

APOLLO 5

Communiceren en beïnvloeden - 1

Leiderschapsprogramma Arkin 2019

APOLLO 5 is een Arkinbrede module in de periode 27 mei - 17 juni 2019

Programma APOLLO 5

Tijden zijn richttijden, pauzes naar behoefte

- 09.00 Welkom en programmatoelichting
- 09.25 Ervaringen na APOLLO 3 en terugkoppeling uit werkgroepen
- 09.30 Mini-workshop Aikido, *begeleid door Anita Paalvast*
- 11.45 Inleiding op beïnvloedingsstijlen, motiveren en normeren
Inventarisatie van casuïstiek
- 12.15 Lunch
- 13.00 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 16.45 Evaluatie en vooruitblik op APOLLO 6
- 17.00 Afsluiting

Disclosure

Disclosure belangen spreker: Cathelijne Cornelissen de Beer

(Potentiële) belangenverstrengeling	N.V.T.
Voor bijeenkomst mogelijk relevante relaties	Bedrijfsnamen
- Sponsoring of onderzoeksgeld	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Honorarium of andere (financiële) vergoeding	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Aandeelhouder	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Andere relatie, namelijk.....	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)

Disclosure

Disclosure belangen spreker: Jos van Baal

(Potentiële) belangenverstrengeling	N.V.T.
Voor bijeenkomst mogelijk relevante relaties	Bedrijfsnamen
- Sponsoring of onderzoeksgeld	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Honorarium of andere (financiële) vergoeding	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Aandeelhouder	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Andere relatie, namelijk.....	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)

Disclosure

Disclosure belangen spreker: Marcel Beuker

(Potentiële) belangenverstrengeling	N.V.T.
Voor bijeenkomst mogelijk relevante relaties	Bedrijfsnamen
- Sponsoring of onderzoeksgeld	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Honorarium of andere (financiële) vergoeding	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Aandeelhouder	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Andere relatie, namelijk.....	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)

Disclosure

Disclosure belangen spreker: Myriam Gijsbers-van Pesch

(Potentiële) belangenverstrengeling	N.V.T.
Voor bijeenkomst mogelijk relevante relaties	Bedrijfsnamen
- Sponsoring of onderzoeksgeld	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Honorarium of andere (financiële) vergoeding	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Aandeelhouder	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Andere relatie, namelijk.....	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)

Omschrijving en leerdoelen

Module APOLLO 5 richt zich op beïnvloedingsgedrag dat leidinggevenden kunnen inzetten. Na afloop van de module hebben de deelnemers geleerd hoe zij:

- hun eigen stevigheid kunnen vergroten in onverwachte situaties
- vertrouwen kunnen uitstralen en verkrijgen
- ergens iets van kunnen en durven vinden en daarnaar handelen
- medewerkers kunnen inspireren en motiveren of meekrijgen met een idee of een aanpak
- medewerkers in hun verantwoordelijkheid kunnen zetten of hen te begrenzen indien zij ondermijnend gedrag vertonen

Plaats van de module in de leergang

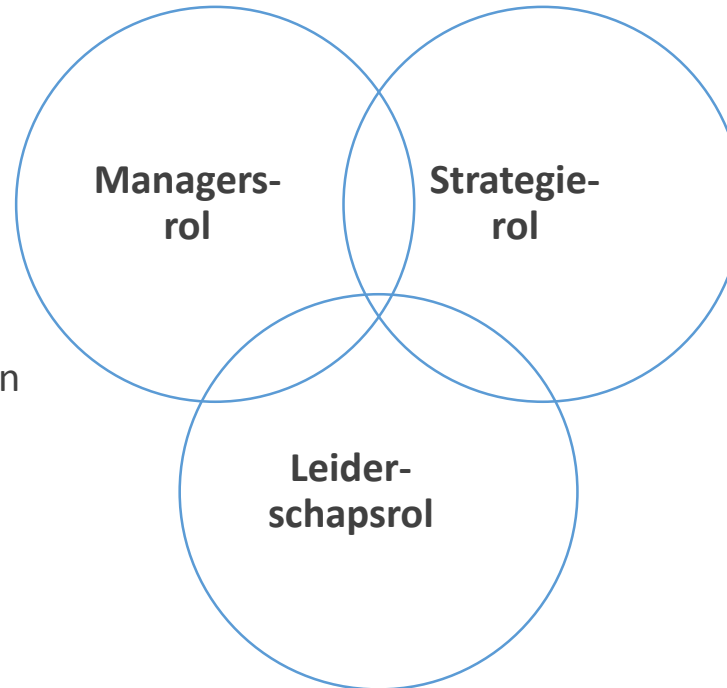
Apollo 1	Apollo 2	Apollo 3	Apollo 4	Apollo 5	Apollo 6	Apollo 7	Apollo 8	Apollo 9	Apollo 10	Apollo 11
21 jan - 11 feb	11-28 februari	maart	11 april – 9 mei	27 mei -17 juni	juni	1 juli - 15 sep	16-30 september	oktober	13-27 november	medio dec
Wie ben ik? Waar sta ik?	Gedeelde en/of botsende belangen	Richting bepalen én ruimte geven aan professionals @	Verander-management @ Probleem-analyse & oordeels-vorming	Communi-ceren & beïnvloeden 1 @ Beïnvloedings-stijlen	Talent-management @ Talenten identificeren, ontwikkelen en inzetten	Team-ontwikkeling Wat zijn effectieve teams?	Ondernemer-schap @ Samen merken	Communi-ceren & beïnvloeden 2	Digitalisering Digitalisering primair proces (EPD, e-health, etc)	Open space & maan-landing Oogsten Evalueren
Persoonlijk leiderschap zingeving drijfveren	Samenwerking merk - merk merk - staf	Outputsturen & autonomie in teams	Veranderplan & Verander-communicatie (draagvlak en weerstand)	Omgaan met weerstand	Strategische personeels-planning	Doorbreken van ineffektieve patronen	Opereren in en beïnvloeden van externe omgeving	Nader te bepalen actuele thema's	Digitalisering bedrijfsvoering (omgaan met data & management informatie)	Ambities 2020 in leiderschap
Management-stijlen										
Persoonlijke leerdoelen					<i>A kin als Great Place to Be?</i>					

Arkin-breed gemixte groepen	Met MT van eigen merk	Hele groep tegelijk	@ 1 ^e en 2 ^e echelon eerst	▲ Facultatieve intervisie/ werkgroepen/oefenen
-----------------------------	-----------------------	---------------------	--	--

Drie functionele rollen van de leidinggevende

Managementrol

- Organiseren
- Plannen
- Controleren
- Beheersen
- Voortgang bewaken
- Monitoren
- Etc.



