

PEOPLE MANAGEMENT

UNFOLD YOUR POTENTIAL

ERIC HERMANS



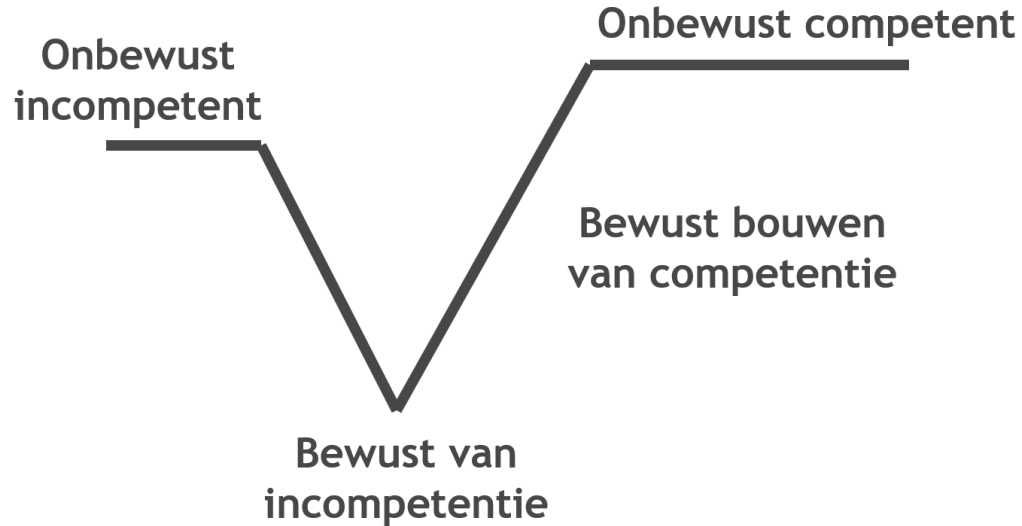
Programma People management

Dag 1	Dag 2	Dag 3	Dag 4
<i>Theoretisch kader</i>			
Kringloop van het leidinggeven	Situationeel Leiderschap	Functionerings- en evaluatie-gesprekken	Ontwikkelingen Teams
<i>Vaardigheden</i>			
Duidelijke doelstellingen	Communicatie en actief luisteren	Assertiviteit	Conflicthantering
<i>Motivatie</i>			

De ingrediënten van onze samenwerking

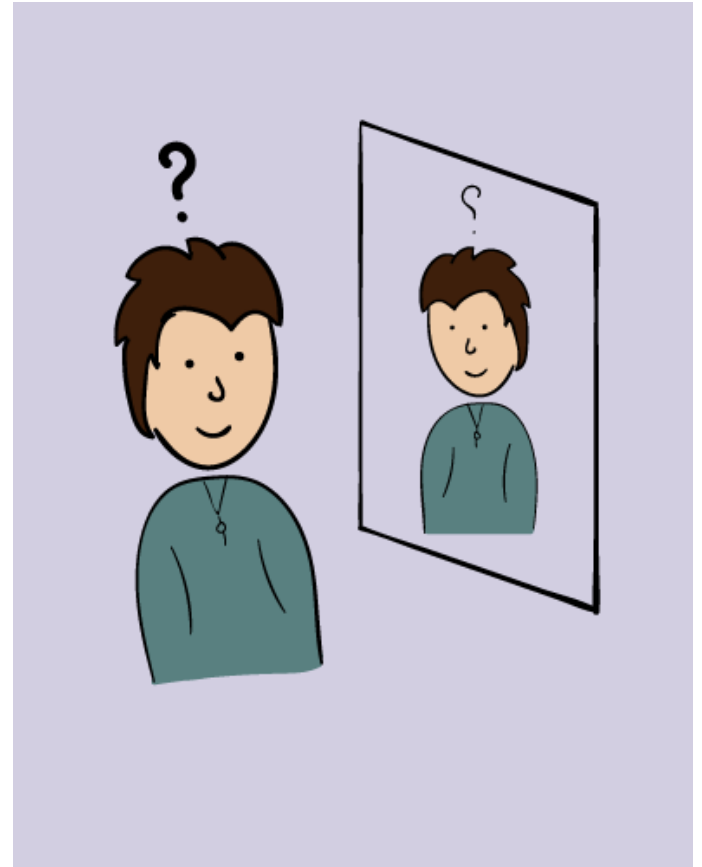
- P P P
- Aanpak
- Sommige zaken zien we wit-zwart
- Met vereende krachten samenwerken
- De vierkantswortel van het leren

Vierkantswortel van het leren



Kennismaking

- Wie ben je ?
- Wat doe je ?
Met wie communiceer je in je job ?
Aan hoeveel mensen geef je leiding ?
Wat doen ze ?
- Hoe werk je nu met je mensen ?
Waar ben je goed in ? Wat kan beter ?
- Hoe gebeurde je inschrijving ? Door wie ?
- Wat verwacht je van deze training ?



Management ideeën en gurus

Een selectie

1960 -1970

Decision Trees

Total Quality Management

Managerial Grid

Management by Exception

Motivators en Hygienes

Theorie X en Theorie Y

T-group Training

Brainstormen

SWOT-Analyse

1970 -1980

Management by Objectives

Synergie

Kwaliteitscirkels

Job engineering

Conglomeratie

Zero Base Budgeting

Strategic Business Units

Management by Concensus

1980 -1990

Entrepreneuring

Diversificatie TQM

Portfolio Management

Acquisities

Wellness

Ervaringscurves

Empowerment

Matrix Management

Waardeketen

Pursuit of Excellence

Kanban

Just-in-Time

Decentralisatie

Herstructurering

Kaizen

One Minute Manager

Management by Walking Around

1990 -2000

Paradox Principles

Lean and Mean Organisatie

Lerende organisatie

Paradigma's

Self-Directed Workteam

Virtuele Organisatie

Hypercompetition

Change Management

Boundaryless Organization

2000 - ...

Key Account Management

Output Descriptions

From Good to Great

Blended Learning

Home Working

Built to Last

Relationship Based Organization

Win-win gedragingen

- communiceren op een assertieve manier
- anticiperen op gebeurtenissen
- medewerkers valoriseren
- medewerkers helpen zich te ontwikkelen
- zich positief opstellen
- emoties beheersen
- het voorbeeld tonen
- luisteren naar omgeving

