

Help, mijn team
doet het niet!



*Haal als leidinggevende
het beste uit je team*

Pas ook de 3
stappen van de
TAP-methode[®]
toe

Eelko Vooijs

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord van Jaap Hollander	11
Inleiding	13
Introductie	
1. Waar het allemaal mee begon	16
2. Het inzicht dat mijn leven veranderde	22
3. Introductie TAP-Methode®	30
Deel 1. T: Er is iets dat je nog niet (goed genoeg) weet	
4. Welkom in de wereld van het onbewuste	36
5. Wat niet uitgesproken wordt over de relatie met je medewerkers	42
6. Waarom je beter niet kunt leiden dan te vroeg	52
7. Ik zal je wel even zeggen wat ik van je vind	66
8. Wat weet jij eigenlijk van de wereld?	76
9. Elk gedrag komt automatisch en volgens vaste patronen tot stand	92
Deel 2. A: Er is iets dat je nog niet (goed genoeg) ziet	
10. Inleiding 'Analyse'	104
11. Wat je medewerkers belangrijk vinden doet ertoe	112
12. Luchtfietsers en priegelaars	120
13. Ja maar, en eeuwige optimisten	132
14. Denkers en doeners	144
15. Wijsneuzen en pleasers	154
16. Stappenplannen en mogelijkheden	168
Deel 3. P: Er is iets dat je nog niet (goed genoeg) doet	
17. Het belang van toepassen	182
18. Valkuil 1: Ik weet het al	188
19. Valkuil 2: Ik doe alles tegelijk	194
20. Valkuil 3: Ik stop ermee!	200





Afronding

Nawoord	209
Meer doen?	211
Over Eelko Vooijs	213

INLEIDING

De afgelopen jaren werk ik, samen met mijn collega's, erg veel met leidinggevend en hun teams. In onze ervaring ontstaat er veel ruis en miscommunicatie in teams omdat mensen onvoldoende weten over 'hoe mensen werken'.

Het is onze missie om de wereld een stuk leuker te maken door juist daar wat aan te doen en leidinggevend met hun teams te helpen dit beter te begrijpen.

We begeleiden mensen in onze coaching, trainingen en TAP-trajecten om hierin te groeien. Met als bijkomend voordeel dat mensen lekkerder in hun vel zitten, minder verzuimen en bovenal veel effectiever en efficiënter gaan werken. In grotere en kleinere ondernemingen neemt de winst toe en bij non-profitorganisaties kan een grotere bijdrage aan de doelstellingen van de organisatie worden geleverd.

Ik heb dit boek geschreven om de basiskennis en ervaringen van mij en mijn collega's van de afgelopen jaren op een makkelijke manier toegankelijk te maken voor leidinggevend. Als eerste kennismaking en praktisch werkboek of –als je al eens een traject bij ons volgde– als waardevol naslagwerk.

Dat alles met als doel om jou als leidinggevende optimaal te ondersteunen en je een aantal cruciale zaken te leren over hoe mensen in elkaar zitten. Omdat niemand je dat waarschijnlijk ooit geleerd heeft en omdat ik weet hoe belangrijk jij bent voor het succes van jouw team en organisatie. En ten slotte omdat ik weet dat als ik jou als leidinggevende verder kan helpen, je hele team er plezier van heeft.

Ik heb dit boek nadrukkelijk geschreven voor leidinggevend. Met in het achterhoofd iedereen die dagelijks en operationeel leiding geeft. Als ondernemer in je eigen bedrijf of als manager in een grotere organisatie. De principes gelden net zo goed voor een team van 5 medewerkers als voor een team van 25.

Natuurlijk ben je ook als 'niet-leidinggevende' uitgenodigd dit boek te lezen. Ik weet zelfs zeker dat je er waardevolle dingen uit zult halen. De voorbeelden die ik geef en de wijze waarop ik de informatie heb opgeschreven zijn echter wel gericht op leidinggevend en hun wereld en als het goed is voor hen vaak erg herkenbaar.





Ik gebruik in dit boek veel voorbeelden uit mijn eigen ervaring en uit de ervaring van mensen die ik de afgelopen jaren heb getraind of heb gecoacht. Om allerlei lastige gesprekken te voorkomen en om het boek goed en vlot leesbaar te houden heb ik daarbij soms enige dichterlijke vrijheid gebruikt. Concreet betekent dit dat ik de namen van personen heb veranderd en soms een combinatie heb gemaakt van meerdere voorbeelden. Mocht je als een van mijn klanten denken je eigen situatie in dit boek terug te vinden, dan berust dat dus op puur toeval.

Ik heb me bij het schrijven van dit boek ingebeeld dat ik jou als lezer tegenover mij heb zitten en dat ik je alles uitleg en vertel zoals ik dat ook bij een een-op-eenbegeleiding zou doen. Deze vorm heeft mij geholpen om alles zo simpel en toegankelijk mogelijk te houden en heeft ook geresulteerd in een erg informele schrijfstijl.

Ik zal je aanspreken met 'je' en 'jij' en zelfs de feedback van de 'meelezers' op het concept van dit boek heeft er niet voor kunnen zorgen dat alle humor die ik ook in mijn training en coaching gebruik uit het boek is verdwenen. Soms vergezeld van een informele smiley, en soms wat meer verstopt tussen de regels.

'Help, mijn team doet het niet!' is overigens ook een titel die met een knipoog gekozen is. Ik weet dat je dit als leidinggevende soms kunt voelen, ik in elk geval wel. Op momenten dat jij wilt dat iedereen vooruitgaat en een deel van je team achteruitgaat, op het moment dat je je realiseert dat je 80% van je tijd besteedt aan een klein deel van je team. Of op andere momenten waarop je je afvraagt waarom leidinggeven nou ook alweer leuk was... Toch gaat dit boek niet over je team, maar over jou. Over hoe jij aan de slag kunt gaan om meer uit je team te halen.

Dat geldt overigens ook nog steeds elke dag voor mijzelf. Goed aan anderen uitleggen hoe iets werkt, is toch nog weer iets anders dan zelf alles elke dag in de praktijk altijd goed doen.

Je kunt dit boek lezen als een gewoon boek, maar als je meer rendement wilt halen uit het boek raad ik je zeker aan de oefeningen te doen die je in de verschillende hoofdstukken terugvindt. Om je daarbij te ondersteunen kun je op www.helpmijnteamdoethetniet.nl/boek gratis een werkboek downloaden met daarin alle oefeningen.

Wil je maximaal rendement? Lees het boek dan, doe de oefeningen en lees het boek na een halfjaar nog eens. Je zult verbaasd zijn welke nieuwe dingen je er dan weer uit haalt.