Strategierol

- Ontwikkelen van visie en strategie
- Uitdragen van visie en strategie
- Formuleren van strategische doelstellingen
- Etc.

Leiderschapsrol

- Motiveren van mensen
- Beïnvloeden van mensen
- Mogelijkheden creëren voor anderen
- Etc.

In deze module komt vooral deze rol aan bod



Tijdzone

Tijden zijn richttijden, pauzes naar behoefte

- 09.00 Welkom en programmatoelichting
- 09.15 Ervaringen na APOLLO 3 en terugkoppeling uit werkgroepen
- 09.30 Mini-workshop Aikido, *begeleid door Anita Paalvast*
- 11.30 Inleiding op beïnvloedingsstijlen, motiveren en normeren
Inventarisatie van casuïstiek
- 12.15 Lunch
- 13.00 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 16.45 Evaluatie en vooruitblik op APOLLO 6
- 17.00 Afsluiting

Rode draad in het programma

Hoe sturen wij als Arkin-leiders en -managers met elkaar, zodanig dat we

- onze medewerkers in een plezierig werkklimaat ruimte geven voor professionele en persoonlijke ontwikkeling, en tegelijkertijd
- het spanningsveld met kwaliteitseisen, financiën en omgevingsdruk adequaat hanteren?

Rode draad in het programma is *het managen van tegenstellingen/dualiteit* in een complexe context en het bevorderen van synergie

- Voorbeelden van tegenstellingen staan op de volgende pagina
- We sluiten zo veel mogelijk aan bij de herijkte strategie i.o. met als titel *Richting en Ruimte*

Voorbeelden van tegenstellingen

- Strategische dilemma's
 - Arbeidsmarktproblematiek vs ambitie/kwaliteit
 - Focus vs waan van de dag
 - Financiële dilemma's
 - Inhoud/kwaliteit vs geld
 - verzekeraar vs cliënt
 - behandelvisie vs. bedrijfsvoering
 - Synergie-dilemma's
 - Positioneren vs samenwerken
 - Belang merk vs. belang Arkin
 - Belang medewerker vs. Arkin/merk
 - Ruimte geven vs begrenzen
 - Loslaten vs strakke sturing
 - Veiligheid vs vertrouwen
 - Persoonlijke ontwikkeling vs productie
 - Werkdruk vs kwaliteit
 - Tempo vs.zorgvuldigheid
 - Waardering vs productiedruk
 - 3e echelon dilemma's
 - Loyaliteit naar 'boven' vs. naar 'beneden'
- Etc.

Tijdzone

Tijden zijn richttijden, pauzes naar behoefte

- 09.00 Welkom en programmatoelichting
- 09.25 Ervaringen na APOLLO 3 en terugkoppeling uit werkgroepen
- 09.30 Mini-workshop Aikido, *begeleid door Anita Paalvast*
- 11.45 Inleiding op beïnvloedingsstijlen, motiveren en normeren
Inventarisatie van casuïstiek
- 12.15 Lunch
- 13.00 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 16.45 Evaluatie en vooruitblik op APOLLO 6
- 17.00 Afsluiting

Beïnvloeden begint bij jezelf

AI 合
KI 氣
DO 道

Harmony
(Balance)

Energy
(Life)

Way
(Path)



Tijdzone

Tijden zijn richttijden, pauzes naar behoefte

- 09.00 Welkom en programmatoelichting
- 09.25 Ervaringen na APOLLO 3 en terugkoppeling uit werkgroepen
- 09.30 Mini-workshop Aikido, *begeleid door Anita Paalvast*
- 11.45 Inleiding op beïnvloedingsstijlen, motiveren en normeren
Inventarisatie van casuïstiek
- 12.15 Lunch
- 13.00 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 16.45 Evaluatie en vooruitblik op APOLLO 6
- 17.00 Afsluiting

Zes functies van elke leider/manager

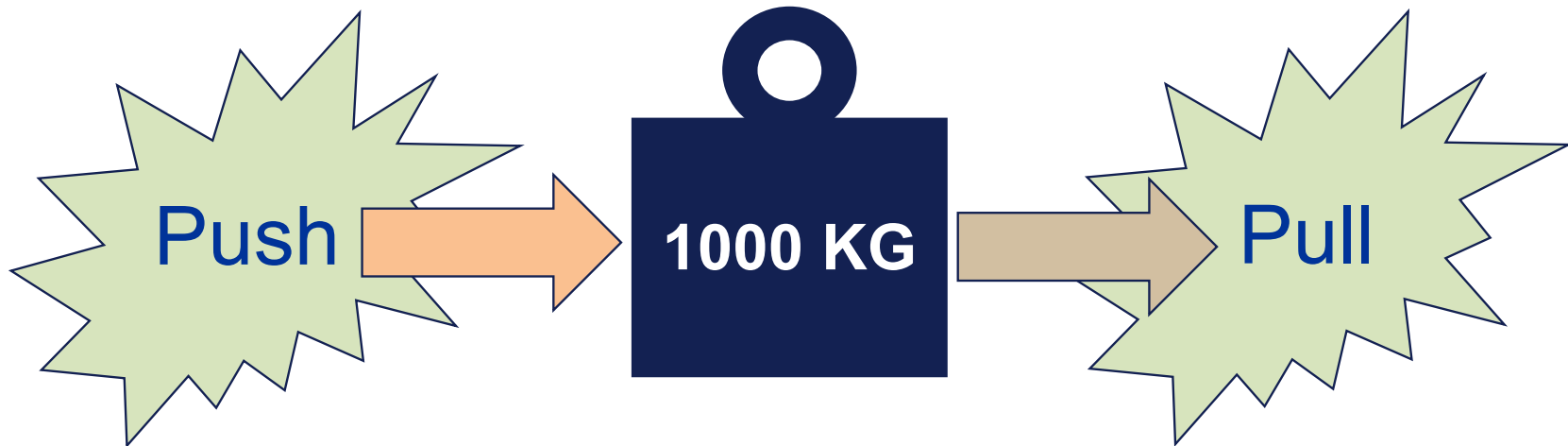
1. Doelen stellen
2. Probleemoplossing en besluitvorming
3. Feedback geven
4. Complimenteren, waarderen, erkennen
5. Hulp bij ontwikkeling en opvang bij terugval
6. Monitoren en controleren