Win-win gedragingen

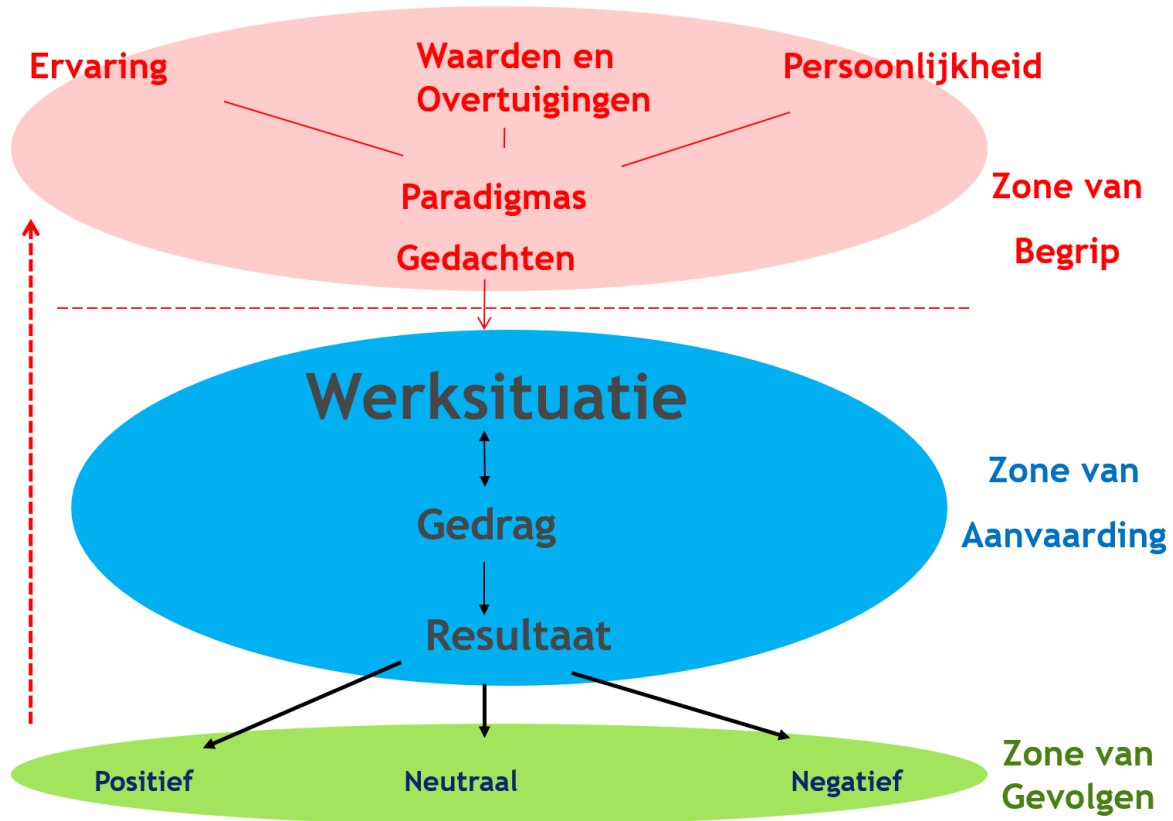
- de klokken gelijkzetten
- optimaliseren van vergaderingen
- delegeren
- spanningen uit de weg ruimen

Doelstellingen: People management

- Inzicht krijgen in de eigen leiderschapsstijl
- Sterke punten bekrachtigen, zwakke punten bijsturen
- Weten hoe medewerkers laten groeien
- Weten omgaan met minder rendabele medewerkers
- Weten omgaan met spanningen en conflicten

Programma people management

Dag 1	Dag 2	Dag 3	Dag 4
<i>Theoretisch kader</i>			
Kringloop van het leidinggeven	Situationeel Leiderschap	Functionerings- en evaluatiegesprekken	Ontwikkelingen Teams
<i>Vaardigheden</i>			
Duidelijke doelstellingen	Communicatie en actief luisteren	Assertiviteit	Conflicthantering
<i>Motivatie</i>			



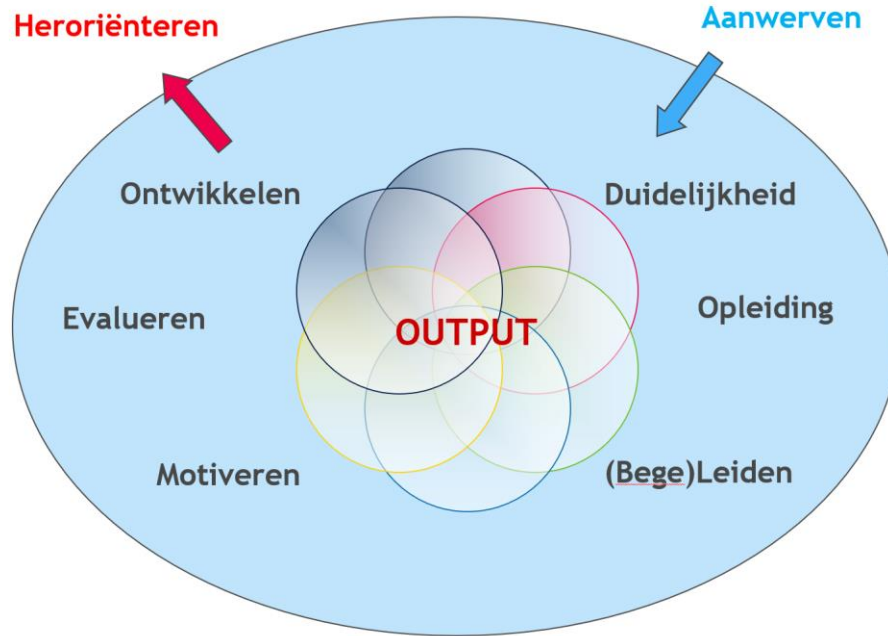
Bijsturen van gedrag

- Gedrag wordt bepaald door zijn gevolgen
 - Gedrag met positieve gevolgen zal herhaald worden
 - Gedrag met negatieve gevolgen zal in frequentie afnemen
- Mensen leren door observatie en imitatie van anderen wiens gedrag ze zien als belangrijk en positief
- Mensen stemmen hun gedrag af op wat ze verwachten van de relatie tussen hun inspanning, prestatie en beloning

Logische niveaus



Kringloop van het leidinggeven



Programma people management

Dag 1	Dag 2	Dag 3	Dag 4
<i>Theoretisch kader</i>			
Kringloop van het leidinggeven	Situationeel Leiderschap	Functionerings- en evaluatiegesprekken	Ontwikkelingen Teams
<i>Vaardigheden</i>			
Duidelijke doelstellingen	Communicatie en actief luisteren	Assertiviteit	Conflicthantering
<i>Motivatie</i>			

Denkoefening

- Zijn er in je organisatie functiebeschrijvingen?
 - Zo ja: Jouw ervaringen? Wat is het? Wie is er bij betrokken?
 - Zo nee: Hoe wordt duidelijk gemaakt aan mensen wat er van hen wordt verwacht?
- Bespreek 20 minuten in kleine groepjes
Rapporteer

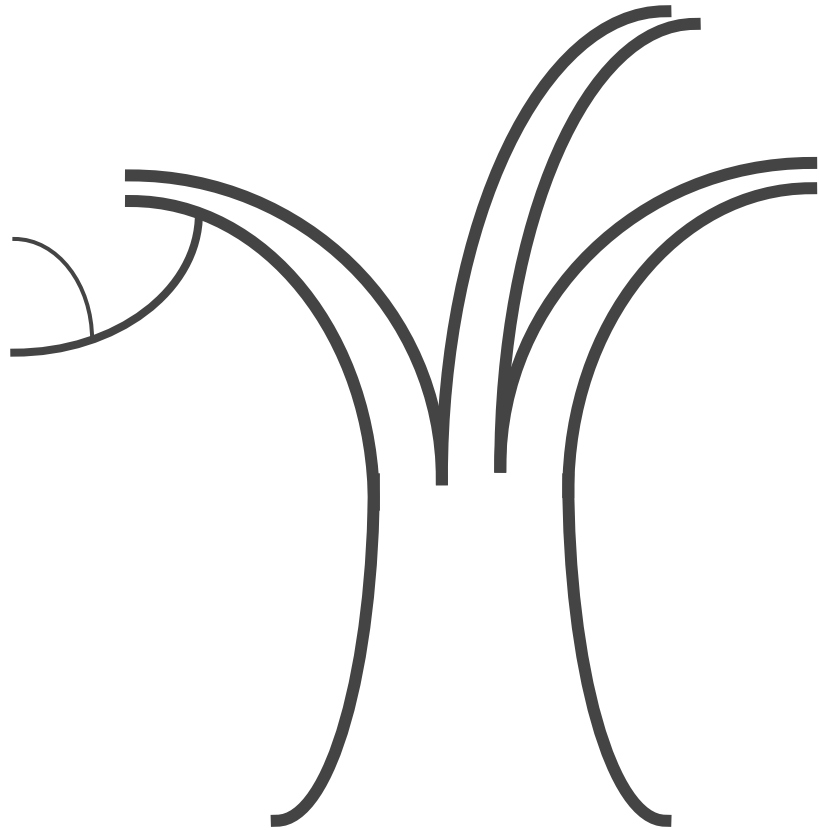
Individuele oefening

Wat zijn de kernresultaatsgebieden van jouw functie ?

