

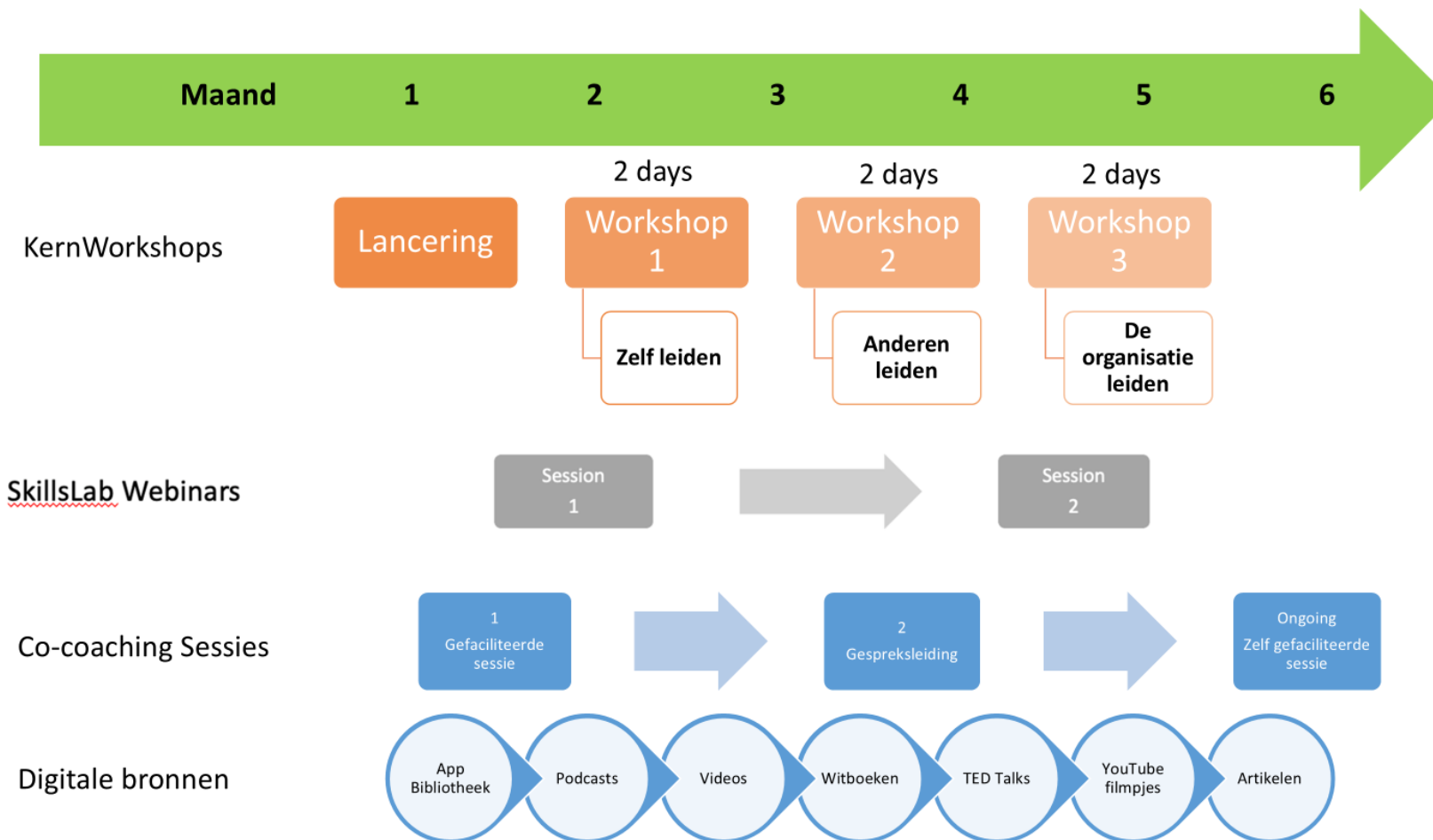


RWE



Lead2Inspire programma
Workshop 3: Leidinggeven aan de organisatie

Overzicht cursusprogramma



Samenvatting workshop 2



GROTE RELATIE-AUDIT

Klein/Medium/Groot

RELATIEHP	Benodigde grootte	Maat Nu

Manager Chapter (pages 16-19)

- Ideal Environment
- Managing You
- Motivating You
- Management Style



Adapting and Connecting

Cool Blue

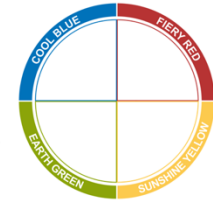
Be well prepared and thorough

Do not be flippant on important issues

Do not push them to make quick decisions

Be patient and supportive

Earth Green



Fiery Red

Be direct and to the point

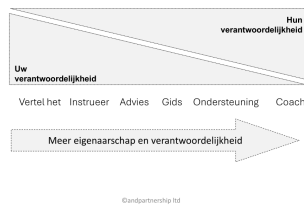
Do not hesitate or waffle

Do not tie them down with routine

Be friendly and sociable

Sunshine Yellow

Eigendomsmodel



DOEL

VOOR DIT GESPREK

REALITEIT

DETAILS, FEITEN, MEER INFO!

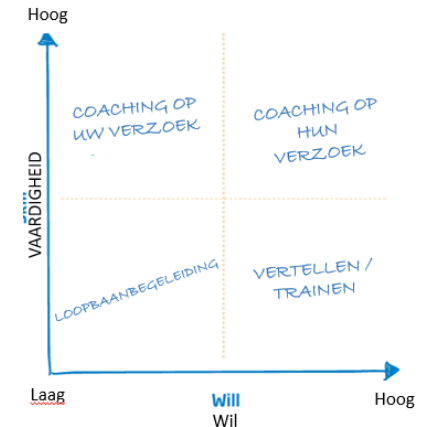
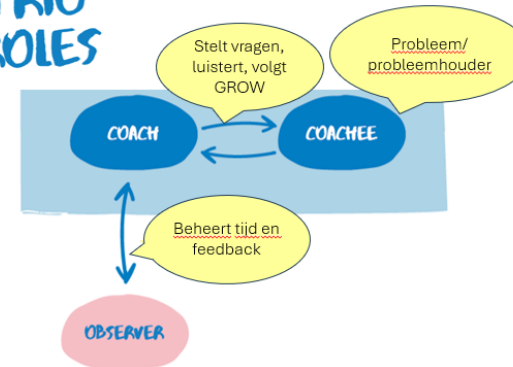
OPTIES

WAT KUN JE DOEN? IDEEËN

WRAP OP

WANNEER KUN JE HET DOEN? WAT HEB JE NODIG?

TRIO ROLES



CONSCIOUS PRACTICE review

- Wat heb je anders gedaan?
- Wat is je opgevallen aan je leiderschap?

HOE WE UIT ELKAAR ZIJN GEGAAN:

- Organiseer een ontmoeting met je lijnmanager en gebruik het hoofdstuk 'Management' van je Insights-profiel als katalysator voor een feedbackgesprek.
- Deel het gedeelte 'Managementstijl' van je Insights-profiel met je team. Vraag hen wat ze willen dat je meer doet van je lijst en wat ze willen dat je minder doet van je lijst.
- Voer een 'radicale openhartigheid' feedbackgesprek.
- Oefen het coachen van minstens één persoon en denk na over wat er gebeurt.
- Let op je zelfbeperkende overtuigingen en wat ze triggert.

