

# Basisprincipes van inspirerend managen

**In dit boekje worden elementen voor inspirerend managen beschreven. Een managementstijl waarbij de medewerkers centraal staan.**

**Door een gezond werkklimaat en hoge motivatie zullen ze een maximale bijdrage aan het resultaat leveren. Het ziekteverzuim is laag en ook buiten hun werk zullen ze het bedrijf op een positieve manier uitdragen.**

*Met dank aan mijn vroegere managers, medewerkers en collega's. Van allen heb ik veel geleerd, door zowel goede als verkeerde voorbeelden te zien. Allen hebben mij ook altijd de gelegenheid gegeven om van mijn eigen fouten te leren.*

## VOORWOORD

In dit boek wordt gesproken over managers en medewerkers. Managers zijn vrouwen of mannen, die een leidinggevende functie in een organisatie hebben, ongeacht het niveau van de functie. Medewerkers zijn vrouwen of mannen aan wie binnen organisaties leiding wordt gegeven. Aan het overgrote deel van de managers wordt ook weer leiding gegeven. Zij zijn dus tevens medewerkers. Het boek is echter vanuit de optiek van de manager geschreven.

De termen organisatie, onderneming en bedrijven worden door elkaar gebruikt. Het onderscheid wordt bekend verondersteld. Voor de beschreven managementvaardigheden maakt het niet uit in welk soort organisatie de manager werkzaam is.

Het aantal vrouwelijke managers is de laatste jaren behoorlijk toegenomen. Desondanks wordt in dit boek de “hij-vorm” gehanteerd als het om personen gaat. Dat is absoluut niet gedaan om het vrouwelijk deel van de lezers voor het hoofd te stoten. Het komt simpel voort uit de onmacht van de schrijver om op een leesbare manier beide geslachten recht aan te doen. Excuses hiervoor.

## **INHOUD**

Inleiding	4
Inspirerend managen	5
De rol van de manager	12
Stijlen van leidinggeven	17
Zelfkennis	20
Andere grondhoudingen	25
Communicatie	30
Motiveren	45
Stimuleren	57
Coachen	62
Doelgericht werken	64
Samenwerken	72
Omgaan met mensen	81
Omgaan met situaties	88
Verbeteren	98
Nawoord	101
Over de schrijver	102

## INLEIDING

Er zijn al veel boeken over leidinggeven en managen, waarin diverse leiderschapsstijlen beschreven worden. Het is de vraag of ik hier een nieuwe stijl aan toevoeg. Misschien is het niet meer dan een accentverlegging, misschien is het juist een revolutionaire andere benadering. Het is aan de lezer om dat te bepalen. Ik heb alleen maar een aantal zaken op een rij gezet, die voor succesvol managen van belang zijn en die, naar mijn stellige overtuiging, in de toekomst steeds belangrijker zullen worden.

Dit boek is geschikt voor nieuwe en ervaren managers in grote en kleine organisaties en op ieder niveau. De principes die behandeld worden zijn overal toepasbaar. Wat dat betreft is het ook geschikt voor bijvoorbeeld bestuurders van verenigingen en trainers of coaches van sporters. Iedereen kan moeiteloos de behandelde onderwerpen naar zijn eigen (werk)situatie vertalen.

“De andere aanpak” is erop gericht om medewerkers zich goed te laten voelen in hun baan. Dat maakt de werksituatie voor iedereen prettiger. Het ziekteverzuim zal lager zijn en door een hogere motivatie zullen medewerkers een grotere bijdrage aan het resultaat van de onderneming leveren. Ze zullen, ook buiten hun werk, de onderneming op een positieve manier uitdragen. De onderneming zal daardoor makkelijker aan personeel kunnen komen. De manager speelt bij deze aanpak een cruciale rol. Hij heeft immers een grote invloed op het welbevinden van de medewerkers. De managementstijl, die daarbij gehanteerd wordt, laat zich nog het beste omschrijven als “inspirerend managen”. In dit boek worden de belangrijkste elementen van deze stijl behandeld. Het is absoluut geen poging om het totale managementproces te beschrijven. Dat is ook onmogelijk. Er komt bij managen veel meer kijken dan in een boek beschreven kan worden. Het is de bedoeling de lezer bewust te maken van het principe van inspirerend managen en hem een aantal handvatten te geven, die hij in zijn dagelijkse praktijk kan toepassen.

De onderwerpen worden maar kort belicht. Er zou moeiteloos langer over uitgeweid kunnen worden. Het zou dit boek wel dikker maken, maar niet leesbaarder. Het is nu eenmaal ondoenlijk om alles zo te beschrijven dat het naadloos in ieder zijn werksituatie past. Daarom is gekozen voor korte toe-lichtingen, die voldoende zijn om de bedoeling duidelijk te maken. De vertaling naar de eigen situatie wordt aan de lezer overgelaten. Als hij het principe begrijpt, kan hij daar probleemloos op zijn eigen manier een invulling aan geven. Om de herkenbaarheid te vergroten worden verschillende praktijkvoorbeelden gebruikt. Deze staan cursief afgedrukt en dienen puur ter verduidelijking van het onderwerp.

Als het lezen van dit boek de (toekomstig) manager, stimuleert om bewust een andere aanpak toe te passen, dan is de opzet geslaagd. Door die andere aanpak zullen meer medewerkers gemotiveerd zijn en met veel plezier naar hun werk gaan, hetgeen allemaal ten faveure is van het resultaat van de onderneming.

## INSPIREREND MANAGEN

In dit eerste hoofdstuk wordt beschreven wat de achtergrond is van “Inspirerend managen”. In de volgende hoofdstukken wordt dit verder uitgewerkt en vertaald naar concreet handelen.

### *VERANDERINGEN*

Toen Neil Armstrong in 1969 voet op de maan zette en de historische woorden “That’s one small step for man, one giant leap for mankind” sprak, kon niemand bevroeden hoe de ontwikkeling verder zou gaan. De algemene verwachting was dat er binnen 10 jaar mensen op Mars zouden lopen. In het jaar 2000 zouden we in een futuristische wereld leven. Met een soort monorailachtig openbaar vervoer, aangevuld met individuele zwevende voertuigen. Overdekte en ondergrondse steden. Robotten voor het zware werk, het huishouden en de bediening. Voedsel in pilvorm. Vakantiereizen naar de maan, etc.

Het pakte anders uit. Anno 2002 zijn nog geen mensen op Mars gesignaleerd. Pendeldiensten komen niet verder dan een ruimtestation, dat maar enkele duizenden kilometers van de aarde verwijderd is. De eerste commerciële passagier ging pas in 2001 mee. De steden zijn niet wezenlijk veranderd en de maaltijden zijn juist overvloediger geworden. We reizen naar andere werelddelen, maar niet naar andere werelden.

De ontwikkeling van de pc, de invoering van het internet, de moderne telecommunicatie, de privatisering, de sterk gestegen welvaart, het wegvallen van het Oostblok en het opkomend fundamentalisme, hebben bij ons het beeld bepaald. Globalisering is het woord van deze tijd.

Door toenemende particuliere beleggers hebben de beurzen steeds meer te maken gekregen met een vorm van massahysterie. Die massa laat zich sterk leiden door het nieuws, dat steeds sneller de wereld rond gaat. Als één van de leiders in het Midden-Oosten een lichte oprisping heeft, zakken de koersen op Wallstreet en vervolgens in Europa.

Het World Wide Web draagt sterk bij aan die globalisering. Het internet heeft zich in korte tijd tot een geweldig communicatiemiddel ontwikkeld. Mensen kunnen “all over the world” chatten, muziek, nieuws en beelden uitwisselen. Straks heeft iedereen internet en kijken we via de webcam bij elkaar in huis.

Het is een boeiende ontwikkeling, die iets onbeheersbaars heeft. Het heeft nog iets van een ongeleid projectiel. Iedereen kan van alles op het net zetten. Het lukt maar niet om afschuwelijke zaken, zoals kinderporno, uit te bannen. Een paar weken na de terroristische aanslag op de Twin Towers in New York, stond er een handleiding voor terrorisme op het net. Voor iedereen beschikbaar. De vraag is, of en zo ja hoe, het internet beheersbaarder wordt. Een andere vraag is hoe de steeds groeiende informatiestroom overzichtelijker gemaakt kan worden.

De wervende mogelijkheden werden in het begin enorm overschat. Dit heeft tot een ware hype en veel nieuwe bedrijvigheid geleid. Toen die luchtballon doorgeprikt werd, volgde de beursval, kapitaalvernietiging en vele faillissementen.

Het internet is echter niet meer weg te denken. We staan nog maar aan het begin van deze ontwikkeling. De commerciële communicatiemogelijkheden worden momenteel weer geweldig onderschat en zullen in de toekomst zeker een grotere rol gaan spelen.

De invoering van de mobiele telefonie heeft alle verwachtingen overtroffen. Dat met name de jeugd zich zo massaal op het medium gestort heeft en het sms’en zo populair is geworden, heeft iedereen verrast. Ook hier staan we aan de vooravond van een nieuw tijdperk.

De Euro heeft inmiddels zijn intrede gedaan. Landen staan in de rij om zich aan te sluiten. Steeds meer markten gaan open. Dit heeft geleid tot een ware fusiegolf in het bedrijfsleven, die nog niet ten einde lijkt. Schaalvergroting is nodig om de toenemende concurrentie het hoofd te bieden. Tegenover deze toenemende concurrentie staan de groter mogelijkheden.

Kortom, de maatschappelijke veranderingen gaan steeds sneller en zijn moeilijker voorspelbaar. Die veranderingen gaan echter nooit sneller dan we aan kunnen. De consument (en dat zijn we allemaal) bepaalt uiteindelijk het tempo van de ontwikkelingen. De macht van die consument is groter geworden en zal zich verder versterken. Door betere opleiding en steeds meer informatie is de consument mondiger en kritischer geworden. Ondernemingen hebben de uitdaging om daar zo goed mogelijk op in te spelen. Binnen die ondernemingen is het productgericht denken veranderd in verkoopgericht en later in marktgericht denken. Marketing is een onmisbaar instrument geworden. De onderneming die het beste op de wensen van de consumenten inspeelt, wint de slag. Vaststellen van doelmarkten, positionering en het afstemmen van de marketinginstrumenten (de vier P's) op die doelmarkten, zijn de kernbegrippen. Bedrijven moeten zich steeds sneller aanpassen aan veranderende markt- en technologische ontwikkelingen. Nieuwe bedrijven verschijnen en verdwijnen sneller. Bestaande bedrijven worden flexibeler. Het benutten van kansen wordt belangrijker dan het wapenen tegen bedreigingen.

Wat hier staat over de consument, geldt ook voor de werknemers. Dat zijn immers ook consumenten. Onder invloed van mechanisatie en automatisering zijn routinematige werkzaamheden steeds meer verdwenen. Functies zijn daardoor zwaarder geworden. Werknemers hebben een hoger opleidingsniveau. Door de toenemende informatie zijn ze mondiger en kritischer. De arbeidsmobiliteit is sterk toegenomen. Werknemers zijn niet meer vanzelfsprekend loyaal aan een bedrijf. Goede werknemers worden schaars en werkgevers zullen steeds meer moeten dingen naar de gunst van die werknemers. Daarvoor staan de volgende instrumenten ter beschikking (de twee A's):

- arbeidsvoorwaarden
- arbeidsomstandigheden

Een uitgekende inzet van deze instrumenten is nodig om goed personeel te krijgen en te houden.

### *ARBEIDSVOORWAARDEN*

Onder de noemer arbeidsvoorwaarden vallen een aantal onderdelen. De voornaamste zijn:

#### *Primaire beloning*

Hieronder valt het loon in combinatie met de werktijden. Veelal is dit instrument beperkt inzetbaar. Er wordt vaak marktconform gehandeld. Daarnaast is veel gereguleerd in de verschillende CAO's. Als het al mogelijk is om in beloning en/of werktijden positief af te wijken, dan is het de vraag of dat zinvol is. Het kost veel. Het heeft op korte termijn een positieve invloed, maar al snel raakt iedereen er aan gewend en vindt men het normaal. Het is wellicht zinvoller om werknemers invloed te geven in de werktijden, zodat ze die zoveel mogelijk aan hun persoonlijke situatie aan kunnen passen. Een ander nuttig onderdeel is het geven van een winstuitkering, of het gebruik maken van aandelen- of optieregelingen, waardoor de betrokkenheid met het resultaat vergroot wordt en de waardering van hun inzet beter tot uitdrukking komt.

#### *Secondaire beloning*

Dit is een onuitputtelijk terrein. Denk bijvoorbeeld aan pensioenregelingen, regelingen voor vroegtijdig uittreden, collectieve verzekeringscontracten, onkostenregelingen, studieregelingen, etc. In dit pakket kan eindeloos gevarieerd worden. In de vorm van employee benefits zijn verschillende zaken te regelen die de werknemers voordeel opleveren en de werkgever weinig of niets kost.

Binnen dit onderwerp past ook het aandacht geven aan (langdurig) zieken en jubilarissen.

Een aparte categorie zijn specifieke ondernemingsactiviteiten, zoals een bedrijfsuitje, gezamenlijk diner, etc. Het stimuleren van een personeelsvereniging kan hier deel van uitmaken. Ook hiervoor geldt dat een uitstekend pakket op korte termijn een positieve invloed heeft, maar dat er op de lange termijn gewinning optreedt.

Voor de hand ligt om in ieder geval de fiscaal aantrekkelijke mogelijkheden ten volle te benutten. Stap eens af van traditionele jubilea. Wie blijft er nog 25 jaar in dienst van een bedrijf? Waardeer loyaliteit bijvoorbeeld met opties of aandelen bij ieder lustrum. Het is aanbevelenswaardig om een budget beschikbaar te houden voor onverwachte secundaire beloningen, zoals een cadeau(bon),

receptie, diner, uitje, etc., bij een bijzondere prestatie, of gelegenheid. Onverwachte extraatjes doen het vaak veel beter dan de verwachte.

### *ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN*

Gegeven het feit dat de instrumenten in de arbeidsvoorwaardensfeer vaak maar beperkt inzetbaar zijn en een beperkte werkingsduur hebben, ligt het voor de hand om meer het accent te leggen op de arbeidsomstandigheden.

#### *Fysieke bereikbaarheid*

De bereikbaarheid van de werkplek is een toenemend probleem. Haperend openbaar vervoer, fileproblemen en het ontbreken van parkeermogelijkheden, vormen steeds vaker een bron van ergernis. Zeker een punt om bij het aanstellen van medewerkers en het kiezen van een vestigingsplaats rekening mee te houden. Iedere onderneming moet bezien in hoeverre ze op dit punt zoveel mogelijk voor haar werknemers kan doen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan openbaarvervoersmogelijkheden, fietsenplan, carpoolmogelijkheden, thuiswerkmogelijkheden, verhuiskostenregelingen, beschikbaar stellen van bedrijfswoningen, gunstige hypotheekvoorwaarden, etc.

#### *Fysieke werkplek*

Op dit gebied is veel gereguleerd in ARBO-wetgeving. De fysieke werkplek moet wat dat betreft in orde zijn, maar mensen moeten zich ook plezierig voelen op de werkplek. Geef medewerkers daarom, waar mogelijk, invloed op de inrichting en aankleding, zodat ze zich maximaal thuis voelen.

#### *Ontplooiingsmogelijkheden*

In eerste instantie richt zich dit op ontplooiën binnen de functie. De medewerker moet in de functie groeien. Als dat gebeurd is, is het de vraag of hij zijn talenten voldoende in de functie kwijt kan. Mochten er talenten onbenut blijven, dan moet bekeken worden in hoeverre taakverrijking mogelijk is. Een volgende stap is om vast te stellen of er ambities en mogelijkheden zijn om naar een andere functie te groeien. Waar mogelijk binnen de eigen organisatie. Als dat niet mogelijk is, moet er actief bijgedragen worden aan het geschikt maken van de medewerker voor een functie buiten de organisatie. Sommige werkgevers en managers zijn beducht om daaraan mee te werken. Dat is kortzichtig. Als duidelijk is dat de medewerker meer capaciteiten en ambitie heeft, dan hij in de huidige baan kwijt kan en er geen doorgroeimogelijkheden in de eigen organisatie zijn, is het een logische stap om hem te helpen ontwikkelen naar een baan buiten de organisatie. Wanneer hij daarbij niet ondersteund wordt, krijgt hij steeds minder plezier in zijn werk en zal hij, na verloop van tijd, het bedrijf gefrustreerd verlaten. Als hij wel ondersteuning vanuit het bedrijf krijgt, gaat hij ook weg, maar met een positieve houding ten aanzien van het bedrijf. Bovendien heeft hij tot die tijd steeds goed en gemotiveerd gefunctioneerd.

#### *Werksfeer*

Werken in een slechte sfeer houdt niemand vol, tenzij men zich volledig isoleert van de rest. Plezier in het werk is buitengewoon belangrijk. Alle voornoemde instrumenten zijn daarop van invloed, maar de werksfeer ongetwijfeld het meest. Hier vallen dingen onder als leuk werk hebben, het zich prettig voelen in de bedrijfscultuur, plezierige omgang met collega's en managers. Kortom een leuke baan in een leuk bedrijf en niet te vergeten het zich gewaardeerd voelen.

### *DE SLAG*

Ondernemingen die de slag om de werknemers willen winnen, zullen zich op de voornoemde instrumenten moeten onderscheiden. Natuurlijk moet het arbeidsvoorwaardenpakket goed zijn. Acceptabel is echter veelal goed genoeg.

#### *Ik heb het zo goed*

*Meneer A zit met zijn buurman, na een partijtje tennis, nog even na te praten aan de bar. Zijn buurman vraagt: "Hoe gaat het eigenlijk op je werk?" Meneer A zegt: "Praat me er niet van. Veel*

*veranderingen, steeds meer werkdruk en nog een nieuwe baas ook. Het liefst zou ik weggaan, maar ergens anders krijg ik het nooit zo goed.”*

*Dramatisch. Meneer A heeft geen plezier meer in zijn werk. De materiële arbeidsvoorwaarden zijn echter zo goed, dat hij maar blijft. Misschien kan hij zich niet eens permitteren om weg te gaan. Dan is hij dus min of meer veroordeeld tot het bedrijf en omgekeerd.*

Veel accent op het onderscheid aan de materiële kant is duur, maar het kan helpen bij het aantrekken van nieuwe medewerkers. Op termijn werkt het echter nauwelijks meer, omdat er gewenning optreedt. Het kan zelfs negatief uitpakken, omdat het mensen belemmert om te vertrekken.

In veel bedrijven wordt het accent gelegd op de arbeidsvoorwaarden. Positief onderscheid in de arbeidsomstandigheden legt op termijn meer gewicht in de schaal. Hier is op te scoren. De fysieke omstandigheden moeten goed geregeld zijn. Ook hiervoor geldt dat acceptabel vaak goed genoeg is. Met name op het gebied van ontplooiingsmogelijkheden en werksfeer kan de werkgever zich echt onderscheiden. De managers in de organisatie spelen daarbij een cruciale rol. Hun opstelling en activiteiten zijn in hoge mate bepalend voor het arbeidsklimaat dat de medewerkers ervaren. Daar richt dit boek zich op. Het gaat over een manier van managen, waarbij niet de manager, maar de medewerkers centraal staan.

### MANAGEN

Nog steeds wordt in veel bedrijven gesproken over leidinggevend. Een leidinggevende geeft dus iets, namelijk leiding. Wat dat dan ook precies moge zijn. De ontvanger van deze leiding heet vreemd genoeg geen leidingnemer, maar ondergeschikte. Daarmee wordt aangegeven dat hij niet alleen in rangorde onder de leidinggevende staat, maar dat hij zich ook naar die leidinggevende moet schikken. Dit duidt op een grote macht van de leidinggevende en grote afhankelijkheid van de ondergeschikte. Leidinggevend worden ook wel superieuren genoemd, alsof de ondergeschikten inferieur zijn. Dit vindt zijn oorsprong in een tijd dat men dacht dat werknemers in principe lui zijn. De leidinggevend moesten ze aan het werk zetten, door opdrachten te verstrekken en vooral goed te controleren of deze opdrachten correct en binnen de gestelde tijd uitgevoerd werden. De leidinggevend moesten de ondergeschikten voortdurend achter hun broek aan zitten, anders gebeurde er niets.

Dat beeld is niet meer van deze tijd. Tegenwoordig spreken we niet meer over ondergeschikten, maar over medewerkers. Zij werken mee aan het resultaat van de organisatie. Daarbij is ieder zijn bijdrage onmisbaar en is de ene functionaris niet belangrijker dan de ander. Leidinggevend zijn managers geworden. Managen is een breder begrip, meer vergelijkbaar met regelen. Een huisvrouw managet het huishouden. Een artiest heeft een manager. Een rayonmanager managet zijn klanten. Een manager in een organisatie managet een bepaald gedeelte van die organisatie.

De terminologie is aangepast, maar hebben de leidinggevend zich ook aangepast? Zijn het echt managers geworden, zijn ze anders gaan denken en handelen?

### AFHANKELIJKHEID

Een onderneming functioneert bij de gratie van haar klanten, financiers en niet te vergeten medewerkers, die in het primaire proces hun taken uitvoeren. Als ze dat goed doen, groeit de onderneming. Door die groei zijn er steeds meer medewerkers nodig. Als er meer medewerkers komen, moet er een zekere organisatie en coördinatie van werkzaamheden plaatsvinden. Daarvoor worden managers aangesteld. Als de onderneming verder groeit, is het efficiënter om de kennis over bepaalde specialistische management taken te centraliseren. Zo ontstaan er staffunctionarissen (of stafafdelingen), die de managers ondersteunen en adviseren.

Wanneer iemand die groei niet zo heeft meegemaakt en als manager, of staffunctionaris, bij een bestaande onderneming binnenkomt, vergeet hij nog wel eens dat zijn baan bestaat bij de gratie van het feit dat er aan de basis veel medewerkers zijn, die het uitvoerende werk doen. Als je het zo be-



kijkt zijn de medewerkers niet afhankelijk van de manager, maar is de manager juist afhankelijk van de medewerkers.

Vanuit een andere invalshoek is dat ook zo. Als de medewerkers op een afdeling niet goed functioneren, wordt de manager ter verantwoording geroepen. En terecht. Dat geeft eens te meer aan dat de manager afhankelijk is van zijn medewerkers. Als daarentegen het team geweldig presteert, verhoogt dat de kans op promotie van de manager. De manager is dus afhankelijk van zijn groep en niet andersom. Dit besef betekent misschien wel een ommekeer in het denken van veel managers.

Individueel ligt het anders. De manager is niet afhankelijk van één individu uit de groep. In individueel opzicht is het individu juist meer afhankelijk van de manager. De manager speelt immers een belangrijke rol bij het indelen van werkzaamheden, de beoordeling, salarisverhogingen, etc. Deze macht is sterker naarmate de medewerker minder alternatieven heeft. Er is dan sprake van een grote afhankelijkheid van de medewerker. Maar als de medewerker veel alternatieven heeft, is deze macht omgekeerd. Als het hem niet aanstaat zoekt hij gewoon een andere baan, in de verwachting dat hij daar wel de waardering krijgt die hij verdient. Een goede en onafhankelijke medewerker heeft dus meer macht. Zijn vertrek levert de manager een probleem op.

Daar zit een spanningsveld, want organisaties hebben juist baat bij goede onafhankelijke medewerkers. Dergelijke medewerkers zullen immers sneller in de functie groeien, meer initiatieven nemen en zelfstandiger kunnen werken.

### *MACHT*

Denken in de traditionele machtsverhoudingen, waarbij de manager macht heeft over ondergeschikten, is daarmee achterhaald. Voor machtsdenken is geen plaats meer. De manager heeft niet meer macht, maar gewoon een andere taak, met andere verantwoordelijkheden en bevoegdheden dan de medewerker. Niet meer en niet minder. Hij is verantwoordelijk voor het resultaat en moet dus zorgen dat het team goed functioneert. Daar ligt zijn grootste belang. Dat team functioneert goed als er een goede taakverdeling is, een goede sfeer heerst en medewerkers individueel hun taken goed uitvoeren. De belangrijkste taken van de manager zijn dus het organiseren, het ontwikkelen van de medewerkers en het bevorderen van de teamsfeer. Het organiseren is instrumenteel en niet zo moeilijk. Het is grotendeels al gedaan voordat de manager in zijn functie komt. Daarom gaat dit boek vooral over de laatste twee punten.

### *MEDEWERKERS STAAN CENTRAAL*

De manager heeft geen macht over de medewerkers en moet wel resultaten halen met zijn groep. Hoe doet hij dat? Hij moet zich een managementstijl eigen maken, die helemaal gericht is op het ontwikkelen van zijn medewerkers en de groep. In deze denkwijze staan de medewerkers centraal en niet de manager.

Daarbij dringt de vergelijking met marketing zich op. In de loop der jaren heeft er een machtsverschuiving plaats gevonden van de producent, via de tussenhandel naar de consument. Er kwamen steeds meer goederen en diensten en steeds meer concurrenten. De consument kon overal terecht voor goede producten. Dit dwong de bedrijven om de consument in hun denken centraal te zetten. Wat wil die consument? Wat zijn de behoeften van die consument en hoe kan het bedrijf daar het beste op inspelen. Dit is vergelijkbaar met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Er vindt een machtsverschuiving plaats van werkgevers, via de vakbonden, naar werknemers. Werkgevers, die hun arbeidsinstrumenten (de twee A's) het beste inzetten, zullen de slag om de medewerkers winnen. Het onderscheidend vermogen zit voor het grootste deel in de ontplooiingsmogelijkheden en de werksfeer. Het management speelt daarbij de belangrijkste rol. De moderne manager moet in zijn denken de medewerkers centraal stellen. Wat zijn hun gebruiksaanwijzingen? Wat willen ze en hoe kan de manager daar het beste op inspelen? Hoe kan hij het beste gebruik maken van de sterke punten van de medewerkers? Dat zijn de cruciale vragen. De manager die dit het beste doet, zal het beste presteren met zijn groep.

## *MISVATTINGEN*

Voor we verder gaan, sta ik even stil bij een paar wijd verbreide misvattingen.

Vreemd genoeg zit er aan mensgericht managen een bijsmaak. Het wordt vaak beschouwd als een zachte aanpak. De taakgerichte manager is meer de man van de “harde hand”. Als we deze lijn doortrekken, dan zal een managementstijl, waarbij de medewerkers centraal staan, wel helemaal soft zijn. Dat klopt niet, we moeten juist af van dit soort vermeende tegenstellingen. Het verschil tussen een harde en zachte aanpak is meestal terug te voeren op de mate waarin maatregelen door medewerkers als rechtvaardig worden ervaren. Dat heeft op zijn beurt weer veel te maken met de manier waarop er gecommuniceerd wordt over die maatregelen. De manager moet niet hard of zacht zijn. Hij moet gewoon problemen niet op zijn beloop laten, maar aanpakken. Die aanpak moet helder en transparant zijn. Maatregelen die daaruit voortvloeien moeten duidelijk zijn en goed gecommuniceerd worden.

Een andere misvatting is dat er snel gedacht wordt, dat door deze manier van denken nu alle macht naar de medewerkers gaat. Dat is onzin. Ook hier geldt dat we het traditionele denken los moeten laten. We moeten niet meer in termen van macht denken. Een bedrijf bestaat bij de gratie van zijn klanten en medewerkers. Die klanten hebben behoefte aan bepaalde producten of diensten en de medewerkers hebben behoefte aan betaald werk. In die zin is er een wederzijdse afhankelijkheid.

We streven naar zoveel mogelijk goede en onafhankelijke medewerkers. Hun relatie met de manager moet niet gestoeld zijn op macht en afhankelijkheid, maar op wederzijds respect. De werknemers worden volwassen benaderd en niet vanuit een “ouder-kind” relatie. Ze moeten zich goed voelen in de functie en de mogelijkheid hebben om zich verder te ontwikkelen. Ze kunnen probleemloos ergens anders een baan krijgen, maar kiezen voor deze baan bij dit bedrijf uit overtuiging. Met dergelijke medewerkers kan iedere onderneming de slag winnen.

Niet alle medewerkers zullen zich zo ontwikkelen. Managers krijgen soms te maken met medewerkers die disfunctioneren. Het is dan niet zo, dat een bedrijf bestaat bij de gratie van een individuele medewerker. Als iemand niet goed functioneert, is dat een probleem voor de manager, maar vooral voor de betrokkene zelf. Zo'n probleem moet aangepakt worden. Het moet snel duidelijk worden dat het functioneren moet veranderen. De inzet van de medewerker en de manager, moet daarop gericht zijn. De medewerker moet de kans krijgen om zich in de functie te ontwikkelen en de manager ondersteunt hem daarbij. Lukt dat niet, of onvoldoende, dan kijken we of er een andere functie voor de medewerker is. Zo niet, dan nemen we afscheid van elkaar. We moeten de organisatie gezond houden. Dat betekent dat er geen plaats is voor mensen die disfunctioneren, hoe sneu het voor de betrokkene medewerker misschien ook is. Binnen deze opvatting past ook, om rotte appels zo snel mogelijk uit het mandje te halen, voordat ze de rest aansteken. Het belang van de organisatie overstijgt nu eenmaal het belang van het individu. Dat moet voor iedereen duidelijk zijn.

## *RESULTAATGERICHT*

Het gaat steeds over de medewerkers, zijn resultaten opeens niet meer belangrijk? Natuurlijk wel. Het gaat juist om de resultaten. Mensen werken immers samen in organisaties, omdat ze gezamenlijk veel meer resultaten kunnen behalen dan alleen. Het behaalde resultaat hangt echter rechtstreeks af van de prestaties van de medewerkers. Als die zich goed voelen in de organisatie en in de baan, zullen ze beter presteren en dus ook een grotere bijdrage leveren aan het resultaat. Op deze manier gaan een goed werkklimaat en betere resultaten hand in hand.

## *INSPIREREND MANAGEN*

Het gaat dus niet om een zachte of harde aanpak. Die zijn beide fout. Het gaat om een resultaatgerichte aanpak. Het gaat om een heldere, duidelijke en transparante manier van managen waarbij in het denken van de manager de medewerkers centraal staan. Die moeten tot een optimale uitvoering van hun taken komen en optimaal bijdragen aan de resultaten van het team. Het is eigenlijk een marktgerichte benadering van de manager, waarbij hij de medewerkers als zijn markt ziet. Deze

benaming is echter verwarrend, omdat binnen ondernemingen de klant altijd als markt gezien wordt. We kunnen het daarom nog het beste omschrijven als “inspirerend managen”.

We hebben het dus over inspirerend managen en bedoelen daarmee een heldere, duidelijke en transparante manier van managen, waarbij in het denken van de manager de medewerkers centraal staan en die gericht is op het ontwikkelen van de medewerkers en de groep, zodat er betere resultaten behaald worden.

Voor deze manier van managen is geen simpele handleiding te geven. Het is meer een denkwijze. De principes worden echter duidelijk in dit boek. Allereerst wordt de rol van de manager belicht. Daarna komt de manager zelf aan de orde. Hoe is zijn zelfkennis en waar moet hij aan voldoen? Omdat de kwaliteit van de communicatie bij deze managementstijl een bepalende factor is, wordt er een apart hoofdstuk aan communicatie gewijd. Vervolgens komen de onderdelen motiveren, stimuleren, coachen, doelgericht werken en samenwerken aan de orde. De principes van inspirerend managen zijn dan wel duidelijk. Ten overvloede worden onder de noemer van “Omgaan met mensen” en “Omgaan met situaties” nog een aantal zaken behandeld waar managers mee te maken hebben, of krijgen. Tot besluit is er een kort hoofdstuk over het verbeteren van de manager zelf.

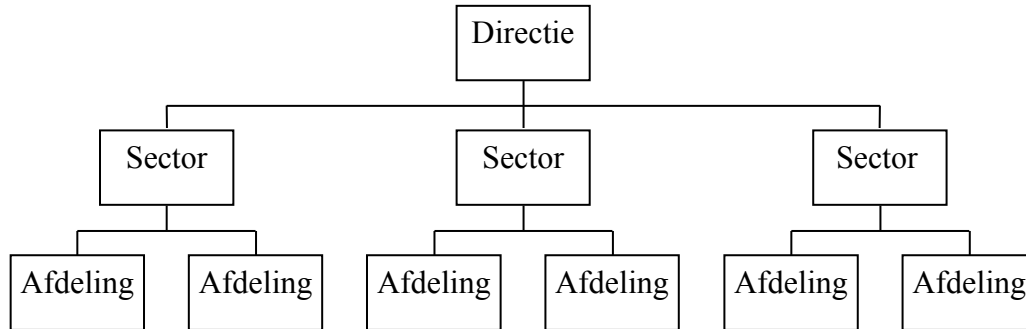
Aan het eind, kan de lezer bepalen in hoeverre het voor hem een andere managementstijl is. Op zich is dat niet zo belangrijk. Belangrijker is om te bepalen wat hij eraan gehad heeft.

## DE ROL VAN DE MANAGER

Taak- en functieomschrijvingen van managers verschillen per situatie en bedrijf. De rol die de manager vervult in diverse organisaties, is echter vergelijkbaar. Dit hoofdstuk gaat over die rol van de manager en behandelt een aantal aspecten die van belang zijn voor het vervullen van die rol.

### *BRUGFUNCTIE*

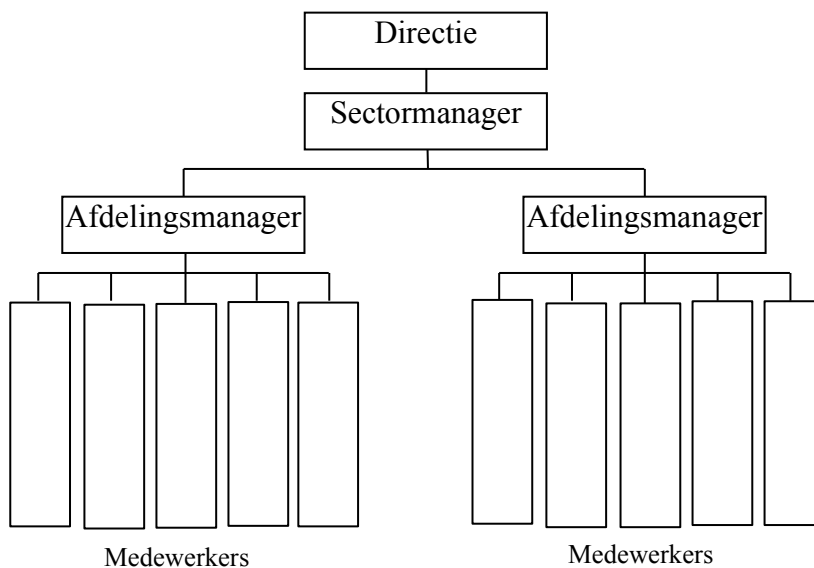
De plaats van managers in de organisatie is terug te vinden in het organogram. In figuur 1 staat een eenvoudig voorbeeld.



Figuur 1

Dit bedrijf is opgedeeld in drie sectoren. Iedere sector heeft een sectormanager. Binnen iedere sector zijn twee afdelingen, die ieder een afdelingsmanager hebben. Het geheel wordt geleid door de directie. Als we nu de blik richten op de afdelingsmanager, zouden we uit de benamingen en ook uit de tekening, op kunnen maken dat de afdelingsmanager een onderdeel van de afdeling is en niets anders doet dan de afdeling leiden. Dat is een vertekend beeld. In figuur 2 staan geen afdelingen maar functionarissen. Er staat maar één sector afgebeeld.

Hier wordt duidelijk zichtbaar dat de afdelingsmanager een positie inneemt tussen de medewerkers van de afdeling en de sector, maar ook tussen zijn afdeling en de andere afdelingen binnen de sector. De afdelingsmanager is dus de verbindende schakel tussen zijn afdeling en de rest van de organisatie. Hij vertaalt het sectorbeleid naar een operationeel beleid voor de afdeling. Hij geeft leiding aan de medewerkers op de afdeling. Hij is verantwoordelijk voor het resultaat van de afdeling



Figuur 2

en voor het zakelijke wel en wee van zijn medewerkers. Omgekeerd voedt hij de sector met informatie vanuit de afdeling en draagt hij bouwstenen aan voor het sectorbeleid. Daarnaast onderhoudt hij contacten met collega afdelingsmanagers. Hij heeft dus een duidelijke brugfunctie. Hij staat als het ware met één been in de sector en met het andere been in de afdeling. Als hij de aansluiting met één van beide groeperingen verliest, kan hij zijn functie niet meer goed uitoefenen. Hij zal dus op de drie niveaus waarin hij opereert uitstekend moeten kunnen communiceren (op afdelings-, op collegiaal- en op sectorniveau). Wat hier staat over de afdelingsmanager geldt natuurlijk ook op het andere niveau voor de sectormanager.

### *De koffie*

*De afdelingsmanager heeft van zijn sectormanager gehoord dat vanaf volgende maand een bezuinigingsmaatregel ingevoerd wordt. De koffie uit de automaten zal niet meer gratis verkrijgbaar zijn. Er moet een klein bedrag voor worden betaald. Op deze manier verwacht de directie de kosten van de koffie terug te verdienen. Bovendien zal het totale koffiegebruik en ook de daarmee gemoeide tijd, minder worden. De afdelingsmanager vindt dit een slechte maatregel. Dit lijkt op werknemers pesten. Er zijn genoeg andere dingen waar beter op bezuinigd kan worden. Het besluit staat echter vast.*

*De afdelingsmanager deelt aan zijn groep de maatregel mee. Daar staat iedereen op zijn achterste benen. Ze vinden het belachelijk. “Als het zo moet, neem ik mijn eigen thermoskan wel mee!”, roept één van de medewerkers. De afdelingsmanager zegt: “Jongens, ik vind het ook belachelijk, maar het is niet anders. Laten we er ons niet zo druk om maken. Er zijn belangrijker dingen.”*

Door deze stelling te betrekken, trekt de afdelingsmanager zijn ene been uit het sectorniveau en gaat hij met beide benen in het afdelingsniveau staan. Daarmee verliest hij zijn brugfunctie. Hij slaat geen brug meer tussen de groep en het hogere echelon. Integendeel hij vergroot de kloof door te zeggen dat hij het besluit ook belachelijk vindt.

In dit voorbeeld trekt de manager zich terug in zijn groep. Dat gebeurt helaas vaak. Er zijn ook talloze situaties waarin de manager met beide benen in het hogere echelon gaat staan en daarmee de aansluiting met zijn eigen groep verliest. Dat is minstens even erg. In beide gevallen gaat de manager polariserend werken, in plaats van overbruggend.

Nu is het onvermijdelijk dat managers soms in dergelijke posities terecht komen. Dat is niet desastreus als het incidenteel is. In veel organisaties lopen echter managers rond, die zich, om uiteenlopende redenen, continu terugtrekken in de eigen groep, of juist continu met beide benen in het hogere echelon gaan staan. Feitelijk kunnen ze daardoor de belangrijkste rol die ze hebben niet meer vervullen. Ze slaan geen brug meer tussen hun afdeling en de rest van de organisatie. Integendeel, ze vergroten de kloof.

Een manager heeft meer rechtstreekse invloed op de besluitvorming. Desondanks zal hij af en toe geconfronteerd worden met besluiten waar hij het niet mee eens is. Hij moet deze toch loyaal uitvoeren en de besluiten naar de medewerkers toe verdedigen. Als het om principiële zaken gaat, kan hij in gewetensnood komen. Dat kan leiden tot het weigeren van uitvoering. In uiterste instantie kan het uit de functie stappen de enige oplossing zijn.

### *TIJDSBESTEDING*

Het feit dat de manager een brugfunctie vervuld heeft ook consequenties voor zijn tijdsbesteding. Stel dat hij een halve dag in de twee weken overleg heeft met zijn sectormanager en ook een halve dag in de twee weken kwijt is voor een vergadering met zijn collega's afdelingsmanagers binnen de sector. Vervolgens heeft hij ook een halve dag in de twee weken vergadering met zijn afdeling. Hij moet zich voorbereiden op deze besprekingen en in deze overleggen worden iedere keer afspraken gemaakt, die uitgevoerd moeten worden. Ieder overleg levert dus een aantal werkzaamheden op. Zo kost een vergadering van een halve dag, met voorbereiding en nazorg een hele dag. Hij is dus al anderhalve dag per week kwijt aan overleg. Tel hierbij een halve dag voor persoonlijke ontwikkeling, een halve dag voor administratie en een halve dag voor het deelnemen aan diverse project-

groepen binnen de organisatie, dan heeft hij nog maar twee dagen per week over. Deze tijd is dus beschikbaar voor het feitelijk managen van de medewerkers. Als hij de leiding heeft over vijftien medewerkers, kan hij dus per week slechts één uur per medewerker te besteden.

Dit is natuurlijk maar een globale benadering. De werkelijkheid verschilt van geval tot geval. Er zal niet altijd zoveel overleg nodig zijn, maar misschien moet hij wel selectiegesprekken voeren voor het aanstellen van nieuwe medewerkers, etc. Waar het om gaat is dat lang niet iedereen zich realiseert dat een manager veel meer doet dan sec het bezig zijn met zijn medewerkers.

Naarmate men hoger in de organisatie komt, neemt dat probleem toe. Voor de sectormanager geldt ongeveer hetzelfde als de afdelingsmanager. Hij is echter niet alleen verantwoordelijk voor de resultaten van zijn sector, maar ook voor het zakelijke wel en wee van alle medewerkers binnen zijn sector. Zijn rechtstreekse bemoeienis met die medewerkers is minder, omdat veel taken gedelegeerd zijn aan de afdelingsmanagers. Toch zal hij zich op een aantal fronten ook met medewerkers bezig moeten houden, hetgeen extra tijd kost. Deze lijn is natuurlijk niet eindeloos door te trekken. Op directieniveau wordt leiding gegeven aan de sectormanagers. Het overleg naar boven wordt vervangen door het vertegenwoordigen van het bedrijf naar buiten (commissarissen, aandeelhouders, brancheorganisaties, etc.). Daarnaast zal er op een aantal onderdelen nog bemoeienis zijn met de afdelingsmanagers. Bemoeienis met medewerkers is vrijwel onmogelijk. Dat beperkt zich tot bijvoorbeeld één maal per jaar het presenteren van de bedrijfsresultaten en de planning.

Globaal geldt dat de manager een rechtstreekse bemoeienis heeft met het niveau boven, naast en onder zich. Daarnaast zal hij ondersteunende bemoeienis hebben met het tweede niveau onder en boven zich. Bemoeienis met de niveaus daaronder en daarboven is vrijwel onmogelijk. Dat is geen kwestie van desinteresse, maar het is fysiek niet haalbaar.

### *PRIORITEITEN*

Uit voorafgaande zal duidelijk zijn dat een manager regelmatig te kampen heeft met een grote tijdsdruk. Dat dwingt tot het stellen van prioriteiten.

Naarmate zijn behoefte aan invloed in de organisatie groter is, zal de manager sterker de neiging hebben om zijn prioriteit te leggen bij het overleg met gelijke en hogere echelons en het deelnemen aan projecten, etc. Dit gaat per definitie ten koste van de aandacht en begeleiding, die de eigen groep krijgt. Dat kan gevaarlijk zijn. Het hangt sterk af van het stadium waarin de groep zich bevindt. Een hecht en goed functionerend team heeft nu eenmaal minder begeleiding nodig dan een nieuwe onervaren groep. De manager moet bij het stellen van prioriteiten dus niet uitgaan van wat hij graag wil, of leuk vindt, maar van de aandacht die zijn groep nodig heeft. Daar moet zijn eerste prioriteit liggen. Andere taken erbij kan, als het maar niet ten koste gaat van de ontwikkeling van zijn groep.

### *SPANWIJDTE*

Spanwijdte is het aantal medewerkers waaraan de manager in de praktijk leiding geeft (span-of-support). Het omspanningsvermogen is het maximale aantal medewerkers dat de manager verantwoord kan managen. Als de spanwijdte groter wordt dan het omspanningsvermogen, ontstaat er een probleem. De manager kan zijn groep dan niet effectief managen. Hij heeft teveel medewerkers. Het omspanningsvermogen hangt af van de capaciteiten en de ervaring van de manager, maar ook van de omstandigheden. Als de manager veel tijd kwijt is aan andere taken en maar weinig tijd heeft voor zijn medewerkers, is zijn omspanningsvermogen laag. Andersom kan het omspanningsvermogen behoorlijk toenemen als hij zo min mogelijk belast wordt met andere taken. Het is dus de moeite waard om te bekijken hoe effectief de taken van de manager zijn. Dat kan belangrijke besparingen opleveren en zijn omspanningsvermogen behoorlijk vergroten. Natuurlijk moeten er altijd een aantal taken overblijven, die met het hogere echelon te maken hebben, anders kan hij de brugfunctie niet vervullen.

