

A stylized illustration in shades of green and white. It depicts two hands, one larger and one smaller, holding a pencil. The hands are rendered in a geometric, low-poly style. The pencil is positioned as if about to write on a surface. The overall composition is clean and modern.

PRATEN

**TIEN MANAGERS
OVER MENSENWERK**

Een uitgave van RANDSTAD-MTC Mediation - Training - Coaching voor MKB-bedrijven

WWW.RANDSTAD-MTC.NL



Een mini-boekje

Via dit boekje delen we graag tien treffende uitspraken van managers in uiteenlopende bedrijven met je. We interviewden ze over het onderwerp *people management*. Vanuit hun praktijk vertelden ze wat voor hen werkt.

We zijn hen dankbaar dat zij hun visies hebben willen delen. We hebben ze in dit boekje verwerkt en nader vanuit de gesprekken geïllustreerd. Wat opvalt is dat goed communiceren binnen de werksituatie het verbindend element blijkt te zijn.

We hebben het boekje bewust 'mini' gehouden. We zien liever dat je deze tien pareltjes leest, dan dat je een vet digitaal boek downloadt om er vervolgens nooit meer naar te kijken.

Kijk wat jou aanspreekt, en laat je vanuit praktische invalshoeken inspireren.

Bekend terrein voor je? Reden om de goede dingen te blijven doen. En misschien zet het je aan om verder na te denken over wat je al weet en doet. Of om er anderen mee te inspireren. Doen! Praat erover en stuur dit boekje gerust door.*

Vind je het leuk om ook iets van jouw praktische ervaringen of tips te delen? Graag, laat het ons weten!

Mail het naar info@randstad-mtc.nl, gebruik het contactformulier op onze website www.randstad-mtc.nl, of bel ons: 070 - 800 2356.



RANDSTAD-MTC
Mediation Training Coaching voor MKB-bedrijven

www.randstad-mtc.nl

* Doorzenden met bronvermelding mag. Gehele of gedeeltelijke overname of bewerking alleen met toestemming van de copyrighthouder.

© 2016 RANDSTAD-MTC Mediation - Training - Coaching voor MKB-bedrijven

Waar wil je over lezen?

 VERTROUWEN	3
 TALENT	4
 WAARDE	5
 GEZAG	6
 ZELFREDZAAMHEID	7
 COMMUNICEREN	8
 VERWACHTINGEN	9
 VRAGEN	10
 BENOEMEN	11
 PRATEN	12



VERTROUWEN

Financial executive in de sector personenvervoer:

“Als je vertrouwen geeft, krijg je dat terug.”

Een van de belangrijkste dingen voor een leidinggevende is, support te hebben. Je moet draagvlak zien te creëren voor wat je wil bereiken. Dat kan niet zonder vertrouwen.

Als je vertrouwen geeft, dan krijg je dat ook terug. Dan werkt het. Als ik in een bepaalde situatie tegengas geef, wordt er naar me geluisterd. Omdat er vertrouwen is.

Zelf moet je ook goed luisteren. Je moet goed geïnformeerd zijn over de dingen waar je verantwoordelijk voor bent. Dan kun je dingen die bij anderen spelen inhoudelijk wegen en kun je goed terugkoppelen. Goed kunnen luisteren hoort bij goed communiceren.

Het gaat per saldo altijd over de inhoud. Procedures zijn secundair. Als inhoudsdeskundige moet je ook zelf goed over de inhoud kunnen communiceren. Op de inhoud kun je best hard zijn, als je maar zacht bent op de persoon. Het gaat om mensen.

Je moet oog hebben voor wat voor mensen belangrijk is. Bijvoorbeeld waardering. Ruimte krijgen om zich te ontplooiën. Ruimte en vertrouwen krijgen om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Dat bindt mensen aan je bedrijf.





Eigenaar/manager horeca-onderneming:

***“Als je te graag iets in iemand wil zien, dan gá je het ook zien.
Terwijl je beter goed naar iemands talenten kunt kijken.”***

‘Manager’ is geen functie, maar een beroep waar je talent voor moet hebben. Daar begint alles mee.

Dat talent gebruik je om de talenten van anderen te zien, te waarderen en te versterken. Kijk niet naar wat je wil zien, maar kijk naar wat er is, en ontwikkel dat. Dan kun je de beste match maken tussen wat je bedrijf nodig heeft en wat mensen te bieden hebben.

