

IAN MACKAY

**HET
CHECK
LIST
BOEK**

**VOOR MANAGERS
EN LEIDINGGEVENDEN**

Inhoud

Lijst van figuren

Inleiding

1	Het stellen van vragen	11
2	Assertiviteit: de eerste stappen	16
3	Assertiviteit: de vaardigheden versterken	21
4	Medewerkers beoordelen	24
5	Coachen	26
6	Bedrijfscultuur	32
7	Creatief problemen oplossen	39
8	Delegeren	45
9	Iemand terechtwijzen	50
10	Externe training	52
11	Conflicthantering	55
12	Een gesprek voeren	57
13	Het introduceren van nieuwe werknemers	63
14	Brieven schrijven	70
15	Luisteren	73
16	Veranderingen in het werk	76
17	Omgaan met stress	81
18	Uw baas managen	87
19	Omgaan met uw tijd	100
20	Uw medewerkers motiveren	111
21	Functioneringsbeoordeling: het systeem	114
22	Functioneringsbeoordeling: het gesprek voorbereiden	125
23	Functioneringsbeoordeling: het gesprek voeren	129
24	Persoonlijke planning	133
25	Medewerkersprofielen	138
26	Een presentatie voorbereiden	143
27	Onderhandelingen voorbereiden	149
28	Problemen oplossen	156
29	Talmen	164

30 Werving	174
31 Rapporten schrijven	179
32 Salarisbeleid en -administratie	184
33 Selectie: het sollicitatiegesprek	187
34 Selectie: het proces	192
35 Selectie: de evaluatie van het gesprek	199
36 Zelfontplooiing	203
37 Een cursus opzetten	212
38 Ontplooiing van de medewerkers	219
39 Personeelsplanning	225
40 U en uw functie	230

Lijst van figuren

1.1 Een aantal vraagvormen	13
1.2 Te vermijden vraagvormen	15
2.1 Gedragstypen	18
2.2 Bewuste en onbewuste associaties bij elk gedragstype	19
2.3 Waarschijnlijke gevolgen van gedrag	20
3.1 Uw reactie vormgeven	23
4.1 Fouten van en ideeën over het beoordelingsproces	25
7.1 Uw voorkeur voor het benaderen van problemen in de afgelopen maand	39
7.2 Matrix van denkstijlen	40
7.3 Creatief denken: zelfopgeworpen blokkaden	41
7.4 Ideeën beoordelen: te snel conclusies trekken	42
7.5 Enkele technieken om fantasierijker te denken	44
12.1 De structuur van een gesprek	61
13.1 Relevante onderwerpen voor een kennismakingsprogramma	67
13.2 Voorbeeld van een kennismakingschecklist	68
15.1 Het ontwikkelen van uw luistervaardigheid: een actieplan	75
18.1 De waardering van de relatie met uw baas	87
18.2 Huidige relatie	90
18.3 Het waargenomen gedrag van uw baas	91
18.4 Persoonlijke beoordeling	91
18.5 Overzicht van sterke en zwakke punten	94
18.6 Delegeren: bereidheid/terughoudendheid	97
18.7 Actieplan	98
19.1 Huidige tijdbesteding (percentages)	102
19.2 Kwadrant: huidige tijdbesteding	103
19.3 Kwadrant: effectieve/efficiënte tijdbesteding	104
19.4 Huidige tijdbesteding: een SWOT-analyse	105
19.5 Tijdbestedingsmatrix	107
19.6 Uw voorgenomen acties: drie belangrijke dimensies	108
19.7 Persoonlijke competentie vergroten	110
24.1 Lopende plannen	135
24.2 Planningscriteria	136

