

Hoe word je die leuke manager waar iedereen naar wil luisteren?

Leuk voor mensen. Goed voor resultaten.

Programma

Module 1 – Waarom luisteren mensen eigenlijk naar jou?	3
Module 2 – De kunst van normaal doen	8
Module 3 – Vertrouwen win je niet met PowerPoint	14
Module 4 – Waarom niemand zit te wachten op een manager die alleen maar praat	19
Module 5 – Humor is geen luxe	23
Module 6 – De manager als verhalenverteller	26
Module 7 – Wat medewerkers écht onthouden	29
Module 8 – Word niet populair, word betrouwbaar	32

Module 1 – Waarom luisteren mensen eigenlijk naar jou?

Deze module laat zien dat leiderschap niet begint bij macht, maar bij vertrouwen.

Veel managers denken:

Ik ben de manager, dus mensen luisteren. Alsof de functietitel een superkracht is.

In werkelijkheid luisteren mensen omdat ze:

- vertrouwen hebben
- respect voelen
- zich gezien voelen
- geloven dat jij hen helpt

Oefening: waarom luister jij zelf graag naar sommige mensen?



Module 1 – Waarom luisteren mensen eigenlijk naar jou?

De luisterladder: mensen luisteren op vier niveaus.

Niveau 1 Omdat ze moeten Kenmerken: minimale inzet afwachtend weinig enthousiasme <i>Ik heb geen keuze.</i>	Niveau 2 Omdat ze respect hebben Kenmerken: volgen instructies professioneel gedrag <i>Hij/zij weet waar hij het over heeft.</i>	Niveau 3 Omdat ze vertrouwen hebben Kenmerken: openheid betrokkenheid eerlijkheid <i>Deze manager heeft het beste met ons voor.</i>	Niveau 4 Omdat ze geïnspireerd zijn Kenmerken: initiatief eigenaarschap enthousiasme <i>Hier wil ik onderdeel van zijn.</i>
---	---	---	---

De Luisterladder

Hoe hoger je luistert, hoe sterker je leiderschap



Module 1 – Waarom luisteren mensen eigenlijk naar jou?

De manager waar niemand op zit te wachten

Manager 1

luistert nooit
weet alles beter
geeft altijd zichzelf gelijk
komt afspraken niet na
Vindt zichzelf of haarzelf heel belangrijk

Vraag:

Bij wie zou jij vrijwillig koffie gaan drinken?



Manager 2

luistert
maakt fouten bespreekbaar
helpt medewerkers groeien
doet wat hij zegt

En snapt dat hij/zij
vervangbaar is.

Module 1 – Waarom luisteren mensen eigenlijk naar jou?

De grootste managementmythe

Schrijf op een flap:

Mensen verlaten managers.

Vraag: Waar of niet waar?

Vaak verlaten mensen niet de manager zelf, maar:

- gebrek aan aandacht
- gebrek aan vertrouwen
- gebrek aan duidelijkheid
- gebrek aan waardering

De leukste managers hebben niet de meeste macht. De leukste managers hebben het meeste vertrouwen.

Praktijkvoorbeeld

Twee managers zeggen exact hetzelfde.

Manager A: *We gaan dit anders doen.*

Manager B: *We gaan dit anders doen. Ik leg uit waarom en hoor graag jullie ideeën.*

De boodschap is hetzelfde. De ervaring totaal anders.

Mensen luisteren niet alleen naar wat je zegt. Ze luisteren vooral naar **hoe** je het zegt.

Module 2 – De kunst van normaal doen

Deze module is om te begrijpen dat medewerkers niet op zoek zijn naar een perfecte manager, maar naar een menselijke manager.

Veel managers denken dat ze

- altijd sterk moeten zijn
- overal een antwoord op moeten hebben
- geen fouten mogen maken
- altijd serieus moeten zijn

Juist daardoor ontstaat afstand.

De managers die mensen vaak het meest waarderen zijn niet perfect. Ze zijn gewoon menselijk. Ze durven te zeggen:

- Dat weet ik niet.
- Dat heb ik verkeerd aangepakt.
- Daar heb jij gelijk in.
- Laat me daar op terugkomen.