Onderliggende vraag is steeds:

“Wanneer heb je goed gewerkt?”

voor klant, geld, team(-processen), eigen ontwikkeling

Beïnvloedingsstijlen



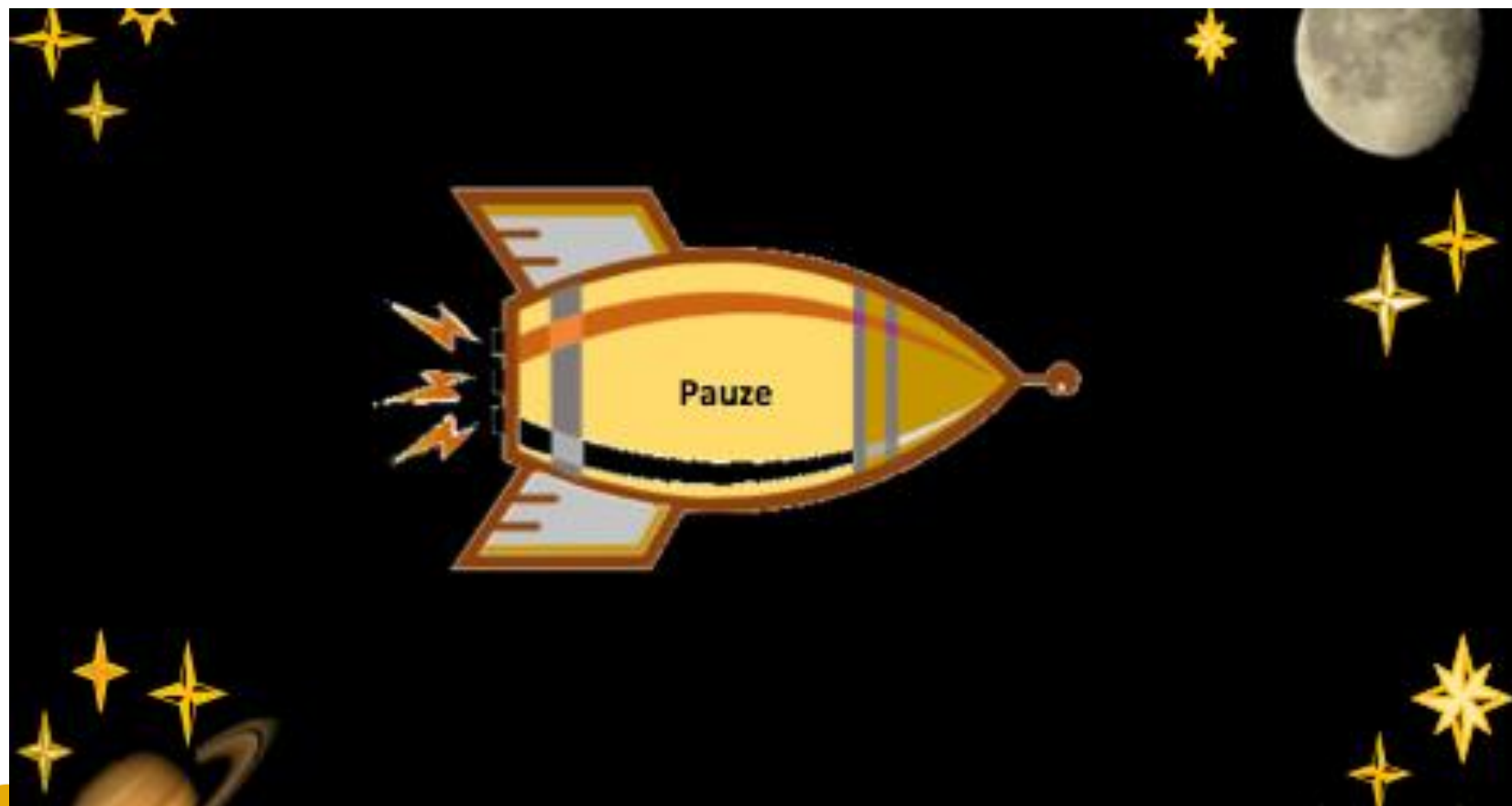
Je gebruikt jouw energie om de ander in beweging te krijgen:

- Overtuigen
- Poneren

Je genereert energie bij de ander, zodat die zelf in beweging komt:

- Overbruggen
- Boeien

Lunch



Tijdzone

Tijden zijn richttijden, pauzes naar behoefte

- 09.00 Welkom en programmatoelichting
- 09.25 Ervaringen na APOLLO 3 en terugkoppeling uit werkgroepen
- 09.30 Mini-workshop Aikido, *begeleid door Anita Paalvast*
- 11.45 Inleiding op beïnvloedingsstijlen, motiveren en normeren
Inventarisatie van casuïstiek
- 12.15 Lunch
- 13.00 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 16.45 Evaluatie en vooruitblik op APOLLO 6
- 17.00 Afsluiting

Push - stijlen

- Overtuigen

- je doet voorstellen
- je redeneert op basis van argumenten

*Niet gebruiken als een onderwerp emotioneel geladen is
of als je gewantrouwd wordt*

- Poneren

- je geeft jouw verwachting aan
- je geeft aan wat je ergens van vindt
- je zet een ander onder druk (belonen of straffen)

*Niet gebruiken als je vrijwillig commitment nodig hebt
of als je je gezag niet kunt waarmaken*

Pull - stijlen

- Overbruggen

- je betreft en ondersteunt de ander
- je luistert en leeft je in de situatie van de ander in
- je geeft ideeën van jezelf aan en toetst deze

