[](http://www.google.nl/imgres?imgurl=http://www.loonbedrijfhut.nl/wp/wp-content/uploads/2011/08/hakselaar-2x.jpg&imgrefurl=http://www.loonbedrijfhut.nl/wp/projecten/agrarisch-loonwerk/&h=1944&w=2592&tbnid=BTXPXHA_9rNN5M:&zoom=1&docid=9JmdlWABuuSy6M&ei=A-5bVJStCYjZPcrkgDg&tbm=isch&ved=0CHsQMyhQMFA&iact=rc&uact=3&dur=3497&page=5&start=75&ndsp=20)[](http://www.google.nl/imgres?imgurl=http://www.vinkbv.nl/images/agrarischloonwerk_04.jpg&imgrefurl=http://www.vinkbv.nl/index.php?Agrarisch_loonwerk&h=450&w=600&tbnid=JHAahn_AAQ9BOM:&zoom=1&docid=fNu6uN-1LfI1JM&ei=A-5bVJStCYjZPcrkgDg&tbm=isch&ved=0CHgQMyhNME0&iact=rc&uact=3&dur=2822&page=5&start=75&ndsp=20)[](http://www.google.nl/imgres?imgurl=http://www.moernautgeert.be/media/images/gallery/70/big/75.jpg&imgrefurl=http://www.moernautgeert.be/nl/loonwerk&h=600&w=800&tbnid=efxKbPByp2RlhM:&zoom=1&docid=VwElcarKoqp7EM&ei=A-5bVJStCYjZPcrkgDg&tbm=isch&ved=0CIIBEDMoVzBX&iact=rc&uact=3&dur=970&page=5&start=75&ndsp=20)[](http://www.google.nl/imgres?imgurl=http://www.maverko.nl/uploads/images/zijkant/Loonwerk1.jpg&imgrefurl=http://www.maverko.nl/loonwerk.html&h=206&w=304&tbnid=Jig3vAdKadN-DM:&zoom=1&docid=aIKQuC-4TsqYSM&ei=A-5bVJStCYjZPcrkgDg&tbm=isch&ved=0CIMBEDMoWDBY&iact=rc&uact=3&dur=2935&page=8&start=81&ndsp=9)[](http://www.google.nl/imgres?imgurl=http://www.markussebv.nl/site/index.php/component/joomgallery/image.raw%3Ftype%3Dimg%26id%3D118&imgrefurl=http://www.markussebv.nl/site/index.php/activiteiten/loonwerk.html&h=600&w=800&tbnid=Q1PYc8GWYy84mM:&zoom=1&docid=_mncUFNIBkl2OM&ei=A-5bVJStCYjZPcrkgDg&tbm=isch&ved=0CHAQMyhFMEU&iact=rc&uact=3&dur=1253&page=7&start=69&ndsp=12)

[](http://www.google.nl/imgres?imgurl=http://www.loonbedrijfborst.nl/wp-content/uploads/2012/02/DSC_0111-Large.jpg&imgrefurl=http://www.loonbedrijfborst.nl/&h=1080&w=1613&tbnid=J49yrxPzTzMI4M:&zoom=1&docid=bIvzXI9DwovTHM&ei=A-5bVJStCYjZPcrkgDg&tbm=isch&ved=0CHkQMyhOME4&iact=rc&uact=3&dur=3184&page=7&start=69&ndsp=12)[](http://www.google.nl/imgres?imgurl=http://www.loonbedrijfknuit.nl/Home.jpg&imgrefurl=http://www.loonbedrijfknuit.nl/&h=520&w=925&tbnid=ei3cZQFdO-Gd9M:&zoom=1&docid=_WbG7WhmNptkdM&ei=A-5bVJStCYjZPcrkgDg&tbm=isch&ved=0CHYQMyhLMEs&iact=rc&uact=3&dur=3751&page=7&start=69&ndsp=12) b r o n n e n

b o e k

**Aansturen -**

**Instructie, feedback en delegeren**

Manager gemechaniseerd

loonbedrijf niveau 4



auteur: Ron Jacobs eindredactie: Janneke Hopman

aanpassingen: Pieter Arends

uitgever: Helicon Bedrijfsopleidingen

**Manger gemechniseerd loonbedrijf - niveau 4**

**Bronnenboek Aansturen – Instructie, feedback & delegeren**

© 2012 Helicon Opleidingen

Dit werk is auteursrechtelijk beschermd. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, microfilm, fotokopie of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm, or any other means, without the written permission from the publisher.

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

**Inhoud**

Inhoud 2

Voorwoord 3

**1. Instructie geven**

1.1 Instrueren 4

1.2 Monitoren 6

**2. Feedback**

2.1 Wat is feedback? 7

2.2 Procedures 7

2.3 Complimenteren versus aanspreken 9

**3. Delegeren**

3.1 Definitie delegeren 10

3.2 Delegeren versus instrueren 10

3.3 Redenen om te delegeren 11

3.4 Wat is zo moeilijk aan delegeren? 11

3.5 Uitvluchten 12

3.6 Wat kunnen we delegeren? 13

3.7 Aan wie kunnen we delegeren? 16

3.8 Vuistregels bij het delegeren nog eens in het kort 19

**4. Delegeringgesprek**

4.1 De stappen van het gesprek 20

4.2 Communicatieve vaardigheden 21

4.3 Nazorg en begeleiding 21

**Woordenlijst** 23

**Voorwoord**

Dit bronnenboek is bedoeld als naslagwerk voor de deelnemer. Wij hopen dat elke deelnemer er prettig mee kan werken.

Bij de samenstelling ervan is dankbaar gebruik gemaakt van de adviezen die door de praktijkopleiders, Frans Banen en Astrid Rijkhoff van Hessing zijn verstrekt.

Helicon Den Bosch/ Boxtel

6-11-14

**Hoofdstuk 1 Instructie geven/aansturen**

**1.1 Instrueren**

Bij het verdelen van werk en **instrueren** is het belangrijk dat de ander de boodschap volledig oppakt. Gebruik daarom bij instructies een communicatief principe met wederzijdse communicatie. Het TELL-TELL-TELL principe is een goed hulpmiddel hierbij.

