

**HOOFDSTUK 2 DE MENSGERICHTE BENADERING**

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op hoe u gedrag van medewerkers en collega's kunt herkennen en hoe u daarop vanuit uw eigen persoon het beste zou kunnen inspelen.

Het is geenszins de bedoeling u een bepaalde managementstijl voor te schrijven of u te dwingen in de huid van een toptalent op managementgebied te kruipen. Dat is trouwens niet eens mogelijk! Maar het is wel mogelijk u aan te geven hoe u uw gedrag in uw contacten met medewerkers of collega's kunt aanpassen of het kunt afstemmen op het gedrag dat zij in bepaalde situaties vertonen.

U leert hoe u medewerkers en collega's kunt inschatten als mens, waardoor u gezamenlijk tot grotere zakelijke successen zult komen.

Soms zult u moeten erkennen, dat het tussen u en een medewerker niet klikt. Veel managers durven dat niet toe te geven. Doet u dit wel, dan geeft u uzelf een brevet van vermogen, omdat u:

- ! in staat bent de medewerker qua gedrag te kwalificeren;
- ! durft aan te geven wat er niet klikt, zodat veranderingen bespreekbaar worden gemaakt.

Wat bereikt u met dit alles?

U krijgt tevredener medewerkers en collega's. Een tevreden medewerker levert betere prestaties, de produktie zal toenemen en de klanten zullen tevreden zijn en bij uw bedrijf terugkomen.

En daar gaat het om!

## 2.1 MENSGERICHT WERKEN

In de mensgerichte benadering spelen twee groepen factoren een centrale rol. Allereerst zijn er rationele factoren van invloed op het gedrag van mensen. Denk hierbij aan uit te voeren werkzaamheden, secundaire arbeidsvoorwaarden, (on)regelmatige werktijden, salaris en dergelijke. Er wordt vaak verondersteld dat de arbeidsvreugde of tevredenheid van medewerkers voor een groot gedeelte door deze rationele factoren wordt bepaald. Psychologische of emotionele factoren spelen echter eveneens een belangrijke rol. Bijvoorbeeld: kan ik goed met collega's opschieten, krijg ik voldoende waardering, heb ik een plezierige werkplek, kan ik initiatief ontplooiën, is er aandacht voor de mens achter de functie?

Deze factoren bepalen min of meer onzichtbaar of een medewerker zich goed voelt in zijn baan en tevreden is met zijn arbeidsomstandigheden. Ook al is iemand meer dan tevreden met het salaris dat hij ontvangt, als er een sfeer op de afdeling hangt die om te snijden is, dan zullen de prestaties die moeten worden geleverd hier zeker onder lijden en de arbeidssatisfactie zal afnemen.

Een medewerker wil te maken hebben met mensen die hem respecteren en hem in staat stellen zo goed mogelijke prestaties te leveren.

De belangrijkste boodschap die u als manager moet uitstralen is: 'ik ben in u/jou geïnteresseerd'. Wanneer uw aandacht voor medewerkers afneemt, denk er dan eens aan, wat u van een huisarts verwacht als u noodgedwongen bij hem op bezoek komt. Zodra u zegt dat u pijn heeft, verwacht u dat er vragen over worden gesteld en dat er oplossingen worden geboden. Hetzelfde geldt voor uw contacten met medewerkers.

Wanneer u oprecht meeleeft, zullen medewerkers u veel onvolkomenheden vergeven. Als zij daarentegen voelen dat u alleen maar geïnteresseerd bent in werkprestaties, produktietoename of omzetverhoging, dan kunt u maar weinig goed doen. Zij voelen dat u slechts beter van hen wilt worden. Medewerkers vertrouwen u niet en zonder hun vertrouwen kunt u de afdeling niet optimaal laten functioneren.

Een medewerker verwacht dat u zijn problemen begrijpt en accepteert. Veel mensen zoeken een klankbord, iemand die naar hen wil luisteren.

Adviseurs en accountants besteden in het dagelijks leven meer tijd aan luisteren naar en adviseren van mensen, dan aan het oplossen van strikt juridische of financiële problemen. Als u naar de problemen van medewerkers luistert, dan zien zij uit naar een volgend gesprek met u. Zij zullen het nodige doen om contact met u te houden en zullen u de noodzakelijke informatie geven. U zult ervaren dat uw voorstellen makkelijker worden geaccepteerd.

Een medewerker wil dat u hem steunt, maar ook dat u deskundig genoeg bent om hem te helpen de juiste beslissingen te nemen. Concentreer u op de situatie waarin medewerkers verkeren, wees gevoelig en attent, maar dwing respect af voor uzelf als deskundige. De mensgerichte benadering bepaalt een belangrijk deel van uw imago als manager.

Toon vertrouwen in uzelf, dan zullen medewerkers dat ook in u hebben. Als u werkelijk gelooft dat uw voorstellen en werkmethoden voorzien in de oplossingen van problemen van medewerkers, dan zullen zij dat ook eerder van u aannemen. Vertrouwen uitstralen is belangrijk, maar voorkom dat u arrogant overkomt.

Geringe flexibiliteit en handelen volgens het boekje hebben tot resultaat, dat een medewerker de indruk krijgt dat u niet met hem meedenkt, maar slechts standaardoplossingen voorstelt. Medewerkers willen dat u met hen samen hun vragen beantwoordt; zij willen oprechte samenwerking, geen uitbuiting of machtsstrijd.

(N.B. Er zijn ook medewerkers die permanent het conflict zoeken; daarop richten we hier onze aandacht niet.)

Om zo optimaal mogelijk in te spelen op de behoeften van medewerkers, moet u inzicht hebben in hun verschillende gedragsuitingen.

Bij het herkennen van gedrag gaat het er dan niet om dat u medewerkers of collega's als mens in een bepaald hokje stopt, maar dat u uw eigen gedrag zo soepel mogelijk kunt afstemmen op die ander. Daardoor wordt een medewerker of collega bekrachtigd in zijn idee dat u met hem meedenkt en voelt, waardoor hij zal openstaan voor uw suggesties, kritiek en aanwijzingen.



## 2.2 HERKENNEN VAN GEDRAG

Mensen kunnen, algemeen gesteld, op drie manieren met elkaar omgaan.

- 1 Ze kunnen elkaar tegemoet treden met heersend, dominant gedrag; vechtlustig, agressief.
- 2 Ze kunnen op afstand van elkaar blijven door zich afzijdig te houden: afwegend, afstandelijk gedrag.
- 3 Ze zoeken en geven elkaar warmte en betrokkenheid: toegeeflijk, sociaal gedrag.

Iedereen heeft deze drie vormen van gedrag in zich. Iemand kan in één gesprek alle drie de gedragswijzen laten zien. De meeste mensen echter vertonen overwegend òf heersend, òf afwegend, òf toegeeflijk gedrag. Ze reageren in de meeste situaties op een duidelijk herkenbare wijze. Wie wordt gedreven door overmatige geldingsdrang, afstandelijke gevoelens of behoefte aan hartelijkheid heeft meer moeite zich aan andere mensen of situaties aan te passen dan mensen met een evenwichtige balans in genoemde gedragsvormen.

Om duidelijk te maken hoe medewerkers zich dikwijls gedragen, wordt in de voorbeelden van extreem heersend, afwegend en toegeeflijk gedrag uitgegaan.

De gedragsvormen worden gechargeerd weergegeven waardoor u de verschillende vormen beter leert herkennen. Maar weinig mensen bezitten deze eigenschappen in zo extreme mate. Meestal vertonen ze een meer uitgebalanceerd gedrag! Natuurlijk komen in de praktijk meer mensen voor die combinaties van deze vormen van heersend, afwegend en toegeeflijk gedrag vertonen, waardoor het inschatten wordt bemoeilijkt. U dient de komende schetsen van de extreme vormen dan ook met enige terughoudendheid te vertalen naar de eigen praktijksituatie. Geen mens vertoont 100% heersend, afwegend of toegeeflijk gedrag.

### HEERSEND GEDRAG

Extreem heersend gedrag is herkenbaar aan geldingsdrang. Deze mensen zijn bijzonder strijdlustig en willen altijd winnen. Werk, sport en zelfs feestjes zijn wedstrijden.

Status hoort bij hun persoon, zij vragen zich altijd af of ze beter zijn, een grotere auto hebben, meer vrienden hebben of kunnen winnen.

U heeft een heersende medewerker tegenover u zitten, als u het gevoel krijgt dat u:

- ! wordt bekritiseerd, wordt genegeerd, wordt overheerst;
- ! de neiging krijgt tot verzet;
- ! hem wilt overtroeven;
- ! dichtklapt;
- ! gaat blozen;
- ! bang wordt;
- ! vluchtneigingen krijgt;
- ! wordt betutteld;
- ! in discussie wilt gaan;
- ! denkt: 'laat maar'.

Het gedrag van de heersende medewerker dat u dan vaak hoort en ziet is:

- ! uit de hoogte;
- ! gefronste wenkbrauwen;
- ! lopen ijsberen;
- ! blijven staan;
- ! handen wringend;
- ! opgeblazen;
- ! beschuldigende vinger;
- ! hoofdschuddend;
- ! armen over elkaar;
- ! doorpraten als u werkt;
- ! vlak voor u gaan staan;
- ! woordkeus als:
  - B nu moet u eens goed luisteren;
  - B dit is volkomen zinloos;
  - B u zult zien dat .....
  - B wat die muggezifter zegt is onzin.

