



# Werken met Mensen

Rudi Cranshoff

© Tao Management bvba voor Kluwer Opleidingen

## Voorstelling deelnemer





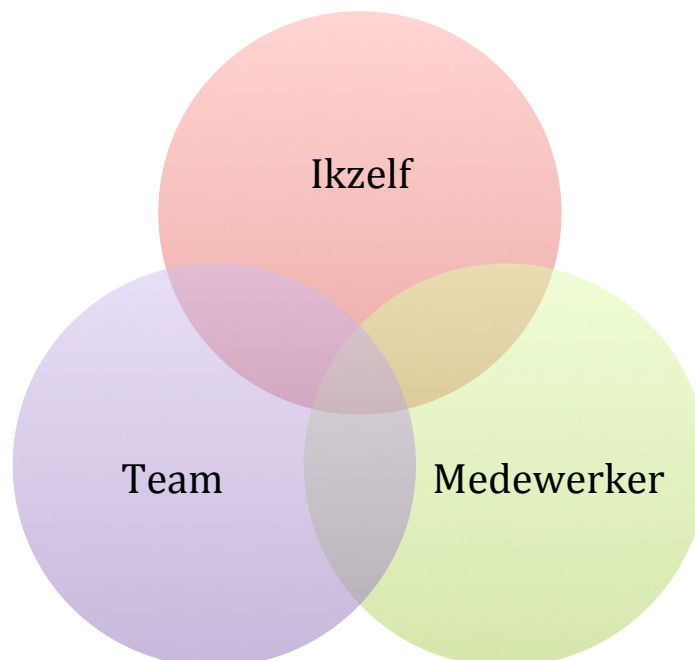
## Algemene Inleiding

### Doelstellingen

Naar aanleiding van dit programma moeten de deelnemers:

- Inzicht verwerven in de eigen leiderschapsstijl en de impact op de betrokken partijen;
- In staat zijn hun eigen sterke punten verder te optimaliseren en aandacht te besteden aan het bijsturen van verbeterpunten
- In staat zijn bij te dragen aan de groei en de ontwikkeling van hun medewerk(st)ers;
- In staat zijn de minder rendabele medewerk(st)ers op te vangen en te begeleiden;
- Inzichten verwerven in teams en hun werking;
- In staat zijn spanningen en conflicten professioneel aan te pakken.

### Opbouw



Programma

Dag  
1

Inleiding - doel - verwachtingen

Basismodellen  
Cirkel van Leidinggeven  
Gedrag

Duidelijkheid  
Opleiding

Dag  
2

Situationeel Leidinggeven

Communicatie

Dag  
3

Functionerings- en beoordelingsgesprekken

Assertiviteit

Dag  
4

Ontwikkeling

Team

Constructief omgaan met conflicten

## Werken met mensen binnen het managementgebeuren<sup>1</sup>

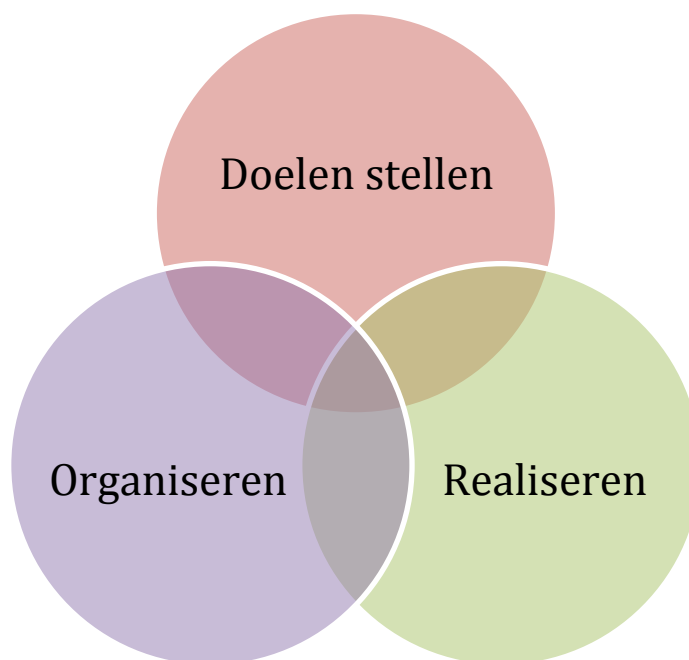
Ondernemen is op alle niveaus van de organisatie mogelijk en wenselijk. Het management van hogere niveaus stelt natuurlijk grenzen aan de vrijheid waarbinnen het management van lagere niveaus mag handelen. Maar er blijft altijd op elk niveau een organisatie speelruimte, letterlijk en figuurlijk. Het daadwerkelijk gebruik van die speelruimte vraagt zelfvertrouwen, durf,, creativiteit en energie.

We zijn van mening dat het wenselijk is dat de persoonlijke doelen van medewerkers in een organisatie een grote overeenkomst vertonen met de doelen en de missie van de organisatie. Een organisatie bestaat niet bij de gratie van een (of meer) mensen die iets willen bereiken. Ze kunnen dat niet alleen en hebben daar een groep mensen voor nodig. Anders gezegd, het begint met ondernemen en ondernemerschap. Ondernemerschap is dan het geheel van gedachten, mentaliteit en acties, dat zich richt op de bewuste aanvaarding van risico's in pogingen om producten of diensten aan derden aan te bieden, met de kennelijke bedoeling daaraan te 'verdienen'.

Er is als dusdanig geen beste manier van organiseren, maar niet elke manier van organiseren is even effectief.

In elke organisatie zijn drie hoofdprocessen te onderkennen.

Deze met elkaar samenhangende hoofdprocessen zijn:



---

<sup>1</sup> Naar het werk van Kor, Wijnen, Weggeman, Meesterlijk Organiseren, Kluwer, 2008

1. Doelen stellen

Hier gaat het in de eerste plaats om de beantwoording van de vraag: welke gewenste situatie willen we op welk moment met elkaar bereikt hebben? Conditionerend voor het formuleren van doelen is de missie van de organisatie waarin antwoord wordt gegeven op de vraag waarom het van belang is dat de organisatie bestaat en blijft bestaan. Een missie of mission statement maakt duidelijk waarin de organisatie zich onderscheidt van andere organisaties. De missie is gebaseerd op met elkaar gedeelde waarden en normen en fungeert als een wenkend perspectief. Het doel geeft aan wat er precies bereikt moet worden. Het is een uit de missie afgeleid, duidelijk omschreven, gewenst eindresultaat dat ,op een vooraf aangegeven moment bereikt moet zijn.

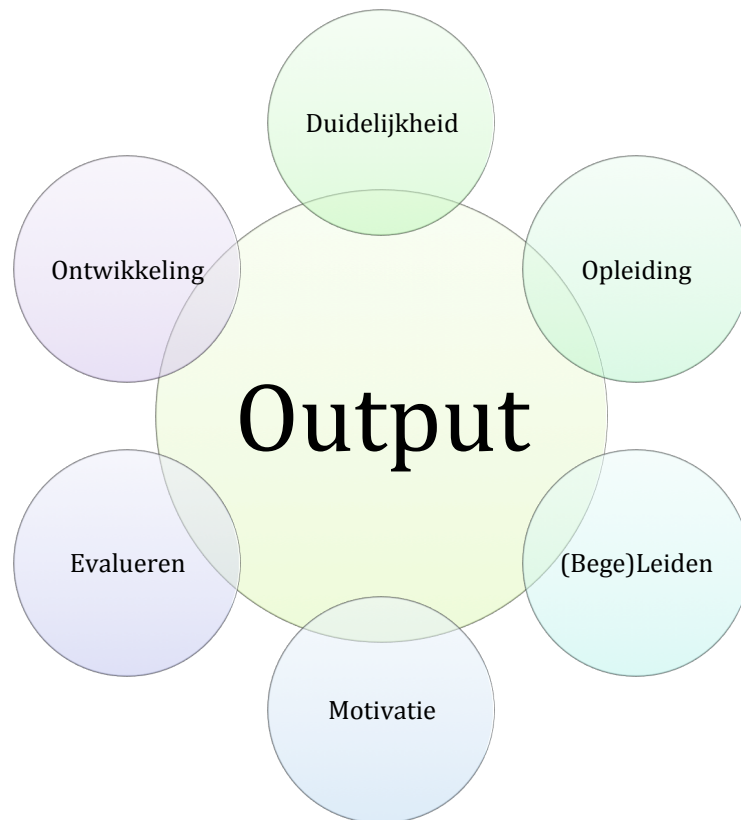
2. Organiseren

is het creëren van condities die de mensen in de organisatie in staat stellen diensten en/of producten voort te brengen. Het is het inrichten van de organisatie. Uitkomsten van dit proces zijn onder meer de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (structuur), opvattingen over de manier waarop men zich in de organisatie dient te gedragen (cultuur), richtlijnen en procedures die het dagelijks functioneren moeten sturen (systemen).

3. Realiseren

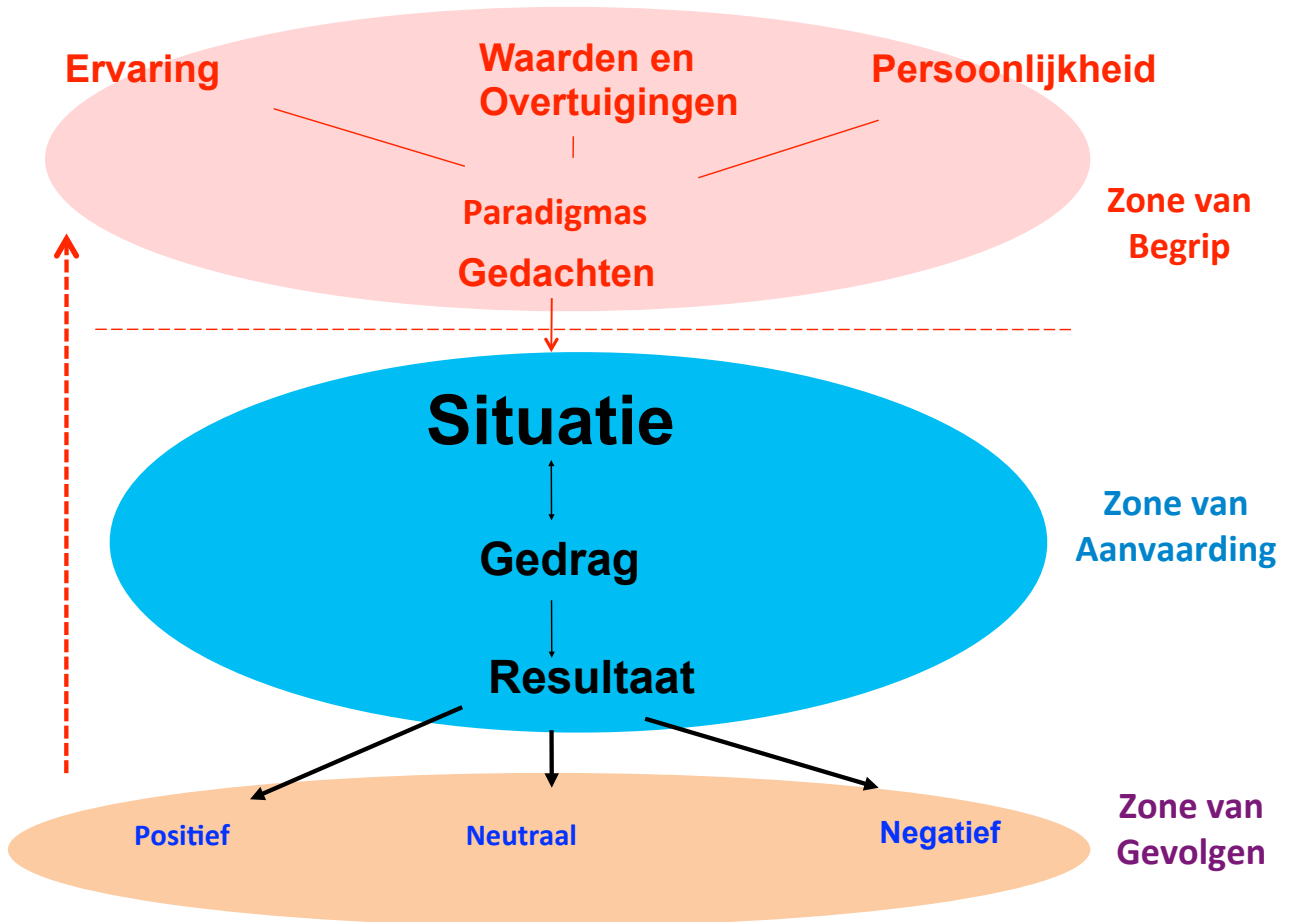
gaat om het antwoord op de vraag: hoe worden werkzaamheden uitgevoerd, gegeven de doelen en de inrichting van de organisatie?

## Cirkel van Leidinggeven





## Basismodel voor Gedrag



## DUIDELIJKHEID

### Algemeen

De meest centrale notie uit het management is waarschijnlijk wel die van doelgerichtheid. Doelstellingen, doelwitten, objectieven, te realiseren normen enzovoort, behoren tot de kern van het managementproces. Elk zichzelf respecterend handboek over management citeert wel ergens de Engelse of Nederlandse vertaling van een oosters spreekwoord:

*"If you don't know where to go, any road will lead you there."*

We vinden dit reeds terug in het beroemde verhaal van Alice in Wonderland waar Alice aan de kat vraagt: "Zou u mij alstublieft kunnen vertellen welke kant ik op moet lopen?" waarop de kat de opmerking maakt: "Dat hangt er vooral vanaf waar je naar toe wil.". Als Alice daarop reageert door te zeggen dat het haar eigenlijk niet kan schelen, antwoordt de kat: "Dan maakt het ook niet uit welke kant je op loopt."

Men zou kunnen stellen dat, zodra er een doel geformuleerd kan worden, management mogelijk (en noodzakelijk?) wordt. De uitspraak van Archimedes 'Geef mij een steunpunt en ik hef de wereld op' parafraserend: 'Geef mij een doelstelling en ik stuur er naar toe'.

Omgekeerd geldt dan uiteraard ook dat management bijzonder moeilijk of ontoereikend zal zijn in situaties waar men geen doelstellingen kan of wil formuleren.

Indien we effectiviteit definiëren als de mate waarin doelstellingen worden bereikt, dienen we deze notie nauwkeuriger te omlijnen.

De meeste organisaties hebben officiële, al dan niet pompeus geformuleerde doelstellingen.