25.1	Voorbeeld van een medewerkersprofiel	142
26.1	Een selectie van visuele hulpmiddelen	146
28.1	Probleemlocatie	157
28.2	Bepaling van risico en inspanning	160
28.3	Probleemoplossing: diverse paden	163
29.1	Mogelijke 'rechtvaardigingen' om taken of potentiële problemen te negeren	165
29.2	De gevolgen van uw talmen: een beoordeling	169
29.3	Voorgenomen actie	174
29.4	Openstaandetakenformulier	174
34.1	Selectietechnieken in uw organisatie	196
36.1	Persoonlijke beoordeling: een SWOT-analyse	208
36.2	Actieplan	210
37.1	De onderlinge relatie tussen de vier hoofdelementen van een cursus	217
38.1	Belangrijkste gebieden van mogelijke ontplooiing	220
40.1	Niveaus van beslissingsbevoegdheid	231
40.2	De onderdelen van uw rol	232
40.3	Liever wel / liever niet	235
40.4	Gebruikelijke tijdsproblemen	236
40.5	Functieanalyse/actieplan	238

Inleiding

Als onderdeel van zijn werk als docent human resource management begon wijlen Ian MacKay in de jaren '70 van de 20e eeuw met het opstellen van checklists. Ze vormen een weerslag van zijn idee dat de voornaamste functie van een leraar het helpen van anderen is; helpen met leren en, vooral, helpen om zelfstandig te denken. Als onderdeel van zijn visie hechtte hij veel waarde aan Kiplings zogenaamde 'zes eerlijke bedienden': Wat, Waarom, Wanneer, Hoe, Waar en Wie. Hij stimuleerde het gebruik ervan met zijn checklists, die hij zag als aanzetten voor nog diepergaande vragen. "Ze zijn," zei hij, "ontworpen om een aantal vragen te stellen die van belang zijn voor het goed functioneren van leidinggevendden. Ze zijn niet uitputtend en er zijn nog wel meer vragen te stellen over bepaalde onderwerpen. Maar als ze managers ertoe overhalen om hun eigen benadering eens tegen het licht te houden, zijn ze geslaagd."

De checklists zijn in Groot-Britannië met veel bijval ontvangen. Oorspronkelijk verschenen ze in het blad van het Institute for Training and Development. Volgens de uitgever van dat blad was het de populairste serie ooit. In dit boek treft u een selectie van MacKays succesvolste checklists aan.

1 Het stellen van vragen

Managers brengen een groot deel van hun werkzame jaren door met het stellen en beantwoorden van vragen, hoewel slechts een enkeling zich bewust is van de verschillende soorten vragen die mogelijk zijn. Als u de verschillende vormen die vragen aan kunnen nemen, inziet en ook het doel dat die vormen dienen, kunt u uw eigen vaardigheid op dit gebied verbeteren.

Diagnose vooraf

- 1 Hoe vaak stelt u vragen op uw werk? Thuis? Elders?
- 2 Hoeveel vragen denkt u dat u gemiddeld per dag stelt?
- 3 In hoeverre zou uw vaardigheid in het stellen van vragen het niveau van uw werk kunnen beïnvloeden? Of dat van uw relaties thuis? Of van de manier waarop u overkomt in andere situaties?
- 4 Hoeveel uur training in het stellen van vragen hebt u de laatste drie jaar gehad?
Hoeveel boeken of artikelen hebt u in diezelfde periode over het onderwerp gelezen? Met welk resultaat?
- 5 Hoe hoog schat u uw vaardigheid in om gevoel in een vraagstelling te leggen? Tijdens gesprekken op het werk? Tijdens vraaggesprekken die u leidt? Tijdens vergaderingen? Aan de telefoon? Thuis? Elders?
 - Zit u boven het 'gemiddelde'? Of bent u juist 'gemiddeld'? Of zelfs 'beneden het gemiddelde'?
 - Hoe weet u dat?
 - Hoe kunt u dat weten?
- 6 Gebruikt u een uitgebreid scala aan verschillende vormen van vragen stellen om uw verschillende doelen te bereiken (zie figuur 1.1)?

