



Gun jij jezelf als je
leidinggevende?



ontdek het
in 3 stappen

- Mensen doen wat jij dóet, niet wat je zégt.
- Luister om te begrijpen, niet om te ántwoorden.
- Wordt geen vuilnisvatmanager!
- Sterke mensen onderdrukken anderen niet; ze tillen ze op!
- Goede veranderideeën komen tot wasdom in vrúchtbare bodem
- Kun je het simpel uitleggen? Snap je het zelf ?
- Koester de klagers!
- Koester de dissonant in je team!
- Doe de góede dingen goed.
- Steek tijd in het vieren van successen.

Inhoud

Waarom dit boekje: er zijn er al zoveel?	4
Zelfonderzoek STAP 1: Waaróm ?	5
Waaróm wil je leidinggevende worden ?	5
Gratis online test in een half uurtje.	6
Zelfonderzoek STAP 2: Welk soort past nu bij jou?.....	7
Soorten van leidinggeven.....	7
Behalen van doelen.....	8
Wanneer is een doel een doel?	8
Het ontwikkelen van de kwaliteit van medewerkers	8
Wat wordt verstaan onder kwaliteit van medewerkers	9
Wat zijn jouw kenmerken als leidinggevende ?	10
Opdracht: ontdek je kracht en je valkuilen.	12
Kernvragen: welk soort leider kan en wil je zijn?	12
STAP 3: Wordt succesvol leidinggevende!	13
Verandering is de enige constante.....	13
Lead by example: geef het goede voorbeeld!	14
De wetten van de ijsbergtheorie	14
Als jij de tijd niet bestuurt, gaat de tijd jóu besturen!	15
Prioriteiten stellen en ruimte maken!	15
Bestuur effectief én efficiënt.....	16
Wat betekent dat; in overleg met de uitvoerenden?	16
Wat doe je wél en wat doe je níet?	17

Hoe ziet een (PAP) voortgangsgesprek er uit ?	17
Ontwikkel je medewerkers.....	18
Fouten maken mag, herhalen niet!.....	18
Niet iedereen heeft dezelfde soort leiding nodig!	19
Ontwikkel je teams.....	20
Vergader effectief én efficiënt.	21
Werf effectief nieuw personeel.	22
Communiceer effectief.....	23
Communicatiestijlen.....	23
Discussieer als een dimmer/dipper.....	24
Kernvragen	25
Automatiseer effectief.	26
Tien naslagtips voor leiders.....	27
Tot slot.....	31

Waarom dit boekje: er zijn er al zoveel?

Dit boekje wekt blijvende verwondering over de wereld van leidinggeven.

Het onderscheidt zich van andere boeken door je te helpen éérst naar jezelf te kijken en pas dán met praktische tips aan de slag te gaan om jezelf te verbeteren. Heb je geen zin in zelfonderzoek dan verliest dit boekje een deel van haar waarde. In die zin is dit een richtinggevend boekje en niet een complete encyclopedie.

Waar nodig wordt zodanig basiskennis aangeboden dat je nieuwsgierigheid je moet gaan helpen om ook écht te kunnen gaan groeien als integraal leidinggevende.

Het zelfonderzoek geeft antwoorden op je vragen als:

1. Waaróm wil ik leidinggeven: wil ik wel écht; word ik er gelukkig van?
2. Wat voor soort leidinggevende wil ik zijn of worden ?

Het zelfonderzoek en het daadwerkelijk gaan toepassen van de tips gaan jou en je organisatie veel plezier brengen door het vermijden van honderden verspillingen; tijd die je effectiever en gewoon leuker kunt besteden.

De tien tips aan het einde van het boekje zijn een plus, waar je in de loop van je carrière nog eens snel op terug kunt kijken.

Leidinggeven is geen gegeven, maar een groeitraject waar je plezier in moet blijven houden! Is je nieuwsgierigheid gewekt? Eenmaal begonnen met leren kun je niet meer stoppen....

Zelfonderzoek STAP 1: Waaróm ?

Waaróm wil je leidinggevende worden ?

Geef een eerlijk antwoord, meerdere keuzes zijn mogelijk.

- Ik ga meer geld verdienen.
- Ik geef graag richting aan mensen.
- Ik ben nieuwsgierig van aard.
- Ik realiseer graag doelen.
- Ik laat graag doelen realiseren onder mijn leiding.
- Ik werk graag samen.
- Ik kan gemakkelijk mensen motiveren en stimuleren.
- Ik kan zacht op de mens zijn en hard op de inhoud.
- Mensen begrijpen al snel wat ik bedoel.
- Ik heb een hekel aan dwarsliggers.
- Ik ben graag met nieuwe dingen bezig: ik ben een bouwer.
- Ik ben graag bezig om bestaand werk steeds beter te maken: ik ben een beheerser.
- Ik vraag gemakkelijk om hulp.
- Mijn vragen zijn meestal gesloten (mensen kunnen alleen antwoorden met ja of nee).
- Mijn vragen zijn meestal open (Waarom, Wat, Hoe, Wanneer..).

