

Kennisdocument

Leidinggeven aan en communiceren met medewerkers

Als ondernemer, directeur of leidinggevende kom je in de praktijk voor allerlei situaties te staan, waarin je als leidinggevende in actie moet komen. En de vraag is dan welke aanpak het beste past. Daarbij is de tijd om je voor te bereiden meestal kort.

In zulke gevallen is het prettig om snel je tactiek te kunnen bepalen aan de hand van een aantal adviezen of tips.

In dit document vind je voor verschillende praktijksituaties tips en adviezen, in de vorm van acties die bijdragen aan een succesvolle aanpak (doen), en tips in de vorm van valkuilen (niet doen), die maken dat je het doel niet bereikt.

Naast praktijksituaties komen er ook een aantal wetenschappelijke inzichten en modellen aan bod over het gedrag van mensen, de wijze waarop mensen op elkaar reageren, en de beïnvloeding van gedrag.

De volgende onderwerpen komen aan bod:

1. Sturen op relatie, inhoud en proces (model)
2. Introductie nieuwe werknemer
3. Situationeel leiding geven (model)
4. Motiverend inwerken van nieuwe medewerkers
5. Motiveren van medewerkers met een andere werkhouding
6. Omgaan met medewerkers met een andere culturele achtergrond
7. Het functioneren waarnemen en aandacht geven aan de medewerker

8. Opdrachten geven
9. Opdrachten geven aan meerdere medewerkers
10. Instructie geven
11. Uitvoering controleren
12. Corrigeren van medewerkers
13. Corrigeren van medewerkers, die steeds weer dezelfde fout maken
14. Delegeren
15. Omgaan met (openlijk) negatief gedrag
16. Omgaan met conflicten tussen medewerkers
17. Disciplinair optreden
18. Gevraagd advies geven
19. Medewerkers motiveren voor verandering van gedrag
20. Omgaan met defensief gedrag
21. Het persoonlijk motivatiegesprek
22. Coachen
23. Slecht nieuws voor medewerker
24. Slecht nieuws voor de directie
25. Omgaan met medewerker die rouwt vanwege een verlies
26. Teambespreking of werkoverleg leiden
27. Bijeenkomsten met voltallig personeel leiden
28. Leidinggeven bij (grote) leeftijdsverschillen
29. Leidinggeven aan de andere sekse
30. Tot chef gepromoveerd
31. Communicatietips

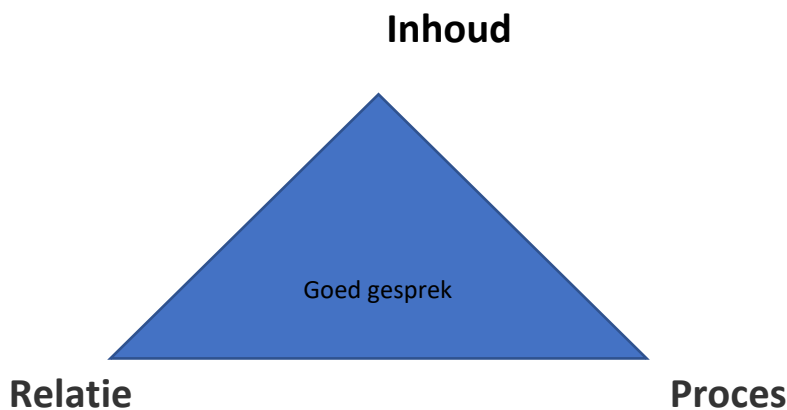
1. Sturen op relatie, proces en inhoud

Als ondernemer of leidinggevende voer je bij voortduring gesprekken met medewerkers over de werkzaamheden, opdrachten, de planning, (afstemmings-) problemen, projecten, het functioneren van de medewerker individueel of als team.

Om die gesprekken goed te laten verlopen, in de zin van beide partijen hebben een positieve ervaring bij het gesprek, dien je het gesprek sturen op drie elementen, te weten op de relatie, op het proces en op de inhoud.

Relatie heeft betrekking op de verstandhouding tussen jou en de ander. Het proces heeft betrekking op het gespreksverloop en de inhoud heeft betrekking op het onderwerp waarover met elkaar wordt gesproken.

In de volgende figuur geven we weer hoe deze drie elementen zich tot elkaar verhouden.



Het gesprek begint met aandacht voor de ander en de relatie tussen jou en de ander. Als leider van het gesprek geef je de ander de persoonlijke aandacht, waardering en respect, zodat de ander daarop reageert met de bereidheid om met je in gesprek te gaan. Ook kan het nodig zijn in te gaan op de rolopvatting en rolverwachtingen van beide partijen, voordat je toekomt aan de inhoud van het gesprek.

Vervolgens leg je uit wat het beoogde doel is en hoe het gespreksverloop er wat jou betreft uitziet en welke inbreng jezelf wilt hebben en welke inbreng je van de ander verwacht. Dit stem af met de verwachtingen en wensen van de ander en maak je afspraken over de tijd, die voor het gesprek nodig is.

Daarna ga je samen met je gesprekspartner inhoudelijk in gesprek en volgt het afgesproken gespreksverloop/proces.

We spreken van sturen op relatie, proces en inhoud omdat je ook tijdens het gesprek steeds alert blijft op deze elementen.

Het gesprek kan plots stroever gaan lopen of blokkeren. Dat kan te maken hebben met onderliggende relationele problemen of drempels. Die moeten dan eerst worden besproken.

Het gesprek kan inhoudelijk te diep gaan of onvoldoende voortgang opleveren. In dat geval moet je sturen op het gespreksverloop/ proces.

Het kan zijn dat je merkt, dat de ander niet meedoet. Ook dan moet je een proces-interventie plegen door de ander te attenderen op wat je waarneemt. Vervolgens kan blijken, dat het gedrag van de ander te maken heeft met onderliggende opvattingen of dat het een gevolg is van je eigen gedrag.

2. De introductie van een nieuwe medewerker

Een effectieve introductie van de nieuwe medewerker zorgt ervoor dat de nieuwe medewerker zich snel op zijn gemak gaat voelen in zijn nieuwe werkomgeving en zich gaat gedragen als een goed werknemer en collega. ¹

Doen en laten:

- De collega's van de nieuwe medewerker informeren over de komst van de nieuwe medewerker: wie, welke functie, datum eerste werkdag en wie de introductie coördineert/ contactpersoon/ mentor is voor de nieuwe medewerker
- Van te voren een checklist opstellen van de formaliteiten en regelzaken die op de eerste werkdag/ eerste werkweek moeten uitgevoerd en wie daarbij betrokken zijn
- Op de eerste werkdag de nieuwe medewerker ontvangen met een ontvangstgesprek en vertellen wat het doel is van de introductie en hoe deze eruit gaat zien; eventueel geef je de nieuwe medewerker een schriftelijk overzicht/ checklist van de activiteiten en wie daarbij een rol hebben
- Vraag aan de nieuwe medewerker, wat voor hem of haar belangrijk is om te weten?
- Overvoer de nieuwe medewerker niet en organiseer een aantal afzonderlijke sessies/ gespreksmomenten, zoals bijvoorbeeld:
 - o Het inleveren van de ondertekende arbeidsovereenkomst en evt. werknemers verklaringen, bijvoorbeeld voor de loonbelasting, een gezondheidskeuring/verklaring, een privacy- verklaring en andere formaliteiten
 - o De uitgifte en uitleg aan de medewerker van bedrijfsmiddelen, zoals sleutel, badge, bedrijfskleding, veiligheids-/ beschermingsmiddelen, telefoon/laptop/ computer e.d.
 - o Uitleg over het bedrijfsgebouw(en)/locaties, de bedrijfsactiviteiten, de afdelingen, de directie en leidinggevenden
 - o Afspraken/gebruiken m.b.t. werktijden, pauzes, overwerk, lunch, koffie/thee/water, toiletbezoek, roken, gebruik van bedrijfs- en eigen (mobiele) telefoon, computer, toegestaan en verboden gebruik van ICT-middelen/ sociale media e.d.
 - o De planning van de werkzaamheden/ personeelsplanning, het tijdschrijven/ verantwoorden van de bestede tijd, declaratie van reiskosten en andere kosten

¹ Tegenwoordig wordt voor de introductieperiode ook wel het Engelse begrip "On Boarding" gebruikt. Voor grotere/ groeiende bedrijven bestaan er speciale software programma's om de introductie en het inwerken van nieuwe medewerkers met een webapplicatie te ondersteunen.