***Tell 1:*** Vertel wat je gaat vertellen (een

instructie geven)

***Tell 2:***

vertel het (geef de

opdracht en/of instructie)

***Tell 3:***

vertel wat je verteld hebt (vat samen, check op begrip,

stel vragen)

Tell-Tell-Tell principe

|  |  |
| --- | --- |
| **toelichting Tell-Tell-Tell principe** | |
| ***1*** | **Vertel wat je gaat instrueren en welke items je doorneemt.**  Geef daarbij aan:   de aanleiding van de taak en de instructie   het doel van de instructie   waarom je de instructieve stijl kiest bij deze medewerker  Voorbeeld: "Ik ga je zo uitleggen hoe je de machine bedient op de meest veilige en effectieve wijze en met welke stappen in de juiste volgorde. Het doel van de instructie is om je te laten kennismaken met deze machine, als nieuwe medewerker…" |
| ***2*** | **Geef de instructie.**  Let daarbij op:   noodzakelijke actie in volgorde van handelen   de hulpmiddelen en benodigdheden   de valkuilen, voorwaarden en bottlenecks   signalen tussendoor   veiligheid  Voorbeeld: "Allereerst …, vervolgens… Let hierbij goed op dat je…" "Het gevaar hierbij is namelijk dat je…" |
| ***3*** | **Vat de instructie kort samen, vertel kort wat je verteld hebt.** Check op begrip. Vraag hoe de instructie overkomt. Vraag waar de medewerker de meeste moeilijkheden verwacht, waar hij/zij nog hulp nodig heeft, enz.  Voorbeeld: "Zojuist heb ik je verteld hoe…" "Gaat dat lukken?" Wat vind jij moeilijk?" "Waarbij heb je nog hulp nodig?" |

**praatje-plaatje-daadje**

We leren via alle zintuigen; zowel via de oren (hetgeen we horen), via de ogen

(hetgeen we zien) als via de handen (hetgeen we zelf voelen of ervaren door het te doen). We leren zelfs via de neus (wat we ruiken) en de mond (wat we proeven). Sommigen hebben een voorkeur voor zien en horen, anderen willen weer zelf

doen.

Via de ogen wordt doorgaans het beste onthouden. Als Manager wil je dat de werknemer de informatie optimaal tot zich neemt. Het is daarom belangrijk niet alleen in de TELL-TELL-TELL een 'praatje' te houden, maar ook 'een plaatje' te laten zien (in TELL 2). Zelf voor doen.

Het 'daadje' maakt het nog sterker: na de TELL3 laat je de werkener zelf de taak uitvoeren en ervaren hoe de machine werkt. De werknemer krijgt kans erover na te denken en te reflecteren. Mogelijk kan de werknemer zelf de werkwijze bijstellen en ervan leren.

**stijl Leary & competentieniveau**

Bij instrueren neem je als Manager ruimte en houd je leiding, zie de BS of leidende stijl in de Roos van Leary. Dit doen we doorgaans bij nieuwe medewerkers

die qua **competentieniveau** (kunnen en/of willen) laag zitten. Andere medewerkers die qua niveau voor de taak ook nog niet zelfstandig zijn, krijgen eveneens

instructie op taken. Het zijn voor jullie leerlingen van …..Horst

**situaties**

In welke situaties is een instructie geven/aansturen handig? Bij:

 nieuwe opdrachten voor bestaand personeel

 het inwerken nieuwe medewerkers

 onkundige medewerkers die moeite hebben met een bestaande opdracht

 onduidelijkheden tijdens de samenwerking tussen collega’s

 nieuwe activiteiten in een loonbedrijf

 als herhaling van complexe informatie nodig is of bij aanpassing van het werk of de bediening van een tractor en machine (werkinstructie in volgorde van handelen en/of hanteren machine)

**1.2 Monitoren**

Op de werkplek kun je in de gaten houden in hoeverre o.a.:

 jouw opdracht is aangenomen

 de competenties van de leerling zichtbaar worden

 er rustig en beheerst wordt gewerkt

 afspraken worden nageleefd op veiligheid

 handelingen worden verricht volgens regels en voorschriften

 de planning wordt uitgevoerd

Wanneer je merkt dat medewerkers/leerlingen Kempenhorst zich hier niet aan houden, dien je een terugkoppeling te geven door ze aan te spreken (feedback).

De beoordeellaar let op jouw als leerling van Helicon en geeft jouw steeds punten op onderdelen.

**Hoofdstuk 2 Feedback**

**2.1 Wat is feedback?**

Feedback geven is informatie terugkoppelen over hoe het gedrag van de ander op jou overkomt. Feedback zal meestal plaatsvinden over de opdracht zelf en naar aanleiding van een zojuist geobserveerde situatie.

**2.2 Procedures**

Feedback bestaat uit 4 G's:

1. Gezien

2. Gevolg

3. Gevoel (ik)

4. Gewenst

1. Gezien

Vermeld exact wat er goed is of beter kan in concrete bewoordingen, in termen van observeerbaar gedrag. Geef aan wat gezien hebt in de praktijk.

2. Gevolg

Beargumenteer welk gedrag (verbaal/ non verbaal) je hebt gezien. Geef de goed punten aan en vermeld verbeterpunten. Vergeet dit niet te doen, leerlingen van de Kempenhorst dienen te snappen welke gevolgen bepaald gedrag heeft, ook als het positief gedrag is.

3. Gevoel (ik)

Geef aan welk gevoel het bij jou als Manager opwekt. Probeer enthousiast te zijn onder alle omstandigheden. Toon verantwoordelijkheidsbesef.

4. Gewenst

Formuleer het gedrag dat je graag ziet. Geef een voorbeeld van het goede gedrag dor de leerling te corrigeren (coachend/sturend). Beargumenteer waarom het goed is en beloon wat goed gaat.

**Voorbeelden uit het loonbedrijf**

"Ik hoorde dat je veel open vragen stelde aan de ander, met name toen hij aangaf (1e G)… Het gevolg is dat de ander zich betrokken voelt en veel informatie geeft waarvan je gebruik kunt maken voor een samenwerking (2e G). Dus mijn compliment is juist het stellen van open vragen (4e G)."

"Ik zag dat je 15 minuten te laat was. Het gevolg was dat de mannen moesten wachten op je. Zodoende halen we de planning niet. Ik vraag nu van je dat je…"

"Ik zag een uur geleden dat je een werkplek vies achterliet. Hierdoor is de werkplek niet ordelijk en voldoen we niet aan de maatstaven. Ik eis dat je voortaan…"

**vervolg**

Check vervolgens bij de ander hoe hij erover denkt: "In hoeverre herken je dit?"

Daarna kun je doorvragen naar gelang het antwoord: "Wat houdt je tegen?", "Wat vind je moeilijk?", "Wat vind je nog onduidelijk?", "Waarmee kan ik je helpen?", "Waarom stelde je die vraag?", "In hoeverre vind je dit belangrijk?", "Waarom geef je die reactie?", "Hoe zou jij zelf in een bepaalde situatie behandeld willen worden?", "Wat zou beter helpen in die situatie?", enz.

Realiseer je dat het opstarten van de dialoog na *ieder* feedbackpunt cruciaal is om uiteindelijk meer grip te krijgen op het leerproces. Immers, wordt het punt wel begrepen of denkt iemand het toch niet te kunnen? Probeer te achterhalen waar het wringt; is het acceptatie, onbegrip, of een negatief zelfbeeld? Je kunt pas iemand laten leren als je erachter komt hoe iemand denkt.