Extreem heersend gedrag is ambitieus, hard, agressief, niet-wetenschappelijk en ongevoelig. Het hoofddoel is winnen. Dit leidt tot onafhankelijkheid en individualisme. Het aanvaarden van een opdracht of het volgen van procedures is een vorm van gezichtsverlies. Liever een overwinning door regels te overtreden, dan een nederlaag riskeren.

Als mensen met extreem heersend gedrag elkaar ontmoeten, ontstaat er een machtsstrijd: 'het is hij of ik'.

Op mensen met toegeeflijk gedrag wordt neergekeken en afwegend gedrag wordt als frustrerend ervaren.

De heersende medewerker wantrouwt zijn chef en is bang om te worden uitgebuit en verslagen. Veel heersende medewerkers willen echter graag aandacht van hun chef. Ze worden gestimuleerd door de geestelijke krachtmeting met andere heersende mensen en genieten ervan om toegeeflijke chefs te tiranniseren. Hun verborgen vragen zijn: 'Ben je goed genoeg voor mij? Ben je ook een topper? Ben je taai genoeg om me aan te kunnen?' Ze zijn zich zo bewust van hun status, dat ze alleen contact willen hebben met topmensen. Ze willen persoonlijke aandacht van de verkoopleider, adjunct-directeur of liefst de directeur.

Uw normale reactie op medewerkers die dit gedrag vertonen, is met hen in discussie gaan. U verzet zich tegen hetgeen u, vaak op een onsympathieke wijze, wordt voorgelegd. Het is mogelijk dat medewerkers met overwegend heersend gedrag opeens tegen u zeggen dat uw voorstellen niet realistisch zijn of dat ze op deze manier niet willen werken.

Beter is het niet in discussie te gaan, niet tegen te spreken, u niet te verzetten en ook geen houding aan te nemen in de stijl van 'val plat'.

Tracht zinnen te vermijden als:

- ! Dat is onmogelijk.
- ! Ik ben het niet met u eens.
- ! Daar zit u helemaal naast.
- ! Dat kan wel zijn, maar .....

Blijf altijd zakelijk. Houd u, ondanks emotionele reacties van medewerkers, aan de feiten. Wanneer al uw ideeën voor een oplossing worden getorpedeerd met een opsomming van de onmogelijkheden, vraag dan: wanneer u het zelf zou moeten oplossen, hoe zou u het dan aanpakken?

#### SAMENVATTEND

Uw normale reactie is verzetten, tegenspreken, debatteren, u laten gelden, stroop smeren, dichtklappen, 'laat-maar-waaien'-houding.

De juiste reactie is bewonderen, zijn mening of advies vragen, zakelijk blijven, luisteren, complimenteren.

De juiste benadering is licht domineren.

#### AFWEGEND GEDRAG

Mensen met extreem afwegend gedrag zijn bang voor intimiteit, afhankelijkheid en onvoorspelbaarheid. Hun voornaamste reden om mensen te ontlopen is dat die minder voorspelbaar zijn dan machines of cijfers. Gevoelens begrijpen ze niet en proberen ze te vermijden. Hun eigen gevoelens onderdrukken ze en die van anderen worden genegeerd.

Mensen met extreem afwegend gedrag komen teruggetrokken, gereserveerd en onpersoonlijk over. Ze streven naar orde en voorspelbaarheid.

Ze missen de noodzaak hun gedrag te laten gelden. Als iemand hun positie bedreigt, reageren ze niet boos. Non-verbaal valt er weinig aan hen te merken. De feiten worden bestudeerd en ze wijzigen hun mening, als het ongelijk wordt aangetoond. Ze houden immers van feiten, logica en objectiviteit.

U heeft een afwegende medewerker tegenover u zitten, als u het gevoel krijgt dat u:

- ! aan uw eigen woorden gaat twijfelen;
- ! twijfelt aan uw voorstel;
- ! denkt dat hij meer weet;
- ! neigt tot veel praten;
- ! afdwaalt naar details;
- ! geen sfeer voelt;
- ! u overtroefd voelt in kennis;
- ! veel stiltes ervaart;
- ! zelf onzeker wordt.

Het gedrag van de afwegende medewerker dat u dan vaak hoort en ziet is:

- ! zakelijk;
- ! kritisch luisterend;
- ! een kort dwingend oogcontact;
- ! detail vragend;
- ! weinig pratend;
- ! weinig lachend;
- ! gevoelloos;
- ! woordkeus is vragend: wie, wat, veel zinnen beginnen vaak met: ik vind, ik denk, vindt u zelf ook niet, denkt u ....

Hun relaties met andere, zich afwegend gedragende mensen zijn goed maar op afstand. Ze waarderen elkaars denken en stellen geen eisen aan de ander.

Mensen met overwegend heersend gedrag ervaren zij als irrationeel, emotioneel en dictatoriaal. Daar lopen zij met een grote boog omheen.

Toegeeflijk gedrag wekt hun irritatie, door het gebrek aan logica. Het beroep dat mensen met toegeeflijk gedrag op hen doen, roept een onbehaaglijk gevoel op; ze zijn bang voor toenaderingspogingen.

Mensen met afwegend gedrag vinden dat ze hun zaken zelf objectief kunnen beoordelen en hun eigen beslissingen kunnen nemen.

De belangrijkste vraag die zij stellen is: hoe liggen de feiten?

Hun verborgen vragen zijn: is het logisch, is het objectief?

Afwegende mensen wantrouwen aardige chefs en hebben daarom een hekel aan ze. Ze zien het hele sociale proces als 'binnendringen' en proberen dat dan ook te vermijden. Ze vinden dat ze hun problemen zelf objectief kunnen beoordelen en hun eigen beslissingen kunnen nemen.

Hun belangrijkste openhartige vraag is: 'hoe liggen de feiten?'

Hun verborgen vragen zijn: 'ben je logisch en objectief of probeer je me iets aan te smeren? Krijg ik de feiten die ik nodig heb om aan het werk te gaan, zonder inbreuk op mijn privacy, of wil je me iets laten doen dat niet goed voor mij is?'

Doorgaans werken ze samen met andere afwegende mensen. Zij hebben een hekel aan andere typen, vooral aan de heersende chefs. Ze willen niet onder druk worden gezet.

Wat moet u niet doen in het contact met uw medewerkers die overwegend afwegend gedrag vertonen? Te veel praten, hen in de rede vallen, overbluffen, lange antwoorden geven op vragen die ze stellen. Let goed op het non-verbale gedrag dat ze vertonen. Als ze ergens op willen reageren komt het lichaam in beweging, de handen op tafel en de ogen zoeken een kort contact. Uw juiste reactie bij medewerkers met overwegend afwegend gedrag is het stellen van open vragen (vragen beginnend met: wie, wat, waar, waarom, welke, wanneer, waarvoor). Wanneer u een vraag stelt moet u wachten op het antwoord. Stel geen gesloten vragen (keuzen en ja/nee); u krijgt dan extreem korte antwoorden als ja en nee. Zelfs op open vragen zullen deze introverte medewerkers kort antwoorden. Wees concreet, kom met feiten en bluff geen moment. Doe alleen toezeggingen, waarvan u weet dat ze haalbaar zijn. Mensen met afwegend gedrag weten zich nog

jaren later niet nagekomen afspraken te herinneren. Het zijn lange termijn-denkers. Doe dit dan ook zelf.

#### SAMENVATTEND

Uw normale reactie is twijfels, veel praten, in de rede vallen, lange antwoorden op zijn vragen, overbluffen door spuien van kennis.

Juiste reactie is open vragen stellen, bewust zwijgen, oprecht en zakelijk zijn, luisteren.

Juiste benadering is logisch, feitelijk en onpersoonlijk.

#### TOEGEEFLIJK GEDRAG

Medewerkers met extreem toegeeflijk gedrag hebben behoefte aan genegenheid, acceptatie, begrip en instemming van anderen. Ze zijn hartelijk, vriendelijk en werkelijk in anderen geïnteresseerd. Ze maken graag deel uit van een groep en vinden sociaal contact prettig. Ze kunnen goed luisteren en voelen aan wat anderen nodig hebben.

Medewerkers met toegeeflijk gedrag zijn meegaand en flexibel. Ze volgen de ideeën van anderen, omdat ze waardering willen krijgen. Ze doen graag iets voor een ander en helpen bij voorkeur mensen die hen met dankbaarheid en genegenheid belonen.

Deze kenmerken maken toegeeflijk gedrag populair.

Mensen met extreem toegeeflijk gedrag zijn echter zo onzeker dat ze voortdurend bevestiging zoeken. Dit kan tot gevolg hebben dat de ander zich terugtrekt, waardoor deze behoefte aan bevestiging toeneemt, waardoor de ander zich nog verder terugtrekt. Deze spiraal kan leiden tot een verbroken relatie.

Door die onzekerheid worden mensen met extreem toegeeflijk gedrag nogal eens gemanipuleerd en misbruikt en uit angst voor eenzaamheid, afwijzing of conflict laten ze dit gebeuren. Ze zijn bang voor vijandigheid, ook vanuit zichzelf. Ze willen graag iedereen positief tegemoet treden.

