



Bereikt u in de juiste flow uw bestemming?

Benader
communicatie
en
leiderschap
als topsport



Hoe haalt u meer rendement uit uw opleidingsbudget?

Vervlecht
individuele
ontwikkeling
en **organisatie** ontwikkeling



Zet u in op moeten, willen, mogen of kunnen?

Doorbraken
werken als je mensen
heel laat



Hoe bepaalt u de richting en houdt u koers?

Focus op de horizon en
(h) **erken** de onderstroom



Bereikt u uw doelgroep en doel?

Kies **piramidedenken**
als krachtige tool voor overtuigend
adviseren,
presenteren en schrijven

Voorbeelden van doorbraken in denken en doen

Inhoud

Voorwoord	3
Benader leiderschap en communicatie als topsport	4
Van cynische humor naar leren en verbeteren	
Vervlecht individuele ontwikkeling en organisatieontwikkeling	5
Implementeer het nieuwe schrijven	
Doorbraken werken als je mensen heel laat	7
Van training acquireren tot loopbaansprong	
Focus op de horizon en (h)erken de onderstroom	10
Het zal wel overwaaien	
Kies piramidedenken als krachtige tool	11
Beter adviseren, schrijven en presenteren: uitdaging van individu of organisatie?	

Voorwoord

De missie van onze netwerkorganisatie luidt:

Veranderingen en ontwikkelingen ontstaan vaak uit noodzaak of verlangen. Grubben Ontwikkeling en Communicatie werkt in dialoog met u aan een doorbraak in denken en doen om beoogde veranderingen en ontwikkelingen gestructureerd, energiek en succesvol te realiseren. Dat kan via advies, projecten, maatwerktraining, individuele coaching en teamcoaching.

Wij kunnen ons voorstellen dat u benieuwd bent naar de wijze waarop we dat concreet doen. In dit boekje treft u van de vijf vragen op de home-page van onze website www.grubben.net een praktijkvoorbeeld aan. Op de site vindt u nog meer voorbeelden.

Onze droom is de communicatieve armoede in organisaties op te heffen en mensen te helpen de kloof tussen intentie en effect met succes te overbruggen, dienend-leiderschap te versterken en zo mensen met meer plezier en rendement te laten functioneren en het beste uit zichzelf en elkaar te laten halen.

Uiteraard verkennen we graag wat een geschikte aanpak is bij uw verander- of ontwikkelvragen. Vragen en reacties zijn altijd welkom! U kunt ons bereiken via: info@grubben.net en 06-51807258.

Graag tot ziens!
Drs. Ed Grubben CMC

Benader leiderschap en communicatie als topsport

Van cynische humor naar leren en verbeteren

Een organisatie vroeg ons hen te begeleiden bij een Management Development-traject. De twee directeuren en de vijf managers die samen het MT vormden wilden in een gezamenlijk leertraject een professionaliseringslag maken. Welke stappen zetten we?

1. Kick-off met MT om de al ontwikkelde organisatiestrategie inclusief de gewenste organisatiecultuur voor de komende jaren te bekijken door de volgende brillen:
 - Wat doen we al wat nodig is om de gestelde doelen te realiseren?
 - Wat zouden we nog meer kunnen en moeten doen om de doelen te realiseren als het gaat om leidinggeven en de interne en externe communicatie?
 - Welke competenties vraagt de organisatiestrategie van ons als directie en managers, zijn ze aanwezig en hoe gaan we die eventueel ontwikkelen of compenseren?
2. Development centre waarin de directie en managers getest werden op hun talenten, drijfveren én de aanwezigheid of ontwikkelbaarheid van de vereiste competenties. Gevolgd door individuele coachingsgesprekken om de resultaten te bespreken.
3. Serie werkconferenties, trainingen, intervisie en individuele coachingsgesprekken om te werken aan situationeel leidinggeven, feedbacktechnieken en het voeren van performancegesprekken.
4. Begeleiding van een aantal managers bij het doorvoeren van de opgedane inzichten bij hun eigen afdeling/team.