En ja, ik weet dat je het als leidinggevende al heel druk hebt. En omdat ik je niet fysiek in mijn training tegenkom, heb ik weinig mogelijkheden om te controleren of je ermee aan de slag gaat. Laat ik je in elk geval meegeven

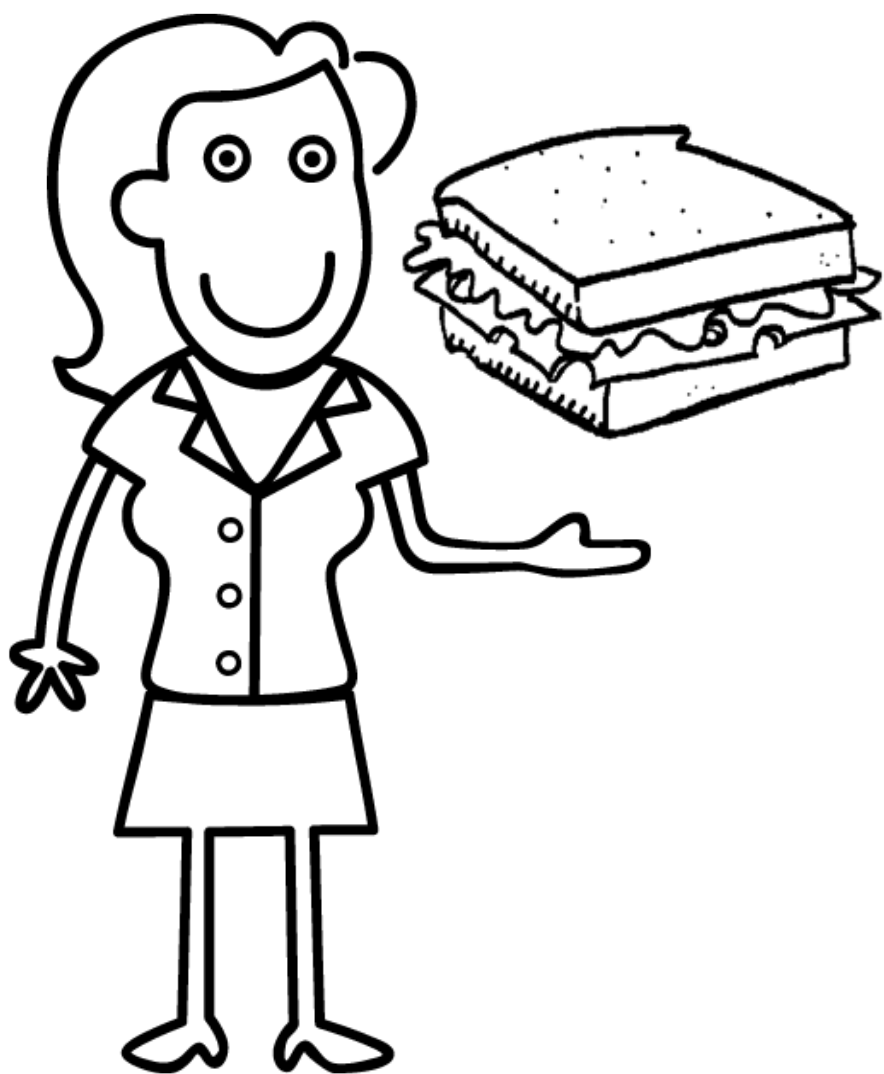
dat mijn meest tevreden klanten voor zowel training als coaching de klanten zijn die er zelf het hardst mee aan de slag zijn gegaan...

Als laatste wil ik nog wat meegeven over het gebruik van de woorden 'hij' en 'zij' in dit boek. Ik heb ervoor gekozen om niet op elke plek waar dat kan de combinatie hij/zij te gebruiken. Dit komt namelijk de leesbaarheid niet ten goede. Maar voor alle duidelijkheid: overal waar in dit boek 'hij' staat, kun je ook 'zij' lezen en andersom, tenzij ik nadrukkelijk anders aangeef.

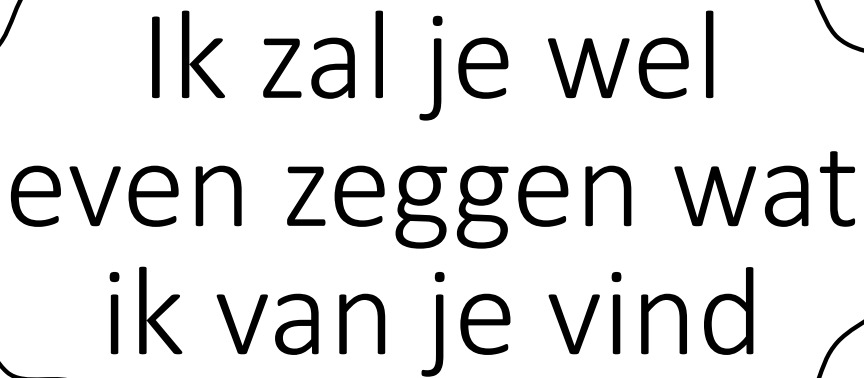
Veel plezier met het lezen van en werken aan dit boek. Ik hoop dat de kennis je net zo inspireert als het mij gedaan heeft!

Eelko Vooijs





HOOFDSTUK 7



Ik zal je wel
even zeggen wat
ik van je vind




7. Ik zal je wel even zeggen wat ik van je vind

Het is veel eenvoudiger om kritiek te leveren dan om het bij het rechte eind te hebben

Benjamin Disraeli
Brits staatsman
1804-1881

T



Anna is projectmanager bij een gemeente. Ze leidt een leuk projectteam van tien mensen dat binnen een jaar de implementatie van een nieuwe wet moet voorbereiden. Ze heeft een leuk team met allemaal hoogopgeleide, betrokken en enthousiaste professionals. Anna is tevreden over haar team en bereikt tot nog toe mooie resultaten.

Over één ding is ze nog niet helemaal tevreden. Een van haar projectleden, Harm, is heel goed in facilitair management (zijn taak binnen het project) maar gedraagt zich erg onzeker. Met name op momenten dat Anna hem probeert bij te sturen, ook al is het maar een beetje, dan slaat hij helemaal dicht en is hij lang zo effectief niet meer.

“Laatst”, gaf Anna als voorbeeld, “had Harm een presentatie gehouden voor de rest van het team over zijn deel van het project. Ik had de stukken van tevoren goed gelezen en goed geluisterd naar hem tijdens zijn presentatie. Er was eigenlijk maar één ding waar ik me zorgen over maakte: dat zijn planning niet zou aansluiten op de ICT-planning. Dus toen hij klaar was met z’n verhaal zei ik tegen hem: “Ik maak me wel zorgen of je planning aansluit bij die van ICT. Volgens mij gaat dat tot problemen leiden”, en hij stond daar maar een beetje te kijken. Er kwam nog wat onsamenvattend gemompel uit, maar dat was het dan wel. Hoe kan ik hem nou uit zijn onzekerheid halen?”

En er was iets dat Anna nog niet wist, namelijk het geheim van op de juiste manier feedback geven. Toen ze dat doorhad, begreep ze dat juist zij het was die Harm onzeker maakte...

