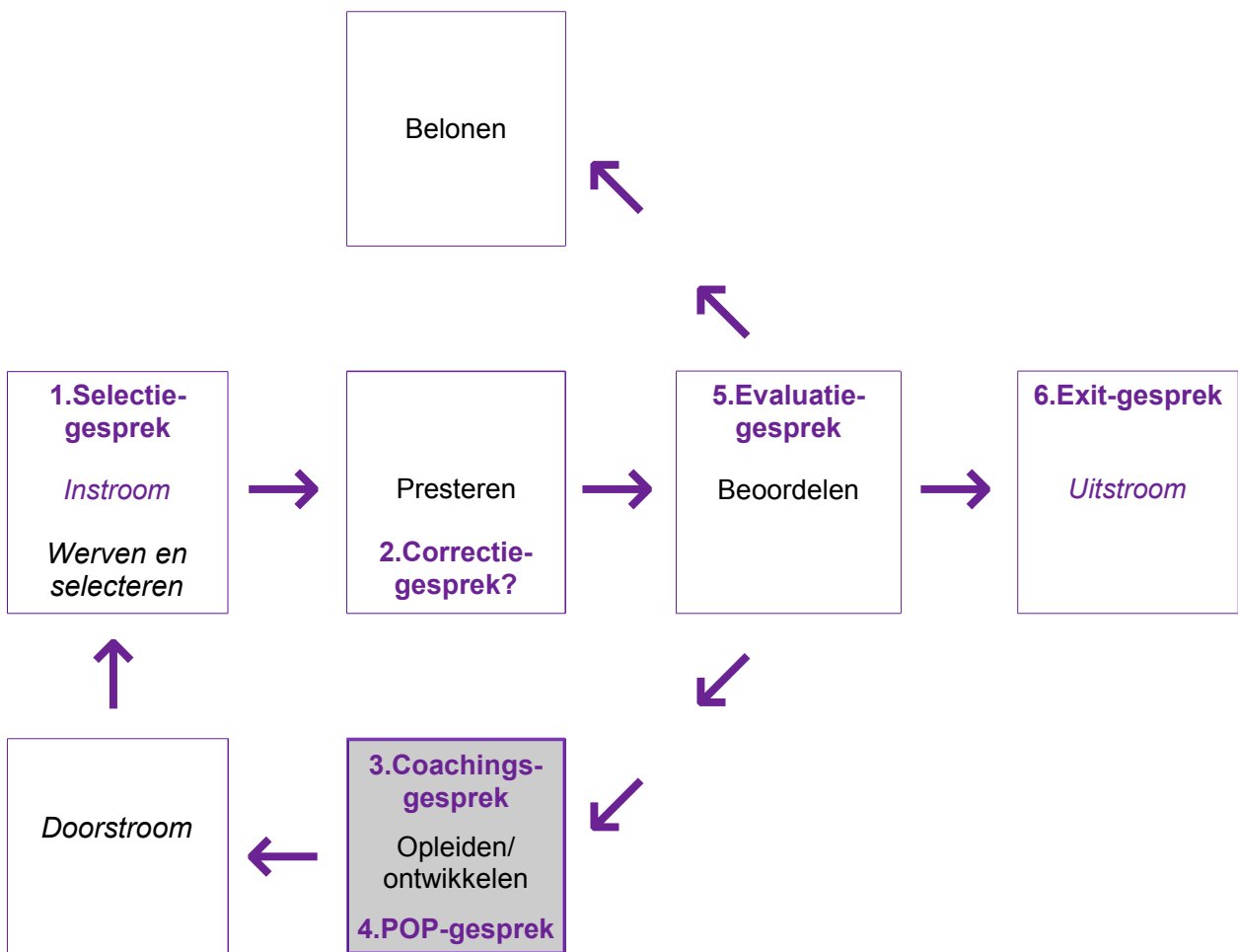


Manager ↔ Medewerker Gesprekken Coachingsgesprek



Inhoudsopgave	pagina
1.0 Inleiding.....	3
1.1 De gesprekken.....	3
1.2 De manager.....	3
1.3 De medewerker.....	4
1.4 Welk gesprek met wie?.....	6
2.0 Coachingsgesprek.....	7
2.1 Coachen.....	7
2.2 Verschillende typen mensen coachen.....	9
2.3 Verschillend gedrag.....	10
2.3.1 Egomanie	10
2.3.2 Ervaren oplichters.....	10
2.3.3 Betweters.....	11
2.3.4 Gesloten mensen.....	11
2.3.5 Grapjassen.....	12
2.3.6 Negativisten.....	12

1.0 Inleiding

Praten met mensen vormt het hoofdbestanddeel van het werk van een manager. In deze syllabus staan 6 gesprekstypen tussen manager en medewerker.