U heeft een toegeeflijke medewerker tegenover u zitten, als u het gevoel krijgt dat u:

- ! succes heeft;
- ! amicaal wordt begroet;
- ! ongeduldig wordt;
- ! weinig bezwaren hoort;
- ! een grap wilt vertellen;
- ! moeilijk tot zaken komt;
- ! veel objectief bewijsmateriaal moet leveren;
- ! familie verhalen moet aanhoren;
- ! vrijuit praat over uw eigen gevoelens;
- ! het ene idee na het andere mag uitwerken.



Het gedrag van de toegeeflijke medewerker dat u dan vaak hoort en ziet is:

- ! lachend;
- ! blozend;
- ! spontaan/speels;
- ! opwindend;
- ! handen wringend;
- ! verontschuldigend;
- ! toegeeflijk;
- ! onverschillig/oppervlakkig;
- ! vol toezeggingen;
- ! weinig oogcontact;
- ! onzekerheid,
- ! zoekend naar uitvluchten,
- ! woordkeus als:
  - dat is leuk, fantastisch;
  - wat jammer dat het niet doorgaat;
  - ik ben woedend;
  - dat is wel heel triest;
  - een zin begint vaak met: ik wil, ik zou.

Meestal hebben ze een goed contact met andere mensen die veel toegeeflijk gedrag vertonen. Zij vervullen elkaars behoeften, maar eisen vaak meer dan de ander kan geven. Ze reageren echter jaloers en vijandig wanneer iemand zich dringt tussen hen en de mensen van wie ze houden en op wie ze denken een soort alleenrecht te hebben.

Toegeeflijke mensen laten zich door mensen met heersend gedrag gebruiken. Soms kan dit zo'n sterke reactie oproepen dat die niet meer valt te onderdrukken en zich op extreem destructieve wijze uit.

Afwegend gedrag frustreert mensen met toegeeflijk gedrag. Zij zoeken immers het warme contact en mensen met afwegend gedrag houden zich afzijdig.

Toegeeflijke mensen zijn de makkelijkste medewerkers in de omgang. Zij zullen uw voorstellen niet openlijk afwijzen en velen vinden een gesprek met de chef fijn.

Hun verborgen vragen zijn: 'stel je dit contact werkelijk op prijs? Vind je me aardig of probeer je alleen om mij jouw ideeën te laten accepteren?'

Ze werken meestal bij mensen die ze aardig vinden. Soms werken ze zelfs bij iemand die slechter betaalt, omdat het een oude vriend van hen is of omdat hij pas een zaak is begonnen.

Wanneer u ontevreden over hen bent, dan willen ze de situatie plezierig houden door vaag iets te beloven in de trant van: 'ik zorg ervoor dat het over een dag of wat is geregeld'. Uw normale reactie is dan: 'dat komt wel voor elkaar'. In werkelijkheid is dat nog maar de vraag, want deze medewerker doet ook aan anderen allerlei toezeggingen.

Zet u hem echter onder druk in de zin van: 'over twee dagen moet het geregeld zijn', dan kruipt hij in zijn schulp om vervolgens de zaken af te handelen voor iemand die hem wel de aandacht en warmte geeft die hij nodig heeft om te functioneren.

Wat ook niet helpt is stug reageren op die vage toezeggingen. Dan voelt die medewerker zich nog onzekerder. Hij heeft uw aandacht nodig, maar betutteling moet u zien te voorkomen.

U moet het initiatief houden en kort en zakelijk blijven. Stel deze medewerker op zijn gemak, licht sturen mag, maar zet hem niet onnodig onder druk. Uw belangstelling voor hem moet u regelmatig laten blijken, anders voelt hij zich in de kou gezet.

#### SAMENVATTEND

Uw normale reactie is vastpinnen, initiatief houden, kort en zakelijk zijn, regelmatig contact zoeken, blijven geruststellen, opwaarderen, op hun gemak stellen, 'meeveren', mee uitstellen.

Uw juiste reactie is een duwtje in de rug geven, oprechtheid uitstralen, leiden met zachte hand. Juiste benadering is vriendelijk domineren.

	HEERSEND	AFWEGEND	TOEGEEFLIJK
Houding ten opzichte van chefs	Vechtend	Ontlopend	Tegemoetkomend
Verborgene vraag	Ben je goed?	Denk je logisch?	Leef je mee?
Beste benadering	Licht domineren	Feitelijk en logisch reageren	Vriendelijk domineren

TABEL 2.1 OVERZICHT TYPEN MEDEWERKERS

#### COMBINATIES VAN GEDRAG

De drie beschreven vormen van extreem gedrag zijn:

- ! Extreem HEERSEND gedrag streeft naar MACHT en komt hier OPEN voor uit.
- ! Extreem AFWEGEND gedrag streeft naar MACHT, maar doet dit HEIMELIJK/GESLOTEN.
- ! Extreem TOEGEEFLIJK gedrag streeft naar GEBORGENHEID en kan dit OPEN of HEIMELIJK/GESLOTEN doen.

N.B.

Zelden vertoont iemand extreem heersend, afwegend of toegeeflijk gedrag. Het zijn altijd combinaties en die beperken uw inschattingvermogen.

Bij het herkennen van en inspelen op het gedrag van een medewerker, is het van belang te weten dat ieder mens iedere vorm van gedrag (heersend, afwegend en toegeeflijk) in zich heeft. Alleen OVERHEERST bij de één afwegend en bij de ander toegeeflijk of heersend gedrag. Zijn de drie gedragsvormen min of meer evenredig aanwezig binnen één persoon, dan kan deze persoon zich geruisloos aanpassen aan de ander, zelfs als die ander extreem heersend, afwegend of toegeeflijk gedrag vertoont.

LIJST 1 HOE WORDT U DOOR ANDEREN ERVAREN?

DEZE OEFENING GEEFT U EEN BEELD VAN HOE ANDEREN U ERVAREN.

- 1 Mijn benadering is strijdlustig en recht op de man af. Ik wil de weerstanden tegen mijn argumentatie doorbreken.
- 2 Mijn nazorg is heel goed. Ik neem de tijd om mezelf ervan te overtuigen dat na afhandeling van gemaakte afspraken de ander tevreden is.
- 3 Ik houd ervan mijn activiteiten te plannen en besteed hier bijna te veel tijd aan.
- 4 Ik geef dikwijls uitgebreide presentaties, omdat ik een compleet beeld van de mogelijkheden wil geven, inclusief de details.
- 5 In de opening van een bespreking probeer ik over het algemeen gelijk de touwtjes in handen te nemen.
- 6 Soms kost het mij moeite om tijdens het uitleggen van zaken tot de kern van mijn verhaal te komen. In feite vind ik van mezelf dat ik wat vaag ben.
- 7 Afsluiten is na mijn grondige argumentatie niet nodig, ik houd er niet van om de order/toezegging te vragen.
- 8 Het begin van mijn bespreking verloopt vaak warm en vriendelijk. Dit vind ik nodig om een goede basis te leggen voor het zakelijke gedeelte van mijn gesprek.
- 9 Ik neem zo snel mogelijk het gesprek in eigen hand en blijf mij op de feiten concentreren.
- 10 Mijn geduld is beperkt waar het gaat om bezwaren te overwinnen, vooral als het om emotionele bezwaren gaat.
- 11 Aan het eind van een gesprek laat ik de feiten voor zich spreken en aarzel niet om bepaalde zaken te herhalen als dat nodig mocht zijn.
- 12 Mijn benadering is strijdlustig en ik doe er ook moeite voor dat mijn gesprekspartner mij aardig vindt.
- 13 De jeugd van vandaag de dag zou er beter aan doen wat meer ervaring van ouderen te benutten of te willen begrijpen.
- 14 Ik zou de situatie wel eens willen ontvluchten wanneer ik me ontmoedigd of zwaar teleurgesteld voel.
- 15 Dat anderen positief over mij praten, vind ik erg belangrijk.
- 16 Belangrijke levensbeslissingen vinden plaats op basis van een gevoelsmatige besluitvorming.
- 17 Ik daag graag anderen uit, stel scherpe vragen en stel me graag strijdlustig op.
- 18 Ik houd niet van treuzelen.
- 19 Als mensen niet direct begrijpen wat ik bedoel, vind ik het niet vervelend mijn verhaal nog eens te vertellen.
- 20 Op informele bijeenkomsten merk ik dat ik vaak praat over zaken of snuffel in boeken en tijdschriften.
- 21 Gedrag van kinderen moet soms voor hun eigen bestwil hardhandig worden rechtgezet.
- 22 Huwelijken tussen mensen van verschillende culturen houden niet lang stand.
- 23 Ik tracht mijn kennis goed op peil te houden door cursussen, conferenties, lezingen en dergelijke bij te wonen.
- 24 Als iemand zich overmatig onderdanig gedraagt of om de minste reden toegeeft, erger ik mij daar mateloos aan.