Je moet jouw talent inzetten om mensen zó te inspireren, dat ze willen en kunnen doen wat ze moeten doen. Dat heeft te maken met respect. Dat krijg je door ze die inspiratie te geven, ze de faciliteiten te bieden die ze nodig hebben en met ze te communiceren.

Communiceren moet je kunnen. Daar is talent voor nodig, maar beter communiceren kan je ook leren. Die gelegenheid moet je je mensen bieden, want je bent niet in je eentje als je communiceert. En mensen communiceren continu met elkaar op het werk. Je wil ook dat dát lekker loopt. Anders loopt je bedrijf niet lekker.

Net zo goed moet je zelf de kans pakken als het nodig is. Ik ken managers die wat communicatie betreft nog heel wat kunnen leren. Geen probleem, maar wel doen dan. Ontwikkel je talent en dat van anderen. Als je niet leert sta je stil.

Communiceren moet je menselijk doen. Ook dat moet in je talent zitten. Iedere werknemer is vóór alles mens en wil zo gezien worden. Als manager moet je in staat zijn dat te zien, ernaar te handelen en ook zelf mens te blijven. Daardoor komt de energie van twee kanten en is die energie duurzaam.



WAARDE

Staffunctionaris in de transportsector:

“Ik vraag iedere medewerker periodiek: Waarom sta je waar je staat?”

Deze vraag past in het concept van dienend leiderschap ¹. Doel van de vraag is, de mensen in het bedrijf regelmatig te laten nadenken over hoe ze zelf hun positie van dat moment appreciëren. Dan heb je het over waarde; de waarde die zij er aan geven.

Dienend leiderschap is erop gericht om mensen hun eigen waarde te laten beseffen. Dat gaat door alle lagen van het bedrijf. Per saldo is het gericht op resultaat, met de klant centraal. Uiteindelijk wil je de verwachtingen van de klant overstijgen.

“Vind jezelf belangrijk. Kijk naar de bijdrage die je binnen het bedrijf levert.” Wij vinden het belangrijk dat mensen die waarde zelf bepalen. Beter dan dat je ze de hele dag schouderklopjes geeft.

Als je mensen vraagt waarom ze in het bedrijf staan waar ze staan, moeten ze daar meestal over nadenken. Als er issues zijn, komen die vaak pas bij doorvragen echt naar boven. Dat moet je dus doen.

Het is belangrijk dat je weet wat iemand nodig heeft. Je wilt een sfeer creëren waarin mensen zich kunnen ontplooiën en ontwikkelen. Tegelijk moet je mensen duidelijkheid meegeven over wat hun mogelijkheden zijn in het bedrijf.

Evaluatiegesprekken zijn er vooral om aandacht te geven. Dat is de grootste waarde ervan. Die aandacht moet oprecht zijn. Natuurlijk kun je ook kritiek krijgen. Wees blij als dat gebeurt. Mensen laten niet het achterste van hun tong zien aan iemand die ze dat niet waard vinden.



¹ Zie o.a. het boekje van Henk Jan Kamsteeg “Dienend Leiderschap”, onder meer verkrijgbaar bij managementboek.nl: <https://www.managementboek.nl/boek/9789047008439/dienend-leiderschap-henk-jan-kamsteeg>



GEZAG

Leidinggevende in de dienstensector:

“Ga je bewust gezag nastreven, dan krijg je al gauw het omgekeerde.”

Als ik zou zeggen dat je als leidinggevende geen gezag nodig hebt, zou ik liegen. Laten we zeggen: het helpt. Een beetje gezag hebben is goed, maar ga je het bewust nastreven, dan krijg je al gauw het omgekeerde.

Gezag heeft meer kanten. Je kunt het krijgen van mensen als ze je het gunnen doordat je het verdient, doordat je het waarmaakt. Dat is dan verworven gezag. Bijvoorbeeld door de persoon die je bent, door de manier waarop je met mensen omgaat, doordat je inhoudelijk gewoon hartstikke goed bent of door nog iets anders.

Sommige managers hebben gezag zónder dat het ze van harte wordt gegund. Dat kan ook, bijvoorbeeld door authentiek te zijn en dingen te doen die mensen toch kunnen waarderen, of dingen waar ze ‘ontzag’ voor hebben. Zelfs als dat geen leuke dingen zijn. Dan heb je het nog steeds over verworven gezag. Verworven gezag werkt.

