IN 10 STAPPEN GRIP OP GROEI & GRILLIGHEID

Ga voor een beter bedrijfsresultaat en omzeil dure valkuilen



Inkijkexemplaar
STAP 1 T/M 3

Gwen Dudok van Heel

IN 10 STAPPEN
GRIP OP
GROEI & GRILLIGHEID

IN 10 STAPPEN GRIP OP GROEI & GRILLIGHEID

Ga voor een beter bedrijfsresultaat en omzeil dure valkuilen



Gwen Dudok van Heel

'Volgens Gwen is ondernemen gelijk aan het maken van een reis. Eigenlijk geldt dit ook voor het tweede boek dat ze heeft geschreven. Het lezen van dit boek is niet alleen een avontuurlijke en leerzame reis, ook is het een spiegel voor jezelf als ondernemer en bestuurder. Het dwingt je erbij stil te staan – aan de hand van 10 duidelijk toegelichte stappen – hoe je je bestemming scherp moet houden en dus niet gaat dwalen. Hier spreekt een professional met ervaring. Lees dit boek en leer ervan!'

Kees Groenewoud
Directeur Broad Horizon Cmotions

'Als ondernemer met een start-up/scale-up heb ik regelmatig behoefte aan praktische handvatten die mij verder helpen met groei, strategie en ontwikkeling van mijn organisatie. 'In 10 stappen Grip op Groei & Grilligheid' geeft invulling aan die behoefte met praktische handreikingen, zoals we van Gwen gewend zijn met haar combinatie van theorie en pragmatische aanpak. 10 stappen die elk facet van ondernemerschap belichten, en de focus geven om succesvol te zijn. Geen zware kost, maar duidelijk herkenbaar en toepasbaar, van 'aha' tot 'o ja', een must have voor elke leidinggevende en groeidiamant.'

Pieter Imhof
CEO BioBTX

'Dit boek is voor mij een eyeopener en een trigger geweest als leider en professional. Wanneer je jarenlang leidinggeeft aan organisaties, dan worden sommige dingen vanzelfsprekend. Maar ook de beginnend leider komt voor situaties te staan waarop je niet direct een antwoord hebt.
Geschreven in de kenmerkende prettige stijl van Gwen neemt ze je in 10 logische stappen mee om situaties en factoren te onderkennen en nodigt ze je uit om daarmee aan de slag te gaan!
Een toegankelijk managementboek met veel praktische voorbeelden die je aan het denken zetten!
Elke stap eindigt met vrijblijvende opdrachten die je nieuwsgierig maken om echt inzicht te krijgen in jouw eigen 'unieke' situatie. Daarnaast biedt het ook hands-on oplossingen om met de opgedane inzichten en de ondersteunende verwijzingen zaken aan te pakken. Durf jij als leider deze handschoen op te pakken en te groeien?'

Gerrit Noordermeer
Algemeen directeur Building Services

'Elke ondernemer, ongeacht hoe ervaren die is, wil een vorm van bevestiging in zijn leiderschap. Een bevestiging dat wat hij doet, ook klopt en correct is; in alle moeilijke processen van het bedrijfsleven. Zeker in een fase van opschaling een leider zijn die dit aankan, omvat vele facetten van leiderschap. Het beschrijven ervan kun je alleen maar als je er zelf heel dichtbij hebt gestaan.
Het eerste boek van Gwen heeft mij in zeer duidelijke en begrijpelijke taal al veel handvatten aangereikt. Dit tweede boek gaat net weer een stap verder. Het is het lezen zeker waard!'

Henk Bergsma
CEO Brunotti groep

'In 10 duidelijke en herkenbare stappen word je als ondernemer meegenomen op de reis naar (meer) succes. Het boek leest gemakkelijk en met behulp van heldere voorbeelden is het praktisch en toepasbaar.'

Sjef Mulders
Managing Director Brainsys

'Gwen heeft in haar nieuwe boek op een heldere wijze beschreven hoe je de effectiviteit van jezelf, jouw team en jouw bedrijf verder kunt vergroten. Gezien de rumoerige tijd waarin wij zitten, ben ik van mening dat 'grilligheid' altijd zal blijven en dat de groeiwens een must voor leiders is.'

Hans Blaauw
Algemeen Directeur Het Rijk Golfbanen

'Tijdens het lezen van het boek zijn veel herkenbare onderwerpen naar voren gekomen. Veel situaties die staan beschreven, gecombineerd met praktische tips, zijn heel goed te plaatsen in de fase waarin wij ons bevinden als onderneming. Deze kenmerkt zich als onder andere snelgroeiend in aantal mensen. Ook is de tekst erg pakkend geschreven en geeft het boek direct oplossingen voor actuele vraagstukken op de spreekwoordelijke 'werkvloer'. Dit maakt het des te meer interessant en functioneel.'

René Grummel
Eigenaar/directeur Smeets bouwmanagement en advies

IN 10 STAPPEN GRIP OP GROEI & GRILLIGHEID
Ga voor een beter bedrijfsresultaat en omzeil dure valkuilen

ISBN/EAN boek: 978-94-93187-95-5
ISBN/EAN e-book: 978-94-93222-00-7
NUR-code: 600

Copyright © Gwen Dudok van Heel, 2020
Eerste druk

Redactie: Giséla Fidder, Expertboek
Vormgeving: Daisy Goddijn, Expertboek
Foto cover: Patrick Siemons
Uitgever: Expertboek (www.expertboek.nl)

BELANGRIJKE NOOT VOOR DE LEZER
De intellectuele eigendoms- en auteursrechten © van de inhoud en omslag van dit boek berusten bij de auteur. Kleine citaten met expliciete bronvermelding zijn toegestaan. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op een andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever of auteur.

Website auteur: www.dudokconsulting.nl
Website uitgever: www.expertboek.nl

DISCLAIMER
De auteur heeft zich ingespannen interessante informatie in dit boek te verschaffen. Daarbij heeft zij gestreefd naar juistheid en volledigheid van deze informatie maar kan dit niet garanderen. De informatie is uitsluitend illustratief bedoeld; toepassing hiervan verschilt uiteraard per praktijksituatie. De auteur wijst iedere aansprakelijkheid af voor schade als gevolg van onjuiste of ontbrekende informatie of als gevolg van interpretaties in dit boek. De lezer is verantwoordelijk voor de beoordeling van de bruikbaarheid van de informatie in en de vertaalslag naar de eigen, persoonlijke situatie.

Inhoud

Voorwoord **9**

Inleiding **11**

In 10 stappen Grip op Groei & Grilligheid **13**

Stap 1. Start met het belangrijkste: jij 17
Stap 2. Pak jouw leiderschap 29
Stap 3. Formuleer een krachtige strategie 39
Stap 4. Richt je organisatie in 47
Stap 5. Creëer jouw gouden team 55
Stap 6. Zet een cultuur neer die staat als een huis 63
Stap 7. Werf A-spelers 71
Stap 8. Stel duidelijke prioriteiten. Houd focus en ritme 79
Stap 9. Omzeil deze dure valkuilen 89
Stap 10. Groei- en gripversnellers 95

Hoe nu verder? **103**

Over de auteur **105**

Dankwoord **107**

Bronnen voor meer inspiratie **109**

Voorwoord

De reden dat ik ooit ben gaan ondernemen, is moeilijk uit te leggen. Het is, terugkijkend, iets wat ik al mijn hele leven doe. Ondernemen is voor mij een sport; ik sloot er waardevolle vriendschappen, leerde er beloftes inlossen, vooral doen, ingewikkelde keuzes maken, doelen stellen, verwachtingen bijstellen en ook incasseren en daarna nog enthousiaster doorgaan. Ooit werd ik verliefd op ondernemen en die liefde gaat nooit meer over.

Toen ik Gwen voor het eerst ontmoette, merkte ik op hoe gedreven ze is om het beste uit zichzelf te halen. Ik ervaarde passie. Precies die energie zat ook in elke ontmoeting die ik daarna met haar heb gehad. In alles wat Gwen doet – maar dan ook echt in alles – is het eigenlijk niet alleen het beste uit zichzelf halen, maar uit iedereen om haar heen. Dit doet Gwen in persoonlijke gesprekken door vragen te stellen, ingewikkelde vragen, in teamsessies door alles tot in de puntjes uit te werken en voor te bereiden en bij een lekker etentje, door met de sommelier in gesprek te raken over zijn favoriete wijnstreek. Ze creëert verbinding en legt daarnaast pijlsnel verbanden. Ik denk dat dit een van Gwens talenten is. Alles voelt daarbij integer en vertrouwd.

In mijn zoektocht om één van mijn bedrijven verder te laten groeien, vroeg ik Gwen mij te helpen. Het was kraakhelder: in ons team waren grote verschillen. Gwen stelde voor om eerst een DISC-analyse te doen van het managementteam. In een van de eerste sessies daarna presenteerde ze deze. In een DISC-analyse wordt door middel van een objectieve test duidelijk welk gedrag jij als persoon vertoont. Dit wordt met een score in 4 kleuren weergegeven. Dat moment dat ik als 'geel persoon' als laatste het rapport in handen kreeg en het als eerste uit had en dat moment dat Gwen dat benoemde – dat moment vergeet ik nooit meer. Gwen bracht in een aantal weken

naar voren dat de verschillen in ons gedrag, ons team juist veel kracht geven. Alleen hoe breng je dit op de juiste manier samen? Elke sessie gaf een nieuw inzicht om tot een sterker en beter team te komen.