### *BELANGEN*

Niet alleen in tijdsbesteding moeten prioriteiten gesteld worden, maar ook in belangen. De manager heeft zijn eigen belang, de medewerkers ook. Al deze belangen moeten erkend worden, maar het

belang van de organisatie overstijgt deze individuele belangen. Het is goed dat iedereen zich hiervan bewust is. Dat geldt overigens ook voor directies. Niet zelden blijkt dat mensen op managementposities het eigen belang laten prevaleren boven het bedrijfsbelang. Dat is ronduit verwerpelijk. De organisatie bestaat uit meerdere mensen. Daar ligt dus het grootste belang. Het mag nooit zo zijn dat de belangen van vele mensen ondergeschikt worden aan de belangen van een individu.

#### *Het afscheid*

*De CEO van een groot concern neemt afscheid. Hij krijgt alle lof en een Koninklijke onderscheiding. Nog nooit waren de resultaten zo goed.*

*In een aantal bedrijven is het opvallend dat het vooraf aangekondigde afscheid van de topman samenvalt met een financieel succesvol jaar. De betrokken functionaris wordt bejubeld. Hij neemt afscheid op het hoogtepunt van zijn roem. Een prettige bijkomstigheid is dat zijn niet onaanzienlijke optiepakket behoorlijk wat waard is. In het daarop volgende jaar moet de nieuwe leiding alle zeilen bijzetten, desondanks komen er teleurstellende winstcijfers.*

### VERANTWOORDELIJKHEDEN

In de voorgaande onderdelen is al iets gezegd over de verantwoording van de manager. Het is een belangrijk onderwerp. Dat rechtvaardigt om er nog iets uitgebreider op in te gaan.

De manager is verantwoordelijk voor de resultaten van het gebied waarover hij leiding geeft (afdeling, sector bedrijf, etc.). Daarnaast heeft hij de verantwoording over het zakelijke wel en wee van alle medewerkers in dat gebied. Als dit een groot gebied is, kan hij taken en de daarbij behorende bevoegdheden, aan een leidinggevende laag onder hem overgedragen hebben. Deze zijn dan verantwoordelijk voor een goede uitoefening van die overgedragen taken. Het ontslaat de hogere leidinggevende echter niet van zijn eindverantwoording over het geheel.

#### *Het ontslag.*

*Een pas benoemde sectormanager voert individuele gesprekken met zijn afdelingsmanagers. Eén van die afdelingsmanagers zegt in zo'n gesprek: "Van mij zul je weinig last hebben, ik regel alles zelf wel. Als er bijvoorbeeld een ontslaggeval is, krijg je het kant en klaar aangeleverd. Je hoeft alleen nog maar je handtekening te zetten."*

*Een goed bedoelde, maar vreselijke uitspraak van de afdelingsmanager. Hulp vragen van de sectormanager, associeert hij kennelijk met lastig vallen. Dat roept de vraag op hoe hij zelf zal reageren als één van zijn mede-werkers hem om hulp vraagt.*

*Natuurlijk moet in deze situatie de sectormanager zich inhoudelijk met een ontslaggeval bezig houden. Deze is immers eindverantwoordelijke, anders hoefde hij niet te tekenen. Als hij zich er verder helemaal niet mee bemoeit, kan hij die eindverantwoording ook niet beleven.*

Dat managers de verantwoording hebben over de resultaten van hun unit en het zakelijk wel en wee van de medewerkers in die unit, betekent overigens niet dat de medewerkers geen eigen verantwoording hebben. Net als de manager is de medewerker verantwoordelijk voor een goede uitoefening van zijn taak. Het is alleen een andere taak. En natuurlijk is iedereen verantwoordelijk voor zijn eigen gedrag. Zowel de manager als medewerker.

### BEVOEGDHEDEN

Bij het overdragen van taken en de daarbij behorende verantwoordelijkheden is het overdragen van bevoegdheden onlosmakelijk verbonden. Managers kunnen natuurlijk niet verantwoordelijk gehouden worden voor zaken die ze niet kunnen beïnvloeden.

### *Meer omzet*

*Om financieel gezond te blijven en de begrote kostenstijgingen tenminste bij te houden moet de omzet in het komend jaar met 15% omhoog. De directie legt deze doelstelling op aan de verkoopleiding. Deze bekijkt de mogelijkheden en komt met een plan om een aantal prijsacties en mailings uit te voeren. De directie geeft aan dat dit niet kan, omdat het teveel kost.*

*Onder dergelijke omstandigheden kan de verkoopleiding de verantwoording voor de hogere doelstelling niet op zich nemen. Ze hebben geen invloed op de hoogte van de taakstelling en geen invloed op de middelen die ze in willen zetten.*

Veel van de problemen in kleine groeiende ondernemingen komen voort uit het feit dat de oorspronkelijke oprichter en eigenaar wel taken afstoot aan managers (het bedrijf wordt te groot om alles zelf te doen), maar zelf alle bevoegdheden wil blijven houden (het is immers zijn bedrijf). Dit leidt al snel tot onwerkbaar situaties voor de andere managers.

Ondanks het feit dat de manager meer taken heeft dan het managen van de medewerkers, leg ik in het vervolg van dit boek toch het accent op deze taak, omdat daar de prioriteit hoort te liggen.



## STIJLEN VAN LEIDINGGEVEN

In dit hoofdstuk wordt duidelijk hoe inspirerend managen zich verhoudt tot andere stijlen van leidinggeven.

### *VAN AUTORITAIR TOT DEMOCRATISCH*

Er zijn verschillende stijlen van leidinggeven. De meest bekende zijn:

*Autoritair leiderschap*

De manager beslist en verstrekt opdrachten, de medewerkers voeren uit, zonder tegenspraak.

*Participatief leiderschap*

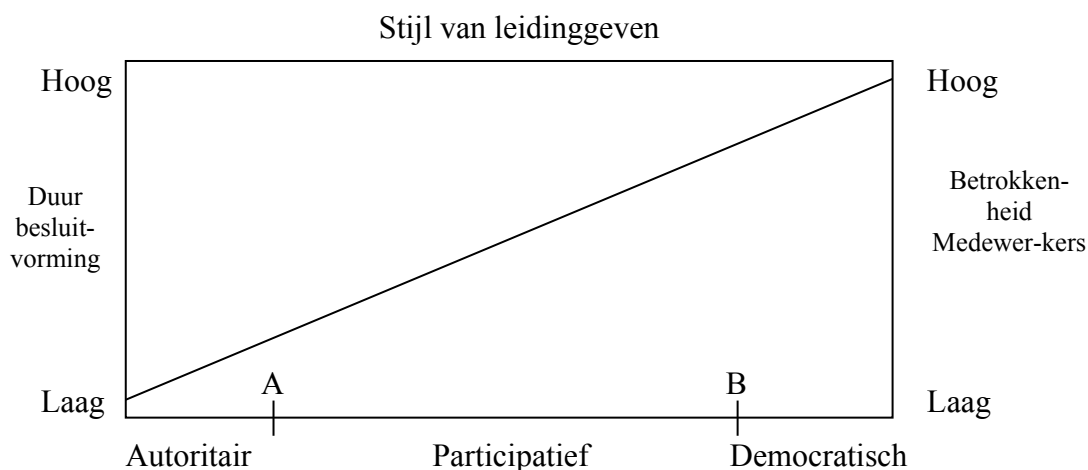
De manager houdt bij de besluitvorming zoveel mogelijk rekening met de mening van zijn medewerkers

*Democratisch leiderschap*

De besluiten worden door de groep, inclusief de manager, genomen.

Het zal duidelijk zijn dat bij autoritair leiderschap de besluitvorming het snelst gaat. De manager kan immers alles alleen besluiten, zonder rekening te houden met de mening van de medewerkers. Daarbij loopt hij wel het risico dat er besluiten vallen waar de medewerkers het niet mee eens zijn. Ze moeten die toch uitvoeren en de manager duldt geen tegenspraak. Dit zal ten koste gaan van de motivatie. Bij participatief leiderschap wordt meer rekening gehouden met de mening van de medewerkers. De besluitvorming duurt daardoor langer. De betrokkenheid van de medewerkers is groter en de kans op demotivatie is kleiner. Bij democratisch leiderschap wordt deze lijn verder doorgetrokken. Deze stijlen komen in diverse gradaties voor. Schematisch wordt dit in figuur 3 weergegeven.

Dergelijke schema's simplificeren de werkelijkheid. Ze maken op een makkelijke manier iets inzichtelijk, maar er schuilt ook een gevaar in. Uit het schema zouden we af kunnen leiden dat de wijze van besluitvorming bepalend is voor de betrokkenheid van de medewerkers. Dat is niet juist. Natuurlijk heeft de wijze van besluitvorming invloed, maar er zijn nog veel meer factoren, zoals in dit boek zal blijken.



Figuur 3

Inspirerend managen heeft tot doel om medewerkers te inspireren. Te bezielen. Dat gaat verder dan betrokkenheid. Een geïnspireerd medewerker levert binnen zijn mogelijkheden een maximale bijdrage aan het resultaat. Deze managementstijl heeft geen vaste plaats binnen het schema. Het is toepasbaar in het brede gebied tussen A en B in figuur 3.

## SITUATIONEEL LEIDERSCHAP

Paul Hersey en Kenneth Blanchard gaan ervan uit dat er geen bepaalde managementstijl is die in alle situaties het beste werkt. Ze hebben de theorie van het situationeel leiderschap ontwikkeld. Het uitgangspunt daarbij is dat de manager zijn stijl van leidinggeven aan moet passen aan het ontwikkelingsniveau van zijn medewerkers.

Dat ontwikkelingsniveau hangt af van drie elementen:

- mate van bekwaamheid (= kennen en kunnen)
- mate van motivatie (= willen)
- mate van zelfvertrouwen (= durven)

Op basis van deze factoren onderscheiden ze vier ontwikkelingsniveaus van medewerkers:

*De leergierige medewerker*

Kenmerken:

- (nog) niet bekwaam
- zeer gemotiveerd
- (nog) weinig zelfvertrouwen

*De afhakende medewerker*

Kenmerken:

- redelijk bekwaam
- minder gemotiveerd
- weinig zelfvertrouwen

*De miskende medewerker*

Kenmerken:

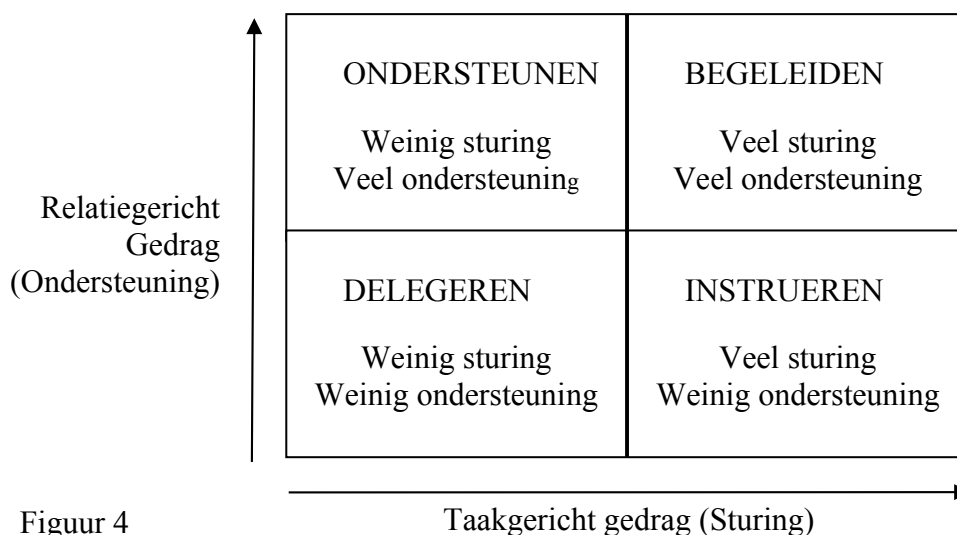
- heel bekwaam
- wisselend gemotiveerd
- wisselend zelfvertrouwen

*De zelfstandige medewerker*

Kenmerken

- heel bekwaam
- heel gemotiveerd
- veel zelfvertrouwen

Binnen het leidinggeven wordt er onderscheid gemaakt tussen taakgericht- en relatiegericht gedrag. Bij taakgericht gedrag staat sturing centraal. De manager geeft instructies, controleert de uitvoering en stuurt, waar nodig, bij. Relatiegericht gedrag is gericht op het ondersteunen van de medewerkers. Iedere manager vertoont taak- en relatiegericht gedrag, alleen de mate waarin is verschillend. Afhankelijk van die mate waarin, worden vier stijlen van leidinggeven onderscheiden, die aansluiten bij de vier ontwikkelingsniveaus van de medewerkers. Zie figuur 4.



Figuur 4

### *Delegeren*

Sluit aan op de zelfstandige medewerker.

Er wordt weinig gestuurd en weinig ondersteund. De manager draagt verantwoordelijkheden en bevoegdheden over.

### *Instrueren*

Sluit aan op de leergierige medewerker.

De manager legt uit wat er gedaan moet worden en hoe het gedaan moet worden. Hij laat dat uitvoeren en controleert voortdurend om te zien of de medewerker op de goede weg is. Waar nodig corrigeert hij.

### *Ondersteunen*

Sluit aan op de miskende medewerker.

De manager geeft weinig sturing en veel ondersteuning. Hij geeft erkenning, stimuleert en deelt verantwoordelijkheid.

### *Begeleiden*

Sluit aan op de afhakende medewerker.

De manager zit er dicht bovenop. Hij geeft veel sturing en uitleg en hij controleert. Daarnaast ondersteunt hij bij de uitoefening. Hij beloont en laat meedenken.

## *INSPIREREND MANAGEN*

Inspirerend managen is een manier van managen die, binnen het kader van de organisatie, maximaal aansluit bij de mogelijkheden en ambities van de medewerker. Uiteraard zal een nieuwe medewerker meer geïnstrueerd, gestuurd en gecontroleerd moeten worden. Maar de manager ondersteunt en inspireert hem ook. Zijn activiteit is erop gericht om de medewerker in de functie uit te laten groeien tot een zelfstandige medewerker, die zich betrokken voelt bij het resultaat van het team en de onderneming en die daar, binnen zijn mogelijkheden, een optimale bijdrage aan wil leveren. Daar blijft het niet bij. Als de medewerker de capaciteiten en de ambitie heeft om door te groeien, binnen of buiten de organisatie, zal de manager hem daarbij stimuleren. Inspirerend managen is er juist op gericht om te voorkomen dat medewerkers zich miskend voelen, of dat ze afhaken. Kernbegrippen bij deze manier van managen zijn:

- motiveren
- stimuleren
- coachen

Het gebruik van deze instrumenten leidt tot een grotere betrokkenheid van medewerkers en het geeft ze inspiratie. Het resultaat is:

- goede taakvervulling
- veel werkplezier
- laag ziekteverzuim
- persoonlijke ontwikkeling
- positief uitdragen van de organisatie.

De manager sluit dus aan bij de mogelijkheden en de ambitie van de medewerkers. Hij duwt ze niet en trekt ze niet, maar loopt als het ware met ze mee. Als een medewerker voldoende vakvolwassen is, een goede bijdrage aan het team levert en niet de ambitie heeft om door te groeien, is dat ook prima. Zo'n medewerker kan vele jaren naar volle tevredenheid functioneren en verdient alle waardering. Verwaarloos hem niet, maak gebruik van zijn capaciteiten. Zorg wel dat hij blijft als er nieuwe ontwikkelingen zijn. Wees niet verbaasd als hij na verloop van tijd toch meer wil, want mensen veranderen. De meeste medewerkers zullen zich vroeg of laat willen ontwikkelen. Het is aan de managers om daar op een goede manier op in te spelen.

## ZELFKENNIS

Een inspirerend manager moet zowel resultaatgericht als relatiegericht zijn. Hij moet open staan voor anderen en zich kwetsbaar op durven stellen. Daarvoor is innerlijke rust en zelfvertrouwen nodig. Als hij in dat opzicht tekort komt, is hij te labiel voor de functie. Hij moet anderen accepteren. Om dat te kunnen moet hij eerst zichzelf accepteren. Daar is weer voor nodig dat hij zichzelf kent. Hij moet weten wat zijn kracht en zijn zwakte is en hoe hij daar het beste mee om kan gaan. Daarover gaat dit hoofdstuk.

### *HET IS NIET WAT JE DENKT*

Misschien moet de titel van dit onderdeel wel zijn “niets is wat je denkt”.

Mensen zijn niet in staat om objectief waar te nemen, zoals een filmcamera. Dat komt omdat ze enerzijds selectief waarnemen en anderzijds omdat ze hun waarneming interpreteren. Daarbij laten ze onbewust de waarneming zoveel mogelijk aansluiten bij hun bestaande belevingswereld. Verschillende mensen leggen daardoor dezelfde waarneming verschillend uit en kennen er een verschillende betekenis aan toe. Dat gebeurt voortdurend. Getuigen van een ongeluk of misdrijf spreken elkaar tegen. Ze hebben hetzelfde waargenomen, maar de interpretatie is anders. Zo leggen mensen uitspraken, die ze van anderen horen, ook vaak verschillend uit. Bij gesprekken wordt het nog ingewikkelder. De luisteraar interpreteert wat hij hoort op zijn eigen manier, maar hoe zit het met degene die de uitspraak gedaan heeft? In hoeverre heeft hij zijn bedoelingen goed kunnen verwoorden? In het hoofdstuk over communicatie ga ik hier dieper op in.

Kortom wat we zien en horen, of liever gezegd wat we waarnemen met al onze zintuigen, wordt door ons allemaal verschillend geïnterpreteerd. Zo hebben we allemaal onze eigen perceptie. We zien de dingen door onze eigen bril en het beeld wordt vertekend door de ingebouwde filters die we hebben.

Als iemand zegt: “Piet bedoelt dat ...” Dan is dat veel te absoluut. Hij gaat volledig voorbij aan de beperkingen van zijn eigen perceptie. Hij kan hooguit zeggen: “Volgens mij bedoelt Piet dat...”, of “Ik denk dat Piet bedoelt dat...” In deze formuleringen zit opgesloten dat hij zich bewust is van de beperkingen van zijn eigen waarneming. Uiteindelijk is Piet de enige die precies weet wat hij bedoeld heeft. Het is alleen de vraag of hij dat goed onder woorden heeft kunnen brengen. Onze waarneming is dus per definitie gekleurd. Iedereen heeft daarbij zo zijn bril en zijn eigen filters. Dat geldt ook voor de manier waarop we onszelf waarnemen.

### *WIE BEN JE?*

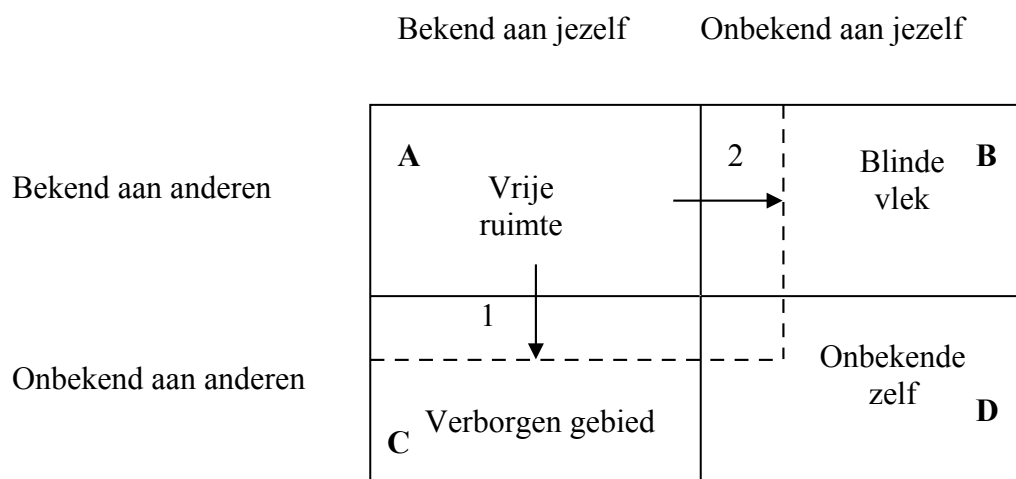
Als je aan vijf verschillende mensen in je omgeving vraagt om jou eens te beschrijven, is de kans groot dat je vijf verschillende beschrijvingen krijgt. Dat komt deels omdat ze jou in verschillende omstandigheden hebben mee-gemaakt en waarschijnlijk vertoon je bij de één toch een ander gedrag dan bij de ander. Deels zijn de verschillen terug te voeren op het feit dat in ieders beschrijving iets terug te vinden is van de persoonlijke opvattingen van de beschrijver. Door welke bril kijkt hij naar jou? Wat is zijn filter? De kans is groot dat je schrikt van de opvattingen die je hoort. Je eerste opwelling is dan om te zeggen: “Hoe kom je daarbij, zo ben ik niet!” Dat is ook zo, het is hoe de ander jou ervaren heeft. Het is zijn perceptie. Maar hoe ben je dan wel? Weet je het zelf? De eerste keer dat je een opname van je eigen stem hoorde, vond je toch ook dat dit helemaal niet jouw stem was? Kortom, in hoeverre ken je jezelf?

In de psychologie onderscheiden we een aantal menstypen:

- het zelfbeeld: zoals je jezelf ziet
- de ideale ik: zoals je graag gezien wilt worden
- de sociale ik 1: zoals je denkt dat anderen jou zien
- de sociale ik 2: hoe anderen jou zien

Er zwerven dus nogal wat “ikken” om je heen. Hoe groter de verschillen tussen deze “ikken” zijn, hoe moeilijker je kunt functioneren. Als jouw zelfbeeld sterk afwijkt van de “sociale ik 2”, sta je aardig buiten de werkelijkheid. Het is immers de buitenwereld die bepaalt wat de werkelijkheid is. Als het zelfbeeld sterk afwijkt van de “ideale ik”, ben je behoorlijk ontevreden over jezelf. Het is dus belangrijk dat jouw verschillende “ikken” zo dicht mogelijk bij elkaar komen.

Hoe doe je dat? Allereerst moet je weten dat ze er zijn. Dat is hopelijk nu geregeld. Vervolgens moet je zicht krijgen op de verschillen. Dat kan door bij jezelf te rade te gaan en bewust te letten op hoe anderen op jou reageren. Je kunt natuurlijk anderen ook vragen hoe ze jou ervaren. Als je schrikt van de verschillen, kun je daar wat aan doen. Dat kan door je eigen beeld bij te stellen, of door meer van jezelf aan anderen te laten zien en te letten op de feedback die je van anderen krijgt. Het model van het “Johari window” in figuur 5, kan dit verduidelijken.



Figuur 5

Het gedrag dat je vertoont in kwadrant A is bekend aan jezelf en bekend aan anderen. Dat is de “vrije ruimte”. Het gedrag in kwadrant B is bekend aan anderen, maar niet aan jezelf. Dat is de “blinde vlek”. Het gedrag in kwadrant C is bekend bij jezelf, maar niet bij anderen, dat is het “verborgen gebied”. Het gedrag in kwadrant D is het “onbekende zelf”. Dat gedrag is dus onbekend bij jezelf en bij anderen.

Om goed te kunnen functioneren, moet je de “vrije ruimte” zo groot mogelijk maken. Immers, in de “vrije ruimte” zien de anderen jou, zoals je jezelf ziet. Daar kun je dus lekker jezelf zijn.

Als je meer van jezelf laat zien aan anderen, vergroot je de “vrije ruimte”, ten koste van het “verborgen gebied” (pijl 1). Anderen leren jou steeds beter kennen en weten wat ze aan je hebben. Door open te staan voor de feedback die je vervolgens krijgt over jouw gedrag, verklein je de “blinde vlek” en vergroot je de “vrije ruimte” dus ook (pijl 2). Je leert door die feedback steeds meer over jezelf. Door het vergroten van de “vrije ruimte” wordt ook het “onbekende zelf” kleiner.

#### *VRAAG FEEDBACK*

Meer van jezelf laten zien, feedback vragen en daarmee omgaan zijn dus middelen om de vrije ruimte te vergroten en de verschillende “ikken” dichter bij elkaar te krijgen. Maar wat is nu precies feedback?

De reactie van anderen op jouw woorden en daden kun je als feedback beschouwen. Persoonlijke feedback is de reactie op jouw persoon naar aanleiding van jouw woorden en handelingen. Als ik het in dit hoofdstuk over feedback heb, dan bedoel ik persoonlijke feedback. Deze feedback zegt dus iets over jou, maar ook over de manier waarop de ander op jouw woorden en handelen reageert.

Feedback zegt dus iets over de ontvanger, maar ook iets over degene die hem geeft. Feedback is daarom per definitie gekleurd. Zo kun je feedback ook snel naast je neerleggen, onder het motto: “Van hem had ik zo’n soort reactie wel verwacht.”

Ongevraagde feedback werkt over het algemeen slecht. Het wordt al snel als een ongevraagde beoordeling, of zelfs veroordeling ervaren. Ongevraagde feedback van een manager kan zelfs bedreigend over komen. Feedback heeft alleen zin als je er voor open staat. Je staat er voor open als je, om wat voor reden dan ook, meer zicht wilt krijgen op de manier waarop anderen jou ervaren.

Als ontvanger van de feedback maak je zelf uit wat je ermee doet. Dat is jouw keuze. Feedback kan aanleiding zijn om je gedrag aan te passen, je kunt het ook naast je neerleggen. Als je regelmatig alles naast je neerlegt nodigt dat anderen niet uit om nog eens feedback te geven. “Je trekt je er toch niets van aan”, is dan de terechte reactie. Feedback heeft een dubbele werking. Degene die de feedback geeft, zegt daarmee ook iets over zichzelf. Hij laat iets van zichzelf zien. Daarmee vergroot hij op zijn beurt zijn vrije ruimte ten koste van zijn verborgen gebied.

Feedback kan voor beide partijen een stuk waardevoller gemaakt worden door een zekere objectivering aan te brengen. Dat kan, door bij het geven van de feedback drie niveaus te onderscheiden:

- de waarneming
- de interpretatie
- de emotie

#### Voorbeeld 1

*De waarneming (Ik hoorde en zag):*

Ik hoorde je roepen dat je het er niet mee eens was. Je deed dat op een heftige manier. Je liep rood aan en sloeg met de vuist op tafel.

*De interpretatie (Ik dacht):*

Wat krijgen we nu? Wat een woede uitbarsting over zo’n onbelangrijk onderwerp.

*De emotie (Ik voelde):*

Ik voelde me bang worden. En dacht: “Laat ik maar niets meer zeggen, straks krijg ik ook zo’n uitbarsting over me heen.”

Een dergelijke vorm van feedback geven mensen alleen maar in een veilig klimaat. Ze gaan immers niet alleen hun waarneming, maar ook hun ge-dachten en gevoelens verwoorden. Daarmee etaleren ze veel van zichzelf. Het is echter uiterst waardevol. Zeker in een groep. Daar hebben meerdere mensen dezelfde waarneming gedaan. Diezelfde waarneming kan heel verschillend geïnterpreteerd worden en een andere emotie oproepen. Kijk maar:

#### Voorbeeld 2

*De waarneming (Ik hoorde en zag):*

Ik hoorde je roepen dat je het er niet mee eens was. Je deed dat op een heftige manier. Je liep rood aan en sloeg met de vuist op tafel.

*De interpretatie (Ik dacht):*

Wat krijgen we nu! Wat een overtrokken reactie over zo’n onbelangrijk onderwerp.

*De emotie (Ik voelde):*

Ik voelde me kwaad worden. En dacht: “Ik zal hem eens even vertellen, dat ik me niet op zo’n manier in een hoek laat drijven.”

Als dit soort zaken besproken worden, krijgt degene die de feedback ontvangt een duidelijk beeld van de verschillende reacties die zijn gedrag oproept. Mensen die feedback geven krijgen inzicht in hoeverre hun interpretatie en emotie afwijkt van de rest.

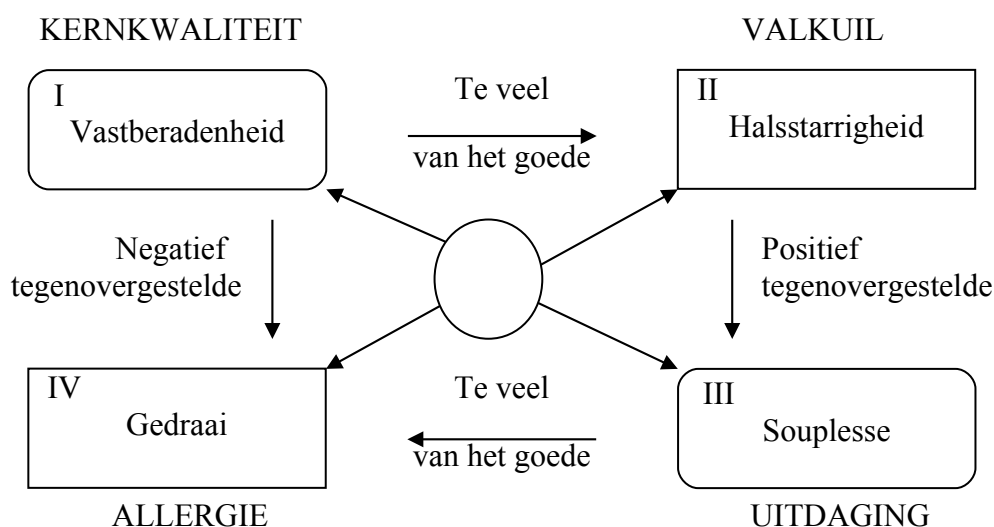
### ACCEPTTEER JEZELF

Ieder mens heeft zijn tekortkomingen, dat geldt voor ons allemaal. Hoe meer zicht je krijgt op je eigen gedrag en het effect daarvan op anderen, des te scherper wordt het beeld van je eigen tekort-

komingen. Op zich is dat prima. Het geeft je de gelegenheid om aan deze tekortkomingen te werken.

Het systeem van “kernkwadranten”, dat door “Kernconsult” gehanteerd wordt, is ook een goed hulpmiddel om jezelf beter te leren kennen en aan je tekortkomingen te werken.

Er worden vier gedragskwadranten onderscheiden. In kwadrant I staat wat jouw “kernkwaliteiten” zijn. In kwadrant II staat wat het gedrag is, als je teveel van die “kernkwaliteiten” etaleert. Eigenlijk is dit hoe anderen jou ervaren als je doordraaft. Dat is jouw “valkuil”. In kwadrant III staat het positief tegenovergestelde gedrag van deze “valkuil”. Dat is jouw “uitdaging”. Jouw verbeterpunten dus. In kwadrant IV tenslotte staat welk gedrag er zou zijn, als je teveel zou hebben van jouw “uitdaging”. Dat is jouw “allergie”. Dat is op zijn beurt weer het negatief tegenovergestelde van jouw “kernkwaliteiten”.



Figuur 6

In figuur 6 staat een voorbeeld uitgewerkt. Stel dat jouw “kernkwaliteit” vastberadenheid is (er kunnen uiteraard meer “kernkwaliteiten” zijn). Iedere medaille heeft zijn keerzijde. Als je teveel doordraaft met die “kernkwaliteit”, wordt je kracht je zwakte. Anderen zullen je dan als halsstarrig ervaren. Dat is dus jouw “valkuil”. Het positief tegenovergestelde daarvan is souplesse. Dat is jouw “uitdaging”. Je moet dus leren wat meer souplesse te vertonen. Mensen die teveel souplesse vertonen draaien met alle winden mee. Dat is dan jouw “allergie”. Het is op zijn beurt weer het negatief tegenovergestelde van jouw “kernkwaliteit”. Je kunt slecht tegen mensen die met alle winden mee draaien. Dat heeft dus te maken met jouw eigen “kernkwaliteit”.

Zo’n schema maakt niet alleen duidelijk waar je goed in bent. Het verklaart ook hoe anderen jou nog wel eens ervaren. Het geeft aan waar je aan moet werken en het maakt duidelijk waarom je moeite hebt met bepaalde personen.

Als je slecht met iemand kunt samenwerken kun je beide gedragskwadrantenschema’s vergelijken. Vaak blijkt dat zijn “valkuil” overeenkomsten vertoont met jouw “allergie”. De oorzaak zit dus niet zozeer bij de één als bij de ander, maar bij de combinatie. Als dit voor beiden duidelijk is, zal er veel meer begrip voor elkaar zijn en ligt de weg naar een vruchtbare samenwerking weer open.

Iedereen heeft kernkwaliteiten, maar hoe kom je nu te weten wat jouw kernkwaliteiten zijn? Misschien ken je ze al, zo niet dan kun je bij jezelf te rade gaan, of ze eens aan anderen vragen. Vaak is het makkelijker om je valkuilen te benoemen. Je hoeft alleen maar te letten op wat anderen jou met enige regelmaat verwijten. Die eigenschappen kun je vervolgens terugvertalen naar de

kernkwaliteiten die aan deze valkuilen ten grondslag liggen. Andere vragen, die je kunnen helpen om de kwadranten te benoemen, zijn:

- Kernkwaliteit:* Wat je bij anderen vanzelfsprekend verwacht.  
Wat anderen in jou waarderen.  
Wat je in jezelf gewoon vindt.
- Valkuil:* Wat je bij anderen bereid bent door de vingers te zien.  
Wat anderen jou verwijten.  
Wat je voor jezelf geneigd bent te rechtvaardigen.
- Uitdaging:* Wat je in jezelf mist.  
Wat anderen jou toewensen.  
Wat je in anderen bewondert.
- Allergie:* Wat je in anderen minacht.  
Wat anderen jou aanraden te relativieren.  
Wat je in jezelf zou verafschuwen

Voor meer informatie over dit onderwerp, verwijst ik naar het boek “Projectmatig creëren” van Jo Bos en Ernst Harting.

Dit hulpmiddel is dus goed te gebruiken om je tekortkomingen in kaart te brengen en er bewust aan te werken. Desondanks zullen er altijd tekortkomingen blijven. Dat is maar goed ook. Belangrijk is dat je ze kent en dat je ze accepteert. Geef het een plaats in je zelfbeeld. Als je het niet accepteert, maak je het jezelf onnodig moeilijk. Je gaat dan proberen om je tekortkomingen te verbloemen en vergroot daarmee weer het verborgen gebied. Je moet je anders voordoen dan je bent. Dat kost extra energie en je loopt voortdurend het risico om door de mand te vallen. Die energie kun je beter besteden om meer over jezelf te weten te komen en aan jezelf te werken. De weg van acceptatie maakt het allemaal een stuk makkelijker. Als je weet waar je goed en minder goed in bent, kun je daar rekening mee houden. Geef het zo nodig ook aan anderen aan waar je mee omgaat. Dat geeft rust en die anderen weten waar ze aan toe zijn.

### *De Braderie*

*Meneer A zit in het bestuur van een vereniging. Ze besluiten om een grote braderie te organiseren. Meneer A wordt gevraagd om de organisatie ter hand te nemen. Op zijn werk organiseert hij immers ook wel eens grotere evenementen. Hij neemt het op zich, maar realiseert zich niet dat hij binnen de vereniging geen secretariaat heeft, dat hem de goede ondersteuning geeft. Het regelen van details en de administratieve afhandeling is zijn zwakte. De organisatie verloopt moeizaam. Tot teleurstelling van alle partijen en frustratie van meneer A.*

*Als hij beter zicht op zijn sterke en zwakke punten had gehad, had hij aan zijn mede bestuursleden duidelijk kunnen maken dat hij goed is in het opzetten van de grote lijnen, het benaderen van mensen en het samenwerken met anderen, maar dat hij minder goed is in de details en de administratieve afhandeling. Hij had vervolgens kunnen stellen dat hij het wel wil organiseren, mits hij administratieve ondersteuning krijgt. Waarschijnlijk was het dan allemaal vlekkeloos verlopen.*

Als mensen onzeker zijn, hebben ze de neiging om zich te verstoppen. Ze vallen niet op en worden steeds onzekerder. Ze weten immers niet hoe hun gedrag door anderen ervaren wordt. Door naar buiten te treden en zichzelf te laten zien, leren anderen hen kennen. Door te letten op feedback leren ze zichzelf kennen. Als ze hun sterke en zwakke punten weten, kunnen ze leren om daar beter mee om te gaan. Dat leidt tot zelfacceptatie, evenwichtigheid en zelfvertrouwen.



## ANDERE GRONDHOUDINGEN

In dit hoofdstuk ga ik nog wat dieper in op de manager zelf. Naast zelfvertrouwen, zelfkennis en zelfacceptatie, moet hij nog een aantal andere grondhoudingen hebben om als een inspirerend manager te kunnen fungeren. Wat hier vermeld wordt is zeker niet uitputtend. Het zijn wel belangrijke basiselementen. In de volgende hoofdstukken komen impliciet meer punten naar voren, die van belang zijn.

### *RESPECT VOOR MENSEN*

Een inspirerend manager moet respect voor mensen hoog in het vaandel hebben staan. Hier volgen een paar elementen die daarbij een rol spelen.

#### *Interesse in mensen*

Een manager, moet geïnteresseerd zijn in mensen. Dat ligt voor de hand. Managen is tenslotte niets anders dan: “Dingen gedaan krijgen door anderen.” Als je dat boven het niveau uit wilt tillen van opdrachten geven en deze laten uitvoeren, op straffe van wat dan ook, moet je je verdiepen in die anderen. Kijk wat ze beweegt. Zorg dat ze gemotiveerd zijn en blijven. Stimuleer ze. Kijk hoe het met ze gaat. Signaleer problemen en help ze weer de goede kant op te gaan. Dat kan alleen als je oprecht geïnteresseerd bent in het wel en wee van de medewerkers. Als deze interesse ontbreekt, wordt managen iets mechanisch. Van inspirerend managen kan dan absoluut geen sprake zijn.

Dit lijkt misschien een open deur, maar het is toch vreemd dat er veel managers rond lopen, die weinig of geen interesse in hun medewerkers hebben. Ze hebben grote affiniteit met het werk, het bedrijf, de resultaten, of met zichzelf, maar niet met de medewerkers. Bedenk altijd dat het de mensen zijn die de onderneming vormen en niet andersom. Zij zijn het belangrijkste kapitaalgoed van de onderneming.

#### *De directeur*

*In een klein bedrijf met een platte organisatie komt de directeur regelmatig op de afdeling waar de orders binnenkomen. Hij begroet de medewerkers niet, loopt binnen, kijkt wat rond, informeert naar de hoeveelheid orders en gaat dan weer weg.*

*Als hij al enige interesse heeft in de medewerkers, dan weet hij dat knap te verbergen. Hij toont in ieder geval alleen maar interesse in de omzet.*

Wanneer je interesse in mensen toont, krijgen mensen ook interesse in jou. Het is een wisselwerking. Naarmate je meer interesse toont kom je meer over mensen en hun gedragingen te weten. Als je vervolgens merkt dat je die wetenschap op een positieve manier kunt gebruiken, krijg je vanzelf nog meer interesse in mensen.

Als iemand geen interesse in mensen heeft, laat hem dan geen manager worden. Dat loopt op den duur slecht af. Laat hem met computers, of machines werken. Daar zal hij ongetwijfeld beter in zijn.

#### *Accepteer anderen*

Als je om wilt gaan met mensen, moet je respect voor mensen hebben. We zijn allemaal een product van onze omgeving. We hebben allemaal aan andere invloeden bloot gestaan en staan dat nog. Iedereen is dus op een andere manier gevormd. Dat is niet goed of niet slecht, het is een gegeven. Accepteer dat er verschillen zijn. Omgaan met anderen betekent per definitie dat je de ander in zijn hoedanigheid als mens accepteert en respecteert. Mensen zijn niet gelijk, integendeel ze verschillen enorm. Maar ze zijn, als mens, wel gelijkwaardig. Als iemand een hoge functie bekleedt, is hij daardoor geen beter mens. Hij heeft alleen een baan met een aantal andere taken en verantwoordelijkheden. Omgekeerd is iemand geen slechter mens als hij een lage functie bekleedt en weinig opleiding heeft. Superioriteitsgevoel ten opzichte van een ander is even misplaatst als een minderwaardigheidsgevoel.

Het kan zijn dat de houding en het gedrag van iemand zo van het jouwe verschilt, dat je er niet mee uit de voeten kunt. Dat is dan niet zijn schuld, maar jouw beperking.

### Verplaats je in anderen

Het accepteren van anderen zoals ze zijn is niet genoeg voor inspirerend managen. Je moet je ook in de ander verdiepen. Probeer om je in de situatie van de ander in te leven.

Veel managers maken de fout om van zichzelf uit te gaan. Wat ze zelf belangrijk vinden, moet de medewerker ook belangrijk vinden. Hun werkwijze staat ook model voor de werkwijze van de medewerkers. Dit soort leiders willen medewerkers, die zoveel mogelijk op klonen van henzelf lijken. Ze sluiten absoluut niet aan bij de capaciteiten en ambities van de medewerker.

Bij inspirerend managen moet er juist ruimte zijn voor een grote verscheidenheid van medewerkers. Het stelt hoge eisen aan de manager, omdat hij met deze grote verscheidenheid om moet kunnen gaan. Maar het maakt het vak ook boeiend. De inspirerende manager accepteert en respecteert niet alleen de verschillende mensen, maar realiseert zich ook dat iedereen als het ware zijn eigen gebruiksaanwijzing heeft. Hij probeert om achter deze gebruiksaanwijzing te komen. Dat doet hij door zich in te leven in de ander. Hij probeert zaken vanuit de positie van de ander te bekijken en leert ze daardoor beter begrijpen.

Dat neemt niet weg dat er altijd mensen zullen zijn waarvan je als manager de gebruiksaanwijzing niet kunt ontdekken, of waarvan je de gebruiksaanwijzing te ingewikkeld vindt. Uiteindelijk kun je met deze mensen de samenwerking beter verbreken, omdat die nooit echt vruchtbaar zal worden.

### INTEGRITEIT

Integriteit, of onkreukbaarheid is een bekend begrip. Een inspirerend manager moet absoluut integer zijn. Maar wat wordt daaronder verstaan?

Een belangrijk element is eerlijkheid. Mensen liegen en bedriegen regelmatig als hun dat zo uit komt. Ze zeggen zelfs dat er leugens om bestwil bestaan. Dat liegen heeft weer tot gevolg dat veel mensen wantrouwend zijn geworden. Dat is jammer. Het vertroebelt de communicatie en de onderlinge verhoudingen. Dat is volstrekt onnodig. Als je jezelf hebt geaccepteerd zoals je bent, hoef je over jezelf en de dingen die je gedaan hebt, niet meer te liegen. Dat scheelt al behoorlijk en het maakt het leven een stuk eenvoudiger. Wees verder zo open mogelijk. Hoe meer je geeft, hoe meer je krijgt. Dat geldt ook voor informatie.

#### *De ministerraad*

*Er is kabinetsoverleg over de benoeming van een commissaris van de koningin. De minister-president heeft iedereen nog eens herinnerd aan hun geheimhoudingsplicht, omdat in het verleden de informatie nog wel eens lekte.*

*Na afloop van het beraad spreekt een journalist een minister aan en vraagt: "Wie wordt het?" De minister zegt: "Dat weet ik niet."*

*Een makkelijk, antwoord, maar voor iedereen is duidelijk dat dit volstreekte onzin is. Waarom niet gewoon gezegd: "Daar mag ik geen mededelingen over doen."*

Bij die eerlijkheid past ook om op een goede manier over elkaar te praten. Er zijn mensen die zeggen dat je niet over iemand mag praten, als hij er niet bij is. Dat is nonsens. Je praat toch niet de hele dag over het weer of over dingen? Praat vooral over mensen, dat is veel interessanter. Waar het om gaat is dat je met de goede intentie over mensen praat. Over iemand praten met het doel om hem schade te berokkenen is verwerpelijk. Je moet er een positieve bedoeling mee hebben. De strekking van het verhaal moet congruent zijn met de wijze waarop je met de betrokkene zelf praat. Als je tegen iemand zegt dat hij zijn werk goed doet en je zegt in een ander gesprek, waar hij niet bij is, dat er behoorlijk wat op zijn werk aan te merken is, dan is dat verwerpelijk. Dat is erger dan roddelen.

Betrouwbaarheid gaat nog een stap verder dan eerlijkheid. Hier valt ook onder dat mensen van je op aan kunnen. Een man een man, een woord een woord. Afspraak is afspraak. Als je zegt dat je je best zult doen voor iemand dan doe je ook echt je best. Je zegt dat niet om van hem af te komen. Als iemand je in vertrouwen iets vertelt, moet je dat vertrouwen niet beschamen. Je kunt er alleen met anderen over praten als hij er toestemming voor gegeven heeft. Tot die tijd blijft het vertrouwelijk.