Er is ook zoiets als toegeschreven gezag. Dat is gezag puur op basis van functie of je formele bevoegdheden. Gezag op papier dus. Moet je het alléén daarvan hebben, dan zit je misschien niet op de juiste plek. Dat klinkt hard en dat is het ook.

Worstel je daarmee, verander dan liever iets aan je aanpak. Er zijn genoeg dingen die dicht binnen je bereik liggen. Praat je met je mensen? Luister je écht? Nodig je ze uit om te zeggen wat hen bezig houdt? Weet je wat ze nodig hebben? Doe je daar voldoende mee? Durf je feedback te vragen op jezelf?

Zo kun je jezelf honderd vragen stellen. Dat moet je ook doen, en er een goed antwoord bij zetten. En er dan twee of drie in praktijk brengen. Vaak geeft een kleine verandering al grote resultaten. Die kans zou ik altijd pakken.





ZELFREDZAAMHEID

Manager in de non-profit sector:

“Elk bedrijf moet zelfredzaam zijn bij spanningen en conflicten.”

In je managementfunctie ben je verantwoordelijk voor mens en organisatie. Als mensen of de organisatie -of beide- veranderen, kan ook die balans veranderen.

Het gaat erom dat taak en mens in evenwicht zijn. Maak elk jaar met mensen de balans op van hoe ze in hun werk staan. Niet even tussendoor, maar in een echt gesprek dat dáár over gaat. Wat zijn de wederzijdse verwachtingen? Past het nog? Zo nee, dan moet je (op)nieuw evenwicht creëren.

Naast de arbeidsovereenkomst hebben werkgever en werknemer ook een psychologisch contract: ‘Je stapt in en je doet mee’. Je moet het niet laten sudderen als iemand op een gegeven moment niet meer meedoet. Aanspreken is óók een fatsoensnorm. Je moet het lef én het fatsoen hebben om iemand meteen aan te spreken. Dat geldt voor beide kanten.

Als iemand de kont tegen de krib gooit, kijk dan naar de persoonlijke historie en praat erover. Met welk doel en welke verwachtingen is iemand bij het bedrijf gestart? Hoe heeft dat zich ontwikkeld? Welke factoren en omstandigheden zijn veranderd? Waar komen opgetreden spanningen vandaan en wat kun je er aan doen?

Het voorkómen en oplossen van spanningen binnen de organisatie moet veel meer naar voren worden gelegd. Elk bedrijf moet zo veel mogelijk zelfredzaam en zelfoplossend zijn bij spanningen en conflicten. Dat begint bij preventie.

Dan gaat het over hoe mensen elkaar op het werk bejegenen, hoe ze met elkaar omgaan en met elkaar communiceren. Eventuele fricties en conflictrisico's moet je tijdig herkennen en erkennen. En daar dan actief wat aan doen, voordat het escaleert. Je kunt mensen daar vaardiger in maken door ze erin te trainen.

Mensen bestrijden elkaar vaak op inhoud terwijl het eigenlijk om iets anders gaat. Leer ze om te herkennen en te erkennen waar het uiteindelijk echt omgaat, en om daar goed mee om te gaan.



COMMUNICEREN

Professional in de zorgsector:

“Goede communicatie betekent: ik zie jou.”

Goede communicatie betekent: *ik zie jou*. Iemand niet ‘zien’ lijkt in de ogen van de ander vaak pure arrogantie. Lijkt, want in 80 % van de gevallen ligt achter arrogantie een stuk onzekerheid. Die andere 20 % is gewoon écht arrogant. Tot welke groep iemand hoort maakt niet uit, er is altijd winst te boeken door beter te communiceren.

Als leidinggevende moet je gesprekken met je medewerkers aangaan. Niet zenden of debatteren, maar oprecht communiceren. Je bewust zijn van je eigen stijl en van je non-verbale communicatie. Zorgen dat je iemand niet klem zet, maar openingen bieden en ruimte geven. Je afvragen: als jij mij zou zijn, hoe zou jij het dan doen? En hoe zou ik het doen in jouw positie?

Een arbeidsconflict kan ontstaan als mensen elkaar niet ‘zien’. Dan schort er iets aan de communicatie. Als mensen naar anderen wijzen, zitten ze in een slachtofferrol: ‘Een ander moet het oplossen’. Intussen zit niemand te wachten op een ziekmelding. Ieder moet zich de vraag stellen: kan ik er van mijn kant iets aan doen?