Het zijn de doelstellingen die men leest in jaarverslagen, die men hoort bij gelegenheidstoespraken en tijdens officiële rondleidingen. In werkelijkheid streven organisaties vaak totaal andere doelstellingen na.

Een doelstelling is een gewenste toekomstige situatie die de organisatie nastreeft. Een doelstelling legt vast wat er moet bereikt worden en eventueel (liefst) tegen wanneer.<sup>2</sup>

*Doelstellingen zijn toekomstvoorspellingen die ik wil realiseren door me er daadwerkelijk voor in te zetten, anders blijft het bij een voornemen.*

---

<sup>2</sup>Marc Buelens, Management en Effectieve Organisatie, lannoo, 1992.

### Voorwaarden voor een goede doelstelling:

<b>S</b>	specifiek
<b>M</b>	meetbaar
<b>A</b>	aanvaardbaar
<b>R</b>	relevant / realistisch
<b>T</b>	traceerbaar / tijd – gerelateerd

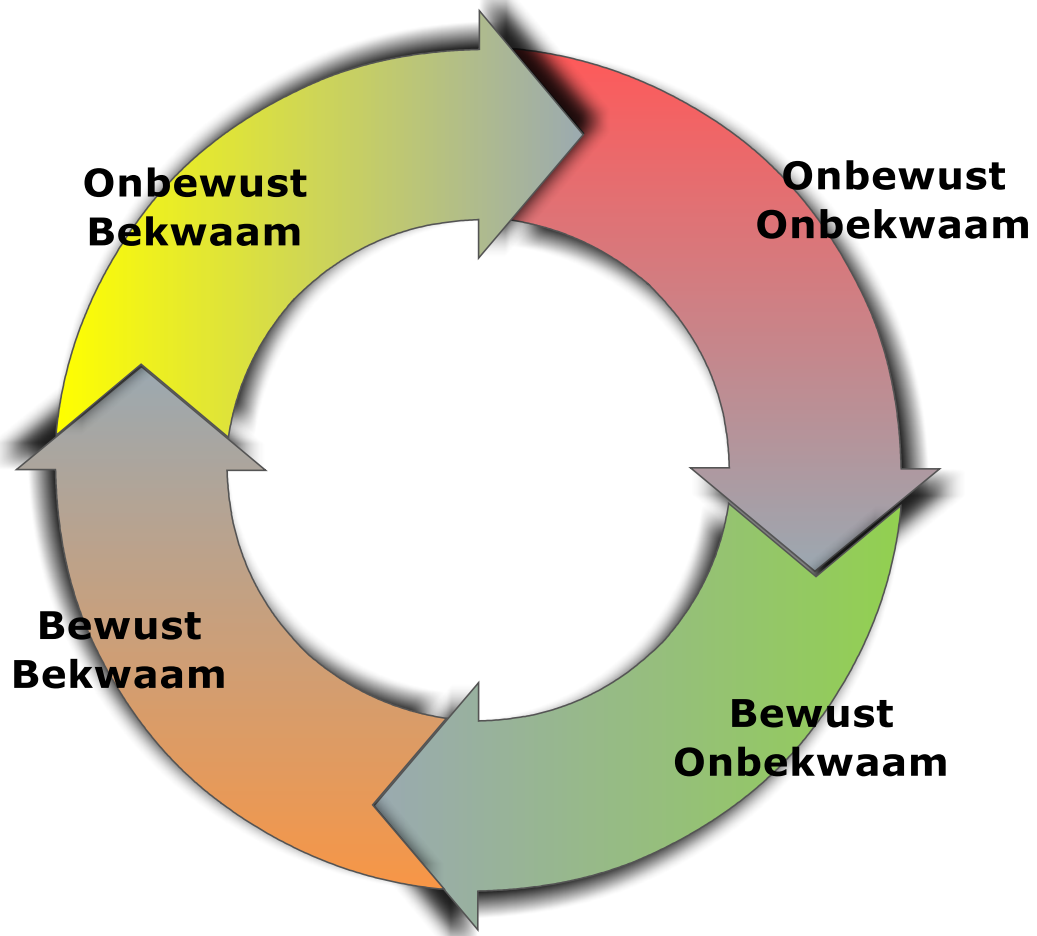
De bronnen voor het opstellen van goede doelstellingen zijn op de eerste plaats de kernresultaatgebieden van de desbetreffende functie. Bijkomende doelstellingen kunnen geformuleerd worden tijdens de evaluatiegesprekken om tegemoet te komen aan tekortkomingen of gebieden die voor verbetering vatbaar zijn alsook 'stretching' opdrachten om de medewerker verder te ontwikkelen.

## Bedenkings rond het stellen van doelen

1. *Specifieke, uitdagende doelen resulteren vaker in betere prestaties dan vaag geformuleerde, makkelijk bereikbare doelen.*  
Het stellen van doelen is effectiever wanneer deze duidelijk vastgelegd zijn in termen van wat moet worden gedaan, hoe vaak, in welke mate en wanneer. Heldere en specifieke doelen verkleinen de kans dat communicatie mislukt of dat misverstanden ontstaan, en geven duidelijker aan wat concreet moet worden nagestreefd. Doelen die een uitdaging zijn, leiden over het algemeen tot hogere prestatieniveaus. De vereiste inspanningen moeten echter binnen redelijke grenzen liggen, willen doelen als haalbaar worden gezien.
2. *Feedback over de vorderingen bij het realiseren van doelen stimuleert het proces.*  
Feedback over de vooruitgang in de richting van het gewenste doel is essentieel. Wanneer mensen wordt verteld hoe goed ze presteren in vergelijking met een of andere norm, kunnen ze hun inspanningen aanpassen als dat nodig is, of op dezelfde wijze doorgaan als hun handelingen effectief zijn gebleken. Belangrijke variabelen hierbij zijn wie de feedback geeft en op welk moment dat gebeurt.
3. *Als er meer dan één doel is, moet een volgorde van belangrijkheid worden aangegeven.*  
Door te kijken naar het relatieve gewicht en de prioriteit van een doel of doelstelling, kunnen mensen hun acties en inspanningen regelen al naar gelang het belang van elk doel.
4. *Informele competitie tussen werknemers onderling, die het stellen van doelen en feedback met zich meebrengt, kan de voordelen van het proces vergroten.*  
Informele competitie ontstaat vaak spontaan wanneer prestaties worden geëvalueerd en individuele werknemers daarover kwantitatieve feedback krijgen. Constructieve druk van collega's kan leiden tot enthousiasme, uitdaging en trots op wat men heeft bereikt. Te sterke 'informele' competitie kan echter ook uitmonden in onproductieve rivaliteit.
5. *Realisatie van doelen en prestaties moet worden beloond.*  
Er bestaan een aantal vormen van aanmoediging die managers ter beschikking staan om het bereiken van doelen te stimuleren. Deze prikkels kunnen variëren van financiële stimuli tot allerlei vormen van beloning waarbij geld geen rol speelt. (erkenning, aanzien,...)

6. *Doelen stellen kan een belangrijk onderdeel zijn van prestatie - management.*  
De prestatiebeoordeling vervult een aantal geplande en soms ongeplande functies in organisaties. In het ideale geval leiden dergelijke metingen tot het vaststellen van sterke en zwakke punten in de prestaties van individuen. Het gevolg is: betere prestaties van individuen en dus van de organisatie. Sommige beoordelingsprocessen kunnen echter leiden tot slechtere prestaties, als mensen zich bekritiseerd voelen en defensief reageren. Dit ongewenste resultaat kan worden vermeden door iemands prestaties te evalueren aan de hand van vooraf gestelde doelen.
7. *Individen moeten actieplannen ontwikkelen om hun doelen te verwezenlijken.*  
In actieplannen worden nauwkeurige omschrijvingen gegeven van specifieke taken en schema's die nodig zijn om gestelde doelen te realiseren. Een effectief plan kan alleen dan ontwikkeld worden wanneer doel of doelstelling duidelijk zijn geformuleerd.
8. *Ten aanzien van algemeen beleid moet worden nagegaan of het consistent is met, en aansluit bij, het realiseren van doelen.*  
Algemeen beleid oefent een geweldige invloed uit op de effectiviteit bij het realiseren van doelen. Dit is met name zo voor beleid dat te maken heeft met besluitvormingsprocessen, communicatie en productiviteit.
9. *Het klimaat waarin doelen worden gesteld, moet werknemers ondersteunen. Managers moeten werknemers helpen en aanmoedigen om succesvol te zijn.*  
Uit onderzoek blijkt dat werknemers hogere doelen accepteren of stellen wanneer managers het formuleren van doelen ondersteunen, dan wanneer ondersteuning door het management ontbreekt. Mensen krijgen daardoor hoop en vertrouwen en dat leidt tot hogere prestatieniveaus.
10. *Doelen kunnen stress bij ondergeschikten doen toe- of afnemen, afhankelijk van de manier waarop ze worden gebruikt.*  
Doelen roepen negatieve stress op als ze te moeilijk zijn (als het risico groot is dat ze niet worden gehaald) of als er teveel doelen zijn, of als doelen strijdig zijn, of als doelen ambigu zijn. Het proces van doelformulering kan negatieve stress ook verminderen of voorkomen door een aantal verwachtingen duidelijk te maken.

## OPLEIDING



## (BEGE)LEIDEN

### Elementen van Situationeel Leidinggeven

#### Invloeden op leiding geven

Bij de onderzoeken naar een aangepaste stijl van leiding geven vertrok men in eerste instantie van een tweedimensionale beeld. De leider was ofwel taakgericht ofwel mensengericht. Telkens weer kwamen uit de respectievelijke onderzoeken bewijzen naar voren dat beide benaderingen hun waarde hadden.

<sup>3</sup>Zes verschillende situatiefactoren hebben een rechtstreekse of onrechtstreekse invloed op de verwachtingen ten aanzien van leiding geven. Dit zowel naar activiteiten als naar stijl.

Deze situatiefactoren zijn:

- technologie
- collega's
- persoonlijkheid
- superieuren
- ondergeschikten
- organisatie.

#### Technologie

De wijze waarop het werk gedaan wordt om de vereiste doelstellingen te bereiken. Hierbij denken we aan machines, productiesystemen, technieken maar eveneens aan werkwijzen.

Essentieel in dit begrip is dus:

- aard van het werk
- aard van de problemen die moeten opgelost worden
- gekozen werkwijzen
- manier van opdrachten geven
- manier van beslissingen nemen
- manier van evalueren

---

<sup>3</sup> Leiding geven en management - ced samsom

### Organisatie

Dit begrip wordt gebruikt om te verwijzen naar het geheel van factoren die het gedrag in een organisatie beïnvloeden en die zich doen gelden op het geheel van het bedrijf of een onderdeel ervan (vb productieafdeling).

Het zijn de factoren die de cultuur uitmaken van een organisatie. Volgende vragen hebben hiermee te maken:

- welk soort chef haalt het hier?
- welk gedrag wordt beloond / veroordeeld?
- hoe worden fouten/ conflicten behandeld?
- vertrouwen de mensen elkaar?
- hoe gemakkelijk is het om veranderingen aan te brengen?

### Superieuren

De stijl en de verwachtingen van de superieur ten aanzien van de betrokken leidinggevende bepalen mee de manier waarop hij zich zal gedragen. Ook de onderlinge informatie en communicatie is van grote invloed. Voor sommige leidinggevers is de combinatie van stijl en verwachtingen van de superieur het dominante element waarmee zij rekening dienen te houden. Het is dikwijls datgene dat hun doelmatigheid het meest beïnvloedt.

### Ondergeschikten

De stijl en de verwachtingen van de werknemers ten aanzien van hun chef hebben altijd een enorme invloed op de effectiviteit van de leidinggevende en dit kan een grote rem betekenen bij veranderingen. Het is bovendien één van de elementen die leidinggevers het makkelijkst kunnen beïnvloeden.

Bij opvolging is het belangrijk dat de nieuwkomer inzicht heeft in de verwachtingen en de appreciatie ten aanzien van zijn voorganger. In plaats van onmiddellijk in de clinch te gaan, kan een stijlaanpassing in de aanvangsfase aangewezen zijn.

### Collega's

De stijl die de collega's aanwenden ten aanzien van de betrokken leidinggevende is belangrijk. Hun verwachtingen nemen een belangrijke plaats in naarmate de leidinggevende zelf afhankelijk is van zijn collega's en frequent in relatie (moet) treden met hen. In die optiek van interne marketing is dat bijna vanzelfsprekend.

### Persoonlijkheid van de leidinggevende

Elk van ons heeft zijn eigen basisstijl en het is belangrijk deze te kennen. Het eigen behoeftepatroon, de persoonlijke motivatie en ambities, voorgeschiedenis en ontwikkelingsfase zijn allemaal belangrijke factoren die kunnen meespelen in wat een leidinggevende doet en met welke stijl.

Hierop heeft de persoon het meeste vat, maar al te dikwijls worden de voorgaande externe factoren door hem als belangrijker aangeduid.



**Het model van situationeel leiding geven - Hersey**

Stijl van leiding geven is het gedragspatroon (de woorden en de daden) van degene die leiding geeft, zoals dat door andere mensen wordt ervaren.

De wijze waarop de leider door de ogen van de anderen wordt gezien: het gaat er niet om hoe hij zichzelf ziet, maar hoe hij overkomt bij diegenen wier gedrag hij probeert te beïnvloeden.

Het is bijvoorbeeld best mogelijk dat u zichzelf als een humaan en toegewijd iemand beschouwt, maar als uw medewerkers u als “onverbiddelijk” en “bazig” zien, is het hun zienswijze en niet de uwe die bepalend is voor hun gedrag.

Zo kunnen we uit het voorgaande ook afleiden dat een autocratisch leider een sturend gedrag heeft terwijl een democratisch leider een ondersteunend gedrag vertoont.

**Sturing**

Sturing laat zich definiëren als de mate waarin de leider zich bezighoudt met het specificeren van de plichten en verantwoordelijkheden van een individu of groep. Tot deze gedragingen behoren handelingen die mensen insinueren, wat hen te doen staat, hoe zij iets moeten doen, wanneer zij iets moeten doen, waar zij iets moeten doen, en wie het moet doen.

Sturing wordt gekenmerkt door éénrichtingscommunicatie, nl. van de leider naar de volgeling.

**Ondersteuning**

Laat zich definiëren als de mate waarin een leider de tweerichtingscommunicatie onderhoudt. Dit gedrag omvat luisteren, aanmoedigen, voorwaarden scheppen, toelichten, begrip tonen en op de ander ingaan.

