

HANDLEIDING

Goede medewerkers behouden

TFC TrainingsMedia



- © Media Partners Corporation
© Nederlandstalige bewerking: TFC TrainingsMedia
Oorspronkelijke titel: "Keeping the Good Ones"

In Nederland en België uitgebracht door:

TFC TrainingsMedia, Velp (Nederland)
www.tfc.nl / www.tfc.be

Bestelnummer handleiding: 45 3523
Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 3523

Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.

	Blz.
1. Inleiding	5
Over “Goede medewerkers behouden”	5
Synopsis van het programma.....	6
Tips voor toepassing.....	7
Leerpunten.....	7
2. Trainingsopzet.....	9
Over dit hoofdstuk.....	9
Cursusprogramma.....	10
Uitwerking van de trainingsopzet.....	11
3. Cursistenmateriaal.....	29
Uw ervaringen.....	30
Alleen het hoognodige	31
Zelfbeoordeling.....	33
Samenvatting.....	34
Contact leggen, waarderen en groeien	35
Uw medewerkers beoordelen	36
Het werkoverleg.....	38
Managementactiviteiten.....	40
Medewerkerbeoordeling.....	41
Samenvatting	43
De lunchdrukte.....	44
Ochtendgesprekken.....	46
10-minuten check up	47
Zelfbeoordeling	48
Invuloefening: Waardering	49
Soorten feedback	50
Geef aan wat voor soort feedback het is	52
Feedbackmomenten.....	54
Zelfbeoordeling	55
Wat zou u doen?.....	56
Ontwikkelgesprek.....	58

Zelfbeoordeling	60
Teamactieplan.....	61
Samenvatting	63
Hoe doe ik het?.....	66
Alles combineren.....	67
Redenen waarom medewerkers weggaan	70

PREVIEW
www.tfc.nl

1.

Inleiding

Over “Goede medewerkers behouden”

De dagelijkse gang van zaken managen en leidinggeven aan medewerkers kan lastig zijn. Soms is het makkelijk om een leider te zijn. Maar soms ook niet.

Goede medewerkers behouden is één van de meest essentiële aspecten van goed management.

De kosten van personeelsverloop

Er zijn allerlei soorten personeelsverloop, bijvoorbeeld:

- ▶ Medewerkers die ontslag krijgen
- ▶ Medewerkers die ontslag nemen om weer te gaan studeren
- ▶ Medewerkers die ontslag nemen omdat ze gaan verhuizen
- ▶ Medewerkers die naar een andere afdeling gaan
- ▶ Medewerkers die bij een andere organisatie gaan werken

“Goede medewerkers behouden” gaat over medewerkers die naar een andere organisatie gaan. Dat gebeurt; u heeft een uitstekende medewerker die weggaat omdat hij een nieuwe baan heeft. Wat had u kunnen doen om die goede medewerker te behouden? Wat kost het verlies van die goede medewerker u?

De concrete kosten van personeelsverloop zijn redelijk makkelijk te berekenen. De meeste werkgevers hebben onderstaande kosten **twee keer** (één keer voor de oorspronkelijke medewerker, en één keer voor zijn vervanger). De berekening ziet er als volgt uit:

- € _____ ? Personeelsadvertentie
- € _____ ? Loon van de manager voor de tijd die hij besteedt aan de selectie-procedure (acht tot zestien uur)
- € _____ ? Loon van de manager voor de tijd die hij besteedt aan het oriënteren van de nieuwe medewerker (acht uur)
- € _____ ? Loon van de manager voor de tijd die hij besteedt aan het trainen van de nieuwe medewerker (veertig uur)
- € _____ ? Loon van de ervaren medewerker voor de tijd die hij besteedt aan het trainen van de nieuwe medewerker (tachtig uur)
- € _____ ? Totaal x 2
- € _____ ? Totaal

De kosten lopen op, vooral als u ze vermenigvuldigt met het aantal medewerkers dat uw afdeling op jaarbasis verlaat of, belangrijker nog, het aantal medewerkers dat de organisatie op jaarbasis verlaat.

De verborgen kosten zijn veel moeilijker te berekenen. Probeer naast de eerder genoemde kosten het volgende in te schatten:

- ▶ Het effect op de organisatie van één man te weinig personeel (omzet, klantenservice, uw product produceren, voorraad op peil houden, enzovoort)
- ▶ Moreelproblemen
- ▶ Omdat u bijspringt, moet u misschien andere, belangrijke taken aan de kant schuiven
- ▶ Overwerkte en/of vermoeide medewerkers
- ▶ Verloren potentieel van een echt goede medewerker

Het komt er kort gezegd op neer dat wanneer goede medewerkers blijven, de winst stijgt. Maar hoe kunt u goede medewerkers behouden? Dat leert u in deze training.

Synopsis van het programma

Het programma **“Goede medewerkers behouden”** vertelt het verhaal van manager Marvin die probeert om de crisis te overwinnen die veroorzaakt wordt door het vertrek van zijn beste medewerker, Grace. Grace leert Marvin wat hij moet doen om goede medewerkers te behouden.

Marvin ziet de medewerkers van zijn hotel alleen als medewerker, niet als mens. In het programma ziet u drie van zijn medewerkers, Maria, Devon en Tony, die allemaal hun eigen problemen met Marvin hebben. Grace leert Marvin hoe hij door middel van de 10-minuten check up (Hoe gaat het met jou? En met het team? Wat kan ik doen?) contact kan leggen met zijn medewerkers. Maar ze leert hem ook dat het belangrijk is

om informele gesprekjes te houden over dingen die niets met het werk te maken hebben. Langzamerhand begint Marvin te veranderen. In het begin verloopt het contact met zijn medewerkers nog stroef omdat zij niet goed weten hoe ze moeten omgaan met de plotselinge omslag in het gedrag van Marvin. Maar aan het eind van het programma heeft Marvin zijn lesje geleerd en weet hij dat hij zijn best voor zijn medewerkers moet doen om goede medewerkers te kunnen behouden.

Tips voor toepassing

1. Bekijk het programma enkele malen voor aanvang van uw training en maak aantekeningen van belangrijke punten.
2. Lees deze handleiding door.
3. Zorg dat u de belangrijkste leerpunten kent. Voeg eventueel eigen leerpunten toe die u belangrijk vindt voor uw deelnemers.
4. Bekijk welke hulpmiddelen of trainingsruimten u van tevoren moet reserveren.

Leerpunten

- ▶ Leg contact
- ▶ Eerst de mens, dan de medewerker
- ▶ Praat niet alleen over werk
- ▶ Stel uzelf open
- ▶ Leer uw mensen kennen
- ▶ Laat ze u leren kennen
- ▶ Trek tijd voor ze uit
- ▶ 10-minuten check up
 - Hoe gaat het met jou?
 - Hoe gaat het met het team?
 - Wat kan ik doen?
- ▶ Toon uw waardering
- ▶ U waardeert dat ze er zijn
 - Als mensen
 - Als leden van uw team

PREVIEW
www.tfc.nl

2.

Trainingsopzet

Over dit hoofdstuk

Dit hoofdstuk bevat een trainingsopzet voor een training van een dag op basis van het programma **“Goede medewerkers behouden”**.

Doelgroep

Dit programma is bedoeld voor managers die hun personeelsverloop willen verlagen, goede medewerkers willen behouden en hun team willen versterken.

De optimale groepsgrootte is acht tot twaalf deelnemers.

Doelstellingen

Na afloop van deze training kunt u:

- ▶ De drie belangrijkste redenen noemen waarom medewerkers vertrekken.
- ▶ Uitleggen wat medewerkers motiveert en bepalen wat belangrijk is voor elk van uw medewerkers.
- ▶ Aangeven hoe u contact kunt leggen met uw medewerkers.
- ▶ De drie voorwaarden voor het behouden van goede medewerkers uitleggen.
- ▶ De vier verschillende soorten feedback beschrijven: lof, opbouwende feedback, stilzwijgen en kritische feedback.
- ▶ Uitleggen hoe ochtendgesprekken en 10-minuten check ups u kunnen helpen contact te leggen met uw medewerkers.
- ▶ Uitleggen hoe feedbackmomenten u kunnen helpen uw medewerkers te betrappen als ze iets goeds doen.
- ▶ Uitleggen hoe u het potentieel van uw medewerkers kunt aanboren met behulp van ontwikkelbesprekingen.

- ▶ Aan de hand van het Teamactieplan bepalen hoe u contact gaat leggen met uw medewerkers en gaat laten blijken dat u hen waardeert.
- ▶ De dagelijkse crises benoemen die u ervan weerhouden contact te leggen.

Benodigde materialen

- ▶ Het programma “Goede medewerkers behouden”
- ▶ Afspeelapparatuur en monitor
- ▶ Overheadprojector en scherm
- ▶ Flipover en verschillend gekleurde stiften
- ▶ Pen en papier voor de deelnemers

Cursusprogramma

Inleiding	20 minuten
Vertoning programma “Goede medewerkers behouden”	30 minuten
Waarom goede medewerkers vertrekken	90 minuten
<i>Pauze</i>	<i>15 minuten</i>
Waarom goede medewerkers blijven	90 minuten
Uw goede medewerkers behouden	3 uur en 15 minuten
Samenvatting	40 minuten
Totaal	8 uur

Uitwerking van de trainingsopzet

Inleiding

20 minuten

- ▶ Verwelkom de deelnemers en leg uit wat het doel van deze training is. Laat de deelnemers zichzelf voorstellen.
- ▶ Leg uit wat de doelstellingen zijn en vertel hoe u deze gaat bereiken.
- ▶ Neem de trainingsopzet door met de deelnemers.

Vertoning programma

30 minuten

- ▶ Vertel de deelnemers dat u het programma **“Goede medewerkers behouden”** gaat vertonen. Geef kort aan waar dit programma over gaat.
- ▶ Vertoon het programma zonder onderbrekingen.

Waarom goede medewerkers vertrekken

90 minuten

Redenen waarom medewerkers weggaan

30 minuten

- ▶ Deel Handout 1 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek daarna de antwoorden van de deelnemers.
- ▶ Vertel de deelnemers dat er drie hoofdredenen zijn waarom medewerkers weggaan. Het goede nieuws is dat ze hier als manager invloed op kunnen uitoefenen.
- ▶ Toon Overheadsheets 1 en bespreek de drie redenen waarom goede medewerkers weggaan.

Medewerkers die mentaal ontslag nemen

30 minuten

- ▶ Vertel dat de meeste goede medewerkers weggaan als ze niet tevreden zijn, maar dat er ook zijn die mentaal ontslag nemen. Dit betekent dat ze hun energie en talenten in hun hobby's stoppen; hun werk is voor hen slechts 'een noodzakelijk kwaad'.
- ▶ Vraag de deelnemers of ze wel eens met iemand hebben samengewerkt die alleen het hoognodige deed. Iemand die potentieel had maar dit niet waarmaakte - en dit ook niet erg leek te vinden. Iemand die nooit ideeën aandroeg maar alleen maar klaagde over van alles en nog wat. Er zijn ontzettend veel medewerkers die alleen 'het hoognodige doen' - medewerkers die mentaal ontslag genomen hebben.
- ▶ Vertel dat zij een negatieve invloed kunnen hebben op andere medewerkers, en dat naast hun attitude meestal ook hun prestaties verslechteren. Als dit gebeurt, moeten managers tijd en middelen besteden aan het verbeteren van prestaties, het geven van counseling of zelfs ontslag. Dit is jammer omdat medewerkers die mentaal ontslag nemen, net als hun collega's die ergens anders zijn gaan werken,

waarschijnlijk wel gemotiveerd waren om goed te presteren toen ze met hun baan begonnen.

- ▶ Deel Handout 2 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek daarna de antwoorden. De antwoorden zijn:

1. *Niet.*
2. *Hij wil niet slecht voor de dag komen. Hij vindt haar aardig en wil niet dat ze gedesillusioneerd raakt. Hij leert haar hoe het werkt.*
3. *Hij weet dat het hem niets oplevert – erkenning, lof, enzovoort. Hij denkt dat Jan het niet zal opmerken. Hij wil gewoon doen wat Jan verwacht – meer niet.*
4. *Jan geeft geen feedback (positief of negatief). Hij praat niet vaak met Jos. Hij heeft lage verwachtingen van zijn medewerkers. Hij kan niet delegeren.*
5. *Interesse tonen in hem als persoon. Ideeën en innovatie stimuleren. De normen verhogen en het werk van Jos vaak prijzen. Regelmatig onder vier ogen met Jos praten.*
6. *Ze hebben het geld nodig. Blijven is makkelijker dan een andere baan zoeken. Ze vinden hun collega's aardig.*

Veelvoorkomende problemen

30 minuten

- ▶ Vertel de deelnemers dat goede leiders weten dat zelfs uitstekend presterende medewerkers leiding nodig hebben. Maar een evenwicht vinden tussen vaak genoeg contact hebben met uw medewerkers zodat zij uw sturing en steun voelen maar niet zo vaak dat ze vinden dat u geen vertrouwen heeft in hun vaardigheden, is niet altijd eenvoudig.