Moeten al deze gesprekken gevoerd worden?

Dit is afhankelijk van de grootte en cultuur van het bedrijf, de professionaliteit van de manager en de potentie en prestaties van de medewerkers.

De gesprekken moeten ieder hun toegevoegde waarde hebben, om niet tot de tijdverspillende activiteiten te behoren. Het zijn gesprekken die zonder vooroordeel gevoerd dienen te worden en waarbij de manager zich bewust moet zijn van zijn functie: De verbinder – de linking pin – tussen medewerker en bedrijf.

1.1 De gesprekken

1. Het **selectiegesprek** vormt de basis van de (arbeids)relatie.
2. Het **correctiegesprek** houdt de problemen klein en beheersbaar.
3. Het **coachingsgesprek** begeleidt de medewerker in zijn ontwikkeling en vergroot daarmee zijn waarde voor het bedrijf.
4. In het **POP-gesprek** kan het coachingstraject geformaliseerd worden.
5. In het **evaluatiegesprek** wordt de medewerker beoordeeld en aan de hand hiervan soms ook beloond en/of verder opgeleid.
6. In het **exitgesprek** wordt het weggaan van de medewerker benut om de feedback te krijgen van iemand met inside information en de vrijheid van spreken van iemand die toch weggaat.

1.2 De manager

Tijden veranderen en deze tijd vraagt om andere/meer management-vaardigheden. Dit komt voort uit het feit dat de competente medewerker van nu, van zijn manager andere, professionelere aandacht verwacht dan de medewerker van weleer.

Ook een manager zou gecoacht moeten worden en wel in de competenties die haar/hem tot effectief manager maakt. Echter als manager is dit niet altijd vanzelfsprekend, dus biedt opleiding/training en zelfreflectie met betrekking tot betreffende onderstaande competenties de oplossing.

Geduld – Succesvolle managers tonen geduld en begrip. Ze realiseren zich dat gedragsveranderingen tijd vergen en dat prestatieverbetering stapsgewijs plaatsvindt.

Enthousiasme – Alle goede managers zijn enthousiast en dat laten ze ook merken. Als u hieraan twijfelt, kijk dan maar eens naar de managers/coaches die langs de lijn staan bij een voetbalwedstrijd. Ze zijn opgewonden en hun enthousiasme is aanstekelijk. Stel u de resultaten eens voor wanneer een voetbalcoach op neutrale toon tegen zijn team zegt: "Tja, jongens, het is jullie werk om te winnen. Doe je best."

Eerlijkheid en integriteit – Effectieve managers staan erom bekend dat ze recht door zee zijn en hoogstaande principes hebben. Mensen volgen hen omdat ze de juiste dingen doen.

Vriendelijkheid – Om een succesvolle manager te zijn, moet u mensen aantrekken. Een onvriendelijke uitstraling ontmoedigt anderen om u om hulp te vragen of door u gecoacht te worden.

Oprechte interesse in anderen – Succesvolle managers zijn geïnteresseerd in mensen en tonen dit met woord en daad.

Zelfvertrouwen – Om anderen met succes te kunnen coachen, moet u vertrouwen in uzelf hebben. U moet geloven dat u weet waar u mee bezig bent en dat u anderen goed advies kunt geven.

Rechtvaardigheid – Mensen rechtvaardig behandelen, is een eigenschap die helpt om de loyaliteit en het vertrouwen van de mensen om u heen te winnen. Hoe vaak heeft u niet aan een manager of zelfs een oud-leraar gedacht die 'streng maar rechtvaardig' was? Dat is waarschijnlijk de persoon van wie het het meeste geleerd heeft en zeker degene voor wie u het meeste respect heeft.

Gelijkmatigheid – Humeurig of veranderlijk gedrag saboteert uw succes als manager. Mensen moeten weten dat u consequent bent in uw verwachtingen van hen en van uzelf.