- o De werking van het gehanteerde e-hrm systeem en de toepasselijke web- applicaties voor registratie werktijden, verlof, vakantie, ziekteverzuim, scholing e.d.,
- o Regels m.b.t het ziekmelden, loondoorbetaling bij ziekte en begeleiding/advisering door Arbodienst/bedrijfsarts
- o Veiligheid- algemeen en op de werkplek, BHV, e.d.
- o Proeftijd beoordeling, beoordelingssysteem, functioneringsgesprekken, scholing en ontwikkeling,
- o De regelingen m.b.t het vaststellen van de vaste beloning/ variabele beloning en andere arbeidsvoorwaarden zoals pensioen, werknemers (schade) verzekeringen
- o Historie bedrijf, bedrijfscultuur en doelstellingen
- o Disciplinebeleid en maatregelen
- o Werkoverleg en bedrijfsbijeenkomsten, rol van OR/PVT (indien van toepassing)
- o Bedrijfsavonden/ uitjes/ speciale gelegenheden, verjaardagen, e.d.
- Laat medewerker een kennismakingsronden maken om zijn nieuwe collega's te leren kennen: wie, welke functie, leeftijd/ aantal dienstjaren, arbeidsverleden/persoonlijke ontwikkeling/ambitie, hoe het werken in het bedrijf wordt ervaren e.d.

NB.

Zoals je leest, is er nogal wat informatie over te dragen. Vandaar het advies om dat in delen aan de hand van een planning in te vullen. Een planning die je samen met de nieuwe medewerker maakt.

3. Model van situationeel leiding geven

Volgens Hersey en Blanchard, twee Amerikaanse wetenschappers, is het belangrijk dat een leidinggevende in zijn gedrag naar een medewerker rekening houdt met de taakvolwassenheid van een medewerker ten opzichte van de taak/ taken, die de medewerker moet uitvoeren.

De taakvolwassenheid of competentie is een resultante van de kennis/kunde (bekwaamheid) van de medewerker voor een taak en de bereidheid die de medewerker heeft om die taak goed uit te voeren.

Model

Taakvolwassenheid/competentie	Stijl/ leidinggevend gedrag
Kundig en bereid	Delegeren, erop vertrouwen dat medewerker zelf-controle uitvoert, laten rapporteren. Beschikbaar zijn voor calamiteiten en regelmatig een terugkoppeling geven over het feit dat je tevreden bent over de uitvoering.
Kundig, niet bereid/	In gesprek gaan met medewerker over wat er moet gebeuren/ verwacht wordt en over het belang van de taak; achterhalen wat de perceptie van de medewerker is over het belang van een goede aanpak; daarna checken op acceptatie, zodat je vertrouwen kunt hebben in de uitvoering; afspraak maken over controle op voortgang/resultaat
Onkundig/nog onvoldoende ervaren, wel bereid	Uitleggen en bespreken van wat, waarom en hoe, daarna medewerker en de uitvoering begeleiden; Samen controleren of het goed gegaan is
Onkundig, wel bereid maar onzeker/onbekend met het werk of niet bereid/ gemotiveerd	Opdracht geven: wat en wanneer, duidelijke instructies geven over hoe en waarom zo; uitvoering controleren

Bij de bereidheid kunnen we nog een onderscheid maken naar de mate van zekerheid/zelfvertrouwen en de mate waarin de medewerker de verantwoordelijkheid wil dragen.

Nieuwe medewerkers of medewerkers die nieuwe taken krijgen, kunnen die taak wel graag willen kunnen uitvoeren en tegelijkertijd last ondervinden van onzekerheid over hun eigen kunnen. In die situatie heeft de medewerker baat bij duidelijke opdrachten en heldere instructies, die hem houvast bieden om zich het werk eigen te maken.

De stijl van opdrachten geven, supervisie en controle is ook passend als een medewerker weinig tot geen verantwoordelijkheid neemt/ aankan voor zijn werk en je niet kunt vertrouwen op zijn kennis/kunde.

Als medewerkers wel gemotiveerd zijn, maar nog onvoldoende inzicht hebben in de werksituatie en onvoldoende ervaring hebben om zelfstandig te werken, is een pro-actieve begeleidende stijl van leidinggeven passend. Voordat taken worden opgedragen/ overgedragen spreek je dan met de medewerker door hoe hij het werk het beste kan aanpakken en tegen welke uitvoeringsproblemen hij kan aanlopen, en hoe hij die kan oplossen of waarvoor hij terug kan vallen op de leidinggevende. Ook stimuleer je de medewerker om het werk zo goed mogelijk eigen te maken.

Ervaren en (redelijk) kundige medewerker kunnen een onverschillige/ gedemotiveerde indruk maken of problemen hebben met hun zelfzekerheid om die taken of werkzaamheden zelfstandig en goed uit te voeren. In dergelijke gevallen is het passend om in gesprek te gaan met de medewerker over de taak en de aanpak van het werk. Wat maakt dat de werknemer de verantwoordelijkheid niet neemt of durft te nemen? Wat kan je als leidinggevende doen voor de medewerker; welke steun heeft hij van jou nodig voor een goede taak-uitvoering?

Delegeren is passend als je kunt vertrouwen op de kennis, de ervaring en zelfstandigheid heeft om taken van jou over te nemen. Het vereist wel dat je je de taak en de medewerker in zekere zin loslaat, en dat kan moeilijk zijn omdat je daarmee ook de directe controle gaat missen.

4. Het inwerken/begeleiden van nieuwe medewerkers

Het model van Hersey en Blanchard kun je ook toepassen bij het inwerken van nieuwe medewerkers.

1. Nieuwe medewerker is handig/ heeft aanleg en is zelfzeker

Doen:

- persoonlijk benaderen
- beperk instructies
- delegeren,
- ruimte geven
- zelf fouten laten corrigeren
- complimenten geven
- voorstellen en ideeën constructief bespreken

Valkuilen:

- geen controle inbouwen
- geen aandacht geven

2. Nieuwe medewerker heeft aanleg, maar is niet zeker van zichzelf

Doen:

- positief benaderen
- beperk instructies
- complimenten geven
- stimuleren om van fouten te leren
- steun geven

Valkuilen:

- onpersoonlijk benaderen
- te bezig reageren

3. Nieuwe medewerker is niet erg handig/heeft weinig aanleg, maar is wel zeker van zichzelf

Doen:

- persoonlijk benaderen
- uitleg geven over je met de medewerker wil omgaan en wat je van hem verwacht
- noodzakelijke instructies geven en daarna laten uitvoeren en laten melden wanneer hij klaar is
- confronteren bij te hard van stapel lopen/mennen
- positief blijven bij fouten en laten herstellen
- tijd geven

Valkuilen:

- niet controleren of medewerker akkoord is met voorgestelde samenwerking , de instructies, het werk
- in het begin teveel tijd/ruimte geven

4. Nieuwe medewerker is niet handig/ heeft weinig aanleg en is onzeker

Doen:

- stap voor stap inwerken
- begeleidend inwerken
- voordoen
- steun geven

Valkuilen:

- ongeduld tonen
- minachtend optreden
- teveel tegelijk van de medewerker willen

5. Inwerken van medewerkers met andere werkhouding

U heeft een nieuwe medewerker aangetrokken en het blijkt dat die persoon andere opvattingen heeft over de manier van werken, de samenwerking e.d. Hoe kun je zo iemand toch goed inwerken?

Doen

- Begrip kweken en begrip vragen voor werkwijze in het bedrijf
- Regels afspreken
- Begrip tonen en waar mogelijk tegemoet komen aan redelijke verlangens
- Gedrag van medewerker dat goede dienstverlening in de weg staat, niet accepteren.

Valkuilen

- Weinig communiceren met medewerker
- Snel geduld verliezen of geïrriteerd raken
- Niet openstaan voor andere manieren en werkwijzen
- Medewerker bewust buiten de groep laten vallen/buitensluiten (hij voelt daar toch niets voor)
- Niet bespreken van je onbehagen.

6. Omgaan met medewerkers met een andere culturele achtergrond

Onder een andere culturele achtergrond verstaan we mensen die uit een andere cultuur of milieu komen en die er andere politieke, religieuze en maatschappelijke waarden en normen op na houden.

Wat kan moeilijk zijn?