Laat het aan iemand zien dat hij of zij iets kan doen aan een oplossing. Niet als verwijt, maar als kans. Bied ruimte. En laat zien wat je zelf kan doen. Dat kan alleen als je communiceert.

We hadden een geval waarin mensen elkaar echt niet meer ‘zagen’. Geen communicatie meer. Een adviseur heeft toen apart met ze gepraat. Conclusie: arbeidsconflict. De zaak is naar een mediator gegaan en via die weg opgelost.



VERWACHTINGEN

HR-professional in de detachingsbranche:

“Spreek je verwachtingen uit en maak dingen concreet.”

Communiceren is niet voor iedereen makkelijk. Onduidelijkheid geeft fricties. Het gaat daarbij ook om verwachtingen.

Verwacht je bijvoorbeeld van iemand dat hij of zij zich flexibel opstelt? Hou het niet alleen bij je verwachting, maar spreek die uit. Simpel gezegd, maar het gebeurt vaak te weinig.

Verwachtingen zijn eenzijdig als je ze niet deelt met degene van wie je iets verwacht. Niet delen levert teleurstellingen op; bij jou, en net zo goed bij de ander.

Verwacht je iets van iemand, dan is het wel zo gemakkelijk als voor de ander ook duidelijk is wat je verwachting inhoudt. Dus maak je verwachting concreet. In het genoemde voorbeeld: geef duidelijk aan wat ‘flexibel opstellen’ voor jou betekent, zodat de ander er iets mee kan. En geef erkenning als die ander het oppikt. Zo maak je het wederkerig.

Gaat er toch een keer iets niet goed, dan kunnen we bij ons op de zaak heel direct en open zijn. Hard maar betrokken, en altijd met respect. Omdat je het elkaar gunt. Mijn team is heel extravert. Bij frustratie kiezen we voor directe communicatie. Dat voelt soms hard, maar het schept duidelijkheid.

Dat gaat twee kanten op, dus niet alleen bottom down. Het is net zo belangrijk dat mensen die leiding krijgen zich helder uitspreken naar de leidinggevende. Als manager moet je dat ook willen en er ruimte voor geven. Daar krijg je wat voor terug.



VRAGEN

Eigenaar kantoren juridische dienstverlening:

“Bij ons zijn er geen spanningen op de werkvloer, omdat we altijd alles zeggen wat we denken.”

Bij ons zijn er geen spanningen op de werkvloer omdat we altijd alles zeggen wat we denken. Altijd met respect voor elkaar.

Vat je dat samen onder één noemer, dan is dat: respectvolle communicatie. Twee woorden voor iets dat je héél concreet moet maken in de praktijk van de dag. Iedereen kan het, als je het maar wil. Dat kan alleen met luisteren en vragen stellen.

Communiqueert iemand niet zo sterk als jij, dan lijkt dat misschien soms wel ‘handig’ voor jezelf. Om iets door te drukken bijvoorbeeld. Toch werkt dat op termijn niet. Beter is, de ander te helpen om beter te gaan communiceren. Dan hoor je meer en de ander voelt zich ook gehoord.

Hoe je dat doet? Door respect en vertrouwen te geven en door vanuit oprechte belangstelling vragen te stellen. Stel vragen die de ander de ruimte geven die hij of zij nodig heeft om de boodschap aan jou over te brengen. Mensen voelen dat, en ze zullen erop reageren.

Je krijgt dan ook te horen wat anders misschien verborgen voor je zou blijven. Kunnen mensen hun boodschap niet goed bij je kwijt, dan gaan dingen een eigen leven leiden.

Daarom stel ik vragen en geef ik mensen de ruimte om te zeggen wat ze denken. Vragen stellen is voor mij gouden gereedschap.



BENOEMEN

Manager koepel-organisatie:

“Als je dingen niet durft te benoemen, heb je binnen een jaar een conflict.”

Als het goed is herken je als manager snel de situatie waarin een werknemer het werk of de werksituatie niet meer aan kan. Zo'n situatie kan leiden tot verzuim, tot uitval of ziekte. Hoe eerder je het in het oog hebt, hoe gemakkelijker je er iets aan kan doen. Voorkomen is beter dan genezen.

