

HANDLEIDING

Gung Ho!

TFC TrainingsMedia



© American Media Incorporated
© Nederlandstalige bewerking: TFC TrainingsMedia
Oorspronkelijke titel: "Gung Ho!"

In Nederland en België uitgebracht door:

TFC TrainingsMedia, Velp (Nederland)
www.tfc.nl / www.tfc.be

Bestelnummer handleiding: 45 3475
Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 3475

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 "Gung Ho!"	5
Synopsis van de video	6
Tips voor toepassing	8
2. Leerpunten	11
Over dit hoofdstuk	11
De drijfveer van de eekhoorn	12
De werkwijze van de bever	13
De gave van de gans	14
3. Trainingsopzetten	15
Over de training	15
Cursusprogramma: Trainingsopzet 1	16
Uitwerking van trainingsopzet 1	17
Cursusprogramma: Trainingsopzet 2	20
Uitwerking van trainingsopzet 2	21
4. Cursistenmateriaal	27
Samenvatting	28
De drijfveer van de eekhoorn	29
De werkwijze van de bever	30
De gave van de gans	31
De drijfveer van de eekhoorn	32
De werkwijze van de bever	34
Actieplan	36
Post-trainingsvragenlijst	39
Trainingsevaluatieformulier	40

PREVIEW
www.tfc.nl

1.

Inleiding

Over “Gung Ho!”

In het boek *Gung Ho!* introduceren Ken Blanchard en Sheldon Bowles een waardevol managementinstrument dat manieren geeft om de wijze waarop mensen leiding geven te inspireren. Deze video is een aanvulling op hun boek en biedt visuele richtlijnen voor het implementeren van de drie principes van *Gung Ho!*

Deze training is bedoeld voor teamleiders en managers. De deelnemers leren tijdens deze training de basisprincipes van de *Gung Ho!* theorie:

- ▶ De drijfveer van de eekhoorn - Waardevol werk
- ▶ De werkwijze van de bever - Zelf bepalen hoe je het doel wilt halen
- ▶ De gave van de gans - Moedig elkaar aan

Synopsis van de video

In de video ziet u Andy Longclaw die zijn baas, Peggy Sinclair, de principes van Gung Ho bijbrengt. De actie wordt steeds onderbroken voor commentaar door Ken Blanchard en Sheldon Bowles.

In de eerste scène sterft Andy. Peggy belooft hem dat ze de wereld Gung Ho zal leren. Hiervoor roept ze de hulp in van Ken Blanchard en Sheldon Bowles. De rest van de video bestaat uit flash-backs waarin Andy Peggy de principes van Gung Ho uitlegt.

Peggy is de nieuwe directeur van een fabriek die op het punt staat gesloten te worden vanwege de zeer slechte omzetcijfers. Er is slechts één afdeling die goed draait: Polijsten. Dit is de afdeling waar Andy Longclaw afdelingschef is. Volgens de andere chefs is Andy een lastpak die er vreemde ideeën over management op nahoudt. Maar Peggy zegt dat die ideeën blijkbaar wel werken. Als ze terugkeert op haar kantoor zit haar baas op haar te wachten. Hij vertelt haar dat ze zes maanden de tijd heeft om uit de rode cijfers te komen, anders wordt de fabriek gesloten. Na het werk ontmoet ze Andy toevallig op een bankje buiten de fabriek. Ze raken in gesprek en Andy vertelt dat hij bang is dat hij ontslagen zal worden door de nieuwe manager. Hij heeft gehoord dat ze een kenau is. Peggy stelt zich hierop voor als de nieuwe manager. Andy is bang dat hij nu echt ontslagen wordt, maar Peggy vraagt hem in plaats daarvan om hulp. Ze wil weten hoe het komt dat zijn afdeling zo goed draait. Andy vertelt dat dit door Gung Ho komt. Gung Ho betekent samenwerken. Peggy vraagt Andy om haar Gung Ho te leren. Hierna legt Andy uit wat Gung Ho is: de drijfveer van de eekhoorn, de werkwijze van de bever en de gave van de gans. Hij leert Peggy één voor één deze stappen aan. Ze beginnen met de drijfveer van de eekhoorn. Andy neemt Peggy mee naar het bos waar hij haar een paar uur lang de eekhoorns laat observeren. Daarna vraagt hij haar wat ze geleerd heeft. Ze zegt dat de eekhoorns hard werken. Als Andy doorvraagt, zegt Peggy dat dit komt omdat ze gemotiveerd zijn, omdat ze een doel hebben. Andy vertelt haar dat ze gemotiveerd zijn omdat hun werk meer dan belangrijk is. Het is waardevol. Met een oud baantje van Peggy als voorbeeld leert hij haar dat ieders werk ergens toe bijdraagt. De eerste stap van de drijfveer van de eekhoorn is, mensen leren inzien dat hun werk belangrijk is. Verder heb je een gemeenschappelijk doel nodig. Niet zomaar een streefcijfer, maar een doel dat iedereen belangrijk vindt. Het derde punt is waarden en normen. Daar zijn alle besluiten op gebaseerd. Peggy is zo enthousiast dat ze de drijfveer van de eekhoorn meteen uitprobeerde. Tijdens een bijeenkomst probeert ze haar medewerkers te overtuigen van de waarde van hun werk. De meeste medewerkers zijn erg sceptisch. Maar langzamerhand dringt de drijfveer van de eekhoorn in het hele bedrijf door. En daardoor raken de medewerkers steeds gemotiveerder en presteren ze beter.