Oké, in dit hoofdstuk gaan we het dus hebben over feedback geven, en wel op de juiste manier. Laat ik beginnen te zeggen dat er een heleboel



manieren zijn om feedback te geven en dat die allemaal zo hun waarde hebben. Dus als jij altijd op een andere manier feedback geeft en je bent tevreden over de resultaten: prima!

De manier die ik hier met je wil bespreken heeft in elk geval in de praktijk veel van zijn waarde bewezen. We passen de methode zelf toe in ons werk en onze trainingen en de meeste van onze coachees en cursisten boeken er mooie resultaten mee.

Daarnaast is, hoe eenvoudig de methode ook lijkt, de aanpak redelijk geavanceerd als het gaat om de werking van het onbewuste. En dan niet alleen het onbewuste van degene aan wie jij je feedback geeft... Maar goed, ik loop op de feiten vooruit.

Laat ik eerst even benoemen wat ik hier onder 'feedback' versta. Feedback is alles wat je de ander wilt laten weten over zijn gedrag, functioneren, resultaten of communicatie. Korter gezegd: jouw mening over de ander. Dit kan overal betrekking op hebben: op de inhoud van stukken, op jullie omgang met elkaar, op persoonlijke of professionele ontwikkeling, etc.

Binnen deze ruime definitie geef je dus als leidinggevende de hele dag door voortdurend feedback aan je team(leden). Gevraagd en ongevraagd.

Tijd voor het model. Het model staat bekend als de 'sandwichfeedbackmethode' en misschien heb je er zelfs wel eens van gehoord.

Het model bestaat uit drie stappen:

1. Je zegt wat je specifiek goed vindt.
2. Je geeft een tip of stelt een vraag.
3. Je sluit af met te zeggen wat je algemeen goed vindt.


Goed, voor we het model verder gaan bekijken eerst twee opmerkingen over het model:

1. Dit is geen meerkeuzemodel waarbij je per situatie een van de drie stappen kiest om als feedback te gebruiken. Dit model pas je *altijd* en *helemaal* toe. Dus ook als je heel tevreden bent, geef je nog steeds een tip. En ook als je je afvraagt waarom je medewerker nou toch die rare keuze heeft gemaakt, stel je die vraag pas als je eerst iets gezegd hebt wat je specifiek goed vindt en laat je op de vraag nog een opmerking volgen over iets dat je in het algemeen goed vindt.
2. Er staat in dit model inderdaad niet de stap: vertel wat je bijzonder slecht vindt. En nee, dat ben ik niet vergeten. De uitdaging is om alles wat in jouw ogen slecht of in elk geval niet goed is te formuleren als een vraag of tip. Dit is in het begin even wennen, maar is in mijn ervaring bijna altijd mogelijk.



Een overzichtelijk model, toch? Je noemt iets dat je specifiek goed vindt, je geeft een tip of stelt een vraag en sluit af met iets wat je in het algemeen goed vindt. Laten we eerst eens stilstaan bij de vraag waarom dit model zo is opgebouwd, en waarom het wel eens zou kunnen werken. Enig idee?

In onze trainingen is het nummer-1-antwoord: “Ja, dit is gewoon een trucje om je kritiek zo te verpakken dat ze het makkelijker accepteren!” Was dit misschien ook iets dat door jouw hoofd ging? Dan ben je dus niet de enige, maar daarmee heb je nog geen gelijk ☺. De werkelijke reden is wat complexer.

T
Laten we eerst vaststellen dat –zeker in de setting van je team- iedere situatie en ieder gedrag zowel positieve als negatieve elementen bevat. Zelfs over het slechtste plan van je medewerker is nog wel iets positiefs te zeggen en ook de beste prestatie in het team kan vast nog een slagje beter. Als we feedback geven aan iemand, dan hebben we –mede afhankelijk van onze eigen denkstijl- sterk de neiging maar één van deze kanten te zien en te benadrukken.

En welk van deze kanten is het meest waardevol voor de ‘feedback-ontvanger’, denk je? Precies! Allebei. Om echt waardevolle feedback te geven is het van belang dat je beide kanten van de medaille benoemt. Waarom? Ik zal een klein voorbeeld met je uitwerken.

Stel een van je medewerkers heeft een plan geschreven waarin van de hele financiële paragraaf niets klopt. Nogal een belangrijk onderdeel, dus je besluit hem daar feedback op te geven. Omdat je dit boek al gelezen hebt en wilt leren door het toe te passen zeg je:

1. Jan, ik wil even kwijt hoe goed ik het vind dat je alles in het plan zo gedetailleerd hebt uitgewerkt...
2.en daarnaast vraag ik me af waarom je geen hulp hebt gevraagd voor het uitwerken van de financiële paragraaf...
3.en in het algemeen vind ik het fijn dat je je plannen altijd zo mooi op tijd af hebt.

Hiervan kan Jan dus drie dingen leren:

- dat jij het fijn vindt dat hij plannen gedetailleerd uitwerkt (dus blijven doen of meer doen),
- dat je weet dat de financiële paragraaf niet goed is (niet meer doen en gelijk suggestie om hulp te vragen) en
- dat je het fijn vindt dat hij zijn plannen altijd op tijd oplevert (blijven doen en meer doen).

En alle drie deze zaken zijn van even groot belang voor Jan. Wat hierbij extra helpt is om je te realiseren dat juist die dingen die mensen het



allerbeste kunnen, vaak automatisch en dus onbewust gaan. Ga voor jezelf maar eens na: waar ben jij erg goed in? En doe je dat telkens bewust, of is dat 'gewoon' iets dat je kunt/doet? Juist door de kwaliteiten te benadrukken maak je iemand daar weer bewust van zodat hij of zij die kwaliteiten bewust extra kan aanwenden.

En wat denk je dat er met dit model en in dit voorbeeld gebeurt met het rapport? Precies! Hoewel je feedback geeft (in veel gevallen een rapportbreker), stijgt het door deze manier van rapport geven. En wat weten we ook alweer over rapport? Dat met meer rapport, de neiging om je te volgen en de bereidheid echt te luisteren toenemen. Dus wat zou dat voor een invloed hebben op de effectiviteit van je feedback?

En dat merk je gelijk aan de reactie. In het voorbeeld met Jan, zou hij kunnen reageren op jouw vraag waarom hij geen hulp heeft gevraagd voor de financiële paragraaf:

"Ja, maar iedereen op de afdeling Financiën was zo druk dat ik het zelf maar heb gedaan."

En voor je het weet is niet alleen je feedback impliciet aangenomen, maar gaat het gesprek over hoe je het de volgende keer beter kunt doen. Dat in plaats van de discussie die ongetwijfeld zou volgen als je een andere manier van feedback geven had gevolgd.

Dus: ja, het is gemakkelijker om de kritiek aan te nemen op deze manier, maar een simpel trucje is het zeker niet.