Module 2 – De kunst van normaal doen

Wie was jouw leukste manager?

Denk aan een manager waar je met plezier voor werkte.
Wat maakte die persoon leuk?
Schrijf antwoorden op.

Was die manager perfect?

Oefening: mijn mooiste managementblunder

- Wat gebeurde er?
- Wat ging er mis?
- Wat heb je ervan geleerd?



Module 2 – De kunst van normaal doen

3 soorten managers

Type 1 – De Superman/vrouw-manager

Denkt:

- Ik moet alles weten.
- Kenmerken:
- geeft overal antwoord op
- lost alles zelf op
- vraagt weinig hulp

Gevolg:

Medewerkers worden afhankelijk en
Voelen zich niet betrokken. (en dan gaat
het al snel mis)

Type 2 – De Onzichtbare Manager

Denkt:

- Zoek het maar uit.
- Kenmerken:
- weinig aanwezig
- weinig betrokken

Gevolg:

Medewerkers voelen zich alleen.

Type 3 – De Menselijke Manager

Denkt:

Ik hoef niet perfect te zijn.

- Kenmerken:
- eerlijk
- toegankelijk
- duidelijk
- betrokken

Gevolg:

Meer vertrouwen en
eigenaarschap.

Managerbingo

Wie heeft dit wel eens gedaan?

☐ Ik stuur nog even een mailtje. 	☐ Ik weet het antwoord eigenlijk niet. 	☐ Ik deed alsof ik het antwoord wist. 
☐ Ik heb per ongeluk iedereen in cc gezet. 	☐ Ik heb een naam vergeten. 	☐ Ik stond iets uit te leggen wat later niet bleek te kloppen. 
☐ Ik zei: 'Dat doen we morgen'. 	☐ Ik vergat een belangrijke afspraak. 	☐ Ik zei: 'We hebben geen budget'. 

Gelukkig maken fouten ons allemaal menselijk! 😊

 **DikkePluim**
VERBETERCOACH

Spelregel

Zet een kruisje bij alles wat je ooit hebt gedaan.

3 vakjes?

Je bent menselijk.

6 vakjes?

Je bent een ervaren manager.

Alles afgestreept?

Gefeliciteerd! Je bent officieel een echte leuke manager.

Module 2 – De kunst van normaal doen

Praktijkopdracht

Voer deze week één gesprek waarin je bewust één van deze zinnen gebruikt:

- Wat denk jij?
- Dat weet ik nog niet.
- Daar heb je een goed punt.
- Dat had ik anders moeten doen.



Module 3 – Vertrouwen win je niet met PowerPoint

Na deze module begrijpen deelnemers dat vertrouwen niet ontstaat door mooie woorden, presentaties of plannen.

Iedere manager heeft wel eens gezegd:

Mijn deur staat altijd open Of: Jullie mogen alles tegen mij zeggen. Of: Ik kom hier volgende week op terug.

Medewerkers kijken uiteindelijk niet naar wat je zegt. Ze kijken naar wat je doet. Want vertrouwen ontstaat wanneer die twee overeenkomen.

Hoe vertrouwen ontstaat: vertrouwen groeit wanneer medewerkers ervaren:

- Ik word gehoord
- Ik word serieus genomen
- Afspraken worden nagekomen
- Mijn manager is eerlijk
- Mijn manager is voorspelbaar.

Module 3 – Vertrouwen win je niet met PowerPoint

Wie vertrouw jij?

Dat kan zijn:

- collega
- vriend
- partner
- oud-manager
- Coach

Waarom vertrouw jij die persoon?



Module 3 – Vertrouwen win je niet met PowerPoint



Module 3 – Vertrouwen win je niet met PowerPoint

De managervertaler

Wat medewerkers soms horen:

Manager zegt:

Ik kom hier op terug.

Vertaling:

Gaat echt niet gebeuren

Manager zegt:

Ik stuur zo een mail.

Vertaling:

Ergens deze maand.

Manager zegt:

Mijn deur staat altijd open.

Vertaling:

Behalve als ik druk ben.