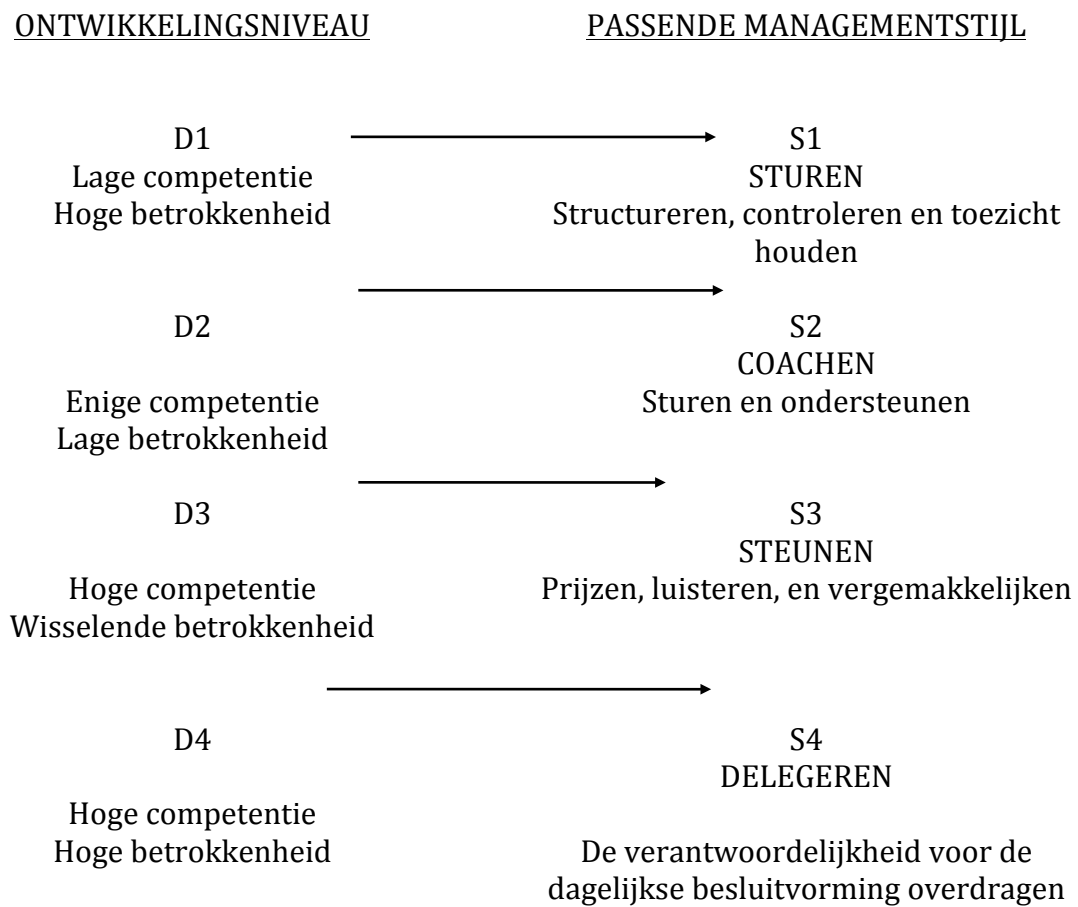
De combinatie van beide assen levert een model van vier mogelijke leiderschapsstijlen op:

S3 Veel ondersteuning Weinig sturing	S2 Veel sturing Veel ondersteuning
S4 Weinig ondersteuning Weinig sturing	S1 Veel sturing Weinig ondersteuning

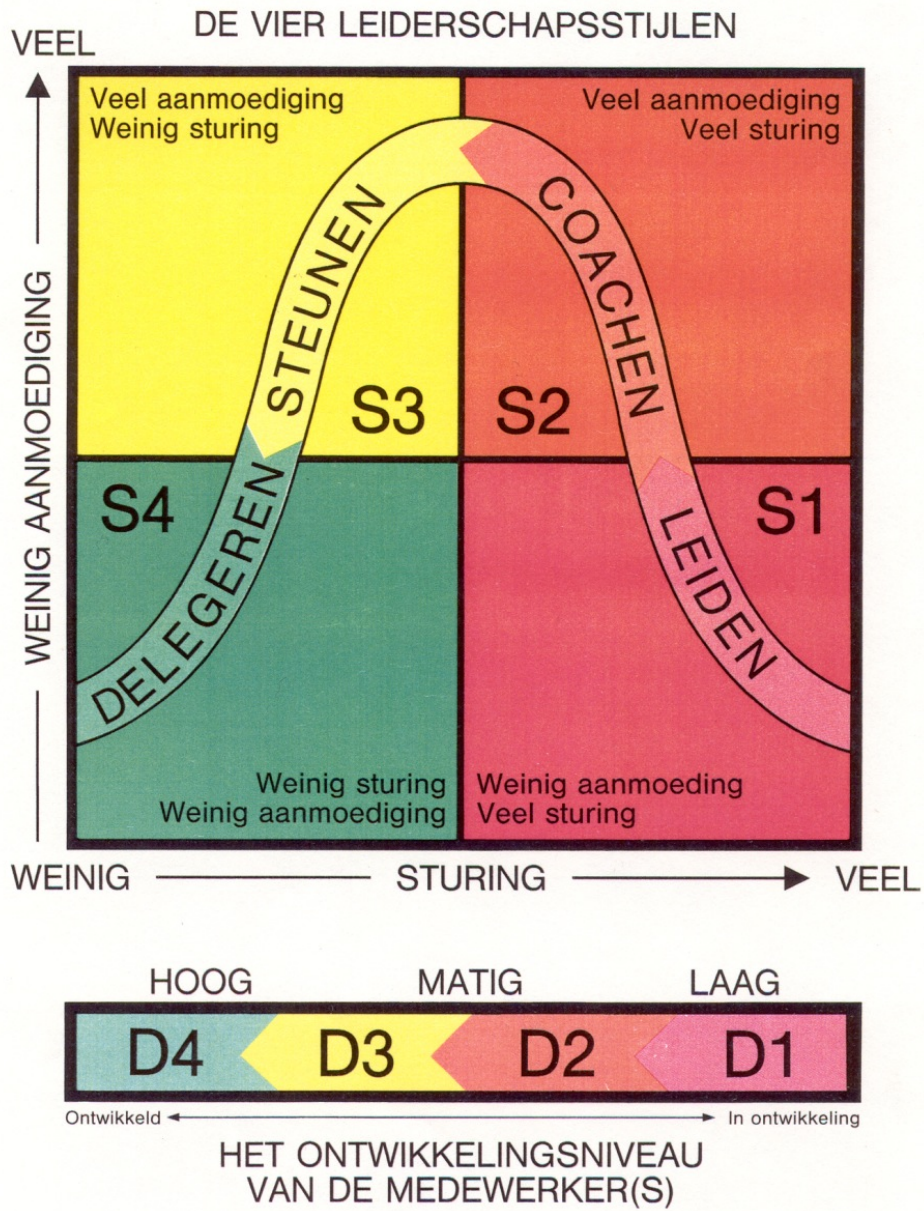
**Competentieniveau van de medewerker**

Hoge competentie Hoge betrokkenheid D4	Hoge competentie Wisselende betrokkenheid D3	Enige competentie Lage betrokkenheid D2	Lage competentie Hoge betrokkenheid D1
--	--	---	--