Niet gebruiken in urgente situaties, als de ander geen belang heeft bij samenwerking of de ander niet beschikt over relevante informatie

- Boeien (inspireren)

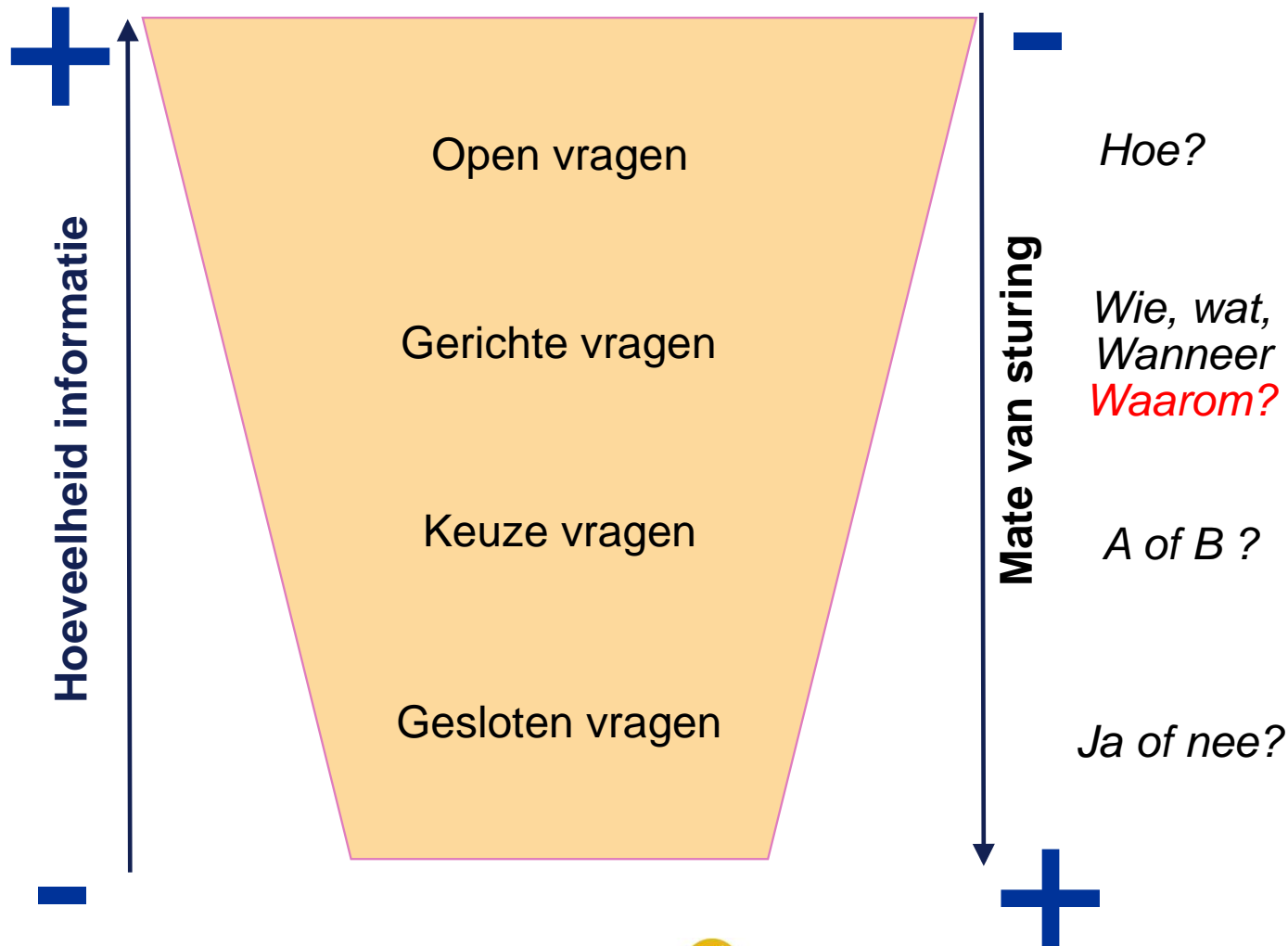
- je geeft jouw visie
- je probeert een gezamenlijk beeld te schetsen
- je enthousiasmeert de ander

Niet gebruiken als de ander je wantrouwt, als je niet over prestige beschikt of als er weinig kans is op resultaat

Nog een stijl: 'wegbewegen'

- Terugtrekken (+)
 - Uitstellen of opnieuw plannen
 - Spanning verlagen met nuchterheid of humor
 - Gebruiken om even lucht te creëren (als dat kan)
- Vermijden (-)
 - Meningsverschil ontkennen
 - Eigen standpunt terugtrekken omdat het confrontatie oplevert
 - Van onderwerp veranderen of naar anderen afschuiven
 - Vermijden lost het échte meningsverschil niet op

Contact maken door vragen stellen



Herkennen van weerstand

- Vragen om meer details
- De ander overspoelen met details
- Naar beleid of toekomstvisie vragen
- De (tegen-)aanval
- Intellectualiseren
- Methodologie vragen
- Moraliseren
- Er wordt beroep gedaan op “weinig tijd”
- Stilte
- Volgzaamheid