Manager zegt:

Ik ga jou voordragen voor die functie.

Vertaling:

Dan is hij/zij even tevreden

Manager zegt:

Ik zal zeggen dat die mooie rapportage van jou komt.

Vertaling:

Ik ga met de eer strijken.

Module 3 – Vertrouwen win je niet met PowerPoint

Welke manager vertrouw je liever?

Manager A

Altijd perfecte verhalen.
Nooit fouten.

Manager B

Eerlijk.
Menselijk.
Komt afspraken na.
Geeft fouten toe.

Praktijkopdracht

Deze week:

Kies één afspraak die je absoluut gaat nakomen.

Bijvoorbeeld:

- terugbellen
- informatie sturen
- iets uitzoeken
- een medewerker helpen

Doe precies wat je hebt beloofd.



Module 3 – Vertrouwen win je niet met PowerPoint

Samenvatting

Vertrouwen groeit wanneer managers:

- luisteren
- eerlijk zijn
- voorspelbaar zijn.
- fouten toegeven, gewoon proberen.
- afspraken nakomen, ja, ook als je geen zin hebt.
- doen wat ze zeggen, maak geen beloftes die je niet na kan komen.

Vertrouwen ontstaat wanneer medewerkers merken dat jouw woorden en daden hetzelfde verhaal vertellen.

Module 4 – Waarom niemand zit te wachten op een manager die alleen maar praat

Minder zenden, meer luisteren.

De leukste managers hebben meestal niet de meeste antwoorden.
Ze stellen de beste vragen en doen wat met het antwoord.

De zendmanager

Praat veel.

Geeft oplossingen.

Vult stiltes op.

Adviseert direct.

Gevolg:

medewerkers denken minder zelf na

minder eigenaarschap

minder betrokkenheid

De nieuwsgierige manager

Vraagt.

Luistert.

Vat samen.

Laat medewerkers nadenken.

Gevolg:

meer eigenaarschap

meer betrokkenheid

betera oplossingen

Module 4 – Waarom niemand zit te wachten op een manager die alleen maar praat

Wie praat er het meest tijdens een gemiddeld werkoverleg...

- ☐ Manager
- ☐ Medewerkers
- ☐ Ongeveer gelijk

Bespreek de uitkomsten. Daarna de vraag: wie leert er het meeste tijdens een gesprek?

Module 4 – Waarom niemand zit te wachten op een manager die alleen maar praat

De 80-20 regel

Tijdens goede coachende gesprekken: 20% praten, 80% luisteren.

De managerradio

Kenmerken:

- Altijd aan.
- Altijd een mening.
- Altijd een oplossing.
- Altijd een verhaal.

De gouden vragen

- Wat denk jij?
- Wat speelt er volgens jou?
- Wat zou helpen?
- Wat heb je nodig?
- Wat zie ik misschien over het hoofd?
- Welke oplossing zie jij?

Luisteren op vier niveaus

Niveau 1

Ik hoor je.

Niveau 2

Ik begrijp je.

Niveau 3

Ik begrijp waarom je dit zegt.

Niveau 4

Ik begrijp wat dit voor jou betekent.

Op niveau 4 ontstaat vertrouwen.

Module 4 – Waarom niemand zit te wachten op een manager die alleen maar praat

Praktijkopdracht

Voer deze week één gesprek waarin je bewust:

- minder praat, bijt op je tong!
- meer vraagt
- niet direct oplossingen geeft.

Het is natuurlijk de bedoeling dat je dit altijd gaat doen, maar probeer maar eerst even 1 week.

Medewerkers groeien niet van jouw antwoorden. Wel van de vragen die jij stelt

Van manager naar coach

Medewerker zegt:

Ik loop vast.

Managers reactie:

Dit moet je doen...

Coachreactie:

Wat maakt dat je vastloopt?

Module 5 – Humor is geen luxe

Eerst het werk, dan de gezelligheid. Think again.
Onderzoek en praktijk laten vaak het tegenovergestelde zien.

Teams die:

- samen lachen
- ontspannen met elkaar omgaan
- fouten bespreekbaar maken,

werken vaak beter samen.

