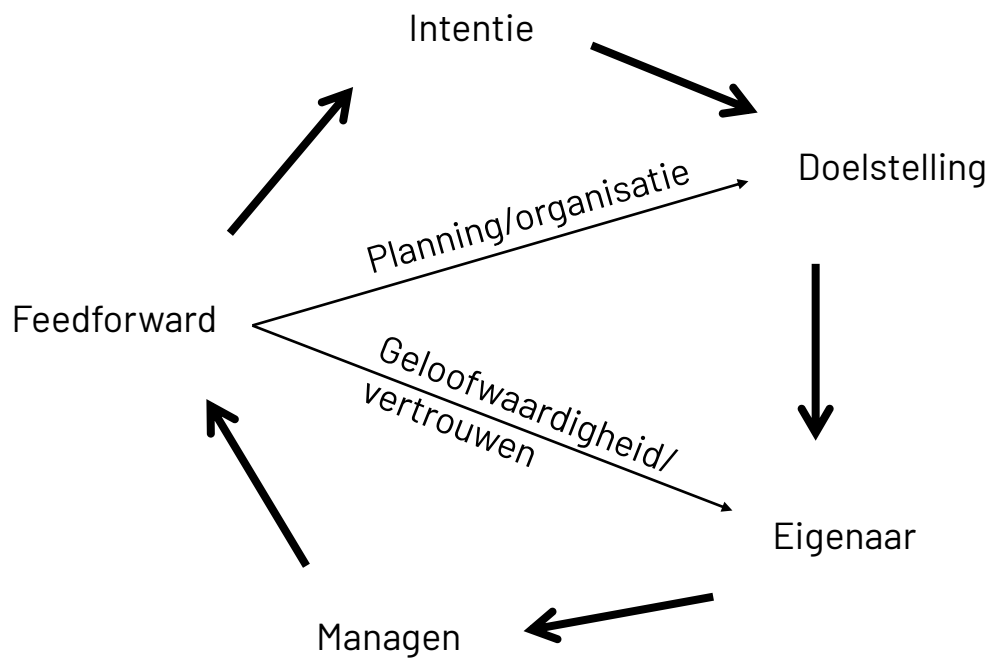


Management cyclus



Intentie = gevoel, idee, richting

Doelstelling = meetbaar en controleerbaar maken van intentie

Eigenaar = eigenaar worden, dus consequenties aanvaarden

Managen = resultaatbewaking / besturing

Feedforward = compliment en/of aansporing

BNE Proces – Beelden naast elkaar

Beeld van de ander eerst centraal zetten = Actief luisteren

- Doorvragen tot ik het helemaal begrijp.
- Wat bedoelt hij nu echt?
- Begrijp ik volkomen wat de ander bedoelt?

Ontvangstbewijs = Uitspreken dat je het begrijpt

- Herhalen: 'Dus je bedoelt.....'
- Waarderen: 'Dat is een terechte opmerking / goede vraag / interessante vraag'
- Ja, maar..... → Ja, daarnaast...
- Gevoelskwitantie: 'Ik heb het idee dat je boos bent'

Antwoord = Dit is mijn mening

- Jouw mening komt niet in plaats van de andere mening.
- Jouw mening komt naast de andere mening te staan.

Vragen om een ontvangstbewijs

- Snap je wat ik bedoel? Reageer eens op mijn beeld.

Zoeken naar beste oplossing door de dialoog

- Hoe kunnen we...?
- Hoe kan ik...?
- Hoe sta je er tegenover om...?
- Hoe gaan we hier verder mee?

Actie mededelen (positief en richting toekomst)

- Geen actie is ook een actie.

Bedank de feedbackgever (geen truc!).

Complimenteren

Een compliment is altijd gemeend

Mensen voelen haarfijn aan als je alleen maar complimenteert voor het effect, dus dat je het eigenlijk alleen maar voor jezelf doet.

Een compliment is concreet

Des te concreter het compliment, des te beter het door de filters van de ander dringt. 'Dat is een goed rapport', komt minder snel binnen dan: 'Het is een goed rapport, met name door de grondige manier waarop je tot je aanbevelingen bent gekomen.' Probeer je daarbij ook zoveel mogelijk in de belevingswereld van de ander in te leven.

Een compliment hoeft niet spontaan

Sommige mensen denken dat je pas een compliment kunt maken als het spontaan en direct op een actie volgt. Het is misschien wel beter, maar zeker niet noodzakelijk. Jij zou toch ook een compliment appreciëren over een activiteit die al een tijd terug is afgerond? Als de ander het compliment maar meent.

