

HANDLEIDING

Leiding (weg)geven

TFC TrainingsMedia



© Video Visions

© Nederlandstalige bewerking: TFC TrainingsMedia

Oorspronkelijke titel: "Giving Leadership Away"

In Nederland en België uitgebracht door:

TFC TrainingsMedia, Velp (Nederland)

www.tfc.nl / www.tfc.be

Bestelnummer handleiding: 45 3467

Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 3467

Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.

	Blz.
1. Inleiding	5
Over "Leiding (weg)geven"	5
Leerpunten	6
Tips voor toepassing	7
2. Trainingsopzetten	11
Doelgroep	11
Cursusprogramma's	11
Uitwerking trainingsopzet 1: sessie van 1 uur	12
Uitwerking trainingsopzet 2: sessie van 2 uur	14
Uitwerking trainingsopzet 3: sessie van 3 uur	17
3. Cursistenmateriaal	21
Voorbeeld uitnodiging voor de training	22
Leiding (weg)geven	23
Het domino-effect	24
Leidinggeven aan individuen, Deel 1	25
Belangrijkste leerpunten uit de video	26
Leidinggeven aan individuen, Deel 2	27
Actieplan	28
Evaluatieformulier	29
Eigenschappen van een inspirerend leider	32
Belangrijkste leerpunten	34
4. Alvorens het programma te vertonen	35

PREVIEW
www.tfc.nl

1.

Inleiding

Over “Leiding (weg)geven”

Deze handleiding voor de trainer heeft tot doel u te helpen het programma “**Leiding (weg)geven**” optimaal te benutten bij de vertoning ervan aan een groep mensen. “**Leiding (weg)geven**” is geschikt voor teamleiders, teamleden, managers en chefs.

Leiders moeten tegenwoordig leren hun werk los te laten en leiderschap te delen met hun medewerkers. “**Leiding (weg)geven**” toont dat de verantwoordelijkheid voor het succes van een team bij alle teamleden ligt, niet alleen bij de leider. Het doel van deze training is, technieken te tonen voor het delen van leiderschap en het optimaal benutten van ieders vaardigheden.

De boodschap van de video

Als mensen een leidinggevende functie krijgen, gaan ze meer werk doen - dit is een natuurlijke reflex. Hoe kunnen ze er anders zeker van zijn dat hun project op de juiste manier wordt uitgevoerd? Maar hoe meer de leider doet, hoe minder gemotiveerd de teamleden worden. De grootste uitdaging voor teamleiders is om hun werk los te laten. De leider moet de teamleden instrumenten, motivatie en sturing bieden waarmee zij het werk kunnen doen. Jammer genoeg krijgen veel leiders geen formele training in leidinggeven. “**Leiding (weg)geven**” kan zowel nieuwe als ervaren leiders helpen deze uitdaging aan te gaan.

In de video ziet u een nieuwe teamleider (Tom) die erachter komt dat leiding weggeven niet zo eenvoudig is als het lijkt. Hij is eraan gewend zelf beslissingen te nemen. Hij begint dus ook beslissingen te nemen voor zijn teamleden, waardoor hij hen er onopzettelijk van weerhoudt hun werk te doen. En wanneer hij wel probeert de verantwoordelijkheid te delen, zijn de teamleden niet altijd bereid of in staat om de taak uit te voeren. De oplossing komt verrassend genoeg in de vorm van een doos Lego® en een onconventioneel advies. Tom leert zo leiderschap te delen en ieders potentieel te ontwikkelen.

Leerpunten

Leiders die deze vijf technieken in de praktijk brengen, creëren effectievere teams:

1. Gezamenlijke doelen ontwikkelen

- ▶ Stel als groep doelen
- ▶ Moedig iedereen aan een bijdrage te leveren

2. Mensen de ruimte geven

- ▶ Bemoei u niet met werk dat mensen zelf kunnen doen
- ▶ Moedig mensen aan zelf beslissingen te nemen
- ▶ Ondersteun zelfstandigheid

3. Afspraken maken over verantwoordelijkheden

- ▶ Bepaal wie waar verantwoordelijk voor is op basis van de capaciteiten
- ▶ Verkrijg toezegging van mensen dat ze hun verantwoordelijkheden zullen uitvoeren
- ▶ Bouw het vertrouwen op dat mensen hebben in hun eigen vaardigheden

4. Mensen aanspreken op verantwoordelijkheden

- ▶ Laat mensen overeengekomen verantwoordelijkheden niet ontlopen
- ▶ Geef aan welke problemen opgelost moeten worden
- ▶ Ondersteun mensen bij het zelf oplossen van problemen

5. Het team gericht houden op de doelen

- ▶ Laat individuen niet van de koers afraken
- ▶ Bied ondersteuning en motivatie om gericht te blijven op de doelen

Tips voor toepassing

Vorbereiding

Bij het voorbereiden van uw training is het van belang dat u nadenkt over uw deelnemers en hun leiderschapsvaardigheden.