- Humor maakt gesprekken makkelijker.
- Humor verlaagt spanning.
- Humor verbindt mensen.



Module 5 – Humor is geen luxe

Humor is geen onderbreking van het werk.

Humor is smeerolie voor het werk.

Manager 1

altijd serieus

nooit lachen

iedere vergadering voelt als belastingaangifte of een bevalling.

Manager 2

maakt af en toe een grap

kan om zichzelf lachen

houdt het luchtig wanneer dat kan.

De Lachmeter

Hoeveel wordt er gelachen in jouw team?



1 Bijna nooit

Serius hier.
Lachen? Alleen
in het weekend.



2 Af en toe

Soms een glimlach,
maar geen
lachsalso's.



3 Regelmatig

We kunnen samen
lachen. Dat lucht
op!



4 Vaak

We lachen veel
samen. Fouten
mogen er zijn!



5 Dagelijks

Hier wordt elke dag
gelachen. Wat een
fijn team!



♥ Samen lachen = samen sterker! 😊

Module 6 – De manager als verhalenverteller

Leuke managers vertellen verhalen.
Medewerkers onthouden meestal niet:
de PowerPoint
de grafiek
de KPI

Maar ze onthouden wel:
een herkenbaar voorbeeld
een grappige situatie
een persoonlijke ervaring
een blunder

Verhalen blijven hangen. Dat is een vak: een verhaal vertellen over de KPI zodat het blijft hangen. Maar het kan en misschien ga je het nog leuk vinden ook.



Laat een medewerker uit jouw team jou interviewen over de KPI. Op zijn/haar manier. Wedden dat de meesten het daarna wel snappen?

Denk eens terug aan een training, presentatie of manager die op jou indruk maakte. Wat herinner je je nog? Meestal noemen mensen:

- een anekdote
- een ervaring
- een grap
- een persoonlijk verhaal

Niet: sheet 14 van de presentatie
Dat is precies de kracht van verhalen.

Module 6 – De manager als verhalenverteller

Waarom verhalen werken

Een verhaal: maakt ingewikkelde dingen begrijpelijk.

Zorgt voor herkenning

Dat heb ik ook meegemaakt.

Roept emoties op

En emoties zorgen ervoor dat mensen onthouden.

Maakt verandering tastbaar

Verhalen maken abstracte plannen concreet.

1. Het succesverhaal

Vertel hoe iets goed ging. Bijvoorbeeld:

Een medewerker zag een probleem, pakte eigenaarschap en verbeterde het proces.

Wat leren mensen hiervan?

Positieve voorbeelden werken aanstekelijk.

2. Het blunderverhaal

Vertel iets dat misging. Bijvoorbeeld:

Ik stuurde ooit een mail naar de verkeerde groep.

Wat leren mensen hiervan?

Dat fouten maken menselijk is.

3. Het leerverhaal

Vertel wat je onderweg hebt geleerd. Bijvoorbeeld:

Ik dacht vroeger dat ik alles moest oplossen.

Inmiddels weet ik dat goede vragen stellen veel beter werkt.

Module 6 – De manager als verhalenverteller

Praktijkvoorbeeld

In plaats van: eigenaarschap is belangrijk.

Vertel je:

Vorige maand zag een medewerker dat klanten steeds dezelfde vraag stelden. Hij pakte dit op, verbeterde het proces en daardoor kregen we veel minder klachten.

Nu leeft het.

Samenvatting

Goede verhalen:

- maken boodschappen begrijpelijk
- blijven hangen
- inspireren
- verbinden
- brengen verandering tot leven

Praktijkopdracht

Vertel deze week tijdens een overleg:

- een succesverhaal
- of
- een leerverhaal
- of
- een blunderverhaal

Kijk wat er gebeurt met de aandacht en betrokkenheid.



Module 7 – Wat medewerkers écht onthouden

Hoe waardering, aandacht, erkenning en kleine dagelijkse momenten een enorme invloed hebben op motivatie, betrokkenheid en vertrouwen.