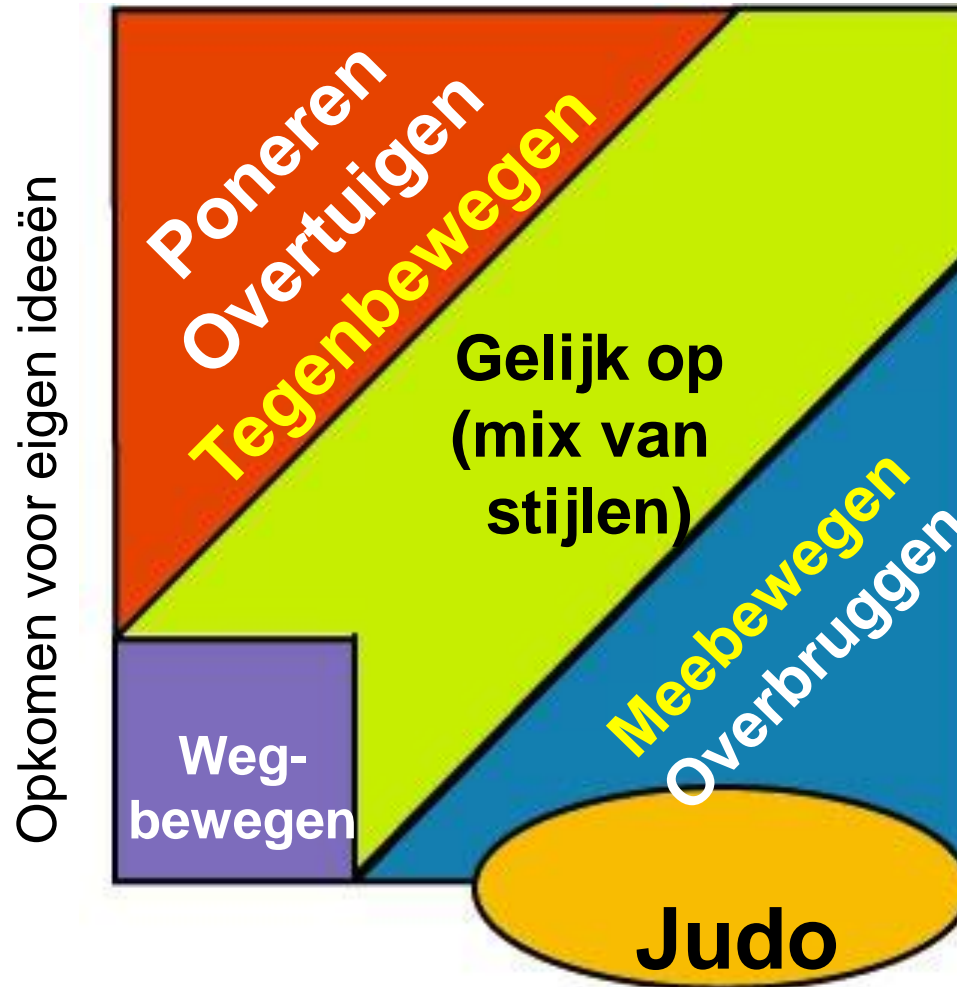
Bronnen of oorzaken van weerstand

- Verandering is niet in het belang van de medewerker
- Medewerker ziet de zin of noodzaak van de verandering niet in
- Medewerker is tevreden met de huidige situatie
- Onduidelijkheid (te weinig informatie, doelen niet helder)
- Medewerker denkt dat het beter kan (inhoud, proces)
- Medewerker is bang om niet aan eisen te kunnen voldoen
- Medewerker voelt zich niet serieus genomen

Dus: weerstand altijd serieus nemen

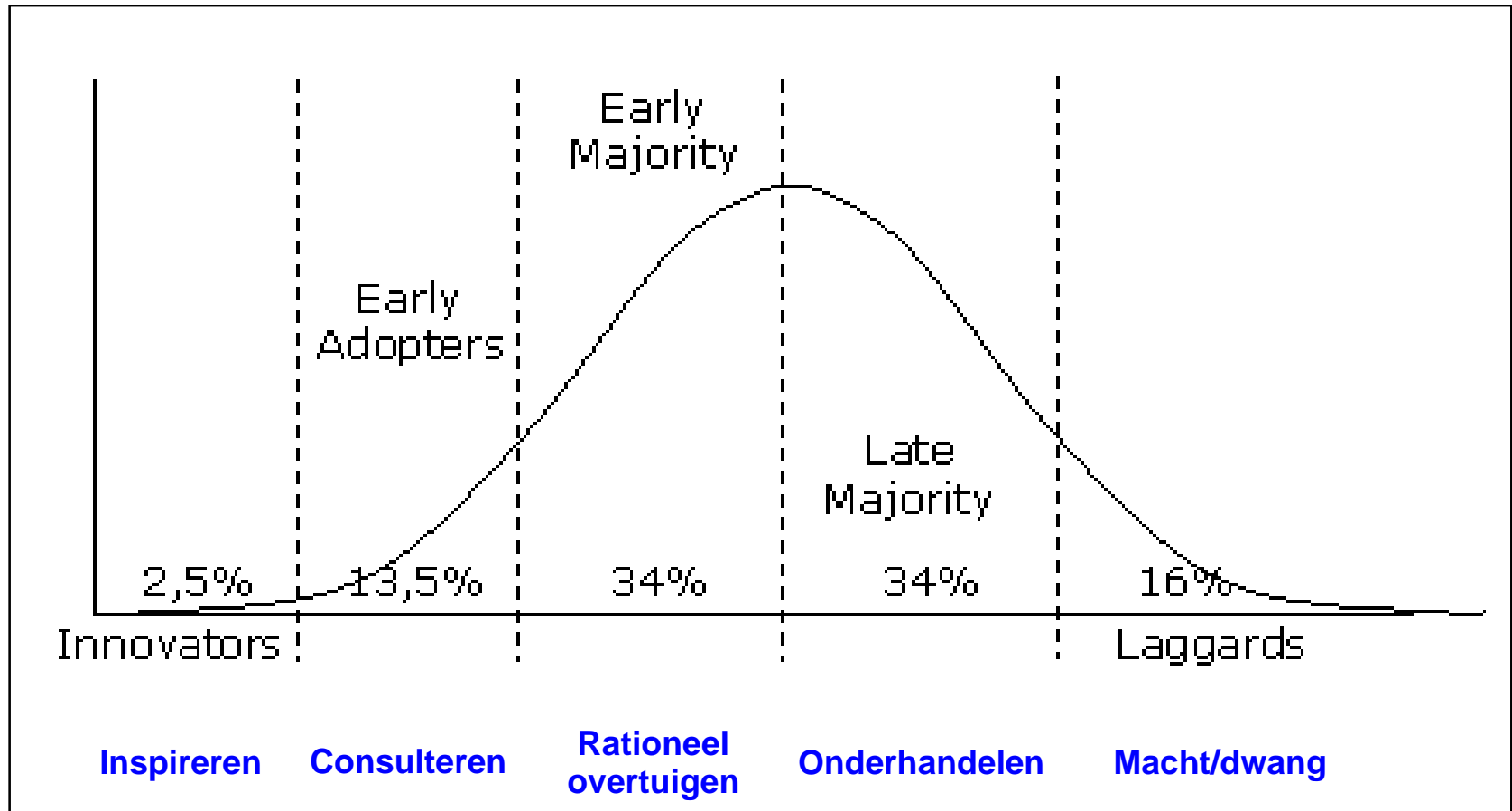
en je afvragen wat er aan de hand is!