Het is goed om te benoemen dat ik maar één iemand ken die tijdens een pandemie tijd maakt voor het schrijven van een handboek voor ondernemers en leiders van bedrijven, een boek vol handvatten. Als je het boekt leest, pak je ineens een notitieblok. Je wil uit je stoel komen en direct aan de slag. Niks staat je in de weg om in een moeilijke tijd het beste uit jezelf en je bedrijf te halen. Juist dat vind ik zo mooi aan Gwen, hoe ze dat voor elkaar krijgt. Hoe ze je aanzet tot actie en hoe ze waarde toevoegt aan ondernemers en bedrijven. Gwen brengt een tomeloze energie en met dit handboek maakt ze dat ook nog eens ontzettend concreet, in heldere stappen en met een fijne structuur. Een handboek en een actieplan, het is helemaal Gwen.

Bij het openslaan van dit boek ben je begonnen met het zetten van de eerste stap om nog meer uit jezelf en je onderneming te halen. Alle stappen in dit boek herken ik. Soms zijn de stappen in dit boek een eyeopener en krijg je direct zin om ermee aan de slag te gaan. Soms zijn ze pijnlijk, omdat je weet dat je direct aan de slag moet. Welke van de twee het ook is, aan jezelf werken om je bedrijf verder te laten groeien, geeft energie.

Ik wens jou dan ook veel plezier toe bij het oppakken van deze 10 stappen.

Thijs Mos

Thijs Mos is serie-ondernemer, onder andere van IT Synergy – waar hij de dagelijkse leiding heeft – en van escaperoom Doctor Watsons in Rotterdam. Het is zijn persoonlijke missie om mensen enthousiast te maken voor ICT.

Inleiding

'Wie rent, loopt het risico op verliezen.
Maar als je niet eens begint met rennen,
heb je bij voorbaat al verloren.'

Barack Obama

Gefeliciteerd met de aanschaf van dit boek. Dankjewel ook.
Gefeliciteerd, want je behoort – vermoedelijk – tot de doelgroep waarvoor dit boek geschreven is: ondernemers en leiders, die een groeiend bedrijf leiden. Gefeliciteerd ook, want je wilt vooruit, je wilt leren en je neemt daarom de tijd en de moeite om dit boek te lezen. Ik weet dat je het heel druk hebt en daarom is dit een praktisch en overzichtelijk 10 stappenboek geworden. 10 stappen die je inzicht geven en helpen om je bedrijf en jouw team te laten groeien op een consistente manier.

Dit is mijn tweede boek en het sluit goed aan op het boek *Mijn beste Team Ooit! In 7 Stappen naar Golden Leadership.* Mijn klanten en de lezers van mijn eerste boek hebben mij geïnspireerd om dit tweede boek te schrijven. Steeds weer merk ik dat dezelfde thema's terugkomen als een bedrijf lekker groeit. De start-upfase is achter de rug en de leiding van het bedrijf vraagt zich af wat er nodig is om het bedrijf verder op te schalen. Dit boek schreef ik in een voor velen grillige periode vanwege Covid-19. De grip op grilligheid is ook mede daardoor ingegeven.

Hoe lees je dit boek?
Het beste is dat je begint bij de eerste stap. Er zit namelijk een volgorde in de aanpak van de groei van jouw organisatie. En dus ook in de volgorde van de stappen. Het zijn stappen die ik met vele klanten doorlopen heb en die zich ruimschoots hebben bewezen. Aan het eind van elk hoofdstuk staan één of meerdere opdrachten. Als je de opdrachten uitvoert, onderneem je ook actie en start je met het implementeren van de 10 stappen. Zo bereik je sneller resultaat.

Voor wie is dit boek?
Ik schrijf in de eerste plaats voor leiders van teams en bedrijven en voor ondernemers. Die ervaar ik als topsporters. De meesten staan in de actiestand en velen leven en werken volgens de waan van de dag. Voor groei en grip is snelheid nodig *en* tijd om na te denken. Topsport is niet alleen actief sporten, het is ook nadenken over de tactiek, de trainingen, de beste manier van rusten, enzovoort. Het is een kunst om uit de waan van de dag te komen, want er gebeurt van alles in jouw team of bedrijf. En vaak tegelijk! Soms even afstand nemen en goed nadenken, geeft meer overzicht, meer inzicht en meer creativiteit. En het verhoogt de effectiviteit. Zoals ik een bekende van mij hoorde zeggen: 'Ik heb liever dat mijn mensen nadenken en de goede kant op lopen, dan dat ze blind in de verkeerde richting sprinten.' Uiteindelijk gaat het om de balans tussen hollen en nadenken. Anders maakt het team of bedrijf slagzij.

Op diverse plaatsen in het boek heb ik het over hem of hij, het kan natuurlijk net zo goed over haar of zij gaan.

Ik wens je veel leesplezier toe en vooral veel succes met en in jouw bedrijf!

Gwen Dudok van Heel

In 10 Stappen Grip op Groei en Grilligheid

Met de 10 stappen uit dit boek help ik je om gestructureerd grip te krijgen op de groei van jouw organisatie en op grillige omstandigheden.

Na het uitvoeren van de 10 stappen heb je straks niet alleen de belangrijkste onderdelen op een rijtje als je met je organisatie wilt of moet groeien, je bent ook goed voorbereid op een aantal veelvoorkomende valkuilen.

Om jou te inspireren vind je in dit boek meerdere praktijkvoorbeelden en quotes. En aan het eind van elk hoofdstuk staan meerdere opdrachten. Door die uit te voeren, zet je elke stap om in actie en implementeer je de stappen. Mijn advies is uiteraard om deze opdrachten daadwerkelijk uit te voeren, zo haal je het meeste uit het boek en uit jouw bedrijf. Daarnaast kun je voor meer verdieping ook de groeibonus downloaden. Deze staat onderaan bij een aantal stappen.

De 10 stappen voor Grip op Groei & Grilligheid

Stap 1. Start met het belangrijkste: jij
Elke stap staat in het belang van jouw bedrijf. De leiding van jouw bedrijf of jouw team begint bij jou, dat is de basis. Vandaar dat het eerste hoofdstuk over jou gaat. Waarom doe je wat je doet? In dit hoofdstuk 'beken je kleur', waaronder de kleur van jouw gedragsstijlen.

Stap 2. Pak jouw leiderschap
Leiderschap is een groot onderwerp, daarom vind je in dit hoofdstuk een aantal *quick wins* waarmee je direct aan de slag kunt. Ook leer je hoe je de *founder's trap* kunt voorkomen en hoe je je mindset sterker maakt.

Stap 3. Formuleer een krachtige strategie
Deze stap helpt om een stevig fundament te leggen met 2 strategie-onderdelen: de 'BHAG' – het Grote Gedurfde Dappere Doel – en een duidelijke set van kernwaarden.

Stap 4. Richt je organisatie in
In het begin drukt de leider een belangrijke stempel op de organisatie. Wil je groeien? Dan is het belangrijk om te delegeren en je te 'bevrijden' van de werkvloer. Hier leg ik uit hoe je dat doet en hoe je een voorspelbare organisatie neerzet.

Stap 5. Creëer jouw gouden team
Hoe beter je je team samenstelt, hoe beter je je team aanstuurt, hoe beter het met je bedrijf gaat. Daarbij draait alles om duidelijkheid en transparantie. Zo bouw je een gouden team.

Stap 6. Zet een cultuur neer die staat als een huis
Groeit het bedrijf en komen er meer mensen bij, dan is een sterke en duidelijke basiscultuur van groot belang. Je leest over de stappen die je met jouw medewerkers kunt zetten om zo'n sterke basiscultuur neer te zetten.

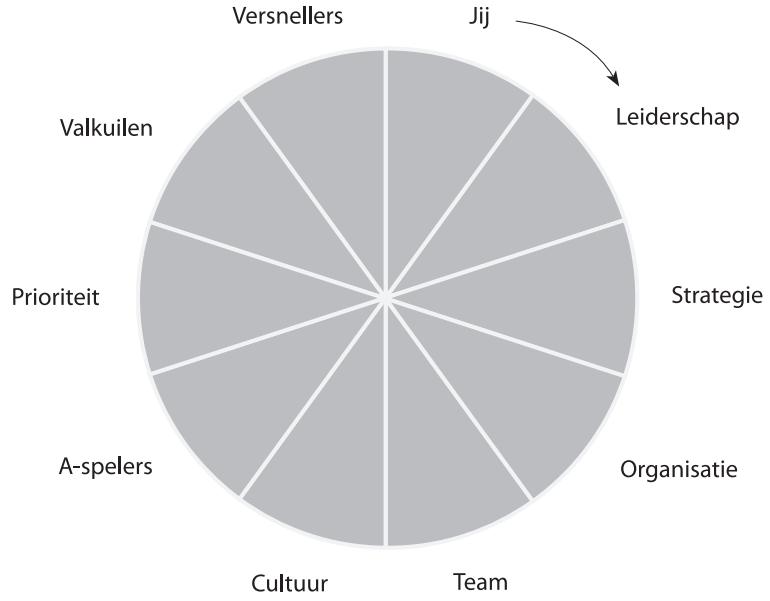
Stap 7. Werf A-spelers
Nieuwe medewerkers moeten niet alleen over de juiste vaardigheden beschikken, ze moeten ook passen binnen het team en binnen de overeengekomen cultuur. Hier lees je over de onderwerpen die je helpen om topmedewerkers te werven.

Stap 8. Stel duidelijke prioriteiten – houd focus en ritme
Met alles wat er op je bordje ligt, kijken we in dit hoofdstuk naar de wijze waarop je focus en ritme kunt houden. En hoe je je blijft richten op de juiste prioriteiten.

Stap 9. Omzeil deze dure valkuilen
Fouten maken we allemaal. Ze maken onlosmakelijk deel uit van ons leerproces. Tegelijkertijd kun je veel geld en energie besparen als je voorbereid bent op deze 7 veelvoorkomende valkuilen.

Stap 10. Groei- en gripversnellers
De laatste stap. Voor als je nóg meer wilt, nog sneller wilt gaan en nog steeds nieuwsgierig bent. Deze stappen en aandachtspunten vormen de verdieping op de vorige stappen.