Durf te complimenteren

Veelal worden complimenten niet uitgesproken omdat 'de ander daar toch niet op zit te wachten', terwijl er enorm veel aanleidingen zijn om te kunnen complimenteren. Vergis je niet. Mensen kunnen mogelijk niet zo goed omgaan met het ontvangen van een compliment, maar meerdere onderzoeken hebben uitgewezen dat het wel de grootste motivatiebron is. Doe het gewoon. Als de ander vreemd reageert is dat meer zijn probleem. Besef ook dat er een causaal verband is tussen het aantal complimenten dat je geeft en het aantal complimenten dat je ontvangt. Daar waar jij je filters meer openzet voor complimenten, zul je merken dat je er meer gaat ontvangen.

Feedforward

Benadruk positieve intentie.

'Ik wil je een advies geven'

(Positieve intentie is meestal groei van de ander, of een verbetering van de onderlinge relatie)

Beschrijf welk gedrag je waarneemt.

'Ik zie je steeds met je hoofd wegdraaien', of

'Je vertelt me steeds dat je zo ontevreden bent over anderen'

Beschrijf welke associatie/gevoel jij daarbij hebt.

'Op mij komt dat over dat het je niet interesseert', of

'Dat geeft me echt een rotgevoel'

Vraag om begrip.

'Kan je je dat voorstellen ik dat zo ervaar/zo voel?'

Vraag naar het beeld van de ander (bij geen begrip).

'Hoe kijk jij er tegen aan?'

Toon begrip (bij geen begrip).

'Ik begrijp wat je bedoelt'

Zoek een oplossing.

'Hoe gaan we hier verder mee?', of

'Wat kunnen we hier over afspreken?'

Concrete afspraak maken.

- Bij een ongewenst heftige discussie terugkoppelen naar de positieve intentie.
- Bereid de eerste drie stappen voor.

Berispen

Berispen is een wat directere manier van feedforward, waarbij je de ander duidelijk aangeeft welke norm of waarde overtreden is. En je laat de ander nadenken over hoe hij een fout corrigeren kan.

Stap 1 Geef het belang aan

Start met het belang van het gesprek aan te geven. Je wilt dat het filter van de ander open gaat staan voor de informatie die je hem geeft.

'Ik heb een erg belangrijke zaak met je te bespreken.'

Stap 2 Benadruk je positieve intentie

Je positieve intentie is meestal gericht op de groei van de ander of op verbetering van de onderlinge relatie, en is altijd toekomstgericht.

Stap 3 Beschrijf welk gedrag je waarneemt

Net als bij feedforward is het zaak om rekening te houden met je eigen selectieve perceptie. Je vertelt de ander welk gedrag je waarneemt. Doe dit feitelijk, beschuldig niet, laat waardeoordelen nog even buiten beschouwing.

Stap 4 Controleer of je waarneming klopt

Voordat je berispt is het van belang om te controleren of de waargenomen feiten kloppen.

Stap 5 Vraag commitment voor een waarde of norm

Je gaat naar een diepere schil en vraagt of de ander er dezelfde waarde of norm op nahoudt. Het is een meer retorische vraag waar alleen ja op geantwoord kan worden. Kies een norm of waarde die volgens jou overtreden is.

'Ben je het met me eens dat we iedereen met respect moeten behandelen?'

'Ben je het met me eens dat we klanten niet zonder tegenbericht kunnen laten wachten?'

Stap 6 Vraag hoe de ander de fout wil herstellen

Als de ander het met je eens is, hoef je zelf niet te bedenken wat een oplossing kan zijn. Het is leerzaam om iemand die een fout begaan heeft en daar de verantwoordelijkheid voor neemt, vervolgens de bevoegdheid geeft om die fout te herstellen.

'Hoe ga je dit herstellen?'

Stap 7 Maak concrete afspraken

Zorg ervoor dat de positieve intentie vertaald wordt naar een concrete afspraak.

'Dan spreken we af dat ...'

Als de stemming tijdens het gesprek daalt, herhaal dan je positieve intentie. Het is echt je doel de onderlinge relatie, of de persoon, op een hoger plan te brengen.

Aandachtspunten

Het is verstandig je goed voor te bereiden, want een dergelijk gesprek kan gemakkelijk escaleren als je onzorgvuldig te werk gaat.