Omgaan met weerstand



Rekening houden met ideeën van de ander

Adoption Innovation Curve



Drie niveaus van communicatie: IPR

Inhoud > WAT

Wat doen we, wat willen we?

Bijvoorbeeld

Informatieverzameling, besluitvorming
Theorieën of ideeën uitwisselen

Procedure > HOE

Hoe willen we met elkaar praten,
hoe organiseren we het gesprek?

Bijvoorbeeld

Gespreksopbouw en -volgorde
Besluitvormingsprocedure
Verslaglegging
Het maken van afspraken

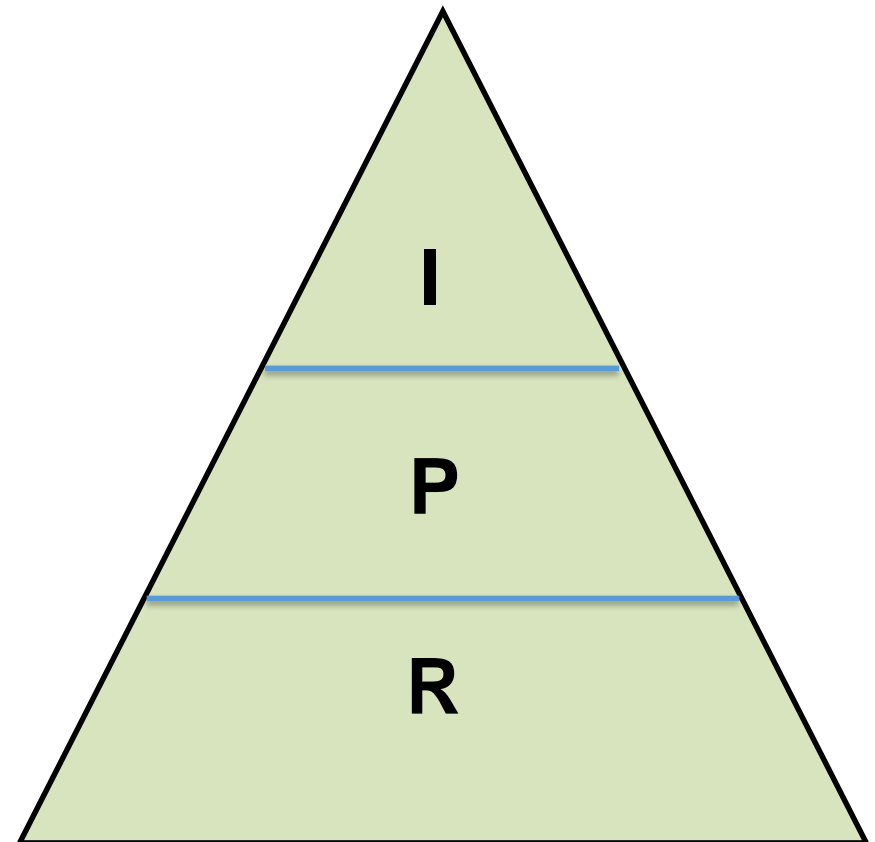
Relatie > WIE

Hoe gaan we met elkaar om?

Interactie en gevoel !!

Bijvoorbeeld

Verhouding luisteren – spreken
Verbaal en non-verbaal gedrag
Hoe reageren wij op elkaar?
Wat voel ik bij het gesprek?



Verwachtingen en behoeften van de ander

Inhoud (doel, aanpak, taken, planning, budget)