1. Mezelf leiden

Leiderschap gaat niet over iemand anders zijn, maar over begrijpen wie je bent, je sterke punten en eventuele blinde vlekken.

Situationeel leiderschap

Leider / Manager / Operator

Druk vs Doelgericht

Je leiderschapskaart

Inspireren tot een gezamenlijke toekomst

Ik op mijn best / Zelfbeperkende overtuigingen

Persoonlijk welzijn

2. Anderen leiden

Hoe we een cultuur van eigenaarschap en verantwoordelijkheid kunnen creëren in onze teams met behulp van coachingsvaardigheden en effectieve feedback.

Bewustzijn van impact - Schaduw die ik werp

GROTE Relaties Bouwen

Balans tussen ondersteuning en uitdaging

Het belang van anderen helpen eigenaar te worden

Radicale openhartigheid

Coachingsvaardigheden

Mijn team motiveren

3. De organisatie leiden

Leiderschap ontstaat niet in een vacuüm. Het vermogen om netwerken op te bouwen, anderen te beïnvloeden en te betrekken is de sleutel tot succes.

Organisatorische verandering leiden

Toonaangevende leiders

Het belang van betrokkenheid en het beïnvloeden van anderen

Gesprekken voor levering

Cultureel bewustzijn opbouwen

Inclusief leiderschap

Actief samenwerken - Wat is de volgende stap?



*"De enige constante in het
leven is verandering."*

Griekse filosoof Heraclites

Veranderen is veranderd

- ❖ Verandering nu in een continue staat
- ❖ Snelheid en hoeveelheid van verandering versnellen
- ❖ Typen en complexiteit van verandering nemen toe
- ❖ **Beperkte/geen periodes van herstel of terugkeer naar 'normaliteit'**
- ❖ **Paradox - de status-quo beheren *en* de verandering beheren**

WAT GEBEURT ER
IN
Opgelegde
verandering?

GEKOZEN *OF* OPGELEGDE WIJZIGING

GEKOZEN VERANDERING

**Mensen die kiezen voor
verandering, zien verandering als:**

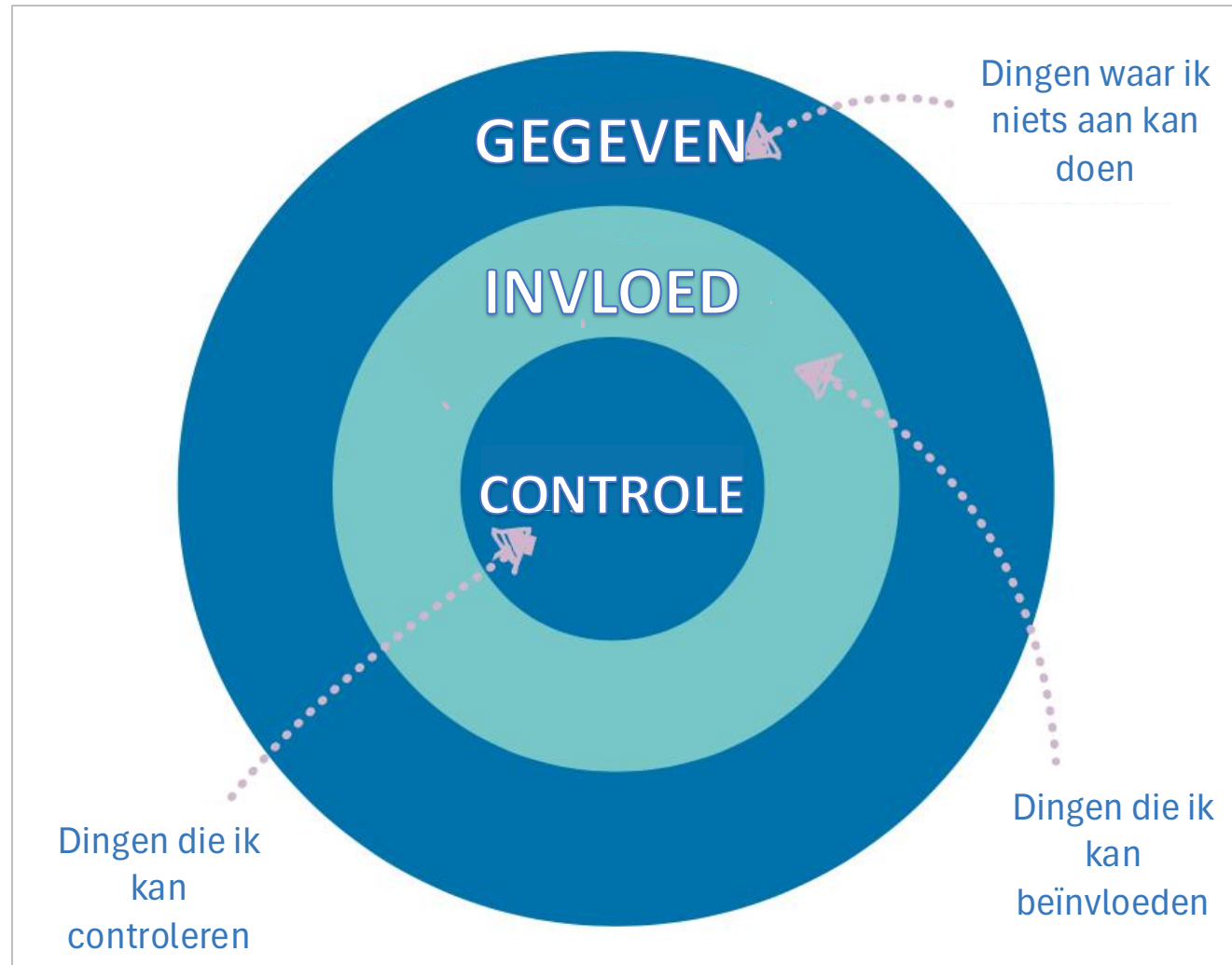
- ❖ Een bewuste weloverwogen beslissing
- ❖ Tijdig en noodzakelijk
- ❖ Enthousiast
- ❖ Problemen oplossen
- ❖ Nieuwe kansen bieden

OPGELEGDE VERANDERING

**Mensen die verandering opgelegd
krijgen, zien verandering als:**

- ❖ Willekeurig en oncontroleerbaar
- ❖ Plotseling of abrupt
- ❖ Potentieel bedreigend
- ❖ Problemen creëren
- ❖ Routines en procedures verstoren

