



## Ace! Management Partners

Training • Coaching • Consulting • Interim Management



Den Haag • Amsterdam • Den Bosch • Rotterdam  
Zwolle • Utrecht • Arnhem • Amersfoort • Breda  
Eindhoven • Maastricht • Brussel • Antwerpen

Ace! E-book



**Inhoudsopgave**

INHOUDSOPGAVE .....	1
CHECKLIST "GOEDE MANAGERS" .....	3
CHECKLIST "LEIDERS" .....	4
LEIDERS.....	4
VOOR NIEUWE LEIDERS.....	4
STEL VAST.....	5
KRIJG EEN GOED BEELD VAN .....	5
CHECKLIST "OMGAAN MET NARE EN VERVELENDE PERSONEN" .....	6
HET BEGRIJPEN VAN NVP .....	6
TACTIEKEN OM MET NVP'S OM TE GAAN .....	6
DE MANAGER ALS COACH & TRAINER.....	8
HOE GAAT U OM MET BOZE MEDEWERKERS? HOE HET NIET MOET!.....	10
HOE PAKT U DEZE SITUATIE AAN? .....	10
HOE GAAT U OM MET BOZE MEDEWERKERS? HOE HET WEL MOET! .....	11
RECEPT VOOR HET KLACHTENGESPREK .....	11
DISCLAIMER.....	13

## Checklist "Goede managers"

Goede managers...

- Zijn sneller dan het geluid.
- Complimenteren waar anderen bij zijn, geven kritiek onder vier ogen.
- Hebben een evenwichtig humeur en worden niet snel boos.
- Luisteren meer dan dat ze praten.
- Gebruiken hun vakkennis en staan zelden op hun strepen.
- Zijn consequent en eerlijk.
- Hebben gevoel voor humor.
- Zijn goed georganiseerd.
- Zijn besluitvaardig en staan open voor informatie.
- Onderhouden goede relaties.
- Maken duidelijk wat er verwacht wordt.
- Kunnen zich mondeling en schriftelijk uitstekend uitdrukken.
- Delegeren efficiënt.
- Leggen uit wat er gedaan moet worden en waarom.
- Nemen de schuld op zich en delen het succes.
- Zien conflicten onder ogen en lossen ze op.

## Checklist "Leiders"

Leid, volg, of zoek een nieuwe weg.

### Leiders...

- Houden altijd oog voor het geheel en voor de toekomst.
- Inspireren anderen. Overtuigen mensen van hun kunnen.
- Laten mensen hen vertrouwen, niet bang voor hen zijn.
- Beschouwen hun mensen als hun grootste bezit.
- Beseffen dat gewaardeerde werknemers het meest productief zijn.
- Gedragen zich voorbeeldig.
- Waarderen innovatie en creativiteit.
- Zien verandering als een geboden kans.
- Blijven geloven in zichzelf en hun missie.
- Geven de aanzet. Managers voeren uit.
- Worden gerespecteerd om hun vakkennis.

### Voor nieuwe leiders

- Het is leuk om aardig gevonden te worden, maar het is van levensbelang dat men je respecteert.
- Houd op met je oude taken te verrichten. Leer delegeren.
- Als je gelijken nu je ondergeschikten zijn geworden, wees daar dan heel duidelijk over.
- Wees niet te snel. Voer geen veranderingen door voordat je weet hoe alles reilt en zeilt.
- Kom niet te vrolijk over.
- Zorg dat je nieuwe chef je de grenzen van je autoriteit goed uitlegt.
- Vind uit wat de stijl van je nieuwe chef is.
- Stel veel vragen en luister, luister en luister.
- Besef dat dit wittebroodsweken zijn: iedereen doet zijn uiterste best.
- Doe geen beloften en lever weinig commentaar.
- Praat met zoveel mogelijk mensen. Leer hun ideeën kennen en zorg dat zij jou leren kennen.
- Loop veel rond: observeer, observeer, observeer.
- Laat de nieuwe macht je niet naar het hoofd stijgen.
- Samenwerking en teamwork zorgen voor resultaat, niet jouw macht.

**Stel vast**

- Waar liggen de problemen?
- Wat zijn de sterke punten?
- Wie zijn de 'sleutelmensen'?
- Wie zijn de informele machthebbers, en hoe
- Krijg je ze aan jouw kant?

**Krijg een goed beeld van**

- Hoe jouw afdeling in het grote geheel past.
- De waarden en doelen van het bedrijf
- Het bedrijfsbeleid.
- Wat jouw baas van jouw afdeling verwacht.
- De geschiedenis van je afdeling binnen de organisatie.
- Wat men goed en slecht aan je voorganger vond.

## Checklist "Omgaan met nare en vervelende personen"

Nare Vervelende Personen zullen nooit veranderen, daarom zijn ze zo naar en vervelend...