Maak als manager ook altijd duidelijke en concrete afspraken. Onduidelijkheid kost veel extra tijd en energie en werkt demotiverend. Als je zelf iets voor een medewerker moet doen, geef dan duidelijk aan welke actie je gaat ondernemen en wanneer hij antwoord kan verwachten. Kom dat vervolgens ook na. Een manager die zijn afspraken niet na komt, geeft anderen een vrijbrief om het ook niet zo nauw te nemen met hun afspraken.

Integriteit gaat overigens verder dan eerlijkheid en betrouwbaarheid. Hieronder valt ook dat je mensen gelijk behandelt en dat je ze een faire kans geeft.

### BESLUITVAARDIGHEID

Iedereen maakt oneindig veel keuzes. Van veel van deze keuzes zijn we ons niet bewust. Het gaat automatisch. Er zijn ook keuzes waar we ons juist sterk van bewust zijn. We vinden ze belangrijk en moeilijk. We liggen er misschien soms wakker van. Als dat zo is, hebben we het te ver laten komen.

Als manager moet je regelmatig keuzes maken, die gevolgen hebben voor anderen. Zorgvuldigheid is dan geboden. Als die anderen op het besluit zitten te wachten, is snelheid ook belangrijk. Daar ligt een spanningsveld. Je moet je echter realiseren dat iedere keuze risico's met zich mee brengt. Door lang te wikken en te wegen worden deze risico's niet minder. Breng de risico's in kaart en verzamel de "voors" en "tegens". Soms is daar meer informatie voor nodig. Wacht dan met het keuzeproces tot die informatie beschikbaar is. Als dat, vanwege tijdsdruk, niet mogelijk is, moet je de keuze maken zonder die informatie. Dat betekent wat meer risico nemen. Moeilijke keuzes uitstellen heeft geen enkele zin. Je blijft er dan veel te lang over denken. Die gedachtengang volgt steeds hetzelfde kringetje. Dat kost veel energie, het lost niets op en je loopt een extra risico. Het risico dat je er wakker van gaat liggen.

#### *De cursus*

*Mevrouw Y hoort van een collega dat hij een opleiding volgt. Het geeft hem meer inzicht in zijn werkzaamheden, maar het is wel moeilijk. Mevrouw Y zegt: "Dat lijkt me wel wat, ik ga het ook proberen."*

*Veel mensen kiezen niet. Dat is de makkelijke weg, maar het leidt vaak tot niets. Ze kiezen niet voor iets, maar proberen iets. Mevrouw Y ook. Door deze formulering is de mislukking al ingebouwd. Als ze kiest om ook de opleiding te volgen, dan zal ze er helemaal voor gaan en er alles voor opzij zetten. Dat is heel wat anders dan proberen.*

Kiezen betekent in dit geval dat je een commitment met jezelf aangaat. Je maakt een bindende afspraak met jezelf en je staat het jezelf niet toe om deze afspraak te schenden.

Veel mensen kiezen niet. Ze willen iets graag, of proberen iets. Dat is geen commitment. De kans op mislukken is levensgroot. Dat knaagt aan het zelfvertrouwen en brengt mensen al snel in een slachtofferrol. Als je kiest dan ga je ervoor. Je neemt weloverwogen je lot zoveel mogelijk in eigen hand. Je beseft dat je altijd in alle omstandigheden een keuze hebt.

#### *De reorganisatie*

*Bij een reorganisatie komt de baan van een 50 jarige te vervallen. Hij krijgt een lagere functie aangeboden, met behoud van het huidige salaris. Hij vindt dat vreselijk, maar moet binnen een week besluiten of hij die functie accepteert. Als zijn vrouw na een aantal dagen vraagt: "Wat ga je doen?", zegt hij: "Ik vind het vreselijk, maar ik moet het wel accepteren. Ik heb geen keus. Ik kan nergens anders hetzelfde inkomen verdienen en ik moet aan mijn pensioen denken."*

*Hij doet net alsof hij geen keuze heeft. Dit is slachtoffer gedrag. Hij moet niets! Hij kan kiezen tussen een functie die hij niet ambieert, maar met een goed inkomen, of ergens anders een andere baan zoeken, met het risico van een lager inkomen en pensioen. Als hij echt kiest voor de zekerheid van het inkomen, moet hij het daarbij behorende nadeel voor lief nemen. Hij had dan moeten*

*zeggen: "Ik heb de zaken nog eens op een rij gezet, maar ik vind het inkomen en het pensioen veel belangrijker dan de baan. Ik accepteer gewoon de andere functie en ga daar het beste van maken."*

#### Accepteer de gevolgen

Je kiest dus weloverwogen, met gebruikmaking van de op dat moment beschikbare informatie en zo snel mogelijk. Als je gekozen hebt, dan gaan je er ook voor.

Natuurlijk pakt de keuze niet altijd goed uit maar dat mag geen reden zijn om spijt te hebben. Blijf achter je keuzes staan. Op het moment dat je het besluit nam, vond je het de beste beslissing (anders had je wel anders gekozen). Als achteraf blijkt dat het verkeerd uitgekapt heeft, is dat jammer. Het zal een belangrijk leermoment opleveren. Dat is achteraf makkelijk te constateren, maar dat was op het moment dat je moest kiezen niet bekend, of het was een ingecalculeerd risico. Kortom, accepteer de gevolgen van je keuzes.

### STIJL

Als manager behoor je een zekere stijl te hebben. Dat hoeft niet overdreven te zijn, maar een platvloerse manager wordt door de medewerkers niet serieus genomen en kan de afdeling, of sector ook niet op een goede manier vertegenwoordigen. Deze stijl uit zich bijvoorbeeld in een goede uiterlijke verzorging en goede manieren. Je scheldt niet, vloekt niet en maakt geen discriminerende of seksistische opmerkingen.

Wat hier ook in thuis hoort is een goede uitstraling. Open, zelfverzekerd, geïnteresseerd en dynamisch. Je hoort het goede voorbeeld te geven en niet het verkeerde. Dat geldt niet alleen voor het nakomen van afspraken, maar eigenlijk voor alles wat je doet. Dat betekent niet dat je alles voor moet doen, maar wel dat jouw gedrag een voorbeeld voor de anderen moet zijn.

#### *De laatkomer*

*Voor een afdeling is een nieuwe afdelingsmanager aangesteld. Hij doet zijn werk goed, maar komt constant 's morgens te laat en gaat vervolgens eerst een uur internetten voordat hij aan de slag gaat.*

*Als dit niet snel verandert, neemt straks niemand de werktijden nog serieus en gaat de hele afdeling internetten. De kans is ook groot dat ze de afdelingsmanager na verloop van tijd ook niet meer serieus nemen.*

Stijl houdt ook in dat er bij communicatie (zowel schriftelijk als mondeling) een redelijk evenwicht moet zijn tussen vorm en inhoud. Als de vorm niet goed is, wordt er afbreuk aan de inhoud gedaan. Een slordig rapport met een slechte structuur en diverse taalfouten zal niet gauw serieus genomen worden. Een speech met een goede inhoud, maar een slechte voordracht komt niet goed over. Soms is de vorm zelfs belangrijker dan de inhoud. Een manager moet dus wel enig gevoel voor decorum hebben.

### RELATIVERINGSVERMOGEN

Een inspirerend manager moet kunnen relativeren. Hij weet veel van zijn medewerkers en dus ook van hun problemen. Als hij al die problemen met zich mee blijft dragen en mee naar huis neemt, zal hij snel overspannen raken.

Je moet dus kunnen relativeren. Die problemen zijn heel vervelend, maar het zijn niet jouw problemen. Het zijn de problemen van de medewerkers. Jouw probleem is hoe je daar het beste mee om kunt gaan. Niet meer, maar ook niet minder.

Bij relativeren past ook dat je niet snel ergens een prestigestrijd van maakt. Dat is contraproductief en werkt polariserend. Zaken staan dan niet meer centraal, maar personen. Als je een problemen hebt met een persoon, praat daar dan in een apart gesprek met hem over. Het koppelen van dit probleem aan een zakelijk verschil van inzicht vertroebelt de situatie alleen maar.

Bij inspirerend managen past ook dat de manager zichzelf niet belangrijker maakt dan hij is. Als je het gevoel krijgt dat je belangrijker bent dan anderen, ben je op de verkeerde weg. Absoluut een moment om te relativieren.

## COMMUNICATIE

In het hoofdstuk over de rol van de manager werd al duidelijk dat hij uitstekend moet kunnen communiceren. Dat geldt zeker voor de inspirerende manager. Hij moet een goed contact hebben met zijn medewerkers, maar ook met zijn naaste collega's en zijn manager(s). Goed kunnen communiceren is dus de basis van zijn functioneren.

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan communicatie en een aantal verschillende soorten gesprekken. Ook sta ik even stil bij andere communicatievormen zoals vergaderingen, presentaties en circulaire's of e-mails.

### *VERBALE- EN NONVERBALE COMMUNICATIE*

Binnen de communicatie maken we een onderscheid tussen:

- verbale communicatie (met gebruik van taaltekens)
- nonverbale communicatie (zonder gebruik van taaltekens)

Gesproken en geschreven woorden zijn voorbeelden van verbale communicatie. Nonverbale communicatie kan bestaan uit gelaatsuitdrukking, houding, gebaren, maar ook spreektempo en intonatie. Tijdens telefoongesprekken wordt dus ook nonverbale communicatie uitgewisseld. De lichaamstaal is dan echter niet zichtbaar. Bij een sexlijn gaat het niet alleen om wat er gezegd wordt (verbaal), maar vooral om de manier waarop het gezegd wordt (nonverbaal).

### *DE BOODSCHAP*

Als iemand iets zegt, zendt hij verbaal een boodschap uit. Aan zo'n boodschap zitten verschillende aspecten, afhankelijk van hoe en in welke situatie het gezegd wordt. Door nonverbale communicatie, zoals intonatie, toon, volume, mimiek of houding, kan een boodschap een totaal andere betekenis krijgen.

Stel iemand vraagt: "Is dit leuk?" Als de klemtoon op "leuk" ligt, vraagt hij zich af of iets leuk is of niet. Als de klemtoon op "dit" ligt, dan geeft hij aan dat hij "dit" helemaal niet leuk vindt. Dezelfde woorden, maar door een andere klemtoon een totaal andere betekenis. Natuurlijk zal de houding en mimiek in beide voorbeelden verschillen. In het eerste geval is er een open houding, met een vragende gelaatsuitdrukking. In het tweede geval is de houding meer gesloten en de gelaatsuitdrukking afkeurend. Hier een voorbeeld, waarbij het "Ja, ja" van de ontvanger verschillende betekenissen krijgt. De verschillende houdingen en gelaatsuitdrukkingen zijn er makkelijk zelf bij te bedenken.

<u>Zender</u>	<u>Ontvanger</u>	<u>Betekenis</u>
Ruim je troep nou eens op!	Ja, ja	Man houd op te zeuren
Vind je haar leuk?	Ja, ja	Dubbele bevestiging
Ik ben miljonair	Ja, ja	Ik geloof er geen barst van

De ontvanger in dit voorbeeld zegt met "ja, ja", door de intonatie, de mimiek en de houding, totaal verschillende dingen. In het eerste geval zegt hij gewoon "nee". In het tweede is het "Ja, heel erg leuk!". In het derde geval zegt hij "Man je staat uit je nek te kletsen".

Dit soort verschillen ontstaan omdat een uitgezonden boodschap verschillende aspecten bevat. Deze zijn:

*Het referentiële aspect*

Dit is de feitelijke mededeling. De inhoudelijke boodschap.

*Het expressieve aspect*

De boodschap zegt iets over de zender. Dit kan bijvoorbeeld informatie zijn over zijn waarden en normen, of over zijn gemoedstoestand.

*Het relationele aspect*

Uit de boodschap valt ook af te leiden hoe de zender tegen de ontvanger aankijkt. Is de boodschap denigrerend, of waardierend? Praat de zender vanuit een ouder-kind relatie, of vanuit gelijkwaardigheid?

*Het appellerende aspect*

Meestal staat de boodschap niet op zich, maar appelleert het aan de ontvanger. Er wordt een reactie verwacht van de ontvanger.

Voorbeeld

Een man en een vrouw stappen in een auto. Zij gaat achter het stuur zitten. Als zij weg wil rijden, is er de volgende dialoog:

Man: "Hij staat nog op de handrem, lieverd."

Vrouw: "Als jij het beter kunt, rijd dan zelf!"

Het referentiële aspect is dat de handrem er nog op staat. Een feitelijk juiste mededeling. Het expressieve is dat de man betrokken is bij het rijden van zijn vrouw. Afhankelijk van de manier waarop het gezegd wordt, geeft hij misschien ook wel aan dat hij vrouwen achter het stuur maar niets vindt. Door de toevoeging "lieverd" geeft hij wellicht aan dat hij geen hoge pet op heeft van de rijkwaliteiten van zijn vrouw. Dat is het relationele aspect. De man wil met zijn opmerking bereiken dat de vrouw de auto van de handrem zet. Dat is in dit voorbeeld het appellerende aspect. De vrouw reageert vooral op het relationele aspect. Ze zal ook wel op het appellerende aspect reageren en de auto van de handrem zetten voordat ze wegrijdt.

Een boodschap bevat dus meer informatie dan de feitelijke mededeling. Het bevat ook informatie over de zender als persoon, over het beeld dat de zender van de ontvanger heeft en over het effect dat hij met zijn boodschap wil bereiken.

Het kan natuurlijk ook zijn dat de man geen enkele bijbedoeling met zijn opmerking heeft gehad, maar dat de antenne van de vrouw wat overgevoelig is op dit punt. In dat geval is er iets misgegaan in de onderlinge communicatie.

Als wij een boodschap uitzenden, in de vorm van een gesproken woord, zenden we dus veel meer uit dan de woorden op zich. Als een ander die boodschap ontvangt, ontvangt hij dus ook veel meer. Wat hij ontvangt kan sterk afwijken van wat de zender bedoeld heeft.

### HET TWEEGESPREK

Er is sprake van een tweegesprek als twee mensen mondeling communiceren en op elkaar reageren. Dat communiceren is niet eenvoudig. We maken regelmatig mee dat mensen elkaar niet begrijpen en soms langdurig langs elkaar heen praten. Soms hebben ze het idee dat ze elkaar wel begrepen hebben, maar achteraf blijkt dat dan niet zo te zijn.

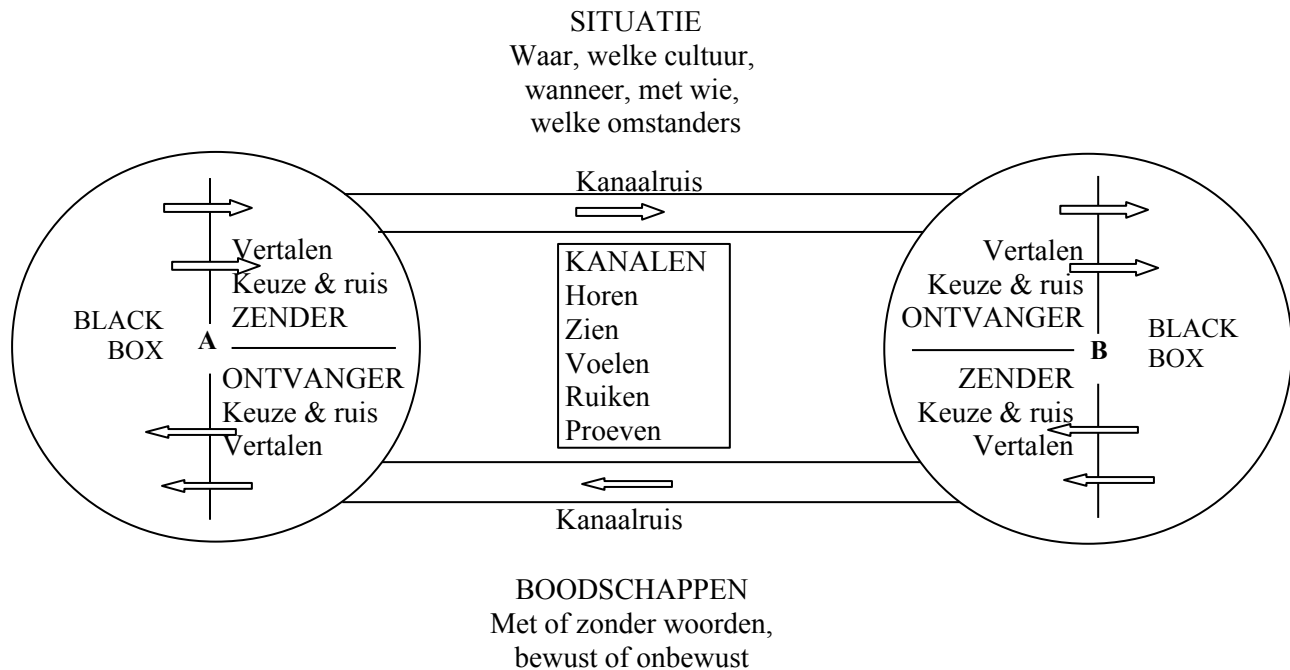
*Overwerk*

*De manager vraagt tijdens het sollicitatiegesprek aan de sollicitant of hij bereid is om af en toe eens over te werken. "Natuurlijk", zegt de kandidaat. De kandidaat wordt aangesteld en ingewerkt. Omdat het werkaanbod groot is, zijn er achterstanden ontstaan. De manager kondigt aan dat er twee weken overgewerkt moet worden. De nieuwe medewerker protesteert. De manager vindt dat raar. "We hebben er bij de selectie duidelijk over gesproken en nu puntje bij paaltje komt wil je niet. Dat is geen stijl."*

*De manager verstaat onder "af en toe" overwerken, drie tot vier weken per jaar. De medewerker heeft onder af toe overwerken een beeld van enkele dagen verspreid over het jaar en zeker geen twee weken aaneengesloten. Ze dachten dat ze elkaar tijdens het selectiegesprek goed begrepen hadden. Dat blijkt dus niet zo te zijn.*

Bij wederzijdse mondelinge communicatie is er sprake van een zender en een ontvanger, die op elkaar reageren en dus voortdurend van rol wisselen. Het ene moment zijn we zender, het ander moment zijn we ontvanger. Dit wisselt soms razend snel. Schematisch staat de mondelinge wederzijdse communicatie in figuur 7 weergegeven.

## SCHEMA WEDERZIJDSE COMMUNICATIE



Figuur 7

### *Black box*

Ieder mens heeft een “black box”. Dat is de manier waarop de dingen in zijn hoofd verwerkt worden. Het is niet bekend wat zich daar precies afspeelt. Het is voor iedereen verschillend. Dat heeft onder meer te maken met iemand zijn cultuur, opvoeding, opleiding, ervaring, houding, etc. In het hoofdstuk over motivatie ga ik daar uitvoeriger op in. De werking binnen de black box is bij iedereen anders. Dat heeft tot gevolg dat mensen de waarnemingen die ze doen verschillend interpreteren.

### *Coderen*

Als we willen gaan communiceren zetten we onze gedachten en gevoelens om in verbale (met gebruik van taaltekens) en nonverbale (zonder gebruik van taaltekens) signalen. Dit is coderen. Dit heeft zijn beperkingen. We zijn bijvoorbeeld lang niet altijd bij machte om onze gevoelens op een goede manier te uiten. Maar ook eenvoudige dingen kunnen misgaan, zoals een verkeerde woordkeus. Dan is er sprake van interne ruis.

### *Kanaal*

De boodschap die uitgezonden wordt gaat naar de ander via bepaalde kanalen. In het schema staat er maar één, maar in werkelijkheid, communiceren we met al onze zintuigen. Het gaat dus om horen, zien, voelen, ruiken en proeven. Soms ervaren we de boodschappen in de verschillende kanalen als tegenstrijdig (bijvoorbeeld iemand uit een bedreiging met een vriendelijk gezicht), waardoor we behoorlijk in verwarring kunnen raken.

### *Externe Ruis (Kanaalruis)*

Naast de eerder genoemde interne ruis is er ook externe ruis. Bijvoorbeeld omgevingsgeluid. Hierdoor kunnen boodschappen vervormd worden.



### *Decoderen*

De ontvanger zet al deze signalen weer om (decoderen). Daarbij kan weer interne ruis optreden (bijvoorbeeld een andere betekenis aan een woord toekennen). Vervolgens verwerkt hij ze in zijn black box. Hij interpreteert de boodschap op zijn eigen manier. De reactie die dat bij hem oproept codeert hij weer en zendt hij uit.

## *GESPREKSTECHNIEK*

Als we dat hele proces bekijken, is het een wonder dat mensen elkaar nog begrijpen. Eigenlijk begrijpen we elkaar nooit helemaal. We kunnen de boodschap nooit helemaal zo beleven als de ander bedoeld heeft. Goede wederzijdse communicatie is dus een kwestie van zo dicht mogelijk langs elkaar heen praten. Als je zegt “ik begrijp je” kan de ander met recht zeggen “nee je begrijpt mij niet.”

Voor goed communiceren zijn een paar eenvoudige basisregels. Deze gelden voor ieder gesprek.

### *Spreek dezelfde taal*

Dat is letterlijk op te vatten. Als de één Frans praat en de ander Noors verloopt de communicatie moeizaam. Wat dichter bij huis, is het ook lastig als iemand een bepaald dialect heeft dat de ander niet machtig is. Onder deze noemer valt ook dat je geen vakjargon moeten gebruiken als je niet met een vakgenoot communiceert. Denk in dat verband ook aan afkortingen die de ander niet kent. Maar ook vage begrippen als “een beetje”, “niet zoveel”, “af en toe” etc. leiden vaak tot miscommunicatie.

### *De nieuwjaarsbijeenkomst*

*Op de traditionele nieuwjaarsbijeenkomst voor de medewerkers en hun partners houdt de directeur een speech. Na korte tijd blijkt dat de luisteraars aan het afhaken zijn.*

*De directeur gebruikt “dure” woorden waar een deel van de medewerkers op afknapt en vakjargon waar de partners helemaal niets van begrijpen.*

### *Stel vragen*

Met het stellen van vragen start je de communicatie en houd je hem in stand. We onderscheiden daarbij:

#### *Gesloten vragen*

Ook wel ja/nee-vragen genoemd. Deze vragen kunnen met “ja” of “nee” beantwoord worden. Ze dienen om snel een mening of standpunt te peilen, of een besluit te laten nemen.

#### *Open vragen*

Dat zijn vragen die beginnen met: wie, wat, waar, waarom, wanneer, welke en hoe. Deze kunnen niet met een simpel “ja” of “nee” beantwoord worden en leveren daardoor meer informatie op. Een vraag die begint met “waarom” is extra krachtig omdat het dwingt tot verdieping van het gesprek.

Een ander belangrijk ander onderscheid is nog:

#### *Startvraag*

Na een korte inleiding waarin het onderwerp en het doel aangegeven wordt. Komt er een brede open vraag over dat onderwerp.

#### *Invraag*

Een invraag haakt in op het antwoord van de ander. Met invragen diep je het onderwerp dus verder uit. Dit wordt ook wel doorvragen genoemd.

#### *Exvraag*

Met een exvraag sluit je niet aan op het antwoord, maar stel je een vraag over een nieuw deelgebied binnen het onderwerp.

Met het bewust gebruiken van in- en exvragen, kun je als vragensteller een gesprek, vrijwel ongemerkt, feilloos sturen.

Er zijn nog veel meer verschillende soorten vragen, die allen een eigen functie hebben. Het gaat in dit kader te ver om hier allemaal op in te gaan.

### Luister naar de antwoorden

Voor managers is luisteren vaak belangrijker dan praten. Onder luisteren vallen zaken als:

*Een aandachtige houding.*

De houding moet interesse uitstralen.

*Niet onderbreken.*

Vaak worden mensen onderbroken. Hun verhaal roept gedachten op bij de luisteraar, die deze onmiddellijk kenbaar maakt en daardoor de spreker onderbreekt.

*Aanmoedigen.*

Aanmoedigen om door te praten, kun je geven door aandachtig te knikken, of kleine aanmoedigingswoordjes te gebruiken, zoals "ja, ja"

Luisteren moet je leren. Het is een kunst die lang niet door alle mensen beheerst wordt. Het is meer dan aanhoren. Luisteren is proberen te begrijpen en zoveel mogelijk proberen je in de ander in te leven.

Een eerste vereiste bij luisteren is wel dat je, nadat je een vraag gesteld hebt, stil bent en de ander vragend aankijkt. Ook al blijft het antwoord uit, blijf stil. Laat de vraag rustig op de ander inwerken en geef hem alle gelegenheid om het antwoord te formuleren. Hij is aan de beurt. Leer deze stilte te beheersen. Vaak zijn mensen bang voor een stilte in een gesprek en hebben ze de neiging om die stilte op te vullen. Een stilte kan inderdaad pijnlijk zijn, maar de stilte, die valt nadat er een goede vraag gesteld is, is een bijzonder krachtig communicatiemiddel. Alle druk komt hierdoor bij de ander te liggen.

### Blijf goed afgestemd

Je kunt eenvoudig toetsen of je nog op dezelfde golflengte zit. Dat doe je door regelmatig stukken samen te vatten, en in je eigen woorden terug te geven. Laat de ander op deze samenvatting reageren. Uit zijn reactie blijkt of je hem goed begrepen hebt. Daarnaast geeft het hem gelegenheid om nog wat aan te vullen of te verduidelijken. Met regelmatig samenvatten houd je een duidelijke structuur in het gesprek, laat je merken dat je goed geluisterd hebt en toets je of je het goed begrepen hebt. Als je over een bepaald deel van het onderwerp genoeg gehoord hebt, sluit je het af met een samenvatting. Vervolgens ga je verder met een ander aspect van het onderwerp. Een exvraag dus.

Een inspirerend manager moet een uitstekende communicator zijn. Hij moet bovenstaande regels beheersen. Als hij dat niet van nature doet, is een cursus over communicatie een absolute noodzaak.

## *INSPIREREND COMMUNICEREN*

De hiervoor beschreven communicatieregels zijn algemeen. Ze gelden voor alle gesprekken. Aan de communicatie van de inspirerende manager wordt nog een aantal algemene inhoudelijke eisen gesteld.

### Geef informatie

Geef medewerkers informatie over het wel en wee van de afdeling, het bedrijf, enz. Geef aan over welke zaken nagedacht en gesproken wordt. Geef ook aan wanneer ze daar meer informatie over kunnen verwachten en in welk stadium inbreng van hun verwacht wordt.

Het geven van informatie is belangrijk. Je betreft medewerkers bij de gang van zaken en de ontwikkelingen. Je geeft daarmee aan dat je ze serieus neemt en je geeft ze de gelegenheid om zich voor te bereiden op toekomstige ontwikkelingen. Ze worden er niet meer door overvallen. Omgekeerd is het bijzonder vervelend als medewerkers weten en voelen dat er iets aan de hand is en de leiding zich in stilzwijgen hult. De geruchtenmachine draait dan op volle toeren. De onrust neemt toe en het wantrouwen groeit.

### *In retraite*

*De directie gaat op een ongebruikelijk moment in retraite. Niemand weet waarom. Een paar dagen later wordt het personeel bij elkaar geroepen. De resultaten zijn het afgelopen half jaar behoorlijk verslechterd. Er zijn geen mogelijkheden om op korte termijn de omzet te verhogen. Er moet dus op*

*kosten bespaard worden. Hoe dit moet wordt nu verder met de ondernemingsraad en vakbonden besproken, maar men verwacht dat er niet ontkomen kan worden aan gedwongen ontslagen.*

*Vanaf het moment van retraite is de geruchtenmachine al op volle gang. Iedereen heeft wel gemerkt dat het wat slechter ging. De geruchten gingen over inkrimpingen, een mogelijke fusie, of een mogelijke overname. Maar dat het zo slecht ging, dat er gedwongen ontslagen moesten vallen, had niemand verwacht. Het personeel gaat nu weer een onzekere tijd tegemoet. Hoeveel ontslagen zullen het worden, waar zullen ze vallen? Voorlopig krijgen ze hier geen informatie meer over. De geruchtenmachine gaat weer aan het werk. Het heeft een verlamdend effect op het hele bedrijf.*

### Communiceer open

Voor inspirerend managen is open communicatie van het grootste belang. Dat kan alleen maar als mensen vertrouwen in elkaar hebben. Dat vertrouwen valt niet af te dwingen, maar wordt verdiend en gegeven. De manager kan daar aan bijdragen door zich open op te stellen. Geef mensen informatie. Ook over jezelf. Wees altijd oprecht in je bedoelingen en werk nooit met verborgen doelen, of verborgen agenda's. Nodig mensen uit om ook naar jou toe open te zijn. Honoreer die openheid en maak nooit misbruik van informatie die je van anderen krijgt.

De medewerkers moeten zich bewust zijn dat zij ook open moeten communiceren. Als zij jou niet informeren, kun je ook niets voor hun betekenen. De openheid groeit naarmate de medewerkers zien en ervaren dat je integer bent en goed met de informatie omgaat.

### Huwelijksproblemen

*Een medewerker is de laatste tijd niet goed bij "de les" op het werk. Zijn manager bespreekt dat met hem en de medewerker vertelt in vertrouwen dat het komt omdat er thuis spanningen zijn. Zijn huwelijk staat onder druk.*

*Collega's van de werknemer merken ook dat hij zijn werk wat laat verslingeren. Dus besluit de manager om de collega's, ook in vertrouwen, op de hoogte te brengen van de problemen.*

*De manager probeert op deze manier begrip te kweken bij de collega's en de medewerker een beetje in bescherming te nemen. Dat kan niet. Hij schendt het vertrouwen, ook al is het met de beste bedoelingen. Hij had de werknemer moeten aanraden om zijn collega's ook te informeren, omdat zij zich ook afvragen wat er aan de hand is.*

Bij deze open communicatie hoort dat je over en weer geen dingen "opzout". Als je iets waarneemt wat je belangrijk vindt, communiceer er over. Doe dat zo snel mogelijk. Of de waarneming nu positief, negatief, of onduidelijk is, dat doet er niet toe. Je vond het een belangrijke waarneming en daarom communiceer je erover.

### De beoordeling

*De manager vertelt in een beoordelingsgesprek aan de werknemer dat hij hem toch wel wat te slordig vindt. Als argumenten hiervoor gebruikt hij dat er vaak veel papieren op zijn bureau liggen en dat hij ook al eens gehoord heeft dat zijn vrouw hem thuis ook slordig vindt.*

*De werknemer is verbouwereerd, hij heeft hier nooit eerder opmerkingen over gehad.*

*Kennelijk vindt de manager het onopgeruimde bureau hinderlijk. Dan had hij daar veel eerder over moeten praten. Er uitgerekend in een beoordelingsgesprek mee aankomen en daarbij nog een privéargument hanteren komt bedreigend over. Dit roept weerstand op in plaats van veranderingsgezindheid.*

### Bespreek je gevoelens

Soms roept iemand bepaalde gevoelens bij je op. Maak deze bespreekbaar. Zeker als het negatieve gevoelens zijn. Deze gevoelens kleuren de rest van de communicatie en de waarnemingen.

### *De opstoker*

*Een sectormanager praat met een afdelingsmanager over de medewerkers op de afdeling. Als het over een bepaalde medewerker gaat zegt de afdelingsmanager: "Ik weet niet precies wat er aan de hand is, maar ik heb er geen goed gevoel bij. Ik heb sterk de indruk dat hij de anderen opstoott." Als de sectormanager vraagt wat hij met dat gevoel gedaan heeft zegt de afdelingsmanager: "Niets, natuurlijk, want ik kan het niet bewijzen."*

*Je baas zal maar zo over jou denken, zonder dat je het weet. De afdelingsmanager wantrouwt zijn medewerker. Dat kleurt alle verdere waarnemingen. Hij loert als het ware op het bewijs. Hij had er beter aan gedaan om zijn gevoel bespreekbaar te maken. Hij heeft dat gevoel niet voor niets. Hij kan niet aantonen dat de medewerker een opstoker is, maar hij kan wel uitleggen hoe hij aan dat gevoel komt. De medewerker moet weten dat er zo naar hem gekeken wordt. Dat geeft hem de gelegenheid om het gevoel weg te nemen, of zijn gedrag of houding aan te passen.*

Gevoelens zijn belangrijk. Een vaag gevoel is niet alarmerend, maar mag niet genegeerd worden. Als gevoelens sterker worden is het absoluut verstandig om ze bespreekbaar te maken.

### *Stel je kwetsbaar op*

Je bent als manager geen superman. Jij maakt ook fouten en soms pak je dingen helemaal verkeerd aan. Wees je daarvan bewust. Durf je kwetsbaar op te stellen. Vraag om feedback, ook van je medewerkers, en sta open voor de opmerkingen die komen. Toon de bereidheid om er iets mee te doen.

### *Wees duidelijk*

Wees ook duidelijk naar je mensen. Verpak boodschappen niet, maar communiceer ze helder en duidelijk. Hoe meer je een boodschap verpakt, des te groter is de kans dat hij vervormd overkomt. Wat in jouw perceptie de kern van de boodschap is, kan in de perceptie van de ontvanger wel eens helemaal anders zijn.

### *De beoordeling*

*De afdelingsmanager heeft een beoordelingsgesprek met één van zijn medewerkers. Hij geeft aan dat hij de medewerker een prima vent vindt, maar dat hij teveel fouten maakt.*

*In zijn perceptie heeft hij hem er goed op gewezen dat dit moet veranderen.*

*De medewerker komt thuis en zijn vrouw vraagt: "Hoe was je beoordelingsgesprek?" Hij zegt: "Goed, mijn afdelingsmanager vindt mij een prima vent!" Als ze nog wat doorvraagt zegt hij: "Ja er is natuurlijk altijd wel iets aan te merken. Hij vond wel dat ik wat veel foutjes maakte."*

### *Gebruik humor*

Het gebruik van humor in de communicatie kan buitengewoon effectief zijn. Humor kan dienen om de aandacht te krijgen of vast te houden. Humor verlevendigt een verhaal en houdt de luisteraar scherp.

### *Ander beloningssysteem*

*De directie van het bedrijf informeert de werknemers over de invoering van een nieuw beloningssysteem. De veranderingen pakken niet voor iedereen gunstig uit. Het debat dat hierover ontstaat loopt steeds hoger op. Er zijn emoties in het spel en de stemming wordt grimmiger. Dan maakt één van de directieleden een goed getimde relativerende grap over het onderwerp. De zaal lacht uitbundig. Er blijven meningsverschillen, maar de angel is uit het debat.*

Een andere belangrijke functie is dus ook dat humor de spanning vermindert. Om dit bewust toe te passen is een goed gevoel voor humor en een goed gevoel voor timing nodig. Als dit fout gaat werkt het natuurlijk averechts.

## SLECHTNIEUWSGESPREK

Slecht nieuws kan bij de ontvanger ongelooflijk hard aankomen. Het is voor de bringer ook geen pleziertje. Een manager komt wel eens in de positie dat hij dat slechte nieuws moet brengen. Daarom moet iedere manager de basis principes van het slechtnieuwsgesprek kennen. Door deze gesprekstechniek toe te passen kan hij een wezenlijke bijdrage leveren aan een goede verwerking van het slechte nieuws.

In het slechtnieuwsgesprek zijn een aantal fasen te onderscheiden, die achtereenvolgens doorlopen moeten worden:

### *Fase 1. Het slechte nieuws*

Deze fase moet kort en krachtig zijn. Houd de inleiding zo kort mogelijk. Vertel het slechte nieuws kort en bondig (wees duidelijk). Beperk je daarbij tot de kern van de zaak.

### *Fase 2. De verwerking*

Laat de ander reageren op het nieuws. Dit gaat vaak gepaard met de nodige emoties. Als mensen dichtklappen, probeer dan om ze weer aan de praat te krijgen. Toon begrip en medeleven.

### *Fase 3. Werken aan oplossingen*

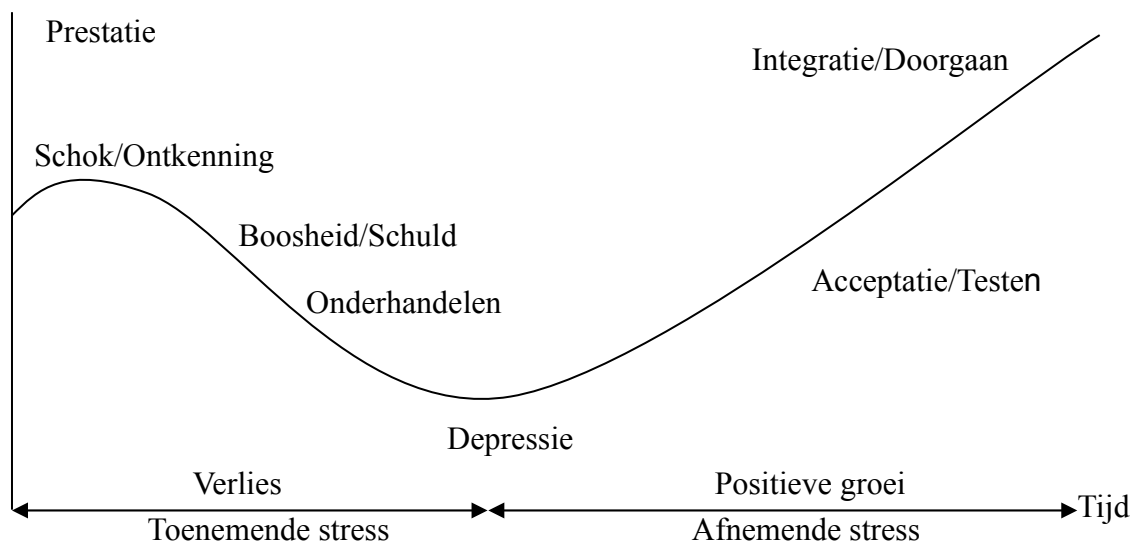
Als de ander het nieuws verwerkt heeft, wordt het tijd om weer toekomstgericht te gaan kijken. Het is verschrikkelijk, maar hoe nu verder? Hoe kunnen we de schade beperken, of de situatie verbeteren?

### *Fase 4. Vervolgafspraken*

Wat voor stappen gaat de ontvanger ondernemen? Welke ondersteuning gaat de manager geven? Maak hierover concrete werkafspraken en plan een vervolgesprek om de resultaten van de activiteiten te bespreken.

Al deze fasen kunnen soms in één gesprek doorlopen worden, soms zijn hier meerdere gesprekken voor nodig. Belangrijk is dat iemand zo snel mogelijk in fase drie te krijgen. Dan is hij uit het dal en werkt weer toe naar een oplossing. Er is dus licht aan het eind van de tunnel.

Bekend is in dit verband ook de curve van Elisabeth Kübler Ross (figuur 8) waarin aangegeven wordt welke fasen mensen doorlopen bij het verwerken van tegenslagen.



Figuur 8

### *Schok en ontkenning*

De eerste schok en het ongeloof, die zich uiten in ontkenning of soms zelfs verdringing.

### *Boosheid/Schuld*

In deze fase overheerst de woede. Men is kwaad op degenen die dit aangericht hebben, of kwaad op zichzelf.

### *Onderhandelen*

Het slechte nieuws is nog niet geaccepteerd. Er wordt van alles geprobeerd om de negatieve effecten te beperken.

### *Depressie*

De betrokkene zit in de put. Hier spelen gevoelens als eenzaamheid en wanhoop. De motivatie en het zelfvertrouwen zijn laag.

### *Acceptatie en testen*

Het verleden wordt losgelaten. Er wordt weer vooruit gekeken. Nieuwe dingen worden aangepakt en de energie neemt toe.

### *Integratie en doorgaan*

Het gebeurde kan nu een plek gegeven worden. Men kan er op terug zien. De leermomenten worden zichtbaar.

## ANDERE GESPREKSVORMEN

Een manager voert, naast het slechtnieuwsgesprek, nog verschillende andere gesprekken. Bij inspirerend managen is de inbreng van de medewerker in deze gesprekken van groot belang. Hij moet actief participeren. Waar mogelijk moet hij de gelegenheid krijgen om zijn eigen functioneren te evalueren, eigen leerpunten te ontdekken en zelf voorstellen te doen voor de voortgang. Soms zullen er vervelende punten besproken moeten worden. Dat is niet erg, zolang maar duidelijk is dat het altijd het doel is om er beter van te worden. Het accent moet uiteindelijk zoveel mogelijk op de positieve voortgang liggen.

Hier volgen in het kort de belangrijkste kenmerken van een paar gesprekken.

### Instructiegesprek

In een instructiegesprek ontvangen de medewerkers instructies over de taken die ze moeten uitvoeren. Er wordt aangegeven wat-, hoe- en wanneer het moet gebeuren. Besteed vooral aandacht aan het belang en het waarom. Geef gelegenheid tot het stellen van vragen. Gebruik zelf controlevragen om te bepalen of de instructies begrepen zijn. Het moet ook duidelijk zijn bij wie medewerkers voor hulp terecht kunnen. Spreek af hoe er gecontroleerd wordt. Complimenteer na afloop met het behaalde resultaat.

### WPR-gesprek

WPR staat voor Work, Planning and Review. Dit gesprek vindt plaats na afloop van een bepaalde planningsperiode. Laat de medewerker terugblikken op de afgelopen periode. Wat is volgens planning verlopen en wat niet. Bespreek samen de oorzaken van de afwijkingen. Trek gezamenlijk conclusies. Complimenteer waar mogelijk. Laat hem vervolgens kijken naar de komende planningsperiode. Welke aanpassingen moeten er plaats vinden? Welke werkafspraken moeten er gemaakt worden?

De terugblik, de planning voor de komende periode en de werkafspraken worden schriftelijk vastgelegd. De medewerker krijgt een exemplaar en de manager houdt een exemplaar. Dit vormt weer de basis voor het volgende WPR-gesprek. Deze gesprekken vinden meestal per kwartaal plaats.

### Functioneringsgesprek

Dit is een gesprek over het functioneren van de medewerker. Zowel de medewerker als de manager kunnen onderwerpen inbrengen. Het gesprek is toekomstgericht, waarbij het accent ligt op begeleiding en ontwikkeling van de medewerker. Ook hier geldt dat de inbreng zoveel mogelijk van de medewerker moet komen. Laat hem zijn eigen functioneren evalueren en voorstellen doen voor de voortgang.

De medewerker krijgt een gespreksverslag met de gemaakte afspraken. Een kopie komt in het personeelsdossier.

Deze gesprekken vinden meestal een half jaar voor het beoordelingsgesprek plaats.

### Correctie gesprek

In dit gesprek worden gemaakte fouten besproken. Het moet duidelijk zijn dat de manager waardering heeft voor de medewerker. Daar past bij, dat fouten besproken moeten worden. Het levert leermomenten op die bijdragen aan een beter functioneren.

Bespreek de fouten. Laat de medewerker aangeven wat hij ermee gaat doen en hoe hij dergelijke fouten in de toekomst denkt te kunnen voorkomen. Maak werkafspraken en controleer deze naar verloop van tijd. Complimenteer waar mogelijk met de geboekte vooruitgang.

### Beoordelingsgesprek

De manager beoordeelt de medewerker op basis van het afgelopen jaar. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een standaardformulier met scores op de verschillende onderdelen.

Bij inspirerend managen is er open communicatie. Als er opvallende dingen zijn, worden die zo snel mogelijk besproken. Complimenteren, informeren en corrigeren is een voortdurend proces. Daarbij is de insteek altijd het ontwikkelen van de medewerker in zijn functie, of het door laten groeien naar een andere functie. In die zin worden aparte beoordelingsgesprekken vrijwel overbodig. Het beoordelen wordt meer een formaliteit. De medewerker weet immers al lang hoe je over hem denkt en wat zijn sterke en zwakke punten zijn. Veelal zullen deze gesprekken toch plaats moeten vinden, omdat ze de formele basis vormen voor de salarissystematiek, overplaatsings-, bevorderings-, of ontslagbeleid.

Je kunt deze gesprekken toch heel zinvol maken. Geef aan wat jouw beoordeling is, waarbij de medewerker vragen kan stellen en kanttekeningen kan plaatsen. Omdat hier weinig nieuws in zit, zal het relatief weinig tijd in beslag nemen. Vervolgens kun je meer aandacht besteden aan de situatie van de medewerker. Interessante vragen zijn bijvoorbeeld:

- hoe voelt hij zich in zijn baan?
- hoe ziet hij de ontwikkelingen in het bedrijf, op de afdeling en bij hemzelf?
- wat vindt hij belangrijk en wat niet?
- hoe is het met de onderlinge verhoudingen?
- hoe beoordeelt hij het functioneren van de manager?
- wat betekent dat voor zijn verdere coaching?