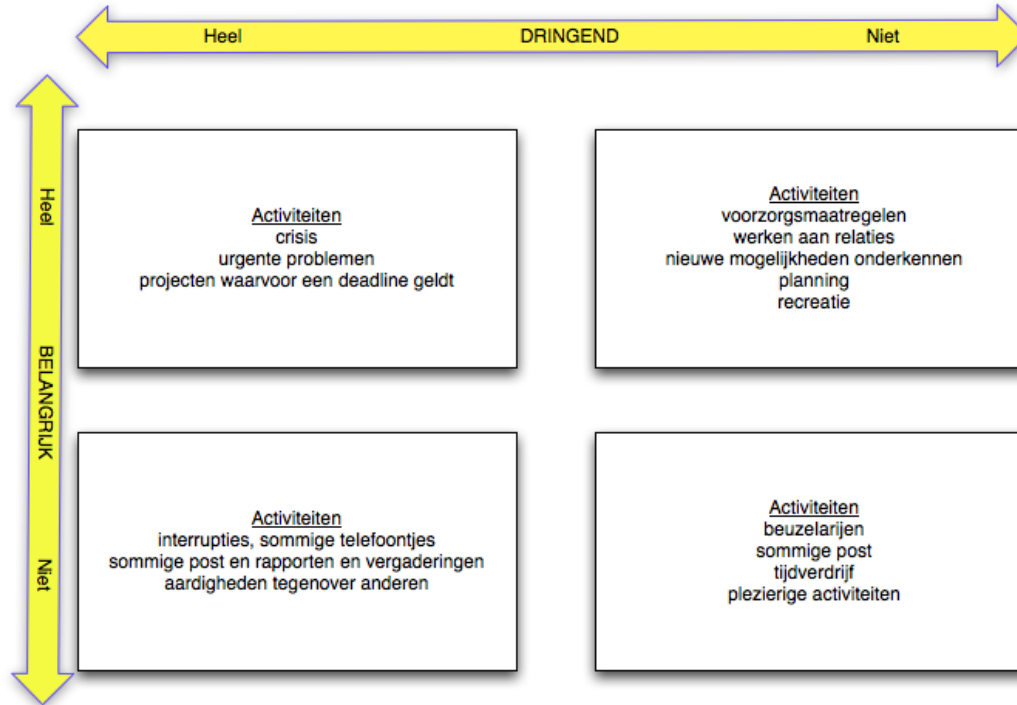
- Noteer er minstens 3

Mijn functie: een boom

- Activiteiten
- Taken
- Kern
resultaatsgebieden
- Bestaansreden



De Tijdmanagement Matrix



Objectieven stellen: be S.M.A.R.T.

S pecifiek

M eetbaar

A ctie (& aanvaardbaar)

R ealistisch

T ijd (+ middelen)

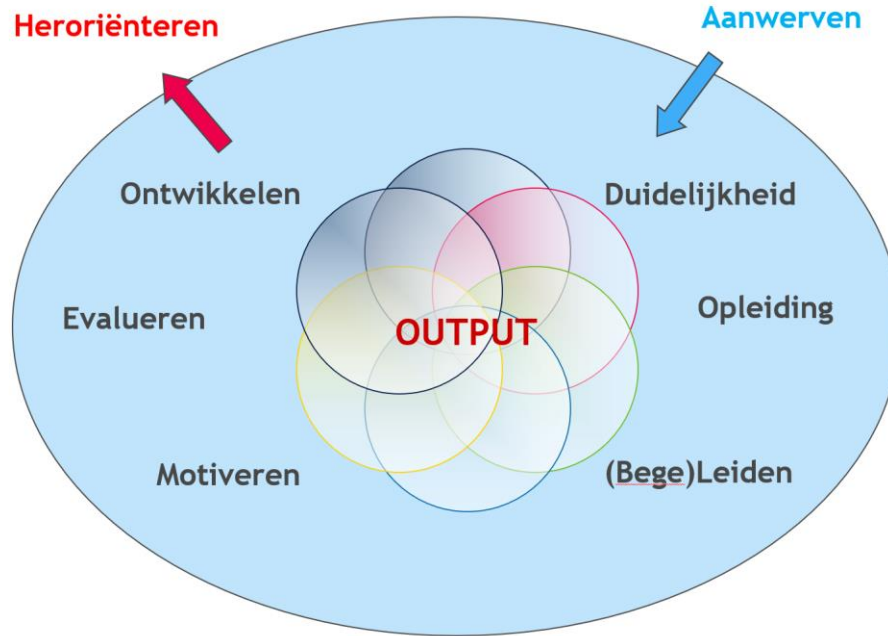
Kwantitatieve doelstellingen: wat & hoeveel?

Kwalitatieve doelstellingen: wat & hoe?

Programma People management

Dag 1	Dag 2	Dag 3	Dag 4
<i>Theoretisch kader</i>			
Kringloop van het leidinggeven	Situationeel Leiderschap	Functionerings- en evaluatiegesprekken	Ontwikkelingen Teams
<i>Vaardigheden</i>			
Duidelijke doelstellingen	Communicatie en actief luisteren	Assertiviteit	Conflicthantering
<i>Motivatie</i>			

Kringloop van het leidinggeven



Oefening – rangorde van motivatoren

MOTIVATOREN

SCORE

- Inhoud van het werk -----
- Doelen van de organisatie / bedrijfsfilosofie -----
- Promotie -----
- Verantwoordelijkheid -----
- Salaris / incentives -----
- Materiële werkomstandigheden -----
- Interpersoonlijke relaties -----
- Leiderschap van mijn baas -----
- Erkenning / aanzien -----
- zelfontplooiing -----

Managen vs. Leiding geven

Managen - ECONOMISCH HART

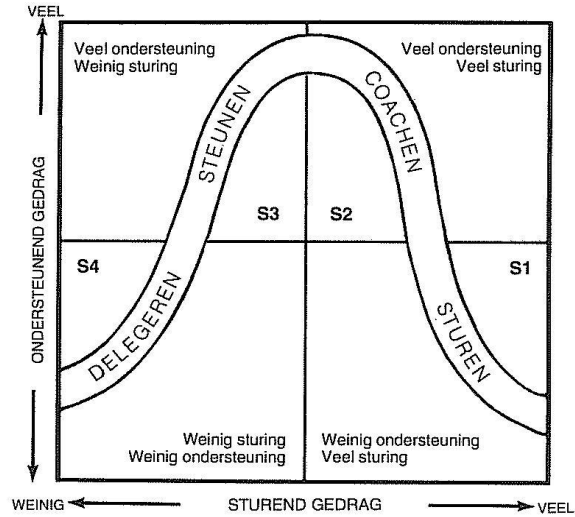
- Beheersen
- Parameters
- Indicatoren, meetbare elementen
- Abstract
- Management cockpit
- Systemen, structuren
- Bottom line oriented
- Dingen goed doen
- Lange termijn
- Wat

Leiden - PSYCHOLOGISCH HART

- Mensen & personeel
- Visie
- Waarden
- Ontwikkeling
- Lange termijn & korte termijn
- Horizon oriented
- De goede dingen doen
- Dagelijks beslissen en uitvoeren
- Hoe

Situationeel leiderschap

SLII™: Het model
DE VIER LEIDERSCHAPSSTIJLEN



Uit Ken Blanchard, "Situationeel Leiderschap en de One Minute Manager", Business Bibliotheek

Het belang van coachen

	Uitgelegd	Uitgelegd en voorgedaan	Uitgelegd, voorgedaan en zelf ervaren
Herinnering na 3 weken	70%	72%	85%
Herinnering na 3 maanden	10%	32%	65%

Bron: onderzoek bij IBM en de Britse posterijen over het aanleren van simpele taak

Dag 1	Dag 2	Dag 3	Dag 4
<i>Theoretisch kader</i>			
Kringloop van het leidinggeven	Situationeel Leiderschap	Functionerings- en evaluatiegesprekken	Ontwikkelingen Teams
<i>Vaardigheden</i>			
Duidelijke doelstellingen	Communicatie en actief luisteren	Assertiviteit	Conflicthantering
<i>Motivatie</i>			

Denkoefening

- Welk zijn de meest voorkomende problemen in uw werksituatie inzake communicatie?
 - Maak een inventarisatie vanuit uw eigen ervaring
- Hoe kan je laten weten in een gesprek dat je nog mee bent in zijn/haar communicatie? (Zo breed en ruim mogelijk bekijken.)

