



**READER
LEIDINGGEVEN**

Welkom in de toekomst volgens LaVue management

Als ik naar de toekomst kijk, zie ik een aantal kwaliteiten van mensen binnen organisaties steeds belangrijker worden.

Als eerste noem ik het nemen van “**Eigen Verantwoordelijkheid**”. Mensen kopen een huis, gaan samenwonen, trouwen, krijgen kinderen, etc. Keuzes die je maakt en beslissingen die je neemt in je privé omgeving.

Waarom doe je dit niet in je werksituatie? In de praktijk zie ik dit bij maar weinig mensen terug. Blijkbaar durven, kunnen of mogen mensen in hun werk geen eigen verantwoordelijkheid nemen. Zowel mens als organisatie zal zich hierin moeten ontwikkelen om resultaat te behalen.

Hetzelfde geldt voor het nemen van “**Initiatief**”. Mensen ondernemen van alles. Boeken een vakantie en gaan er op uit. Verbouwen hun huis en gaan aan de slag. Diezelfde mensen zie je in hun werk afwachten tot ze te horen krijgen wat ze moeten doen..... Het bedrijf van de toekomst heeft andere mensen nodig!

“**Zelfstandigheid**” zie ik ook als een kwaliteit die steeds meer gevraagd zal zijn. Zelf de dingen goed doen en met name de goede dingen doen. Deze kwaliteiten zou je samen kunnen vatten onder “**Ondernemerschap**”.

Ik voorzie dat er de komende jaren steeds meer “Ondernemers” gevraagd worden. Zowel ondernemers in loondienst, als ondernemers die voor eigen rekening werken binnen organisaties.

In trainingen en coaching die ik vanuit LaVue management mag verzorgen komen deze kwaliteiten steeds weer aan de orde. Het begint met “**Bewustwording**” van mensen wat hun rol is en wat de overtuigingen en drijfveren van de organisatie zijn. Dit geeft richting aan het (effectieve) gedrag van medewerkers en leidinggevendenden. Vervolgens leren de deelnemers vaardigheden om het effectieve gedrag te ondersteunen.

Harry de Jong
LaVue management

1. Leidinggeven; doe het niet, tenzij.....	blz. 3
1.1 Rollen en functionele identiteit	4
2. Situationeel leidinggeven	blz. 5
2.1 Taak	5
2.2 Persoonlijke behoeftes medewerkers	5
2.3 Kunnen en willen	5
2.4 Kennis en vaardigheden van medewerkers	5
2.5 Sturen en ondersteunen	6
2.6 Stijlen van leidinggeven	8
2.6.1 Stijl 4	8
2.6.2 Stijl 3	9
2.6.3 Stijl 2B	9
2.6.4 Stijl 2A	10
2.6.5 Stijl 1	10
2.7 Samenvatting	11
3. Fase 4	blz. 12
3.1 Delegeren	12
3.1.1 Model delegatiegesprek	13
3.2 Samenvatting	14
4. Fase 3	blz. 15
4.1 Coachen op houding en gedrag	15
4.1.1 Model coachen	17
4.2 Samenvatting	18
5. Fase 2B	blz. 19
5.1 Coachen op inhoud	19
5.1.1 Model WAT en HOE gesprek	20
5.2 Samenvatting	20
6. Fase 2A	blz. 21
6.1 Adviseren	21
6.1.1 Model adviesgesprek	22
6.2 Samenvatting	22
7. Fase 1	blz. 23
7.1 Instructiegesprek	23
7.1.1 Model instructiegesprek	24
7.2 Samenvatting	24
8. Waarnemen	blz. 25
8.1 Filter	25
8.2 Interpreteren	25
8.3 Tips	25

9.Feedback	blz. 26
9.1 Posities	26
9.2 Leidinggevende positie	26
9.3 Gelijkwaardige positie	27
9.4 Coachende positie	27
9.5 Positie kiezen	27
9.6 Conclusie	28
9.7 Feedbackregels	29
9.8 Krachtig communiceren	30
10.Discipline- of Correctiegesprek?	blz. 31
10.1 Correctiegesprek	31
10.1.1 Model correctiegesprek	32
10.2 Disciplinegesprek	33
10.2.1 Model disciplinegesprek	33
10.3 Samenvatting	33
11.Problemen oplossen	Blz. 34
11.1 Problemen	34
11.1.1 Probleemherkenning	34
11.1.2 Individueel of groepsprobleem	34
11.2 Probleem oplossen	34
11.2.1 Bepalen probleem	34
11.2.2 Doel	35
11.2.3 Informatie verzamelen	35
11.2.4 Ontwikkelen Oplossingen	35
11.2.5 Keuze	35
11.2.6 Uitvoering	35
11.2.7 Evaluatie	35
11.2.8 Model probleemoplossend gesprek	36
12.Hoeder van het WAT	Blz. 37
12.1 Plan, do, check, act	38
12.2 Model WAT en HOE Gesprek	39
12.3 Model ACT Gesprek	40
13.Coachingsvaardigheden	blz. 41
13.1 Ik als coach of ik en de coachende stijl	41
14.Niveaus leidinggeven	Blz. 44
15.Leidinggeven; kunst, kunde èn kunstje	blz. 45
16. Bijlage	46
16.1. Opeens bent jij manager van jouw afdeling	46
16.2. Motivatiegesprek	48

1. Leidinggeven, doe het niet, tenzij.....

Een goede leidinggevende leest van 08.00 – 10.00 uur de krant. Daarna werkt hij tot 12.00 uur. Regelt zaken. Praat met mensen. Heeft een (korte) vergadering.

Om 12.00 uur luncht hij en bij mooi weer gaat hij de rest van de dag naar het zwembad of gaat op een terrasje zitten. Met slecht weer zoekt hij zijn vermaak binnen. Zo ziet het leven van een goede leidinggevende er uit. Is dit niet wat wij allemaal willen.....?

Het belangrijkste dat je gaat leren, is dat je moet stoppen met leidinggeven, tenzij.....

Het is de verantwoordelijkheid van de medewerkers om gemotiveerd te zijn, te presteren en gezond te zijn en niet van de leidinggevende.

Medewerkers komen op hun werk en stoppen met dat wat zij in hun vrije tijd wel doen, namelijk nadenken, keuzes maken, verantwoordelijkheid nemen en resultaten halen. Mensen kopen een huis, organiseren vakanties, zitten in het bestuur of commissie van bijvoorbeeld de sportvereniging waar zij lid van zijn, voeden kinderen op. Eenmaal op het werk stoppen ze met dit soort zaken. Ze stoppen met zelf nadenken en kijken naar hun leidinggevende. Hoezo niet gemotiveerd? Ze worden afhankelijk gemaakt en raken daardoor *gedemotiveerd*. En dan moet de leidinggevende de medewerker weer motiveren??? De leidinggevende houdt afhankelijkheid en demotivatie zelf in stand!!

Wij gaan uit van een andere benadering van het leidinggeven en laten de verantwoordelijkheid vooral daar waar die hoort; bij de medewerkers!

En de leidinggevende dan? Doet hij helemaal niets meer? Het belangrijkste wat een leidinggevende doet is:

- Contracteren
- Desgevraagd ondersteunen
- Faciliteren

Leidinggevende en medewerker zijn in wezen niets anders dan contractpartners van elkaar. Ze onderhandelen over wederzijdse verwachtingen. Zij spreken af wat de medewerker moet doen en wat hij daarvoor terugkrijgt. De werkgever wil dat de medewerker bepaalde prestaties levert. Hiervoor is hij capabel en gemotiveerd en hij is gezond. Het is heel belangrijk dat de medewerker hiervoor nadrukkelijk zelf verantwoordelijk wordt gesteld. De werkgever betaalt de medewerker voor een dienst, zoals hij ook de kapper of de tuinman betaalt. Die hoeft hij toch ook niet te motiveren?!

Het begint met het maken van harde afspraken over het te bereiken resultaat.

Contracteren

De medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn motivatie, ontwikkeling, prestatie en gezondheid. De leidinggevende contracteert, ondersteunt (gevraagd) en faciliteert. Hij maakt samen met de medewerker en binnen de grenzen van de arbeidsovereenkomst afspraken over wat hij van de medewerker verwacht en bewaakt dit.

Als de medewerker de afspraken niet nakomt, wordt dit besproken en zo nodig gesanctioneerd (contracteren).

Hij komt tegemoet aan de wensen van de medewerker voor zover dit past binnen het contract (faciliteren). En de leidinggevende is bereid om anderen te helpen als ze hulp nodig hebben; coachen, adviseren, instrueren (ondersteunen). Liefst niet ongevraagd om de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker niet te ondermijnen.

Als het om zeer kritieke taken gaat, waarbij fouten ernstige gevolgen hebben, is het niet verstandig om een onervaren medewerker direct helemaal los te laten. Het is ook niet handig om iedereen zelf het wiel te laten uitvinden. Voor sommige taken zijn trainingsprogramma's. Maar dan nog kun je de medewerker de vrijheid laten om er gebruik van te maken, als hij zijn taken maar tijdig en goed uitvoert.

Dit is een filosofie over leidinggeven die uitgaat van de zelfstandigheid van de medewerker en van eigen verantwoordelijkheid. Geef mensen kaders en grenzen waarbinnen gewerkt dient te worden, maar geef ze verder ruimte.

Het ultieme leidinggeven is het

Jezelf overbodig maken

Jouw toegevoegde waarde bestaat dan uit andere zaken en taken, waar de meeste managers/leidinggevendenden niet aan toe komen. Zaken als bijvoorbeeld het verbeteren van de samenwerking en communicatie tussen afdelingen. Het coachen van jouw mensen en ze laten ontwikkelen naar een volgend niveau, als ze dat in zich hebben.

Dit kun je alleen maar doen, als jouw mensen in staat zijn zelfstandig te werken, initiatief te nemen en eigen verantwoordelijkheid te dragen. Dit zal voor de ene medewerker meer gelden dan voor een andere. De ene medewerker heeft meer en andere kwaliteiten dan een andere medewerker. Het neemt niet weg dat het jouw streven moet zijn, om iedere medewerker verder te laten ontwikkelen.

1.1 Rollen en functionele identiteit

Jouw medewerkers coachen en laten ontwikkelen kan veel winst opleveren. Je moet dan wel kunnen schakelen tussen rollen die jij hebt:

➔ LEIDER

- Visie
 - Wat de organisatie wil + van jouw eigen vakgebied; dit draag je uit
 - Van daaruit verwacht je bepaald gedrag van mensen
 - Vanuit deze visie spreek je mensen aan en laat je voorbeeldgedrag zien

➔ MANAGER

- Gericht op output + bedrijfsprocessen
- Verantwoordelijk voor doelen, resultaten en kwaliteit
- Stimuleren, aansturen, problemen oplossen

➔ COACH

- Ontwikkeling bevorderen van jouw mensen, zodat ZIJ resultaten boeken
- Je bent Teamcoach + personal coach

2. Situationeel leidinggeven

Om aan het leidinggeven inhoud te geven, gebruiken wij een model dat uit 5 stijlen bestaat. De onderliggende gedachte is dat een succesvolle manager/leidinggevende zijn gedrag moet kunnen aanpassen aan de situatie; aan wat op dat moment effectief is. Daarvoor moet je als manager weten in welke fase je medewerker zich bevindt. Die fase kan voor één enkele taak gelden, maar ook voor een deel of het gehele takenpakket.

