

A high-angle, blurred photograph of a crowd of people walking, creating a sense of movement and a busy environment. The background is a light, neutral color, and the people are in various shades of blue, grey, and brown, all slightly out of focus.

MENSKENNIS VOOR MANAGERS

Handboek voor het begrijpen
en beïnvloeden van gedrag

Sasja Dirkse-Hulscher
Angela Talen

*Van de auteurs
van Het Groot
Werkvormenboek*

Boom

MENSKENNIS VOOR MANAGERS

Handboek voor het begrijpen
en beïnvloeden van gedrag

Sasja Dirkse-Hulscher
Angela Talen

Boom

SNELLE SCAN

Zes communicatie- & denkstijlen in overzicht

In dit boek worden zes stijlen van communiceren en denken beschreven, die hier zijn samengevat om in het werk snel overzicht over de belangrijkste kenmerken te hebben. Het overzicht accentueert de verschillen. Nuancering vind je bij de beschrijving van de stijlen in hoofdstuk 3.

MENTAAL

OBJECTIEF

- + Toekomst
- + Inspirerend
- + Initiërend
- + Buiten kaders

- Conclusies
- Afstandelijk
- Dominant
- Scherp

MFE

MENTAAL-FYSIEK-EMOTIONEEL

- + Complexe problemen doorzien
- + Authentiek
- + Besluitvaardig
- + Onafhankelijk

- Afstandelijk
- Moeilijke woorden
- Afgesloten, onder stolp
- Solistisch

MEF

MENTAAL-EMOTIONEEL-FYSIEK

- + Duidelijkheid
- + Ideeën buiten kaders
- + Initiëren
- + Luchtigheid en losheid

- Stellig, dominant
- Grillig in contact en relatie
- Haast, onrust
- Grenzeloos

EMOTIONEEL

SUBJECTIEF

- + Associëren
- + Sfeer en dialoog
- + Heden, nu
- + Persoonlijk contact

- Snel geraakt
- Beïnvloedbaar
- Onzeker
- Eigen gevoel laten overheersen

EMF

EMOTIONEEL-MENTAAL-FYSIEK

- + Mimiek
- + Energiek
- + Contact
- + Eigen ontwikkeling

- In de spotlights
- Onzeker (geen stevig zelfbeeld)
- Weinig feitenkennis
- Beïnvloedbaar

EFM

EMOTIONEEL-FYSIEK-MENTAAL

- + Praktisch en doelgericht
- + Regelen
- + Relationeel, betrokken
- + Vrijheid

- Laatste moment
- Beïnvloedbaar
- Kat uit de boom
- Meningen over anderen

FYSIEK

FEITELIJK

- + Situationeel
- + Informatie
- + Doelgericht
- + Verleden

- Langdradige verhalen, veel info
- Oorzaak in omgeving leggen
- Risicodenker
- Wat ik niét wil

FEM

FYSIEK-EMOTIONEEL-MENTAAL

- + Afspraak is afspraak
- + Realiseren
- + Informeren en voorbereiden
- + Teamplayer

- Controlefreak
- Afwachtend
- Legt schuld in omgeving
- Ja, maar ... (brainstormremmend)

FME

FYSIEK-MENTAAL-EMOTIONEEL

- + Betrouwbaar
- + Koersvast
- + Daadkrachtig
- + Oplossingsgericht

- Niet sensitief
- Instrumenteel
- Olifant in porseleinkast
- Niet flexibel, als tanker

STORINGSOVERZICHT

Veelvoorkomende irritaties & managementtips

Je irritaties met medewerkers zijn een goede ingang naar verbetering. De eerste stap is om te herkennen welke communicatie- en denkstijl je medewerker heeft. Dit overzicht bevat een aantal uitspraken van managers over medewerkers die wij veel horen, gevolgd door de communicatiestijl die je daarin kunt herkennen. Ook geven we een top 5 aan tips voor de aansturing. Voor meer informatie is er dit hele boek, maar voor een snelle scan is dit overzicht bedoeld.

