

Hand-out behorende bij de training

Samen Handelen



Itasc Nederland B.V.
Strijp-S, Videolab 3.038
Torenallee 20
5617 BC EINDHOVEN
040 - 2115020
www.itasc.nl

Itasc Nederland B.V.
WTC Amsterdam
Toren C, level 14
1077 NX AMSTERDAM
020 - 4536522

EEN NADERE KENNISMAKING

Itasc is een 'partner in ontwikkeling' van mensen en organisaties. Trainen is een van de instrumenten die wij hiervoor gebruiken. Daarbij kun je onder andere denken aan trainingen op het gebied van presentatie, gespreksvoering, persoonlijke effectiviteit, leidinggeven en teambuilding.

Trainen betekent oefenen. Vergelijk het met de topsport, waarbij sporters trainen om daarna een goede wedstrijd te kunnen spelen.

Tijdens de training zal de coach in samenwerking met zijn sporters op zoek gaan naar de valkuilen en succesfactoren van iedere sporter. Juist om ervoor te zorgen dat deze valkuilen tijdens de wedstrijd beheersbaar worden en de succesfactoren optimaal worden benut. Tijdens een training is het een 'vallen en opstaan', om vaardiger te worden in de praktijk. Dit geldt voor de topsporter, maar natuurlijk ook voor jou.

Itasc-trainingen zijn praktijkgericht. Leren is doen. Er wordt daarom veel aandacht besteed aan situaties die jij in de praktijk tegenkomt. Ook de in de training behandelde theorie is direct toe te passen in jouw dagelijkse werk.

De onderwerpen uit de training worden hier nog eens duidelijk naast elkaar gezet. Samen met de aantekeningen die je tijdens de training hebt gemaakt ontstaat een persoonlijk handboek, dat je tijdens praktijksituaties kan raadplegen. Daarbij zal je *ontdekken* dat je feitelijk niets nieuws leert. Je weet al zoveel. In de training zal je je veel *herinneren*, zodat je je verder kunt *ontwikkelen*.

'Wat kun jij doen om ervoor te zorgen dat...?' is daarbij een steeds terugkerende vraag. Dat resulteert in de praktijk vaak tot het experimenteren met nieuwe inzichten en pas verworven vaardigheden. Uiteindelijk maak jij natuurlijk de keuze wat je wel en wat je niet actief gaat toepassen in jouw dagelijkse werk.

In dit handboek spreek ik steeds in de mannelijke vorm. Ik heb dit gedaan om de leesbaarheid te bevorderen. Ik wens je veel plezier tijdens de training en succes met het toepassen van het geleerde in de praktijk.

Itasc Nederland B.V.

INHOUDSOPGAVE

1.	SAMEN HANDELEN	3
	1.1 TOEGEVEN, VECHTEN OF SAMENWERKEN?	3
2.	PROFESSIONEEL ONDERHANDELEN	4
	2.1 DE MENSEN EN HET PROBLEEM.....	5
	2.2 BELANGEN EN CRITERIA	6
	2.3 ZOEKEN NAAR OPLOSSINGEN IN WEDERZIJDIG BELANG	7
	2.4 DRING AAN OP OBJECTIEVE CRITERIA.....	7
3.	GEBRUIKELIJKE TRUCS EN TACTIEKEN	9
4.	CONFLICTEN.....	10
5.	CONFLICTMANAGEMENT	13
	5.1 RATIONALISEREN	13
	5.2 ANALYSEREN.....	14
	5.3 STIJLKEUZE.....	14
	5.4 PLAN VAN AANPAK.....	17
	5.5 ACTIE.....	18
6.	MEER WETEN OVER DIT ONDERWERP?	19

1. SAMEN HANDELEN

Ieder bedrijf bestaat uit mensen en middelen. Daarmee moeten bepaalde geformuleerde doelen gerealiseerd worden. Echter, de mensen en middelen zijn slechts in een beperkte mate beschikbaar. Niet iedereen heeft steeds dezelfde ideeën over de inzet van deze schaarse mensen en middelen om te komen tot de realisatie van de doelen van je bedrijf. Daarom zullen er keuzes gemaakt moeten worden. Keuzes op alle niveaus.

