



Crucial Conversations.
FOR ACCOUNTABILITY



LEIDERSCHAPS BEKENTENISSEN

ACCOUNTABILITY VAARDIGHEDEN OM NIEUWE LEIDERS KLAAR TE STOMEN
VOOR SUCCES

Vital
Talent

& LEADERSHIP
& TEAMWORK
HIGH-IMPACT TRAINING

 Crucial Learning.



**IN EEN RECENT
ONDERZOEK ZEGT**

2 van de 3

**NIEUWE MANAGERS
DAT HET LEIDEN VAN
MENSEN MOEILIJKER
IS DAN ZE HADDEN
VERWACHT.**

En geen wonder - de meeste mensen komen in een leiderschapsrol terecht omdat ze in hun vorige functie goed presteerden of sterke technische vaardigheden hadden, niet omdat ze ervaren leiders waren of zelfs maar traditionele leiderschapstrekken vertoonden.

Nieuwe managers die in hun functie stappen zonder enige opleiding of ervaring in leiderschap, lijden vaak in stilte onder hun pogingen om hun teams te leiden. De vrienden en collega's met wie ze ooit samenwerkten en grappen maakten, moeten nu aan hen rapporteren. En ze weten misschien de weg in een spreadsheet of een verkoopgesprek, maar hoe gaan deze nieuwe managers om met een slecht presterende medewerker, kibbelende teamleden of klachten over intimidatie?

Hoewel leiderschap misschien niet aangeboren is, is het absoluut mogelijk voor nieuwe leiders om vertrouwen te ontwikkelen, plezier in hun werk te vinden, prestaties te managen en anderen effectief verantwoordelijk te houden. In dit e-book vertellen we hoe zowel nieuwe als doorgewinterde managers respectvol en effectief problemen kunnen oplossen en relaties kunnen opbouwen.



Crucial Conversations.
FOR ACCOUNTABILITY

EENZAAM AAN DE TOP

In een enquête van januari 2023 onder 1.100 mensen gelooft meer dan **1 OP DE 3 MANAGERS (38,1%)** dat zij tot een leidinggevende functie zijn bevorderd om andere redenen dan hun leiderschapskwaliteiten. Slechts **28,7%** gelooft dat ze gepromoveerd zijn vanwege hun uitgebreide leiderschapservaring.

In combinatie met hun gebrek aan ervaring, zei meer dan de helft van de respondenten (**52,1%**) dat hun organisatie weinig of geen training bood om hen voor te bereiden op het leiderschap. En op de vraag of het leiden van mensen aan hun verwachtingen voldeed, gaf **63,3%** van de ondervraagde managers toe dat het leiden van mensen moeilijker was dan ze hadden verwacht, terwijl slechts **4,5%** zei dat het gemakkelijker was dan verwacht.

Maar terwijl ze lijden, lijken ze dat in stilte te doen. Volgens de managers zegt **63,3%** dat zij het persoonlijk moeilijk hebben, terwijl **68,5%** van de directieleden zegt dat hun manager zelfverzekerd lijkt en **59,6%** zegt dat hun manager zelfs plezier lijkt te hebben in zijn of haar verantwoordelijkheden.

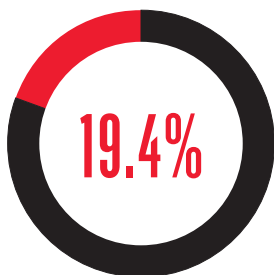
Deze uiteenlopende resultaten wijzen erop dat managers doen alsof, waardoor ze moeilijk de opleiding en ondersteuning krijgen die ze nodig hebben.

Voordat ze in hun nieuwe rol stapten, blonken deze medewerkers uit als individuele medewerkers, gericht op het voltooien van hun to-do-lijst met opdrachten. Nu moeten ze complexe interpersoonlijke uitdagingen oplossen en mensen verantwoordelijk houden. Zonder de juiste vaardigheden en training hebben deze nieuwe leiders niet alleen moeite om hun teams te helpen, maar zijn ze zelf ook eerder gefrustreerd en ongelukkig.