Om de tweede stap, de werkwijze van de bever, te leren neemt Andy haar mee om een beverburcht te gaan observeren. Peggy merkt dat er niemand de baas is. De bevers schijnen uit zichzelf te weten wat er gedaan moet worden. Ze bepalen zelf hoe ze hun doel willen halen. Andy vertelt dat als de drijfveer van de eekhoorn er is, maar het management alles regelt, een bedrijf nooit Gung Ho wordt. Peggy werpt tegen dat het een zootje wordt als je mensen geen opdrachten geeft. Andy zegt dat dat niet zo hoeft te zijn als ze het belang van het doel inzien en het management ze van informatie en training voorziet. Het management bepaalt het lange-termijnbeleid. De medewerkers zorgen dat het gerealiseerd wordt. De medewerkers kennen het werk beter, dus het is logisch om ze zelf de werkwijze te laten bepalen. Langzaam dringt ook de bever

overal in de fabriek door. Chefs treden terug ten gunste van hun medewerkers. Ze boeken vooruitgang. Maar sluiting dreigt nog steeds. Ze hebben nog drie maanden om de fabriek van de ondergang te redden. De drijfveer van de eekhoorn stimuleert iedereen in zijn werk. De werkwijze van de bever verandert de houding van het management. Het is nu tijd om de gave van de gans te leren.

Hiervoor neemt Andy Peggy mee naar een moeras om te gaan varen. Boven het moeras vliegen heel veel ganzen. De ganzen roepen voortdurend naar elkaar. Andy vertelt dat de gave van de gans elkaar aanmoedigen is. Die ganzen vliegen duizenden kilometers. Dat lukt ze door elkaar aan te moedigen. Ze roepen allemaal. Niet alleen de leiders. Dus aanmoedigen hoeft niet alleen van bovenaf te gebeuren. De gave van de gans is voor iedereen: medewerkers en management. De gave van de gans stimuleert. Maar de eekhoorn, waardevol werk, en de bever, zelf de werkwijze bepalen, komen eerst. Deze drie vormen samen de kern van een missie.

Andy vertelt dat de beste aanmoedigingen E.C.H.T. zijn: enthousiast, consequent, hartelijk en tijdig. Aanmoedigen moet ook als er niets is om over te juichen. Moedig voortgang aan, niet alleen resultaat. En blijf aanmoedigen. De gave van de gans slaat aan: al snel moedigt iedereen elkaar aan.

Gung Ho werkt. Alleen langzaam. Eindelijk maken ze weer winst. Maar de baas van Peggy, meneer Morris, is niet tevreden. Hij wil de fabriek nog steeds sluiten. Peggy overtuigt hem ervan haar nog een kans te geven. Ze legt hem uit waarom het beter zal gaan. Dit komt door Gung Ho. Na een jaar zijn ze op de ranglijst van 32, de laatste plaats, naar 21 gestegen.

Tips voor toepassing

Vorbereiding

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 in hoofdstuk 3. 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.

2. Hulpmiddelen

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.

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

PREVIEW
www.tfc.nl

2.

Leerpunten

Over dit hoofdstuk

In dit hoofdstuk vindt u een uitwerking van de leerpunten uit de video, compleet met illustratieve scènes.

De drijfveer van de eekhoorn

Synopsis

Nadat Peggy de hele middag de eekhoorns geobserveerd had, vroeg Andy haar: 'Waarom werken die eekhoorns zo hard?' Ze antwoordde: 'Omdat ze gemotiveerd zijn?' 'Waarom?', vroeg Andy. 'Ze hebben een doel. Ze moeten voedsel hamsteren voor de winter,' zei Peggy. Andy zei: 'Ze zijn gemotiveerd omdat hun werk meer dan belangrijk is. Het is waardevol.'