Verzucht je dit wel eens over je medewerker?	Wellicht wordt zijn communicatiestijl getypeerd door:	Let in je aansturing op het volgende:
<p>‘Hij weet het altijd beter en wil het laatste woord hebben.’</p> <p>‘Hij lijkt afwezig en beheerst dan ineens het gesprek.’</p> <p>‘Hij lijkt ontevreden, ziet voortdurend wat er nog gedaan moet worden in plaats van wat er al is.’</p> <p>‘Hij deelt nauwelijks informatie en werkt alleen.’</p> <p>‘Het lijkt of hij onder een stolp zit en zich afsluit voor iedereen.’</p>	<p>MFE</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Geef opdrachten met veel ruimte. 2 Nodig uit om gedachten uit te spreken. 3 Stap in persoonlijke ruimte, maak contact. 4 Stel persoonlijke vragen. 5 Schrik niet van stelligheid.
<p>‘Allemaal leuke ideeën, maar hij maakt maar weinig waar.’</p> <p>‘Zo maakt hij contact, zo neemt hij afstand.’</p> <p>‘Hij vraagt mij om mijn mening en advies, maar vertelt vervolgens zelf welke ideeën hij heeft.’</p> <p>‘Hij dramt maar door.’</p> <p>‘Hij lijkt ingenomen met zichzelf, niemand is zo goed als hij.’</p>	<p>MEF</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Schrik niet van zelfingenomenheid. 2 Praat stellig, ook als je het niet zeker weet. 3 Draai niet om de zaken heen, stel je kwetsbaar op. 4 Bouw voort op ideeën en praat later over haalbaarheid. 5 Stop gesprek als hij afhaakt.
<p>‘Als hij niet in de spotlight staat, haakt hij af.’</p> <p>‘Hij kan soms ineens in paniek raken.’</p> <p>‘Hij vraagt mij om advies, maar doet er niks mee.’</p> <p>‘Als ik iets vertel, is hij snel afgehaakt.’</p> <p>‘Hij heeft weinig feitenkennis en bereidt zich slecht voor.’</p>	<p>EMF</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Start opdracht of project samen op. 2 Spreek verwachtingen duidelijk uit. 3 Vertel in verhaalvorm (filmpje) wat je verwacht. 4 Maak persoonlijk contact. 5 Geef bevestiging en complimenten.
<p>‘Geef ik hem vertrouwen en ruimte, hoor ik daarna niets meer.’</p> <p>‘Ik ben bang om iets te zeggen: hij betreft alles op zichzelf.’</p> <p>‘Hij is erg gesloten en moeilijk te peilen.’</p> <p>‘Hij zegt overal ja op, maar raakt vervolgens gestrest.’</p> <p>‘Hij heeft continu bevestiging en complimenten nodig.’</p>	<p>EFM</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Spreek vooraf momenten af waarop je de voorgang bespreekt. 2 Kies de weg van complimenten in plaats van kritiek. 3 Bespreek mail, zoek communicatie. 4 Vier resultaten en succes. 5 Geef ruimte en grote verantwoordelijkheid voor een resultaat.
<p>‘Hij is lang van stof, hij blijft vertellen, ook als iedereen afhaakt.’</p> <p>‘Hij wacht af, neemt weinig initiatief.’</p> <p>‘Hij blijft maar informatie verzamelen, maar beslist niet.’</p> <p>‘Bij problemen ligt het nooit aan hem.’</p> <p>‘In brainstorming remt hij alle creativiteit met zijn ge-ja-maar.’</p>	<p>FEM</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Geef duidelijke opdrachten met deadline. 2 Stel gerichte vragen en geef aan hoe lang het antwoord mag zijn. 3 Geef opdracht om mee te brainstormen en later over haalbaarheid na te denken. 4 Nodig uit om meningen uit te spreken. 5 Geef duidelijke rol.
<p>‘Hij is een olifant in een porseleinkast, kan dingen zeggen die anderen beschadigen.’</p> <p>‘Hij heeft niks met sfeer en teamgevoel.’</p> <p>‘Hij trekt zich niets aan van feedback, hij lijkt moeilijk veranderbaar.’</p> <p>‘Het is net een tanker die niet meer van koers kan wijzigen.’</p> <p>‘Alles is instrumenteel, zelfs als het over mensen gaat.’</p>	<p>FME</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Wees zeer duidelijk in de opdrachten. 2 Stel doelen en grenzen, ook op het sociale vlak, in de sfeer en het gedrag in het team. 3 Zeg vooraf dat de koers tussentijds kan wijzigen. 4 Spreek je feedback duidelijk uit en stel daarna vragen. 5 Verwacht weinig inlevingsvermogen.