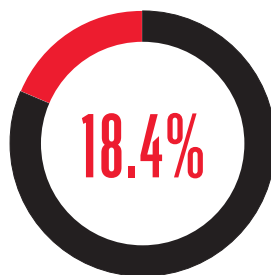


GEBREK AAN LEIDERSCHAP

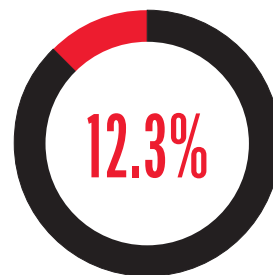
Leiding geven aan mensen vereist een hele reeks nieuwe vaardigheden, waarvan sommige gemakkelijker te verwerven zijn dan andere. Als nieuwe manager ben je plotseling niet alleen verantwoordelijk voor je eigen prestaties, maar ook voor die van anderen. En vaak, wanneer resultaten niet goed gaan en situaties lastig worden, kijken mensen naar jou voor oplossingen. Op de vraag welke interpersoonlijke situaties managers het moeilijkst vinden, kwamen de volgende antwoorden het meest voor:



**MENSEN
VERANTWOORDELIJK
HOUDEN VOOR SLECHT
GEDRAG**



**AANPAKKEN VAN
SLECHTE
PRESTATIES**



**CONFLICTEN
OPLOSSEN**

En de medewerkers zijn het daarmee eens. Op de vraag naar de interpersoonlijke situaties die voor hun managers de grootste uitdaging vormen om op te reageren, waren de top drie keuzes van de respondenten exact dezelfde - eenvoudig samengevat als **ACCOUNTABILITY**.

*Mensen
accountable
houden is
moeilijk.*

Het is niet omdat je een leiderschapstitel hebt, dat het makkelijker is om iemand te vertellen dat hij zijn prestaties moet verbeteren of zijn gedrag moet veranderen. Wanneer we geconfronteerd worden met een conflict, is de algemene menselijke reactie om de gemakkelijkste uitweg te zoeken. We zoeken een uitweg en die nemen we overal waar we die kunnen vinden.

Maar door het blik weg te schoppen raak je het blik niet kwijt. Binnenkort zul je hetzelfde conflict krijgen.

Dus hoe kun je mensen verantwoordelijk houden en conflicten zelfverzekerd en effectief oplossen? Dit is hoe!

ACCOUNTABILITY IN ACTIE

Hoe kunnen we openhartig en respectvol mensen accountable houden?

Hier volgen zes stappen uit onze bestseller *Crucial Accountability* en de bijbehorende training *Crucial Conversations*[®] voor aanspreken op verantwoordelijkheid, die people managers vandaag nog kunnen toepassen om slechte prestaties, slecht gedrag en conflicten effectief aan te pakken en op te lossen. Met deze vaardigheden kunnen managers niet alleen een cultuur van accountability opbouwen, maar dit ook doen op een manier die relaties verbetert en vertrouwen wekt.



1. HET JUISTE PROBLEEM TE LIJF GAAN



Een veelgemaakte fout van leiders bij cruciale gesprekken is het kiezen van het verkeerde gesprek.

Wanneer je bepaalt welk probleem je werkelijk wilt oplossen, helpt het om het acroniem IPR te gebruiken.

I STAAT VOOR INHOUD en is de onmiddellijke uitdaging. Bijvoorbeeld: "Je hebt het projectvoorstel woensdag ingeleverd, terwijl ik had gevraagd het maandag aan het eind van de dag in te leveren."

P STAAT VOOR PATROON en gaat in op een geschiedenis van uitdagingen. Bijvoorbeeld: "De laatste drie opdrachten die ik je vroeg te maken werden te laat ingeleverd."

R STAAT VOOR RELATIE, verwijzend naar wat het slechte gedrag lijkt aan te geven over hoe de andere persoon jou ziet of jullie relatie waardeert. Bijvoorbeeld: "Ik begin het gevoel te krijgen dat je me niet serieus neemt als ik je een deadline geef."

Zo vaak beginnen we met de pijnlijkste of meest directe kwestie - de inhoud - en niet degene die ons de resultaten zal opleveren die we echt nodig hebben. Voordat je je uitspreekt, stop en vraag jezelf af: "Wat wil ik hier echt? Welk probleem wil ik oplossen?"





2. EMOTIES IN TOOM HOUDEN

Wanneer er veel op het spel staat, vertellen we onszelf vaak een verhaal over de werkelijke bedoeling van anderen.

