Gesprekstechnieken voor teamleiders

Bereik meer met je team door op cruciale momenten de juiste gesprekken aan te gaan.

Training & Consulting

Auteur: Inez Neefjes - Beunen
INEZ Training & Consulting
Manderscheidtsingel 26
6017 GC Thorn
inez@inez-tc.nl
www.inez-tc.nl

Redactie: Judith van Bilsen

Eerste versie, November 2020

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit e-book mag worden verveelvuldigd, opgeslagen in een automatisch gegevensbestand of openbaar worden gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de auteur.
Voorzover het maken van kopieën uit dit e-book is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) van deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken, in welke vorm dan ook, dient men zicht tot de auteur te wenden. Ondanks alle aan de samenstelling van dit e-book bestede zorg kunnen noch de redactie, noch de auteur, aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in dit e-book.

INEZ Training & Consulting

Voorwoord

Beste lezer,

Een team aansturen geeft veel voldoening. Maar het brengt ook de nodige uitdagingen met zich mee. Wanneer je al een tijdje leidinggeeft, weet je dat het voeren van lastige gesprekken erbij hoort. Je ervaart wel eens weerstand op je voorstellen. Of misschien vraag je je wel eens af waarom het team van je collega zoveel beter functioneert dan dat van jou.

In dit e-book belichten we het vak van teamleiderschap van verschillende kanten. De leidraad is communicatie. De belangrijkste vaardigheid die van jou verwacht wordt. Je leert jezelf kennen en ontdekt jouw eigen communicatie- en leiderschapsstijl. Vervolgens kun je werken aan je flexibiliteit in je communicatie. Wat verwacht deze specifieke situatie van jou? En hoe kun je die ene medewerker nu het beste aansturen of motiveren?

Er gaat een wereld voor je open. Als je net begint met leidinggeven, maar ook als je al ervaring hebt, vind je vast nog nieuwe technieken en inzichten.
Het is een uitgebreid naslagwerk geworden. Lees gerust eerst de hoofdstukken waar je het eerst mee aan de slag wil. Of neem het boek vanaf het eerste hoofdstuk door. In de trainingen en coaching die ik geef, kan ik je helpen om alle theorie op jouw manier in de praktijk te brengen. We kunnen lastige gesprekken oefenen en belangrijke situaties voor jou bespreken.

Ik wens je heel veel leerplezier toe en hoop dat je met de adviezen en inzichten uit dit e-book het verschil kunt maken in jouw team. Ga ervoor!

Inez Neefjes
INEZ Training & Consulting

INEZ Training & Consulting

Inhoudsopgave

HOOFDSTUK 1: PERSOONLIJK LEIDERSCHAP	5
DiSC communicatiestijlen	5
Werken met kernkwadranten – conflicten omzetten in leerervaringen	32
Cirkel van invloed en betrokkenheid	37
De Dramadriehoek – theoretisch achtergrond	41
HOOFDSTUK 2: TEAMMANAGEMENT	44
De stadia van teamevolutie – de ontwikkelfasen volgens Tuckman	44
Vijf frustraties van teamwork	49
HOOFDSTUK 3: SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN	60
Leiderschapsstijlen volgens Hersey & Blanchard	60
HOOFDSTUK 4: GESPREKSTECHNIEKEN VAN EEN TEAMLEIDER	70
Een gesprek voeren en leiden	70
Vraagtechnieken	72
Het belang van een samenvatting	73
Het doel van je gesprek	73
Feedback geven	73
Evalueren	74
Overtuigen	75
Omgaan met conflicten	78
Het slechtnieuwsgesprek	85
HOOFDSTUK 5: VISIE EN CHANGE MANAGEMENT	90
Wat is een visie?	90
Visie versus missie (mission statement) en strategie	90
Verandermanagement	92
De verandercurve	94
Hoe gaan mensen om met organisatieverandering?	99
Symptomen van weerstand	101
Omgaan met emoties (bij verandering)	102
HOOFDSTUK 6: COACHEN EN FEEDBACK GEVEN	104
Het begint bij vertrouwen en veiligheid	106
Structuur en opbouw van coaching: gespreksmodel GROW	107
Coachen op gedrag; mentale stemmingen	111
Feedback geven en ontvangen	118

INEZ Training & Consulting

HOOFDSTUK 1: PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

DiSC COMMUNICATIESTIJLEN

Als je goed wilt leidinggeven aan anderen, is het belangrijk om jezelf goed te kennen. Daarom is persoonlijk leiderschap het vertrekpunt van dit e-book. Ik neem je mee in de wereld van communicatiestijlen, persoonlijke kwaliteiten en daarbij horende valkuilen. En in hoe deze met elkaar samenhangen en onze gesprekken beïnvloeden. Zodra je begrijpt hoe dat proces van beinvloeden werkt, kun je er op jouw eigen manier gebruik van maken. Om zodoende je gesprekken doelgerichter te maken en te zorgen dat jouw boodschap ontvangen wordt zoals je hem bedoelt. We kijken ook naar de cirkel van invloed en betrokkenheid. Om je te helpen je verantwoordelijkheidsgebied af te bakenen. En om je inzicht te geven in het verschil tussen reactief en proactief gedrag. We beschrijven ook meteen hoe deze verschillende vormen van gedrag elkaar beïnvloeden. We beginnen met de DiSC communicatiestijlen.

