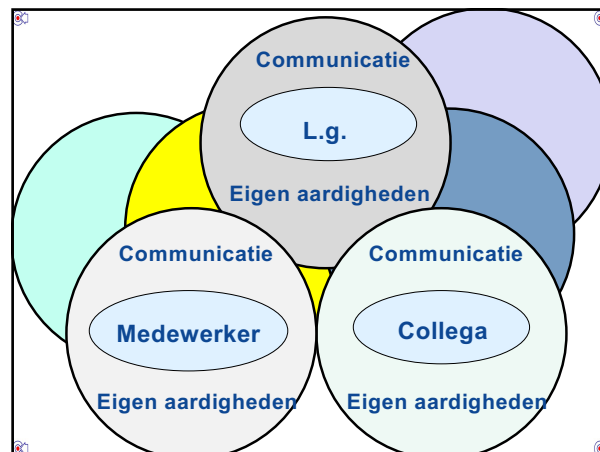


## Situationeel leiding geven

- **Bekwaamheid:** kennis en vaardigheden benodigd om het karwei goed te klaren
- **Bereidwilligheid:** inschatting van het motivatieniveau
- **Zelfvertrouwen:** de mate van zekerheid die de medewerker voelt bij de beoordeling of hij het werk aankan

1



2

## Communicatie



- Welk doel?
- Welke methode om doel te bereiken?
- Het venijn zit in de Start!

3

## Communicatie

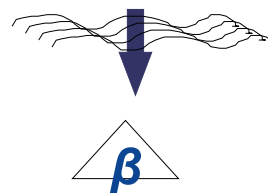
**B**



|           |
|-----------|
| Inhoud    |
| Relatie   |
| Bedoeling |
| Gevoel    |

### Filters:

Emoties  
Vooroordelen  
Hiërarchie



4

## Verbaal – Inhoud

- Niveau van de ander
- Kort en krachtig
- Niet te ingewikkeld/ geen vakjargon
- Hoofdzaken scheiden van bijzaken
- Gedachtensprongen

5

## Non-verbaal gedrag

- Lichaamshouding
- Gezichtsuitdrukking
- Oogcontact
- Gebaren
- Stem, toonhoogte
- Lichamelijk contact
- Kleding
- Inrichting werkruimte
- .....
- Open - gesloten
- Meeleven – boos – begrip – interesse

6

### Macht

Het vermogen invloed uit te kunnen oefenen op het gedrag van de ander

**Machtsafstand**

- Formeel
- Sanctie
- Identificatie
- Deskundigheid
- Argumentatie
- "Invloed"

7

### Reactie medewerkers op communicatie vanuit machtspositie

- **Ontwijken** – minder behoefte aan communicatie, eigen gang gaan
- **Vagere communicatie** – selectie alleen positief nieuws
- **Onderdanig** – initiatiefeloos
- In gunst komen door **vleien/ klikken**
- **Verzetten** – afzetten met subgroep – opstand - agressie
- **Ziek worden/ werk verlaten**

8

### Bedoeling

Wat bedoel je? / Hoe komt het over?

- Bestraften - Opvoeden
- Belonen - Onderwijzen
- Sfeer verbeteren
- Neutraal
- **Oprechte Interesse!**
- **Nieuwsgierig!**

9

### Gevoel is aanstekelijk

Bij een **negatieve uitstraling** van de **zender** wordt de **boodschap** door de **ontvanger** **negatief** geïnterpreteerd, afhankelijk van zijn/haar **referentiekader**.

**Negatieve uitstraling bij:**

- Lichamelijk - en/ of geestelijk onwelbevinden
- Onzekerheid
- Spanning, nervositeit
- Moeheid
- Druk, stress

10

### Omgaan met emoties

- Niet voor rede vatbaar
- Geen ratio mogelijk zolang er emotie is
- Emoties → afvloeien
- Luisteren – Reflecteren
- Emotie onder controle? → Ratio
- Evt. Probleem oplossend na afloop

**Valkuilen:**

- Inhoudelijke reactie
- Gevoels reactie
- Invullen Voor Een Ander

**Advies:**

- NIVEA
- Bedoeling achterhalen
- Reflectie gevoel

11

### Reflectie van het gevoel

- Letterlijke impressie?  
"Ik zie dat je boos bent"
- **Haal negatieve lading eruit:**  
"Ik zie dat je van streek bent"  
"Wat vervelend ..." **Stilte**
- **STILTE**  
Eigen houding: empathische uitstraling  
Inlevende blik / prettige toon / sympathieke houding