Als je erachter bent hoe iemand denkt en weet welke overtuiging krom is (bijv. "Vragen stellen is lastig vallen.") dan kun je met behulp van vragen en spiegelvoorbeelden iemand bewust laten worden van het leerpunt.

**moeite bij aanspreken**

Het kan voorkomen dat Managers het moeilijk vinden om personeel aan te spreken. Dit geldt ook tussen personeelsleden onderling. Dit geldt ook voor jouw als je een leerling gaat aansturen.

Oorzaken liggen vaak in zelfgemaakte mentale denkfouten:

 ik mag de ander niet raken of schaden, hij is ook maar eens mens

 hij/zij zal het wel te sturend vinden als ik dit zeg

 bang zijn om in kennis en vaardigheden te kort te schieten

 de ander zal zich wel gaan verdedigen

 niet goed durven aan te sture

Het blijkt dat deze hersenspinsels niet kloppen. Immers, wanneer de verpakking (de G's) goed is, dan 'speel je de bal en niet de man'. Met aanspreken ben je altijd hard op de inhoud (op het gedrag) en zacht op de relatie. Deze gaan in de praktijk

perfect samen.

**voorwaarden en criteria**

*voorwaarden*

 Er moet een sfeer van vertrouwen en veiligheid zijn tussen diegene die feedback krijgt en degene die feedback geeft.

 Beiden moeten het gevoel hebben dat feedback een belangrijk hulpmiddel is om de communicatie of het gedrag te verbeteren en beiden moeten de bereidheid

hebben om van elkaar te leren.

*criteria*

 Feedback moet betrekking hebben op waargenomen en aanwijsbaar gedrag van de ander en niet op diens persoon.

 Feedback is hard op de inhoud (het gedrag dat je waarneemt) en zacht op de relatie.

 Feedback moet een beschrijving zijn, in tegenstelling tot een interpretatie of oordeel over het waargenomen gedrag (bijv. "Ik zie dat je je ogen neerslaat."

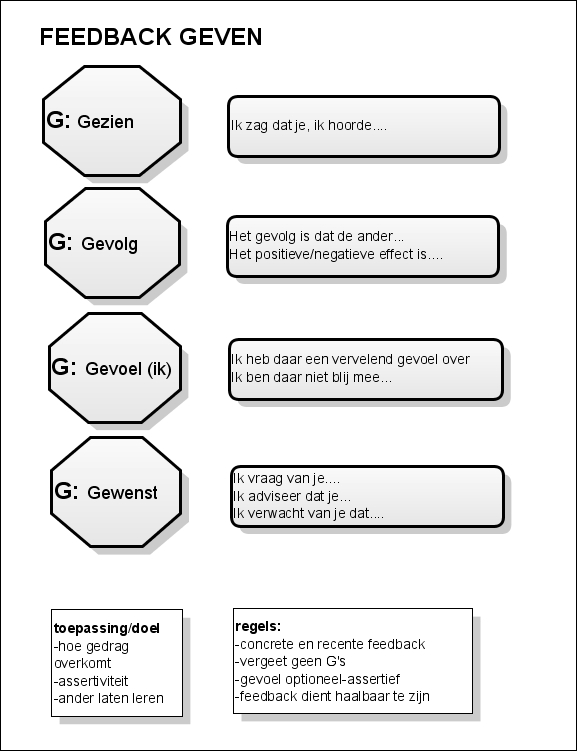
t.o.v. "Ik zie dat je verlegen bent.").

 Feedback houdt altijd in dat je aangeeft wat jij aan gedrag waarneemt, jouw beleving daarvan en de reactie die dat teweeg brengt.

 De tijd die ligt tussen de feedback en het gedrag zelf waarop de feedback betrekking heeft, moet zo kort mogelijk zijn.

 Feedback moet de ontvanger in staat stellen om iets met de informatie te doen.

Het heeft dus geen zin en werkt alleen maar frustrerend als je iemand herinnert aan iets wat hij toch niet kan veranderen.



Structuur feedback geven: de 4 G’s

**2.3 Complimenteren versus aanspreken**

Feedback is niet alleen het aanspreken op ongewenst gedrag. Feedback geven is zeker zo belangrijk bij zaken die goed gaan. Complimenteren is erg belangrijk; medewerkers willen ook weten dat het goed gaat, dat ze op de goede weg zitten.

**oorzaken negatieve balans compliment en correctie**

Maar toch is de overall beleving in Nederland dat complimenten vaak achterwege blijven. Wat zijn de mogelijke oorzaken van het achterwege blijven van complimenten?

1. teveel focus op het negatieve, op de fouten

2. geen inzicht in psychologie van complimenten die prikkelen en doen leren

3. drukte

**structuur compliment**

Dit zijn dezelfde stappen met de G’s. Geef aan wat je ziet dat goed gaat, benoem het effect en geef aan dat het gewenste gedrag het gedrag is dat je ziet.

**Hoofdstuk 3 Delegeren**

**3.1 Definitie delegeren**

Delegeren = Toevertrouwen van een (deel van) jouw taak als Manager aan iemand anders (meestal een voorman), met daarbij de verantwoordelijkheid voor het resultaat en de nodige bevoegdheid om de taak uit te voeren en bijbehorende beslissingen te nemen.

**3.2 Delegeren versus instrueren**

Als je een taak toevertrouwt, veronderstelt dat een evenwaardige relatie met diegene aan wie je delegeert. Je vertrouwt elkaar, dat vertrouwen en dat respect voor elkaars visie is wederzijds.

Dit expliciet vertrouwen is er niet zo bij het louter 'geven van een opdracht'. Er is daarbij een minder expliciete band tussen de opdrachtgever en diegene die een opdracht krijgt.

Je delegeert een deel van jouw taak. Je delegeert met andere woorden 'extra verantwoordelijkheid'. En die extra verantwoordelijkheid zal ook gepaard moeten gaan met de (beslissings)bevoegdheid om die extra verantwoordelijkheid te kunnen waarmaken. Voor de gedelegeerde taken is de gedelegeerde jouw volwaardige (gecoachte) plaatsvervanger, die bijgevolg over de juiste bevoegdheid beschikt.

Dat heb je uiteraard niet zo expliciet bij het 'geven van een opdracht'. **Delegeren** kan aan iemand met een evenwaardige of dezelfde functie. Het kan ook bij een ondergeschikte functie, echter dan dient de medewerker wel competentieniveau 4 te hebben (zowel vak- als wilsbekwaam).

De gedelegeerde is de verantwoordelijke voor het resultaat van de gedelegeerde taken. Maar… diegene die delegeert blijft wel de eindverantwoordelijke. Verantwoordelijkheid voor het resultaat toevertrouwen, betekent dus niet het afschuiven van alle verantwoordelijkheid.