Leg mensen in jouw omgeving deze antwoorden voor en vraag ze:

1. Herken je mijn antwoorden, passen ze bij mij?
2. Zou je op basis daarvan mij een leidinggevende zien?.

Toets je aanvankelijke antwoorden eens met het inzicht van je omgeving en stel jezelf de vraag: wil ik nog steeds leidinggevende worden?

Gratis online test in een half uurtje.

Wil je snél wat nauwkeuriger weten wát voor persoon je bent en wat dat gaat betekenen voor jouw stijl van leidinggeven?

Er is een gratis en online test beschikbaar die betrouwbare inzichten heeft over jouw voorkeuren bij de vragen:

1. Waar haal je energie uit ?
2. Hoe verwerk je informatie?
3. Hoe neem je beslissingen?
4. Hoe ga je om met de wereld om je heen?

Dit is de zogenaamde Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) test.

Je krijgt hierdoor een prima inzicht in wie je bent, wat jouw voorkeuren zijn en wat er het beste bij je past als het gaat om werk of opleiding.

Google maar eens op "**MBTI gratis test**".

Maak de test en bewaar de uitkomst; je hebt hem bij STAP 2 nodig!

Zelfonderzoek STAP 2: Welk soort past nu bij jou?

Even wat basiskennis om je beeld te vergroten.

Soorten van leidinggeven...

Elke leidinggevende geeft leiding aan medewerkers voor het **behalen van doelen**. De *weg naar het bereiken van die doelen* is per soort verschillend.

1. Leidinggevers die ***direct invloed hebben op het resultaat*** zijn overwegend bezig met leiding te geven **op een vakgebied**. Ze sturen uitvoerenden réchtstreeks aan met de focus op het werk.
2. Leidinggevers die ***indirect invloed hebben op het resultaat*** sturen voornamelijk ándere leidinggevers aan. Hun focus ligt op het verbeteren van het sturend vermogen van deze leidinggevers en daarmee op het *ontwikkelen van hún kwaliteiten* .
3. Natuurlijk zijn er ook nog **projectleiders**. Zij krijgen de opdracht om projectdoelen te realiseren, waarbij ontwikkeling van projectmedewerkers geen rol speelt: het doel is heilig!

Behalen van doelen...

Ieder zichzelf respecterend bedrijf heeft tegenwoordig een missie, gevolgd door een visie en daarvan afgeleid de – vaak jaarlijkse – bedrijfsdoelen, vastgelegd in **jaarplannen**.

In **jaarplannen** is onder andere weergegeven wat de **financiële** resultaten (winst/verlies) en de **productie**resultaten (aantallen, kwaliteit en veiligheid) moeten zijn.

Die leiden dan weer tot **productieplannen en werkplannen** en dan kunnen we eindelijk aan het werk.

Noot: een *werkplan* kan óók een *projectplan* zijn.

Wanneer is een doel een doel?

Een doel moet voor **iedereen** duidelijk zijn. Opdrachtgever (de leider) en opdrachtnemer (de uitvoerder) moeten hetzelfde begrijpen bij een gesteld doel / resultaat. De omschrijving van dat resultaat moet voor alle partijen SMART zijn (**S**pecifiek-**M**eetbaar-**A**ccceptabel-**R**ealistisch-**T**ijdgebonden).

In tussentijdse peilingen kan dan op basis van dat doel de vordering in het werk worden besproken en de eventueel noodzakelijke bijstuuracties.

Het ontwikkelen van de kwaliteit van medewerkers

Uiteindelijk is de helderheid van de doelen en de kwaliteit van de medewerkers bepalend voor het resultaat. Maar ja, wát is dan kwaliteit en wil jij helpen om die te verbeteren?

Wat wordt verstaan onder kwaliteit van medewerkers

Vroeger was de kreet: vakmanschap = meesterschap. Vaak werd daar onder verstaan dat *vakkennis* steeds moest worden verbeterd door scholing en ervaring. De leidinggevende wist precies wat er moest gebeuren en deed vaak nog een kwaliteitscontrole op het (uitvoeren van het) werk.

Tegenwoordig is het credo: een leidinggevende hoeft niks van het werk te weten, daar zijn de uitvoerenden voor. **Is dit wel waar?** Theoretisch gesproken kan dat functioneren áls de leidinggevende zich snel kan verdiepen in wat de medewerkers aan activiteiten verrichten en welke problemen ze ervaren.

Dat gevoel kan alleen maar ontstaan als de leidinggevende zich écht interesseert voor het werk en door middel van open vragen bij de mensen laat zien dat die belangstelling er is. De medewerkers zullen zich dan snel openstellen om onderwerpen bespreekbaar te maken, waar de leidinggevende weer voordeel bij heeft.

Let wel: een leidinggevende hoeft bij voorkeur níet de details te kennen, maar voldoende “vraagkracht” te hebben om begrip te krijgen voor de problemen van werknemers.

Steeds meer dan vroeger is het behalen van resultaten teamwork, hoe groot of hoe klein het team ook is:

Together Each Achieve More

De leidinggevende dient dus ook het teamwork te stimuleren.

Wat zijn jouw kenmerken als leidinggevende ?