En dan heeft deze manier van feedback geven ook nog een 'bonus'. Het levert jou als feedbackgever namelijk wat extra's op. Als je deze manier van feedback geven standaard zou gaan gebruiken, wat gaat er dan gebeuren met jouw waarneming denk je?

Die wordt sterk verbreed! Als je weet dat je pas feedback 'mag' geven als je

1. iets specifiek positiefs kunt benoemen;
2. je kritiek hebt moeten omzetten in een vraag of tip;
3. je iets algemeen positiefs moet benoemen, dan train je je eigen onbewuste en waarnemingsvermogen om veel breder te kijken naar een situatie dan eerst. Dus: een verandering van je mindset. En we weten dat dat bijdraagt aan andere resultaten. Want: resultaat=mindset x gedrag...

Dus even op een rijtje. Deze manier van feedback geven:

- zorgt voor meer rapport in plaats van minder;
- geeft de ontvanger meer waardevolle informatie;
- leidt tot grotere acceptatie;
- traint en vergroot je eigen waarnemingsvermogen;
- en is door al deze zaken effectiever en efficiënter dan andere manieren.



Dat is al heel wat toch, voor een model met slechts drie zinnen? Wil je er nog meer uithalen, dan volgen hier nog wat tips om de methode verder aan te scherpen.

Ik-termen

Het mooiste en meest effectieve is het als je je zinnen kunt formuleren in 'ik-termen', waarmee je de feedback bij jezelf kunt houden. Wat voorbeelden zodat je weet waar ik het over heb:

Wel	Niet
Ik kreeg het gevoel dat je helemaal geen contact met me maakte. Mijn tip: kijk de mensen aan als je een presentatie geeft	Jij maakte geen contact.
Ik merk dat ik het niet zo gemakkelijk vind te luisteren als er snel gesproken wordt. Waarom kies je er niet voor af en toe een stilte te laten vallen?	Jij praat te snel en daardoor haak ik af.
Ik kreeg de indruk dat er nog veel meer te vertellen valt over die klus. Waarom neem je daar niet wat extra tijd voor?	Je vertelt me te weinig over die klus.



Door consequent in 'ik-termen' te praten bij feedback houd je het bij je eigen ervaring (waar jij in elk geval over gaat, dus die kan niet betwist worden) en formuleer je automatisch zinnen die niet of minder snel als aanval kunnen worden gevoeld.

Het woord 'maar'

Een van de snelste en meest effectieve manieren om alle voordelen van dit model kwijt te raken, is het gebruik van het woord 'maar'.

We gebruiken 'maar' vaak als koppeling tussen twee zinnen of tussen het eerste deel van een zin en het tweede deel: "Ik vind het wel gezellig, maar..."

De koppeling met 'maar' heeft alleen wel een heel bijzondere en krachtige werking, waar je je misschien niet altijd bewust van bent. Het woordje 'maar' heeft de neiging om alles wat daarvoor is gezegd sterk te ontkrachten en de nadruk te leggen op alles wat daarna komt.

In het voorbeeld 'Ik vind het wel gezellig, maar ik houd niet zo van harde muziek' horen de meeste mensen: 'Ik vind het helemaal niet gezellig, want ik houd niet zo van harde muziek.'



Let maar eens op hoe vaak jij in de dagelijkse praktijk het woord ‘maar’ onbewust gebruikt, en vaak zonder dat je dat bedoelt onbedoeld een andere boodschap overbrengt:

“Ik vind je echt wel een competente programmeur, maar...”

“Dat is een goed voorstel, maar...”

“Je resultaten zijn goed, maar...”

Stel je nu eens voor hoe dat ene woordje in ons feedbackmodel zou uitpakken. Laten we het eerdergenoemde voorbeeld nog eens gebruiken:

1. Jan, ik wil even kwijt hoe goed ik het vind dat je alles in het plan zo gedetailleerd hebt uitgewerkt...
2.maar ik vraag me af waarom je geen hulp hebt gevraagd voor het uitwerken van de financiële paragraaf...

Het lijkt een subtiel verschil, maar (☺) dat is het zeker niet. Als je het verschil niet gelijk voelt, zeg dan de zinnen eens hardop en vergelijk ze eens met het hardop uitspreken van de zinnen op pagina 70.

Het effect is echt anders.

Hoe dan wel?

Tja, na deze hele argumentatie tegen het onbewust gebruik van het woord ‘maar’ zou het natuurlijk mooi zijn als ik je daar een alternatief voor geef. Dat alternatief is er in de vorm van het simpele woordje ‘en’.

Ook het woordje ‘en’ kun je gebruiken als koppeling tussen twee zinnen of twee delen van zinnen. Het woordje ‘en’ heeft alleen onbewust een heel ander effect. Met het woordje ‘en’ stel je namelijk twee zaken aan elkaar gelijk. Die mogen er allebei zijn.

“Ik vind het wel gezellig....en ik houd niet zo van harde muziek.”

“Dat is een goed voorstel....en ik zou het mooi vinden als hoofdstuk 8 nog wat verder wordt uitgewerkt.”

Het lijkt voor veel mensen ‘spelen met woorden’ of zelfs een onzinnig verschil, maar ik weet zeker dat als je er een gewoonte van maakt om je ‘maar’ te vervangen door ‘en’ (tenzij je echt ‘maar’ bedoelt zoals ik in deze zin) dat je resultaten met effectief feedback geven merkbaar toenemen.

Geef feedback ook echt

De laatste tip die ik je hier wil geven, is een tip die je misschien niet gelijk onder alle omstandigheden kunt toepassen, maar die wel heel krachtig is. Tijdens onze trainingen gebruiken we deze manier van feedback geven ook en ik leer onze deelnemers om elkaar op deze manier feedback te geven.





Om dit te ondersteunen gebruiken we feedbackbriefjes die dit format volgen:

Eviont
CONGRES • TRAINING • ADVISIE

Zoete Kroon 17
4191 DZ Galsermaten
T 0345-74 00 01
I www.eviont.nl

1. Wat ik vind dat je specifiek goed doet:

.....

.....

.....

.....

2. én wat je mogelijk zou kunnen verbeteren:

.....

.....

.....

.....

3. Over het algeheel genomen vind ik het (iets positiefs):

.....

.....

.....

.....

EIGEN VERMOGEN IN ONTWIKKELING



Door de feedback niet alleen uit te spreken, maar ook letterlijk aan iemand te geven op zo'n briefje leg je er nog meer de nadruk op dat je iemand daadwerkelijk iets geeft.

Het lijkt flauw, maar de symboliek van iemand iets overhandigen, 'alsjeblieft' zeggen, het ontvangen en bedanken helpt bij het besef dat je iemand iets van waarde geeft.