12

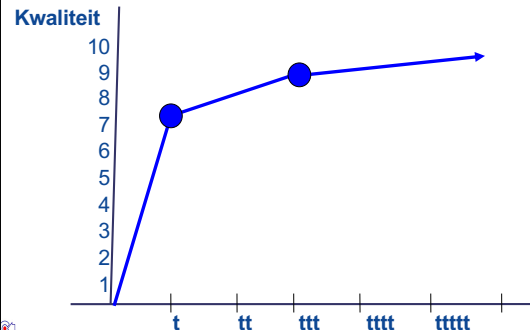
## Planmatig handelen

1. Erken het onderliggende gevoel van de ander (en van jezelf)
2. Laat de ander eerst **stoom afblazen**
3. Definieer (gezamenlijk) het onderliggende **probleem**
  - Ga van het **positieve** uit totdat het tegendeel is bewezen
  - Zet een 'roze bril' op: ga van een **terechte reden** uit
  - **Waarom komt deze persoon op dit moment met deze vraag bij mij?**
  - "Wat wil je dat ik nu voor je doe?"
  - "Wat kan ik nu voor je doen?"
4. Bespreek alternatieve oplossingsrichtingen

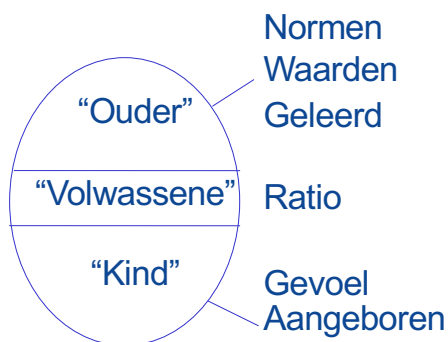


13

## Wet van de verminderde meeropbrengst



14



15

## Managen van verwachtingen

- Bespreekbaar maken van normen en waarden (Normen - normaal – verwachtingen)
- Wat verwacht jij van de ander
- Wat verwacht de ander van jou
- Hoe kunnen we elkaar daarbij helpen

Onuitgesproken verwachtingen  
= probleem voor relaties

16

## Functioneringsgesprek

- Perfectioneren wederzijds functioneren
- Open - gelijkwaardig
- Wat gaat goed - wat kan beter?
- Verbeteringsaanpak
- Afspraken
- Hoe gaat het nu?
- Hoe vind je het gaan?
- Zijn er nog dingen niet duidelijk?
- Hoe zou jij dat doen?
- Hoe moeten **WE** dat aanpakken?
- Wat verwacht je van mij?
- Hoe kunnen **WE** er voor zorgen dat het beter gaat?

17

## STAR(R)

**Situatie.** Wat was de situatie?

1. Wanneer speelde de situatie zich af?
2. Wat speelde er?
3. Wie waren erbij betrokken?

**Taak.** Wat was je taak?

1. Wat was je rol?
2. Wat wilde je bereiken?
3. Wat werd er van je verwacht/ Wat verwachtte je van jezelf in deze situatie?

18

## STAR(R)

**Actie.** Hoe heb je het aangepakt en waarom?

1. Hoe pakte je het aan?
2. Waarom heb je het zo aangepakt?

**Resultaat.** Heeft het gewerkt en waarom?

1. Heeft het gewerkt?
2. Waarom wel/waarom niet?

19

## STAR(R)

**Reflectie.** Wat heb je ervan geleerd?

1. Hoe vond je dat je het hebt gedaan?
2. Was je tevreden met de resultaten?
3. Wat is de essentie van wat je geleerd hebt?
4. Wat zou je de volgende keer eventueel anders of beter doen?
5. Kun je wat je hebt geleerd ook toepassen in andere situaties?

20

## Effect = Kwaliteit x Acceptatie

Effect 9 x 3 (moet) = 27

- Welke oplossing heeft de ander bedacht?
- Wat wil de ander? Wat is haalbaar?