Bij de (gedelegeerde) verantwoordelijkheid voor het resultaat moet bevoegdheid horen om dat resultaat te kunnen realiseren. Bij delegeren gaat het bijna altijd om het toekennen van extra bevoegdheid.

**3.3 Redenen om te delegeren**

Redenen om te delegeren:

 Sommige taken dienen gedelegeerd te worden omdat dat een centrale visie of beleid is, bijv. delegeren van planning.

 Delegeren helpt je om effectiever gebruik te maken van jouw tijd. Het is immers jouw opdracht die zaken te behartigen waar je voor betaald wordt. Kijk eens naar jouw eigen functiebeschrijving. Daar staat helder in wat het bedrijf van jou als Manager verwacht. Minstens 80% van jouw tijd zou je aan de totale bedrijfsvoering moeten besteden, wil je een effectvolle bijdrage aan de werking van het bedrijf leveren. Als resultaatgerichte Manager doe je zoveel mogelijk de 'juiste dingen' op de 'juiste manier'. Bij het bepalen van 'de juiste dingen' focus je je op wat belangrijk isen dicht bij jouw moet blijven. Alle overige zaken, kan je best delegeren.

 Met delegeren ontwikkel je de vaardigheden van jouw medewerkers en teamleden, je kunt zo medewerkers een stapje hoger brengen in hun ontwikkeling. Soms kan een medewerker vanaf competentieniveau II zo naar niveau III worden gebracht en komt de voorman dichtbij niveau IV.

 Iemand een deel van jouw taak toevertrouwen, is best uitdagend.

 Met 'delegeren' heb je één van de beste (en goedkoopste) methoden binnen handbereik om operators te motiveren. Motiveren betekent letterlijk 'iemand in beweging' krijgen voor een doel. Indien je goed delegeert, zal je merken dat 'het toevertrouwen van een deel van jouw taak' een extra stimulans of prikkel is voor diegenen aan wie je delegeert om extra te presteren.

**3.4 Wat is zo moeilijk aan delegeren?**

Hieronder staan 11 redenen die het meest worden gegeven om niet te delegeren.

1. Ik vind het vervelend medewerkers te vragen mijn werk te doen.

2. Het kost mij soms meer tijd om taken uit te leggen dan om ze zelf te doen.

3. Mijn medewerkers missen de juiste vaardigheden en ervaring; ik kan het beter dan zij.

4. Mijn personeel heeft het al te druk.

5. Als iemand anders het doet, verlies ik de controle en autoriteit misschien.

6. Als iemand een fout maakt, ben ik verantwoordelijk.

7. Ik vind het prettig dat mensen mij beschouwen als iemand die hard werkt.

8. Ik vind het vervelend af te moeten gaan op het oordeel van medewerkers over gedelegeerde taken. Ik weet niet meer precies wat er gebeurt.

9. Ik heb te weinig inzicht in sommige taken om die te kunnen delegeren.

10. Het is eigenlijk niet juist dat medewerkers een aantal van mijn taken uitvoeren.

11. Ik vind het zelf te leuk om deze klusjes te doen.

Er zijn wellicht taken die je kan delegeren. Je weet dat wel, maar je doet ze liever zelf omdat ze plezierig of niet te complex zijn. Dat is heel begrijpelijk, maar vraag jezelf eens af of je aan die taken wel tijd moet besteden. Het is heel natuurlijk om het liefst aangenaam werk te doen maar jammer genoeg zit het leven zo niet in elkaar. Wanneer je nadenkt over een bepaalde taak, bedenk dan eens wat jouw leidinggevende ervan zou vinden dat je daar ongeveer twee uren aan besteedt.

Aangenamere, maar niet zo belangrijke taken moet je kunnen 'loslaten' (delegeren). Dat gaat makkelijker als je je concentreert op wat belangrijk is. De belangrijkheid van taken en opdrachten is de voornaamste factor om jouw eigen prioriteiten te stellen.

Dat betekent niet dat je elke leuke klus moet delegeren, maar als je een leuke eenvoudige taak 'loslaat', krijg je wel meer tijd voor andere aangename én belangrijkere taken die je niet kan delegeren.

**3.5 Uitvluchten**

Hindernissen die Managers/bedrijfsleiders beletten om te delegeren, kunnen we onderbrengen in twee categorieën:

 uitvluchten

 gegronde redenen

**uitvluchten**

De meeste redenen die worden opgegeven om niet te delegeren zijn uitvluchten. Uitvluchten verwijzen naar een basisangst die met delegeren gepaard gaat. Als je delegeert, is een bepaalde hoeveelheid angst normaal voor beide partijen. Als bedrijfsleider ben je verantwoordelijk en wil je niet dat een opdracht de mist ingaat. Diegene aan wie je delegeert, wil jou ook niet teleurstellen.

Door heldere afspraken te maken, kan je de risico’s op mislukken tot een minimum

beperken en daarmee ook de faalangst.

We kunnen (faal)angst pas helemaal uitbannen als de taak met succes is afgerond, maar vooraf kan je eventuele faalangst zo aanpakken.

Zie jouw eigen uitvluchten onder ogen en pak ze aan door allereerst eerlijk toe te geven dat het inderdaad uitvluchten zijn (al was het alleen maar aan jezelf).

Denk vervolgens op een eerlijke manier na over de voordelen (en noodzaken) van delegeren. Wanneer je dat doet, wegen de voordelen altijd zwaarder dan de nadelen.

Delegeren heeft met jouw houding, jouw attitude te maken. Als je besluit dat je wilt delegeren, dan kan je het ook.

**zogenaamd 'gegronde redenen'**

Sommige redenen om niet te delegeren lijken gegrond. Bijvoorbeeld: "De medewerker heeft geen ervaring met de taak die ik wil delegeren."

Om deze zogenaamde gegronde redenen toch te overkomen, is er maar één aanpak. Bedenk acties en deadlines om ze uit de weg te ruimen. Sta even stil bij de situatie. Je kent deze medewerker. Je ziet hem dagelijks functioneren. Het kan dan wel zijn dat hij zo’n taak nog nooit zelfstandig heeft aangepakt, maar je ziet wél veel potentieel in deze medewerker. Je weet van de meeste medewerkers of ze in potentie de nodige vaardigheden hebben om zo’n taken in de toekomst te vervullen of niet. Voorbeeld actie en deadline: "Ik geef hem voldoende tijd (om het te

begrijpen en om het te doen) en ik coach hem halverwege februari als het rustiger is op de afdeling."

De aanpak van 'gegronde redenen' en het voorbeeld illustreren dat je in het begin meer tijd dient te investeren om je ervan te verzekeren dat het delegeren met resultaat zal verlopen. Bedenk dat je deze tijd op (korte!) termijn zal terugwinnen.

Reflectie op je angsten is cruciaal om te delegeren. Ben je in staat om je remmingen te overzien, dan wordt het delegeren vanzelf productief.