Dat klinkt vanzelfsprekend en toch is de praktijk soms anders. Ogen kun je namelijk sluiten en soms doen mensen dat, om allerlei redenen. Je wilt misschien voorzichtig zijn, dus niet al te gauw ergens de vinger op leggen. Het kan ook schroom zijn, of gewoon dat iemand eigenlijk een beetje bang is om ergens iets van te zeggen.

Dat zie je bijvoorbeeld als het om negatieve factoren gaat die bij de persoon in kwestie liggen. Dus niet dat het werk niet meer past of te veel is, maar bijvoorbeeld dat iemand er gewoon de kantjes vanaf loopt, of zich puur oncollegiaal gedraagt. Durf je die dingen niet te benoemen, dan heb je binnen een jaar of eerder een conflict.

In een situatie waarin iedereen ervan doordrongen is welke klus er te klaren is, hebben de medewerkers allemaal een eigen verantwoordelijkheid. Dat is niet vrijblijvend. Je rekent per saldo af op output en resultaat. Maar je moet je beleid wel differentiëren, want niet iedereen vindt het fijn om veel vrijheid en eigen verantwoordelijkheid te hebben. De een wil gewoon meer aangestuurd worden dan de ander en heeft dat ook nodig. Er is dus niet één methode, het hangt ook af van iemands stijl en behoefte. Heb je daar geen oog voor, dan doe je zelf iets fout.

Soms word je in iemand teleurgesteld omdat er iets écht niet in den haak is. Toch ga ik altijd uit van vertrouwen. Ja, ik heb m'n kop wel eens gestoten en als het erop aankomt moet je ingrijpen. Dat heb ik een keer hard moeten doen. Dat is gebeurd in een apart gesprek, vanzelfsprekend in vertrouwen, waarin man en paard zijn genoemd. De verhoudingen zijn daarna helemaal oké geworden en dat is zo gebleven.



PRATEN

Directeur-eigenaar in de communicatiebranche:

“Blijf altijd praten. Het kapitaal zit in de mensen.”

Die uitspraak is natuurlijk niet zo gek voor iemand in deze branche. Maar de branche maakte helemaal niet uit. Het geldt overal. Blijf communiceren, blijf altijd praten. Techniek kun je kopen, maar het kapitaal zit in de mensen.

Ik vind het belangrijk om open te zijn met mijn medewerkers in goede én in slechte tijden. Om de zoveel tijd betrek ik de mensen in welke kant het bedrijf op gaat. Daar praten we over. Je moet de mensen uit hun werk halen voor zo'n gesprek, anders werkt het niet.

Natuurlijk zijn er onderling wel eens problemen tussen de collega's. Er wordt altijd net zo lang gepraat totdat het is opgelost. Als je verder wilt komen ga je niet voor elkaar de gedachten invullen. Je gaat niet voor elkaar denken. Daarom is het belangrijk dat de mensen goed met elkaar kunnen communiceren.

Er wordt hard gewerkt, inclusief werkoverleggen. In groepen durven mensen vaak niet alles te zeggen. Ik hou regelmatig ook 1-op-1 gesprekken. Mensen voelen zich ook meer serieus genomen als ze persoonlijk een gesprek krijgen. Er wordt écht met ze gepraat.

Ik ben een gevoelsmens. Heb ik verdriet over een situatie in het werk, dan laat ik dat gewoon zien. Dat wordt goed opgevat. Als je oprecht bent krijg je dat ook terug. Als je een rol speelt, krijg je een rol terug.

Mijn doel is om de mensen zo lang mogelijk bij het bedrijf te houden. Een ontslag zie ik als een persoonlijke nederlaag. Om economische redenen kun je soms voor die situatie komen te staan en dan moet je wel. Op zo'n moment ben je blij dat je altijd open bent geweest door met je medewerkers te praten. Dan heb je hun goodwill.





Soft skills. Solid solutions.

Samenstelling en redactie: Paul Walters en Anita Regout

Illustraties: Doro Systemans-Jellema

Uitgave van **RANDSTAD-MTC** Mediation - Training - Coaching voor MKB-bedrijven

Contact:

T. 070 - 800 2356

info@randstad-mtc.nl

www.randstad-mtc.nl/contact



Een uitgave van RANDSTAD-MTC Mediation - Training - Coaching voor MKB-bedrijven

WWW.RANDSTAD-MTC.NL