Effect 7 x 9 (wil) = 63

21

## Piramide van Maslow

Studie, creativiteit, problemen oplossen, ethiek, onbevooroordeeld, jezelf kunnen zijn, zelfbewustzijn

Zelfontplooiing

Status, prestige, achting, succes, zelfwaardering respect van en voor anderen,

Waardering

Liefde, vriendschap, erbij horen, genegenheid, familie

Sociale acceptatie

Veiligheid, orde, stabiliteit, gezondheid, bescherming

Zekerheid

Ademen, eten, drinken, sex, slaap, ontspanning, beweging

Fysiologische behoeften

22

## Motivatatie (Herzberg)

Min 0 Plus

• Loon - werkzekerheid

• Inhoud

• Slechte relatie leiding gevende

• Uitdaging

• Slechte relatie collega's

• Erkenning

• Technische ondersteuning

• Verantwoordelijkheid

• Werkomstandigheden

• Promotie

• Bedrijfsbeleid

• Privé problemen

23

## Omgaan met problemen op de werkvloer

Problemen "zelfreinigend" vermogen

- Eigenwijsheid
- Rituele communicatie enige wijze
- Communicatie: veilige onderwerpen
- Eerste stap zwakte?
- Schuld vastgesteld

Risico leidinggevende als "rechter"

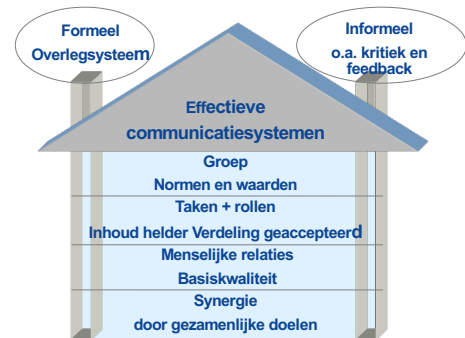
- Partij kiezen
- Hiërarchisch machtsmiddelen zijn contraproductief

24

## Overzicht interventie strategieën

- Verkleinen van machtsverschillen
- Teamontwikkelingsactiviteiten
- Inschakelen van derden
- Informatieoverdracht
- Feedback
- Problemsolving
- Onderhandelen

25



26

## Synergie door gezamenlijke doelen

- Gezamenlijke visie?
- Persoonlijke visie?
- Korte termijn?
- Lange termijn?
- SMART?
- .....

MBO: Management by Objectives:  
In onderling overleg doelen vast stellen  
voor een bepaalde periode

27

## Menselijke relaties Basiskwaliteit

- Inzicht in eigen- en andermans aardigheden
- Steun, waardering, vertrouwen, respect, loyaliteit?
- Hoe om te gaan met nakomen van afspraken, meningsverschillen, problemen, fouten, irritatie?
- Feedback, kritiek, complimenten, evaluatie?

28

## Taken + rollen

- **Wie**, doet **wat**, **wanneer**? – Hoe te handelen als niet?
- Inhoud helder?
- Verdeling geaccepteerd?
- Vastgelegd?
- Tijdspad afgesproken?
- ....

29

## Delegeren

- Nauwkeurige opdracht: 5 W's  
(wie-wat-waar-wanneer-waarom) (niet hoe)
- Juiste medewerker:
  - kennis + vaardigheden
  - Zelfvertrouwen + bereidwillig
- Overleg
- Communicatie open
- Afronding/ Evaluatie

30

## Motivatatie Interview - voorbeeld

- Op een schaal van 1 – 10:
  - Hoe **gemotiveerd** is de medewerker
  - Hoeveel **vertrouwen** heeft de medewerker
  - Hoe **belangrijk** is het voor de medewerker
    - om het plan/ de opdracht uit te voeren?
- Waarom** geen **lager/ hoger** cijfer?
- Welke problemen** verwacht de medewerker bij het uitvoeren van taak?
- Wat is er voor **nodig** om het cijfer hoger te krijgen?

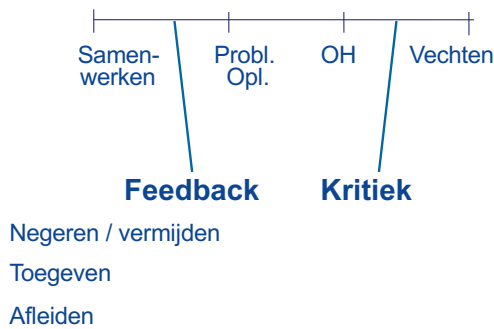
31

## Irritatie?

- Welke norm is overtreden?
- Per ongeluk of expres?
- Bespreekbaar maken?
  - Ja, wanneer en hoe?
  - Nee, waarom niet?