In dit hoofdstuk leggen we de achterliggende principes van het situationeel leidinggeven uit. In de volgende hoofdstukken werken we de verschillende fasen nader uit. Bij elke fase geven we een stijl van leidinggeven en gesprekstechnieken, die hun effectiviteit in de praktijk bewezen hebben.

2.1 Taak

Op sommige momenten zal de manager zich vooral moeten richten op de **taak** van de medewerker. Dan moet hij vooral **sturing** geven:

- duidelijk aangeven welke taken en verantwoordelijkheden het individu of de groep heeft,
- medewerkers instrueren wat ze moeten doen en hoe ze dat moeten doen,
- controle uitoefenen op wat de medewerkers doen.

2.2 Persoonlijke behoeftes medewerkers:

Op andere momenten zal de manager zich vooral richten op de **persoonlijke behoeftes** van de medewerker. Dan moet hij vooral **ondersteuning** geven:

- tweerichtings communicatie onderhouden
- actief luisteren
- aanmoediging, waardering en erkenning geven

• 2.3 Kunnen en willen

Een belangrijke factor bij het bepalen van wat effectief gedrag is, is de vraag in hoeverre de medewerker zijn/haar taak **kan** en **wil** uitvoeren.

Bij **kunnen** hebben we het over kennis en vaardigheden die nodig zijn om de taak uit te voeren.

Bij **willen** hebben we het over de bereidheid, de motivatie, maar ook de durf om de taak uit te voeren.

2.4 Kennis en vaardigheden medewerkers

Welke kennis moeten jouw medewerkers bezitten om hun taak uit te voeren?

Welke vaardigheden moeten jouw medewerkers bezitten om hun taak uit te voeren?

Welke eigenschappen moeten jouw medewerkers bezitten om hun taak goed uit te voeren?

2.5 Sturen en ondersteunen

Als manager of leidinggevende heb je 2 “poten” om op te staan. Je kunt jouw medewerker sturing geven en/of ondersteuning.

Sturing:

Dit is de mate waarin de leidinggevende zich bezighoudt met plichten en verantwoordelijkheden van een persoon of groep.

Het gaat hierbij om de vragen:

- Wat moet er gebeuren?
- Hoe?
- Wie doet het?
- Waar?
- Wanneer is het af?

Sturing is taakgericht; de taak staat centraal.

Ondersteuning:

Dit is de mate waarin een leidinggevende de communicatie en het contact onderhoudt.

Hier gaat het om:

- Luisteren,
- Aanmoedigen
- Voorwaarden scheppen
- Toelichten
- Begrip tonen
- Op de ander ingaan

Ondersteuning is relatiegericht; de medewerker en de relatie tussen de medewerker en de leidinggevende staan centraal.

Wanneer je sturing geeft en/of ondersteuning hangt af van de fase waar de medewerker zich in bevindt. Je kunt ook zeggen dat dit afhangt van de situatie; het kunnen en willen van de medewerker.

2.6 Stijlen van leidinggeven

Situationeel leidinggeven in schema:



2.6.1 Stijl 4

Als een medewerker zijn taken goed beheerst en ook gemotiveerd is voor deze taken en achter de missie van je bedrijf staat, dan kun je als manager taken van jou aan deze

medewerker **delegeren**. Dit geeft jou de gelegenheid om je met andere zaken bezig te houden. Bij delegeren draag je taken en bevoegdheden aan een medewerker over, maar de eindverantwoordelijkheid blijft bij jou.

Waarom denk je dat veel leidinggevend en managers het moeilijk vinden om te delegeren?

Bij STIJL 4 hoort het **delegatiegesprek**. Je draagt een deel van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden over, maar blijft wel eindverantwoordelijk.

2.6.2 Stijl 3

Als een medewerker een taak goed beheerst, is het soms moeilijk voor hem/haar om gemotiveerd te blijven. Alles wordt routine en lijkt saai. Sommige mensen hebben dan geen zin om nieuwe taken op zich te nemen. Of kunnen zelf absoluut niets verzinnen waardoor het werk de moeite waard blijft.

Dit kan te maken hebben met onkunde of angst om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Soms spelen privéredenen een rol.

Als leidinggevende moet je in deze stijl veel aandacht aan de persoonlijke behoeftes van de medewerker besteden. Door middel van **coachen** kun je de medewerker zoveel mogelijk proberen te betrekken bij wat er in je bedrijf gebeurt.

Misschien heeft hij of zij wel uitstekende ideeën. En het zou dom zijn daar geen gebruik van te maken.

Bij STIJL 3 hoort **coachen**. Dit zijn vooral gesprekken gericht op het achterhalen van belemmeringen, persoonlijke behoeftes en eigen ideeën. Als leidinggevende stel je vooral vragen. Je bent een hulpmiddel voor de ander.

2.6.3 Stijl 2B

Als de medewerker de taken steeds beter uitvoert, maar nog niet altijd weet HOE hij iets moet aanpakken, ga je als leidinggevende (inhoudelijk) coachen. De medewerker weet WAT hij moet doen, maar weet nog niet (precies) HOE hij het kan aanpakken. Het coachen bestaat er uit dat jij aangeeft WAT er moet gebeuren en vraagt HOE hij dit kan aanpakken. Jij geeft geen oplossingen, maar laat het door de medewerker zelf bedenken. Geef de medewerker tijd om na te denken. Mocht hij er helemaal niet uitkomen, schakel je terug naar Stijl 2A en ga jij Adviseren. Doe dit niet te snel! Geef de medewerker de tijd om zich te ontwikkelen.

2.6.4 Stijl 2A

Als een medewerker de taak enigszins onder de knie heeft, kunnen we overstappen naar **adviseren**.

In het situationeel leidinggeven gaat het in STIJL 2B vooral om adviseren van de medewerker om de taak goed (beter) uit te voeren. De medewerker kan het gedeeltelijk. Hij krijgt een aantal oplossingen van de leidinggevende hoe hij iets kan doen. De medewerker kiest zelf welke oplossing hij gebruikt.

Advies werkt het beste als er om gevraagd wordt. Whitmore (2003) heeft het volgende hierover gezegd: "Als ik jou raad geef en dat mislukt, geef je mij de schuld. Ik heb mijn advies ingeruild tegen jouw verantwoordelijkheid en dat is vaak geen goede deal".

Ongevraagd helpen kent 3 varianten:

- Overnemen
- Advies geven
- Therapie geven

Overnemen

De leidinggevende neemt zelf de taak over van de medewerker of geeft die aan iemand anders.

Advies geven

De leidinggevende geeft een inhoudelijk advies (taakgericht).

Therapie geven

De leidinggevende ziet het als zijn taak om de medewerker te ontwikkelen (persoonsgericht). Hij gaat ongevraagd op zoek naar de diepere drijfveren en onderliggende emoties van de medewerker.

Ongevraagd advies vermindert de autonomie en de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers voor hun werk en voor hun eigen leerproces. Ongevraagd advies heeft grote verborgen kosten op langere termijn; verlies van zelfstandigheid, motivatie, creativiteit en doorzettingsvermogen.

Er zijn echter momenten dat je niet wacht tot de medewerker om advies vraagt, maar is het nodig om in te grijpen. Als de medewerker er aan toe is en de situatie laat het toe, doe je dit door te adviseren.

Bij STIJL 2A hoort adviseren en het adviesgesprek.

2.6.5 Stijl 1

Als een medewerker een taak nog niet zo goed kan uitvoeren, of bij nieuwe werkzaamheden moet jij je vooral op dat aspect richten en veel tijd besteden aan het **instrueren** van deze medewerker. De medewerker wordt heel precies, stap voor stap, uitgelegd wat hij moet doen en hoe hij iets moet doen. Als leidinggevende pas je deze stijl maar kort toe. De medewerker wordt zo snel mogelijk aangezet tot zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid.

Stijl 1 is een **taakgerichte stijl**. Hier hoort het instructiegesprek bij.

2.7 Samenvatting

In dit hoofdstuk is het situationeel leidinggeven uitgelegd.

We kunnen de stijlen van dit model benutten om te kiezen voor een geschikt gespreksmodel.

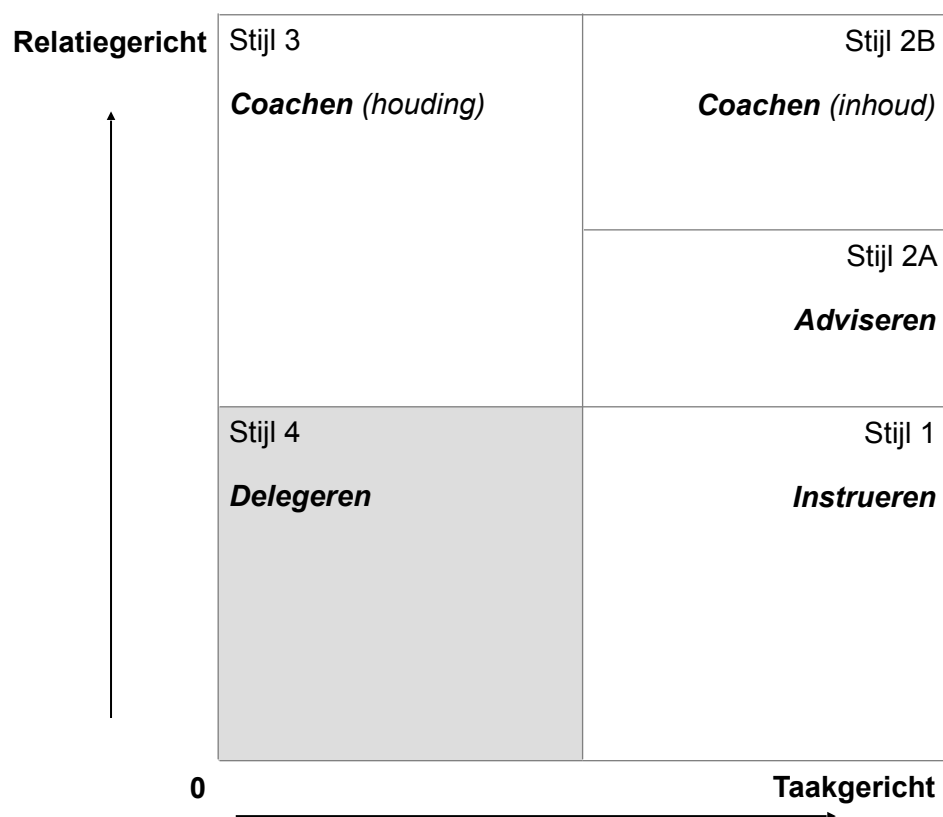
Op de stijlen afzonderlijk en hun gespreksmodellen wordt in de training verder ingegaan.

STIJL 3 COACHEN <ul style="list-style-type: none"> • Coachgesprek Houding 	STIJL 2B COACHEN (inhoud) <ul style="list-style-type: none"> • WAT en HOE gesprek Taak + houding
	STIJL 2A ADVISEREN <ul style="list-style-type: none"> • Adviesgesprek Taak (+ beetje houding)
STIJL 4 DELEGEREN <ul style="list-style-type: none"> • Delegatiegesprek Verantwoordelijkheid overdragen 	STIJL 1 INSTRUEREN <ul style="list-style-type: none"> • Instructiegesprek

Dit (omgedraaide) model van situationeel leiderschap zorgt ervoor dat de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de opdracht en het leerproces steeds meer bij de medewerker ligt.