- 25 Hard rijden vind ik fijn.
- 26 Ik vind dat het gezond is vrij te spreken over seks, lichamelijke functies en intimiteit.
- 27 Nadat er iets voor iemand is uitgevoerd, neem ik er de tijd voor om mezelf ervan te overtuigen dat hij tevreden is.
- 28 Afwijkend gedrag zoals nozem/punker/beatnik/skinhead enzovoort en extreme vormen van puberaal gedrag, schijnen tegenwoordig een gebrek aan intelligentie te moeten compenseren.
- 29 Mijn gespreksbenadering is logisch, ik houd mij aan de feiten, ben zakelijk en voel me op mijn gemak.
- 30 Blozen doe ik zelden of nooit.
- 31 Eigen baas zijn is ook niet alles, daarom blijf ik liever in een loondienstfunctie.
- 32 Militaire dienst is voor veel jongeren een goede zaak.
- 33 Ik onderzoek graag of er naast de standaardmethode ook nog andere manieren zijn om tot een goede oplossing te komen.
- 34 Als ik me erg droevig voel, zal ik dit in aanwezigheid van anderen niet direct tonen.
- 35 Binnen organisaties zijn de medewerkers over het algemeen in staat hun doelen te realiseren en zichzelf daarbij te controleren.
- 36 Het zou voor veel mensen goed zijn als zij meer naar de kerk zouden gaan.
- 37 Als situaties gespannen raken, voel ik me gedwongen er iets aan te doen.
- 38 Thuis stimuleerden mijn ouders mij zelf dingen te onderzoeken en te leren kennen.
- 39 Zelfs wanneer iemand het leven niet meer ziet zitten, heeft hij niet het recht zelfmoord te plegen.
- 40 Als effectief leider wil ik dat mijn mensen het beste van zichzelf geven in plaats van het beste voor zichzelf te zoeken.
- 41 Algehele openheid en eerlijkheid met anderen is goed mogelijk.
- 42 Er moet eerder meer dan minder censuur zijn op films, televisie, tijdschriften en dergelijke.
- 43 Als anderen praten, voel ik me op mijn gemak door mijn mond dicht te houden.
- 44 Ik voel me het best als ik actief ben met onder andere werken in de tuin, zwemmen, seks en andere vormen van fysieke activiteiten.
- 45 Mensen die hun carrière opgeven om een nieuwe levensstijl te beginnen, benijd ik.
- 46 Commerciële mensen moet je niet altijd op hun woord geloven.
- 47 Het zou voor de maatschappij beter zijn dat er strenger wordt opgetreden tegen de kleine criminaliteit (winkeldiefstal, auto-inbraken, enzovoort).
- 48 In een gezelschap met onbekenden voel ik me zelden verveeld, ongeduldig of eenzaam.
- 49 Kinderen zijn in veel gezinnen tegenwoordig de baas.
- 50 Wanneer er iets plotseling gebeurt, voel ik me onbehaaglijk.
- 51 Ik ben me ervan bewust, dat het beter is dat ik soms minder eet en minder drink dan dat ik nu doe.
- 52 Als kind vond ik het vervelend dat oudere personen mij niet serieus namen.
- 53 Bazige typen ontbreekt het vaak aan zelfvertrouwen, al realiseren zij zich dat niet.
- 54 Stoppen met roken of drinken en me houden aan een dieet vind ik moeilijk.
- 55 Een belangrijk besluit op korte termijn nemen, is erg moeilijk.
- 56 Ik houd ervan de mensen de waarheid recht in het gezicht te zeggen.

- 57 Ondanks dat ik inwendig kook, weet ik me kalm voor te doen.
- 58 Veel mensen luisteren tegenwoordig te veel naar de mening van anderen.
- 59 Omdat ieder besluit consequenties heeft, verkies ik voordat ik een besluit neem, allereerst alle zaken goed op een rij te zetten.
- 60 Het huwelijk kan serieuzer genomen worden en langer standhouden door de echtscheidings-procedure moeilijker te maken.
- 61 Als mijn baas zegt dat ik iets moet doen, dan doe ik dat, ook al ben ik het er niet mee eens.
- 62 Een van de grootste deugden, zo niet de grootste, is nederigheid.
- 63 De gevangenisstraffen van vandaag de dag zijn veel te licht.
- 64 De manier waarop ik absoluut niet wil leven, is alleen maar te werken zonder plezier te hebben.
- 65 Te weinig mensen durven voor hun mening uit te komen.
- 66 Op de televisie zien we te veel seks en geweld.
- 67 Het is beter dat de politie strenger optreedt tegen allerlei overtredingen.
- 68 Tijdens een gesprek krijg ik voor mezelf wel eens het gevoel: 'houd je mond dicht, je praat te veel'.
- 69 Gedrag van mensen is niet te veranderen.
- 70 De oorzaak van fouten is vaker gelegen in misverstanden dan in zorgeloosheid.
- 71 Dat anderen het met mij eens zijn, is belangrijk voor mij.
- 72 Het is beter dat ervaring van mensen geregeld wordt getoetst aan nieuwe feiten en informatie.
- 73 Na het horen van andere meningen heb ik vaak mijn standpunt herzien.

LIJST 2 HOE WORDT U DOOR ANDEREN ERVAREN?

Op deze lijst geeft u aan of u het met de stellingen en/of uitspraken van lijst 1 EENS of ONEENS bent. Kies door een kruisje (X) in één van de twee vierkantjes te plaatsen.

SITUATIE	EENS	ONEENS	SITUATIE	EENS	ONEENS
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	38	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	39	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	41	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	42	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	43	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	44	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	45	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	46	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	47	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	48	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	49	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	50	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	51	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	52	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	53	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	54	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	55	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	56	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	57	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	58	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	59	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	61	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	62	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	63	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	64	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	65	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	66	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	67	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	68	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	69	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	70	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	71	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	72	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	73	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

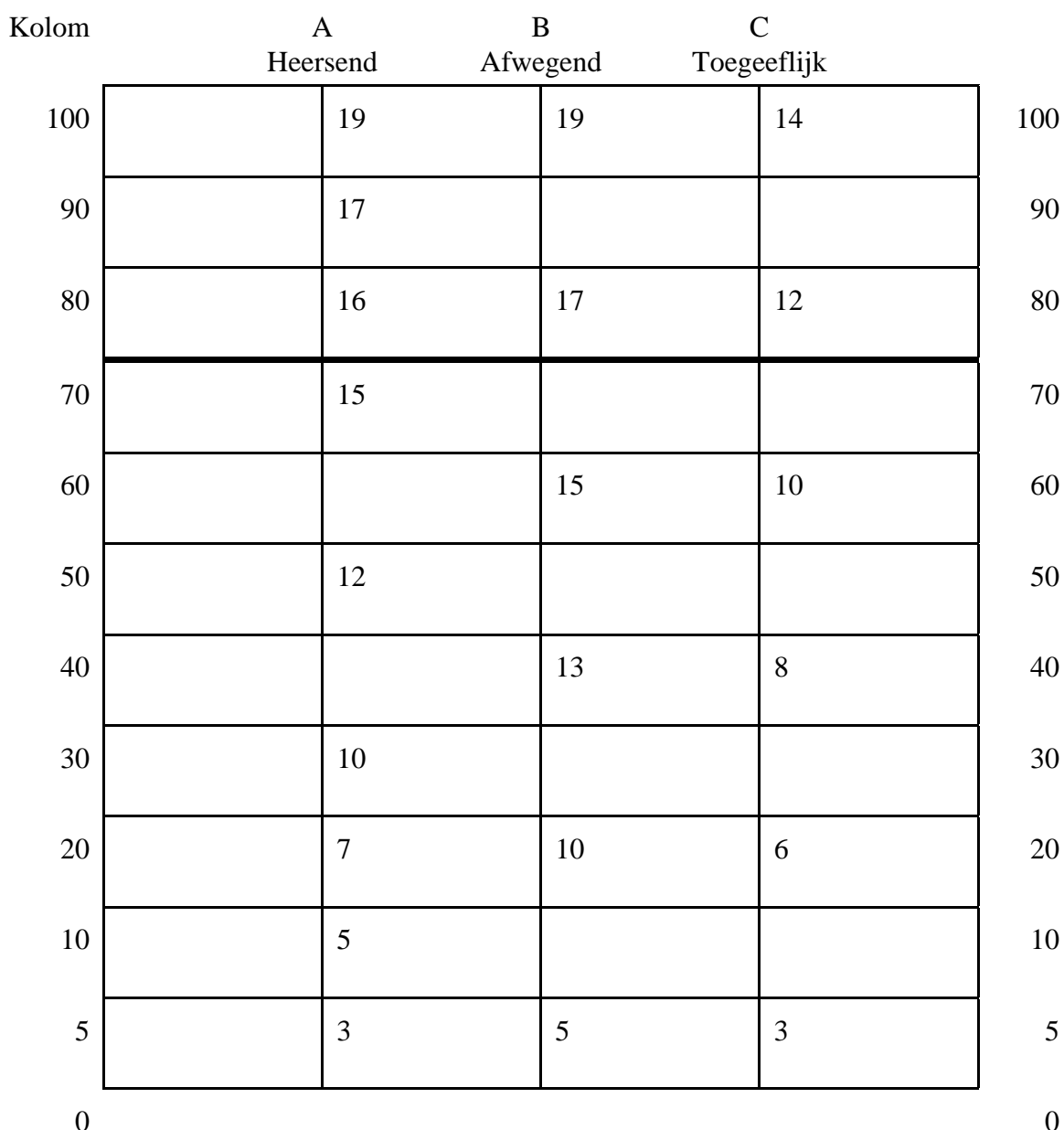
LIJST 3 HOE WORDT U DOOR ANDEREN ERVAREN?

