

Inhoud

Voorwoord van Robert Benninga	11
Voorwoord van Maurits Hendriks	13
Inleiding	15
Hoofdstuk 1. Phases – Fasen van je team	21
1.1. De levensloop van een team	24
1.2. Teamcriteria.....	27
1.3. Zijn jouw teamleden een kloon van jou?.....	31
1.4. Gedrag van jouw teamleden in vogelvlucht	32
Hoofdstuk 2. Involvement – Betrokkenheid	35
2.1. Jouw betrokkenheid creëert betrokken medewerkers.....	36
2.2. Betrokkenheid creëert winnaars	37
2.3. We schreeuwen om aandacht	38
2.4. Van groep naar team	39
2.5. Betrokkenheid is een game changer!	39
2.6. Betrokkenheid doet groeien.....	40
2.7. Gebrek aan betrokkenheid is verlies	40
2.8. Betrokkenheid of betrokkenheid	41
2.9. Helder doel leidt tot betrokkenheid	41
2.10. Jouw persoonlijke reis verleidt jouw mensen.....	42
2.11. Drijfveren geven vleugels	43
2.12. Betrokkenheid begint bij de voordeur.....	45
2.13. Handvatten naar betrokkenheid.....	45
Hoofdstuk 3. Trust – Vertrouwen	49
3.1. Vertrouwen	50
3.2. Kan iedereen het leren?	51
3.3. Vertrouwen als basis: een verandering?	52
3.4. Een onbezorgde jeugd?	53
3.5. Wat is vertrouwen?	55
3.6. Vertrouwen is meetbaar	55
3.7. Marshmallows en vertrouwen	57

3.8.	Oxytocine als aanjager	57
3.9.	Vertrouwen versus controle	58
3.10.	4-Way Test	60
3.11.	Twee gewetensvragen voor leiders	61
3.12.	Kenmerken van onvoldoende vertrouwen	61
3.13.	Vertrouwen en leiderschap	63
3.14.	Vijf voor twaalf	63
3.15.	Gouden leiders en vertrouwen	64
3.16.	Emotionele intelligentie	66
3.17.	Checklist vertrouwen	68

Hoofdstuk 4. Processes – Processen.....75

4.1.	Organisatievorm, processen en businessmodel	78
4.2.	Bedrijfsprocessen	79
4.3.	Hoe creëer en verbeter je bedrijfsprocessen?	80
4.4.	Basisprocessen	82
4.5.	Taakomschrijving en taakverdeling	82
4.6.	Code of Honor	82
4.7.	Kernwaardengedrag	85
4.8.	Veranderingen, hoe kan het energieker?	86
4.9.	Meeting essentials	87
4.10.	Dichttimmeren of dichtspijkeren?	89

Hoofdstuk 5. Accountability - Accountability.....91

5.1.	Accountability: is tweerichtingsverkeer	92
5.2.	Het ligt aan het materiaal.....	93
5.3.	Kom ik mijn afspraken na?	94
5.4.	Jouw accountable team	97
5.5.	‘Toujours frapper toujours’	97
5.6.	Kenmerken van gebrek aan accountability	99
5.7.	Jouw gouden team	99
5.8.	Meten=weten.....	100
5.9.	Gedeelde verantwoording	101
5.10.	Uit de silo’s	101
5.11.	Van zilver naar goud: scenariodenken	102
5.12.	Herstelsnelheid	103

Hoofdstuk 6. Communication - Communicatie107

6.1.	Bereik meer met minder	109
6.2.	Het gaat niet om jou als leider	110
6.3.	Beïnvloeden 2.0.....	111

6.4.	Hoe communiceert jouw kleurrijke team?.....	112
6.5.	Waarnemen en kalibreren	113
6.6.	Help, ze doen niet wat ik bedoel te zeggen.....	113
6.7.	Het voorspel	114
6.8.	Behandel de ander zoals de ander wil worden behandeld	116
6.9.	'Rapport' volgens Milton Erickson	116
6.10.	De dans die 'rapport' heet	117
6.11.	Rapport aan de hand van gedragskleuren	119
6.12.	Communicatiemodel.....	120
6.13.	Zintuigen en representatiesystemen.....	121
6.14.	Ik snap je niet	123
6.15.	Rapport, het slotakkoord	124
6.16.	Mismatching?.....	125
6.17.	Rapport opbouwen in een groep	126
6.18.	OMO en NIVEA.....	126
6.19.	Gouden vragen.....	127
6.20.	Luisteren.....	127
6.21.	Ik kan op je bouwen	130
6.22.	Feedback geven.....	130
6.23.	Feedback ontvangen	133
6.24.	Complimenten!	134
6.25.	Besturingsprogramma van de persoonlijkheid.....	134
6.26.	Mindful communiceren.....	142

Hoofdstuk 7. Key - Sleutel.....145

7.1.	Key – sleutel – gouden sleutel.....	146
7.2.	Vormbehoud 2.0	148
7.3.	Bevroren handen en eigen verantwoordelijkheid.....	149
7.4.	Energie is alles.....	150
7.5.	Tapering.....	151
7.6.	Slaap lekker	153
7.7.	Eten voor energie	154
7.8.	Mindset is key!	155
7.9.	Blijf opruimen.....	156
7.10.	De sleutel tot een fit en divers team.....	158
7.11.	Meer van hetzelfde is gevaarlijk.....	159