Hieronder worden de fasen van de medewerker en de bijpassende stijlen verder uitgewerkt.

3. Fase 4



Stijl 4 zal meestal van toepassing zijn op medewerkers die al een poos in 'het vak' zitten en daarnaast ook gemotiveerd zijn voor hun werk en jouw organisatie. Maar ook nieuwe medewerkers geef je zo snel mogelijk zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid. Je hebt ze tenslotte geselecteerd en aangenomen om van toegevoegde waarde te zijn voor de organisatie.

In deze stijl hoef je als manager relatief **weinig aandacht** te besteden aan de taak en aan de persoonlijke behoeftes van de medewerkers. Besteed je hier echter geen aandacht aan, dan loop je grote kans dat de medewerker terugvalt in stijl 3 of 1.

Alertheid blijft gewenst!

3.1 Delegeren

Aan medewerkers die gemotiveerd en vakbekwaam zijn, kun je (delen van) taken van jezelf delegeren. Dit levert jou op termijn tijd op voor andere taken.

Maar in eerste instantie kost delegeren tijd.

Waarom kost delegeren tijd?

3.1.1 MODEL DELEGATIE GESPREK:

- Stap 1:** Waarom kies je hem/haar
- Stap 2:** Geef aan welke resultaten je verwacht
- Stap 3** Bespreek de mate van vrijheid van handelen:
- Welke verantwoordelijkheden
 - Welke bevoegdheden
- Stap 4:** Overleg welke randvoorwaarden er zijn
- Hulpmiddelen
 - Ondersteuning
 - Tijd, geld
- Stap 5:** Effen het pad
- Maak het bekend aan de anderen
- Stap 6:** Maak afspraken over de terugkoppeling; regel de voortgangscntrole
- Stap 7:** Sluit de gedelegeerde taak af.

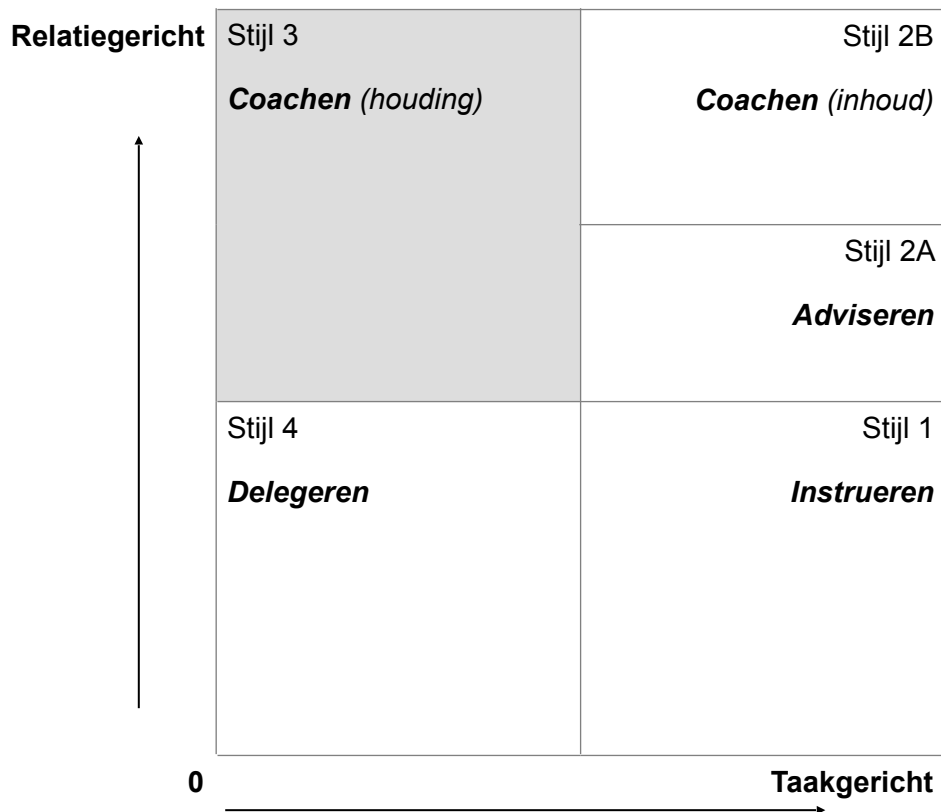
Jij blijft eindverantwoordelijk!

Valkuilen bij het delegatie gesprek:

3.2 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn Fase 4 van een medewerker en STIJL 4 van het situationeel leidinggeven aan de orde geweest. In deze stijl wordt relatief **weinig aandacht** aan de **TAAK** en de **RELATIE** geschonken. Bij deze stijl hoort het **DELEGATIE GESPREK**, waarin stapsgewijs een (deel)taak gedelegeerd wordt.

4. Fase 3



De coachende stijl zal vaak van toepassing zijn op medewerkers die al een tijdje in dienst zijn en hun taken goed beheersen. Toch lukt het hen niet (meer) om zelfstandig nieuwe uitdagingen aan te gaan, of hun taken uit te voeren. Soms voelen ze zich onzeker of hebben er gewoon geen zin in. Medewerkers die doorgaans prima functioneren, maar een tijdje hun draai niet kunnen vinden (bijvoorbeeld na een reorganisatie) horen ook thuis in stijl 3. Kortom, in stijl 3 gaat het om **deskundig personeel, dat toch niet optimaal functioneert**. Het is de taak van de manager om uit te zoeken waar dit aan ligt en om de medewerker te stimuleren zelf oplossingen te bedenken.

4.1 Coachen

Bij stijl 3 hoort het **coachen**. In het gesprek stelt de manager zich als gelijkwaardige gesprekspartner op.

Het gaat dus om een gesprek met een goede medewerker die (tijdelijk) niet goed functioneert. We hebben het hier nadrukkelijk over de situatie dat de medewerker zelf ook erkent dat er een probleem is, en het liefst er zelf mee komt.

Anders heb je waarschijnlijk te maken met een stijl 2 gesprek, of een correctiegesprek.

De aandacht bij het stijl 3 gesprek is gericht op de **houding** van de medewerker en de *oorzaak* van het minder functioneren.

Als de medewerker niet wil of kan aangeven waarom hij minder functioneert, heb je 2 mogelijkheden:

- het gesprek verandert in een correctiegesprek
- je geeft jouw verwachtingen aan: "Ik verwacht van jou..... "HOE ga jij daar voor zorgen?"

4.1.1 MODEL COACHENDE STIJL (coachen op houding)

- Stap 1:** Inleiding:
- Aanleiding; ‘Mij valt op.....’
 - “Wat is er aan de hand?”
- Stap 2:** Eventuele emotie opvangen
- Verdriet, boosheid, angst, teleurstelling
 - Eerst volgen, dan pas leiden
- Stap 3:** Analyse van het probleem
- Waar gaat het nu precies om? Waarom is het een probleem?
 - Doorvragen en samenvatten
- Stap 4:** Benoemen van het gewenste resultaat; (doel)
- Vanuit manager; organisatiebelang. “Ik verwacht van jou.....”
 - Vanuit medewerker; persoonlijk belang. Vragen: “Wat wil jij?”
- Stap 5:** Ander oplossingen laten bedenken (meerdere), jij in tweede instantie aanvullen
“Hoe kun jij dit aanpakken? Hoe ga jij dit doen? Hoe bereik jij jouw doel?”
- Stap 6:** Kiezen van een oplossing
- Samenvatten oplossingen
 - “Welke kies jij?”
 - “Waarom deze?”
 - Hoe uitvoeren; concreet maken (wat, wanneer, hoe, met wie)
- Stap 7:** Evalueren
- “Hoe vond je dit gesprek? Wat heb je hier aan gehad?”
 - Afspraak wanneer terugkijken

Als een medewerker het lastig vindt zijn gedachten, gevoelens en wensen te ordenen en tot een keuze te komen, dan is coachen gevraagd. De medewerker wil even tegen je aanpraten, sparren.

Coachen zal vaak van toepassing zijn op een medewerker die al een tijdje meedraait. En die (daardoor?) minder gemotiveerd aan het werk is. Dit kan bijvoorbeeld komen omdat hij/zij niet goed geïnstrueerd is. Of omdat iemand er langere tijd tussenuit is geweest en zich wat onzeker voelt. Of omdat het werk teveel als sleur ervaren wordt, als het nieuwe er van af is. Of omdat de medewerker eraan twijfelt of dit wel het goede bedrijf is om bij te werken. Of omdat er privé iets speelt. Of dat hij zich gepasseerd voelt bij een promotie. Of..... vul zelf maar aan.

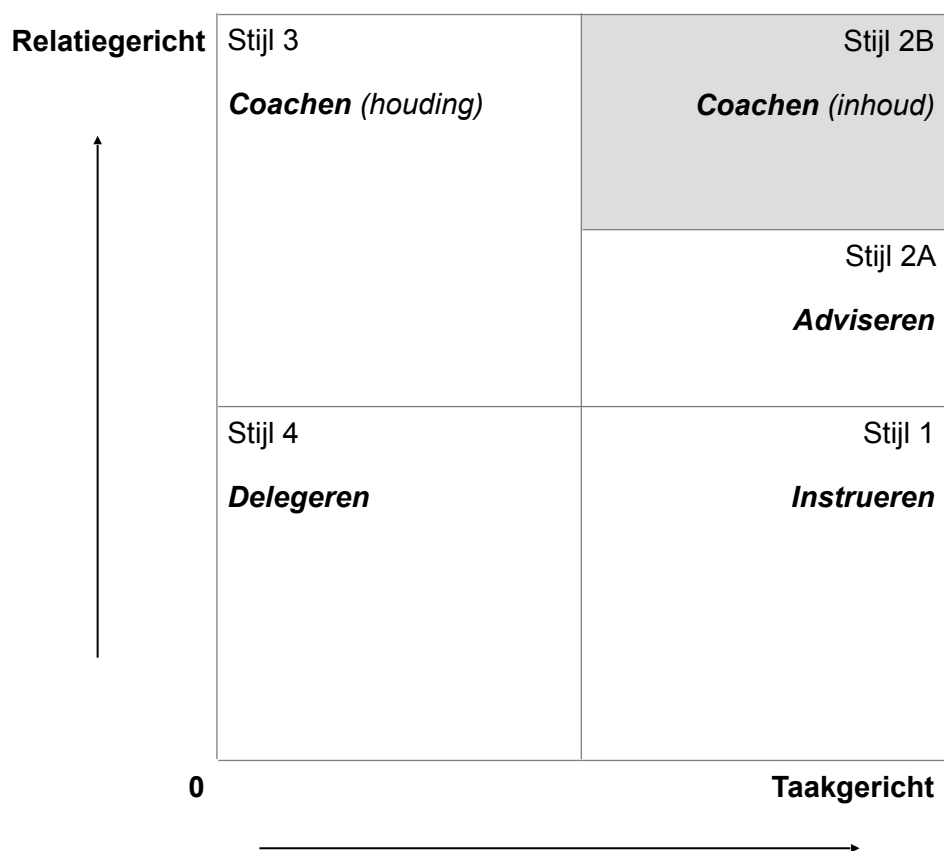
Valkuilen bij het coachen:

4.2 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn Fase 3 van een medewerker en STIJL 3 van het situationeel leidinggeven aan de orde geweest. In deze stijl staat de **RELATIE** centraal. Bij deze stijl hoort coachen.