**3.6 Wat kunnen we delegeren?**

Het enige wat je niet kan delegeren, is de eindverantwoordelijkheid. Als bedrijfsleider heb je de eindverantwoordelijkheid voor alle werkzaamheden die jouw medewerkers uitvoeren, of je de taken nu 'opdraagt' of 'delegeert'.

Voorwaarden bij het kunnen delegeren zijn o.a.:

 de taak heeft geen betrekking op beleid maken

 de taak is meer specialistisch van aard

 de taak is een routineklus

 de taak kost veel tijd

Niet alle taken zijn geschikt om te delegeren. Kijk even terug naar de voordelen van delegeren, daar zie je dat verschillende voordelen een rol kunnen spelen. Zoals:

 Je wilt jouw tijd beter benutten.

 Je wilt de ontwikkeling van jouw medewerkers stimuleren.

 Je wilt jouw medewerkers motiveren.

 Je wilt komen tot betere beslissingen en het benutten van de betere kennis /

vaardigheden van collega's en medewerkers (waardoor jij meer tijd vrij krijgt voor het nemen van belangrijkere beslissingen).

Aan de hand van deze voordelen kun je vaststellen welke taken geschikt zijn om te delegeren en zo het gewenste resultaat (= gewenst concreet voordeel) opleveren.

De keuze voor de taak die je wilt delegeren, hangt dus in sterke mate af van jouw doelstelling (wat wil je bereiken met het delegeren) én het resultaat dat je met de gedelegeerde taak zelf wilt bereiken.

**stap 1 Analyse van je taken**

Kijk goed naar de taken. Welke taken zou je potentieel kunnen uitbesteden en overdragen? Wat is mogelijk te delegeren als bedrijfsleider? Aan welke voorwaarden moet de taak dan voldoen?

Welk doel wil je bereiken bij het delegeren? Wil je meer tijd genereren? Wil je jouw mensen extra motiveren? Enz.

**Stap 2 De tijdbesteding**

Zo kies je de taken die voor jou een betere tijdsbenutting opleveren:

1. Stel jezelf de vraag hoe je je tijd nu besteedt. Heel concreet: "Wat doe ik in een week?"

2. Geef kernachtig antwoord op de vraag: "Waarvoor zit ik hier bij dit loonbedrijf?" "Waarvoor ontvang ik een loon?"

3. Bedenk nu: "Welke taken die tijd kosten zijn mogelijk te delegeren?"

De 80/20-regel is vaak van toepassing op zo’n vergelijking.

Twintig procent van de zaken die we doen, levert tachtig procent op van de resultaten waarvoor we betaald worden. Dat betekent niet dat de andere tachtig procent van de taken die onze tijd in beslag nemen, onbelangrijk is. Die taken zijn misschien noodzakelijk, maar minder belangrijk dan de kern van twintig procent.

Als jij wil delegeren vanuit het voordeel 'betere tijdsbenutting', kijk dan naar de 80% van de minder belangrijke taken. Er zijn bij die taken misschien taken die je kunt delegeren. Dat levert je tijd op die je dan kunt investeren in de 20% waar het echt om draait.

**Stap 3 Mogelijk delegeerbare taken kiezen die jouw medewerkers motiveren** Bedrijfsleiders willen graag hun medewerkers motiveren. Met 'delegeren' hebben ze een concreet en goedkoop instrument in handen om dat te doen.

Welke taken kunnen motiverend werken? Als je overweegt welke taken je gaat delegeren om de motivatie te stimuleren, stel dan vast welke specifieke resultaten je wilt realiseren.

Het gaat dan niet alleen om het afronden van de gedelegeerde taak, maar ook om het effect (resultaat) dat het delegeren van deze taak op de betrokken medewerker zal hebben.

Bedenk bij het kiezen van een motiverende taak wat het effect is: zal deze taak de betrokken medewerker écht motiveren? Kies niet zomaar een taak uit die je zelf leuk zou vinden, in dezelfde situatie. Smaken verschillen, dus bespreek alles en maak dan mét de betrokken medewerker een keuze.

**Stap 4 Delegeerbare taken kiezen die ontwikkeling medewerker stimuleren** Van bedrijfsleiders wordt verwacht dat ze de vaardigheden en de prestaties van hun medewerkers op een hoger niveau brengen.

Delegeren is ook hier weer een concreet en goedkoop instrument om een medewerker binnen bepaalde grenzen ervaring op te laten doen met taken van een hoger niveau. Maar het kan ook van nut zijn bij het ontwikkelen van iemand binnen zijn huidige functie.

Stel jezelf de vraag welke van jouw eigen taken een medewerker of voorman kunnen helpen om nog ontbrekende kennis, vaardigheden (en attitude) te ontwikkelen.

Een basisprincipe daarbij is om 'in het klein' te beginnen. Als iemand bijvoorbeeld vaardigheden op het gebied van 'relaties en onderhandelen met leveranciers' moet ontwikkelen, stuur hem dan niet meteen op de grootste leverancier af.

**Stap 5 Delegeer mogelijk waar je minder goed in bent**

De vorige handvatten vertrekken vanuit taken waar jij erg goed in bent. Nu draaien we de zaken om. Welke taken gaan jou minder goed af? Deze taken kan je wellicht

beter delegeren aan medewerkers en collega's die daarin gespecialiseerd zijn of die vanuit hun rol/functie beter geplaatst zijn om die taken uit te voeren.

Misschien zijn er taken die jij tot dusver uitvoert, maar die nog beter uitgevoerd kunnen worden door een medewerker, die zich dagelijks in die taken verdiept en zo tot een expert is geworden.

Meteen heb je weer een concreet en goedkoop instrument in handen om de aanwezige kennis en vaardigheden van collega’s en medewerkers optimaal te benutten.

**hou jezelf niet voor de gek**

Vermijd voor jezelf de volgende drie valkuilen bij het kiezen van delegeerbare taken:

*1. Deze taken zijn te dringend.*

"Deze taken kan ik niet delegeren. Ze zijn dringend, moeten nu aangepakt worden en wellicht gaat het sneller als ik het zelf doe."

Ja, we zijn het met je eens: het zal sneller gaan. Maar de echte vraag is: "Hoeveel van jouw tijd zijn deze taken waard?"

Misschien bepaal je jouw eigen werkagenda teveel op basis van dringendheid en te weinig op basis van belangrijkheid. Het gevolg: teveel aandacht voor dringende zaken die niet echt belangrijk zijn in het licht van de taken en

verantwoordelijkheden waar jij voor betaald wordt.

*2. Deze taken doe ik al jaren – waarom zou ik ze delegeren?*

We hebben het over routineklussen. Je gaat ze vaak als vanzelfsprekend beschouwen. De agenda voor de maandelijkse afdelingsvergadering opstellen

bijvoorbeeld of het maken van een weekrapportage. We zijn eraan gewend dat we

ze maken en inpassen in onze andere werkzaamheden, maar ze kunnen een aanzienlijk deel van onze tijd opslokken, die we beter aan belangrijke dingen kunnen spenderen.