Het onderhandelingsproces kan een hulpmiddel zijn dat bijdraagt tot het maken van dergelijke keuzes. Goed en professioneel onderhandelen wordt gekenmerkt doordat de betrokken personen samen naar oplossingen toewerken en niet alleen opkomen voor de eigen belangen.

1.1 TOEGEVEN, VECHTEN OF SAMENWERKEN?

Onderhandelingsituaties vertonen onderstaande karakteristieken:

- De partijen zijn **wederzijds** afhankelijk, maar
- de partijen hebben **tegelijkertijd** verschillende belangen.

Professioneel onderhandelen is een manier om voor de eigen belangen op te komen en tegelijkertijd rekening te houden met de belangen van anderen. Het is een middenweg tussen toegeven en vechten.

Deze middenweg noemen we samenwerken en samen onderhandelen. De samenwerking zorgt voor:

- een beter resultaat;
- een sneller resultaat;
- uitbuiten van sterke kanten;
- compenseren van zwakke kanten;
- samenwerking in de toekomst.

2. PROFESSIONEEL ONDERHANDELEN

Probleem Positioneel onderhandelen: welk spel moet je spelen?	Oplossing Verander het spel. Onderhandel op grond van principes.	
Zacht Partijen zijn vrienden. Het doel is overeenstemming. Doe concessies om de relatie in stand te houden. Wees zacht t.o.v. de mensen en het probleem. Vertrouw anderen. Verander gemakkelijk van positie. Doe aanbiedingen. Vertel tot hoever je wilt gaan.	Hard Partijen zijn tegenstanders. Het doel is overwinning. Eis concessies als voorwaarde voor de relatie. Wees hard t.o.v. het probleem en de mensen. Wantrouw anderen. Graaf je in op je positie. Dreig. Misleid de ander over hoever je wilt gaan.	Principieel Partijen zijn probleemoplossers. Het doel is een verstandig resultaat, efficiënt en vriendschappelijk bereikt. <i>Scheid de mensen van het probleem.</i> Wees zacht t.o.v. de mensen en hard t.o.v. het probleem. Opereer onafhankelijk van je vertrouwen. <i>Concentreer je op belangen, niet op posities.</i> Onderzoek belangen. Zorg dat je jezelf geen grenzen stelt.

Accepteer eenzijdige verliezen om het eens te worden.	Eis eenzijdige voordelen als prijs van de overeenstemming.	<i>Creëer mogelijkheden in wederzijds belang.</i>
Zoek naar het ene antwoord dat <i>hij</i> zal accepteren.	Zoek naar het ene antwoord dat <i>jij</i> zult accepteren.	Ontwikkel meerdere mogelijkheden om uit te kiezen; besluit later.
Dring aan op overeenstemming.	Dring aan op jouw positie.	<i>Dring aan op objectieve criteria.</i>
Probeer een wedstrijd in wilskracht te vermijden.	Probeer een wedstrijd in wilskracht te winnen.	Probeer een resultaat te bereiken dat gebaseerd is op normen die onafhankelijk zijn van de wil.
Geef toe aan druk.	Oefen druk uit.	Argumenteer en sta open voor argumenten; geef toe aan het principe, niet aan druk.

2.1 DE MENSEN EN HET PROBLEEM

Scheid de mensen van het probleem

Denk voorafgaande aan een onderhandeling met een klant, medewerker, collega's of manager eens aan de volgende punten in relatie tot *de mens* met wie je gaat onderhandelen:

- Onderhandelaars zijn in de eerste plaats mensen. Zij hebben emoties, waarden en normen die hen dierbaar zijn en andere achtergronden alsmede standpunten. En..... ze zijn onvoorspelbaar. Jij ook!!

- Elke onderhandelaar heeft twee soorten standpunten:
 - de zaak zelf;
 - en de relatie met jou.

- Scheid de relatie van de zaak zelf; pak het menselijke probleem rechtstreeks aan. Ook dat van jezelf via de 'feedbacktechniek'.

Denk daarbij aan:
 - zienswijzen;
 - emoties;
 - communicatie.

Dus:

- Mensen** : Scheid de mensen van het probleem.
- Belangen** : Richt je op belangen en niet op posities.
- Keuzes** : Zoek naar oplossingen in wederzijds belang.
- Criteria** : Dring aan op objectieve criteria.