VOORWOORD

We genieten ergens op een terras van een heerlijke lunch. Voor de lezer die denkt dat dit vaak gebeurt: meestal lunchen we op kantoor, in onze gezellige eetkeuken met veel collega's en klanten. Of soms lunchen we niet. Maar af en toe dus buiten de deur. Op dagen dat we inspiratie zoeken en vinden bij elkaar, op dagen dat we de stilte verkiezen boven de gezelligheid van ons kantoor, op dagen dat we bezig zijn nieuwe wegen uit te denken die veel moois gaan brengen en daarin vooral even elkaar nodig hebben.

Zo ook die zonnige dag, najaar 2008. 'Dat *Groot Werkvormenboek* is natuurlijk mooi, maar vind je niet dat we eigenlijk onze kennis en inzichten op het gebied van verschillen tussen mensen eens voor een breder publiek beschikbaar moeten maken?' 'Die zelfgemaakte boekjes die we nu uitdelen zijn zeker bruikbaar, maar dat kan veel beter.' 'Goed idee!' (deze kreet volgt bij ons altijd op een idee van de ander), 'Gaan we doen!'

Ideeën zijn zo gemaakt, dat typeert zeker onze stijl van denken, werken en communiceren. Ja, krijgt u zo maar wat menskennis aangereikt over onze personen. En nu zullen we nog wat vertellen: nadat zo'n idee voor veel energie gezorgd heeft, volgt doorgaans een periode van grote stilte rond het idee. Medewerkers, vrienden én klanten vragen zich af hoe het staat met het boek waar we met zo veel enthousiasme over praatten. Maar het is dus stil. Niet omdat we erover nadenken, maar gewoon omdat we druk zijn met andere dingen. Het idee alleen al gaf zo veel energie, maar ja, dóén is niet onze sterkste kwaliteit.

Maar goed, ook wij zijn in staat om – met moeite – meer te doen dan wat binnen onze eerste kwaliteiten ligt, dus wordt er aan het boek over menskennis voor de manager begonnen. En dan gaat het als een speer. We besluiten onze ervaringen en kennis op te schrijven. In een wervelende samenwerking en met tomeloze energie bevallen we van dit boek. Het kost veel inspanning, nachten doorwerken (de klant gaat overdag toch voor), halverwege tóch weer aanpassen, maar wat geeft het ook veel energie. Met plezier en genoeg hebben we dit boek geschreven. Om onze kennis en ervaring te delen. Om te laten zien hoe je ook naar mensen kunt kijken. Om redenen achter gedrag te laten zien en bespreekbaar te maken. Om nieuwsgierig te maken en zo mensen te laten groeien.

Onze wens is dat dit boek bijdraagt aan het positiever en constructiever maken van werkomgevingen. Dat leidinggevendens positief naar zichzelf kijken en van daaruit medewerkers met meer begrip kunnen benaderen, omdat we zelf dagelijks zien wat een positieve omgeving en benadering met mensen doet.

Een woord van dank is in dit voorwoord ook op zijn plaats. Vooral voor iedereen die onze immer voortdurende analyses, ook over hun persoon, met een glimlach ondergingen. In het bijzonder willen we hiervoor bedanken: onze collega's, familie, kinderen en partners. Zonder jullie was dit boek er niet gekomen!

En nu: duik erin en zie wat het je brengt!

Sasja Dirkse-Hulscher & Angela Talen
Leiden, 31 juni 2009

INHOUD

HOOFDSTUK 1

Waarom menskennis belangrijk is 9

HOOFDSTUK 2

Het Menskennismodel 15

HOOFDSTUK 3

6 portretten 33

PORTRET 1 MFE	37	
Herkennen van de MFE'er	41	
Begrijpen van de MFE'er	47	
Gebruiksaanwijzing van de MFE'er		52
Ontwikkeling van de MFE'er	61	

PORTRET 2 MEF	69	
Herkennen van de MEF'er	73	
Begrijpen van de MEF'er	79	
Gebruiksaanwijzing van de MEF'er		84
Ontwikkeling van de MEF'er	93	

PORTRET 3 EMF	101	
Herkennen van de EMF'er	105	
Begrijpen van de EMF'er	111	
Gebruiksaanwijzing van de EMF'er		114
Ontwikkeling van de EMF'er	122	