Wat zeggen de **letters** van de MBTI test uit STAP 1?

De combinatie van de letters geeft aan welk soort psychologisch type jij bent. Iedere letter heeft een betekenis.

Er zijn namelijk **teggestelde manieren** om

1. **energie te krijgen.**

- a. Extraversion - richt en haalt de energie voornamelijk op en uit **de wereld om zich heen**.
- b. Introversie - richt en haalt de energie voornamelijk op en uit **de innerlijke belevingswereld**

2. **informatie te verzamelen..**

- a. Sensing - Besteedt voornamelijk aandacht **aan feitelijke, concrete informatie** en informatie uit de wereld om zich heen, gebruikmakend van ervaringen en eerder opgedane informatie.
- b. Intuition - Besteedt voornamelijk aandacht aan **verbanden en grote lijnen**, gebruik makend van inspiratie en de mogelijkheden in de toekomst, focust op dat wat er nog niet is

3. **te beslissen of tot een conclusie te komen.**

- a. Thinking - voorkeur voor het nemen van beslissingen op basis van **logica** en afwegen van **inhoudelijke argumenten**
- b. Feeling - voorkeur voor het nemen van beslissingen op basis van **persoonlijke waarden** en de **impact** van de beslissing **op de betrokkenen**

4. Om te gaan met de **wereld om ons heen**.
 - a. Judging - voorkeur voor een **planmatige en geordende** manier van werken en het afronden van zaken.
 - b. **Perceiving** - voorkeur voor een **flexibele en spontane manier** van werken, informatie verzameland, opties open houdend

Je gebruikt élk van deze acht delen van je persoonlijkheid , maar hebt een **natuurlijke voorkeur** in één deel in elk gebied. Zie het als voorkeur voor links of rechts met schrijven.

Let op: er is hier geen goed of minder goed!

Het is een manier om je te helpen je **bewust te worden** van **jouw specifieke stijl** en om meer inzicht te krijgen ín en waardering vóór de manieren waarop mensen van elkaar verschillen.

Jouw persoonlijkheid is bij STAP 1 omschreven met 4 letters die jou als persoon beschrijven. Kijk eens naar onderstaand voorbeeld van “functies” bij een bepaald type.

INFJ Voorziener Consulent	INFP Harmoniezoeker Verklaringgever	ISTJ Planner Inspecteur	ISFJ Beschermer Ondersteuner
ENFJ Visionair Mentor	ENFP Ontdekker Advocaat	ESTJ Verwezenlijker Opziener	ESFJ Leidsman Bewaarder
INTJ Ontwikkelaar Architect	INTP Designer Theoreticus	ISTP Analist Operator	ISFP Componist Producer
ENTJ Strateeg Mobilisator	ENTP Onderzoeker Uitvinder	ESTP Promotor Uitvoerder	ESFP Motivator Presentator

Opdracht: ontdek je kracht en je valkuilen.

1. Google op jouw MBTI kenmerken en denk na over:
 - a. de **kracht** die in je profiel zit
 - b. de **valkuilen** waar je soms ongemerkt inloopt.
2. Beantwoord de slotvragen van dit hoofdstuk.

Toets jouw antwoorden ook eens bij je omgeving!

Kernvragen: welk soort leider kan en wil je zijn?

1. Past het bij STAP 1 gevonden MBTI type bij **je zelfbeeld en dat van je omgeving?**
2. Past het bij STAP 1 gevonden MBTI type bij **een leidinggevende rol?**
3. Welke eigenschappen van jouw type maken je sterk als (toekomstig) leider en waar zitten je valkuilen?
4. Wat kun je doen / organiseren om als leidinggevende niet in je valkuilen te lopen?
5. Welke ontwikkelstappen zou je willen nemen om jezelf sterker te maken op het gebied waar je al goed in bent?

Noot:

Erg lang heerste de opvatting dat je alleen maar aan je “zwakke punten” moest werken. In de huidige opvatting gaat de meeste aandacht uit naar het verbeteren van je sterke punten. De wat mindere punten kun je namelijk – ook met inzet van de nodige energie – niet echt veel verbeteren.

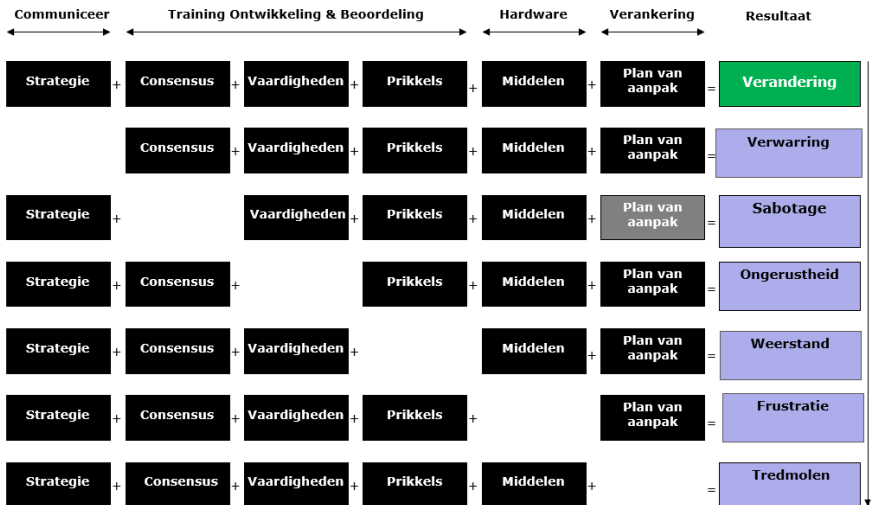
Zie ook in het afsluitende deel van dit boekje (Learning Agility)

STAP 3: Wordt succesvol leidinggevende!