32

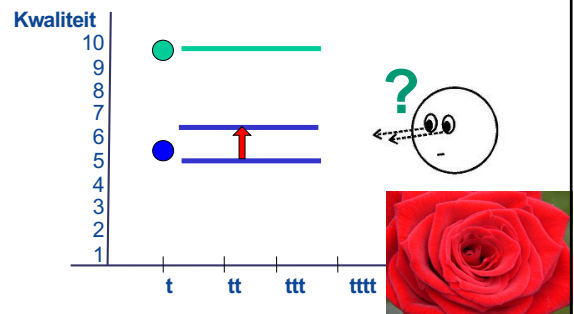
## Conflicthantering:



33

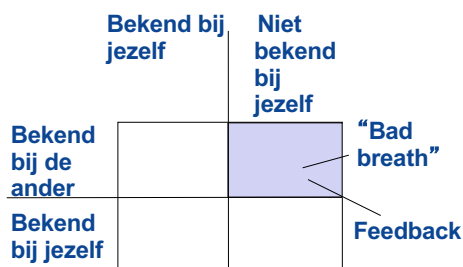
## Complimenten Positieve bekrachtiging:

Belonen van gewenst gedrag óók van per ongeluk gewenst gedrag



34

## Johari window



35

## Feedback      Kritiek Doelstelling?

- Neutraal – niet veroordelen
- Feitelijk
- “Ik zag ....”
- Vraagt naar achtergrond, waarom?
- Blij: gedragsverandering
- Veroordeling
- Algemeen/generalisering
- “Jij bent/does ....”
- Vraagt om excuses
- Actie: tegenaanval?

**?**  
Oprecht nieuwsgierig

**!**

36

## Omgaan met Feedback

- Bedank
- Check – Herformuleer – Vraag om toelichting
- Geen verdediging – geen uitleg
- Zeg wat je met feedback gaat doen

37

## De 'Ik-boodschap'

- Beschrijving gedrag
- Gevoelens ~~over~~ gedrag
- Gevolgen van gedrag

38

## Evalueren

### Tijdstip:

- Direct
  - voordeel: details en groot leereffect
  - nadeel: emoties
- Later
  - Voordeel: gericht op kernpunten – minder emoties
  - Nadeel: moeilijk terug te halen

### Doel:

- Toekomstgericht: voorkomen van herhaling
- Vaak: bestraffing

39

## Problemsolving

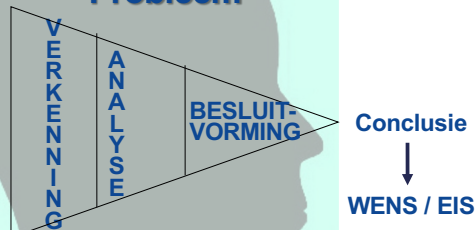
## Onderhandelen

Venijn zit in de start!

- Partijen erkennen probleemdefinitie en het belang van het oplossen
- Partijen zoeken gezamenlijk naar voor hen bevredigende oplossingen
- Een partij start met een wens/eis = meest gunstige oplossing voor eenzijdig gedefinieerd probleem
- Wederpartij is reactief en neemt in 1e instantie afwijzende houding aan met voor eigen positie meest gunstige oplossing

40

## Probleem



41

## Van wens naar probleem

- Actie: wens of eis
- Reactie: afwijzend
- Gevolg: (potentieel) conflict
- Actie: "probleem"
- Reactie: probleemoplossend
- Gevolg: "win – win"
- Wens = oplossingsmogelijkheid
- Probleem = (nog on)bekend?
- Advies: kom achter/ met "probleem"
- Zie/ breng wens als (voorkeurs)oplossing
- Doe dit ook 'andersom': als een ander met een wens/ eis komt. Wat is het probleem?