- ▶ Deel Handout 3 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen.

- ▶ Leg de deelnemers uit wat micromanagement is:

Bij micromanagement willen managers elke stap en methode die medewerkers gebruiken om een taak te doen strak in de hand houden. Hoewel dit een veelvoorkomend probleem is onder nieuwe managers die weinig vertrouwen hebben in hun eigen kunnen als leider, lopen zelfs ervaren managers die graag de touwtjes in handen houden het risico in deze managementval te trappen.

Medewerkers willen eerst als mens behandeld worden en dan pas als medewerker. Micromanagers behandelen hun medewerkers eerst als medewerker en meestal op een beheersende wijze. Misschien probeert de manager wel betrokken te blijven bij zijn medewerkers, maar de impact van een micromanagementstijl is negatief en toont een gebrek aan vertrouwen. Het ondermijnt de motivatie van de medewerker om te groeien en zijn zelfvertrouwen.

- ▶ Leg vervolgens uit wat laissez-faire-leiderschap is:

Het andere uiterste is ook slecht voor de manager/medewerker-relatie. Managers die een laissez-faire-stijl hanteren, leggen helemaal geen contact. Ze geven aanwijzingen en verdwijnen dan. Ze denken ten onrechte dat hun werk als manager gedaan is als ze een

opdracht geven of een taak toewijzen. Hoewel dit een veelvoorkomend probleem is voor nieuwe managers die zich op taken richten in plaats van op mensen, kunnen ook ervaren managers die proberen hun medewerkers volledig te empoweren maar geen sturing bieden slachtoffer worden van deze managementval.

Soms is laissez-faire-leiderschap het gevolg van de dagelijkse problemen waar de tijd van een manager mee gevuld is. Zeg nou zelf, vaak bent u gewoon een paar weken bezig met het managen van een crisis of evenement dat al uw tijd en energie in beslag neemt. Dat geeft niks. Maar als u regelmatig bezig bent met het managen van taken en evenementen in plaats van contact te leggen met uw medewerkers, dan zullen uw team en organisatie hier uiteindelijk onder te lijden hebben.

► Bespreek onderstaande discussievragen met de deelnemers:

1. Deed Marvin aan micromanagement of laissez-faire-management?
2. Waarom denkt u dat?
3. Wat had hij aan het eind van het programma veranderd aan zijn stijl?

Antwoordsuggesties:

1. *Laissez-faire-management.*
2. *Hij had geen contact met zijn medewerkers. Hij had zoveel vertrouwen in Grace dat hij haar met rust liet. Hij besteedde aandacht aan de operationele kwesties zonder zich zorgen te maken over zijn medewerkers. Hij maakte zich alleen maar zorgen als er een probleem was. Hij wist niet wat er gaande was.*
3. *Hij plande tijd om Tony te trainen om met het nieuwe systeem te werken. Hij was vastbesloten meer manieren te vinden om Maria te laten blijken dat hij haar waardeerde. Hij toonde belangstelling voor Devons privéleven.*

► Deel Handout 4 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek daarna de antwoorden:

1. *Mentaal ontslag nemen*
2. *Redenen waarom medewerkers weggaan, micromanagement*
3. *Micromanagement*
4. *Redenen waarom medewerkers weggaan*
5. *Laissez-faire-leiderschap*
6. *Mentaal ontslag nemen*

Pauze

15 minuten

Waarom goede medewerkers blijven

90 minuten

Redenen waarom goede medewerkers blijven

30 minuten

► Vertel de deelnemers dat veel managers denken dat medewerkers alleen voor het geld werken. Maar geld is niet de belangrijkste reden waarom medewerkers weggaan of blijven. Ze vinden zaken als waardering, erkenning en het gevoel 'op

de hoogte te zijn' belangrijker dan financiële compensatie. Deze zaken geven hen het gevoel dat er 'toekomst' in hun baan zit, en dat ze 'verbonden' zijn met hun werkplek en hun manager. Dit is heel goed nieuws voor managers, want waardering, erkenning en een gevoel van verbondenheid kosten namelijk niets en het zijn zaken waar zij direct invloed op kunnen uitoefenen.

- ▶ Wijs de deelnemers er echter op dat medewerkers individuen zijn met een heel eigen karakter en achtergrond. De een voelt zich door iets heel anders gewaardeerd dan een ander. Maar managers kunnen dit alleen maar weten als ze een persoonlijke band opbouwen met hun medewerkers. Vertel de deelnemers dat het hun taak is om te achterhalen wie hun medewerkers zijn en wat zij belangrijk vinden. Waar de ene medewerker zich door gewaardeerd voelt, daar geneert de ander zich voor. De verantwoordelijkheid en groei waar de ene medewerker behoefte aan heeft, kan een ander intimideren. Managers moeten dus de individuele behoeften van al hun medewerkers achterhalen.
- ▶ Deel Handout 5 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek daarna de antwoorden. De antwoorden zijn: groeien, groeien, verbonden, gewaardeerd, gewaardeerd, verbonden, verbonden, gewaardeerd, gewaardeerd, groeien, gewaardeerd.
- ▶ Bespreek onderstaande discussievragen over het programma met de deelnemers:
 1. Waarom had Marvin geen band met zijn medewerkers?
 2. Waarom had Grace die wel?
 3. Wat had Tony naast training nog meer nodig?
 4. Hoe ontdekte Marvin wat elke medewerker nodig had?
 5. Wat had Maria nodig om te blijven? En Tony? En Devon? En Grace?
 6. Wat was het moeilijkste dat Marvin moest doen?

Antwoorden:

1. *Hij bracht geen tijd door met zijn medewerkers.*
2. *Ze behandelde de medewerkers eerst als mens en dan pas als medewerker.*
3. *Hij moest het gevoel hebben dat hij zonder risico om hulp kon vragen.*
4. *Hij legde persoonlijk contact en gebruikte de 10-minuten check up.*
5. *Maria had waardering en meer verantwoordelijkheid nodig. Tony had vaardigheidstraining nodig en het gevoel dat hij zonder risico om hulp kon vragen. Devon wilde respect en hij wilde zijn manager als mens leren kennen. Grace moest het gevoel hebben dat ze een toekomst had, maar het was al te laat.*
6. *Ontspannen en op menselijk vlak contact leggen met zijn team.*

Wat is belangrijk voor uw team?

15 minuten

- ▶ Vertel de deelnemers dat iedereen ergens anders door gemotiveerd wordt. Om te bepalen wat hun medewerkers motiveert, moeten ze eerst bepalen wat hun medewerkers belangrijk vinden. Als ze dit weten en hier actie op ondernemen, zullen ze contact leggen met hun medewerkers en zorgen dat deze zich gewaardeerd voelen en groeien. Ze doen iets om goede medewerkers te behouden.
- ▶ Vertel de deelnemers dat ze nu gaan bepalen wat belangrijk is voor hun medewerkers. Dit kunnen zaken zijn als respect, zich nuttig of belangrijk voelen,

plezier hebben, enzovoort. Ze moeten observeren hoe medewerkers omgaan met hen en met elkaar. Vinden ze het leuk om iemand anders in te werken? Stralen ze als u hen publiekelijk complimenteert met hun werk? Vinden ze het leuk als het team samenwerkt in tijden van stress? De deelnemers moeten bij hun medewerkers achterhalen wat deze belangrijk vinden op het werk, waardoor zij zich gewaardeerd en belangrijk voelen.

- ▶ Deel Handout 6 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen.

Veelvoorkomende problemen

30 minuten

- ▶ Vertel de deelnemers dat het creëren van een omgeving die motiverend en stimulerend is, een overweldigende taak kan zijn. En helemaal als ze dan ook nog contact moeten leggen met hun medewerkers en hen het gevoel moeten geven dat ze gewaardeerd worden en groeien. Vertel hen dat zij verantwoordelijk zijn voor het creëren van de werkomgeving. Maar als ze hun gedrag gaan veranderen, wordt dit na een tijdje heel vanzelfsprekend. Het wordt de manier waarop ze hun team leiden, waarop ze leidinggeven.
- ▶ Vertel hen dat hun werkomgeving motiverend en stimulerend wordt als ze regelmatig contact leggen met hun medewerkers, laten blijken dat ze hen waarderen en hen helpen zich professioneel te ontwikkelen. De medewerkers zullen elkaar ook anders gaan behandelen. Ze zullen het gedrag van de manager gaan overnemen.
- ▶ Waarschuw de deelnemers voor de problemen die kunnen ontstaan als ze iedereen hetzelfde proberen te behandelen in een poging om rechtvaardig te zijn of alleen waardering tonen voor mensen die op hen lijken. Vertel dat lof een universele motivator is, maar dat de manier waarop ze hun medewerkers prijzen net zo uniek en individualistisch moet zijn als de medewerkers zelf.
- ▶ Deel Handout 7 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek daarna de antwoorden:
 1. *Ja. Hij was zichtbaar blij. Hij glimlachte en praatte na afloop van het overleg met zijn collega's. Hij leek van de aandacht te genieten.*
 2. *Nee. Hij voelde zich duidelijk niet op zijn gemak. Hij zakte onderuit in zijn stoel en vertrok zodra het overleg was afgelopen zodat hij met niemand hoefde te praten.*
 3. *Ja. Omdat hij genoot van de aandacht, zal hij waarschijnlijk gemotiveerd zijn om uitstekende prestaties te leveren.*
 4. *Nee. Hij geneerde zich en zal zich wel twee keer bedenken voordat hij uitstekende prestaties levert als dit betekent dat hij weer het middelpunt van de belangstelling wordt.*
 5. *Onder vier ogen prijzen of alleen ten overstaan van zijn directe collega's of hem een persoonlijk bedankbriefje geven, kunnen goede motivators zijn.*
 6. *Ja.*
 7. *Waarschijnlijk niet. Als Tjeerd een band had met Raymond en Leo en hen goed kende, dan zou hij weten dat Leo er niet van houdt in het middelpunt van de belangstelling te staan.*
- ▶ Vertel de deelnemers dat mensen van nature aan anderen leuk vinden wat ze leuk vinden aan zichzelf. En dat geeft niets, zolang ze de sterke punten van anderen

maar niet over het hoofd zien. Vertel dat het belangrijk is dat ze de sterke punten van al hun medewerkers erkennen en stimuleren. Het zijn deze verschillende sterke punten en talenten die de afdeling sterk en productief maken. Vertel de deelnemers dat wanneer zij de tijd nemen om de uniekheid van elk van hun medewerkers te erkennen en waarderen, hun sterke punten en talenten het team zullen verenigen. De medewerkers zullen gemotiveerd zijn om goed te presteren en dat helpt om goede medewerkers te behouden.