- Is het u over het algemeen duidelijk waarom u een bepaald soort vraag gebruikt?
- Hoeveel moeite doet u normaal om ervoor te zorgen dat uw vragen het standpunt van de andere persoon als het ware al vormgeven?
- Gunt u de andere persoon altijd denktijd om een goed antwoord te geven op uw vraag?
- Hoe goed kunt u een ander laten spreken zonder zelf iets te zeggen?
- In hoeverre analyseert u antwoorden op uw vragen in termen van:
 - * Wat lijkt de ander te zeggen?
 - * Wat kan afgeleid worden van wat er gezegd wordt en van de manier waarop dat gebeurt?
 - * Wat wordt er overgedragen door de gehele manier van antwoorden (de non-verbale signalen)?
- Hoe vaak hebt u de neiging om, in welk gesprek dan ook, het antwoord al voor te koken? Of om uw eigen vragen te beantwoorden? Of om de zinnen van de ander af te maken (zie figuur 1.2)?
- Hoever gaat u in het vermijden van vragen waaruit wellicht uw onwetendheid blijkt?
- Hoe vaak wordt u afgeleid tijdens een gesprek, om vervolgens het antwoord op uw vraag niet goed te horen?
- Hoe vaak wordt u gevraagd uw vraag te herhalen?

De toekomst?

- 7 Suggesteren uw antwoorden dat uw vaardigheid in het effectief stellen van vragen voor verbetering vatbaar is?
 - Welke mogelijke actie suggesteren uw antwoorden?
 - Als u vindt dat u iets moet doen, wat gaat u dan doen? Wanneer?
- 8 Wat voor hulp kunt u van collega's krijgen? Van uw gezinsleden? Van anderen? Wie gaat u erbij betrekken? Wie zou u erbij móeten betrekken?
- 9 Als u besloten hebt wat u op welke termijn gaat doen, hoe houdt u dan de vinger aan de pols? Hoe meet u uw vooruitgang? Op welke momenten?

Soort vraag	Doel	Manier van vragen	Voorbeelden
Open	Om een verstandhouding te krijgen	Contact	Inleidende vragen/opmerkingen om een eerste oppervlakkige band te creëren en de ander op zijn gemak te stellen, bijvoorbeeld een verwijzing naar een gezamenlijke ervaring of naar ongebruikelijke hobby's
	Om uitgebreide achtergrondinformatie te krijgen	Algemeen	"Wilt u me eens vertellen ..."
	Om meningen te peilen	Naar een mening vragen Een voorzet	"Wat vindt u van ..." "Wat denkt u daarvan ..." Een onderwerp uitgebreid van commentaar voorzien en dan wachten tot de ander het overneemt of erop reageert (de 'verborgen vraag')
Peilend	Om belangstelling te tonen/aan te moedigen	non-verbale geluiden	"Ehmmm?", "Uh?", "Ah?", "O?", "Hmmm?", samen met de bijpassende gelaatsuitdrukkingen (glimlach, opgetrokken wenkbrauwen) en hoofdbewegingen
		Aanmoediging	"Jaja ...", "En vervolgens ...?", "Interessant ..." (dat wil zeggen: "Ga door")
		Herhalen van steekwoorden	Herhaling van één of twee woorden om het antwoord nader toegelicht te krijgen
	Om meer informatie te krijgen	De spiegel	Herhaling van een kort antwoord als vraag
		Korte vraagjes	"Waarom?", "Waarom niet?"
		De pauze	Samen met diverse non-verbale signalen
	Vergelijkend	"Hoe verhoudt de verantwoordelijkheid die u nu draagt zich tot die in uw vorige baan?"	

Soort vraag	Doel	Manier van vragen	Voorbeelden
		Uitbreidend	"Hoe bedoelt u?", "Kunt u me daar wat meer over vertellen?"
		Hypothetisch	"Wat zou u doen als ...", "Wat zou u ervan vinden ..."
	Om dieper bepaalde meningen of houdingen te onderzoeken	Nader onderzoeken van meningen	"Waarom vindt u dat?", "Hebt u nog meer redenen voor die mening?"
		De reflectie	"Denkt u dat?", "Dus u vindt ...", "Ziet u dat zo?"
	Om begrip te tonen/eerdere informatie te verhelderen	De samenvatting	"Dus als ik het goed begrijp ...", "U zegt dus dat ..."
Gesloten	Om bepaalde feiten vast te stellen of informatie te bevestigen	Ja/nee-respons Identificatie van mensen, tijd, plaats, getal	"Bent u ...", "Doet u ...", "Hebt u ..." "Hoeveel mensen leggen verantwoording bij u af?", "Hoelang hebt u daar gewerkt?"

Figuur 1.1: Een aantal vraagvormen