42

## Probleemoplossend gesprek

1. Probleem definitie – acceptatie
2. Oorzaken
3. Oplossingen
4. Voor- en nadelen
5. Selecteren beste 2 -3
6. Keuze
7. Uitvoering
8. Evaluatie

43

## 1/ Probleem? + acceptatie

### 2/ Doel?

### 3/ Oplossing

### 4/ Voor

### Tegen

44

## Luistergedrag

- 'Koetsiershouding'
- Oogcontact
- Gebruik van stilten
- Hummen
- Knikken
- Samenvatten
- Gevoelsreflecties
- Vragen stellen



## Zwijgen is goud:



### Gebruik stiltes!

- Aandachtgevend gedrag
- Geen nodeloze herhaling van zetten
- Tijdwinst
- De ander moet aan het werk
- Stiltes worden vaak in tijdsduur overschat

45

## Aandachtspunten vraagstellingstechniek

- Let op **non-verbaal** gedrag
- Gun de ander **voldoende denktijd**
  - **Zwijg als de ander zwijgt**
- Geef geen **antwoord op eigen vraag**
- Stel nooit **meerdere vragen** in één
- **Herformuleer** indien nodig
- **Doorvragen:** toelichting, voorbeelden - STARR

46

## Non-verbale gedrag van de antwoordgever:



- neus aanraken
  - met de neus trekken
  - achterhoofd kriebelen
  - wegstijven
  - kuchen
  - in de ogen wrijven
- Afhankelijk van de situatie kunnen dit uitingen zijn van betrappt gevoel / ongemak / leugentje.
- Soms kan het dan nuttig zijn, eventuele conclusies te toetsen in het gesprek, of uitdiepende vragen te stellen.

47

## Omgaan met weerstanden



### 'Schoenlepel'

- Welke weerstanden zijn er?
- Hoe aan te pakken?
  - Wat kan ik doen om het zo makkelijk mogelijk te maken?
  - Wanneer weer contact?

### Explorerend gedrag Vragen stellen!

- Wat wil de ander wel doen?
- Waarmee kan je de ander helpen?
- Welke weerstanden zijn er en hoe kan je die wegnemen?

48

## Explorerend gedrag

- Vragen:
- (In)directe vraag om informatie:
  - “Welke oplossingen had je nog meer bedacht?”
- Voorwaardelijke vraag:
  - “Als ik ..... doe, krijg ik dan .....?”
  - “Stel dat.....”
- STILTES

49

## Denktijd nodig? Defensieve gesprekstechnieken

- **Terugleggen – wedervraag:** Wat denk je er zelf van?
- **Om toelichting vragen:** Hoe bedoel je?
- **(Tactisch) Parafaseren:** Als je ze me zou vragen ..... dan .....
- **Ander onderwerp:** Slecht weer vandaag, vind je ook niet?
- **Om herhaling vragen:** Wat was de vraag ook al weer?
- Tactisch reces: Is er al koffie?

50

## Beïnvloedingsstrategieën

- Deskundigheidsmacht
- Gevoelsargumenten
- Laat de ander nadenken over de lange termijn
- Laat de ander nadenken over omgevingsreacties
- Worst case vraagstellingen
- Vraag om oplossingen

51

## Kerntypen van veranderingen

- Strategische of beleidsmatig verandering: L.T.
- Operationele verandering:
  - Kennis en vaardigheid
  - Geld of status
  - Door anderen geopperd
  - Risicovol
  - Sociale verhoudingen

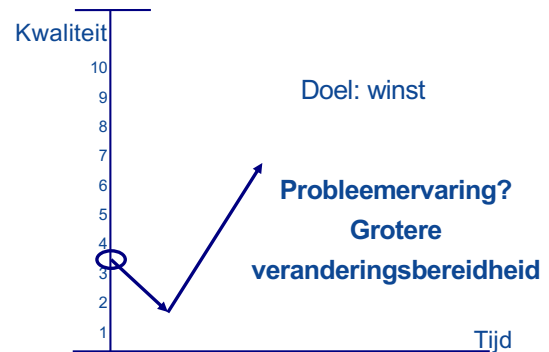
52

## Succesvol verandermanagement

### Inzicht in:

- individuele gevoelsmatige reacties op gedwongen veranderingen
- hoe daar mee om te gaan
- maximale acceptatie te verkrijgen
- fasering van het veranderingsproces
- de juiste keuze van type leiderschap