Breng alleen de kruisjes (X) uit de EENS-kolom van lijst 2 over op dit formulier. Zet een kruisje (X) in het vakje met het corresponderende nummer in respectievelijk de kolom A, B of C. Tel daarna de kruisjes per kolom op.

A	B	C
1 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
9 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>
10 <input type="checkbox"/>	11 <input type="checkbox"/>	14 <input type="checkbox"/>
12 <input type="checkbox"/>	20 <input type="checkbox"/>	16 <input type="checkbox"/>
13 <input type="checkbox"/>	23 <input type="checkbox"/>	19 <input type="checkbox"/>
15 <input type="checkbox"/>	26 <input type="checkbox"/>	25 <input type="checkbox"/>
17 <input type="checkbox"/>	29 <input type="checkbox"/>	27 <input type="checkbox"/>
18 <input type="checkbox"/>	30 <input type="checkbox"/>	31 <input type="checkbox"/>
21 <input type="checkbox"/>	33 <input type="checkbox"/>	37 <input type="checkbox"/>
22 <input type="checkbox"/>	34 <input type="checkbox"/>	44 <input type="checkbox"/>
24 <input type="checkbox"/>	35 <input type="checkbox"/>	45 <input type="checkbox"/>
28 <input type="checkbox"/>	38 <input type="checkbox"/>	50 <input type="checkbox"/>
32 <input type="checkbox"/>	40 <input type="checkbox"/>	51 <input type="checkbox"/>
36 <input type="checkbox"/>	41 <input type="checkbox"/>	52 <input type="checkbox"/>
39 <input type="checkbox"/>	43 <input type="checkbox"/>	54 <input type="checkbox"/>
42 <input type="checkbox"/>	48 <input type="checkbox"/>	55 <input type="checkbox"/>
46 <input type="checkbox"/>	57 <input type="checkbox"/>	61 <input type="checkbox"/>
47 <input type="checkbox"/>	59 <input type="checkbox"/>	62 <input type="checkbox"/>
49 <input type="checkbox"/>	64 <input type="checkbox"/>	68 <input type="checkbox"/>
53 <input type="checkbox"/>	70 <input type="checkbox"/>	-----
56 <input type="checkbox"/>	72 <input type="checkbox"/>	Totaal
58 <input type="checkbox"/>	73 <input type="checkbox"/>	C
60 <input type="checkbox"/>	-----	
63 <input type="checkbox"/>	Totaal	
65 <input type="checkbox"/>	B	
66 <input type="checkbox"/>		
67 <input type="checkbox"/>		
69 <input type="checkbox"/>		
71 <input type="checkbox"/>		
-----		
Totaal		
A		

LIJST 4 HOE WORDT U DOOR ANDEREN ERVAREN?

Plaats de totalen uit de kolom A, B en C van lijst 3 in deze grafiek en verbind de gevonden punten door middel van lijnen met elkaar.

TOELICHTING OP DE GRAFIEK

Het hoogste punt binnen het 100%-kader kan betekenen dat u dit gedrag in contacten met anderen vaak laat zien. Dit geldt vooral in voor u vreemde, niet vertrouwde situaties.

Als het verschil tussen het hoogste en het laagste punt minder is dan 20%, betekent dit dat u zich, afhankelijk van de situatie, heersend, afwegend of toegeeflijk kunt opstellen.



### 2.3 HOE REAGEERT U ZELF?

U heeft ook uw zakelijke en persoonlijke wensen. Uw zakelijke behoefte is leidinggeven, maar daarnaast heeft u dezelfde emotionele behoeften als al uw medewerkers en collega's.

Probleem is echter, dat de vervulling van uw persoonlijke behoeften vaak strijdig is met uw leidinggevende activiteiten. Wanneer u bijvoorbeeld graag praat en ideeën oppert, dan kan een medewerker die ook graag praat niet, aan bod komen.

Wanneer u graag domineert en alle touwtjes in handen wilt houden, dan kan uw medewerker of collega zich onbelangrijk gaan voelen.

Wanneer u veel sympathie bij mensen zoekt, dan kunt u anderen met heersend of afwegend gedrag afschrikken.

Hoe plezieriger medewerkers zich voelen, des te groter de kans dat zij goede prestaties leveren. Tracht daarom het gesprek te voeren op dezelfde golflengte als waarop de ander zich bevindt, ook al ervaart u dat voor uzelf als minder effectief.

Net als sommige medewerkers, vertonen sommige managers extreem heersend, afwegend en/of toegeeflijk gedrag. Wanneer deze gedragsvormen bij u in BALANS zijn (van alles evenveel), dan kunt u flexibel en effectief met uw medewerkers omgaan.

Wanneer u van elke vorm van gedrag evenveel in huis heeft, dan wil dat nog niet zeggen, dat u een uitstekende topmanager bent. Voor managers in de technische sector is de belangrijkste gedragsvorm die van de afwegende vorm. Door een perfecte voorbereiding zullen ze alle technische details moeten beheersen om met technische medewerkers op dezelfde golflengte te kunnen communiceren. Daarnaast is het van belang dat er heersend gedrag wordt vertoond, omdat er toch ook afspraken over planning, kostenbeheersing en dergelijke moeten worden gemaakt tussen leidinggevende en medewerker.

In zo'n functie hoeft het afwegende, toegeeflijke en heersende gedrag niet verdeeld te zijn op basis van één derde, één derde en één derde, maar bijvoorbeeld 40% afwegend, 35% heersend en 25% toegeeflijk. Deze technische manager zal dan over het algemeen goed kunnen functioneren.

Zo zijn voor veel functies andere combinaties 'ideaal', waarbij veel afhangt van het soort bedrijf of de bedrijfstak waarin u werkzaam bent en de producten of diensten die uw bedrijf levert.

Door de volgende vragenlijst in te vullen kunt u zich een globaal beeld vormen over hoe bij u de verhouding is tussen heersend, afwegend en toegeeflijk gedrag.

#### MANAGERS MET EXTREEM HEERSEND GEDRAG

De algemene benadering van een zich extreem heersend gedragende manager is indringend en agressief; niet denken, maar doen! Hij probeert direct de situatie in de hand te krijgen en te laten zien dat hij de baas is.

Informatie vragen is oppervlakkig of ontbreekt, hij denkt te weten wat zijn medewerkers nodig hebben. De presentatie is doorgaans ordelijk en indringend, maar de probleemanalyse zwak, waardoor het omgaan met tegenwerpingen vaak lang duurt door een te grote dosis argumentatie. In plaats van de bezorgdheid bij de medewerker weg te nemen, probeert hij hem te overrompelen met feiten, argumenten en het uitoefenen van pressie.

De afsluiting is het sterkste punt: afspraken worden gemaakt, een planning opgezet, een beslissing genomen.

Van nazorg is zelden sprake: 'klaar is klaar', op naar de volgende ronde.

Ondanks deze zwakke punten zijn sommige managers met extreem heersend gedrag uiterst succesvol. Hun innerlijke behoefte om te winnen en hun drang om mensen te beïnvloeden compenseren de zwakke punten in hun stijl van leidinggeven.

#### MANAGERS MET EXTREEM AFWEGEND GEDRAG

De voorbereiding van zo'n soort manager is meestal uitstekend, want hij besteedt zijn tijd liever achter een bureau dan op de werkvloer. De opening is onpersoonlijk en weinig toegespitst op het leggen van echt contact. De analyse van zakelijke behoeften is altijd grondig. Hij luistert goed, verzamelt alle feiten en neemt de tijd om ze te analyseren. Met psychologische behoeften en problemen van medewerkers wordt echter nauwelijks rekening gehouden. De presentatie is zakelijk en logisch van opbouw, maar mist emotionele lading.

Hij luistert naar tegenwerpingen en geeft alle informatie om die te weerleggen, omdat hij de achtergronden van emotionele tegenwerpingen niet begrijpt en aarzelingen voor hem onlogisch zijn, daarmee kan hij niet overweg.

De afsluiting is zwak. Hij gaat ervan uit dat de medewerker zijn logische gedachtengang stap voor stap volgt, waardoor conclusies impliciet duidelijk zijn.

De nazorg is punctueel, maar onpersoonlijk. Er wordt gecontroleerd of de medewerker zijn taken uitvoert, maar van de ontwikkeling van een meer persoonlijke band is geen sprake.

Hoewel managers met extreem afwegend gedrag zelden echt succesvol zijn, mogen ze wel over een behoorlijke mate van afwegend gedrag beschikken om de problemen van hun medewerkers en hun eigen stijl van leidinggeven te analyseren.

Afwegend gedrag is vooral van belang om de zakelijke situatie van medewerkers te bestuderen. Managers met veel afwegend gedrag zijn vooral op hun plaats in bedrijven waar het gaat om technische dienstverlening en andere gecompliceerde producten.

#### MANAGERS MET EXTREEM TOEGEEFLIJK GEDRAG

Hoewel medewerkers graag te maken hebben met iemand die belangstelling voor hen toont, leidt extreem toegeeflijk gedrag tot een onwerkbaar situatie.