1. Bekijk de video enkele malen voor aanvang van uw training, om vertrouwd te raken met de dialogen en de volgorde van de belangrijkste scènes. Noteer zo nodig de tellerstand van belangrijke scènes.
2. Lees deze handleiding door.
3. Zorg dat u de belangrijkste leerpunten kent. Voeg eventueel eigen leerpunten toe die u belangrijk vindt voor uw groep en die in de video naar voren komen.
4. Laat de video aan een paar ervaren collega's zien om bepaalde punten of voorbeelden te kiezen die op uw organisatie van toepassing zijn.
5. Bekijk de trainingsopzetten op pagina 11. Bedenk welke andere aspecten u wilt behandelen, en pas het cursusprogramma aan om te voorzien in de behoeften van uw deelnemers.
6. Bereid de handouts voor, en zet (zo nodig) geheugensteuntjes op papier, zoals de hoofdpunten; 'triggers' om u te herinneren aan voorbeelden, anekdotes, enz.; en wanneer u handouts wilt uitdelen.
7. Bekijk welke hulpmiddelen of trainingsruimten u van tevoren moet reserveren.
8. Bedenk hoe u de follow-up van de training gaat aanpakken. Hoe zal deze in praktijk gebracht worden? Hoe gaat u de effectiviteit van de trainingssessie evalueren? Hoe weet u of deze succesvol is geweest?

Planning

1. Informatie

Breng de deelnemers en hun managers tenminste twee weken voor de training op de hoogte van:

- ▶ tijd
- ▶ plaats
- ▶ cursusopzet
- ▶ doelstellingen.

U kunt hiervoor Handout 1 gebruiken.

2. Hulpmiddelen

Flipover

- ▶ Voldoende papier
- ▶ Voldoende stiften in verschillende kleuren

Videoapparatuur

- ▶ Zorg dat u vertrouwd bent met de werking van de videorecorder. Bekijk de video op de apparatuur die u ook tijdens de training gaat gebruiken. (Niet iedere recorder heeft namelijk dezelfde teller, en dat zou problemen op kunnen leveren wanneer u tellerstand van belangrijke scènes genoteerd heeft en u deze scènes tijdens de training niet meer kunt vinden.)
- ▶ De monitor moet zo groot zijn dat iedereen de video goed kan zien. In een kleine ruimte kunt u kiezen voor een videowagen, zodat u deze in een hoek kunt zetten als u hem niet gebruikt.
- ▶ Controleer of iedereen alles goed kan horen.
- ▶ Controleer of er hinderlijke reflectie van verlichting en dergelijke op de monitor te zien is.

Overheadprojector

- ▶ Zorg dat u weet hoe u het apparaat moet instellen. Houd een extra lamp bij de hand en zorg dat u weet hoe u die lamp moet verwisselen.
- ▶ Stel de projector zó in dat het beeld op het scherm past. Zorg dat u een aantal stiften hebt in verschillende kleuren, en blanco overheadtransparanten.

Andere apparatuur

- ▶ Zorg voor een verlengsnoer en voldoende stopcontacten.
- ▶ Ga na waar lichtknoppen e.d. zich bevinden.

3. De ruimte

- ▶ Alle deelnemers moeten u en de visuele hulpmiddelen goed kunnen zien en horen.
- ▶ Kies indien mogelijk voor de zogenaamde hoefijzer-opstelling. Als de ruimte daar te klein voor is, kunnen de deelnemers in groepjes aan aparte tafels zitten.

Presentatie

1. Probeer een vriendelijke, ontspannen sfeer te creëren.
2. Moedig de deelnemers aan om vragen te stellen, toon uw betrokkenheid en illustreer uw boodschap met relevante voorbeelden uit de werkomgeving van de deelnemers.
3. Probeer de cursisten zoveel mogelijk bij de training te betrekken door aan te geven hoe de leerpunten in hun werkomgeving zijn toe te passen. Kijk de deelnemers regelmatig aan en noem ze zoveel mogelijk bij hun naam.

4. Vermijd jargon.
5. Controleer regelmatig of de deelnemers “er nog bij zijn” door hen te vragen om voorbeelden te geven of hun mening toe te lichten.
6. Vat de belangrijkste punten regelmatig samen.
7. Moedig hen aan om positieve feedback te geven.