De grootste opdracht van een leidinggevende is het beheersen van het altijd aanwezige spanningsveld tussen verwachting en realiteit.

Verandering is de enige constante.

Ieder bedrijf gaat mee in de vaart der volkeren en dat leidt altijd tot verandering, met als doel om beter te worden. Deze verandering moet jij als leider richting geven en daarbij is het volgende inzicht onmisbaar. Het model van Knoster laat zien wát moet zijn ingevuld voor succesvol veranderen.



Als één van de ingrediënten ontbreekt is het veranderproces gedoemd om te mislukken.

Bestudeer het model eens, google voor meer inzicht en stel je zelf de vraag: hoe zit dat bij mijn bedrijf ?

Lead by example: geef het goede voorbeeld!

Je wordt succesvol als **jij zelf**, maar ook **anderen** (personen en/of teams) **energie krijgen** van **wát jij dóet of juist láát**.

Maar ja, hoe doe je dat?

De wetten van de ijsbergtheorie.



Wet 1: We beïnvloeden onze omgeving **ALTIJD** (Bewust en onbewust)

Wet 2: Een detail is bepalend voor 100% - of 100% +. **Bewust voorbeeldgedrag op details** is essentieel!

Wet 3: Met een **BEWUSTE** actie kun je het **ONBEWUSTE** gedrag van de ánder beïnvloeden.

Je medewerkers zien (bijna) alles wat je dóet en acteren daar op!

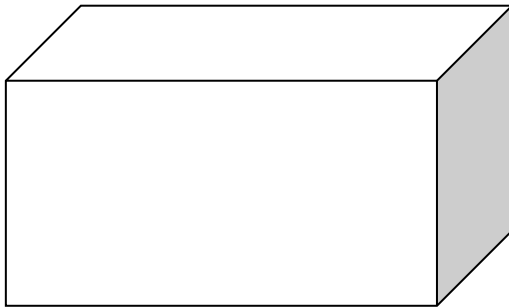
Als *jij* de tijd niet bestuurt, gaat de tijd *jóu* besturen!

Wordt geen vuilnisvatmanager !

Timemanagement is belangrijk voor jou, voor je werk, maar ook voor je privéleven. Er moet een gezonde balans zijn in tijd die je in je werk stopt en de tijd die je in je relaties stopt.

Prioriteiten stellen en ruimte maken!

Stel je eens voor: een lege bak, die **optimaal** gevuld moet worden met tennisballen, kiezels en zilverzand.



Waar zou je beginnen om het meeste van alles in die bak te krijgen?

Eérs de tennisballen, dan de kiezels (ze vullen de holten op en dan het zilverzand (vult de overblijvende holten op).

Goed timemanagement geeft je tijd voor de kiezels en het zilverzand

Je zult dus moeten **prioriteren** bij alles wat je doet. Prioriteren is niet anders dan jezelf afvragen: moet ik het *nú* doen en draagt het in belangrijke mate bij aan mijn doelstellingen?

Enkele tips.

We leven in het berichtentijdperk via mail, WhatsApp en zo verder.

1. Reserveer dagelijks **een half uurtje** om alle berichten te **scannen** (snellezen). **Tussentijds dus NIET!!!!**
2. Filter (snellezen) ze op belangrijkheid met de volgende actie:
 - a. Niet belangrijk: weg te gooien
 - b. Op een keer bespreken: opslaan in een takenlijstje (Onenote) dat je gebruikt voor bilateralen met je medewerkers of voor komende vergaderingen.
 - c. Meteen beantwoorden als uitstel niet mogelijk is óf als een zeer kort antwoord voldoende is.
3. Reserveer dagelijks een uur voor de kiezels en het zand. Gebruik het om:
 - a. na te denken over langere termijnzaken.
 - b. of juist om medewerkers te woord te staan op dat moment.
 - c. óf ze juist op te zoeken omdat je eerder geen tijd had voor ze. Leer NEE te zeggen als het niet uitkomt...

Bestuur effectief én efficiënt.

Als leidinggevende stel je – in overleg met de uitvoerenden – de te behalen doelen. Belangrijk hierbij is dat het **niet jÓuw doelen blijven**, maar de doelen van de medewerker of het team **wórd**en. Ook voor hen geldt SMART en dan met name **Acceptabel**.

Wat betekent dat; in overleg met de uitvoerenden?

Mogen zij meebepalen dan? Ja! Dat mogen ze, tot op zekere hoogte. Jij krijgt als leidinggevende doelen mee en als jij ze hebt geaccepteerd, dan is het aan jou om deze te behalen.