Behoeften
&
Belangen

gemak/comfort

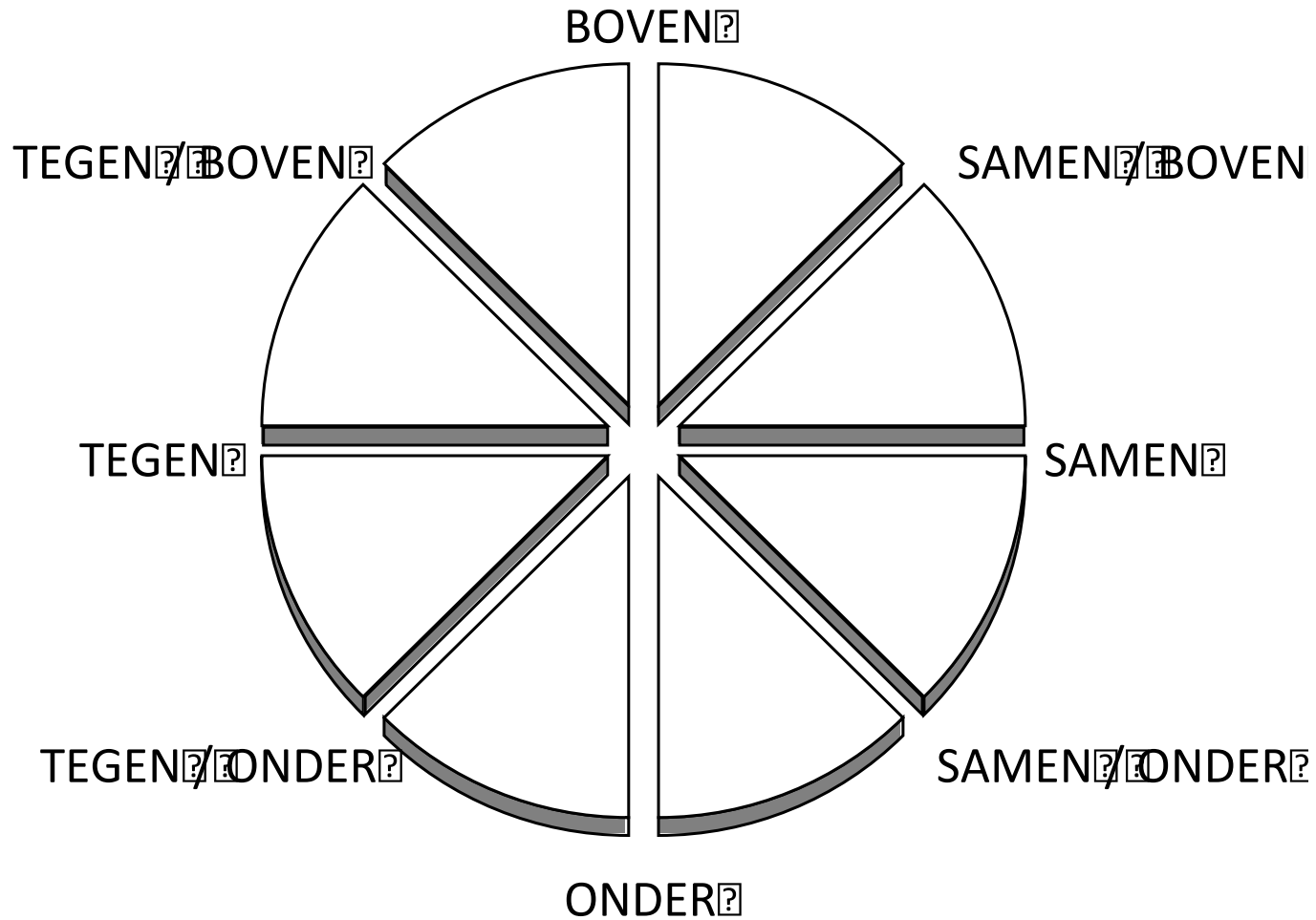
status/macht

veiligheid/zekerheid

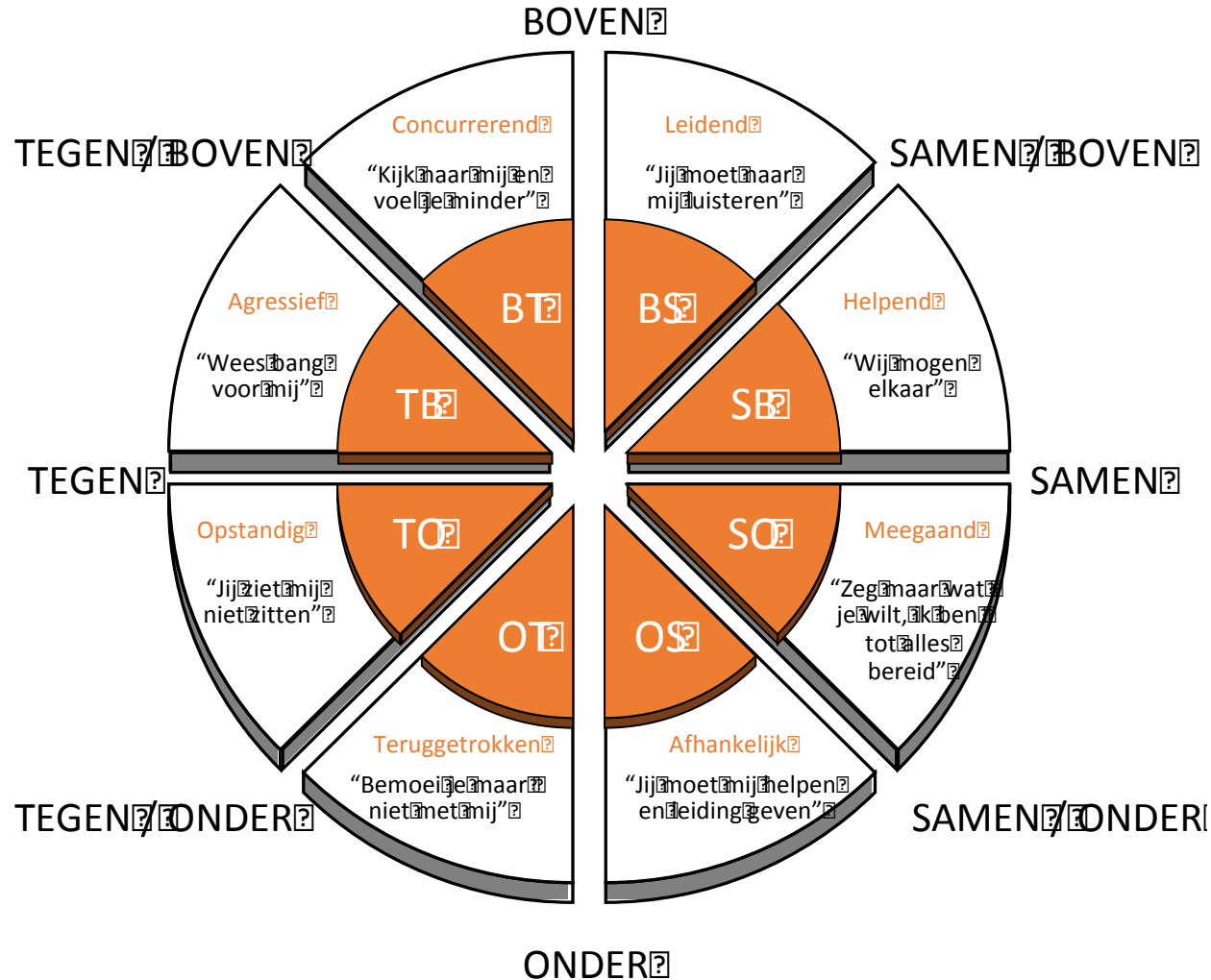
geld/winst

zelfontplooiing - waardering - nieuwe dingen

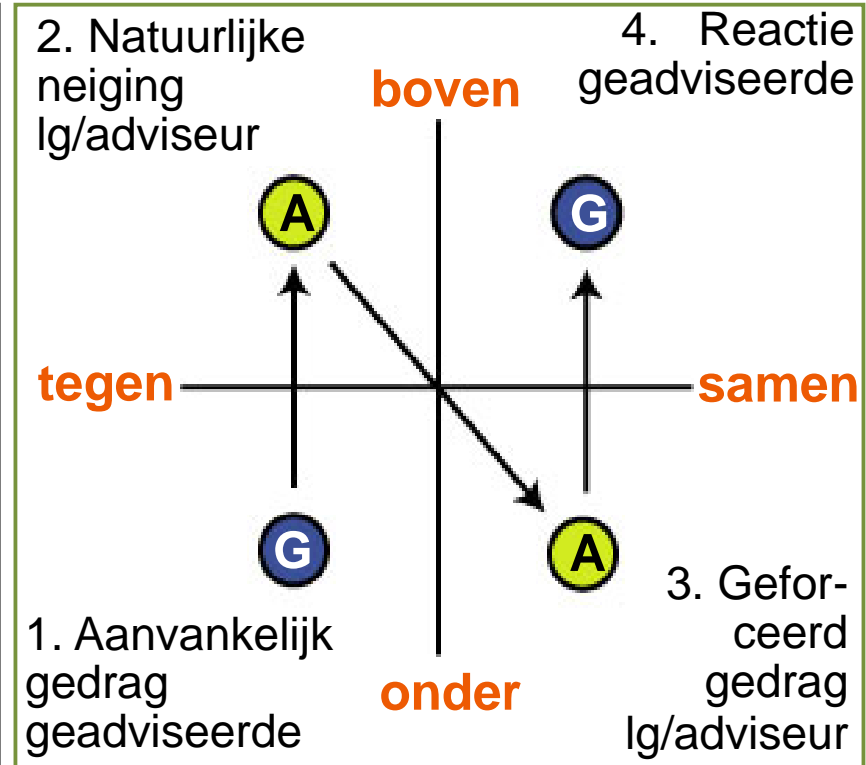
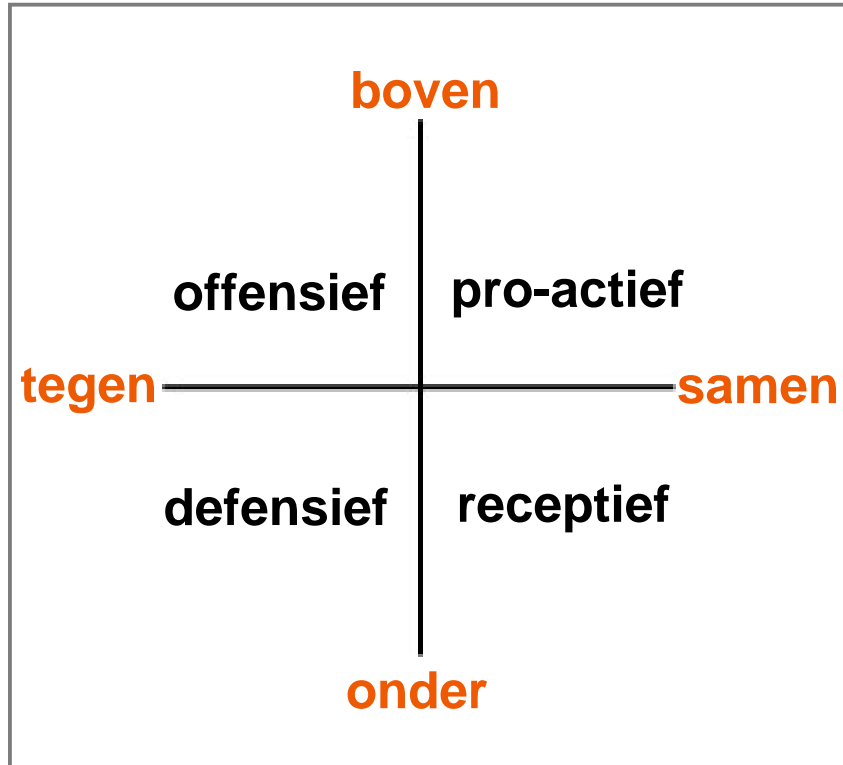
Roos van Leary - 1



Roos van Leary - 2



Omgekeerd interweniëren



*Bovengedrag roept ondergedrag op; ondergedrag roept bovengedrag op
Tegengedrag roept tegengedrag op; samengedrag roept samengedrag op*

De Roos van leary-test'

<http://www.123test.nl/leary/>

<http://www.testjgedrag.nl/tjg/zelftest/>

Gedrag	Verbaal	Non-verbaal	Zelfbeeld
<i>Leidend</i>	overtuigen adviseren	nadrukkelijk zichtbaar en hoorbaar	'Ik ben sterk en heb overzicht'
<i>Helpend</i>	begrip tonen verdedigen	humor oogcontact	'Ik ben betrouwbaar en sympathiek'
<i>Meewerkend</i>	respect tonen vleien	luisteren knikken	'Ik doe wat je vraagt'
<i>Afhankelijk/Volgend</i>	bevestiging zoeken vragen stellen	oogcontact vermijden onopvallend blijven	'Ik kan het niet alleen'
<i>Teruggetrokken</i>	(zelf)kritiek uiten klagen	zich isoleren somberheid uitstralen	'Ik doe het verkeerd'