"Ik realiseerde me ineens dat de cynische grappen over elkaar en elkaars werk voortkwamen uit onvermogen van ons team én onze leidinggevende om echt feedback te geven en samen te leren leren! Met onze humor maakten we karikaturen van elkaar. Nu we minder vaak pijnlijke missers weglachen in voorspelbare grappen en grollen en de directie betrokken en geïnteresseerd luistert, echt open staat voor feedback en stuurt op continue verbetering ontstaat er een heel andere sfeer en boeken we meer resultaat."

Aldus één van de deelnemers over het geboekte resultaat in een management development-traject.

Het resultaat was dat directie en managers op een effectievere manier leiding gingen geven en ze hun middenkader ook weer hielpen om hun stijl van leidinggeven en communiceren ook weer te verbeteren.

Vervlecht individuele ontwikkeling en organisatieontwikkeling

Implementeer het nieuwe schrijven

Een adviesbureau in de financiële sector besloot de individuele opleidingsbudgetten terug te vragen van de medewerkers. De reden? Medewerkers volgden her en der boeiende trainingen maar er veranderde nagenoeg niets op de werkplek. Daarom besloot de directie samen met ons de organisatieontwikkeling en individuele ontwikkeling te vervlechten op basis van de bestaande budgetten. Wij ontwierpen de volgende aanpak die leidde tot daadwerkelijke verbeteringen in de praktijk volgens directie, medewerkers én klanten.

Grubben Ontwikkeling en Communicatie analyseerde de sterktes en zwaktes van een dwarsdoorsnede van de offertes, artikelen en adviesrapporten en e-mails van de organisatie en keek

in hoeverre de teksten de kernwaarden van de organisatie uitstraalden. Waren de teksten bijvoorbeeld transparant, betrouwbaar én doortastend? Ook verkenden wij de sterktes en zwaktes van het schrijf- en feedbackproces in de organisatie. Waar zat tijdverlies? Waar zaten frustraties van schrijvers en eindverantwoordelijken over het proces?

“Onze offertes, artikelen, adviesrapporten én e-mails zijn niet alleen veel overtuigender en succesvoller. Ik begrijp nu eindelijk hoe je de kernwaarden van onze organisatie ook op papier tot uitdrukking kunt laten komen. Bovendien verliezen we minder tijd door vaag opdrachtgeverschap bij teksten en irritante feedback vlak voor de deadline. Schrijven is ineens leuk!”
Aldus één van de deelnemers over het geboekte resultaat.

1. Op basis van de analyse startten wij een leer- en ontwikkeltraject voor een pilotgroep met deelnemers uit alle organisatieonderdelen. Een greep uit onze interventies:
 - Wij bespraken de resultaten uit de analyse en formuleerden de gewenste schrijfproducten op basis van de kernwaarden en doelen van de organisatie. Ook verkenden wij de mogelijkheden om in de werkcontext van dit bureau het schrijf- en feedbackproces efficiënter en effectiever in te richten.
 - Wij oefenden en trainden de vereiste competenties om te schrijven en feedback te geven volgens de eisen van het nieuwe schrijven. Hierbij combineerden wij het leren in de groep én individuele feedbackrondes op eigen teksten.
 - Wij brachten met deze pilotgroep voor de rest van de organisatie een korte schrijfwijzer voor het nieuwe schrijven uit. Daarin stonden in checklistvorm alle concrete tips en afspraken uit het voorafgaande traject met voorbeelden uit de eigen organisatie. Dus: hoe zorg je dat de tekst de kernwaarden

transparant, betrouwbaar en doortastend uitstraalt? Hoe zet je stappen voor een efficiënt en effectief schrijf- en feedbackproces binnen de werkcontext?