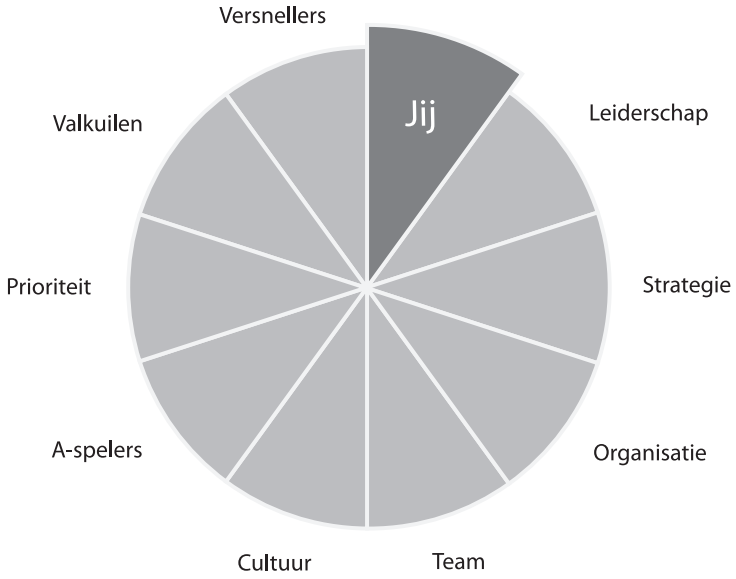
Dit waren de 10 stappen in vogelvlucht. Nu is het tijd om aan de slag te gaan, stap voor stap!



STAP 1

Start met het belangrijkste: jij





Mauk wil al heel lang ondernemer worden….
Eigenlijk zien zijn ouders dat als eerste. Hij wil al op jonge leeftijd mee met zijn vader naar zijn bedrijf om klusjes te doen. En daar blijft het niet bij. Met zijn beste vriend Jan verkoopt hij ballpoints en vulpennen aan bekenden en op kleinschalige markten. Ze kopen de pennen via internet goedkoop in en maken winst met de verkoop. Hun winst investeren ze weer in de aankoop van duurdere pennen. Na anderhalf jaar, halverwege hun middelbareschoolperiode, besluiten ze om de pennen te verruilen voor pc's. Inmiddels zijn hun vrienden regelmatig op zoek naar goede en betaalbare pc's. Kunnen Jan en Mauk dat ook niet regelen? En zo ontstaat hun handel in pc's, laptops, notebooks, enzovoort.

Wat is het belangrijkste voor Mauk en Jan? Natuurlijk is er de kick van het geld verdienen. Daarnaast hebben ze samen veel lol en leren ze veel van hun werkzaamheden. Plezier is een belangrijke drijfveer, net zoals nieuwsgierigheid en ontwikkeling. Wat Mauk en Jan niet wisten toen ze begonnen, is dat zij met hun vroege ondernemerschap een bijzondere basis legden voor hun toekomst. Hun gemeenschappelijk reis is namelijk nog niet ten einde. In stap 4 lees je meer over Jan en Mauk.

Ondernemen is net reizen
Ondernemen is net reizen, of niet? Elke ondernemer maakt een unieke reis. Want geen ondernemer is hetzelfde en geen bestemming is hetzelfde. Om specifieke bestemmingen te kunnen bereiken, heb je natuurlijk voorbereiding nodig. Zoals een koffer of een rugzak met de juiste spullen erin. Kleren die lekker zitten én functioneel zijn. En persoonlijke spullen, die bij jou passen en aansluiten bij de bestemmingen of de doelen van je reis.

Op weg naar de top
Is je reis wat uitdagender, zoals een sportieve prestatie, dan worden er nog andere eisen gesteld.

Eén van mijn mooiste reizen was naar de Himalaya in Nepal. Met als hoogtepunt het bereiken van de Thorung La, een pas op 5.416 meter hoogte. Dat was een prachtige en intensieve onderneming. Het vergde een goede voorbereiding, denk alleen al aan de specifieke conditie opbouwen om op hoogte te kunnen hiken. Maar ook het maken van duidelijke afspraken met de gids en onze vrienden Jack en Astrid, waarmee we de reis maakten. Wat gaan we doen als een van ons hoogteziekte krijgt? Lopen we door of gaan we met z'n allen terug? Dit soort uitdagingen – met een team – stelt andere eisen dan wanneer je alleen reist. Het begint altijd met het nemen van je eigen verantwoordelijkheid: ik moet ervoor zorgen dat ik voldoende getraind ben, anders benadeel ik mijn teamleden. En in de bergen moet ik ervoor zorgen dat ik

goed op mijzelf let, want bij een ongeluk dupeer ik niet alleen mijzelf, maar ook mijn teamleden. Op weg naar de top waren we alle vier goed voorbereid, net zoals onze gids. Vanzelfsprekend waren er onderweg uitdagingen, maar die waren behapbaar. En hoe gaaf was het om daar op de Thorung La te staan met elkaar, want het doel was bereikt. En we genoten van een waanzinnig mooi uitzicht!

Het beklimmen van een berg is vergelijkbaar met leidinggeven aan een bedrijf dat aan het groeien is. Het is een reis met een duidelijke bestemming met meerdere tussenstations. Die reis begint altijd bij jou. Jij – als reisleider – bent cruciaal voor het slagen van de reis. Ik weet dat je nu denkt: ja, dat weet ik! En toch gaat deze eerste stap over JOU. Waarom? Omdat ik weet dat elke ondernemer, elke leider, zijn of haar organisatie nog beter leidt als hij zichzelf verder ontwikkelt. Het is net als sporten: blijf je spieren trainen.

Eerst de vent, dan de tent en de cent

Ik heb te maken met leiders die leidinggeven aan organisaties in verschillende ontwikkelingsfasen van het bedrijf. Vrijwel altijd zoek ik met de leider van het bedrijf eerst naar de kern, de essentie. Ik kijk naar de fase waarin het bedrijf zich bevindt en naar de kwaliteiten en talenten van de (reis)leider. Bij een managementteam kijk in naar de samenstelling, de kwaliteit van de teamleden en de samenwerking tussen de teamleden. Vervolgens kijk ik eerst naar de *quick wins* om de reis voort te zetten: wat levert het snelst een positieve verandering op? Daarna kijk ik wat de stappen zijn om goed voorbereid op de volgende tussenstations aan te komen.

Bij financiering wordt weleens gezegd: 'Eerst de vent, dan de tent en de cent.' Met vent bedoel ik natuurlijk M/V. Wat wordt daarmee bedoeld? Financiers willen altijd weten wat de kwaliteit is van de ondernemer; van de leider van het bedrijf. Het gedrag en de passie van de leider bepalen in grote mate het financiële succes van de

onderneming. Hoeveel inzicht heb je en wat is de mate van jouw zelfbewustzijn? Vervolgens kijken ze naar de tent: hoe gaat het bedrijf om met het aanbod van producten en diensten? En met de cent wordt gekeken naar de wijze waarop de leider van het bedrijf omgaat met het managen van de kasstromen. Het zijn drie elementen die belangrijk zijn om te slagen met je bedrijf en waarnaar gekeken wordt op het moment dat je een krediet aanvraagt.

Passie hebben voor dat wat je doet, geeft vleugels. Dat is prachtig natuurlijk. Drijft die passie je echter ook in de goede richting? Jouw passie najagen, is jouw persoonlijke reis. Daarvoor heb je een lange adem en veel energie nodig. Daarnaast moet jouw bedrijf ook nog een keer blijven passen bij jou als mens en bij jouw talenten, en helpt het als je er ook geld mee verdient.

Henk is een intensief wedstrijdsporter. Zijn passie ligt vooral bij hardlopen en fietsen. Dit zien we bij zijn bedrijf terug. Hij is zijn bedrijf gestart, nadat hij als projectmanager een oplossing voor een groot maatschappelijk probleem had gevonden. Hij nam de eerste mensen aan en daarna nog veel meer mensen. Inmiddels heeft hij ruim vijftig medewerkers. Zijn passie voor zijn uitvinding blijft, terwijl de uitvoering in zijn bedrijf vaak niet loopt zoals hij dit graag wil. Leidinggeven aan medewerkers: dat is nieuw en vindt hij lastig. Henk vraagt of ik hem wil helpen met de verdere ontwikkeling van zijn organisatie en met het versterken van zijn leiderschap. Ik ga met Henk 'op reis' en loop met hem eerst een aantal basisvragen door.

De basisvragen op een rijtje

Heb je, net als Henk, onderstaande basisvragen nog niet kunnen beantwoorden aan het begin van de reis met jouw onderneming, dan raad ik je aan om hieraan zeker aandacht te besteden.

1. *Waarom geef je leiding aan dit bedrijf? Wat wil je neerzetten?*
Het gaat hier nog niet over de strategische doelen, maar over je persoonlijke doelen. Waarom geef je leiding aan dit bedrijf? Waarom ben je het (mede) gestart? De antwoorden die je daarop geeft, kunnen zeer uiteenlopend zijn. Antwoorden die ik onder meer hoor, zijn: ik wil financiële onafhankelijkheid, ik wil wat nalaten in de maatschappij of voor mijn kinderen, ik wil laten zien dat ik het kan (bewijsdrang), ik wil dit product goed in de markt zetten, enzovoort.