De algemene benadering van een manager met extreem toegeeflijk gedrag is sympathiek en hartelijk. Hij gaat ervan uit dat medewerkers alleen worden gemotiveerd als ze op die wijze worden benaderd, maar zijn sterke behoefte aan acceptatie wekt soms de minachting van die medewerker op.

De voorbereiding is gericht op de persoon, niet op de zakelijke mogelijkheden. Deze manager wil weten hoe hij het vertrouwen van de medewerker kan winnen, maar verzuimt de zakelijke behoeften te analyseren.

De opening is hartelijk, maar te lang. Hij houdt van prettige gesprekken en is bang om 'to the point' te komen, omdat dat de relatie met de medewerker zou kunnen schaden.

Bij de probleemanalyse verzamelt hij veel informatie, maar een groot deel daarvan doet niet ter zake. Hij is een begrijpend toehoorder, maar verzandt in lange discussies.

De presentatie is vaag en duurt te lang. Hij komt niet ter zake en slaat twistbare zaken over.

Vanuit oprechte bezorgdheid vraagt hij zijn medewerker diens verborgen bezwaren te uiten, maar zijn antwoorden zijn dan weer te vaag en te lang. Hij is bovendien niet in staat pressie op medewerkers uit te oefenen, uit vrees niet aardig gevonden te worden.

Afsluiten is dan ook zijn zwakste punt.

De nazorg is echter goed; vanuit oprechte belangstelling zal hij naar de voortgang van allerlei zaken vragen.

De zorg, die de manager met extreem toegeeflijk gedrag uitstraalt, wordt door iedereen gewaardeerd, behalve door mensen met extreem heersend of afwegend gedrag.

Deze managers functioneren vooral goed in de handelsbranche (ijzerwaren, kleding, voeding, hout, auto-onderdelen), want ze missen afwegend gedrag dat noodzakelijk is voor analyse van complexe situaties en zijn te weinig heersend om snel in onbekende situaties ter zake te komen.

#### INZICHT IN EIGEN GEDRAG

Uw persoonlijke behoeften kunnen strijdig zijn met uw zakelijke behoeften. Zaken waar u prijs op stelt, kunnen medewerkers irriteren. U moet daarom uw eigen behoeften en de uitwerking ervan op uw medewerkers goed kennen.

Inzicht in uw persoonlijke eigenschappen kan u helpen in uw werk.

Heersend gedrag geeft u de drang om te winnen en vasthoudendheid. U gaat gemakkelijk om met medewerkers en bent in staat iets 'door te drukken'.

Afwegend gedrag helpt u bij een totaaloverzicht en laat u op lange termijn werken.

Toegeeflijk gedrag is van belang voor het opbouwen van sociale relaties en slijpt de scherpe kanten van uw heersende en afwegende gedrag af.

De EVENWICHTIGE MANAGER heeft een uitgebalanceerde persoonlijkheid en kan zijn gedrag aanpassen al naar gelang de situatie waarin hij verkeert.

#### 2.4 DE BESLUITVORMING: RATIONEEL OF NIET-RATIONEEL

Voor het verkrijgen van medewerking van mensen binnen de organisatie, dient u in te spelen op hun behoeften. Er zijn twee soorten behoeften: RATIONELE en NIET-RATIONELE behoeften. Het blijkt dat de rationele behoeften uiteindelijk voor slechts 15% van invloed zijn op de besluitvorming.

Leidinggeven is in belangrijke mate een niet-rationeel proces waarbij, afhankelijk van de bedrijfssituatie, tussen de 85 en 92% van de besluitvorming wordt bepaald door niet-rationele factoren.

Rationele factoren zijn de duidelijk te definiëren, te meten, zichtbare zaken. Naar alles dat zich op gevoelens baseert kan slechts worden gegist, dat is niet zichtbaar. Dit geldt ook voor niet-rationele uitingen die in verborgen boodschappen (kunnen) worden verpakt.

Een voorbeeld ter verduidelijking: 'ik heb geen budget om ....' is op zich een rationele uitspraak van een medewerker, maar kan, afhankelijk van toon en houding van degene die de boodschap uitzendt, als niet-rationele lading hebben: 'u ziet mij niet staan, u zorgt niet voor mijn belangen'. 'De levertijd is te lang' kan de bedoeling hebben te zeggen: 'waarom klaagt u bij mij (medewerker) en niet bij de leverancier?'.

Dit soort opmerkingen kan datgene verbergen dat zich werkelijk qua gevoel bij de medewerkers afspeelt.

#### RATIONEEL EN NIET-RATIONEEL GEDRAG

Rationeel gedrag ervaren mensen dagelijks in gesprekken die ze met elkaar voeren. Rationeel gedrag lijkt flexibel, want wanneer iets niet de gewenste uitwerking heeft, wordt gekozen voor een andere 'rationele' oplossing. Maar in werkelijkheid gaat het hier meestal om beleefdheidsnormen. Als er goed wordt geluisterd naar de toon van de boodschap en gekeken naar de houding van de boodschapper, dan is de ervaring dat veel rationeel geplaatste opmerkingen in werkelijkheid een wereld van gevoelens en emoties verbergen.

Zoals rationeel gedrag is gericht op het oplossen van een 'technisch' probleem, zo is niet-rationeel gedrag gericht op het doen afnemen van spanningen, het onzichtbare gedeelte van de mens. Het uiten van emoties lucht op, ook al wordt het probleem niet opgelost. Bijvoorbeeld: de manager die uitvalt tegen zijn secretaresse omdat ze een afspraak niet in zijn agenda heeft gezet. De emotionele uiting 'uitvallen' lost het probleem van een dagplanning die in het honderd loopt, niet op.

Niet-rationeel gedrag kan agressief zijn. Soms richt die agressie zich op een onschuldig slachtoffer en niet op de veroorzaker van die agressie. Bijvoorbeeld: de hiervoor genoemde secretaresse valt op haar beurt uit tegen de koffiejuffrouw, omdat haar koffie koud is geworden.

Soortgelijke escalaties kunnen optreden bij allerlei gevoelens. De meeste mensen erkennen niet dat ze emotioneel en irrationeel handelen. Ze rationaliseren. Ze geven een goede reden voor hun gedrag, maar niet de werkelijke achtergrond. Zo kan het voorkomen dat een medewerker iets achterwege laat, omdat hij bang is kritiek van collega's te krijgen. In plaats van dit toe te geven maakt hij bezwaar tegen de tijdsinvestering die van hem wordt gevraagd.

### HERKENNEN VAN EMOTIES EN GEDRAG

Wanneer u als manager emoties en gevoelens niet herkent, dan kunt u er niet op de juiste manier op reageren. Wanneer u duidelijk tekenen ziet van onbuigzaamheid, kinderlijkheid of zoeken naar uitvluchten, dan weet u dat een medewerker emotioneel gedrag vertoont.

Let ook op non-verbale, emotionele uitingen. Gebalde handen, vlekken in de hals, wit wegtrekken en trommelen met de vingers zijn duidelijke signalen. Iemand die achteruit leunt met gekruiste armen en benen en gefronste wenkbrauwen, geeft aan dat hij zich afsluit of u niet goed gezind is.

Het herkennen van uw eigen gevoelens is vaak erg moeilijk en vindt bijna altijd te laat plaats. U denkt misschien dat u altijd rationeel handelt, maar bij nadere beschouwing blijkt wellicht dat u niet op een medewerker reageert, maar op uw eigen gevoelens. U dringt aan wanneer u gas terug zou moeten nemen, u praat te veel, u negeert signalen, u doet dingen waarbij u zich op dat moment plezierig voelt of om uw eigen spanningen te laten afnemen. Maar het risico dat u uw medewerkers irriteert is groot.

Misschien heeft u een aantal zeer rationele redenen om uw gedrag te rechtvaardigen, maar in werkelijkheid maakt u het alleen uzelf naar de zin.

Als u in staat bent uw eigen gedrag te analyseren en uw gevoelens te herkennen, kunt u vervolgens wegen gaan zoeken waarlangs u zich zodanig kunt uiten dat uw gevoelsmatige reacties uw leidinggevende activiteiten niet negatief beïnvloeden.

Door gesprekken, die u gehouden heeft, te analyseren, zult u zich realiseren wanneer uw gevoelens de overhand krijgen. Als u bijvoorbeeld ontdekt dat u te veel heeft gepraat of signalen van onbegrip van een medewerker heeft gemist, dan heeft u zich waarschijnlijk te veel door uw gevoel laten leiden. Door na te gaan wat er vlak voor dat punt in het gesprek gebeurde, kunt u leren te schakelen: van gevoelsmatig naar rationeel reageren.

U moet niet alleen de gevoelens van uzelf en uw medewerkers begrijpen, maar ook uw reacties en hun reacties erop. Wanneer u zich bijvoorbeeld irriteert aan de besluiteloosheid van een medewerker en u zich vervolgens harder opstelt, dan zal deze medewerker zich uiteraard onprettig gaan voelen, waardoor hij onbewust vaak nog meer weerstand bij u zal oproepen.

### INSPELEN OP NIET-RATIONEEL GEDRAG

Een vijftal stappen dat u kan helpen goed in te spelen op de gevoelsmatige reacties of emotionele weerstanden van uw medewerkers:

#### ! VOORBEREIDING

Hiermee wekt u vertrouwen. Bepaal wat u wilt bereiken. Ga na welke hulpmiddelen en argumenten u wilt benutten om dat doel daadwerkelijk te realiseren.

