

HAN Middle Management

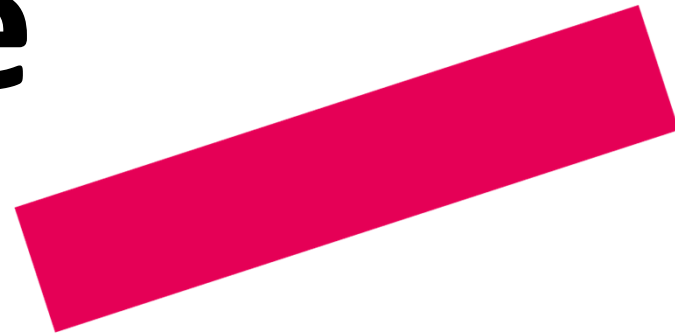
IK

Lesdag 2

Managementvaardigheden

Communicatie

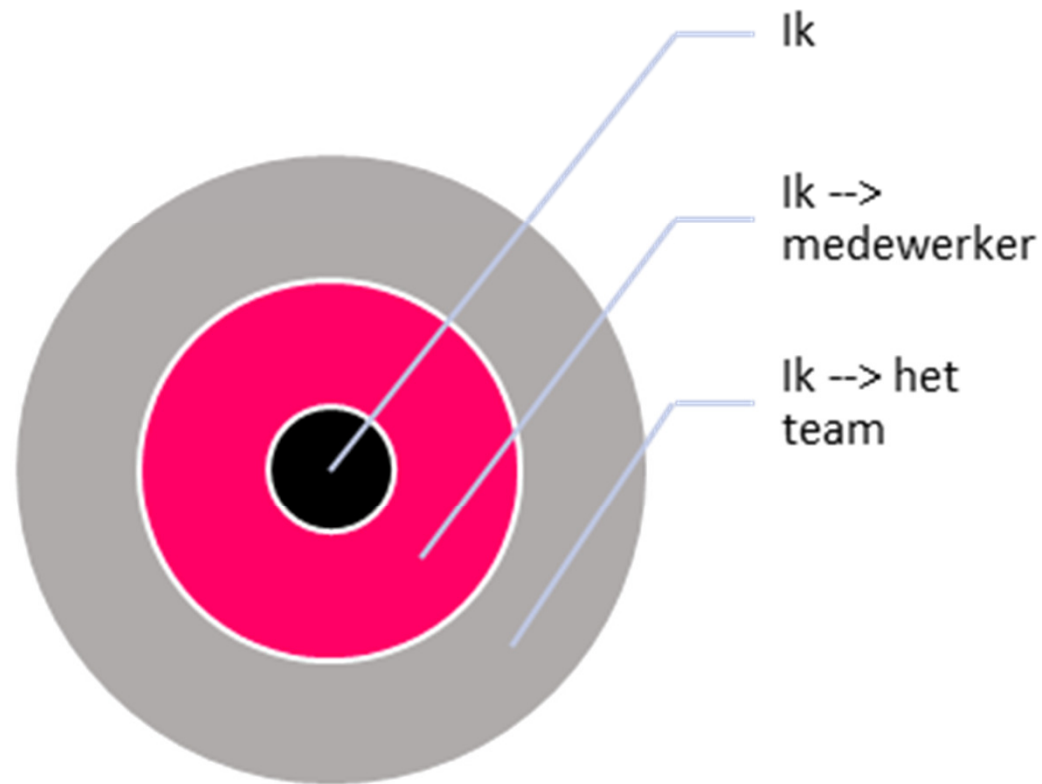
introdunctie



Opzet lesdagen managementvaardigheden

Inside- out principe

“leidinggeven begint bij jezelf”



Dag 1



Zelfmanagement & bewust handelen

- Bewust worden van je eigen leiderschapstijl
- Bewust schakelen in je eigen leiderschapstijl
- Effectief omgaan met mijn taken
- Inzicht in invloed