WAT IS DISC?

'Het gedrag van een mens is een functie van de persoonlijkheid en de omgeving.' – Kurt Lewin

Al meer dan 30 jaar gebruiken miljoenen mensen de DiSC profielen om meer over zichzelf en anderen te leren. De basis van persoonlijk en professioneel succes ligt in het kennen van jezelf en het begrijpen van anderen. DiSC maakt je bewust van de impact van je acties en gedrag op anderen en andersom. Met DiSC leer je dat verschillen tussen mensen een groot goed zijn. Als we onze verschillen zien, begrijpen en respecteren kunnen we elkaar aanvullen in plaats van in de weg zitten.

In het dagelijks leven kun je verschillende gedragsstijlen observeren. Denk eens na over het verschil in gedragingen tussen jouw teamleden. En ontdek hun verschillende soorten gedrag en communicatiestijlen.

DiSC is een model dat de gedragsvoorkeuren van mensen terugbrengt tot een begrijpelijk geheel. Het geeft je een universele taal om gedrag bespreekbaar te maken, te herkennen en te waarderen.

DiSC meet hoe je:

- omgaat met problemen en uitdagingen;

- anderen beweegt en overhaalt tot jouw standpunt;
- omgaat met veranderingen in je omgeving;
- omgaat met regels, details en procedures.

Wat doet DiSC niet?

DiSC meet gewoontes en prioriteiten, **geen** vaardigheden. DiSC voorspelt **niet** of je succesvol wordt in een bepaalde baan. DiSC mag nooit als enige recruitmenttool gebruikt worden. Er is geen ideaal profiel voor een teamleider. En het ideale team bestaat juist uit een kleurrijke mix van verschillende profielen. Op voorwaarde dat het team erin slaagt om de onderlinge verschillen te waarderen.

Hoe kan DiSC jou als teamleider helpen om succesvoller te worden?

De perfecte persoonlijkheid, het 'schaap met de vijf poten', bestaat niet. Maar waarom zijn sommige mensen succesvoller in hun carrière dan anderen? Dat heeft natuurlijk met veel factoren te maken. De belangrijkste factor is of je erin slaagt om je innerlijke potentieel (je echte zelf) en je uiterlijke gedrag (observeerbaar door de buitenwereld) zoveel mogelijk met elkaar in overeenstemming te brengen.

Veel mensen spelen, bewust of onbewust, een rol. Ze gedragen zich op een manier die eigenlijk niet bij hen past. Succesvolle teamleiders ontwikkelen een eigen gedragsstijl. Ze kennen hun sterke kanten, maar ook hun grenzen. En ze weten hiermee om te gaan zodat ze ook kritieke situaties of conflicten beheersen.
De kern van DiSC ligt in het leren kennen van je eigen, unieke gedragsstijl en de sterke kanten en valkuilen die hierbij horen. Zodra je jouw echte 'zelf' goed kent, kun je verkennen op welke manieren je jouw sterktes vaker of anders kunt inzetten. Om ook in situaties waar je nu wel eens moeite mee hebt, toch je doel te bereiken.

DiSC helpt je om:

- je eigen gedrag beter te begrijpen;
- te begrijpen hoe jouw gedrag effect heeft op het gedrag van anderen;
- te leren welk gedrag echt bij jou past;
- je communicatie effectiever te laten verlopen;
- verschillen te waarderen en er gebruik van te maken;
- prioriteiten of drijfveren van anderen te begrijpen;
- beter en productiever samen te werken met anderen;
- en zo effectiever te zijn door je relaties met anderen te verbeteren.

Zodra je inzicht hebt in je eigen, specifieke gedragsstijl, begrijp je wat deze stijl oplevert en waarom je soms tegen weerstand aanloopt. Kennis en inzicht in je eigen stijl stelt je in staat om ook het gedrag van de ander beter te begrijpen, te herkennen en er beter op te anticiperen. Het gedrag van de één brengt nu eenmaal een reactie bij de ander teweeg. Zo kun je veel situaties op een positieve manier beïnvloeden.