- Elkaar begrijpen
- Omgaan met verschillende waarden en opvattingen
- Gevoelens van superioriteit/meerderheid ten opzichte van de ander spelen in jezelf op, waardoor je de ander min(der) achtend tegemoet treedt
- Medewerkers die hun geloof of opvattingen (voortdurend) etaleren op ongepaste momenten

Doen

- Je bewust zijn van eigen cultuur bepaalde gewoonten, gebruiken en opvattingen
- Je verdiepen in de cultuur van de ander
- De ander positief tegemoet treden
- Naar aanleiding van voorvallen/situaties waarin verschillen tot uitdrukking komen, hierover met de medewerker spreken
- Daarbij onderscheid maken naar
- Geduld tonen
- Medewerker ruggensteun geven bij weerstanden of onheus gedrag van anderen (bijvoorbeeld collega's of klanten)
- Afwijkende gewoonten accepteren, als zij geen (negatieve) invloed hebben op de dienstverlening of het productieproces

Valkuilen

- De medewerker als kind behandelen
- Medewerker buiten sluiten
- Je laatdunkend ten aanzien van andermans cultuur opstellen/uitlaten
- Vooringenomen reageren
- Het niet onderkennen van de cultuur-bepaaldheid van het eigen gedrag
- Het niet aanspreken op gedrag van medewerkers die zich discriminerend of bevooroordeeld gedragen tegenover collega's

7. Aandacht geven aan medewerker

Mensen vinden het belangrijk dat hun leidinggevende of directeur zo nu en dan aandacht aan hen besteedt, zonder dat er sprake hoeft te zijn van een specifieke aanleiding.

Doen

- Neem waar hoe de medewerker zich gedraagt
- Traceer de momenten dat persoonlijke aandacht op zijn plaats lijkt
- Spreek medewerker met zijn/haar naam aan
- Maak een waarderende opmerking tegen de medewerker
- Toon interesse: hoe gaat het met (jouw, de voortgang, dat project, de opleiding, thuis etc)
- Luister aandachtig en laat merken dat je goed luistert/waarneemt door toegenegen houding en door korte reacties/samenvattingen waaruit je begrip blijkt
- Vraag of er zaken zijn waarmee je kunt helpen.

Valkuilen

- Op een verkeerd moment (druk of gespannen) of in gezelschap van anderen dit gesprek aankaarten
- Te lang gesprek
- Geforceerd aardig/vriendelijk gedrag (kan ongeloofwaardig overkomen)
- Te snel overgaan op een onderwerp waar je zelf (vol) mee zit

8. Opdrachten geven

Opdrachten kunnen op verschillende manieren gegeven worden, bijvoorbeeld als verzoek of als een bevel, persoonlijk versus onpersoonlijk. Omstandigheden en persoon bepalen mede welke toon en houding passen.

Bij de meeste mensen komt een vriendelijk en duidelijk verzoek beter over dan een gebod.

Doen

- Formuleer de opdracht kort en duidelijk:
 - Wat moet je doen, hoe en waarmee en wanneer moet het klaar zijn?
- Controleer op acceptatie:
 - ik kan het, ik ga het doen en zorg dat het op tijd klaar is
 - check acceptatie en vraag de medewerker hoe hij het denkt aan te pakken

Bij twijfel over deskundigheid/bekwaamheid

- Vraag de medewerker hoe hij het denkt te kunnen realiseren
 - Bijvoorbeeld bij grote drukte/ werkdruk
- Geef zo nodig toelichting, achtergrondinformatie over het waarom van de opdracht

Bij een nieuwe opdracht die anders is dan medewerker normaal gewend is

- Benadruk kritieke punten in het proces die van belang zijn voor de kwaliteit
- Vraag naar en maak afspraken over noodzakelijke voorzieningen, gereedschappen, materialen, financiën e.d.
- Spreek datum en tijd af voor tussentijdse controle en oplevering

Valkuilen

- Eénrichtingsverkeer
- Alleen maar schriftelijke opdrachten
- Aannemen dat medewerker wel weet wat van hem/haar verwacht wordt
- Te summier informeren, terwijl de opdracht allerlei niet nader genoemde activiteiten en te treffen maatregelen inhoudt
- Opdracht geven aan iemand die het werk niet volledig beheerst, zonder afspraken over het leerproces of extra hulp
- Geen afspraak over oplevering en eindcontrole
- Te veel verwachten van het eigen initiatief van medewerker
- Medewerker krijgt niet de nodige extra steun, middelen en ruimte voor de opdracht

9. Opdrachten geven aan meerdere medewerkers

Dit is bijvoorbeeld het geval bij een opdracht of taak waaraan meerdere medewerkers tegelijk gaan werken, terwijl er geen hiërarchisch leidinggevende is die de verantwoordelijkheid draagt.

Doen

- Stel vast wat de opdracht inhoudt en welke deskundigheid ervoor nodig is
- Bepaal wie de opdracht gaan uitvoeren Maak een keuze:
 - a. Je stelt de groep verantwoordelijk voor de opdracht, taakverdeling en uitvoering of
 - b. Je stelt een persoon als eerst verantwoordelijke aan

Als je een eerst verantwoordelijke aanstelt:

- Geef de opdracht en vraag zijn commentaar
- Stel zo nodig samen een plan op
- Stel zelf de anderen op de hoogte van hetgeen van hen verwacht wordt en wie verantwoordelijk is en welke bevoegdheden die persoon daarbij heeft
- Maak afspraken over periodieke controle voortgang en signalering van problemen

Bij een team-opdracht:

- Leg aan allen tegelijkertijd uit wat de opdracht inhoudt en geef toelichting op verantwoordelijkheid/bevoegdheden van het team
- Vraag om een mondeling en/of schriftelijk akkoord van de groepsleden afzonderlijk
- Maak afspraken over periodieke controle op voortgang en signalering van problemen

In beide gevallen:

- Laat de verantwoordelijke medewerkers rapporteren en/of voer controles uit

Valkuilen

- Geen duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden
- Teamleden werden niet gezamenlijk geïnformeerd
- Een deelopdracht of wijziging van de opdracht doorgeven aan een van de medewerkers, zonder daarover eerst met de eerstverantwoordelijke te spreken
- Geen tussentijdse controles/ kritische opleveringspunten afgesproken
- Eerst verantwoordelijke wil de baas spelen of durft geen leiding te nemen/geven.

10. Instructie geven

Bij het geven van instructie is het doel dat de medewerker leert welke handelingen achtereenvolgens verricht moeten worden en waarom het werk/opdracht op een specifieke (door u) voorgeschreven wijze wordt uitgevoerd en niet anders.

Vorbereiding

Doen

- Het wat en hoe van een taak of werkwijze op een rij zetten
- Nagaan wat de medewerker moet leren en begrijpen
- Aanpak zoeken die aansluit bij bekwaamheid en bereidheid van de medewerker
- Zorgen voor een omgeving/tijd waarop de instructie ongestoord gegeven kan worden

Valkuilen

- Niet voorbereiden
- Geen rekening houden met de persoon aan wie u instructie geeft.

Uitvoering

Doen

- Juiste plaats/moment kiezen
- Doel en belang van taak/werk/regel uitleggen □ Juiste volgorde van handleidingen aanhouden
- Uitleg geven over het waarom van bepaalde handelingen of procedures
- Van geheel naar detail behandelen
- Geef voorbeelden
- Laat medewerker meedoen/herhalen
- Fouten rustig herstellen

Valkuilen

- Storingen
- Even tussendoor
- Te hoog tempo
- Vragen of medewerker het begrijpt
- Geen controle of herhaling vragen

11. Uitvoering controleren

Als leidinggevende heb je de (eind-) verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en voortgang in het werk van de medewerkers. Controles op de uitvoering zijn dan nodig.

Doen

- Attendeer de betrokken medewerker op het feit dat je komt/zal controleren
- Herinner hem aan (vorige) afspraken of te realiseren doelen en uitvoeringsnormen
- Pas zichtcontrole toe en laat medewerker vertellen
- Stel vast in welke mate het werk is gevorderd
- Vraag naar problemen en bijzonderheden
- Zeg watje opvalt
- Geef aandacht aan zowel de positieve als de nog te verbeteren punten
- Vraag om een reactie
- Maak een afspraak over de verdere voortgang en een eventuele volgende controle

Valkuilen

- Controleren bij afwezigheid van de betrokkene
- Te weinig of te vaak controleren
- Afkeuren zonder te verklaren wat normaal of goed zou zijn
- Controleren op zaken waarvan de ander nog geen weet heeft en bij fouten hem daarvoor verantwoordelijk stellen
- Zaken controleren die niet tot de opdracht behoren (bemoeien met wat je niet aangaat)

12. Corrigeren van medewerker

Medewerkers maken fouten. Vaak corrigeren zij zichzelf als ze fouten maken. Als dat niet gebeurt, moet je als leidinggevende corrigerend optreden, met het doel te voorkomen dat de fout nog een keer wordt gemaakt.