Het **coachen** van de medewerker die tijdelijk niet goed functioneert, is bedoeld de medewerker te ondersteunen zijn/haar problemen zelf op te lossen.

5. Fase 2B



5.1 Coachen (op inhoud)

Deze stijl passen we toe als leidinggevende als de medewerker wat verder is in zijn ontwikkeling en steeds meer weet WAT te doen en HOE taken uit te voeren.

In sommige gevallen weet de medewerker niet HOE iets aan te pakken. We *geven aan* WAT er dient te gebeuren (taak) en *vragen* HOE hij dit gaat aanpakken. We zetten de medewerker met open vragen en met doorvragen aan het denken.

Jij geeft geen oplossingen, maar laat het door de medewerker zelf bedenken. Geef de medewerker tijd om na te denken. Mocht hij er helemaal niet uitkomen, schakel je terug naar Stijl 2A en ga jij Adviseren.

Doe dit niet te snel! Geef de medewerker de tijd om zich te ontwikkelen.

Hier geldt net als bij iedere stijl die jij inzet, gebruik deze stijl als jouw medewerker er aan toe is en als de situatie het toelaat.

5.1.1 MODEL WAT EN HOE GESPREK (Inhoudelijk coachen)

Stap 1: Aangeven **WAT** er moet gebeuren (*Stellen*)

- “Dit moet gebeuren”. “Dit is nodig” “Ik verwacht van je dat.....”
(Doel)

Stap 2: Ander oplossingen laten bedenken (meerdere), in tweede instantie zelf (*In gesprek*)

- “Hoe ga jij doen? Hoe kun jij dit aanpakken?”

Stap 3: Kiezen van een oplossing door de medewerker

- Samenvatten oplossingen
- “Welke kies jij?”
- “Waarom deze?”
- Hoe uitvoeren; concreet maken (wat, wanneer, hoe, wie)

Stap 4: Afspraken bevestigen (samenvatten)

- Welke oplossing(en), hoe, wanneer, met wie

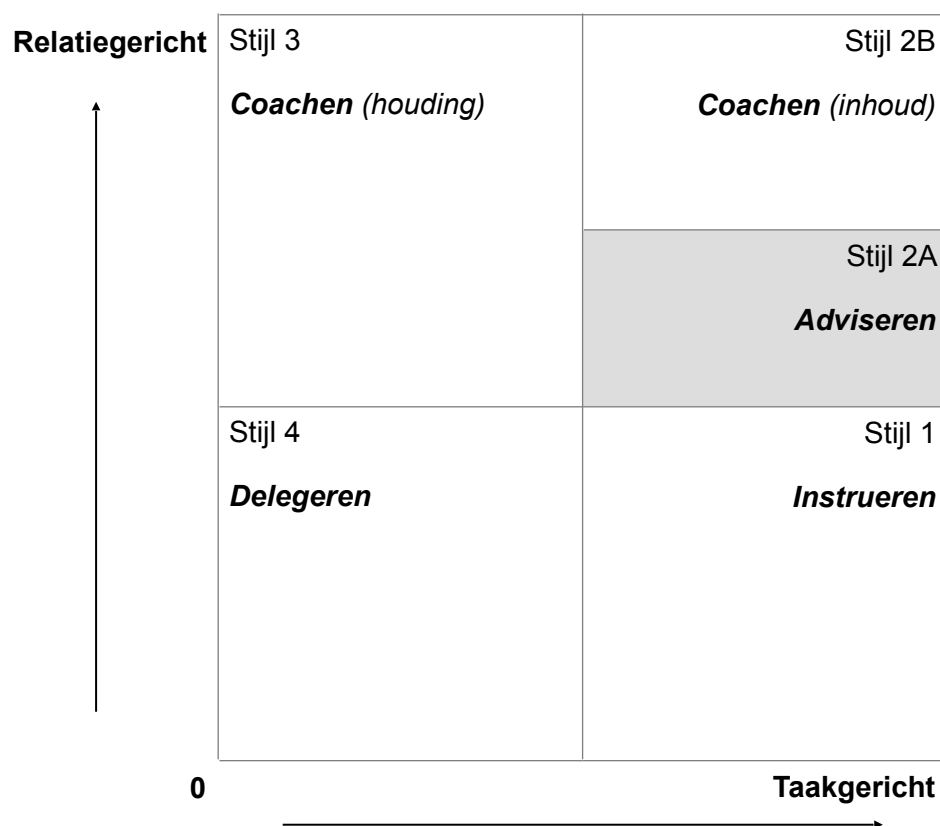
Stap 5: Evalueren

- Afspraak maken wanneer terugkijken
-

5.2 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn Fase 2B van een medewerker en STIJL 2B van het situationeel leidinggeven aan de orde geweest. In deze stijl staan de **TAAK** en de **RELATIE** beide centraal. Bij deze stijl hoort het WAT en HOE gesprek.

6. Fase 2A



6.1 Adviseren

Als de leidinggevende meer weet dan de medewerker, maar de medewerker is al wel voor een deel bekwaam, dan past adviseren.

In deze fase gaat het erom de medewerker de taak goed (beter) uit te laten voeren.

Als de medewerker **aangeeft** dat hij iets niet kan of niet weet, kan de leidinggevende advies geven.

Taak en relatie centraal:

In deze stijl gaat het er dus om zowel de **TAAK** als de **RELATIE** centraal te stellen. Omdat veel mensen alleen in één van deze beide aspecten goed zijn (taakgericht of mensgericht), zijn dit voor veel managers moeilijke gesprekken. Je moet rekening houden met de medewerker als persoon. Maar je moet ook niet de belangen van jouw organisatie uit het oog verliezen. En die van jou als manager.

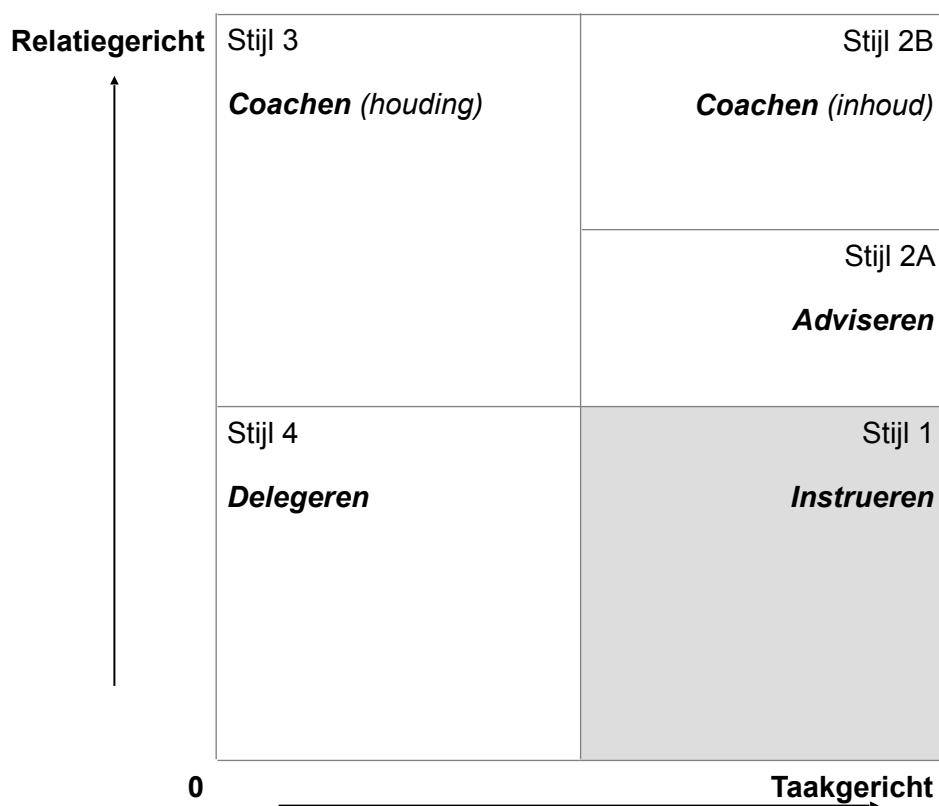
6.1.1 MODEL ADVIESGESPREK

- Stap 1:** Inleiding:
- “Wat is jouw vraag?” Inventariseer vraag medewerker.
OF
 - “Ik zie je.....doen” Eigen observatie weergeven.
- Stap 2:** Geef aan wat jij belangrijk vindt.
- Stap 3:** Zelf voorbeelden noemen van mogelijke oplossingen. *De ander de keuze laten!!*
- Stap 4:** Kiezen van een oplossing door de medewerker
- “Welke kies jij?”
- Stap 5:** Kort samenvatten
- Welke oplossing
 - Dit leidt tot..... (resultaat aangeven)
-

6.2 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn Fase 2 van een medewerker en STIJL 2 van het situationeel leidinggeven aan de orde geweest. In deze stijl staan de **TAAK** en de **RELATIE** beide centraal. Bij deze stijl hoort het adviesgesprek.

7. Fase 1



Instrueren zal vaak van toepassing zijn op een **nieuwe medewerker**. Hij of zij weet nog niet zo goed wat er verwacht wordt en weet misschien ook nog niet zo goed hoe het een en ander moet gebeuren. Dit geldt ook voor een 'oude' medewerker die een nieuwe (deel)taak gaat vervullen. Eenzelfde soort gedrag van de manager past bij een geheel andere situatie: de medewerker presteert niet goed. Al deze gevallen passen in deze stijl, waar het erom gaat de medewerker veel sturing te geven en duidelijk te zijn in **wat** er gedaan moet worden, **hoe** dat gedaan moet worden en **hoe en wanneer** jij dat controleert.

In deze situatie is het niet verstandig te 'aardig' te zijn, omdat dit de indruk kan wekken dat je erg toegeeflijk bent of met onvoldoende prestaties tevreden bent. Je mag natuurlijk best 'aardig' zijn, maar dat moet dan gericht zijn op een goede werksfeer, en niet al teveel op de medewerker als persoon. Duidelijk zijn is hier van belang.

7.1 Instructiegesprek

Bij deze stijl past het **instructiegesprek**, dat je toepast om iets uit te leggen. Op de volgende pagina vind je ons gespreksmodel voor het houden van een **instructiegesprek**.

7.1.1 MODEL INSTRUCTIE GESPREK:

- Stap 1:** Voorbereiden (wat, volgorde, hulpmiddelen)
- Stap 2:** Inleiding:
- Doel en procedure vertellen
- Stap 3:** Uitleggen:
- 6 à 10 belangrijkste stappen; wat en hoe
 - kritieke punten aangeven
- Stap 4:** Eventueel noteren (laten noteren) van de belangrijkste punten
- Stap 5:** Hulpmiddelen laten zien
- Stap 6:** Demonstratie geven:
- niet te snel!
- Stap 7:** Medewerker laten samenvatten
- eventueel vorige stappen herhalen
- Stap 8:** Laten doen
- Stap 9:** Controleren en bijsturen
- Stap 10:** Beloon de inzet van de medewerker met een compliment.
-

7.2 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn Fase 1 van een medewerker en STIJL 1 van het situationeel leidinggeven aan de orde geweest. In deze stijl staat de **TAAK** centraal.