De wijze waarop ze te halen zijn overleg je met je medewerkers of leidinggevenden waar je zelf leiding aan geeft. Met name zij brengen in wát ze van jou nodig hebben om die doelen te kunnen halen en dat leidt altijd tot een gesprek waar je beiden het gevoel bij krijgt dat het haalbare doelen zijn.

Wat doe je wél en wat doe je níet?

Het **tempo van besturen** hangt onder andere af van de **doorlooptijd** van acties voor het behalen van de doelen.

Je gunt als succesvol leidinggevende een zo groot mogelijke zelfstandigheid aan je medewerkers of je team. Dat vraagt van jou om een leiderschapstijl, waarbij jij stuurt op **de doelen** en jouw medewerkers **op de manier waarop die doelen worden gehaald**.

De valkuil voor iedere leidinggevende is dat deze zich gaat bemoeien met de manier waarop die doelen moeten worden gehaald: hier staat de doodstraf op! 😊

Hoe ziet een (PAP) voortgangsgesprek er uit ?

Je stelt als leidinggevende steeds de volgende vragen.

1. Ga je het afgesproken doel halen?
2. Zo niet, welk **P**robleem blokkeert het halen van het doel?
3. Wat is vervolgens je **A**nalyse en **A**ctie om het doel alsnog te halen? Wat heb je van mij nodig?
— Let op: het kan zijn dat hier lánge termijndoelen uit naar voren komen, waar jij verantwoordelijk voor bent.
Bijvoorbeeld het opleiden van personeel.
4. Wat is je **P**rognose(doel) als je die acties hebt uitgevoerd?

Ontwikkel je medewerkers.

Stel jezelf de volgende vragen:

1. Wat had ik nodig om te groeien tot wie ik nu ben?
2. Wanneer was het team – waar ik onderdeel van uitmaakte - op haar best?

Jouw antwoorden, samen met hetgeen hierna wordt geschreven geven je de handvatten om daar mee verder te gaan.

Fouten maken mag, herhalen niet!

Jouw medewerkers groeien op basis van **jouw vertrouwen in hen** en **hun vertrouwen in jou**. De basis is dat je hen toestaat om fouten te maken, waarbij jezelf inschattingen kunt maken van het afbreukniveau van die fouten.

Kort gezegd: ze mogen wel vallen, maar niet doodvallen.

Een simpel en treffend voorbeeld hiervan:

Er was eens een speculant die pas bij een bedrijf was begonnen en begon te speculeren op de beurs.

Hij werkte bij een miljardenbedrijf en verloor door zijn speculatie een bedrag van 1 miljoen Euro. Hij werd bij zijn leidinggevende geroepen en voordat deze iets kon zeggen, zei hij: "je zult me wel willen ontslaan na zo'n blunder". Het antwoord van zijn leidinggevende: "ben je helemaal bedonderd, je hebt de beste lering getrokken uit wat hier is gebeurd. Ik laat iemand met zo'n ervaring niet zo maar gaan hoor."

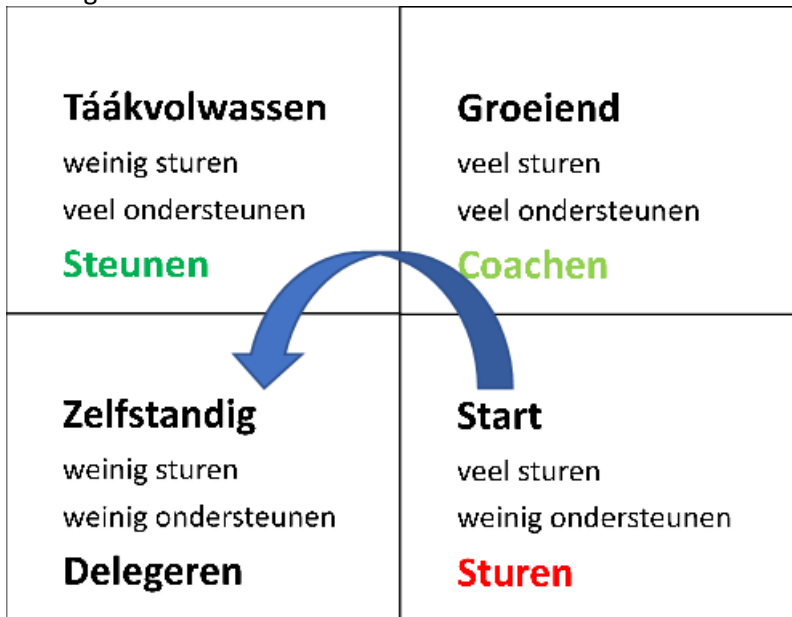
Niet iedereen heeft dezelfde soort leiding nodig!

Een medewerker is geen eenheidsworst. Vroeger had je leerlingen-gezellen en meesters. De goede leerlingen werden gezelschap en uiteindelijk meester.

Ook jij krijgt te maken met mensen die pas starten, al op weg zijn of volledig zelfstandig hun werk doen.