Op deze manier geeft je veel aandacht. Het kan belangrijke informatie opleveren over de (gewenste) ontwikkeling van de medewerker en de verschuivingen die plaats vinden in zijn motieven. Op basis hiervan worden voortgangsafspraken gemaakt.

De opmerkingen van de medewerker over de beoordeling en de voortgangsafspraken worden in het gespreksverslag opgenomen. Het formulier wordt ondertekend. De medewerker krijgt een exemplaar en er komt een exemplaar in het personeelsdossier.

Deze gesprekken vinden meestal jaarlijks plaats.

## *DE VERGADERING*

Binnen organisaties wordt vaak veel vergaderd. Soms heerst er een echte vergadercultuur. De vergadering kan een prima communicatiemiddel zijn, maar is helaas vaak weinig effectief.

Waarom zou je gaan vergaderen? Wat is het nut? Het gaat daarbij om drie dingen:

- met elkaar kun je iets bereiken, wat ieder afzonderlijk niet kan
- effectieve informatie overdracht
- je bouwt relaties op tussen mensen die samen iets willen

Het eerste punt heeft te maken met kruisbestuiving. De inbreng van de één zet een gedachtenvorming bij de ander in werking, etc. Zo krijgen de deelnemers met elkaar een completer beeld dan ieder afzonderlijk zou hebben. Bij het tweede aspect zit de effectiviteit in het feit dat de informatieoverdracht tegelijkertijd aan meerdere personen gedaan wordt. Het derde aspect is zeker van belang, maar is ook op een andere wijze te realiseren. Het is dus meestal niet het hoofddoel van de vergadering.

Er zijn drie soorten vergaderingen:

### *De besluitvormende vergadering.*

In deze vergadering moeten besluiten genomen worden. Het is van belang dat in een goede gedachtenwisseling eerst de “voors” en “tegens” aan de orde komen, alvorens men het besluit neemt. Voor de besluitvorming zelf kunnen verschillende criteria gehanteerd worden, bijvoorbeeld:

- voorzitter besluit, nadat hij alle inbreng gehoord heeft
- er wordt een meerderheidsbesluit genomen (50% + 1, of minimaal 75%, etc.)
- unanimitieit. Iedereen moet het er mee eens zijn. Er is dan consensus over het voorstel. Vaak is het voorstel zodanig aangepast dat iedereen er zich in kan vinden. Bij unanimitieit heeft dus iedereen een vetorecht. Dat wil zeggen dat één persoon de besluitvorming kan blokkeren.

Mengvormen komen ook voor. In veel organisaties wordt de regel gehanteerd dat de meerderheid besluit, maar de voorzitter (manager) een vetorecht heeft. Heel vaak is de besluitvormingsprocedure niet geformaliseerd, maar hanteert men onuitgesproken regels, waar later de nodige misverstanden over kunnen ontstaan.

### *De instructieve vergadering*

Hier gaat het om informatieoverdracht. Dit heeft vooral zin als het om onderwerpen gaat die niet schriftelijk gecommuniceerd kunnen worden. Bij deze vergadering is vaak veel eenrichtingsverkeer. Belangrijk voordeel is dat deelnemers direct vragen ter verduidelijking kunnen stellen. Dit leidt weer tot kruisbestuiving en bevordert de kwaliteit van de informatieoverdracht. Natuurlijk is het ook een voordeel dat gelijktijdig meerdere mensen geïnstrueerd kunnen worden.

### *De overlegvergadering*

Dit is een vergadering waarin problemen worden geanalyseerd en opgelost. Een groep heeft meer invalshoeken voor de analyse dan een individu. Dat geldt ook voor het verzamelen van alternatieve oplossingen. Hier wordt dus gebruik gemaakt van het feit dat de creativiteit van de groep per definitie groter is dan van één individu in de groep.

Vaak lopen deze soorten vergaderingen door elkaar. Er worden meerder agendapunten opgevoerd. Het ene is dan bijvoorbeeld instructief en het andere besluitvormend. Dat is geen probleem zolang de deelnemers maar weten wat het doel van de bespreking is, zodat ze weten wat er van ze verwacht wordt.

### *De convocatie*

De uitnodiging voor een vergadering moet ruim van tevoren komen. Deelnemers moeten immers tijd reserveren en dit inpassen in de normale werkzaamheden. In de uitnodiging moet in ieder geval aangegeven worden:

- datum
- plaats
- begintijd
- eindtijd
- deelnemers
- doel van de vergadering

### *De agenda*

Voor de vergadering moeten alle deelnemers de benodigde vergaderstukken hebben om zich voor te kunnen bereiden.

Laat deelnemers van tevoren agendapunten inbrengen. Accepteer geen nieuwe punten tijdens de vergadering, tenzij er calamiteiten zijn. Laat de agendapunten voorzien van een toelichting en stuur die als bijlage mee, zodat een ieder zich inhoudelijk kan voorbereiden. Geef per agendapunt aan wat het doel van de bespreking is. Neem geen agendapunten op waaronder iedereen opeens van alles in kan brengen, zoals:

- diverse punten
- wat verder te tafel komt

Accepteer ook geen zware onderwerpen in een rondvraag. Dan had de vragensteller het punt maar op de agenda op moeten voeren.



Op veel agenda's staat het punt "mededelingen" vermeld. Doe dat alleen als het echt noodzakelijk is en het mededelingen betreft die niet schriftelijk, of per e-mail verspreid kunnen worden. Stel de agenda zodanig samen dat er voldoende tijd is om alles te bespreken. Een effectieve vergadering mag niet langer dan een paar uur duren. Hooguit een dagdeel.

### De vergadering

De feitelijke vergadering wordt geleid door de voorzitter. Hij bewaakt de structuur van de vergadering door:

- de vergadering te openen en te sluiten
- de agendapunten toe te (laten) lichten en het gesprek op gang te brengen
- de lijn in het gesprek te bewaren
- afdwalen te voorkomen
- te zorgen dat men niet van de hak op de tak springt
- iedereen bij het onderwerp te betrekken
- regelmatig samen te vatten
- de conclusies helder te formuleren
- de goede sfeer te bewaken
- het tempo te bewaken

De eindverantwoording voor het verloop van de vergadering ligt bij de voorzitter. Dat neemt niet weg dat iedere deelnemer zelf ook zijn eigen verantwoording heeft. Daar vallen zaken onder als:

- een goede voorbereiding
- aandacht erbij houden
- inbreng leveren
- anderen ruimte geven om inbreng te leveren
- iedereen in zijn waarde laten

Het kan zinvol zijn om aan het eind een korte evaluatie te houden over het verloop van de vergadering. De conclusies kunnen leerpunten en werkafspraken voor de volgende vergadering opleveren.

### Na afloop van de vergadering

Na afloop wordt er een verslag gemaakt en verzonden naar de deelnemers. Beperk zo'n verslag tot het noodzakelijke. Soms kan volstaan worden met een afsprakenlijst. Als er met een summier verslag gewerkt wordt, is het wel van belang dat van tevoren afgesproken wordt wie de mensen bijpraat, die de vergadering niet hebben kunnen bijwonen. Het is handig om bij het verslag een werknota te voegen, waarop kort aangegeven staat wie wat moet doen en wat de deadline is. Verstuur het verslag en de werknota zo snel mogelijk na de vergadering. Het ligt dan bij iedereen nog vers in het geheugen en iedereen ziet direct wat hij nog moet doen.

### Inspirerend vergaderen

De inspirerende manager zorgt ervoor dat de vergadering effectief is. Hij waakt ervoor dat het geen standaard patroon wordt, met plichtmatig af te werken onderdelen. Het moet nut hebben voor de deelnemers en er moet een goed tempo in zitten. Bovendien moet er een positieve stimulans van uitgaan. De vergadering moet dus een toegevoegde waarde voor de deelnemers hebben. Deelnemers worden gestimuleerd om zelf agendapunten in te brengen, waarvan ze denken dat het voor de groep van belang is.

### *Het gaat slecht*

*Een verkoopleider heeft een vergadering met zijn verkopers. De agenda bestaat uit vaste punten. Dat ligt allemaal in de sfeer van informatie doorgeven. Dan worden de cijfers van de afgelopen maand besproken. De verkoopleider spreekt zijn onvrede uit over de gang van zaken. Vorige maand was ook al slecht. Nu blijkt dat de verbetering waar ze op gehoopt hadden, uitgebleven is. Als dit nog langer zo doorgaat halen ze de planning van dit jaar niet. Hij geeft aan dat hij van iedereen verwacht dat zij hun uiterste best gaan doen.*

*Na de vergadering praten een paar verkopers nog even met elkaar na. Ze vinden het maar niks. Vroeger was het nog wel gezellig, maar tegenwoordig is er niets meer aan.*

*Vroeger had de vergadering een sociaal nut. Het was gezellig. Op zich is dat belangrijk, men voelt zich met elkaar verbonden. Nu versterkt de vergadering de negatieve stemming. De verkoopleider had er beter aan gedaan om de standaardpunten te laten vervallen. Die informatie had hij ook op papier mee kunnen geven. Ze hadden beter met elkaar kunnen praten over de oorzaken van de slechte gang van zaken, om vervolgens met elkaar ideeën te verzamelen om deze oorzaken weg te nemen, of hoe ze er juist van zouden kunnen profiteren. Door de kruisbestuiving die in zo'n vergadering plaats vindt, komen er veel meer bruikbare ideeën dan in een tweegesprek. Ze waren dan enthousiast naar huis gegaan, vol goede moed over de komende maand.*

Vergaderingen verzanden vaak in vaste routines. Waak daarvoor. Vergader op een geschikte locatie (inspirerende omgeving) met een goede tafelopstelling en goede visuele hulpmiddelen. Bereid iedere vergadering goed voor. Werk zo min mogelijk met een standaard agenda. Kies actuele onderwerpen, waar de groep wat aan heeft. Als je vergadert met mensen die elkaar in de normale werksituatie niet zien, dan heeft de vergadering ook een sterke sociale functie. "Hoe gaat het met jou, sinds de vorige keer?" Dat is een belangrijke functie, maar het kan de vergadering behoorlijk verstoren, omdat er vanuit die sociale behoefte steeds uitstapjes gemaakt worden en onderonsjes ontstaan. Spreek dan af om gedisciplineerd en effectief te vergaderen, zodat na de vergadering tijd overblijft voor het sociale gebeuren.

### *PRESENTEREN*

Met enige regelmaat zal de manager een presentatie moeten houden, voor zijn medewerkers, of in de vergadering met zijn collega's, etc. Soms zal hij moeten spreken bij jubilea, afscheid, etc. Dit valt allemaal onder de noemer presenteren. Het is vreselijk om naar presentaties of speeches te moeten luisteren, die min of meer plichtmatig gehouden worden. De presentator leest zijn voordracht grotendeels van papier op en heeft nauwelijks contact met de toehoorders. Een inspirerend manager zal er alles aan doen om zijn gehoor iets goeds te bieden. Enige basiskennis over presentatietechnieken is daarom vereist. Hier volgen de belangrijkste elementen.

#### Planning

Ook bij het houden van presentaties is planning van belang. Soms moet er ruim van tevoren een locatie vastgelegd worden en/of hulpmiddelen gehuurd worden. Convocaties moeten eveneens tijdig verzonden worden. Een ander belangrijk aspect is dat je de nodige tijd plant voor de voorbereiding van de presentatie.

#### Voorbereiding

Dit is zonder twijfel de belangrijkste fase. Een goede voorbereiding staat garant voor het welslagen van de presentatie. Het gaat daarbij om de volgende onderwerpen.

##### *Doelgroep*

Wat is de doelgroep, wat weten ze van het onderwerp, waar liggen hun interesses? Als je hier geen rekening mee houdt, is de kans groot dat je de plank volledig mislaat. Inleven in de doelgroep is van groot belang. Wat zou ik willen horen als ik in de zaal zat, wat zou het voor mij interessant maken?

##### *Doelstelling*

Wat moet er met de presentatie bereikt worden? Wat moet het resultaat zijn? Langs welke weg wordt dat bereikt? Deze laatste vraag geeft aan wat de globale inhoud van de presentatie zal moeten zijn.

##### *Structureren*

Deze globale inhoud moet uitgewerkt en gestructureerd worden. In hoofdlijnen is deze structuur:

##### - kop

Hierin komen zaken als begroeting, aanleiding, doelstelling, spelregels, onderwerpen, tijdsduur, etc. Het is duidelijk dat de toehoorders moeten weten wie ze voor zich hebben en waar het over gaat. Heel belangrijk is dat hier aangegeven wordt wat voor de aanwezigen het belang is om naar de presentatie te luisteren (motivatie).

- romp  
Dit is veruit het grootste deel van de presentatie. Tijdens dit deel worden de diverse onderwerpen behandeld. Verdeel de inhoud in logische en afgeronde blokken, die goed op elkaar aansluiten.
- staart  
Als er tijdens de presentatie geen gelegenheid is geweest om vragen te stellen, dan kan dat hier gebeuren. Tot slot wordt teruggekeken naar de doelstelling. Soms volgt er nog een actieplan, of een aanzet om de toehoorders actie te laten ondernemen. Natuurlijk valt hieronder ook om het gehoor te bedanken voor de aandacht en eventueel een “wel thuis” toe te wensen.

#### *Tijdsplanning*

Het tijdstip waarop de presentatie plaats vindt is van belang. Laat op de avond zullen de mensen weinig aandacht meer hebben. Het ook zaak om de presentatie goed te timen. Niet te lang en binnen de vooraf aangegeven tijd.

#### *Hulpmiddelen*

De hulpmiddelen die bij de presentatie gebruikt worden moeten gereed worden gemaakt. Zorg dat de hulpmiddelen de presentatie ondersteunen. Een overdaad, of teveel leuke gimmicks leiden juist af.

Hier valt ook het eventueel uittesten van de te gebruiken hulpmiddelen onder, zoals bijvoorbeeld een laptop met beamer, de geluidsinstallatie, etc.

#### *Oefenen*

Als de presentatie klaar is, is het goed om één of meerdere keren te oefenen. Loopt het verhaal lekker? Past het in het tijdschema?

### *De uitvoering*

Het belangrijkste bij de uitvoering is dat je er zin in hebt en dat ook laat blijken. Als de voorbereiding gebrekkig is geweest, is de kans groot dat je onzeker bent. Dat is funest. Met een goede voorbereiding, moet je er klaar voor zijn. Als je het plezierig vindt om te doen, komt dat onmiddellijk op de toehoorders over. Start met een lach op je gezicht. Belangrijke aandachtspunten zijn verder:

#### *Stemgebruik*

Duidelijk praten, goed articuleren verhoogt de verstaanbaarheid. Variëren in volume en intonatie verhoogt de aandacht. Breng het geheel met het nodige enthousiasme.

#### *Houding*

Neem een open houding aan. Houd zoveel mogelijk oogcontact met de toehoorders. Onderstreep woorden met gebaren. Afhankelijk van de opstelling, is enige beweging ook goed. Het mag echter niet te ver doorslaan, want dan gaat het een onrustige indruk wekken.

#### *Humor*

Een beetje humor op zijn tijd, doet het goed. Het houdt de toehoorders alert. Wees voorzichtig met grappen over anderen, betrek het op jezelf of op de omstandigheden. In sommige presentaties mag humor zelfs de overhand hebben. Bijvoorbeeld bij een jubileum. De presentatie moet natuurlijk wel voldoende inhoud hebben om het onderwerp recht aan te doen.

#### *Samenvatten*

Sluit ieder onderwerp af met een korte samenvatting.

### *De speech*

*“Dames en heren, bij het afscheid van Jaap hoort natuurlijk ook dat hij door één van zijn medewerkers toegesproken wordt. De collega’s hebben mij aangewezen.....”*

*Een vreselijke opening. Er wordt gesproken omdat het hoort. Kennelijk was er geen vrijwilliger voor te vinden, dus is er iemand aangewezen. Open dan bijvoorbeeld met: “Dames en heren, er heeft een hevige interne strijd gewoed, wie van onze afdeling Jaap mocht toespreken en ik heb gewonnen!”*

## *DE MAIL*

Een circulaire, of een e-mail, kan een efficiënt middel zijn om te communiceren. In korte tijd bereikt dezelfde boodschap alle medewerkers. Er zijn genoeg zakelijke mededelingen die op deze manier goed gecommuniceerd kunnen worden. Bijkomend voordeel is dat de ontvangers het kunnen opbergen of opslaan. Echt zware onderwerpen horen hier natuurlijk niet thuis, die vragen om een persoonlijke toelichting, waarbij ruimte is voor reactie.

In kleine organisaties moet je oppassen met dit middel. Medewerkers verwachten dan dat er persoonlijk gecommuniceerd wordt. Je ziet elkaar immers regelmatig. In grotere organisaties is het grote aantal circulaire en e-mails een toenemend probleem. Iedereen stuurt alles maar door en is op deze manier van zijn informatieplicht verschoond. Deze overkill heeft al gauw tot gevolg dat circulaire ongelezen van de stapel naar de lade en van de lade naar de prullenbak verdwijnen. E-mails worden ongelezen weg geklikt.

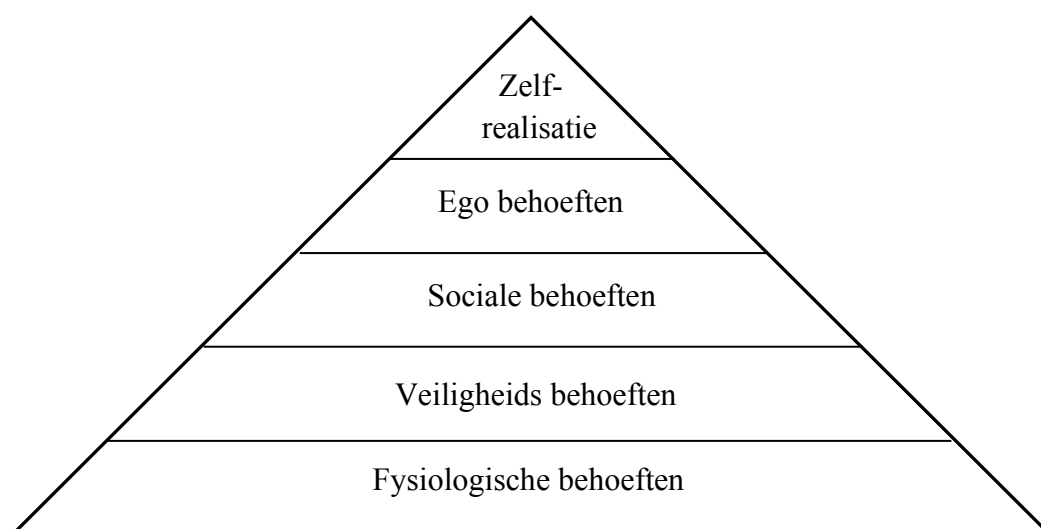
Een manager moet zich steeds afvragen wat hij moet communiceren naar de medewerkers en wat dan het beste middel is. Over het algemeen kun je beter teveel dan te weinig communiceren, maar ga toch selectief te werk. Stuur niet alle informatie door, haal er uit wat voor de medewerkers van belang is. Pas op voor overkill, dat werkt averechts.

## MOTIVEREN

We willen allemaal dat medewerkers gemotiveerd zijn voor hun werk. Over het algemeen wordt van de manager verwacht dat hij daarvoor zorgt. Dat is niet echt mogelijk. Het motivatieproces speelt zich binnen de medewerker zelf af. De manager kan wel invloed uitoefenen op de motieven die iemand heeft en op een goede manier inspelen op de bestaande motieven. Op deze wijze is het dus wel degelijk mogelijk om de motivatie van de medewerker positief te beïnvloeden.

## BEHOEFTEN

De basis voor dit onderwerp is terug te voeren op de motivatietheorie van Maslov. Hij stelde dat ieder mens een oneindig aantal behoeften heeft, die terug te voeren zijn op een aantal basisbehoeften, waar een bepaalde hiërarchie in zit. Als een behoefte op het ene niveau vervuld is, verlegt deze zich naar het volgende niveau. Deze behoeftenhiërarchie staat bekend als de piramide van Maslov (figuur 9).



Figuur 9

Anderen hebben dit verfijnd, of er zaken aan toegevoegd, maar in het kader van dit boek is dit model goed bruikbaar.

Even een korte uitleg van de verschillende lagen.

### *Fysiologische behoeften.*

Het gaat hierbij om de zorg om het dagelijkse bestaan, zoals zuurstof, water, voeding, slaap, gezondheid, etc.

### *Veiligheidsbehoeften*

Hier hebben we het over dingen die van belang zijn om de zorg van het dagelijkse bestaan zeker te stellen, zoals veiligheid, bescherming, inkomen, werk, etc.

### *Sociale behoeften*

Hier gaat het om de behoefte om ergens bij te horen, zoals acceptatie, vriendschap, genegenheid, liefde, gezin, etc.

### *Ego behoeften*

Dit is de behoefte om in een groep een hogere positie in te nemen. Er spelen zaken zoals aandacht, macht, prestige, status, respect, etc.

### *Behoefte aan zelfrealisatie*

Het zichzelf ontplooiën staat nu centraal. Denk daarbij aan talenten ontplooiën, jezelf ontwikkelen, kunst, creatief uitleven, etc.

De clochard die tussen de vuilnis naar een bruikbare warme jas zoekt, om-dat hij niet wil bevriezen zit met zijn behoefte in laag één. De zanger die een jas wil, omdat hij bang is dat hij zijn stem zal verliezen zit in laag twee. De scholier die een jas van een bepaald merk wil, omdat hij anders voor zijn klasgenoten niet meer meetelt, zit met zijn behoefte in niveau drie. De manager die een jas wil van een bepaald merk, om daarmee te laten zien hoe succesvol hij wel is, zit in niveau vier. De man die afstand gedaan heeft van zijn bezittingen en schaapherder is geworden en volledig tevreden een warme jas breit van de eigen geschoren en gesponnen wol, zit in niveau vijf.

Men heeft verschillende behoeften op diverse niveaus, die allemaal met een jas bevredigd kunnen worden. Mensen hebben behoeften op verschillende niveaus. Dezelfde schaapherder kan bijvoorbeeld ook behoefte hebben aan een droge en tochtvrije hut. Die behoefte kan zijn oorsprong hebben in niveau één of twee.

### *Eten en drinken*

*In onze cultuur speelt de behoefte aan eten en drinken zich vaak af in niveau drie en vier. We gaan wat vaker uit eten, of maken er iets gezelligs van. Soms wordt er iets georganiseerd, of doen we aan iets mee uit status overwegingen. In een aantal andere landen voelt men deze behoefte dagelijks op niveau één, omdat er een schrijnend tekort is.*

Als een behoefte op een bepaald niveau bevredigd is, dan bestaat hij niet meer, maar er komt een andere behoefte op hetzelfde, of op een ander niveau voor in de plaats, die dan weer bevredigd moet worden. Denk bijvoorbeeld aan woonruimte. Dat begint misschien met een huurhuis. Als dat vervuld is wil men een koopwoning. Zo schuif dat door naar bijvoorbeeld een hoekwoning met garage, een vrijstaand huis, een villa, etc. Hier past de uitdrukking: "Het bezit van de zaak is vaak het einde van het vermaak."

Het behoeftenpatroon van mensen verschuift. Dat kan omdat bestaande behoeften vervuld worden en er nieuwe voor in de plaats komen. Het kan ook omdat iemand in andere omstandigheden terecht komt. Dat kan langzaam maar zeker gaan, maar ook heel plotseling. Als iemand hoort dat hij een levensbedreigende ziekte heeft, heeft dat acute invloed op zijn behoeftenpatroon.

### *Het nieuwe huis*

*Meneer A woont in een tussenwoning het is een eigen huis en hij heeft het naar zijn zin. Zijn buurman, waar hij goed bevriend mee is, vertelt hem dat hij een stukje grond heeft gekocht en daar een vrijstaand huis op wil laten bouwen. In de komende tijd laat de buurman regelmatig enthousiast de bouwtekeningen zien. De behoefte bij A aan een vrijstaand huis groeit met de dag. Hij laat zich ook inschrijven voor een stukje bouwgrond. Tot zijn vreugde krijgt hij een mooi perceel toegewezen. Hij maakt bouwplannen en het blijkt dat hij veel van zijn ideeën kan realiseren in het nieuwe huis. Naarmate de bouw vordert wordt zijn ongeduld en het verlangen naar het nieuwe huis steeds groter. Hij kijkt om zich heen en kan zich al niet meer voorstellen dat hij het al die jaren in dit toch wel bekrompen rijtjeshuis heeft uitgehouden. Nou ja, nog een paar maanden en dan kan hij er gelukkig uit.*

*Dan slaat het noodlot toe. De huizenmarkt stort in, voordat zijn bestaande huis verkocht is. Al snel wordt duidelijk dat hij een probleem heeft. Hij besluit om ook het nieuwe, bijna afgebouwde, huis te koop te zetten. Maar er zijn weinig kopers. Men wacht liever de ontwikkeling op de huizenmarkt nog even af. Voor meneer A dreigt het spookbeeld dat hij niet lang meer aan zijn verplichtingen kan voldoen. Hij kan de lasten van twee huizen niet opbrengen. Als het zo door gaat zullen beide huizen geveild moeten worden. Hij had zich al verzoend met de gedachte dat het nieuwe huis niet door zou gaan. Maar nu dreigt hij het bestaande ook te verliezen. Hij kijkt om zich heen. Hoe heeft hij ooit ontevreden over dit huis kunnen zijn.*

Waar het om draait is dat iedereen behoeften heeft. Deze liggen op verschillende niveaus en veranderen in de tijd. Soms langzaam, soms plotseling.

Mensen zijn zich lang niet van al hun behoeften bewust. De meeste zijn latent aanwezig. Dat is misschien maar goed ook. Daarbij kan nog een onderscheid gemaakt worden tussen:

### *Latente onbevredigde behoefte*

Van deze behoefte zijn we ons niet bewust. Dat hij niet vervuld is, zijn we ons dus ook niet bewust. Dat besef komt pas als de behoefte bewust wordt.

### *Latente bevredigde behoefte*

Van deze behoefte zijn we ons misschien ooit wel eens bewust geweest, misschien ook niet. We zijn hem niet (meer) bewust, omdat hij als vanzelfsprekend vervuld wordt. Als de vervulling stopt, komt onmiddellijk de bewustwording van de behoefte op gang.

### *De afwasmachine*

*Meneer A deed iedere avond samen met zijn vrouw de afwas. Hij vond dat een vervelend werkje, maar wilde het haar ook niet alleen laten doen. Verschillende keren heeft hij de suggestie gedaan om een afwasmachine aan te schaffen. Zij vond dat onzin. Zo'n dure machine voor dat kleine beetje afwas! Meneer A kocht, zonder overleg, een afwasmachine en liet deze vlak voor Kerstmis installeren. Zowel op de 1<sup>e</sup> als de 2<sup>e</sup> Kerstdag verzorgden ze een diner voor familie en kennissen. De afwasmachine bewees goede diensten. Als hij nu stuk is roept zijn vrouw als eerste dat hij snel gemaakt moet worden, of dat er anders maar een nieuwe moet komen. Zij is zich nooit van de behoefte bewust geweest, maar is het geworden door het gebruik van het apparaat*

### *Zuurstof*

*De behoefte aan zuurstof ervaren we normaal gesproken niet. Hij wordt als vanzelfsprekend bevredigd. Als we door brand in een situatie van zuurstofgebrek komen, verandert dat onmiddellijk. Ook als we gaan sportduiken worden we ons goed bewust van de behoefte aan zuurstof. Topsporters ervaren deze behoefte ook. Meer zuurstofopname verhoogt de prestaties. De behoefte is soms zo groot dat er speciale hoogtestages voor geregeld worden. Er worden zuurstoftenten ingezet en zelfs het middel van bloed doping wordt niet geschuwd.*

## MOTIEVEN

In de theorie wordt soms een onderscheid gemaakt tussen biologische (primaire) en psychologische (secondaire) behoeften. Anderen maken onderscheid tussen behoeften en wensen, waarbij behoeften aangeboren en wensen cultuur bepaald zijn. De behoefte aan drinken wordt door de ene groep vertaald in een behoefte aan water en door de andere groep in een behoefte aan cola. Dit onderscheid is hier niet van belang. Waar het om gaat is dat de behoefte aan water, of de behoefte aan cola, herkend wordt.

De intensiteit van de behoeften waarvan we ons bewust zijn verschilt. Sommige behoeften zijn zo sterk, dat we de inwendige prikkel krijgen om ze te bevredigen. Als dat gebeurt, zet een behoefte zich om in een motief. Een motief is dus de innerlijke drang die we hebben om een behoefte te bevredigen. Evenals behoeften, hebben mensen dus ook verschillende motieven, die weer veranderen in de tijd.

Het is niet precies bekend wat zich binnen de mensen afspeelt. Het is dus ook niet helemaal duidelijk hoe een latente behoefte uitgroeit naar een bewuste behoefte en hoe een bewuste behoefte uitgroeit tot een motief. Dit onbekende terrein noemen we, zoals bij het onderdeel communicatie al vermeld was, de black box. Wel is bekend dat zich daar een aantal mentale processen afspeelt. Ook is duidelijk dat de omgeving van invloed is op wat zich in deze black box afspeelt. Binnen de marketingleer wordt een model gehanteerd om het consumentengedrag te verklaren, dat hier, in wat aangepaste vorm, goed bruikbaar is om e.e.a. te verduidelijken. Zie figuur 10.

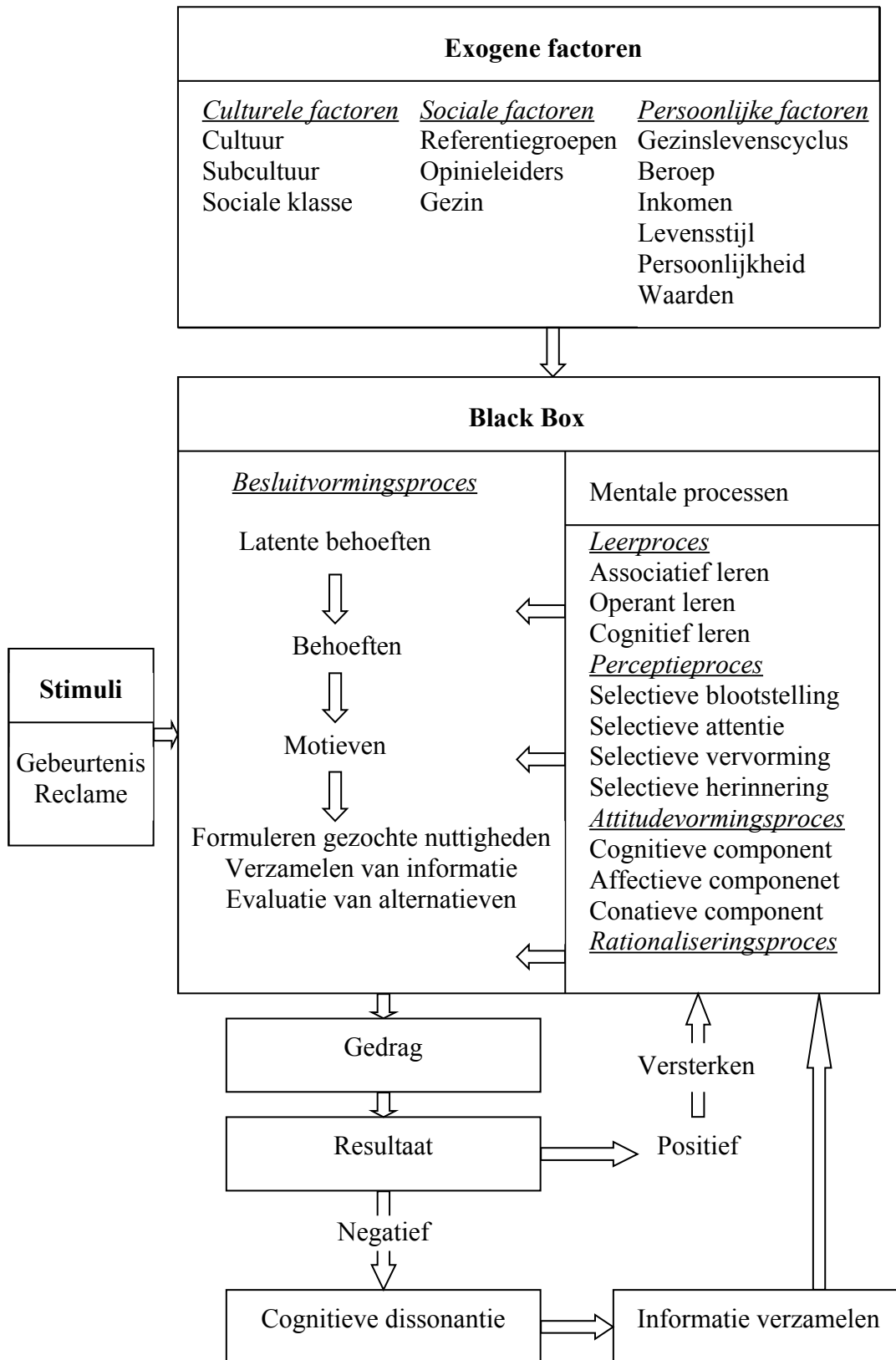
### Exogene factoren

We worden beïnvloed door een aantal exogene factoren. Deze bestaan uit:

#### *Culturele omgevingsfactoren*

Hieronder verstaan we de door de mens gecreëerde, van generatie tot generatie doorgegeven waarden en normen. De cultuur waarin we zit-ten oefent dus invloed op ons uit. Deze cultuur verandert wel, maar daar gaat relatief veel tijd overheen. Een behoorlijke verandering, die zich

binnen een aantal jaren voltrekt noemen we al gauw een cultuurschok. Door migratie is het aantal verschillende culturen in ons land de laatste jaren behoorlijk toegenomen.



Figuur 10



### *Sociale omgevingsfactoren*

Binnen dit gebied worden we beïnvloed door referentiegroepen, opinieleiders en het gezin.

Referentiegroepen zijn groepen waar we ons graag aan spiegelen. Dat kunnen groepen zijn, waar we zelf deel van uit maken (directe groepen), of groepen waar we geen deel van uit maken (indirecte groepen). Directe groepen zijn bijvoorbeeld collega's, teamleden, etc. Voorbeelden van indirecte groepen zijn vakbonden, omroepverenigingen, politieke partijen. Directe groepen hebben over het algemeen meer invloed.

Opinieleiders zijn meestal mensen in onze directe omgeving, die op een bepaald gebied veel kennis van zaken hebben en dat gevraagd, of ongevraagd, vaak op informele wijze, aan ons overbrengen. Voor verschillende gebieden kunnen dat verschillende mensen zijn. Zij hebben een behoorlijke invloed, omdat ze onverdacht zijn. Ze zijn betrouwbaar en hebben het beste met ons voor. Ze geven zowel positieve als negatieve informatie. Soms is de opinieleider iemand die verder van ons af staat, maar waar we ons toch naar richten. Bijvoorbeeld een idool.

Natuurlijk is ook het gezin van invloed. Dat geldt zowel voor het gezin waarbinnen we opgegroeid zijn, als het gezin waar we nu deel van uit maken. Het begrip gezin kunnen we in dit verband moeiteloos vervangen door iedere andere samenlevingsvorm.

### *Persoonlijke omgevingsfactoren*

Ook een aantal persoonlijke factoren hebben invloed op onze motieven. Denk daarbij aan levensfase, beroep, inkomen, persoonlijkheid, levensstijl, etc.

### *Stimuli*

De stimuli zijn van buitenaf komende prikkels. Zij zetten de processen binnen de black box op gang, waardoor we behoeften signaleren, of stimuleren, zodat ze uitgroeien tot motieven. Bijvoorbeeld door gesprekken, (plotselinge) gebeurtenissen, reclame, etc.

### *Black box*

Wat zich daarbinnen afspeelt is niet precies bekend. Er spelen in ieder geval een aantal mentale processen, die van belang zijn. Ze beïnvloeden elkaar en ze beïnvloeden ook onze behoeften en motieven.

#### *Leerproces*

Ervaringen spelen binnen de black box een belangrijke rol. Van die ervaringen leren we en van de opgedane kennis maken we weer gebruik. Daarbij is het goed om te bedenken dat mensen op verschillende manieren leren. Zo onderscheiden we:

- associatief leren: klassieke conditionering
- operant leren: beloond gedrag heeft de neiging om zich te herhalen. Zo volgen beloningen en herhalingen zich op, totdat gewoontevorming optreedt. Omgekeerd heeft gedrag de neiging zich niet te herhalen als het bestraft wordt
- cognitief leren: dit is niet het leren uit ervaringen, maar door informatie tot je te nemen

#### *Perceptieproces*

Iedereen neemt op zijn eigen manier waar. Iedereen ziet, als het ware, alles door een gekleurde bril. We weten dus niets, maar kennen alleen onze eigen perceptie. Binnen dit proces is er bijvoorbeeld sprake van:

- selectieve blootstelling: aan welke informatie stellen we ons bloot
- selectieve attentie: wat we waarnemen van de informatie waaraan we ons bloot stellen hangt sterk af van de attentiewaarde die het voor ons heeft
- selectieve vervorming: onbewust vervormen we de waargenomen informatie, zodat het beter aansluit bij onze bestaande opvattingen; we zien wat we willen zien
- selectieve herinnering: we herinneren ons alleen de waarnemingen, die ons uitkomen en die aansluiten bij onze opvattingen

#### *Attitudevormingsproces*

Een attitude is een duurzaam aangeleerde houding die we hebben ten opzichte van iets of iemand. Deze attitude bestaat uit drie componenten:

- cognitieve component: heeft betrekking op de kennis die we over iets of iemand hebben
- affectieve component: heeft betrekking op de waardering die we voor iets of iemand hebben

- conatieve component: heeft betrekking op gedragsintentie die we ten opzichte van iets of iemand hebben

#### *Rationaliseringsproces*

Dit wordt in de volgende paragraaf behandeld.

Als onder invloed van al deze factoren behoeften omgezet zijn in motieven, zal dat leiden tot een gedrag dat gericht is op het bevredigen van de behoeften. Als dat gelukt is (positieve ervaring) heeft dat invloed op de mentale processen. We hebben wat geleerd en dat kan van invloed zijn op ons perceptieproces en attitudevormingsproces. De vervulde behoefte is geen motief meer.

Als het niet gelukt is (negatieve ervaring) heeft het eveneens invloed op de mentale processen. De behoefte is echter niet verdwenen. Als de prikkel om hem te vervullen ook niet verdwenen is, dan is het motief in stand gebleven en zullen we, met gebruikmaking van de vorige ervaring, opnieuw een poging ondernemen om de behoefte te bevredigen. Het kan ook zijn dat we ervaren hebben dat het vervullen van deze behoefte niet haalbaar is en dat het daardoor naar de achtergrond gedrongen wordt.

### *RATIONALISERINGSPROCES*

Het bewust worden van behoeften en het omzetten van behoeften in motieven is in eerste instantie een emotioneel proces. Opeens worden we ons iets bewust en opeens krijgen we de opwelling om er iets mee te gaan doen. Naarmate de gevolgen voor ons, of onze omgeving groter zijn, gaan we dit emotionele proces meer rationaliseren. Daarmee wordt bedoeld dat we onze emotie gaan vertalen naar redelijke argumenten.

Kleine kinderen rationaliseren nog weinig. Dingen komen spontaan bij ze op en moeten dan ook uitgevoerd worden. Als dit niet kan, of mag, van de ouders, stuit dit op een wereld van onbegrip. Het leidt vaak tot emotionele uitbarstingen (huilen, of driftbuien). Naarmate we ouder worden gaat we meer rationaliseren. We worden “verstandiger”. De spontaniteit verdwijnt meer naar de achtergrond en wordt verdrongen door zorgvuldige afwegingen. In onze cultuur speelt deze rationalisering een grote rol. We kunnen ons geen uitglijders veroorloven, want dan wordt er genadeloos met ons afgerekend. Als iemand in een spontane opwelling al een aantal keren dingen gedaan heeft die anderen afkeuren, dan denkt hij de volgende keer wel even drie keer na voordat hij iets doet, zeker als hij zich van die anderen afhankelijk voelt.

#### *Engelsdrop*

*Meneer A heeft boodschappen gedaan en staat bij de kassa van de supermarkt te wachten. Hij hoeft zich geen zorgen te maken over zijn budget. Voor de kassa liggen zakken met Engelsdrop verleidelijk uitgesteld. Door deze prikkel groeit zijn behoefte aan Engelsdrop. Als hij vervolgens ziet dat ze nog in de aanbieding zijn ook, wordt zijn behoefte omgezet in een motief. Hij neemt in een opwelling een zak mee.*

*Meneer B staat ook bij de kassa. Zijn budget is beperkt hij doet bewust boodschappen. Bij de kassa ziet hij het Engelsdrop. Ook zijn behoefte groeit. De impact van zijn besluit is voor hem, gezien zijn krappe budget, veel groter. Ook al is het een aanbieding. Hij rationaliseert zijn opwelling en koopt niet. Hij vindt dat hij het ten opzichte van zijn vrouw, die altijd zo zuinig mogelijk doet, niet kan maken. Zijn behoefte verdwijnt weer naar de achtergrond en blijft latent aanwezig.*

Veel behoeften worden niet omgezet in motieven omdat we na rationalisering denken dat het toch niet haalbaar is. Dit is een onderschat aspect. Als iemand denkt dat het niet binnen zijn mogelijkheden ligt om de behoefte te vervullen, wordt deze behoefte niet omgezet in een motief. Hij verdringt de behoefte. Schematisch (figuur 11) kunnen we het als volgt voorstellen:

Op de B-lijn staan de behoeften. De onbelangrijke onderaan en de belangrijke bovenaan. Op de H-lijn staat de inschatting van de haalbaarheid, die we maken bij onze rationalisatie. Onderaan laag en bovenaan hoog. Een behoefte wordt pas een motief als hij op beide lijnen hoog scoort.

- we willen graag naar een musical (B hoog), maar we hebben absoluut geen tijd (H laag) = geen motief
- we willen graag naar een musical (B hoog) en we kunnen er tijd voor vrij maken (H hoog) = motief
- een musical interesseert ons niet (B laag), we hebben genoeg mogelijkheden om te gaan (H hoog) = geen motief



Figuur 11

Omgekeerd kan rationalisering leiden tot versterking van de behoefte. Als we tot de slotsom komen dat het haalbaar is, hebben we vaak al de eerste ideeën over hoe dat moet en wanneer we dat kunnen bereiken. Het is allemaal wat concreter geworden en we zijn op voorhand meer overtuigd van de kans op succes.

Door rationalisering gaan we bewuster met onze behoeften om. Het maakt het proces concreter. Het behoedt ons voor uitglijders. Maar het dringt ook veel behoeften naar de achtergrond, omdat we denken dat het toch niet mogelijk is. Zo laten we veel drijfveren, die ons zouden kunnen stimuleren om andere dingen te bereiken, aan ons voorbij gaan.

Een ander aspect dat van belang is, is onze cultuur van “Doe maar gewoon, dan doe je gek genoeg.” Dat is niet alleen een reden voor verdergaande rationalisatie, maar soms ook een reden om niet vrijelijk te praten over de keuzes die we gemaakt hebben. Dat belemmert ons dus soms om vrijelijk over onze motieven te praten.

#### *President*

*Als we aan een kind vragen wat hij later wil worden en hij zegt “President”, dan kijken we hem lachend aan en zeggen: “Zo zo, je wilt nogal wat. Leuk hoor!” Als we het vragen aan een middelbare scholier en die geeft hetzelfde antwoord, dan denken we: “Die is niet goed bij zijn hoofd.” Van het kind verwachten wij geen rationalisatie, maar van de scholier wel. Als het voor de scholier een serieus motief is, doet hij er in onze cultuur wellicht beter aan om het maar voor zichzelf te houden.*

De lezer, die interesse heeft in een meer wetenschappelijke benadering van dit onderwerp, verwijst ik naar Freud. Hij heeft diepgaande theorieën over dit onderwerp ontwikkeld.

### *BEINVLOEDEN VAN MOTIEVEN*

Uit voorgaande is al wel gebleken dat anderen invloed hebben op onze black box en dus ook op het ontstaan van onze behoeften en motieven.

Hoe zit dat bij de exogene factoren? Een mens maakt, met vele anderen, deel uit van een bepaalde cultuur. In die zin hebben anderen invloed op ons, maar binnen het cultuurgebied is de invloed van

een individu verwaarloosbaar. De sociale omgevingsfactoren hebben wat meer directe invloed. Met name het gezin en de opinieleiders. Deze opinieleiders kunnen een heel directe invloed hebben. Ze zullen deze invloed echter niet snel bewust in een bepaalde richting uitoefenen. Op het moment dat we dat merken, worden ze verdacht en verliezen ze hun rol als opinieleider. Langs de weg van de persoonlijke omgevingsfactoren is weinig directe invloed uit te oefenen.