Dag 2



Communicatie

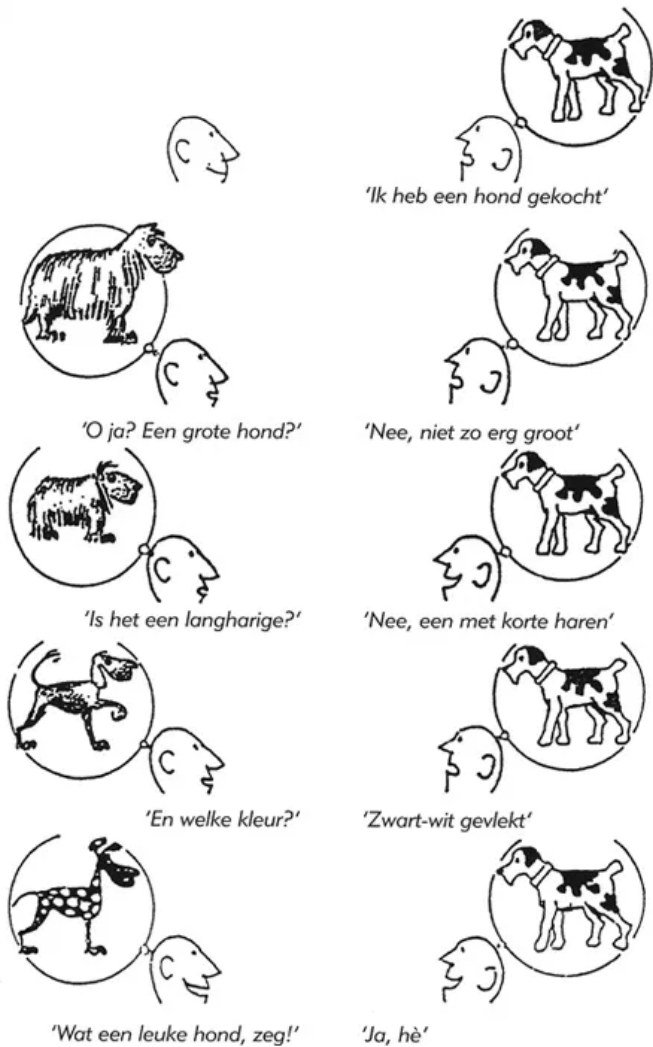
- Miscommunicatie
- Zenden & ontvangen
- Gespreksvaardigheden
- Feedback
- Beoordelingsgesprek
- Gespreksstructuur

Dag 3



Invloed & beweging

- Omgaan met weerstand
- Managen van professionals
- Conflicten hanteren
- Complementair werken



"You're not allowed to use the sprinkler system to keep your audience awake."



Toetsing

Reflectiepaper: opdrachten gekoppeld aan:

- Boek managementvaardigheden
- Intervisie
- Training managementvaardigheden
- → 40% van je eindcijfer

4 Action Learning Papers

- Verrijk je papers met de inhoud van de trainingen managementvaardigheden, daar waar mogelijk
- → 40% van je eindcijfer

Wat vragen we van je?

Vorbereiding:

- 'ik laat het op mij afkomen'
- 'ik weet wat ik wil leren'

Reflectie:

- 'de waan van de dag'
- 'wat deed ik & waarom'

Actie:

- 'ik wil tips'
- 'ik wil proberen'

Samenwerking:

- 'de ander oefent, ik heb pauze'
- 'ik denk mee, geef feedback, stel vragen'



Programma dag 2

- Welkom & aftrap
- Miscommunicatie
 - Filmpje
 - De vlo, de aai, de blik en een pot zalf
- Feedback
 - Stappen en regeltjes
- Presenteren
 - Eigen presentaties
 - Feedback geven aan elkaar
- Actief luisteren
 - (non) verbale gesprekstechnieken
 - Oefenen in 3-tallen
- Gespreksstructuur: 7 stappen
 - Oefenen: 4 kenmerkende gesprekken als manager
- Interventie technieken:
 - Wat als een gesprek niet lekker loopt
 - Oefenen en “overtoeppen”
- Reflectie
 - Leeropbrengsten
 - Stretchende opdracht (CATA)



Lunch 12.00

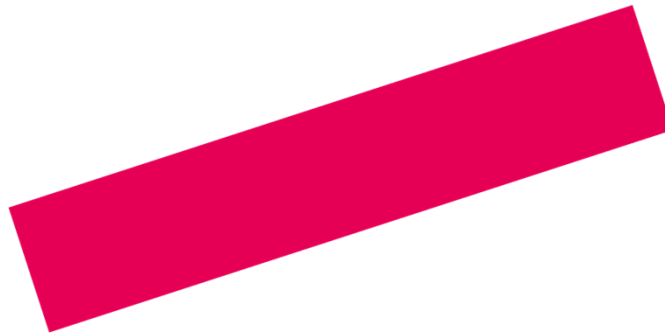
Vragen tot hier?