Waardevol werk

1. Het besef dat we bijdragen aan de gemeenschap.
 - ▶ Het gaat om het begrip, niet om het werk.
 - ▶ Het gaat erom hoe het werk anderen helpt, niet om hoeveel eenheden er afgewerkt zijn.
 - ▶ Het resultaat is zelfrespect - wat net zo krachtig is als liefde.
2. Iedereen werkt aan een gemeenschappelijk doel.
 - ▶ Een gemeenschappelijk doel hebben, betekent dat iedereen het ermee eens is, niet dat het is opgelegd. Teamleden vertrouwen en hen op de eerste plaats zetten, leidt tot steun voor de doelen.
 - ▶ Doelen zijn mijlpalen die u in het landschap van de toekomst zet, die bepalen waar u bent en waar u heengaat. Ze concentreren de aandacht op productieve wijze.
 - ▶ De manager bepaalt de kritieke doelen. Het team kan de rest bepalen. (Mensen steunen wat ze helpen creëren het meest.)
3. Normen en waarden sturen alle plannen, beslissingen en handelen.
 - ▶ Doelen zijn voor de toekomst. Normen en waarden zijn voor nu. Doelen worden bepaald. Normen en waarden worden uitgedragen. Doelen veranderen. Normen en waarden bieden houvast waarop u kunt rekenen. Doelen zetten mensen aan tot actie. Normen en waarden zorgen ervoor dat ze blijven presteren.
 - ▶ Normen en waarden worden alleen maar reëel wanneer u deze toont in uw gedrag en in hoe u verwacht dat anderen zich gedragen.
 - ▶ In een *Gung Ho!* organisatie zijn normen en waarden de echte baas.

De werkwijze van de bever

Synopsis

Terwijl Andy en Peggy naar de bevers keken die hun dam repareerden, merkte Peggy dat ze hard werkten, maar dat er geen 'hoofdbever' leek te zijn die de leiding had over het werk. Andy zei: 'Ze bepalen zelf hoe ze hun doel willen halen. Elke bever regelt zijn eigen werk. Niemand vertelt ze hoe het gedaan moet worden.'

Zelf bepalen hoe je het doel wilt halen

1. Het speelveld heeft duidelijke grenslijnen.
 - ▶ Doelen, normen en waarden bepalen het speelveld en de spelregels.
 - ▶ Leiders bepalen op welke positie de teamleden spelen maar moeten daarna het veld verlaten en de spelers de bal laten verplaatsen.
 - ▶ De vrijheid om de touwtjes in handen te nemen komt voort uit precies weten wat uw territorium is.
2. Ideeën, gevoelens, behoeften en wensen worden gerespecteerd en serieus genomen.
 - ▶ U kunt alleen maar de leiding hebben als de rest van de organisatie u steunt en u, of uw werk, niet verscheurt.
 - ▶ Gulden managementregel: Waardeer individuen als mens.
 - ▶ Informatie opent de deur naar macht. Iedereen moet volledig toegang hebben tot informatie. Managers moeten bereid zijn om de macht op te geven waarvoor ze een leven lang gewerkt hebben. Het is lastig om de baas te zijn zonder bazig te zijn.
3. Het werk moet te doen zijn, maar ook uitdagend.
 - ▶ De productieprognoses moeten binnen de capaciteit en vaardigheden liggen, maar als u te laag inzet, beledigt u uw medewerkers.
 - ▶ Niets beschadigt zelfrespect sneller dan weten dat u de kantjes ervan afloopt, geen bijdrage levert. Als mensen niet kunnen werken naar loon vernedert u hen.
 - ▶ **Gung Ho!** vereist een inspanning: werk dat het beste van mensen vereist en hen in staat stelt te leren en verder te gaan op nieuw terrein.

De gave van de gans

Synopsis

'Het is geen waarschuwing, want ze roepen allemaal tegelijk.'
'Wat roepen ze dan?' Ik dacht even na. 'Dat alles goed gaat?'
'De gave van de gans is elkaar aanmoedigen. Hoor ze toch eens.'