- Wij faciliteerden dat de deelnemers een ambassadeurs- en coachrol voor het nieuwe schrijven in de organisatie oppakten en vormgaven. Hiervoor organiseerden wij o.a. een workshop: *coach de schrijver* en een workshop voor de hele organisatie waarin de coaches de schrijfwijzer met het nieuwe schrijven lanceerden en alle andere medewerkers er kennis mee maakten.
 - Wij boden samen met de interne coaches verkorte trainingen aan voor de overige medewerkers op basis van de ontwikkelde schrijfwijzer. Daarbij gaven de coaches een tijd intensief feedback op de teksten van hun collega's.
2. Als follow-up organiseerden wij regelmatige externe metingen per organisatieonderdeel om de voortgang op het nieuwe schrijven te monitoren en achterblijvende teams gericht te ondersteunen bij het professionaliseren van hun teksten of schrijf- en feedbackproces. Hierbij benaderden wij ook klanten met de vraag om feedback te geven op de teksten zodat wij hun ervaringen weer konden gebruiken om er een continu leer- en verbeterproces van te maken.

Door het leren op organisatieniveau en individueel niveau te vervlechten, realiseerden wij met elkaar echt een doorbraak in denken en doen bij het schrijven. Er ontstond een daadwerkelijke gedragsverandering rondom het schrijfproces en schrijfproduct met blijvend rendement en veel draagvlak onder medewerkers en leidinggevenden zonder dat extra hoge opleidingsbudgetten nodig bleken. Bovendien gingen de kernwaarden van de organisatie voor het eerst concreet leven voor medewerkers in alle lagen van de organisatie.

Doorbraken werken als je mensen heel laat

Voorbeeld: van training acquireren tot loopbaansprong

De temperatuur in het trainingslokaal stijgt. De lucht wordt zuur. Een kleine groep Private Bankers van een gerenommeerde bank oefent met de trainingsacteur het overtuigend voeren van advies- en acquisitiegesprekken. In eerdere trainingen hadden ze geregeld gehoord van en gewerkt met de kracht van LSD. Volgens de HRM-adviseur van de bank zat luisteren, doorvragen en samenvatten zelfs al in de rugzak. Waarom gebruikten ze die technieken dan niet? Waarom bleven hun gesprekken weinig effectief?

"In de training leerde ik vaardigheden om acquisitiesprekken succesvoller te kunnen voeren en herijkte ik belemmerende overtuigingen over hoe een goed acquisitiesprek eruit ziet. Ik begreep ineens wat ik anders moest doen om succesvol te zijn. Het duurde nog even voordat ik door had wat ik echt wilde. Nu zit ik op een plek waar moeten, kunnen, willen en mogen samenvallen. Wat een feest!"

Aldus één van de deelnemers over het geboekte resultaat.

Eric, een relatiemanager van 35, wil in de simulaties met de acteur leren hoe hij overtuigender overkomt en meer vertrouwen wekt. Een korte stilte in het adviesgesprek gebruikt hij meteen om de loftrumpet af te steken: zijn bank onderscheidt zich op de markt met slimme adviezen, doordachte constructies en integrale aanpakken. Gezien de vermogenspositie van de klant kan de bank zeker veel voor hem betekenen. Hoe enthousiaster Eric met jargon over de klant rolt, hoe meer de klant verstilt.

Eric dacht na afloop van de simulatie dat hij in elk geval goed de meerwaarde van de bank had kunnen benoemen en dat hij daarmee wel vertrouwen had weten te wekken. Hij schrok dan ook erg van de reactie van de acteur. Die meldde dat hij in zijn rol als klant de neiging kreeg weg te lopen. Hij voelde in het gesprek steeds meer irritatie en argwaan. De acteur reflecteerde als volgt: 'zodra ik iets van mijn positie als klant laat zien, voel ik de dollartekens in de ogen van de adviseur groeien; alles wat ik meld, vertaalt Eric direct in oplossingen en dus in kansen voor de bank. Dat roept enorme argwaan op.'