- Wat zijn de feiten, zonder waardeoordeel?
- Welk principe is overtreden?
- Is de ander wel verantwoordelijk voor hetgeen er gebeurd is?
- Was de te vervullen taak/afspraken concreet genoeg?
- Was de persoon voor deze taak/afspraken goed gekozen?

Coachen – vaardigheid

Stap 1 Neem de rollen door

Bespreek wat de context van coaching is. Wie neemt welke rol op zich? Wat verwachten coach en gecoachte van elkaar? Is het alleen maar luisteren of ook adviseren? Spreek dit duidelijk af.

Stap 2 Stel de doelen vast

Wat moet de coaching uiteindelijk concreet opleveren? Zolang dit niet helder is, moet de coach eerst de gecoachte helpen dit duidelijk te definiëren. Dit gebeurt eventueel in een gemeenschappelijk gesprek met de leidinggevende.

Stap 3 Verzamel de input

De coach vraagt alle relevante input zodat hij zich kan inleven in de situatie en zich kan voorbereiden op de probleemstelling. Hiervoor is eventueel het voorbereidingsformulier te gebruiken.

Stap 4 Definieer de probleemstelling

Hier kun je het zeven-schillenmodel heel goed voor gebruiken. Loop met de gecoachte de schillen door, totdat je de juiste probleemstelling(en) hebt gevonden.

Stap 5 Definieer de oplossingen

Probeer naar aanleiding van de probleemstelling en de analyse zoveel mogelijk de gecoachte zelf de oplossingen te laten formuleren. Stel daartoe de juiste vragen. Je kunt de diepgang van de vragen aanpassen aan de schil waar de probleemstelling op gepositioneerd is.

Stap 6 Spreek concrete acties af

Ieder coaching gesprek wordt afgesloten met het afspreken van concrete acties die de gecoachte kan ondernemen tussen twee coaching gesprekken door. Juist door zaken in de praktijk uit te proberen en een kans te geven, wordt echte groei bereikt. Eventueel kan de coach de gecoachte op de werkvloer volgen (vergaderingen etc.).

Start het volgende coaching gesprek met het evalueren van de acties en ga dan verder met *Stap 2*.

Zorg ervoor dat de behaalde successen goed 'ingebrand' worden in de binnenwereld van de gecoachte. Dit doe je door het succes tot in de details te bespreken.

Excuses aanbieden

Excuses aanbieden is eigenlijk erg eenvoudig, maar gebeurt zelden goed. Mensen draaien te vaak om de hete brij heen, of zijn onvolledig. Alleen toegeven dat je een fout gemaakt hebt, is niet voldoende. Dat is slechts een evaluatie, je geeft de ander niets. Wees recht door zee, bied je excuses aan en laat concreet zien dat je ervan leert.

Stap 1 Vertel direct dat je je excuses aan wilt bieden

Stap 2 Vertel concreet wat er gebeurd is, zonder waardeoordeel

Stap 3 Vertel met welke intentie of doel je dit gedaan hebt

Stap 4 Vertel dat de uitkomst niet goed is en dat je daar de verantwoordelijkheid voor neemt

Stap 5 Bied je excuses aan de partijen aan die door jouw actie benadeeld zijn. Daarbij mag je zeker je gevoel uitspreken

Stap 6 De ander zal mogelijk willen reageren door het stellen van vragen of door je al te vergeven. Bedank daar dan voor

Stap 7 Geef aan hoe je je verantwoordelijkheid meeneemt naar de toekomst

Dit lijkt een ingewikkelde procedure, maar is in de praktijk erg eenvoudig toe te passen. Ik geef een praktijkvoorbeeld:

Stap 1

'Ik wil je graag mijn excuses aanbieden.'

Stap 2

'Ik heb twee maanden geleden een besluit genomen om de productie van site 2 te verleggen naar site 3. Daardoor kunnen we nu niet genoeg artikelen leveren uit site 2.'

Stap 3

'Het doel van mijn beslissing was dat ik voorbereid wilde zijn op een geschatte verhoogde vraag naar artikelen van site 3.'

Stap 4

'Maar die vraag bleef helaas uit waardoor onze klanttevredenheid nu onder druk staat. Ik voel me daar verantwoordelijk voor.'

Stap 5

'Ik baal daarvan en biedt oprecht mijn verontschuldigingen aan.'

Stap 6

(Als je nu een stilte laat vallen komt er zeker een reactie. Bedank als de ander je vergeeft).

Stap 7

'Hetgeen ik ervan geleerd heb is dat ik steekproeven bij onze klanten moet nemen voordat ik zo'n besluit neem. Dat is de reden dat ik voor de komende twee maanden met drie klanten ga spreken.'