Doen

- Vertel de medewerker wat je is opgevallen en leg uit dat het gedrag niet overeenstemt met:
 - Wat je van hem verwachtte
 - Wat je met hem hebt afgesproken
 - De regels of afspraken in het bedrijf
 - De kwaliteitseisen of gedragseisen van het bedrijf
- Vraag de medewerker waarom de situatie bestaat/ vraag naar de oorzaak
- Controleer in hoeverre de fout of overtreding te maken heeft de bereidheid, de bekwaamheid en/of de omstandigheden.
- Bereik instemming over de gewenste verbetering
- Spreek je vertrouwen uit voor de bereidheid van de medewerker
- Maak een afspraak voor een moment van voortgangscntrole

Valkuilen

- Kwaad worden en tegen de medewerker uitvaren
- Alleen maar minpunten noemen (demotiveren)
- Niet met feiten komen
- De medewerker geen kans geven zich te verklaren
- Een vage eis formuleren, waaraan men zich zou moeten houden
- Oplossing aangeven die de medewerker niet kan realiseren (gebrek aan opleiding of ervaring)
- Bij verbetering geen positieve aandacht aan de medewerker geven
- In bijzijn van klant/collega's medewerker afvallen

13. Corrigeren van medewerker, bij terugkerende fouten

In een bedrijf gelden vele regels en afspraken, zoals

- regels waar nooit van afgeweken mag worden, bijvoorbeeld veiligheidsregels waarvoor geldt dat overtreding wordt bestraft, met een berisping, waarschuwing, boete of ontslag
- regels waarvan je bij hoge uitzondering mag afwijken, zoals te laat op de werkplek aanwezig zijn, waarbij geen sanctie volgt als er legitieme omstandigheden/redenen zijn
- regels en afspraken die niet algemeen zijn, maar specifiek gemaakt worden tussen collega's of de leidinggevende en zijn medewerker en waarbij het steeds weer in de fout gaan irritaties oproept en het vertrouwen in de samenwerking kan schaden.

Wat is lastig?

Op een adequate wijze corrigerend/disciplinerend optreden, omdat

- sommige mensen laten zich niet dwingen/leren het nooit
- je moedeloos van het gedrag van medewerkers kunt worden
- het vertrouwen in de medewerker kwijt kunt raken

Doen

- Medewerker aanspreken op gedrag:
 - noem de feiten, refereer aan afspraak of regel , vertel voor de hoeveelste keer je de medewerker op dit gedrag moet spreken
- Vraag naar de oorzaken ,en controleer of deze te maken hebben met bekwaamheid , bereidheid of de omstandigheden
 - Vertel wat de gevolgen zijn van de fout In praktische zin: bijvoorbeeld
 - de voortgang, kwaliteit, bedrijfsvoering, kosten, moeite, klanttevredenheid
 - voor de verstandhouding of samenwerking , voor de arbeidsrelatie (juridisch)
- Bij fouten die hun oorzaak vinden in de bereidheid, alertheid, zorgvuldigheid:
 - Vragen om een ongeconditioneerd ja en geen ja-maar accepteren
 - Aangeven welke gevolgen er zijn bij herhaling
- Bij fouten waarop een sanctie moet volgen:
 - Waarschuwing/ sanctie ter plekke geven en schriftelijk bevestigen

Valkuilen

- Persoonlijke aanvallen;
- De feiten niet kennen;
- Met twee maten meten;
- Sancties in het vooruitzicht stellen die je niet kunt of wilt waarmaken;

14. Delegeren

Delegeren houdt in dat je bepaalde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan de medewerker op een systematische wijze overdraagt met het doel dat de medewerker die taken zelfstandig, dus zonder je directe bemoeienis, gaat uitvoeren en waar nodig zelf beslissingen kan nemen. Je behoudt wel de eindverantwoordelijkheid. Dit betekent dat de medewerker, maar ook jij op eventuele fouten van de medewerker kunnen worden aangesproken.

Er is een onderscheid te maken naar taak- en resultaatdelegatie.

Bij **taakdelegatie** dient de medewerker de taak of opdracht uit te voeren op de voorgeschreven of gebruikelijke wijze ; de medewerker mag daar niet zonder jouw toestemming van afwijken.

Bij **resultaat-delegatie** heeft de medewerker een grotere vrijheid in de uitvoering. De medewerker mag naar eigen inzicht handelen voor zover hij niet in strijd komt met de algemene regels of afspraken: het resultaat staat voorop.

Doen

- Nagaan welke taken u zelf moet doen en welke je kunt delegeren
- Nagaan welke medewerkers voldoende competent zijn om aan te kunnen delegeren
- Bepalen in hoeverre sprake is van taak en/of resultaatdelegatie
- De medewerker uitleggen waarom de taak wilt delegeren en waarom juist aan hem
- Duidelijke afspraken maken met medewerker over de taak-eisen en/of resultaat-eisen en zijn bevoegdheden
- Afspraken maken over rapportage en controle
- Consequent blijven als collega's of klanten toch op jou toestappen in plaats van op de medewerker aan wie je de taak hebt gedelegeerd
- De medewerker rugdekking geven als er iets fout is gegaan
- De medewerker de tijd en ruimte geven voor een eigen aanpak
- Bereikbaar zijn/blijven voor de medewerker
- Als er problemen zijn die onderzoeken en de medewerker adviezen geven
- De ervaringen met de gedelegeerde taak na verloop van tijd evalueren.

Valkuilen

- Van delegeren afzien uit angst voor verlies van de controle
- Niet(s) delegeren omdat je alles zelf beter of sneller kunt
- Wel de verantwoordelijkheden maar niet de bijbehorende bevoegdheden delegeren
- Bij de minst of geringste aangelegenheid de taak weer overnemen
- De medewerker afvallen als hij fouten maakt
- Stiekem controleren
 - Ingrijpen omdat de medewerker een eigen aanpak kiest, alhoewel de aanpak op zichzelf wel effectief is
- De problemen overnemen en oplossen

15. Omgaan met (openlijk) negatief gedrag

Situatie

Soms heb je te maken met een medewerker die zich als een tegenwerker gedraagt; als iemand die bewust of onbewust gedurende langere tijd gedrag vertoont dat een negatieve invloed heeft op:

- het gezag van de leiding/ondernemer en/of
- de sfeer en de samenwerking op de afdeling en/of
- de productiviteit en kwaliteit

Het komt soms in alle openheid voor. Soms komt het voor in de vorm van achterklap/roddel, ziekmelden of langer ziek thuis blijven. Soms komt u er niet zelf achter, maar zijn er anderen die u hierover informeren.

Doen

- Gesprek aangaan
 - Confronteer de medewerker met de feiten en vraag hem/haar hierop te reageren
 - Onderzoek wat de redenen zijn, luister goed en vraag door:
- a. Bij een zakelijk meningsverschil:**
- conflict benoemen en samen of met behulp van een derde partij een oplossing zoeken
- b. In geval van een machtsstrijd**
(jouw positie wordt bevochten of uw baas-zijn wordt niet geaccepteerd)
- beide partijen dienen conflict en de gevolgen daarvan onder ogen durven zien
 - het conflict benoemen/uitspreken
 - een hogere manager of personeelsadviseur als intermediair inschakelen
 - als de tegenwerker niet tot inkeer komt, wordt ontslag de logische optie
- c. In geval van botsende persoonlijkheden:**
- samen op een rij zetten op welke onderdelen wel goed valt samen te werken en op welke punten en in welk gedrag de irritaties ontstaan
 - ieder formuleert gedragswensen voor de ander die realistisch en haalbaar zijn
 - afspraken maken over wat wel en niet zal worden gehonoreerd, wat werkbaar en haalbaar is
 - als geen verbetering optreedt: ontslag, outplacement of overplaatsing

d. Onwil medewerker:

- waarschuwing geven
- bij geen verbetering ontslag

e. Onmacht medewerker:

- samen zoeken naar een voor u (het bedrijf) aanvaardbare situatie
- vervolgens op blijven toezien en controleren

Valkuilen

- Dreigen met sancties of ontslag voordat u weet wat er speelt
- Gevecht om de macht aangaan (in bijzijn van anderen)
- Je uit de tent laten lokken
- Bevooroordeeld reageren
- Eigen gedrag niet bespreekbaar willen maken
- Eigen gedrag niet willen aanpassen
- Niet weten te onderhandelen of tot een werkbaar compromis te komen, waar dit wel nodig is voor een acceptabele en werkbare oplossing

16. Omgaan met conflicten tussen medewerkers

Op zich is de stelling dat medewerkers hun eigen conflicten moeten oplossen te rechtvaardigen. Echter wanneer het conflict negatieve gevolgen heeft voor het werk, de sfeer of de samenwerking, zul je een interventie moeten plegen.