2.2 BELANGEN EN CRITERIA

Richt je op de belangen en niet op de individuele posities

Belangen motiveren mensen; het zijn de innerlijke drijfveren achter de herrie van de posities.

- Je *positie* is iets waarover je een keuze moet maken.
- Je *belangen* zijn die zaken die je hebben aangezet om een keuze te maken.

Een gelijk belang van je organisatie, van een klant, medewerker of een manager kan door verschillende standpunten worden vertolkt.

Hetzelfde standpunt kan verschillende belangen dienen.

En partijen hebben tijdens onderhandelingen vaak meerdere belangen.

Het is dus essentieel dat je de belangen van de betrokkenen signaleert:

- Door actief te luisteren, verbaal en non-verbaal.
- Door goed te vragen en door te vragen ter verduidelijking.
- Door geen waardeoordelen te geven die betrekking hebben op de andere als persoon.
- Door open kaart te spelen in de richting van de ander over de eigen belangen.
- Door de wijze van onderhandelen ter discussie te stellen als deze je niet bevalt.

2.3 ZOEKEN NAAR OPLOSSINGEN IN WEDERZIJDIG BELANG

Problemen die zich voordoen bij het zoeken naar oplossingen:

- Voorbarig oordelen.
- Het zoeken naar het ene juiste antwoord.
- Het veronderstellen van de vaste kwaliteit en / of beslissing.
- Denken dat het probleem van de ander is om op te lossen.

Hoe deze problemen te voorkomen:

- Scheid het bedenken van de mogelijke oplossingen van het kiezen daaruit.
- Vergroot het aantal mogelijkheden.
- Zoek naar wederzijds voordeel.
- Maak de ander het beslissen gemakkelijker.

2.4 DRING AAN OP OBJECTIEVE CRITERIA

Het ontwikkelen van objectieve criteria:

- Zorg voor redelijke normen.
- Zorg voor redelijke procedures.

Het onderhandelen met objectieve criteria:

- Maak van elk geschilpunt een samen zoeken naar objectieve criteria.
- Vraag: 'Wat is je overweging?'
- Wordt het eens over principes.
- Redeneer en sta open voor de redentatie van de ander.
- Geef nooit toe aan druk.

3. GEBRUIKELIJKE TRUCS EN TACTIEKEN

Er zijn altijd de gebruikelijke trucjes om de ander bewust op het verkeerde been te brengen tijdens het onderhandelen.

- Bewust liegen over feiten, mandaat of bedoelingen.
- Psychologische oorlogsvoering:
 - tijdsdruk, vervelend moment.
 - persoonlijke aanvallen, geen echt contact, schijnbaar afwezig.
 - ontwijkend, om de brij heen draaien bewust als middel hanteren.
 - het 'good guy / bad guy' spel.
 - bedreigingen.
- Druk uitoefenen door middel van een standpunt:
 - weigeren om te onderhandelen (belangen en principes).
 - extreme eisen (objectieve criteria).
 - verhogen van de eisen.
 - de hardvochtige, afwezige gesprekspartner.
 - bewust de beslissing uitstellen.
 - 'take it or leave it' benadering.

4. CONFLICTEN

Conflicten kunnen overal voorkomen in ons dagelijkse werk. We zouden kunnen vaststellen dat conflicten een onderdeel zijn van ons werk; en in die zin de gewoonste zaak van de wereld. Wanneer we nog verder gaan kunnen we zelfs vaststellen dat conflicten nuttig zijn en leerzaam. Voorwaarde is echter dat we er op de juiste manier mee om kunnen gaan.

In het hoofdstuk 'Conflictmanagement' leer je conflictsituaties herkennen, analyseren en je leert hoe je ze het beste kunt aanpakken.

Stel dat je een televisie hebt gekocht die, enkele weken na het verstrijken van de garantietermijn, duidelijke gebreken blijkt te vertonen. Op de vraag wat jouw eerste stap zal zijn om het mankement op te lossen zal je antwoorden: 'Ik ga ermee terug'.

Daarmee bedoel je zonder twijfel dat je teruggaat naar de winkel waar je de televisie gekocht hebt. Dat is opvallend als je bedenkt, dat er reden is om te twijfelen aan de kwaliteit van die zaak. Maar terecht denk je nu: 'Ik heb geen keuze'. Je kunt immers geen beklag doen bij een andere winkel dan die waar je het product hebt gekocht.