Deze verhalen bepalen onze emotionele reactie. Wanneer anderen ons teleurstellen, vertellen we onszelf vaak dat ze lui, respectloos of onbekwaam zijn. Accountability-practitionars beheersen hun emoties door hun verhaal te onderzoeken, vragen te stellen en het verhaal te herschrijven alvorens ze spreken. Is het mogelijk dat de andere persoon onvoldoende middelen heeft om succesvol te zijn, in te veel richtingen wordt getrokken of een verzachtende omstandigheid heeft waarvan jij je niet bewust bent? Je zult niet in staat zijn om het echte probleem te diagnosticeren als je in je hoofd al een rechtzaak hebt gehouden.



3. BEHEERS DE EERSTE 30 SECONDEN

De meeste mensen doen veel fout in de eerste 'gevaarlijke halve minuut' van een cruciaal gesprek, zoals het duiken in de inhoud en het aanvallen van de andere persoon.

Begin het gesprek in plaats daarvan door te laten zien dat je om de ander en zijn ontwikkeling geeft, namelijk dat je hem graag succesvol ziet en een uitdaging wilt bespreken die zijn succes in de weg staat. Als je dat doet, ontwapen je hun defensieve houding en stel je hen open voor een dialoog. Denk eraan, respect is als lucht: zodra het afwezig lijkt, is het het enige waar iemand aan kan denken.



4. BESCHRIJF DE KLOOF

Nadat je je emoties in toom hebt gehouden en een positieve intentie hebt overgebracht, is het tijd om de kloof te beschrijven - om te wijzen op de discrepantie tussen verwachting en prestatie.

Hoe je dat doet maakt het verschil of het gesprek effectief wordt voortgezet. Blijf dus bij de feiten - dingen die je kunt zien, horen, observeren en meten. Als je bij de feiten blijft, blijven je verhalen, veronderstellingen en interpretaties buiten beeld. Dit is hoe:

BLIJF UIT JE HOOFD

Beschrijf wat er buiten je hoofd gebeurt, niet je conclusies of gevoelens van binnen. Leg uit wat, niet waarom. Feiten vertellen ons wat er aan de hand is; conclusies vertellen ons waarom je denkt dat het belangrijk is.

VERZAMEL FEITEN

Vertrouw niet op conclusies van horen zeggen. Doe je huiswerk en verzamel de feiten voordat je een accountabilitygesprek voert.

VERMIJD EMOTIONEEL GELADEN WOORDEN EN BESCHRIJVINGEN

Bijvoorbeeld: "Je gebruikt een vijandige toon" of "Je hebt drie dia's onzorgvuldig weggelaten". Beschrijf in plaats daarvan de waarneembare details van de gedragsafwijking. Laat het giswerk achterwege.





5. ONTHUL NATUURLIJKE GEVOLGEN

De beste manier om iemands aandacht te krijgen is zijn perspectief te veranderen.

Geef de andere partij op een veilige en niet-bedreigende manier een volledig beeld van de gevolgen die hun gedrag veroorzaakt. Misschien beseffen ze niet hoe hun gedrag jou of hun teamgenoten beïnvloedt. Misschien zien ze niet wat de gevolgen zijn als ze hun werk te laat inleveren. Maak die gevolgen duidelijk, zodat ze gemotiveerd zijn om het in de toekomst anders te doen.



6. BETREK ZE BIJ DE OPLOSSING

Vraag de andere persoon naar zijn of haar ideeën - maar, het belangrijkste, neem hun zorgen en oplossingen serieus.

Misschien leer je over belemmeringen die hen verhinderen aan de verwachtingen te voldoen, zoals een gebrek aan instrumenten en middelen, concurrerende prioriteiten, enz. En als dat zo is, zoek dan manieren om die belemmeringen weg te nemen. Als leider is het jouw taak om sterke prestaties te ondersteunen en mogelijk te maken. Als je het iemand gemakkelijker kunt maken om zijn werk te doen, doe dat dan. Uiteindelijk zullen mensen veel eerder tot actie overgaan als ze een rol hebben gehad in de ontwikkeling van het actieplan.

DE KLOOF DICHTEN

Je kunt de gezondheid van een relatie, team of hele organisatie grotendeels meten door naar één simpel ding te kijken: de gemiddelde tijd tussen het moment dat mensen in je team het zien en wanneer ze het zeggen.