Follow-up en evaluatie

1. Van belang is, dat de deelnemers in ieder geval een actieplan invullen. Benadruk dat zij zich echt moeten gaan inzetten om de boodschap van het programma toe te passen op de werkplek.
2. U kunt de deelnemers vragen om na afloop een evaluatieformulier in te vullen om na te gaan of u uw doelstellingen bereikt heeft.
3. Moedig hen aan om het actieplan te bespreken met hun manager.
4. Indien de deelnemers behoefte hebben aan een follow-up training, kunt u deze bijvoorbeeld 3 tot 6 maanden na de training plannen.

PREVIEW
www.tfc.nl

2.

Trainingsopzetten

Doelgroep

Teamleiders, managers en chefs.

Cursusprogramma's

Sessie van een uur	Inleiding & discussie	20 minuten
	Video: "Leiding (weg)geven" en discussie	40 minuten
Sessie van twee uur	Inleiding & discussie	20 minuten
	Het domino-effect	25 minuten
	Video: "Leiding (weg)geven" en discussie	40 minuten
	<i>Pauze</i>	10 minuten
	Actieplan	15 minuten
	Einde van de training/evaluatie	10 minuten
	Sessie van drie uur	Inleiding & discussie
Het domino-effect		25 minuten
Leidinggeven aan individuen, Deel 1		20 minuten
Video: "Leiding (weg)geven" en discussie		40 minuten
<i>Pauze</i>		10 minuten
Leidinggeven aan individuen, Deel 2		40 minuten
Actieplan		15 minuten
Einde van de training/evaluatie		10 minuten

(Deze tijden zijn bij benadering en variëren naar gelang de grootte van de groep en de inzet van de deelnemers.)

Uitwerking trainingsopzet 1: sessie van 1 uur

Inleiding & discussie

20 minuten

Benodigde materialen: Overheadsheets 1 & 2; Oefening 1

- ▶ Toon OHS 1. Stel u voor en verwelkom de deelnemers. Vraag de deelnemers zichzelf voor te stellen en hun functie en team te beschrijven.
- ▶ Vertel de deelnemers dat deze training gaat over het delen van leiderschap. Ze gaan bespreken waarom en hoe dit gebeurt. Ze gaan ook bespreken hoe ze leiderschapspotentieel moeten ontwikkelen van iedereen met wie ze samenwerken. Tijdens de training moeten de deelnemers gebruik maken van hun eigen ervaringen en van de voorbeelden uit de video.
- ▶ Deel Oefening 1 uit. Leg, voordat u de oefening uitdeelt, uit dat deze de deelnemers zal helpen na te denken over hoe het delen van leiderschap direct invloed heeft op hun werk. Deel de oefening uit en geef de deelnemers de tijd om hem in te vullen. Vraag dan een aantal vrijwilligers om hun antwoorden voor te lezen. De discussie moet gericht zijn op de moeite die veel mensen hebben met het loslaten van hun werk.
- ▶ Toon OHS 2. Leg uit dat 'de grootste uitdaging voor teamleiders is: hun werk loslaten'. Leg uit dat deze training gericht is op technieken om werk effectief los te laten en leiderschap met teamleden te delen.

Video: "Leiding (weg)geven" & discussie

40 minuten

Benodigde materialen: Video: "Leiding (weg)geven";
Overheadsheets 5; Oefening 4

- ▶ Vertoon de video. U kunt deze inleiden door te zeggen dat "Leiding (weg)geven" een aantal technieken toont voor het delen van leiderschap en het optimaal benutten van ieders potentieel.
- ▶ Toon OHS 5.
- ▶ Deel Oefening 4 uit. Leg uit dat op OHS 5 en Oefening 4 de vijf belangrijkste leerpunten uit de video staan. Vraag de deelnemers een of twee specifieke acties op te schrijven die teamleider Tom had kunnen ondernemen om elk trainingspunt te realiseren. Geef de deelnemers tijd om de oefening in te vullen en bespreek deze daarna.
- ▶ Voorbeeldantwoorden voor Oefening 4:
 1. Gezamenlijke doelen ontwikkelen
Tom liet zijn van tevoren opgeschreven doelen voor wat ze waren, liet de groep hun eigen doelen ontwikkelen, en stimuleerde dat iedereen deelnam.
 2. Mensen de ruimte geven
Tom liet Jerry zijn eigen tijdsplanning maken, liet Connie het budget doen zonder directe supervisie, en liet Derrick een follow-up doen van het computeronderzoek.

3. Afspraken maken over verantwoordelijkheden

Tom legde Connie uit wat hij haar verantwoordelijkheid vond, overtuigde haar van zijn vertrouwen in haar capaciteiten, en verkreeg haar toezegging dat ze het kon doen.