Flexibiliteit – Er wordt wel gezegd dat managers dingen juist doen en dat leiders de juiste dingen doen. De juiste dingen doen in de juiste situatie, betekent dat u flexibel moet zijn. U moet uw gezond verstand gebruiken bij het nemen van een beslissing. U moet uw management- en coachingstijl aanpassen aan het individu en de situatie.

Vindingrijkheid – Goede managers weten hoe ze dingen gedaan moeten krijgen. Ze hebben middelen ter beschikking om hen te helpen bij het managen. Als ze een antwoord niet weten, weten ze wie ze het kunnen vragen of waar ze hulp kunnen krijgen.

Empathie – Goede managers kunnen zich in een ander verplaatsen. Ze weten hoe het voelt om een nieuwe taak te leren. Ze weten ook hoe het voelt om tekort te schieten in bepaalde aspecten van het werk.

Uit: Prestatiegericht coachen – Karen Lawson, Ph.D.

1.3 De medewerker

Door je medewerkers in te delen met als referenties prestatie en potentie kom je tot een aanbeveling met betrekking tot de diverse gesprekken. Daarna is ieder mens en iedere situatie uniek, dus bepaalt daardoor je uiteindelijk beslissing. In onderstaande matrix kun je wellicht ook je medewerkers indelen. De opvolgende lege matrix geeft je hiervoor de gelegenheid.

Manager ↔ Medewerker Gesprekken Coachingsgesprek

+	Solid Citizens (70%) De middengroep: <ul style="list-style-type: none"> • gemiddelde potentie • goede prestaties • de dragende krachten • valkuil: weinig management input (gaan zelf hun gang), • kans op demotivatie 	High potentials De sterren: <ul style="list-style-type: none"> • veel potentie • hoge prestaties • zoeken nieuwe uitdagingen • coachen/maatschappelijk aandeel leveren • doorstromers en uitstromers 	
	<i>prestaties</i> Breaksmen: De remmers: <ul style="list-style-type: none"> • weinig potentie • onvoldoende prestaties • valkuil: veel management input, minimale output 	Learners De lerenden: <ul style="list-style-type: none"> • veel potentie • redelijk goede prestaties • halen nog niet alles eruit wat erin zit • begeleiden en coachen 	
-	<i>potentie</i>		+

Vul hier je medewerkers in:

prestaties	+	Solid Citizens (70%) De middengroep:	High potentials De sterren:
	-	Breaksmen: De remmers:	Learners De lerenden:
		potentie	+

1.4 Welk gesprek met wie?

prestaties	+	Solid Citizens (70%) De middengroep: vaak de grootste en belangrijkste groep voor de bedrijfscontinuïteit. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coachingsgesprek bij nieuwe producten/activiteiten ✓ Evaluatiegesprek ✓ zonodig Correctiegesprek 	High potentials De sterren: van profiteren zolang er wederzijdse belangen zijn. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coachingsgesprek ✓ POP-gesprek ✓ Evaluatiegesprek ✓ zonodig Correctiegesprek ✓ bij afscheid: Exitgesprek
	-	Breaksmen: De remmers: zijn een belediging voor de anderen. Dossier opbouwen afscheid nemen. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correctiegesprek ✓ Evaluatiegesprek ✓ Exitgesprek 	Learners De lerenden: kunnen door professionele aandacht beter presteren. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coachingsgesprek ✓ POP-gesprek ✓ Evaluatiegesprek ✓ zonodig Correctiegesprek
		potentie	+

En het **selectiegesprek** voer je met sollicitanten voor de vrijgekomen functies van de uitstromers (als die functies nog bestaansrecht hebben) of bij uitbreiding van de organisatie.

2.0 Coachingsgesprek

Het begrip 'coach' komt niet uit de sportwereld, maar werd oorspronkelijk gebruikt in de sector van het vervoer. De term 'coche' en zijn varianten was in de zestiende eeuw over heel Europa al in gebruik om het voertuig 'koets' aan te duiden.

Het woord werd daarna gebruikt als werkwoord in de zin van mensen 'koetsen', helpen op te stappen, in te laden, enzovoort. Net zoals het werkwoord 'tuigen' werd gebruikt voor het laden en vertrekbaar maken van schepen.