Motivatiefactoren

15 minuten

- ▶ Vertel de deelnemers dat gemotiveerde medewerkers voor meer winst zorgen. Om goede medewerkers te behouden, moeten ze hen gemotiveerd houden. Op de eerste werkdag hebben medewerkers de interne motivatie om goed werk te leveren. Hoewel sommige medewerkers dit behouden, hebben de meesten externe motivators nodig. Vertel dat het gebruik van positieve feedback, lof, erkenning en waardering om medewerkers te motiveren de simpelste manier is om goede medewerkers te behouden.
- ▶ Herinner de deelnemers aan de drie redenen waarom medewerkers weggaan (Overheadsheets 1).
- ▶ Vertel dat de drie beste motivators contact leggen met medewerkers, waardering tonen en medewerkers ontwikkelen zijn en dat deze allerlei verschijningsvormen hebben.
- ▶ Deel Handout 8 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek daarna de antwoorden:
Contact leggen: vraag 2, 6, 9, 10, 11 en 18.
Waardering: vraag 3, 4, 5, 8, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20 en 22.
Groeien: vraag 1, 7, 8, 12, 15, 16 en 21.
- ▶ Deel Handout 9 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen.
- ▶ Deel Handout 10 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek daarna de antwoorden:
 1. *Waar*
 2. *Waar*
 3. *Waar*
 4. *Niet waar. Iedereen vindt andere dingen belangrijk en wordt door andere dingen gemotiveerd. Beloningen moeten net zo uniek zijn als het individu.*
 5. *Niet waar. Hoewel het een universele motivator is, is het belangrijk hoe u het geeft. Medewerkers die graag publieke erkenning krijgen, worden gemotiveerd als ze erkenning krijgen tijdens een bijeenkomst met alle medewerkers. Maar een andere medewerker kan zich generen voor zo'n groots gebaar.*
 6. *Waar*
 7. *Waar*
 8. *Waar*

Uw medewerkers motiveren**10 minuten**

- ▶ Vertel de deelnemers dat medewerkers die zich niet verbonden voelen met hun baas, die het gevoel hebben dat ze niet gewaardeerd worden of dat ze niet groeien, vaak op zoek gaan naar een betere werkomgeving. Sommige managers verzetten zich tegen het idee dat zij hun medewerkers moeten helpen zich verbonden of gewaardeerd te voelen of het gevoel te geven dat ze groeien. Anderen klinkt het misschien als 'soft' management in de oren, geitewollensokkengedoe. Maar research naar wat organisaties succesvol maakt, toont steeds weer aan dat tevreden medewerkers een positieve invloed hebben op de winst. Medewerkers willen zich verbonden voelen met u. Ze willen gewaardeerd worden. Ze willen groeien.
- ▶ Vertel de deelnemers dat ze hun medewerkers dus deze drie externe motivators moeten bieden – dit kan in zoveel vormen als ze maar kunnen bedenken. Deze drie externe motivators vormen een goed beginpunt. Als u echter weet dat iets anders belangrijk is voor één van uw medewerkers, probeer dat dan te bieden als motivator. Bijvoorbeeld: als gezien worden als expert belangrijk is voor één van uw medewerkers, vraag hem dan naar zijn mening en prijs zijn expertise veelvuldig.

Contact leggen met uw medewerkers**50 minuten**

- ▶ Vertel de deelnemers dat contact leggen draait om de medewerkers helpen zich belangrijk en deel van het team te voelen. Medewerkers willen en moeten zich verbonden voelen met u. Mensen hebben de basisbehoefte om erbij te horen. Medewerkers helpen zich deel van het team te voelen, is essentieel voor de band van de manager met de medewerkers. Hiermee toont de manager dat hij om hen geeft als mens – als medewerker. Hiervoor moet de manager een werkomgeving creëren die aanvaardend, respectvol en stimulerend is. Het creëren van zo'n omgeving begint bij de persoon, niet alleen bij de medewerker. Vertel dat mensen willen dat anderen merken of ze op hun werk verschijnen of niet, of dat ze een goede of slechte dag hebben. Ze willen opgemerkt worden. Medewerkers willen eerst als mens behandeld worden en dan pas als medewerker, niet andersom. Een team bestaat uit mensen, een afdeling uit medewerkers.
- ▶ Deel Handout 11 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek daarna de antwoorden:
 1. *Hij vond dat Sandra niets om hem gaf.*
 2. *Hij vond dat Sandra om hem als persoon gaf.*
 3. *Slechts een paar minuten toen het druk was. Als het later rustiger wordt, zal ze langer met hem praten.*
 4. *In het eerste scenario had het een negatieve impact op de klanten. Ze moesten langer wachten en Sjaak gaf hen geen goede service. In het tweede scenario zette Sandra Sjaak in de keuken in, waar hij productief kon zijn zonder in zijn toestand met klanten te hoeven omgaan.*
 5. *Scenario twee.*
 6. *Teamlid.*
- ▶ Vertel de deelnemers dat Sandra in Scenario twee zorgt dat Sjaak weet dat ze om hem geeft en dat ze doet wat het beste is voor hem en de klanten. Maar als ze later

verder praat met Sjaak is het belangrijk dat ze luistert maar niet buitensporig veel tijd besteedt aan het bespreken van Sjaaks privé-problemen. Ze moet het evenwicht zien te bewaren.

Manieren om contact te leggen

- ▶ Vraag de deelnemers wanneer ze voor het laatst *echt één-op-één* met al hun medewerkers gepraat hebben. Wanneer hebben ze hen allemaal voor het laatst verteld hoe blij ze zijn dat zij deel uitmaken van hun team? Als u zich de precieze dag kunt herinneren en dit is in de afgelopen week – dan doet u het heel goed; u doet alles wat u kunt om goede medewerkers te behouden. Als u het niet zeker weet, bent u niet de enige. De beste bedoelingen raken vaak in het slop door de dagelijkse bezigheden als manager.

Vertel dat het redelijk eenvoudig is om bij te houden wanneer ze met wie gepraat hebben, en waarover, als ze slechts aan een paar mensen leidinggeven. Maar als ze meer medewerkers hebben, wordt het een stuk lastiger om ervoor te zorgen dat ze met iedereen contact leggen – en niet alleen met degenen die meer aandacht nodig hebben.

Vertel dat het essentieel is dat managers contact houden met hun team en weten wat er gaande is. Elke dag een paar minuten besteden aan sociaal contact met medewerkers garandeert niet alleen dat zij hun medewerkers eerst als mens en dan pas als medewerker behandelen. Het maakt het ook makkelijker om de gezondheid van het team te beoordelen. Als de medewerkers zich op hun gemak voelen bij u – als ze een band met u hebben – zullen ze ook open zijn tegen u. Deze korte gesprekjes vormen een rijke bron van informatie. Een aarzeling, een terloopse opmerking of negatieve lichaamstaal vertellen u of alles goed gaat met uw medewerkers.

- ▶ Vertel de deelnemers dat ze door middel van **ochtendgesprekken** en **10-minuten check ups** eenvoudig bij kunnen houden hoe goed ze contact leggen met hun medewerkers. Bovendien helpen deze instrumenten om een uitstekend presterend team op te bouwen en in stand te houden.

Ochtendgesprekken

- ▶ Vertel dat dit geen managementtechniek is; het is gewoon een instrument om contact leggen met medewerkers makkelijker te maken. Succesvolle verkopers houden vaak informatie over hun klanten bij – zoals wanneer ze op vakantie gaan of over hun kinderen. Twee maanden later tijdens een follow-upgesprek kan de verkoper dan bijvoorbeeld vragen hoe het met de kinderen gaat of hoe de vakantie was. Hierdoor voelen mensen zich belangrijk. Vertel dat de deelnemers dit instrument kunnen gebruiken om contact te leggen met hun medewerkers. Ze kunnen het ook aan hun eigen situatie aanpassen.

- ▶ Deel Handout 12 uit en vertel:

*Dit heet een **ochtendgesprek** omdat:*

- *U **elke ochtend** met uw medewerkers moet praten over iets dat niets met het werk te maken heeft. Soms is dit alleen een begroeting. Op andere dagen kan het een gesprek van vijf of tien minuten zijn.*

- *Dit moet gebeuren aan het **begin van de werkdag van de medewerker** – zo mogelijk in het eerste half uur. Als u er een gewoonte van maakt uw medewerkers pas een paar uur na aanvang van het werk aan te spreken, kunnen zij het gevoel krijgen dat u het te druk heeft om zelfs maar 'hallo' tegen hen te zeggen.*
- ▶ Vertel de deelnemers dat ze dit instrument op twee manieren kunnen gebruiken: halverwege de week of dagelijks. Als de deelnemers een traditionele baan van negen tot vijf hebben, moeten ze het eerste half uur van de werkdag inplannen als contacttijd en over de werkvloer lopen. Als ze in ploegendienst werken, moeten ze dit doen zodra hun medewerkers arriveren, zelfs als ze ergens anders mee bezig zijn. Na een paar weken hebben ze contact met iedereen zonder erbij na te denken. En het team wordt er sterker van.

Halverwege de werkweek

Deelnemers die vinden dat ze hun medewerkers redelijk goed kennen maar moeite hebben om te onthouden met wie ze gepraat hebben en wanneer, moeten halverwege de week de handout bekijken om te bepalen wie ze nog moeten spreken. Zij kunnen op de handout noteren welke medewerkers ze op welke dag gesproken hebben.

Dagelijks

Deelnemers die nog moeten beginnen met contact leggen, moeten de handout dagelijks gebruiken totdat ze zich de nieuwe gedragslijnen eigen hebben gemaakt. Ze kunnen de handout als planner gebruiken, en noteren wat ze willen bespreken, of als logboek, om hen eraan te herinneren wat ze verder nog moeten bespreken.

10-minuten check up

- ▶ Vertel dat deze bedoeld is voor periodiek contact met medewerkers om het team te versterken. Het is een goede manier om medewerkers het gevoel te geven dat ze deel zijn van het team en dat ze belangrijk zijn. Vertel de deelnemers dat ze dit eens per maand of zelfs eens per kwartaal kunnen doen. In het begin kunnen ze het wekelijks doen. Vertel dat het een simpele manier is om te bepalen wat de medewerkers belangrijk vinden. En dat het ook helpt om de eenheid in het team te versterken.
- ▶ Vertel dat de **10-minuten check up** uit drie vragen bestaat:
 - Hoe gaat het met jou?
 - Hoe gaat het met het team?
 - Wat kan ik doen?
- ▶ Vertel dat de nadruk in deze **10-minuten check up** op het werk ligt maar dat kan blijken dat persoonlijke problemen invloed hebben op het werk van medewerkers. Dit is niet erg. Medewerkers zijn eerst mens en dan pas medewerker – en zo willen ze ook behandeld worden.

Maar vertel wel dat het belangrijk is dat de deelnemers laten blijken dat ze meeleven maar dat ze de medewerkers niet gaan counselen voor privé-problemen. Geef aan dat dit evenwicht moeilijk te vinden, maar wel heel belangrijk is.

- ▶ Geef aan dat het aanhoren van de privé-problemen van medewerkers de deelnemers inzicht kan geven in werkproblemen. Maar het aanhoren van de privé-

problemen van medewerkers mag niet ten koste gaan van klanten, hun werk of hun relaties met andere medewerkers. Ze moeten luisteren en dan het gesprek weer op het werk brengen. Ze kunnen bijvoorbeeld zeggen: “Dat is een lastige situatie. Het spijt me maar het lijkt me geen goed idee dat ik, als jouw manager, jou persoonlijk advies ga geven.”

- ▶ Vertel de deelnemers dat de **10-minuten check ups** in het begin wat langer dan tien minuten kunnen duren omdat zij en hun team er nog niet aan gewend zijn. Als het team zich realiseert dat hun manager echt wil weten hoe het gaat en hoe het beter kan, zullen zij zich opener opstellen en zullen de gesprekjes sneller en beter verlopen.
- ▶ Deel Handout 13 uit. Vertel de deelnemers dat ze hierop aantekeningen kunnen maken over hun 10-minuten check ups. Elk medewerker biedt hen andere inzichten.
- ▶ Deel Handout 14 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek daarna de antwoorden.