INEZ Training & Consulting

5 Uitgangspunten van DiSC

Gedrag is situationeel afhankelijk

Je omgeving speelt een belangrijke rol in je gedrag. De situatie beïnvloedt namelijk hoe je je gedraagt. Je bent wel over het algemeen geneigd om bepaald gedrag te vertonen. Toch weten we allemaal dat geen enkel gedrag altijd effectief is onder alle omstandigheden. Je kunt ervoor kiezen om je anders te gedragen in verschillende situaties. En de meeste mensen doen dit, bewust of onbewust.
Iemand kan bijvoorbeeld heel dominant zijn. Tot zijn baas de ruimte binnen loopt. Dan is hij opeens een stuk minder dominant. De kracht van DiSC zit in jouw aanpassingsvermogen.

Je bent 'ok' zoals je bent

Naast onze directe omgeving en de situatie waarin we ons bevinden, wordt gedrag beïnvloed door de cultuur en de maatschappij waarin we leven. We passen ons aan, aan de druk van onze situatie of omgeving. Dit kan problemen of ontevredenheid opleveren wanneer we teveel inspanningen moeten verrichten om ons aan te passen. Het is daarom belangrijk om jezelf te accepteren zoals je bent. Een DiSC training of coachingstraject kan je laten inzien onder welke situationele druk je staat en hoe deze druk jouw gedrag beïnvloedt. Hierdoor kun je inzicht krijgen in wat je succesvoller en gelukkiger kan maken.

Er zijn geen 'goede' of 'slechte' stijlen

Er is ook geen 'beste' stijl. Alle stijlen hebben namelijk positieve punten en ook keerzijdes. Alle stijlen kunnen dan ook meer en minder effectief zijn. Mensen zijn meestal een mix van de vier stijlen. Het is de kunst om tegenstellingen met anderen te leren waarderen en er positief mee om te gaan. Begrip voor de ander is hierin de belangrijkste stap.

Je leert om, afhankelijk van de situatie, je sterktes beter te benutten, om effectiever te zijn

Een DiSC training leert je inzien hoe je ervoor kunt kiezen om je in bepaalde situaties anders te gedragen. Iedereen heeft een stabiele voorkeursstijl die zijn voorkeuren en tendensen beïnvloedt. Toch kun je de uiting van jouw stijl veranderen zodat je effectiever wordt in je communicatie en betere relaties opbouwt. Het uitgangspunt zijn de sterke punten uit jouw profiel. In de welke situaties kun je hiervan meer of anders gebruik maken dan je misschien gewend bent? Met als resultaat effectievere communicatie.

Niemand vraagt jou om te veranderen

INEZ Training & Consulting

Mensen voelen zich het prettigst wanneer ze hun eigen gedragsstijl kunnen inzetten. Het is belangrijk om je er bewust van te zijn dat iedereen verschillend is. En dat iedereen verschillende drijfveren heeft in zijn communicatie met jou. Waar de een graag investeert in een goede onderlinge relatie, is de ander met name gefocust op een efficiënte werkwijze. Mensen zijn sociale wezens. Door de geschiedenis heen zie je heel duidelijk dat diegene die het lukt om in harmonie met anderen samen te leven, het meest succesvol is. Voor jou betekent dat, dat wanneer je in staat bent om tegemoet te komen aan de behoeften van je gesprekspartners, jullie samen meer kunnen bereiken. Mogelijk kunnen jullie elkaar aanvullen waar nodig. Op die manier laat je jouw voorkeursstijl floreren!

Achtergrond van DiSC

'De mens brengt alles wat hij kan over door zijn persoonlijkheid.' – Johann Wolfgang von Goethe

In 1928 schreef William Moulton Marston voor het eerst over vier 'primaire emoties' in zijn boek 'Emotions of normal people'. Deze vier primaire emoties zijn de grondlegger voor het gedachtegoed van DiSC. Marston schreef over:

- Dominantie (dominance)
- Beïnvloeding (inducement)
- Onderdanig (submissive)
- Meegaand (compliant)

Marston heeft zijn ideeën nooit als typologie gebruikt, of om mensen te labelen als een specifiek 'type'. Maar hij geloofde wel dat iedereen een grotere intensiteit en frequentie van gedrag zou vertonen in één of twee van de stijlen. Marston geloofde dat door te begrijpen hoe onze 'normale' emotionele reacties zich aanpassen aan de verwachtingen van mensen, situaties en de maatschappij, we ons kunnen ontwikkelen tot beter geïntegreerde en onafhankelijkere mensen. En dat we zo in staat zijn om het ware geluk te vinden in ons werk en persoonlijke leven.

In 1940 ontwikkelde Walter Vernon Clarke het eerste assessment gebaseerd op Marston's theorie. Het assessment bestond uit een gedeelte over zelfperceptie en een gedeelte over de perceptie die anderen van jou hebben.

In de vijftiger jaren bracht John Cleaver deze twee assessments samen in één. Het bestond uit 24 vragen. Het was het eerste assessment waarbij deelnemers gevraagd werd te kiezen tussen wat het meest en het minst op hen van toepassing was.