Abstracter geformuleerd verwijst de term 'coach' dus naar een middel om mensen te helpen bij hun (versnelde) beweging langs een bepaald traject. De coach is het hulpmiddel om die beweging vlotter te laten verlopen. 'Coachen' is dus helpen bij die reis.

De coach is een hulpmiddel om je comfortabel te kunnen bewegen door activiteiten, je persoonlijke ontwikkeling, levensloop, loopbaan en deze dynamische wereld. Als jij ook mensen wilt helpen bij hun reis door het leven, kun je wellicht hun coach worden.

Het woord coach wordt wel veel gebruikt in de sportwereld. Wat doet de sportcoach? Hij begeleidt de sporter die de prestatie moet leveren.

De coach:

- helpt de sporter bij het stellen van de doelen (hoe hoog leg ik de lat)
- observeert hoe de sporter bezig is
- analyseert samen met de sporter de resultaten
- geeft advies
- motiveert

Een coach kan zowel met een individu werken als met een (voetbal)team. Hij hoeft zelf niet (meer) te kunnen hoogspringen of voetballen.

Hij heeft echter wel verstand van:

- de sport(tak)
- mensen
- hoe ze leren
- hoe ze presteren

2.1 Coachen

Een goede **coach** moedigt individuen aan om na te denken over hun prestatie en zich bewust te worden van wat ze doen en hoe ze het doen. Hij benadrukt successen en legt uit welke verbeteringen er nog gemaakt kunnen worden.

Hij begint op het prestatieniveau waarop de persoon in kwestie zich bevindt (niet waar hij zich zou moeten bevinden). Daarna bouwt hij verder op de persoonlijke sterke punten en helpt een oplossing zoeken voor de zwakke punten. Hij geeft regelmatig feedback.

Hij stelt zich meer persoonsgebonden dan taakgebonden op in dit gemeenschappelijke proces.

Een manager als coach is een heel andere manager dan de 'klassieke' manager. Een coach beheerst dan ook andere vaardigheden dan de klassieke manager. De manager van tegenwoordig heeft zo'n complexe taak, dat hij zich onmogelijk inhoudelijk overal mee kan bezighouden. Een manager moet plannen, organiseren, leidinggeven en controleren, maar niet alles is beheersbaar. Hieronder een aantal uitgangspunten.

- De visie van de onderneming moet 'leven'. Het is een regelmatig terugkerend onderwerp van gesprek. Iedereen werkt mee aan het realiseren van dit toekomstbeeld. De coach stimuleert en ondersteunt.
- Doelstellingsmanagement is het belangrijkste onderdeel van coachen. De medewerker moet de doelen de moeite waard vinden; hij moet er voldoende uitdaging in zien, maar de doelen moeten niet te hoog zijn gegrepen. Het beste is de medewerker te betrekken bij het formuleren van de doelen.
- Wees 'in gesprek' met je medewerker. Laat hem niet aan zijn lot over, maar betuttel hem ook zeker niet. Laat de (communicatie) lijn ten alle tijde open staan. Je kunt sturen door regelmatig te evalueren en bij onduidelijkheid en vaagheid van de kant van de medewerker net zo lang 'door te vragen' tot alles helder is. Het zou modern lijken te veronderstellen "Mijn medewerker is verantwoordelijk voor het eindresultaat, hij ziet maar dat hij dat haalt." Dat is uiteraard zo, maar jij bent eindverantwoordelijk en met tussentijdse evaluaties verwerf je inzicht in de inspanningen die je medewerker verricht. Je beschermt hem hier tevens mee, omdat je op tijd kunt bijsturen wanneer dat nodig is.
- De coachende manager loopt regelmatig rond (management by walking around) en is zich bewust van de leermomenten die in de werksituatie gecreëerd kunnen worden. Het is uitermate belangrijk om, zeker in deze tijd, voortdurend in ontwikkeling te blijven.

Bij goed coachen gaat de effectiviteit en productiviteit omhoog



en het personeelsverloop omlaag!



De manager moet zijn medewerkers zo begeleiden dat ze eigen ideeën gaan ontwikkelen. Coachen moet een persoonlijke 'ontdekkingsreis' voor de medewerker zijn. Dus is het de taak van de manager om de medewerker de eisen, beperkingen en implicaties van de uit te voeren opdracht te laten ontdekken. Als deze allemaal 'panklaar' worden gepresenteerd, zal de medewerker niet leren alternatieven af te wegen en zelf een keuze te maken van het beste alternatief. En dat is tenslotte het doel van coachen.