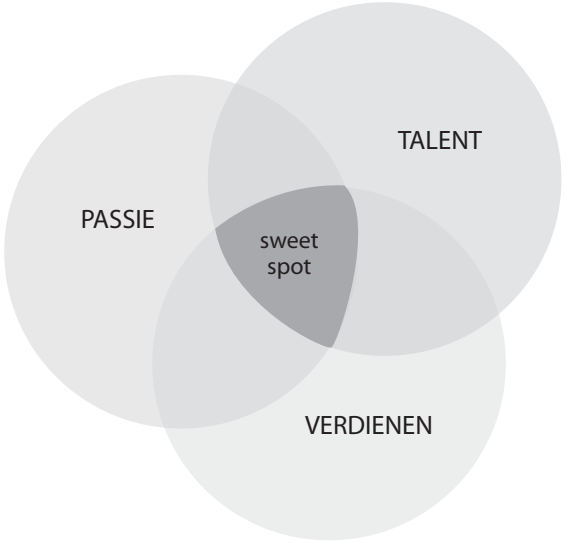
2. *Wat vind je belangrijk in jouw leven?*
Bij deze vraag komt jouw bedrijf natuurlijk aan de orde, maar hierbij is het ook goed dat je kijkt naar de verschillende onderdelen in je leven. Denk aan je partner en je gezin: hoeveel tijd wil je doorbrengen met hen? Vaak gebruik ik hierbij de inzichten die ik leerde van Tony Robbins: het *Wheel of Life*. Het geeft inzicht in welke waardering je geeft aan verschillende aspecten van je leven. Dit kun je naar eigen inzicht invullen op een schaal van 0-10. Veelvoorkomende onderwerpen in het wiel zijn: partner/familie, vrienden, fysieke en mentale gezondheid, financiën, carrière, bijdragen, ontspanning en wonen. Je kunt dit zelf aanpassen aan jouw wensen.

3. *Wat is jouw passie?*
Waar word je door geraakt? Waarvan gaat jouw hart sneller kloppen? Het gaat er hier om een antwoord te geven op wat jou echt passioneert, niet wat je moet doen om de passie te verhogen. Kijk wat er al is. Volg je die passie ook?

4. *Wat is jouw talent?*
Waarin ben jij de beste? De allerbeste? Waarin blink je uit? Het is datgene wat voor jou vanzelfsprekend is, maar waarin je je onderscheidt van anderen.

5. *Waarmee kun je goed geld verdienen?*
Waarmee verdien je het meeste geld? Collins noemt dit de economische brandstof. Wat draagt het meeste bij aan een goede cashflow en winstgevendheid?

6. *Wat is jouw 'sweet spot'? – het 'egelprincipe'*
Kijk nu naar je antwoorden op vraag 3, 4 en 5.
Waar vallen jouw passie (vraag 3), jouw talent (vraag 4) en jouw economische brandstof (vraag 5) samen? Dat is de *sweet spot*.



Dit is het zogenaamde 'egelprincipe', dat beschreven wordt in *Good to Great* van Jim Collins. Hij beschrijft de parabel van de egel en de vos. De vos is begaafd, energiek, snel, ziet overal kansen en beschikt over veel doorzettingsvermogen. En de vos is gek op egels. Elke keer wacht de sluwe vos de egel op. Op het moment dat de egel er is, springt de vos naar voren. En grijpt mis. Want de egel heeft een geweldig verdedigingsmechanisme: hij rolt zich op en zet zijn stekels op. De vos geeft niet op en probeert het keer op keer. Elke keer is de egel hem echter te slim af. Wat blijkt: de meeste ondernemers lijken op de vos. En wat blijkt uit onderzoek? Dat de beste leiders en de beste bedrijven egels zijn. Ze weten heel goed waar ze goed in zijn en daar focussen ze zich op, steeds weer. Ze zijn consistent. Daarvoor is het goed om te kijken waar voor jou de 3

cirkels samenkomen: in die *sweet spot*, het overlappingsgebied van de 3 cirkels, ligt jouw kans om een echte egel te worden! Bij stap 3 Strategie lees je hierover meer.

7. *Wat is jouw gedragsstijl?*
Iedereen heeft een persoonlijkheid die uit vele onderdelen bestaat. Gedrag is daar het meest zichtbare onderdeel van. Daarnaast spelen je persoonlijke ervaringen, drijfveren, waarden, herinneringen en emotionele intelligentie een rol om tot jouw persoonlijkheid te komen. Je eigen gedragsstijl (goed) kennen en in kaart kunnen brengen, helpt je straks met de stappen om de juiste medewerkers aan je bedrijf te binden en om maatwerk te leveren bij je aansturing. Hieronder beschrijf ik de vier hoofdstijlen van gedrag. Waarin herken jij jezelf het meest op basis van deze omschrijvingen?

Kleur bekennen qua gedrag
Om het gedrag van medewerkers in een team te analyseren, werk ik graag met het DISC-model. Dit model is ontwikkeld door de Amerikaanse psycholoog William Moulton Marston. Hij onderscheidde 4 hoofdgedragsstijlen. Dit model omschrijft die verschillende gedragstypes (Dominant, Invloed, Stabiliteit en Conformiteit) en drukt ze uit in kleuren. Lekker visueel. Hoe doe je de dingen die je doet en hoe communiceer je? Ik leg je hier in grote lijnen uit hoe het DISC-model werkt.

Let op: iedereen is kleurrijk en heeft alle kleuren in zich; het gaat erom hoe de kleuren zich ten opzichte van elkaar verhouden. Hierbij wil ik wel opmerken dat natuurlijk niemand in een hokje is te plaatsen. De beste manier om te ontdekken hoe jouw kleuren zich tot elkaar verhouden, is met een goed gevalideerd assessment. De onderstaande korte uitleg helpt je en geeft een snel en goed inzicht in jezelf en in jouw medewerkers. Ik leid je door de belangrijkste (hoofd)kleuren, zodat je een beeld krijgt en zelf kleur kunt bekennen. In welke kleur herken je jezelf het meest? En wat is vervolgens jou je tweede, derde en vierde kleur?

D – Dominant – rood
Rood laat zien op welke wijze iemand omgaat met problemen. Mensen met bovengemiddeld rood zien problemen als een uitdaging, zij vinden het boeiend als ze problemen kunnen oplossen, zij worden erdoor gemotiveerd. Zij zijn snel en proactief in hun benadering. Ze zijn doorgaans dominant, daadkrachtig en resultaat- en doelgericht. Ze komen snel ter zake en houden van actie. Ben je een leider met hoog rood? Dan zorg je voor veel actie in het bedrijf.

I – Invloed – geel
Mensen met veel geel zijn goed in beïnvloeden en overtuigen. Zij zijn verbaal vaak vaardig en spreken met charme en flair. Zij komen optimistisch, enthousiast en inspirerend over en zijn proactief en extravert. Van alle kleuren is dit de meest beweeglijke persoon. Je ziet dat aan de vele gebaren, de expressie in de mimiek of je ziet dat de persoon bijna niet stilstaat/-zit. Ten slotte zie je dat mensen met veel geel de gezelligheid van het samenzijn opzoeken. Ben je een leider met hoog geel? Met je enthousiasme en communicatieve flair weet je medewerkers te verbinden en te inspireren.

S – Stabiliteit – groen
Degenen die over bovengemiddeld groen beschikken, vinden ritme, regelmaat en stabiliteit in hun werkzaamheden belangrijk. Mensen met deze kleur zijn reflectiever van aard. Ze zijn binnen jouw bedrijf degenen die attent zijn, aandacht geven aan anderen en anderen in bescherming nemen en ondersteunen. Het is de kleur met een hoog normen- en waardenpatroon. Mijn ervaring is dat zij erg veel geduld hebben. Mensen met hoog groen zijn in jouw vergaderingen niet degenen die als eerste hun mond opendoen. Dus je moet hen uitnodigen om hun zegje te doen. Niets zeggen, wil bij hen niet zeggen dat zij geen zinvolle mening hebben! Ben je een leider met hoog groen, dan heb je een luisterend oor voor je medewerkers, ben je attent en stabiel en geef je hen ruimte.

C – Conformiteit – blauw
Blauw is de meest objectieve kleur. Het is de kleur die laat zien hoe iemand met processen omgaat. Dus mensen met bovengemiddeld blauw hechten veel waarde aan de kwaliteit van procedures en processen. Feiten zijn belangrijk voor hen, evenals nauwkeurigheid en zorgvuldigheid daarbij. Je hoort hen ook vaak zeggen: 'Het moet wel goed gebeuren.' Degenen met hoog blauw willen graag goed over dingen hebben nagedacht en zij zijn ook (net zoals mensen met hoog groen) reflectief van aard. Ben je een leider met hoog blauw, dan heb je oog voor details en kwaliteit en stel je daar hoge eisen aan. Je ben een rationele probleemoplosser.

Als je de moeite hebt genomen om de bovenstaande reflectievragen te beantwoorden, en je hebt je een goed beeld gevormd van jouw gedragsstijlen, dan heb je een belangrijke basis gelegd voor het verdere reisschema van jouw organisatie. Hier ga je in de volgende hoofdstukken mee verder.

'Werk is zichtbaar gemaakte liefde.
Het doel is niet eeuwig voortbestaan, het doel is
iets te creëren wat eeuwig zal voortbestaan.'

Kahlil Gibran

Groeibonus
Extra informatie over dit hoofdstuk kun je downloaden op mijn website. Je vindt hier:
1. Wheel of Life.
2. Antwoordformulier voor de basisvragen.
3. Uitgebreider overzicht van alle DISC-eigenschappen.