CONTROLE invloed & gegeven



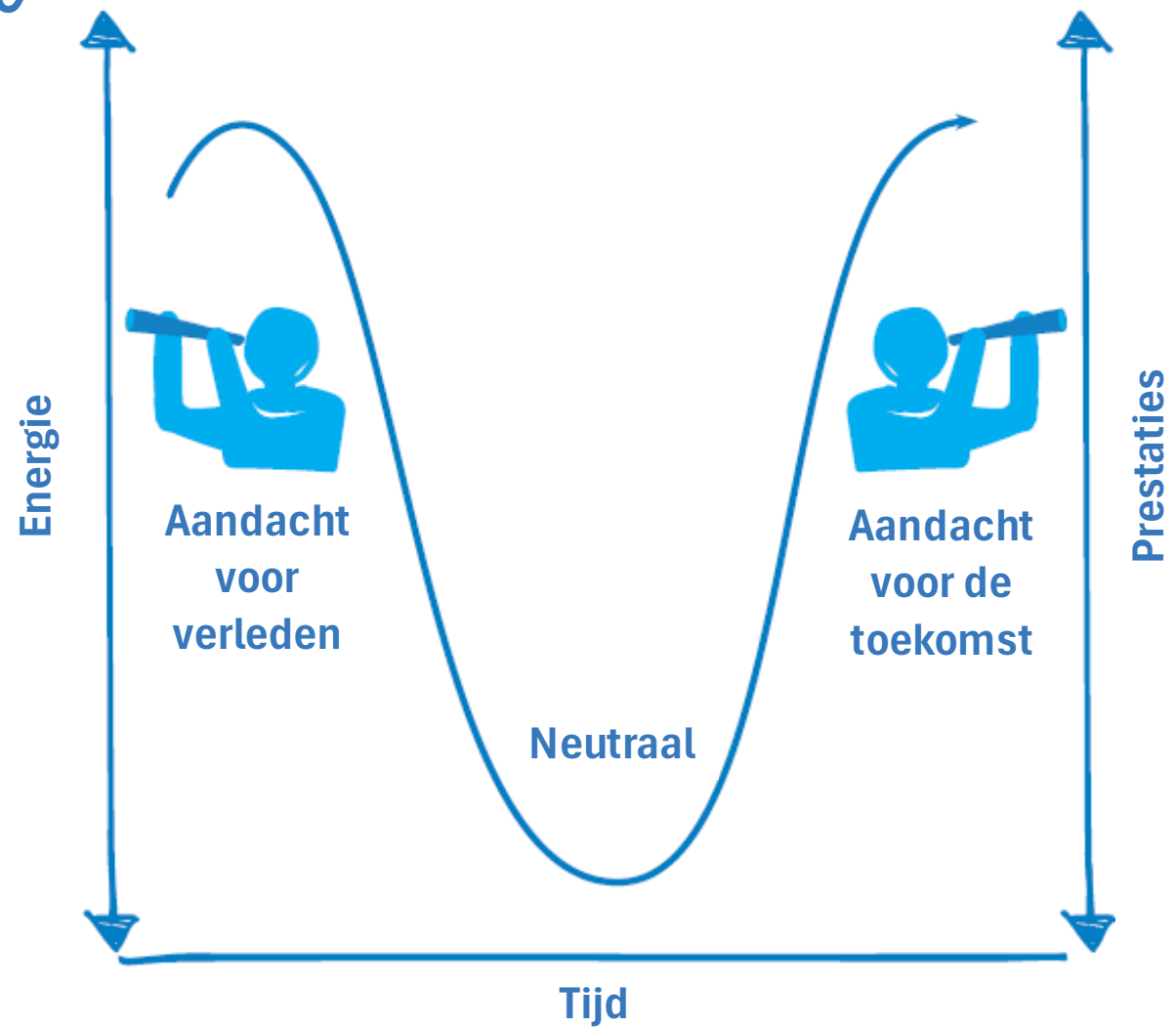
Oefening - individueel

- Schrijf je '3 uur lijst' op
 - Al je huidige problemen en uitdagingen
- Categoriseer ze als:
 - Controle - Ik kan hier direct iets aan doen
 - Invloed - Ik kan mijn invloed gebruiken om dit te beïnvloeden
 - Gegeven - ik kan hier niets aan doen

Oefening - in tweetallen

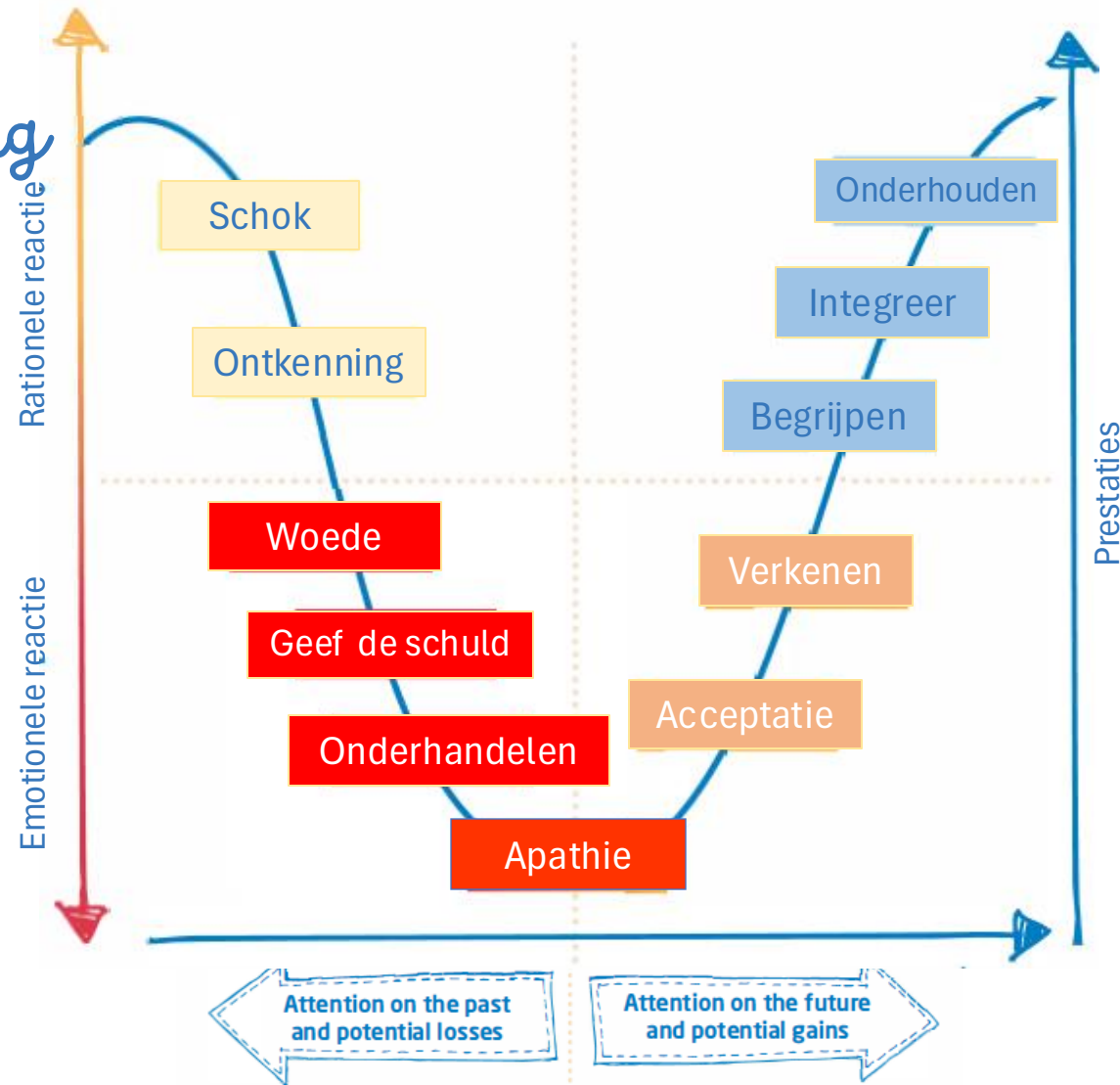
- Deel je lijst - en je categorisaties
- Help de ander naar het midden van de cirkel te bewegen en te begrijpen wat hij of zij kan controleren en beïnvloeden