Uw medewerkers waarderen

60 minuten

- ▶ Vertel de deelnemers dat het makkelijk wordt om hun medewerkers te tonen dat ze hen waarderen als dit eenmaal onderdeel is van de manier waarop ze omgaan met hun team. Medewerkers willen het gevoel hebben dat hun werk ertoe doet. En het is de taak van de manager om hiervoor te zorgen.
- ▶ Managers denken vaak dat waardering tonen hetzelfde is als een hoog salaris. Maar hoewel medewerkers zich door salarisopslag goed en gewaardeerd voelen, is dit slechts een kortetermijnoplossing die meestal maar één keer per jaar beschikbaar is of als iemand promotie maakt. Managers moeten hun medewerkers regelmatig via hun interacties tonen dat ze hen waarderen. Maak het leuk, oprecht en creatief. Feedback is één van de makkelijkste en, indien correct gebruikt, één van de meest motiverende vormen van waardering.
- ▶ Deel Handout 15 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek daarna de antwoorden:
 1. *Complimenten geven.*
 2. *Vragen om de mening van medewerkers.*
 3. *Verbeteringen erkennen.*
 4. *Succes vieren.*
 5. *Dank u zeggen.*
 6. *Meer verantwoordelijkheid geven.*
 7. *Medewerkers publieke erkenning geven.*
 8. *Een medewerker van de maand aanwijzen.*
 9. *Uitstekende prestaties belonen.*
 10. *Een bedankbriefje schrijven.*
 11. *De medewerkers deze week laten kiezen welke dienst ze draaien.*
 12. *De medewerker deze week zelf een dag vrij laten kiezen.*
 13. *Een medewerker eerder weg laten gaan.*
 14. *Een speciale parkeerplek toewijzen.*
 15. *Een medewerker een dag lang koning of koningin laten zijn.*

- ▶ Bespreek de volgende vragen met de deelnemers:
Welke niet-financiële beloningen zouden uw medewerkers motiveren?
Welke niet-financiële beloningen biedt u momenteel om waardering te laten blijken?
- ▶ Deel Handout 16 uit en bespreek aan de hand hiervan de vier soorten feedback.
- ▶ Deel Handout 17 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek daarna de antwoorden:
 1. *Lof: vraag 1, 5*
 2. *Opbouwende feedback: vraag 4, 8*
 3. *Stilzwijgen: vraag 3, 6*
 4. *Kritische feedback: vraag 2, 7*

Feedbackmomenten

- ▶ Deel Handout 18 uit. Vertel dat sommige managers moeite hebben met het geven van lof en opbouwende feedback. Deze handout is bedoeld om het geven van feedback makkelijker te maken.
- ▶ Vertel dat plannen de enige garantie is dat ze niet zullen vergeten hun medewerkers positieve feedback te geven, wat heel belangrijk is. Vraag de deelnemers Handout 18 voor elk van hun medewerkers in te vullen.
- ▶ Deel Handout 19 uit. Vertel de deelnemers dat ze deze na een week moeten invullen om te kijken hoe goed ze het gedaan hebben.
- ▶ Vertel dat dit instrument zowel bij ongeplande als geplande feedback helpt en dat ze het aan hun eigen situatie kunnen aanpassen.

Uw medewerkers helpen groeien

45 minuten

- ▶ Vertel de deelnemers dat het hun verantwoordelijkheid als manager is om hun medewerkers te helpen groeien. Hoe sterker het team, hoe beter de resultaten. Hoe sterker uw team, hoe groter de kans dat u vooruitgang boekt.
- ▶ Vertel de deelnemers dat het belangrijk is dat ze doorlopend blijven leren en het gevoel hebben vooruitgang te boeken. De meeste medewerkers houden wel van een uitdaging. Welke motivatie hebben medewerkers die elke morgen zeggen: 'Ik kan niet wachten om naar mijn werk te gaan en weer precies hetzelfde te doen als gisteren'? Nou doen mensen die aan de lopende band werken dit wel, maar lopende band-medewerkers die goed gemanaged worden, hebben leidinggevendenden die hun team voortdurend uitdagingen bieden. Manieren om het aantal fouten te verminderen, de efficiency of kwaliteit te verbeteren, de snelheid op te voeren en werkmethoden te verbeteren, zijn allemaal voorbeelden van manieren waarop goede leidinggevendenden hun lopende band-medewerkers een uitdaging bieden.
- ▶ Goede trainers doen hetzelfde. Ze stimuleren hun team om elke wedstrijd hun best te doen. Elke wedstrijd is een nieuwe uitdaging. In combinatie met de poging om records te verbreken en persoonlijke records te vestigen zet dit hen aan tot persoonlijke groei.

- ▶ Vertel de deelnemers dat er gelukkig vele manieren zijn om hun medewerkers het gevoel te geven dat ze groeien. Er zijn allerlei manieren om hen professioneel te ontwikkelen.

Uw team ontwikkelen

- ▶ Vertel de deelnemers dat ze hun medewerkers professioneel moeten ontwikkelen om hen klaar te maken voor nieuwe verantwoordelijkheden of promotie. Vertel dat professionele ontwikkeling een beloning is voor goede prestaties. *Goede medewerkers blijven zich ontwikkelen en zullen eerder blijven als ze geloven dat u wilt dat ze groeien en u hen kansen biedt om dit te doen.* Vaardigheidstraining door andere medewerkers, medewerkers vragen een werkoverleg te leiden of stimulerende taken die buiten hun verantwoordelijkheid vallen aan hen delegeren, zijn voorbeelden van het *informeel* ontwikkelen van uw medewerkers. Medewerkers naar trainingen sturen of een bespreking houden om hun professionele sterke punten en verbeteringsgebieden te bespreken, zijn voorbeelden van het *formeel* ontwikkelen van medewerkers.
- ▶ Vertel de deelnemers dat het ontwikkelen van medewerkers er ook toe leidt dat zij zich gewaardeerd voelen omdat goede prestaties beloond worden. Vertel dat ontwikkeling zowel een beloning als uitdaging is, maar dat zowel manager als medewerkers het moeten willen. Als medewerkers zich verzetten tegen professionele ontwikkeling, kan het zijn dat ze er gewoon nog niet aan toe zijn.
- ▶ Deel Handout 20 uit en vraag de medewerkers om deze in te vullen. Bespreek daarna hun antwoorden.

Antwoordsuggesties:

- Anton kan u observeren bij het oplossen van het probleem van de klant.
 - Anton kan proberen het probleem zelf af te handelen terwijl u in de buurt blijft om eventueel te helpen.
 - U kunt Anton fictieve voorbeelden geven en verschillende aanpakken bespreken.
 - U kunt een rollenspel doen met Anton.
 - U kunt hem naar een training sturen.
 - U kunt Anton laten samenwerken met iemand die heel goed is in klachtenbehandeling.
- Haar laten samenwerken met een andere medewerker die probleemaccounts behandelt, zodat ze van hem kan leren.
 - U kunt samen met haar aan de probleemaccounts werken.
- Een ontwikkelgesprek plannen (of er momenteel nu promotiekansen zijn of niet) en bespreken welke kennis en vaardigheden nodig zijn voor de volgende stap. Daarna bepalen wat de sterke punten van Patrick voor de nieuwe rol zijn en waaraan hij nog moet werken, en een actieplan opstellen.
- Afhankelijk van haar leerstijl een boek of training aanraden, nadat u heeft uitgelegd wat ze hiervan kan leren. Daarna een follow-up doen voor de training die ze gevolgd heeft.
 - Haar haar werkplek laten organiseren.
 - Haar een gedeelde werkplek laten organiseren en dit aan de rest van het team uitleggen.
 - Haar laten samenwerken met een andere medewerker die heel georganiseerd is.
- Hem alle kansen geven om in het openbaar te spreken: werkoverleg leiden, zijn bevindingen aan de afdeling, directie, enzovoort laten presenteren.
 - Michiel naar een training 'Spreken in het openbaar' sturen.

Ontwikkelgesprekken

- ▶ Vertel de deelnemers dat het bepalen van de ontwikkelbehoeften van een medewerker een beetje intimiderend kan zijn.
- ▶ Deel Handout 21 uit. Met behulp van deze handout kunnen de deelnemers zich stap voor stap voorbereiden op een ontwikkelgesprek.
- ▶ Vertel de deelnemers dat ze voorafgaand aan de gesprekken eerst met hun medewerkers hun interesses en potentiële volgende stappen moeten bespreken. Ze moeten uitleggen dat het ontwikkelgesprek geen kans geeft op promotie maar op professionele groei en als voorbereiding op meer verantwoordelijkheden dient. Dit ontwikkelproces hoeft maar één of twee keer per jaar plaats te vinden. Als de handout is ingevuld wordt deze het actieplan voor de medewerker.

Vóór het gesprek

Geef de medewerker een exemplaar van Handout 21, zodat hij zich op het gesprek kan voorbereiden. Plan daarna een tijdstip om de handout samen in te vullen. Vertel de medewerker dat u hem steunt, maar dat hij zelf de verantwoordelijkheid heeft voor zijn professionele groei en ontwikkeling. De ontwikkelactiviteiten zijn zijn verantwoordelijkheid en in sommige gevallen bestaan deze slechts uit een gedragsverandering die de manager alleen maar hoeft te prijzen en stimuleren.

Na het gesprek

Plan een follow-upgesprek. Dit moet een kort gesprek zijn om de voortgang van de overeengekomen ontwikkelactiviteiten te bespreken.

- ▶ Deel Handout 22 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek daarna hoe goed de deelnemers vinden dat zij hun medewerkers helpen groeien.

Een teamactieplan ontwikkelen

30 minuten

- ▶ Vertel de deelnemers dat ze nu op basis van de zelfbeoordelingen (Handouts 3, 14 en 19 en 22) een teamactieplan gaan creëren.
- ▶ Deel Handout 23 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen.
- ▶ Deel vervolgens Handout 24 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek daarna de antwoorden:

Contact leggen met uw medewerkers

- Uw medewerkers het gevoel geven dat ze deel van het team zijn en belangrijk.
- Medewerkers moeten zich verbonden voelen met hun manager.
- Sommige medewerkers nemen ontslag omdat ze geen band hebben met hun baas.
- Medewerkers willen eerst als mens en dan pas als medewerker behandeld worden.
- Een team bestaat uit mensen, een afdeling uit medewerkers.
- Praat elke dag een paar minuten één-op-één met uw medewerkers.
- Als uw medewerkers zich verbonden voelen met u, zullen ze ook open zijn tegen u.
- Ochtendgesprekken.
- 10-minuten check ups.

Uw medewerkers waarderen

- Medewerkers willen het gevoel hebben dat zij belangrijk zijn.
- Medewerkers moeten zich gewaardeerd voelen.

- Zich ongewaardeerd of beknut voelen is voor sommige medewerkers een reden om ontslag te nemen.
- Feedback is één van de makkelijkste en – indien correct gegeven – meest motiverende vormen van waardering.
- Verbale complimenten geven.
- Een bedankbriefje schrijven.
- Om meningen vragen.
- Inzet of verbeteringen onder vier ogen erkennen.
- Successen vieren.
- ‘Dankjewel’ zeggen.
- Meer verantwoordelijkheden geven.
- De medewerker publieke erkenning bieden.
- Uitstekend werk belonen.

Uw medewerkers helpen groeien

- Medewerkers moeten het gevoel hebben dat ze vooruit komen.
- Medewerkers houden van een uitdaging.
- Zich ongewaardeerd of beknut voelen is voor sommige medewerkers een reden om ontslag te nemen.
- Professionele ontwikkeling is een beloning voor goede prestaties en een middel om waardering te tonen.
- Opbouwende feedback helpt medewerkers te voldoen aan de vereisten van hun huidige functie. Medewerkers professioneel ontwikkelen helpt hen klaarstomen voor meer dan hun huidige werkzaamheden.
- Er zijn informele en formele manieren om medewerkers professioneel te ontwikkelen.
- Uw medewerkers elkaar laten trainen.
- Hen vragen een werkoverleg te leiden.
- Stimulerende taken delegeren.
- Medewerkers naar workshops of trainingen sturen.

Lof

- Een soort feedback die medewerkers een goed gevoel geeft.
- Krachtige vorm van waardering.
- Indien oprecht gegeven en aangepast aan de stijl van de medewerker, is het een universele motivator.
- Zorgt dat medewerkers zich belangrijk en gewaardeerd voelen.
- Betrap uw medewerkers elke dag op het doen van iets goeds.
- Houd het simpel maar specifiek.
- Een snel verbaal compliment onder vier ogen.
- Een bedankbriefje.
- Een opmerking tijdens een vergadering.
- Een presentatie.
- Een opmerking tegen de collega's van uw medewerker in het bijzijn van die medewerker.
- Een opmerking tegen uw manager in het bijzijn van de medewerker.
- Maak het niet ingewikkeld, maar doe het wel vaak.

Opbouwende feedback

- Een soort feedback die medewerkers een goed gevoel geeft.
- Een positief gevolg van de acties van een medewerker waardoor de medewerker die acties waarschijnlijk zal voortzetten.
- Toont uw medewerkers dat u om hen geeft en in hen gelooft.
- Een manier om prestaties te stimuleren.
- Gebruik het als een medewerker iets nieuws leert of probeert om zichzelf te verbeteren.