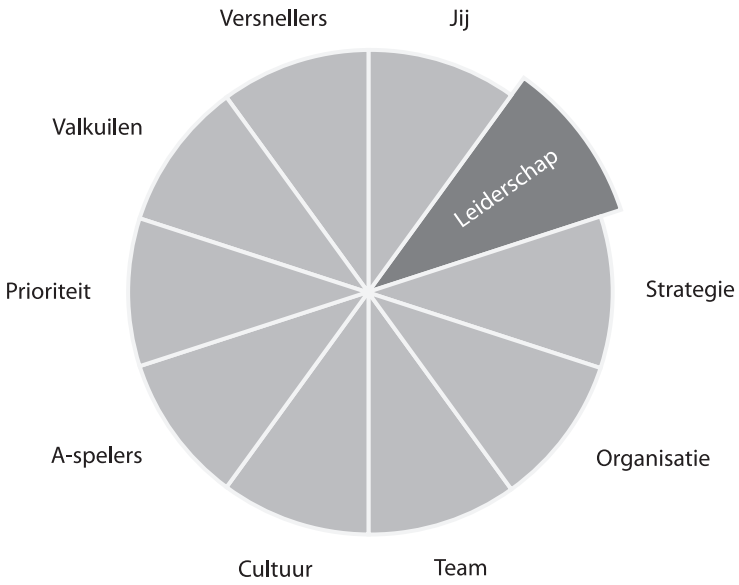
Ga naar
www.dudokconsulting.nl/groeibonus
om de informatie te downloaden.

1. Geef antwoord op de volgende vragen:
   - Waarom geef je leiding aan dit bedrijf? Wat wil je neerzetten?
   - Wat vind je belangrijk in jouw leven?
   - Breng jouw *Wheel of Life* in kaart: maak deze zelf of download deze (zie groeibonus).
   - Wat is jouw passie?
   - Wat is jouw talent?
   - Waarmee kun je goed geld verdienen?
   - Wat is jouw *sweet spot*? – het 'egelprincipe'
2. Bepaal jouw volgorde van de kleurgedragsstijlen.

STAP 2

Pak jouw leiderschap





In het eerste hoofdstuk nam ik je mee op reis met een aantal basisvragen. Als je de tijd hebt genomen om die vragen te beantwoorden, dan ben je waarschijnlijk tot één van de volgende conclusies gekomen:

- Ik ga niet verder met leidinggeven aan mijn bedrijf, ik ga daarvoor een ander zoeken, die het leuker vindt of beter kan.
- Ik ga ervoor en wil de volgende stappen zetten om een goede leider te blijven of te worden en daarmee mijn bedrijf te laten doorgroeien.

Welke keuze je ook maakt: prima! Het gaat erom wat het beste is voor jou en voor jouw bedrijf. En dus voor jouw medewerkers, want zij krijgen een betere leider! De ergste fout is doormodderen en het eigenlijk niet leuk vinden. Dat is dodelijk voor het verder opschalen van je bedrijf. Ben je als oprichter van je bedrijf nog de beste leider? Er is niets mis mee wanneer je als ondernemer het bedrijf naar

bijvoorbeeld vijftig medewerkers hebt geleid en onderkent dat de verveling toeslaat, of dat die fase niet meer bij jou past.

> Het is niet de stijl van Henk om lang te reflecteren en stil te staan bij zijn acties. Maar hij komt zichzelf meer en meer tegen en neemt te vaak ondoordachte beslissingen. Veel van de medewerkers voelen zich niet veilig.
>
> Na het doorlopen van de vragen uit hoofdstuk 1 komt Henk tot de conclusie dat hij het heel lastig vindt om te veranderen. Hij besluit dat hij liever eigenaar blijft en op zoek gaat naar een andere leider voor zijn bedrijf. Geen makkelijke, maar wel een hele goede beslissing. Niet alleen voor Henk, maar ook voor de medewerkers van het bedrijf.

In dit hoofdstuk lees je meer over:

- de *founder's trap*
- de ontwikkelen van je zelfbewustzijn
- leiderschap = invloed
- mindset
- van directief naar ondersteunend leiderschap
- quick wins

Waak voor de *founder's trap*

Ik zie de *founder's trap* ontstaan als een bedrijf hard gegroeid is en de oprichter van het bedrijf een rem wordt op de verdere groei. Het bedrijf groeit en de afhankelijkheid van de oprichter blijft. De oprichter blijkt onvoldoende in staat om te delegeren en talent aan te trekken. Om de groei te kunnen managen, moeten er onder andere verschillende processen beschreven worden en moet gezamenlijk gedrag worden afgesproken. Regelmatig blijkt dat juist de oprichter van het bedrijf de grootste overtreder is en het moeilijk vindt om zijn gedrag aan te passen. Als de ondernemer niet

meegroeit en verandert en het belang daarvan niet inziet of negeert, dan belemmert dat uiteindelijk de groei.

Je staat dus aan het roer van jouw bedrijf. Ga je verder als leider en omarm je het leiderschap, dan helpt dat jouw medewerkers en jouw bedrijf absoluut vooruit! In dit hoofdstuk daag ik je uit om het heft stevig in handen te nemen en *echt* te gaan leiden. Mijn ervaring is dat leidinggevenden die dit willen kunnen en er ook voor gaan, goud in handen hebben.

Ontwikkel je zelfbewustzijn
Hoe hoger de mate van zelfbewustzijn is, hoe sneller die ontwikkeling van jou en dus van jouw bedrijf gaat. Zelfbewustzijn is een EQ-kwaliteit. De definitie van EQ (emotionele intelligentie) luidt:
'De vaardigheid om de eigen stemming, emoties, gevoelens en motivaties te herkennen en te plaatsen, alsmede het effect dat deze hebben op de omgeving.'
(Bron: TTI Success Insights).

Met andere woorden: in hoeverre ben je in staat om te reflecteren op jouw eigen handelen? Je zelfbewustzijn is jouw kompas om op de juiste wijze aan te komen op de gewenste bestemming.

Eén van de mooie uitdagingen in het leven is om jezelf verder te ontdekken en te ontwikkelen. Ontdekken waar je echt goed in bent en waar je niet goed in bent, of wat niet meer werkt. Misschien herken je het? Gedrag dat heel goed werkte toen je bedrijf bestond uit een team van zes medewerkers, blijkt niet meer te werken nu je dertig medewerkers in dienst hebt. Het is lastig om van dat gedrag afscheid te nemen. Het ontdekken en ontwikkelen van leiderschap is een continu proces. Openstaan voor feedback van anderen gaat je daarbij zeker helpen. Daarvoor helpt coaching, want niemand kan zijn eigen coach zijn. Een coach kan je helpen om nieuw gedrag aan te leren en afscheid te nemen van gedrag of patronen die je niet meer dienen. Wil je je team of managementteam laten groeien, dan moet je eerst zelf groeien en het liefst sneller groeien dan je omgeving.

> 'You don't build a business – you build people – and people build the business.'
>
> *Zig Ziglar*

Leiderschap = invloed
Leiderschap betekent invloed kunnen uitoefenen. Eigenlijk ben je daar permanent mee bezig: je oefent invloed uit op je medewerkers, je klanten en je leveranciers. Heb je kinderen? Dan weet je als geen ander dat je invloed uitoefent op je kinderen. Daarnaast oefen je waarschijnlijk invloed uit op je sportteam, op je omgeving, enzovoort.

Ik vraag leidinggevenden regelmatig hoe zij omgaan met hun kinderen en wat zij belangrijk vinden bij de opvoeding. Ik krijg dan antwoorden in de trant van: 'Ik vind het belangrijk dat mijn kinderen zich ontplooien, hun talenten benutten, zich veilig voelen, voldoening vinden in hun leven.' En als je dit leest en kinderen hebt, kun je dit lijstje ongetwijfeld uitbreiden. Je wilt als ouder immers waarde toevoegen aan het leven van jouw kinderen. Ik hoor mezelf regelmatig als reactie geven: 'En waarom behandel je je medewerkers dan niet zo?' Iedereen, jong en oud, wil zich psychologisch veilig voelen, wil vertrouwen en aandacht krijgen, wil zich kunnen ontplooien, wil voldoening vinden, enzovoort. Heb je zelf ook managers boven je gehad? Wie hebben jou het meest geïnspireerd en waarom?

Mindset
Voor het pakken van je leiderschap moet je de juiste mindset hebben. Mindset is het Engelse woord voor overtuiging, mentaliteit, geestes-houding. Welke overtuiging heb jij over leiderschap en leidinggeven?

Over jezelf en over anderen? Helpt die mindset je of beperkt hij je? In het voorbeeld van Henk: Henk geloofde niet dat hij zich tot een goede leider kon ontwikkelen. Mensen die sterk denken vanuit een vaste mindset geloven dat hun persoonlijke eigenschappen vaststaan. Je bent nou eenmaal met een bepaalde 'hoeveelheid' intelligentie en kwaliteiten geboren en daarmee moet je het de rest van je leven doen.

Een andere klant van mij gelooft dat hij zich als goed leider kan gaan ontwikkelen. Hij wil er alles uithalen, past alles toe, implementeert snel, valt, staat op, reflecteert en leest aanvullende vakliteratuur. Dit wordt ook wel een groeimindset genoemd: mensen met een groeimindset geloven dat ze zichzelf steeds kunnen blijven verbeteren en ontwikkelen. Hun talenten zijn slechts het startpunt en vandaaruit kun je steeds blijven groeien door hard te werken en ervaring op te doen. Is een groeimindset te ontwikkelen? Ja! Die kan je ontwikkelen, als de wil er is.

De tweede vorm van mindset is de mindset die over anderen gaat. Specifiek: welke overtuigingen heb jij over medewerkers? Het helpt als je het als een uitdaging ziet om je team, je medewerkers, te laten groeien door het beste uit hen te halen en aan te haken bij hun talenten en drijfveren.

Van directief naar ondersteunend leiderschap

Ondersteunend leiderschap is leidinggeven op een open en ondersteunende manier. Er zijn hiervoor meerdere synoniemen, zoals dienend leiderschap. Het zegt wat over de benadering en de ondersteuning van medewerkers. De 2 voorbeelden hieronder illustreren dit.

De manager van bedrijf X wil de productie aan het eind van het jaar met 10% doen toenemen. In de traditionele vorm van leiderschap zou hij onderzoek doen naar de haalbaarheid daarvan en de mogelijkheden om dat voor elkaar te krijgen. Vervolgens roept hij zijn medewerkers samen, geeft hij hen instructies en geeft hij aan wanneer het project gerealiseerd moet zijn (directief).