- Denk aan ze als Nare Vervelende Personen (NVP).
- NVP zijn onderdeel van het leven.
- Ieder succesvol persoon heeft ooit met of onder NVP moeten werken.
- In staat zijn met NVP te werken is een vereiste voor een geslaagde carrière.

### Het begrijpen van NVP

- Als je iemand wilt begrijpen, moet je weten waar hij in gelooft en waar hij bang voor is.
- Vervelende mensen zijn meestal bang en onaangepast. Ze zijn nergens voor, dus zijn ze overal tegen.
- Mensen maken zich groot en doen vervelend, omdat ze van binnen zo klein zijn.
- Mensen die heerszuchtig zijn, zijn alleen maar bang de controle te verliezen.
- Echt kritische mensen zijn ook kritisch ten opzichte van zichzelf.
- Gelukkige mensen zijn vriendelijk. Als je te maken hebt met een onvriendelijk persoon, kun je ervan uitgaan dat hij niet gelukkig is.

### Tactieken om met NVP's om te gaan

- Concentreer je op je eigen reactie, niet op hun gedrag.
- Het gaat fout als je probeert iemand te veranderen, in plaats van jouw deel van de interactie aan te passen.
- Bedenk van tevoren hoe je zult omgaan met NVP, en houd dit minstens een maand vol. Zo zullen je reacties een automatisme worden, en niet vastlopen in emotionele confrontaties.
- Voorkom dat de vervelende mensen het emotionele middelpunt van je leven worden.
- Richt je op wat voor het werk belangrijk is, niet op persoonlijke aspecten.
- In je hoofd zit een schakelaar met twee standen: de 'denkstand' en de 'gevoelsstand'. Houd de schakelaar in de denkstand als je bij NVP bent.
- Als je met NVP praat, doe dat dan vanuit een 'ik'-positie en niet vanuit een 'jij idioot'-houding.
- Houd altijd je lange termijn doelen in het oog, zodat NVP je niet meeslepen in een gevaarlijke korte termijn crisis.
- Geef aan NVP niet meer aandacht dan aan andere werknemers.
- Houd een NVP-logboek bij. Het opschrijven van je frustraties helpt je bij het kalm blijven en het concentreren op belangrijker zaken.
- Stel jezelf de vraag: Ligt het aan mij of zijn het echt NVP? Is er iemand die geen problemen met ze heeft? Zo ja, hoe krijgt die persoon dat voor elkaar? Zou dat bij mij ook werken? Hebbende NVP ook goede kanten waar ik me op kan richten?

- Als niets anders werkt, wees dan direct. Vraag de NVP bijvoorbeeld: 'Waarom leveren jullie altijd kritiek op mij?'; 'Hoe kunnen we onze samenwerking verbeteren?'; 'Wat is er voor nodig om jullie van je werk te laten genieten?'

Doelgerichte mensen springen over NVP heen, zonder erover te struikelen.

## De manager als coach & trainer

Stel uzelf niet dreigend op, kom van die verhoging af en ga naast uw medewerker(s) staan...

Richtlijnen voor de managers als coach & trainer:

- Als u de stof zelf niet (goed) beheerst kunt u anderen ook niets leren
- Bereid uw presentatie of productdemo goed voor
- Dring uzelf niet op, laat mensen “vrijwillig” meewerken
- Bij lage taakvolwassenheid: train voor kleine successen
- Bij hoge taakvolwassenheid: train voor een mindset
- Bevorder meesterschap in onafhankelijkheid -> maak uzelf overbodig!

Voor, tijdens en na de training:

- Voor -> maak de doelstellingen duidelijk en maar duidelijk “waarom”
- Tijdens -> maak 1 stap(je) tegelijk
- Na -> vraag en geef feedback, en sta open voor vragen
- 2 personen is een gezelschap, 3 is een menigte....

Wat voor een soort trainer moet u zijn? Wees uzelf, beheers de stof en geef om uw leerlingen!

Effectieve training: vanuit het perspectief van degene die leert:

- Verwijder alle storende factoren
- Respecteer de intelligentie van uw leerling
- Respecteer de tijd van uw leerling
- Maak 1 stap tegelijk
- Hou de stappen voldoende klein en behapbaar
- Bouw voort op wat men al weet
- Feedback, feedback, feedback
- Herhaal à zorg ervoor dat de nieuwe kennis niet verdwijnt
- Laat de behandelde stof voldoende bezinken, neem daar de tijd voor

Een ideale trainingssessie: vanuit het perspectief van de trainer:

- Leg de situatie uit
- Laat ze aan de slag gaan
- Geef al doende ruime feedback
- Geef ruim de tijd
- Versterk het geleerde: doen en herhalen



- Hoe weet ik of het goed heeft gewerkt?
- Maak de doelstellingen duidelijk voor uzelf en de leerling
- Maak het resultaat meetbaar en meet het ook
- Acties op conclusies
- Verdeel het proces altijd in hapklare delen die niet te groot zijn, laat dingen doen en zorg voor opvolging.