**TEGEN
SOMMIGE MANIEREN
VAN COMMUNICEREN
IS GEEN TOLK
OPGEWASSEN**

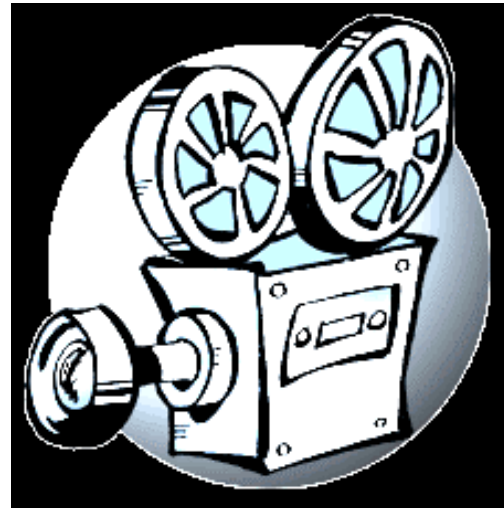
Loesje

Miscommunicatie



Miscommunicatie volgens Roué Verveer

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



Communicatie: de spelbrekers

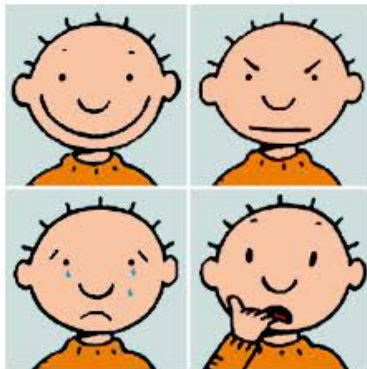
Ervaringen uit het verleden



Aardig gevonden willen worden



Emoties



Oordelen, meningen en advies



Feedback

**"We all need people
who give us feedback.
That's how we
improve." - Bill Gates -**



Waarom feedback?

- Helpt om gewenst gedrag vaker voor te laten komen
- Helpt duidelijk te maken welk gedrag ongewenst is, gezien het te bereiken doel
- Het verduidelijkt relaties en helpt om de ander beter te begrijpen

Zuivere feedback, op de juiste wijze geven en ontvangen, versnelt het groeiproces



Feedback richtlijnen

Feedback Geven	Feedback ontvangen
Richt feedback op gedrag, niet op de persoon	Luister aandachtig
Beschrijf gedrag en effect concreet en (ver)oordeel niet	Ga niet onmiddellijk verklaren of verdedigen
Beperk je tot 2 á 3 punten van feedback	Vraag om tips
Begin en eindig met het doel (wat wil je bereiken met je feedback?)	Bedank de geveer

Feedback geven

- **G**edrag: Wat ik zie....
- **E**ffect: Het effect/gevolg daarvan is...
- **G**evoel: Wat ik daarvan vind/ bij voel is...
- **R**uimte: laat de ander reageren
- **A**fspraak: hoe kan het anders?



Ik zie dat..... je op je telefoon kijkt tijdens ons gesprek

Het effect daarvan is..... dat je niet meer wist wat ik je zei en me vroeg dit te herhalen. Dit kost extra tijd.

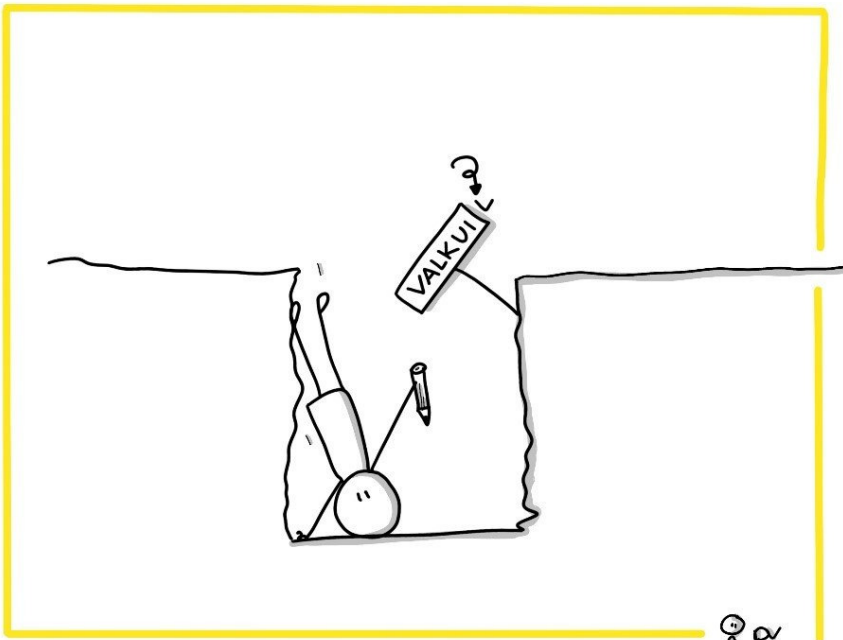
Ik vind..... dat storend, heb dan het idee dat je dit gesprek niet belangrijk vindt

Wat vind je ervan dat ik dit zeg?

Kunnen we afspreken dat..... onze telefoons op stil staan als we met elkaar in gesprek zijn?

Valkuilen bij feedback geven

- Jij-boodschap (leiden tot aanval of verdediging)
- Normerend, interpreterend en vergelijkend
- Algemeen, vaag en de gehele persoon omvattend
- 'Oude koeien uit de sloot halen'
- Bij weerstand: allerlei argumenten van stal halen
- In de verdediging of aanval gaan





Presenteren

All the
great speakers were
bad speakers at first

– Ralph Waldo Emerson –

Presenteren.... Heb je nog een goede tip?