Doen

- Een gesprek met de conflictpartijen arrangeren
- Daarvoor eventueel in korte persoonlijke gesprekken beide medewerkers/partijen vragen om mee te werken aan gesprek waarin de conflict/samenwerking wordt besproken
- Vraag beide medewerkers het probleem te beschrijven, zonder elkaar te onderbreken
- Vat beide standpunten samen en stel vast wat het probleem is en maak daarbij een onderscheid naar
 - Karakter en oorsprong: zakelijk en/of persoonlijk
 - Belang of positie
 - Feiten en perceptie/beleving
- Stel samen met partijen vast welk doel voor ogen staat
- Vraag hun oplossingen, één voor één
- Laat medewerkers op elkaars oplossingen reageren; laat daarbij een scheiding aanbrengeen tussen inhoud en emotie
- Stel vast of partijen dichterbij het doel komen
- Zoek samen verder naar een aanvaardbare oplossing
- Maak afspraken en leg een proefperiode vast.

Valkuilen

- De medewerkers laten doorvechten, zodat de oplossing wel van u moet komen
- Conflict in de doofpot stoppen
- (Bij voorbaat) partij kiezen voor een van beide medewerkers/partijen
- Met de medewerkers afzonderlijk tot een oplossing zien te komen; je wordt dan verantwoordelijk voor de oplossing

17. Disciplinaire maatregelen nemen

Disciplinaire maatregelen, zijn maatregelen die u op grond van het werkgeversgezag kunt nemen nadat een medewerker een overtreding heeft gemaakt. Je kunt hierbij denken aan een berisping, waarschuwing, de ontzegging van een bevoegdheid, een boete, schorsing, opschorting of stopzetting van de loondoorbetaling of het aansprakelijk stellen van de medewerker voor geleden schade.

Disciplinaire maatregelen zoals een boete, schorsing of ontzegging van een bevoegdheid dienen arbeidsrechtelijk getoetst te worden.

Per geval kies je de toepasselijke disciplinaire maatregel. Daartoe dien je altijd de volgende beginselen te hanteren:

Doen

- Onderzoek doen naar en kennis nemen van alle relevante feiten
- U laat zich vergezellen door een getuige bij het gesprek
- Spreek de medewerker aan en confronteer hem met de feiten
- De medewerker horen en een kans geven zijn kant van het verhaal te vertellen (toedracht en omstandigheden)
- In het geval sprake is van onverantwoorde gedrag: de sanctie noemen die proportioneel en passend is, dat willen zeggen rekening houdend met de aard en de ernst van de overtreding.
- Vraag de medewerker om een reactie en vraag wat de medewerker zal doen om herhaling te voorkomen
- Bevestig gesprek en sanctie schriftelijk; laat medewerker tekenen voor ontvangst en akkoord
- Als medewerker niet tekent, vragen naar zijn motivatie
- Sluit af met vertrouwen te geven in de afspraken.
- Bevestiging eventueel aangetekend en met handtekening retour verzenden

Valkuilen

- Boos worden
- De medewerker geen kans meer geven voor uitleg
- Dreigen met maatregelen, maar ze niet uitvoeren
- Maatregelen nemen die niets te maken hebben met het onacceptabele gedrag

18. Gevraagd advies geven

Een collega of medewerker vraagt jou om advies voor een (persoonlijk) probleem. Hoe kun je een nuttig advies geven en voorkomen dat de medewerker jouw advies niet serieus neemt, waardoor je teleurgesteld raakt in de medewerker.

Doen

- Luister en toon empathie
- Stel vragen waarmee het probleem in al zijn facetten wordt belicht
- Oefen geen kritiek uit en beschuldig niet
- Geef eventueel vragende suggesties, bijvoorbeeld:
 - ismisschien mogelijk?
 - kan het zo zijn dat jezelf.....
- Vermijd twistgesprekken, zoek eerst punten van overeenstemming alvorens het met de ander oneens te zijn.
- Breng eventueel nieuwe gezichtspunten in (laten we de zaak is van een andere kant bekijken)
- Laat de ander oplossingen aandragen
- Zachtjes aan ,dan breekt het lijntje niet
- Handel met tact

Valkuilen:

- Reageren met dooddoeners
- Suggesties geven om gewoon dit en dat te doen
- Zich onbewust boven de ander stellen
- Ongeduldig zijn
- Probleem van de ander niet serieus nemen

19. Medewerkers motiveren voor verandering van gedrag

Bij de introductie van vernieuwingen of veranderingen in het bedrijf stuiten we vaak op weerstanden. “Men wil niet, ziet het nut niet, of hoeft niet zo nodig”. Er zijn weerstanden, mensen gaan in de verdediging of raken ze onzeker.

Hoe kun je in deze situatie uw medewerkers motiveren en stimuleren.

Doen

Geef informatie:

- beschrijf de eisen waaraan het bedrijf moet voldoen
- beschrijf de (ongewenste) effecten/resultaten van het huidige gedrag
- geef aan op welke onderdelen gedrags-aanpassing nodig is
- Vraag om een reactie:
 - luister naar reacties van medewerkers
 - breng weerstanden in kaart
 - maak onderscheid naar praktische en psychologische achtergronden/oorzaken
 - onderscheid psychologische oorzaken naar bevorderende en belemmerende waarden of overtuigingen
 - inventariseer voor en nadelen
 - bespreek welke kansen de wijziging oplevert
- Plaats noodzakelijke verandering in historisch/tijdsperspectief (bijvoorbeeld eerdere veranderingen waarvoor tegenstand was en waarvan we nu kunnen vaststellen dat het een succes is geworden)
- Trek samen conclusies:
 - hoe dwingend de verandering is
 - welke voordelen verbonden zijn aan de verandering, voor het bedrijf en voor de medeweker zelf/persoonlijk
 - welke vraagstukken/problemen nog opgelost moeten worden en
 - hoe medewerkers betrekken worden bij het bedenken van oplossingen.
- Maak afspraken over tijdpad, en hoe met persoonlijke gevolgen zal worden omgegaan
- Na bijvoorbeeld na een week nog eens bij elkaar komen en afspraken herbevestigen of verder uitwerken
- Begeleiden tot het werkt.

Bij grotere weerstanden of terugval in oude gedrag: coachen, zie tips coachen

Valkuilen

- Vooringenomenheid ten opzichte van de medewerkers
- Angst voor reactie van de medewerkers
- Niet open en eerlijk informeren
- Te snel willen scoren
- Reacties niet serieus nemen
 - Medewerkers overdonderen met uw beslissing
- Misplaatst wij'en
- Onderhandelen met je medewerkers op basis van win- lose strategie, in plaats van win-win strategie

20. Omgaan met defensief gedrag

Defensief gedrag is een reactie op een waargenomen bedreiging. Daarmee pogen mensen hun persoonlijke en openbare imago te beschermen, onverschillig of dat beeld al dan niet met de werkelijkheid overeen komt.

Defensief gedrag komt voor als:

- mensen de consequenties van voorgenomen veranderingen moeilijk kunnen verwerken
- of wanneer ze niet goed geïnformeerd zijn over op handen zijnde veranderingen en de gevolgen die de veranderingen te weeg zullen brengen
- mensen het gevoel hebben dat ze gemanipuleerd worden
- mensen zich belemmerd voelen in hun prestaties, in hun pogen om erkenning en waardering te verwerven, waardoor zij zich hulpeloos gaan voelen
- als ze het beheer van hun werk niet meer in handen hebben en zich uitzichtloos gaan voelen

Doen:

- Vraag aan de ander of hij bereid is om feedback van jou te ontvangen
- Leg uit wat je bedoeling is/ waarom je dat wil
- Controleer op acceptatie/ akkoord
- Geef feedback: wat je waarneemt en wat je je afvraagt en
- Neem tevens waar hoe de feedback ontvangen wordt
- Vraag hoe de ander het ziet en voelt
- Help de ander zich te uiten
- Toon empathie
- Schift de emotionele informatie van de feiten
- Onderzoek de behoeften en zorgen, wat men zou willen en wat men moet hebben
- Zoek samen naar oplossingen
- Maak afspraken om de problemen in de toekomst te voorkomen

Zie ook tips coachen

Valkuilen:

- De ander niet serieus nemen
In de (tegen-)aanval gaan

21. Het persoonlijke motivatiegesprek

Een positieve en sterke (zelf-) motivatie is waardevol en belangrijk om je werk goed te kunnen doen, je in te zetten voor collega's en bedrijf en om je als goed werknemer te gedragen.

Alhoewel het onderwerp motivatie direct of indirect aan bod in functionerings- of ontwikkelingsgesprekken, kan het raadzaam zijn afzonderlijke gesprekken over de persoonlijke motivatie van de medewerker te voeren, met het doel om de zelfmotivatie van de medewerker positief en sterk te houden of te versterken.