Bij deze stijl 1 hoort gespreksmodel het **Instructiegesprek** om een nieuwe taak of deeltaak uit te leggen.

8. Waarnemen

8.1 Filter

Een zonnebril fungeert als een filter. Sommige dingen laat hij door en andere houdt hij tegen. Dat een zonnebril bepaalde zonnestralen tegenhoudt is niet zo erg. Erger is het, als onze hersenen bepaalde informatie wel en andere niet opneemt. Nog erger is het, dat onze hersenen dat niet af en toe doen, maar eigenlijk op elk moment dat wij iets horen, zien, tasten, ruiken, voelen.

In principe komen alle waarnemingen in onze hersenen terecht. Onze hersenen zou je kunnen vergelijken met een honingraat. Een honingraat die uit veel vakjes bestaat.

Indien een waarneming onze hersenen bereikt, zal hij zoeken naar "zijn vakje". Het kan zijn dat we er nog geen vakje voor hebben. Het kan ook zijn dat filters verhinderen dat de waarneming wordt opgeslagen. Past de waarneming nergens, dan vliegt hij er weer uit. Letterlijk zoals het spreekwoord zegt: "het ene oor in, het andere uit".

Bij het zoeken naar vakjes in onze hersenen treden verkleuringen op. Verkleuringen van onze waarnemingen worden mooi verwoord door de onderstaande regels.

- Mensen zien dingen, zoals ze die willen zien.
- Mensen horen dingen, zoals ze die willen horen.
- Mensen zien dingen, zoals ze die gewend zijn te zien.
- Mensen horen dingen, zoals ze die gewend zijn te horen.

8.2 Interpreteren

Het is normaal dat we de dingen die we waarnemen interpreteren, dat wil zeggen: we vullen zelf in wat er gebeurt. We zijn snel geneigd om een oordeel te geven over wat we waarnemen. Soms is die invulling of dat oordeel juist, vaak ook is het niet juist. Invullen of oordelen kan misverstanden veroorzaken.

Als we *interpreteren*, doen we dat door iets te zeggen over iemands houding, persoonlijkheid of karakter. Zo noemen we iemand lui, fanatiek, traag van begrip, slordig, dwars, stug enz.

Dat soort oordelen baseren we op de zaken die we hebben waargenomen.

Als u leiding geeft, concentreer u dan op "objectief waarnemen", ofwel: concentreer u op wat iemand doet of nalaat en niet op interpretaties! Daarmee verkleint u de kans op misverstanden en conflicten.

Als u leiding geeft concentreer u dan op wat iemand **feitelijk** doet of nalaat en niet op interpretaties!

8.3 Tips waarnemen

- Wees kritisch ten opzichte van uw eigen waarnemingen;
- Wees ervan bewust dat er veel misverstanden ontstaan door het verkeerd uitleggen van wat we waarnemen;
- Probeer objectief waar te nemen door u te baseren op feiten en gedragingen. Daardoor verkleint u de kans op misverstanden, irritaties en conflicten.

9. Feedback

Algemeen wordt het geven en ontvangen van feedback gezien als middel om organisaties op een hoger niveau te brengen. Veel bedrijven en instellingen hebben al spelregels geformuleerd om dit proces van feedback geven meer op gang te brengen en tegelijkertijd niet uit de hand te laten lopen. Deze regels zijn al dan niet expliciet gekoppeld aan inspirerende waarden als openheid, eerlijkheid, duidelijkheid, samenwerking en vertrouwen. We introduceren de regels in trainingen en teamsessies en beloven elkaar oprecht voortaan direct aan de betrokkene te melden waar deze zich nog kan verbeteren. Toch is nog steeds de meeste feedback te horen als gemopper bij de koffieautomaten en wordt directe feedback vaak ervaren als een in fraaie woorden verpakte persoonlijke aanval. Waar wringt nu de schoen?

9.1 Posities

Precies dezelfde woorden kunnen heel verschillende consequenties hebben naar gelang vanuit welke positie ze geuit worden. Het probleem is dat we ons dat vaak niet of nauwelijks bewust zijn, laat staan dat we voor de andere partij expliciet onze positie, onze intentie en de mogelijke consequenties verhelderen. Het gevolg is dat feedback vaak met de grootste terughoudendheid ontvangen wordt, niet het gewenste effect heeft en de relatie eerder verslechtert dan verbetert. Het management (en hun raadgevers) denkt dat het ligt aan een gebrek aan vertrouwen, durf en/of openheid (of erger nog), maar in werkelijkheid is er sprake van een simpel gebrek aan inzicht.

Welke posities kunnen we nu onderscheiden en wat hebben die voor invloed op de wijze waarop feedback gegeven en ervaren wordt? De drie belangrijkste binnen professionele organisaties zijn:

- de leidinggevende positie,
- de gelijkwaardige positie en
- de coachende positie.

Hierna wordt van elk afzonderlijk geschetst hoe vanuit deze posities te handelen.

9.2 Leidinggevende positie

Vanuit deze positie geef je leiding aan de persoon waaraan je feedback geeft, bijvoorbeeld als lijnmanager, projectmanager of teamleider. De intentie waarmee je feedback geeft is primair gelegen in het groepsbelang, dus het belang van de organisatie, het project of het team.

Bij het geven van feedback geef je expliciet aan:

- wat de verwachting is van deze groep ten aanzien van de betrokkene,
- wat de geconstateerde afwijking is en
- wat de consequenties zijn indien geen verbetering optreedt.

Dit is bepaald niet vrijblijvend (de consequenties vormen geen dreigement, maar een "belofte") en moet dan ook niet zo gebracht worden. Het brengen van deze feedback onder het mom van het helpen van de ander is een veel gebruikte manier waarop managers

trachten aardig gevonden te worden, maar het leidt in de praktijk alleen tot onduidelijkheid, teleurstellingen en uiteindelijk wantrouwen en conflicten.

9.3 Gelijkwaardige positie

Vanuit deze positie werk je op een zelfde niveau samen met de persoon waaraan je feedback geeft, bijvoorbeeld als logistiek versus account manager, programmeur versus ontwerper of het ene teamlid versus het andere. De kern is dat je van elkaar afhankelijk bent om je werk goed te kunnen uitvoeren. De intentie bij het geven van feedback is hier in eerste instantie het eigenbelang, daar het bedoeld is om het gedrag van de ander zo te veranderen dat jij je eigen werk beter kunt doen. Hier geef je aan:

- wat jij nodig hebt,
- wat jij als tekort constateert en
- wat voor jou de consequenties zijn als er niets verbetert.

De ander heeft dan wel de vrije keuze wat hij/zij ermee doet, maar zal de consequenties moeten aanvaarden.

9.4 Coachende positie

Vanuit deze positie help je de ander in de organisatie om haar/zijn werk beter te doen of om verder vorm te geven aan de loopbaan, bijvoorbeeld als expert-coach, carrièrecoach of gewoon als betrokken collega.

De intentie achter feedback is hier wel primair het belang van de ander. Voorwaarde is dat je door de ander ook daadwerkelijk als coach geaccepteerd wordt (dit kan door formele toewijzing, maar ook door je kennis, vaardigheden en attitude).

Hier geef je aan:

- wat je constateert aan gedrag,
- hoe jij het zou doen en
- waarom je het zo zou doen.

Wat de ander daar mee doet ligt vervolgens *echt* bij die ander. Essentieel hierbij is dat je zuiver vanuit *het belang van de ander* kunt denken en geen (ook niet voor jezelf) verborgen andere belangen hebt.

9.5 Positie kiezen

In de praktijk is het zo dat je in een werksituatie op één moment meer posities ten opzichte van een ander kunt innemen. Zo kun je tegelijkertijd projectmanager, coach en kamergenoot van iemand zijn. Extra spelregel bij het geven van feedback is dan ook dat je altijd begint met het aangeven vanuit welke positie je deze feedback geeft. Zo voorkom je dat goedbedoelde hints als vrijheidsbeperkende maatregelen gezien worden en andersom, of dat je iemand niet durft aan te spreken op zijn gedrag als kamergenoot omdat hij toevallig ook nog je manager is. Het weten vanuit welke positie je de feedback wilt geven is niet zo makkelijk als het wellicht lijkt.

Effectieve feedback begint dan ook altijd met een klein gewetensonderzoek, waarin je jezelf oprecht afvraagt wat jouw belang is bij het geven van de feedback.

9.6 Conclusie

Uiteraard is de werkelijkheid nog een aantal slagen complexer dan hier geschetst, maar de kern is dat we door de illusie van het altruïsme zullen moeten heen prikken om feedback binnen organisaties een werkelijke kans van slagen te geven. Dat feedback vaak ervaren wordt als onzuiver en vanuit een dubbele agenda ("hij zegt wel me te willen helpen, maar ondertussen ..."), is geen kwestie van een gebrek aan vertrouwen, maar het aanvoelen van een keihard aanwezige realiteit. Deze realiteit is er, mag er ook zijn en hoeft alleen maar erkend en expliciet gemaakt te worden om geen beletsel meer te zijn.

(Vrij naar "Feedback ontmaskerd" J.P. Boerekamp)

9.7 Feedbackregels

De 1e keer feedback geven, kun je op onderstaande manier doen. Geef aan vanuit welke positie jij feedback geeft. Ga dan van de feitelijke waarneming(en) naar jouw mening en sluit af met een tip. Dit laatste met name als het correctieve feedback betreft.

1. Vanuit welke positie geef jij feedback?

2. Ik zie

Hoor.....

FEIT

3. Ik merk

vind

voel

denk

MENING = *Lading Boodschap*
(*Emotie*)

4. Eventueel tip

9.8 Krachtig communiceren

Als het gedrag van de medewerker, de collega of jouw leidinggevende niet verandert, ga je een stap verder in jouw feedback. We noemen dit *krachtig communiceren*.

Je geeft aan vanuit welke positie jij de ander aanspreekt.

1. Gedrag

Beschrijf ***feitelijk*** wat je ziet, hoort, ervaart

2. Gevoel

Geef aan wat jouw gevoel hierbij is

“IK heb het gevoel dat je mij niet serieus neemt, niet respecteert, dat ik met een kluitje in het riet gestuurd word, dat jij je werk niet serieus neemt, etc. “

3. Gevolg

Geef aan wat het gevolg hiervan is voor jou en voor de organisatie

“Het gevolg is dat ik geen zin meer heb om met jouw te praten, samen te werken, iets te vragen, mij daarvoor in te zetten, jou erbij te betrekken etc. “

EN/OF

“Het gevolg hiervan is, dat onze klanten/gasten niet meer terugkomen, andere medewerkers jouw (ongewenste) voorbeeld gaan overnemen en het effect daarvan is dat, etc “

4. Gewenst

Geef aan HOE je het wel wilt hebben

“Ik verwacht van jou.....”

“De volgende keer wil ik graag dat je.....”

10. Discipline- of Correctiegesprek

Als een medewerker een taak niet goed uit wil voeren zal je een **disciplinegesprek, of correctiegesprek** moeten houden.

Discipline kwesties ontstaan als een medewerker een bepaalde overtreding begaat of een opdracht niet uitvoert. Dit kan uit onwil, maar evengoed uit onkunde gebeuren.