VERANDERING Overgangen

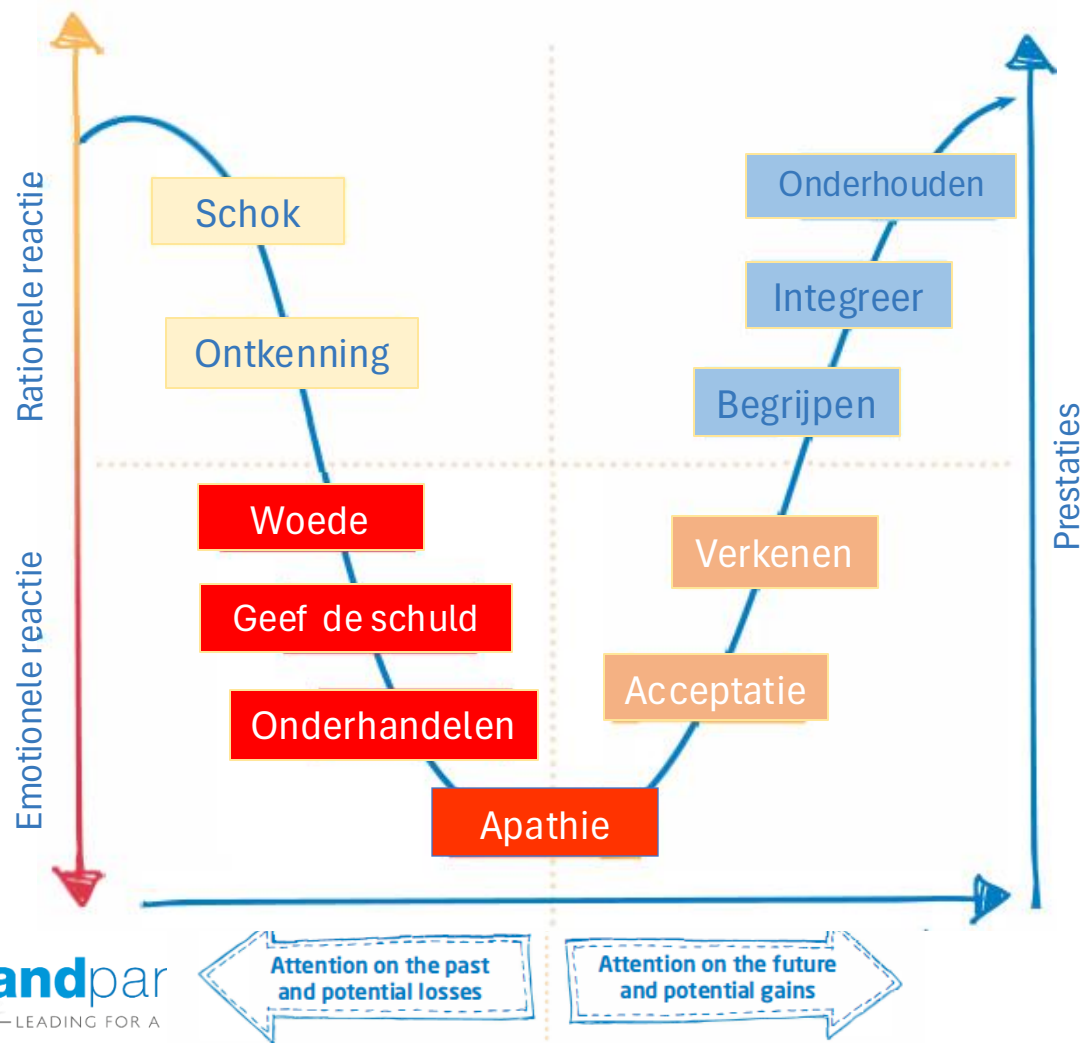


De menselijke reactie op verandering

op verandering



De menselijke reactie op verandering



MENSEN IN VERANDERING

- ❖ Denk aan iemand die je kent en die een opgelegde verandering doormaakt, NIET jij
- ❖ Zet je naam op een post-it
- ❖ Plaats op de curve waar je deze persoon ziet/voelt/hoort
- ❖ Noem geen namen

- ❖ Deel wat je ziet/voelt/hoort dat hierop wijst?

De menselijke reactie op verandering



Wat helpt en Wat hindert

IN DUO's

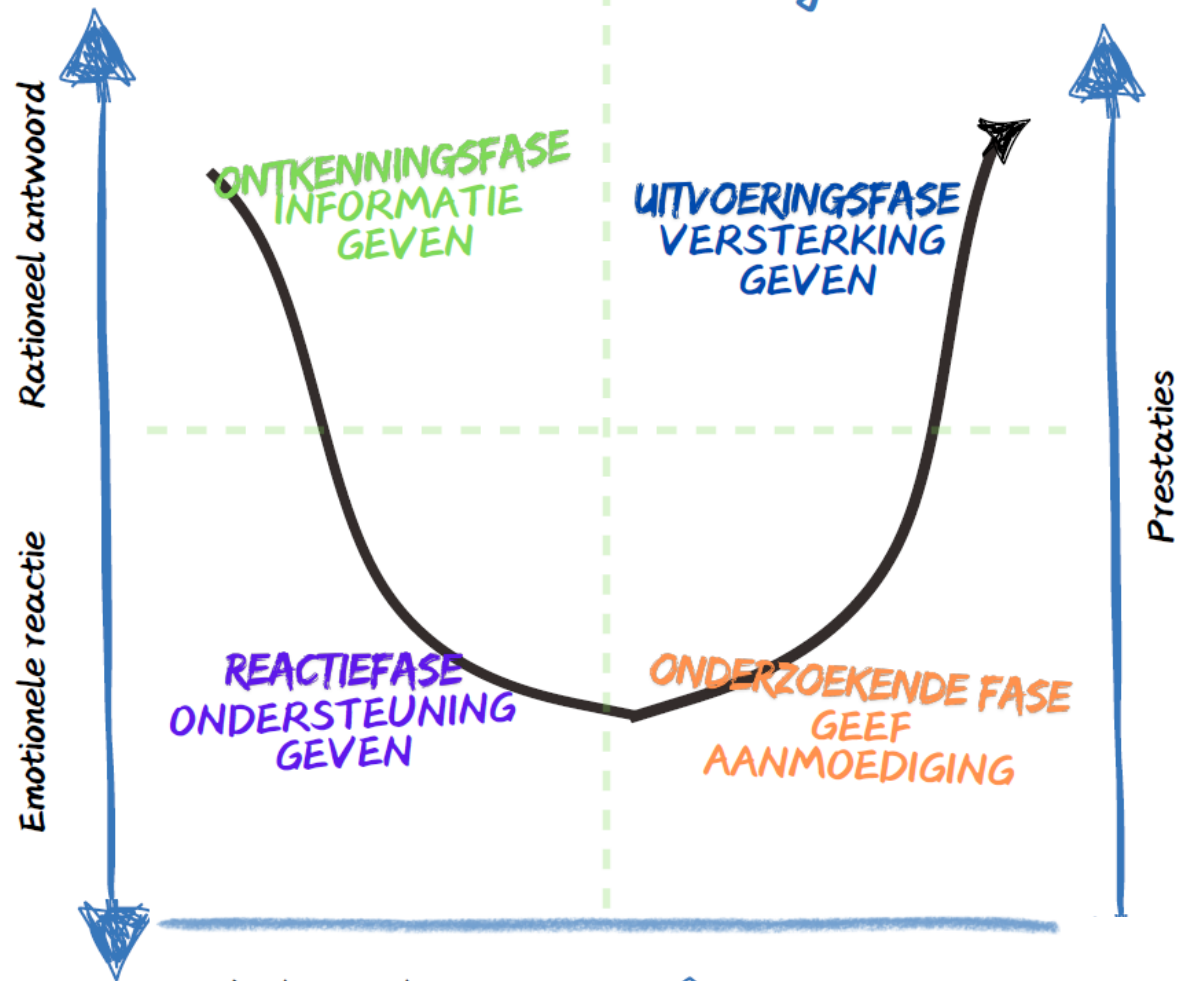
- ❖ Deel met behulp van de curve je verhaal over een recente of gedenkwaardige opgelegde verandering - thuis of op het werk