4. Mensen aanspreken op verantwoordelijkheden

Tom stond erop dat Derrick zelf een follow-up deed voor de computer, zelfs nadat de contactpersoon hem niet terugbelde; hij overtuigde Jerry ervan dat het zijn verantwoordelijkheid was om een tijdsplanning te maken, zelfs al gaven mensen hem niet alle details die hij wilde.

5. Het team gericht houden op de doelen

Hij zorgde dat Derrick zich richtte op het overeengekomen doel om de nieuwe computer te plaatsen in plaats van een andere richting in te slaan. Hij herinnerde zowel Connie als Jerry eraan dat ze de doelen kenden, zodat ze hun werk konden doen.

U kunt de discussie beëindigen door te vragen aan welke procedures de deelnemers eerst gaan werken met hun team.

Uitwerking trainingsopzet 2: sessie van 2 uur

Inleiding & discussie

20 minuten

Benodigde materialen: Overheadsheets 1 & 2; Oefening 1

- ▶ Toon OHS 1. Stel u voor en verwelkom de deelnemers. Vraag de deelnemers zichzelf voor te stellen en hun functie en team te beschrijven.
- ▶ Vertel de deelnemers dat deze training gaat over het delen van leiderschap. Ze gaan bespreken waarom en hoe dit gebeurt. Ze gaan ook bespreken hoe ze leiderschapspotentieel moeten ontwikkelen van iedereen met wie ze samenwerken. Tijdens de training moeten de deelnemers gebruik maken van hun eigen ervaringen en van de ervaringen uit de video.
- ▶ Deel Oefening 1 uit. Leg, voordat u de oefening uitdeelt, uit dat het de deelnemers zal helpen na te denken over hoe het delen van leiderschap direct invloed heeft op hun werk. Deel de oefening uit en geef de deelnemers de tijd om hem in te vullen. Vraag dan om vrijwilligers die hun antwoorden gaan voorlezen. De discussie moet gericht zijn op de moeite die veel mensen hebben met het loslaten van hun werk.
- ▶ Toon OHS 2. Leg uit dat 'de grootste uitdaging voor teamleiders is hun werk los te laten'. Leg uit dat deze training gericht is op technieken om werk effectief los te laten en leiderschap met teamleden te delen.

Het domino-effect

25 minuten

Benodigde materialen: Overheadsheets 3; Oefening 2

- ▶ Deel Oefening 2 uit. De deelnemers moeten een leider in gedachten nemen die hen in het verleden geïnspireerd heeft en opschrijven wat ze van die persoon geleerd hebben over leiderschap. Vraag de deelnemers de oefening individueel in te vullen.
- ▶ Discussie in groepjes. Laat de deelnemers hun antwoorden in kleine groepjes bespreken.
- ▶ Toon OHS 3.
- ▶ Vraag de groepjes om de antwoorden op vraag 1, 2 en 3 te noemen die ze het interessants of meest karakteristiek vinden. Schrijf de antwoorden op vraag 4 op OHS 3. U kunt zich richten op het 'empowerende' gedrag waar in de video de nadruk op gelegd wordt (dat wil zeggen, aanmoedigen, prijzen, onafhankelijke actie ondersteunen ...)

Benodigde materialen: Video: “Leiding (weg)geven”;
Overheadsheets 5; Oefening 4

- ▶ Vertoon de video. U kunt deze inleiden door te zeggen dat “Leiding (weg)geven” een aantal technieken toont voor het delen van leiderschap en het optimaal benutten van ieders potentieel.
- ▶ Toon OHS 5.
- ▶ Deel Oefening 4 uit. Leg uit dat op OHS 5 en Oefening 4 de vijf punten staan die aan het eind van de video zijn samengevat. Vraag de deelnemers een of twee specifieke acties op te schrijven die teamleider Tom had kunnen ondernemen om elk trainingspunt te realiseren. Geef de deelnemers tijd om de oefening in te vullen en bespreek deze daarna.
- ▶ Voorbeeldantwoorden voor oefening 4:
 1. Gezamenlijke doelen ontwikkelen
Tom liet zijn van tevoren opgeschreven doelen voor wat ze waren, liet de groep hun eigen doelen ontwikkelen, en stimuleerde dat iedereen deelnam.
 2. Mensen de ruimte geven
Tom liet Jerry zijn eigen tijdsplanning maken, liet Connie het budget doen zonder directe supervisie, en liet Derrick een follow-up doen van het computeronderzoek.
 3. Afspraken maken over verantwoordelijkheden
Tom legde Connie uit wat hij haar verantwoordelijkheid vond, overtuigde haar van zijn vertrouwen in haar capaciteiten, en verkreeg haar toezegging dat ze het kon doen.
 4. Mensen aanspreken op verantwoordelijkheden
Tom stond erop dat Derrick zelf een follow-up deed voor de computer, zelfs nadat de contactpersoon hem niet terugbelde; hij overtuigde Jerry ervan dat het zijn verantwoordelijkheid was om een tijdsplanning te maken, zelfs al gaven mensen hem niet alle details die hij wilde.
 5. Het team gericht houden op de doelen
Hij zorgde dat Derrick zich richtte op het overeengekomen doel om de nieuwe computer te plaatsen in plaats van een andere richting in te slaan. Hij herinnerde zowel Connie als Jerry eraan dat ze de doelen kenden, zodat ze hun werk konden doen.