PORTRET 4 EFM	131	
Herkennen van de EFM'er	135	
Begrijpen van de EFM'er	141	
Gebruiksaanwijzing van de EFM'er		143
Ontwikkeling van de EFM'er	153	

PORTRET 5 FEM	161	
Herkennen van de FEM'er	165	
Begrijpen van de FEM'er	171	
Gebruiksaanwijzing van de FEM'er		174
Ontwikkeling van de FEM'er	182	

PORTRET 6 FME	191	
Herkennen van de FME'er	195	
Begrijpen van de FME'er	201	
Gebruiksaanwijzing van de FME'er		205
Ontwikkeling van de FME'er	213	

8

HOOFDSTUK 4

Leiderschapsstijlen 221

HOOFDSTUK 5

Samenwerken in teams 233

HOOFDSTUK 6

Menskennis in de praktijk 243

BRON: HUMAN DYNAMICS 251

BIJLAGE 1: DIVERSE MODELLEN 252

LITERATUUR 254

HOOFDSTUK 1

WAAROM MENSKENNIS BELANGRIJK IS

Waarom managers over voldoende menskennis dienen te beschikken

9

Waarom is menskennis belangrijk? Waarom dienen managers over voldoende menskennis te beschikken?

In dit eerste hoofdstuk nemen we je mee langs een aantal belangrijke redenen die ten grondslag liggen aan dit boek en aan onze wens en inspanningen om de menskennis en professionaliteit van managers en leidinggevendenden te helpen groeien.

‘Ik deed al jaren dat werk, en toen werd ik ineens manager.’

‘Verstand van de inhoud heb ik wel, maar leidinggeven is een heel ander verhaal.’

‘Regelmatig vraag ik me af of ik het als manager wel goed aanpak. Het is toch vaak een gok hoe je het doet.’

‘Het aansturen van mensen vraagt echt iets anders van me, en dat is vaak niet gemakkelijk.’

‘Ik heb gewoon meer met machines dan met mensen.’

10

‘Heb je niet een emotiewoordenboek voor me?’

‘Dat er zo’n wereld achter gedrag van mensen schuilgaat, leidinggeven aan mensen is gewoon een vak.’

‘Ik begrijp soms niet dat mijn opdrachten niet begrepen worden.’

‘Als er toch eens een gebruiksaanwijzing bestond voor het aansturen van al die types, wat zou ik daarmee geholpen zijn!’

‘Hoe zullen medewerkers mijn leiderschapstijl ervaren?’

OMDAT GOED ZIJN OP DE INHOUD

NOG NIET BETEKENT DAT JE GOED

BENT IN LEIDINGGEVEN

Deze en andere opmerkingen worden in onze leertrajecten veelvuldig gemaakt. Het illustreert het feit dat veel managers terechtkomen op een positie waarin ze leiding moeten geven aan mensen, terwijl ze tot dat moment vooral gericht waren op de inhoudelijke kant van hun werk. Veel leidinggevers zijn doorgegroeid in de organisatie en op een gegeven moment in een leidinggevende rol terechtkomen. Waar op de inhoud een jarenlang traject van expertise verwerven voorafging, is er op managementgebied in het gunstigste geval een training of opleiding gevolgd en de manager gaat aan de slag in zijn leidinggevende rol.

Ook onderzoek wijst uit dat mensen die sterk zijn op de inhoud, dat niet ook vanzelfsprekend op het gebied van leidinggeven zijn. Uit onderzoek (Gladwell, 2008) blijkt dat expertise verwerven gemiddeld zeker 10.000 uur ervaring vraagt. Als in voorgaande jaren 10.000 uur gefunctioneerd is met focus op de inhoud, betekent dat dus niet vanzelfsprekend expertise op het gebied van management.