*3 .Ik vind deze taken leuk om uit te voeren – waarom zou ik ze delegeren?* Twee vragen: Is het wel jouw taak? Moet je je hiermee bezig houden? (Denk aan de 80/20-regel.)

**3.7 Aan wie kunnen we delegeren?**

Er zijn 3 stappen waardoor je kunt bepalen aan wie je wel/niet een bepaalde taak kunt delegeren.

**stap 1 Analyse van de nodige kennis en vaardigheden voor de taak** Analyseer welke kennis en welke vaardigheden nodig zijn om een bepaalde delegeerbare taak uit te voeren. Concreet: welk niveau van kennis en vaardigheden is nodig voor die taak? Het gaat hier om algemene én technische kennis enerzijds en om relationele én vaktechnische vaardigheden anderzijds.

Analyseer het aanwezige kennis- en vaardigheidsniveau bij de medewerkers

De vergelijking tussen het aanwezige kennis- en vaardigheidsniveau enerzijds en het nodige niveau anderzijds levert je een eerste sleutel op om te beslissen aan wie je gaat delegeren.

**stap 2 Benodigde attitude voor de taak**

Ga na wat de juiste attitude is die het uitvoeren van een bepaalde delegeerbare taak vereist.

Welk niveau van betrokkenheid en attitude is vereist? Vereist het uitvoeren van de delegeerbare taak een bijzondere inspanning? Doet de taak daardoor een extra beroep op de wil van de medewerker?

Ga na in welke mate de medewerker de wil toont om kennis- en vaardigheidsniveau daadwerkelijk in te zetten voor professionele doeleinden. De sterkte van de wil waarmee hij zijn kennis- en vaardigheidsniveau aanwendt, is tekenend voor zijn niveau van attitude.

Je kan globaal vier kennis- en vaardigheidsniveaus en vier attitudeniveaus onderscheiden binnen het team medewerkers.

Deze bekwaamheidsniveaus zijn:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **niveau** | **typering** | **kennis en vaardigheid** | **attitude**  **(motivatie, wil, inzet)** |
| **1** | beginnende medewerker/collega | laag | hoog |
| **2** | gevorderde medewerker/collega | gemiddeld | laag tot gemiddeld |
| **3** | beroepsvolwassen medewerker/collega | hoog | wisselend |
| **4** | zelfstandige, zelfsturende medewerker/collega | hoog | hoog |

Je merkt dus dat het kennis- en vaardigheidsniveau eerder lineair evolueert van

'laag' over 'gemiddeld' naar 'hoog'. Je merkt dat het attitudeniveau veel wispelturiger is. Het evolueert van 'hoog' naar 'gemiddeld' naar 'wisselend' en weer

'hoog'.

Deze evoluties ondersteunen je bij het gebruiken van stappen 1 en 2. Maar elke medewerker blijft uiteraard uniek. Concreet: niet alle beginnende medewerkers zullen zich door een hoog attitudeniveau onderscheiden. Helaas…. En niet alle meer ervaren medewerkers zullen in dezelfde mate onderhevig zijn aan een duik van hun attitudeniveau. Gelukkig ….

Je kan hier wel uit opmaken dat de attitude van een medewerker vaak doorslaggevender is dan zijn kennis- en vaardigheidsniveau. Wat heb je aan een vakbekwame medewerker die zijn vakkennis en ervaring niet optimaal wil inzetten?

**hulpmiddel bij stap 1 en 2**

Om een analyse te maken van de vereiste bekwaamheid om een bepaalde taak uit te voeren enerzijds en van de aanwezige bekwaamheid anderzijds kun je onderstaand schema gebruiken.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **taken en potentiele uitvoerder** | | | **vereist** | | | **score** | | |
| taken die nu door  mij worden uitgevoerd | | deze taak te  delegeren aan | kennis | vaardig- heid | attitude | kennis | vaardig- heid | attitude |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |

Bij het inschatten van het aanwezige niveau van bekwaamheid, baseer je je op concrete observaties van het gedrag van de medewerkers én op hun aantoonbare prestaties. Let op: kijk ook of degene de taak erbij kan hebben qua belasting.

*hoog vereist niveau*

Het vereiste niveau van bekwaamheid kan hoog zijn.

Gedetailleerde kennis is van belang. Inzicht in de totaliteit van een situatie, in de onderlinge samenhang. Het effectief toepassen én willen toepassen van deze kennis bij een taak van vergelijkbaar gehalte is eveneens van belang.

*gemiddeld vereist niveau*

Het vereiste niveau van bekwaamheid kan gemiddeld zijn.

Minstens de kennis van een aantal taakaspecten is van belang. Maar eerder nog de bereidwilligheid en de bekwaamheid om die kennis op te doen en te integreren in het eigen aanwezige kennispakket. Enige ervaring in het toepassen van soortgelijke taken is een pluspunt. Het aanwezige potentieel om die taken aan te pakken en de bereidwilligheid daartoe zijn essentieel.

*laag vereist niveau*

Het vereiste niveau van bekwaamheid kan laag zijn.

Basiskennis is gewenst en volstaat. Kennis van een aantal essentiële taakaspecten is een pluspunt. Ervaring in het toepassen van die kennis is geen vereiste

(uiteraard wel een pluspunt). De bereidwilligheid om de eigen kennis en vaardigheden aan te scherpen, is van cruciaal belang.

**stap 3 keuze beslissingsbevoegdheid bij taak**

Op basis van jouw analyses met behulp van stap 1 en 2, bepaal je de nodige beslissingsbevoegdheid.

Eén regel is daarbij belangrijk: de beslissingsbevoegdheid moet overeenkomen met

'de draagkracht' van de medewerker of de collega. Die draagkracht wordt bepaald door zijn concreet kennis- en vaardigheidsniveau én vooral door zijn attitude.

Kijk even terug naar de algemene vakbekwaamheidsniveaus van medewerkers of collega’s. Op niveau 2 zal je waarschijnlijk geen of een zeer beperkte beslissingsbevoegdheid delegeren. Op niveau 3 delegeer je best de beslissingsbevoegdheid voor een aantal minder tot gemiddeld belangrijke beslissingen. Je kunt natuurlijk wel de argumenten voor de belangrijkere beslissingen samen bespreken. Op niveau 4 of voorman niveau 3 mag de gedelegeerde onafhankelijke beslissingen nemen (binnen de beperkingen die jij bepaalt) over alle taakonderdelen, zonder eerst jouw advies te vragen. Na uitvoering van de taak brengt hij jou verslag uit van het verloop en van het resultaat. Hij functioneert in feite op hetzelfde niveau als jij en moet dan ook de nodige bevoegdheid hebben. En jij moet er vertrouwen in hebben dat hij daar goed mee omgaat.