Specifiek, deze vertraging is de hoeveelheid tijd die nodig is voor jou, als manager, om een probleem te herkennen en het op tafel te krijgen. Of de tijd tussen het ontstaan van een conflict, en wanneer het conflict aan de oppervlakte komt en wordt besproken - niet noodzakelijkerwijs opgelost - op een open en eerlijke manier.

De grootte van deze kloof is de centrale maatstaf voor jouw effectiviteit als manager. Als de kloof klein is, zijn jij en je team effectief in het snel identificeren en aanpakken van uitdagingen - wat leidt tot snelle oplossingen en resultaten. Hoe groter de kloof, hoe meer jouw team lijdt onder een cultuur van stilte waarin mensen zich niet veilig voelen om zorgen en uitdagingen aan de oppervlakte te brengen. Als manager is het jouw taak een team te creëren waarin zaken zo snel mogelijk worden geïdentificeerd en opgelost en dat is meestal niet de norm in organisaties over de hele wereld.

De reden dat deze vertraging belangrijk is, is dat als je het niet uitpraat, je het uitvoert. In plaats van het uit te spreken, trekken jij en je medewerkers zich terug en houden het binnen. Dat is wanneer de roddel, burn-out, sabotage en vele andere negatieve gedragingen beginnen.

Jouw taak is om de achterstand te verkleinen, niet om hem mee te dragen. Het is om een manier te vinden om iedereen zo snel mogelijk te helpen problemen op te lossen.

Your job isn't just to hold Crucial Conversations, it's to create an environment where others hold their own as well.



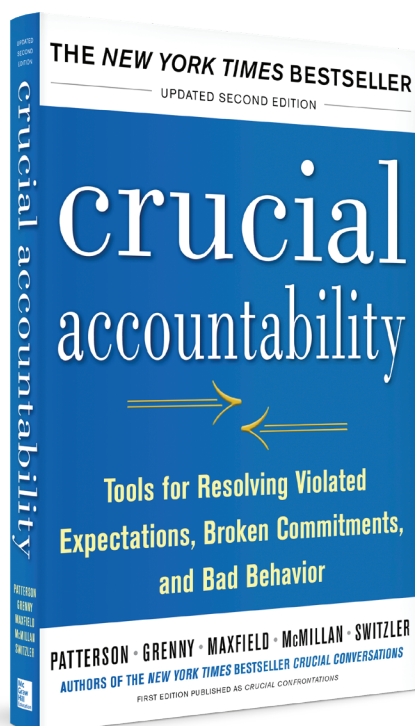
VERWACHTING



GEDRAGSKLOOF

PRESTATIE





We nodigen je uit om de volgende stap te zetten.

Waarom? Omdat we, naast alles wat we in onze decennia van onderzoek en dienstverlening hebben geleerd over gedrag en prestaties van organisaties, dit baken van inzicht voortdurend hebben herontdekt: Terwijl iedereen begrijpt dat nieuw denken gedrag kan veranderen, overwegen weinigen het omgekeerde: nieuw gedrag verandert denken. Wij leren door te doen.

Lees meer op www.vital-talent.nl/communicatie-training/crucial-accountability/

Aan de slag

Om cruciale gespreksvaardigheden naar jouw organisatie te brengen voor verhoogde productiviteit en prestaties, neem contact met ons op voor meer informatie.

Bel 085 020 11 55 of kijk op www.vital-talent.nl.





& LEADERSHIP
& TEAMWORK
HIGH-IMPACT TRAINING



Crucial Learning

OVER CRUCIAL LEARNING & VITAL TALENT

Crucial Learning verbetert de wereld door mensen te helpen zichzelf te verbeteren. Wij bieden trainingen op het gebied van communicatie, prestatie en leiderschap, gericht op gedrag dat een onevenredig grote invloed heeft op de resultaten, de zogenaamde cruciale vaardigheden. Onze bekroonde trainingen en bijbehorende bestsellers zijn Crucial Conversations® voor meesterschap in dialoog, Crucial Conversations® voor aanspreken op verantwoordelijkheid, Beïnvloeden van gedrag, The Power of Habit™ en Getting Things Done®.

VitalTalent is de officiële partner in the Benelux

www.vital-talent.nl