U kunt de discussie beëindigen door te vragen aan welke procedures de deelnemers eerst gaan werken met hun team.

Benodigde materialen: Oefening 6

- ▶ Deel Oefening 6 uit. Leg uit dat de deelnemers nu de kans krijgen om zichzelf te beoordelen op hun vermogen om leiderschap te delen, het leiderschapspotentieel van anderen te ontwikkelen, en een verbeteringsplan op te stellen.
- ▶ Vraag de deelnemers, als ze klaar zijn met het invullen van het actieplan, welke actiepunten ze waarschijnlijk het moeilijkste vol te houden vinden. Waarom?

Einde van de training/evaluatie

10 minuten

Benodigde materialen: Overheadsheets 2; Oefening 7

- ▶ Toon OHS 2.
- ▶ Vertel de deelnemers dat ze deze uitspraak in gedachten moeten houden als ze weer aan het werk gaan. Vraag of er nog vragen of opmerkingen zijn. Bedank de deelnemers voor hun deelname, deel Oefening 7 uit en vraag hen deze in te vullen voordat ze weggaan.

Uitwerking trainingsopzet 3: sessie van 3 uur

Inleiding & discussie

20 minuten

Benodigde materialen: Overheadsheets 1 & 2; Oefening 1

- ▶ Toon OHS 1. Stel u voor en verwelkom de deelnemers. Vraag de deelnemers zichzelf voor te stellen en hun functie en team te beschrijven.
- ▶ Vertel de deelnemers dat deze training gaat over het delen van leiderschap. Ze gaan bespreken waarom en hoe dit gebeurt. Ze gaan ook bespreken hoe ze het leiderschapspotentieel moeten ontwikkelen van iedereen met wie ze samenwerken. Tijdens de training moeten de deelnemers gebruik maken van hun eigen ervaringen en van de ervaringen uit de video.
- ▶ Deel Oefening 1 uit. Leg, voordat u de oefening uitdeelt, uit dat het de deelnemers zal helpen na te denken over hoe het delen van leiderschap direct invloed heeft op hun werk. Deel de oefening uit en geef de deelnemers de tijd om hem in te vullen. Vraag dan om vrijwilligers die hun antwoorden gaan voorlezen. De discussie moet gericht zijn op de moeite die veel mensen hebben met het loslaten van hun werk.
- ▶ Toon OHS 2. Leg uit dat 'de grootste uitdaging voor teamleiders hun werk loslaten is'. Leg uit dat deze training gericht is op technieken om werk effectief los te laten en leiderschap met teamleden te delen.

Het domino-effect

25 minuten

Benodigde materialen: Overheadsheets 3; Oefening 2

- ▶ Deel Oefening 2 uit. De deelnemers moeten een leider in gedachten nemen die hen in het verleden geïnspireerd heeft en opschrijven wat ze van die persoon geleerd hebben over leiderschap. Vraag de deelnemers de oefening individueel in te vullen.
- ▶ Discussie in groepjes. Laat de deelnemers hun antwoorden in kleine groepjes bespreken.
- ▶ Toon OHS 3.
- ▶ Vraag de groepjes om de antwoorden op vraag 1, 2 en 3 te noemen die ze het interessants of meest karakteristiek vinden. Schrijf de antwoorden op vraag 4 op OHS 3. U kunt zich richten op het 'empowerende' gedrag waar in de video de nadruk op gelegd wordt (dat wil zeggen, aanmoedigen, prijzen, onafhankelijke actie ondersteunen ...)