Het in de praktijk concreet schatten van het vakbekwaamheidsniveau van een medewerker aan de hand van het hiervoor aangehaalde schema, ondersteunt je meteen bij het bepalen van wie welke beslissingsbevoegdheid aankan in het kader van een bepaalde delegeerbare taak.

**stap 4 vastleggen controlepunten**

Je kunt nooit jouw eindverantwoordelijkheid of uiteindelijke beslissingsbevoegdheid delegeren. Daarom is het goed om controlepunten vast te leggen bij het delegeren.

Op een 'controlepunt' beoordeel jij (en de gedelegeerde, afhankelijk van diens niveau) de ontwikkeling en de kwaliteit van geleverde prestaties alvorens een volgende essentiële stap gezet wordt in de verdere uitvoering van de gedelegeerde taak.

Door controlepunten te bepalen kun je:

 tijdig merken waar eventuele haken en ogen zitten en nog tijdig bijsturen

 de vorderingen van de taak begeleiden (en zo nodig beïnvloeden) om ervoor te zorgen dat de verschillende belangrijke fasen en de gewenste resultaten

behaald worden volgens de juiste normen en binnen de tijdslimiet

 de belangrijkste beslissingen bespreken/herzien (zeker voor niveaus 2 & 3)

voordat deze uitgevoerd worden

 de gedelegeerde tijdens het uitvoeren laten weten dat alles naar wens verloopt

**3.8 Vuistregels bij het delegeren nog eens in het kort**

Je delegeert:

 wat ook beter door een ander kan worden gedaan (efficiency)

 wat beter door een ander kan worden gedaan (effectiviteit)

 wat anderen ook moeten leren (ontwikkeling)

 wat anderen leuk vinden om te doen (motivatie)

Je delegeert niet:

 wat gevoelig ligt

 je kerntaken als Chef van Dienst

 de eindverantwoordelijkheid

**Hoofdstuk 4 Delegeringgesprek**

**4.1 De stappen van het gesprek**

De taak en persoon voor delegeren zijn gekozen. Nu start het daadwerkelijke delegeren. Delegeren doe je in een delegeringgesprek. Dit gesprek bestaat uit een aantal stappen:

**Delegeringsgesprek**

**Voorbereiding**

 timing en locatie gesprek

 doel en resultaten taken

 bevoegdheden en verantwoordelijkheden

 controles

 diepgang gesprek afhankelijk persoon

**Gesprek (briefing)**

 opening (doelstelling en agenda gesprek)

 doel taken, verwachte resultaten en bevoegdheden

 motivatie voor keuze deze medewerker

 evaluatiewijze en -momenten doornemen

 check begrip en knelpunten

 vastleggen afspraken

**Na gesprek (evalueren en begeleiden)**

 laat groeien

 reflecteer op resultaat en doel

*Afhankelijk niveau medewerker :*

 wijze van monitoren

 wijze van begeleiden (coaching en training…)

structuur delegeringgesprek

**4.2 Communicatieve vaardigheden**

De communicatieve vaardigheden die aan bod komen bij succesvol delegeren zijn:

 motiveren, spreek de ander aan in termen van voordelen van het delegeren

 actief luisteren:

 doorvragen

 samenvatten

 knikken

 aantekeningen maken

 visualiseren, gebruik hulpmiddelen

 lichaamstaal, non-verbale impact (ondersteunende handgebaren, open lichaamstaal)

 controlerende vragen stellen: check op begrip en wederzijdse communicatie

 feedback geven (afhankelijk van niveau persoon): tijdens het monitoren is het belangrijk om de medewerker te kunnen aanspreken (Gezien, Gevolg, Gevoel,

Gewenst)

De wijze waarop je brieft, is zoals we hebben gezien afhankelijk van het niveau van de medewerker. Dat kan variëren van een uitvoerig delegeringgesprek met alle agendapunten tot een kort en bondige instructie van de te delegeren taak.

De wijze waarop je erboven zit (supervisie) en de mate waarin, is uiteraard ook weer afhankelijk van het competentieniveau. Let op dat veel bemoeienis het doel snel voorbij zal schieten zowel voor de taak als de ontwikkeling van de medewerker. Immers, wat is dan nog het verschil met een instruerende opdracht?

Paar samenvattende regels bij het delegeren in het gesprek:

 de gedelegeerde taken moeten duidelijk worden gedefinieerd in het gesprek

 de doelstellingen moeten wederzijds worden begrepen

 er dienen deadlines en controlepunten te worden vastgelegd

 beiden moeten hetzelfde verwachtingspatroon hebben

**4.3 Nazorg en begeleiding**

**controleren zonder bemoeizucht**

Controleren is 'het begeleiden van de uitvoering van de gedelegeerde taak zodat de verwachte resultaten met succes bereikt worden'.

Dit wil niet zeggen dat de bedrijfsleider de enige persoon is die de controle kan uitvoeren. De bedrijfsleider moet de controle houden over de taak in zijn totaliteit, anders is er sprake van het afschuiven van de eigen verantwoordelijkheden. Maar tegelijk kan de medewerker aan wie een taak werd gedelegeerd, vaak op een effectieve manier de dagelijkse controles bepalen en uitvoeren.

Jij houdt als bedrijfsleider de controle voor het eindresultaat en je maakt daarbij gebruik van controlepunten.

**voordelen van een controlesysteem**

Je kunt:

 bepalen wat er moet gebeuren

 toezicht houden op wat er feitelijk gebeurt

 vaststellen of er belangrijke afwijkingen zijn

 alert reageren en op tijd corrigeren en de oorzaak aanpakken

**suggesties om te controleren zonder bemoeizucht**

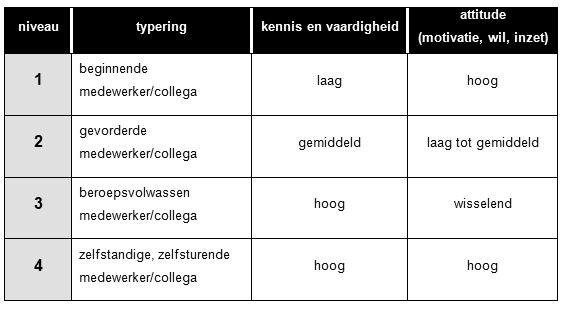
 Betrek de medewerker in de totale controleprocedure om te voorkomen dat hij controle beschouwt als bemoeizucht.

 Stel vast wat de belangrijkste activiteiten zijn en bepaal de controlepunten.

 Als je bevoegdheden delegeert, bepaal dan de limieten zodat de medewerker eventuele belangrijke afwijkingen zelf kan constateren.

 Laat de medewerker het tijdstip bepalen voor de follow-up vergadering, waarop vorderingen worden besproken.