*Leiderschapsstijlen die passen bij de verschillende ontwikkelingsniveaus*

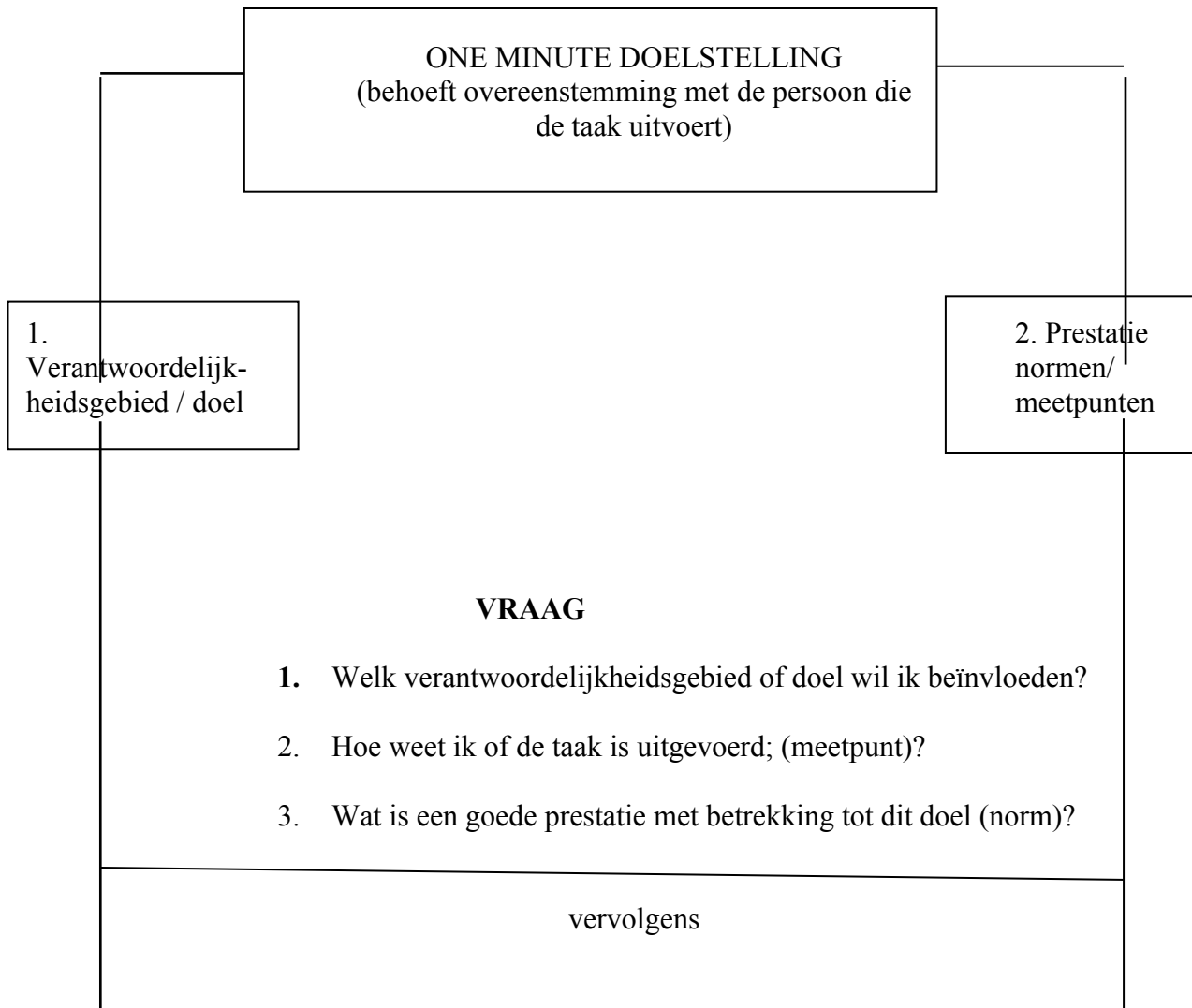


# Het model

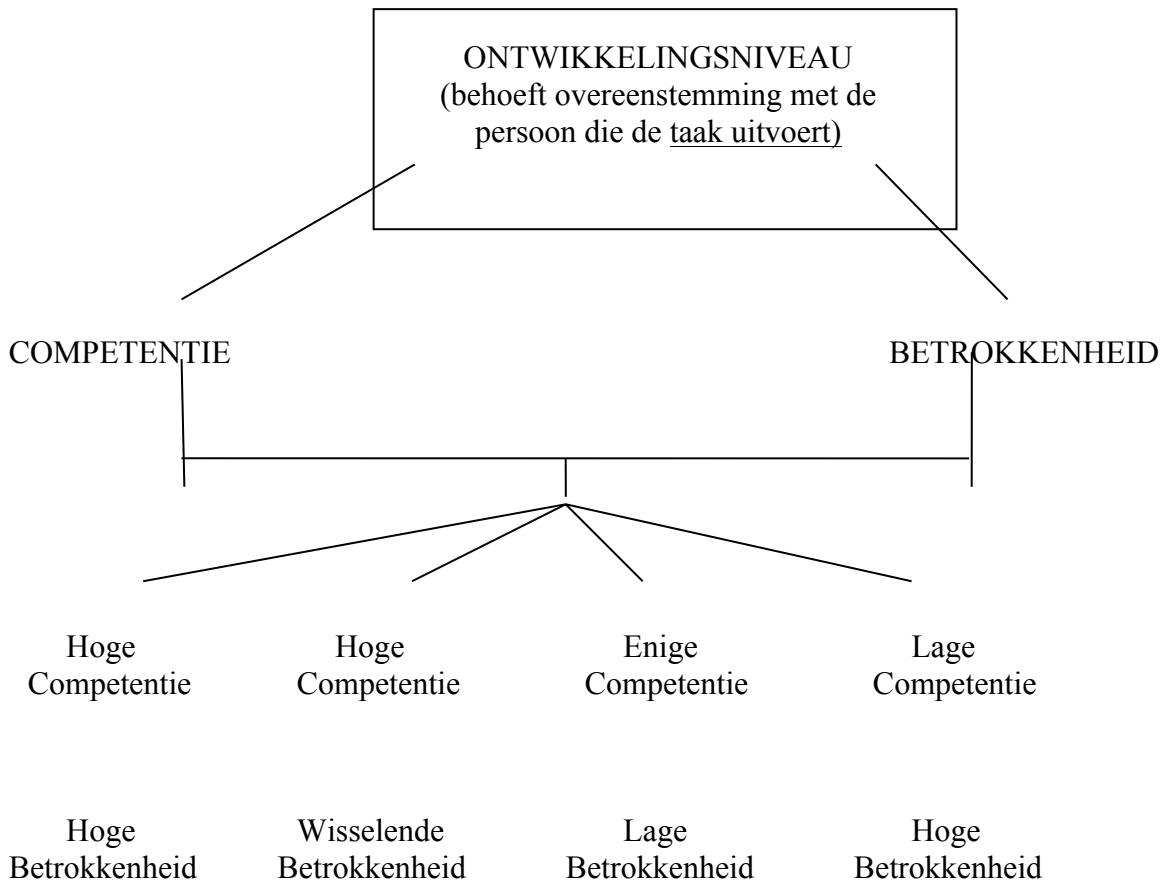


## Contracting van Leiderschapsstijl - Flow-Chart

### 1. Start met

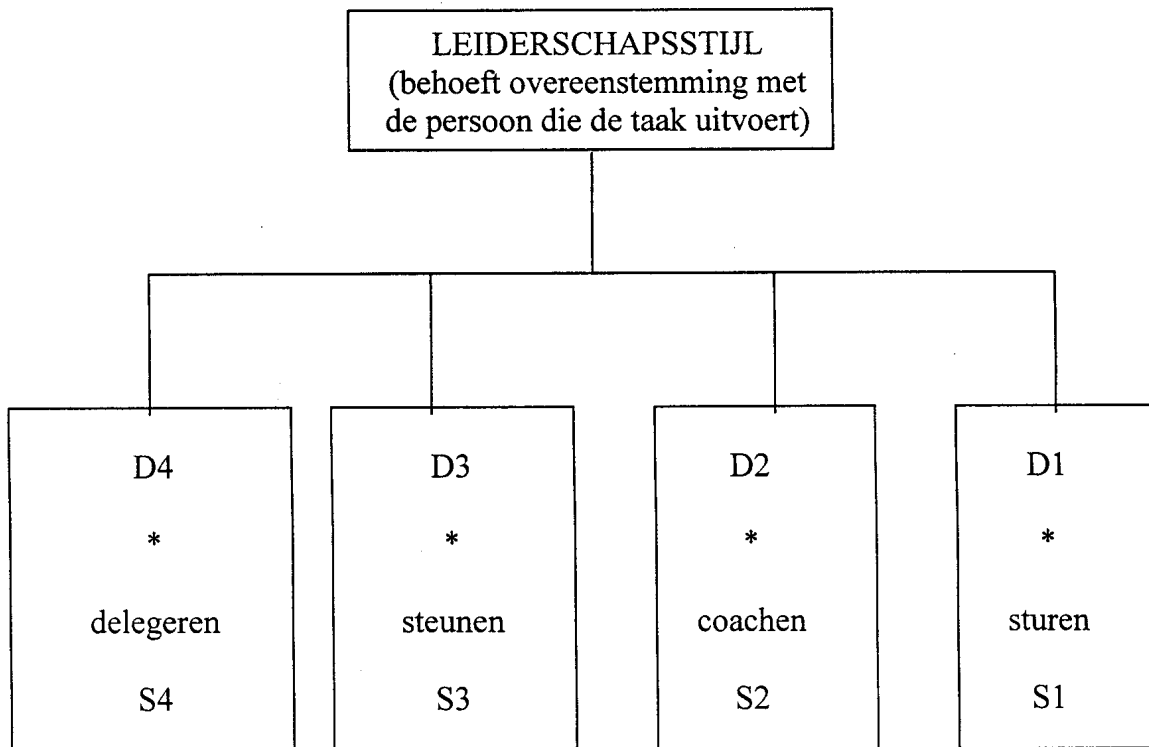


## 2. Diagnose



Vervolgens

### 3. Afstemmen op de



Vervolgens

**4. Gebruik**  
van de adequate  
leiderschapsstijl

GOEDE  
PRESTATIE

SLECHTE  
PRESTATIE

VOORUITGANG GEBOEKT	TIJDELIJKE TERUGVAL
------------------------	------------------------

ga over naar

ga terug naar

MEER ONDERSTEUNING EN MINDER STURING	MEER ONDERSTEUNING
---	-----------------------

Sturen (S1) naar Coachen (S2)

Delegeren (S4) naar Steunen (S3) of

of

MEER STURING
--------------

Coachen (S2) naar Steunen (S3) of

Steunen (S3) of Coachen (S2) of

TEN SLOTTE MINDER ONDERSTEUNING	TEN SLOTTE MINDER ONDERSTEUNING
------------------------------------	------------------------------------

Steunen (S3) naar Delegeren (S4)

Coachen (S2) naar Sturen (S1)  
Zo nodig

GA ZO DOOR: BEPAAAL NIEUWE DOELSTELLINGEN	GA TERUG NAAR START: HERZIE, VERDUIDELIJK EN BEREIK OVEREENSTEMMING OVER DE DOELSTELLING(EN)
---	---

## Perceptie Leiderschapstijl - Scoring en interpretatie

### Stijl - flexibiliteit

In het schema op de volgende bladzijde wordt aangegeven welke stijl u hanteerde in de 20 verschillende situaties. U dient per situatie het door u gekozen alternatief (A, B, C, of D) te omcirkelen. Onderaan het schema dient u dan een optelsom te maken van het totaal aantal omcirkelde alternatieven per stijl.

Om uw flexibiliteitscore te bepalen, dient u van de eerst bekomen totaal - scores het verschil te bepalen met 5. U houdt daarbij geen rekening met een positieve of negatieve uitkomst: alleen de absolute waarde is van belang. Wanneer u bijvoorbeeld voor stijl 1 een score van 3 bekomt, dan is de verschillscore met 5 hetzelfde als wanneer u een score van 7 bekwam namelijk 2. Deze waarden telt u op en u bekomt een subtotaal. Vervolgens trekt u dit subtotaal af van 30. De aldus bekomen score is de "flexibiliteitscore" en varieert tussen 0 en 30. Hoe hoger deze score, hoe meer flexibiliteit. U bekomt een hogere score wanneer u regelmatig een andere stijl hanteert, u bekomt een lage score wanneer u steeds dezelfde stijl hanteert.

Om nu een idee te krijgen over welke uw primaire, secundaire en te ontwikkelen leiderschapstijlen zijn, doet u het volgende:

#### *uw primaire stijl*

De stijl met de hoogste score of, in geval van gelijke scores, de stijlen met de hoogste score: in de "Primaire stijl matrix" vult u voor de primaire stijl(en) de overeenkomstige score in het juiste vakje in.

#### *uw secundaire stijl*

Iedere stijl die een score krijgt van 4 of meer, buiten de primaire stijl(en) moeten als secundaire stijl worden beschouwd: in de "Secundaire stijl matrix" vult u voor de secundaire stijl(en) de overeenkomstige score in het juiste vakje in.

#### *uw te ontwikkelen stijl*

Iedere stijl die minder dan 4 keer omcirkeld werd, dient beschouwd te worden als een stijl die meer aandacht verdient omdat ze nog onvoldoende gebruikt wordt: in de " Te ontwikkelen stijl matrix" vult u voor de te ontwikkelen stijl(en) de overeenkomstige score in het juiste vakje in.



## Stijl - Effectiviteit

Om een hoge effectiviteitscore te bekomen moet er niet alleen voldoende stijl - flexibiliteit aanwezig zijn, maar moeten de stijlen ook op het juiste moment gebruikt worden, namelijk ze moeten aangepast zijn aan het taakontwikkelingsniveau van de medewerker.

In het schema op de volgende bladzijde wordt voor ieder van de 20 situaties aangegeven in welke mate het door u gekozen alternatief effectief was, nl. beantwoordde aan het ontwikkelingsniveau van de medewerker(s). Er worden vier effectiviteitscategorieën gebruikt:

- O = Onaangepast
- A = Aanvaardbaar
- G = Goed
- E = Excellent

De totaalscores dienen dan vermenigvuldigd te worden, respectievelijk voor de 1ste tot de laatste kolom met 1, 2, 3, en 4.

Deze 'herwerkte' scores worden opgeteld en vormen de 'Stijl - Effectiviteitscore'. Deze score kan variëren van 20 tot 80. Een score dicht bij 20 wijst op een lagere effectiviteit in stijlkeuze en - gebruik, een score dicht bij 80 wijst op een hogere effectiviteit in stijlkeuze en -gebruik.

## Stijl - Diagnose

Om uw effectiviteitscore te verbeteren is het noodzakelijk dat u inzicht krijgt in uw stijlgebruik. Daarom is het belangrijk de situaties te overlopen waarin u een weinig efficiënte stijl hanteerde.

Overloop in het voorgaande schema de omcirkelde gedragalternatieven in de eerste twee kolommen. Het cijfertje rechts - onder geeft het nummer van de door u gekozen stijl. Hebt u bijvoorbeeld in de eerste situatie voor alternatief D gekozen, dan koos u in feite voor stijl 3 'steunen', wat in dat geval een aanvaardbare doch zeker niet erg efficiënte keuze was.

Bekijk nu alle omcirkelde alternatieven in de eerste twee kolommen. Hoe vaak deed u een minder efficiënte keuze voor stijlen 1, 2, 3 en 4?

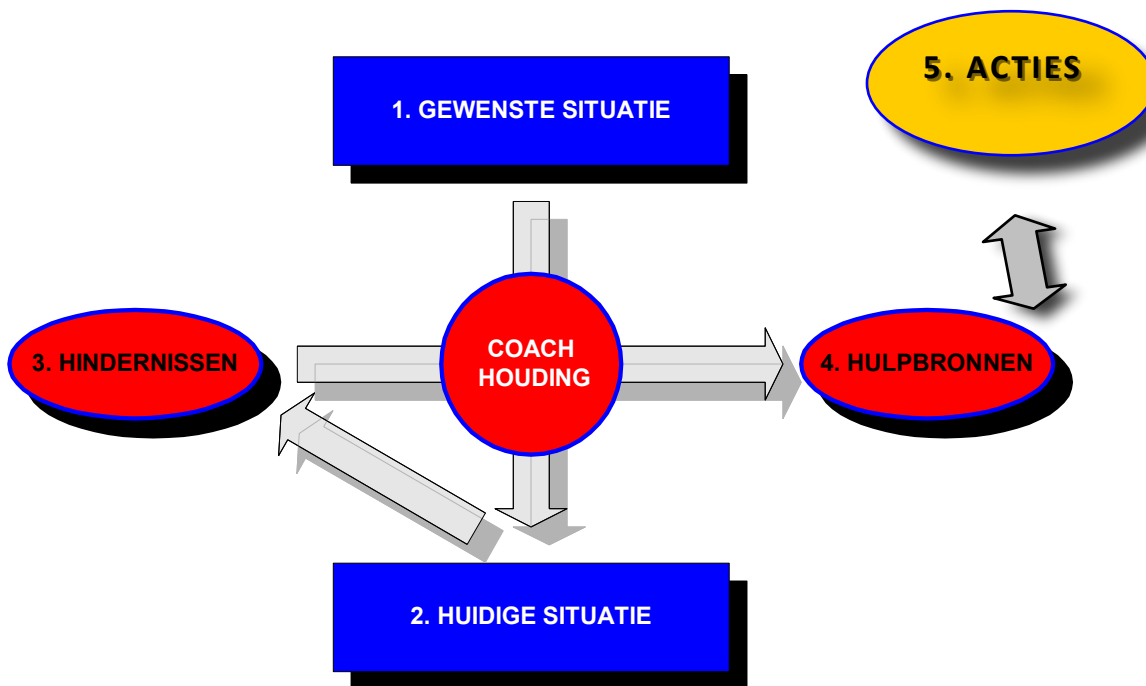
Vul deze getallen in in de Stijl Diagnose Matrix.

De stijl met de hoogste waarde is de stijl die u het minst effectief hanteert, d.w.z. dat u die stijl vaak hanteert in situaties waarin u beter een andere stijl zou hanteren. Doorgaans houdt u bij het gebruik van een bepaalde stijl onvoldoende rekening met het taak - ontwikkelingsniveau van de medewerker wanneer de score in de 'Stijl diagnose matrix' 3 of meer bedraagt.

### Stijl - Diagnose matrix

S3 =	S2 =
S4 =	S1 =

## Coaching



## COMMUNICATIE als sleutel tot succes

### Definitie

De uitwisseling van informatie tussen twee of meerdere personen

### Vaststellingen

- ☞ Het is onmogelijk NIET te communiceren
- ☞ Elke communicatie betreft de gehele persoonlijkheid

### Voorwaarden voor een efficiënte communicatie

- ☞ Organisatiestructuur duidelijk gekend
- ☞ Duidelijke processen en procedures
- ☞ 'Sluitend' systeem
- ☞ Beperkte communicatierelaties
- ☞ Goed werkklimaat
- ☞ Bereidheid tot samenwerking

### Uitdagingen in interpersoonlijke communicatie

- ☞ Defensieve houding
- ☞ Slecht formuleren
- ☞ Verborgene agenda
- ☞ Status
- ☞ Omgeving
- ☞ Vijandelijkheid

### Effectieve communicatie

- ☞ Realiseer u wie de ontvanger is
- ☞ Ken uw doelstelling
- ☞ Analyseer het klimaat
- ☞ Herzie / herdenk
- ☞ Gebruik de taal van de ontvanger
- ☞ Verhelder indien nodig
- ☞ Reageer niet defensief op kritiek

## Communicatieregels

- ☞ Verduidelijk je ideeën voor je communiceert
- ☞ Onderzoek de werkelijke reden van je communicatie
- ☞ Neem zowel de fysieke als de menselijke omgeving in acht als je communiceert
- ☞ Overleg met anderen wanneer nodig bij het plannen van je communicatie
- ☞ Let zowel op de basisinhoud als de mogelijke overtonen in je communicatie
- ☞ Gebruik elke gelegenheid om iets over te brengen dat de luisteraar helpt
- ☞ Communiceer zowel voor morgen als voor vandaag
- ☞ Zorg ervoor dat je acties je communicatie ondersteunen
- ☞ Streef ernaar niet alleen verstaan te worden, maar tevens zelf goed te verstaan

## Luistertips

1. Schep een luisterklimaat.
  - vermijd storende elementen
  - neem een luisterhouding aan
  - stop zelf met spreken en laat de zaken waar u mee bezig bent even rusten
2. Volg de spreker
  - nodig uit tot spreken
  - toon belangstelling door het stellen van vragen en het geven van commentaar
  - hou oogcontact met de spreker
  - schuw de stilte niet; laat de spreker even de tijd zijn gedachten te ordenen
  - ondersteun hem non-verbaal
3. Geef blijk van uw aandacht
  - geef reflecties om te tonen dat het gezegde goed is overgekomen
  - vat regelmatig de gedachten eens samen
  - na een lange conversatie kan men best een globale samenvatting maken
4. Vermijd slagbomen
  - = tussenkomsten waardoor u bewijst dat u niet wil luisteren

## Non-verbale communicatie

### De taal van ons lichaam:

Lichaamscontact (een schouderklopje, een handdruk), lichaamsbeweging (korte, gekapte bewegingen t.o.v. langzame, vloeiende bewegingen), gesticulatie (bewegingen van handen en armen), gezichtsuitdrukkingen (oogcontact, gezichtsexpressie) zijn voorbeelden die in de eerste categorie thuishoren.