Vanuit de stimuli is veel meer directe invloed mogelijk. Middels reclame worden daar iedere dag talloze pogingen toe gedaan. Maar ook opmerkingen van collega's, managers, huisgenoten, etc. kunnen van directe invloed zijn. Soms worden we met opzet aan bepaalde gebeurtenissen bloot gesteld. De uitwerking van dit soort gebeurtenissen is echter niet altijd goed in te schatten, omdat het proces in de black box niet altijd voorspelbaar is.

Tot slot kan er ook invloed uitgeoefend worden op de interne processen in de black box. Onze perceptie en attitude kan veranderingen ondergaan door het volgen van cursussen, het opdoen van ervaringen, gesprekken met anderen, etc.

Veel directe beïnvloeding is mogelijk als we anderen te hulp roepen bij het rationaliseringsproces.

### *HET ONTDEKKEN VAN MOTIEVEN*

Als je iemand zijn gedrag beter wilt begrijpen, zul je een idee moeten hebben van zijn motieven. Maar hoe kom je daar achter? Je kunt er natuurlijk naar vragen. Mogelijke vragen zijn:

- wat vindt hij belangrijk?
- waar streeft hij naar?
- wat wil hij bereiken?
- wat is zijn ideaal?

Mensen verraden onbewust ook veel van hun motieven. Door goed luisteren en observeren ontdek je dus ook veel motieven. Let ook eens op wat de ergernissen van mensen zijn. Dat gaat vaak over dingen die ze belangrijk vinden. Het zegt dus veel over hun motieven

### *VAN MOTIEVEN NAAR MOTIVATIE*

Wanneer is iemand nu gemotiveerd om iets te doen? Het simpele antwoord is: "Als hij een motief heeft." Maar hoe ligt het nu, als je in de werksituatie iemand wilt motiveren om een bepaalde taak uit te voeren, of een bepaald doel te behalen?

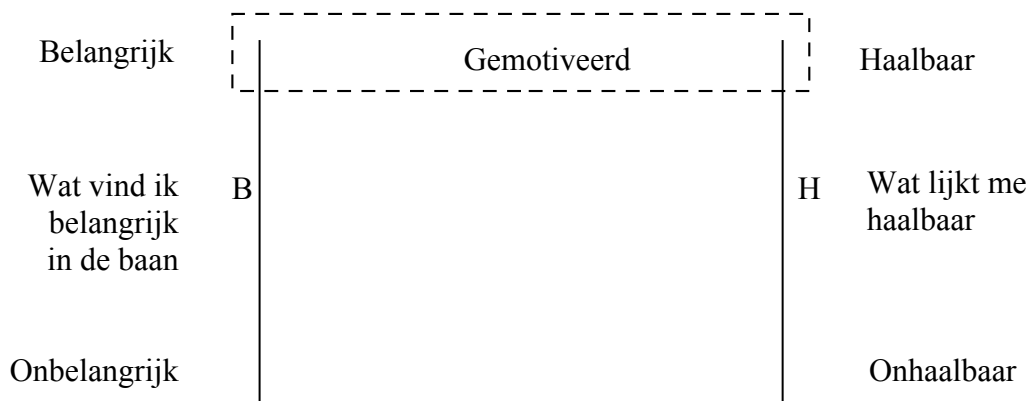
Dan wordt het ingewikkelder. Natuurlijk, als je een bepaalde macht over iemand hebt, kun je het afdwingen. Als hij het niet doet ontsla je hem, of je neemt een andere strafmaatregel. Dergelijke dwangmiddelen werken in sommige situaties. Ze roepen echter ook weerstand op en dat zal op de lange termijn tot demotivatie leiden. Op de korte termijn werkt het ook niet optimaal. De betrokkene zal de taak uitvoeren, maar met tegenzin. Dat leidt nooit tot de maximale prestatie. Een beroep doen op de onderlinge relatie kan ook. Er vanuit gaande dat er een goede onderlinge relatie is. Iedere keer dat dit gebeurt lijdt die relatie daar een beetje onder. Degene die het uit moet voeren moet kennelijk steeds in die relatie investeren. Op de lange termijn gaat dat ook fout. Op de korte termijn werkt het wel, maar ook in deze situatie zal de betrokkene zelden of nooit tot het uiterste gaan. Hij doet het immers voor jou.

Van motivatie is pas sprake als de betrokkene zelf belang heeft bij de uitvoering. Dat is het geval wanneer hij inziet dat uitvoering bijdraagt aan het bevredigen van zijn behoefte. Hij wil het dan echt zelf. Je kunt dus niet iemand motiveren. Iemand is gemotiveerd of niet.

### *ARBEIDSMOTIVATIE*

Als je kijkt naar arbeidsmotivatie kun je hetzelfde model toepassen, met aangepaste benamingen (figuur 12).

Op de B-lijn staat nu uitgezet wat iemand belangrijk vindt in de baan. Op de H-lijn staat hoe hij de haalbaarheid inschat (wat de haalbaarheid is in zijn perceptie). Als iets op beide assen hoog scoort, is er sprake van arbeidsmotivatie.



Figuur 12

Even een voorbeeld:

- iemand vindt zelfstandigheid belangrijk (B is hoog) en hij denkt dat hij in de baan heel zelfstandig kan werken (H is hoog). Hij is dus gemotiveerd voor de baan. Als na verloop van tijd blijkt dat hij veel minder zelfstandig kan werken dan hij gedacht heeft (H laag), verdwijnt de motivatie
- iemand vindt geld verdienen erg belangrijk (B hoog). Hij denkt in deze baan veel te kunnen verdienen (H hoog). Hij is dus gemotiveerd. Als hij na verloop van tijd geld minder belangrijk gaat vinden (B laag), zal ook de motivatie afnemen.

Als manager kun je iemand niet motiveren. Toch kun je met behulp van dit model wel invloed uitoefenen op het motivatieproces van medewerkers. Veel managers proberen om op de B as hun medewerkers iets aan te praten. Soms lukt dat, maar het is een lastige en geforceerde weg. Meer voor de hand ligt om de betrokkene te laten inzien dat de dingen die hij belangrijk vindt inderdaad gerealiseerd kunnen worden.

#### Opleiding 1

*De medewerker vindt geld niet zo belangrijk. Zijn manager heeft al een aantal keren gevraagd of hij over wil werken. Hij heeft het een keer gedaan omdat hij niet wilde weigeren. Daarna nog een keer omdat er een heel klemmend beroep op hem gedaan werd, maar nu is voor hem de maat vol. Hij vindt dat hij al overbelast is.*

*Nu vindt zijn manager dat het goed zou zijn voor zijn toekomstige ontwikkeling van de medewerker om een avondopleiding te volgen. Het bedrijf is bereid deze opleiding te betalen. Hij bespreekt dit met de medewerker en houdt hem voor dat het toch mooi is dat het bedrijf in hem wil investeren en dat dit zijn promotie mogelijkheden in de toekomst vergroot. De medewerker voelt er niets voor. De manager is teleurgesteld. Maar ja, hij heeft altijd al het idee gehad dat deze medewerker geen stap harder wil doen dan echt nodig is.*

*Deze manager had kunnen weten dat meer verdienen niet hoog scoort bij deze medewerker. Hij heeft ook signalen gehad dat hij zijn werkbelasting te hoog vindt. In de perceptie van de manager is het geweldig dat het bedrijf je die kans geeft. Die moet je met beide handen aangrijpen. In de perceptie van de medewerker betekent promotie meer verdienen, maar nog meer op je tenen lopen. Dat wil hij niet. Hij zou wel gemotiveerd zijn als zijn manager hem had kunnen laten inzien dat het volgen van de opleiding een gunstige invloed op zijn toekomstige werkbelasting zou hebben.*

#### Opleiding 2

*De droom van de medewerker is een vrijstaand huis. Hij wil daar hard voor werken. Zijn afdelingsmanager kan altijd een beroep op hem doen voor overwerk. Het betaalt goed en alle beetjes helpen. Nu vindt zijn manager dat het goed zou zijn voor zijn toekomstige ontwikkeling om*

*een avondopleiding te volgen. Hij bespreekt dit met de medewerker en houdt hem voor dat het toch mooi is dat het bedrijf in hem wil investeren en dat dit zijn promotiemogelijkheden in de toekomst vergroot. De medewerker aarzelt en vraagt bedenktijd. Hij meldt later dat hij er nog eens goed over heeft nagedacht, maar het toch maar niet doet. Hij heeft er onvoldoende tijd voor. Hij kan er niet helemaal voor gaan en: "Je weet als ik iets doe, wil ik het goed doen." Zijn manager vindt het jammer, maar begrijpt het wel.*

*De manager had kunnen weten dat zijn argumenten hoog scoren op de B-lijn. Dat de medewerker niet gemotiveerd is, moet dus zijn oorzaak hebben in de H-lijn. Tijd kan nooit de ware reden zijn, hij heeft immers wel tijd om over te werken. Bij doorvragen was hij er wellicht achter gekomen dat de ware reden is dat de medewerker bang is dat deze opleiding te zwaar voor hem is en dat hij hem niet zou kunnen volbrengen. Daarmee zou hij aardig door de mand vallen. Als de manager dat geweten had, had hij deze angst weg kunnen nemen, waardoor de medewerker gemotiveerd aan de opleiding was begonnen.*

Zo zie je in een paar voorbeelden dat je niet even zomaar iemand kunt motiveren. Maar je kunt wel invloed uitoefenen op het motivatieproces van een medewerker. Je moet weten wat hij belangrijk in zijn werk vindt. Je moet kunnen laten zien dat de taak daar een bijdrage aan kan leveren en je moet hem zonodig de overtuiging geven dat hij het kan.

Uit proeven die genomen zijn blijkt dat veel managers slecht op de hoogte zijn van de arbeidsmotieven van hun medewerkers. In de praktijk betekent dit dat ze hun medewerkers vaak op de verkeerde manier benaderen. Meestal zijn die arbeidsmotieven wel aan de orde gekomen bij de sollicitatie. Een aantal daarvan zijn misschien wat overtrokken, omdat de kandidaat zich in het sollicitatiegesprek aan het verkopen was en argumenten gebruikte waarvan hij dacht dat die voor de selecteur van belang waren. Een ander aspect is dat, net zoals alle andere motieven, ook arbeidsmotieven aan verandering onderhevig zijn.

### *SATISFIERS EN DISSATISFIERS*

Interessant is in dit verband ook de motivatietheorie van Herzberg. Hij ontwikkelde de tweefactor motivatietheorie. Daarbij onderscheidt hij:

#### *Hygiënefactoren (dissatisfiers)*

Dit zijn factoren die ontevredenheid veroorzaken. Ze moeten vervuld zijn om geen negatieve motivatie op te wekken. Ze leveren geen arbeidsmotivatie op, maar als ze ontbreken kan men ongemotiveerd raken.

#### *Motiverende factoren (satisfiers)*

Dit zijn factoren die tevredenheid opwekken. Ze kunnen dus arbeidsmotivatie opleveren

Ook hier kunnen verschuivingen optreden. Salaris kan een satisfier zijn. Als men er eenmaal aan gewend is, is het een dissatisfier. Het werkt niet meer als motivator, maar als je het vermindert kan dat wel reden zijn om ongemotiveerd te raken. Salarisverhoging is dan misschien wel een satisfier. Totdat salarisverhoging in een vaste systematiek zit en bijvoorbeeld aan leeftijd gekoppeld is. Dan is de salarisverhoging vanzelfsprekend en dus een dissatisfier. Vaak zie je een verschuiving. Op jongere leeftijd is het materiële belangrijker (geld, status, etc.) en later verschuift het meer naar het immateriële (waardering, vrije tijd, etc.). Je moet dus als manager een open oog blijven houden voor de motieven van de medewerkers en daar op de goede manier gebruik van maken.

### *MAAK HET WERK MOTIVEREND*

Het werk dat iemand doet kan heel motiverend zijn. Dat is zo naarmate dat werk meer bijdraagt aan het vervullen van zijn behoeften. Stel dat iemand streeft naar een bepaalde mate van welstand, sociale contacten, waardering en persoonlijke groei. Het werk kan daar heel goed aan bijdragen. Deze man zal afknappen op een baan waarin hij vrij geïsoleerd de hele dag achter een beeldscherm moet werken en een manager heeft die vooral alleen maar fouten corrigeert. Geef hem werk waarbij hij contacten moet onderhouden met anderen. Laat zijn manager vooral het accent leggen op de

positieve dingen. Geef hem waardering. Laat hem zien hoe zijn werk bijdraagt aan zijn persoonlijke ontwikkeling. Stimuleer het volgen van cursussen. Plaats hem af en toe in werk- en projectgroepen, etc. Zijn motivatie en werklust zullen optimaal zijn. Hij zal een maximale bijdrage aan het resultaat leveren.

Als iemand start in een nieuwe baan, zal normaal gesproken zijn arbeidsmotivatie hoog zijn. Deze blijft hoog, zolang de baan aan zijn verwachtingen voldoet. Dat is dus een belangrijk aandachtspunt voor de manager. Als de baan onvoldoende aan de verwachtingen voldoet, moet je kijken in hoeverre je het werk, of de werkomstandigheden, zo aan kunt passen dat het wel voldoet. Als de medewerker na verloop van tijd volledig ingewerkt is, begint de baan langzaam maar zeker zijn uitdaging te verliezen. Dan wordt het tijd voor taakverrijking.

### BEINVLOEDEN VAN HET MOTIVATIEPROCES

Samenvattend blijkt dat je als manager niet iemand kunt motiveren, maar wel invloed uit kunt oefenen op het motivatieproces van de medewerkers. Dat kan op drie verschillende manieren:

- stimuleren van behoeften (B-lijn)
- inspelen op bestaande behoeften (verbinding maken)
- geloof in eigen kunnen geven (H-lijn)

#### Stimuleren van behoeften

Dit is een veelvuldig geprobeerde methode. De manager probeert de medewerker te prikkelen. Helaas gaat de manager daarbij vaak uit van zijn eigen perceptie. Wat hij indertijd belangrijk vond, zal zijn medewerker toch ook wel belangrijk vinden. Daarbij is het nog een open vraag wat de mening van de manager bij de medewerker oproept. Misschien hecht hij er aan, maar misschien roept het juist weerstand op. In deze laatste situatie doet de manager er verstandig aan om de medewerker niets te proberen aan te praten.

Een andere bruikbare weg om medewerkers te prikkelen is door op een subtiele manier een opinieleider in te schakelen, of door de medewerker in een bepaalde situatie te zetten.

#### Topverkopersdag

*In een verkooporganisatie organiseren ze ieder jaar een topverkopersdag. Verkopers die bij de beste 20% van de organisatie eindigen komen hiervoor in aanmerking. De partners worden ook uitgenodigd. Het is iedere keer een geweldige feestdag, met leuke evenementen, een goed diner en het optreden van voortreffelijke artiesten. Het wordt als motivatie-instrument gebruikt.*

*Tot op heden vertelde de verkoopleider zijn nieuwe medewerkers over het fenomeen topverkopersdag. Zijn positieve verhaal werd versterkt door de verhalen van een aantal collega's van de nieuwe medewerker, die de topverkopersdag meegemaakt hebben. De overgrote meerderheid, die de dag niet meegemaakt hebben, bagatelliseren daarentegen het belang van het bijwonen van zo'n dag. Nu is besloten om nieuwe medewerkers en hun partners de eerste keer uit te nodigen, zodat ze zelf kennis kunnen maken met zo'n dag. De verwachting is dat dit veel meer bij zal dragen aan de motivatie van de nieuwe medewerkers om volgend jaar bij de bovenste 20% te zitten.*

#### Inspelen op bestaande behoeften

De weg van beïnvloeding van behoeften en motieven is lang bewandeld. Vaak bleef het steken bij het proberen om behoeften en motieven aan te praten. Als dat al lukt, is de kans groot dat iemand anders hem er weer af praat. Een simpeler en betere weg is het inspelen op de bestaande behoeften. Laat de medewerker zien dat zijn werkzaamheden een bijdrage leveren aan het vervullen van zijn behoeften.

#### Werk om te leven

*Een werknemer zegt: "Ik leef niet om te werken, maar werk om te leven." In de perceptie van zijn manager is dit een waardeloze instelling. "Typerend voor de tegenwoordige werknemers. Ze zijn niet meer gemotiveerd om te werken."*

*Deze manager neemt afstand van de motieven van zijn medewerker. Hij had zich er ook in kunnen verdiepen, door te vragen wat voor hem een “prettig leven” is. Dan had hij kunnen horen dat zijn medewerker lekker uit eten gaan en leuke vakanties met zijn partner belangrijk vindt. Vervolgens had hij de medewerker kunnen laten (in)zien dat een goede inzet in zijn werk meer mogelijkheden geeft voor leuke etentjes en vakanties.*

#### *Geloof in eigen kunnen geven*

Veel bruikbare motieven worden door de medewerker naar de achtergrond gedreven vanwege het rationaliseringsproces. Vaak zitten er dingen bij die wel haalbaar zijn, maar zelf ziet hij de weg niet, of hij heeft onvoldoende zelfvertrouwen om er aan te beginnen. Daarbij kan de manager van grote betekenis zijn.

#### *Ik wou*

*In een gesprek met zijn manager verzucht de medewerker: “Ik wou dat ik het zo goed voor elkaar had als ....”*

*Dit soort uitspraken komen regelmatig voor. Mensen spiegelen zich vaak aan anderen in hun omgeving. Als het zo geformuleerd wordt (als wens en als verzuchting), geeft hij daarmee aan dat het hem onbereikbaar lijkt.*

*Pak het op. Daag hem uit. Waarom ga je er niet voor? Bied je hulp aan. Laat hem zien dat het bereikbaar is. Kom met voorbeelden. Stippel samen met hem een route uit. Als hij gelooft dat hij het kan, zal hij er voor gaan.*

*Als het zelfvertrouwen laag is, is het goed om tussendoelen te stellen dat maakt de “berg” kleiner, de te maken stappen overzichtelijker. Het behalen van het tussendoel zal zijn zelfvertrouwen versterken.*

### *MOTIVATIE VAN DE MANAGER*

In dit hoofdstuk hebben we het vooral gekeken naar de motivatie van de medewerker en de invloed die je als manager daarop uit kunt oefenen. Bij de selectie van medewerkers kun je kijken naar zijn motivatie. “Wat is zijn motivatie en sluit die aan bij de baan?” Iemand die veel belang hecht aan sociale contacten, moet je niet in een baan zetten waar hij volledig solistisch bezig is. Dat breekt hem op den duur op. Zo zijn er talloze voorbeelden te bedenken. Dat geldt ook voor de motivatie van de manager. De manager die macht belangrijk vindt, wil die macht ook laten gelden. Hij is dus ongeschikt voor inspirerend managen. Dominante personen met een behoorlijke geldingsdrang zullen zich deze managementstijl niet snel (of helemaal niet) eigen kunnen maken.



## STIMULEREN

We gaan er nu vanuit dat we gemotiveerde medewerkers hebben. Vervolgens gaan we ze stimuleren. We moedigen ze aan, prikkelen ze en dagen ze uit om beter te gaan functioneren.

### *IEDER WERK IS BELANGRIJK*

Een organisatie heeft een bepaald doel. Om dat doel te halen moeten een aantal taken uitgevoerd worden. Die taken worden gegroepeerd en verdeeld over verschillende mensen. Zo heeft iedereen zijn eigen takenpakket, of baan. Bepaalde werkzaamheden vragen meer specialistische kennis of vaardigheden en worden daarom beter gehonoreerd dan andere. Dat maakt het werk echter niet belangrijker. Voor het behalen van de doelen van de organisatie zijn alle werkzaamheden belangrijk. Voor de organisatie is het werk van de telefoniste dus net zo belangrijk als het werk van de directeur. Iedereen moet weten dat hij een schakel in het geheel is. Hij levert immers een onmisbare bijdrage aan het totale resultaat. Naarmate hij beter functioneert, zal zijn bijdrage groter zijn.

### *GEEF VERANTWOORDING*

Maak mensen bewust van hun verantwoording. Ieder zijn taak is onmisbaar en de totale keten is zo sterk als de zwakste schakel. Iedereen is daarbij zelf verantwoordelijk voor een goede uitoefening van zijn taak. De goede uitstraling van een bedrijf kan door één chagrijnige receptioniste om zeep geholpen worden. Maak mensen bewust van hun verantwoording. Geef ze ook de bijbehorende bevoegdheden en stimuleer dat ze gebruik maken van deze bevoegdheden. Als blijkt dat medewerkers meer aan kunnen, delegeer dan. Draag de uitvoering van andere taken en natuurlijk de bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan ze over. Het is voor hen niet alleen een taakverrijking, maar ook een blijk van waardering en vertrouwen. Probeer maximaal gebruik te maken van iemands mogelijkheden en zorg er omgekeerd voor dat iemand zijn capaciteiten maximaal kan ontplooien.

#### *Sociaal leven*

*Een manager krijgt een nieuwe groep. Na een algemene kennismaking gaat hij persoonlijke gesprekken voeren. Eén van de medewerkers zit al jaren in dezelfde uitvoerende functie. Hij is daar tevreden mee. Naast zijn werk heeft hij een druk sociaal leven. Hij sport en zit in het bestuur van twee verenigingen.*

*De leidinggevende neemt zich voor om in de toekomst eens te kijken of hij deze medewerker wat breder in kan zetten.*

### *GEEF WAARDERING*

Nog steeds leggen veel managers het accent op instrueren en controleren. Ze geven aan hoe de werkzaamheden moeten gebeuren en controleren of het vervolgens goed gebeurt. Suggesties van de werknemer worden niet gehonoreerd. "Bij ons doen we het op deze manier, omdat dit het beste is." De werknemer wordt geconfronteerd met de fouten die geconstateerd worden bij de controle. Daar leert hij immers van. De kans is groot dat de werknemer het werk en de manager als een juk gaat ervaren. Na een jaar maakt hij nog fouten. Hij wordt steeds onzekerder.

Bewandel de andere weg. Suggesties van een werknemer zijn altijd welkom. Hij geeft daarmee aan mee te willen denken. Hij demonstreert hiermee zijn betrokkenheid. Honoreer deze suggestie zoveel mogelijk. Daardoor ontdekt de medewerker zelf wat de beste manier is om de taak uit te oefenen. Misschien is dat wel de manier waarop het altijd gebeurde, maar misschien kom je ook tot de ontdekking dat er meerdere wegen naar Rome leiden en dat het heel goed mogelijk is dat de ene weg beter bij een bepaald persoon past dan de andere weg. Misschien vindt hij wel een weg die veel sneller tot resultaat leidt. Geef iemand gelegenheid zijn eigen werk controleren, voordat anderen dat doen. Als er desondanks fouten geconstateerd worden, bespreek deze dan. Maak er leermomenten van. Kijk naar de oorzaken en probeer deze weg te nemen. Leer vooral ook hoe hij zijn fouten kan

verminderen en laat hem zijn eigen fouten oplossen. Kijk naar de vooruitgang die iemand boekt in zijn werk en waardeer die vooruitgang. Laat die vooruitgang zien en complimenteer hem daarmee.

#### *Het is nooit goed*

*Meneer A werkt heeft een nieuwe baan. Hij moet telefonische bestellingen aannemen en deze invoeren in een orderadministratiesysteem. Op basis van deze invoer wordt de order verwerkt en uitgeleverd. Tevens wordt automatisch de voorraadadministratie bijgewerkt en vindt de facturatie plaats. De werkdruk is groot en het valt niet mee omdat er 7.000 artikelen in het assortiment zitten. Het hoofd van de afdeling heeft hem kort ingewerkt. Vervolgens gaat hij aan de slag, onder het motto: "Al doende leert men." Het hoofd van de afdeling controleert zijn werk en lost de fouten op. Meneer A heeft al een aantal suggesties gedaan om de werkdruk te verminderen. Het afdelingshoofd heeft dat met de bedrijfsleiding besproken. Iedere keer als meneer A vraagt wat er met zijn suggestie gebeurt, hoort hij dat er naar gekeken wordt. Hij vraagt er maar niet meer naar, want hij krijgt de indruk dat het steeds meer als "gezeur" ervaren wordt. Regelmatig komt meneer A vermoeid thuis. Het was weer hartstikke druk. Hij doet erg zijn best, maar had desondanks toch twee fouten gemaakt. Zijn afdelingshoofd was behoorlijk chagrijnig omdat die weer eens uren bezig is geweest om de fouten op te lossen. Hij krijgt steeds minder plezier in zijn werk. Hij doet het nog omdat hij het geld nodig heeft en omdat hij het telefonische contact met de klanten leuk vindt.*

*De motivatie van A is sterk dalende. Als dit zo doorgaat krijgt hij zelfs een aversie tegen het bedrijf en zijn afdelingshoofd. Vroeg of laat werkt dat door naar de klantencontacten. Meneer A zou zich toch heel anders gevoeld hebben als:*

- *hij regelmatig gehoord had hoe belangrijk zijn werk is*
- *hij regelmatig gehoord had dat fouten in dit stadium onvermijdelijk zijn*
- *hij geleerd had om zijn eigen fouten te corrigeren*
- *hij regelmatig gehoord had dat er nu veel meer goed gaat dan een tijdje geleden*
- *hij zijn eigen suggestie aan de bedrijfsleiding had mogen toelichten*
- *hij waardering had gekregen voor de manier waarop hij meedenkt en probeert om problemen op te lossen*
- *hij geconstateerd had dat een aantal van zijn suggesties daadwerkelijk uitgevoerd waren*

Over het algemeen zijn we weinig complimenteus. Het past niet zo goed bij onze volksaard. Onderzoeken geven aan dat bij veel werknemers onderwerpen als waardering en erkenning hoog scoren als motivator. Dat geldt overigens niet alleen in werksituaties. Geef dus waardering en erkenning, waar dat op zijn plaats is.

#### *De afspraak*

*Een verkoopdirecteur belt één van zijn verkopers om de volgende week een afspraak met hem te maken. "Waarom?", vraagt de verkoper, "Heb ik iets verkeerd gedaan?" "Nee", zegt de directeur, "Je doet het juist geweldig goed en ik ben heel benieuwd hoe je dat doet. Daarom wil ik eens met je praten." De verkoper is hier even beduusd van.*

*De verkoper associeert een gesprek met de directeur met problemen. Kennelijk is het praten over succes een hele ommezwaai. Reden genoeg om hier mee door te gaan.*

### *STA OPEN VOOR SUGGESTIES*

Zorg dat je voor anderen benaderbaar bent. Sta open voor suggesties. Denk mee en niet tegen. Vaak worden suggesties onbewust door een manager behandeld alsof ze een aanval op het huidige systeem zijn. Er wordt snel gereageerd in de vorm van: "Dat is een leuk idee, maar het kan niet, omdat..." Dit is tegendenken. Er wordt direct nagedacht over de nadelen van het idee. Dwing jezelf om eerst over de voordelen na te denken. Dat is meedenken. Als je de voordelen niet ziet, laat de aandrager ze dan aangeven. Als de voordelen duidelijk zijn, kijk dan pas naar de nadelen. Kijk vervolgens hoe je die nadelen kunt elimineren. Als dat niet lukt en het blijkt dat de nadelen groter zijn dan de voordelen, kijk dan of er andere mogelijkheden zijn om de voordelen te bereiken. Deze ma-

nier om met suggesties om te gaan is stimulerend voor de indiener. Het zal uitnodigen om nog meer mee te denken. Nog belangrijker is dat er vaker waardevolle dingen uit voortkomen.

#### *De secretaresse*

*Meneer A werd als manager overgeplaatst naar een andere sector. Het viel hem op dat zijn medewerkers nauwelijks contact met hem zochten. Hij begon zich af te vragen wat er mis was. Zouden er helemaal geen problemen zijn? Durfden ze er niet over te praten? Interesseeerde het hun niet? Waren ze bang voor hem? Toen hij het in een vergadering met medewerkers bespreekbaar maakte, bleek dat ze alleen maar in extreme situaties contact zochten. In andere gevallen werden ze toch niet toegelaten door de secretaresse. Die waakte over de rust van haar baas!*

### *BETREK MEDEWERKERS*

Versterk de betrokkenheid van de medewerker met zijn baan. Gebruik systemen, of maak systemen waarmee hij zelf de vooruitgang zichtbaar kan maken. Informeer regelmatig belangstellend naar de gang van zaken en naar het welzijn van de medewerker.

Betrek medewerkers bij de afdeling. Geef ze informatie over de gang van zaken, de geboekte vooruitgang, of de problemen. Nodig ze uit om mee te denken. Vraag suggesties om problemen op te lossen, of meer vooruitgang te boeken. Vergroot de onderlinge betrokkenheid. Dat kan met kleine dingetjes, zoals zingen voor een jarige, zijn stoel versieren, instellen van een lief en leed pot, etc. Geef af en toe een traktatie als de resultaten of de vooruitgang daar aanleiding toe geven, of bij het behalen van bepaalde mijlpalen. Voer een maandelijkse vrijdagmiddagborrel in. Stimuleer ook om elkaar met bepaalde taken te helpen, of dingen samen te doen.

Zo zijn er talloze manieren om de betrokkenheid bij de baan, de afdeling en elkaar te vergroten. Dit zijn zaken die niet zomaar ingevoerd moeten worden. Begin met kleine dingen en laat het langzaam maar zeker uitgroeien. Honoreer daarbij zoveel mogelijk de suggesties van de medewerkers. Het verhoogt de sfeer, het werkt stimulerend en mensen krijgen meer voor elkaar over.

Naast de verantwoording voor de eigen taak, heeft iedere medewerker ook een stukje verantwoording voor het draaien van de afdeling als geheel. Elkaar bijstaan en helpen moet daarbij heel normaal zijn.

### *CREEER EEN VEILIG KLIMAAT*

Geef medewerkers vertrouwen. Gemotiveerde medewerkers, hebben net als jij het beste met het bedrijf voor. Moedig eigen initiatief aan. Experimenteren met taakuitvoeringen mag. Fouten maken mag ook. Het is zelfs onvermijdelijk. Het moet natuurlijk allemaal in het redelijke blijven. Maar een gemotiveerde medewerker hoeft je meestal niet meer aan te spreken op een fout. Hij neemt het zichzelf meer kwalijk dan dat jij dat doet. Je moet hem soms zelfs helpen om zijn fout te relativiseren.

Binnen het veilige klimaat past ook dat een aantal zaken “onder ons” blijft. Natuurlijk geldt dat niet voor ernstige zaken. Daar moeten anderen van op de hoogte gebracht worden en volgt er zonodig een aantekening in het personeelsdossier. De meeste zaken kunnen echter prima onderling opgelost worden, zonder dat daar anderen bij betrokken worden. Anderen hoeven daar niets van te weten.

### *GEEF NIEUWE UITDAGINGEN*

Geef medewerkers nieuwe uitdagingen. Niet om ze zoveel mogelijk uit te melken, of ze tot het uiterste te pressen. Nee, positieve uitdagingen. De meeste mensen willen niet stilstaan, maar groeien. Het groeien in de baan kun je stimuleren door taakverruiming, het geven van meer verantwoording en bevoegdheden. Doe dat stap voor stap. Sluit zoveel mogelijk aan bij het ambitieniveau van de medewerker. Spreek af waar hij in de komende tijd aan wil werken, welk doel hij wil behalen en welke begeleiding hij daarbij wil. Informeer regelmatig naar de voortgang. Help problemen overwinnen en complimenteer met behaalde resultaten.

Er kunnen ook nieuwe uitdagingen voor de groep gelden. Dat kan liggen in de sfeer van verbeteren van het gezamenlijke resultaat, verbeteren van samenwerking, etc. Dit soort groepsuitdagingen

kunnen erg stimulerend werken. Men krijgt een gevoel van: “Hier gebeurt het. Wij gaan het maken.” De voortgang kan onderwerp van gesprek zijn op het gezamenlijk overleg. Eventueel kunnen er projectgroepjes geformeerd worden. Waar nodig met inbreng van stafmedewerkers e.d.

### ZORG VOOR POSITIEVE COMPETITIE

Competitie tussen mensen die elkaar het succes niet gunnen, kan prestaties opdrijven, maar pakt uiteindelijk slecht uit. Het zorgen dat de ander niet wint kan belangrijker worden dan het winnen zelf. Werknemers zitten elkaar dwars, maken elkaar zwart en voelen onderlinge concurrentie. Het verziekt de sfeer.

Als er een goede sfeer is en men elkaar het succes gunt, kan competitie stimulerend werken. Dan is er sprake van “positieve competitie”. Dat kan werken met kleine dingen. Bijvoorbeeld een taart voor degene die als eerste een bepaalde norm haalt. Je moet er wel voor zorgen dat het over onderwerpen gaat waarbij iedereen in vergelijkbare omstandigheden zit. Maak tussenstanden zichtbaar. Refereer op een leuke manier aan deze tussenstanden. Betrek iedereen erbij. Houd een leuk praatje bij de prijsuitreiking. Waardeer alle deelnemers en de winnaar in het bijzonder. De kans is groot dat de taart gezamenlijk genuttigd wordt en dat er uit de groep suggesties komen voor een nieuwe competitie over een ander onderwerp.

In plaats van persoonlijke prestaties, kan het ook heel goed gaan om groepsprestaties.

#### *De veertigduizendste*

*Op een afdeling is een grote werkdruk. Als het zo doorgaat halen ze dit jaar 40.000 orders, in plaats van de 35.000 van vorig jaar, terwijl de bezetting door ziekte lager is. De afdelingsleider stelt een traktatie in het vooruitzicht als de 40.000 gehaald wordt. Hij maakt een eenvoudige “order-meter” en hangt deze aan de wand. Aan het eind van iedere dag wordt de stand bijgewerkt. Eén van de medewerkers doet de suggestie om dan een kleine receptie op de afdeling te organiseren en er ook een aantal mensen van de orderverwerking bij uit te nodigen. Een ander komt met het idee om ook iets te doen voor de klant die de 40.000ste order plaatst.*

*Al met al groeit het uit tot iets waar steeds meer mensen bij betrokken raken. De werkdruk blijft groot. Er wordt minder over geklaagd. De tevredenheid dat ze vandaag weer dichterbij het doel gekomen zijn, overheerst.*

### LAAT MENSEN GROEIEN

Sommige managers hebben een talent om mensen klein te houden. Nog kleiner dan ze zelf zijn. Dat is vreselijk. Stimuleer persoonlijke groei in de baan en binnen de groep. Maar ga waar mogelijk verder. Geef de mensen mogelijkheden om interne of externe opleidingen te volgen.

#### *De cursus*

*De directie is tot de conclusie gekomen dat de arbeidsmotivatie bij veel mensen onder druk staat. Ze wijt dat voornamelijk aan de stijl van leidinggeven die in het bedrijf gehanteerd wordt. Deze is vrij autocratisch. Men wil een meer coachende stijl van leidinggeven invoeren. Ze huren een extern opleidingsbureau in en alle leidinggevendenden worden naar een cursus gestuurd, waarin coachend leiderschap centraal staat.*

*Dit is grotendeels weggegooid geld. De directie had er beter aan gedaan om de leidinggevendenden op de hoogte te brengen van de gewenste veranderingen. Geef aan wat je in de toekomst van je leidinggevendenden verwacht. Geef het belang aan voor de onderneming en henzelf. Ga zelf over tot meer coachend leiderschap. Volg er zo nodig zelf eerst een cursus voor. Vertoon voorbeeldgedrag en laat mensen ervaren dat het werkt. Begeleid je leidinggevendende in coachend leiderschap. Geef ze de gelegenheid om een cursus te volgen. Op deze wijze krijg je gemotiveerde mensen in de cursus die geïnteresseerd zijn in het onderwerp en elkaar versterken. In de situatie dat iedereen gestuurd wordt vertoont de directie een gedrag dat haaks staat op de gepropageerde nieuwe management-*

*stijl. Bovendien komen er een aantal ongeïnteresseerde leidinggevende naar de cursus (het is weer een nieuwe modegril van de directie). Zij zullen afbreuk doen aan de cursus.*

Verplichte cursussen hebben weinig zin. Maak duidelijk wat je in de toekomst van je mensen verwacht. Geef vooral aan wat het belang voor de organisatie en de betrokkenen is. Als zij aan die verwachting willen voldoen kunnen ze alle begeleiding krijgen die ze daarbij nodig hebben. Het volgen van cursussen is daarbij ook mogelijk. Dat vraagt een extra investering die je graag wilt doen, als het nut heeft. Laat ze zelf een verzoek indienen, met de motivering waarom ze de cursus willen volgen. Voer daar een gesprek met ze over. Bespreek daarbij ook wat er moet gebeuren om het aangeleerde straks in de praktijk te implementeren.

Onder invloed van een inspirerend manager zullen medewerkers sneller tot ontwikkeling komen en groeien. Dat betekent ook dat ze doorgroeien in de organisatie. Als daar onvoldoende mogelijkheden zijn, zullen ze wellicht de overstap naar een ander bedrijf willen maken. Dat mag nooit de reden zijn om mensen in hun mogelijkheden te beperken. Als je dat doet, ga je ook tot de groep behoren die mensen klein houdt. Wees niet bang dat ze weg gaan. Wees er trots op dat je aan hun ontwikkeling heb kunnen bijdragen.

## COACHEN

Leidinggeven is steeds meer verschoven naar coachen. Een begrip dat we al lang kennen vanuit de sport. Toch sta ik er nog even bij stil. Bij de sport komen we vele vormen van coachen tegen. Bij sommige sporten regeert de coach met harde hand. Zijn wil is wet, de sporter onderwerpt zich daaraan. De coach duldt geen tegenspraak. Bij teamsporten horen spelers soms op het laatste moment dat ze op de bank zitten. Als ze kritiek hebben volgen disciplinaire maatregelen. Coachen, door managers in organisaties, stel ik me toch wat anders voor. In de vorige hoofdstukken zijn al diverse punten, die bij coachen een rol spelen, aan de orde gekomen. Hier volgen nog een paar algemene punten.

### *MEDEWERKERS STAAN CENTRAAL*

Bij inspirerend managen staat de manager niet centraal, maar de medewerkers. Zij geven vorm aan het primaire proces. Hun functioneren is bepalend voor het succes van de organisatie en ook voor het succes van de manager. Zowel managers als staffunctionarissen moeten zich realiseren, dat ze alleen bestaansrecht hebben, omdat er mensen zijn die het uitvoerende werk in het primaire proces doen.

Binnen de organisatie draait het dus allemaal om de medewerkers, net zoals het bij marketing allemaal om de klant draait. De inspirerend manager verdiept zich in zijn medewerkers. Hij probeert hun behoeften te ontdekken en daarop in te spelen. Hij beïnvloedt het motivatieproces van zijn medewerkers en stimuleert ze om zichzelf te ontwikkelen. De medewerkers moeten zich niet focussen op hun manager. Het is omgekeerd, de manager moet zich juist focussen op zijn medewerkers. De medewerkers moeten zich focussen op hun werk en hun eigen ontwikkeling.

Een inspirerende manager is dus veel meer dan de coördinator van de diverse werkzaamheden. Hij is vooral de procesbegeleider, die zijn medewerkers helpt bij hun ontwikkeling. Een echte coach dus.

### *VOORWAARDENSCHIPPEND*

Bij coachen ligt het accent niet meer op opdrachten geven en controleren. De coach is veel meer voorwaardenschepend bezig. De coach heeft een positieve instelling en gaat volwassen met zijn medewerkers om. Hij werkt niet vanuit een “ouder-kind” relatie. Hij instrueert mensen, laat ze taken uitvoeren en controleert waar nodig. Hij creëert een open en veilige sfeer en streeft naar zelfstandig werkende medewerkers, die plezier in hun werk hebben. Hij informeert zijn mensen en betreft ze bij het totale bedrijf. Hij stimuleert ze om initiatieven te nemen en geeft ze de gelegenheid om zich binnen de functie en later buiten de functie te ontwikkelen. Daarbij begeleidt hij ze waar mogelijk. Hij schept een klimaat waardoor de motivatie hoog blijft. Fouten worden leermomenten en problemen worden uitdagingen.

### *SPECIALISME*

De coach is niet langer de vakinhoudelijke specialist, die weet hoe alles moet en alles voor kan doen. Als hij dat ooit geweest is, zal dat snel naar de achtergrond moeten verdwijnen. Hij moet zicht hebben op zijn medewerkers. Weten wat hun sterke en zwakke punten zijn. Hij maakt gebruik van hun sterke punten en helpt ze om de zwakke punten te verbeteren. Hij geeft ze uitdagingen. Zijn mensen zijn bereid om risico's te nemen. Zijn specialisme ligt dus in het intermenselijke vlak. Een goed contact met de medewerkers en onderling respect is daarvoor van cruciaal belang. Vakinhoudelijk moet hij terug kunnen vallen op specialisten.

### *SOCIALE CONTACTEN*

Als de relatie tussen de medewerkers en de manager goed is, kan dat leiden tot sociale contacten buiten het werk. Dat hoeft geen probleem te zijn. Het kan wat lastiger worden als die sociale con-

tacten zich beperken tot een deel van het team. Dit is goed te hanteren als alle teamleden maar weten en beseffen dat deze contacten geen invloed mogen hebben op de zakelijke relatie. Tijdens sociale contacten is de manager buiten functie. Hij is gelijkwaardig aan de anderen. In de werksituatie is hij als mens ook gelijkwaardig, maar heeft hij een andere functie, met andere bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Hij heeft dan uitdrukkelijk een andere rol. Als hij die rollen niet van elkaar kan scheiden, is het verstandig om sociale contacten met medewerkers te mijden. Overigens geldt hetzelfde voor de medewerkers. Zij zitten in de werksituatie ook in een andere rol ten opzichte van de manager. Ook zij moeten dat kunnen onderscheiden.

#### *De vrijdagborrel*

*Vanuit de groep komt de suggestie om iedere laatste vrijdag van de maand, na werktijd, even met elkaar de kroeg in te gaan. Een sociale maandafsluiting. Al snel blijkt dat de meerderheid er voor is. Een aantal mensen ziet er niets in.*

*De manager stelt dat dit niet iets is wat je mensen op moet leggen. Wie het leuk vindt moet gewoon gaan. Vervolgens wordt aan hem gevraagd of hij dan ook komt. Hij zegt: "Wat mij betreft prima, maar wel onder een paar voorwaarden. We drinken niet op kosten van de zaak. We gaan gezellig met elkaar om. Wat daar gebeurt blijft onder ons en we moeten elkaar 's maandags weer gewoon zakelijk kunnen aanspreken. Ik wil in de kroeg geen gezeur horen over de mensen die er niet zijn en ik wil overigens van de mensen die niet meegaan ook geen gezeur dat wij naar de kroeg gaan. Iedereen moet zich vrij voelen om te komen of niet." De hele groep kon zich hierin verenigen.*

*Deze groep heeft in wisselende samenstelling vele leuke maandafsluitingen gehad. In het begin was het een enkele keer nodig om elkaar aan de gemaakte afspraken te herinneren. Daarna niet meer.*

Natuurlijk hoor je als manager tijdens zo'n borrel meer en andere dingen, dan tijdens de werksituatie. Er moet vertrouwen zijn dat dit soort informatie nooit tegen elkaar gebruikt wordt.

### TEAMBELANG

Bij coachen past ook dat de manager en de medewerkers zich realiseren dat het teambelang voor het individuele belang gaat. Mensen moeten binnen het team passen. Ze moeten zich aan het team aanpassen en bij willen dragen aan de prestaties van het team. Gedrag dat tegen het teambelang in gaat moet gecorrigeerd worden. Je hebt niets aan iemand die zijn eigen werk goed doet, maar voortdurend problemen in het team veroorzaakt. Er wordt naar een gezamenlijk doel gestreefd, waar iedereen zijn bijdrage aan moet leveren. Geef de medewerkers daar een eigen verantwoording in en spreek ze aan op die verantwoording.

Medewerkers moeten zelfstandig kunnen functioneren en initiatieven nemen, maar ze moeten zich ook bewust zijn van het teambelang en hun rol daarin. Dan zal het team goed functioneren, risico's durven nemen en uitdagingen niet uit de weg gaan.

### ZEKERHEID

De coach biedt ook zekerheid. De zekerheid dat mensen die zich inzetten gewaardeerd worden. De zekerheid dat medewerkers die het werk niet aan kunnen, waar mogelijk, geholpen zullen worden. Maar ook de zekerheid dat mensen die de kantjes er af lopen aangepakt worden. Daar heeft de rest van het team, dat zich wel inzet, ook recht op.

Problemen worden snel gesignaleerd en er wordt adequaat op gereageerd. Laat dingen niet op z'n beloop. Problemen zijn als champignons. Als je ze in het donker zet en verwaarloost gaan ze groeien.