PARTNER TAAK

- ❖ Luister en stel vragen om te onderzoeken wat hen verder hielp en wat hen hinderde of terug bij af bracht
- ❖ Luister alleen naar wat hielp en wat de belemmeringen zijn om door de change cycle te komen



MENSELIJKE BEHOEFEN in verandering



Aandacht voor het
verleden - potentiële
verliezen



Aandacht voor de
toekomst - potentiële
winsten

1. Ontkenningsfase - Informatie geven

Schok

Bedreiging

Kleine
reactie

Mismatch

Ontkenning

Langzamer

Verwerking

Enablers

- Geef zichtbare steun
- Duidelijk, eerlijk, medelevend en consequent informatie geven
- Geef feiten, met zachte herhaling
- Helpen met ondersteunende netwerken
- Koppeling naar zakelijke drijfveren

Ontspoorders

- Hamer op de feiten
- Dring aan op erkenning (dit versterkt ontkenning)
- Geef gemengde signalen

2. Reactiefase - Ondersteuning geven

Angst

Verwarring

Testen

Woede

Geef de schuld

Onderhandeling

Apathie

Verdriet

Weerstand

Enablers

- Luister naar
- Erken de gevoelens van degenen die weerstand bieden, erken de verliezen
- Geef tijd (als de situatie het toelaat)
- Geef feiten, wees consequent, wees eerlijk
- Wees empathisch

Ontspoorders

- Argumenteer
- Negeer
- Redenen geven waarom ze zich niet zouden moeten voelen zoals ze zich voelen
- Vertel ze dat dit goed voor ze is
- Te veel pushen, resulteert in ontkenning
- Eigen mening opdringen

3. Onderzoekende fase - Stimuleren

Energie

Inreresse

Verken

Testen

Recycling

Toekomst-
oriëntatie

Enthousiasme

Enablers

- Mogelijkheden creëren om nieuwe mogelijkheden te verkennen
- Maak winst tastbaar
- Verkenning belonen
- Participatieve besluitvorming gebruiken om het gevoel van controle te herstellen
- Voor- en nadelen van nieuwe mogelijkheden schetsen

Ontspoorders

- Keuzes duwen
- Spoedkeuzes
- Fouten bestraffen
- Toekomstige opties overschatten of verkeerd voorstellen

4. Uitvoeringsfase - Versterking geven

Routines

Leer

Risico

Creativiteit

Controle

Comfort

Klagend

Enablers

- Gewenste resultaten verduidelijken
- Effectieve prestaties belonen
- Het nemen van risico's en innovatie ondersteunen
- Communicatie aanmoedigen
- Ga uit de weg

Ontspoorders

- Micro-management
- Verander de basisregels
- Keuzes voor controle
- Fouten bestraffen
- Deelname beperken
- Opschieten naar de volgende verandering zonder het heden te behouden

Mijn leiderschap in Verandering

MOGELIJK MAKEN OF UIT DE BOCHT VLIEGEN?

Reflecteer op wie je wilt zijn

- ❖ Wat moet ik nu doen?
- ❖ Waar moet ik me aanpassen?
- ❖ Meer doen? Minder doen?

Betrokkenheid ladder



Ik maak er mijn idee van

"Geweldig idee, ik doe mee, ik ben blij dat we het doen, ik zal het steunen".

Doe mee, doe wat nodig is, weinig eigenaarschap "Jij bent de baas".

"Je kunt het me vertellen, ik zal het doen" - verwacht geen enthousiasme

Niet bereid om energie te investeren
"Waarom zou ik?"

Ben het er niet mee eens. Zal
uitdagen / saboteren

Geen relatie "waarom doen ze dit?"

KERNREDENEN achter weerstand



KERNREDENEN voor betrokkenheid



OPTIES OM DE BETROKKENHEID TE VERGROTEN

BEGRIP

- ❖ Vraag hen om te delen wat ze wel begrijpen (om hiaten te identificeren)
- ❖ Gebruik visuals, koppen & details
- ❖ Stel vragen zodat ze kennis kunnen toepassen
- ❖ Betrek anderen die een groter/verschillend begripsniveau hebben
- ❖ Begin met **HUN** wereld, niet de jouwe
- ❖ Mogelijkheden bieden om na te denken, te discussiëren, bestaande kennis te gebruiken
- ❖ Vermijden - één keer vertellen en weggaan

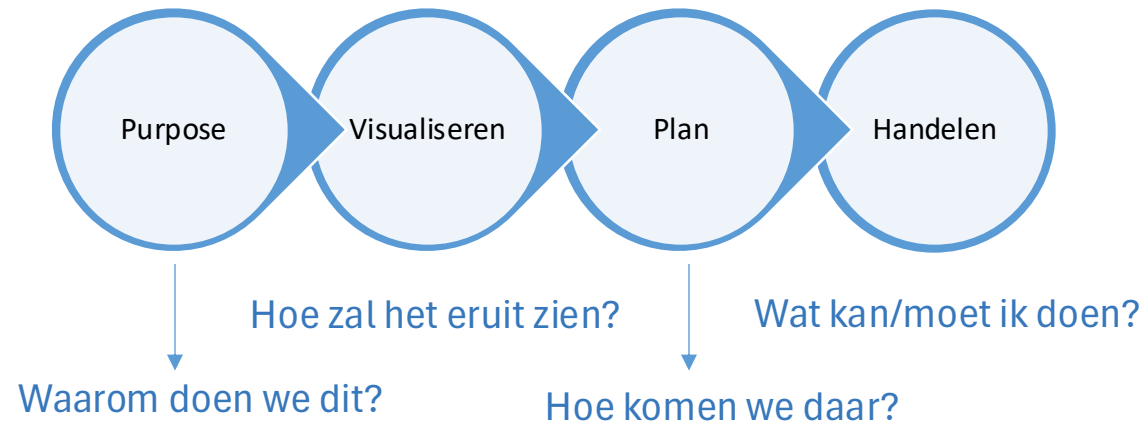
VERTROUW

- ❖ Vertrouwen in **JOU** opbouwen

WAT ZIT ER VOOR MIJ IN

- ❖ Wat kunnen de voordelen hiervan zijn?
 - Op korte, middellange en lange termijn
 - Tijd, kosten, middelen
- ❖ Rationele en emotionele aspecten beschrijven
- ❖ Onderzoek waar ze om geven & waar/hoe dit past - hoe klein ook
- ❖ Wat zou nu een hulp zijn?
- ❖ Waar kun je je op richten om je te helpen?
- ❖ Welke aspecten vind je leuk of passend?
- ❖ Hoe kunnen we dit beter voor je laten werken?
- ❖ Neem een volwassen benadering, 'echte wereld' "Niets is perfect