In het coachingsproces kunnen we twee soorten gesprekken onderscheiden. In de eerste plaats is er het gewone **coachingsgesprek**. Zo'n gesprek wordt bijvoorbeeld gevoerd met de medewerker om te kijken hoe hij bezig is met zijn ontwikkeling. Uiteraard gebeurt zo'n gesprek op basis van de doelen die gesteld zijn. Na een avond communicatietraining kan in de komende twee à drie dagen een coachingsgesprek gehouden worden om het rendement van de training te verhogen.

Het tweede gesprek is het zogenaamde **trottoirgesprek**. Dit is puur training (coaching) on the job. Een trottoirgesprek kan gehouden worden nadat men de medewerker geobserveerd heeft in het uitoefenen van zijn werk. Dit kan zijn na een klus, of na specifieke taak.

Hoe gaat je te werk?

- **Complimenteer** je medewerker voor de dingen die hij goed deed.
- **Ondervraag** je medewerker zodat hij zich zijn behoeften aan correctie en hulp realiseert alsook om hem zijn gedachten te laten spuien.
- **Corrigeer** je medewerker door de beste methode of de benodigde gegevens aan te vullen door voorstellen, besprekingen of door het stellen van vragen.
- *Vraag* hem **hoe** hij het de volgende keer zal doen en **waarom**. *Vertel* hem hoe en waarom het te doen.
- **Instrueer** hem zowel mondeling als fysiek. Herhaal de instructie indien nodig.
- **Moedig** je medewerker **aan** en stimuleer zijn zelfvertrouwen. Laat hem zich belangrijk voelen.

Timothy Gallway, expert op het gebied van sportcoaching, gaf de volgende definitie:

*"Coachen is iemands potentiële kwaliteiten vrijmaken,
zodat hij zo goed mogelijk presteert.
Het is geen onderwijzen, maar het leren bevorderen"*

2.2 Verschillende typen mensen coachen

- Verschillende karakters

Introverte mensen kunnen extraverte personen frustreren en extraverte mensen kunnen introverte personen op de zenuwen werken. Sommige mensen zijn bijzonder stoutmoedig, terwijl andere bijna onder de tafel kruipen tijdens een vergadering.

- Standpunten of doelstellingen die met jouw opvattingen botsen.

Zou de wereld niet fantastisch zijn als iedereen redelijk was en dezelfde opvattingen had als jij?

- Andere prioriteiten.

Je hebt een medewerker gevraagd een klus af te maken voor 19.00 uur. Die medewerker was echter van plan die middag rapporten te schrijven.

- Een andere achtergrond, verschillende ervaringen, een andere levensstijl en andere interesses.

Als je op een of andere manier een diagram kon maken van de invloed van al deze factoren op de mensen in je organisatie, zou je waarschijnlijk nachtmerries krijgen. Ieder mens heeft een andere achtergrond en levensstijl, andere interesses enzovoort. Dit veroorzaakt soms conflicten op het werk.

- Persoonlijke overtuigingen en hoe die naar voren worden gebracht.

Sommige medewerkers spreken vol passie over hun werk; anderen zijn vol lof over hun collega's.

Sommige medewerkers lijken levendige discussievoerders voor de ene manager, terwijl een andere manager ze als opstandig beschouwt en ze dreigt te ontslaan.

Sommige medewerkers aarzelen niet je ongezouten hun mening te vertellen, terwijl andere personen elke hersencel moeten gebruiken die ze hebben om elke dag opnieuw op tijd te komen.

2.3 Verschillend gedrag

Naast alle goedwillende enthousiaste medewerkers komen onderstaande uitdagingen voor een coach ook weleens voor:

TIP: Concentreer je niet op de persoon, maar op zijn gedrag. Dit is het enige wat je kunt identificeren en mogelijk kunt veranderen.

2.3.1 Egomanie

Uitstekende werkkrachten die een indrukwekkend curriculum hebben opgebouwd, beschouwen zichzelf soms als levende legendes. Hun hoofd is zo groot dat ze een aangepaste hoed moeten kopen. Anderzijds moet je er rekening mee houden dat deze mensen veel zelfvertrouwen hebben omdat ze wel degelijk iets hebben gepresteerd in het verleden. Zoals iemand ooit heeft gezegd: 'Het is geen opschepperij als ze het kunnen staven.'