Hier ontstaat een situatie van wederzijdse afhankelijkheid. Samen met de leverancier ben je zover in het traject gegaan dat je op elkaar bent aangewezen in het oplossen van deze kwestie. Bovendien heb je daarbij een *gemeenschappelijk belang*. Daarnaast heb jij, en ook de winkelier, ieder een *eigen belang*, dat veelal *tegengesteld* is; bijvoorbeeld de vraag wie de reparatie gaat betalen.

In deze situatie kunnen we spreken van een conflict. Er is weliswaar een gemeenschappelijk belang, maar er zijn ook tegengestelde belangen die niet gelijktijdig en in dezelfde mate gediend kunnen worden. Immers *of* de winkelier betaalt de reparatie *of* jijzelf. We spreken van een conflict als twee partijen verschillende belangen of doelen hebben die niet *gelijktijdig* en *in dezelfde mate* gediend of behaald kunnen worden.

Het gemeenschappelijk belang bepaalt in deze situatie vaak hoe belangrijk we de *relatie* vinden. Vergelijk dit maar eens met een conflict dat je hebt met een collega of één van je medewerkers. De samenwerking is dan belangrijk genoeg om ook de onderlinge verhouding zo goed mogelijk te willen houden.

De twee 'eigen belangen' vormen de inhoud van het conflict. Dit is het gedeelte waarover je het niet met de ander eens bent.

In conflictsituaties ontstaat telkens een spanningsveld tussen de *inhoud* en *relatie*. In eerste instantie vertalen we deze twee begrippen naar *ratio* (inhoud, waar het conflict over gaat) en *emotie* (de relatie zoals die in het conflict ervaren wordt). Hierdoor komt de moeilijkheid in de omgang met conflictsituaties duidelijk aanwijsbaar naar voren. De emotie gaat het rationele denken overheersen.

We zien dit proces in het volgende overzicht waarin conflictsituaties worden aangegeven in verschijningsvormen, die we ook wel fasen in het conflict kunnen noemen. Hierbij is de mate waarin het conflict ervaren wordt voor beide partijen ongeveer hetzelfde.

Irritatie

Men werkt nog wel met elkaar samen, maar er bestaat onbegrip over het doel dat met de samenwerking wordt nagestreefd, of men is het niet eens over de manier waarop dat doel bereikt moet worden. Hierdoor ontstaan kleine irritaties die niet direct worden uitgesproken.

Spanning

Er treedt een duidelijk verschil van mening op over het doel of de manier waarop het doel bereikt dient te worden. Dit verschil van mening leidt tot grote irritaties waardoor een spanning voelbaar wordt. Deze spanning wordt versterkt door de competitiegedachte: Ik heb gelijk. Dit is het moment waarop de emotie in het conflict de rationele inhoud gaat overheersen.

Ruzie

In deze fase wordt niet alleen de inhoud, maar ook het conflict zelf openlijk geuit. De irritaties en de competitiegedachten worden op de ander afgereageerd, waarbij nuance plaats maakt voor zwart-wit denken. De competitie leidt ertoe dat men zichzelf als superieur gaat zien boven de ander, en dit aan de ander duidelijk maakt middels krenking en vernedering.

Vechten

Vechtsituaties ontstaan meestal doordat het woord te weinig invloed heeft op de andere partij. Dat gegeven wordt ervaren als onmacht, waardoor een agressie ontstaat die zich alleen met geweld laat uiten. Het winnen van het conflict (inhoud) is hier niet langer in het geding. Het gaat er nu om de ander zoveel mogelijk schade toe te brengen.

5. CONFLICTMANAGEMENT

In de praktijk blijkt hoe moeilijk het is om met conflicten om te gaan. Vooral in de laatste fasen blijkt het moeilijk, zometert onmogelijk om het conflict te beheersen. Het is daarom belangrijk dat we conflictsituaties leren herkennen en adequaat reageren om agressie en escalatie te voorkomen. In dit kader introduceren we het begrip 'conflictmanagement'.

Conflictmanagement is erop gericht om op de juiste wijze om te gaan met conflictsituaties die zich voordoen. Hiertoe ondernemen we een aantal stappen, aan de hand waarvan we een goed beeld krijgen van de wijze waarop we in het conflict staan. Vervolgens zoeken we een passende strategie om het conflict te verwerken.

