

# TIPS & TOOLS

---

## VOOR MANAGERS

**Jolanda Bouman**

Thema, uitgeverij van Schouten & Nelissen

# INHOUD

|   |   |     |
|---|---|-----|
|   | Voorwoord                                     | 7   |
| 1 | Feedback geven en ontvangen                   | 9   |
| 2 | Problemen oplossen                            | 23  |
| 3 | Onderhandelen                                 | 33  |
| 4 | Conflictbemiddeling                           | 45  |
| 5 | Situationeel leidinggeven                     | 55  |
| 6 | Coachen                                       | 75  |
| 7 | Motiveren                                     | 89  |
| 8 | Argumenteren                                  | 99  |
| 9 | Gesprekken                                    | 123 |
|   | <i>Slechtnieuwsgesprek</i>                    | 124 |
|   | <i>Functionerings- en beoordelingsgesprek</i> | 131 |
|   | <i>Delegatiegesprek</i>                       | 142 |
|   | <i>Smalltalk</i>                              | 148 |

|           |                         |     |
|-----------|-------------------------|-----|
| <b>10</b> | <b>Vergaderen</b>       | 157 |
| <b>11</b> | <b>Samenwerken</b>      | 173 |
| <b>12</b> | <b>Presenteren</b>      | 183 |
| <b>13</b> | <b>Creatief denken</b>  | 199 |
| <b>14</b> | <b>Timemanagement</b>   | 217 |
| <b>15</b> | <b>Stressmanagement</b> | 229 |
|           | <b>Literatuur</b>       | 243 |

# VOORWOORD

■ Als hedendaagse manager moet je van vele markten thuis zijn. Leidinggeven, medewerkers stimuleren, doelstellingen halen, ruzies sussen. Dagelijks word je geconfronteerd met allerlei lastige situaties en wordt er een beroep gedaan op allerhande vaardigheden. Tijdens je opleiding of in de praktijk ben je de meeste problematische situaties wel een keer tegengekomen, maar ... hoe zat het ook alweer precies?

Of je nu net begint als leidinggevende of een door de wol geverfde manager bent, je kunt met dit boek je voordeel doen. Voor de beginnende leidinggevende geeft het antwoord op de vragen 'Hoe pak ik dit nu weer aan?' en 'Doe ik het wel goed?' Voor wie al langer in het vak zit, is het een handig, beknopt naslagwerk dat de vraag 'Hoe zat het ook alweer?' beantwoordt.

De samenwerking met anderen staat centraal, want leidinggeven draait tenslotte om samenwerken. Hoe coach je je

mensen en houd je ze gemotiveerd? Hoe deleger je taken? Hoe zorg je dat de onderlinge samenwerking binnen je team soepel verloopt? Vaardigheden als het oplossen van problemen, feedback geven en ontvangen, conflicthantering, vergaderen, argumenteren, onderhandelen en het voeren van lastige gesprekken komen allemaal aan de orde. Daarnaast besteedt dit boek aandacht aan vaardigheden die het leven voor jou persoonlijk wat gemakkelijker kunnen maken, zoals time- en stressmanagement.

Ik hoop je met dit boek een aantal praktische tools te bieden waar je direct mee aan de slag kunt. Het is niet bedoeld om in één keer uit te lezen. Blader het door en lees af en toe een hoofdstuk of pik het onderwerp eruit waar je op dit moment mee zit. Voor het leesgemak is in de tekst gekozen voor de hij-vorm. Daarmee wordt vanzelfsprekend hij/zij bedoeld. Veel succes.

Jolanda Bouman



FEEDBACK  
GEVEN EN  
ONTVANGEN

■ *Je medewerkers benaderen je dagelijks met vragen of opmerkingen, je krijgt commentaar van je baas of je geeft je medewerkers feedback op hun doen en laten. Met feedback willen we anderen bijsturen of stimuleren in hun gedrag en prestaties, en de onderlinge relatie goed houden. Zonder commentaar zouden we niet weten wat we goed doen of wat juist beter kan. Maar feedback geven en ontvangen heeft alleen effect als je je aan een aantal regels houdt. Bovenaan staat de eis dat beide partijen respect tonen voor elkaar en elkaar in hun waarde laten, zodat geen schade wordt toegebracht aan de onderlinge relatie. In dit hoofdstuk lees je hoe je het beste feedback kunt geven en ontvangen.*

## **Feedback geven**

Bij termen als feedback of commentaar denken we al gauw aan corrigeren. Maar corrigerende feedback is maar één aspect van feedback, bedoeld om gedrag bij te sturen in de gewenste richting. Minstens zo belangrijk is de positieve, ondersteunende feedback die je gebruikt om effectief en wenselijk gedrag te handhaven en/of te stimuleren.