Doen

- Medewerker uitnodigen voor het gesprek
- Het gesprek starten met uitleg over doel en karakter van het gesprek en jouw rol als leidinggevende/ personeelsmanager tijdens het gesprek
- In kaart brengen van aard en ernst van wat motiveert en de onvrede/ frustraties of desinteresse. Heeft het te maken met:
 - Functie, werk en doelenrealisatie,
 - betrokkenheid/ samenwerking/ verbondenheid,
 - cultuur, voorschriften en eisen,
 - Arbeidsomstandigheden,- tijden en -voorwaarden
 - Combinatie werk- en privé en/of privé- omstandigheden
- In kaart brengen van drijfveren persoon
 - Wat motiveert je, waarin ervaar je een uitdaging?
 - Let op je gesprekstechnieken, d.w.z. starten met een uitdagende open vragen en vervolgens LSD toepassen: luisteren, samenvatten en doorvragen
- Sla brug slaan tussen persoon en bedrijf/werk
- Stimuleer medewerker zelf te zoeken naar alternatieven/ oplossingen
- Afsluiten met samenvatting door medewerker
- Medewerker vragen zelf een verslag te maken van het gesprek

Valkuilen

- Invullen voor medewerker
- Aan de oppervlakte blijven

22. Intern coachen

Coachen

Coachen is manier van leiden die toegepast wordt om iemand te helpen die zich graag verder wil ontwikkelen of groeien in bepaalde facetten van het functioneren, en die dat op eigen kracht niet goed voor elkaar krijgt.

Bij coachen is het uitgangspunt dat de medewerker de “eigenaar” is, dat wil zeggen dat hij of zij zelf verantwoordelijk is voor het aanpassen of versterken van het eigen gedrag.

Coachen kan op drie niveaus plaatsvinden:

- op het gedrags- en vaardigheden niveau
- op het denk- niveau, waarbij nog een onderscheid te maken is naar het rationele denken (kennis/feiten) en niet rationele denken (zelfbeeld, overtuigingen, waarden en normen)
- op het gevoels- niveau, waarbij primaire gevoelens zoals zekerheid, angst, sympathie, woede, vreugde, tevredenheid en teleurstelling aan bod komen.

Voor bestendige gedragsverandering is het nodig dat het willen, denken, voelen, kunnen en doen elkaar versterken. Om dat te bereiken is meestal coaching op de drie niveaus nodig.

Bij het kiezen van de persoon, die de coaching gaat verzorgen, kan de medewerker kiezen voor een interne of externe coach.

Interne coach

De interne coach is doorgaans iemand, die bekend is met de werkomgeving/ het werk en de organisatie waarin de medewerker opereert, iemand in wie de medewerker veel vertrouwen stelt en die in een aantal opzichten voor de medewerker als voorbeeld dient in het gedrag dat hij graag wil versterken.

Een interne coach:

- geeft feedback,
- reflecteert en evalueert,
- bewaakt mede de voortgang,
- geeft tips voor de praktijk/ reikt handelingsalternatieven aan en
- biedt houvast door systematisch te werk te gaan, bijvoorbeeld met behulp van het GROW model.

Aanpak volgens GROW-model

GROW is een acroniem en staat voor de 4 fases of stappen die worden doorlopen door de coach met de medewerker.

Stap		staat voor	Leidende vraag aan de medewerker
Goal		Doel	Wat wil je bereiken of wat is je doel?
Reality		Actuele situatie	Waar sta je nu?
Options	Opties verkennen		Welke opties heb je?
Will	Keuzes maken		Welke keuzes maak je en hoe ziet je actieplan eruit?

Aan de hand van deze leidende vragen voer je als coach het gesprek met de medewerker. De coach zorgt ervoor dat de medewerker deze vragen primair zelf beantwoordt. Na de inbreng van de medewerker is het de beurt aan de coach om zijn feedback te geven. In de fasen van opties en keuzes biedt de coach ook tips en handelingsalternatieven aan.

Feedback

Feedback betekent letterlijk terugkoppelen van gedrag en dat is nodig om de betreffende persoon inzicht te verschaffen in het eigen gedrag en het effect ervan op anderen of in de organisatie.

Een interne coach geeft feedback op basis van zijn/haar waarnemingen van het gedrag van de medewerker in de praktijk, dat wil zeggen op de werkvloer, in het team e.d.:

- Wat me opvalt als ik jou in de praktijk zie (samen-) werken of wat is teruggekoppeld krijg van anderen, dan is dat het volgende:
- Ben je daarvan bewust?
- En wat betekent dat in de context van het doel dat je voor ogen hebt?

De interne coach geeft ook feedback op het gedrag van de medewerker tijdens de coaching gesprekken.

- Wat me opvalt is dat je tijdens ons gesprek
- Ben je je daarvan bewust? Etc.

Praktijksituaties en toepassing evalueren met STARR.

Het effect van de acties die de medewerker op basis van zijn actieplan neemt, wordt in vervolgesprekken besproken. Dat kan met behulp van het STARR-model. Het model staat op de volgende bladzijde.



Ervaringen delen en tips geven

Een interne coach is doorgaans kundig op het vlak waarop hij de medewerker coacht en kan derhalve goede voorbeelden geven hoe hij/zijn in de praktijk geleerd heeft, wat de medewerker nu beoogt te leren.

Zorg er wel voor dat de eigen praktijkervaring wordt gedeeld met het oogmerk, dat de ander er van kan leren. Dat kan je zelf ook doen aan de hand van het STARR model.

Omdat je zicht hebt op de persoon van de medewerker en de omgeving waarin hij verkeert, is het goed denkbaar dat je handige tips of adviezen kunt geven aan de medewerker. Tips en adviezen kun je aanbieden, bijvoorbeeld om de medewerker handelingsperspectieven aan te reiken, waar hij zelf niet op weet te komen. Maar wees terughoudend, in de zin van beperk je tot een enkele tip of advies en neem daarna met de medewerker door, of de medewerker de tip of het advies kan gebruiken en hoe hij dat dan in de praktijk kan brengen.

23. Slecht nieuws voor medewerker

Voorbeelden van slecht nieuws zijn de mededeling dat een geplande vrije dag niet opgenomen kan worden, een salarisverhoging die niet door gaat of relatief laag uitvalt, of de aanzegging van ontslag.

A. Algemeen

Doen

- Deel het nieuws onomwonden mede.
- Geef reactie tijd, waarvan de duur samenhangt met de opgeroepen emotie
- Reageer op emotionele uitlatingen door te laten merken dat je hem/haar begrijpt en accepteert, bijvoorbeeld: "ik begrijp dat je heel erg boos bent en ik kan me je teleurstelling ook goed voorstellen ..."
- Kies het goede moment voor een toelichting van de achtergronden en overwegingen waarop je besluit gebaseerd hebt
- Beantwoord vragen van de ander
- Vraag wat de ander denkt te (gaan) doen: Wat nu?
- Bied mogelijke hulp bij het bedenken van de volgende stappen voor de ander
- Wees volstrekt eerlijk in wat je wel en wat je niet voor de medewerker kunt doen

Valkuilen

- De mededeling inkleden of het de medewerker zelf laten ontdekken
- Op emotionele uitlatingen in discussie gaan
- Met de emoties meegaan
- Het feit proberen te verzachten
- Hulp aanbieden die u wellicht niet kunt waarmaken

B. Opvangen van emotionele reacties

Bij ongeloof

- Begrip uitdrukken voor het ongeloof als reactie op de schok
- Bevestig het recht van frustratie
- Geloof uitdrukken dat de schok te verwerken is
- Mogelijkheid aanbieden van meer informatie

Bij woede:

- Ruimte geven, luisteren en begrip geven
- Laten merken dat je verwijten en woede echt hebt gehoord
- Eventuele fouten erkennen en excuses aanbieden
- Gesprek stoppen als het te heftig wordt/ time out

Bij ontregeld gedrag

- Leiding nemen op een vriendelijke manier
- Uitleggen welke stappen nu nodig zijn en stap voor stap planning doornemen
- Gang van zaken in het oog houden

Bij gedeprimeerd gedrag

- Luisteren op een manier die begrip overseint
- Uitleggen dat verdriet en teleurstelling horen bij het verstoren van hoop en verwachtingen
- Zonder te veel druk toch stappen laten zetten/dingen laten doen

Valkuilen:

- Bij ongelof : willen overtuigen of weerleggen of onrealistische verwachtingen aanmoedigen
- Bij woede: aanvallen en beslissing rechtvaardigen of toegeven aan ongerechtvaardigde beschuldigingen; jezelf verbergen achter regels en procedures
- Bij ontregeld gedrag: te veel druk zetten op de ander, het nog erger voor de ander maken
- Bij ontregeld of gedeprimeerd gedrag: bagatelliseren, pleister op de wond aanbieden

24. Slecht nieuws voor de directie

Jij of één van je medewerkers heeft fouten gemaakt, die belangrijke negatieve gevolgen (kunnen) hebben. Jouw geloofwaardigheid loopt er een flinke deuk mee op.