Beslissing communiceren

Een beslissing communiceren wordt vaak als een slechtnieuwsgesprek geassocieerd (terwijl een beslissing niet altijd slecht nieuws hoeft te zijn). Deze vaardigheid gebruik je als jouw beeld van de werkelijkheid centraal moet staan in het gesprek. Het betekent dat je een standpunt hebt ingenomen en dat je slechts uitlegt wat voor jou de belangen waren om tot dit standpunt te komen. Om de onzekerheid niet te lang te laten voortduren, is het goed om vrij snel je besluit mee te delen.

Stap 1 Plaats besluit in context

Voordat je het nieuws brengt is het zaak om het filter van de ander open te krijgen voor jouw informatie. Schets daarom de context waarbinnen je iets wilt besluiten.

'Ik wil met je spreken over je gevraagde promotie.'

Stap 2 Neem een beslissing

Na de context deel je direct je besluit mee, eventueel voorafgegaan door een korte inleiding waarin je begrip toont voor de ontvangende partij.

'Ik heb een vervelende mededeling. Je promotie gaat dit jaar niet door.'

Stap 3 Geef de argumenten

Geef na het uitspreken van de beslissing wat je beweegredenen zijn om dit besluit te nemen.

'Je hebt het afgelopen jaar te weinig progressie laten zien in je resultaten.'

Stap 4 Laat de ander reageren

De ander zal gaan reageren op je beslissing.

'Wat een flauwekul, ik ben toch een van de besten!?'

Stap 5 Toon begrip

Het is goed je begrip te tonen door een 'gevoels-ontvangstbewijs' uit te spreken.

'Ik kan me voorstellen dat je teleurgesteld bent.'

Stap 6 Herhaal stap 3 bij eventuele discussie

Zorg ervoor dat er geen nieuwe argumenten op tafel komen, want dat geeft de ander het gevoel dat er nog meer zaken op de achtergrond spelen.

Stap 7 Maak concrete afspraken

Maak naar aanleiding van het besluit een afspraak en vraag commitment. Het is goed om hier al over nagedacht te hebben voor je je besluit communiceert.

'Zullen we begin volgend jaar in je planningsgesprek afspraken maken over je carrièreplanning?'

Aandachtspunt

Zorg ervoor dat je stap 2 en 3 niet omdraait, want dan lijkt de beslissing meer op een verontschuldiging dan op een besluit.

Onderhandelen - kenmerken

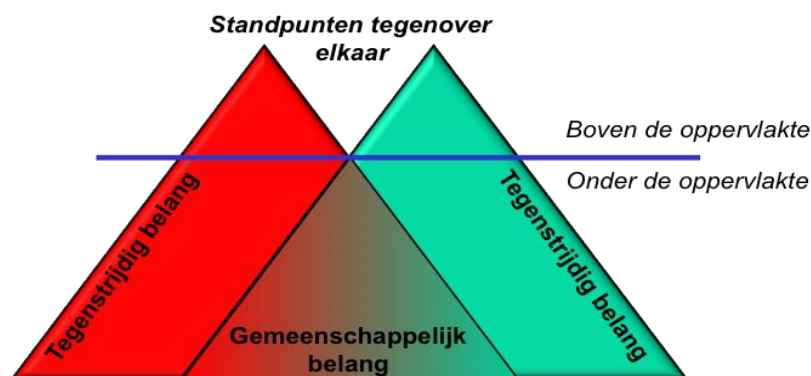
De vaardigheid onderhandelen is zo veelomvattend dat ik me hier beperk tot de twee belangrijkste kenmerken:

- 1 het onderscheid tussen inhoud en relatie;
- 2 het onderscheid tussen belang en standpunt.

Inhoud en relatie

Vaak is een dilemma bij een onderhandeling dat je moet kiezen tussen een goede relatie of een scherp onderhandelingsresultaat. Deze twee zaken lijken elkaar te bijten en in de praktijk gebeurt dat ook vaak. Gelukkig hoeft dat helemaal niet het geval te zijn. Het is heel goed mogelijk om zowel aan de goede relatie als aan een goed resultaat te werken.

Het eerste inzicht dat je nodig hebt is dat je in je onderlinge communicatie eigenlijk altijd bezig bent met zowel de relatie als de inhoud. Alleen maak je mogelijk geen bewust onderscheid hoe je het verschil tussen die twee kunt benutten in je onderhandeling. Daarmee wordt hard op de inhoud ook automatisch hard op de relatie en soft op de relatie soft op de inhoud. Dat is niet handig. Probeer zacht te zijn op de relatie, terwijl je hard op de inhoud blijft.