## DOELGERICHT WERKEN

Een onderneming wil iets bereiken. Dat geldt dus ook voor onderdelen van die onderneming. Dat wat ze wil bereiken, is een doel. In deze formulering zit de uitdaging opgesloten. De manager en zijn team willen iets bereiken, het is toekomstgericht en ze zijn er nog niet. Ze streven ergens naar. Als dat lukt geeft dat voldoening. Het werkt motiverend en nodigt uit om weer nieuwe doelen te stellen.

### *DOELEN*

Doelen stellen heeft iets uitdagends, maar het moet wel realistisch zijn. Als meerdere mensen een bijdrage moeten leveren aan het bereiken van die doelen, ligt het voor de hand om de doelen duidelijk te beschrijven. Een goede omschrijving van een doelstelling moet aan de SMART-formule voldoen. Deze letters staan voor:

- simpel
- meetbaar
- acceptabel
- realistisch
- tijdsgebonden

Simpel is eenvoudig, helder en duidelijk. Een doelstelling mag maar voor één uitleg vatbaar zijn. Er mogen geen misverstanden over kunnen bestaan. Meetbaar wil zeggen dat duidelijk moet zijn wanneer de doelstelling bereikt is. Bij kwantitatieve doelstellingen is dat vrij eenvoudig; bijvoorbeeld 10% meer winst. Bij kwalitatieve doelstellingen is dat moeilijker; bijvoorbeeld verhogen van de kwaliteit. Dat is te vaag en niet meetbaar. Dat moet dus vertaald worden naar meetbare grootheden, zoals 20% minder klachten, 20% minder uitval, etc. Acceptabel wil zeggen dat de doelen acceptabel zijn voor de mensen die ze moeten realiseren. Als die het doel, om wat voor reden dan ook, niet acceptabel vinden, zullen ze zich er niet voor inzetten. Het moet ook een realiseerbaar doel zijn. Het moet te halen zijn. Als men het niet haalbaar vindt, zal men het meestal ook niet acceptabel vinden. Omgekeerd heeft het geen zin om iedereen enthousiast te maken voor een bepaald doel, terwijl je weet dat het eigenlijk niet haalbaar is. Het niet halen zal dan voor iedereen als teleurstellend ervaren worden en demotiverend werken. Het laatste aspect hangt samen met de meetbaarheid. Het doel moet tijdsgebonden zijn. Het moet dus niet alleen duidelijk zijn wat je wilt bereiken, maar ook wanneer het bereikt moet worden.

### *ANALYSE*

Hoe komt een organisatie aan zijn doelen? Ze gaat uit van de positie waarin ze zit en bepaalt van daaruit waar ze in de toekomst wil zitten. Voor het bepalen van de huidige positie wordt een analyse van de huidige situatie gemaakt. Vaak is dit een SWOT analyse. De letters staan voor:

- strengths
- weaknesses
- opportunities
- threats

De eerste twee onderdelen vormen de interne analyse. Strengths staat voor het bepalen van de sterke punten van de organisatie. Onder de noemer weaknesses worden alle interne zwakke punten in kaart gebracht. De andere twee onderdelen betreffen de externe analyse. Opportunities staat voor kansen die de onderneming heeft in haar omgeving. Bij threats wordt gekeken naar de bedreigingen die van buitenaf komen. Deze analyse geeft een goed inzicht in de positie van de onderneming in het totale krachtenveld. Voor de hand ligt om doelen te formuleren waardoor:

- gebruik gemaakt wordt van de sterke punten
- de zwakke punten verbeterd worden
- de kansen zoveel mogelijk benut worden
- de bedreigingen het hoofd geboden worden.



Als sterke punten matchen met kansen, heeft de onderneming op dat punt een differentieel voordeel. Zeker iets om zoveel mogelijk gebruik van te maken.

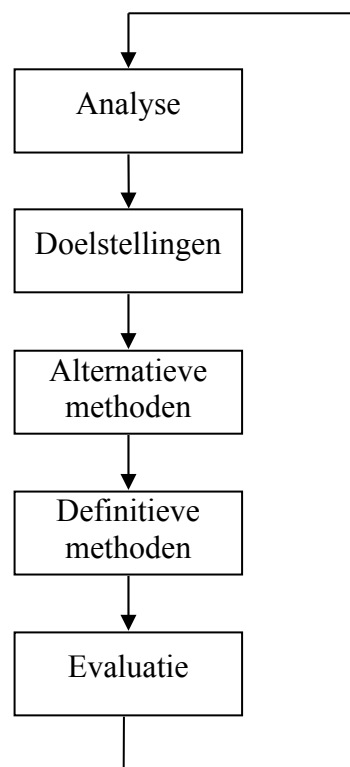
### PLANNINGSPROCES

De analyse en het stellen van doelen zijn essentiële onderdelen van het planningsproces. De volgende stap is het uitwerken van de methode. Dat is bepalen hoe de doelen bereikt kunnen worden. Welke weg moet daarvoor bewandeld worden en welke hulpmiddelen zijn daarbij nodig? In eerste fase is dit een creatief proces. Het gaat erom, om divergerend te denken en zoveel mogelijk methoden te bedenken. Daarna wordt er convergerend gedacht, teneinde uit de verschillende mogelijkheden de beste methode te kiezen.

De uitwerking van de methode is tevens de toets in hoeverre het gestelde doel realistisch is. Als bij de uitwerking blijkt dat er geen goede methode voor handen is om het gestelde doel te halen, of dat daarvoor te grote investeringen nodig zijn, blijkt dus dat het doel niet realistisch is. Het oorspronkelijke doel is niet haalbaar en moet aangepast worden.

De laatste stap in het planningsproces is de evaluatie. De doelen staan vast en de methode ook. Nu worden tussenstations vastgesteld, zodat men onderweg kan bepalen of men op de goede weg is of niet. Dit betekent bijvoorbeeld dat in de jaarplanning aangegeven wordt hoever men per maand, of per kwartaal moet zijn gevorderd met het behalen van de doelstellingen.

In de basis ziet het planningsproces (ADADE) er dus zo uit (figuur 13):



Figuur 13

### SAMENHANG

In ondernemingen wordt de totale planning opgedeeld in planningen per hoofdgebied. In figuur 14 staat bijvoorbeeld het planningsproces van een verkooporganisatie afgebeeld. Bij een productiebedrijf kan dit aangevuld worden met onder anderen: inkoop, productie, logistiek, automatisering, etc. Een planning is pas goed als er een goede samenhang tussen de verschillende onderdelen zit.



Figuur 14

Stel bijvoorbeeld dat het een doelstelling is om 20% meer omzet te maken en dat voor de volgende aanpak gekozen is:

- ziekteverzuim verlagen van 8% naar 6%
- het aantal vacatures in de buitendienst verminderen van 6 naar 2
- verkoopactie product A
- lancering van nieuw product

Deze omzetdoelstelling heeft dus niet alleen consequenties voor het onderdeel planning, maar ook voor het onderdeel marktbewerking, bezetting, begeleiding en evaluatie. Voor het onderdeel bezetting worden dus het verlagen van het ziekteverzuim en het verminderen van de vacatures doelstellingen. Hier moet, onder de noemer “methode”, uitgewerkt worden hoe deze doelstellingen te behalen zijn. Binnen het onderdeel marktbewerking moeten de andere twee doelstellingen overgenomen worden en de methode uitgewerkt worden. Vanuit bezetting en marketing kunnen op hun beurt weer doelstellingen komen, die van invloed zijn op het onderdeel verkoop. Zo ontstaat er een samenhangend pakket van maatregelen die genomen worden teneinde de doelstelling te bereiken. Vervolgens worden maandelijkse meetmomenten ingebouwd.

Zo geeft een goede planning richting aan de hele organisatie. Iedereen weet waar naar gestreefd wordt en iedereen weet wat hem te doen staat.

### *DYNAMISCH PROCES*

Tot zover is het plannen een statisch proces. Het is een papieren uitwerking om tot realistische plannen te komen en nauwkeurig vast te stellen wat de doelen van de verschillende bedrijfsonderdelen zijn en op welke manier die gehaald kunnen worden.

Als het begin van de geplande periode aanbreekt, wordt het een dynamisch proces. De planning komt tot uitvoering. De bedachte maatregelen worden genomen en per maand wordt gekeken of deze maatregelen de gewenste effecten hebben. Als de effecten anders zijn dan gepland, wordt er onder de noemer “evaluatie” gekeken naar de oorzaken van de afwijkingen. Die kunnen intern of extern zijn. Dat geeft weer voeding aan de analyse. De positiebepaling wordt bijgesteld en vanuit deze nieuwe inzichten wordt gekeken in hoeverre doelen of methoden aangepast moeten worden. Hierbij wordt steeds gezien wat de raakvlakken met de andere onderdelen zijn, zodat er een goede samenhang blijft bestaan.

#### *Storingen*

*In een bedrijf is een omzetverhoging van 30% gepland voor het komende jaar. De verkoopstaf zal worden uitgebreid. Er zullen nieuwe doelgroepen benaderd worden. Dit wordt ondersteund met een extra reclamecampagne, mailings en benadering van potentiële klanten door een ingehuurd call-*

*center. De productiecapaciteit zal uitgebreid worden, door de aanschaf van twee nieuwe machines. Uiteraard moet er bedienend personeel komen voor die machines. Inkoop zal meer grondstoffen aankopen. De logistieke afdeling moet er voor zorgen dat deze grotere goederenstroom intern verwerkt kan worden en op tijd de klant kan bereiken. Hiervoor moet zowel het magazijn als de vervoerscapaciteit uitgebreid worden. Natuurlijk heeft het ook consequenties voor de orderadministratie, klachtenafhandeling, boekhouding, automatisering, etc. Uiteindelijk moet dit een winstgroei van 10% opleveren.*

*Nu blijkt na twee maanden dat er een achterstand op de planning is. Dat komt voornamelijk omdat de nieuwe machines veel storingsen hebben en feitelijk maar voor 50% functioneren, mede omdat de storingsdienst van de leverancier vrij traag werkt. Het effect is dat klanten beginnen te klagen omdat afleveringen langer duren en steeds vaker onvolledig zijn.*

*Nu moet gekeken worden wat voor maatregelen genomen kunnen worden. Voor de hand ligt om eerst te kijken of het knelpunt opgelost kan worden. Mogelijkheden zijn bijvoorbeeld:*

- *eigen storingsmonteur in dienst nemen*
- *meer machines erbij*
- *elders capaciteit inhuren*

*Als de kosten van deze extra maatregelen niet op de leverancier van de machines verhaald kunnen worden, zullen er maatregelen moeten komen om de geplande winst toch te behalen. Dat betekent elders bezuinigen, of de omzet verder vergroten.*

*Als het niet mogelijk is om het knelpunt op korte termijn op te lossen, zal de groei getemporeerd moeten worden. De omzetdoelstelling wordt dan naar beneden bijgesteld. Vervolgens moet bekeken worden wat een realistische aanpassing is en welke andere maatregelen genomen moeten worden om de geplande 10% winst toch te realiseren. Als dat niet haalbaar is, zal de winstdoelstelling bijgesteld moeten worden.*

*Wat het ook wordt, het zal weer consequenties voor vrijwel alle bedrijfs-onderdelen hebben.*

Plannen is dus een uitstekend middel om doelgericht te werken en de bedrijfsprocessen beheersbaar te maken. Als er goed gepland is, wordt er naar realistische doelen gestreefd en weet iedereen wat er van hem verwacht wordt. Afwijkingen worden tijdig geconstateerd en er kan gericht bijgestuurd worden met een samenhangend pakket van maatregelen.

## *REALISATIE*

In veel ondernemingen is de planning het heilige doel voor de komende periode. Soms slaat dat door. Planning is een hulpmiddel om bedrijfsprocessen beheersbaar te maken. Niet meer en niet minder. Het is absoluut geen spoorboekje voor de toekomst, daarvoor zijn er teveel interne, maar vooral externe invloeden, die niet beheersbaar zijn. Een goede planning maakt het wel makkelijker om op deze onbeheersbare factoren te anticiperen.

Als tijdens de realisatie blijkt dat er afgeweken wordt van de planning, moet er dus naar de oorzaken gezocht worden. Meestal wordt hierbij vooral gekeken naar de negatieve afwijkingen. Als je de oorzaak eenmaal boven water hebt, kun je kijken wat je er aan kunt doen. Welke middelen kun je inzetten om het tijt te keren? Hierbij is het weer een kwestie van creatief denken. Zoveel mogelijk oplossingen aandragen en vervolgens de beste kiezen. Wat nog wel eens vergeten wordt, is om te kijken naar de positieve afwijkingen. Dat is op dat moment de zorg niet. Jammer, want hierdoor blijven kansen onbenut. Kijk vooral ook naar de positieve afwijkingen. Probeer ook hier de oorzaken te achterhalen. Vaak zit dat in gunstiger omstandigheden dan verwacht. Wat de oorzaak ook is, kijk hoe er op in ingespeeld kan worden en hoe er nog meer van deze omstandigheden geprofiteerd kan worden. Dan neem je maatregelen die met de stroom mee gaan, in plaats van tegen de stroom in. Maximaal gebruik maken van positieve ontwikkelingen is fantastisch. Het vraagt flexibiliteit in de organisatie, het genereert meer omzet en het werkt buitengewoon motiverend.

### *De hypotheekmarkt*

*Bij een grote verzekeraar is in de planning opgenomen dat het accent in het komende jaar meer verlegd moet worden van levensverzekeringen naar schadeverzekeringen. Hiervoor zijn met name*

in de buitendienst diverse acties gepland. Al vroeg in het jaar blijkt dat, mede onder invloed van onvoorziene renteverlagingen, de hypotheekmarkt aantrekt. Men houdt echter vast aan de gemaakte planning.

Door vast te houden aan de geplande activiteiten worden de schadedoelstellingen niet gehaald. Er komt wel wat meer groei in hypotheek, maar deze groei blijft achter bij de landelijke groei. Als de onderneming de flexibiliteit had gehad om mee te liften met de hypotheekmarkt en te kijken hoe je maximaal van deze marktontwikkeling kunt profiteren en te bepalen hoe je van daaruit meer schadeverzekeringen kunt genereren, hadden ze een dubbelslag kunnen maken.

### PLANNING IN GROTER VERBAND

Tot op heden is de planning belicht vanuit het belang van doelen stellen en het vinden van wegen om deze doelen te realiseren. Het begon met een momentopname (de analyse), waarin bekeken werd wat de positie van de onderneming was. Plannen is echter een voortschrijdend proces, dat in een breder verband plaats vindt. Zie het schema in figuur 15.

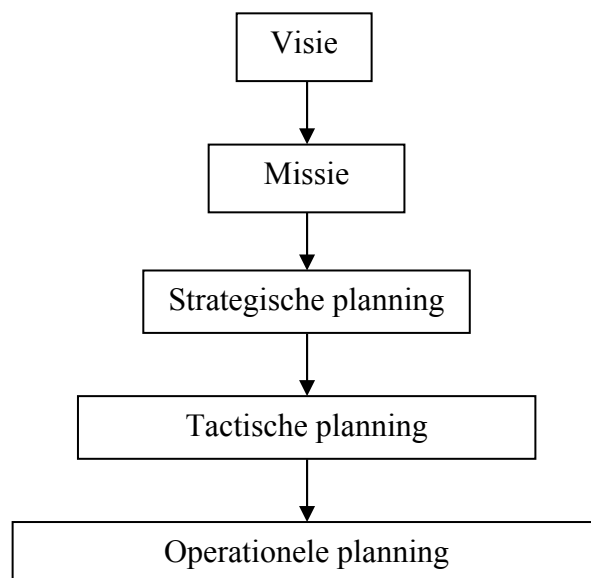
#### Visie

De leiding van een onderneming heeft een bepaalde toekomstvisie. Dat is een visie op de ontwikkelingen van de maatschappij op lange termijn en de rol van de onderneming daarin.

#### Missie

Vanuit deze visie, wordt de missie van de organisatie bepaald. In de missie wordt de rol en de ambitie van de onderneming in het door haar afgebakende werkkterrein omschreven. Vaak wordt ook aangegeven wat de ondernemingsfilosofie en de -cultuur is. De bepalende elementen in een missieomschrijving zijn:

- markt (met welke producten op welke markt)
- strategische ambitie (wat wil men op termijn bereiken)
- filosofie (hoe wil men die ambities waarmaken)



Figuur 15

#### Strategische planning

De top van de onderneming ontwikkelt vervolgens een strategische planning. Deze planning gaat over een periode van minstens drie jaar. Hierin wordt uitgewerkt waar de onderneming

over drie jaar wil zijn en op welke manier men dat denkt te bereiken. Hier worden ook de jaarlijks te behalen tussenstations aangegeven.

Deze strategische planning beslaat wel een periode van meerdere jaren, maar wordt toch jaarlijks aangepast. De evaluatie van het eerste jaar geeft immers weer voeding aan de interne en externe analyse. Op basis daarvan wordt er een nieuwe, aangepaste en dus weer realistischer, strategische planning gemaakt voor de komende jaren

#### *Tactische planning*

Op basis van de strategische planning wordt door het middenniveau een tactische planning voor de eerste periode (meestal één jaar) gemaakt. Hierin wordt voor de verschillende bedrijfsonderdelen de strategische planning verder verfijnd tot een samenhangend plan voor de volgende periode.

#### *Operationele planning*

In de operationele planning wordt de tactische planning vertaald naar afdelingsniveau. Hier wordt per medewerker aangegeven wat het doel en de activiteiten zijn. Deze planning beslaat vaak een kortere periode. Soms wordt dit verfijnd naar een planning waarin aangegeven wordt welke mensen wanneer aanwezig moeten zijn voor welke werkzaamheden. Dit is dan meer een functionele werkplanning, waarin maar enkele weken gepland worden.

### *DE ROL VAN DE MANAGER*

De manager heeft een cruciale rol bij het planningsproces. Laat ik eens een afdelingsmanager als voorbeeld nemen. Hij verstrekt continu informatie vanuit de afdeling aan de onderneming. Op deze wijze geeft hij voeding aan de interne en externe analyse. Hij is, samen met een aantal collega's, betrokken bij het uitwerken van de sectorplanning. Hij bespreekt de sectorplanning met zijn medewerkers en vertaalt deze, samen met hen, naar een afdelingsplanning. Vervolgens kunnen de medewerkers, op basis van de afdelingsplanning, een eigen planning maken. Deze individuele planning wordt besproken met en gefiatteerd door de afdelingsmanager.

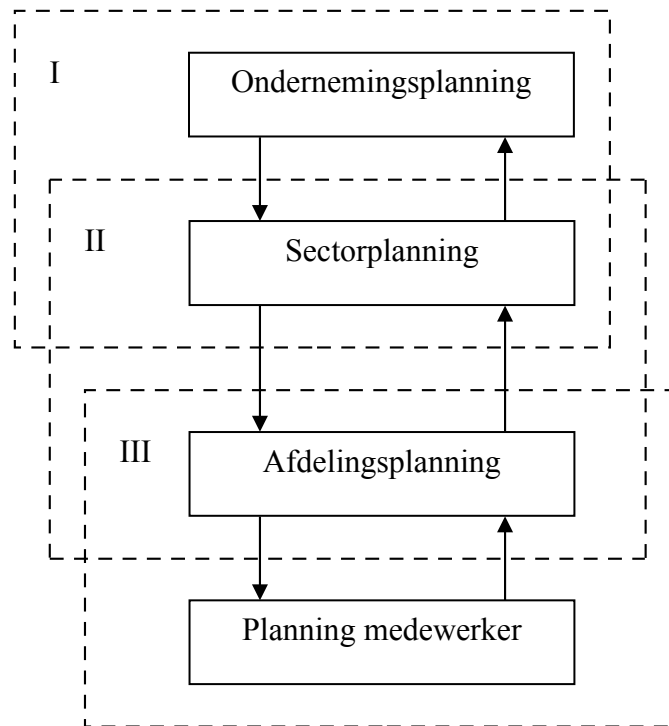
Het planningsproces is een uitstekend middel om medewerkers meer bij de onderneming te betrekken en resultaat gericht te leren werken. Ze worden geïnformeerd over het totale beleid en hebben inbreng in de afdelingsplanning. Door ze ook individueel te laten plannen, wordt het gevoel versterkt dat hun bijdrage belangrijk is. En dat is ook zo. Zij zullen het uiteindelijk moeten doen. Bij hun planning zal ook naar voren moeten komen welke ondersteuning ze nodig hebben en wat de rol van de afdelingsmanager daarbij is. Vervolgens wordt er een tijdspad uitgezet en worden er meetmomenten afgesproken. Op deze meetmomenten worden voortgangsgesprekken gevoerd. Zogenaamde WPR-gesprekken. (zie het hoofdstuk communicatie)

Een goed doorlopen planningsproces werkt motiverend. Het nieuwe jaar wordt op de rit gezet. Iedereen weet waar de onderneming naar toe wil en iedereen weet waar het team naar toe wil en hoe hij daar aan bij kan dragen. Eén van de belangrijkste dingen is wel dat iedereen ook inziet op welke manier de doelen behaald kunnen worden en dat het binnen de mogelijkheden ligt.

Het komt helaas nog wel eens voor dat er top-down een planning opgelegd wordt, die door de medewerkers, die het uit moeten voeren, als niet realistisch ervaren wordt. Dan werkt het proces averechts en wordt het juist buitengewoon demotiverend. De medewerkers moeten aan een klus beginnen, waarvan ze het gevoel hebben dat hij niet te klaren is. Als ze die planning niet halen, hetgeen voorspelbaar is, wordt het hun wel aangerekend. Een slechtere start van het jaar is nauwelijks denkbaar. Ze zullen mentaal afstand nemen van de planning en het als een farce beschouwen. Daarmee worden toekomstige meetmomenten en voortgangsgesprekken ook een farce.

Dat kan ondervangen worden door bottom-up te plannen, waarbij al dan niet vooraf een gewenste richting meegegeven wordt. Een andere bruikbare methode is het plannen in clusters. Zie figuur 16. Eerst wordt de ondernemingsplanning gemaakt. Vervolgens gaat iedere sector plannen. Het totaal van de sectorplanningen wordt vergeleken met de ondernemingsplanning. Waar nodig vindt bijstelling plaats. Dit kan leiden tot het bijstellen van één of meerdere sectorplanningen, maar het kan ook

leiden tot bijstelling van de ondernemingsplanning. Het gaat erom dat er een samenhangend geheel ontstaat dat op beide niveaus als realistisch wordt ervaren (cluster I). Als dit een sluitend geheel is, wordt de sectorplanning gepresenteerd en de afdelingsplanningen gemaakt. Vervolgens is er een afstemmingsronde waar de afdelingsplanningen en de sectorplanning op elkaar afgestemd worden (cluster II). Als dit leidt tot bijstelling van een sectorplanning, zal dit ook leiden tot bijstelling van de ondernemingsplanning.



Figuur 16

De laatste ronde is het afstemmen van de plannings van de medewerkers met de afdelingsplanning (cluster III). In uiterste instantie kan dit nog effect hebben op de ondernemingsplanning.

Dit lijkt een omslachtige methode, maar het effect is wel dat men op alle niveaus een eigen inbreng in de planning heeft gehad en dat iedereen zijn planning realistisch vindt. Niet zelden leidt het tot bijstellingen van de ondernemingsplanning naar boven, omdat mensen in de onderneming meer mogelijkheden zien dan de top.

Deze manier van plannen kan wat soepeler verlopen als men kleine verschillen tussen de optelsom van de plannings met de naast hogere planning accepteert. Bijvoorbeeld de optelsom van de afdelingsplanningen klopt niet helemaal met de sectorplanning. Als de sectormanager dat geen probleem vindt, accepteert hij de afdelingsplanningen. Hij blijft echter de volledige verantwoording dragen voor de sectorplanning.

### *PERSOONLIJKE DOELEN*

Naast ondernemingsdoelen, heeft iedereen ook persoonlijke doelen. Soms uitgesproken, soms onuitgesproken. Een persoonlijk doel is een afspraak die iemand met zichzelf maakt over wat hij wil bereiken. Ook voor deze doelen geldt de SMART-formule. Doelgericht werken versterkt het geloof in eigen kunnen. Natuurlijk hebben we niet alles zelf in de hand. Individueel hebben we ook te maken met interne en externe factoren. Maar als we doelgericht werken en een duidelijke koers voor ogen hebben is de kans dat we dat doel halen groot. Bij sterk wijzigende externe omstandigheden kunnen we beter anticiperen en komen we niet in een slachtofferrol.

Als we anderen nodig hebben om onze doelen te bereiken, dan zullen we onze persoonlijke doelen kenbaar moeten maken aan die anderen.

## GELOOF IN CIJFERS

Tot slot van dit hoofdstuk nog iets over het omgaan met cijfers, omdat er zowel bij analyse, planning, als bij realisatie veel naar cijfers gekeken wordt.

Onder invloed van de voortschrijdende automatisering hebben managers steeds meer informatie over de output van medewerkers en de afdelingen. Deze objectieve gegevens (de computer liegt nooit?) worden steeds meer gebruikt voor de aansturing van medewerkers. Hier dreigt het gevaar van overkill.

Veel managers wekken de indruk dat ze cijfers belangrijker vinden dan mensen. Misschien is dat ook wel zo. Het zal duidelijk zijn dat dit haaks staat op inspirerend managen.

Hanteer alleen de noodzakelijke cijfers. Zorg dat de medewerkers over hun eigen cijfers beschikken. Leer hoe ze er mee om kunnen gaan en hoe ze deze cijfers kunnen gebruiken om zichzelf te managen. De manager moet zich bezig houden met de cijfers van de unit waaraan hij leiding geeft. Vanuit zijn coachende rol kan hij soms ook geïnteresseerd zijn in cijfers van individuele medewerkers.

Hecht niet teveel waarde aan het absolute getal. Zie het als een graadmeter. Het getal zegt niets over de omstandigheden waaronder het tot stand gekomen is. Als de wijzer van de koelvloeistofmeter in de auto oploopt, weten we dat de motor warmer wordt. Als dat op een winterse dag op de snelweg gebeurt, lijkt dat een stuk alarmerende dan tijdens een bergrit met de caravan. In beide gevallen zegt het echter niets over de oorzaak.

### *Het target*

*De manager van een afdeling verkoopbinnendienst gaat met een computer uitdraai naar een medewerker om hem erop te wijzen dat hij de afgelopen maand 20% achter is gebleven op zijn target. De medewerker kijkt er nog eens goed naar en zegt: "Dat is niet zo gek hè, ik ben een week vrij geweest en heb dus 25% minder gewerkt!"*

Trek geen conclusies uit het getal. Het getal heeft een signaalfunctie. Dat signaal kun je gebruiken om op zoek te gaan naar oorzaken. Doe dat samen met de betrokkenen, die hebben het meeste zicht op de omstandigheden waaronder het getal tot stand gekomen is. Pas dan is het mogelijk om conclusies te trekken. Als de oorzaken duidelijk zijn, kan er gekeken worden of maatregelen nodig zijn. Heel vaak blijkt dat niet het geval te zijn omdat er een volstrekt logische en acceptabele verklaring is voor het afwijkende getal.

## VAN INPUT NAAR OUTPUT

Zeker bij het werken met cijfers geldt dat je eerst zicht moet hebben op de input, voordat je iets met de output doet. Het is griezelig om te constateren hoe makkelijk managers conclusies uit de output trekken, zonder dat ze weten hoe de input is.

### *Nieuwe klanten*

*Bij een grote verzekeraar bleek uit de cijfers dat ze marktaandeel verloren. Er moesten meer nieuwe klanten binnenkomen. Men overtuigde de buitendienst van de noodzaak. Verstrekte informatie over de instroom van nieuwe klanten op ieder niveau. Het verwerven van nieuwe klanten werd een item in het beloningssysteem en in diverse incentiveregelingen. Na maanden bleek dat er volstrekte onduidelijkheid was over het begrip nieuwe klant. Was dat een nieuwe verzekerde, een nieuwe premiebetaler, of een nieuw adres? Het bleek gedefinieerd te zijn als een nieuwe premiebetaler op een nieuw adres.*

*De meest voor de hand liggende methode om nieuwe klanten binnen te brengen, is om kinderen van klanten op latere leeftijd zelfstandig premiebetaler te laten worden. Als ze na verloop van tijd zelfstandig gaan wonen, hebben ze een eigen binding met de maatschappij. Deze hele categorie werd in het systeem niet als nieuwe klant herkend.*

## SAMENWERKEN

In een organisatie werken mensen samen in dezelfde richting en aan dezelfde doelen. Dat is nodig omdat men alleen die doelen nooit zou kunnen bereiken. In de voorgaande hoofdstukken zijn veel elementen behandeld om tot een optimale samenwerking te komen. Maar soms gaat het toch mis. Daarom besteed ik dit hoofdstuk aandacht aan samenwerking, onderhandelen en conflicten.

### *SAMENWERKEN*

Bij samenwerken hebben de verschillende betrokkenen dezelfde doelstellingen. Er is grote overeenstemming over wat er gedaan moet worden en wat belangrijk of minder belangrijk is. Iedereen is open over zijn bedoelingen en betrokkenen hebben geen moeite om zwakke punten en problemen met anderen te bespreken. Men stimuleert elkaar om bij te dragen en ideeën te leveren. Er is een sterke mate van onderlinge afhankelijkheid. Betrokkenen kunnen zich goed inlezen in elkaars positie en zijn ook bereid om rekening met elkaar te houden.

Bij samenwerking is een goede sfeer belangrijk. Problemen en storingen worden direct besproken. Kritiek wordt niet als bedreigend ervaren. Bij besluitvorming wordt gemakkelijk een beroep gedaan op anderen (van buiten de groep). Dreigen en onder druk zetten zijn oneerlijke middelen en als iemand zich niet aan de spelregels houdt, wordt hij snel door de anderen gecorrigeerd.

Dit boek heeft tot op heden sterk in het teken gestaan van samenwerking en de wijze waarop de manager die samenwerking kan beïnvloeden. Maar soms gaat het fout en wat dan?

### *CONFLICTEN*

Het conflict is een benadering waarbij de partijen doelstellingen hebben die tegenstrijdig zijn. Winst voor de één is verlies voor de ander. Er is sprake van erop of eronder. Als het zo uitkomt zal de éne partij alles doen om de andere partij zwart te maken, nadeel te bezorgen, etc. Partijen vinden hun eigen standpunt het belangrijkste en zijn niet bereid om water bij de wijn te doen. Ze hebben meestal negatieve beelden van elkaar, die vaak opgeblazen worden. Ze zoeken alleen hulp van anderen om steun te krijgen bij het bevechten van de tegenstander.

De manager zal met enige regelmaat met conflicten te maken krijgen en moet dus weten hoe hij daar mee om moet gaan.

Een conflict ontwikkelt zich in verschillende fasen:

#### *Ontstaan van een meningsverschil*

Het begint meestal met de erkenning dat er een meningsverschil is ontstaan. Dit hoeft nog geen probleem te zijn. Het wordt nog niet als een conflict ervaren.

#### *Verharding van standpunten*

Er komen spanningen. Wederzijds begrip en samenwerking verdwijnen naar de achtergrond. Partijen verwijderen zich van elkaar en richten zich meer op verschillen dan op overeenkomsten.

#### *Onderlinge irritaties*

In de argumentatie sluipen manipulaties en negatieve beeldvorming binnen. De zaak wordt niet meer gescheiden gehouden van personen. Zelfkritiek neemt af en het negatieve beeld van de ander groeit.

#### *Openlijk conflict*

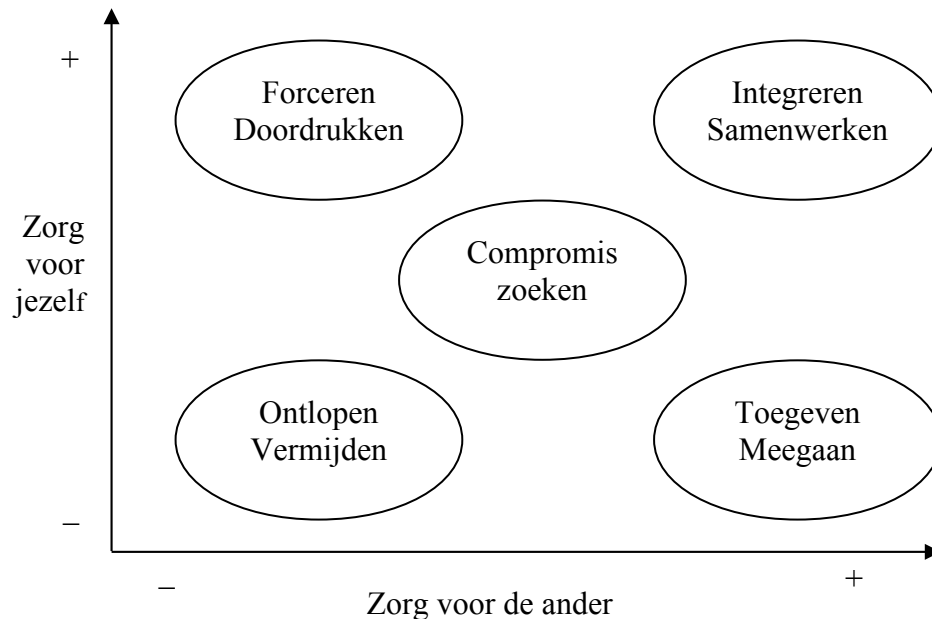
Men wisselt negatieve gevoelens ten opzichte van elkaar uit. Bewust door verwijten te maken, of onbewust door houding en gedrag. Men dreigt het contact te verbreken. Partijen willen absoluut winnen.

#### *De breuk*

Er is geen samenwerking meer mogelijk. Men ziet elkaar niet meer als mens. Partijen proberen elkaar zoveel mogelijk te beschadigen. Het contact is verbroken.



Mensen vertonen verschillend gedrag in conflictsituaties. We onderscheiden vijf stijlen. Die allen terug te voeren zijn op de mate waarin we zorg voor onszelf, of zorg voor de ander hebben (figuur 17).



Figuur 17

#### *Ontlopen vermijden*

De zorg voor onszelf en de ander is laag. We trekken ons terug, of doen het af met een grapje. Een bruikbare stijl als het conflict niet belangrijk is, als er een afkoelingsperiode nodig is, of als we er toch geen invloed op hebben.

#### *Toegeven en meegaan*

De relatie met anderen is belangrijk, maar het gaat wel ten koste van ons eigen belang. Bruikbaar als we ongelijk hebben, of om krediet op te bouwen bij de ander.

#### *Forceren doordrukken*

Een dominante stijl die gericht is op het behalen van de eigen doelen. Bruikbaar als we zeker weten dat we gelijk hebben, om macht op te bouwen, of om een snelle beslissing te forceren.

#### *Compromis zoeken*

We zoeken een tussenoplossing waar alle partijen zich mee kunnen verenigen. Bruikbaar als het belang niet al te groot is, als het met de andere stijlen niet op te lossen is, of als tijdelijke oplossing.

#### *Integreren, Samenwerken*

Door onderzoek en probleemoplossing proberen we het maximale resultaat voor onszelf en de anderen te bereiken.

Bruikbaar als commitment nodig is, als alle belangen groot zijn, of om rancunes te vermijden.

Door ons bewust te zijn van onze stijl, maar vooral door te leren om onze stijl aan de omstandigheden aan te passen, kunnen we conflicten vermijden of tot een oplossing brengen.

Als manager moet je soms een rol spelen bij het oplossen van conflicten die de medewerkers onderling hebben. Je bent dan zelf niet bij het ontstaan van het conflict aanwezig geweest. Bij een openlijk conflict staan de zakelijke meningsverschillen niet meer centraal, maar de personen. Dit is alleen op te lossen als de personen bereid zijn om er aan te werken. De manager treedt hier meer als een procesbegeleider op. Bij het oplossen zijn de volgende stappen te onderscheiden:

*Erkennen dat het uit de hand gelopen is*

Betrokkenen moeten eerst inzien dat het te ver uit de hand gelopen is.

*Afkoelingsperiode*

Als de emoties hoog opgelopen zijn, kan er beter eerst een afkoelingsperiode ingebouwd worden. Direct verder gaan heeft weinig zin omdat de mensen nog teveel geblokkeerd worden door hun emoties. (woede, onmacht, etc.)

*Vaststellen of betrokkenen nog een keer naar de inhoud terug willen gaan*

Betrokkenen moeten de bereidheid hebben om weer met elkaar in gesprek te gaan.

*Vaststellen van de feitelijke meningsverschillen.*

Betrokkenen moeten nu terug naar het meningsverschil wat de aanleiding gaf tot het conflict. Dit is soms een moeizaam proces, waar de manager een belangrijke rol in vervult. Het meningsverschil is gaande het conflict immers steeds groter geworden en er zijn steeds meer emoties gaan spelen. Om terug te gaan naar de bron, moeten feiten en meningen gescheiden worden.

*Overbruggen van de meningsverschillen*

Nu het feitelijke meningsverschil duidelijk is, kom je in een normale onderhandelingspositie. Vaak blijkt in deze fase dat het feitelijke meningsverschil klein is in relaties tot het totale conflict en dat het vrij eenvoudig te overbruggen is.

In veel gevallen stopt het hier. Het meningsverschil is immers opgelost. De spanning is er af, er is overeenstemming bereikt. De vraag hoe zoiets uit heeft kunnen groeien tot een conflict blijft echter liggen. Hoe zit het met de chemie tussen de betrokkenen? Was het meningsverschil de oorzaak van het conflict, of zit het dieper? Heeft het meer te maken met hun onderlinge relatie? Hoe zien ze elkaar?

Vaak zit hier de belangrijkste oorzaak. Als daar niets mee gedaan wordt gaat het niet goed. De onderlinge relatie heeft door het conflict immers een extra knauw gekregen. Ze zullen elkaar gaan vermijden, of er ontstaat binnenkort een nieuw conflict. Om dat te voorkomen moeten er nog een aantal stappen genomen worden.

*Bespreken van de irritaties*

Nu de feiten duidelijk zijn, wordt de blik gericht op de meningen. Waar ontstonden irritaties en waarom? In dit stadium moeten deelnemers zich, over en weer, zoveel mogelijk in de positie van de ander inleven. In deze fase wordt duidelijk waarom het heeft kunnen escaleren.

*Begrip krijgen voor elkaars situatie*

Omdat betrokkenen nu meer weten over elkaars gevoelens en een duidelijker beeld hebben wat hun woorden voor reactie uitlokt bij de ander, zal er meer begrip voor elkaars situatie ontstaan. Laat ze dit ook naar elkaar toe uitspreken. Als dit nog niet het geval is, kan het opstellen van kernkwadranten veel verduidelijken.

*Maken van omgangsafspraken*

Nu duidelijk is hoe het zo uit de hand heeft kunnen lopen, kunnen betrokkenen afspreken hoe ze in het vervolg met elkaar om willen gaan, zodat ze vruchtbaar kunnen samenwerken zonder in conflictsituatie terecht te komen.

Vaak blijkt achteraf dat de manager het conflict had kunnen zien aankomen. Dat was op het moment dat onderlinge irritaties naar boven kwamen. Door deze irritaties bespreekbaar te maken kan escalatie meestal voorkomen worden. Soms is dat niet mogelijk. Betrokkenen vinden de irritaties te onbenullig om er een gesprek over te hebben. Ze zien de ernst van de situatie nog niet in. Ze zien die ernst pas als het conflict ontstaan is. Soms is dat zelfs niet voldoende. Men wil er niet over praten. "Ik wil niets meer met hem te maken hebben." De manager zal duidelijk aan moeten geven dat dit niet acceptabel is. Als iemand niet meer wil samenwerken, hoort hij niet in een samenwerkingsverband thuis.

Als je zelf in een conflictsituatie zit, moet je kijken in welke fase het conflict zit. In de eerste twee fasen (meningsverschil en verharding van standpunten), kun je het conflict beheersen door terug te gaan naar de gemeenschappelijke belangen en vervolgens integratief te onderhandelen. Als je in de derde fase (irritaties) komt, kun je de irritaties signaleren en je gevoelens bespreekbaar maken. Vervolgens kun je terug naar de inhoudelijke meningen en het gemeenschappelijke belang. Wan-

neer je zelf in een openlijk conflict terechtkomt is het meestal verstandig om een bemiddelaar of procesbegeleider in te schakelen. Bij een openlijke breuk is dat zelfs een vereiste.

## ONDERHANDELEN

In het voorgaande deel werd al een aantal keren over onderhandelen gesproken, maar wat is dat precies? Sommige mensen vinden onderhandelen een prachtig spel. Anderen hebben er een ongehooflijke hekel aan. Als dit laatste het geval is, ga dan niet onderhandelen. Je verliest altijd. Laat de onderhandelingen over aan iemand die het leuk vindt.

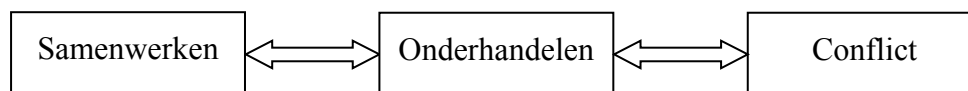
Een manager zal regelmatig in onderhandelingsposities terechtkomen. Hij kan dat niet aan anderen overlaten en zal het zelf moeten doen. Hij moet dus de regels van het spel kennen. Door het bewust te beoefenen zal hij erin groeien en het leuk gaan vinden.

Voor het goede begrip kijken we eerste even naar de plaats die onderhandelen inneemt binnen de werksituatie.

### Plaats van onderhandelen

Als mensen gericht met elkaar omgaan, beïnvloeden ze elkaar. Deze beïnvloeding kan in de vorm van samenwerking, het conflict, of onderhandelingen. Onderhandelen neemt daarbij een positie in die tussen samenwerking en het conflict in zit. Onderhandelen heeft daarom ook een aantal aspecten van samenwerken, maar ook een aantal aspecten van het conflict in zich.

Onderhandelen is een manier om om te gaan met verschillen van mening, doelstellingen en opvattingen in een situatie waarbij de partijen in principe bereid zijn om tot overeenstemming te komen, omdat ze daar beiden belang bij hebben. Onderhandelen is een continue mix van samenwerking en conflict. De kunst van het onderhandelen is om op het juiste moment en in de juiste mate samenwerkings- en/of conflictgedrag te vertonen.



Figuur 18

Er is sprake van onderhandelen wanneer twee of meer partijen, die zowel een gemeenschappelijk als tegenstrijdig belang hebben, voorstellen doen en bespreken om tot een mogelijke overeenstemming te komen.

De belangrijkste aspecten zijn:

- er zijn verschillende betrokkenen
- de betrokken partijen hebben verschillende doelstellingen en belangen
- tussen partijen is er een zekere wederzijdse afhankelijkheid

De onderhandelaars doen voorstellen, bedenken oplossingen en alternatieve mogelijkheden om een oplossing te vinden, die voor alle partijen acceptabel is

### Onderhandelingsmethoden

We onderscheiden de volgende drie onderhandelingsmethoden:

#### *Integratief onderhandelen*

Dit is een win-win concept. De belangen staan niet lijnrecht tegenover elkaar. Beide partijen hebben oog voor elkaars situatie. Er worden redelijke argumenten uitgewisseld. Men probeert om voor beiden tot winst te komen, door zich op de onderlinge belangen te concentreren. Dit zit dus wat meer in de richting van samenwerken

#### *Distributief onderhandelen*

Dit is een win-verlies concept. De belangen staan lijnrecht tegenover elkaar. Men beschouwt elkaar als tegenstanders. De onderlinge verhoudingen zijn niet belangrijk. Partijen zetten elkaar

onder druk en gebruiken allerlei trucs en tactieken om de ander tot concessie te dwingen. Winst voor de een is verlies voor de ander.

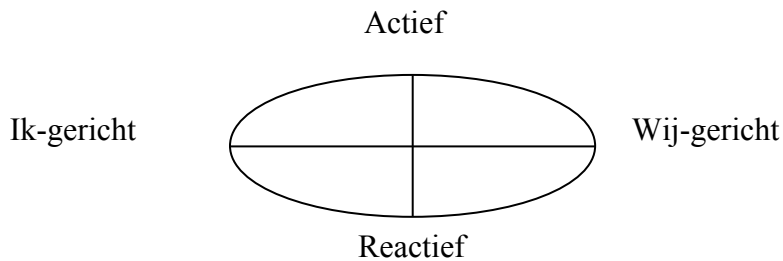
*Gecombineerd onderhandelen*

Hierbij lopen integratief en distributief onderhandelen door elkaar. De belangen over het onderwerp zijn tegengesteld en winst voor de één is verlies voor de ander. Het einddoel is wel gemeenschappelijk en beiden streven naar een goede onderlinge relatie. Ze zullen dus voor een compromis moeten kiezen. Een compromis is overigens lang niet altijd de beste oplossing.