### **Ondersteunende feedback**

Bij ondersteunende feedback benadruk je het goede in het werk en gedrag van een ander. Dat stimuleert diegene zich verder te ontwikkelen en vergroot zijn zelfvertrouwen. Als je uitsluitend fouten van de ander benadrukt, zal hij risico's gaan vermijden en vooral standaardwerk afleveren. Spreek dus regelmatig je waardering uit. 'Ik zag dat je dat rapport toch

nog op tijd de deur uit hebt gekregen. Prima.' Jij krijgt toch ook graag een compliment? Leg als er fouten zijn gemaakt, niet alleen daarop de nadruk. Geef ook aan wat er goed was.

*Je medewerker levert een verslag in, maar het bevat nog flink wat taalfouten. 'Bedankt voor je verslag. Inhoudelijk is het prima en to the point, maar ik zag dat er nog taalfouten in staan. Wil je het nog een keer goed nakijken en corrigeren?'*

### **Corrigerende feedback**

Corrigerende feedback gebruik je om ongewenst gedrag van je medewerker bij te sturen en te verbeteren. De meeste mensen schieten al gauw in de verdediging als ze commentaar krijgen op hun functioneren. De manier waarop je feedback geeft, is daar voor een deel debet aan. Belangrijk is vooral dat je niet alleen kritiek uit, maar ook aangeeft wat er dan anders zou moeten en hoe. Door een alternatief te bieden geef je de ander de kans om te leren van zijn fouten.

*Erwin ergert zich aan het feit dat zijn assistente Karin hem voor ieder wisselstoort. Hij raakt daardoor telkens uit z'n concentratie. 'Karin, ik merk dat je vaak met kleine dingen bij me langskomt en ik raak daardoor telkens uit mijn concentratie. Ik erger me daaraan. Kun je je dat voorstellen? Ik zou graag willen dat je zaken die je wilt bespreken, opspaat en ze aan het eind van de ochtend in één keer met me doorneemt.'*



Als je iemand feedback wilt geven, vraag je dan eerst af wat je daarmee wilt bereiken. Wat is het doel van je commentaar? De volgende Gouden Regels helpen je je doel te bereiken zonder schade toe te brengen aan de relatie.

### **Gouden Regels Feedback geven**

- Feedback moet specifiek en to the point zijn.
- Feedback moet beschrijvend zijn en betrekking hebben op gedrag.
- Beide partijen moeten hun voordeel met de feedback kunnen doen.
- Feedback moet actueel zijn.
- De ontvanger moet de feedback willen ontvangen.
- Wissel ondersteunende en corrigerende feedback met elkaar af.

*Feedback moet specifiek en to the point zijn*

Hoe specifieker je bent, hoe meer de ander ervan kan leren. Geef duidelijk en concreet aan wat je in het gedrag van de ander niet goed vindt. Doe je dat niet, dan is de kans groot dat je de ander onnodig emotioneel raakt en hij in de verdediging schiet.

**Dus niet:** *Je kunt totaal niet rekenen.*

**Maar:** *Ik zie dat er twee rekenfouten in zitten.*

Op specifieke feedback krijg je ook eerder een specifieke reactie. Bijvoorbeeld: 'O, ik zal ze even verbeteren.' Op algemene, aspecifieke feedback krijg je eerder een algemene, verdedigende reactie, zoals: 'Jij hebt ook altijd commentaar' of 'Ik doe volgens jou ook niks goed.'

*Feedback moet beschrijvend zijn en betrekking hebben op gedrag*

Commentaar bevat vaak een waardeoordeel over het gedrag. Bijvoorbeeld: 'Je deed vanmiddag wel erg dwars op die vergadering.'