Hoofdstuk 8. Zelfsturende teams163

8.1.	Zelfsturend of autonoom?	165
8.2.	Semco-stijl.....	166

8.3.	Teal-organisatie	166
8.4.	Holocracy	167
8.5.	Voordelen van autonome teams.....	168
8.6.	Valkuilen van autonome teams.....	169
8.7.	Uitgangspunten voor de transitie naar autonome teams .	170
8.8.	De eerste stappen naar autonome teams.....	170
8.9.	Checklist voor zelfsturende teams	172
Nawoord		173
Over de auteur		175
Hoe nu verder?.....		177
Literatuurlijst.....		179

Inleiding

Ik voelde een warme golf over mijn rug ...

Ik luisterde naar zijn ingetogen en tegelijkertijd zelfbewuste en krachtige stem.

Ik keek nog eens goed naar hem ... Ik had hem nog nooit zien presenteren. Ik was positief verrast door zijn flair en zijn passie.

Het was inmiddels ruim een half jaar geleden dat ik intensief met hem gewerkt had. Hij gaf leiding aan een groot team en wilde niet alleen zijn leiderschap versterken, maar ook onderzoeken hoe hij zijn werkzame leven met zijn passie kon combineren. In zijn vrije tijd was hij een bevlogen kunstenaar. En die twee werelden waren geheel van elkaar gescheiden.

En nu was ik uitgenodigd voor zijn eerste expositie. Ik voelde mij zo trots op de stappen die hij had gezet. Hoe hij was gaan staan voor zijn passies, hoe hij er als leider stond en hoe hij een ware leider was geworden voor zijn mensen, een voorbeeld van een 'Gouden' leider.

Als ik een cruciale bijdrage kan leveren aan de vorming van GOUDEN leiders, dan vervult mij dat telkens weer met dankbaarheid en trots. Maar wat zijn dat GOUDEN leiders? En hoe word je een GOUDEN leider? Een GOUDEN leider kenmerkt zich door een combinatie van bepaalde kwaliteiten. Ik noem er een paar: het zijn verbinders, ze zijn authentiek, transparant, creëren vertrouwen om zich heen, ze zeggen wat ze doen en ze doen wat ze zeggen en ze zijn in staat om een sterk en divers team om zich heen te bouwen.

Veel leiders willen of moeten de stap van zilver naar GOUD nog maken, maar weten niet altijd wat de ontbrekende schakel is. Dit boek ondersteunt je in jouw zoektocht naar die laatste, beslissende stap en geeft steun in het toepassen van die laatste zet, dat finale detail.

Als leidinggevend niet alleen goede managers zijn, maar vooral betere leiders worden, dan is er meer verbinding en een betere communicatie met hun medewerkers. Hierdoor bereiken ze met minder moeite de resultaten die ze willen halen.

In deze tijd, waarin ik nog regelmatig angst op de werkvloer tegenkom, waarin medewerkers hun leidinggevende niet of onvoldoende vertrouwen en waar er over en weer onbegrip heerst, is er nog heel veel werk te doen.

Zelfbewuste leiders die weten hoe zij hun medewerkers met uiteenlopende karakters kunnen motiveren, maken het verschil op authentieke wijze en zijn succesvoller gebleken. Het zijn de leiders die in staat zijn om een veilige omgeving te creëren, waardoor medewerkers meer initiatief nemen en innovatie sneller gaat.

Deze vorm van leiderschap is wat ik Golden Leadership noem en geeft het hoogste niveau van leiderschap aan. Denk maar aan het halen van goud in de sport. Die weg naar GOUD is voor iedereen weer anders. De een heeft een aangepaste training nodig om dat GOUD te scoren. De ander moet anders eten, of heeft een andere begeleiding of coach nodig. En de laatste stap van zilver naar GOUD vraagt, naast een zorgvuldige analyse, om toewijding en inzet in de effectieve aanpak om die ontbrekende stap te zetten.

Jarenlang trainde ik in mijn overige tijd als bondstrainer wedstrijd-zeilers en begeleidde ik hen – nationaal en internationaal – naar goud. Nu begeleid ik inmiddels vele jaren honderden ondernemers, directies en leden van Raden van Bestuur naar hun goud. Van hen verwacht ik dat zij zich daarbij inzetten als topsporters. Dan mogen ze mij als hun topsportcoach zien en ervaren.

Een aantal thema's komen in mijn passie regelmatig terug. Dat zijn de 7 belangrijkste stappen op weg naar Golden Leadership. Vaak komt een zoektocht bij een van die thema's uit. Die thema's zijn belangrijke onderwerpen om het leiderschap te versterken en hebben geresulteerd in de PITPACK-methode.