Checklist:

- Zorg ervoor dat je eerst zelf weet wat je traint
- Verdeel het proces in stappen
- Laat zien hoe het moet en laat dat vervolgens ook echt doen
- Maak kleine stapjes en kleine successen mogelijk
- Respecteer het niveau van de medewerkers
- Zorg voor meetbare doelstellingen

## Hoe gaat u om met boze medewerkers? Hoe het niet moet!

Jan kwam met een rood aangelopen hoofd het kantoor van de manager binnenstormen. Zonder wat te vragen begon hij direct zijn frustraties te uiten: "Het is ook altijd hetzelfde liedje! Hebben ze weer mijn provisie niet op tijd uitgeboekt. Er gaat hier nooit iets in één keer goed. Die lui op de boekhouding hebben zitten altijd uit hun neus te peuteren en als ze al iets uitvoeren maken ze er een rotzooi van!" De manager onderbrak Jan en zei: "Beste Jan, je collega's hebben hiermee nooit problemen..." De manager kreeg niet de kans zijn zin af te maken, Jan ontstak in woede en ging minutenlang te keer. Hij sprak over de lamlendige houding van de binnendienst, de deplorabele financiële situatie waarin hij door toedoen van deze hersenloze wezens verzeild was geraakt en talloze andere problemen die bijkans onoplosbaar leken. Weer probeerde de manager ertussen te komen. "Jan, als jij je verkooprapporten op tijd inlevert, wordt alles ook op tijd uitgeboekt!" Helaas had ook deze opmerking niet het beoogde effect, het werd een lang en emotioneel gesprek.

### Hoe pakt u deze situatie aan?

Uiteraard zou u Jan uw kantoor uit kunnen werken, een flinke uitbrander geven of met redelijke argumenten tot bedaren proberen te brengen. Maar of deze oplossingen werken is nog maar de vraag. Als mensen kwaad zijn, of erger buiten zinnen, verkeren ze tijdelijk in een staat van ontoerekeningsvatbaarheid. In deze fase komt u niet ver met redelijke argumenten. Om de situatie in goede banen te leiden, zult u uw toevlucht moeten nemen tot andere technieken. Dit eerste artikel behandelt de "do nots" van dergelijke situaties. In het tweede artikel worden de "do's" behandeld. Laten wij eerst beginnen met dingen die u beslist niet moet doen.

Als u gebruikt maakt van een of meer van de onderstaande zes technieken denkt de klager: "Hij wil zijn gelijk halen, dat betekent dat ik fout zit en dat ik verlies":

- Discussiëren: een discussie aangaan met iemand die boos is werkt averechts, u voegt extra brandstof toe aan het vuur!
- Ga niet vertellen wat ze moeten doen, hoe zij zich moeten voelen of zijn. Niemand houdt er van om te horen: "Rustig nou!" of "Wees niet zo onredelijk!" Mensen die kwaad zijn hebben de pest aan dit soort zinnetje en worden alleen nog maar bozer. Wat u ze in essentie verteld is dat ze het bij het verkeerde eind hebben. Redelijke mensen vinden dat niet prettig, laat staan boze mensen.
- Gebruik geen dooddoeners. Dooddoeners zijn er in alle soorten en maten: "Wacht nu maar af, dan komt het allemaal in orde!" of "Gewoon nog eventjes doorzetten" of "Dat is de eerste keer dat iemand hierover klaagt" werken als de bekende rode lap op de dolle stier. De klager voelt zich neerbuigend behandeld en dat is niet direct het begin van een vruchtbaar gesprek.
- Geef geen adviezen of een oplossing, tenzij er uitdrukkelijk om wordt gevraagd. De agressieve medewerker denkt dat u controle over hem wil uitoefenen. Het impliceert ook dat u het beter weet dan uw gesprekspartner.
- Zegt niets dat lijkt op het geven van een oordeel. "Je maakt van een mug een olifant!" Het mag voor u een onschuldige opmerking zijn, voor de klagende medewerker is er maar een betekenis: "Ik word op mijn nummer gezet."
- Reproduceer nooit het gedrag van de klager. Als u ook agressief doet, leidt dat slechts tot een escalatie.

Gelukkig kunnen veel van dit soort situaties goed worden opgelost. Het enige wat er voor nodig is, is enige communicatieve vaardigheid. Daarover in het tweede deel meer.

## Hoe gaat u om met boze medewerkers? Hoe het wel moet!

In het vorige artikel bespraken wij de "do's van het klachtengesprek." In dit artikel sluiten wij deze miniserie af met de "do's van het klachtengesprek."