Verschillende typen mensen worden soms 'lastig' genoemd. Maar zoals je merkt, is de term 'lastig' erg subjectief. Het is moeilijk er een goede definitie van te geven.

Bovendien moet je vermijden dat je 'lastig' als synoniem van 'slecht' gebruikt.

Sommige uitstekende acteurs en actrices werden vaak als 'lastig' of 'moeilijk om mee te werken' bestempeld, gewoon omdat ze niet overweg konden met onbekwame regisseurs of met slecht geschreven scripts. Soms betekent het woord 'lastig' ook 'oprecht', 'zelfstandig denkend', 'blakend van zelfvertrouwen' of 'openhartig'.

2.3.2 Ervaren oplichters

1. Enthousiaste vrijwilligers

Als je denkt dat je nooit over te veel enthousiaste vrijwilligers kunt beschikken, heb je het mis. Sommige van deze mensen hebben hun eigen agenda. Nadat ze zich vol enthousiasme als vrijwilliger hebben opgegeven voor moeilijke projecten, vragen ze vaak om speciale gunsten. Als je hun verzoek niet inwilligt, zul je snel ontdekken dat hun enthousiasme een prijskaartje heeft. Ze verwachten dat je onthoudt dat ze zich vrijwillig hebben opgegeven voor een taak of project en dat je daar iets tegenover stelt op het gepaste moment. Als je dit niet doet, stellen ze zich vijandig op, stoten ze je voor het hoofd of worden ze nors omdat je je niet aan jouw deel van de afspraak hebt gehouden (tenminste wat zij als een afspraak beschouwen).

2. Wijze uilen

Dit type medewerker werkt reeds geruime tijd voor de organisatie. Hij kent de kneepjes van het vak en laat een manager (jouw dus) maar al te graag delen in zijn wijsheid. Wees echter op je hoede voor dit soort mensen. Het is heel goed mogelijk dat ze met allerlei vleierij hun eigen bevoegdheden in de organisatie proberen uit te

breiden. De invloed die ze verwerven door hun relatie met jou kan gemakkelijk worden misbruikt om macht uit te oefenen over hun collega's.

3. Handige bedriegers

Deze mensen zijn hartelijk en leuk om mee samen te werken. Ze zijn grappig en vrolijk en brengen vaak heel wat leven op een feestje. Zij hebben met niemand problemen, tenminste zo lijkt het.

Hun ware aard wordt echter duidelijk wanneer de mensen die ze haten de kamer hebben verlaten. Ze maken die mensen belachelijk, vertellen grappen over hen, verspreiden roddels enzovoort. Dit zijn je reinste hypocrieten.

Ervaren oplichters op de juiste manier aanpakken:

- ✓ Let erop dat je taken eerlijk verdeelt tussen alle werknemers.
- ✓ Sta niet toe dat ze al je tijd voor zich opeisen.
- ✓ Zeg wat je denkt.

Wees voorzichtig wanneer je je diepste gevoelens en gedachten deelt met je personeel. Ze kunnen je woorden later tegen je gebruiken.

2.3.3 Betweters

*"Wijsheid is niet het resultaat van opleiding,
maar van de levenslange poging kennis te verwerven."*

Albert Einstein

Deze mensen hebben zo hun eigen opvatting over alles en denken dat ze alle wijsheid in pacht hebben. Vaak gaat het om oudere werknemers die gespecialiseerde taken uitvoeren of een hoge dunk hebben van zichzelf. Hiermee bedoelen we echter niet dat betweters geen waardevolle bijdrage kunnen leveren. Integendeel, sommige betweters zijn experts in een of ander domein. Het feit dat ze niet openstaan voor de ideeën en opvattingen van andere mensen maakt van hen echter vervelende mensen die de productiviteit belemmeren.

Betweters proberen de aandacht te trekken van andere mensen en tonen graag hun ervaring. Houd daar rekening mee als je met dit type mensen wordt geconfronteerd.

Betweters op de juiste manier aanpakken

- ✓ Zorg ervoor dat je de situatie kent voordat je die bespreekt.
- ✓ Vlei betweters op een tactvolle manier. Ze zullen je daarvoor waarderen.