Aan het einde van de opleiding heeft iedere deelnemer zo een stapeltje feedbackbriefjes met daarin alle feedback van verschillende mensen. Voor sommige deelnemers een van de meest waardevolle dingen in de opleiding!

Als ik in een organisatie een workshop geef over feedback geven, dan neem ik ook altijd de blokjes mee. En soms gaan teams ook na de workshop nog met de blokjes aan de slag. Voor veel mensen is het makkelijker om op een briefje feedback te geven dan door te spreken.

We krijgen zelfs nog wel eens nabestellingen van teams die dat als vast feedbackmiddel inzetten! En natuurlijk kun je ze ook gewoon zelf maken...



Aan het einde van dit hoofdstuk nog een kleine bijsluit. Het feedbackmodel dat we hier bespreken is natuurlijk niet in alle situaties de beste oplossing. Soms is het gewoon nodig dat je als leidinggevende duidelijke grenzen stelt, of vraagt een situatie om een iets minder genuanceerde feedback:

“Gert, wat ik specifiek goed vind is de manier waarop je dit jaar weer het vlees bakt op onze barbecue.”

“En wat ik me afvraag is of je je realiseert dat de partytent in brand staat?”

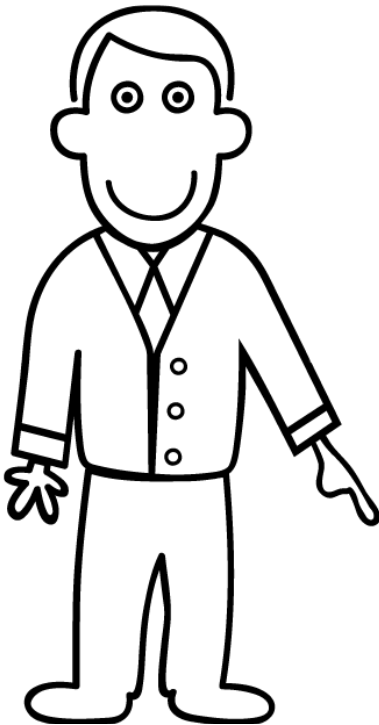
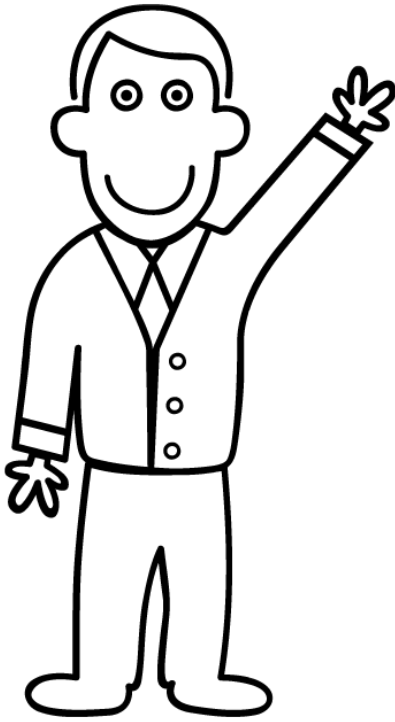
“Verder waardeer ik in het algemeen het enthousiasme dat je meebrengt.”

Ik denk dat je zal begrijpen dat er in dit soort situaties snellere en effectievere manieren zijn.

OEFENING 5

1. Besluit om een structuur voor het geven van feedback te gebruiken en gebruik het sandwichmodel.
2. Start met afgebakende onderdelen: een project, een vergadering of een collega waarbij je de nieuwe manier kunt oefenen.
3. Merk welk onderdeel van de sandwich je het meeste moeite kost en focus daarop.
4. Breid, zodra het op het ene afgebakende onderdeel goed gaat, je nieuwe feedbackaanpak uit naar andere onderdelen.

Nu je geleerd hebt in dit hoofdstuk om je eigen mening en waarneming wat te verbreden in je feedback, wordt het hoog tijd om je eens te verdiepen in jouw mening en waarneming. Want wat weet je nou eigenlijk van de wereld?



HOOFDSTUK 12



Luchtfietsers en priegelaars



12. Luchtfietsers en priegelaars

Never mistake a clear view for a short distance

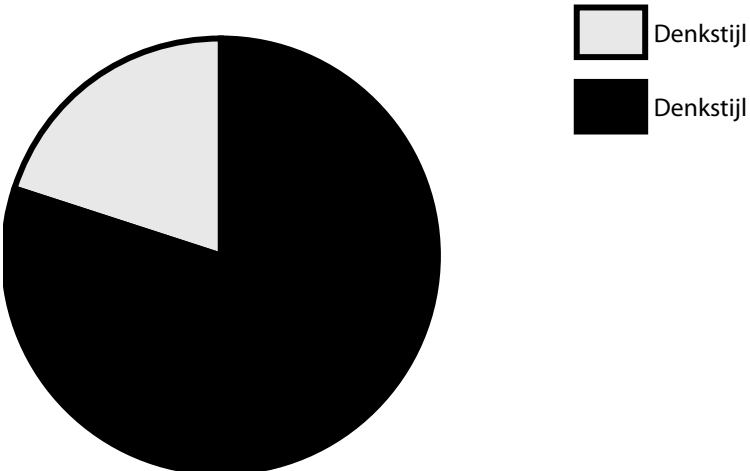
Paul Saffo
futurist
geb. 1954

In deze en de volgende hoofdstukken wil ik een aantal koppels van denkstijlen met je delen die telkens tegenovergesteld aan elkaar zijn. En met tegenovergesteld bedoel ik dus dat naarmate je meer van de ene denkstijl hebt, je automatisch minder van de andere hebt. Dus net als met de blokkenstoof: als er meer rondjes in zitten is er minder plek voor vierkantjes.

Het is overigens niet zo dat je er zwart-wit naar moet kijken. Je hebt altijd van beide kanten in bepaalde mate wel iets. Het gaat om de verhouding tussen de twee manieren van denken die uiteindelijk relevant is om (ongeveer) te achterhalen. Stel je bij elk koppel denkstijlen een taartdiagram voor dat de verhouding weergeeft.



Denkstijlen





Om het overzichtelijk te houden voor je én om te zorgen dat je deze hoofdstukken ook makkelijk als naslagwerk kunt gebruiken, volgen we in de komende hoofdstukken eenzelfde indeling.

Eerst geef ik je een algemene omschrijving van de denkstijlen. Vervolgens geef ik je een overzicht van de verschillende kenmerken, met voor- en nadelen. Dan volgt een paragraaf met tips hoe je de denkstijlen kunt opsporen in het wild en bij jezelf kunt herkennen. Dan vertel ik iets over hoe vaak je ze gemiddeld tegenkomt. Vervolgens geef ik je per denkstijl een aantal tips over hoe je er goed rapport mee kunt maken, en ten slotte bespreek ik enkele veelvoorkomende problemen in teams die gerelateerd zijn aan deze denkstijlen.