OMDAT JE MENSELIJK KAPITAAL BETER**BENUT ALS JE BEWUST EN VANUIT****MENSKENNIS LEIDINGGEEFT**

Menselijk kapitaal vormt de basis van organisaties. Goed functionerende mensen die goede prestaties leveren, dragen direct bij aan het succes van een organisatie. Leidinggevendenden hebben een cruciale rol in het benutten en uitbouwen van dit menselijk kapitaal. Door op een juiste manier te sturen, monitoren en motiveren is het mogelijk meer uit mensen te halen. Vanuit dit gegeven is het soms verbazingwekkend dat organisaties disfunctionele leidinggevendenden op cruciale posities zetten en houden in de organisatie. Belangrijk om te bedenken is dat de leidinggevendenden die niet goed functioneren zich hier zelf vaak niet bewust van zijn. Ze doen hun best en geven leiding naar beste eer en geweten. Omdat feedback over hun functioneren en begeleiding tot hun ontwikkeling ontbreekt, kan het disfunctioneren soms jaren blijven voortbestaan.

OMDAT MANAGERS VAAK LEIDINGGEVEN**OP EEN MANIER WAAROP ZIJ ZELF****AANGESTUURD Zouden WILLEN WORDEN**

Onbewust geven managers vaak leiding op een manier die zij zelf plezierig zouden vinden. De kans is bijvoorbeeld groot dat een leidinggevende die zelf houdt van informatie op hoofdlijnen en snel van start gaan, zijn aftrap bij een nieuw project kort houdt, informatie op hoofdlijnen geeft en verwacht dat iedereen daarmee een

goede start kan maken in het project. Een dergelijke aanpak sluit aan bij medewerkers die op deze leidinggevende lijken. Medewerkers die een andere voorkeursstijl hebben, voelen zich hoogstwaarschijnlijk niet voldoende geëquipeerd met deze start. Zij hebben wellicht uitgebreidere informatie nodig of een meer persoonlijke start. We horen leidinggevendenden vaak verzuchten: 'Je zou van professionals toch verwachten dat ...' Hierbij nemen ze zichzelf dan als maatstaf. Inmiddels weten we dat er geen maatstaf voor professionaliteit is, slechts een verscheidenheid aan voorkeursstijlen. Als je daarop aansluit breng je het beste in je professionals naar boven.

OMDAT WE VAKER (VER-)OORDELEN**DAN NIEUWSGIERIGHEID TONEN**

Hoogleraar psychologie Roos Vonk deed onderzoek naar 'de eerste indruk' (Vonc, 2006). De volgende uitspraak van een personeelsfunctionaris is volgens Vonk typerend voor de eerste indruk: 'Ik haal de kandidaat op, we praten wat in de lift naar boven en als we gaan zitten dan weet ik het al.' Roos Vonk: 'Psychologisch onderzoek wijst uit dat mensen in een milliseconde allerlei indrukken van iemand hebben.' Wat we zien en hoe we interpreteren wordt bepaald door eerdere ervaringen. Hebben we bijvoorbeeld onlangs een medewerker mee gemaakt die met eenzelfde blik keek of soortgelijke kleding aan had, dan roept de persoon die we nieuw ontmoeten een gevoel op dat we hadden bij die eerdere medewerker. Dit gebeurt allemaal onbewust, maar is wel bepalend voor de manier waarop we ons vervolgens gedragen.

Wat opvalt bij het observeren van managers, is dat zij – vaak onder tijdsdruk – veel, vaak en vooral snel oordelen over hun medewerkers.

‘Hij is een echte projectmanager, heeft alles onder controle.’

‘Zij doet nooit moeilijk, rent altijd als het nodig is.’

‘Hij is niet aan te sturen.’

‘Zij staat niet open voor feedback.’

‘Zij blokkeert iedere brainstorm, altijd een “ja, maar” ...’

‘Hij communiceert gewoon niet met me.’

Maar wat maakt dat medewerkers bepaald gedrag vertonen? Wat zit erachter, waar hebben ze behoefte aan, wat hebben ze nodig om optimaal te functioneren? Juist in de achtergrond en redenen voor gedrag, liggen ook de antwoorden.

Veel trainingen en opleidingen richten zich op tips en trucs voor leidinggevend en of bepaalde technieken voor feedback geven, coachen en sturen. Managers ervaren dat de praktijk weerbarstig is en dat de tips niet of in onvoldoende mate aansluiten bij hun praktijk. Wanneer niet de tips en trucs of theorie centraal staan, maar de persoon en zijn beweegredenen, kan de manager effectiever leidinggeven. Vanuit nieuwsgierigheid en in aansluiting op de behoeften en stijl van de ander.