Stilzwijgen

- Een soort feedback die, als u hem als voornaamste vorm van feedback gebruikt, het zelfvertrouwen van medewerkers ondermijnt.
- Medewerkers die goed presteren kunnen denken dat het u niets kan schelen.
- Slechte presteerders kunnen gaan denken dat zij het niet erg hoeven te vinden als u het ook niet erg vindt.
- Slechte presteerders kunnen er van staan te kijken dat hun prestaties niet aan de normen voldoen.
- Naast kritische feedback is dit de snelste manier om goede medewerkers te verliezen.
- Stilzwijgen mag als u het in combinatie met lof en opbouwende feedback gebruikt.

Kritische feedback

- Meest schadelijke vorm van feedback.
- Ondermijnt het zelfvertrouwen van medewerkers.
- Maakt het behouden van goede medewerkers moeilijk.
- Stilzwijgen of gebrek aan commentaar op positieve prestaties terwijl alleen het negatieve wordt opgemerkt.

Ochtendgesprekken

- Handout 12 maakt contact leggen op dagelijkse basis makkelijker.
- Praat met elk van uw medewerkers over iets wat niets met het werk te maken heeft.
- Begroeting of gesprek van vijf minuten.
- Geef uzelf als persoon.
- Instrument om dagelijks of halverwege de week te gebruiken.
- Als contact leggen een gewoonte wordt, kunt u de handout gebruiken als planner of logboek.
- U kunt Handout 13 aanpassen aan uw omstandigheden.

10-minuten check up

- Helpt u periodiek contact te leggen met medewerkers om uw team te versterken.
- Geeft medewerkers het gevoel dat ze een belangrijk deel van het team zijn.
- Eén of twee keer per maand tien minuten, afhankelijk van uw team.
- Simpele manier om te bepalen wat uw medewerkers belangrijk vinden.
- Vraag: 'Hoe gaat het met jou?'
- Vraag: 'Hoe gaat het met het team?'
- Vraag: 'Wat kan ik doen?'
- U kunt de handout aanpassen aan uw omstandigheden.

Feedbackmomenten

- Bedoeld om feedback geven makkelijker te maken.
- U kunt het gebruiken voor ad hoc feedback.
- U kunt het gebruiken voor een opbouwend feedbackgesprek.
- Herinnert u eraan positieve feedback te geven.
- U kunt Handout 18 aanpassen aan uw omstandigheden.

Ontwikkelgesprekken

- Bedoeld om u te helpen de sterke punten en ontwikkelbehoeften van medewerkers te bepalen.
- Handout 21 bereidt u en de medewerkers voor op het ontwikkelgesprek.
- Geen garantie voor promotie.
- Wordt een actieplan voor de medewerker.
- Ontwikkelgesprekken hoeft u slechts één of twee keer per jaar te houden.

- ▶ Vertel de deelnemers dat het enige wat ze moeten doen om goede medewerkers te behouden, is: elke dag een paar minuten met hen praten en af en toe een 10-minuten check up, waardering tonen voor goed werk en inzet; medewerkers ontwikkelkansen bieden om hen te helpen professioneel te groeien.
- ▶ Vertel dat ze, als ze dit doen, goede medewerkers zullen motiveren waardoor de kans groter wordt dat deze blijven en goede prestaties blijven leveren. Tevreden medewerkers zorgen voor meer winst en daar draait het in het zakenleven tenslotte allemaal om.

Met *commitment* is het makkelijk

- ▶ Vertel de deelnemers dat gedragsverandering met *commitment* een stuk makkelijker wordt. U weet dat het de juiste aanpak is, dus doet u het. Het is juist voor uw team, voor u en voor de organisatie. Iedereen wint.
- ▶ Vertel de deelnemers dat ze een betere manager worden door het doorvoeren van deze veranderingen in hun dagelijkse leven, en dat ze een sterker, verenigder team zullen hebben.

Het is een marathon, geen sprint

- ▶ Vertel de deelnemers dat hun werkomgeving niet van de ene op de andere dag zal veranderen. Vertel hen dat ze langzaam moeten beginnen. Ze moeten aan hun team bewijzen dat er iets aan het veranderen is.
- ▶ Vertel de deelnemers dat hun medewerkers aanvankelijk achterdochtig kunnen zijn over de toename van het aantal interacties of vraagtekens kunnen zetten bij de oprechtheid van de complimenten. Voor hen is het ook allemaal nieuw. Vertel de deelnemers dat ze in het werkoverleg kunnen aankondigen dat ze het team willen versterken. Ze kunnen hun medewerkers vertellen dat ze wat vaker contact willen en dat ze willen laten blijken hoezeer ze hen waarderen.
- ▶ Vertel de deelnemers dat ze langzaam moeten beginnen. Ze kunnen zich bijvoorbeeld eerst richten op het dagelijkse contact en het waarderen van de inzet van de medewerkers. Na een paar weken kunnen ze dan beginnen met 10-minuten check ups. Na een paar maanden kunnen ze de professionele groei bespreken met hun medewerkers.
- ▶ Vertel dat de medewerkers in het begin sceptisch kunnen zijn, maar dat zij wel zullen bijdraaien. Als ze merken dat de manager oprecht is en dat ze een veel beter gevoel over hun werk hebben, zullen ze inzien dat de veranderingen positief zijn.
- ▶ Deel Handout 25 uit. Vertel de deelnemers dat ze deze één keer per maand moeten gebruiken om hun voortgang te checken.
- ▶ Deel Handout 26 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. Bespreek daarna de antwoorden:

Deel 1

De belangrijkste redenen waarom goede medewerkers weggaan: vraag 1.

Uw medewerkers helpen groeien: vraag 2, 10, 12 en 14.

Waardering tonen: vraag 3, 11 en 15.

Mentaal ontslag nemen: vraag 4.

Contact leggen: vraag 5, 7 en 9.

Micromanagement: vraag 6.

Laissez-faire-leiderschap: vraag 8.

Lof (waardering tonen): vraag 13 en 16.

Lof, opbouwende feedback, stilzwijgen en kritische feedback: vraag 17

Deel 2

1. motivators, blijven
2. mensen, verschillende
3. motiveert, belangrijk
4. lof, deze moet geven
5. alle, erkennen
6. goede, motiveren
7. band
8. belangrijk, team
9. gewaardeerd, groeien
10. team
11. contact te leggen
12. 10-minuten check up
13. lof, opbouwende feedback
14. voornaamste
15. kritische feedback
16. beloning
17. formele, informele
18. garantie, groeien
19. contact leggen, waardeert, groeien

PREVIEW
www.tfc.nl

3.

Cursistenmateriaal

De materialen in dit hoofdstuk mogen, in tegenstelling tot de rest van deze handleiding, worden gekopieerd voor gebruik tijdens een training op basis van het programma **“Goede medewerkers behouden”**.

PREVIEW
www.tfc.nl

Uw ervaringen

1. Noteer hieronder welke banen u gehad heeft en waarom u daar bent weggegaan. Als u nog steeds bij uw eerste werkgever werkt, ga dan naar vraag 5.

Functie: _____

Reden voor vertrek:

Functie: _____

Reden voor vertrek:

2. Wat vond u goed aan wat uw manager deed?

3. Wat vond u niet goed aan wat uw manager deed?

4. Wat scheelde eraan? (Als uw reden voor vertrek een hoger salaris was, wat voor soort omgeving had uw besluit om te vertrekken dan moeilijker gemaakt?)

5. Noteer hieronder een baan die u gehouden heeft en die u leuk vindt.

Functie: _____

6. Beschrijf wat u leuk vond aan de werkomgeving.

7. Wat deed uw manager dat u goed vond?

Alleen het hoognodige

Lees onderstaand scenario door. Beantwoord daarna de vragen.

Jos: *Wat doe jij nou, Yvette?*

Yvette: *Ik ga de adresstickers op de folders plakken.*

Jos: *Doe maar niet. Dat hoeft donderdag pas af te zijn. Dat doen we morgen wel.*

Yvette: *Maar we hebben nog twintig minuten. Als we het samen doen, krijgen we het wel af.*

Jos: *Kom op nou, Yvette. Jan merkt toch niet of we het vandaag of morgen doen. Hij merkt pas wat als we het donderdag niet af zouden hebben. Dus waarom zouden we ons vandaag extra inspinnen?*

Yvette: *Ik dacht als we het vandaag afkrijgen, kunnen we beginnen aan...*

Jos: *Luister, Yvette. Ik weet dat het je eerste week is, maar Jan wil graag dat alles op zijn manier gebeurt. Doe nou maar gewoon alleen wat er gevraagd wordt.*

Yvette: *Ik denk niet dat ik gelukkig kan zijn met zo'n manier van werken. Ik houd van uitdagingen en nieuwe dingen. Ik bedenk graag manieren om efficiënter te kunnen werken. Als ik 's avonds naar huis ga, wil ik het gevoel hebben dat we iets bereikt hebben.*

Jos: *Het spijt me dat ik het moet zeggen, maar... volgens mij heb je dan de verkeerde baan. Ik heb lang geleden al geleerd dat Jan het heel druk heeft en geen tijd heeft voor ons. Hij wil dat wij gewoon doen wat hij vraagt, wanneer hij het vraagt... punt uit.*

1. Is Jos tevreden met zijn werk of niet? _____

2. Noem een aantal redenen waarom Jos Yvette ontmoedigt.

3. Noteer een aantal redenen waarom Jos niet wil beginnen met de adresstickers.

4. Wat denkt u dat Jan doet (of niet doet) dat bijdraagt aan de instelling van Jos om 'alleen te doen wat nodig is'.

5. Wat kan Jan doen om Jos terug te veranderen van een medewerker die 'mentaal ontslag genomen heeft' in de gemotiveerde medewerker die hij was toen hij met zijn werk begon?

6. Waarom denkt u dat medewerkers soms 'mentaal ontslag nemen' in plaats van te vertrekken?

PREVIEW
www.tfc.nl

Zelfbeoordeling

Zet een vinkje voor de managementgedragslijnen die u het beste beschrijven.

- Als u een project toewijst, werkt u stap-voor-stap met uw medewerkers.
- Als u een project toewijst, vertrouwt u erop dat uw medewerkers er zelf wel uitkomen.
- Als u een project toewijst, werkt u nauw samen met uw medewerkers als het nieuw voor hen is maar controleert u slechts periodiek als ze het werk kennen.

-
- U wilt alle e-mails, memo's, enzovoort zien voordat uw medewerkers die versturen.
 - Uw medewerkers mogen alle e-mails en memo's zelf versturen, zonder tussenkomst van u.
 - Uw medewerkers mogen zelfstandig e-mails en memo's versturen maar u wilt wel een kopie ontvangen zodat u op de hoogte blijft.

-
- U vindt dat uw medewerkers niet genoeg tijd doorbrengen met de klanten, dus ze moeten van u een logboek bijhouden van de tijd die ze met elke klant doorbrengen.
 - Omdat u geen klachten van klanten gekregen heeft, gaat u ervan uit dat de service adequaat is.
 - U helpt af en toe zelf klanten als voorbeeld van het soort service dat u verwacht, en prijst medewerkers die uitstekende service bieden.

-
- Tijdens uw vakantie belt u een paar keer per dag naar de zaak.
 - U belt helemaal niet op als u vakantie heeft.
 - Tijdens uw vakantie belt u een paar keer op om te vragen hoe het met iedereen gaat.

-
- U werkt vaak samen met uw medewerkers om te zorgen dat het werk goed gedaan wordt.
 - U bemoeit zich niet met het werk van uw medewerkers, tenzij er een probleem is.
 - U controleert af en toe hoe het werk van uw medewerkers verloopt.

-
- U praat regelmatig met elk van uw medewerkers maar houdt het gesprek wel op het werk gericht.
 - U praat met uw medewerkers als ze iets nodig hebben of als er een probleem is.
 - U praat vrijwel elke dag even met uw medewerkers over koetjes en kalfjes.

Hoewel dit geen allesomvattende zelfbeoordeling is, biedt het u toch een globaal overzicht van uw stijl. De eerste uitspraak van elke groep illustreert de neiging tot micromanagement; de tweede uitspraak illustreert de neiging tot laissez-faire-leiderschap; de derde uitspraak illustreert een evenwichtiger aanpak voor leidinggeven op basis van de behoeften van de situatie en de medewerker.

Samenvatting

Geef bij onderstaande uitspraken aan wat het is:

- ▶ Laissez-faire-leiderschap
 - ▶ Redenen waarom medewerkers weggaan
 - ▶ Mentaal ontslag nemen
 - ▶ Micromanagement
1. Medewerkers die het emotioneel opgeven doen alleen het hoognodige en nooit meer dan van hen verwacht wordt.