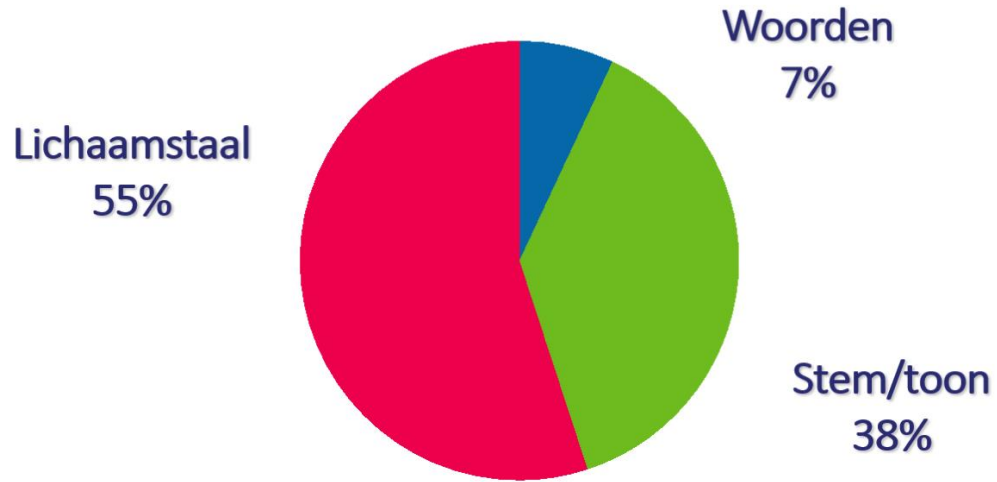
Bespreek 15 min. in kleine groepjes

Rapporteer

Observaties

- **Niet-niet** communiceren is onmogelijk
- Je hele persoonlijkheid is betrokken bij communicatie
- We maken/geven altijd een (eerste) indruk, en die is steeds positief of negatief
- Elke indruk heeft de neiging zichzelf te versterken

Elementen in de communicatie



Hindernissen bij het communicatieproces

ZENDER



Wat men **wenst** te zeggen



Wat men **kan** zeggen



Wat men **werkelijk** zegt



Wat de andere **hoort**

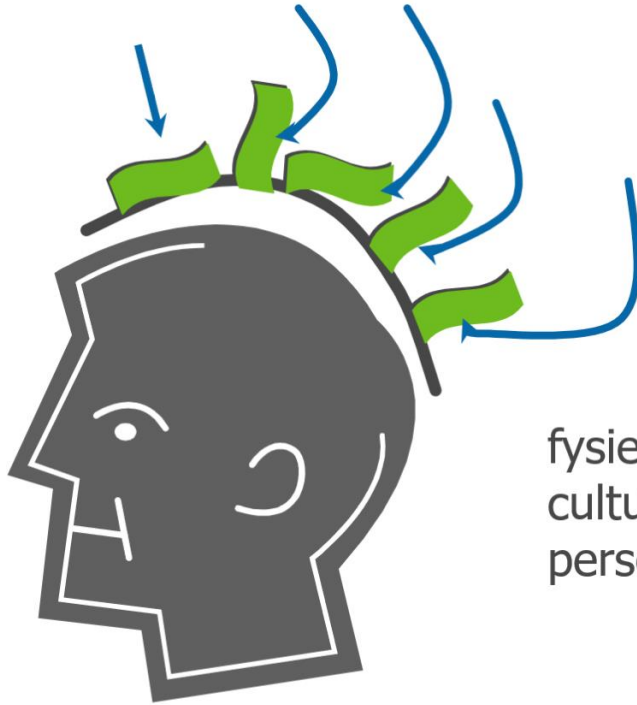


Wat de andere **begrijpt**

ONTVANGER

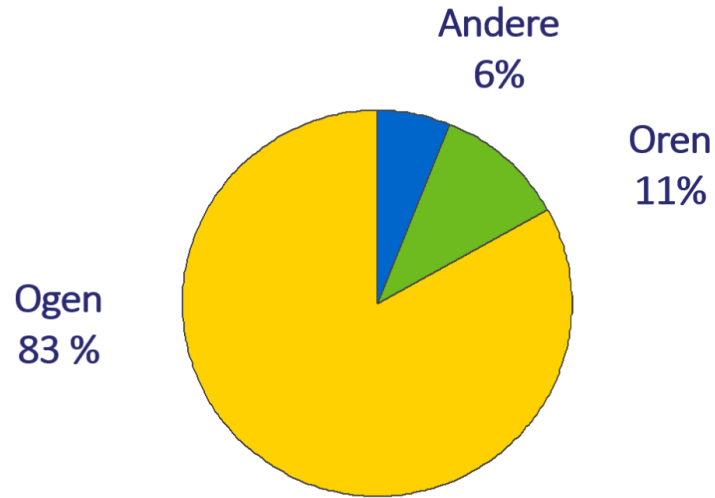


Filters in communicatie



fysieke filters
culturele filters
persoonlijke filters

Visuele waarnemingen domineren



De kunst van vragen en interactief luisteren

- Gesloten vragen
- Open vragen:
 - wie?, wat?, waar?, wanneer?, waardoor?, waarom?, wat maakt dat?, hoe?, hoe bedoelt u?, hoelang?
- Doorvragen en reflectie geven
- Herformuleren, parafraseren en terugkoppelen
- Stiltes hanteren

Luisteren

- Luisteren is meer dan gewoon wachten tot de ander is uitgesproken
- Pas op voor vooroordelen
- Oppassen voor selectief luisteren (wat je wil horen)
- Emotionele blokkade
- Verveling
- Redetwisten en onderbreken
- Botsing van wijsheden

Signalen van niet-luisteren

- Onderbreken
- Veranderen van onderwerp
- Ego-speaking
- Geen stiltes respecteren

Gasgevers

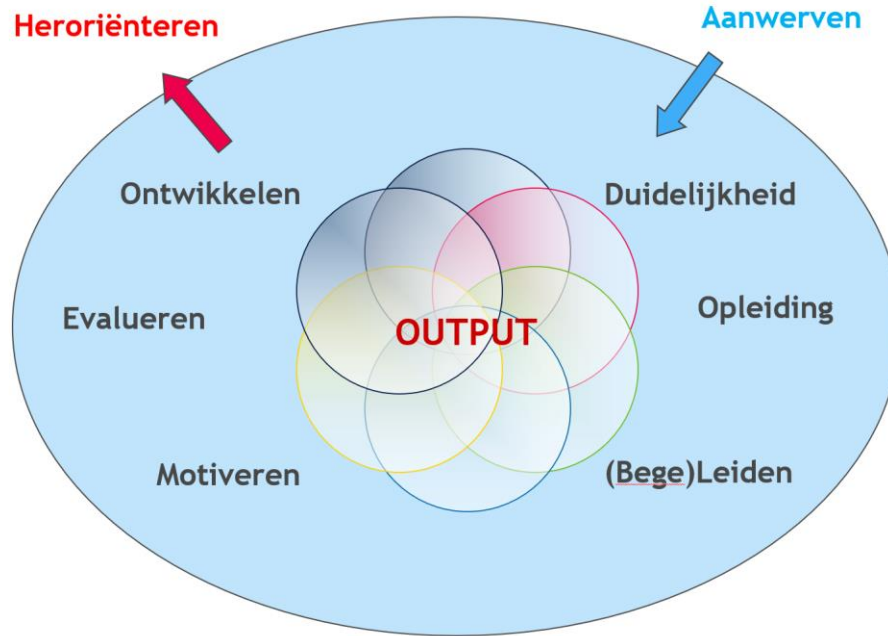
**Je kunt mensen aanmoedigen hun 'verhaal' te vertellen
...door 'gasgevers':**