Om effectief te kunnen onderhandelen zul je in moeten schatten welk soort onderhandelingen het betreft en hier je onderhandelingsstijl op aan moeten passen

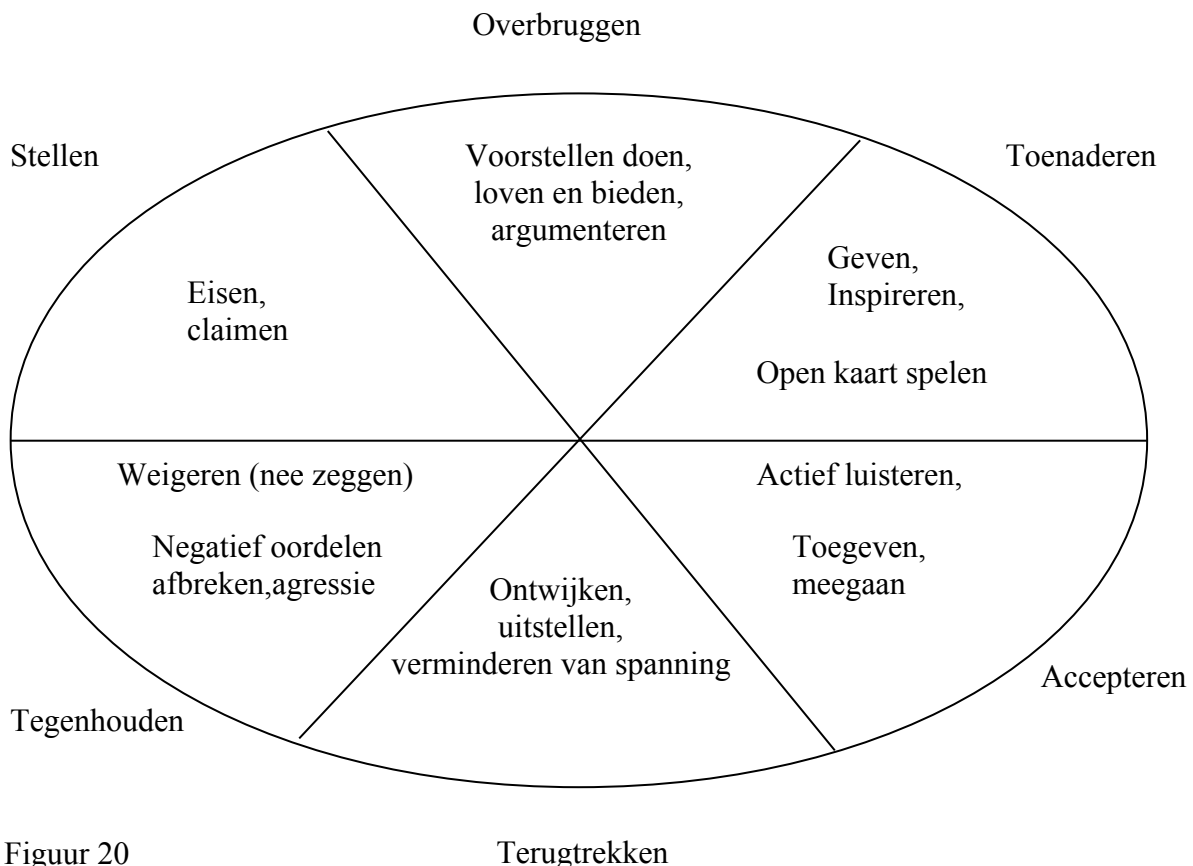
Onderhandelingsstijlen

Er zijn veel verschillende mensen en verschillende situaties. Het aantal gedragingen is dus schier eindeloos. Toch kunnen we ze ordenen in een aantal stijlen. Er zijn in principe twee dimensies te onderkennen. De eerste heeft te maken met de manier waarop iemand de dingen met anderen wil doen (sa-men, coöperatief, vriendelijk, assertief, afzetten tegen, etc.). De tweede dimensie slaat op de mate van actieve inbreng. (stempel drukken, naar de hand zetten, reageren, afwachten, terugtrekken). Deze basisstijlen kunnen we als volgt weergeven. Zie figuur 19



Figuur 19

We kunnen bovenstaande ovaal in een aantal segmenten verdelen. In elk segment vinden we gedragingen die veel op elkaar lijken. Zo onderscheiden we in figuur 20 de volgende zes gedragsstijlen:



Figuur 20

### *Toenaderen*

Bij toenaderen is de energie gericht om er samen met de ander uit te komen. Anderen vinden ons aardig, enthousiast en soms een beetje bemoeiziek.

Onderdelen van het toenaderen zijn:

- geven
- doen van aanbod
- geven van informatie
- geven van complimenten
- inspireren
- enthousiast vertellen over gezamenlijke resultaten
- accentueren van punten van overeenstemming
- open kaart spelen
- selectief verstrekken van vertrouwelijke informatie
- zelfonthulling

### *Accepteren*

Ook hier is de energie gericht om er samen uit te komen, maar op een andere manier. Door in te leveren, te accepteren, toe te geven, proberen we die gezamenlijkheid te bereiken. Anderen vinden ons verstandig, vriendelijk en soms een beetje slap.

Elementen van het accepteren zijn:

- concessies doen
- actief luisteren
- samenvatten
- vragen stellen
- andermans gevoelens onder woorden brengen
- toegeven van fouten, zonder verdediging
- aangeven op welke punten je kritiek kunt aanvaarden

### *Terugtrekken*

In deze stijl sparen we onze energie. We schuiven zaken voor ons uit. We zeggen dat we even wat afstand willen nemen, of maken wat luchtige opmerkingen. Anderen vinden ons prettig en ontspannend, maar soms ook irritant, omdat ze zelf er wel energie in willen steken.

Elementen van het terugtrekken zijn:

- uitstellen
- ontwijken
- veranderen van onderwerp
- terugvallen op andere procedures om tegenstellingen te vermijden
- eigen competentie ontkennen
- verminderen van de spanning

### *Tegenhouden*

Hier besteden we al onze energie om de actie van de ander te stoppen. We zijn het niet mee eens en willen niet meewerken. Op anderen kan het wantrouwend, arrogant of zelfingenomen overkomen. Vaak roept deze houding agressie op.

Elementen van het terugtrekken zijn:

- ergeren
- negatieve oordelen
- afbreken
- agressie

### *Stellen*

In deze stijl gebruiken we onze energie om de ander "om" te krijgen. We willen onze zin en zijn overtuigd van ons gelijk. Op de ander komen we soms wat overrompelend over.

Elementen van het stellen zijn:

- eisen
- claimen

### *Overbruggen*

Door rustige uitleg “koppelen” we onze ideeën en standpunten aan die van anderen. We overbruggen tegenstellingen door loven en bieden. We zijn rustig en vol vertrouwen en zijn de situatie meester. Op anderen komt het evenwichtig over, als het lang duurt kan de ander in verzet komen.

Elementen van het overbruggen zijn:

- voorstellen doen
- ideeën naar voren brengen
- vragen stellen die een standpunt inhouden
- argumenteren
- loven en bieden
- positieve sancties
- negatieve sancties
- vragen om sancties

Het zal duidelijk zijn dat bij integratief onderhandelen het accent op overbruggen, toenaderen en accepteren ligt. Bij distributief gaat het meer om stellen, tegenhouden en terugtrekken. Om effectief te onderhandelen heb je meerdere stijlen nodig. De onderhandelaar moet de situatie aanvoelen en daar zijn gedrag op aanpassen.

### *Techniek van integratief onderhandelen*

Deze techniek is vergelijkbaar met het oplossen van problemen of conflicten en bestaat uit 5 stappen.

#### *Erkennen dat het probleem bestaat*

De eerste fase is dat beide partijen het probleem erkennen en de wil uitspreken om er iets aan te doen.

#### *Begrip voor elkaars standpunt creëren*

In deze fase moeten we kennis nemen van elkaars standpunt. Om er begrip voor te krijgen moeten we vooral weten welke motieven aan het standpunt ten grondslag liggen. Waarom wordt dat standpunt ingenomen? Als dit duidelijk is, zal er begrip komen voor elkaars situatie.

#### *Het formuleren van het eigenlijke probleem*

Nu de standpunten en inzichten duidelijk zijn kunnen we het probleem omschrijven op een manier waar beide partijen zich in kunnen vinden.

#### *Het bedenken van alternatieve oplossingen*

Vanuit de gemeenschappelijke probleemstelling kunnen nu alternatieve oplossingen bedacht worden. Dit is weer de bekende creatieve fase waarin divergerend gedacht wordt.

#### *Het kiezen van de beste oplossing*

Nu wordt er een oplossing gekozen waar beide partijen zich in kunnen vinden.

### *Technieken bij distributief onderhandelen*

Bij dit soort onderhandelingen worden regelmatig ontoelaatbare trucs toegepast. Wij beperken ons tot een aantal faire onderhandelingsmethoden.

#### *De limiet bepalen*

Bepaal vooraf wat de uiterste limiet is. Bij het bepalen van de limiet speelt de BOZO een rol. Dit is de “Beste Oplossing Zonder Overeenkomst”. Wat is het beste alternatief als we niet tot overeenkomst komen? Op basis hiervan kunnen we bepalen tot hoever we kunnen en willen gaan. Als de uitkomst van de onderhandelingen slechter is dan de BOZO, zijn we duidelijk te ver gegaan. Het is ook raadzaam om een inschatting te maken van de BOZO van de andere partij. Dan hebben we een beeld over zijn limiet.

*Stel dat we een tweedehands auto willen kopen. Na lang zoeken hebben we er één gevonden die we graag willen hebben. De vraagprijs is echter € 17.000 en wij willen absoluut niet verder gaan dan € 16.000. Dan hebben we nog € 500 over voor goede geluidsapparatuur in de auto.*

*We hebben elders een acceptabele auto gezien, die binnen ons budget past. Dat is onze BOZO.*

### *Informatie verstrekken en inwinnen*

Geef geen informatie over de limiet. Verstrek informatie die de onderhandelingspositie versterkt. Probeer zoveel mogelijk informatie van de andere partij te krijgen. Wat zijn hun alternatieven en wat is hun limiet?

*We zeggen dus niet dat we deze auto “te gek” vinden en dat we er enorm lang naar gezocht hebben. We zeggen dat we aan het rondkijken zijn en al een leuke wagen gevonden hebben. We vinden deze ook wel aardig, maar de prijs is te hoog.*

*Vervolgens kunnen we vragen wie de eerste eigenaar was, hoe lang hij hier al staat, wat hij van de prijs af doet als we geen auto willen inruilen, etc.*

### *Loven en bieden*

Als het op loven en bieden aankomt en wij moeten een vraagprijs vaststellen, beginnen we met het hoogst mogelijke verdedigbare prijs. De ander zal proberen om onze vraagprijs naar beneden te halen, zonder dat ze een tegenbod doen. Als de ander met een vraagprijs komt, proberen wij natuurlijk om dat omlaag te krijgen, zonder dat we een tegenbod doen. Als we een tegenbod doen, doen we het zodanig dat het gemiddelde van de twee aanbiedingen onder de uiterste prijs ligt die wij bereid zijn te betalen.

Wees uiterst behoedzaam in het doen van concessies. Bij iedere concessie geef je terrein prijs, dat niet meer terug te winnen is. Een alternatief is het doen van voorwaardelijke concessies.

*De vraagprijs is € 17.000. Onze uiterste prijs is € 16.000. Ons tegenbod wordt dus hooguit € 14.000. Als partijen elkaar dicht genaderd zijn wordt vaak het “verschil delen” toegepast. Met ons bod blijven we dan aan de veilige kant.*

*Als hij zakt naar € 16.000 kunnen wij naar € 15.000. We kunnen er ook een voorwaardelijk bod van maken. Dan bieden we € 15.000 als hij er de gewenste radioapparatuur in zet.*

In uiterste instantie kunnen we een “take it, or leave it” bod uitbrengen. Daarmee geven we aan dat er een laatste kans op overeenstemming is. Het moet overtuigend overkomen. Ook als het een vorm van bluffpoker is. Met zo’n bod leggen we grote druk op de ander.

Als de ander zo’n bod uitbrengt, zitten wij met het probleem. Als we een goede BOZO hebben gaan we er niet op in. Dan komen we zelf met een laatste tegenbod.

### *Overige tactieken*

Een aantal andere bekende tactieken die gehanteerd worden zijn:

#### *Het opbouwen van een tijdsdruk*

Tijdsdruk kun je opbouwen door aan de ander aan te geven dat er snel tot een afspraak gekomen moet worden. Dit moet dan wel consequent volgehouden worden.

#### *Het afbreken van de onderhandelingen*

Een goede tactiek om een weerbarstige onderhandelaar onder druk te zetten. Degene die opstapt komt alleen terug als de ander concessies doet. Het dreigement moet wel uitgevoerd worden als het er op aan komt.

#### *Het vragen om schorsing*

Kan een tactiek zijn om tijdsdruk op de ander te leggen. Soms ook nodig om achterban te raadplegen, of intern beraad (dan is het geen tactiek).

#### *Het spelen van bluffpoker*

Ongefundeerde standpunten op een stellige wijze brengen, zodat de ander erin trapt.

#### *Het dreigen met niet bestaande gevaren*

Ook een vorm van bluffpoker om de ander onder druk te zetten (we hebben nog een afspraak met een andere autoverkoper). Verder vergelijkbaar met bluffpoker.

#### *Agendamaniplatie*

Dit is het gebruik van de gespreksagenda als middel om de onderhandelingen te sturen. De agenda kan ook gebruikt worden om bepaalde punten te verschuiven, of zelfs af te voeren.

#### *Het doen van niet serieuze voorstellen*

We doen voorstellen die achteraf niet zo interessant blijken te zijn dan aanvankelijk werd voorgesteld. Een variant is het vaag houden van bepaalde condities.

*De salamitactiek*

Dat is het beetje bij beetje concessies verkrijgen. Ieder concessie is heel klein, maar op het eind blijkt dat er een behoorlijke concessie gedaan is.

*Emotionele uitbarstingen*

Sommige onderhandelaars zijn zo bedreven in het uiten van emoties zoals verdriet en boosheid, dat de ander het zich aantrekt.

Het is niet zo dat we al deze technieken altijd moeten toepassen. Soms heeft het nut, soms niet. Herkenning van de technieken is ook nuttig. Je merkt dan wat de ander aan het doen is en welke tactiek hij wil gaan gebruiken.



## OMGAAN MET MENSEN

Een inspirerend manager draagt bij aan de motivatie van de medewerkers. Hij stimuleert en begeleidt ze bij het groeien in de baan en in de organisatie. Hij leert ze doelgericht werken en resultaatgericht samenwerken. De medewerkers moeten het uiteindelijk zelf willen en doen. De manager kan de weg wijzen (of laten ontdekken) en hulp bieden waar nodig. Hij moet met verschillende mensen in verschillende situaties om kunnen gaan. In dit hoofdstuk geef ik hier wat algemene handvatten voor.

### *ALGEMEEN*

Mensen zijn niet in vakjes onder te brengen, daarvoor verschillen ze teveel. Toch zijn er wel typologieën te onderscheiden. Het kan handig zijn om wat van deze typologieën en hun kenmerken te weten. Het geeft wat meer inzicht in de gebruiksaanwijzingen van mensen. Je moet wat hier staat natuurlijk niet te absoluut zien. In ieder van ons zit iets van alle typologieën, maar vaak staat een bepaalde typologie wat meer op de voorgrond.

#### Algemeen

In zijn algemeenheid kunnen we de volgende drie categorieën onderscheiden:

- leiders
- onafhankelijken
- volgers

#### *Leiders*

Dit zijn natuurlijke leiders. Krachtige persoonlijkheden, die vaak een behoorlijk ego hebben en waar, op een natuurlijke manier, gezag vanuit gaat. Ze treden graag op de voorgrond, hebben invloed op anderen en zijn gewend om de zaken naar hun hand te zetten, zonder dat er sprake is van een geformaliseerde gezagsverhouding.

#### *Onafhankelijken*

Dit zijn mensen met een onafhankelijke opstelling. Zij streven naar bewegingsvrijheid en scheppen het liefst zelf de kaders waarbinnen ze zich bewegen. Ze streven naar zelfstandigheid en willen niet op anderen leunen. Ze houden van uitdagingen en zijn bereid risico's te nemen. Ze zijn initiatiefrijk en zien regels vaak als beperkingen.

#### *Volgers*

Dit zijn mensen die zich prettig voelen in een beschermde omgeving. Ze treden niet zo graag op de voorgrond en nemen liever geen verantwoording op zich. Ze houden van zekerheden en nemen niet graag risico's. Regels zijn nuttig en dienen ter bescherming.

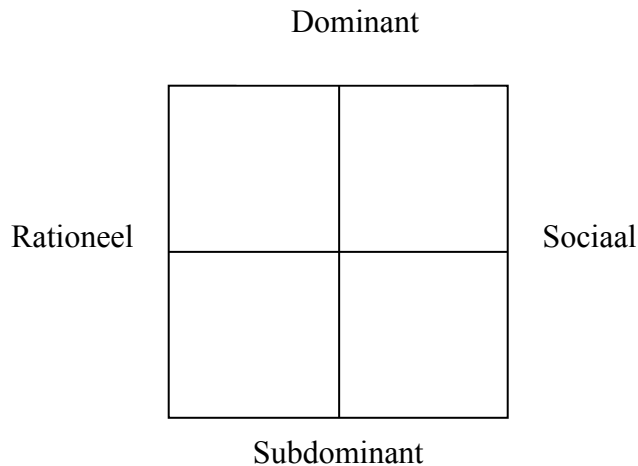
Het is een misverstand om te denken dat leiders zich het beste kwalificeren voor een managementfunctie. Als ze inspirerend willen managen moeten ze leren om rekening met anderen te houden. Ze zijn meer gewend dat anderen rekening met hen houden.

De beschreven types kunnen in alle lagen van organisaties voorkomen. In een raad van bestuur kunnen dus volgers zitten en op de werkvloer kunnen leiders zijn. In dit boek hebben we ons vooral gericht op het ontwikkelen van medewerkers naar onafhankelijken. Het is een groep, waar je als onderneming veel aan hebt en die groeiende is.

Volgers die een leidinggevende functie krijgen, moeten hun gezag in de organisatie ontlene aan die functie, kennis van zaken, ervaring, etc. Onafhankelijken kunnen zich goed tot inspirerende managers ontwikkelen. Ze zijn zelfstandig, houden wel van uitdagingen, nemen initiatieven. Ze staan open voor anderen, maar hebben ruimte nodig om te kunnen functioneren. Leiders moeten mensen om zich heen hebben. Ze hebben veel invloed in de informele organisatie. Leiders die in een leidinggevende functie zitten ontlene hun gezag ook aan hun persoonlijkheid. Ze zijn minder gewend om rekening met anderen te houden en botsen snel met andere leiders.

#### Verkoop

In de verkoop gaat men vaak uit van vier kwadranten met vier uiterste klantentypologieën (zie figuur 21)



Figuur 21

*Dominant*

De dominante man is nadrukkelijk aanwezig. Omringt zich met symbolen die kracht en succes uitstralen. Beroept zich op ervaring en kennis. Geeft een stevige handdruk, met de palm naar beneden. Hij wil winnen en daagt uit.

*Onderdanig (subdominant)*

Dit is de tegenhanger van dominant. Hij is bescheiden, wantrouwend en onzeker. Geeft een flauwe handdruk, met de handpalm naar boven en heeft moeite met oogcontact.

*Sociaal*

Gezellig, hartelijk, begripvol, maar ook wel onzeker. Zoekt bevestigingen van zijn keuzes. Geïnteresseerd in mensen en dingen. Legt makkelijk contacten.

*Rationeel*

Heeft een hekel aan praatjesmakers. Is geïnteresseerd in feiten en objectieve cijfers. Zet zelf alles op een rijtje en maakt dan logische keuzes. Houdt er niet van om onder druk gezet te worden. Stelt zich wat afstandelijk op.

In de omgang met mensen kun je hier enigszins op inspelen. De rationele man is geïnteresseerd in objectieve feiten en trekt zelf zijn conclusies wel. De emotionele neemt wat makkelijkere dingen aan, maar moet regelmatig bevestiging van zijn keuzes krijgen. De onderdanige moet serieus genomen worden, zonder hem in een hoek te drukken. Het duurt lang voor hij vertrouwen geeft. De dominante moet zijn mening kwijt kunnen. Stel je gelijkwaardig op. Toon interesse maar ga niet onderdanig worden, want dan loopt hij volledig over je heen.

*Projectteams*

Binnen projectteams wordt vooral gekeken naar de verschillende rollen die er in het team zitten. Sommige rollen worden door meerdere mensen vervuld. Ieder mens heeft in principe alle rollen wel in zich, maar het één kan toch duidelijk overheersen over het ander.

De rollen staan afgebeeld in het volgende schema (figuur 22).

*Inspirator*

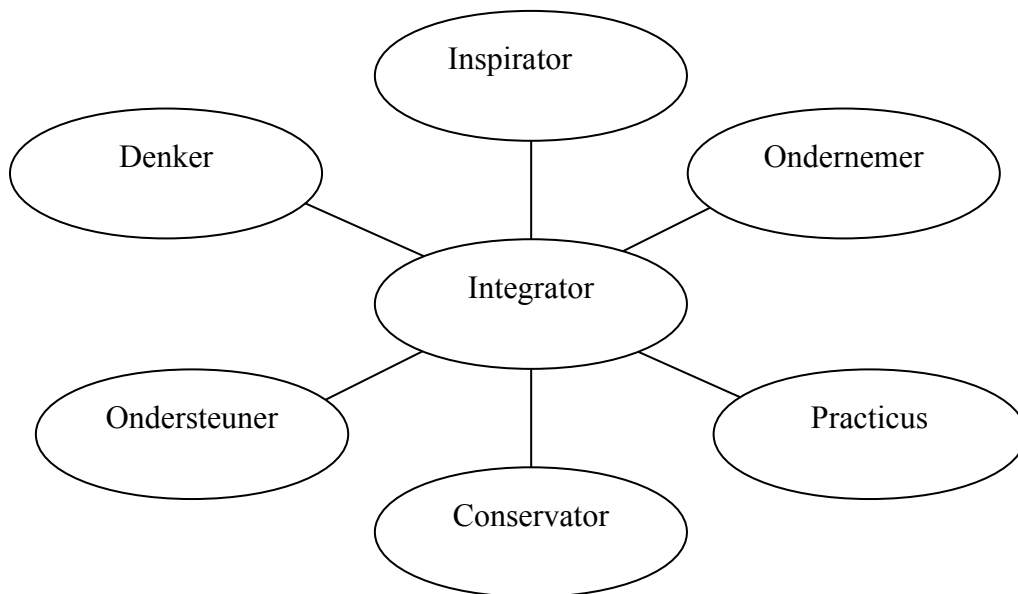
Heeft veel verbeeldingskracht en kan anderen enthousiast maken voor zijn ideeën. Is creatief. Heeft daarentegen moeite om die ideeën concreet uit te werken en uit te voeren.

*Conservator*

Is gedegen en ordelijk. Gaat voor kwaliteit. Kan dingen tot in de perfectie uitwerken. Houdt niet van veranderingen.

### *De denker*

Is analytisch en logisch. Ziet het verband tussen de dingen. Is conceptueel. Kan wat minder detailleren en heeft moeite met onverwachte gebeurtenissen. Is beter in stukken produceren dan in het overtuigend presenteren.



Figuur 22

### *De practicus*

Hij gaat snel aan de slag en stelt onderweg de plannen wel bij. Het eindresultaat wordt snel bereikt, maar lijkt niet meer op het oorspronkelijke plan. Komt wat chaotisch over. Haakt af als het te theoretisch wordt.

### *De ondernemer*

Wil gelijk van alles regelen. Is besluitvaardig en durft risico's te nemen. Kan mensen in een bepaalde richting sturen, maar is een doordrammer.

### *De ondersteuner*

Levert een verbindende bijdrage en ondersteunt het groepsproces. Is sfeergevoelig. Concentreert zich op anderen en verliest zijn eigen belangen uit het oog.

### *Integrator*

Bewaakt het evenwicht in de bijdrage van de verschillende mensen in het team en maakt gebruik van ieder zijn sterke punten.

### *Innovatie*

*Iemand staat binnen de kring van collega's als innovatief bekend. Ze vragen hem hoe hij toch altijd aan zijn ideeën komt. Tot hun verrassing vertelt hij dat hij zelf niet zo creatief is. Hij heeft wel eens een idee, maar de meeste ideeën krijgt hij door te luisteren hoe anderen suggesties, die ze aangedragen krijgen, van de hand wijzen. Hij denkt daar nog even op door en haalt daar soms bruikbare ideeën uit. Vervolgens bespreekt hij zo'n idee eens met andere mensen. Daar zoekt hij altijd een type inspirator voor uit. Deze lift mee en voegt belangrijke bruikbare elementen toe aan het idee. Als je een idee in een te vroeg stadium met een type conservator bespreekt, wordt het zo van tafel geveegd. De conservator is bruikbaar als het idee staat als een huis. Hij kan enorm helpen om het te vervolmaken.*

In een evenwichtig team zijn verschillende rollen vertegenwoordigd. Als men over en weer inzicht in deze rollen heeft, zal men elkaars gedrag beter begrijpen en waarderen.

## OMGAAN MET GOED FUNCTIONERENDE MEDEWERKERS

Veel managers verwaarlozen hun goed functionerende medewerkers. Zij doen het immers goed en leveren weinig problemen op. De zorg en ook de tijd van de manager gaat veel meer uit naar de minder goed functionerende medewerkers. Dat is jammer, hierdoor worden veel kansen gemist.

Praat met de goede medewerkers. Geef ze de aandacht die ze verdienen. Laat ze hun succes uitleggen. Wees geïnteresseerd in hun werkwijze. Dat werkt voor hen weer stimulerend. Bovendien levert het veel informatie op, die voor anderen weer van belang kan zijn. Stimuleer ook dat ze hun expertise ter beschikking stellen aan anderen, die daarin geïnteresseerd zijn. Maak zelf ook gebruik van hun expertise door ze bijvoorbeeld in te zetten als mentor voor nieuwe medewerkers, etc.

Sommige managers hebben de neiging om de goed functionerende medewerker als voorbeeld voor de andere medewerkers ten tonele te voeren. Doe dat niet. Dit roept bij die anderen aversie op. Ze zijn nu eenmaal niet zo goed en zitten bovendien in andere omstandigheden. De vergelijking wordt als oneerlijk ervaren, het helpt ze niet en de goed functionerende medewerker komt erdoor in een geïsoleerde positie terecht.

### *De topverkoper*

*Een directeur zegt op een landelijke bijeenkomst tegen één van zijn collega's. "Zie je die man daar. Dat is mijn beste verkoper. Weet je wat nu zo verschrikkelijk is? Veel mensen kunnen mij vertellen wat er niet aan deze man deugt. Niemand kan mij vertellen waar hij zijn succes vandaan haalt."*

## OMGAAN MET SLECHT FUNCTIONERENDE MEDEWERKERS

Ook een inspirerend manager kan te maken krijgen met slecht functionerende medewerkers. Iedere situatie is daarbij weer anders. Misschien heeft de medewerker nooit goed gefunctioneerd. Misschien is het langzaam ontstaan. In een klimaat waarin iedereen zich ontwikkelt, is stilstaan ook achteruitgang. Het levert op den duur een onhoudbare situatie op. Belangrijk is ook of het een kwestie is van niet kunnen, of niet willen.

Er zijn dus verschillende oorzaken en achtergronden. Toch zijn er een aantal standaard stappen die genomen kunnen worden om hier mee om te gaan.

### *Constatering*

Op enig moment constateert de manager dat het functioneren van een medewerker tekort schiet. Vaak is het een beeld dat pas na enige tijd ontstaat. Op het moment dat het beeld ontstaat, moet er iets mee gebeuren. Wachten tot een beoordelingsgesprek is uit den boze. Dat vertraagt alleen maar.

### *Probleemstelling*

De eerste stap is dat er met de medewerker gesproken wordt. De inzet van de manager moet positief zijn. Gericht op verbetering. Het niet goed functioneren moet het probleem van de medewerker worden, voor zover dat nog niet het geval is. In deze fase moet het de medewerker duidelijk worden op welke fronten hij niet goed functioneert en dat er iets moet veranderen. Het moet ook duidelijk zijn dat de manager daarbij wil helpen, maar dat de medewerker zelf de verandering tot stand moet brengen. Hij is de probleemeigenaar en hij is de enige die een verandering tot stand kan brengen. Als hij beseft dat er iets moet veranderen, kan hij vervolgens over het "hoe" na gaan denken.

Het kan zijn dat de medewerker in deze fase onvoldoende mee werkt. De motivatie ontbreekt kennelijk. Dit kan komen omdat hij het niet belangrijk vindt, of omdat hij denkt dat het voor hem niet haalbaar is (zie het hoofdstuk over motivatie). Het belang is te verduidelijken door aan te geven dat ontslag onvermijdelijk is als er niets verandert. De haalbaarheid wordt duidelijk bij het uitwerken van het vervolgtraject.

### *Oplossingsrichting*

Nu wordt besproken wat de veranderingsvoorstellen van de medewerker zijn. De manager kan in deze fase meedenken en ondersteunen. Het moeten realistische voorstellen zijn. Ze moeten tot een beter functioneren bijdragen en haalbaar zijn. Soms is het nodig om de verwachtingen

wat te temperen. Vervolgens is de vraag aan de orde hoe de manager de medewerker hierbij kan ondersteunen en begeleiden. Deze fase eindigt in een plan van aanpak, met een tijdlijn en concrete werkafspraken. De medewerker moet in deze aanpak geloven. Het moet iets van hemzelf zijn.

#### *Vervolgtraject*

In vervolgesprekken wordt gekeken of de betrokkenen hun werkafspraken nagekomen zijn en wat de resultaten zijn. Waar mogelijk, wordt het accent gelegd op de geboekte vooruitgang. Indien nodig kan er bijgestuurd worden.

#### *Evaluatie*

Als aan het eind van het traject het functioneren op het gewenste niveau is gekomen, mogen alle betrokkenen zich hierover verheugen. De medewerker niet in de laatste plaats. Hij wordt dan ook gecompimenteerd met zijn inzet en de geboekte vooruitgang. Vervolgens is het goed om het gelopen traject nog eens te overzien en vooral stil te staan bij de oorzaken van het onvoldoende functioneren. Hoe heeft dit kunnen ontstaan? Vanuit deze oorzaken kunnen leerpunten gehaald worden om te voorkomen dat zo iets weer ontstaat.

Leg alle stappen tijdens dit hele traject schriftelijk vast. Daarmee wordt het belang onderstreept. Bovendien hebben de betrokkenen duidelijk op papier wat er van ze verwacht wordt. Dat geldt zowel voor de medewerker, als de manager.

Mocht onverhoopt blijken dat het gelopen traject geen resultaat opgeleverd heeft, dan moet de conclusie getrokken worden dat de medewerker onvoldoende functioneert en dat het niet gelukt is om hier verandering in aan te brengen. Hij is dus niet geschikt voor de functie. Hij wil wel, maar kan niet. Voor de hand ligt om te kijken of er een andere functie beschikbaar is, die beter aansluit op zijn capaciteiten. Mocht dat niet het geval zijn, dan is ontslag aan de orde.

Natuurlijk zijn er ook situaties waarbij al snel blijkt dat de medewerker niet wil. Hij vindt het kennelijk niet nodig om anders te gaan functioneren. Hier past de constatering dat hij zich niet langer kwalificeert voor de functie en dat hij, bij ongewijzigd gedrag, ontslagen zal worden. Je zet hem als het ware aan de rand van de afgrond, maar steekt nog wel een hand uit. Je wilt hem helpen, maar eerst moet hij willen veranderen. Zo niet, dan volgt ontslag.

Slecht functionerende medewerkers moeten snel opgepakt worden. Ze hebben het effect van rotte appels in een mandje. Als je er niets aan doet rotten ze steeds verder weg en steken ze de rest ook aan. Het respect voor het bedrijf en de leiding neemt snel af als andere medewerkers zien dat toegelaten wordt dat sommige mensen de kantjes er af lopen. De anderen moeten vaak een stapje harder lopen om de problemen, die de slecht functionerende medewerker veroorzaakt, op te vangen. Als dat te lang duurt krijgen de goede medewerkers ook een houding van “ze bekijken het maar, ik doe mijn eigen werk en knap geen zaken voor een ander meer op.”

### *OMGAAN MET NIEUWE MEDEWERKERS*

Regelmatig zal de manager met nieuwe medewerkers te maken krijgen. In principe wijkt de omgang met nieuwe medewerkers niet af van de omgang met bestaande medewerkers. Toch zijn er een aantal specifieke onderdelen die ik hier even belicht.

#### *Selectieprocedure*

De selectieprocedure bestaat uit een aantal stappen, die erop gericht zijn om steeds meer informatie over de kandidaat te krijgen. Iedere stap werkt als een zeef, die steeds fijnmaziger wordt. Er is ook een verband naar kosten. De duurste middelen worden het laatst ingezet. Omgekeerd moet de kandidaat tijdens de procedure steeds meer informatie over het bedrijf en de functie krijgen. De procedure kan op talloze manieren ingericht zijn. Hier volgt een voorbeeld:

#### *Advertentie*

In de advertentie krijgt de kandidaat informatie over het bedrijf en de functie. Hij ziet ook wat de functie-eisen zijn en aan welk profiel hij moet voldoen. Soms is er ook informatie over de primaire arbeidsvoorwaarden. Tevens staat aangegeven op welke wijze en binnen welke termijn de kandidaat moet reageren.

### *Briefselectie*

Zowel de brief als het curriculum vitae bevatten belangrijke informatie over de kandidaten. Op basis hiervan wordt een eerste selectie toegepast, die erop gericht is om meerdere kandidaten uit te nodigen voor een oriënterend gesprek.

### *Oriënterend gesprek*

Tijdens dit gesprek krijgt de kandidaat informatie over de gehele selectieprocedure. Hij kan zijn achtergronden en motivatie verder toelichten en hij krijgt meer informatie over het bedrijf en de functie. Als de primaire arbeidsvoorwaarden niet in de advertentie gestaan hebben, komen ze hier aan de orde.

### *Selectiegesprek*

In dit gesprek wordt specifiek ingegaan op de motivatie, zijn verwachtingen en hoe hij eventuele tekortkomingen op de functie-eisen denkt kunnen te compenseren.

### *Aanstellingsgesprek*

Nu worden de aanstellingsbescheiden doorgenomen en getekend. Het inwerkprogramma wordt besproken en er wordt kennis gemaakt met de nieuwe collega's. Er wordt besproken hoe er met elkaar omgegaan wordt. Ook komt de eventuele vervolgprocedure aan de orde.

Na iedere stap neemt de kandidaat en het bedrijf de beslissing of ze de procedure voort willen zetten. Er kunnen verschillende tussenstappen ingebouwd worden, zoals bijvoorbeeld:

- verstrekken van documentatie over het bedrijf
- kennismakingsstage
- onderzoek naar referenties
- assessment

De gekozen procedure zal van de situatie afhankelijk zijn. Belangrijk is wel dat het een goed overwogen procedure is en dat de kandidaat goed op de hoogte wordt gebracht van de procedure en dat iedereen zijn taak in de procedure goed kent.

### *De selectie*

Wie namens het bedrijf de selectiegesprekken voert is verschillend. In grote bedrijven zal er een aparte personeelsfunctionaris zijn. In kleine bedrijven is dat niet het geval. De betrokken manager zal in ieder geval een belangrijke rol moeten spelen. Soms verdient het aanbeveling om ook toekomstige collega's bij de procedure te betrekken. Bij verschillende gesprekken kunnen ook verschillende partijen betrokken zijn, die hun ervaringen met de kandidaat uitwisselen. Dit geeft wat meer objectivering.

In veel situaties wordt nogal sterk gefocussed op de functie-eisen. Natuurlijk is het belangrijk dat de kandidaat daaraan voldoet. Zijn motivatie en persoonlijkheid zijn echter minstens zo belangrijk. Als hij niet aan bepaalde functie-eisen voldoet, is het de vraag of dat binnen een redelijke termijn te ontwikkelen is. Als dat het geval is, hoeft het geen belemmering te vormen. Motivatie, enthousiasme, uitstraling, gevoel voor humor, binnen het team passen, zijn belangrijke criteria, waar achteraf veel minder makkelijk wat aan te doen is.

Het komt ook regelmatig voor dat vanuit het bedrijf te rooskleurige informatie over de baan en de toekomstmogelijkheden gegeven wordt. Daar schuilt een groot gevaar in. De nieuwe medewerker, die gemotiveerd binnenkomt, zal hierover teleurgesteld raken. Zijn verwachtingen zijn veel te hoog gespannen. In het ergste geval voelt hij zich gewoon bekocht. Hij zal snel weer naar andere banen gaan kijken. Anderzijds stapt een sollicitant wel eens wat makkelijk over de verwachtingen van de werkgever heen. Dat leidt tot teleurstellingen bij de manager. Zorg er dus voor dat de verwachtingen over en weer volstrekt duidelijk zijn en dat hier geen misverstanden over kunnen ontstaan.

Tijdens de selectieprocedure krijgt de kandidaat formele informatie over het bedrijf en de functie. Impliciet krijgt hij ook heel veel informele informatie, zoals:

- komt het bedrijf professioneel over?
- wordt er zorgvuldig met mensen omgegaan?
- is er respect voor elkaar?
- wat voor sfeer heerst er?

- hoe zijn de mensen in de omgang?

Allemaal vragen waar de kandidaat, tijdens de procedure, een beeld van krijgt. Eigenlijk wordt tijdens de selectieprocedure de toon gezet voor de toekomstige samenwerking.

#### Inwerken van een nieuwe medewerker

Naast introductie in het bedrijf, bij belangengroepen buiten het bedrijf en een eventuele interne bedrijfsopleiding, moet er een duidelijk inwerkprogramma op de afdeling zijn. De manager, collega's en eventuele mentoren spelen daar allemaal een rol in. Deze rollen moeten voor de betrokkenen volstrekt duidelijk zijn. De communicatie verdient extra aandacht. Wie verschaft de nieuwe medewerker welke informatie en voor welke vragen kan hij bij wie terecht.

Zij, die een rol spelen bij het inwerken, moeten de basisvaardigheden voor het stimuleren van medewerkers onder de knie hebben. Aanmoedigen en het zichtbaar maken van vooruitgang is minstens zo belangrijk dan instrueren en controleren.

#### Vervolgprocedure

Vrijwel altijd zitten er vervolgmomenten in de aanstellingsprocedure. Deze worden tijdens het aanstellingsgesprek besproken. Als er sprake is van een proeftijd, dan moet aangegeven worden hoe daar binnen het bedrijf mee omgegaan wordt. Meestal is er aan het eind van de proeftijd een functioneringsgesprek. In veel situaties zal ook sprake zijn van een tijdelijke aanstelling, die eventueel verlengd wordt, of omgezet wordt in een vaste aanstelling. Ook dan is er sprake van een functioneringsgesprek. Tijdens dit soort gesprekken mogen geen nieuwe punten, met betrekking tot het functioneren, aan de orde komen. Het inwerken van een nieuwe medewerker en het zich ontwikkelen in de functie moet een continue proces zijn, waarover voortdurend, over en weer, informatie verstrekt wordt.

## OMGAAN MET SITUATIES

Een inspirerend manager gaat niet alleen om met mensen, maar krijgt ook met diverse situaties te maken. In dit hoofdstuk besteed ik aandacht aan een aantal van deze situaties. Die staan natuurlijk nooit op zich en hebben altijd weer raakvlakken met mensen

### OMGAAN MET PROBLEMEN

Managers krijgen regelmatig met diverse problemen te maken. Soms grote, soms kleine, maar die zijn voor de aandrager ook van belang. Hieronder volgen een paar aspecten van het omgaan met problemen.

#### Snel reageren

Problemen dienen zich vaak van tevoren aan. Soms zijn we zelfs van tevoren gewaarschuwd en hebben we die waarschuwing in de wind geslagen. Reden temeer om op je hoede te zijn. Veel problemen hadden voorkomen kunnen worden door vroegtijdiger ingrijpen. Hoe dan ook, als er signalen zijn dat er problemen aan het ontstaan zijn, is het zaak om er zo snel mogelijk bij te zijn.

#### *Late aflevering*

*Klanten klagen bij de directie dat ze hun bestellingen te laat binnen krijgen. Het blijkt dat door onderbezetting de orders niet allemaal tijdig afgeleverd zijn. De onderbezetting is ontstaan omdat een medewerker ziek naar huis gegaan is. De afdelingsmanager geeft aan de directie aan dat het een tijdelijk probleem is. Hij verwacht dat de betrokken medewerker na een paar dagen wel terug is.*

*De afdelingsmanager bagatelliseert de zaak. Als hij alert was geweest had hij de ziekte kunnen voorkomen. Het zat er aan te komen. Het is al maanden te druk, daardoor worden er meer fouten gemaakt. Het herstellen van die fouten kost weer extra tijd, enz. De medewerkers klagen steeds meer en de stemming is slecht geworden.*

*Afwachten is nu geen optie. Er moet direct ingegrepen worden. Er komt immers steeds meer werk op steeds minder schouders. Nu klanten gaan klagen wordt de druk op de afdeling nog groter. De kans dat het ziekteverzuim groter wordt, stijgt met de dag. Zeker als medewerkers zien dat er niets met hun probleem (te grote werkdruk) gedaan wordt.*

#### Hoe oplossen

Problemen zijn er om overwonnen te worden. In die zin is ieder probleem een uitdaging. Oplossen van problemen vraagt creativiteit en levert vrijwel altijd leermomenten op voor de betrokkenen en/of de organisatie. Als zich problemen voordoen kunnen deze standaard stappen gevolgd worden:

##### *Verkennen van het probleem*

Analyseren van de situatie. Wat is er allemaal fout gegaan, waar liggen de oorzaken

##### *Omschrijven van het probleem*

Wat is het probleem en wat zijn randvoorwaarden voor de oplossing.

##### *Bedenken van alternatieve oplossingen*

Bedenken van alternatieve oplossingen. Divergeren, creativiteit, doordenken en meeliften op ideeën van anderen, etc.

##### *Uitwerken van de gekozen oplossing*

Convergeren. Kies het beste alternatief en werk dit verder uit.

##### *Evaluatie*

Werkt de oplossing, hoe kunnen we dergelijke problemen voorkomen, wat hebben we geleerd van het oplossingstraject?

Het bedenken van oplossingen is een creatief proces. In deze fase is het belangrijk dat ideeën niet van tafel geveegd worden. Dat is te voorkomen door af te spreken dat er in deze fase geen bezwaren geopperd mogen worden. Vervolgens kan per idee gekeken worden naar:



- wat zijn de sterke punten van dit idee (voordelen)
- wat zijn de hobbels. Dit zijn nadelen, die verwoord worden als uitdagingen “hoe kunnen we voorkomen dat ..”
- welke ideeën zijn er voor het oplossen van de uitdagingen

Als het probleem opgelost is, moet nog nader gekeken worden naar de oorzaak en ligt de vraag voor hoe zo'n probleem in de toekomst te voorkomen is.

#### Medewerker is probleem eigenaar

Een probleem heeft een probleemeigenaar. Het is dus zijn probleem. Te vaak nemen managers problemen van hun medewerkers over. “Dat regel ik wel even.” Daardoor wordt de manager probleemeigenaar. Dat is vaak de makkelijkste weg, maar het is absoluut niet goed. De manager maakt zich wel populair, maar krijgt daardoor steeds meer problemen op zijn bord en het probleemoplossend vermogen van de organisatie holt achteruit. De manager doet er veel beter aan om de medewerkers te helpen hun eigen problemen op te lossen. Dat kost misschien meer tijd, maar het effect is wel dat het probleemoplossend vermogen van de organisatie groter wordt en dat het bijdraagt aan de persoonlijke groei van de medewerkers.

Natuurlijk blijven er altijd zaken die de manager moet regelen, maar het overgrote deel kan de medewerker zelf oplossen als hij maar weet hoe. In de beginfase zal hij daar hulp van zijn coach bij nodig hebben, maar dat zal steeds minder worden. Een teken dat hij in zijn baan groeit.

#### De manager is probleemeigenaar

Als de manager probleemeigenaar is, zal hij het zelf op moeten lossen. Hij kan daarvoor natuurlijk raad vragen aan zijn manager.