**! OPENING**

Elk gesprek begint ergens mee. In deze eerste fase van het gesprek moet u worden geaccepteerd door de ander. Is dit niet het geval, dan ondervindt u daarvan hinder tijdens het gesprek. De medewerker sluit zich af, zal weerstand bieden.

Bepaal wat een medewerker wil. Wat zijn zijn gevoelens? Wat speelt er precies in hem? Ook zult u de zakelijke behoeften moeten onderzoeken. Te veel vragen stellen wekt de indruk van een kruisverhoor; te weinig vragen stellen leidt tot te beperkte informatie. De medewerker moet in deze fase het gevoel krijgen dat u hem begrijpt.

**! PRESENTATIE**

Door een goede presentatie neemt u weerstand weg. Vooral wanneer u uw argumenten goed presenteert, zult u ervaren dat uw ideeën of voorstellen sneller worden geaccepteerd. Geef antwoord op vragen die worden gesteld en de medewerker ziet dat u hem wilt helpen, dat u begrip heeft voor zijn situatie.

**! AFSLUITING**

Duidelijke afspraken helpen de medewerker zijn laatste aarzelingen te overwinnen en zich te binden aan uw voorstellen.

**! NAZORG**

In het kader van de mensgerichte benadering is het van groot belang dat u na uitvoering van gemaakte afspraken weer contact opneemt met de medewerker. U toont daarmee oprechte interesse in zijn werksituatie.

## 2.5 AFSTEMMEN OP DE HEERSENDE MEDEWERKER

We hebben in paragraaf 2.2 gezien dat de juiste benadering van de heersende medewerker 'licht domineren' is.

Maar wat betekent dit concreet voor de in paragraaf 2.4 genoemde vijf stappen welke u kunnen helpen bij het inspelen op de rationele en niet-rationele gevoelens bij uw heersende medewerkers? Hoe zou u zich het best op kunnen stellen voor wat bijvoorbeeld uw presentatie betreft?

In deze paragraaf worden voor elk van de vijf stappen aanwijzingen en tips beschreven die u kunt toepassen, waardoor u optimaal kunt inspelen op het gedrag van de heersende medewerkers, als ware u de ideale manager.

### VOORBEREIDING

Mensen met overwegend heersend gedrag bereiden zich over het algemeen slecht voor. Op het moment dat u het initiatief heeft genomen voor een afspraak, doet zo'n persoon nog niets; het doornemen van schriftelijke informatie, het bijeenzoeken van de noodzakelijke stukken, dat wordt tot het laatste moment uitgesteld of gebeurt helemaal niet.

Wanneer u bij zo'n collega of medewerker binnenloopt, dan kijkt hij u vaak niet direct aan, omdat hij het 'te druk heeft'; hij zit naar voren gebogen aan zijn bureau waarop de beide ellebogen rusten.

Ook nadat u bij hem heeft plaatsgenomen, is de houding nog overheersend, overhellend aan tafel. Hij kijkt u recht in de ogen en probeert vanaf het begin het gesprek te sturen met specifieke vragen en opmerkingen. U dient te onthouden dat zijn verborgen vraag aan u blijft: 'bent u goed genoeg?'. Hoe beter uw voorbereiding derhalve is, hoe eerder een medewerker deze verborgen vraag positief zal beantwoorden.

### OPENING

Bij mensen met overwegend heersend gedrag moet u in de opening van het gesprek resoluut en zakelijk zijn. Straal zelfvertrouwen uit, houd rustig oogcontact. Spreek in een redelijk snel tempo, met korte zinnen. Vermijd details en onderstreep dat wat u zegt met gebaren.

Blijf de ander in de ogen kijken en houd dit vol; vooral wanneer u zelf aan het woord bent.

Als leidinggevende dient u elke medewerker in de juiste richting te sturen, door hem openhartig te laten praten, hem op de juiste momenten de juiste vragen te stellen, zijn subtiele mededelingen op de juiste wijze te interpreteren.

Zo moeizaam als de openingsfase bij deze mensen verloopt, zo eenvoudig is het bepalen van hun behoeften, want ze praten graag en veel, waardoor u snel geïnformeerd kunt zijn over wat ze willen en voelen. Als u hun vertrouwen weet te winnen, vertellen ze wat u wilt weten. Als zij ervaren dat u hen oprecht probeert te begrijpen, zullen zij zich meestal voor u openstellen. Veel mensen met heersend gedrag hebben dringende behoefte aan begrip, omdat zij zovelen met hun houding afschrikken. Stel open vragen en luister naar de antwoorden. Als u voelt dat u wordt uitgeprobeerd, geef dan zelf meer tegengas en stel meer vragen om het gesprek strakker in de hand te houden. Als er echter ontwijkende antwoorden komen, verminder dan de druk, anders zal zijn terughoudendheid alleen maar toenemen.

**PRESENTATIE**

Tijdens uw presentatie zult u ervaren, dat mensen met overwegend heersend gedrag de neiging hebben ongeduldig te worden. Zij zijn niet geïnteresseerd in lange verhalen. Zorg dat u kort maar krachtig overkomt en treed niet teveel in detail. Geef aan wat het betekent voor deze medewerker om uw idee of voorstel toe te passen.

Houd de leiding stevig in handen, want deze mensen willen u continu onderbreken met vragen en opmerkingen. Stel controlevragen voor u overgaat op een ander onderwerp, bijvoorbeeld: heeft u nog vragen, wat wilt u nog weten?

Mensen met heersend gedrag lanceren veel tegenwerpingen in de richting van uw voorstellen. Accepteer dit, dit is hun manier van meedenken, het is een vorm van spel. De verborgen vraag 'bent u goed?' komt hier weer boven. Geef daarom ook krachtig en zelfbewust antwoord, houd oogcontact, hel iets naar voren.

**AFSLUITING**

Mensen met overwegend heersend gedrag waarderen directheid en vasthoudendheid. In de afsluitfase zijn deze twee eigenschappen van groot belang voor de manager. Inspelen op het zelfbeeld van deze mens, die zichzelf ziet als krachtig en besluitvaardig, is vaak succesvol.

**NAZORG**

Mensen met overwegend heersend gedrag ervaren nazorg alleen als belangrijk, indien u na verloop van tijd expliciet terugkomt op door hen geleverde prestaties of verrichte werkzaamheden en u hen het gevoel geeft, dat ze 'onmisbaar' zijn voor de organisatie.



## 2.6 AFSTEMMEN OP DE AFWEGENDE MEDEWERKER

In deze paragraaf treft u een aantal aanwijzingen en tips aan over hoe u, als ideale manager, kunt inspelen op de rationele en niet-rationele gevoelens van uw afwegende medewerkers.

### VOORBEREIDING

Mensen met overwegend afwegend gedrag bereiden zich uitstekend voor. Gegevens worden verzameld, cijfers met behulp van grafieken vergeleken, dossiers opgezocht, collega's om informatie gevraagd en rapporten uitgebreid geanalyseerd. Deze mensen houden van orde en rust en willen tijdig weten waar ze aan toe zijn. U moet ze niet met onverwacht bezoek overvallen, want dan kunnen ze zich onvoldoende voorbereiden, waardoor ze zich nog afwegender en minder communicatief in uw richting zullen gedragen.

### OPENING

Deze mensen creëren een onpersoonlijke omgeving. Bij binnenkomst laten ze pas op het laatste moment oogcontact ontstaan. De afstand tussen uw en zijn lichaam blijft groot. De zithouding is naar achteren geleund, met de stoel op afstand van de tafel.

Uw opening moet kort en onpersoonlijk zijn. Blijf zelf aan de tafel of het bureau waaraan u beiden zit, ook op afstand; vermijd oogcontact.

Verwijs vooral naar schriftelijke rapportage en feiten. Praat niet te veel of te snel. Zorg voor geregelde, langere pauzes. Indien u een vraag stelt, geef dan voldoende tijd om te reageren. Deze mensen hebben bedenktijd nodig. Vermijd persoonlijke onderwerpen, ook al heeft deze medewerker u in het verleden spontaan iets toevertrouwd. Kom er pas op terug als de ander er zelf over begint.

Mensen met afwegend gedrag proberen niet de discussie te leiden en dragen er weinig aan bij. Ze luisteren goed, maar ze laten niet blijken hoe ze over uw ideeën of voorstellen denken. Hun verborgen vraag is: 'denkt u even logisch als ik, bent u ter zake net zo goed geïnformeerd als ik?' Laat vanaf het begin van het gesprek duidelijk merken wat u precies wilt en dat u daarvoor de juiste argumenten heeft. Houd de touwtjes van het gesprek sterk in handen, zonder agressief te domineren.

Stel onpersoonlijke maar open vragen om deze medewerker aan het praten te krijgen. Als u ziet dat hij zich door uw vraagstelling in een hoek gedrongen voelt, schakel dan over naar gesloten vragen, hoe tegenstrijdig dit ook lijkt. Met gesloten vragen geeft u precies aan welke gegevens u wilt hebben, waardoor de voorbereiding tot zijn recht komt. Door de korte antwoorden die hij op gesloten vragen kan geven, stelt u hem weer op zijn gemak. Vervolgens kunt u door sturende, open vragen te stellen de juiste informatie krijgen.