### Nabijheid :

Onderzoeken hebben aangetoond dat de afstand tussen twee mensen kan opgedeeld worden in een intieme zone (- 3 m), een persoonlijke zone (3 - 5 m), een sociale zone (5 - 10 m) en een publieke zone (+ 10 m.) Alhoewel de relevantie voor een manager misschien niet meteen duidelijk is, heeft inzicht in deze categorie toch wat te bieden. De manier waarop een chef met ruimte omgaat, bijvoorbeeld de inrichting van zijn bureau, de plaats van en de afstand tussen de stoelen verkapt ons iets over zijn persoonlijkheid en leiderschapstijl. Het spreekt voor zich dat hoger genoemde afstanden zeer sterk cultureel bepaald zijn. Vaak vormen zij dan ook de communicatiebarrière bij uitstek in cross- culturele communicatie. Zo vinden Noord-Europeanen hun zuiderburen vaak eerder opdringerig omdat zij op een veel kortere afstand met elkaar communiceren, elkaar gemakkelijker eens vastnemen bij de arm of omhelzen, en als zodanig een stuk het territorium van de noorderling binnentreden. Omgekeerd vinden de Zuid-Europeanen hun noorderburen vaak erg afstandelijk, koel en weinig geëngageerd. Hierbij spreken we dan nog niet over cross-culturele communicatie tussen mensen afkomstig uit verschillende werelddelen; waarbij vaak non-verbale gedragingen zo ongekend of vreemd overkomen dat ze verkeerd geïnterpreteerd worden, irritaties opwekken of op de lachspieren gaan werken, wat uiteraard de onderlinge verstandhouding erg nadelig kan beïnvloeden.

### Paralinguistics :

Stemhoogte en intonatie, snelheid en ritme van het spreken zijn hier mogelijke voorbeelden. Ze geven vaak de stemming van de spreker weer. Is iemand nerveus of niet echt op zijn gemak dan spreekt hij sneller dan normaal. Is iemand woedend, dan zal dit vooral blijken uit zijn intonatie en stemhoogte.

*Artefacts:*

Kledij, gebruik van parfum, de inrichting van een bureau geven informatie over ons zelfbeeld. Hoe zien wij onszelf of hoe willen wij dat anderen ons zien. In een organisatie worden artefacts vaak gebruikt als indicator voor iemands status. Zo bijvoorbeeld heeft de directeur van het bedrijf meestal een apart bureau, op de hoogste verdieping van het gebouw, kan hij zijn wagen parkeren vlakbij de ingang, enz.

Deze boodschappen omtrent status zijn grotendeels gelijk voor grote groepen maar hebben het nadeel dat ze onderhevig zijn aan modes.

## EVALUATIE

### Waarom deze gesprekken?

Het beoordelen van mensen geschiedt om zeer uiteenlopende redenen. Onderstaande opsomming geeft een indruk van de redenen, waarom men zoal een beoordelingssysteem invoert c.q. toepast.<sup>4</sup>

*Het verbeteren van de prestatie en motivatie van de beoordeelde.*

Als eerste en meest belangrijke reden van beoordelen wordt meestal de mogelijke gedragsverandering bij de beoordeelde genoemd. Dit gedrag dient dan zodanig te wijzigen, dat er een verbetering van de werkprestatie en van de motivatie door ontstaat. Bij voorkeur worden hierover in het beoordelingsgesprek afspraken gemaakt, die schriftelijk worden vastgelegd.

*Het optimaal benutten van het potentieel van de beoordeelde.*

In het beoordelingsgesprek wordt meestal ook gesproken over de capaciteiten van de medewerk(st)er. Vaak worden er afspraken gemaakt over het beter benutten van aanwezige potentieel. Zowel de medewerk(st)er als de organisatie hebben daar baat bij.

*Het verbeteren van de werkomstandigheden*

Niet de beoordeelde en zijn prestaties staan nu centraal, maar veel meer de omgeving en het 'klimaat' waarin de beoordeelde zijn werkzaamheden verricht. Concreet wordt hierbij gedacht aan zaken als het verbeteren van werkmethoden, de planning en organisatie van het werk en aan eventuele wijzigingen in de organisatiestructuur.

---

<sup>4</sup> Loek van den Broek, Functioneringsgesprekken en beoordelen, Kluwer, 19986

Beoordelen of Veroordelen ? - (terecht / onterecht) Visie van vele medewerk(st)ers





Vaak is het einde van het jaar een goed moment om de balans op te maken.

Beoordelingsgesprekken vinden dan ook veelal in het najaar plaats. Tijdens een beoordelingsgesprek wordt het functioneren van een werknemer besproken over een recente periode. Bijvoorbeeld van het afgelopen jaar. Niet alleen komt de kwantiteit van het afgeleverde werk aan de orde, maar ook de kwaliteit ervan en wordt het sociaal functioneren (onder andere de samenwerking met collega's) besproken. Ook de vraag 'wel of geen salarisverhoging?', wordt beantwoord.

Of je nu als leidinggevende een beoordelingsgesprek moet voeren, of als werknemer wordt beoordeeld: in allebei de gevallen is het een belangrijk moment. Naar aanleiding van een beoordelingsgesprek kun je als werknemer bijvoorbeeld promotie maken. Als leidinggevende is het een goed moment om te kijken op welk punt je je personeel beter moet aansturen.

### **Welke rollen kun je aannemen tijdens een beoordelingsgesprek?**

Aan een beoordelingsgesprek nemen altijd twee partijen deel: een werknemer en zijn leidinggevende. Je functie bepaalt welke rol je tijdens een beoordeling inneemt. De verhoudingen tussen beide partijen zijn tijdens een beoordelingsgesprek ongelijkwaardig: er is sprake van eenrichtingsverkeer. Als leidinggevende spreek je een oordeel uit over de prestaties van een werknemer. Als werknemer kun je slechts kennisnemen van het oordeel en mag je op de uitspraak reageren.

Dit is ook het grote verschil met een functioneringsgesprek. Bij een functioneringsgesprek zijn de verhoudingen gelijkwaardig. Tijdens dit gesprek mag je ook als werknemer je visie geven op je functioneren en zoek je samen met je leidinggevende naar mogelijkheden om niet alleen je eigen functioneren te verbeteren, maar ook de onderlinge samenwerking. Waar tijdens een beoordelingsgesprek de meetbare prestaties in het verleden centraal staan, wordt in een functioneringsgesprek het verbeteren van het functioneren nu en in de toekomst besproken.

## Hoe bereid je je voor op een beoordelingsgesprek?

Een goede voorbereiding is een absolute must, ongeacht welke rol je aanneemt.

Als leidinggevende moet je:

- zoveel mogelijk informatie inwinnen over het functioneren van je medewerker. Denk aan geschreven rapporten, notulen van vergaderingen en eerdere beoordelingen. Je verzamelt feitenmateriaal waaruit het functioneren van je medewerker blijkt.
- je verdiepen in de beoordelingscriteria. Lees de functieomschrijving van je werknemer en ga na welke competenties en taken daarbij horen. Bedenk in hoeverre je werknemer hieraan voldoet en zoek bewijs (onderbouwing) bij je bevindingen. Je kunt gebruikmaken van waarderingsschalen waarbij je bijvoorbeeld op een schaal van vijf punten aangeeft of iemand goed functioneert. Eén staat dan voor zeer beneden de maat en vijf voor uitmuntend.
- het persoonlijk ontwikkelingsplan (pop) erbij pakken. Steeds meer bedrijven werken hiermee om de ontwikkeling van medewerkers te sturen en te volgen. Het persoonlijk ontwikkelingsplan bevat doelstellingen. In het beoordelingsgesprek geef je een oordeel over de resultaten en verbind je daar consequenties aan.
- subjectiviteit zoveel mogelijk voorkomen. Ondanks dat een beoordeling gestaafd is op meetbare prestaties, beïnvloeden vooroordelen toch het oordeel. Als leidinggevende vorm je ook een beeld van je werknemer door je eigen waarnemingen. Om de invloed van je vooroordelen tot een minimum te beperken, kun je betrokkenen – klanten, collega's, enzovoorts – van je werknemer raadplegen over diens functioneren.
- tijdig en helder het doel van het beoordelingsgesprek formuleren en je werknemer hierover inlichten. Zo weet hij wat hem te wachten staat en wordt hij tijdens het gesprek niet verrast.

Als werknemer moet je:

- de agenda goed doornemen. Bekijk de punten die je leidinggevende met je wilt bespreken. Bedenk welke onderwerpen jij graag nog aan bod ziet komen. Draag je suggesties aan je leidinggevende voor. Je leidinggevende is verplicht je ruim van tevoren de agenda toe te sturen. Trek dus op tijd aan de bel wanneer het gesprek nadert en je nog steeds geen agenda hebt ontvangen. Als werknemer heb je **recht** op een goede voorbereiding.
- nadenken over je eigen functioneren. De agenda laat zien welke aspecten met betrekking tot jouw functioneren er besproken zullen worden. Ga van tevoren na hoe jij tegen jezelf als werknemer aankijkt: wat ging er de afgelopen tijd goed en waar bleek dat uit? Op welke punten ondervond je problemen en hoe kwam dit? Door zelfreflectie kun je gemakkelijker inhaken op de feedback die je straks ontvangt.
- eerdere verslagen van beoordelings- en functioneringsgesprekken lezen. Ga na in hoeverre je verbeteringen hebt doorgevoerd en wat onveranderd is gebleven, en vooral ook hoe het komt dat verbetering is uitgebleven.

### Hoe belangrijk is een beoordelingsgesprek?

Een beoordelingsgesprek is voor jou als werknemer bepalend voor het verloop van je loopbaan; op basis van een dergelijk gesprek wordt bijvoorbeeld besloten of je wel of niet promotie maakt. Het verslag van een beoordelingsgesprek – waar het oordeel en de gemaakte afspraken in zijn opgetekend – is dan ook een belangrijk document. Lees het verslag altijd goed door alvorens je het ondertekent. Het verslag kan later namelijk in een ontslagprocedure worden gebruikt om aan te tonen dat je niet langer geschikt bent voor je functie. Ben je het oneens met de inhoud van het verslag, maak je bezwaren dan meteen bekend en onderbouw ze zo goed mogelijk. Het beste is om je bezwaren op schrift te zetten. Kom je er samen met je leidinggevende niet uit, schakel dan de personeelsadviseur in.

### Uit welke onderdelen bestaat een beoordelingsgesprek?

Omdat een leidinggevende tijdens een beoordelingsgesprek de regie in handen heeft, is hieronder het verloop van een beoordeling vanuit dat standpunt beschreven. Voor een werknemer geldt dat hij zijn reactietijd zo goed mogelijk moet benutten: vraag door wanneer een oordeel niet duidelijk is, verzoek om concrete voorbeelden en vraag je leidinggevende een samenvatting te geven van ieder besproken agendapunt. Zo kun je controleren of je leidinggevende jouw reactie goed heeft begrepen.

#### 1. Agenda

Nadat je als leidinggevende hebt aangekondigd een beoordelingsgesprek te willen voeren, stel je – liefst ruim van tevoren – een agenda op. Die agenda bevat de punten die je tijdens het gesprek wilt bespreken. De agenda vermeldt ook het hoofddoel van het gesprek en de duur en het tijdstip ervan. De medewerker in kwestie krijgt de agenda voor het gesprek ter inzage. Hij kan dan ook gespreksonderwerpen aandragen.

#### 2. Opening

Je begint het gesprek met het opnoemen van de doelen. Dit kan bijvoorbeeld zijn, het nagaan of een medewerker in aanmerking komt voor promotie. Je legt uit hoe een oordeel tot stand komt: op welke criteria een oordeel is gebaseerd. Het meest ideale is wanneer de beoordelingscriteria vooraf bekend zijn gemaakt. Vervolgens neem je de agenda door. Indien de werknemer nog een gespreksonderwerp wil toevoegen, noteer je dit. Verder geef je aan hoe lang het gesprek zal duren.

#### 3. Oordeel

Je kunt ervoor kiezen om een werknemer eerst zijn eigen visie te laten geven op zijn functioneren. De praktijk wijst echter uit dat het verstandig is om als leidinggevende zelf eerst het oordeel uit te spreken. Voor een werknemer is dit toch het belangrijkste onderdeel van het gesprek en hij zal zich hier volledig op focussen. Al het voorgaande dat aan bod komt zal hij hierdoor minder goed in zich opnemen.

Of je nu tot een positief of negatief oordeel komt, voor beide geldt dat de manier waarop je jouw feedback verwoordt van groot belang is; het bepaalt het verdere verloop van het gesprek. Onderbouw je oordeel altijd met waarnemingen en feiten. Zo kun je concreet aangeven waarom je iemands functioneren op een bepaald punt goed of beneden de maat vindt. Een werknemer zal het oordeel daardoor sneller begrijpen en accepteren. Stel, je vertelt je werknemer dat hij een passieve houding aanneemt tijdens vergaderingen. Om dit te onderbouwen raadpleeg je de **notulen** van de afgelopen vijf vergaderingen. Die laten zien dat hij tijdens de vergaderingen geen enkele keer een idee heeft aangedragen of een opmerking heeft geplaatst.

Formuleer je oordeel altijd helder. Dus niet zinnen als: “Ik heb het gevoel dat jij niet lekker functioneert.” Of: “Het loopt niet helemaal lekker, hè.” Zeg meteen waar je op doelt en welk punt van iemands functioneren je nu bespreekt. Anders kom je onzeker over en ondermijn je je oordeel.

Voorkom dat je tijdens een beoordelingsgesprek persoonlijk wordt. “Pietersen, je bent een enorme sloddervos; je hele bureau is een puinhoop.” Een werknemer voelt zich dan gelijk aangevallen en zal in de verdediging schieten. Spreek altijd in de vorm van ‘jij doet’ en nooit ‘jij bent’.

Draai niet de volgorde van beurten in het gesprek om; dit scheidt verwarring. Wanneer je bijvoorbeeld eerst aan de werknemer vraagt wat hij vindt van zijn omgang met klanten, is de kans groot dat hij antwoordt met ‘best goed’ of, ‘wel redelijk’. Als jij vindt dat hij op dit punt niet goed functioneert – hij is onbeleefd –, moet je nu dubbel je best doen om hem van jouw oordeel te overtuigen. Je hebt hem namelijk eerst de kans gegeven om het oneens te zijn met jouw stelling.

#### **4. Reactie**

Na het geven van het oordeel is het nu aan de werknemer om hierop te reageren. Als leidinggevende moet je goed naar hem luisteren en de woorden van je werknemer af en toe samenvatten. Wanneer zijn mening onduidelijk is, moet je doorvragen. Het is belangrijk dat je oog hebt voor de emoties. Als leidinggevende moet je over empathie beschikken. Je moet begrijpen dat een negatieve beoordeling gevoelens van boosheid of verdriet teweeg kunnen brengen.