Training & Consulting

In 2003 kreeg de vragenlijst de naam DiSC Classic. Inmiddels zijn er meerdere versies beschikbaar en wordt de vragenlijst nog steeds doorontwikkeld. De meest recente versie is het DiSC workplace profiel dat in 2018 in het Nederlands beschikbaar werd.

Tegenwoordig kennen we de vier stijlen als:

Dominantie – daadkracht

Invloed

Stabiliteit

Consciëntieus

Minder dan 5% van de mensen heeft één voorkeursstijl. Dus alleen D, i, S of C gedrag. Voorkeursstijl betekent dat je moeiteloos en onbewust dit gedrag laat zien. Ongeveer 70 tot 80% vertoont twee of meer stijlen van voorkeursgedrag. Rond de 15% van de mensen hanteert drie voorkeursstijlen. Minder dan 1% hanteert alle vier de gedragsstijlen als voorkeursstijl.

INEZ Training & Consulting

DE DISC GEDRAGSSTIJLEN UITGELEGD

Prioriteiten en drijfveren

DiSC meet geen vaardigheden of bekwaamheden. Dat is belangrijk om te weten zodra je met DiSC aan de slag gaat. DiSC meet drijfveren en prioriteiten. Dat wil zeggen dat wanneer iemand omschreven wordt bijvoorbeeld met de term 'logisch denken', dat dit voor hem een belangrijke prioriteit is. Staat dit niet in je profiel? Dan kun je misschien heel goed logisch denken, maar zal het niet altijd je belangrijkste prioriteit zijn.

DE VIER DISC GEDRAGSSTIJLEN UITGELEGD

INEZ Training & Consulting

Let op!

We bespreken hier de meeste 'hoge' of uitgesproken vorm van de vier stijlen. Veel mensen zijn een combinatie van twee of drie stijlen. Niet iedereen zal zich volledig in een van de beschrijvingen herkennen. Je persoonlijke DiSC rapport geeft wel een genuanceerd beeld van jouw eigen stijl.

De D stelt de WAT-vraag

D: DOMINANT, DIRECT, DYNAMISCH EN DAADKRACHTIG

'Geef mij een plaats op de wereld en ik zal de aarde bewegen.' – Enoch Powell

Een D beïnvloedt graag zijn omgeving. Voelt zich uitgedaagd door tegenwerking en wil winnen en resultaten behalen. Een D gaat de strijd aan.

Iemand met deze stijl als voorkeur:

- stelt zich onafhankelijk op;
- is besluitvaardig en neemt risico's;
- is gericht op resultaten en uitdagingen;
- gaat confrontaties zeker niet uit de weg.

Benieuwd naar de rest? Download het volledige e-book op www.inez-tc.nl/e-books

INEZ Training & Consulting

Over de auteur

Inez Neefjes is eigenaar van INEZ Training & Consulting. Mensen met elkaar verbinden, helpen om de boodschap te brengen zoals bedoeld. Daarmee wil Inez het verschil maken. Communicatie met teamleden, leidinggevende of klanten. In een tijd waarin technologische ontwikkelingen zich in rap tempo opvolgen is menselijk contact steeds belangrijker.

Voordat Inez in 2009 met INEZ Training & Consulting startte, gaf ze trainingen aan de afdeling Customer Management van Vodafone in Maastricht. Hier leerde ze het trainersvak door het trainen van mensen met veel klantcontact en het trainen van hun leidinggevenden. Haar passie voor klantgerichtheid komt voort uit haar opleiding aan de Hoge Hotelschool in Maastricht en werkervaring als leidinggevende in de hotellerie. Daarna volgde ze de Master of Innovative Hospitality Management in Maastricht en in Barcelona. Al tijdens haar werk in de hotellerie ontdekte ze haar passie voor het opleiden van mensen.

Nog steeds gebruikt Inez haar 'hotello' achtergrond om mensen bewust te maken van het belang van klantgerichtheid. In de hotellerie noemen ze dit 'gastvrijheid'. Door haar studie Onderwijswetenschappen aan de Open Universiteit heeft Inez zich verdiept in de psychologie van leren en de kunst van opleiden. In 2016 werd ze DiSC gecertificeerd trainer. DiSC is een van de veelgebruikte methodieken van INEZ Training & Consulting.

INEZ Training & Consulting

Bronvermelding en credits

Geraadpleegde bronnen:
Situationeel leidinggeven, P. Hersey, 2014
Leiderschap bij verandering, J.P. Kotter, 2015
De snelheid van vertrouwen, S.M.R. Covey, 2008
One minute coaching, V. Mion, 2012
De 5 frustraties van teamwork, P. Lencioni, 2016

Credits
Figuur 11: ontwerp mede mogelijk gemaakt door Freepiks