Voor de oplossing moeten keuzes gemaakt worden. Sommige mensen en dus ook managers, hebben de neiging om onprettige besluiten voor zich uit te schuiven. Als het besluit uiteindelijk genomen is, wordt vervolgens de communicatie uitgesteld, onder het motto van “even het goede moment afwachten”. Dit versterkt de besluiteloze indruk. Medewerkers zijn vaak afhankelijk van de besluiten van hun manager, daarom mag van de manager verwacht worden dat hij weloverwogen, maar ook snel besluiten neemt. Als dat door omstandigheden niet mogelijk is, bijvoorbeeld omdat nader onderzoek nodig is, moet dat gecommuniceerd worden. Tevens moet daarbij aangegeven worden wanneer het besluit verwacht kan worden.

### OMGAAN MET REGELS

Regelgeving helpt om de beheersbaarheid te vergroten. Het is een gebied dat altijd in beweging is en het is moeilijk om daar het goede evenwicht in te vinden. Vergelijk het met onze samenleving. Om alles in ons land in goede banen te leiden zijn er boeken vol met regels (wetgeving). Deze regels voorzien niet in alle situaties die voor kunnen komen. Dat is onmogelijk. Hoe ze in een bepaalde situatie geïnterpreteerd moeten worden, wordt aan de rechter voorgelegd. Die doet een uitspraak, die in de geest is van wat de wetgever bedoeld heeft (jurisprudentie). Soms komen we tot de ontdekking dat er veel teveel wetgeving is. Het is niet allemaal uitvoerbaar en controleerbaar, of het is te betuttelend. Er breekt dan een periode van deregulering aan. Totdat na verloop van jaren meer wildgroei in de samenleving komt, vervolgens worden de zaken weer meer gereguleerd.

In organisaties zien we ook dat er meer regels komen naarmate het bedrijf groeit. Dit vergroot de beheersbaarheid, maar het beperkt de individuele medewerker. Sommige regels zullen door medewerkers als normaal ervaren worden, sommige zullen ze betuttelend vinden. Dan kan geen aanleiding zijn om er van af te wijken. Als er regels zijn, die door een overgrote meerderheid als betuttelend worden ervaren, is de vraag gerechtvaardigd of het bedrijf niet doorgeschoten is in haar regelgeving en of het geen tijd is voor deregulering.

Van de manager mag verwacht worden dat hij het nut en de noodzaak van de geldende regels ziet en aan zijn medewerkers uit kan leggen en dat ook doet. Het moet voor medewerkers duidelijk zijn dat regels niet veranderd worden, omdat een enkeling er weerstand tegen heeft. Hij moet zich schikken (of niet) en zijn energie gebruiken voor dingen die hij kan beïnvloeden. Soms echter kan een regel voor een individuele situatie een onbedoeld onredelijk effect hebben. Dan moet er van de

regel afgeweken kunnen worden. Dit moet een uit te leggen afwijking zijn, waar een ander, onder dezelfde omstandigheden, ook recht op heeft. Verbloem dat soort uitzonderingen niet, maar leg ze uit. Verhalen in de geest van: “Wij maken voor jou een uitzondering, maar je mag er niet over praten”, zijn vergif in een organisatie.

### OMGAAN MET DE INFORMELE ORGANISATIE

Naast de formele organisatie is er de informele organisatie. Het is goed om daar rekening mee te houden. Wie heeft contact met wie en waarover? Wie heeft invloed in zijn omgeving. Wie heeft op een afdeling de meeste invloed? Als we hierop letten zullen we zien dat dit vaak niet de formele leiders zijn. Veelal zit de meeste invloed, zeg maar de meeste macht, bij anderen. Deze kunnen we beschouwen als de opinieleiders. Als je zaken wilt beïnvloeden, moet je dus terdege rekening houden met deze opinieleiders. Zij bepalen in hoge mate hoe een organisatie reageert op onze ideeën of plannen. Maak gebruik van deze informele organisatie.

#### *De afdelingsmanager*

*Een nieuwe sectormanager heeft naar verloop van tijd een goed contact met zijn afdelingsmanagers. Er is openheid, hij weet wat er speelt en kan ze goed coachen. Met twee oudere afdelingsmanagers is dat minder. Het is merkbaar dat hun afdelingen niet goed lopen, maar ze houden hem op een afstand.*

*Hij bespreekt dat met ze. De ene (A) geeft het toe. Hij is bang. Hij is niet zo'n sterke manager. In het verleden is al eens geprobeerd om hem er uit te werken. Dat is toen niet gelukt. Hij wil dat niet weer meemaken en probeert onopvallend zijn pensioen te halen. Daarom heeft hij steeds ontkend dat er problemen zijn. De ander (B) ontkent dat er iets aan de hand is.*

*Door de open relatie met A is coachen mogelijk. Dat heeft een positief effect. De sectormanager weet dat A en B ook privé contact hebben. Hij vertelt A dat hij zich zorgen maakt over B. Het gaat steeds slechter met hem, maar hij blijft zeggen dat er niets aan de hand is. Als dat zo door blijft gaan kan hij niets voor B betekenen en loopt het voorspelbaar slecht af. Nog diezelfde week belt B dat hij graag een gesprek wil met de sectormanager.*

### OMGAAN MET PROJECTEN

Deelnemen aan projecten kan heel inspirerend werken. De werkzaamheden binnen een projectgroep zijn nooit routinematig. Ieder project is immers uniek. Door de multidisciplinaire samenstelling werk je met andere mensen samen dan normaal. Een project is een nieuwe uitdaging voor de leden van de projectgroep. Het genereert nieuwe energie, er wordt een beroep gedaan op de creativiteit en het is leerzaam.

Mislukkingen moeten voorkomen worden. Dat heeft een demotiverende invloed. Men heeft er enthousiast en hard aan gewerkt, maar de uitkomst is negatief. Het is daarom zaak om projecten op een goede manier in de organisatie in te bedden. Hoewel ieder project weer op zichzelf staat, is er toch een ruwe, algemeen toepasbare fasering:

#### *Initiatiefase*

De probleemeigenaar (opdrachtgever) en de projectleider werken de doelstellingen van het project uit. Ze bepalen wat de effecten van het project moeten zijn en stellen de projectbriefing op.

#### *Definitiefase*

De projectleider stelt, in overleg met de opdrachtgever, het team samen. Er vindt een startbijeenkomst met de opdrachtgever plaats. Er wordt bepaald langs welke weg het resultaat tot stand moet komen. Er worden deelprojecten vastgesteld en een planning gemaakt. Er worden afspraken gemaakt over beschikbaarheid van mensen en middelen, de communicatie, etc. Het geheel wordt vastgelegd in een projectcontract.

### *Ontwikkelingsfase*

Dit is de langste fase. De deelprojecten worden uitgevoerd. Tussentijdse resultaten worden met de opdrachtgever besproken. Aan het eind wordt het projectresultaat overgedragen aan de opdrachtgever.

### *Implementatiefase*

Onder verantwoording van de opdrachtgever vindt de implementatie plaats. De projectleden kunnen hierbij ondersteunend werken. Onvoorziene probleempunten moeten worden opgelost.

### *Evaluatiefase*

Het totale project wordt geëvalueerd en leerpunten worden vastgelegd. Tot slot wordt de projectgroep ontbonden.

De manager van een medewerker die in een project zit, is zijn lijnfunctionaris. Het verloop van het project valt echter onder de verantwoording van de projectleider. Dit kan een bron van conflicten worden. Er kunnen bijvoorbeeld onverwacht problemen komen over de inzetbaarheid van de medewerker. Het is druk op de afdeling, maar het project vraagt meer tijd dan gedacht. Vaak kan het in goed onderling overleg geregeld worden. Soms moet de knoop op een hoger echelon doorgemaakt worden. Het verdient in ieder geval aanbeveling om de managers, van medewerkers die in een projectgroep zitten, goed te informeren over het belang en het verloop van het project. Natuurlijk bespreekt de lijnmanager de gang van zaken ook met zijn medewerker. De insteek van zo'n gesprek moet de belangstelling voor de medewerker en zijn functioneren in het project zijn. De resultaten van het project is een zaak van projectleider en opdrachtgever. Sommige lijnmanagers willen invloed op de resultaten van het project uitoefenen via hun medewerker die in de projectgroep zit. De medewerker komt daardoor in een onmogelijke situatie terecht. Het project, wat een bron van inspiratie had moeten worden, wordt een bron van stress.

## *OMGAAN MET KLACHTEN*

Een manager kan op verschillende manieren met klachten over zijn medewerkers te maken krijgen. Dat kunnen externe, of interne klachten zijn. Externe zijn bijvoorbeeld klachten van afnemers, toeleveranciers, etc. Interne klachten komen vanuit de eigen organisatie. Deze klachten moet hij in behandeling nemen. Vervolgens moeten de binnengekomen klachten met de betrokken medewerker besproken worden.

### *Binnenkomende klachten*

Bij inspirerend managen zijn er goede open verhoudingen. Er is een dynamische, maar ook veilige sfeer. Er wordt hard gewerkt en fouten maken mag. Liever niet natuurlijk, maar het is niet altijd te voorkomen.

Vaak wordt een klacht vervelend gevonden. Dat geldt overigens ook voor de klager. Dat is begrijpelijk, maar kortzichtig. Het voelt misschien niet prettig om door anderen op een (vermeende) fout aangesproken te worden. Toch is het in feite heel plezierig dat de ander zijn klacht uit. Hij geeft daarmee de organisatie de mogelijkheid om er mee om te gaan en van te leren.

Beschouw een binnenkomende klacht dus niet als een aanval. Wees blij dat een klager zijn onvrede rechtstreeks uit. Door zijn klacht te uiten:

- geeft de klager aan wat hij belangrijk vindt
- krijgt de organisatie de kans om zijn onvrede weg te nemen
- levert het leerpunten op voor de organisatie

Niet zelden wordt de band tussen de klager en de organisatie juist versterkt door een goed afgewikkelde klacht.

Voor de behandeling van binnenkomende klachten zijn een aantal eenvoudige principes:

#### *Laat de klager stoom afblazen*

Veelal heeft de klager een behoorlijke drempel moeten overwinnen om de klacht te uiten. Soms spelen emoties als woede en teleurstelling een rol. Het is in deze fase belangrijk om de klager aan het woord te laten. Reageer niet geprikkeld. Val hem niet in de rede. Toon interesse.

#### *Vorm een goed beeld van de klacht*

Om een goed beeld van de klacht te krijgen is doorvragen en luisteren van belang. Als het beeld helder is, vat het dan samen en check of het beeld klopt.

#### *Neem de klacht in behandeling*

Geef nu aan hoe de klacht behandeld wordt. Vaak wil de klager in deze fase dat zijn standpunt overgenomen wordt. Hij wil toezeggingen. Deze kunnen niet gegeven worden. Er zitten altijd twee kanten aan een verhaal. De klacht zal dus altijd eerst met de betrokken medewerker besproken moeten worden, voordat er conclusies getrokken kunnen worden.

De procedure is dus dat de klacht eerst met de betrokken medewerker besproken zal worden. Daarna zal de klager van de bevindingen op de hoogte gebracht worden. Geef concreet aan wanneer de klager een reactie kan ontvangen.

#### *Houd de klager op de hoogte*

Soms is de oplossing simpel en kan dat naar de klager gecommuniceerd worden. Soms ligt het ingewikkeld en is het noodzakelijk dat op een hoger niveau over de afwikkeling beslist moet worden. Breng in ieder geval de klager op de hoogte van het te volgen traject en de vervolgstappen. Voor hem is de klacht pas weg als hij opgelost is. Het is wel zaak om te zorgen dat dit traject zo kort mogelijk is.

#### *Beantwoordt de klacht*

Als besloten is welke actie naar de klager ondernomen gaat worden, moet dat zo snel mogelijk gecommuniceerd en uitgevoerd worden.

### Bespreken van klachten

De aard en de zwaarte van de klacht kunnen enorm verschillen. Sommige dingen lijken onbenullig, maar zijn dat in de ogen van klager zeker niet. Andere zaken lijken ernstig en kunnen zelfs tot ontslag van een betrokken medewerker leiden. Grote zorgvuldigheid is dan natuurlijk geboden.

Bij de bespreking van ernstige klachten met de medewerker staat waarheidsvinding voorop. Vervolgens moet duidelijk worden welke actie naar de klager ondernomen wordt en welke leerpunten er voor de betrokken medewerker zijn.

Ook voor het bespreken van klachten met medewerkers zijn een aantal eenvoudige regels:

#### *Bestudeer de lezing van de klager*

De klacht is door de klager onderbouwd. Soms gaat de klacht vergezeld van interne of externe rapporten. Als behandelaar moet je hier een goed en gedetailleerd beeld van hebben. Vraag waar nodig verduidelijking van de klacht, totdat je er een helder beeld van hebt.

#### *Kondig het gesprek aan*

Vertel de medewerker van tevoren dat je met hem wilt praten over een binnengekomen klacht. Verstrek geen verdere gegevens.

#### *Vraag de lezing van de medewerker*

Geef in het begin van het gesprek aan hoe de klacht binnengekomen is en hoe je de ernst beoordeelt. Geef de procedure aan en vertel vervolgens over wie het gaat. De werknemer wil in deze fase graag de precieze inhoud van de klacht weten. Vertel die niet. Geef aan dat je een verhaal van de klager hebt en dat je nu de lezing van de medewerker wilt horen. Pas als beide verhalen duidelijk zijn, worden er conclusies getrokken.

Laat de medewerker nu zij relaas vertellen. Stel vragen ter verduidelijking. Ga net zo lang door tot je een helder beeld hebt. Vat de hoofdlijnen samen en laat die bevestigen.

#### *Vergelijk de beide lezingen*

Kijk waar cruciale verschillen zitten tussen de lezing van de klager en de medewerker. Laat de medewerker op deze verschillen reageren. Bij ingewikkelde klachten moet dit in een vervolgesprek gebeuren. Als er geen bevredigende verklaring voor de verschillen in de lezingen zijn, is nader onderzoek bij de klager gewenst.

#### *Trek conclusies*

Als de verklaring voor de verschillende lezingen duidelijk is, wordt het tijd om conclusies te trekken. Trek conclusies over de gebeurtenissen die tot de klacht geleid hebben. Tot hoever heeft de klager gelijk en welke steken heeft de medewerker laten vallen. Bereik overeenstemming over de conclusies.

### *Bespreek de afhandeling naar de klager*

Vraag de medewerker voorstellen om de klacht op een bevredigende manier voor de klager af te handelen. Besluit concreet hoe de klacht afgewikkeld wordt en wie daarbij wanneer wat regelt. Als de medewerker fouten gemaakt heeft, laat hem die dan zoveel mogelijk zelf rechtzetten.

### *Bespreek de leerpunten*

Bespreek de leerpunten voor de organisatie en de betrokken medewerker. Hoe kunnen we dergelijke klachten vermijden, of hoe kunnen we er beter mee omgaan? Maak hierover voortgangsafspraken.

### *Check de afwerking*

Check tenslotte de afwerking. Als dat goed is geweest, geef dan complimenten.

Medewerkers horen te weten hoe hun leidinggevende met klachten omgaat. Onduidelijkheid hierover kan snel tot wantrouwen leiden. Soms verwachten medewerkers van hun managers dat ze blind vertrouwen krijgen. De manager wordt geacht zich dus per definitie tegen de klacht verzetten. De klager daarentegen wil dat de manager direct partij voor hem kiest en verwacht de betrokken medewerker goed aangepakt gaat worden. Het moet voor iedereen duidelijk zijn dat er in zo'n situatie nooit sprake kan zijn van blind vertrouwen. De medewerkers moeten wel de volstrekte zekerheid hebben dat hun manager nooit een standpunt in zal nemen alvorens er met de betrokken medewerker gesproken is.

Soms weet de medewerker dat zijn handelingen waarschijnlijk een klacht tot gevolg zal hebben. Bij open communicatie past dan dat hij zijn manager hier vooraf van op de hoogte brengt.

### *De klacht*

*Een klant heeft een ernstige klachtbrief over een verkoper geschreven, die via de directie bij de verkoopleider terechtgekomen is. Deze belt de klant om een nadere toelichting te vragen. De klant vertelt dat de verkoper toezeggingen gedaan heeft, die achteraf niet bleken te kloppen. "Dat had hij natuurlijk nooit mogen doen", zegt de verkoopleider.*

*Met dit antwoord verklaart de verkoopleider zijn eigen verkoper schuldig, zonder dat hij hem heeft gehoord. Dat is een kwalijke zaak. Sommige medewerkers vinden dat hun baas altijd achter hun moet staan. Dat is niet juist. Je mag niet blind achter je mensen gaan staan en hun gedrag verdedigen, maar je mag ze zeker ook niet blind laten vallen. Het mag niet zo zijn dat de klant al gelijk krijgt zonder dat de verkoper gehoord is.*

## OMGAAN MET VERANDERINGEN

Een organisatie is voortdurend in beweging, omdat de markt voortdurend in beweging is. Medewerkers moeten beseffen dat de taak die ze hebben, per definitie, van tijdelijke aard is. Als de omstandigheden daarom vragen moeten ze snel elders ingezet kunnen worden. Flexibel op veranderingen in kunnen spelen kan een groot differentieel voordeel voor een organisatie zijn. Medewerkers zijn daar op voor te bereiden. Dat begint al met de werving, sollicitatie en aanstelling. Na de inwerkperiode zullen medewerkers ook met andere taken kennis moeten maken. Taakrotatie kan een goed middel zijn om de flexibiliteit te vergroten. Medewerkers moeten dus ook over de rand van de afdeling heen kijken en zich betrokken voelen bij het totale bedrijf. Dat stelt eisen aan de communicatie en informatiestromen. Als het ergens in de organisatie stagneert, moet de houding van de rest niet zijn van "wij worden door hun belemmerd", maar "hoe kunnen we ze helpen?"

Wat hier geschreven staat over medewerkers geldt nog sterker voor managers. Het zal duidelijk zijn dat veranderingsgezindheid in de gehele organisatie ingebed moet zijn. Het moet een onderdeel van de bedrijfscultuur zijn. Dan wordt het ontwikkelen van managers en medewerkers in die richting een normale zaak.

Flexibiliteit en veranderingsgezindheid is een groot goed. Niet alleen omdat veel beter op marktontwikkelingen ingespeeld kan worden. Het houdt mensen in beweging, geeft mogelijkheden voor extra ontwikkeling en draagt bij aan de motivatie. Met z'n allen ervaren dat jouw bedrijf beter op ontwikkelingen inspeelt dan anderen, geeft natuurlijk ook een kick. Bovendien zorg je er op deze

manier voor dat meerdere mensen inzetbaar zijn op sleutelposities, waardoor het bedrijf veel minder kwetsbaar is.

### *OMGAAN MET REORGANISATIES*

De structuur volgt de organisatie. De organisatie verandert voortdurend, dus is de structuur ook regelmatig aan veranderingen onderhevig. In flexibele en veranderingsgezinde ondernemingen zijn reorganisaties aan de orde van de dag. Bij dit soort reorganisaties is meestal niet het hele bedrijf betrokken. Het speelt zich af binnen een bepaald aandachtsgebied, of op een bepaald niveau. Ook is er een tendens om steeds meer te verschuiven naar een projectorganisatie. In dat verband verwijs ik naar het boek "De Laatste Reorganisatie".

Soms komen reorganisaties als een schok. Bijvoorbeeld bij een plotselinge overname of fusie, of acute financiële problemen. Bij dit soort reorganisaties is het hele bedrijf betrokken. Vaak zijn er voor die tijd wel geruchten geweest. De directie heeft dan, om de rust te bewaren, de geruchten onkend. Dit gaat soms zover dat een toenemend aantal medewerkers het vertrouwen in de leiding verliest, ze voelen dat ze belazerd worden. Zij die nog wel in de directie geloven voelen zich nog veel sterker belazerd als achteraf blijkt dat de geruchten juist waren. Dergelijke reorganisaties worden meestal pijnlijke processen. De tijdsdruk is groot. Er moeten snel besluiten genomen worden. De stijl van leidinggeven gaat terug naar autoritair. Er is geen tijd om zorgvuldig te communiceren. Er is geen aandacht meer voor individuen. De formele organisatie staat op losse schroeven en de informele organisatie wordt steeds belangrijker. De reorganisatie gaat meestal niet meer per aandachtsgebied, maar per laag top-down, of bottum-up.

#### Top-down

Deze methode wordt vaak toegepast bij acute problemen. Deze problemen zijn ontstaan onder verantwoording van de huidige directie. Niet zelden zijn de problemen door diezelfde directie eerst gebagatelliseerd, totdat externe geldverstrekkers, of een raad van commissarissen ingrijpt. Het ligt dan voor de hand om eerst de directie te vervangen. Dan komt de volgende managementlaag aan de beurt etc. Een voordeel van deze aanpak is dat het nieuwe management onbevangen met de problemen om kan gaan. Een nadeel is dat ze weinig affiniteit hebben met het bedrijf en de zittende mensen.

#### Bottum-up

Bij fusies wordt deze methode veel toegepast. Eerst wordt de basis gereorganiseerd, vervolgens de leidinggevende laag daarboven, etc. Het grote voordeel is dat de grootste groep het eerst gereorganiseerd wordt en dat de reorganisatie begeleid wordt door de vertrouwde managers. Op hen wordt een zware wissel getrokken, terwijl ze soms nog niet eens beseffen dat ze als volgende aan de beurt zijn. Als ze dat later ontdekken voelen ze zich misbruikt. Een nadeel is ook dat de zittende managers nog denken vanuit de oude bekende patronen en niet vanuit het nieuwe model dat moet ontstaan. Diverse managers zullen dan ook weerstand hebben tegen de manier waarop de reorganisatie uitgevoerd wordt.

Omdat het een pijnlijk proces is, wordt gepoogd om reorganisaties zo snel mogelijk te laten verlopen. Dat is een goed streven. Reorganisaties gaan gepaard met onzekerheid voor de werknemers. Deze onzekerheid heeft een verlamdend effect op het bedrijf. Bovendien voelen veel mensen zich slachtoffer van de situatie. Zij hebben hun werk altijd goed gedaan. Door oorzaken, waar zij niets aan kunnen doen, wordt hun wereld op zijn kop gezet. Hoe sneller er duidelijkheid komt, hoe beter het is. Een aantal mensen wil echter niet in die slachtofferrol zitten, zij wachten niet af wat er gaat gebeuren. Ze verlaten het bedrijf. Dit zijn meestal goede medewerkers, onafhankelijken, die makkelijk elders een baan kunnen vinden. Zo kan er in korte tijd veel kwaliteit verloren gaan, die het bedrijf na de reorganisatie juist zo hard nodig heeft.

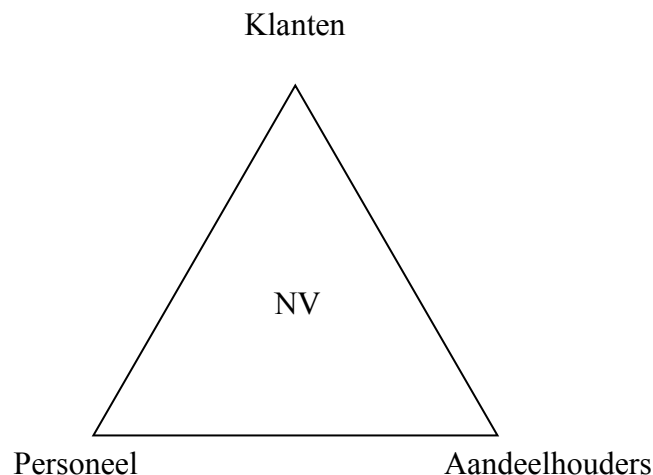
Ondanks het feit dat snelheid gewenst is, is ook hier een goede voorbereiding van het grootste belang. Niet de omstandigheden, maar een risicoanalyse moet de grondslag vormen voor de manier waarop gereorganiseerd wordt (bottum-up of top-down).

Veel problemen worden veroorzaakt door gebrekkige communicatie. In tijden van onzekerheid hebben de medewerkers extra aandacht nodig. Ze krijgen juist minder. De top wordt volledig opgeslokt door het maken van de reorganisatieplannen en het overleg met de ondernemingsraad en vakbonden. Zolang onderhandelingen lopen heeft iedereen een zwijgplicht. De managers zijn met zichzelf bezig en hebben veel overleg met collega's. Dat geldt ook voor de werkmakers. De verticale communicatie wordt minimaal en de horizontale maximaal.

Een goede communicatie vooraf had de schok aanzienlijk kunnen verkleinen. Had duidelijk gemaakt dat het niet goed gaat met het bedrijf. Had de medewerkers maar geïnformeerd over de problemen. Niet zelden levert dat nuttige suggesties op, waardoor erger voorkomen had kunnen worden. Vertel dat je een mogelijke fusiekandidaat aan het worden bent en welke voor- en nadelen daarvan te verwachten zijn. Medewerkers hebben recht op dit soort informatie. In ieder geval was dan voor iedereen duidelijk geweest dat doorgaan op de oude voet geen optie is.

Een onderneming heeft te maken met veel verschillende publieksgroepen. Middels public relations is er jaren aan gewerkt om bij die publieksgroepen een positief imago te creëren. Tijdens reorganisaties wordt dat soms in één klap tenietgedaan.

Ter illustratie staat in figuur 23 een dienstverlenende Naamloze Vennootschap aangegeven met zijn belangrijkste publieksgroepen.



Figuur 23

Als het goed is, is er een goed evenwicht tussen de belangen van deze publieksgroepen. Er is een sterke wederzijdse afhankelijkheid. De onderneming verliest zijn bestaansrecht als één van deze groepen wegvalt. Als het belang van een bepaalde groep teveel op de voorgrond geplaatst wordt, gaat dat ten koste van de andere groepen. Tijdens reorganisaties komt vaak het belang van de financiers (aandeelhouders) opeens op de eerste plaats. Personeel en klanten voelen zich helemaal in de steek gelaten. Dat is levensgevaarlijk, want de onderneming heeft ze in de toekomst hard nodig.

Een betere communicatie tijdens de reorganisatie kost meer tijd, maar levert veel op. Het verkleint het verlamme effecten en beperkt de schade door vertrek van goede medewerkers. Informatie over het doel van de reorganisatie, het te lopen traject en de vooruitzichten is belangrijk. Vervolgens informatie over de te nemen stappen en de uitkomsten. Maak een goed communicatieplan. Voorkom dat medewerkers hun informatie van derden krijgen (bijvoorbeeld de pers, via de aandeelhoudersvergadering). Besteed vooral ook aandacht aan het perspectief. Het perspectief is immers altijd een betere toekomst dan de huidige situatie. Kijk hoever groeperingen zijn met het verwerkingsproces. In dat verband verwijs ik nog even naar de curve over het verwerken van tegenslagen, die we bij het slechtnieuwsgesprek hebben gezien. De managers moeten zo snel mogelijk door het dal geholpen worden. Zij spelen immers een cruciale rol in het begeleiden van hun medewerkers.

De manager moet zich realiseren dat niemand ontkomt aan de reorganisatie. Ieders taak zal onder de loep genomen worden. Ook die van hem. Hij moet zich vergewissen van de noodzaak van de reorganisatie en dit ook uitdragen aan zijn medewerkers. Hij moet zich zo snel mogelijk een beeld vormen van het toekomstperspectief en voor zichzelf bepalen of hij hier deel van uit wil maken of niet. Zo niet, dan moet hij vertrekken, zo ja, dan moet hij er onvoorwaardelijk voor gaan. Hij moet zich er goed van bewust zijn dat hij een cruciale rol speelt bij het informeren en vooral het beïnvloeden van de medewerkers. Zijn houding kan een stempel op de hele groep zetten. Mensen informeren, aandacht aan ze besteden en ze perspectief bieden (binnen of buiten de organisatie) zijn de belangrijkste taken.

Tijdens een ingrijpende reorganisatie gaan mensen vaak ander gedrag vertonen. De motivatie verschuift. Het behoud van de baan wordt ineens belangrijk. Een bepaalde overlevingsdrang maakt zich van mensen meester. Ogenscheinlijk kleine dingen worden uitvergroot. Bepaalde eigenschappen gaan sterker op de voorgrond treden. Daarbij kun je grofweg de volgende types onderscheiden.

#### *Slachtoffers*

Zij voelen zich het slachtoffer van de reorganisatie. Ze hebben het niet gewild en ook niet verdiend, het is hun overkomen. Ze klagen over alle veranderingen en praten voortdurend over vroeger. In het begin vinden ze veel weerklank, naarmate de reorganisatie vordert raken ze meer geïsoleerd. Mensen die in de slachtofferrol blijven, zijn in de nieuwe situatie kansloos. Ze moeten er zo snel mogelijk uitgehaald worden.

#### *Onbuigzamen*

Dit zijn krachtige persoonlijkheden. Zij houden vast aan bepaalde standpunten of principes. Als de reorganisatie zich beweegt in een richting die daarbij aansluit, zijn het dragende krachten. Gaat de reorganisatie een kant uit die niet strookt met hun principes, dan weigeren ze mee te werken. Hun houding dwingt respect af. Zij verwoorden wat anderen niet durven. Je moet proberen ze te overtuigen van de andere weg. Als dat niet lukt zullen ze het bedrijf moeten verlaten.

#### *Parasieten*

Parasieten maken gebruik van anderen. Ze zijn alleen geïnteresseerd in mensen, als ze denken daar beter van te kunnen worden. Ze verzamelen nuttige informatie en denkbeelden en hebben een scherp politiek gevoel. Als duidelijk is wat er in de nieuwe situatie van ze verlangd wordt, tonen ze het gewenste gedrag, zelfs wanneer het haaks staat op hun vroegere denkbeelden. Ze schromen niet om zich daarbij het gedachtengoed van anderen toe te eigenen. Ze overleven iedere reorganisatie, maar of je daar als bedrijf blij mee moet zijn?

#### *Vossen*

De vossen zijn slim. Ze kiezen voortdurend de kant van de sterksten en overleven daardoor. Ze zijn ook bereid om daarvoor terrein in te leveren. Ze verwachten dat later in de nieuwe situatie terug te kunnen winnen. Hun tijd komt wel weer. Dat kan een toekomstig probleem opleveren. Ze doen mee uit tactische overwegingen, maar blijven in wezen trouw aan hun oude denkbeelden.

#### *Mollen*

Mollen stellen zich gematigd op. Ze vermijden het conflict. Ze hebben wel duidelijke eigen meningen en ideeën, maar werken ondergronds. Ze benaderen mensen achter de schermen en treden pas naar buiten als ze zich van voldoende steun verzekerd weten. Mollen zijn gevaarlijk voor het reorganisatieproces. Ze bouwen aan ondergrondse verzet. Het is zaak om op kleine aanwijzingen te letten, waardoor mollen zichtbaar worden.

#### *Strijders*

Zij storten zich vol overgave in het reorganisatieproces. Het geeft hun extra energie. Ze proberen zoveel mogelijk van hun doelen te realiseren. Waar ze kansen zien gaan ze de strijd aan maar ze bijten zich niet stuk op kansloze situaties. Ze zijn waardevol, ze kunnen veel tegen gas geven, maar ze geven ook veel nuttige informatie.

#### *Kannibalen*

Kannibalen willen er beter van worden. Daarvoor moeten anderen, die in de weg staan, het veld ruimen. De kannibalen willen zegevieren. Ze kiezen zelf hun tegenstanders en branden die



helemaal af. Kannibalen kiezen volledig voor zichzelf en willen doelen bereiken ten koste van anderen. Als een kannibaal de reorganisatie leidt, richt hij grote schade aan.

*Zorgzamen*

Zorgzamen richten hun inspanningen op het veiligstellen van de belangen van anderen. Hoe het met hen zelf afloopt vinden ze minder interessant.

*Avonturiers*

Avonturiers houden van veranderingen. Ze werken er van harte aan mee. Ze zijn niet bang voor de uitkomsten, maar wel nieuwsgierig. Ze zijn niet kritisch. Dat er beweging is, is al fantastisch.

Natuurlijk moet je deze types ook weer niet te absoluut zien. Het is vaak een vermenging van meerdere typologieën, waarbij een bepaalde typologie op de voorgrond treedt. Gaande het proces vinden er veranderingen plaats. Iemand die in de slachtofferrol zit kan daar uit komen en bijvoorbeeld een strijder worden. De onbuigzame kan geknakt worden en in de slachtofferrol terechtkomen.

Het kennen van deze typologieën kan helpen om gedrag sneller te leren herkennen, waardoor je als manager ook sneller een beeld hebt hoe je er het beste mee om kunt gaan.

## VERBETEREN

Als inspirerend manager creëer je een inspirerende werkomgeving. Je zorgt ervoor dat je medewerkers niet stilstaan in hun baan, maar zich blijven ontwikkelen. Dat geldt ook voor jezelf. Geïnspireerd door je groep en je omgeving, ben je voortdurend bezig om grenzen te verleggen. Je kunt natuurlijk ook inspiratie opdoen door:

- het lezen van boeken (zoals nu)
- volgen van opleidingen en cursussen
- volgen van lezingen

Een paar andere, voor de hand liggende, mogelijkheden wil ik hier nog even kort aangeven.

## LEER VAN ANDEREN

Als je met anderen praat over hun werk en vooral over hun succes, hoor je soms de meest fantastische dingen. Het is overigens merkwaardig dat veel mensen hun succesfactoren nauwelijks kunnen benoemen. Ze denken er niet over na. Het gaat vanzelf. Dat is natuurlijk niet zo, maar in hun perceptie doen ze er niets bijzonders voor. Maar als je doorvraagt kom je er meestal wel achter. Vaak zitten er in de uitleg dingen, die je zelf kunt gebruiken.

### *Hypotheek verkopen*

*Een verkoopdirecteur, van een organisatie die hypotheek verkoopt, woont een vergadering bij van een verkoopleider met zijn verkopers. Een aantal verkopers klaagt dat het een moeilijke markt is. Klanten gaan tegenwoordig ook voor een hypotheek shoppen. Ze vragen offertes van meerdere aanbieders aan. Met name de lokale banken hebben meer onderhandelingsruimte. Die komen dan met een voordeliger aanbod.*

*Later in die week spreekt de verkoopdirecteur met één van zijn topverkopers en vraagt hem of hij geen last heeft van de concurrentie van lokale banken. “Nee”, zegt de verkoper, “Als klanten bij mij komen vraag ik of ze al bij de bank zijn geweest. Als ze daar geweest zijn, vraag ik hen om de offerte mee te nemen. Als ze er nog niet geweest zijn, zeg ik dat ze zich goed moeten oriënteren en eerst maar eens naar de bank moeten gaan en daarna bij mij kunnen komen. Als ze met de offerte bij me zijn, vraag ik ze om mij die even uit te leggen en aan te geven wat de voordelen bij de bank zijn. Meestal kunnen ze dat niet. Ze hebben hele uitdraaien bij zich, maar snappen niet goed wat er allemaal op staat. Van die offertes heb ik vervolgens geen last meer.”*

## LEER VAN SITUATIES

In dit boekje zijn ter illustratie een aantal praktijkvoorbeelden aangedragen. Als je bewuster naar situaties gaat kijken, merk je dat zich regelmatig geweldige leersituaties voordoen. Kijk bewust om je heen en heb een open oog voor dingen die goed en fout gaan. Trek daar je lering uit.

## LEER VAN JEZELF

Kijk regelmatig in de spiegel. Leer van de dingen die je goed gedaan hebt en leer van je fouten. Vraag ook regelmatig feedback van anderen. Dat levert vaak waardevolle informatie op, waar je zelf weer goed gebruik van kunt maken, of aan kunt werken. Nut je sterke kanten uit en blijf aan je zwakke kanten werken.

## WISSEL ERVARINGEN UIT

Vaak is iedereen druk met zijn eigen werk. We nemen te weinig tijd om om ons heen te kijken. Toch kan het erg nuttig zijn om het wel te doen. Wissel ervaring uit met collega's. Je hoort van elkaar dingen waar je wat aan hebt. Ga vooral ook praten met collega's die zichtbaar vooruitgang boeken op bepaalde gebieden waar jezelf ook mee bezig bent. Vraag hoe ze het doen. Ga eventueel eens mee om bepaalde dingen bij te wonen. Ze zullen je graag helpen. Je vraagt ze immers om over hun succes te praten en dat is een dankbaar onderwerp.

## *WERK SAMEN*

Kies een aantal keren om taken die je alleen uitvoert eens samen met anderen uit te voeren. Je slaat dan twee vliegen in één klap. Je leert van de manier waarop de ander het doet en de ander kan jou feedback geven over de manier waarop jij het doet.

## *DOE MEE AAN PROJECTEN*

Projecten verrijken enorm. Je krijgt te maken met andere mensen uit andere disciplines. Er gaat vaak een wereld voor je open. De manier waarop projectleden met elkaar omgaan en de manier waarop de projectleider het project leidt levert ook veel waardevolle leerpunten op.

## *BLIJF NIET TE LANG IN DEZELFDE FUNCTIE*

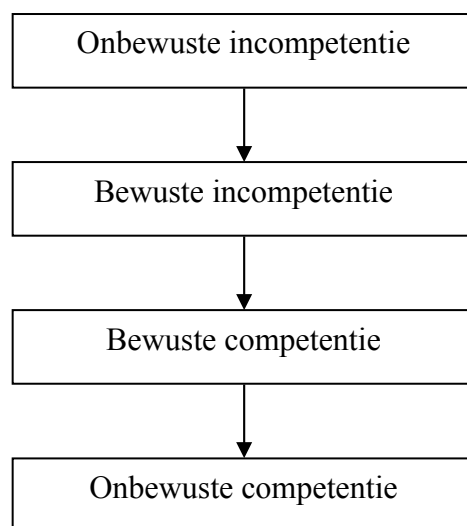
Iedere nieuwe functie geeft weer nieuwe uitdagingen. Als je het gevoel krijgt een beetje uitgeleerd te raken in de functie, dan moet je iets anders zoeken. Dat kan een andere functie zijn. Het kan ook om dezelfde functie gaan, maar dan met een andere groep.

## *BLIJF GROEIEN*

Stilstand is achteruitgang. Dat geldt ook voor je eigen ontwikkeling. Als die stilstaat en de rest gaat door, kom je achter te liggen. Op het moment dat je jezelf nauwelijks meer ontwikkelt, moet je op zoek gaan naar nieuwe uitdagingen, in of buiten je werk.

## *DURF TE VERANDEREN*

Dit laatste is wellicht het moeilijkste onderdeel van alles. Bij het leren doorlopen we diverse stadia. Dat staat schematisch weergegeven in figuur 24.



Figuur 24

In het eerste stadium zijn we onbewust incompetent. We realiseren ons niet dat we iets niet kunnen. Dat is een behoorlijk comfortabel stadium. We vragen ons misschien wel af waarom bepaalde dingen niet lukken, maar zoeken dat niet bij onszelf. Op enig moment krijgen we het idee dat het aan onszelf ligt. We worden ons bewust van onze incompetentie. Dat is nog wel eens een pijnlijk proces. Als we het moedige besluit genomen hebben om er iets aan te doen, gaan we kennis

vergaren, een cursus volgen of iets dergelijks. Vaak levert dat interessante nieuwe inzichten op. Dan komt het moeilijkst. We moeten proberen om onze nieuwe inzichten toe te gaan passen. Dat betekent dat we op onderdelen ons gedrag moeten gaan veranderen. Dat gaat niet vanzelf. Het kost de nodige moeite en het gaat met vallen en opstaan. Pas als we het heel vaak toegepast hebben, treedt er gewenning en een vorm van automatisme op. Dan bereiken we het laatste stadium van de onbewuste competentie. We passen de nieuwe vaardigheden toe zonder er nog bij na te hoeven denken.

## NAWOORD

De werktitel van dit boek was “Stimulerend leidinggeven”. Al schrijvend kwam ik tot de ontdekking dat stimuleren een te smal begrip was. Inspireren dekte de lading beter. Het stimuleren duidt op een bepaalde activiteit van de leidinggevende. Inspiratie is het effect van een groter aantal activiteiten van de leidinggevende ten opzichte van de medewerker. Zo werd de naam “Inspirerend leidinggeven”. Vervolgens bleek het woord leidinggeven wel erg beperkt. Dit duidt op een activiteit die gericht is op de ondergeschikten. Maar leidinggeven houdt zoveel meer in. De leidinggevende doet veel meer dan leidinggeven. Om dat tot uitdrukking te brengen, zocht ik naar een breder begrip en vond dat in het woord “managen”. Zo werd de titel “Inspirerend managen”. In dit boek wilde ik geen totaalbeeld van het hele managementproces geven, maar meer ingaan op een aantal aspecten die voor inspirerend managen van belang zijn. Het is, zoals bij de inleiding al aangegeven werd, vooral geënd op de rol van de manager en de wijze waarop hij zijn taken uitvoert, in relatie tot zijn medewerkers. Onder dat geheel zit een fundamentele gedachte. De manager moet afstand doen van iedere vorm van machtsdenken. In zijn denken moeten de medewerkers centraal staan. Zij bepalen immers het succes van de organisatie en ook van de manager. Hij moet zich op zijn medewerkers richten als een marketeer op de klant. Deze manier van managen leidt tot gemotiveerde, onafhankelijke, zelfstandige en initiatiefrijke medewerkers, die betrokken zijn bij het bedrijf en het team waarin ze werken. Dat levert betere resultaten op. Zo werd de uiteindelijke titel “Basisprincipes van inspirerend managen”. Uit deze gedachtengang valt af te leiden dat ik al schrijvend nieuwe inspiratie opgedaan heb. Ik hoop dat de lezer, al lezend, hetzelfde overkomen is en dat hij ook nieuwe inspiratie opgedaan heeft. Daar was het tenslotte om te doen. Ik heb willen laten zien dat een fundamenteel andere benadering van het managen inspirerend werkt. Niet alleen voor de medewerkers, maar ook voor collega’s en hun managers. Dat inspirerend managen is een verzameling van veel kleine dingen. De hoofdlijnen zijn echter ook duidelijk herkenbaar en in de indeling van dit boek terug te vinden. Ik laat ze nog even de revue passeren:

- wees je bewust van je rol
- leer jezelf kennen
- communiceer met alle betrokkenen
- houd je medewerkers gemotiveerd
- stimuleer je medewerkers
- coach je medewerkers
- werk doelgericht
- bevorder de samenwerking
- ga goed om met mensen
- ga goed om met situaties
- verbeter jezelf

Over ieder onderwerp zijn diverse handvatten aangereikt om dit uit te voeren. Beginnende managers raad ik aan om op deze manier te starten. Ervaren managers wil ik aanmoedigen om steeds meer dingen toe te gaan passen. En ik raad iedereen aan om dit boek na een jaar nog eens te lezen. Dat geeft weer nieuwe inspiratie.

Managers die deze weg inslaan leren niet alleen om het beste in de medewerkers naar boven te halen. Nee, het gaat verder. Ze leren de medewerkers om het beste in zichzelf naar boven te halen. Dat is de beste garantie voor een maximaal resultaat.

Het is nu aan de lezer om uit te bepalen of hij iets aan dit boek gehad heeft. Ik hoop van wel. Is inspirerend managen voor hem een andere managementstijl, of een accentverschuiving? Het maakt niet uit, als het maar toegepast wordt. De manager die het toepast, wordt trots op zijn medewerkers. Als je nog niet trots op je medewerkers bent, heb je nog een hoop te doen. Ik wens je daarbij alle succes!

## OVER DE SCHRIJVER

Theo Koiter heeft vele jaren ervaring in profit- en non-profitorganisaties als adviseur, verkoper, opleider en (interim)manager. Hij is tevens oprichter en eigenaar van managementadviesbureau abUko.

Onder de noemer “De andere aanpak” hanteert abUko een no-nonsense en praktijkgerichte aanpak voor management-, marketing- en organisatievraagstukken. Dit boekje is daar een voortvloeiende van.

De volledige de serie van “De andere aanpak” bestaat uit:

- Basisprincipes van inspirerend managen
- Basisprincipes van de verkoop
- Basisprincipes van marketing
- Nooit meer reorganiseren

Als in dit boek de derde persoon enkelvoud gebruikt wordt, dan is het de “hijvorm”. Dit is niet gedaan om de vrouwelijke lezers voor het hoofd te stoten, integendeel. Het komt simpel voort uit de onmacht van de schrijver om op een leesbare manier beide geslachten recht aan te doen. Excuses hiervoor.

De schrijver geeft ook lezingen over dit onderwerp en verzorgt opleidingen voor aankomende en ervaren managers. Meer informatie verwijst ik u naar de website [www.abuko.nl](http://www.abuko.nl).

Als u, als lezer, behoefte heeft om te reageren, nodig ik u van harte uit om een e-mailtje sturen naar [t.koiter@abuko.nl](mailto:t.koiter@abuko.nl).

Theo Koiter