#### **5. Afspraken**

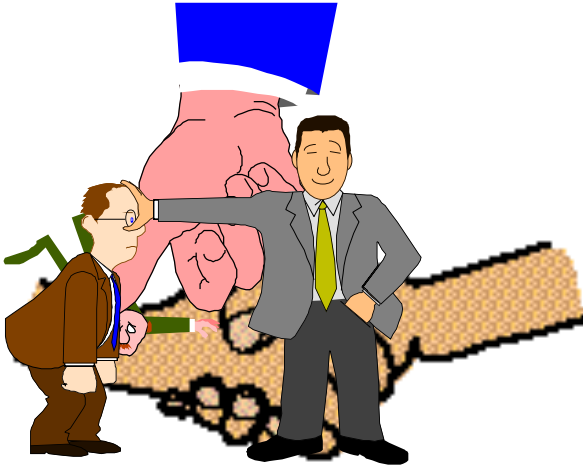
Sluit ieder besproken agendapunt af met een concrete afspraak. Welke actie wordt er ondernomen, door wie en binnen welke termijn?

#### **6. Afronding**

Sluit een beoordelingsgesprek altijd positief af, liefst met een welgemeend compliment. Spreek altijd je dank uit voor de inzet van de medewerker tijdens het gesprek. Vat samen wat is besproken, welke afspraken er zijn gemaakt en benadruk hoe jullie nu samen verder gaan. Laat nooit iemand boos of volledig overstuur de deur uitgaan. De motivatie om de zojuist gemaakte afspraken uit te voeren, is dan niet groot. Maak eventueel een afspraak voor een vervolgesprek.

## ASSERTIVITEIT

### Basishoudingen



I'm OK - You're not OK

I'm not OK - You're OK

I'm OK - You're OK

Een beoordelingsgesprek is voor veel mensen een stressvolle situatie, waardoor ze vaak hun toevlucht zoeken in defensief gedrag, op een **onderdanige** of **agressieve** wijze.

**Onderdanig gedrag** uit zich door geen aanspraak te maken op zijn rechten. Onderdanige mensen uiten hun gevoelens, gedachten en overtuigingen op een verontschuldigende, voorzichtige en zichzelf wegcijferende manier of ze uiten ze helemaal niet.

**Aggressief gedrag** is evenzo goed een defensieve reactie, maar dan op een heel andere manier. Men maakt immers zo heftig aanspraak op zijn rechten dat de rechten van anderen geweld worden aangedaan.

Tijdens het beoordelingsgesprek is men het best gediend met **ASSERTIEF GEDRAG**. Assertief gedrag komt hierop neer dat men aanspraak maakt op zijn rechten op zulke manier dat de rechten van anderen geen geweld worden aangedaan. Men komt op voor zijn mening en zichzelf en laat daarbij de ander evenveel plaats.

De voordelen van assertief gedrag zijn talrijk. Men verliest minder tijd in ellenlange conflicten of argumenten, men kan nauwere werkrelaties opbouwen door een groter zelfvertrouwen en vertrouwen in anderen. Men neemt meer verantwoordelijkheid en beheerst zichzelf beter.

Communiceren op assertieve wijze is je gedachten, je gevoelens, de manier waarop je de zaken ziet, uitdrukken door middel van woorden en/of gebaren en dit alles op een zeer kalme en eerlijke manier voor de "andere".

Dit betekent zeer concreet dat de 2 volgende punten moeten gerespecteerd worden:

- *het zelfrespect, terwijl je je behoeften, meningen, ideeën en rechten toch uitdrukt en kenbaar maakt,*
- *het respecteren van de andere terwijl je zijn / haar behoeften, meningen, ideeën en rechten (h)erkent.*

Kortom, het is zeggen: " Dit denk ik ervan. Dit voel ik. Zo zie ik de situatie. Maar ik ben bereid te luisteren en zal proberen te begrijpen wat je denkt en voelt, hoe jij dus de situatie ziet. "

In dit toepassingsgebied kreeg het de betekenis van een krachtige, doch **niet-vijandige** houding of bewering soms als reactie op ondergane stress of agressie.

Assertiviteit wil dus zeggen:

- zich vrij kunnen uitdrukken;
- zijn ideeën constructief verdedigen
- krachtig zijn zonder agressief te worden;
- de moed hebben zijn mening te verdedigen ook in een “vijandig” milieu of in een “ondergeschikte” positie;
- niet reageren op agressie door zelf agressief te worden.

Om assertief te kunnen communiceren tijdens het functioneringsgesprek kan je volgend 5 stappenplan volgen:

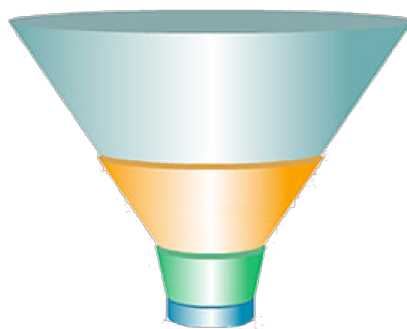
1. Bepaal wat je wil
2. Vertel dat duidelijk en precies
3. Onderstreep wat je zegt door je houding
4. Laat je niet manipuleren noch afleiden
5. Luister en zoek een oplossing die voor iedereen voordelig is.



## ONTWIKKELING



Wat komt er op ons af?  
Ben ik daar klaar voor?  
Indien niet, wat moet ik nu dan beginnen te doen om mij er op voor te bereiden?



## TEAM

Waarin bestaat het verschil tussen een **team** en een **groep**?

In principe bestaat een groep uit een verzameling van individuen die zich met een bepaalde taak bezig houden. Wanneer we erin slagen het effect van de inspanningen groter te maken dan de som van de individuele inspanningen hebben we waarschijnlijk het peil van een team bereikt.

Glenn Parker omschrijft een team als:

“Een onafhankelijke groep waarvan de leden akkoord gaan over de doelstellingen en taken en over de stappen die moeten ondernomen worden om deze doelstellingen te bereiken alsmede het inzicht hebben dat de enige manier om deze te bereiken samenwerking is.”

Wil gelijk welke onderneming slagen in het opzetten en uitbouwen van teamwerk, dan moet ze gesteund worden door de top en moet de teamleider begrip hebben voor de diverse stijlen van de deelnemers en de onderliggende dynamiek ervan.

We kunnen een goed werkend team omschrijven als een verzameling van:

- een beperkt aantal personen;
- met complementaire vaardigheden;
- die zich engageren naar
  - gemeenschappelijke doelen;
  - gemeenschappelijke prestaties- objectieven;
  - gemeenschappelijke benadering.
- waarvoor ze elkaar wederzijds verantwoordelijk achten.

In die zin is er dus een onderscheid tussen een groep die samenwerkt en een team. Het verschil ligt in de behaalde resultaten.

Resultaten van groepen staan in functie van de individuele resultaten. Teamresultaten daarentegen staan in functie van de individuele **en** de gezamenlijke resultaten.

Kenmerken van groepen

één welbepaald leider

individuele verantwoordelijkheden

individuele resultaten

geleide vergaderingen

meet zijn effectiviteit door het  
evalueren van de individuele  
resultaten

de leider bespreekt, neemt beslissingen  
en laat deze uitvoeren

Kenmerken van Teams

gedeeld leiderschap

individuele en wederzijdse  
gezamenlijke verantwoordelijkheden

collectieve resultaten

open discussies en problem-solving  
vergaderingen

meet zijn prestaties door het evalueren  
van de collectieve resultaten

bespreekt, neemt beslissingen en voert  
het echte werk samen uit

### Vier types van teams volgens Bradbary en Garrett

- **Dysfunctioneel**  
Dit team is wat de term zegt: dysfunctioneel, een warboel. De teamleden kennen elkaar niet goed, praten niet met elkaar, en luisteren dan ook niet naar elkaar. Ze werken eerder als onafhankelijke leden met weinig of geen coördinatie. Dit soort team is altijd boven budget of loopt achter op schema (of haalt het schema helemaal niet). Niettegenstaande je zou verwachten dat dergelijke teams niet kunnen bestaan, komen ze toch vaak voor binnen de organisatie. Vaak gaat het hier over een periode bij het begin van het opzetten van een project.
- **Concurrerend**  
Hier kennen de teamleden elkaar en weten ze goed welke taken moeten worden uitgevoerd. Maar zoals in vele hordes van dieren, worden de deelnemers aangezet tot interne concurrentie om op die manier dominantie te bekomen. Vechten voor het leiderschap wordt een gewone zaak. Nodeloos op te merken dat dit de effectiviteit van het team negatief beïnvloedt en jonge getalenteerde deelnemers remt in hun ontwikkeling.
- **Communicatief**  
Een communicatief team is al verder geëvolueerd. De leden weten niet alleen hoe ze met elkaar kunnen communiceren maar belangrijker zij zijn in staat om naar elkaar te luisteren. Ze werken samen en hebben een reputatie van tijdig beëindigde en succesvolle projecten. Er is een duidelijke gedefinieerde leider die het geheel leidt en niemand vindt het nodig dit leiderschap te betwisten.
- **Intuïtief**  
Denk aan een vlucht eenden. Zij vliegen ogenschijnlijk zonder moeite, perfect getimed, ze bewegen, denken en ademen als één. De leden kennen niet alleen elkaars sterktes en eigenaardigheden, ze weten dit ook te respecteren. Deze teams hebben meestal ook het respect van andere teams en functioneren op loyaliteit en een dusdanig niveau van zelfkennis dat weinig communicatie nodig is om alles vlot te laten verlopen.

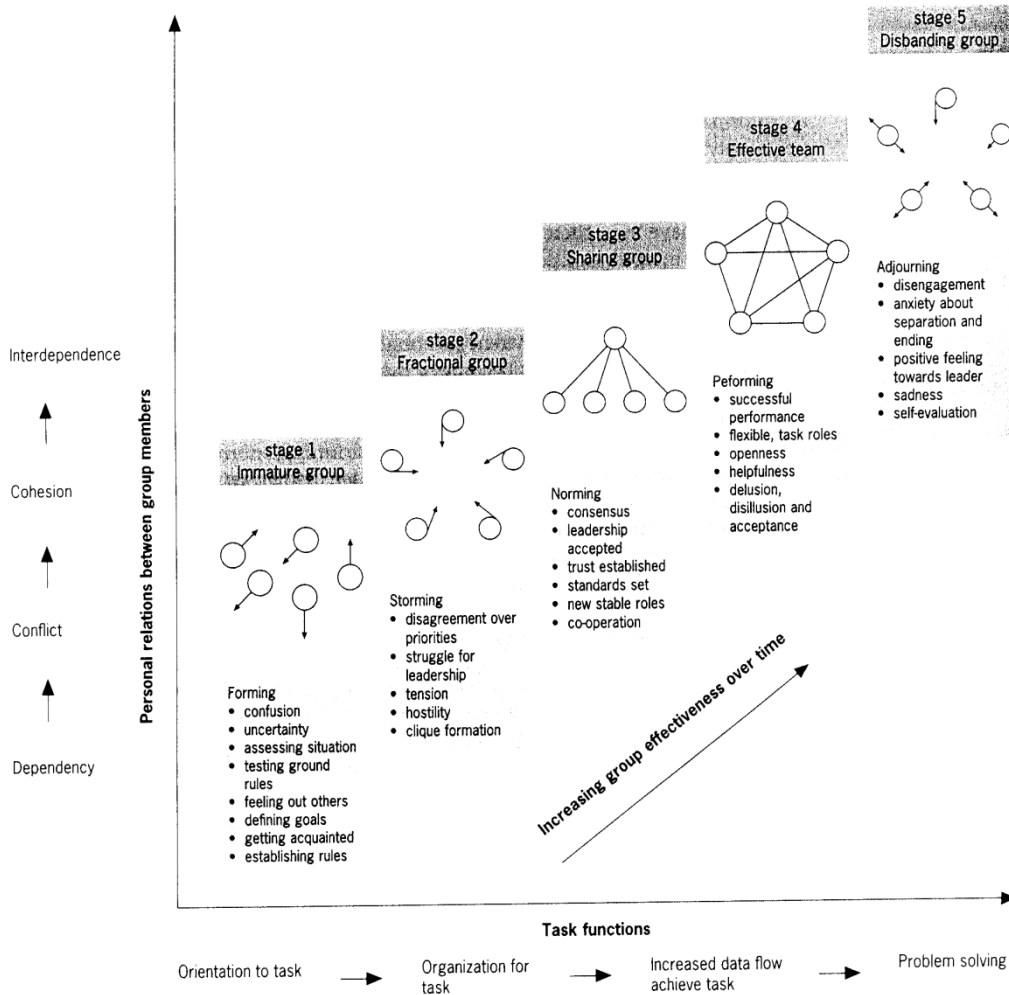
Uit deze beschrijving is het logisch volgens de auteurs dat het de taak is van de projectleider om ernaar te streven een intuïtief team op te bouwen.

Een paar basisbenaderingen zijn:

- Wees positief
- Laat voldoende ruimte
- Geef geen uitsluitend negatieve feedback
- Waardeer de ideeën van je groep.
- Vooral: wees geduldig

## Groestadia van een projectteam volgens Bruce Tuckman

### Schematisch



### Forming

Het initiële vormen van een groep en het samenbrengen van een aantal die – voorlopig – de doelen van de groep, de samenstelling en de referentiepunten bepalen. In dit stadium wordt aandacht besteed aan de hiërarchische structuur van de groep, de leiderschapsbenadering, de individuele rollen en verantwoordelijkheden en de gedragscodes. Vaak is er een merkelijke spanning omdat de leden trachten een eerste indruk te creëren, elkaar te testen en de eigen persoonlijkheid te geven binnen de groep. In het algemeen trachten de deelnemers elkaar te leren kennen en te komen tot een gemeenschappelijk begrip. Eens de individuen zich werkelijk lid voelen van de groep is de forming fase beëindigd.

### Storming

Naarmate de leden van de groep elkaar beter leren kennen, zullen ze openlijker en krachtiger de eigen visies verdedigen. Onenigheid zal uitgedrukt worden en er wordt kritiek geuit op de aard van de taak en de afspraken die gemaakt werden in de vorige fase. Dit kan leiden tot conflicten en vijandigheid. De leden van de groep aanvaarden het niet dat ze gecontroleerd worden door de groep. Tevens kunnen er discussies ontstaan rond het leiderschap van de groep. Deze storming fase is belangrijk omdat, indien succesvol, er discussies zullen zijn rond het herwerken van de afspraken rond de werking van de groep alsook zal er consensus komen rond belangrijke structuren en procedures.