 Laat de medewerker zoveel mogelijk zelf het controlesysteem toepassen.



**Woordenlijst**

|  |  |
| --- | --- |
| **begrip** | **uitleg** |
| **Instrueren/aanstu-ren** | Geven van een opdracht. Deze opdracht hoort bij een taak van de functie. De medewerker heeft dus vanzelf bevoegdheid en verantwoordelijkheid. |
| **delegeren** | Overdragen van een eigen taak aan een operator, deze taak hoort dus niet standaard bij de medewerker, je draagt nu wel bevoegdheid over. |
| **competentieniveau** | Inschatting van de mate van 'willen' en 'kunnen' die een medewerker heeft: |

Bijlage 1 Roos van Leary

### **Interactiecirkel gedrag**

Gedrag is te voorspellen. Na veel onderzoek ontdekte de Amerikaanse psycholoog Timothy Leary dat de manier waarop mensen reageren in veel gevallen voorspelbaar is. Bepaald gedrag roept een bepaalde reactie op. Vanuit dit gegeven is gedrag te voorspellen en te beïnvloeden.

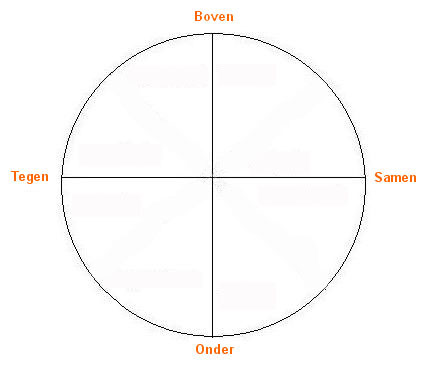
Timothy Leary ontwikkelde de Roos van Leary. Het is een interactiecirkel; een schematische weergave van verscheidene gedragsmogelijkheden en het effect daarvan op anderen. De Roos van Leary geeft inzicht om bewust keuzes te maken in actie en reactie. Bij het sturen van gedrag kan je invloed uitoefenen op wat je zegt, maar ook op hoe je het zegt. De Roos van Leary gaat vooral over hoe je iets zegt.

**Het nut van de Roos van Leary**

De Roos van Leary is een handig hulpmiddel als de communicatie moeizaam verloopt of als bepaalde gedragspatronen ingesleten zijn. De Roos van Leary helpt bij het analyseren van iemands gedrag. Hierdoor kan je de ander beter begrijpen. Ook kan je inspelen op het gedrag van een ander. Het kan bijdragen aan een verbetering van de communicatie in het team.

**Hoe werkt de Roos van Leary?**

De Roos van Leary heeft het model van een windroos. De windroos is opgebouwd uit twee assen, die samen een kruis vormen. In de meest eenvoudige vorm is de Roos van Leary verdeeld in vier delen. Verderop komt de verdeling in acht stukken aan de orde.



**Dominantie**

De verticale as geeft de mate van dominantie aan. Dominant gedrag is boven. Gedrag dat nauwelijks of niet dominant is, is onder.  De mate van dominantie roept een tegengestelde reactie op. Bijvoorbeeld: als iemand heel volgend is, neemt de ander een leidende rol op zich. En andersom. Dit heet ook wel complementair gedrag.

**Relatie**

De horizontale as geeft de mate relatie aan. Rechts staan begrippen zoals: samen, wij, relatiegericht, samenwerking, sympathie en affectie. Links staan begrippen zoals: tegen, ik, taakgericht, autonomie, antipathie en afwijzing. De mate van relatie roept eenzelfde reactie op. Simpel gezegd: Als iemand samen-gedrag vertoont, dan wekt dat samen-gedrag bij een ander op. En als iemand tegen-gedrag vertoont, dan wekt dat tegen-gedrag op. Bijvoorbeeld: als iemand aanvallend is, wordt de ander opstandig. Dit heet ook wel symmetrisch gedrag.

**Effect 1**

Als twee mensen samen in hetzelfde kwadrant zitten, houden zij hetzelfde gedrag in stand. Per kwadrant ligt het volgende effect voor de hand:

* Allebei in het kwadrant Boven/Tegen: Ze belanden in een machtstrijd.
* Allebei in het kwadrant Boven/Samen: Ze willen beiden graag hun eigen plan uitvoeren, maar tegelijk gewaardeerd worden.
* Allebei in het kwadrant Onder/Samen:  Ze komen niet veel verder, omdat initiatief ontbreekt.
* Allebei in het kwadrant Onder/Tegen: Ze versterken elkaar in hun kritische blik.

**Effect 2**

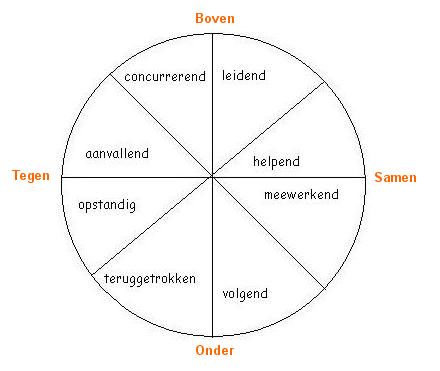
Verticaal tegenovergesteld gedrag roept een complementaire reactie op. Dus als je iemands gedrag wilt versterken, moet je kiezen voor gedrag dat daar verticaal tegenover staat.

**Effect 3**

Gedrag dat horizontaal naast elkaar staat, heeft een constructieve invloed. Als je iemand op een opbouwende manier wilt beïnvloeden, moet je kiezen voor gedrag dat even dominant is en aan de andere kant van de verticale lijn zit.

**In acht delen**

Naast de eenvoudige windroos in kwadranten is er ook een model waarbij de Roos van Leary verdeeld is in acht stukken. Dit model ziet er als volgt uit:



Het is goed om te beseffen dat gedrag niet per definitie goed of fout is. Elk gedrag heeft een oorzaak. Leary stelt verder dat elk mens alle soorten gedragingen in zich heeft. Door dit op een flexibele manier op een ander aan te passen, kan je het gedrag van de ander veranderen.

**(Non)verbaal gedrag en zelfbeeld**

Bij het observeren is zowel het verbale als het non-verbale gedrag van belang. De onderstaande tabel toont de gedragingen en het zelfbeeld voor alle acht vormen van de Roos van Leary.



**Groen en rood gedrag**

In de Roos van Leary is onderscheid tussen groen en rood gedrag. Groen gedrag zit midden in de cirkel. Het is meestal effectief om doelen te bereiken. Rood gedrag is het extreme gedrag en zit aan de buitenrand van de cirkel. Het is minder geaccepteerd en roept meer irritatie op. Maar soms kan het nodig zijn om je doel te bereiken.

Op het eerste gezicht lijkt de Roos van Leary erg moeilijk, maar als je het in praktijk brengt is het meestal verhelderend en effectief.