<i>Opstandig</i>	conflict zoeken kritische vragen stellen	cynisme en afkeer tonen	'Ik heb je niet nodig'
<i>Agressief/Aanvallend</i>	bedreigingen uitspreken beledigen	nadrukkelijk zichtbaar en hoorbaar	'Ik ben gevaarlijk'
<i>Concurrerend/competitief</i>	opscheppen bevelen	arrogantie tonen afkeer tonen	'Kijk eens hoe goed ik ben'

Tijdzone

Tijden zijn richttijden, pauzes naar behoefte

- 09.00 Welkom en programmatoelichting
- 09.25 Ervaringen na APOLLO 3 en terugkoppeling uit werkgroepen
- 09.30 Mini-workshop Aikido, *begeleid door Anita Paalvast*
- 11.45 Inleiding op beïnvloedingsstijlen, motiveren en normeren
Inventarisatie van casuïstiek
- 12.15 Lunch
- 13.00 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 16.45 Evaluatie en vooruitblik op APOLLO 6
- 17.00 Afsluiting

Individuele leerdoelen



Vul je leerdoelen aan en/of scherp ze aan voor Apollo



Evaluatie APOLLO 5



Vooruitblik APOLLO 6

- In APOLLO 6 gaan we verder met het onderwerp Talent Management
- Ter voorbereiding op deze module vragen we je het volgende te doen
 -
 -

Vervolgafspraken merkmodule

- ...