 2. Uw medewerker eerst als medewerker behandelen, dan pas als mens.

 3. Managers die elke situatie en het werk van al hun medewerkers proberen te beheersen, hebben deze managementstijl. De medewerkers hebben vaak het gevoel dat hun baas wel contact heeft met hun werk maar niet met hen, en ze vinden ook dat hun manager geen vertrouwen in hen heeft.

 4. De medewerkers voelen zich niet verbonden met hun baas of ze hebben niet het gevoel dat ze kunnen groeien of gewaardeerd worden.

 5. Managers die hun medewerkers volledig proberen te *empoweren* zodat ze zelf helemaal niets meer hoeven te doen, hebben deze managementstijl. De medewerkers voelen vaak geen band met hun baas en vinden ook dat hun baas niet om hen geeft.

 6. Medewerkers die hun echte talent en energie voor hobby's bewaren omdat ze hun werk als 'een noodzakelijk kwaad' zien.

Contact leggen, waarderen en groeien

Hieronder staan acties die medewerkers associëren met contact met hun baas, waardering en het gevoel dat ze groeien. Neem elke uitspraak door en bepaal of de medewerker:

- ▶ het gevoel heeft **verbonden te zijn** met zijn baas (V)
- ▶ het gevoel heeft **gewaardeerd te worden** (W)
- ▶ het gevoel heeft dat hij **groeit** (G)

_____ Mijn baas geeft me vaak nieuwe opdrachten.

_____ Ik roteer in het magazijn om andere taken te leren.

_____ Aan het begin van de werkdag praat mijn baas even met me.

_____ In het werkoverleg gisteren vroeg mijn manager om mijn mening.

_____ Ik mag deze maand op de parkeerplek voor de Medewerker van de Maand parkeren.

_____ Mijn baas weet hoe mijn kinderen heten.

_____ Ik praat vaak over voetbal met mijn manager.

_____ Mijn baas vertelde me vanochtend dat ik heel goed omga met klanten.

_____ Toen er een probleem was, vroeg mijn baas mijn suggesties voor een oplossing.

_____ Ik heb met mijn manager besproken wat ik kan doen om mezelf voor te bereiden op meer verantwoordelijkheden.

_____ Ik mag vandaag deze 'Goed gedaan'-pet dragen omdat mijn manager mij op een goede prestatie betrappt heeft.

Uw medewerkers beoordelen

Denk even na over elk van uw medewerkers. Wat is belangrijk voor hem/haar? Noteer uw antwoorden hieronder.

Medewerker: _____ **Datum:** _____

Wat vindt deze medewerker belangrijk op het werk?

Waardoor voelt deze medewerker zich gewaardeerd?

Waardoor voelt deze medewerker zich belangrijk?

Zou deze medewerker het eens zijn met mijn beoordeling als ik ernaar vroeg? Waarom?

Belangrijke feiten over deze medewerker

Datum in dienst:

Verjaardag:

Andere belangrijke data: _____

Informatie over gezin: _____

Hobby's en interesses: _____

Het werkoverleg

Neem onderstaand scenario door en beantwoord daarna de vragen.

Elk kwartaal houdt de directeur, Jan, werkoverleg met alle drie de magazijnploegen. Als het overleg ten einde loopt, vraagt één van de magazijnmanagers, Tjeerd, om erkenning voor twee medewerkers uit zijn ploeg die de recente inventarisatie uitstekend gedaan hebben.

Tjeerd: *Voor we gaan wil ik even zeggen dat Raymond en Leo vorige week met de inventarisatie een uitstekende prestatie geleverd hebben. Door Raymonds idee om productteams te creëren duurde het een half uur korter dan normaal... Bedankt, Raymond.*

Raymond: *(stralend) Het was niks bijzonders...*

Collega's: *Goed zo, Raymond. Klasse.*

Tjeerd: *En Leo ontdekte een fout in de beschadigde en geretourneerde artikelen-lijst van vorige maand waardoor het verlies kleiner werd. Bedankt, Leo.*

Leo: *(voelt zich zichtbaar ongemakkelijk en zakt onderuit in zijn stoel) Graag gedaan.*

Collega's: *Goed gedaan, man.*

Jan: *Dank je, Tjeerd. Raymond, Leo, ga zo door.*

Jan: *(als het applaus is uitgestorven) Onthoud wat we vandaag besproken hebben en zorg dat we klaar zijn om de nieuwste productlijn morgen te versturen.*

Na afloop van het overleg maakt Raymond een praatje met collega's. Hij is nog steeds zichtbaar blij met de publieke erkenning die hij gekregen heeft. Leo gaat zo snel mogelijk weg zonder met iemand te praten.

1. Voelde Raymond zich gewaardeerd door wat Tjeerd zei? Hoe weet u dat?

2. Voelde Leo zich gewaardeerd door wat Tjeerd zei? Hoe weet u dat?

3. Denkt u dat de publieke erkenning een motiverende factor was voor Raymond?
Waarom?

4. Denkt u dat de publieke erkenning een motiverende factor was voor Leo?
Waarom?

5. Op welke andere manieren had Tjeerd zijn waardering voor Leo kunnen laten
blijken?

6. Denkt u dat Tjeerd goede bedoelingen had?

7. Denkt u dat Tjeerd Raymond en Leo eerst als mens kent en dan als medewerker?

Managementactiviteiten

Neem onderstaande lijst met acties door en bepaal of u daardoor:

- ▶ **Contact legt** met uw medewerkers (C)
- ▶ **Waardering** toont (W)
- ▶ Uw medewerkers helpt **groeien** (G)

Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.

- ___ 1. Professionele sterke punten en ontwikkelingsgebieden benoemen.
- ___ 2. De voetbalwedstrijd van gisteravond bespreken met uw medewerkers.
- ___ 3. Een bedankbriefje schrijven voor overwerk en extra moeite voor een recent project.
- ___ 4. De successen van de afgelopen week belichten in het werkoverleg.
- ___ 5. Een medewerker die u iets goeds ziet doen direct een 'Betrap!'-sticker geven.
- ___ 6. Eén van uw medewerkers – een Star Trek-fan – naar de komende fanclubbijeenkomst vragen.
- ___ 7. De mogelijkheid van *mentoring* bespreken met één van uw medewerkers.
- ___ 8. Een medewerker belonen met een training.
- ___ 9. Een medewerker vragen hoe de operatie van zijn partner is verlopen.
- ___ 10. De status van een project bespreken.
- ___ 11. Een medewerker vragen wat hij het leukst – en minst leuk – vindt aan zijn werk, en waarom.
- ___ 12. Verbeteringen en voortgang bij een nieuw project erkennen.
- ___ 13. Verbeterde snelheid en efficiency van ploegwisseling erkennen.
- ___ 14. Pizza voor de lunch bestellen als bedankje voor het feit dat er minder fouten gemaakt zijn bij het balansen.
- ___ 15. Eén van uw medewerkers vragen het werkoverleg te leiden.
- ___ 16. Een informeel proces instellen om de medewerkers kennis te laten nemen van elkaars expertise.
- ___ 17. Medewerkers de kans geven elkaars successen te erkennen.
- ___ 18. Iedereen om suggesties vragen om het werk interessanter te maken.
- ___ 19. Een bel laten rinkelen op het moment dat de weekdoelen gehaald worden.
- ___ 20. 'Goed gedaan!' zeggen.
- ___ 21. De medewerker vragen welke training zij wil.
- ___ 22. 'Zomaar' taart meebrengen.

Medewerkerbeoordeling

Medewerker: _____

Ik weet wat belangrijk is voor deze medewerker.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik weet wat deze medewerker motiveert.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik probeer deze medewerker regelmatig te motiveren.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>

Medewerker: _____

Ik weet wat belangrijk is voor deze medewerker.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik weet wat deze medewerker motiveert.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik probeer deze medewerker regelmatig te motiveren.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>

Medewerker: _____

Ik weet wat belangrijk is voor deze medewerker.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik weet wat deze medewerker motiveert.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik probeer deze medewerker regelmatig te motiveren.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>

Medewerker: _____

Ik weet wat belangrijk is voor deze medewerker.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik weet wat deze medewerker motiveert.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik probeer deze medewerker regelmatig te motiveren.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>

Medewerker: _____

Ik weet wat belangrijk is voor deze medewerker.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik weet wat deze medewerker motiveert.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik probeer deze medewerker regelmatig te motiveren.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>

Medewerker: _____

Ik weet wat belangrijk is voor deze medewerker.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik weet wat deze medewerker motiveert.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik probeer deze medewerker regelmatig te motiveren.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>

Medewerker: _____

Ik weet wat belangrijk is voor deze medewerker.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik weet wat deze medewerker motiveert.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik probeer deze medewerker regelmatig te motiveren.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>

Medewerker: _____

Ik weet wat belangrijk is voor deze medewerker.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik weet wat deze medewerker motiveert.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik probeer deze medewerker regelmatig te motiveren.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>

Medewerker: _____

Ik weet wat belangrijk is voor deze medewerker.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik weet wat deze medewerker motiveert.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik probeer deze medewerker regelmatig te motiveren.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>

Medewerker: _____

Ik weet wat belangrijk is voor deze medewerker.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik weet wat deze medewerker motiveert.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik probeer deze medewerker regelmatig te motiveren.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>

Medewerker: _____

Ik weet wat belangrijk is voor deze medewerker.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik weet wat deze medewerker motiveert.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik probeer deze medewerker regelmatig te motiveren.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>

Medewerker: _____

Ik weet wat belangrijk is voor deze medewerker.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik weet wat deze medewerker motiveert.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik probeer deze medewerker regelmatig te motiveren.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>

Medewerker: _____

Ik weet wat belangrijk is voor deze medewerker.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik weet wat deze medewerker motiveert.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik probeer deze medewerker regelmatig te motiveren.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>

Medewerker: _____

Ik weet wat belangrijk is voor deze medewerker.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik weet wat deze medewerker motiveert.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Ik probeer deze medewerker regelmatig te motiveren.	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>

Samenvatting

Bepaal of onderstaande uitspraken waar of niet waar zijn. Als ze niet waar zijn, geef dan aan waarom.

1. Een medewerker kiest ervoor te presteren op basis van bepaalde motiverende factoren.

Waar Niet waar _____

2. Als je een medewerker een stimulans biedt om ervoor te kiezen goed te presteren, dan motiveer je hem om goed te presteren.

Waar Niet waar _____

3. Gemotiveerde medewerkers zorgen voor een stijging van de winst.

Waar Niet waar _____

4. Om rechtvaardig te zijn moet u iedereen hetzelfde behandelen – dezelfde beloningen, dezelfde verantwoordelijkheden en taken, dezelfde soorten erkenning.

Waar Niet waar _____

5. Lof is een universele motivator, ongeacht hoe u het uit.

Waar Niet waar _____

6. U houdt goede medewerkers door hen gemotiveerd te houden.

Waar Niet waar _____

7. De drie beste motivators zijn contact leggen met uw medewerkers, waardering tonen en hen helpen groeien.

Waar Niet waar _____

8. Weten wat belangrijk is voor elk medewerker helpt u bepalen hoe u hen kunt motiveren.

Waar Niet waar _____

De lunchdrukte

Lees deze twee scenario's en beantwoord daarna de vragen.

Scenario 1

Sandra: *Je bent te laat, Sjaak.*

Sjaak: *Ja, sorry, ik...*

Sandra: *Je moet vandaag achter de kassa. De lunchdrukte is al begonnen.*

Sjaak: *Ik sta vandaag op de planning voor de keuken. Ik zou liever...*

Sandra: *Ik heb je echt vóór nodig. Kom op.*

Een kwartier later staat de rij klanten bijna tot buiten. De klanten raken gefrustreerd omdat het allemaal zo langzaam gaat. Sjaak lijkt de klanten die voor zijn neus staan nauwelijks te zien. Sandra zegt tegen Sjaak dat hij maar in de keuken moet gaan helpen en dat ze hem later nog wel spreekt. Tanja, een collega, vraagt Sandra wat er met Sjaak aan de hand is. Sandra zegt: 'Geen idee, maar wat het ook is, hij kan er maar beter snel overheen raken.'