De stappen die we ondernemen zijn:

- Rationaliseren van het conflict.
- Analyseren van de situatie.
- Keuze maken in situationele voorkeurstijl.
- Plan van aanpak opstellen.
- Actie.

De stappen worden hierna verder uitgewerkt.

5.1 RATIONALISEREN

In het voorgaande hebben we al gezien dat emoties in het conflict vaak het rationele denken gaan overheersen, en dat daarin het gevaar schuilt dat we de situatie niet meer helder zien, en daardoor verkeerde dingen doen of zeggen. Daarom is het van belang dat we allereerst het conflict gaan rationaliseren.

We doen dit heel eenvoudig door tijd te nemen om over het conflict na te denken en onszelf daarover een paar vragen voor te leggen. Deze vragen zijn:

1. Wat is de inzet van het conflict; waar gaat het over?
2. Wat is de aard van het conflict; in welke vorm uit het zich?

3. Wat is het belang van het conflict en voor wie is dit belang het grootst?
4. Wat is jouw rol in het conflict; en hoe denk je er over?
5. Scoor op een schaal van 1 tot 5 hoe belangrijk je de inhoud van het conflict vindt, waarbij 1 totaal onbelangrijk en 5 zeer belangrijk is.
6. Scoor op een schaal van 1 tot 5 hoe belangrijk je de relatie met je conflictpartner vindt, waarbij 1 totaal onbelangrijk en 5 zeer belangrijk is.

Deze vragen zijn ook belangrijk in de situatieanalyse die de volgende stap vormt in het totale conflictmanagement. Onafhankelijk van de antwoorden kunnen we stellen dat het beantwoorden van de vragen ons aan het denken heeft gezet, en automatisch afstand heeft gecreëerd tot het conflict.

5.2 ANALYSEREN

Voor de situatieanalyse maken we gebruik van de antwoorden uit de vorige stap. We voegen echter nog een aantal afwegingselementen toe, voordat we uiteindelijk de stijlkeuze gaan bepalen. Deze elementen zijn:

- Het belang van de beslissing.
- De tijdspanne waarin de beslissing moet vallen.
- De kans op succes in het behalen van eigen belang.
- De kans op verlies of ongelijk.
- Het belang van sociaal krediet en harmonie in de relatie.

5.3 STIJLKEUZE

De volgende stap in conflictmanagement is de stijlkeuze, die we laten afhangen van de situatie zoals we die hiervoor geanalyseerd hebben. Allereerst gaan we iets over de stijlen van omgaan met conflicten vertellen, daarna stellen we vast hoe je de afweging kunt maken om tot een keuze te komen.

Er zijn vijf denkbare manieren (stijlen) van omgaan met conflicten. Je kunt:

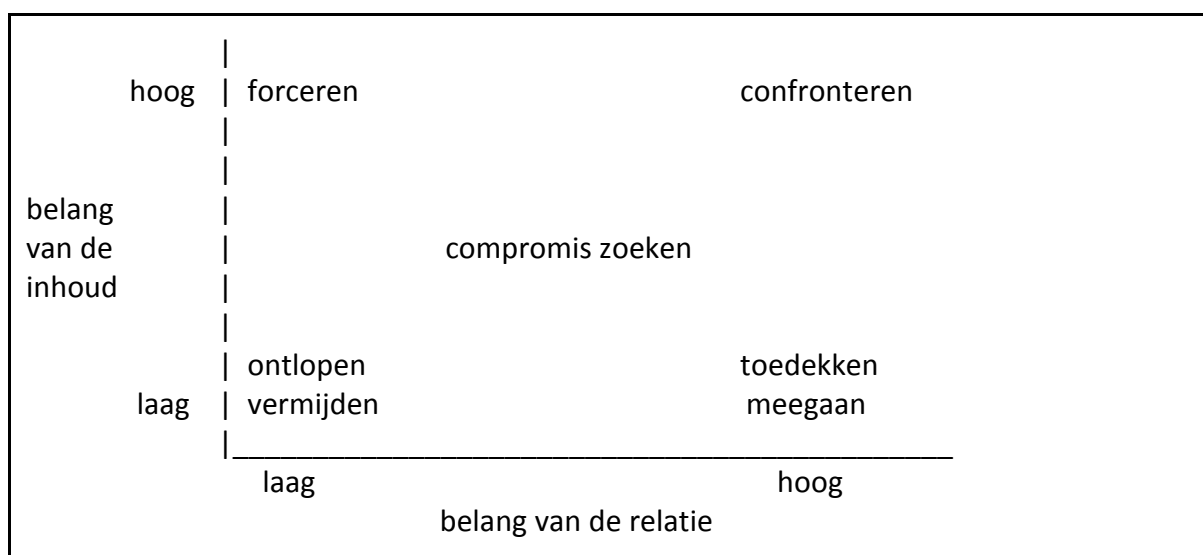
- de ander gelijk geven,
- het conflict uit de weg gaan,
- een middenweg zoeken,
- onderhandelen over de geschillen,
- of kortweg jouw wil doordrukken.