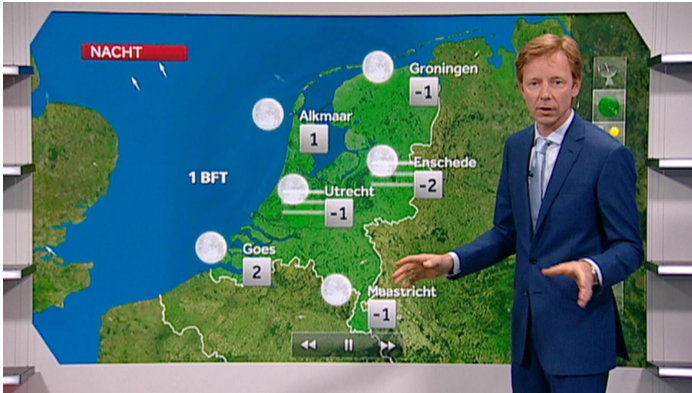
Ja hoor, 13 maar liefst!

1. Goede sprekers worden niet geboren, maar gemaakt.
2. Het is zonde van je tijd om een presentatie te geven die na een week weer vergeten is.
3. De meeste tijdverspilling zit altijd in de **eerste** helft van je presentatie.
4. Een presentatie is niet een zo beknopt mogelijk opsomming van feiten, maar eerder een middel om je publiek in beweging te brengen.
5. Een presentatie is niet het moment om beleefd te zijn. Wees overduidelijk in wat je van je publiek verwacht.
6. Wij koppelen emoties aan gebeurtenissen om er een verhaal van te maken. We onthouden de gruwelijkheden en vergeten de statistieken.
7. Veel voorbereiden maakt je presentatie niet perfect, maar routineus.
8. Je publiek komt niet voor je kennis, maar voor de betekenis van je verhaal op henzelf.
9. Je route is afhankelijk van je startpunt. Deel je doel!
10. Woorden als :”Zou kunnen..“, “..geloof ik“, “ongeveer..” of “..het proberen waard” zwakken niet alleen je standpunt af, maar ook je autoriteit.
11. Er zullen altijd mensen in het publiek zitten die het niet met je eens zijn, accepteer dat feit.
12. Je publiek is zo vaak teleurgesteld door andere sprekers dat ze hun verwachtingen vooral richten op het voorkomen van nóg een teleurstelling.
13. Je wordt gegarandeerd verkeerd beoordeeld, onder- of overgewaardeerd en onterecht afgewezen.

Wist je dat....

- Mensen onthouden gemiddeld maar 7% van de inhoud van je boodschap, plus hun emotie bij je presentatie.
- Powerpoint voorlezen? Alles wat je zelf niet kunt onthouden, onthouden je deelnemers zeker niet
- Mensen blijven in doorsnee omstandigheden niet langer dan 5 minuten geconcentreerd luisteren.

Presenteren in 5 facetten



Structuur betoog



Spreekhouding



Interactie publiek



Aandacht erbij houden



Gebruik ondersteunende middelen

Presentaties

WAT

- Bereid een korte presentatie voor (5 min) van jezelf als manager, waarin je vertelt over:
 - Je belangrijkste kwaliteit
 - Je leerwens
 - Resultaat van je experiment(en) nav lesdag 1