Scenario 2

Sandra: *Je bent te laat, Sjaak.*

Sjaak: *Ja, sorry, ik...*

Sandra: *Je bent anders nooit te laat. Wat is er aan de hand?*

Sjaak: *Ik, eh...*

Sandra: *Alles in orde?*

Sjaak: *Ik heb net gehoord dat mijn moeder ernstig ziek is. Morgen moet ze weer naar het ziekenhuis voor onderzoeken.*

Sandra: *O, Sjaak, wat erg. Wil je vandaag misschien liever vrij? Je staat achter de kassa ingepland.*

Sjaak: *Ik wil liever gewoon werken. Dat leidt een beetje af en ik weet dat we mensen tekortkomen.*

Sandra: *We moeten aan de slag want de lunchdrukte begint al op gang te komen, maar we praten later verder. Ga maar naar de keuken, dan stuur ik wel iemand anders naar voren.*

Sjaak: *Dank je.*

1. Hoe denkt u dat Sjaak zich in Scenario 1 voelde?

2. Hoe denkt u dat hij zich in Scenario 2 voelde?

3. Hoeveel meer tijd besteedde Sandra in Scenario 2 aan Sjaak?

4. Wat was het effect op de klanten in beide scenario's?

5. In welk scenario denkt u dat Sjaak zich belangrijk voelt? Alsof hij erbij hoort? Alsof hij contact heeft met Sandra?

6. Denk u dat Sjaak zich in Scenario 2 een medewerker of een teamlid voelt?

10-minuten check up

Medewerker: _____

Hoe gaat het met jou?

Datum:

Hoe gaat het met het team?

Wat kan ik doen?

Hoe gaat het met jou?

Datum:

Hoe gaat het met het team?

Wat kan ik doen?

Zelfbeoordeling

Vul deze zelfbeoordeling in om te bepalen hoe goed u contact legt met elk van uw medewerkers. Op basis van deze informatie gaat u een actieplan opstellen.

O = mee oneens

W = weet niet

E = mee eens

- _____ Ik ken al mijn medewerkers als individu.
- _____ Mijn medewerkers zouden zeggen dat ik hen eerst als mens behandel, dan pas als medewerker.
- _____ Ik weet welke interesses/hobby's mijn medewerkers hebben.
- _____ Deze week heb ik met elk van mijn medewerkers gepraat over iets dat niets met het werk te maken heeft.
- _____ Ik weet wat belangrijk is voor elk van mijn medewerkers op het werk, en bied de juiste motivators.
- _____ Deze maand heb ik met alle medewerkers gepraat over hoe het met het team gaat.
- _____ Mijn medewerkers voelen een persoonlijke band met mij.
- _____ Mijn medewerkers hebben het gevoel bij mijn team te horen.
- _____ Mijn medewerkers hebben het gevoel belangrijk te zijn.
- _____ Het minste wat ik doe, is mijn medewerkers aan het begin van hun werkdag begroeten.

Invuloefening: Waardering

Vul aan. Dit zijn allemaal manieren om uw medewerkers te tonen dat u hen waardeert.

1. C_____ geven.
2. _____n om de mening van medewerkers.
3. Verbeteringen _____nen.
4. _____s vieren.
5. ____k u zeggen.
6. Meer ve_____id geven.
7. Medewerkers _____e erkenning geven.
8. Een medewerker van de _____ aanwijzen.
9. Uitstekende prestaties be_____.
10. Een bedankbriefje s_____.
11. De medewerkers deze week laten kiezen welke d_____ ze draaien.
12. De medewerker deze week zelf een ____g vrij laten kiezen.
13. Een medewerker eerder weg laten g_____.
14. Een speciale pa_____plek toewijzen.
15. Een medewerker een dag lang _____ of koningin laten zijn.

Soorten feedback

Er zijn vier soorten feedback: lof, opbouwende feedback, stilzwijgen en kritische feedback. Lof en opbouwende feedback zijn vormen van waardering omdat ze positief en motiverend zijn. Ze zijn een positief gevolg van de acties van uw medewerkers, waardoor ze deze waarschijnlijk op termijn zullen voortzetten. Door lof en opbouwende feedback voelen medewerkers zich belangrijk en gewaardeerd.

Stilzwijgen en kritische feedback zijn negatief en hebben een averechtse uitwerking. Ze zijn een negatief gevolg van de acties van medewerkers. Dit kan effectief werken, maar alleen op korte termijn.

Lof

Dit kan snel, eenvoudig en leuk zijn. Lof is een universele motivator omdat het opbeurend is als het oprecht gegeven wordt op een manier die bij de medewerker past. Lof vergroot het zelfvertrouwen van medewerkers. Het toont hen dat u hen opmerkt, dat u om hen geeft. Hierdoor zullen ze waarschijnlijk goed blijven presteren. Een simpel 'Je hebt die klant heel goed geholpen' is snel gezegd maar heeft veel effect omdat het een specifieke erkenning van goed werk is. Houd het simpel maar specifiek. Zorg dat de medewerker weet waar u het over heeft als u 'goed gedaan' zegt.

U kunt iemand prijzen met:

- ▶ Een opmerking in het voorbijgaan (u loopt langs en ziet de medewerker iets goeds doen).
- ▶ Een doelgerichte opmerking onder vier ogen (u gaat expres naar de medewerker toe om hem een compliment te geven).
- ▶ Een bedankbriefje.
- ▶ Een opmerking in het werkoverleg.
- ▶ Een presentatie tijdens een vergadering.
- ▶ Een opmerking tegenover de collega's van de medewerker in zijn aanwezigheid.
- ▶ Een opmerking tegen uw manager, in bijzijn van de medewerker.

Lof is een krachtige vorm van waardering. Onderschat nooit de waarde van lof. *Maak het niet ingewikkeld maar doe het wel vaak.*

Opbouwende feedback

Een andere vorm van positieve feedback is opbouwende feedback. Net als lof vergroot het het zelfvertrouwen van medewerkers. Het is een krachtige vorm van waardering omdat het uw medewerkers toont dat u om hen geeft en in hen gelooft.

Opbouwende feedback is een stimulans voor inzet. Gebruik het als:

- ▶ De medewerker iets nieuws leert.

- ▶ De medewerker werkt aan zelfverbetering.
- ▶ De medewerker positieve correctie nodig heeft.

Als u stimulans en informatie biedt over hoe ze beter kunnen worden en de gewenste resultaten kunnen boeken, krijgen de medewerkers meer zelfvertrouwen en voelen zij zich gesteund.

Stilzwijgen

Managers staan er vaak van te kijken dat stilzwijgen een vorm van feedback is. Hoe kan een gebrek aan feedback nu een vorm van feedback zijn?

Zelfs als u geen antwoord of reactie geeft, stuurt u een boodschap.

Stel dat u zich een heel nieuw kapsel laat aanmeten of iets doet wat de meeste mensen onkarakteristiek voor u zouden vinden. Hoe voelt u zich als mensen niets zeggen over deze verandering? De meeste mensen vatten dit persoonlijk op.

Als u niet reageert op positief gedrag, kunnen uw medewerkers denken dat het u niets kan schelen; 'Waarom zou ik nog moeite doen?'. Na verloop van tijd kan het hun zelfvertrouwen ondermijnen of zelfs volledig uithollen. De medewerkers kunnen besluiten dat als u niets om slechte prestaties geeft, zij dat ook niet hoeven te doen. Of erger nog, ze weten misschien niet dat hun prestaties verbetering behoeven en staan dan raar te kijken tijdens het functioneringsgesprek.

Stilzwijgen werkt averechts en het is het hoofdbestanddeel van laissez-faire-leiderschap. Naast kritische feedback is dit de snelste manier om goede medewerkers kwijt te raken. Stilzwijgen is echter wel goed als lof en opbouwende feedback uw voornaamste vormen van feedback zijn. Het zou uitputtend en onrealistisch zijn om voortdurend commentaar te geven op elke gedragslijn. Stilzwijgen is alleen negatief als het de voornaamste vorm van feedback is die uw medewerkers krijgen.

Kritische feedback

Kritische feedback is de meest schadelijke vorm van feedback. Iedereen wordt wel eens bekritiseerd. Dit is een vernederende ervaring. Managers die gedrag bekritisieren zullen er moeite mee hebben om goede medewerkers te behouden en hebben vaak ook medewerkers die mentaal ontslag genomen hebben.

Er zijn twee vormen van kritische feedback:

- ▶ Een manager kan gedrag en resultaten bekritisieren in plaats van opbouwende feedback te geven ter verbetering.
- ▶ Een manager zegt nooit iets over uitstekende prestaties of inzet, maar alleen iets over negatieve zaken.

Geef aan wat voor soort feedback het is

Lees onderstaande scenario's en geef aan welk soort feedback de manager geeft:

- ▶ Lof
- ▶ Opbouwende feedback
- ▶ Stilzwijgen
- ▶ Kritische feedback

1. "Je hebt die laatste klant heel goed geholpen, Jos. Ze was boos dat we diezelfde broek niet meer hadden. Maar je luisterde en stelde een andere kleur voor, en ze was duidelijk tevreden. Alles verliep goed en wij hebben er weer een tevreden klant bij. Dank je."

2. "Stan, er zitten drie fouten in dit kasboek. Ik heb vorige week gezegd dat je zorgvuldiger moet zijn bij het invoeren van de cijfers. Nu moet ik *al* het werk wat je tot nu toe gedaan hebt gaan controleren."

3. Linda komt de postkamer binnen om met haar werk te beginnen. Ze is twintig minuten te laat. Joris, die nu eigenlijk lunchpauze zou hebben, is bezig met het klaarmaken van de pakketjes die over een kwartier worden opgehaald. Pakketjes die niet klaar zijn, worden pas de volgende dag verzonden. Hun chef, Carla, zegt tegen Joris dat hij nu met pauze kan gaan en vraagt Linda de bestellingen verder af te maken. Daarna gaat Carla terug naar haar bureau om een aantal telefoontjes te plegen.

4. "Je hebt de afgelopen twee weken al meer omzet gedraaid dan vorige maand, Sara. Je had deze maand een moeizame start maar nadat we erover gepraat hadden, heb je het echt goed gedaan. Ik vind het heel goed zoals je de productvoordelen in je gesprekken met klanten verwerkt hebt, zoals we hadden besproken. Volgende maand gaat het vast nog beter. Hoe vindt je zelf dat het gaat?"

5. "Die presentatie heb je heel goed aangepakt, Kirsten. Je hebt elk punt uitgelegd, vragen beantwoord en kwam goed voorbereid en ontspannen over. Goed zo!"

6. Joep vertelt zijn manager: “Ik weet dat de budgetinformatie waar je om vroeg pas vrijdag klaar hoefde te zijn, maar ik heb het nu al af dus je hebt een paar dagen extra voor het voorbereiden van je presentatie. Bij dat andere project lig ik voor op schema, dus ik kon dit voor laten gaan. Ik weet dat de budgetronde een lastige periode is voor iedereen.” Anton kijkt nauwelijks op van zijn werk en zegt: “Goed, Joep. Leg daar maar neer.”
-

7. “Natascha, hoe vaak moet ik nou nog zeggen dat je op de kop van de stelling het ‘artikel van de week’ moet zetten, niet gewoon iets wat toevallig in de aanbieding is? Natascha stopt met vakken vullen en zegt: ‘We hadden niet genoeg om het hele vak te vullen, dus ik dacht dat het beter was om er dan maar wat anders bij te zetten...’ Haar manager onderbreekt haar en zegt: “Je had eerst met mij moeten overleggen. Nu kunnen we weer helemaal overnieuw beginnen.”
-

8. “Het concept voor de conferentie zien er heel goed uit, Johanna. Laten we even bespreken met welke leveranciers je contact moet opnemen, aangezien dit nieuw voor je is. Dan kunnen we volgende week je voortgang bespreken. Ik weet dat er een hoop details zijn om in de gaten te houden en tot nu toe doe je het echt geweldig. Als je problemen hebt, laat het me dan even weten.”
-

Feedbackmomenten

Medewerker: _____ Datum: _____

Wat heeft deze medewerker de afgelopen tijd gedaan waarvoor ik hem moet prijzen?

Wat zijn de sterke punten van deze medewerker en hoe heeft hij/zij deze de afgelopen tijd benut?

Wat heeft deze medewerker gedaan om aan de verwachtingen te voldoen of deze zelfs te overtreffen?

Werkt deze medewerker aan iets nieuws of aan iets dat niet aan mijn verwachtingen voldoet? Zo ja, welke opbouwende feedback kan ik hem/haar dan geven?