Ieder type vraagt van jou een andere leiderschapsbenadering. Uiteindelijk met als doel dat iedereen zo zelfstandig mogelijk werkt, zónder jouw bemoeienis.

Voor jou geldt dat je jezelf zo snel mogelijk “misbaar” maakt, in de wetenschap dat dat nooit helemaal lukt. Je stuurt de groeiende medewerker steeds anders aan, waardoor hij kan groeien naar zelfstandig medewerker.



Ontwikkel je teams

Tegenwoordig wordt steeds meer samengewerkt in tijdelijke (project) teams of permanente teams. Wanneer functioneert een team op haar best?

Als ieder zich van hun bijdrage in samenwerken bewust is!

In één middag sámen kijken naar je rollen levert een paar jaar verbetering op. Gebruik een facilitator om dat samen met je Team te doen!

Te ondernemen stappen.

Laat ieder teamlid de online Belbin* test uitvoeren op <https://werkenmetteamrollen.nl/vragenlijst/>.

Beleg vervolgens een sessie met je team en volg deze agenda:

1. Bestudeer individueel álle rolkenmerken in een team, met name ook de talenten en de valkuilen.
2. Wissel inzichten over rollen uit in groepjes van 2 en laat deze groepjes de volgende vraag beantwoorden: Wat valt op in het team ?
3. Laat ieder inzichten opstellen voor zichzelf
4. Plenair van elkaar leren
 - a. Laat ieder de eigen inzichten over zichzelf met het team delen
 - b. Discussieer onderling over deze inzichten

*Het teamrolmodel van Belbin is een sociaal-psychologisch model dat wereldwijd wordt gebruikt bij het coachen, trainen en adviseren van individuen, teams en organisaties. Het teamrolmodel is gebaseerd op jarenlang empirisch onderzoek door Dr. Meredith Belbin, een Britse wetenschapper, en zijn medewerkers naar de interacties in succesvolle en niet-succesvolle teams.

Vergader effectief én efficiënt.

Er wordt wat vergaderd in ons land, met name bij de grote bedrijven. Met een paar simpele tips kun je de vergadertijd terugbrengen met minimaal 50 %; tijd die iedereen effectiever in kan zetten voor bilaterale gesprekjes of anderszins.

Tips voor effectief en efficiënt vergaderen.

1. Zonder agenda wordt er niet vergaderd, tenzij het een brainstormsessie betreft.
2. Iedereen is op tijd. Degenen die te laat zijn doen niet meer actief mee en hun punt wordt niet behandeld.
3. De agendapunten worden ingebracht door álle leden van de vergadering en zijn inzichtelijk voor iedereen op het moment dat het punt is ingebracht. Gebruik een gemeenschappelijk platform voor het inbrengen van agendapunten (Bijvoorbeeld Microsoft Teams).
4. Agendapunten voldoen aan de volgende voorwaarden:
 - a. Ze dragen bij aan het bedrijfsdoel en zijn schriftelijk ingebracht.
 - b. Ze bevatten altijd als onderwerpen:
 - i. Wat is het (kern)probleem?
 - ii. Wat is de analyse van de inbrenger om het op te lossen?
 - iii. Welke acties stelt de inbrenger voor?
5. Stel ter vergadering vast of het ingebrachte probleem het échte kernprobleem is, of dat er juist een ander probleem moet worden opgelost.

Handhaaf als voorzitter (gespreksleider) deze aanpak!

Werf effectief nieuw personeel.

Jij hebt een groot belang bij goede medewerkers omdat ze helpen jouw doelen te behalen. Let op: dit is j ouw verantwoordelijkheid en – indien aanwezig – een HR functionaris kan je daarbij ondersteunen.

Welke kunst moet je beheersen om bij sollicitanten te ontdekken  f ze de goede kandidaat zijn voor dat werk en passen in het team waar ze mee moeten samenwerken?

Laat ik beginnen met **de grootste valkuil** waar leidinggevendenden vaak intuinen bij dit soort gesprekken. Die valkuil handelt over **de toekomst** en vraagt naar niet toetsbare beelden: “wat zou jij doen, als???”

Als je – **na het toetsen van v kkennis** -wilt ontdekken wie er tegenover je zit en wat er wordt meegebracht dan begin je met **twee vragen**:

1. Wat is het moeilijkste besluit dat je ooit hebt moeten nemen?
2. Wanneer heb jij in je verleden je grootste succes behaald?

Bij het beantwoorden van deze vragen door de sollicitant – vraagt meestal wat tijd – ga je vervolgens vragen stellen over:

1. W t was de situatie waarin je je bevond?
2. Wat was jouw t  k in deze situatie?
3. Wat was de actie die je uitvoerde?
4. Wat was het resultaat van die actie?

Communiceer effectief.

Dat vraagt om érkenning van je eigen stijl en hérkenning van de stijlen van je medewerkers. Kijk eens naar onderstaand model waarin de hoofdstijlen van communicatie zijn aangegeven.

Communicatiestijlen



De verschillende stijlen kunnen nogal met elkaar botsen.

Dat heeft te maken met de mate waarin ze ruimte géven of ruimte némen en met de mate van openheid over gevoelens.

Tips.