Benodigde materialen: Overheadsheets 4; Oefening 3

- ▶ Toon OHS 4. Lees de tekst voor en vraag of de deelnemers dit ooit gedacht hebben over mensen met wie ze moesten samenwerken. Leg uit dat de teamleider in de video die ze zometeen gaan bekijken, leert dat hij veel invloed heeft op het feit of mensen functioneren als 'goede mensen'. Maar eerst moet hij leren omgaan met individuele sterke en zwakke punten, om het beste naar boven te halen uit elk teamlid.
- ▶ Deel Oefening 3 uit. Leg uit dat de deelnemers probleemsituaties met teamleden voorgelegd krijgen die vergelijkbaar zijn met de situaties uit de video. Verdeel de deelnemers in groepjes. Geef elk groepje een van de drie situaties uit de oefening en leg uit dat ze als groep een oplossing moeten bedenken. (U kunt de groepjes een rollenspel laten doen van hun situatie, waarbij een van de groepsleden de rol van teamleider speelt en een ander groepslid de rol van het probleem-teamlid.) Geef de deelnemers tijd om de oefening te voltooien. Laat een lid van elk groepje de oplossing die ze bedacht hebben, presenteren (of laat de groepjes hun rollenspel doen voor de rest van de groep). Leg uit dat ze na het bekijken van de video hun oplossingen kunnen vergelijken met de oplossingen uit de video.

Video: "Leiding (weg)geven" & discussie

40 minuten

Benodigde materialen: Video: "Leiding (weg)geven";
Overheadsheets 5; Oefening 4

- ▶ Vertoon de video. U kunt deze inleiden door te zeggen dat "Leiding (weg)geven" een aantal technieken toont voor het delen van leiderschap en het optimaal benutten van ieders potentieel.
- ▶ Toon OHS 5.
- ▶ Deel Oefening 4 uit. Leg uit dat op OHS 5 en Oefening 4 de vijf punten staan die aan het eind van de video zijn samengevat. Vraag de deelnemers een of twee specifieke acties op te schrijven die teamleider Tom had kunnen ondernemen om elk leerpunt te realiseren. Geef de deelnemers tijd om de oefening in te vullen en bespreek deze daarna.
- ▶ Voorbeeldantwoorden voor oefening 4:
 1. Gezamenlijke doelen ontwikkelen
Tom liet zijn van tevoren opgeschreven doelen voor wat ze waren, liet de groep hun eigen doelen ontwikkelen, en stimuleerde dat iedereen deelnam.
 2. Mensen de ruimte geven
Tom liet Jerry zijn eigen tijdsplanning maken, liet Connie het budget doen zonder directe supervisie, en liet Derrick een follow-up doen van het computeronderzoek.
 3. Afspraken maken over verantwoordelijkheden
Tom legde Connie uit wat hij haar verantwoordelijkheid vond, overtuigde haar van zijn vertrouwen in haar capaciteiten, en verkreeg haar toezegging dat ze het kon doen.

4. Mensen aanspreken op verantwoordelijkheden

Tom stond erop dat Derrick zelf een follow-up deed voor de computer, zelfs nadat de contactpersoon hem niet terugbelde; hij overtuigde Jerry ervan dat het zijn verantwoordelijkheid was om een tijdsplanning te maken, zelfs al gaven mensen hem niet alle details die hij wilde.

5. Het team gericht houden op de doelen

Hij zorgde dat Derrick zich richtte op het overeengekomen doel om de nieuwe computer te plaatsen in plaats van een andere richting in te slaan. Hij herinnerde zowel Connie als Jerry eraan dat ze de doelen kenden, zodat ze hun werk konden doen.

U kunt de discussie beëindigen door te vragen aan welke procedures ze eerst gaan werken met hun team.

Pauze

10 minuten

Leidinggeven aan individuen, Deel 2

40 minuten

Benodigde materialen: Oefening 3 en 5

- ▶ Vertel de deelnemers dat ze hun oplossingen voor het probleem dat ze eerder in deze training voorgelegd hebben gekregen, nu kunnen vergelijken met de oplossingen uit de video.
- ▶ Vraag de deelnemers weer dezelfde groepjes te vormen als bij Oefening 3 en deze oefening er weer bij te pakken. Laat hen hun oplossingen vergelijken met de oplossingen uit de video. Leken ze op elkaar of verschilden ze? Was er één beter, en waarom? Geef hen de tijd om te discussiëren en vraag dan een lid van elk groepje om verslag uit te brengen aan de hele groep.
- ▶ Deel Oefening 5 uit. Leg uit dat de deelnemers eerst een probleem in gedachten moeten nemen dat ze hebben of hebben gehad met een teamlid dat niet optimaal presteert en het niveau van het team naar beneden trekt. Elk groepje kiest het probleem van één persoon en dit gaan ze oplossen en opschrijven. Als de deelnemers klaar zijn met de oefening, laat dan een lid van elk groepje verslag uitbrengen over het probleem en de oplossing.