De manager van bedrijf Y wil hetzelfde resultaat behalen. Hij pakt het heel anders aan. Hij kijkt wie deze taak het beste op zich kunnen nemen qua vaardigheden. Vervolgens roept hij 4 medewerkers bijeen, legt het doel uit en formuleert richtlijnen om dit doel te bereiken. Hij blijft bij het team, luistert naar hun suggesties en adviezen. Hij vraagt hen wat ze nodig hebben om deze taak tot een goed einde te brengen. Hij houdt natuurlijk toezicht en stuurt bij wanneer dat nodig is (ondersteunend).

De stap van directief naar ondersteunend leidinggeven ziet er op papier eenvoudiger uit dan hij is. Ik zie het als een pittige transformatie. Waarom? Je bent eraan gewend om de dingen op jouw manier te doen. Je wilt graag dat anderen het net zo doen als jij. Je hebt het enorm druk en vragen van je medewerkers beantwoord je het liefst snel, zodat je snel weer jouw taken kan oppakken. Herken je je in één van deze stijlen?

Quick wins

Hieronder tref je een aantal stappen aan die je direct kunt inzetten om jouw medewerkers te ondersteunen. Een aantal *quick wins* die het coachen van jouw teamleden makkelijker maakt en meer betrokkenheid creëert.

1. *Wees zichtbaar*

Ben je zichtbaar en benaderbaar voor je teamleden? Sta je er? Op mooie momenten *en* op de moeilijke momenten?

2. *Toon betrokkenheid*
Betrokkenheid tonen wil zeggen dat je werkelijk geïnteresseerd bent in de ander. Niet alleen op zakelijk gebied, maar ook bij persoonlijke zaken. Het raakt medewerkers als je als leidinggevende stilstaat bij belangrijke en bijzondere gebeurtenissen in hun leven.
Het tonen van betrokkenheid door managers tijdens de Covid-19-crisis, waarbij alle medewerkers vanuit huis moesten werken, heeft grote indruk gemaakt op medewerkers. De enige vraag die oprecht werd gesteld, was: 'Hoe gaat het met je?'

3. *Stel ondersteunende en open vragen*
Zo stimuleer je je medewerkers tot oplossingsgericht denken en proactief actie ondernemen. Geef niet te snel antwoord op hulpvragen, maar daag hen uit om zelf op zoek te gaan naar antwoorden of oplossingen voor problemen. Ook voortgangsgesprekken krijgen een geheel andere dynamiek als je de juiste vragen stelt. In mijn boek *Mijn Beste Team Ooit! In 7 Stappen naar Golden Leadership* vind je bijvoorbeeld een krachtig format om je bila's (bilateraal overleg) effectiever te maken en er met je medewerkers meer uit te halen.

4. *Geef het goede voorbeeld*
Doe of laat dat wat je ook van je medewerkers verwacht. Doe wat je zegt en zeg wat je doet.

5. *Delegeer*
Wat *moet* je zelf doen en wat kun je delegeren? Een ondersteunend leider hoeft zeker niet alles zelf te doen. Naarmate je bedrijf groeit, draag je steeds meer taken over aan je medewerkers. Het is dan belangrijk om een goede coach te worden voor je medewerkers. Uiteindelijk leidt dat ertoe dat je zelf steeds minder operationele taken uitvoert.

6. *Fouten maken mag*
Mits ervan geleerd wordt. 'Als je als ondernemer geen fouten maakt, ben je niet snel genoeg gegaan' wordt weleens gezegd. Van de fouten (vaak dure fouten) hebben we als ondernemer veel geleerd. Mogen je medewerkers ook fouten maken? De afkorting voor FAIL is: **F**irst **A**ttempt **I**n **L**earning'.

7. *Houd de communicatielijnen open*
Weet goed om te gaan met feedback (geven en ontvangen) en sta open voor suggesties.

'Bottlenecks ontstaan altijd bovenin de fles.'

Peter Drucker

Hippo's en Cheetah's
Regelmatig geef ik leiderschapsprogramma's in Afrika. Ik vind dat heel leerzaam, want daar gaat training geven heel anders dan in onze cultuur.
In Afrikaanse organisaties gebruiken we vaak de metafoor van de hippo's (nijlpaarden) en de cheeta's. De hippo's vertegenwoordigen de oude, traditionele en logge cultuur. In organisaties zijn het meestal de oudere medewerkers die hiërarchisch zijn ingesteld. De cheeta's (jachtluipaarden) zijn wendbaar en de snelste landdieren ter wereld. In de Afrikaanse bedrijfscultuur staan ze symbool voor de nieuwe cultuur en de nieuwe generatie. Ik heb er meerdere in mijn trainingen gehad in onder meer Rwanda en Oeganda. Zij willen niet alleen dat hun land vernieuwt en transformeert, maar zelf doen ze er ook alles aan om zich te ontwikkelen. Dat betekent dat zij ook meer en meer eisen gaan stellen aan hun werkomgeving en -cultuur.

De hippo's kennen we natuurlijk ook nog steeds in onze cultuur, waarbij hippo staat voor *Highest Paid Person's Opinion*. De hippo heeft een hoge positie in het bedrijf, beschikt over veel macht en heeft een hoog salaris. De leiderschapsstijl is directief; tegenspraak wordt niet of nauwelijks geduld. Je kunt je voorstellen

dat medewerkers zich hier niet veilig voelen en liever hun mond houden dan dat ze hen hun mening geven. Voor de ontwikkeling van het bedrijf is dat een hele ineffectieve situatie, die de zuurstof voor groei en goede ideeën wegneemt. We hebben meer cheeta's nodig; jongere managers, die weten hoe ze hun mensen ondersteunen en inspireren tot actie.

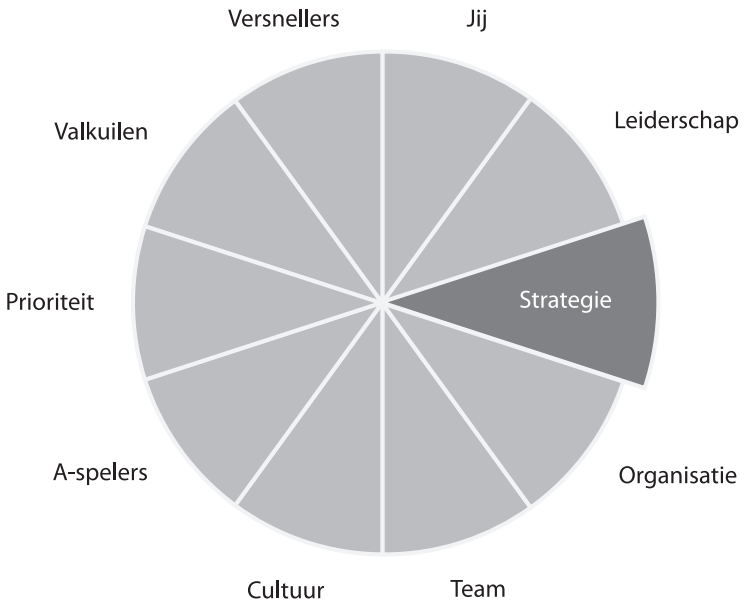


1. Welke leiders hebben jou het meest geïnspireerd en waarom?
   Denk hierbij bijvoorbeeld aan jouw zakelijke leiders, maar ook aan de leider van je sportteam, je leraren op school, enzovoort.
2. Wat is jouw mindset: over jouzelf en over jouw medewerkers?
3. Op welke wijze kun jij het verschil maken naar jouw medewerkers?

STAP 3

Formuleer een krachtige strategie





In dit hoofdstuk duiken we in de strategie van jouw bedrijf. Strategie: voor velen een vaag begrip. *Kenneth Andrews, één van de grondleggers van businessstrategie, omschrijft het als volgt:*

'Het bepalen van de doelen van een onderneming en het geheel van samenhangende keuzen met betrekking tot de inzet van middelen en deelactiviteiten om die doelen te realiseren.'

Strategie geeft richting. Het is als een kompas dat de bestemming aangeeft en de koers daarnaartoe. Het geeft richting. Er zijn bedrijven die er een heel lang, groots en meeslepend proces van maken. Maar het kan ook korter, duidelijker en leuker. Dit hoofdstuk is niet bedoeld om je alle ins en outs te geven over strategische modellen en mogelijkheden. Daar is genoeg over te vinden in de literatuur. Ik behandel de onderdelen die de meeste impact hebben op de groei van je bedrijf. Eerlijk gezegd ga ik er vaak van uit dat er al een strategie is als ik ga werken met een klant. Inmiddels heb ik geleerd dat dat niet vanzelfsprekend is. Tijd voor een check. In dit hoofdstuk behandel ik 2 onderdelen:

- de BHAG, het Grote Gedurfde Dappere Doel; en
- Kernwaarden & kernwaardengedrag.

BHAG, het brutaal ideaal

Dit is de vrije vertaling van het Engelse 'BHAG' (spreek uit 'bie-hek'): *Big Hairy Audacious Goal*. Ook wel genoemd het *Grote Gedurfde Dappere Doel,* of het *brutaal ideaal*.

De term BHAG werd voor het eerst gebruikt door Jim Collins en Jerry Poras in hun boek *Successful Habits of Visionary Companies.* Collins omschreef het als volgt:

'Een goede BHAG is duidelijk en overtuigend, doet dienst als eenheid brengende stip aan de horizon en is een pure katalysator op het gebied van teamspirit.'

Het is een groot, ambitieus en gewaagd doel voor over zo'n 25 jaar. In de huidige dynamische tijd adviseer ik om een BHAG te formuleren voor over 10 tot 15 jaar, dat is ver genoeg weg. Een BHAG is de ultieme droom, die jouw medewerkers inspireert, richting geeft en verbindt. Deze droom mag en moet uitdagend zijn, leuk en ook spannend. Omdat je niet weet of je het net wel of net niet gaat halen. En wat blijkt? Bedrijven met een omschreven groot doel blijken succesvoller te zijn. Kijk maar naar grote merken, grote missies. Groei betekent immers groot denken en groot durven denken.