53



54

## Slagen van veranderingsproces:

- Betrokkenen zijn overtuigd dat verbetering nodig is
- Betrokkenen zijn overtuigd dat verbetering voor **henzelf** nodig is
- 1. Veranderbereidheid**  
Grootste kans op veranderbereidheid, als mensen persoonlijk last hebben van het probleem
- 2. Grootste kans op veranderbereidheid, als mensen zelf probleemstelling hebben geformuleerd**
- 3. Grootste kans op veranderbereidheid, als mensen zelf oplossing hebben bedacht**

55

## Verlies

- Veiligheid**
  - Ben ik in staat na de verandering mijn baan nog te behouden?
  - Ben ik wel goed genoeg?
  - Kan ik die nieuwe dingen nog wel leren?
- Competentie**
  - Beschik ik over voldoende vaardigheden om met de andere eisen goed om te gaan?
  - Wordt er nu iets van mij gevraagd terwijl ik daar niet voor opgeleid ben?

56

- Territorium**
  - Ga ik mij net zo prettig voelen op het nieuwe terrein, als ik mij voelde in mijn vertrouwde territorium?
- Doelstelling**
  - Kan ik mijn persoonlijke doelen nog wel bereiken in de nieuwe situatie?
  - Welke consequenties moet ik trekken indien dat niet het geval is?
  - Welke alternatieven staan nog voor mij open om op een andere manier mijn doelstellingen te verwezenlijken?
- Relaties:**
  - Welke relaties, waarmee het zo prettig samenwerken is, verlies ik? Hoe lang gaat het duren voordat ik hetzelfde netwerk heb verworven?

57

## Reactie op verlies

- Ontkenningsfase**
  - onverschillig, schouderophalen - apathie
- Weerstandsfase**
  - uitingen van ergernis, frustratie, ongerustheid, zoeken naar de schuldigen, die de verandering op hun geweten hebben
- Berustingsfase**
  - wel bezig met toekomst maar energie nog niet gericht op kernaspecten van veranderingsproces, kans op overpreparatie
- Acceptatiefase**
  - ontspannen, klaar voor nieuwe doelen

58

## Gevolg van verlies:

- Negatieve aspecten worden opgeblazen
- Geen energie meer om positief in actie te komen
- Dus: inspelen op gevoelsmatige weerstanden

### Timing!

- Te laat aankondiging: kan ervaren worden als een overval
- Te vroege aankondiging van probleemstellingen en daaruit voortvloeiende vereiste veranderingen kan leiden tot het oproepen van onnodige spanningen en frustraties

59

## Een opgelegde verandering

### 1. Zelfmanagement

- Wilsbesluit**
- Onderhandeling?:**  
Welke voordelen zijn er voor mij uit te halen?  
Waar kan ik wel invloed op uitoefenen?
- Normen en waarden:**  
Bijstellen: "met de tijd mee gaan"

60

## Een opgelegde verandering



61

## Een opgelegde verandering

1. Zelfmanagement
2. Wat moet?
  - a) Probeer probleemstelling te achterhalen
  - b) Welke andere oplossingen zijn verworpen en waarom?

62

## Een opgelegde verandering

1. Zelfmanagement
  2. Wat moet?
  3. Wat is **Onderhandelbaar**?
- Een opgelegde verandering is een kans om iets te bereiken!**
- a) Welke voordelen?
  - b) Nog andere wensen meenemen?
  - c) Welke wensen hebben betrokkenen om de verandering tot een succes te kunnen maken?
  - d) Aan welke voorwaarden moet voldaan worden volgens de betrokkenen?
4. Wat is **vrij?** (Gedelegeerde aspecten)
- Wat kan ik zelf invullen?

63

## Verandering = oplossing

Er zijn problemen groep moet oplossing vinden

- Welke problemen kan de groep benoemen.
- Welke oplossingen kan de groep daarvoor vinden.
- Probleemoplossingsschema met groep doorlopen.

64

## Probleem oplossing

1. Probleemverkenning:

Probleem definitie:

  - Ernst (gevolg)
  - Informatie nodig?
  - Oorzaken
2. Acceptatie:

Partijen moeten probleemdefinitie accepteren

En

Bereid zijn om er een oplossing voor te zoeken

65

## Probleem oplossing

1. Probleemverkenning
2. Acceptatie
3. Probleemanalyse
  - Oplossingen zonder evaluatie
  - Voor- en nadelen per oplossing
  - Selecteren beste 2-3
4. Besluitvorming:
  - Keuze
  - Uitvoering
  - Evaluatie

66

## Stemmingswijze

- Consensus (-1)
- Meerderheid
  - >50%; 70-30%; 60-40%
- Schaarstepuntensysteem
  - B.v.: 8 keuzes, 6 punten p.p., max 2 per keuze
- Criteria
  - weging (-5 / +5) maal relevantie (1-5)
- .....