Zacht op de relatie

De relatie gaat met name over hoe jij en de ander het met elkaar kunnen vinden. Voordat je over de inhoud gaat onderhandelen, moet je eerst investeren in de relatie. Als de relatie gedurende de onderhandeling onder druk komt staan, stop dan met de inhoud en maak eerst een afspraak hoe je de relatie weer kunt verbeteren (bijvoorbeeld door een korte pauze te nemen).

Hard op de inhoud

Hard op de inhoud betekent zakelijk. Laat de relatie niet de inhoud beïnvloeden. Als de relatie goed genoeg is, mag je zakelijk en hard op de inhoud onderhandelen. Natuurlijk is het van belang dat de inhoudelijke issues redelijk van aard zijn. Juist doordat je in de relatie hebt geïnvesteerd, zul je zien dat alle partijen hun best doen om redelijke eisen te stellen.

Belang en standpunt

Er is binnen een onderhandeling een groot verschil tussen belangen en standpunten. Een standpunt is een mening of gewenste uitkomst. Standpunten zijn zaken die meestal het snelst worden uitgesproken. Een belang is de reden waarom iemand een standpunt inneemt en speelt meer op de achtergrond. Soms zijn partijen zich niet bewust van de belangen die meespelen, ze liggen meestal onder de oppervlakte.

Onderhandelingen lopen meestal vast omdat standpunten te veel tegenover elkaar staan. Je bent het dan qua uitkomst volstrekt niet met elkaar eens. Veel vastgelopen onderhandelingen zijn vlot te trekken als eenieder bereid is standpunten van tafel te halen en opnieuw naar belangen wil kijken (dat komt omdat er veel meer overlappende belangen zijn dan meestal wordt aangenomen).

Onderhandelen - gespreksmodel

Stap 1 Investeer in de relatie

Zorg ervoor dat de ander zich op zijn gemak voelt, praat over interesses, wat mensen beweegt. De inhoud komt later wel.

Stap 2 Onderzoek de belangen van de ander

Ga nog niet in op standpunten, maar onderzoek rustig welke belangen er bij de ander spelen. Door op de belangen door te vragen, krijg je ook een diepgaander gesprek en toon je interesse in je gesprekspartner.

Stap 3 Geef een ontvangstbewijs

Geef de ander duidelijk aan dat je begrepen hebt welke belangen er bij de ander spelen.

Stap 4 Vermeld je eigen belangen

Ook jij hoeft nog geen standpunt in te nemen, want het is alleen maar lastig als je je standpunt later weer van tafel moet halen. Wees wel heel duidelijk en direct in de belangen die er bij jou spelen.

Stap 5 Vraag een ontvangstbewijs

Check of de ander volledig begrepen heeft welke belangen er bij jou spelen. Als dit niet het geval is, ga dan terug naar stap 4 totdat alles begrepen is.

Stap 6 Vermeld welke belangen overeenkomen en welke belangen tegenstrijdig zijn

Je hoeft hier nog niet te onderhandelen door belangen weg te geven, of zaken te eisen. Je zwicht nooit onder druk, want je wilt de relatie goed houden, de ander ook.

Stap 7 Nodig uit tot hardop denken

Vertel dat je naar een uitkomst wilt toewerken die beide partijen een goed gevoel geeft, een win-win deal. Ga brainstormen over de mogelijke uitkomsten waarbij zoveel mogelijk belangen gediend worden.

Stap 8 Geef en ontvang

Jullie doen je best om zoveel mogelijk belangen te dienen. Daartoe moet je soms wat inleveren.

Stap 9 Maak concrete afspraken

De onderhandelingsresultaten worden geconcretiseerd. Check of de andere partij ook tevreden is.

Stap 10 Waardeer

Sluit de onderhandeling af door aan te geven dat je het gesprek erg prettig vond.

Aandachtspunten

- Gedegen voorbereiding is cruciaal.
- Prioriteer je belangen.
- Besluit welk belang je nooit weggeeft.
- Besluit welke belangen je kunt inwisselen.
- Onderzoek welke belangen de tegenpartij zal hebben en prioriteer deze.
- Schat in welke belangen nooit weggegeven zullen worden en welke ingewisseld kunnen worden.
- Onderzoek verschillende win-win deals.
- Onderzoek hoe je de relatie kunt verstevigen.