'People need BHAGs – Big Hairy Audacious Goals.'

Jim Collins

BHAG's zijn te onderscheiden in 4 categorieën:

1. *Een doel BHAG*

Het gaat hier om een kwantitatief doel en er staat een concreet cijfer in. Bijvoorbeeld: 'Become a $125 billion company by year 2000' (Wal-Mart). Of: 'Before this decade is out, landing a man on the Moon and returning him safely to the Earth' (John F. Kennedy), en recent: 'Sending humans to another planet – get a group of individuals to Mars by 2025' (Elon Musk).

2. *Een concurrentie BHAG*

Het idee is hier dat het gehele team zijn uiterste best doet om een concurrent, vaak de marktleider, uit te schakelen. Bijvoorbeeld: 'Crush Adidas' (Nike).

3. *Een rolmodel BHAG*

Voor opkomende bedrijven kan een zeer succesvol bedrijf uit een andere sector als rolmodel dienen. Zo komt het in de wereld van tech-start-ups vaak voor bij bedrijven die de beste van hun niche willen worden. Bijvoorbeeld: 'Become the Nike of the cycling industry' (Giro Sport Design). 'To turn the Starbucks brand into the most recognized and respected consumer brand in the world, a position that's currently held by Coca-Cola' (Starbucks).

4. *Een transformatie BHAG*

Deze BHAG komt voornamelijk voor bij gevestigde bedrijven die grote wijzigingen doorvoeren. Het doel van het bedrijf is om zichzelf te herdefiniëren. Bijvoorbeeld: 'Transform this company from a chemical manufacturer into one of the preeminent drug-making companies in the world' (Merck).

Zo herken je een goede BHAG

Zoals je ziet in de voorbeelden hiervoor heeft een goede BHAG een aantal kenmerken:

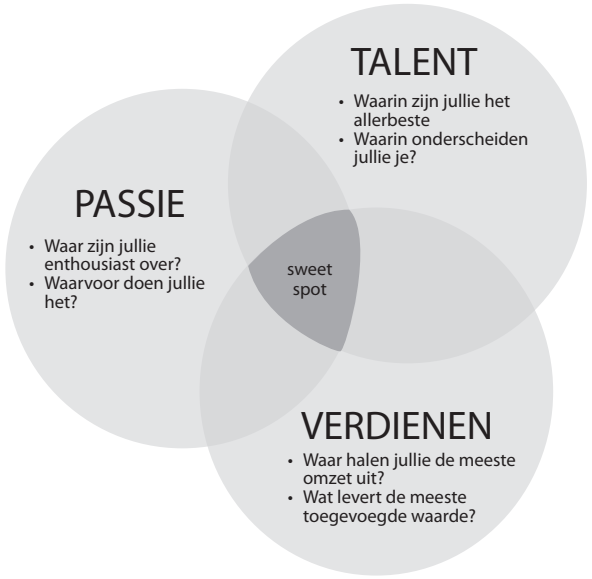
- *Ambitieus*. Hij moet nèt haalbaar zijn en niet makkelijk. Dat betekent dat het nog wel realistisch is. Een BHAG die te veel 'over de top' is, demotiveert.
- *Inspirerend*. Hij moet tot de verbeelding spreken!
- Ligt in lijn met de *kernactiviteiten* van het bedrijf en richt zich op datgene waar jullie heel goed in zijn.
- *Consistent*. Als de formulering eenmaal staat, houd je je eraan en ga je ervoor.
- *Groots delen*. Een BHAG is niet een eenmansactie van de leider van het bedrijf. Belangrijk is om tot een BHAG te komen met het managementteam en het is belangrijk dat hij omarmd wordt door het hele bedrijf.
- *Herkenbaar*. De BHAG is direct herkenbaar als een soort voetafdruk van jullie bedrijf.

Hoe kom je tot een BHAG?

We gaan terug naar de eerste stap, naar punt 6: het egelprincipe en de *sweet spot*.

Het egelprincipe kun je met je team nu ook formuleren voor je bedrijf. Als jullie de zakelijke *sweet spot* te pakken hebben, is het makkelijker om vervolgens je BHAG te formuleren. Doe dit samen met je managers en je medewerkers. Daag iedereen uit om tot het uiterste te gaan, het is een echte stretch. Een stretch, waarmee het bedrijf verder komt dan het ooit gedacht had. De BHAG moet buiten de comfortzone liggen.

En heb je met je team na puzzelen, brainstormen, slijpen, een prachtige BHAG ontwikkeld? Klinkt jullie BHAG lekker? Je hebt nu hopelijk een BHAG waar je echt trots op bent. Prachtig! Gefeliciteerd! En natuurlijk gaat het nu om de vervolgacties.



Zet jouw BHAG in de actie
Houd de BHAG levendig, maak hem zichtbaar binnen het bedrijf en kijk er dagelijks naar. Zo veranker je de BHAG in je bedrijf. De acties die je met je team neemt, moeten iedereen uitdagen om de routes uit te stippelen naar dat grote ambitieuze doel.

Hoe maak je nou dat grote doel, de BHAG, behapbaar? Dat doe je door een jaaragenda te maken met concrete doelen. Vergelijk het maar met het beklimmen van de Mount Everest: het samen bereiken van de top is de BHAG en de tussentijdse doelen zijn het bereiken van de *basecamps*. Je weet dat het heel hard werken is om daar te komen. Een berg beklim je ook stap voor stap. De vraag is telkens wat je kunt doen om steeds een stapje dichter bij je grote dappere doel te komen. Dus je blijft stappen zetten met tussentijdse doelen en prioriteiten. Bij het doorvoeren van organisatieveranderingen is het belangrijk om het grote doel telkens als een soort toetssteen te hanteren.

Kernwaarden
'Hebben jullie kernwaarden?' Stilte… 'Uh… ik dacht het wel… Hebben we die niet en keer ergens opgeschreven?' 'Ha, ha', zei ik, 'ik hoor het al. Jullie hebben waarschijnlijk wel iets liggen, maar het klinkt mij niet levendig in de oren.'

Hoe is het in jouw bedrijf?
- Heb je kernwaarden binnen jouw bedrijf?
- Kent iedereen die kernwaarden?
- Heb je er gedrag aan gekoppeld?
- Worden de kernwaarden en het kernwaardengedrag gebruikt?

Kernwaarden zijn de basis van de manier waarop we werken en handelen. Het zijn daarmee dragers van de organisatiecultuur en daarom worden ze meestal meegenomen in het strategisch overzicht. Kernwaarden en kernwaardengedrag worden ook het 'ethisch kompas' van de organisatie genoemd. Ze geven richting en duidelijkheid. Verne Harnish beschrijft de kernwaarden als volgt:

'De regels en de grenzen die de cultuur en persoonlijkheid van een bedrijf definiëren.'

Ik geef vaak aan dat kernwaarden structuur geven aan de cultuur. Ik kom daar later op terug bij stap 6 Cultuur.

'Be transparent about company values and adhere to them as your company grows.'

Kay Koplovitz

1. Formuleer een fantastische BHAG.
2. Zet stappen om de BHAG levend te houden, bepaal concrete acties.
3. Formuleer 4 tot 5 unieke kernwaarden.

- Communicatie en beïnvloeding
- Magisch presenteren
- NLP-trainingen (practitioner & master practitioner)
- Executive search
- Wervingsadvies
- Carrièreontwikkeling
- Personal branding
- Elimineren negatieve emoties
- Energie- en stressmanagement

www.dudokconsulting.nl
info@dudokconsulting.nl

Of volg mij op social media:

www.linkedin.com/in/gwendudokvanheel/

www.facebook.com/DudokConsulting/

www.twitter.com/Dudok/

Over de auteur



Gwen Dudok van Heel is oprichter en directeur van Dudok Consulting. Zij heeft honderden directieleden, ondernemers, leden van raden van bestuur en hun teams begeleid naar hun Goud door middel van executive coaching, business coaching, organisatieontwikkeling, trainingen, wervingsvraagstukken en executive search. Niet alleen in het bedrijfsleven, maar ook in de sportwereld, nationaal en internationaal. Zij gelooft erin dat goed niet goed genoeg is. Zij wil met haar klanten altijd voor goud gaan. Het hoogst haalbare podium.

Gwen is gespecialiseerd in human dynamics, gedrag, leiderschap en organisatieontwikkeling. Zij leidde verschillende ICT-bedrijven naar groei, leidde een internationaal bedrijf in conferentiemanagement en maakte een internationaal dienstverlenend bedrijf na een reorganisatie weer winstgevend. Daarna deed zij ruime ervaring op als organisatieconsultant en headhunter. In 2000 richtte zij Dudok Consulting op en even later de Golden Leadership Academy.

Gwen aan het woord
'Ook in de sport heb ik atleten naar het hoogste podium begeleid. Jarenlang was ik in mijn vrije tijd bondscoach en -trainer voor het Koninklijk Nederlands Watersportverbond. Mijn focus en passie zijn altijd gericht op het versterken van mens en organisatie. Als oud-bondscoach en topcoach zoek ik altijd naar die laatste paar procent die nodig zijn voor goud. Bij de ene sporter betekent dat anders trainen, de ander heeft baat bij betere voeding of een mental coach. Wát het is, maakt niet uit: álles voor goud.

Door mijn ervaring, achtergrond én mijn unieke aanpak heb ik al menig directielid, bedrijf of leidinggevende naar het podium, het goud, begeleid. Ik laat leiders, ondernemers met hun teams en bedrijven grote sprongen voorwaarts maken. Door de vinger op de juiste plek te leggen, te begeleiden, een stok achter de deur te zijn, door interventies en door een sparringpartner te zijn tijdens groei, in goede en in grillige tijden.