Actieplan

15 minuten

Benodigde materialen: Oefening 6

- ▶ Deel Oefening 6 uit. Leg uit dat de deelnemers nu de kans krijgen om zichzelf te beoordelen op hun vermogen om leiderschap te delen, het leiderschapspotentieel van anderen te ontwikkelen, en een verbeteringsplan op te stellen.
- ▶ Vraag de deelnemers, als ze klaar zijn met het invullen van het actieplan, welke actiepunten ze waarschijnlijk het moeilijkste vol te houden vinden. Waarom?

Benodigde materialen: Overheadsheets 2; Oefening 7

- ▶ Toon OHS 2.
- ▶ Vertel de deelnemers dat ze deze uitspraak in gedachten moeten houden als ze weer aan het werk gaan. Vraag of er nog vragen of opmerkingen zijn. Bedank de deelnemers voor hun deelname, deel Oefening 7 uit en vraag hen deze in te vullen voordat ze weggaan.

PREVIEW
www.tfc.nl

3.

Cursistenmateriaal

De modellen voor handouts en overheadsheets in dit hoofdstuk mogen, in tegenstelling tot de rest van deze handleiding, worden gekopieerd voor gebruik tijdens een training op basis van het programma “Leiding (weg)geven”.

Voorbeeld uitnodiging voor de training

Deze brief kunt u ongeveer twee weken voor de training naar de deelnemers sturen. U kunt hem aanpassen om te voorzien in uw behoeften.

(Datum)

Aan: (Naam van de deelnemer)

Van: (Naam van de trainer)

Betreft: Training “**Leiding (weg)geven**”

Als (toekomstig) teamleider in onze organisatie, moet u de actieve medewerking van uw team in stand houden. Dat vergt het delen van leiderschap met teamleden, een uitdaging die veel goedbedoelende teamleiders moeilijk vinden.

Op (*datum*) om (*tijd*) houden we een training over “**Leiding (weg)geven**”. De training vindt plaats in (*locatie*). Het doel van de training en de video is, om uw leiderschapsvaardigheden te verbeteren en effectiever leiding te geven aan teams. De specifieke technieken die de training behandelt, zijn:

- ▶ Gezamenlijke doelen ontwikkelen
- ▶ Mensen de ruimte geven
- ▶ Afspraken maken over verantwoordelijkheden
- ▶ Mensen aanspreken op verantwoordelijkheden
- ▶ Het team gericht houden op de doelen

Zet dit alstublieft in uw agenda, zodat u deze belangrijke training kunt bijwonen.

Bedankt!

Leiding (weg)geven

1. Beschrijf een werksituatie waarin u als medewerker of teamlid belemmerd werd om uw werk te doen of geen beslissing mocht nemen waarvoor u wel bevoegd was. Waarom denkt u dat u werd belemmerd om iets te doen waartoe u wel in staat was? Hoe voelde u zich hierdoor?

2. Beschrijf nu een situatie waarin u als leider iemands werk deed, een beslissing nam of een probleem oploste dat die persoon zonder hulp had kunnen afhandelen. Waarom deed u dat?

Het domino-effect

Instructie:

Neem een leider in gedachten die u ooit gehad heeft (op het werk of ergens anders) en die u inspireerde om uw best te doen. Beantwoord daarna onderstaande vragen. Daarna bespreekt u uw antwoorden met een groepje deelnemers.

1. Wat was de specifieke situatie of project waaraan u werkte met deze persoon?

2. Welke specifieke acties heeft deze persoon ondernomen om ervoor te zorgen dat u (en anderen) optimaal presteerden?

3. Welke specifieke acties heeft u als leider ondernomen als gevolg van uw ervaring met deze persoon?

4. Noteer drie of vier woorden om een inspirerende leider te beschrijven die het leiderschapspotentieel van anderen naar boven brengt.

Leidinggeven aan individuen, Deel 1

Instructie:

Bepaal als groep wat u zou doen om het probleem op te lossen in de situatie die u toegewezen heeft gekregen. (Of doe een rollenspel tussen teamleider en teamlid.)

Situatie 1:

U bent projectteamleider. Een van uw teamleden, een enigszins passief maar zeer competent individu, komt voor elke beslissing naar u toe. Hoewel het team duidelijk omschreven doelen heeft en haar verantwoordelijkheden duidelijk zijn, functioneert ze niet zelfstandig. U denkt dat ze in staat is om zelf beslissingen te nemen, maar ze is overgevoelig. Wat doet u?

Situatie 2:

U bent projectteamleider. Een van uw teamleden ziet zichzelf als een creatief persoon, een rebel. Hij werkt graag alleen en verandert vaak plotseling van koers, zonder rekening te houden met de doelen en specificaties die het team bepaald heeft. U wilt zijn creativiteit stimuleren, maar u moet de teugels strakker aantrekken. Wat doet u?