U heeft een tweeledig doel: reductie van de agressie en het gesprek sturen in de richting van een goede oplossing. Om deze doelstellingen te bereiken zult u gebruik moeten maken van al uw communicatievaardigheden. Houd uw emoties onder controle en gebruik de onderstaande tips:

- Blijf kalm. Distantieer uzelf emotioneel van de situatie. De agressie is niet tegen u persoonlijk gericht. Het hadden ook anderen in uw bedrijf kunnen zijn. U bent toevallig het slachtoffer.
- Concentreer u op de volgende punten: hou de toon van uw stem onder controle, spreek gelijkmatig en beheerst, druk met uw gezicht geen emoties uit. Reageer met korte zinnen, waarin u slechts feitelijke informatie geeft.
- Laat de klagende medewerker eerst stoom afblazen. Onderbreek hem niet. De medewerker is opgewonden en eerst moet hij zijn negatieve energie kwijt. Uiteindelijk zal de intensiteit van zijn boosheid afnemen. In deze fase doet u nog geen pogingen antwoorden of adviezen te geven. Het werkt averechts, de klager zal denken dat u de controle over de situatie tracht over te nemen.
- Bevestig de situatie. Gebruik uitdrukkingen zoals: "Ik begrijp dat je boos bent" of "Het is vervelend dat dit is voorgevallen." Toon empathie, maar zeg niet dat u het met hem eens bent. Daarmee zegt u dat het terecht is dat de hij klaagt en dat u het ook eens bent met de manier waarop dat gebeurt.
- Geef eerst een veilige reactie. In eerste instantie moedigt u de de medewerker aan meer details te geven. "Kunt je mij alle details geven?" of "Ga gerust verder". Dit zijn veilige uitdrukkingen, ze roepen bovendien geen extra agressie op. U maakt duidelijk dat u luistert en alles wilt horen. Met andere woorden: u toont waardering voor de situatie van de medewerker. De meeste klagers verwachten dit niet en zullen verrast zijn met uw interesse. Hoe meer hij praat des te groter is de kans dat hij zijn agressie kwijtraakt en u komt alles te weten over de kern van de zaak.
- Concentreer u op het belangrijkste probleem. Klagers halen er vaak allerlei details bij die meestal nauwelijks ter zake doen. In feite leggen ze een rookgordijn zodat het moeilijk te bepalen is wat de werkelijke klacht is. Dat is uw eerste en belangrijkste taak: de kern van de zaak begrijpen. Zodra dit duidelijk begint te worden kunt u aan een antwoord gaan denken.
- Stel open vragen ter verduidelijking.
- Herformuleer het probleem in uw eigen woorden. Dit is uw kans. Vat kort en bondig samen wat u is verteld en geef dit weer in enigszins afgezwakte vorm. Vraag de instemming van de medewerker en laat hem zelf een oplossing bedenken. "Wat vind je dat wij aan deze situatie moeten doen?" of "Heb je een suggestie hoe wij dit probleem kunnen verhelpen." Met deze vragen betreft u de medewerker bij een mogelijke oplossing en bovendien geeft u hem het gevoel dat hij controle heeft over de situatie. Zeg vervolgens niets en wacht de reactie af.
- Maak gebruik van voorwaardelijke uitdrukkingen. "Als ... dan ..." "Als je mij laat uitspreken, dan geef ik je ook de kans om je verhaal af te maken." Vergeet niet dat de hij niet voor niets zijn probleem naar voren brengt: hij wil iets van u gedaan krijgen. U hoeft tenslotte ook niet alles over uw kant te laten gaan. Stel dus ook duidelijke grenzen als de medewerker het te bont maakt.

### Recept voor het klachtengesprek

- Luister;
- Stel aanvullende / open vragen;
- Dring door tot de kern van het probleem;
- Vat samen en zwak af (voorzie het probleem van een nieuw kader);

- Controleer of u het goed heeft begrepen en vraag om instemming;
- Werk samen aan de oplossing.

## Disclaimer

Tenzij anders vermeld berust het copyright van de artikelen en de e-books bij de uitgever Ace! Management Partners. Niets van deze informatie mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd bestand of openbaar gemaakt, op welke wijze en in welke vorm dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de auteurs.

De gebruiker mag de informatie op het scherm bekijken en afdrucken voor persoonlijk gebruik. Hoewel de inhoud met de grootste zorgvuldigheid is samengesteld, zijn de auteur en de uitgever niet aansprakelijk voor fouten en of schade die uit het gebruik of de (gedeeltelijke) toepassing van de informatie, direct of indirect, het gevolg zou kunnen zijn. De artikelen, crash courses en managementmodellen zijn niet bedoeld als een advies. Ace! Management Partners kan immers niet beoordelen of toepassing van de informatie in uw organisatie en in uw specifieke situatie, verstandig is.

De informatie kan op elk moment zonder voorafgaande aankondiging gewijzigd worden.