OMDAT MEDEWERKERS DIVERSE

BEHOEFTE HEBBEN ALS HET GAAT

OM COMMUNICATIE EN STURING

Observeer een willekeurig team en je ziet de verschillende behoeftes waar het gaat om communicatie en samenwerking. De een heeft eerst persoonlijk contact nodig en een goede sfeer, de ander wil graag vooraf de doelen helder hebben, weer een ander krijgt graag informatie op hoofdlijnen, zodat hij snel van start kan gaan. Wanneer je oppervlakkig kijkt vallen verschillen in gedrag en achterliggende behoeften wellicht niet op, wanneer je je toestaat om de individuen en hun gedrag wat beter te observeren wel. Wie schenkt er altijd voor iedereen koffie in? Wie informeert naar ziekte in het gezin? Wie stelt voor met elkaar nog wat te gaan drinken? Wie wordt onrustig als iemand uitvoerig en met veel details zijn verhaal vertelt? Wie neemt als eerste het woord? Wie blijft met ideeën komen? Wie pakt zijn telefoon en op welk moment? Wie vraagt naar achtergronden en doelstellingen? Wie wil niet beginnen als er nog mensen moeten komen? Wie vraagt door op irritaties van anderen? Wie zet door, ook als het lastig wordt? Wie vat discussies kort en helder samen? Wie is er altijd op tijd en goed voorbereid? Wie vergelijkt eerst alle opties voor hij besluit? Wie vindt dat emoties niet op het werk thuis horen? En wie is meestal de entertainer in de groep?

Leidinggevend en moeten leidinggeven aan teams met een grote diversiteit aan mensen en dus inspelen op een grote diversiteit aan gedrag en achterliggende behoeftes. We horen de manager verzuchten: ‘Zo ingewikkeld hoeft het toch niet, ze moeten het maar gewoon met mij doen, ik ben natuurlijk ook niet perfect ...’ Het zou inderdaad prettig zijn als de medewerkers begrip zou-

den hebben voor hun leidinggevende en hun behoeftes in hoe ze aangestuurd en gemotiveerd worden kunnen laten afhangen van hun leidinggevende. De realiteit laat echter zien dat het zo niet werkt. Medewerkers gedijen beter in een situatie met een manager die zich in hen verdiept, nieuwsgierig is naar de behoeftes achter hun gedrag en die bereid is om zijn manier van leidinggeven aan te passen aan de behoeftes van de medewerker.

**OMDAT ACHTER WAT JE AAN DE
BUITENKANT AAN GEDRAG ZIET EEN
HELE WERELD SCHUILGAAT**

Een methode die wij veel hanteren in leertrajecten en met teams is de videoanalysemethode. Hierbij nemen de deelnemers een video-opname mee van bijvoorbeeld een werkoverleg en analyseren we de beelden. We kijken korte fragmenten om zo patronen in gedrag en communicatie te kunnen zien en deze verder in positieve zin uit te bouwen. Wat altijd weer opvalt in dergelijke sessies is het interessante gesprek dat ontstaat bij het bekijken van de beelden. Mensen willen zo graag uitleggen waaróm ze zich gedragen zoals op de video te zien is.

*‘Ja, ik dacht: laat ik maar wat zeggen, want anders zouden we na een half uur nog aan de koffie hebben gezeten.’
‘Ik vond het op dat moment belangrijk om Annet bij de vergadering te betrekken, ze keek niet zo vrolijk.’
‘Ik maakte die opmerking over de doelstelling, omdat we natuurlijk niet alleen maar in ideeën moeten blijven hangen.’
‘Ik pakte de stift en ging naast de flap staan omdat het echt tijd werd dat we wat concreets gingen doen.’*

‘Dit gebeurt dus altijd hè, dat er mensen laat binnenkomen, daarom kijk ik zo, negen uur is toch gewoon negen uur.’

Deze uitspraken illustreren dat er redenen zijn waarom mensen zich gedragen zoals ze zich gedragen. De uitspraken zoals hiervoor opgesomd zijn nog maar een opstapje naar het grotere verhaal dat iemand over zijn gedrag te vertellen heeft. Wanneer je de moeite zou nemen om door te vragen op deze uitleg, zul je zien dat er een wereld schuilgaat achter simpel te observeren gedrag. Om goed leiding te kunnen geven is het belangrijk deze wereld te onderzoeken en bereid te zijn er als manager je voordeel mee te doen.