HOE

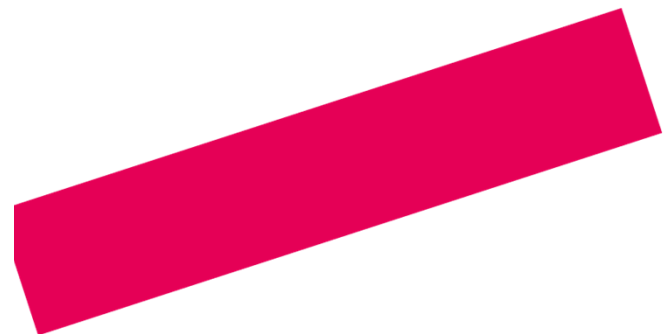
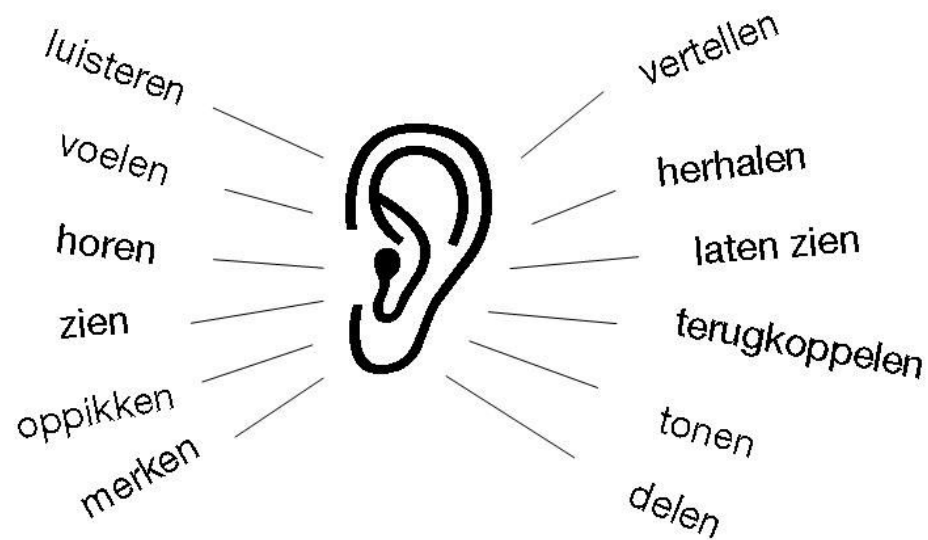
- Presenteren
- Feedbackgevers maken aantekeningen over tips en tops obv de 5 presentatiefacetten
- De beste presentatie: formuleer een compliment volgens de feedbackstappen

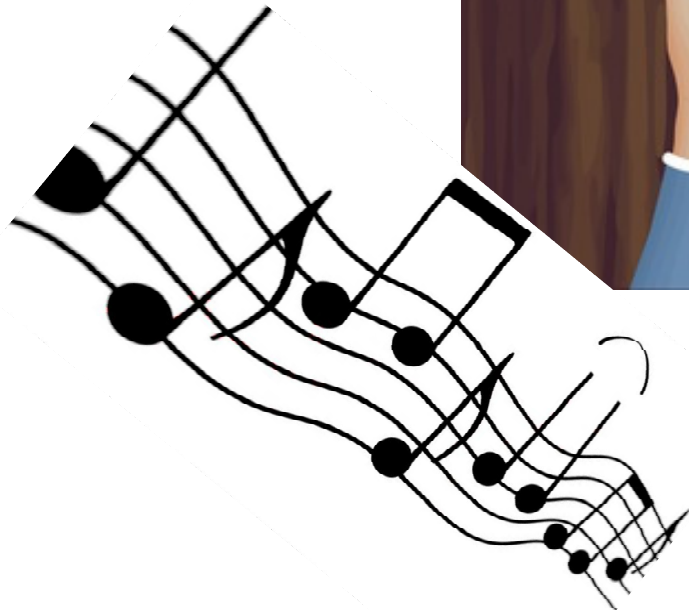
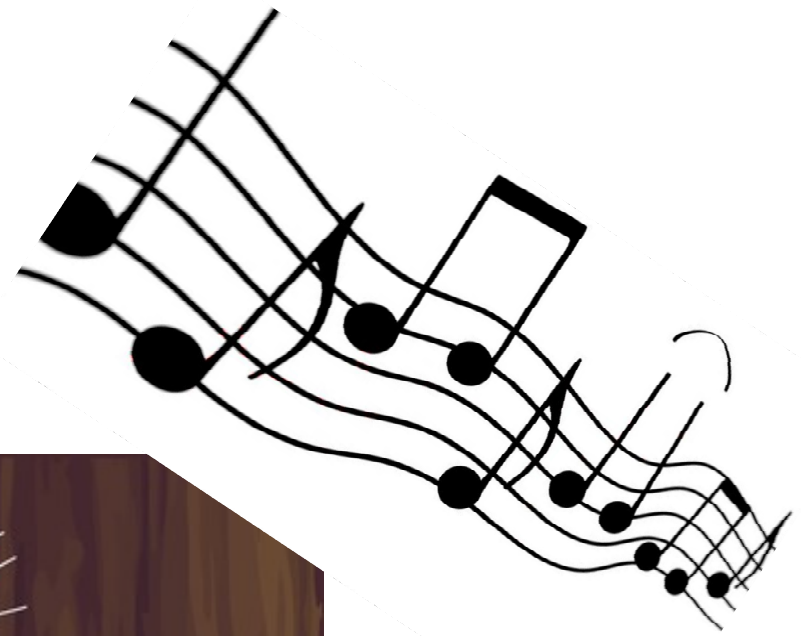
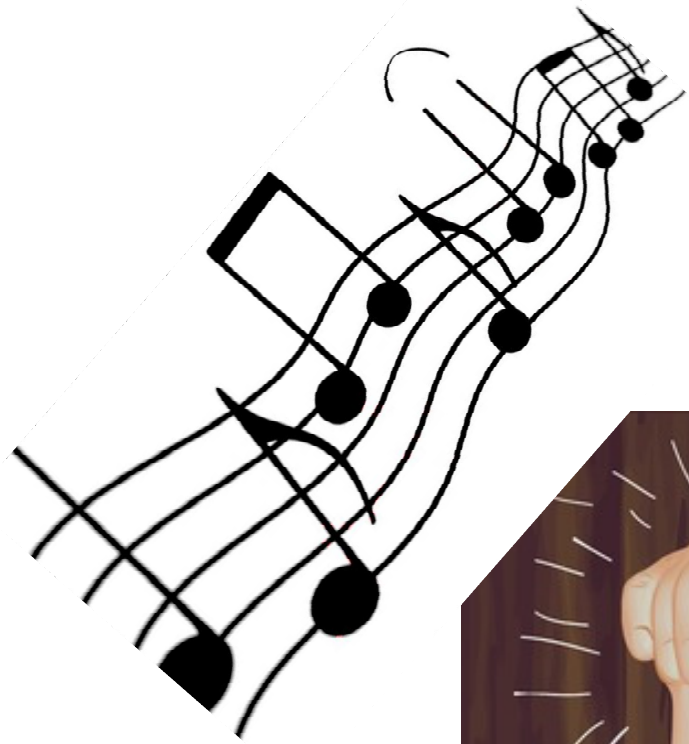
Powerpoint Karaoke