Eric geeft aan dat hij het lastig vindt om om te gaan met de stiltes. Als we het hebben over het gebrek aan inzet van de LSD-technieken luisteren, samenvatten en doorvragen raakt Eric geïrriteerd. Een fragment uit ons gesprek:

Eric: 'Dat samenvatten maakt het zo gekunsteld.'

Trainer: 'Je vindt dat niet prettig, begrijp ik. Waarom is het voor jou gekunsteld?'

Eric: 'Ja, ik weet niet. Het houdt zo op en het is zo gemaakt.'

Trainer: 'Je hebt het gevoel dat het niet natuurlijk is. Wat zie jij als je rol in het gesprek?'

Eric: 'De meeste van onze klanten zijn hoog opgeleid. Ze verwachten een goed verhaal. Ik ben niet dom en verdien een aardig salaris. De klant is niet dom. Dus ik wil zo snel mogelijk laten zien waarin wij goed zijn.'

Trainer: 'Dat snap ik. Je wilt aansluiten bij de verwachting van de klant. Maar ken je die verwachting wel echt?'

Eric: 'Hoezo?'

Trainer: 'Heb je de klant wel eens gevraagd wat hij van het gesprek verwacht en hoe hij het wil opbouwen?'

Eric: 'Eh, nee. Ik begin altijd en neem de lead. Dat hoort toch zo?'

Trainer: 'Nu wordt het interessant! Welke aannames maak je? Waarom toets je die aannames niet?'

Eric: 'Tja...'

Trainer: 'Mag ik eens aannames die ik heb, verkennen? Kan het niet ook zo zijn dat jij onzeker raakt als er een stilte valt in het gesprek? Kan het niet ook zo zijn dat jij vanuit je kennis en expertise het gevoel hebt dat je je moet bewijzen? En kan die houding niet juist de kloof tussen jou en de klant vergroten?'

Eric: 'Onzeker? dat geloof ik niet.'

Trainer: 'Laat ik het nog eens anders benaderen. Wat is je rolopvatting? Je kunt in het gesprek zitten vanuit de overtuiging dat jij vooral je expertise moet laten zien; jullie zijn tenslotte een bank met veel know how. Vanuit die overtuiging ga je zenden en leg je de nadruk op je bewijzen. Je gaat pushen en verkopen.'

Eric: 'Ga door.'

Trainer: 'Je kunt ook de overtuiging hebben dat je niet zozeer iets moet verkopen, maar dat je het denken van de klant wilt faciliteren. Jij kijkt wat zijn behoeften zijn, stimuleert hem om die behoeften toe te lichten en oplossingen te verkennen en sluit daarop aan. Wat zou het effect zijn als je vanuit die overtuiging denkt en handelt?'

Eric: 'Het gesprek wordt misschien gelijkwaardiger.'

Stilte

Eric: 'Maar dan is dat luisteren, samenvatten en doorvragen een voorwaarde.'

Trainer: 'Exact. En volgens mij hoef je minder hard te werken. Door anderen de ruimte te geven krijg jezelf ook ruimte.'

In de volgende simulatie met de acteur verliep het acquisitie- en adviesgesprek heel anders. De LSD-technieken werden gemakkelijk én natuurlijk ingezet. Eric wilde

immers weten wat de klant dacht, waarom hij dat dacht en wat dat betekende voor de oplossingen die ze vervolgens samen gingen creëren. Het resultaat: een succesvol adviesgesprek waarin beide gesprekspartners tot hun recht kwamen. De acteur gaf na afloop terug dat hij veel vertrouwen had in deze adviseur.

Eric noemde deze ervaring een doorbraak. De overtuiging van de expertmatige adviseur die zich moet bewijzen door slimme oplossingen te noemen werd 'vervangen' door de overtuiging dat een effectieve adviseur het denken van zijn cliënt faciliteert en dat hij aannames kan toetsen. De bijbehorende LSD-gesprekstechnieken luisteren, samenvatten en doorvragen werden ineens soepel en bijna automatisch ingezet; de adviseur hoefde er nauwelijks bij na te denken.