Op het eerste gezicht lijkt de laatste optie een voorkeur te hebben, maar bedenk dat een dergelijke oplossing ook gevolgen heeft voor de relatie tot de ander en de wijze waarop jouw conflictpartner dit ervaart.

In de bijlage van deze module vind je het Thomas-Killman-instrument. Dat is een 'test' waarin je erachter kunt komen wat jouw persoonlijke voorkeurstijl is, dat wil zeggen de stijl die je het meest zal toepassen. Dat is voor ieder verschillend; de één zal vaker geneigd zijn het conflict te ontlopen, de ander zal graag proberen het beste eruit te halen door te onderhandelen. Ook zal je zien dat je in het ene geval liever kiest voor het doordrukken van je eigen wil, waar je in een ander geval eerder kiest voor de middenweg.

Het laatste verschil (per geval) duidt erop dat we, naast een persoonlijke voorkeurstijl, ook een situationele voorkeurstijl kunnen onderscheiden. Dit betekent dat we de keuze laten afhangen van de situatie zoals we die geanalyseerd hebben.

We nemen daarvoor als uitgangspunt de score die we bij vraag 5 en 6 van de eerste stap hebben aangegeven. Daarin waarderen we het belang van de *inhoud* van het conflict, en het belang van de *relatie* met de conflictpartner. We gebruiken dit in het volgende schema.



Schema: stijlen van conflicthantering (model van Prein)

Stel nu dat we in een situatie de inhoud van het conflict belangrijk vinden (een 4); en dat we tegelijkertijd de relatie zeer belangrijk vinden (een 5). Op basis van de inhoud alleen kunnen we kiezen uit drie stijlen, namelijk *forceren*, *confronteren* of *compromis zoeken*.

Op basis van alleen de relatie kunnen we kiezen uit *confronteren*, *toedekken* of opnieuw *compromis zoeken*.

Wanneer we beide elementen combineren komen we uit op twee stijlen, *confronteren* en *compromis zoeken*, waarbij de uiterste stijl altijd de voorkeur heeft boven de middenstijl (compromis zoeken).

Zo vinden we voor elke situatie de juiste keuze, waarbij we in elke situatie een eerste en tweede alternatief hebben.

<u>Inhoud</u>	<u>Relatie</u>	<u>Eerste keuze</u>	<u>Tweede keuze</u>
laag	laag	ontlopen / vermijden	compromis zoeken
hoog	laag	forceren / opleggen	compromis zoeken
hoog	hoog	confronteren / onderhandelen	compromis zoeken
laag	hoog	toedekken / meegaan	*

*) in het laatste geval is compromis zoeken een onwaarschijnlijke optie.

5.4 PLAN VAN AANPAK

In de voorgaande stap hebben we op basis van de situatie een keuze kunnen maken voor de stijl die het beste bij de situatie past. De volgende vraag, zeker wanneer de stijl niet overeenkomt met onze persoonlijke voorkeur, is *hoe* we dat gaan doen.

We gebruiken daarvoor het Thomas-Killman-instrument uit de bijlage van deze module. Stel dat *forceren* de stijl is die het beste past bij de situatie. We kijken dan in de eerste kolom van het scoreblad en zien daar dat de stellingen die bij deze stijl horen 3A, 6B, 8A, 9B, 10A, etc. zijn.