Omschrijving denkstijlen

In dit hoofdstuk bespreken we twee relatief makkelijk te herkennen denkstijlen, namelijk **Globaal** en **Specifiek**.

Het gaat hier om de mate waarin mensen details gebruiken. En denk nog even terug aan de blokkenstoof. Het gaat er dus om hoeveel details worden *waargenomen*, hoeveel details er *in gedachten* een rol spelen en in hoeveel details wordt *gecommuniceerd*.

Aan de ene kant heb je de mensen met een globale voorkeur. Zij nemen de wereld waar in hoofdlijnen en communiceren ook zo. Als ze zich in de details verdiepen, hebben ze het gevoel er echt even 'in te moeten duiken' en zodra ze hun informatie hebben, stijgen ze snel weer terug naar hun natuurlijke voorkeur: de hoofdlijn.

Aan de andere kant zijn de mensen met een specifieke voorkeur. Zij 'leven' in de details, bekijken de wereld heel gedetailleerd en willen altijd precies weten hoe iets zit. Als ze gevraagd worden naar de hoofdlijn, dan moeten ze echt even 'in de helikopter' om het overzicht te krijgen. En daarna duiken ze snel weer de details in.

Zoals bij alle denkstijlen is de ene niet beter dan de andere. Althans, niet uit zichzelf. Het kan natuurlijk wel zo zijn dat de ene manier van denken in een bepaalde situatie handiger of waardevoller is dan de andere manier. Als het gaat om teams, is het in veruit de meeste gevallen zo dat het verstandig is 'van alles wat' te hebben.

**Kenmerken**

Algemeen	
<i>Globaal</i>	<i>Specifiek</i>
Is geïnteresseerd in de hoofdlijnen	Wil precies weten hoe het zit
Hecht geen waarde aan details	Hecht grote waarde aan details
Kan zich alleen met veel moeite en energie langere tijd met details (in zijn ogen vaak bijzaken) bezighouden	Kan zich alleen met veel moeite en energie langere tijd met hoofdlijnen (in zijn ogen vaak betekenisloze algemeenheden) bezighouden
Begrijpt informatie vooral in grotere brokken	Begrijpt informatie vooral in kleinere stukjes
Vindt het prettig globale opdrachten te krijgen	Krijgt graag gedetailleerde instructies
	Ervaart vaak een 'vol hoofd'

A



Herkenbaar in communicatie	
<i>Globaal</i>	<i>Specifiek</i>
Heeft weinig woorden nodig	Gebruikt graag veel woorden
Heeft het idee na een paar zinnen uitleg alles wel gezegd te hebben	Heeft na 10 minuten uitleg nog het gevoel meer te moeten vertellen
Gebruikt veel woorden als 'algemeen', 'hoofdlijnen', 'overview', etc.	Gebruikt veel het woord 'precies', en ook 'details', 'de onderste steen boven', 'het fijne ervan weten'
Brengt veel lijn en structuur aan in haar communicatie	Begint soms middenin een verhaal en gaat van de hak op de tak



Voordelen/kwaliteiten	
Globaal	Specifiek
Overziet de hoofdlijn	Weet precies hoe het zit, enorme 'dossierkennis'
Kan makkelijk plannen en prioriteren	Kan ergens helemaal induiken (en vindt dat leuk)
Kan snel veel nieuwe informatie verwerken	Vindt soms kleine en simpele oplossingen voor grote problemen

A

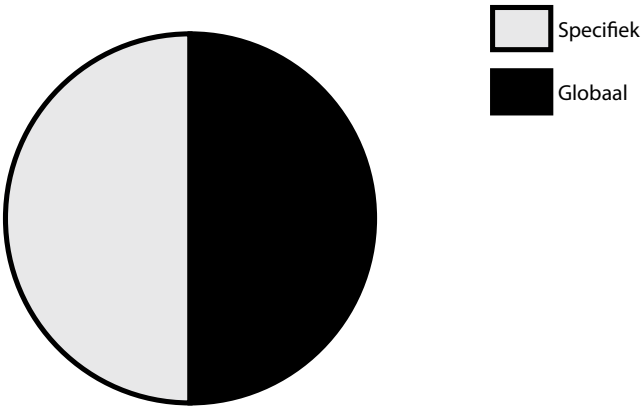


Nadelen/valkuilen	
Globaal	Specifiek
Weet niet altijd precies hoe het zit. Mist wel eens een belangrijk detail	Mist wel eens de hoofdlijn en samenhang van de dingen. Kan daardoor lang met bijzaken bezig zijn
Loopt zich vast in situaties waarin veel details moeten worden verwerkt	Heeft moeite met plannen en prioriteren
Ziet soms kleine en simpele oplossingen over het hoofd	Kan minder snel nieuwe informatie verwerken (want er zijn altijd nogal veel details)
Heeft soms moeite samen te werken met de 'priegelaars'	Heeft soms moeite samen te werken met 'luchtfietsers'

En? Heb je al enig idee waar jouw voorkeur ligt? Ben jij meer van de hoofdlijnen en vond je bovenstaande informatie al vrij uitvoerig? Of denk je meer gedetailleerd en is bovenstaand schema nog niet genoeg voor je en wil je liever *precies* weten hoe het zit?

Neem voor jezelf even een moment om het taartdiagram in te vullen, en geef eens intuïtief aan hoe voor jou de verhoudingen liggen tussen globaal denken en specifiek. Vind je dit nog niet zo gemakkelijk? Dat is alvast een hint dat je waarschijnlijk gedetailleerd antwoord wilt geven (Wat bedoelt hij nou precies? Is het nu meer 64% of 66% specifiek?).

Het helpt voor jezelf om een leeg diagram in te vullen zoals op de volgende pagina.



Dat kun je echt doen in dit boek of even op een papiertje schrijven, maar je kunt het ook in gedachten doen. Het oefenen in het herkennen van denkstijlen en ze in een taartdiagram plaatsen is een belangrijke vaardigheid om te leren als je hier in de praktijk mee aan de slag wilt gaan.

Hoe spoor ik ze op?

Dat is een belangrijke vraag als je rapport wilt maken met je medewerkers op dit punt, of op z'n minst wilt begrijpen waarom ze telkens op een bepaalde manier reageren.

Het eerste antwoord is natuurlijk door te zorgen dat je de eerdergenoemde kenmerken goed gaat herkennen. Met name onder het kopje 'Herkenbaar in communicatie' vind je woorden of zinnen die vaak letterlijk terugkomen.

Daarnaast zijn er ook nog een paar aanvullende kenmerken die we in de praktijk vaak tegenkomen en die je kunnen helpen een 'globale denker' te onderscheiden van een 'specifieke denker'.