Na enkele maanden mailt Eric naar Grubben Ontwikkeling en Communicatie: 'Telkens als ik zelf hard aan het werk ben in een gesprek, denk ik terug aan de training. Ik realiseer me dan dat ik waarschijnlijk werk vanuit een oude, niet effectieve overtuiging. Dank voor het inzicht dat LSD geen trucje is, geen techniekje maar een uitnodiging en hulpmiddel om het denken van de ander te faciliteren. Ik zie mijn adviesrol nu heel anders. Ik geniet er meer van en ben nog succesvoller ook!' Driekwart jaar later belt Eric en vertelt: De adviesgesprekken lopen nog steeds goed maar ik vind het toch jammer dat ik niet meer ongeremd mag vertellen over mijn kennis. In een coachingsgesprek verkennen we zijn verlangen. Hij wil meer presenteren en schrijven over zijn vakgebied. Hij heeft hier ook voldoende competenties voor in huis. De volgende stap? Een baan aan de universiteit waar hij onderzoek doet op zijn vakgebied en daarover colleges en presentaties kan, wil, mag en moet geven.

Focus op de horizon en (h)erken de onderstroom

“Het zal wel overwaaien.”

Een divisie van een concern vroeg ons mee te denken over de invoering van een nieuwe methode voor het voeren van personeelsgesprekken. Uit een medewerkerstevredenheidsonderzoek bleek dat de medewerkers zeer ontevreden waren over de huidige functionerings- en beoordelingsgesprekken en over de verbeteringen die hierin de afgelopen periode waren doorgevoerd.

Aan de hand van de veranderformule bespraken we wat de onvrede was en welk verlangen er was en wat dit betekende voor de visie op de verandering. Omdat er in de onderstroom veel twijfels en weerstanden bestonden, legden we de analyse en visie eerst voor aan de medewerkers en leidinggevenden en vroegen we hen ook condities te formuleren waaronder een nieuwe methodiek succesvol kon zijn. Dat leverde een nieuw inzicht op: leidinggevenden wilden een relatie zien tussen de principes van situationeel leidinggeven waarop ze jarenlang getraind waren en hoe je daar ook in je gesprekken rekening mee kon houden. Medewerkers waren bang dat leidinggevende geen prioriteit aan de gesprekken zouden geven.

Dit leidde tot enkele ingrijpende aanpassingen aan de methodiek die de organisatie in gedachten had en vroeg ook durf om een fundamentele keuze te maken: deelnemers kregen niet langer een score op een vijfpuntsschaal maar kregen te horen of een bepaalde competentie in orde was of niet. Zo niet dan kwam er een verbeterplan waarin niet alleen duidelijk stond wat de medewerker ging leren of ontwikkelen maar ook welke rol de leidinggevende in die ontwikkeling speelde. Een medewerker kon geen onvoldoende meer scoren als er niet heldere afspraken waren over hoe de medewerker en leidinggevende het komende half jaar aan de gewenste verbetering zouden werken. Door zo samen aan de ontwikkeling van de methodiek te werken, kregen we zicht op de onderstroom en hoefden we bij de lancering van de definitieve methodiek niet meer veel aan het werven van draagvlak te werken. Dat was er al.

“Toen het management vertelde dat het deze keer serieus werk ging maken van POM: een nieuwe PersoneelsOntwikkelingsMethodiek dacht ik: ‘daar gaan we weer; over een jaar merken we er niets meer van’. Inmiddels moet ik bekennen – alhoewel ik er eerst helemaal niets in zag! – dat het een prima methode is die medewerkers en hun leidinggevende helpt om echt in gesprek te gaan over hun functioneren en iemands ontwikkeling. De kracht is dat we nu echt afspraken maken over ontwikkelstappen en de rol die de medewerker en leidinggevende hier beiden in vervullen. Dat maakt werken en leren leuk!”