Door dat waardeoordeel voelt de ander zich aangevallen en gaat hij zich verdedigen of in de tegenaanval: 'Hoezo dwars, ik was helemaal niet dwars. Jij had anders ook niks zinnigs te melden.'

Als je beschrijft wat er gebeurde, zal de ander dat eerder herkennen. Vervolgens kun je vertellen welk effect dat op jou had. Benoem dus het waargenomen gedrag en spreek geen waardeoordeel uit. Bijvoorbeeld: 'Tijdens die vergadering vanmiddag heb je drie keer een voorstel van tafel geveegd. Ik vond dat nogal dwars overkomen en niet erg constructief.'

*Beide partijen moeten hun voordeel met de feedback kunnen doen*

Leef je in de situatie van de ander in en vraag je af of je commentaar de ander kan helpen. Heeft hij er iets aan? Kan hij er iets mee? Het heeft namelijk geen zin om commentaar te geven op punten waar de ander niks aan kan doen. Misschien werk je zelf heel hard en snel. Je kunt dan tegen een ander

## Checklist Feedback geven

- Geef je feedback zo snel mogelijk. Van uitstel komt afstel.
- Geef alleen feedback waar de ander iets mee kan.

### IK – IK – JIJ

IK Beschrijf concreet het gedrag dat je hebt waargenomen.

*Ik zie/merk dat ...*

IK Vertel welk effect dat op jou heeft.

*Ik krijg dan het gevoel dat ...*

*Ik vind dat ...*

*Dat komt op mij over alsof ...*

JIJ Ga na of de ander de feedback heeft begrepen.

*Herken je dat?*

*Klopt dat?*

*Begrijp je wat ik bedoel?*

Geef vervolgens aan welk ander gedrag je wilt zien.

*Ik zou graag willen dat ...*

*Ik verwacht van je dat ...*

### Complimenten geven

Geef ook positieve feedback op werk en gedrag. Dit stimuleert ontwikkeling en vergroot zelfvertrouwen.

## Checklist Feedback ontvangen

- Interpreteer feedback niet als een persoonlijke aanval en verdedig je niet. Geef aan wat het met jou doet.

*Ik schrik hiervan.*

*Dit had ik niet verwacht.*

- Vraag door als je de feedback niet begrijpt.

*Kun je daar een voorbeeld van geven?*

*Wat deed ik dan precies?*

- Toon waardering en respect. De ander heeft de moeite genomen jou te informeren.

*Bedankt, ik zal erover nadenken.*

*Dank je, ik ga na of ik er wat aan kan doen.*

- Beoordeel de feedback. Herken je het? Vind je het terecht, onterecht?

- Beslis zelf wat je ermee gaat doen en laat dat weten aan de ander.

*Ik zal er voortaan beter op letten.*

*Ik vind het vervelend dat je daar last van hebt, maar het kan niet anders.*

## Complimenten ontvangen

Bagatelliseer ze niet. Bedank de gever en geniet ervan.



PROBLEMEN  
OPLOSSEN

■ *Als manager ben je een probleemoplosser. Soms zijn die problemen klein en eenvoudig op te lossen, soms groot zonder een kant-en-klare oplossing. Problemen kunnen met van alles te maken hebben. Het kan gaan om fouten, om tegenvallende resultaten, om kosten die de pan uitrijzen, om een medewerker of team dat niet goed functioneert, om een machine die storingen blijft vertonen etc.*

*Het is de kunst om bij elk probleem dat zich voordoet de beste oplossing te vinden. Een blijvende oplossing die de kern van het probleem aanpakt en herhaling uitsluit. Je moet zien te voorkomen dat je vervalt in 'brandjes blussen'. Met oplossingen die uitsluitend de symptomen, de gevolgen, bestrijden schiet je weinig op. Het probleem steekt dan binnen afzienbare tijd opnieuw de kop op.*

Met de volgende stappen kom je tot effectieve en blijvende oplossingen. Hoe lang je bij elke stap stilstaat, is afhankelijk van de aard en complexiteit van het probleem.

## **Stap 1 Wat is precies het probleem?**

*Is het een probleem of een symptoom?*

Zolang je het probleem niet helder boven tafel hebt, kun je niet werken aan een structurele oplossing. Is het probleem dat zich voordoet het werkelijke probleem of is het een gevolg daarvan, een subprobleem of een symptoom? Je kunt een medewerker die slecht functioneert vervangen, maar als de oorzaak ligt in gebrek aan bevoegdheden zal zijn vervanger binnen afzienbare tijd ook vastlopen in die functie.