### Norming

Naarmate de conflicten en de vijandigheid onder controle raken, zal de groep richtlijnen en standaarden ontwikkelen alsook een omschrijving van de eigen normen, waarden en aanvaardbaar gedrag. Deze fase is belangrijk om bij de leden de nood aan samenwerking te verstevigen om te kunnen plannen, prestatienormen te kunnen bepalen en de doelen te bereiken. In deze fase ontwikkelen de deelnemers nauwe banden, hebben gevoelens van vriendschap en camaraderie en delen de groepsleden een gemeenschappelijk doel. Deze samenwerking en zich vasthouden aan groepsnormen kan eventueel ook wel eens tegen een effectieve organisatie prestatie werken.

### Performing

Als de groep zich succesvol doorheen de vorige drie fases heeft begeven, heeft de groep een structuur en samenhang gecreëerd om effectief als team te kunnen presteren. In dit stadium kan de groep zich volledig toelagen op het behalen van de afgesproken doelstellingen.

### Adjourning

De groep wordt ontbonden nadat de vooropgestelde doelen bereikt zijn. Lopende projecten komen niet noodzakelijk in deze fase terecht en zullen altijd in de vorige fase blijven. Task-forces komen dan weer wel in deze fase terecht eens de taak vervuld is.

## CONSTRUCTIEF OMGAAN MET CONFLICTEN

### Fasen tijdens conflicthantering

#### Fase 1 - Voorbereiding

Het probleem/conflict (h)erkennen

Het probleem / conflict omschrijven

Oorzaken zoeken

Oplossingen zoeken

Keuzecriteria vastleggen

Afwegen

Oplossing kiezen

Uitvoering

## Fase 2 – Uitvoering

Signaleren van het probleem

Samen een moment vastleggen om het te bespreken

Samen het object van het conflict definiëren

Meedelen van het eigen standpunt en gevoelens

Communiceren van de bereidheid tot samenwerken

Het standpunt van de andere in acht nemen

Constructief communiceren

Tot een akkoord komen

## Fase 3 - Opvolging



Basisstijlen conflicthantering

# Conflicthanteringsstijlen



## Toepassing – Het slecht nieuws bericht

Niemand houdt ervan slecht nieuws over te brengen. Vaak weet men niet hoe het slechts nieuws aan te brengen. Veelal wordt het gesprek dan ook overgelaten aan de intuïtieve vaardigheden van de betrokken deelnemer aan het project. Om het gesprek in optimale condities te laten verlopen en zodoende de negatieve gevolgen voor de betrokken persoon en de onderneming tot een realistisch niveau terug te brengen, worden best een aantal basisprincipes in acht genomen.

Vooreerst dient de gespreksvoerder het onderhoud in grote lijnen op papier voor te bereiden. Nauwkeurigheid is vereist bij het volgen van de structuur. Weliswaar moet de gespreksvoerder de ander nog wel voldoende ruimte geven tot reageren.

Algemeen bestaat een goed “slecht-nieuws”-gesprek uit drie delen:

- het boodschappengedeelte
- het opvangen van de reactie
- het zoeken naar oplossingen, alternatieven.

### Het boodschappengedeelte

De eerste en belangrijkste stap van het slechte nieuws bericht is het boodschappengedeelte. Dit bepaalt in feite het waarom van het gesprek: het aanbrenge van slecht nieuws. Aanbevolen wordt het slechte nieuws zo snel mogelijk mee te delen. De klap moet gevallen zijn binnen de twee minuten. De betrokkene dient niet langer dan nodig in onzekerheid te worden gelaten.

- Eerst wordt het spoor uitgezet met een startzinnetje. Deze zin bepaalt de toonzetting van het gesprek. Hierdoor zal de eigenlijke klap onverwacht aankomen. Een klassiek voorbeeld van een aankondiging: “Gaaf u zitten, ik heb erg vervelend nieuws voor u”. De toonzetting kan eventueel gevolgd worden door een gevoelsmededeling van de aanbrenge. Bijvoorbeeld: “Ik heb het er zelf ook heel lastig mee”.
- Een korte aanbrenge van de feiten en vaststellingen wordt nu naar voren gebracht. De nadruk ligt nogmaals op het kort. Hier wordt enkel de hoofdreden van het slechte nieuws aangebracht. Hierover mag absoluut niet worden uitgeweid. Het gevaar ligt erin dat men reeds op dit ogenblik in discussie treedt terwijl de kern van de boodschap – het slechte nieuws – nog niet is medegedeeld. Onmiddellijk daarna komt de kern van de boodschap. De boodschap moet zodanig overkomen dat een terugkeer tot de situatie wordt uitgesloten.

Samenvattend :

- Het startzinnetje;
- Eventuele gevoelsmededeling;
- Korte aanbrenge van feiten en vaststellingen;
- Kern van de boodschap.

### Hoe wordt de boodschap gemeld ?

Een boodschap wordt niet aanvaard indien ze niet werd begrepen. Veelal verwaarloost men deze stelling omdat een aantal waarheden worden onderschat:

Managers besteden dikwijls geruime tijd aan een aantal aspecten van het slechte nieuws; daardoor hebben ze een voorsprong op de andere in kennis, en begrip wat vaak wordt vergeten.

Managers voeren het gesprek vanuit hun functie. Dit betekent alweer een voorsprong op kennisgebied. Het is dan ook moeilijk voor sommige managers om zich te plaatsen in de plaats van de luisteraars.

Het is dus essentieel het gedrag van de drager van het slechts nieuws te sturen. Daarvoor moeten bij het hanteren van een slecht nieuws boodschap vier vaardigheden worden toegepast:

- **Zelfverzekerdheid**  
De drager van het nieuws moet zelf sterk in zijn schoenen staan. Hij kan deze zekerheid tonen door emotioneel afstand te nemen. Basis van de boodschap bestaat uit logica en feiten en niet gevoelens.  
Verdere acties om zelfzeker over te komen is het herhalen van de standpunten. Dit verkleint tevens de onderhandelingsmarge van de andere.
- **Duidelijkheid**  
De inhoud van de boodschap moet tactvol maar niet mis te verstaan overkomen
- **Initiatief**  
Het initiatief nemen en houden stuurt de verdere afloop van het gesprek.
- **Openheid**  
Geen hidden agenda !

## Mogelijke valkuilen

De drager van het slechte nieuws moet altijd zoeken naar de optimale methode. Toch zijn er een aantal defensieve wijzen om deze boodschap te brengen.

Vier belangrijke valkuilen worden onderscheiden :

- Uitstellen
- De pil vergulden
- Jezelf rechtvaardigen
- De 'hang-yourself' methode

## Uitstellen

Vaak is het aantrekkelijk (of lijkt het zo) om de boodschap uit te stellen of te verzachten. In deze optiek begint het gesprek meestal over koetjes en kalfjes (bijvoorbeeld het weer, de vooruitgang van een aantal projecten,...) Een variante op deze methodiek is nog even telefoneren voor het gesprek.

Er zijn een aantal redenen te vinden om deze defensieve benadering te verklaren:

- De boodschapper voelt zich schuldig over het mogelijke leed dat hij zal berokkenen aan de betrokkene. Waarom zou hij eigenlijk?
- De boodschapper voelt zich misschien zelf ongemakkelijk bij een onaangename stemming en wil alles doen om de stemming positief te houden. ( wat uiteraard moeilijk wordt binnen een slecht nieuws gesprek).
- Vaak wil de boodschapper de andere ontzien of sparen. Bovendien ziet hij er tegenop om de ontvanger van het bericht ongelukkig te maken.
- Uitstellen van het slechte nieuws heeft ook te maken met de angst voor de emotionele reacties van de betrokkene. Hieruit vloeien een aantal gevolgen voort. Vooreerst wordt het veel moeilijker het slechte nieuws nog te vertellen. Nadat de boodschap dan toch uiteindelijk gebracht wordt zal de betrokkene — wat door deze defensieve houding juist getracht was te vermijden — reageren met agressie. "Eerst mooi weer spelen en dan zeg je dit!".

### De pil vergulden

Hiermee bedoelen we de zaken beter voorstellen dan ze zijn. Men gaat de mededeling doen in een verzachtende vorm. Dit kan echter betekenen dat de ontvanger de boodschap niet in zijn volle betekenis krijgt en dus als dusdanig ook niet kan herkennen.

- In sommige gevallen gebeurt het zelfs dat het slechte nieuws als goed nieuws wordt aangebracht. Beeldt u even in dat men u zegt “ je ontslagen bent voor je eigen bestwil !”.
- Deze opmerkingen zijn vaak welgemeend in de ogen van de mededeler, maar wat is hiervan de uitwerking op de betrokkene zelf ? Zijn eigenwaarde wordt aangetast, hij voelt zich bijna als het ware als een bedelaar waarvan dan nog verwacht wordt dankbaar te zijn.

### Jezelf rechtvaardigen

Medelen van slecht nieuws roept emoties bij de ontvanger op. Deze kunnen wel eens oplopen tot agressie. Om deze agressie af te wenden probeert de boodschapper dan wel eens zijn positie (als manager) te rechtvaardigen.

- Het uitgebreid geven van argumenten, is een vorm van rechtvaardigen, en zoals reeds eerder aangehaald is een lange motivering tijdens het boodschappengedeelte niet zinvol.
- De ontvanger ervan overtuigen dat het niet eerlijk is de agressie op de boodschapper te richten (“schiet niet op de pianist”) is een andere methode van zelfrechtvaardiging. Bij deze techniek voelt de ontvanger duidelijk dat de boodschapper zijn handen in de onschuld wil wassen.
- Rechtvaardigen ontaardt vaak in het afschuiven van problemen in het management. Er wordt de indruk gewekt dat er een conflict bestaat tussen de boodschapper en zijn eigen directie. Hierdoor creëert de boodschapper een moeilijke positie voor zichzelf.

### De ‘hang-yourself’ methode

Via het geven van vage hints hoopt de boodschapper dat de ontvanger het nieuws zelf zal ontdekken. Indien de andere partij het slechte nieuws inderdaad raadt, is de tactiek geslaagd. De ontvanger zal dan met een wrange smaak achterblijven.

- Maar meestal steken de mensen niet zo gemakkelijk het eigen hoofd in de strop. Zij voelen daarentegen wel aan dat er gewenst wordt negatieve conclusies te trekken. Beiden blijven dan in het rond draaien.
- Immers het moment dat de ontvanger de boodschap als het ware ‘registreert’ wordt ze als dusdanig ook als ‘aanvaard’ gezien. Dit betekent tevens dat de ontvanger gedurende het grootste gedeelte van het gesprek in onzekerheid vertoeft.
- Als dan het nieuws uiteindelijk wordt gemeld, zal de betrokkene met agressie reageren en het indirect optreden van de manager kwalijk nemen.

## Opvangen van de reacties

### Fasen in de reactie

De soorten reacties van de ontvanger op een slecht nieuws kunnen nogal uiteenlopen. Toch wordt vaak een zelfde patroon waargenomen in deze reacties. Hierdoor ontstaat een model waardoor slecht nieuwsbrengrers stress bij zichzelf kunnen verminderen en effectief omgaan met de frustratie van de ontvangers. Globaal bestaat het reactiepatroon uit opeenvolgende stadia :

- de schok
- het verzet
- de depressie
- het aanvaarden

### *De schok*

Onmiddellijk na de slechte nieuwsboodschap ervaart de ontvanger een enorme schok. Zij emotionele niveau stijgt tot ver boven het rationele waardoor het redelijk denkvermogen tijdelijk vermindert.

### *Verzet*

Een volgende fase wordt gekenmerkt door verzet tegen het slechte nieuws, verzet tegen veranderingen in het algemeen. Dit uit zich in ongeloof, woede en onderhandelen. De ontvanger toont ongeloof door nieuwe informatie te ontkrachten en het belang ervan te kleineren. Hiermee poogt hij zijn eigen visie op de realiteit te beschermen.

- Typerend gedrag bij het tonen van ongeloof is het zoeken naar fouten en vergissingen. Zo wordt de deskundigheid van de brenger in vraag gesteld. Bovendien eist de ontvanger vaak een vernieuwd onderzoek.
- Een andere reactie van verzet is het uiten van woede. Op dit moment is het gedrag van de ontvanger volledig gericht op de onaanvaardbaarheid van de boodschap. Hij vecht terug door de integriteit van de boodschapper in twijfel te trekken. Bovendien veronderstelt hij partijdigheid en suggereert duistere bijbedoelingen. In deze fase valt de ontvanger de boodschapper persoonlijk aan.

- De ontvanger kan — om de gevolgen van de boodschap te veranderen — trachten te onderhandelen. Hij probeert de boodschapper ervan te overtuigen dat er nog andere oplossingen voor het probleem (in voorbeelden zoals ontslag, budgetinkrimping, personeelsinkrimping,...) voorhanden zijn. Om kracht bij te zetten dreigt hij met 'hogerhand'. Zelfmedelijden wordt tijdens het onderhandelen ook uitgebuit waarbij de ontvanger een aantal uitspraken hanteert zoals: "Hoe kan u dit aan iemand zoals ik aandoen?".

Indien de medewerker er tenslotte niet in slaagt een overeenkomst te sluiten om het slechte nieuws uit te stellen, zal hij zijn verzet opgeven.

### *Depressie*

Door herhaalde ontkenningen van de eigen verwachtingen belandt de ontvanger in een fase van depressie.

Symptomen van depressie zijn

- het gebrek aan activiteit en
- het negeren van bepaalde acties die in het eigenbelang zouden kunnen zijn (zoals het luisteren naar alternatieve oplossingen).

In dit stadium kan de ontvanger enkel nog treuren om het slechte nieuws en is hij totaal ontregeld. Depressie uit zich ook in het onvermogen tegenover de situatie die realiteit geworden is.

- Uitdrukking hiervan is het afwijzen van hulp en suggesties. Hulp leidt toch tot niets en komt veel te laat.
- Gevoelens van hulpeloosheid en het zichzelf zien als slachtoffer krijgen mede de overhand.

### *Aanvaarding*

De laatste fase is het aanvaarden van de verandering.

Op dit moment kan de medewerker terug rationeel denken en zal hij constructief mee kunnen werken aan het uitzoeken van oplossingen.

- Zijn realiteitszin is teruggekeerd.
- Uitingen van aanzet tot verwerken van de situatie zijn vragen om voorstellen, het openstaan voor suggesties en nieuwsgierigheid voor de toekomst.