1. De ánder begrijpen = “” naar de ander toe bewegen”.
2. Wees nieuwsgierig: stel **open** vragen die beginnen met **Wat, Waarom, Hoe** en die geen werkwoord bevatten.
3. Wees **betrokken** - vraag door !!!

Discussieer als een dimmer/dipper

Als mens kijken we als het ware door een aantal filters naar de wereld die we vanaf onze geboorte hebben opgebouwd. De “bouwstenen” van die filters zie je in onderstaand plaatje.



Deze filters “**sturen**” ons gedrag op mensen, op wat ze zeggen, situaties en zelfs voorwerpen.

Ons gedrag wordt bepaald door wat we denken en in discussies zijn we daarom al snel geneigd om te oordelen vanuit ons – gefilterd – gezichtsveld.

In discussies zijn we snel geneigd om meteen te oordelen en de nadelen van een voorstel te bedenken én te uiten. Dát slaat vaak discussies dood of ze verzanden in een welles/nietes spelletje.

Er is een simpele oplossing om dit gemakkelijk te maken.

1. Eerst **dimmen** = denken in mogelijkheden. Bespreek waarom het wel gaat lukken en wat de mogelijkheden dan zijn.
2. Pas dan **dippen** = denken in problemen. Bespreek pas nadien de nadelen van de oplossing

Wat je **denkt** bepaalt wat je **doet** !



Neiging om eerst naar de **MIN** te kijken

Dwing jezelf om eerst naar de plus te kijken

Ons positieve filter

~~Daar ben ik het niet mee eens~~ -----> ik zie het anders!

Voorbeeld

Problemen	Gevolgen	←	DIP=denken in Problemen
Oplossingen	Resultaten	←	DIM=denken in Mogelijkheden

Een schoenfabrikant vraagt 2 van zijn verkopers om de markt in Midden-Afrika te verkennen.
De eerste komt terug en is teleurgesteld.

het is een waardeloze markt, want niemand loopt er op schoenen.

De tweede komt terug en is hartsikke enthousiast

het is een fantastische markt, want niemand loopt er op schoenen.

Kernvragen

1. Wat is j ouw communicatiestijl?
2. Wat is de communicatiestijl van je partner/medewerker?
3. Hoe kun je beter inspelen op diens communicatiestijl ?
4. Een gesloten vraag wordt zo gesteld dat alleen met "ja" of "nee" kan worden geantwoord. Wat maakt een **open vraag** zoveel beter?
5. Ben je een Dimmer of een Dipper? Ga eens Dimmen!
Een verdediging is een antwoord op een niet gestelde vraag!

Automatiseer effectief.

Ook hier geldt: laat het automatiseren over aan de specialisten. Je bent zelf ook een specialist, namelijk in het stellen van duidelijke doelen.

Het enige dat jij je moet realiseren is dat automatiseren de laatste van een aantal stappen moet zijn.

Hier geldt het zogenaamde ESSA principe.

E=Elimineer alle niet noodzakelijke stappen (LEAN).

S=Simplificeer de overblijvende acties.

S= Standaardiseer de overgebleven acties.

A=Automatiseer deze acties.

Het behoort tot jouw taken om vast te stellen of deze subdoelen worden behaald door de verantwoordelijken.

De komst van AI gaat overigens deze wereld in de komende 15 jaar veranderen.

Tip:

Verdiep je eens in wat AI hoort op te leveren en wat de principes zijn.

Tien naslagtips voor leiders

Mensen doen wat jij dóet, niet wat je zégt.

Als leidinggever of leider bevind je je in een glazen huis!
Mensen nemen jou en je gedrag waar. Daar waar je uitspraken niet overeenkomen met je gedrag zien mensen dat onmiddellijk.
Op dat moment verlies je het vertrouwen van je medewerkers.

Blijf dicht bij jezelf, durf je kwetsbaar op te stellen en...léér iedere dag van je fouten.

Sterke mensen onderdrukken anderen niet; ze tillen ze op!

Praat niet óver mensen, maar praat mét mensen! Help hen om hun talenten en valkuilen te leren ontdekken. Ook bij het brengen van slechte boodschappen behoud je op deze manier hun respect

Kun je het simpel uitleggen? Snap je het zelf ?

Je wilt een doel bereiken. Soms omdat je het zelf wilt en zeker als opdracht van het hoger management. Belangrijk is hoe je die doelen voor jezelf vertaalt naar “jouw waarom”. Waaróm wil jij die doelen bereiken? Als je dat helder aan jezelf kunt uitleggen dan heb je de eerste stap gezet naar uitleg aan je medewerkers.

Om deze doelstellingen **succesvol** over te brengen naar je medewerkers zul je je moeten verdiepen in je eigen communicatiestijl en de communicatiestijlen van je medewerkers. Stuur ze vragend naar de doelen...

Zie hoofdstuk communicatiestijlen

Koester de klagers!

Je b ste vriend is je gr o tste criticaster.

Een organisatie, maar ook een persoon heeft krachten  n tegenkrachten nodig om te groeien. De kritiek die je het meeste raakt, heeft waarschijnlijk een element in zich waar je wat mee kunt.