4 stappen van communiceren over verandering



Beginnen
met 'Waarom



<https://www.strawberryfields.nu/project/rwe.html>

Beginnen
met 'Waarom'



<https://www.youtube.com/watch?v=5wsybL79Ruk>

HOE TE Betrekken

MET JOUW TOEKOMST IN GEDACHTEN:

- ❖ Identificeer een belangrijk resultaat op korte termijn
- ❖ Breng de mate van betrokkenheid van collega's in kaart - inclusief die van jezelf

IN DUO's:

- ❖ Deel en beslis waar je mensen wilt hebben
- ❖ Spreek af op wie je je de komende weken moet richten

LUNCH

OEFENEN

De zes hoeden



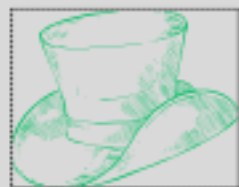
DE WITTE HOED:
VRAAGT OM BEKENDE
OF BENODIGDE
INFORMATIE. "DE
FEITEN, ALLEEN DE
FEITEN".



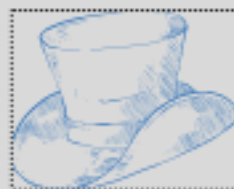
DE GELE HOED:
SYMBOLISEERT
HELDERHEID EN
OPTIMISME. JE KUNT
HET POSITIEVE
ONDERZOEKEN &
PEILLEN NAAR WAARDE
& VOORDEEL



DE ZWARTE HOED:
BETEKENT
VOORZICHTIGHEID &
KRITISCH DENKEN -
NIET TE VEEL
GEBRUIKEN! WAAROM
IETS MISSCHIEN NIET
WERKT



DE GROENE HOED:
RICHT ZICH OP
CREATIVITEIT,
MOGELIJKHEDEN,
ALTERNATIEVEN EN
NIEUWE IDEEËN. HET IS
EEN KANS OM NIEUWE
CONCEPTEN EN NIEUWE
PERCEPTIES UIT TE
DRUKKEN - LATERAAL
DENKEN KAN HIER
WORDEN GEBRUIKT



DE BLAUWE HOED:
WORDT GEBRUIKT OM
HET DENKPROCES IN
GOEDE BANEN TE
LEIDEN. HIJ ZORGT
ERVOOR DAT DE
RICHTLIJNEN VAN DE
'ZES DENKHOEDEN'
WORDEN NAGELEEFD

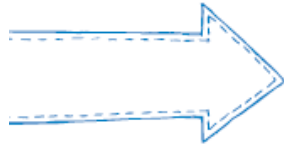


DE RODE HOED:
STAAT VOOR
GEOELENEN,
INGEVINGEN EN
INTUÏTIE - DE PLAATS
WAAR EMOTIES
WORDEN GEPLAATST
ZONDER VERKLARING

BREAK

GESPREKKEN
Om resultaten te
behalen

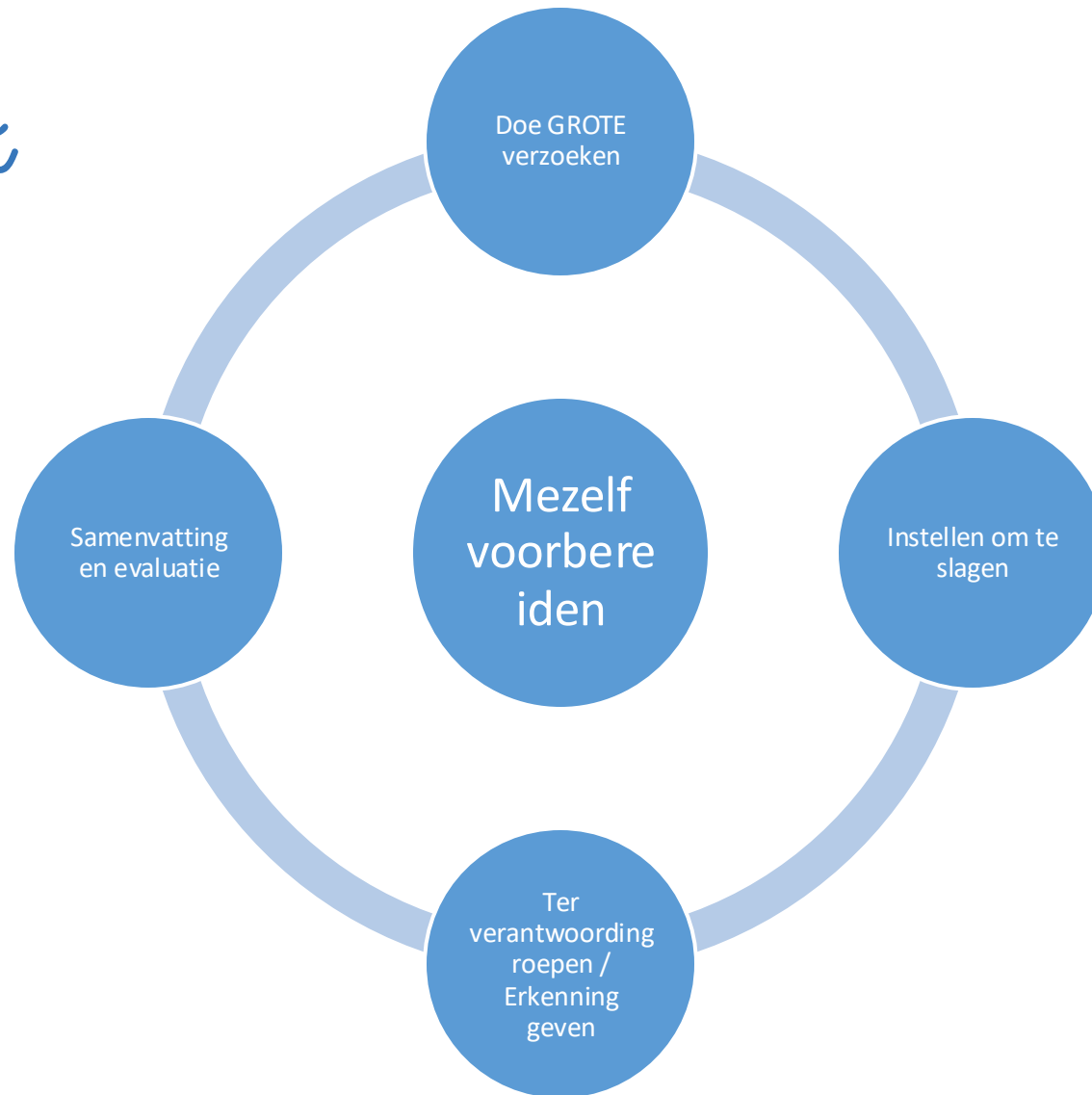
Gesprekken voor resultaten



Wat doe ik en hoe ben ik als ik
gesprekken voer?

