou zeggen,’ zei de ondernemer. ‘Ik begrijp dat een van je favoriete uitdrukkingen als volgt luidt.’

A rectangular frame with a thin black border. At each of the four corners, there is a small square with a cross-like shape inside, positioned such that it appears to be part of the frame's structure.

*Werk niet harder
– pak het slimmer aan*