Deze PITPACK-methode, 7 stappen naar Golden Leadership, beschrijf ik in dit boek. Met veel voorbeelden uit het bedrijfsleven en uit de sport. We kijken hierbij op twee manieren naar leiderschap:

1. hoe realiseer jij een onderwerp voor jezelf, en
2. hoe realiseer je het binnen jouw team.

Ik heb ervoor gekozen om de zeven stappen te omschrijven in zeven Engelse woorden vanwege mijn internationale activiteiten. Op diverse plaatsen in het boek heb ik het over hem of hij, het kan natuurlijk net zo goed over haar of zij gaan.

Je kunt het boek van a tot z lezen. Je kunt er ook voor kiezen om de hoofdstukken te lezen in een andere volgorde, die misschien beter bij jou past of beter voldoet aan jouw behoefte op dit moment. Houd er dan wel rekening mee dat de laatste twee stappen van de PITPACK-methode – communication & key – teruggrijpen op en verwijzen naar de eerdere hoofdstukken.

Het toepassen van deze doeltreffende methodiek brengt jou (veel dichter) naar goud en GOUDEN leiderschap!

Voor je ligt de tweede, gewijzigde druk. De inhoud is op aantal onderdelen geactualiseerd en er is een overzichtelijk model opgenomen van de PITPACK-methode.

Ik wens je veel leesplezier toe en wens je succes op het pad naar jouw Golden Leadership!

Gwen Dudok van Heel

2018



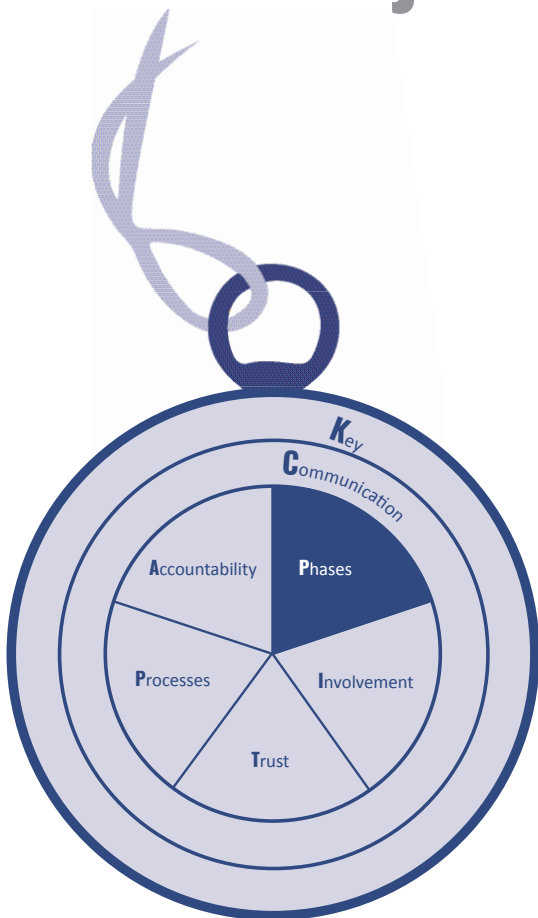
PITPACK-methode

- #1 **P**hases - Fasen van je team
- #2 **I**nvolvement - Betrokkenheid
- #3 **T**rust - Vertrouwen
- #4 **P**rocesses - Processen
- #5 **A**ccountability - Accountability
- #6 **C**ommunication - Communicatie
- #7 **K**ey - Sleutel

1. Phases



Fasen van je team



1. Phases

Fasen van je team

"Het is niet eenvoudig om een sterk team te bouwen"

- Roberto Mancini (voetbalcoach) -

De toegangspoorten openen zich langzaam, waarna ik het indrukwekkende terrein opeed van dit internationale concern. Al jaren is deze multinational wereldwijd een toonaangevende technologieleverancier. Als ik mij bij de receptie meld, ben ik weer verbaasd over de servicegerichtheid van de medewerkers. Ik word met mijn naam verwelkomd en mijn toegangsbadge ligt weer klaar.

Dit keer ben ik er voor de evaluatie van de directiesessie die ik leidde. We staan hierin stil bij de fase waarin het bedrijf zich bevindt en de culturele verandering die de organisatie in Nederland wil en moet maken. Een uitdaging binnen een cultuur waar medewerkers al lang werken, veelal technisch georiënteerd zijn en waarbij men weet dat het concern marktleider is. We gingen aan de slag...

In dit hoofdstuk leid ik jou door de eerste stap van de PITPACK-methode. De eerste van de zeven stappen naar Golden Leadership. In dit hoofdstuk kijk ik met jou naar de fase waarin jouw team zich bevindt. Onder het motto 'meten=weten'. Dat betekent dat ik je drie methoden laat zien waarop je kunt kijken naar jouw team. Voordat jij interventies pleegt binnen jouw team of teams, helpt het je als je weet in welke fase jouw team zit. Wat is de mate van volwassenheid van jouw team? En wat is jouw rol als leider? Wat kun je doen om je team te versterken? Daar ik jou zie als topsportcoach van jouw bedrijf en van jouw medewerkers, verwijst ik regelmatig naar situaties in de sportwereld.