Lunch



Actief luisteren





Gesprekstechnieken

Verbale gesprekstechnieken

- Samenvatten
- Parafraseren
- Open vraag
- Gesloten vraag
- Stilte
- Kleine aanmoediging
- Papegaaien
- Gevoelsreflectie

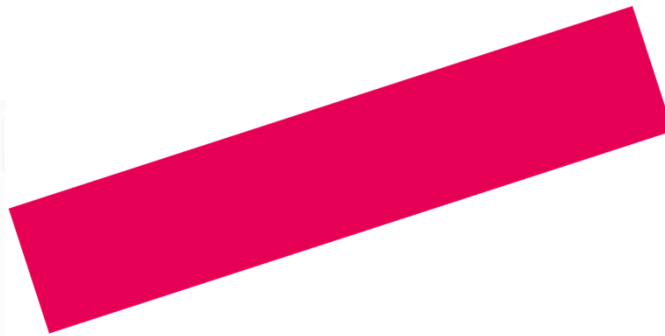
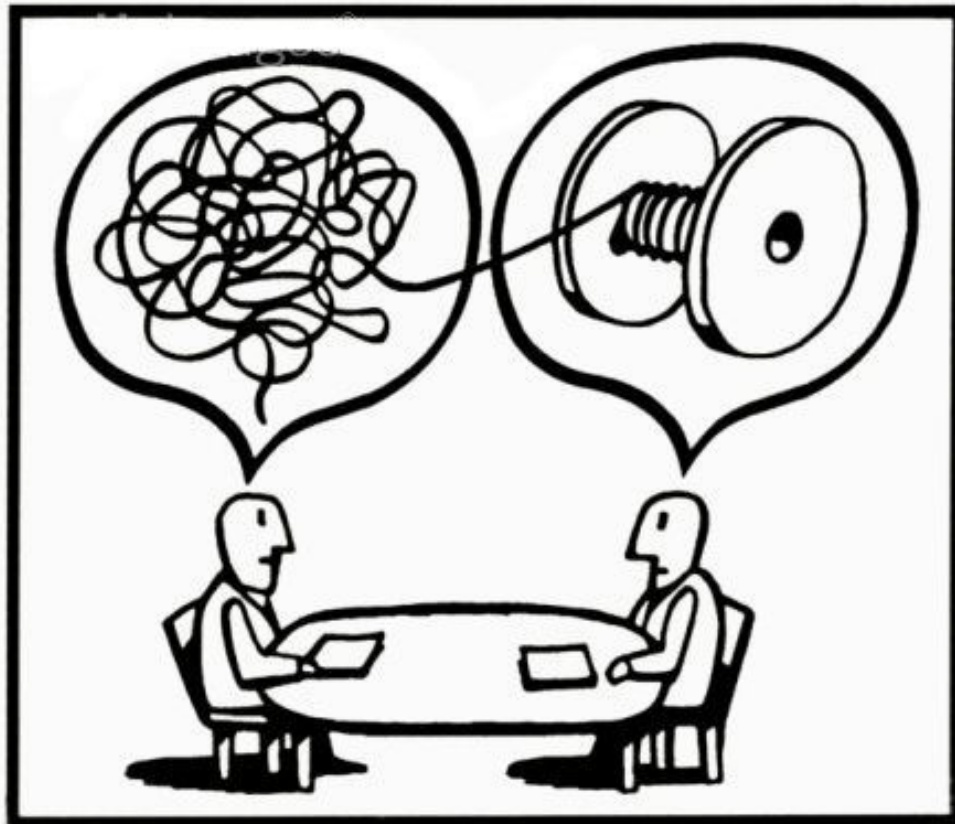
Non verbale gesprekstechnieken