- Actieve luisterhouding
- Luistersignalen: hummen, korte tussenvoegsels
- Woorden herhalen
- Parafraseren: samenvatten met eigen woorden
- Reflectie geven van gevoel: empathie

Programma People management

Dag 1	Dag 2	Dag 3	Dag 4
<i>Theoretisch kader</i>			
Kringloop van het leidinggeven	Situationeel Leiderschap	Functionerings- en evaluatiegesprekken	Ontwikkelingen Teams
<i>Vaardigheden</i>			
Duidelijke doelstellingen	Communicatie en actief luisteren	Assertiviteit	Conflicthantering
<i>Motivatie</i>			

Kringloop van het leidinggeven



Denkoefening

- Worden in jouw organisatie beoordelingsystemen gebruikt ?
- Wat is jouw ervaring hier mee ?
- Wat wordt geoordeeld, geëvalueerd, gemeten ?
- Hoe wordt gemeten ?
- Wat is het verschil tussen
 - functioneringsgesprekken
 - beoordelingsgesprekken

Bespreek 20 minuten in kleine groepjes

Rapporteer

Wat is een functioneringsgesprek?

- regelmaat
- structuur
- objectief - subjectief
- chef EN medewerker
- facilitatie
- werksfeer
- werkuitvoering
- werkomstandigheden
- betere kwaliteit
- concrete afspraken

Functioneringsgesprek

- toekomst
- analyseren
- plannen
- overleggen
- medewerker actief
- ondersteunende relatie
- motivatie ontwikkeling
- subjectief
- functioneren leidinggevende komt ter sprake

Beoordelingsgesprek

- verleden
- beoordelen
- evalueren
- leidinggevende deelt mee
- medewerker passief
- machtsrelatie
- beloning / straf
- objectief
- functioneren leidinggevende komt niet ter sprake

Stappen in het functioneringsgesprek

- Voorbereiding
- Intro: doel en intentie
- Beeldvorming van bespreekpunten van de medewerker
- Beeldvorming van bespreekpunten van de leidinggevende
- Bespreking van de punten van de medewerker
- Bespreking van de punten van de leidinggevende
- Herhaling van de gemaakte afspraken
- Afronding en evaluatie

Denkoefening

- Wat heb je zelf niet graag wanneer je wordt beoordeeld of geëvalueerd?
- Wat vind je moeilijk als je anderen moet beoordelen of evalueren?

Bespreek 10 minuten in kleine groepjes

Rapporteer

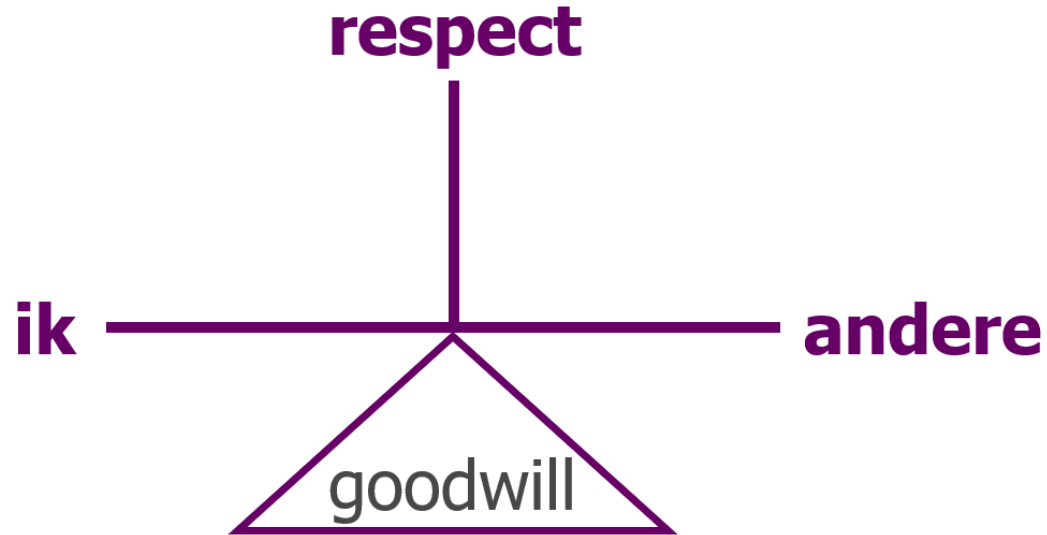
Beoordelingsfouten

- Functieniveau
- Centrale tendentie
- Horn-effect
- Halo-effect
- Eerste indruk
- Vooroordeel
- Invloed van anderen
- Recente gebeurtenis
- Gevoelstemming van de beoordelaar
- Doelredenering
- Angst voor relatieverstoring
- Mijn afdeling is de beste
- Eigen functioneren opwaarderen
- Nabijheid
- Doorwerken van vroegere oordelen
- Belangrijk maken van het onbelangrijke

Programma People management

Dag 1	Dag 2	Dag 3	Dag 4
<i>Theoretisch kader</i>			
Kringloop van het leidinggeven	Situationeel Leiderschap	Functionerings- en evaluatiegesprekken	Ontwikkelingen Teams
<i>Vaardigheden</i>			
Duidelijke doelstellingen	Communicatie en actief luisteren	Assertiviteit	Conflicthantering
<i>Motivatie</i>			