- ❖ in Manager-modus?
- ❖ in de Leader-modus?

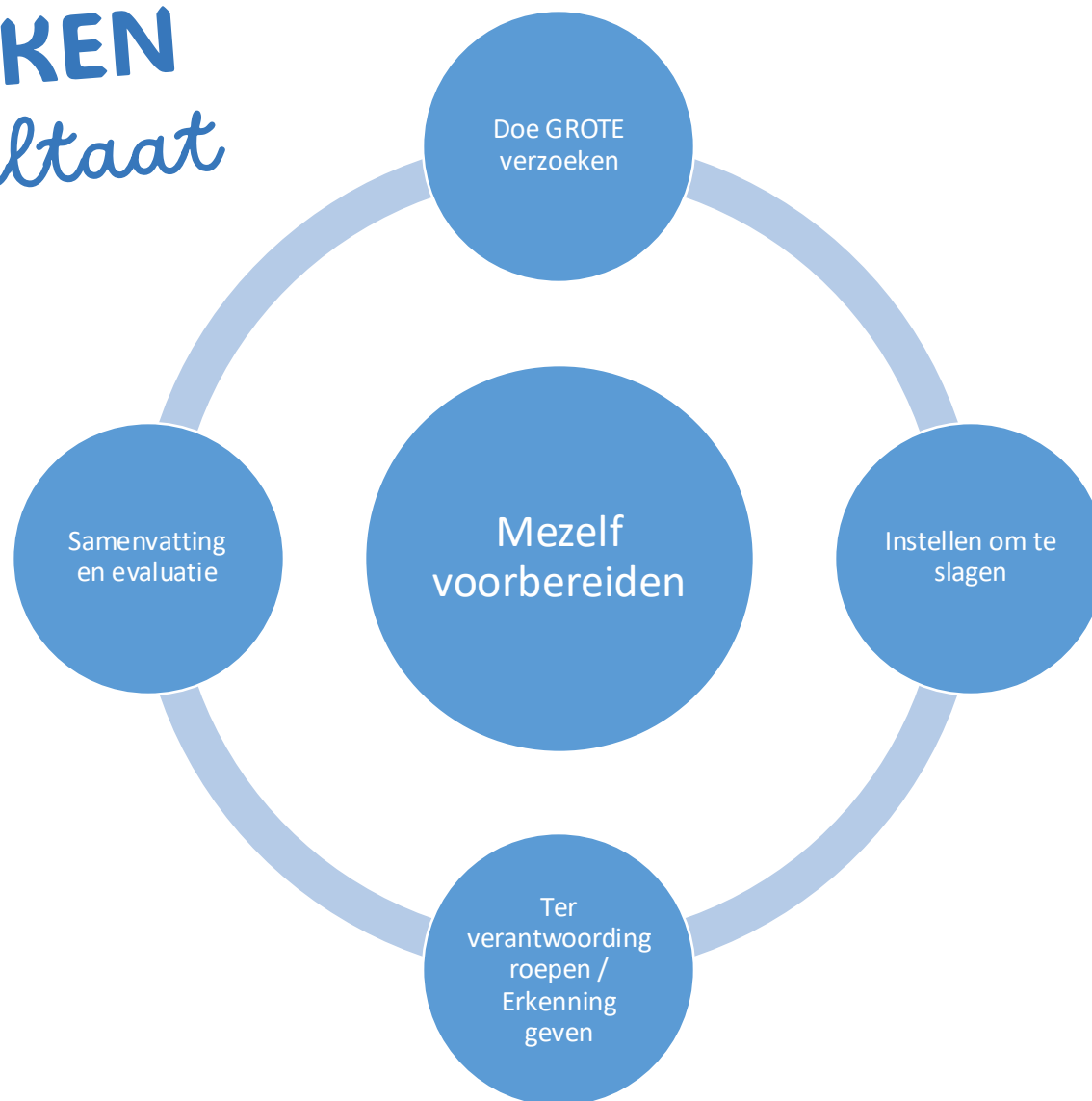
GESPREKKEN *voor resultaat*



GESPREKKEN *voor resultaat*



GESPREKKEN *voor resultaat*



- Wat doe ik op dit moment als ik me voorbereid op een GROOT gesprek?
- Wat moet ik meer/minder doen?

GESPREKKEN *voor resultaat*



- Waar moet je rekening mee houden als je GROTE verzoeken aan mensen doet?