Het geheugen van medewerkers

Mensen onthouden vooral:

- Hoe jij reageerde
- Hoe jij luisterde
- Hoe jij met fouten omging
- Hoe jij hen behandelde
- Hoe jij hen liet voelen

Daarom hebben kleine momenten vaak grote impact.

De drie basisbehoeften

Gezien

Ik doe ertoe.

Gehoord

Mijn mening telt.

Gewaardeerd

Mijn bijdrage wordt gezien.

Wanneer één van deze ontbreekt, daalt betrokkenheid vaak snel.

Module 7 – Wat medewerkers écht onthouden

Een oprecht compliment kost:

- 10 seconden en kan iemand dagenlang energie geven.

Bijvoorbeeld:

Ik zag hoe jij dat gesprek oppakte. Dat deed je sterk.
Dat is geen groot gebaar, maar wel een groot verschil.

Praktijkvoorbeeld

Manager A: dat hoort bij je werk.

Manager B: dank je wel dat je dit hebt opgepakt. Dat heeft ons echt geholpen.

Beide managers zien hetzelfde gedrag.
Maar slechts één manager geeft erkenning.



Module 7 – Wat medewerkers écht onthouden



De 5 seconden-regel

Wanneer je iets positiefs ziet:

Zeg het direct. Niet morgen. Niet volgende week. Direct.

Want gedrag dat aandacht krijgt, groeit.

Praktijkopdracht: geef deze week bewust:

3 oprechte complimenten

Gebruik daarbij:

- concreet gedrag
- specifiek voorbeeld
- oprechte waardering

Bijvoorbeeld: **NIET:** goed gedaan. **Maar:** Ik zag dat je die klant rustig hielp terwijl het druk was. Dat maakte echt verschil

De leukste managers geven niet alleen richting. Ze geven mensen ook het gevoel dat ze ertoe doen.

Module 8 – Word niet populair, word betrouwbaar

Goed leiderschap draait niet om populair zijn. Het draait om vertrouwen, duidelijkheid, eerlijkheid en voorspelbaarheid. Hoe wordt jij de manager die mensen respecteren, vertrouwen én graag volgen.

Populair versus betrouwbaar

De populaire manager

Wil graag aardig gevonden worden.

Kenmerken:

- vermijdt moeilijke gesprekken
- stelt grenzen uit
- spreekt mensen niet aan
- zegt vaak ja

Gevolg: op korte termijn geliefd. Op lange termijn kunnen er Problemen ontstaan.

De betrouwbare manager

Wil duidelijk zijn.

Kenmerken:

- luistert
- spreekt aan wanneer nodig
- maakt verwachtingen helder
- komt afspraken na

Gevolg: meer vertrouwen. Meer duidelijkheid. Meer respect.

Module 8 – Word niet populair, word betrouwbaar

Het verschil:

Populaire manager: *laat maar zitten.*

Betrouwbare manager: *Ik snap je situatie, maar deze afspraak blijft staan.*

Populaire manager: *ik wil geen gedoe.*

Betrouwbare manager: *laten we dit gesprek gewoon voeren.*

En ja: op deze manier wordt een betrouwbare manager dus ook een populaire manager. Om redenen die de manager en medewerkers verder helpen in een succesvolle samenwerking.

De grootste leiderschapsmisvatting

Duidelijk zijn is niet hetzelfde als streng zijn.

Maar duidelijkheid geeft juist rust.

Medewerkers willen weten:

- Wat verwacht je van mij?
- Waar sta ik?
- Wat zijn de afspraken?

Module 8 – Word niet populair, word betrouwbaar

Persoonlijke reflectie

Als ik mijn team zou vragen waarom zij mij vertrouwen, wat zouden ze antwoorden?