## Omgaan met de reacties

Emotie evolueert meestal in de tijd. Meteen na het ontvangen van het slechte nieuws wordt het rationele gebied overschreden. De ontvanger kan niet meer helder denken.

Emotie is verder nog afhankelijk van de reflectie door de boodschapper. Door met reflectie het begrip te tonen, wordt de emotie gedempt.

Via deze beide factoren — tijd en reflectie — wordt het rationele denkniveau terug bereikt. Enkel op dit punt zal de ontvanger ontvankelijk zijn voor uitgebreidere toelichting op het slechte nieuws.

*Mensen zijn dus in staat slecht nieuws te verwerken indien ze er tijd voor krijgen, echt begrip vinden en geholpen worden bij het vinden van een overzichtelijke nieuwe situatie.*

## Welke houding zou men over het algemeen moeten aannemen ?

Zowel de verbale als de para-verbale communicatie is belangrijk tijdens het slecht nieuwsgesprek. Het para-verbale communicatie werkt dan in op het emotionele niveau van de gesprekspartner.

## Aandachtgevend gedrag

Hierbij is de lichaamshouding fundamenteel. Wanneer de houding in strijd is met de mededeling wordt deze boodschap volledig ondermijnd. Bij tegenstrijdigheden primeer de non-verbale op de verbale communicatie :

- Om aandacht te geven zal de boodschapper het lichaam iets voorover buigen, naar de ontvanger toe. Nog voorbeelden van ontvankelijkheid zijn het naast elkaar plaatsen van de benen en het openen van de armen.
- Indien mogelijk zal de boodschapper trachten dezelfde houding aan te nemen als de andere.
- Om machtsafstand te minimaliseren is de afstand tussen de gesprekspartners niet al te groot.
- Geruststellend voor de ontvanger is het vormen van een hoek van ongeveer 90°. Het recht tegenover elkaar zitten wordt geassocieerd met onenigheid en ruzie.
- Oogcontact handhaven is een teken van bereidheid tot gesprek. Neerslaan van de ogen impliceert het verlangen om het gesprek te staken. Maar wanneer het oogcontact tijdens heel het gesprek voortduurt, voelt de andere zich gehypnotiseerd. Op dit moment wil de gesprekspartner slechts één ding: weg!
- Een langzamer spreektempo vergroot de begrijpelijkheid en de overtuigingskracht. Langzaam praten geeft de luisteraar de kans om alles in het geheugen op te slaan. Ook



de intonatie moet in overeenstemming zijn met de mededeling. Een dalende stem komt aangenamer en geruststellender over.

- Hoofdknikken is een andere non-verbale variabele die de andere aanmoedigt tijdens het gesprek blijk te geven van interesse.
- Het creëren van stiltes zal de andere ook stimuleren om het gesprek verder te zetten. In de tijd van de stilte zoekt de andere naar het juiste antwoord waardoor waardevolle informatie wordt uitgewisseld. Stiltes hebben een belangrijke functie.

### Actief luisteren

Actief luisteren draagt ook bij tot het verwerken van teleurstellingen. Eén aspect hiervan is de andere te laten uitspreken. Onderbreken duidt erop dat wat men wil zeggen belangrijker is dan de gedachten van de andere.

Emoties dempen ook door signalen van empathie. Dit betekent dat men de andere laat zien zijn gevoelens te hebben begrepen en ze vooral niet veroordeelt.

Dit betekent nog niet dat je moet akkoord gaan met alles wat de andere toont of zegt.

- Fundamenteel is hierbij wel de authenticiteit van de boodschapper. De andere voelt onmiddellijk de echtheid van de gevoelens van de boodschapper aan. Indien de boodschapper niet betrokken is bij wat hij meedeelt ( wat wordt verraden door zijn tegengestelde non-verbale communicatie ) zal de frustratie en de onmacht van de ontvanger vergroten.
- Af en toe samenvatten zonder te oordelen laat zien of de ontvanger werd begrepen. Deze kan de samenvatting bevestigen of corrigeren. Bovendien levert samenvatten een bewijs voor de andere dat hij met interesse wordt gevolgd. Een andere functie van het samenvatten is het structureren van de uitspraken van de andere waardoor alles overzichtelijker wordt.

Actief luisteren houdt een kritische opstelling van de boodschapper in, maw het tonen van assertief gedrag met respect voor zichzelf en de andere.

### Vragen stellen

Centraal in deze professionele gespreksvoering is het stellen van vragen.

- *Open vragen* stimuleren de andere om zijn verhaal te doen. Enkel op deze manier krijgt de boodschapper de meeste informatie waarop hij kan reageren.
- *Suggestieve vragen stellen* is een voorbeeld van foutief luistergedrag. De andere zal enkel zeggen wat de spreker wil horen.

### **Opvangen van bezwaren / incasseren van defensieve communicatie**

De boodschapper moet in staat zijn om de bezwaren op te vangen zonder zich hierdoor te laten beïnvloeden.

Bovendien zal hij de defensieve communicatie, zoals agressie en woede, moeten incasseren. Continu begrip tonen blijft noodzakelijk om het verwerkingsproces te stimuleren.

### **Empathie**

Indien de boodschapper zich tracht in te leven in de andere en zich werkelijk in zijn plaats stelt, kan hij de reactie en de houding van de andere het beste begrijpen. Door te empathiseren zal de boodschapper op een juiste manier de frustratie van de ontvanger kunnen hanteren.

Deze tactiek is wel slopend voor de gespreksvoerder die de geladen atmosfeer op dat moment zeer goed aanvoelt.

## Literatuurlijst

- Harris Thomas, I'm OK You're OK London, Pan Books, 1973 19th printing, 269 blz.
- Bilsen, Brekelmans, Geeraert, Zoeklicht op de Manager, Antwerpen, MIM, 1986, tweede herwerke uitgave, 120 blz.
- Peters Thomas, Waterman Robert In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies, New York, Harper & Row, 1982, 360 blz.
- Mintzberg Henry Mintzberg on Management - Inside our Strange World of Organizations, London, Collier Macmillan Publishers, 1989, 418 blz.
- Deep, Sussman Slimme zetten Amsterdam/Antwerpen, Contact, 1992, tweede druk, 205 blz.
- Kriegel, Robert, Brandt David, Sacred Cows make the best Burgers - Developing change-ready people and organizations, New York, Warner Company, 1997, 320 blz.
- Cooper, Robert, Werken met EQ - Emotionele Intelligentie in bedrijf en praktijk - Intuïtie in Management, Utrecht, Bruna Uitgevers, 1997, 388 blz.
- Crawley, John, Constructive Conflict Management - Managing to make a difference, London, Nicholas Brealey Publishing, 1996, reprinted 277 blz.
- Quinn, Robert, Diepgaande verandering - Ontdek de leider in jezelf, Schoonhoven, Academic Service, 1997, 256 blz.
- Kotter, John, Leiderschap bij verandering, Schoonhoven, Academic Services, 1997, 219 blz.
- Craig, Sue, Make your Mark. Influencing across your Organization, London, McGraw Hill Companies, 1997, 254 blz.

- Schmit, Joop, Jansen, Paul, van Wees, Lucas, Resultaatgericht beoordelen - Hoe de manager en de medewerker kunnen bouwen aan hun eigen toekomst, Baarn, H. Nelissen, 1997, tweede druk, 132 blz.
- Goleman, Daniel, Emotionele Intelligentie - Emoties als sleutel tot succes, Amsterdam/Antwerpen, Uitgeverij Contact, 1998 negentiende druk, 448 blz.
- Blanchard, Kenneth, Zigarmi, Situationeel Leiderschap II en de One Minute Manager, Amsterdam/Antwerpen, Contact, 1992, 118 blz.
- Landsber, Max, The TAO of Coaching - Boost your effectiveness at work by inspiring and developing those around you, London, HarperCollinsBusiness, 1997, 128 blz.
- Katzenbach, Jon, Smith, Douglas, Het geheim van teams - Een bedrijf van wereldklasse creëren, Schiedam, Scriptum Books, 1997, 280 blz.
- Belbin, Meredith, Management Teams - Over succes - en faalfactoren voor teams, Schoonhoven Academic Services, Academic Services, 1998, 222 blz.
- Adair, John, Effective Teambuilding - How to make a winning team London, Pan Books, 1987 212 blz.
- Belbin, Meredith, Team Rollen op het Werk, Schoonhoven, Academic Service, 1993, 187 blz.
- Claxton, Guy, Hazenbrein en Schildpadgeest - Intelligentier worden door minder te denken, Amsterdam/Antwerpen, Contact, 1997, 336 blz.
- Ofman, Daniel, Bezieling en Kwaliteit in Organisaties, Utrecht, Servire Uitgevers, 1996, zevende druk, 206 blz.
- Fournies, Ferdinand, Why Employees don't do what they're supposed to do and what to do about it, New York, McGraw-Hill, 1999, updated edition, 167 blz.

- Robbins, Stephen, P., Gedrag in Organisaties, Amsterdam, Pearson Education Benelux, 2002, zesde druk, 361 blz.
- Tichy, Noel, Cohen, Eli, The Leadership Engine- How winning companies build leaders at every level, New York, HarperCollins books, 1997, first ed. 367 blz.
- Collins, Jim, Good to Great - Why some companies make the leap... and others don't, London, Random House Business Books, 2001, 300 blz.
- Collins, James, Porras, Jerry, Built to Last - Successful Habits of Visionary Companies, London, Random House Business Books, 2000, 355 blz.
- Scheers, Don, Dobberen en denken, alles stroomt bij veranderen, Heerhugowaard, F&G Publishing, 2003 314 blz.
- Smith, J., Manuel, Als ik nee zeg, voel ik mij schuldig, Ambo, Amsterdam, 25<sup>ste</sup> druk, 2005, 249 blz.

## Inhoud

<b>VOORSTELLING DEELNEMER .....</b>	<b>2</b>
MIJN VERWACHTINGEN VOOR DEZE CURSUS: .....	3
<b>ALGEMENE INLEIDING .....</b>	<b>4</b>
DOELSTELLINGEN.....	4
OPBOUW.....	4
PROGRAMMA .....	5
<b>WERKEN MET MENSEN BINNEN HET MANAGEMENTGEBEUREN.....</b>	<b>6</b>
<b>CIRKEL VAN LEIDINGGEVEN .....</b>	<b>8</b>
<b>BASISMODEL VOOR GEDRAG.....</b>	<b>9</b>
<b>DUIDELIJKHEID .....</b>	<b>10</b>
ALGEMEEN .....	10
VOORWAARDEN VOOR EEN GOEDE DOELSTELLING: .....	11
BEDENKINGEN ROND HET STELLEN VAN DOELEN .....	12
<b>OPLEIDING.....</b>	<b>14</b>
<b>(BEGE)LEIDEN .....</b>	<b>15</b>
ELEMENTEN VAN SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN .....	15
<i>Invloeden op leiding geven.....</i>	<i>15</i>
<i>Het model van situationeel leiding geven - Hersey.....</i>	<i>17</i>
COACHING .....	26
<b>COMMUNICATIE ALS SLEUTEL TOT SUCCES.....</b>	<b>27</b>
DEFINITIE .....	27
VASTSTELLINGEN .....	27
VOORWAARDEN VOOR EEN EFFICIËNTE COMMUNICATIE .....	27
UITDAGINGEN IN INTERPERSOONLIJKE COMMUNICATIE.....	27
EFFECTIEVE COMMUNICATIE .....	27
COMMUNICATIUREGELS.....	28
LUISTERTIPS.....	28
NON-VERBALE COMMUNICATIE.....	29
<i>De taal van ons lichaam:.....</i>	<i>29</i>
<i>Nabijheid : .....</i>	<i>29</i>
<i>Paralinguistics : .....</i>	<i>29</i>
<i>Artefacts:.....</i>	<i>30</i>
<b>EVALUATIE .....</b>	<b>31</b>
WAAROM DEZE GESPREKKEN?.....	31
BEOORDELEN OF VEROORDELEN ? - (TERECHT / ONTERECHT) VISIE VAN VELE MEDEWERK(ST)ERS .....	32
WELKE ROLLEN KUN JE AANNEMEN TIJDENS EEN BEOORDELINGSGESPREK?.....	33
HOE BEREID JE JE VOOR OP EEN BEOORDELINGSGESPREK? .....	34
HOE BELANGRIJK IS EEN BEOORDELINGSGESPREK? .....	36
UIT WELKE ONDERDELEN BESTAAT EEN BEOORDELINGSGESPREK? .....	36
<b>ASSERTIVITEIT .....</b>	<b>38</b>
<i>Basishoudingen .....</i>	<i>38</i>
<b>ONTWIKKELING.....</b>	<b>41</b>
<b>TEAM .....</b>	<b>42</b>
VIER TYPES VAN TEAMS VOLGENS BRADBARY EN GARRETT.....	44

GROEISTADIA VAN EEN PROJECTTEAM VOLGENS BRUCE TUCKMAN .....	45
<i>Schematisch</i> .....	45
<i>Forming</i> .....	46
<i>Storming</i> .....	46
<i>Norming</i> .....	46
<i>Performing</i> .....	46
<i>Adjourning</i> .....	46
<b>CONSTRUCTIEF OMGAAN MET CONFLICTEN .....</b>	<b>47</b>
FASEN TIJDENS CONFLICTHANTERING .....	47
<i>Fase 1 - Voorbereiding</i> .....	47
<i>Fase 2 - Uitvoering</i> .....	48
<i>Fase 3 - Opvolging</i> .....	48
BASISSTIJLEN CONFLICTHANTERING .....	49
<b>TOEPASSING - HET SLECHT NIEUWS BERICHT .....</b>	<b>50</b>
HET BOODSCHAPPEGEDEELTE .....	50
HOE WORDT DE BOODSCHAP GEMELD ? .....	51
MOGELIJKE VALKUILEN .....	52
<i>Uitstellen</i> .....	52
<i>De pil vergulden</i> .....	53
<i>Jezelf rechtvaardigen</i> .....	53
<i>De 'hang-yourself' methode</i> .....	53
OPVANGEN VAN DE REACTIES .....	54
<i>Fasen in de reactie</i> .....	54
OMGAAN MET DE REACTIES .....	56
WELKE HOUDING ZOU MEN OVER HET ALGEMEEN MOETEN AANNEMEN ? .....	56
<i>Aandachtgevend gedrag</i> .....	56
<i>Actief luisteren</i> .....	57
<i>Vragen stellen</i> .....	57
OPVANGEN VAN BEZWAREN / INCASSEREN VAN DEFENSIEVE COMMUNICATIE .....	58
EMPATHIE .....	58
<b>LITERATUURLIJST .....</b>	<b>59</b>