Een globale denker:

- praat dus over grotere gehelen;
- gebruikt woorden als 'algemeen', 'totaalbeeld' etc.;
- maakt daarbij vaak ook grote en weidse gebaren;
- heeft de ogen vaak meer op de horizon gericht, alsof hij het geheel overziet;
- heeft de neiging wat achterover te leunen,

terwijl een specifieke denker:

- over details praat;
- woorden als 'precies' en 'exact' gebruikt en ook vaak met cijfers vermengt ("We zaten precies 12 kilometer van het hoofdkantoor");



- en daarbij juist meer kleine en precieze gebaren maakt;
- de ogen juist op een bepaalde plek lijkt te focussen;
- en de lichaamshouding meer op een (echt of denkbeeldig) object richt.

Dit overzicht, dat overigens niet uitpuittend is, geeft je handvatten om in de praktijk makkelijker de verschillende denkstijlen te spotten.

Let er daarbij op dat je de informatie altijd in samenhang gebruikt en nooit geïsoleerd en absoluut. Dus als je een medewerker eens wat meer achterover ziet zitten, kan je niet meteen de conclusie trekken dat ze een globale denkstijl heeft. Het geeft je een mooie aanwijzing, die verder bevestigd kan worden als je ook op haar taalgebruik en andere elementen let.

En wees je ervan bewust dat iemand nooit 100% de ene denkstijl hanteert, maar dat er altijd een 'taartdiagram'-mengvorm is. Ook de 50%-50%-combinatie komt regelmatig voor.

Nu kun je je afvragen wat je daar dan mee 'moet', en het antwoord is eenvoudig: bij een 50-50-verdeling is iemand prima in staat om beide manieren van denken te combineren zonder ergens echt in uit te blinken. Geen grote voordelen of nadelen dus, en je kunt op allebei de manieren rapport maken. Je kunt dat meestal ook typeren als een heel herkenbare manier van denken en communiceren.

En, klopt het idee dat je van jezelf had op deze denkstijlen nog? Of heb je je eigen taartdiagram (in gedachten) moeten aanpassen? Het is in elk geval van groot belang om –voordat je naar je medewerkers gaat kijken- inzicht te hebben in je eigen voorkeur. Eerder legde ik je al uit dat deze denkstijlen werken als filters (het deksel van de blokkenstoof), herinner je je dat nog?

Dat betekent dus dat onze eigen voorkeur ons ook letterlijk blind kan maken voor de voorkeuren van anderen. Pas als je je weer bewust bent van je eigen patronen, kun je meer open naar je team kijken.

Gemiddelden

Wat we over het algemeen zien is dat het merendeel van de mensen net iets globaler denkt dan specifiek³. Het gemiddelde is zo'n 60% globaal en 40% specifiek.

³ De gemiddelden die ik in dit boek beschrijf zijn gebaseerd op de gemiddelde scores van mensen die de afgelopen jaren een Mindsonar® denkstijltest maakten. Hoewel het om grote aantallen profielen gaat, is het mede door de diversiteit in achtergronden, geografie (Europa, Verenigde Staten en Japan) en de verschillende contexten waarvoor de testen gemaakt zijn verstandig om geen absolute waarde aan de gemiddelden te geven. Ik heb in dit boek de ruimte noch de ambitie om op de statistische kant in te gaan, maar gebruik de gemiddelden voor wat ze zijn: een handig richtsnoer voor praktische toepassing in dagelijkse praktijk.



In onze werkpraktijk zien we dat dit effect gemiddeld bij leidinggevenden nog wat sterker is. De meeste leidinggevenden hebben een lichte tot soms wel heel sterke (>80%) globale voorkeur. Op zichzelf ook wel logisch, gezien de competenties die van de meeste leidinggevenden gevraagd worden, zoals het plannen en prioriteren en bewaren van het overzicht. Toch zijn er ook genoeg leidinggevenden met een gedetailleerde denkstijl die effectief leidinggeven. Al klagen die soms wel over een erg vol hoofd...

Hoe rapport maken

Het herkennen van een denkstijl bij iemand is een belangrijke eerste stap, maar die blijft zonder resultaat als je niet in staat bent om er in je communicatie en sturing op aan te sluiten. Hier dus een overzicht van hoe je met de verschillende voorkeuren rapport maakt.

Let op: rapport ontstaat vanzelf als je op eenzelfde manier denkt. Dan stem je namelijk automatisch af. De tips om rapport te maken hebben dus betrekking op het maken van rapport met iemand die een andere voorkeur heeft dan jijzelf.

Rapport maken met 'globale denkers':

- Zorg dat je je verhaal hebt voorbereid en maak een samenvatting van één zin: Wat is het punt dat je wilt maken? Welke vraag of welk argument wil je overbrengen? Begin daarmee en voeg vervolgens eventueel details toe ter toelichting.

"Chris, mijn punt is dat ik een andere aanpak voor de marketing wil. Ik kan je uitleggen waarom, want de afgelopen maand zag ik dat de verkoop enorm aan het teruglopen is." In plaats van: "Chris, vorig jaar om deze tijd hadden we nog 23.000 stuks verkocht en in de maanden daarna zag je vooral op de blauwe variant met luxe verpakking een enorme stijging. Toen we in december vorig jaar met die nieuwe website live gingen, dacht ik al: als we de huidige 12.000 bezoekers per week maar vast kunnen houden, maar dat viel gelukkig mee. Het ging pas echt anders toen we dat advies van dat nieuwe reclamebureau, waar ik trouwens ook geen groot voorstander van was, maar dat terzijde, gingen uitvoeren. Je zag dat er per dag 540 bezoekers minder kwamen, en....." Je snapt het punt. Als Chris een globale denker is, dan is hij na de eerste drie zinnen al afgehaakt.

- Gebruik veel woorden als 'algemeen', 'hoofdpijn', 'de kern van de zaak' om de aandacht te houden en rapport te maken. Bijkomend voordeel: deze woorden 'dwingen' je zelf ook om je gedachten anders onder woorden te brengen.
- Als ze jou iets willen vertellen (en jij bent toevallig specifieker), wees dan geduldig als je voor jouw gevoel niet in één keer het hele verhaal te horen krijgt. Zoek er niets achter, maar vraag rustig door: Wat bedoel je precies met...?



Rapport maken met ‘Specifieke denkers’:

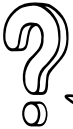
- Het is prima om je verhaal met de hoofdlijn of je belangrijkste punt te beginnen. Daarna is het van belang dat je de belangrijke punten verder toelicht en uitdiept, waarschijnlijk tot een niveau dat dieper gaat dan je zelf nodig vindt. En check telkens of de ander nu precies begrijpt wat je bedoelt.

“Tamara, ik denk dat het verstandig is als we de begeleiding van jongeren gaan versoberen. Er is gewoon niet meer genoeg budget voor. Wat ik bedoel met begeleiding is met name het deel van de buitenactiviteiten dat ze ook goed zonder ons kunnen doen. Begrijp je waar ik op doel?”