Welke acties kun je ondernemen om de schade te beperken?

Doen:

- Liefst voordat anderen dit aan de directie doorgeven, met het probleem voor de draad komen en vertellen wat u wilt bespreken
- Geef aan wat er misgegaan is en wees daarbij concreet
- Bespreek manieren om de fout te corrigeren/recht te zetten en maak afspraken
- Neem uw verantwoordelijkheid voor fouten en leg uit wat je van deze fout/ervaring denkt te leren
- Zeg welke eventuele positieve kanten uit het incident of fout voortkomen
- Vat het gesprek en afspraken kort samen
- Bedank je baas (voor tijd, begrip, hulp en ondersteuning)

Valkuilen:

- Het slechte nieuws voor je houden
- Je eigen medewerkers de schuld geven/ jezelf vrij pleiten
- Smoesjes gebruiken
- Eerst goed nieuws en daarna slecht nieuws brengen
- Onnodig nederig tonen

25. Omgaan met medewerker die rouwt vanwege een verlies

Medewerkers kunnen te maken krijgen met het verlies van een familielid, vriend(in) of collega. Vervolgens maakt de medewerker een rouwproces door dat per individu verschillend kan uitwerken. De vraag is hoe je als leidinggevende met een medewerker in de rouw het beste kunt omgaan.

Doen:

- Neem zelf contact op met de medewerker die met verlies wordt geconfronteerd
- Bekijk het verlies vanuit de unieke situatie van de rouwende zelf, ga uit van het feit dat ieder verlies anders is
- Zorg dat je kennis hebt/ neemt van het verloop van rouwprocessen:
 - verslagenheid, afzetten, acceptatie, zich herpakken
- Geef de medewerker erkenning en ruimte om het verdriet te uiten op de werkplek
- Heb geduld en toon begrip, accepteer een eventuele terugval
- Zorg dat er in ieder geval iemand is die de rol van vertrouwenspersoon kan vervullen
- Check op welke wijze u de ander tot hulp kunt zijn
- Ga na of de rouwende niet geïsoleerd raakt
- Laat merken dat je je kunt voorstellen dat het lang kan duren voordat de draad/ het werk weer opgepakt kan worden
- Raad de medewerker aan om geen belangrijke veranderingen in zijn leven of werklust aan te brengen

Valkuilen:

- Geen echt gesprek durven aangaan
- Paternalistisch gedrag: jij weet wel wat goed is voor de medewerker, bijvoorbeeld:
 - eerst rustig aan beginnen, en dan weer volop aan het werk
- Medewerker wil te snel volledig aan de slag

26. Teambespreking of werkoverleg leiden

Overleg met het team kan heel motiverend werken. Maar wanneer het overleg niet goed voorbereid en voorgezeten wordt en de teamleden weinig interesse voor elkaar hebben is het effect juist demotiverend en kost het ook nog een hoop tijd en geld.

Doen

1. Voorbereiding:

- opstellen van de agenda (raadpleeg medewerkers voor inbreng/onderwerpen)
- duur van overleg vaststellen
- tijdig uitnodigen van deelnemers en informatie toezenden;

2. Voorbereiding per onderwerp:

- inhoud:
 - wat wilt u bespreken
 - wat wilt u daarmee bereiken
 - welk doel heeft u daarbij voor ogen
 - hoe ver wilt/moet u in deze vergadering komen?
- procedure:
 - hoe pakken we de bespreking van de onderwerpen aan?
 - wie beslist en hoe worden beslissingen genomen?
 - interactie: welke manier van bespreken bevordert de interactie tussen de medewerkers en de inbreng van hoe gaan we op een zorgvuldige manier met elkaar om?

3. Het overleg zelf:

- de voorzitter:
 - duidelijkheid geven over doel en procedures;
 - doel, procedure en interactie bewaken;
 - ieder aan het woord laten;
 - persoonlijke aanvallen kappen;
 - acceptatie van beslissingen afchecken;
 - met behulp van actiepunten -lijst voortgang controleren en - afsluiten met nieuwe afspraken (vastleggen in actielijst).
- de deelnemers:
 - voorbereid zijn;
 - naar elkaar luisteren en niet interrumpen;
 - helder spreken en staan voor wat je zegt;

- meningsconflicten (durven) bespreken;
- bereidheid om eigen mening te herzien.

Valkuilen

- Tijdens discussie vergeten het overleg te leiden
- Eigen wil willen doordrukken;
- Te volle agenda;
- Geen onderwerpen op de agenda waarbij constructief overleg mogelijk is

27. Bijeenkomsten met voltallig personeel leiden

Medewerkers willen graag enkele malen per jaar onder leiding van de ondernemer/directie bijeenkomen, om geïnformeerd te worden over de gang van zaken, de ontwikkelingen en de nodige maatregelen op het terrein van organisatie en personeel. Van dergelijke bijeenkomsten gaat een sterk motiverende werking uit, mits goed geleid.

Doen

Vorbereiding:

1. Stel een agenda op:
 - gang van zaken: commercieel, financieel en personeel
 - enkele belangrijke ontwikkelingen selecteren
 - kies onderwerpen die uitnodigen tot informatie uitwisseling/meedenken;
 - raadpleeg medewerkers voor inbreng/onderwerpen.
2. Duur van overleg vaststellen
3. Tijdig uitnodigen van deelnemers en informatie toezenden

Vorbereiding per onderwerp:

- inhoud: welke onderwerpen worden met welk doel behandeld?
- procedure: hoe bespreken we de onderwerpen aan en hoe worden beslissingen genomen?
- interactie: hoe gaan we op een zorgvuldige manier met elkaar om
- hoe zorgen we ervoor dat ieder een inbreng heeft?(formeel bijvoorbeeld kleine groepen om iedereen te activeren ideeën aan te dragen, elke groep kiest zet uitkomsten op papier/flip-over en kiest een woordvoerder)
- maak gebruik van dia's, film, overhead of flip over bij presentaties van onderwerpen
- maak gebruik van schriftelijke inventarisaties of enquêtes om meningen te peilen of ideeën te opperen (bij grotere groepen)
- zorg voor een korte informele afsluiting, met een attentie die ook bij de medewerker thuis gewaardeerd wordt

Uitvoering:

- Ondernemer/voorzitter:
 - duidelijkheid geven over doel en procedures
 - doel, procedure en interactie bewaken
 - onderwerpen behandelen aan de hand van voorbeelden en ervaringen van medewerkers
 - persoonlijke aanvallen kappen

- acceptatie van beslissingen afchecken
- met behulp van actiepunten lijst voortgang controleren en afsluiten met nieuwe afspraken

De deelnemers:

- voorbereid zijn
- naar elkaar luisteren en niet interrumpen
- helder spreken en staan voor wat je zegt
- meningsconflicten (durven) bespreken
- bereidheid om eigen mening te herzien

Nazorg:

- Kort verslag van bijeenkomst maken
- Evalueren wat men van de bijeenkomst vond.

Valkuilen

- Eigen wil willen doordrukken
- Te volle agenda
- Geen onderwerpen op de agenda waarbij constructief overleg mogelijk is
- Tijdens discussie vergeten het overleg te leiden
- Schijndemocratie of inspraak geven
- Medewerkers, die steeds het woord voeren of te lang van stof zijn niet of verkeerd afkappen

28. Leidinggeven bij (grote) leeftijdsverschillen/ dezelfde leeftijd

Het leidinggeven aan mensen die (veel) jonger of ouder zijn geeft veel mensen een extra spanning of onzekerheid: het lijkt wel of zij moeilijker te motiveren zijn of het gezag van de leidinggevende minder vanzelfsprekend vinden of willen accepteren.

Jong aan oud

Doen

- Ervaring en expertise van de oudere medewerker waarderen en benutten;
- Vragen naar ideeën, om mee te denken;
- Betrekken bij vernieuwing en veranderingen;
- Geef de nodige tijd en begeleiding bij de invoering van nieuwe technologieën;
- Zoek zelf samenwerking met die medewerker (door samenwerking kun je vertrouwen winnen)
- Laat oudere medewerker samenwerken met jongere collega (van elkaar laten leren)

Valkuilen

- Jezelf beter opgeleid, slimmer, moderner, professioneler vinden
- Ouderen en hun ervaring niet serieus nemen
- Vooroordelen zoals: ouderen zingen hier hun tijd uit en wachten op de vut/ prépensioen.
- Een ouder iemand (liever) niet aanspreken op fouten/ onvolwassen gedrag

Oud aan jong

Doen

- Een zekere ruimte geven voor eigen initiatief en "ander gedrag" van jongeren
- Ondersteuning en begeleiding geven bij impulsief gedrag
- Goede uitleg geven over het wat, waarom en hoe van (bedrijfsregels of voorschriften);
- Zo nu en dan met de jongeren mee lunchen, koffie drinken e.d.
- Interesse tonen in hobby's/ leefwijze van de jongere

Valkuilen

- Je voorstaan op eigen (jeugd-)ervaringen en (eigen) successen uit het verleden
- De betweter uithangen
- Vooroordelen zoals: de jeugd werkt alleen maar voor geld of jonge mensen zijn niet gemotiveerd
- Ideeën van jongeren niet serieus nemen.