We kunnen nu deze stellingen opzoeken in de lijst en onder elkaar opschrijven op een blad papier. Daar komt dan te staan:

'Ik ben doorgaans vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.'
'Ik probeer mijn standpunt af te dwingen.'
'Ik span mij wel een beetje in om mijn zin te krijgen.'
Etc.

We krijgen op deze wijze een beeld van hoe we ons moeten opstellen ten opzichte van onze conflictpartner. We kunnen de stellingen ook herschrijven naar tips, zoals:

- vastberaden de doeleinden nastreven,
- standpunten afdwingen,
- inspannen om zin te krijgen, etc.

Zo vinden we voor elke stijl de aanwijzingen die ons helpen om de volgende ontmoeting met de conflictpartner voor te bereiden. Het *compromis* is in deze methode altijd het alternatief wanneer in de ontmoeting de conflictpartner ons dwingt om de eerste strategie te laten varen. Bijvoorbeeld:

- Wij kiezen voor forceren, maar hij geeft niet toe.
- Wij kiezen voor ontlopen, maar hij confronteert.
- Wij kiezen voor de onderhandeling, maar hij blijft bij zijn eigen standpunt.

Wanneer we ervoor kiezen om toe te geven, zal de conflictpartner ons niet dwingen tot een compromis, hooguit uitnodigen uit een gevoel van onbehagen over de balans in de relatie.

5.5 ACTIE

Tenslotte zal elke conflictsituatie van ons enige actie vereisen. Dit betekent dat we ook de laatste stap van conflictmanagement zetten en het plan van aanpak uit de vorige stap concreet omzetten in daadwerkelijke actie. Hier volgen nog enkele aandachtspunten met betrekking tot het nemen van actie:

- Laat geen tijd verloren gaan: stap zo snel mogelijk op de ander af of maak een afspraak (bel hem op).
- Laat je ratio prevaleren: neem kort voor de ontmoeting de vragen nog eens door, het helpt je de emotie de baas te blijven.
- Wees consequent: neem ook je tips door uit het plan van aanpak en voer consequent je gekozen strategie door.
- Sta open; waarschijnlijk ben je niet de enige die erover nagedacht heeft, luister daarom goed naar de ander en sta open voor zijn ideeën.

Net als alle *skills* in de omgang met anderen vergt ook conflictmanagement oefening en ervaring om het echt onder de knie te krijgen. Vaker bewust situaties analyseren en erop inspelen helpt je om ze steeds eerder te onderkennen. Dan ben je ook in staat om bij verandering in de situatie sneller en beter te reageren.

6. MEER WETEN OVER DIT ONDERWERP?

Wil je meer weten over dit onderwerp of over andere trainingsprogramma's van Itasc? Of over de mogelijkheden van op maat gemaakte assessments, persoonlijke coaching en opleidingsprogramma's? Neem dan contact met ons op.

Naast klassikale trainingen ontwikkelt Itasc in eigen beheer e-learningmodules. Deze modules hebben leiderschap, management, commerciële en communicatiethema's als onderwerp. Daarnaast ontwikkelen wij in opdracht maatwerk e-learning programma's. Als een organisatie een opleidingsvraagstuk heeft dat met e-learning aangepakt kan worden dan verzorgen wij het volledige traject van ontwerp, ontwikkeling en implementatie.

Op de Itasc site vind je een schat aan informatie. Van nuttige en leerzame videofragmenten, tot hand-outs van veel gevraagde trainingen, tot inspirerende 'mini-trainingen' en de Itasc aanbevolen boekenlijst met daarop de boeken die wij van harte kunnen aanbevelen en nog veel meer. Ga naar onze site en ontdek deze schat aan waardevolle informatie.

Ga voor meer informatie naar www.itasc.nl

Voor vragen kun je uiteraard telefonisch contact met ons opnemen via telefoonnummer 040 – 2115020 of je kunt ons een email sturen: itasc@itasc.nl.



Itasc Nederland B.V.

Strijp-S, Videolab 3.038 • Torenallee 20 • 5617 BC Eindhoven • Telefoon: +31 (0)40 – 2115020
WTC Amsterdam • Toren C, Level 14 • Strawinskylaan 1451 • 1077 XX Amsterdam • Telefoon: +31 (0)20 – 4536522

itasc@itasc.nl • www.itasc.nl