Tamara: “Nou nee, wat bedoel je precies?” Jij weer: “De activiteiten op woensdagochtend en vrijdagmiddag. En met versoberen gaat het er niet om dat we helemaal niets meer doen, maar ik wil onze inzet daarin terugbrengen van vier naar twee mensen, snap je?” Tamara: “Oké, dus je wilt dat we op die momenten met de helft van de capaciteit gaan draaien. En hoe dan precies?” Jij: “Dat wilde ik nu precies aan jou vragen, om daar een voorstel voor te doen, want jij hebt veel meer zicht op de ins en outs van het werk”... In plaats van: “Tamara, ik wil je begeleiding van jongeren gaan versoberen omdat er te weinig budget is. Wil jij een voorstel maken?”

- Gebruik woorden als ‘precies’, ‘exact’ en ‘ins en outs’ om rapport te maken. Bijkomend voordeel: ze ‘dwingen’ je om je gedachten zelf anders onder woorden te brengen.
- Als ze jou iets willen vertellen, wees dan geduldig met de veelheid informatie die je krijgt aangeboden. Vraag daarna gewoon om de hoofdlijn: “Fijn om te weten hoe het precies is gegaan. Als je het nu in één zin zou moeten zeggen, wat is dan je punt?”

A



OEFENING 10

1. Bepaal eerst je eigen voorkeur op deze denkstijlen.
2. Denk eens aan de medewerkers in je team. Met wie van hen verschil je het meest?
3. Bespreek dat op een geschikt moment met deze medewerker en sluit een ‘verbond’ met de medewerker. Spreek af elkaar aan te vullen vanuit jullie verschillende manieren van denken.

Deze oefening kun je herhalen met elk van de denkstijlen uit dit boek.



Veelvoorkomende problemen in teams

Hieronder geef ik je de drie meest voorkomende problemen die wij bij teams tegenkomen op dit punt, en de tips om die mede met behulp van de informatie uit dit hoofdstuk op te lossen.

Probleem 1: Een globale leidinggevende op een team van specifieke denkers

Dit probleem kom je vaak tegen in teams met gespecialiseerde professionals. Of het nu gaat om juridische specialisten of loodgieters, vakmensen heten niet voor niets specialist. Dat is omdat ze van hun vakgebied *precies* alles weten en daar ook de hele dag mee bezig zijn en ervoor betaald worden. Hun leidinggevende heeft vaak andere taken waardoor een meer globale denkstijl goed van pas komt. Dit leidt regelmatig tot een gevoel van onbegrip bij het team (zij heeft toch geen verstand van wat wij doen) en tot het 'wittejas syndroom' voor de leidinggevende.

Het 'wittejas syndroom' is een term die ik ooit van een collega leerde toen ik nog bij de politie werkte en dat is ongeveer wat je overkomt als je als leidinggevende een besluit neemt en een specialist uit je team je met allerlei details en vaktermen om de oren slaat en zegt dat je een onverantwoord besluit hebt genomen. En dat geeft je een beetje hetzelfde gevoel dat je wel eens kan hebben bij de dokter (witte jas): de dokter zegt iets, gebruikt termen en jargon en spreekt vanuit die autoriteit. Je voelt je er geheel aan overgeleverd...

De oplossing? Maak het verschil in denkstijlen bespreekbaar! Het meeste gedoe ontstaat omdat mensen niet begrijpen dat er verschillende manieren van denken zijn, die er ook *letterlijk* voor zorgen dat je bepaalde dingen niet ziet. De kaart is niet het gebied.

Zodra dat helder is, ontstaat ruimte om de wederzijdse kwaliteiten te (h) erkennen en anders te communiceren.

Parallel daaraan kun je de eerdergenoemde tips om rapport te maken volgen.

Probleem 2: Een specifieke leidinggevende

Laat ik beginnen met te zeggen dat een leidinggevende met een specifieke voorkeur niet per definitie voor problemen hoeft te zorgen. Dus mocht jij dat zijn, niet gelijk beginnen met het sturen van boze mails. Ik schets hier een situatie die tot problemen in het team heeft geleid, waarbij de oorzaak de specifieke denkstijl van de leidinggevende is. De specifieke leidinggevende wil graag *precies* weten hoe het zit en heeft ook de neiging om in zijn aansturing de medewerkers *precies* op te dragen wat te doen. Met name in teams met medewerkers met een globale voorkeur wordt dit al snel uitgelegd als 'controleren', 'gebrek aan



vertrouwen' en 'tegenwerking'. Terwijl de leidinggevende gelijk zijn eigen brein volstopt met zoveel details dat het overzicht soms zoekraakt en de stress toeneemt.

Ook hier is de eerste oplossing om het verschil bespreekbaar te maken en wederzijds de kwaliteiten van de verschillende manieren van denken te onderkennen.

Daarna is het voor de leidinggevende zaak om heel precies uit te zoeken welke details wel belangrijk zijn en welke niet, om vervolgens met meer focus op de juiste details in te zoomen en de rest langzaam los te laten.

Probleem 3: Twee groepen in je team

Deze situatie kom je vaak tegen bij organisaties waarin je twee 'soorten' medewerkers hebt, bijvoorbeeld een deel planners en een deel uitvoerders, of een team ontwerpers en een team programmeurs. Als dat op deze denkstijlen tot problemen leidt, zie je vaak dat de ene groep heel sterk specifiek is en de andere groep heel algemeen. Hierdoor ontstaat tussen de twee groepen dezelfde situatie als je tussen twee individuen kunt krijgen met deze verschillen, met als extra probleem dat de groepsleden elkaar versterken in hun mening en idee over de andere groep.

Je raadt het al: ook hier is het bespreekbaar en inzichtelijk maken van de denkstijlen en de verschillen de eerste en beste oplossing. Zodra de teamleden doorhebben dat er een verschil in denkpatronen is en dat de denkpatronen beide hun nut hebben, is er al veel gewonnen. Tot dat moment gaan ze er namelijk vaak van uit dat hun collega's 'gewoon raar' doen, vervelend zijn of het 'gewoon niet snappen'.

Vervolgens is het vaak handig om aanvullend ook nog procedureafspraken te maken over de formele communicatie tussen de groepen. Bijvoorbeeld: spreek af welk detailniveau een ontwerp dient te hebben voordat het aan de programmeurs wordt overgedragen.

Zo, dat was het eerste koppel denkstijlen dat we hebben uitgewerkt. Als het goed is begin je nu een beetje een idee te krijgen van wat denkstijlen zijn en hoe die onbewust van invloed zijn op je dagelijkse communicatie.

Ook heb je nu een idee van waar je zelf ongeveer staat op de schaal van globaal en detail, en ik vermoed dat je op de achtergrond ook al enkele van je medewerkers in gedachten hebt ingeschat. Ik hoop althans dat de voorbeelden herkenbaar voor je zijn.

Nu is het tijd om naar het volgende koppel denkstijlen te gaan. Want er zijn namelijk twee manieren waarop mensen in beweging komen, en die verschillen nogal...

A