3 elementen van assertief gedrag



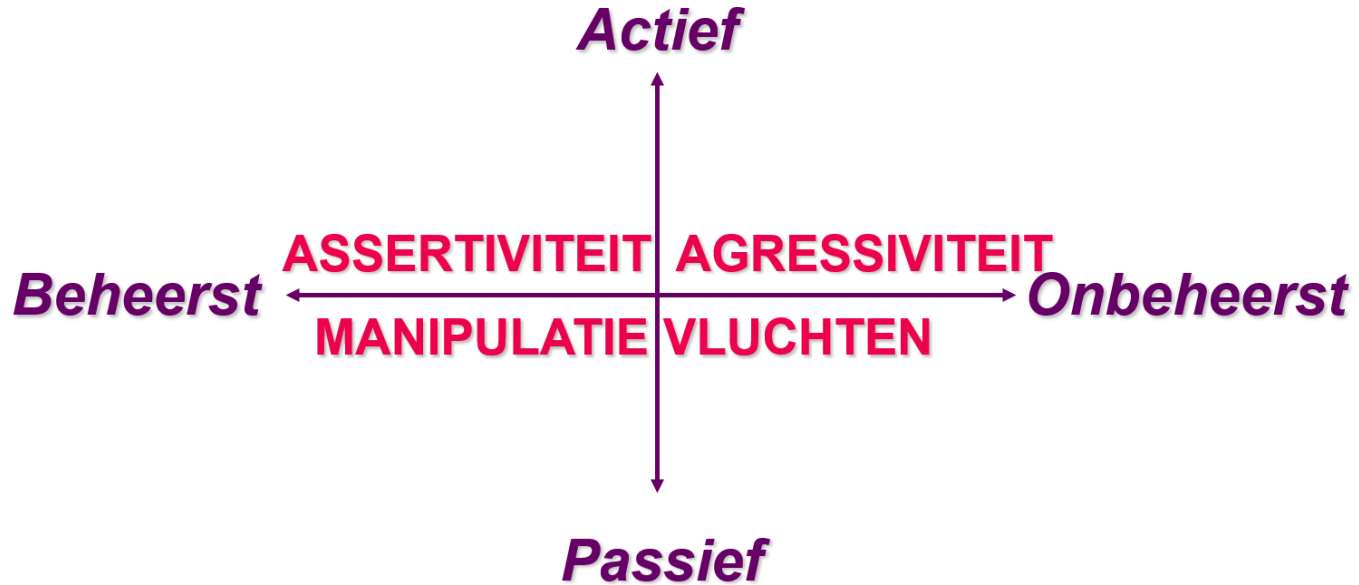
Assertiviteit

- Wat is assertiviteit?
- Wanneer gedraagt iemand zich assertief?
- Waarom zijn we niet altijd assertief?
 - Wat maakt dat ik mij minder assertief ga gedragen?
 - Welke uitlokkende factoren verminderen mijn assertiviteit?

Assertiviteit – wat is het?

- Zelfrespect en respect voor ander
- Durven opkomen voor eigen mening,
- Rekening houdend met mening van ander
- Non-verbaal: uitstralen zelfzekerheid & zelfvertrouwen
- Verbaal: manier van communicatie ☐ verpakking boodschap

4 basishoudingen



Assertiviteitstechnieken

- Kapotte grammofoonplaat
 - blijven positief formuleren wat je wil/kan bieden
- Zelfonthulling
 - goodwill creëren bij de ander door spontaan over jezelf te vertellen
- Misten
 - ongepaste kritiek gewoon aanvaarden
- Negatieve zelfbevestiging
 - terechte kritiek bevestigen
- Doorvragen
 - bij verdoken kritiek zoeken naar onderliggend gevoel

Assertiviteit op het werk: vijfstappenplan

- STAP 1 : Bepaal wat je wil.
- STAP 2 : Vertel dat duidelijk en precies.
- STAP 3 : Onderstreep wat je zegt door je houding.
- STAP 4 : Laat je niet manipuleren, noch afleiden.
- STAP 5 : Luister en zoek een oplossing die voor iedereen voordelig is.

U hebt het recht om ...

1. geen excuses of verklaringen voor uw gedrag te geven
2. zelf te bepalen of u een oplossing moet zoeken voor een ander zijn probleem
3. van mening te veranderen

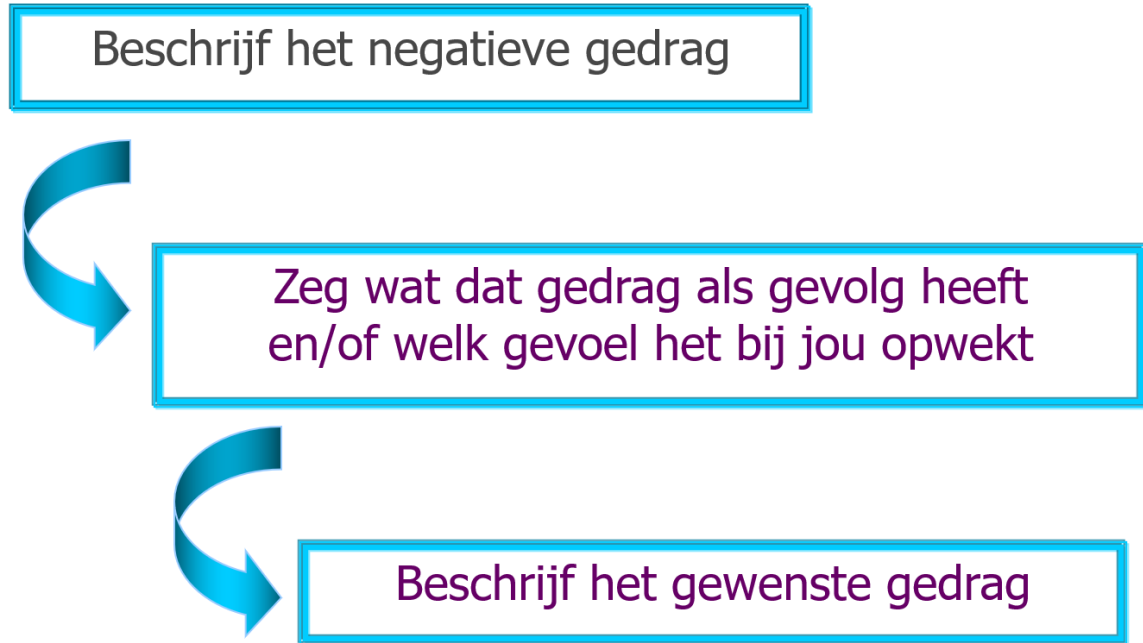
U hebt het recht om ...

4. te zeggen: 'ik weet het niet'
5. fouten te maken en er zelf de verantwoordelijkheid voor te dragen
6. het is niet nodig dat anderen u aardig vinden om u met hen te kunnen verstaan

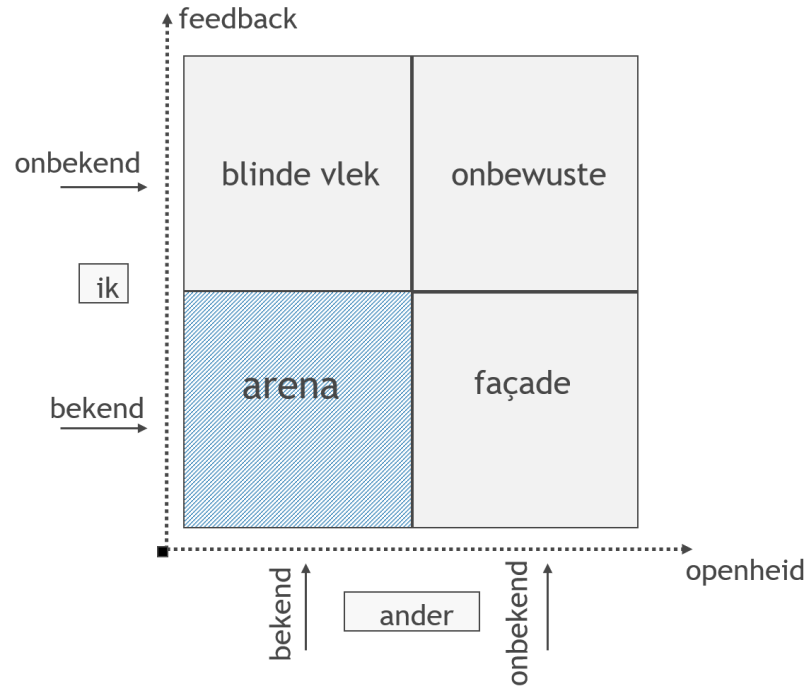
U hebt het recht om ...

7. te zeggen: 'ik begrijp het niet'
8. om niet perfect te zijn
9. onlogisch te zijn bij het nemen van beslissingen

Feedback geven



Johari-venster



Feedback geven

Feedback is het terugkoppelen van informatie **over de effecten van een actie** en niet op de actie En **over de mate** van verwijdering t.o.v. een gesteld doel.

De essentie van feedback is vergelijken tussen meetpunt en doel.

Feedback integreren verhoogt de flexibiliteit en het zelfregulerend handelen.