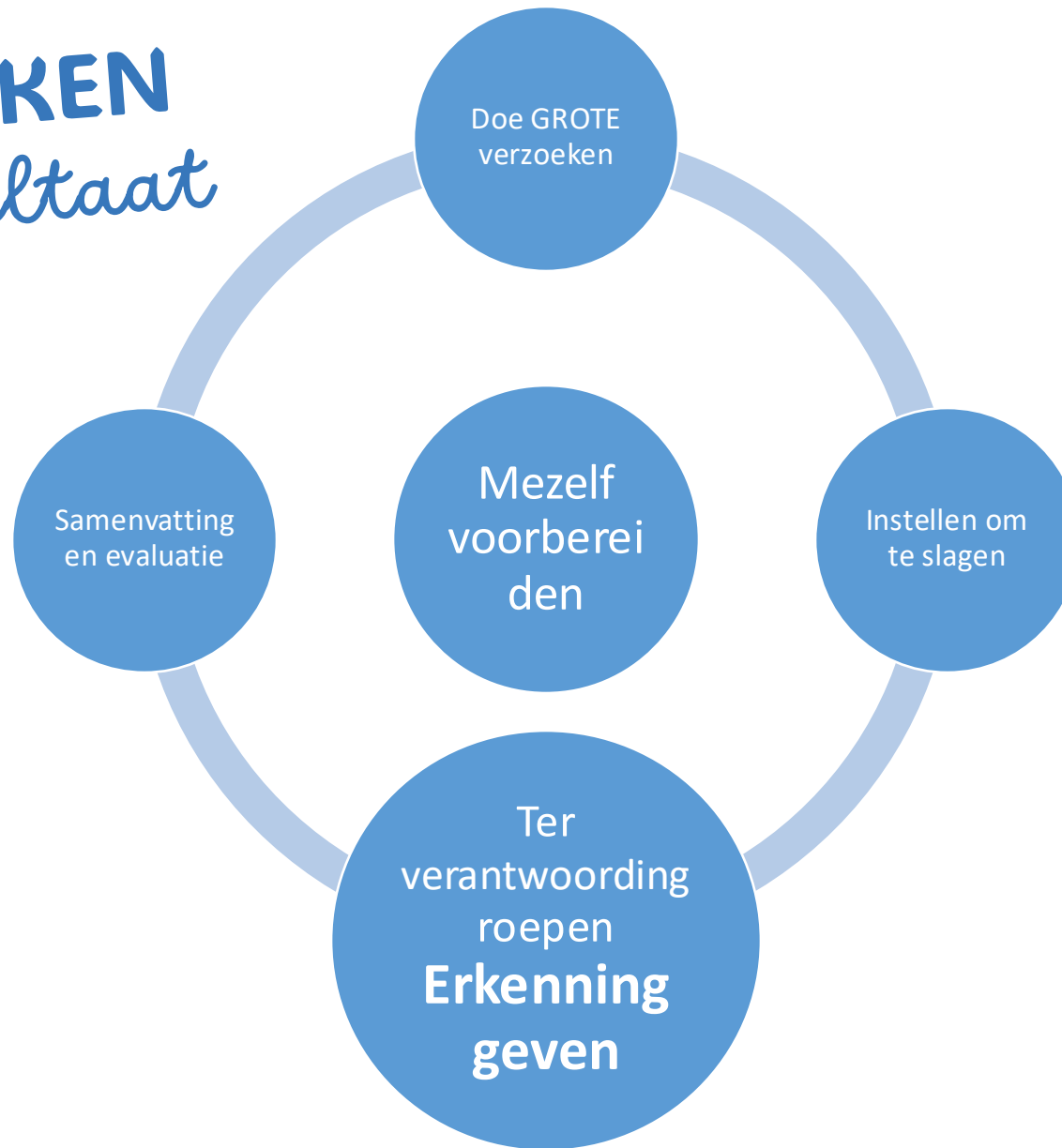
GESPREKKEN *voor resultaat*



- Welke elementen zijn belangrijk om ervoor te zorgen dat mensen de beste kans op succes hebben?

GESPREKKEN

voor resultaat



- Hoe word je graag herkend?
- Heeft dit invloed op hoe je erkenning en lof geeft?

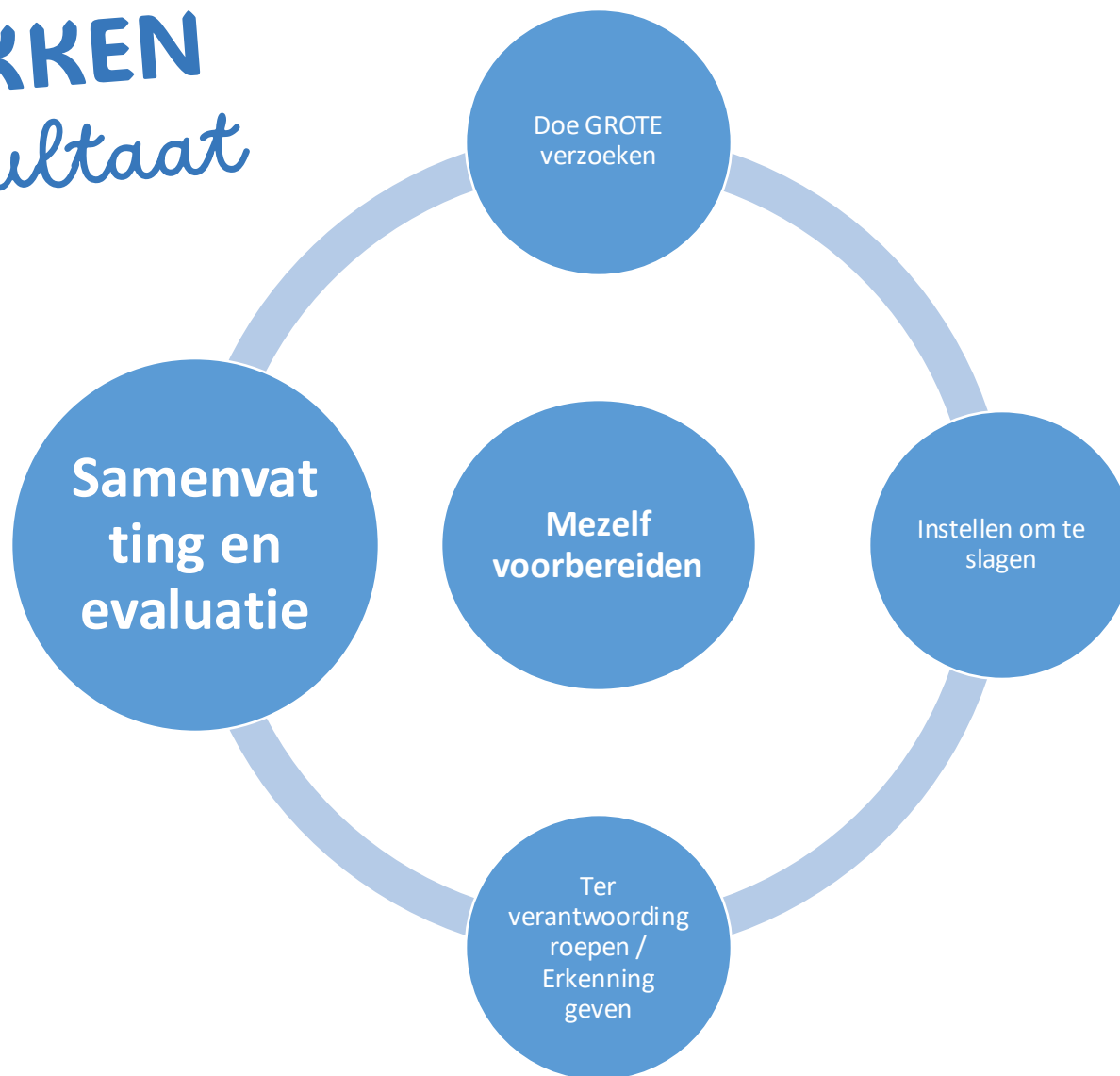
GESPREKKEN *voor resultaat*



- Waarom worden deze gesprekken soms als 'moeilijk' gezien?
- Wat heeft voor jou goed gewerkt?

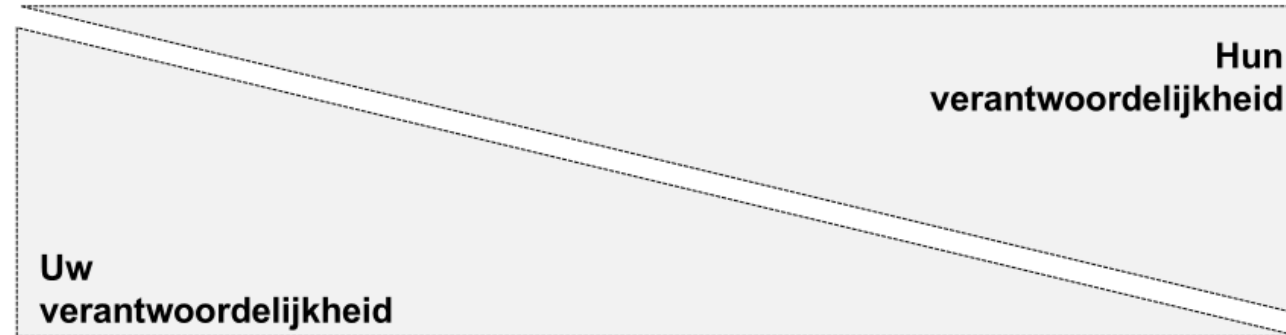
GESPREKKEN

voor resultaat



- Besteed ik genoeg tijd aan de evaluatie, ongeacht de uitkomst?
- Wat zijn de voordelen?

Eigendomsmodel



Vertel het Instrueer Advies Gids Ondersteuning Coach



Recap & Check-out