Aldus één van de medewerkers over de invoering van POM in zijn organisatie.

Kies piramidedenken als krachtige tool

Beter schrijven, adviseren en presenteren: uitdaging van individu of organisatie?

Een adviesbureau vroeg ons hen te ondersteunen bij het implementeren van het piramidedenken in het dagelijkse werkproces. Hun doel? Adviseurs schrijven overtuigende teksten en houden boeiende presentaties en ze doen dat in minder tijd met minder frustratie bij het ontwikkel- en feedbackproces. We ontwikkelden het volgende leertraject:

*"Vroeger zat ik tijden te zwoegen op een concept en vlak voor de deadline organiseerde ik dan feedback bij mijn leidinggevende. Die las het geheel door en zei: "ik zou het heel anders doen." Ik kon wel door de grond zakken! Al die pagina's voor niets.
Kon ik opnieuw beginnen!*

Nu organiseer ik feedback op de kern van mijn redenering in de piramide en daarna ga ik pas schrijven. Ik sta open voor de feedback en kan die makkelijk verwerken. Ik hoef niet meer de hele tekst om te gooien als ik al op driekwart van mijn energie zit. Zowel het schrijfproces als het schrijfproduct is beter. En mijn lezers reageren enthousiast. Ze vinden de tekst kort en krachtig.

Aldus één van consultants van een management consultancybureau die deelnam aan een leertraject.

1. Workshop:

- Hoe pas je goed opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap toe bij opdrachten en maak je een contextanalyse voor de tekst of presentatie?
- Hoe pas je de piramide-techniek bij het opzetten en toetsen van overtuigende en logische redeneringen toe?

2. Training: Overtuigend schrijven van e-mails, rapporten, offertes en artikelen.

Naast het schrijven vanuit logos (piramide) namen we daarbij ook mee het schrijven vanuit pathos én ethos. Kernvraag: hoe verdien je de aandacht van de lezer en houd je deze vast en schrijf je overtuigend?

3. Training: Overtuigend presenteren.

Naast het presenteren vanuit logos (piramide) namen we daarbij ook mee het presenteren vanuit pathos én ethos. Kernvraag: hoe blijf je in contact met je doel, je doelgroep én jezelf? Hoe hanteer je lastige vragen en houd je regie op groepsdynamiek?

4. Workshop: valkuilen en succesfactoren bij feedbackprocessen op teksten en presentaties.

Centraal stonden de pijnpunten rondom het organiseren van feedback in het bureau en de wijze waarop we die konden oplossen. Deelnemers konden begeleiding on the job krijgen bij het voorbereiden van nieuwe teksten of presentaties of het organiseren van feedback erop.

5. Ontwikkeling en invoering van een Schrijf- en Presentatiewijzer. Deze Schrijf- en Presentatiewijzer bevatte op basis van de voorafgaande stappen:

- concrete tips voor succesvolle teksten en presentaties op proces- en productniveau: wat zijn do's en don'ts?
- criteria voor de ontwikkel- en beoordelingsgesprekken: hoe meet je of iemand voldoet aan ontwikkelde criteria in de Schrijf- en Presentatiewijzer?

Met dit traject ontdekten we dat niet alleen de kwaliteit van adviezen, teksten en presentaties fors toeneemt als je investeert in individu én organisatie met het piramidedenken. Ook verdwijnt onnodig tijdverlies en irritatie over het ontwikkel- en feedbackproces.

Colofon

© Grubben Ontwikkeling en Communicatie

Tekst: Ed Grubben

Vormgeving: Sparkgarden

Niets uit deze publicatie mag zonder toestemming van onze organisatie worden overgenomen en verspreid.

www.grubben.net

Tel: 06-51807258

E-mail: info@grubben.net