7 regels voor het geven van feedback

1. De inhoud is iets dat je nu dwars zit
2. Wacht niet (te lang) met het verwoorden van je grieven
3. Wees concreet
4. Gebruik ik-boodschappen
5. Zoek naar de oorzaak v/h storend gedrag
6. Luister actief
7. Evalueer het gesprek

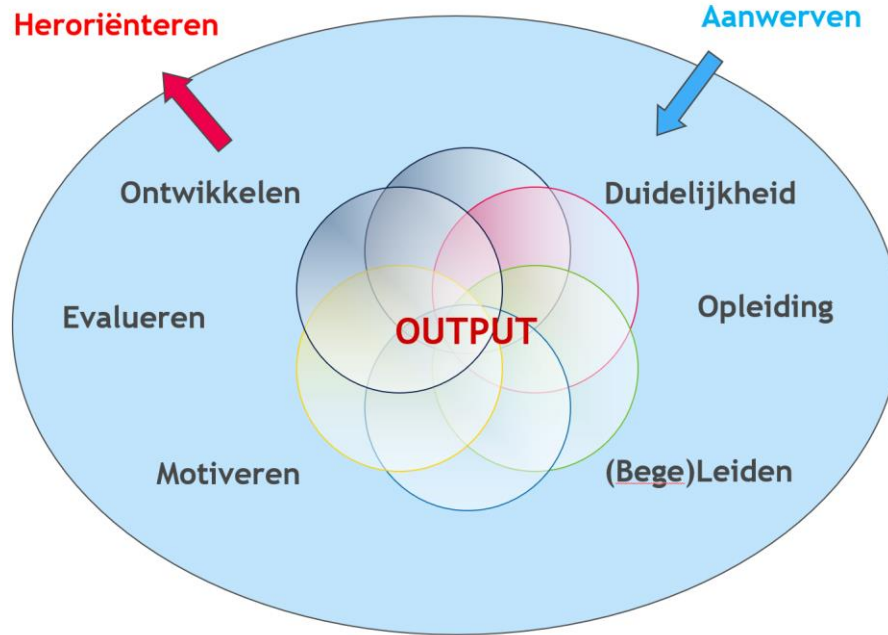
7 regels voor het krijgen van feedback

1. Sta open voor FB en zeg wanneer je geen FB wenst
2. Probeer zowel + als – dingen te horen
3. Stel vragen/vraag opheldering
4. Controleer of je het goed begrepen hebt
5. Niet aanvallen of verdedigen
6. Beoordeel wat relevant en wat niet relevant is
7. Evalueer het gesprek en bedank de ander voor de info

Programma People management

Dag 1	Dag 2	Dag 3	Dag 4
<i>Theoretisch kader</i>			
Kringloop van het leidinggeven	Situationeel Leiderschap	Functionerings- en evaluatiegesprekken	Ontwikkelingen Teams
<i>Vaardigheden</i>			
Duidelijke doelstellingen	Communicatie en actief luisteren	Assertiviteit	Conflicthantering
<i>Motivatie</i>			

Kringloop van het leidinggeven



Wat komt er op ons af?

- Bespreek in je groep welke tendensen / evoluties je meent te onderkennen op volgende gebieden
 - Maatschappelijk
 - Industrie
 - Werksituatie
- Wat betekent dit
 - Voor mij?
 - Voor mijn medewerker?
- En dan?
 - Ben ik er klaar voor?
 - Indien niet – hoe kan ik mij erop voorbereiden?

Veranderen - Bedenkingen

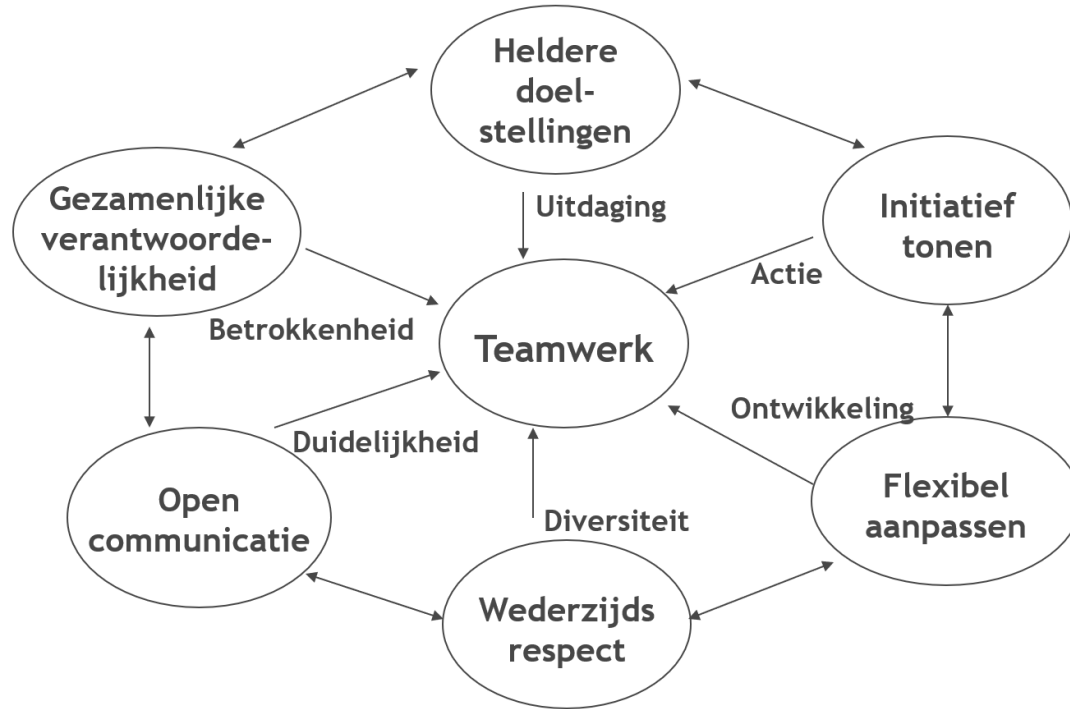
We zullen moeten leren te vergeten wat we weten en te ontwikkelen wat we nodig hebben!

Wat is een team?

Wat is een team?

- ...een groep personen
- met complementaire vaardigheden
- met een gemeenschappelijk doel
- met een gemeenschappelijke benadering
- die elkaar wederzijds verantwoordelijk achten

Succesfactoren van teamwerk



Teamwerk: Valkuilen

- Radical Shift
- Group Think
- Abilene Paradox
- Vuile was binnen houden
- Wij tegen de anderen
- Don't rock the boat

Grip krijgen op een groep

- Define Goals
- Clarify Roles
- Honest Interaction
- Support Personal Development

Programma People management

Dag 1	Dag 2	Dag 3	Dag 4
<i>Theoretisch kader</i>			
Kringloop van het leidinggeven	Situationeel Leiderschap	Functionerings- en evaluatiegesprekken	Ontwikkelingen Teams
<i>Vaardigheden</i>			
Duidelijke doelstellingen	Communicatie en actief luisteren	Assertiviteit	Conflicthantering
<i>Motivatie</i>			

Conflicthantering

- Denkt u dat er vandaag meer conflicten zijn dan vroeger?

Conflicthantering

- Wat is een conflict?

Werkronde

- Hoe ga je met conflicten om in uw bedrijf?
- Herken je daar een soort cultuur in?
(vb. op tafel kloppen en uitpraten of vb. consensus bereiken op een zachte manier)
- Wat zijn de voor- en nadelen van conflicten?

Wat is een conflict?