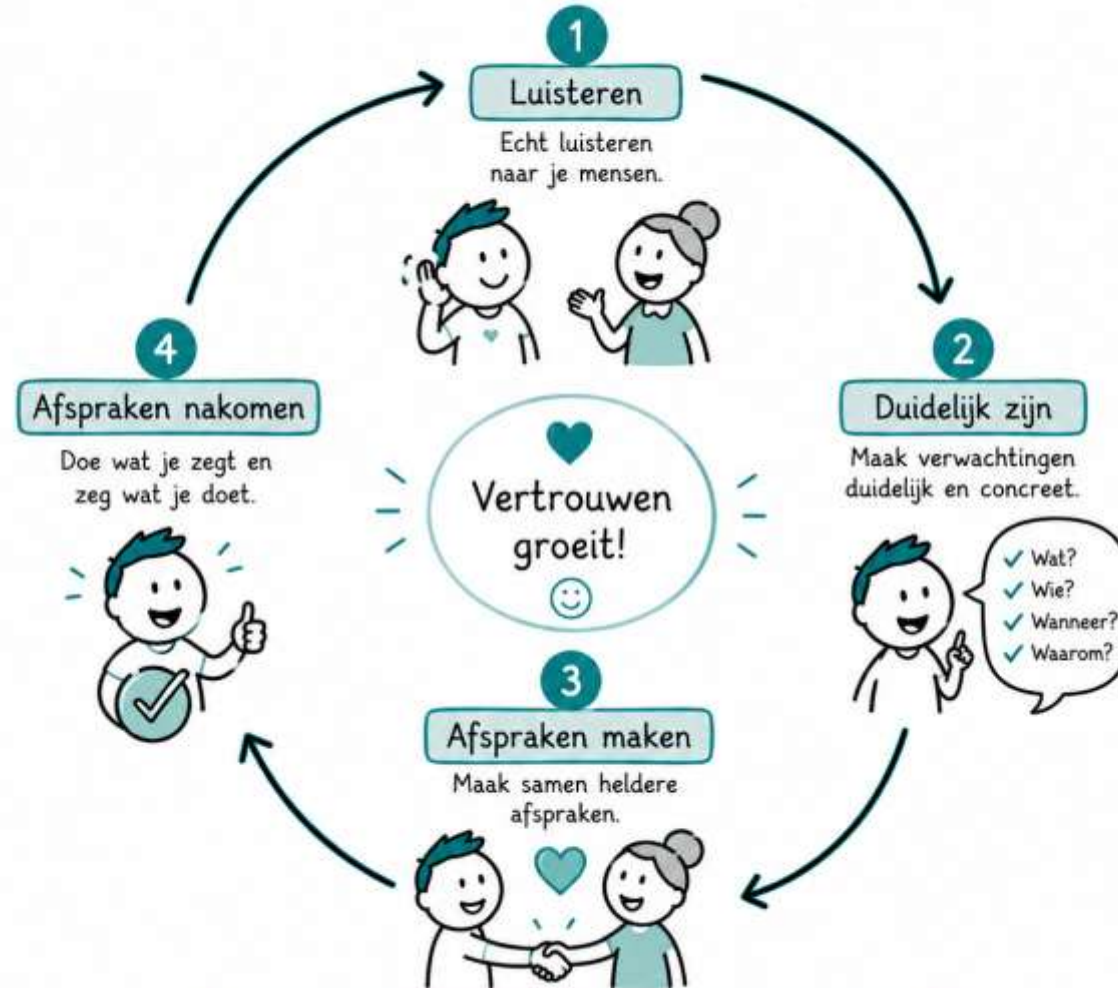
En:

Wat zou ik willen dat ze antwoorden?



De Betrouwbaarheidscirkel

De basis van sterk leiderschap



♥ Vertrouwen is geen trucje, het is een cirkel. 😊

Mijn Leiderschapsbelofte

Vandaag kies ik voor leiderschap dat inspireert, verbindt en vertrouwen geeft. ♥



1 Vanaf morgen ga ik:

- _____
- _____
- _____



2 Minder doen van:

- _____
- _____
- _____



3 Meer doen van:

- _____
- _____
- _____



Kleine stappen, grote impact. Ik maak het verschil – elke dag opnieuw. 😊



Mijn handtekening: _____ Datum: _____

Top gedaan! ♥

Je hebt de training volbracht!

Dikke
pluim voor
jou!



Je hebt geïnvesteerd
in jezelf



Je hebt nieuwe inzichten
opgedaan



Je bent klaar om
het verschil te maken!

Trots op jou! 😊



Dikkepluim
VERBETERCOACH