- Gezichtsuitdrukking
- Oogcontact
- Lichaamshouding
- Aanmoedigende gebaren

Oefening actief luisteren

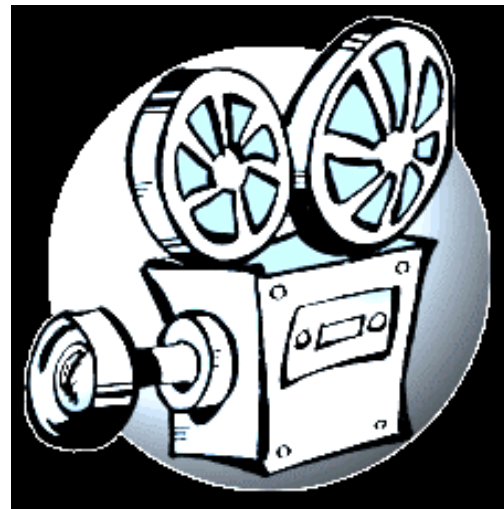
- In subgroepen van 3 personen
- Rollen:
 - Interviewer:
 - krijg een beeld van de geïnterviewde over diens kracht en uitdaging in actief luisteren. Gebruik een actieve luisterhouding bij dit gesprek
 - Geïnterviewde:
 - geef antwoord op de vragen
 - Observator:
 - geef feedback op de interviewer

Gespreksstructuur



Een gesprek voeren

<https://www.youtube.com/watch?v=hLFFYk5TpIM>



7 stappen methode

Uitnodigen tot meedenken

Informeel praatje

Informeel afsluiten

Samenvatten/afspraken maken

Inventariseren

Eigen mening geven

Doel afstemmen

Dia 31

MW1

Martine Wenting; 18-1-2021

7 stappen van effectief communiceren

Informeel praatje

- Reis, weer, “gesprekje in de lift”, geen “zwaar” onderwerp

Doel afstemmen

- waarom zitten wij bij elkaar? Na afloop van dit gesprek, wat willen wij dan bereikt hebben?

Inventariseren vraag/ behoefte

- ruimte geven en inventariseren door: open vragen stellen, doorvragen, reflecteren, parafraseren en samenvatten. “eerst begrijpen, dan begrepen worden”

Eigen mening geven & behoefte integreren in betoog

- Als jij ... zegt, dan stel ik voor dat we doen. Parafraseren van het betoog van de ander.

Uitnodigen tot meedenken

- Binnen gegeven kaders. Randvoorwaarden noemen. Wat kunnen we WEL.

Samenvatten & afspraken maken (SMART!)

- wat we besproken hebben is... Wat we afspreken is... Wie doet wat, wanneer, hoe, waarom. Doel van het gesprek herhalen. Hebben we dit bereikt? Wat zijn evt. open eindjes? Wat vond je van het gesprek?

Informeel afsluiten

- Bedanken voor de tijd. Geen “zwaar” onderwerp meer.

Tips:

- Bereid je doel goed voor: wat wil jij uit dit gesprek halen? Verwijs hier naar terug als het gesprek niet loopt zoals jij wilt (proces interventie)
- Laat bij stap 1 en 7 je persoonlijke kant zien. Maak de klik met je gesprekspartner
- Draai stap 3 en 4 niet om! Dan wordt je veel minder gehoord
- Check aan het eind of het doel bereikt is. Bij jezelf en bij de ander!
- Varieer op de inhoud, maar hou je doel altijd voor ogen

Taal maken

Bereid in je subgroepje een casus voor. Maak gebruik van de 7 stappen.
Doe dit door per stap op te schrijven wat je zou kunnen doen/zeggen.
Bepaal in je groepje wie straks het gesprek gaat oefenen

Plenair:

4x oefenronde met de 7 stappen.

Na een gesprek:

- 2 deelnemers geven feedback, volgens de feedback regels.
- De overige deelnemers geven hun (aanvullende) tips en tops.

Casussen

Casus 1: Je merkt dat je team keihard werkt de laatste tijd. Het is alleen maar 'hollen' en het onderling begrip is soms ver te zoeken. Je wilt een teamdag plannen om uit te zoomen; het werk handiger verdelen en de samenwerking verbeteren. Je collega's zien het niet zitten; veel te druk voor zoiets

Casus 2: Je hebt besloten het contract van een van je medewerkers niet te verlengen. Niet dat er slecht werk is verricht, het is een betrokken collega. Maar een vast contract durf je niet aan in deze tijd. Bovendien is er simpelweg minder werk te verwachten in de komende periode.