Wanneer heb ik deze medewerker voor het laatst een complimentje gegeven?

Zelfbeoordeling

Vul deze zelfbeoordeling in om te bepalen hoe goed u waardering toont voor uw medewerkers. Op basis van deze informatie gaat u een actieplan opstellen.

O = mee oneens

W = weet niet

E = mee eens

- _____ Ik heb al mijn medewerkers deze week geprezen.
- _____ Lof is het soort feedback dat ik het meeste geef.
- _____ Ik gebruik stilzwijgen alleen in combinatie met lof en opbouwende feedback.
- _____ Ik geef geen kritische feedback.
- _____ Ik probeer elke dag om iemand op iets goeds te betrappen.
- _____ Ik bedenk verschillende manieren om mijn medewerkers erkenning te geven.
- _____ Ik heb al mijn medewerkers gevraagd waardoor zij zich gewaardeerd voelen.
- _____ Ik weet wat belangrijk is voor elk van mijn medewerkers.
- _____ Ik heb een formeel teamerkenningsprogramma ('Medewerker van de maand', enzovoort).
- _____ Ik stimuleer mijn medewerkers om elkaar te prijzen.
- _____ Ik zeg vaak 'dankjewel'.
- _____ Ik prijs zowel voortgang en verbeteringen als uitstekende prestaties.
- _____ Mijn medewerkers weten dat ik niet alleen 'mijn manier van werken' waardeer.
- _____ Mijn medewerkers voelen zich gewaardeerd.

Actieplan: Bekijk bovenstaande zelfbeoordeling. Besteed vooral aandacht aan de uitspraken waar u Oneens of Weet niet geantwoord hebt. Bepaal een aantal acties die u gaat ondernemen om deze gebieden aan te pakken. Vul de sectie 'Mijn medewerkers waarderen' van uw **Teamactieplan** (Handout 23) in.

Wat zou u doen?

Noteer bij elk van onderstaande situaties een ontwikkelactiviteit – formeel of informeel – die u kunt doen.

1. Anton kan heel goed omgaan met klanten. Hij legt productvoordelen uit en verkoopt vaak extra producten. Maar hij kan niet zo goed omgaan met klachten en schuift die vaak door naar u – ook als het iets is wat hij best zelf kan oplossen.

2. Carla is georganiseerd en efficiënt en vraagt altijd om meer werk als ze klaar is met het verwerken van de facturen. U wilt graag dat zij leert om de probleemaccounts te beheren.

3. Patrick werkt al bijna een jaar op het call center en wil de mogelijkheden voor promotie met u bespreken.

4. Belinda is heel goed in juridische research maar ze heeft moeite om georganiseerd te blijven. Hoewel dit niet echt een probleem is in haar huidige functie, zal het dat wel zijn in eventuele andere functies die ze op uw afdeling gaat vervullen.

5. Michiel is heel goed in marktanalyses en demografisch onderzoek, maar hij wordt nerveus als hij zijn bevindingen aan de directie moet presenteren. Daardoor onderschatten veel mensen in de organisatie zijn potentieel.

Ontwikkелgesprek

Medewerker: _____ Datum: _____

Deel 1 – De volgende stap

Wat is een potentiële volgende stap voor deze medewerker (meer specifieke verantwoordelijkheden of promotie)?

Welke kennis en vaardigheden zullen garanderen dat de medewerker succesvol is in deze nieuwe rol? (computervaardigheden, klantrelaties, kritisch denken, interpersoonlijke vaardigheden, leidinggevende vaardigheden, leiderschapsvaardigheden, vermogen om meerdere taken tegelijk te doen, snelle besluitvaardigheid, enzovoort)

Deel 2 – Sterke punten en ontwikkelingsbehoeften

Wat zijn de sterke punten van deze medewerker?

Aan welke professionele ontwikkeling moet deze medewerker werken? Kies slechts een paar gebieden die deze medewerker zullen helpen groeien en zich voorbereiden op promotie.

Deel 3 – Activiteiten voor professionele ontwikkeling

Welke activiteiten benutten de sterke punten van deze medewerker?

Welke activiteiten voorzien in de professionele ontwikkelingsbehoeften van deze medewerker?

Deel 4 – Commitment van de medewerker

De medewerker moet realistische einddata bepalen voor elk van bovengenoemde activiteiten.

Datum voor follow-upgesprek om voortgang te bespreken: _____

Zelfbeoordeling

Vul deze zelfbeoordeling in om te bepalen hoe goed u werkt aan de ontwikkeling van uw medewerkers. Dit is geen beoordeling van hoe goed u werkt met slechte presteerders om hun prestaties te verbeteren. U gaat deze informatie gebruiken om een actieplan te ontwikkelen.

O = mee oneens

W = weet niet

E = mee eens

_____ In het afgelopen jaar heb ik met mijn medewerkers onder vier ogen hun sterke punten en ontwikkelingsbehoeften ten aanzien van hun professionele groei besproken.

_____ In het afgelopen half jaar heb ik al mijn medewerkers één ontwikkelingskans geboden.

_____ Mijn medewerkers weten welke kennis en vaardigheden nodig zijn voor promotie.

_____ Mijn medewerkers weten dat hulp bij hun professionele groei geen garantie voor promotie is, maar ze weten ook dat ontwikkeling goed is en meer kansen op promotie biedt.

_____ Mijn medewerkers kennen hun professionele sterke punten.

_____ Mijn medewerkers zijn zich bewust van hun ontwikkelingsbehoeften.

_____ Mijn medewerkers hebben actieplannen – mondeling of schriftelijk – die hun sterke punten benadrukken en hun professionele groeigebieden ontwikkelen.

_____ Mijn medewerkers vinden dat ze aan het groeien zijn.

Actieplan: Bekijk bovenstaande zelfbeoordeling. Besteed vooral aandacht aan de uitspraken waar u 'oneens' of 'weet niet' geantwoord hebt. Bepaal een aantal acties die u gaat ondernemen om deze gebieden aan te pakken. Vul de sectie 'Mijn medewerkers helpen professioneel te groeien' van het **Teamactieplan** (Handout 23) in.

Samenvatting

Bekijk onderstaande onderwerpen en noteer relevante punten uit deze training. Sommige onderwerpen hebben meer dan tien leerpunten.

Contact leggen met uw medewerkers

Uw medewerkers waarderen

Uw medewerkers helpen groeien

Lof

Opbouwende feedback

Stilzwijgen

Kritische feedback

Ochtendgesprekken

10-minuten check up

Feedbackmomenten

Ontwikkelgesprekken

PREVIEW
www.tfc.nl

Hoe doe ik het?

De maand in één oogopslag

- Mijn medewerkers vinden dat ik hen eerst als mens behandel en dan pas als medewerker.
 - Ik weet welke interesses/hobby's mijn medewerkers hebben.
 - Mijn medewerkers voelen een persoonlijke band met mij.
 - Mijn medewerkers hebben het gevoel bij mijn team te horen.
 - Mijn medewerkers voelen zich belangrijk.
-

- Ik prijs mijn medewerkers regelmatig.
- Lof is de vorm van feedback die ik het meest gebruik.
- Ik geef zo nodig opbouwende feedback.
- Ik geef geen kritische feedback.
- Ik probeer medewerkers regelmatig te betrappen op het doen van iets goeds.
- Ik bedenk verschillende manieren om medewerkers erkenning te geven.
- Ik heb een formeel teamerkenningsprogramma ('Medewerker van de maand', enzovoort).
- Ik stimuleer mijn medewerkers om elkaar te prijzen.
- Ik zeg vaak 'dankjewel'.
- Ik prijs zowel voortgang en verbeteringen als uitstekende prestaties.
- Mijn medewerkers weten dat ik niet alleen 'mijn manier van werken' waardeer.
- Mijn medewerkers voelen zich gewaardeerd.
- In het afgelopen jaar heb ik met mijn medewerkers onder vier ogen hun sterke punten en ontwikkelingsbehoeften ten aanzien van hun professionele groei besproken.
- In het afgelopen half jaar heb ik al mijn medewerkers één ontwikkelingskans geboden.
- Mijn medewerkers weten welke kennis en vaardigheden nodig zijn voor promotie.
- Mijn medewerkers weten dat hulp bij hun professionele groei geen garantie voor promotie is, maar ze weten ook dat ontwikkeling goed is en meer kansen op promotie biedt.
- Mijn medewerkers kennen hun professionele sterke punten.
- Mijn medewerkers zijn zich bewust van hun ontwikkelingsbehoeften.
- Mijn medewerkers hebben actieplannen – mondeling of schriftelijk – die hun sterke punten benadrukken en hun professionele groeigebieden ontwikkelen.
- Mijn medewerkers vinden dat ze aan het groeien zijn.

Alles combineren

Deel 1

Lees onderstaande uitspraken en geef aan welke concepten ze beschrijven.

Voorbeeld

Medewerkers die ontslag nemen omdat ze gaan verhuizen, voor familie gaan zorgen, weer gaan studeren of een andere baan hebben. Soorten personeelsverloop

1. Ze hebben geen band met hun baas en hebben niet het gevoel dat ze groeien of gewaardeerd worden.

2. Nieuwe taken of stimulerende projecten geven.

3. Medewerkers om hun mening vragen over strategieën, problemen of veranderingen.

4. Alleen het hoognodige doen en overal over klagen.

5. Achterhalen wat de hobby's van uw medewerkers zijn.

6. Elk detail van de activiteiten van uw team managen en al het werk van het team beheersen.

7. Uw medewerkers eerst als mens behandelen en dan pas als medewerker.

8. Zonder interventie managen, u heeft geen enkele band met uw medewerkers.

9. Vragen hoe het met een ziek familielid gaat.

10. Medewerkers elkaar laten trainen.

11. Tijdens het werkoverleg de goede prestaties van de afgelopen week prijzen.

12. Een medewerker een selectiegesprek laten observeren om het selectieproces te leren.

13. Medewerkers betrappen op het doen van iets goeds.

14. Een mogelijke mentorrelatie bespreken met één van uw medewerkers.

15. 'Dankjewel' zeggen.

16. Een complimentje tussen neus en lippen door of een bedankbriefje.

17. De vier soorten feedback.

Deel 2

Vul aan:

1. Leiders die de juiste _____ bieden, bevestigen en belonen positief gedrag. Hierdoor zal de medewerker goed _____ presteren.
2. Verschillende _____ worden door _____ dingen gemotiveerd.
3. Om te bepalen wat uw medewerkers _____, moet u eerst achterhalen wat ze _____ vinden.
4. Hoewel ___ een universele motivator is, verschilt wel van medewerker tot medewerker hoe u _____.

5. Het is belangrijk dat leiders de sterke punten van ____ medewerkers _____ en stimuleren.
6. De eenvoudigste manier om ____ medewerkers te behouden is, uw medewerkers regelmatig proberen te _____.
7. Medewerkers gaan vaak weg omdat ze geen ____ met hun baas voelen.
8. Contact leggen draait om uw medewerkers het gevoel geven dat ze _____ zijn en onderdeel van uw ____.
9. Medewerkers gaan vaak weg omdat ze zich niet _____ voelen of omdat ze vinden dat ze niet _____.
10. Een ____ bestaat uit mensen, een afdeling uit medewerkers.
11. Ochtendgesprekken en 10-minuten check ups zijn manieren om het u makkelijker te maken _____.
12. Hoe gaat het met jou?; hoe gaat het met het team?; en wat kan ik doen? zijn de drie vragen die u tijdens de _____ stelt.
13. ____ en _____ zijn de twee vormen van positieve feedback.
14. Stilzwijgen is alleen negatief als het de _____ vorm van feedback is die uw medewerkers krijgen.
15. _____ is de schadelijkste vorm van feedback.
16. Professionele ontwikkeling is een _____ voor goede prestaties.
17. Er zijn zowel _____ als _____ manieren om uw medewerkers te helpen professioneel te groeien.
18. Ontwikkelgesprekken zijn geen _____ voor promotie maar een kans voor uw medewerkers om professioneel te _____.
19. _____ met uw medewerkers, hen tonen dat u hun werk en inzet _____ en hen helpen _____ helpt u om goede medewerkers te behouden.

Redenen waarom medewerkers weggaan

- ▶ Ze voelen geen band met hun baas
- ▶ Ze voelen zich niet gewaardeerd
- ▶ Ze hebben het gevoel dat ze niet groeien