**OMDAT ALS JE MENSEN WILT
BEÏNVLOEDEN HET HANDIG IS OM
TE WETEN VIA WELKE DEUR JE
NAAR BINNEN KUNT**

‘Ik kan hem gewoon niet bereiken.’ ‘Hij lijkt mijn opmerkingen gewoon echt verkeerd uit te leggen.’ ‘Denk ik een compliment te geven, vat hij het niet zo op.’ ‘Ik weet gewoon niet hoe ik het moet zeggen om bij hem door te dringen.’ ‘Hij is gewoon heel anders dan ik.’ ‘We snappen elkaar vaak niet.’ ‘We hebben veel woorden nodig om elkaar te begrijpen.’

Als je mensen wilt beïnvloeden is het handig om te weten hoe je dit het beste doet. Dit vraagt menskennis. Niet maar wat proberen, of op basis van wat jij prettig zou vinden handelen, of een algemene aanpak uit de

boeken hanteren in de hoop dat het werkt, maar inschatten wat de ander nodig heeft op basis van wat je ziet en hoort en je aanpak hierop aanpassen. Feedbackgesprekken volgens één aanpak, slechtnieuwsgesprekken met een standaardopbouw (eerst de klap uitdelen, dan opvangen), opdrachten geven op één manier, persoonlijk overleg inrichten zoals je dat altijd doet ... Dit kan beter, namelijk door met menskennis in te schatten via welke deur je naar binnen moet en je feedback, opbouw of instructie aanpassen aan de communicatie- en denkstijl van de ander.

OMDAT ER VEEL GEDOE IS

OP DE WERKPLEK

Er is veel gedoe op de werkplek. Dagelijks zien wij bij bezoeken aan organisaties wat er gebeurt als misverstanden en miscommunicatie ontstaan. Mensen zijn bezig met het oplossen van (kleine of grotere) conflicten, besteden (soms veel) werktijd aan het bespreken van problemen in de samenwerking (helaas vaak niet met degene over wie het gaat), vergaderingen worden beïnvloed door slechte persoonlijke betrekkingen en onbegrip ... Wanneer je in tijd optelt hoeveel er verloren gaat met gedoe, dan is dit aanzienlijk. Door met meer menskennis te opereren, kan veel van dit gedoe voorkomen worden. Stel dat je in een vergadering vanuit onbegrip reageert op de medewerker die steeds de gevaren van bepaalde ideeën in kaart brengt. Met acht mensen die in de vergadering aanwezig zijn wordt vervolgens een half uur gediscussieerd. Dat zijn dus omgerekend vier werkuren. Deze werkuren hadden anders kunnen worden besteed wanneer de leidinggevende had ingeschat dat er een medewerker bij zat die haalbaarheid en realisme belangrijk vindt. Hij had dan in zijn aanpak kunnen kiezen voor bijvoorbeeld een brainstorm op de

flap (zie *Het Groot Werkvormenboek*) en daarna kort per idee de risico's in kaart brengen. Eenvoudige interventies maken dat je verschillen benut en irritaties voorkomt.

OMDAT EEN PLEZIERIGE EN

CONSTRUCTIEVE WERKSITUATIE

BELANGRIJK IS VOOR WELBEVINDEN

EN GELUK

Tot slot: veel mensen brengen in de week meer tijd door op hun werk dan thuis. De werkplek is dus een belangrijke plaats in het leven van individuen. Daarmee is het belang van een plezierige en constructieve werksituatie groot. Welbevinden en geluk kunnen in positieve mate worden beïnvloed door de leidinggevende die bereid is zijn manier van leidinggeven aan te passen aan zijn individuele medewerker en die leidinggeven ziet als een vak waarvoor hij kennis nodig heeft. Maar ook teams waarin wederzijds respect is, en waarin verschillen en kwaliteiten écht worden gezien en benut, en waarin mensen moeite doen om elkaar te begrijpen en elkaar in communicatie en werkstijl te vinden.

In het begrijpen en beïnvloeden van gedragen communicatie.

In het volgende hoofdstuk lichten we het Menskennis-model toe dat benut kan worden om professionaliteit als leidinggevende te vergroten, door naast expert op de inhoud, expert te worden in het begrijpen en beïnvloeden van gedrag en communicatie.