Casus 3: Jouw team loopt achter op de (omzet) doelstellingen. Jij kampt met onderbezetting, maar je directeur vindt dat argument niet voldoende. Hij/zij wil met je in gesprek.

Casus 4: de jaarlijkse beoordelingsgesprekken worden gevoerd. Je spreekt met een van je medewerkers. Hij/zij heeft in de voorbereiding aangegeven goed op z'n plek te zitten, weinig ambitie tot verandering of groei uitgesproken. De resultaten van de medewerker zijn goed, maar je ziet groei in de wijze van samenwerken; je zou graag zien dat de medewerker wat meer het contact opzoekt; anderen betreft, advies vraagt. Nu is de werkwijze zelfstandig, maar ook solistisch en dat is niet goed voor de teamprestatie, in jouw ogen.



**Wat als een gesprek
niet lekker loopt?**

Interventie technieken

INHOUD

Argumenten, feiten, discussie, betoog, inhoudelijke vragen, uitleg

PROCES

Doel gesprek, tijdspad, regisserende gesprekstechnieken, spreektijd, volgorde sprekers, vraag/antwoord afspraken

RELATIE

Contact tussen gesprekspartners, vertrouwen, respect, aardig vinden

EMOTIE

Eerlijk weergeven wat het gesprek met jou doet, gevoelsreflecties



Tips

- De passende interventie ligt vaak 1 niveau lager dan je denkt
- Relatie en Emotie zijn krachtige interventies. Hier is weinig tekst bij nodig
- Hoe dieper de interventie, hoe meer ongrijpbare aspecten spelen (macht, verhoudingen, politiek, persoonlijkheden, emoties, conflicten, onuitgesproken normen en waarden, etc)
- Basisemoties: blij, boos, bang, bedroefd
- Hoe dieper de interventie, hoe zuiverder je communicatie
- Stel zoveel mogelijk open vragen (wie, wat, waar, wanneer, welke, hoe).
- Pas op met de "waarom" vraag; deze nodigt uit tot verdediging
- Kies voor een mix tussen complimenteren en confronteren als je interventies toepast; alles wat je aandacht geeft, groeit!

Interveniëren in het gesprek



Casus →
Interventie doen →
Overtoepen

Wat ga ik meer/ minder doen?

CATA

Reflectie



Terugblikken

Schrijf voor jezelf je belangrijkste inzichten en ervaringen uit deze dag op

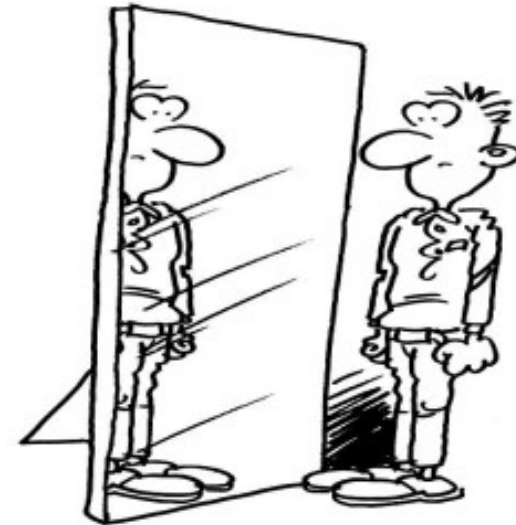
Formuleer een CATA voor jezelf:

Concrete Aanzet Tot Actie

Stretchend: buiten je comfortzone

“Life begins after your comfortzone”

<https://www.youtube.com/watch?v=z92HQkRmhlc>



Opdracht n.a.v. dag 2

:

- Schrijf een korte reflectie (halve bladzijde) over je belangrijkste inzichten en ervaringen uit de trainingsdag.
- Formuleer een CATA (concrete aanzet tot actie) voor jezelf. Dit is een experiment waar je de komende tijd in praktijk mee gaat oefenen. Zorg ervoor dat je jezelf uitdaagt; leren gebeurt buiten je comfortzone
- Plan momenten waarop je gaat experimenteren. Zorg ervoor dat je tijd maakt om je experimenten voor te bereiden en erop te reflecteren: wat lukte? Wat nog niet (helemaal)?

Vorbereiding dag 3

- Formuleer een concreet leerdoel mbt het onderwerp van dag 3: Invloed en beweging
- Maak de delegatietoets
- Maak de vragenlijst conflicthantering
- Zorg dat je een casus paraat hebt (in je hoofd, of in steekwoorden op papier) op dag 3. Een casus waarin weerstand aan de orde was. Om een casus beknopt uit te werken, kun je het 5xG model gebruiken.



Martine Wenting

06-19807749

Martine.wenting@bureauemergo.nl