Aan zelfde leeftijd

Doen

- Leidinggeven omdat de situatie dit vraagt en niet omdat jij je leeftijdsgenoot de baas wilt zijn.
- Bespreken met collega's hoe verantwoordelijkheden nu verdeeld zijn en op welke wijze je leiding wilt geven
- Enige afstand bewaren en het zakelijke en privé gescheiden houden/meer scheiden

Valkuil

- Niet durven optreden, wanneer dit nodig is
- Medewerkers van de eigen leeftijd meer in vertrouwen nemen dan de jongere/oudere collega's

Voor alle gevallen geldt

Doen

Met medewerkers bespreken hoe men jouw manier van omgang/leidinggeven ervaart.

Valkuil

Star en eigenwijs worden wanneer je het gevoel krijgt dat men je niet voor 100% serieus neemt.

29. Leidinggeven aan andere sekse

Leiding ontvangen van en leidinggeven aan de andere sekse ligt soms heel gevoelig. Vooroordelen en seksetyperingen staan een prettige en aanvaarde verhouding in de omgang soms in de weg. Wat te doen om dat te voorkomen en wat te doen als zich problemen voordoen?

Doen

- Vrouw/man geen uitzonderingspositie geven op grond van sekse
- Eigen gedrag/gewoontes ten opzichte van de andere sekse kennen
- Met medewerk(st)ers bespreken hoe zij uw gedrag ervaren
- Gevoelens of klachten ten aanzien van seksuele intimidatie serieus nemen
- (Mannelijke) collega's of klanten die seksistisch gedrag vertonen, waarop de medewerkster niet zelf assertief weet te reageren, aanspreken en corrigeren (leren omgaan met verschillen tussen de seksen)
- Als je zelf een relatie wil/start met een van uw collega's, de consequenties ook onder ogen zien. Je geloofwaardigheid als leidinggevende kan hierdoor sterk geschaad worden met als noodzakelijk gevolg: beëindiging van de samenwerkingsrelatie en/of arbeidsovereenkomst

Valkuilen

- Stereotypering mannen werk en vrouwen werk automatisch laten doorwerken in de werkverdeling, in het bijzonder wanneer het om neventaken gaat. Bijvoorbeeld: "de vrouwen doen de verzorgingstaken, de mannen het "zware werk"
- Een beschermende vader/moederrol aannemen waar die niet gewenst/nodig is
- Vrouwelijke medewerker die slachtofferrol of rol van underdog aanneemt om daarmee verontschuldigd te zijn voor haar gedrag/verantwoordelijkheid
- Mannelijke medewerker niet willen corrigeren omdat het zijn ego teveel zou kwetsen
- Niet onderkennen van een voorkeursbehandeling/voorkeursgedrag vanwege de (seksuele) aantrekkingskracht tot je medewerker/ster
- Het misbruik maken van je aantrekkelijkheid/machtspositie (dit zal later tegen je gebruikt gaan worden)

30. Tot chef gepromoveerd

Voor het eerst leiding geven is geen sinecure. Dit geldt temeer wanneer je leiding moet geven aan medewerkers die tot dan collega's waren.

Doen

- Onderken dat je dezelfde mens bent gebleven
- Bespreek je rolgedrag/hoe je je zult gedragen met je eigen leidinggevende/ ervaren leidinggevende, die ook uit het eigen personeel is gerekruteerd
- Geef uitleg aan je medewerkers over je nieuwe rol en verantwoordelijkheid en hoe je met je rol zult omgaan
- Bespreek met je vrienden aan wie je nu gaat leidinggeven in persoonlijke gesprekken hoe je met elkaar zult omgaan (werk en privé)
- Voer gesprekken met al je medewerkers om hen beter te leren kennen
- Zorg ervoor dat je binnen een korte termijn bij je medewerkers scoort
 - Dit wil zeggen dat je samen met je medewerkers verbeteringen in de werk- organisatie zoekt en organiseert, waardoor je medewerkers hun werk beter, sneller of op een prettiger manier kunnen doen
- Zoek/onderhoudt contact met je nieuwe collega chefs en je (nieuwe) baas en
- Maak afspraken over de manier waarop zij door jou gerapporteerd of geïnformeerd zullen worden
- Stel je tactisch en verstandig op in het managementoverleg en sta voor de (zakelijke) belangen van jouw afdeling
- Zorg ervoor dat je je onafhankelijk en kritisch opstelt en laat je niet verleiden tot partij kiezen
- Bespreek met je medewerkers hoe men jouw manier van leidinggeven ervaart en welke wensen er zijn.

Valkuilen

- Oud collega's, die hun vriendschap aanwenden om zaken van je gedaan te krijgen
- Het moeilijk vinden (oud) vrienden te corrigeren
- Niet alleen de directeur zal je aanspreken op je resultaten; ook je vroegere collega's zullen daarin wellicht overdreven kritisch zijn
- Je als je gaan gedragen tussen directie en medewerkers
- Niet mee rekenen dat men wellicht een andere wijze van leidinggeven gewend was
- Niet op onjuiste beslissingen durven terugkomen of fouten niet durven toegeven uit angst voor prestige-verlies

31. Communicatietips

Hierna volgt een aantal suggesties voor prettige en goede communicatie.

Stel open vragen

- wat kun me hier nog meer over vertellen?
- wat lijkt het grootste probleem?
- wat voor belangrijke dingen zijn er nog meer?
- wat zit er nog meer aan vast?
- hoe zou X reageren?
- wat kan ik verwachten dat Y gaat doen?

Stel gerichte vragen, bijvoorbeeld

- hoe is deze situatie tot stand gekomen?
- wie is verantwoordelijk?
- wat is er gebeurd?
- hoe gebeurde het?
- wat waren de omstandigheden?
- wat is het (eind)resultaat?

Toon begrip voor andermans gevoelens, bijvoorbeeld

- dit heeft je echt aangegrepen, nietwaar?
- ik zie dat dit je erg ongerust maakt
- ik merk dat je erdoor geschokt bent

Vraag om een duidelijker uitleg, bijvoorbeeld

- kun je me precies vertellen wat het was?
- hoe bedoel je dit precies?
- wat versta je onder
- is het een kwestie van

Luister aandachtig

- neem een open (koetsiers) houding aan
- gebruik lichaamstaal in plaats van woorden, knik of hm e.d.
- toon medeleven door houding, gezichtsuitdrukking en ogen
- laat pauzes in het gesprek vallen bij wijze van gelegenheid om na te denken en te herformuleren

Let op en kijk naar het non verbale gedrag

- Is het non verbale gedrag in overeenstemming met hetgeen de ander vertelt
- Houding van het hoofd
- Fronsende blik
- Stand en bewegingen van de ogen
- Spanning/rust in gedrag
- Rode vlekken
- Klamme handen/ ijskoude handen □ Glim- grim of blijde lach etc.

Geef een fout openlijk toe, bijvoorbeeld

- hier heb ik een fout gemaakt
- je hebt gelijk, ik had het mis
- dat is juist, ik had moeten ... of ik had beter

Laat de mogelijkheid open om andere wegen in te slaan, bijvoorbeeld

- misschien kunnen we het anders doen?
- is dit de enige keus?
- als we het eens anders benaderen?
- kunnen we het ook zo bekijken?

Controleer de feiten, bijvoorbeeld

- waar komt deze informatie vandaan?
- zijn deze cijfers gecontroleerd/ zijn ze juist?
- hebben we ... om advies gevraagd?
- kunnen we op deze gegevens vertrouwen?
- is er een rapportage waarin deze gegevens terug te vinden zijn

Stel je zorgzaam op, bijvoorbeeld

- ja het is vervelend, laten we eens bekijken hoe...
- ik kan me voorstellen dat je boos bent, laten we eens onderzoeken wat

Let op gevoel en logica, bijvoorbeeld

- Ik begrijp wat deze beslissing betekent. Het is begrijpelijk dat het je zorgen baart.
- Zoals we het nu besproken hebben is de consequentie dat je Dat komt hard aan, zie ik. Hoe zullen we verder gaan?