67

## Fasering van het veranderingsproces 1. De voorbereiding

- Heldere probleemstelling?
- Verandering = beste oplossing?
- Veranderingsproces SMART?
- Welke overgangsproblemen?
  - Negatief brainstormen
  - Maatregelen om problemen te voorkomen of hoofd te bieden
  - Vermijd overpreparatie
- Planning met duidelijk tijdspad?
- Af- uitvallers?
- Symboliek?
- Andere veranderingen?

68

## Delegeren

- Onmisbare voorwaarde voor het geslaagd laten verlopen van het totale proces.
- Welke taken kunnen worden gedelegeerd?
  - Wat aan het team, wat aan individuen?
  - Hoeveel kan gedelegeerd worden zonder risico fundamentele van doelstellingen van het veranderingsproces aan te tasten?

69

## Planning

- Wanneer definitieve situatie?
- Hoe lang nodig om voor te bereiden?
- Wanneer implementatie?
- Hoe lang verwachten we overgangsproblemen te hebben?
- Wanneer definitieve situatie?
- Genoeg tijd?
- **Top – Down:**
  - Start bij eindpunt – reken terug met marge
  - Maak lijst met planbare tijdseenheden
  - Zet in de agenda

70

## Toonzetting van de introductie

- Kan gericht op 2 aspecten:
  1. de **problemen**, die de organisatie ondervindt, met de aankondiging dat op korte termijn de **resultaten** volgen van het **overleg over de oplossingsrichtingen**.
  2. de **wijze waarop** de organisatie de **problemen het hoofd** wil bieden.
- **Positieve uitstraling** - glashelder laten overkomen, dat deze uitdaging een positief einde zal krijgen.
- **Grote betrokkenheid** demonstreren.
- **Geen twijfel** in de hoofden van de luisteraars, dat de verwachte uitkomsten noodzakelijk zijn en positief.
- **Presentatietechniek en non-verbale communicatie**

71

## Leiderschapsstijl bij veranderingen Valkuil

- Neiging: leiderschapsstijl tijdens het proces krachtiger in te vullen
- Reden: onverschilligheid, weerstand en de niet juist gerichte energie
- Leider is verantwoordelijk voor welslagen van de verandering
- Wie tegenwerkt, is ook tegen de leider...
- Risico: conflict, welslagen van het veranderingsproces.

72

## **Leiderschapsstijl bij veranderingen**

- Te ver doorgevoerd krachtig leiderschap:
  - is in meeste gevallen contraproductief
  - kan leiden tot (onbewuste) sabotage
- Soms is krachtig leiderschap enige oplossing:
  - afhankelijk van de ernst en de urgentie van de probleemsituatie, die tot verandering leidt
  - “sense of crisis”

73

## **Fasering van het veranderingsproces 2. Overgangsfase**

- Soepel omgaan met normale procedures
- Extra bijeenkomsten
- Meelevend
  - meer feedback dan normaal
  - toon begrip voor weerstanden
  - moedig mensen aan om creatieve oplossingen te verzinnen
  - beschouw mensen, die niet meedoen, niet als definitief verloren of ga daar het conflict mee aan
  - houd kleine schriftelijke enquêtes om objectieve feedback te verkrijgen

74

## **Fasering van het veranderingsproces 2. Overgangsfase**

- Bedenk dat het veranderingsproces zelden een volkomen logisch en lineair proces is.
- Trek extra budget uit voor opleidingen / begeleiding / workshops, die tot doel hebben dat de betrokkenen zich zo snel mogelijk vertrouwd te voelen met de verandering.
- Beloon ook mensen, die hun best doen zonder dat hun inspanningen succesvol zijn.

75

## **Fasering van het veranderingsproces 3. Definitieve situatie**

- Duidelijk aankondigen!
- Evaluatiebijeenkomst - complimenteer
- Nieuwe doelen
- “Hei” als beloning
- Klaar voor: Nieuwe VERANDERINGEN!

76