Situatie 3:

U bent projectteamleider. Een van uw teamleden is iemand die altijd volgens 'de regeltjes' werkt. Hij is bereid zijn werk te doen zolang iedereen op het juiste spoor blijft. Hij toont geen initiatief en neemt geen verantwoordelijkheid als er een probleem ontstaat. Op dat punt geeft hij het op en vertelt u dat hij zijn werk niet kan doen als u de rest niet aanpakt. Wat doet u?

Belangrijkste leerpunten uit de video

Instructie:

Schrijf bij elk van de leerpunten hieronder een of twee specifieke acties op die Tom, de teamleider uit de video, onderneemt om dit te bereiken.

1. Gezamenlijke doelen ontwikkelen

2. Mensen de ruimte geven

3. Afspraken maken over verantwoordelijkheden

4. Mensen aanspreken op verantwoordelijkheden

5. Het team gericht houden op de doelen

Leidinggeven aan individuen, Deel 2

Individuele instructie:

Neem een probleem in gedachten dat u heeft met een bepaald persoon binnen uw team die niet optimaal presteert en het niveau van het team naar beneden haalt. Beschrijf de situatie kort.

Groepsinstructie:

Laat iedereen zijn of haar probleem kort beschrijven. Bepaal als groep aan welk probleem u gaat werken en bespreek dit als groep. Noteer de oplossing hieronder. (U moet een woordvoerder aanwijzen om het probleem en de oplossing aan de rest van de deelnemers te presenteren.)

Actieplan

Instructie:

Beoordeel uzelf op een schaal van 1 tot 5 (waarbij 5 het hoogste is) voor de volgende teamleidergewoontes. Er is een extra regel voor een optionele extra gewoonte die u belangrijk vindt voor het delen van leiderschap.

- Gezamenlijke doelen ontwikkelen _____
- Mensen de ruimte geven _____
- Afspraken maken over verantwoordelijkheden _____
- Mensen aanspreken op verantwoordelijkheden _____
- Het team gericht houden op de doelen _____
- _____ (optioneel) _____

Welke actie(s) kunt u ondernemen om uw leiderschapsvaardigheden te verbeteren?

Welke veranderingen in uw team kunt u voorspellen als gevolg van deze actie(s):

Evaluatieformulier

Instructie:

Omcirkel het cijfer dat uw evaluatie van de training het beste omschrijft:

	Sterk mee eens	Mee eens	Weet niet	Oneens	Sterk mee oneens
Deze training heeft de voordelen van het delen van leiderschap duidelijk aangetoond.	5	4	3	2	1
Deze training heeft effectieve technieken getoond voor het delen van leiderschap.	5	4	3	2	1
Deze training heeft realistische technieken getoond voor het voeren van leiderschapspotentieel van anderen.	5	4	3	2	1
De training was goed georganiseerd.	5	4	3	2	1

Het beste onderdeel van de training was: _____

De training kan verbeterd worden door: _____

Extra opmerkingen: _____

Leiding (weg)geven

PREVIEW
www.tfc.nl

**“De grootste uitdaging
voor teamleiders is
hun werk loslaten.”**

**“Waarom heb jij alle
goeie mensen en ik
alle kneuzen?”**

- Linda, “Leiding (weg)geven”

Belangrijkste leerpunten

1. Gezamenlijke doelen ontwikkelen
2. Mensen de ruimte geven
3. Afspraken maken over verantwoordelijkheden
4. Mensen aanspreken op verantwoordelijkheden
5. Het team gericht houden op de doelen

Alvorens het programma te vertonen

Hieronder is een beperkte checklist opgenomen, die betrekking heeft op technische zaken verbandhoudend met het gebruik van de video.

- APPARATUUR** Laat apparatuur en videocassette na transport altijd minstens 1 uur acclimatiseren in de ruimte waarin u ze gebruikt.
Controle beeld en geluid (recorder en monitor beide ingeschakeld?); één van de belangrijkste knoppen op de video-apparatuur is de tracking-knop. Is het beeld onrustig of streperig, stel dan allereerst de tracking-knop van de video-apparatuur bij.
- VIDEO'S** Tijdig (tenminste 5 dagen voor vertoning) aanvragen en aanvraagbevestiging controleren.
Postkamer waarschuwen dat de video wordt verwacht.
Video na ontvangst (laten) draaien om te controleren of u de juiste video hebt voor uw doel en opdat u vertrouwd bent met eventuele bijzonderheden.
Video direct na gebruik terugzenden op de door TFC aangegeven wijze.