- Conflict = **verschil van mening**, botsing, strijd.
(bron: van Dale)
- Een conflict is een **spanning**, die ontstaat als strevingen, doelen, waarden, opvattingen, belangen, ... van twee of meerdere mensen of groepen elkaar tegenwerken of uitsluiten.
(bron: Ritsema van Eck en Huguenin)

Soorten conflicten

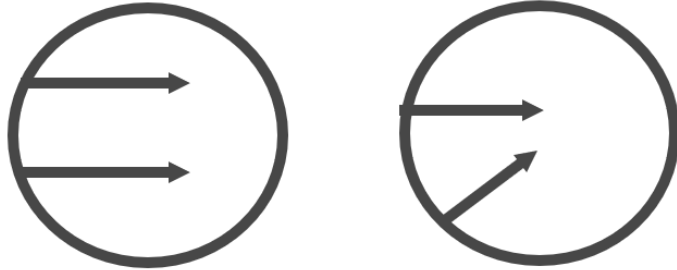
- Instrumenteel of zakelijk conflict
- Belangen of verdelingsconflict
- Waardenconflict
- Sociaal-emotioneel conflict
- Machtenconflict

Twee voorwaarden voor conflict

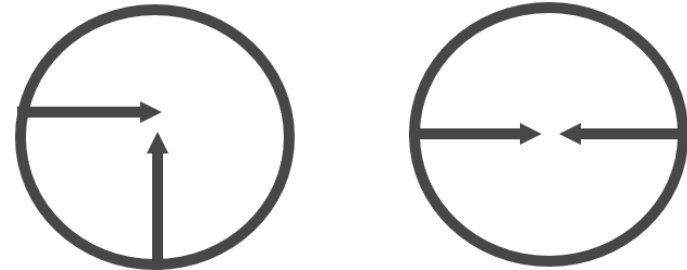
- SCHAARSTE
 - Beide partijen kunnen niet tegelijkertijd hun doelstelling(en) realiseren, uitvoeren, concretiseren, ...
- ONDERLINGE AFHANKELIJKHEID
 - Beide partijen zijn “gedoemd”, ondanks de tegenstellingen, gemeenschappelijke belangen te dienen.

Gradaties in een conflict

Van: doelen/opvattingen lopen
evenwijdig: Geen conflict



Tot: doelen/opvattingen sluiten
elkaar uit: Sterk conflict



Positieve en negatieve effecten van conflicten

Te weinig conflict

- weinig motivatie
- weinig vernieuwing
- grijze massa
niemand steekt uit
- ongebruikte
verspilde energie
- matte, duffe sfeer

Te veel conflict

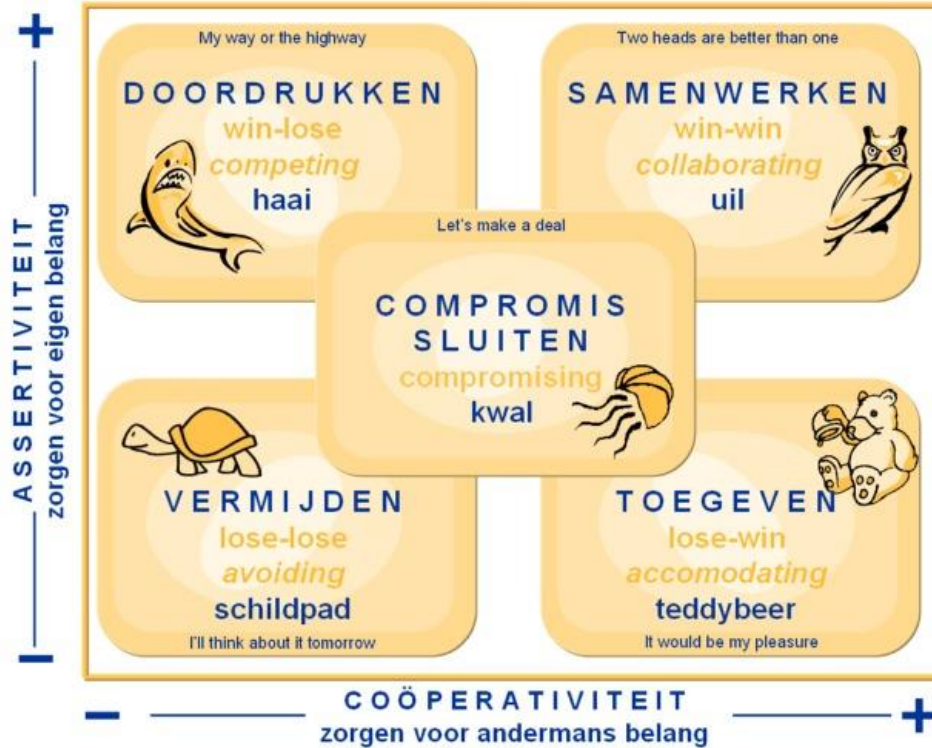
- desintegratie
- energieverlies
- productieverlies
- schadelijke stress
- vertekening
- van de werkelijkheid
- onwerkbare chaos

Positieve en negatieve effecten van conflicten

Optimum

- meer vindingrijkheid en creativiteit
- bewustwording en oplossing van problemen
- bevestiging van eigen identiteit
- sterke groepsstructuur en cultuur
- cohesie tussen de leden
- motivatie, energie, vitaliteit, schwing

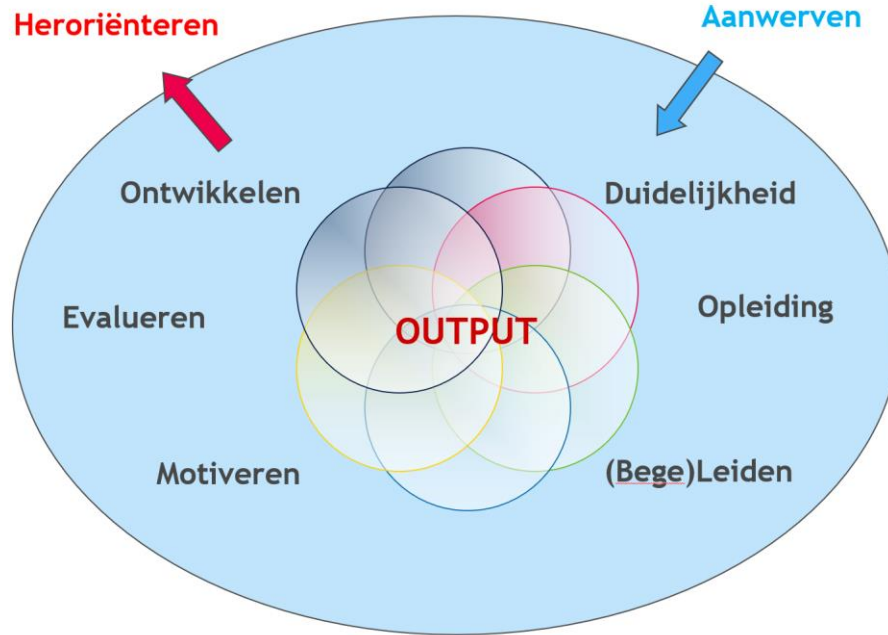
Basisstijlen conflicthantering



Conflictoplossing: uitvoeringsproces

- Stap 1: signaleren van het probleem/conflict aan...
- Stap 2: samen een moment vastleggen voor bespreking
- Stap 3: samen het object v/h conflict definiëren
- Stap 4: meedelen van eigen standpunten en gevoelens
- Stap 5: communiceren van bereidheid tot samenwerking
- Stap 6: standpunt v/d ander in acht nemen
- Stap 7: constructief communiceren
- Stap 8: tot een akkoord kome

Kringloop van het leidinggeven



Programma People management

Dag 1	Dag 2	Dag 3	Dag 4
<i>Theoretisch kader</i>			
Kringloop van het leidinggeven	Situationeel Leiderschap	Functionerings- en evaluatiegesprekken	Ontwikkelingen Teams
<i>Vaardigheden</i>			
Duidelijke doelstellingen	Communicatie en actief luisteren	Assertiviteit	Conflicthantering
<i>Motivatie</i>			

Dankjewel

Eric Hermans

Vragen?

 +32477345704

 erichermans@hemoconsult.be

 <https://thenextlevel.be/>