De manager kaart de zaak aan op grond van de gezagsverhouding. Het is nuttig om in de praktijk een onderscheid te maken tussen een **disciplinegesprek** en een **correctiegesprek**. In het eerste geval heeft een medewerker iets gedaan wat absoluut niet mag. We spreken dan ook wel van een **juridisch model**. In het laatste geval heeft een medewerker iets gedaan waarvan de manager vindt dat het niet kan of mag. We spreken dan over een **probleemoplossend model**.

10.1 Correctiegesprek

Noem een aantal voorbeelden waarbij je het probleemoplossende model toe moet passen:

Doorvragen:

Soms weet je van tevoren of je een disciplinegesprek of correctiegesprek moet voeren. Vaak kun je dat pas tijdens het gesprek achterhalen en moet je ter plekke voor een van de twee modellen kiezen. Of zelfs overstappen op een geheel ander soort gesprek, bijvoorbeeld een motivatiegesprek. Deze keuze wordt vooral bepaald door de **toelichting** die de medewerker op de overtreding geeft. Soms komen er dan zaken aan het licht die het hele gebeuren in een ander daglicht plaatsen. Vraag daarom vooral goed door als je naar de mening en visie van de medewerker vraagt. Op de volgende pagina's vind je de uitwerking van de beide gespreksmodellen.

10.1.1 MODEL CORRECTIEGESPREK:

- Stap 1:** Inleiding (*Stellen*):
- Wat is jou opgevallen (Aanleiding)
 - Geef voorbeelden van de overtreding:
 - Hoe concreter, hoe beter
 - Welk resultaat verwacht je van dit gesprek (doel)
- Stap 2:** Vraag de ander naar diens mening, standpunt, visie. “Hoe zie jij dit?”
Controleer door samen te vatten of je de ander goed begrepen hebt. (*In gesprek*)
- Stap 3:** Maak duidelijk wat jouw visie is, wat jij verwacht en waarom je corrigeert. (*Stellen*)
- Stap 4:** Ander oplossingen laten bedenken (meerdere), jij in tweede instantie aanvullen
“Hoe kun jij dit aanpakken? Hoe ga jij dit doen? Hoe zorg jij ervoor dat...?”
- Stap 5:** Kiezen van een oplossing
- Samenvatten oplossingen
 - “Welke kies jij?”
 - “Waarom deze?”
 - Hoe uitvoeren; concreet maken (wat, wanneer, hoe, met wie)
- Stap 6:** Vat de afspraken samen en maak een vervolgspraak ter controle.
-

Valkuilen bij het correctiegesprek:

10.2 Disciplinegesprek

Noem een aantal voorbeelden waarbij je het juridische model toe moet passen:

10.2.1 MODEL DISCIPLINEGESPREK

- Stap 1:** Inleiding:
- Uitnodigen/meenemen voor een gesprek
 - Wat is jou (weer) opgevallen (*Stellen*)
- Stap 2:** Noem de overtreding, beperk je tot de feiten.
- Stap 3:** Laat de ander reageren (kort)
Vat samen wat de ander aangeeft.
- Stap 4:** Noem de sanctie die op deze overtreding staat en spreek de straf uit.
- Stap 5:** Wacht op een reactie van de ander.
- Stap 6:** Spreek af dat je later nog een keer op het gesprek terugkomt.
- Stap 7:** Kom later op dit gesprek terug en maak duidelijk dat -na de straf - het incident wat jou betreft gesloten is.

Valkuilen bij het disciplinegesprek:

10.3 Samenvatting

- ⇒ Het **Correctiegesprek** gebruik je om op probleemoplossende wijze een medewerker bij te sturen die zich niet aan de regels houdt.
- ⇒ Het **Disciplinegesprek** zet je in om een duidelijke overtreding van een medewerker af te handelen, vaak met consequenties voor de medewerker.

11. Problemen oplossen

Individuele medewerkers en groepen, dus ook individuen en groepen waaraan jij leiding geeft, hebben met problemen te maken. Leidinggevendenden die goed slagen in het oplossen van problemen zorgen voor inspiratie. Medewerkers krijgen inspiratie, motivatie en hebben zin in het werk als problemen samen met de leidinggevende goed zijn op te lossen. Creativiteit en flexibiliteit kan dan ontstaan.

Problemen oplossen hoeft niet problematisch te zijn als u een aantal zaken in de gaten houdt. Zowel voor een gesprek met een groep als met een individu gebruiken we een aantal stappen.

11.1 Problemen

Problemen verdelen we in 2 soorten: procesproblemen (over de interactie/communicatie tussen groepsleden) en inhoudelijke problemen (over de taak van een individuele medewerker of de groep). Veel taakgerichte leidinggevendenden houden zich vooral bezig met de inhoudelijke problemen. Het oplossen van de procesproblemen is van belang om de taak in goede samenwerking en sfeer te laten uitvoeren.

11.1.1 Probleemherkenning

De eerste stap bij probleemoplossing is het herkennen van een probleem. Vaak voelt een medewerker of de groep aan dat er iets mis is, maar hebben het er niet over. Ze willen de mensen niet van het werk houden, zijn bang lastig gevonden te worden of willen geen probleem aandragen als ze nog geen oplossing weten. Een leidinggevende die veel contact heeft met zijn mensen zal sneller aanvoelen dat er iets mis is en zal dit bespreekbaar maken.

11.1.2 Een individueel of een groepsprobleem?

Problemen kunnen voor één medewerker gelden of voor de hele groep. Als het probleem bij één persoon ligt, moet deze kiezen tussen zelf oplossen of hulp vragen. De vraag is dan: wie kan dit het beste oplossen? De groep moet ook persoonlijke problemen van de leden in de gaten houden. Een groepslid mag niet uit de boot vallen. Belangrijk voor het functioneren van het team is dat alle leden betrokken blijven op de taak en de samenwerking. De leidinggevende speelt hierin een belangrijke rol.

11.2 Probleem oplossen

Probleem oplossen kan vanzelfsprekend zijn als je onderstaande basiselementen aanhoudt.

11.2.1 Bepalen van het probleem

Een probleem herkennen is de belangrijkste stap. Heb je een vaag idee dat er een probleem is, onderzoek het en leg het niet weg. Enkele vragen kunnen je helpen: Wat is er aan de hand? Wie is de probleemdruager? Moeten we dit oplossen of zijn andere zaken dringender? Kunnen wij het wel oplossen? Hebben we de middelen? Moeten wij het oplossen of iemand anders? Een belangrijk uitgangspunt voor ontwikkeling van individuele medewerkers en jouw team is te werken aan problemen waaraan mensen zelf iets kunnen doen. Anders wordt het al snel wijzen naar anderen.

11.2.2 Benoemen van het gewenste resultaat

Zonder doel geen succes. Individu of groep dient een helder beeld te hebben van de te behalen doelstelling. Doelstellingen werken het beste ze SMART zijn: de doelen zijn dan specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.

11.2.3 Het verzamelen van informatie

Oplossingen worden beter als men eerst informatie verzamelt. Informatie over het probleem en informatie over ervaringen van mensen met gelijke problemen en over kwaliteiten van mensen.

Dit kan onder andere door middel van brainstormen. De vragen 'wie?', 'wat?', 'waar?', 'wanneer?' en 'hoe?' worden beantwoord. Ook kun je natuurlijk de informatie van experts gebruiken. Voor de leidinggevende is het belangrijk te waken over het feit dat men niet te snel in de oplossingen schiet. Een goede analyse is onontbeerlijk.

11.2.4 Het ontwikkelen van mogelijke oplossingen

In deze fase is het in eerste instantie belangrijk om alternatieve ideeën te verzamelen, zonder discussie. Men mag wel om uitleg vragen. Geef in een groep iedereen voldoende spreektijd om gedachten te uiten. Geef de ander in een individueel gesprek voldoende tijd en ruimte om na te denken. Gebruik vooral open vragen. Voorkom polarisatie door de verschillen en overeenkomsten tussen de ideeën te noemen en door de gedachten regelmatig samen te vatten. Vel geen oordeel over de aangedragen oplossingen! Noteer alle ideeën op een flip-over.

11.2.5 Het kiezen van een oplossing

Cluster de ideeën en maak een eerste keuze op grond van voor- en nadelen. Op deze wijze blijven de belangrijkste ideeën over. Spreek met elkaar af hoe het besluit genomen wordt. Dit kan zijn met consensus of meerderheid der stemmen of met vetorecht. Het is verstandig om, in geval van stemming, de reactie van de weggestemde groepsleden in de gaten te houden. In een individueel gesprek kiest de probleemdruager in principe de oplossing waar hij/zij mee wil werken. De oplossing moet wel passen binnen kaders van de organisatie.

11.2.6 Het uitvoeren van de oplossing

Wie doet wat, wanneer en hoe? Wie regelt de uitvoering en de coördinatie? De uitvoerders zullen aan de groep verslag moeten uitbrengen, zodat de doeltreffendheid van de gekozen oplossing besproken kan worden. Eventueel bijstellen is dan mogelijk. In een individueel gesprek zijn duidelijke afspraken nodig tussen de leidinggevende en de medewerker over wie wat doet, wanneer en hoe.

11.2.7 Het evalueren van het resultaat

Tenslotte bepalen we of de oplossing heeft gewerkt. We evalueren de gebruikte methoden en gaan na of verdere actie nodig is.

Door in de verschillende stappen gebruik te maken van creatieve technieken, zoals bijvoorbeeld brainstormen, wordt het oplossen van problemen geen zware en moeilijke klus, maar is het juist leuk om met elkaar te doen. Het gouden idee wordt zo geboren.

11.2.8 MODEL PROBLEEMOPLOSSEND GESPREK

- Stap 1:** Bepalen van het probleem (iemand komt met probleem OF jij signaleert)
- “Wat is er aan de hand?” OF Wat valt jou op?
Luisteren, samenvatten en doorvragen
- Stap 2:** Vaststellen van het gewenste resultaat; (doel)
- Vanuit de medewerker; persoonlijk belang. Vragen: “Wat wil jij?”
 - Vanuit de leidinggevende; organisatiebelang: “Ik verwacht van jou.....”
- Stap 3:** Ander oplossingen laten bedenken (meerdere), jij in tweede instantie aanvullen
“Hoe kun jij dit aanpakken? Hoe ga jij dit doen? Hoe bereik jij jouw doel?”
- Stap 4:** Kiezen van een oplossing
- Samenvatten oplossingen
 - “Welke kies jij?”
 - “Waarom deze?”
 - Hoe uitvoeren; concreet maken (wat, wanneer, hoe, met wie)
- Stap 5:** Afspraken maken (samenvatten):
- Welke oplossing, hoe, wanneer, met wie
- Stap 6:** Evalueren
- “Hoe vond je dit gesprek? Wat heb je hier aan gehad?”
 - Afspraak wanneer terugkijken
-

12. Hoeder van het WAT

Dat betekent als leidinggevende zowel

- *sturen op de kaders en doelstellingen (het 'WAT') als*
- *ruimte geven op de eigen invulling en persoonlijke doelstellingen van de medewerker (het 'HOE').*

Voorbeeld:

1. De Directeur geeft aan de managers aan dat zij meer als *manager* van hun afdeling moeten gaan werken en verantwoordelijkheden daar laten waar ze horen. Dit is het **WAT** voor de managers. Hierover wordt niet gediscussieerd. De Directeur is de Hoeder van dit WAT.