### PRESENTATIE

Uw overgang naar de presentatiefase moet logisch van opbouw zijn. Uw argumenten moeten overtuigend zijn gedocumenteerd, maar vermijd schoolmeestergedrag. Waardeer de vakkennis van uw collega of medewerker en tracht hem niet de baas te zijn. Zoek oogcontact, ook al heeft u de indruk dat dit niet echt wordt gewaardeerd.

Mensen met overwegend afwegend gedrag vormen een gewillig gehoor. Zij zijn gesteld op details en rapporten. Houd er rekening mee dat hetgeen u zegt, pas in tweede instantie wordt ver-

werkt/doordringt, waardoor er later allerlei vragen kunnen worden gesteld. Als u een ogenschijnlijk onbelangrijke vraag niet kunt beantwoorden, kan uw geloofwaardigheid bij deze medewerkers onder druk komen te staan.

Deze mensen zullen voornamelijk technische bezwaren opperen; ze zagen door over details. Uw antwoorden moeten ter zake doende, onpersoonlijk en logisch zijn. Weerleg niet-zakelijke opmerkingen op een indirecte wijze, want deze medewerker praat niet graag over gevoelskwetsies.

#### AFSLUITING

Deze mens wil liever analyseren dan handelen. Hij zal meestal logische redenen vinden om een beslissing uit te stellen. Rapporten moeten nader worden bestudeerd, er moet intern overleg worden gepleegd, feiten moeten worden nagetrokken.

Zodra u om een beslissing vraagt, last u een pauze in van minstens vijftien seconden. De stilte kan u een gevoel van onbehagen geven, maar het is de beste manier om een medewerker met afwegend gedrag te laten reageren.

Deze medewerker zal positiever en sneller reageren, naarmate u minder de indruk wekt dat u hem uitdaagt. Leun vriendelijk glimlachend achterover en wacht. Als u niet om een besluit of toezegging vraagt, dan krijgt u hem ook niet. De afsluiting is het duwtje in de rug dat deze mensen nodig hebben om handelend op te treden.

Als u zonder een concrete afspraak vertrekt, gaat de volgende kracht in uw nadeel werken. Uw medewerker of collega denkt onbewust bij zichzelf: 'dat heb ik goed gedaan, om niet op dat voorstel in te gaan; want als er niet wordt aangedrongen, zal dat voorstel wel niet ....'. Dit zijn geen gegronde redenen voor hem om niet tot een beslissing te komen, maar uitvluchten om de beslissing uit te stellen. Probeer daarom hoe dan ook tot afspraken te komen, al was het maar een afspraak, wanneer die beslissing dan wel wordt genomen.

#### NAZORG

Iemand met overwegend afwegend gedrag is pas echt gevoelig voor nazorg, als er iets verkeerd gaat. Hij zal zich dan exact alle argumenten herinneren, die u heeft gebruikt om hem te overtuigen uw voorstellen aan te nemen.

Plan regelmatig maar niet te vaak een zakelijk contact met deze medewerkers om te voorkomen dat u pas van ze hoort als er iets mis is gegaan. Ook als ze achteraf met onverwachte vragen of kritiek komen zult u extra aandacht aan hen moeten besteden.

## 2.7 AFSTEMMEN OP DE TOEGEEFLIJKE MEDEWERKER

In deze paragraaf zal een aantal aanwijzingen en tips worden gegeven, hoe u het beste kunt inspelen op de rationele en niet-rationele gevoelens van uw toegeeflijke medewerkers, als zou u de ideale manager zijn.

### VOORBEREIDING

Mensen met overwegend toegeeflijk gedrag zullen niet snel contact met u opnemen. Ze wachten af, maar op het moment dat u initiatief neemt, stellen ze zich daar ogenblikkelijk voor open. Mensen met toegeeflijk gedrag zijn geen voortrekkers of risiconemers, ze komen achter u aan. Hun voorbereiding is sterk op de persoon gericht. Ze zullen proberen die gegevens, rapporten en dergelijke op tafel te leggen, waarvan ze denken dat ze u er een plezier mee doen.

Een werkelijk diepgaande oriëntatie op het gespreksonderwerp ontbreekt, waardoor details over het hoofd worden gezien. Hun enigszins chaotisch gedrag leidt ertoe dat zij denken veel zaken te kunnen onthouden, maar in werkelijkheid is dat niet zo. U kunt hierop inspelen door zelf goed voorbereid het gesprek in te gaan, zowel wat de zakelijke aspecten als de persoon van deze collega of medewerker betreft. Deze mensen zijn zeer gevoelig voor uw belangstelling voor hun persoonlijke omstandigheden (verhuizing, kinderen, sport, vakantie, enzovoort).

### OPENING

Dit soort mensen vindt het belangrijk dat gesprekken plezierig en ontspannen verlopen. Zij maken snel oogcontact en houden dit vast op een warme en vriendelijke manier, zonder daarbij uitdagend te zijn. Zij zitten liever dichtbij u dan ver achter hun bureau. Hun gedrag is erop gericht positief bij u over te komen.

Hun verborgen vraag is: 'vindt u mij aardig?' Uw opening moet vooral warm, vriendelijk en rustig zijn. Maak snel oogcontact. Hel licht voorover op het moment dat u het gesprek ingaat. Praat vooral over zaken die de medewerker betreffen en zo min mogelijk over uzelf. Zodra deze medewerker het woord neemt, laat hem dan uitpraten, ook al vindt u het onderwerp niet zo belangrijk. Luister met aandacht naar wat hij u direct, maar vooral indirect duidelijk wil maken. Vaak lijken gesprekken met deze mensen onsamenvattend, maar probeer niet door het stellen van gesloten vragen dit te voorkomen, want dat wordt als te onpersoonlijk ervaren waardoor de vertrouwensrelatie wordt geschonden. Stuur het gesprek voorzichtig met open suggestieve vragen. Aanvaard afdwalen binnen zeker grenzen als onvermijdelijk.

### PRESENTATIE

U zult ervaren dat gesprekken met mensen met overwegend toegeeflijk gedrag ongemerkt overgaan in de presentatiefase. Vooral als u op een vriendelijke manier domineert en de leiding in handen houdt zullen zij positief op uw gezag reageren. Uw argumenten mogen geen bedreiging vormen in de richting van een medewerker. Richt u in uw argumentatie vooral op de voordelen die uw voorstellen hebben voor de betreffende medewerker (veiliger, gemakkelijker, betrouwbaarder, fijner). Reacties van deze medewerkers zijn vaak weinig 'to the point'. Stel daarom geregeld controlevragen, om na te gaan of u beiden nog op hetzelfde spoor zit.

Zorg er echter wel voor dat u hierdoor niet afdwaalt of u laat verleiden met een boog om de centrale probleemstelling heen te gaan. Blijf de presentatie van uw ideeën energiek, gestructureerd en met gezag volhouden.

AFSLUITING

Aan het eind van uw presentatie moeten er vervolgafspraken worden gemaakt. Vaak zult u in het contact met mensen met overwegend toegeeflijk gedrag het gevoel krijgen dat u daarmee het gesprek verstoort. In werkelijkheid laat u daarmee zien dat u de juiste gesprekspartners bent voor elkaar.

Accepteer tegenstribbelend gedrag; neem zijn opmerkingen serieus en bied tevens mogelijke oplossingen aan.

Uw opstelling moet geruststelling uitstralen. Houd u niet met bijzaken bezig, maar probeer tot de kern van het probleem van deze mens door te dringen. De geuite tegenwerpingen zijn meestal eenvoudig te weerleggen, maar omdat deze mensen bang zijn concrete uitspraken te doen, vluchten ze geregeld naar weer andere bezwaren. In feite vragen ze telkens weer om gerustgesteld te worden, om psychologische steun en om een zacht duwtje in de rug.

NAZORG

Mensen met overwegend toegeeflijk gedrag hebben het nodig dat u van tijd tot tijd informeert hoe de zaken ervoor staan of het goed gaat, of er vorderingen worden geboekt en dergelijke. Daardoor krijgen ze het gevoel dat u met hen meeleeft en de vinger aan de pols houdt. Hun vertrouwen in u zal verder toenemen. Hoed u echter voor betutteling.

## 2.8 SAMENVATTING

In dit hoofdstuk heeft u kennis gemaakt met:

- ! de mensgerichte benadering;
- ! het herkennen van heersend, afwegend en toegeeflijk gedrag van medewerkers en collega's;
- ! uw eigen gedrag in relatie tot dat van medewerkers en collega's;
- ! welke houding u het beste zou kunnen aannemen tijdens gesprekken met heersende, afwegende of toegeeflijke medewerkers en collega's.

Voor een continue verandering van uw organisatie zijn deze punten van groot belang. Immers, wanneer u onvoldoende inspeelt op de niet-rationele behoeften van uw medewerkers, zetten uw mensen de hakken in het zand en zal er van het doorvoeren van veranderingen geen sprake kunnen zijn.

Als u uw eigen reacties op het gedrag van anderen onderkent, bent u in staat de communicatie zowel binnen de organisatie als naar buiten te optimaliseren, met als resultaat: positieve medewerkers, betere prestaties, toenemende omzet en tevreden terugkerende klanten, en dat is het toch wat u als topmanager nastreeft?