### *Verzamel informatie*

Om het werkelijke probleem te kunnen vaststellen, zul je zo veel mogelijk informatie moeten verzamelen. Praat met de betrokkenen en verzamel feitelijke gegevens (statistieken, maandoverzichten). Ga niet tot in het oneindige door met het verzamelen van informatie. Genoeg is genoeg. Op een gegeven moment krijg je alleen nog maar meer van hetzelfde te horen. Afhankelijk van de ernst van het probleem weet je vanzelf wel wanneer je genoeg informatie hebt. Belangrijk is dat je in dit stadium nog niet buigt over de mogelijke oorzaken of direct al met de meest voor de hand liggende oplossing op de proppen komt. Daarmee zet je jezelf vast in een bepaalde denkrichting en blijft er weinig ruimte over voor alternatieve, meer creatieve en wellicht betere oplossingen. Stel jezelf bij het definiëren van het probleem vragen als:

- **Welke gevolgen veroorzaakt het probleem?**
- **Wie zijn erbij betrokken?**
- **Wat gebeurt er als je niets doet (is het probleem de moeite waard)?**
- **Ben jij de aangewezen persoon om het probleem op te lossen?**

### *Formuleer de probleemdefinitie*

Als je voldoende informatie hebt verzameld, formuleer je de probleemdefinitie. Die bestaat uit de probleemstelling (wat moet er opgelost worden?) en een omschrijving van de gewenste situatie (wat is je doel, wat wil je na afloop bereikt hebben?). Formuleer de probleemdefinitie helder en feitelijk en vermijd impliciete oorzaken en/of oplossingen.

Hoe kunnen we de gemiddelde wachttijd van 10 minuten bij Klantenservice bekorten tot maximaal 5 minuten?

## De 4 M's (mogelijke oorzaken)

### *Mensen*

- Hebben ze voldoende kennis en/of vaardigheden?
- Beschikken ze over voldoende informatie?
- Zijn ze voldoende gemotiveerd?

### *Methodes*

De manier waarop het 'systeem' is georganiseerd, zorgt vaak voor de nodige problemen.

- Zijn de gemaakte afspraken en procedures duidelijk?
- Is er een werkbare structuur?
- Is de werkmethode geschikt, efficiënt genoeg?
- Schort er iets aan de taakverdeling, de bevoegdheden en verantwoordelijkheden?

### *Machines*

- Zijn er technische oorzaken aan te wijzen?
- Hoe staat het met de kwaliteit van de apparatuur?

### *Middelen*

- Is er iets mis met de grondstoffen of andere basismaterialen en/of hulpmiddelen?
- Is het budget toereikend?



## Stap 2 Bepaal de oorzaken

### *Noteer mogelijke oorzaken*

Waardoor ontstaat het probleem? Door wie of wat wordt het probleem in stand gehouden? Heeft iemand belang bij het probleem? Noteer alle mogelijke oorzaken die je kunt bedenken. Denk daarbij aan de 4 M's: mensen, methodes, machines, middelen/materialen.

### *Stel waaromvragen tot je bij de kernoorzaak bent*

Als je de mogelijke oorzaken hebt, rangschik je ze in volgorde van waarschijnlijkheid. Het gaat erom dat je uiteindelijk de kernoorzaak te pakken krijgt. Om die te achterhalen stel je bij alle genoemde oorzaken de vraag *Waarom?* Kinderen zijn daar een kei in:

*Papa, waarom kan ik de bodem van de rivier niet zien?*

*Omdat de rivier vervuild is.*

*Waarom is de rivier vervuild?*

*Omdat erop geloosd wordt.*

*Waarom wordt erop geloosd?*

*Omdat ze niet weten waar ze anders met hun afval naartoe moeten.*

*Waarom weten ze dat niet?*

*Omdat ...*

Vraag net zolang door tot je geen antwoord meer kunt geven en je blijkbaar de kernoorzaak van het probleem te pakken hebt. Afhankelijk van de aard en ernst van het probleem is