- De vraag aan managers is: "**Hoe** zorgen jullie daarvoor?" De managers denken hierover na en komen met ideeën en voorstellen over HOE zij dit gaan realiseren.
Antwoord van de managers:
Duidelijke afspraken maken met medewerkers, deze bewaken en meer faciliterend werken:
 - Sturen op hoofdlijnen en delegeren
 - Medewerkers zijn (mede)verantwoordelijk voor operationele zaken en voor de kwaliteit van werken

De managers voeren hun plan uit, de Directeur organiseert terugkoppeling en informatievoorziening door de managers naar de Directeur en checkt steeds of de (tussen) doelen gehaald worden en stuurt hierop. (Plan, Do, Check, Act)

2. De manager geeft aan de medewerker aan dat de medewerker (mede)verantwoordelijk is voor operationele zaken en de kwaliteit van werken. Dit is het **WAT** voor de medewerker. Hierover wordt niet gediscussieerd. De manager is de Hoeder van dit WAT.

- De vraag aan de medewerkers is: "**HOE** vullen jullie dit in?" De medewerkers denken hierover na en komen met ideeën en voorstellen over HOE zij dit gaat realiseren.

De medewerkers voeren hun plan uit, de manager organiseert terugkoppeling en informatievoorziening door de medewerkers naar de manager en checkt steeds of de (tussen) doelen gehaald worden en stuurt hierop. (Plan, Do, Check, Act)

12.1 Plan, Do, Check, Act

Als het duidelijk is WAT er gaat gebeuren, wordt er nagedacht over HOE dit gerealiseerd wordt.

1. Plan

In het “WAT EN HOE GESPREK” geeft de manager aan de medewerker aan WAT er moet gebeuren (doel). Vervolgens vraagt de manager aan de medewerker HOE deze het aangegeven WAT (doel) gaat bereiken.

- Vragen stellen
- Luisteren
- Samenvatten

2. Do

Het uitvoeren van het HOE door de medewerker

3. Check

De manager controleert of de uitvoering goed verloopt en onderzoekt de oorzaken als dit niet zo is

4. Act

Handelen op basis van deze check.

De manager bespreekt de voortgang met de medewerker. Hij geeft als HOEDER van het WAT aan WAT er goed en minder goed gaat. Vervolgens vraagt hij aan de medewerker HOE deze zaken die minder goed lopen gaat aanpakken (zie 1).

Door bovenstaande stappen steeds te herhalen, zullen er verbeteringen in de kwaliteit van de organisatie én van het product en/of de dienst worden behaald.

12.2 MODEL WAT EN HOE GESPREK (Inhoudelijk coachen)

Stap 1: Aangeven **WAT** er moet gebeuren (*Stellen*)

- “Dit moet gebeuren”. “Dit is nodig” “Ik verwacht van je dat.....” (Doel)

Stap 2: Ander oplossingen laten bedenken (meerdere),
in tweede instantie zelf aanvullen (*In gesprek*)

- “Hoe ga jij doen? Hoe kun jij dit aanpakken?”

Stap 3: Kiezen van een oplossing

- Samenvatten oplossingen
- “Welke kies jij?”
- “Waarom deze?”
- Hoe uitvoeren; concreet maken (wat, wanneer, hoe, wie)

Stap 4: Afspraken bevestigen (samenvatten)

- Welke oplossing(en), hoe, wanneer, met wie

Stap 5: Evalueren

- Afspraak maken wanneer terugkijken
-

12.3 ACT GESPREK:

- Stap 1:** Aangeven WAT er moet gebeuren (*Stellen*)
Aangeven HOE de ander dit zou doen (afpraak)
Resultaat aangeven en wat jij daarvan vindt
Opnieuw het HOE bespreken: “Hoe ga jij er alsnog voor zorgen dat.....?”
- Stap 2:** Ander oplossingen laten bedenken (meerdere),
in tweede instantie zelf aanvullen (*in gesprek*)
- “Hoe ga jij doen? Hoe kun jij dit aanpakken?”
- Stap 3:** Kiezen van een oplossing
- “Welke kies jij?”
 - “Waarom deze?”
 - Hoe uitvoeren; concreet maken (wat, wanneer, hoe, wie)
- Stap 4:** Afspraken bevestigen (samenvatten)
- Welke oplossing(en), hoe, wanneer, met wie
- Stap 5:** Evalueren
- Afspraak maken wanneer terugkijken
-

13. Coachingsvaardigheden

Coachen en de coachende stijl van leidinggeven zijn gericht op de ontwikkeling van een individu binnen een bepaalde taakomgeving met als oogmerk de persoonlijke ontwikkeling te bevorderen en de prestaties te verbeteren.

Dat betekent als leidinggevende zowel

- **sturen op de kaders en doelstellingen (het 'wat')** als
- **ruimte geven op de eigen invulling en persoonlijke doelstellingen (het 'hoe')**.

Leidend principe bij coachen is dat je het eigen bewustzijn en eigen verantwoordelijkheid aanboort bij jouw medewerker. Als coach ben je erop uit om jouw medewerker tot nadenken aan te zetten over de eigen situatie en hem vervolgens zelf verbeteracties te laten formuleren. Dat klinkt mooi, maar hoe doe je dat?

13.1 Ik als coach, of ik en de coachende stijl

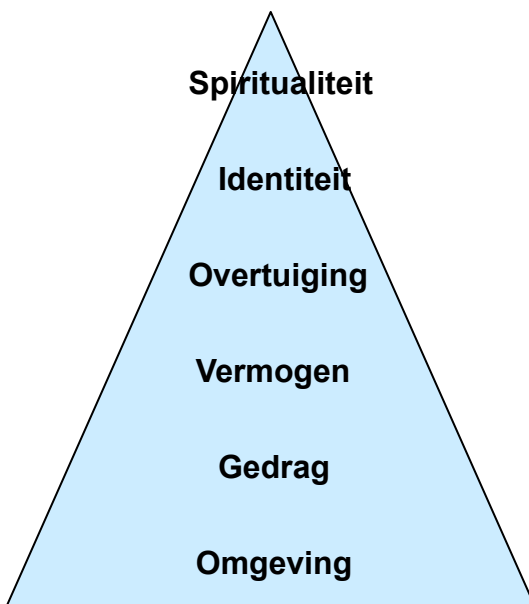
Belangrijke vraag is of jij zo wilt werken als leidinggevende of als begeleider. Vind jij, dat jij de ander gewoon moet vertellen hoe iets moet gebeuren, dan is de coachende stijl niets voor jou! Als jij als expert het allemaal weet en dit ook graag uitdraagt, dan moet je dat vooral doen, maar noem je dan geen coach, of praat dan niet over de coachende stijl.

Hoe jij bent als persoon, of hoe jij wilt zijn als persoon is bepalend voor het al dan niet coach kunnen zijn, of de coachende stijl kunnen hanteren.

Als jij de overtuiging hebt: "Ik weet het allemaal zo goed en ik ga het de ander vertellen", dan heb je niet de juiste mindset voor coachen.

Het "trucje" coachen of het "trucje" van de coachende stijl werkt maar heel even. Mensen prikken daar snel doorheen. Er komt meer bij kijken dan een beetje kennis en iets ander gedrag.

Het gedrag dat jij laat zien komt voort uit de gedachten, overtuigingen, waarden en normen en ervaringen die je hebt over de situatie waar je inzit.



Een hoger logisch niveau organiseert de informatie op onderliggende niveaus. Verandering op lager niveau kan verandering op een hoger niveau teweeg brengen. Verandering op een hoger niveau **zal** verandering op lager niveau teweeg brengen.

Als jij jouw gedrag wilt veranderen, zul je vermogens en vaardigheden moeten leren om ander gedrag te kunnen laten zien. Maar om die vermogens echt te leren, zul jij met je houding en overtuigingen aan het werk moeten. Bovendien moet het passen bij wie jij bent. Voor jezelf moet duidelijk worden welk beeld jij van jezelf hebt als (team)coach.

Als jij daadwerkelijk effectiever wilt worden in jouw gedrag, zul jij op niveaus hoger dan "gedrag" aan het werk moeten om blijvende verandering te bewerkstelligen.

Als jij gelooft, als jij vindt dat mensen veel meer kunnen dan ze zelf denken, dan werkt dit door in jouw gedrag als coach. Je kunt zaken loslaten en overlaten aan een ander. Als jij wel het uitgangspunt hanteert dat mensen veel meer kunnen dan ze zelf denken, maar je gelooft het niet, dan wordt dit zichtbaar in je houding. Je wilt controle houden.

Blijvende verandering van gedrag en daarmee verhoging van de effectiviteit van leidinggevendenden, managers of begeleiders start met bewustwording van hun attitude, gedachten en overtuigingen, waarden, normen en uitgangspunten op het gebied van omgaan met mensen en met het coachen.

Kort samengevat kunnen we zeggen dat als jij coach wilt zijn, of de coachende stijl van leidinggeven wilt hanteren, jij de juiste mindset nodig hebt.

Bij de coachende stijl heb je een aantal vaardigheden nodig. De coachende stijl wordt ook wel de vragende stijl van leidinggeven genoemd.

Vragen stellen, luisteren en samenvatten zijn belangrijke vaardigheden.

Zie hiervoor de Reader Coachingsvaardigheden.

14. Niveaus leidinggeven

Als leidinggevende werk je op meerdere niveaus:

- Inhoud
 - Procedure
 - Interactie
- } Proces

De inhoud is vooral voor de medewerker. Daarvoor heb je hem/haar ingehuurd. De leidinggevende geeft een doel, kader, uitgangspunt aan (het WAT) en de medewerker gaat hiermee aan het werk. De medewerker krijgt de ruimte om de manier van werken (het HOE) zelf in te vullen binnen de kaders en uitgangspunten.

Een valkuil voor veel leidinggevendens is, dat zij zich teveel en te graag met de inhoud willen (blijven) bemoeien.

Als leidinggevende of manager werk je veel meer op de andere niveaus.

Je stuurt en bewaakt het proces. Je geeft procedures aan waarbinnen gewerkt wordt en monitort deze. Je geeft aan wat je van de interactie tussen mensen verwacht; hoe mensen met elkaar omgaan. Dit bewaak je en spreek je waar nodig mensen op aan.

Je bent meer voorwaardenscheppend bezig, zodat jouw mensen hun werk goed kunnen doen.

In sommige functies is het zo dat de leidinggevende ook vakinhoudelijke taken heeft. Zorg er dan voor dat je weet wanneer je welke pet op hebt. Bemoei je met de inhoud als je met vakinhoudelijke taken bezig bent en richt je op het proces als je als leidinggevende aan het werk bent.

Zeg tegen de mensen om je heen welke “pet” je op hebt als je ze aanspreekt.

15. Leidinggeven: kunst, kunde èn kunstje.

In de voorgaande hoofdstukken hebben we je het leidinggeven uitgelegd. We hebben je een aantal modellen aangereikt voor verschillende soorten gesprekken. Bij deze gespreksmodellen gaat het steeds om de combinatie van enerzijds de kennis en kunde, oftewel de vakbekwaamheid van de medewerker en anderzijds de wil, oftewel de motivatie van de medewerker.