Mijn vrije tijd breng ik graag sportief door samen met mijn echtgenoot. Je vindt me dan op de racefiets, de mountainbike, op het water of op de golfbaan.'

Dankwoord

Zonder hulp van de mensen om mij heen, was dit boek er niet gekomen.

Ik schreef het boek tijdens de Covid-19-crisis, thuis. Tussen alle afspraken door en in de weekenden. Mijn uitgever, Daisy Goddijn van Expertboek, was een goede stok achter de deur en hield mij aan de schrijfdoelstellingen die we hadden afgesproken. Week na week. En mijn echtgenoot René heeft met zijn kritische geest het boek gelezen, de eerste correctierondes gedaan en feedback gegeven op de inhoud. Dank je voor je eindeloze geduld.

Ik ben veel dank verschuldigd aan mijn klanten. Zonder hen was ik nooit aan dit tweede boek begonnen. Mijn klanten hebben ertoe bijgedragen dat dit 10 stappenboek er is gekomen. Zij zijn voor mij belangrijke inspiratiebronnen. De voorbeelden in het boek komen uit de praktijk en de stappen zijn bij veel klanten gezet en hebben zich in de praktijk bewezen. En ook leer ik weer van mijn klanten, want geen 2 bedrijven zijn hetzelfde.

Daarnaast ben ik al mijn inspiratiebronnen, leraren en collega's dank verschuldigd voor alle kennis, inzichten en ervaringen die ik heb opgedaan. Ik trok de wereld over om te leren op het gebied van leiderschap, communicatie, gedrag en ondernemerschap. Ik studeerde bij Anthony Robbins en begeleidde hem later in het leadershipteam, ik studeerde bij Richard Bandler en Robert Dilts. Daarnaast leerde ik ook veel van oosterse technieken, waardoor ik in balans weet te blijven en dit weer kan doorgeven aan mijn klanten.

Tot slot wil ik jou bedanken voor het lezen van dit boek. Ik hoop dat de inzichten en stappen in dit boek je daadwerkelijk helpen om

structureel te groeien: zelf, met je team en met je organisatie, en om grip te krijgen op de momenten van grilligheid.

Kennis is nooit uniek, kennis is universeel. Dus ik vraag je om jouw opgedane kennis en inzichten weer door te geven aan anderen.

Bronnen voor meer inspiratie

Bandler, Richard & La Valle, John (2004). *Persuation Engineering.*

Beck, Don Edward & Cowan, Christopher C. (2004). *Spiral Dynamics, Waarden, Leiderschap en veranderingen in een dynamisch model.*

Blanchard, Ken & Bowles, Sheldon (1998). *Gung Ho! Een overtuigende manier om uw medewerkers te inspireren.*

Braun, Danielle & Kramer, Jiske (2015). *De Corporate Tribe*.

Broekstra, Gerrit, Blot, Paul de, Heijblom, Ruud, Bommerez, Jan & Zijtveld, Kees van (2006). *Business Spiritualiteit, radicale vernieuwing begint bij de wortels.*

Brovedani, Lea (2013) *Rebuilding Trust.*

Buckingham, Marcus & Coffman, Curt (2000). *First Break all the rules – What the World's Greatest Managers Do Differently.*

Campagne, Clarine (2016). *Theorie U in teams.*

Collins, Jim (2010). *Good to Great.*

Covey, S. (2005). *De 8ste eigenschap, van effectiviteit naar inspiratie*.
Covey, Stephen R. (2008). *The Speed Of Trust, The One Thing That Changes Everything.*

Dilts, Robert (2003). *From Coach to Awakener.*

Dudok van Heel, Gwen M. (2017*). Mijn Beste Team Ooit! In 7 Stappen naar Golden Leadership.*

Eck, Marc van & Mieden, Markward van der (2019). *Groeiversnellers.*

Emoto, Masuru (2005). *Water weet het antwoord.*

Glaser, Judith E. (2014). *Conversational Intelligence, how great leaders build trust and get extraordinary results.*

Harnish, Verne (2015). *Scaling Up*.

Harnish, Verne (2002). *Mastering the Rockefeller Habits.*

Hulst, Alex van der (2019). *Bouw een killer groeistrategie.*

Hulst, Alex van der (2020). *Groei met cash als brandstof.*

Ismail, Salim & Geest, Yuri van (2014). *Exponential Organizations*.

Jaworski, Joseph (2011). *Synchronicity, the inner path of Leadership*.

Keith, Kent. M. (2008). *Servant Leadership, een goede zaak*.

Kimmel, Barbara Brooks (2014). *Trust Inc., Strategies for Building Your Company's Most Valuable Asset.*

Kohlrieser, George (2012). *Care to Dare.*

Laloux, Frederic (2014). *Reinventing organizations.*

Lencioni, Patrick (2004). *De 5 Frustraties van Teamwork*.

Marston, William Moulton (2013), *Emotions of normal people.*

Marquet, David L. (2015). *Turn the ship around.*

McKeown, Les (2010). *Predictable Success*

McCord, Patty (2017). *Powerful. Building a Culture of Freedom and responsibility.*

Meijer, Roelof & Scherrenberg, Judith (2018). *How to become awesome.*

Minnar, Joost & Morree, Pim de (2020). *Corporate Rebels.*

Patagonia Works, *Annual Benefit Corporation Report*, Patagonia Inc.

Partridge, Howard (2014). The 5 secrets of a phenomenal business.

Ravi Shankar, H.H. Sri Sri (2013). *Management Mantras, Keys to Effective Management and Leadership.*

Robertson, Brian (2015). *Holocracy, De nieuwe manier van werken in een snel veranderende wereld.*

Robbins, Anthony (1991). *Awaken the Giant within.*

Robbins, Anthony (2005). *Unlimited Power, the new science of personal achievement.*

Samuel, Mark (2006). Creating the accountable organization.

Sanders, Dan. J. (2008). *Build to Serve, How to drive the Bottom Line with People-First Practices.*

Singer, Blair (2004). *Team Code of Honor*.

Trompenaars, Fons & Voerman, Ed. (2008). *Grenzeloos Leiderschip, zeven dilemma's van Servant-Leadership in beeld gebracht.*

Lees ook andere boeken uit deze boekenserie

IN 10 STAPPEN:

- DE BESTE START VOOR JE BOEK - *Daisy Goddijn*
- INSPIREREND SCHRIJVEN - *Giséla Fidder*
- SUCCESVOL BELEGGEN – *Harm van Wijk*
- JE GEZONDHEID IN EIGEN HAND - *Inez Plaatsman*
- SYSTEMISCH COACHEN - *Peter Dalmeijer en Yvonne Stams*
- EFFECTIEVE E-MAILMARKETING ONTMASKERD - *Jan Everts*
- EEN TOPTEAM - *Bene Bailleul*
- JE PODIUM PAKKEN - *Eva Brouwer*
- NAAR EEN RADICALE QUANTUM MINDSHIFT - *Roy Martina & Giovanni Eleonora*
- VAN CONFLICT NAAR SAMEN WERKEN - *Tom Goddijn*
- VAN KLANT NAAR AMBASSADEUR - *Arnoud Kuipers*
- EEN WINSTGEVENDE FACEBOOKGROEP - *Kim Buining*
- PROFESSIONAL VANUIT JE HART - *Mascha Struijk*
- ZELFBEWUSTER SAMENWERKEN - *Monique Bruil*
  ZORGELOOS VERBOUWEN - *Percy van de Werve*
- EVOLUTIONAIR JE DOELEN BEREIKEN - *Maike van Meulen*
- LEREN VANUIT TALENT - *Karen Dijkstra*
- VAN STIEKEM DROMEN NAAR ECHT DOEN – *Ela Grooteman*

Kijk op **www.10stappenboek.nl** voor de overige titels en meer informatie over deze handige boekenserie.

IN 10 STAPPEN GRIP OP GROEI & GRILLIGHEID

Als ondernemer of leider van een groeiend bedrijf wil je weten wat ervoor nodig is om je bedrijf verder op te schalen. Ook wil je eventuele dure valkuilen omzeilen. Hoe je dat doet, lees je in dit boek.

De 10 stappen in dit boek geven je inzicht in de manier waarop je jouw bedrijf en jouw team op een consistente manier laat groeien. Gwen leert je los te komen van de waan van alle dag. Ze helpt je om op een gestructureerde manier grip te krijgen op de groei van jouw organisatie en op de grillige omstandigheden die daarbij om de hoek komen kijken. Hierbij maakt ze de vergelijking met topsporters.

Je leert:

- Hoe je jouw leiderschap pakt
- Jouw organisatie op de juiste manier in te richten
- Hoe je jouw gouden team samenstelt
- Wat nodig is voor een bedrijfscultuur die staat als een huis
- Welke valkuilen je kan tegenkomen
- Hoe je met groei en gripversnellers je impact kunt vergroten

In dit praktische boek vind je meerdere praktijkvoorbeelden en quotes die je inspireren. De opdrachten zetten je gelijk aan tot actie en helpen je om de stappen te implementeren.

Gwen Dudok van Heel is oprichter en directeur van Dudok Consulting. Zij heeft honderden directieleden, ondernemers, leden van Raden van Bestuur en hun teams begeleid door middel van executive coaching, business coaching, organisatieontwikkeling, trainingen, wervingsvraagstukken en executive search. Eerder schreef ze het boek *Mijn beste team ooit! In 7 stappen naar golden leadership.*



'Een toegankelijk managementboek met veel praktische voorbeelden die je aan het denken zetten!'
Gerrit Noordermeer, Algemeen directeur Building Services

DUDOK
CONSULTING

EXPERTBOEK
ISBN 978-94-93187-95-5
9 789493 187955