Onderschat de waarde van de opvattingen van een betweter niet. Zorg er alleen voor dat je die op de juiste manier beoordeelt.

2.3.4 Gesloten mensen



'Richt uw vragen tot de andere persoon. Zeg bijvoorbeeld: 'Wat denk jij daarvan?' in plaats van 'Ben je het met me eens?'

Barry Farber (Making people talk)

Gesloten of zwijgzame mensen geven noch verbaal, noch lichamelijk te kennen wat ze werkelijk denken. Ze hebben een koele blik, zijn onbewogen en erg terughoudend. De neiging van gesloten mensen om andere personen buiten te sluiten, is zowel verontrustend ('Wat denkt hij *echt?*') als schadelijk voor de voortgang van een project ('Welke ideeën verzwijgt hij die het probleem misschien kunnen oplossen?').

Gesloten mensen op de juiste manier aanpakken

- ✓ Stel open vragen die ze niet alleen met 'ja' of 'neen' kunnen beantwoorden.
- ✓ Overdrijf niet. Wanneer je te veel aandacht besteedt aan dit type mensen, voelen ze zich in verlegenheid gebracht of lastiggevallen.

2.3.5 Grapjassen

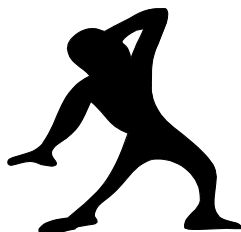
Grapjassen zijn het type mensen dat plastic braaksel voor de fontein legt. Hoewel een beetje humor erg welkom kan zijn, kunnen mensen die vaak te ver gaan erg vervelend zijn.

Bovendien kunnen grapjassen onder het mom van humor collega's en directieleden (ook jou) kleineren of de grond in boren. Als je daartegen protesteert, is het mogelijk dat ze doen alsof ze zich gekwetst voelen. Ze zullen je er dan op wijzen dat 'het maar als grap was bedoeld' en 'dat je niet tegen een grapje kunt.' Door jouw bezwaren lijkt je een zeurkous of een zuurpruim, omdat iedereen nu eenmaal van grapjassen houdt, niet? Het probleem is dat de ongecontroleerde of slecht getimede humor van een grapjas de gedachtegang van een team kan doen ontsporen, de ernst of het belang van een vergadering of beslissing kan ondermijnen en goede relaties kan verwoesten. Humor is net als schoonheid vaak een kwestie van persoonlijke smaak.

Grapjassen op de juiste manier aanpakken

- ✓ Begin niet te discussiëren met grapjassen. Benadruk de negatieve gevolgen van hun zogenaamde humor.
- ✓ Maak duidelijk in welke situaties hun humor misplaatst is.
- ✓ Geef zelf het goede voorbeeld. Wees ernstig als je dat ook van andere mensen verwacht.

2.3.6 Negativisten



'Ban mensen die je woorden altijd in twijfel trekken uit je leven'

Optimisme komt niet voor in het woordenboek van dit type mensen. Zij laten zich over bijna alles negatief uit. Als het zonnig is, zullen ze je er op wijzen dat het niet regent. Als het regent, zullen ze opmerken dat de zon niet schijnt.

De ergste negativisten zijn mensen die graag een stok in de wielen steken om te zien wat er gebeurt of constant negatieve opmerkingen geven die verontrustend zijn (of zelfs schadelijk).

Negativisten zijn vaak technische of wetenschappelijke typen die zich graag met logica bezighouden en zich altijd in feiten verdiepen. Hun voorliefde voor feiten, details en gegevens kunnen de harmonie in een team verstoren en de gedachtegang ervan ontwrichten.

Negativisten kunnen vooral een rampzalige invloed hebben op de creativiteit van mensen. Tenzij je ze onder controle houdt, mag je erop rekenen dat negativisten altijd op de doornen zullen wijzen en de roos zullen negeren.

Negativisten op de juiste manier aanpakken

- ✓ Probeer hun negatieve opmerkingen indien mogelijk te negeren.
- ✓ Gebruik hen als advocaten van de duivel.
- ✓ Daag negativisten uit zelf een oplossing te bedenken in plaats van kritiek.

In het slechtste geval kan het gebeuren dat de persoon in kwestie zijn negativisme achterwege laat. In het beste geval zal hij met enkele voorstellen op de proppen komen waaraan nog niemand had gedacht.