Ik zou me ernstig zorgen maken als er in een organisatie geen klagers meer zijn. Klagers tonen – op hun manier – betrokkenheid en daar kun je als persoon en ook als organisatie je voordeel mee doen.

Zonder wrijving geen glans.

Luister om te begrijpen, niet om te  ntwoorden.

Twee aandachtspunten:

1. Luister **zonder oordeel** en probeer te begrijpen.
2. Vat samen om vast te stellen of de spreker goed begrepen is en vraag d or om tot de kern van diens gedachte te komen. Hiermee toon je echte – en dat voelt de spreker – interesse, waardoor je geest opengaat en je soms tot verrassende inzichten komt.

Met **Luisteren**, **Samenvatten**, **D orvragen (LSD)** kom je – zeker als leidinggevende – veel verder.

Stel vooral **open** vragen, in dit boekje wordt uitgelegd hoe je dat kunt.

Koester de dissonant in je team!

Zoek je het verschil tussen een dissonant en een valse noot?

Deze termen komen uit de muziekwereld. Een dissonant zorgt voor een prettige klankkleur bij een muziekstuk, een valse noot daarentegen verstoort het muziekstuk!

Ik gun iedere leidinggevende een dissonant (afwijkende mening) in het team. Deze mensen zorgen voor een scherp team !

Wordt geen vuilnisvatmanager!

Stel jezelf de vraag: Als ik geen baas kan zijn over mijn éigen agenda, hoe kan ik dat dan worden over de agenda's van ánderen?

Leer prioriteren; accepteer geen vergader-om te vergaderen - agenda's, laat medewerkers de agendapunten op een specifieke manier inbrengen om effectief én efficiënt te kunnen vergaderen én reserveer dagelijks tijd in je agenda voor informele gesprekjes met medewerkers.

Als je toegankelijk bent dan zoeken mensen je op, ook voor vraagstukken waar ze voor bij hun direct leidinggevende moeten zijn. Wees resoluut in het verwijzen naar die leidinggevende en gebruik de bilaterale besprekingen met deze leidinggevende om te toetsen!

Steek je tijd eens in een cursus timemanagement.

Het belangrijkste wat je daar leert is om respectvol “nee” te zeggen, bijvoorbeeld op verzoeken tot een gesprek op de momenten dat het je echt niet uitkomt. Uiteraard wél in de juiste toonzetting en er op enig moment wél op terug te komen.

Doe de goede dingen goed.

Wanneer zijn je acties **effectief** en wanneer zijn ze **efficiënt** ?

Het is soms heel gemakkelijk om werk heel efficiënt uit te voeren, maar vervolgens niks te laten bijdragen aan het bedrijfsresultaat.

Kijk dus eerst naar wélke activiteit bijdraagt en kijk pas dán hoe dat zo efficiënt mogelijk kan!

Bij efficiënt werken geldt bij processen de term ESSA.

1. Eliminate : elimineer onnodige stappen zonder bijdrage.
2. Simplify: maak processtappen zo simpel mogelijk.
3. Standardize: standaardiseer dan die stappen
4. Automate: en ga ze dán pas automatiseren.

Goede ideeën leiden pas dán tot verandering, als ze tot wasdom kunnen komen in vruchtbare bodem.

Zijn álle ingrediënten voor de zo gewenste verandering in je organisatie ingevuld? Check eens op het eerder genoemde model model van Knoster!

Ingrediënt	Zorgt voor	Anders
strategie	duidelijkheid	verwarring
consensus	commitment	sabotage
vaardigheden	vertrouwen	ongerustheid
prikkels	acceptatie	weerstand
middelen	enthousiasme	frustratie
plan van aanpak	koersvastheid	tredmolen

Tot slot

Dit boekje geeft een belangrijke aanzet tot het ontdekken van je “leidinggevende ik” en wat je kan doen om beter te worden.

Het is beknopt gehouden omdat je het vooral zélf moet ontwikkelen, hier en daar geholpen door de tips in dit boekje en een coachend iemand, die dus ook jóuw leidinggevende kan zijn.

Wil je niet veel geld uitgeven en toch wat meer weten?

1. De schrijver van dit boekje kan je op locatie of in een online sessie – via Microsoft Teams - verder helpen door vragen te beantwoorden en verder te verdiepen op onderwerpen. Een workshop duurt van 4 tot 8 uur, afhankelijk van de onderwerpen waar je belangstelling naar uit gaat, Vraag gerust verdere informatie aan op www.sigma4u.nl.
2. Een erg goede, maar wel prijzige, cursus is de Mansal cursus: met name voor leidinggevend en in grote bedrijven een aanrader. Kijk eens op www.mansal.nl
3. Het wordt steeds moeilijker om personeel te werven. Ook ouderen nemen nog steeds deel aan de arbeidsmarkt en daar ontstaat al snel de vraag: kan deze persoon nog mee? Een goede wendbaarheidstest - hoe snel kan iemand mee veranderen - is de Learning Agility test die op verschillende plaatsen kan worden aangevraagd. Google maar eens.

Veel succes met verder verwonderen als (toekomstig) leidinggevende!