De boodschap luidt, dat je niet steeds een zelfde stijl van leidinggeven moet toepassen maar per persoon, per taak, per situatie je keuze moet maken. Hoe groter je scala van vaardigheden, hoe beter je kunt leidinggeven.

Andere gespreksmodellen:

Nu zijn er natuurlijk nog meer gespreksmodellen die voor een manager zeer nuttig zijn. Belangrijke algemene modellen zijn die van beoordelingsgesprekken, functioneringsgesprekken en slechtnieuwsgesprekken.

Bedenk dat **modellen** als **hulpmiddel** toegepast moeten worden. Leidinggeven is kunst, kunde èn kunstje. Maar een manager kan meer met concepten dan met kunstjes, zoals onderstaande metafoor duidelijk maakt:

Soms zijn opleidingen niet veel meer dan het aanleren van kunstjes: de olifant moet op het blauwe tonnetje gaan zitten. Maar o wee als hij tijdens de tour door de stad een klein autootje van dezelfde kleur ziet staan.....

16. Bijlage

16.1 Opeens ben je manager van jouw afdeling. Hoe stel jij je voortaan op?

Stel je het volgende eens voor. Gisteren vernam jij dat jouw leidinggevende het bedrijf gaat verlaten of promotie krijgt. Vandaag valt jouw oog op de vacature voor manager van jouw afdeling. De gedachten flitsen door je hoofd: je hebt de juiste papieren, je bezit de capaciteiten en je hebt de ambitie. Maar ja, wat zullen jouw collega's er van vinden als jij ineens boven hen staat. Zullen ze je wel als leider accepteren? Deze laatste vraag zal in ieder geval ook afhangen van jouw houding. Vanaf het moment dat jij manager bent, zal je leven nooit meer hetzelfde zijn.

De reacties van jouw medewerkers

Als nieuwe manager treed je het kantoor van de medewerkers binnen. Plotseling valt er een stilte. Misschien zegt iemand nog wat, maar je bemerkt aan de reacties van de anderen dat deze opmerking niet aansluit bij het onderwerp waarover ze spraken: over jou! Er wordt vanaf de eerste dag over jou gesproken in het team. Werknemers wisselen altijd hun verwachtingen maar ook vooroordelen uit over hun leider. Je moet het nog zien te maken, dus vanzelfsprekend ben je onderwerp van gesprek. Behalve dit zul je nog andere reacties kunnen tegenkomen. Er zullen misschien medewerkers zijn die je plotseling zeer formeel en afstandelijk benaderen en oogcontact vermijden: van hen verwacht je weerstand. Anderen nemen zeer ontspannen houdingen aan als je met hen spreekt. Met één been op hun stoel of hun handen in hun nek lijken ze te kennen te geven zich aan jou niet te hoeven aanpassen. Een derde groep zwermt vanaf het begin als muggen om jouw lijf. Ze komen glimlachend binnenlopen op jouw kantoor en reiken je 'handige tips' aan als je hen passeert op de gang. Je zult zeker worden uitgetest op je leiderschap, maar ook in het team zal worden gestreden om nieuwe (informele) rolverdeling, aandacht en waardering.

Wat is jouw doel?

Sommige nieuwe managers reageren op deze machtsstrijd door meteen op hiërarchische wijze te laten zien wie er de baas is. Soms vertrekt hierdoor personeel, kort nadat de manager is benoemd. Door deze opstelling creëer je echter een grotere afstand tussen jezelf en de rest van het team.

Het is belangrijk om eens voor jezelf na te gaan wat het eigenlijke doel is van jouw management.

Is dit het verzekeren van respect en aanzien, of is dit het behalen van een gezamenlijk resultaat met het team? Als dit laatste het geval is, dan begrijp je dat jij jouw team hard nodig hebt en dat je het accent moet leggen op samenwerking in plaats van op het vaststellen van de machtsverhoudingen. In een modern team zijn de medewerkers ook uit op resultaat en als je daar door jouw manier van leidinggeven toe kunt bijdragen, hoef jij je er niet zoveel zorgen meer om te maken of je wel door hen geaccepteerd zal worden.

Een leider uit het team?

Vaak rijst de vraag of het goed is om iemand uit het bestaande team te promoveren tot manager of dat het beter is om hiervoor iemand van buitenaf aan te trekken. Een persoon van buitenaf lijkt minder last te hebben van jaloezie en getouwtrek om de macht. Hij komt

binnen met een schone lei en als hij maar niet al te gek doet, zal zijn leiding snel door de medewerkers geaccepteerd worden. Bij het benoemen van iemand die reeds werkzaam is in het bedrijf, kunnen bestaande onderlinge verhoudingen de acceptatie bemoeilijken. Bovendien komt het dan eerder voor dat andere personen zich gepasseerd voelen, bijvoorbeeld omdat ze langer in het bedrijf werkzaam zijn of menen betere capaciteiten en diploma's te hebben.

Een gezamenlijke klus

Je dient echter te beseffen dat jij als vaste medewerker een belangrijk voordeel heeft boven een manager van buiten. Jij kent alle ins en outs van het bedrijf en van de medewerkers. Je weet wat de gebruikelijke manier van werken is en je kent de sterke en zwakke kanten van de anderen. Het is belangrijk dat jij jouw team hiervan bewust maakt. Laat je medewerkers weten dat jij jouw werk ziet als het uitvoeren van een gezamenlijke klus. Jij kunt deze niet alleen klaren; je heeft hen daarbij hard nodig! Ook is het van belang dat je op de hoogte blijft van het wel en wee van het personeel, zowel zakelijk als persoonlijk. Dit kan niet van afstand! Wist je dat de meeste werknemers veel meer van hun manager weten, dan de manager over zijn personeelsleden?

Wat is jouw plaats in het team?

Sommige mensen hebben bij een manager nog steeds het idee van een baas die op afstand de lakens uitdeelt. Een machtshebber die de medewerkers op directieve wijze benadert, slechts om hun productiviteit te vergroten. Managen en samenwerken lijken dan tegenstrijdige begrippen.

Een manager zou eerder iemand moeten zijn die het overzicht bewaart, stuurt, coacht en zo nodig participeert. Wat ben jij voor een leider? Welke afstand houd jij aan tot de medewerkers en met welk doel? 'Mijn deur staat altijd open!' is een statement dat door menig manager geuit wordt om de betrokkenheid met zijn team te definiëren. Misschien staat jouw deur wel letterlijk altijd open, maar durft er wel iemand binnen te komen? Om de relatie met het personeel open te houden, dien je het contact met hen actief te onderhouden. Jij dient je frequent onder hen te mengen in plaats van te wachten in jouw kamer met open deur. Om het contact te bevorderen en de afstand te verkleinen, kun je jouw lunch misschien beter nuttigen met de medewerkers dan met het managementteam.

16.2 Motivatiegesprek

Bij het **motivatiegesprek** wil je de medewerker weer plezier in het werk geven. Als we overtuigen als 'trekken' zien, dan is motiveren meer 'duwen'. Door een motivatiegesprek probeer je te achterhalen wat er mis zit. En dan de medewerker in de goede richting te duwen. Je moet uitzoeken of de medewerker verkeerde verwachtingen over de functie of over jouw organisatie als werkgever heeft. Of dat de medewerker iets anders van jou als manager verwacht. Een motivatiegesprek lukt alleen maar als je bereid bent je zelf kwetsbaar op te stellen. Ook hier zijn duidelijkheid en tact erg belangrijk.

16.2.1 Motivatie en leeftijd:

Motivatie is een onderwerp waar veel leidinggevendenden tegenaan lopen. Het is vooral belangrijk te beseffen dat mensen door verschillende zaken gemotiveerd worden.

En dat motivatie per leeftijdsgroep verschilt.

In welke leeftijdsgroepen vallen jouw medewerkers?

Hoe houd je met motiveren daar rekening mee?

Hieronder in grote lijnen een schets per leeftijdsgroep, met tips hoe je hen kunt motiveren:

TWINTIGERS:

De hele wereld ligt nog open. Periode van zichzelf ontdekken op alle gebieden: relaties, werk, eigen mogelijkheden. Financiële en sociale zekerheid zijn niet erg belangrijk. Werk is een mogelijkheid om zichzelf uit te proberen. De twintigers worden in hun werk gemotiveerd door: uitdaging, afwisseling en snel resultaat.

DETTIGERS:

De eigen mogelijkheden zijn aardig bekend. Zekerheid en succes zijn nu belangrijk. Werk geeft kans op carrière en verantwoordelijkheid. Soms plaatst de dertiger zijn eigenbelang door een te grote ambitie te veel op de voorgrond. Besteed bij deze groep dus aandacht aan communicatie en samenwerken! De dertigers worden in hun werk vooral gemotiveerd door

eigen verantwoordelijkheid.

VEERTIGERS:

Veertigers zijn vaak gesetteld: huisje, boompje, beestje, maar...

Sommigen willen zich in deze periode extra bewijzen, anderen twifelen hevig aan wat ze bereikt hebben en willen het roer omgooien: andere relatie, andere baan. De veertigers zijn vooral te motiveren door begrip te tonen voor deze vaak moeilijke levensfase.

VIJFTIGERS:

Vijftigers zijn niet meer voortdurend bezig de eigen positie te versterken en zijn daardoor vaak heel ondersteunend voor de organisatie. Het is van belang dat zij een functie hebben, waarin ze hun kennis en ervaring kunnen gebruiken en overdragen. Organisaties die vijftigers behandelen als dertigers creëren gefrustreerde medewerkers die de sfeer behoorlijk kunnen verpesten. Vijftigers zijn vooral te motiveren door hun kennis en ervaring te benutten en te waarderen, bijvoorbeeld door ze mentor te maken of ze een leidinggevende of adviserende functie aan te bieden.

ZESTIGERS:

Zestigers zijn in veel bedrijven een uitstervend ras en vertrokken reeds lang voordien via de VUT of WAO. Maar of dit in de toekomst zo blijven zal...

De zestiger kan meestal goed relativeren. Daardoor kan hij/zij een goede rol vervullen bij het realistisch maken van beleidsplannen.

Ook zijn zij sterk in het geven van aandacht aan (vaak immateriële) zaken, die jongeren over het hoofd zien. Zestigers zijn - evenals de vijftiger- te motiveren door hun kennis en ervaring te waarderen en te benutten.

16.3.2 MODEL MOTIVATIEGESPREK:

- Stap 1:** Inleiding:
- Doel van het gesprek aangeven (dit is jou opgevallen)
- Stap 2:** Jouw verwachtingen van de medewerker aangeven:
- Wat voor een verwachting heb jij en waarom?
- Stap 3:** Vraag de ander hoe die tegenover jouw verwachtingen staat.
Inventariseer knelpunten/behoefte
- Stap 4** Vraag de medewerker welke verwachtingen hij/zij heeft:
- Van de functie
 - Van jou als manager
- Stap 5:** Stel samen alle knelpunten/behoefte vast (samenvatten)
- Stap 6:** Geef aan wat jij van de medewerker veranderd wilt hebben (en wat jij eventueel zelf gaat veranderen).
- Stap 7:** Stel een actieplan op om de knelpunten op te heffen.
“Wat ga jij doen?” Concreet wat, hoe, wanneer, met wie.
“Dit ga ik als manager doen.”
- Stap 8:** Maak afspraken:
- Controleer die van de medewerker
 - Kom je eigen afspraken na
-