Moedig elkaar aan

1. Complimenten kunnen actief of passief zijn, als ze maar E.C.H.T. zijn.
 - ▶ Complimenten bevestigen dat wie mensen zijn en wat ze doen belangrijk is, en dat ze een waardevolle bijdrage leveren aan het bereiken van de gezamenlijke doelen.
 - ▶ Mensen vertellen dat ze fantastisch werk doen of hen een prijs geven is een actieve erkenning van hun bijdrage. Passieve complimenten zijn dingen zoals een stapje terug doen en een teamlid een lastig, ingewikkeld en belangrijk project laten doen zonder controle uit te oefenen of advies te geven.
 - ▶ U kunt een compliment niet E.C.H.T. genoeg maken: enthousiast, consequent, hartelijk en tijdig.
2. Zonder score is er geen wedstrijd; moedig ook de voortgang aan.
 - ▶ Bij voetbalwedstrijden zitten de supporters niet stilzwijgend toe te kijken hoe de bal over het veld rolt en te wachten op een doelpunt voordat ze beginnen te juichen. Moedig de voortgang aan, niet alleen het resultaat. Meting (score) die met iedereen gedeeld wordt, leidt tot opwinding.
 - ▶ De complimenten moeten spontaan zijn en niet gepland, individueel en niet op iedereen van toepassing, specifiek en niet algemeen, uniek en niet traditioneel.
 - ▶ Stop met u op problemen te concentreren en begin te zoeken naar medewerkers die een positieve bijdrage leveren.
3. $E = MC^2$ - enthousiasme is gelijk aan de missie maal centen en complimenten
 - ▶ Waardevol werk en zelf bepalen hoe je het doel wilt halen - dat is een missie.
 - ▶ Centen komen eerst - u moet de materiële behoeften (voedsel, kleding, enzovoort) bevredigen voordat u de geest met complimenten kunt voeden.
 - ▶ Elkaar aanmoedigen brengt enthousiasme in het werk.

3.

Trainingsopzetten

Over de training

In dit hoofdstuk vindt u twee trainingsopzetten: één van twee uur en één van vier uur. U kunt deze aanpassen aan de specifieke behoeften van uw deelnemers.

Cursusprogramma: Trainingsopzet 1

Inleiding	15 minuten
Vertoning video	30 minuten
<i>Pauze</i>	<i>10 minuten</i>
Oefening: De drijfveer van de eekhoorn	20 minuten
Oefening: De werkwijze van de bever	20 minuten
Oefening: De gave van de gans	20 minuten
Evaluatie van de training	5 minuten
Totaal	2 uur

Uitwerking van trainingsopzet 1

Inleiding

15 minuten

- ▶ Vraag de deelnemers zich voor te stellen en kort uit te leggen wat hun functie inhoudt.
- ▶ Stel uzelf daarna voor aan de groep. Vertel hen wat u tijdens de training gaat doen en wat de trainingsdoelen zijn.
- ▶ Vertel de deelnemers dat ze tijdens deze training de drie managementprincipes zullen leren voor het creëren van de *Gung Ho-spirit* in hun organisatie:
 - De drijfveer van de eekhoorn - ervoor zorgen dat medewerkers weten dat hun werk waardevol is
 - De werkwijze van de bever - ervoor zorgen dat medewerkers zelf bepalen hoe ze hun doel willen halen
 - De gave van de gans - ervoor zorgen dat iedereen elkaar aanmoedigt

Vertel hen dat dit weliswaar geen standaard managementkreten zijn maar dat deze uitdrukkingen aan het eind van de training zeker betekenis voor hen zullen hebben. Vertel hen dat u nu een paar minuten gaat discussiëren over hun ideeën over het managen van gemotiveerde medewerkers.

- ▶ Noteer deze twee kopjes op de flipover:

Nadelen van ongemotiveerde medewerkers

Voordelen van gemotiveerde medewerkers

Vraag de deelnemers voorbeelden van beide te noemen en noteer hun antwoorden op de flipover. Probeer ongeveer vijf tot tien voorbeelden van beide te krijgen.

Vertel de deelnemers dat iedereen liever gemotiveerde dan ongemotiveerde medewerkers heeft, maar dat het niet altijd eenvoudig is om ervoor te zorgen dat medewerkers interesse in hun werk krijgen. "**Gung Ho!**" biedt drie belangrijke principes voor het motiveren van medewerkers en het verhogen van de totale productiviteit. Vertel de medewerkers dat ze nu de video gaan bekijken.

Vertoning video

30 minuten

- ▶ Vertoon "**Gung Ho!**" zonder onderbrekingen.
- ▶ Vraag de deelnemers aantekeningen te maken.
- ▶ Bespreek na afloop van de video de volgende vragen:
 - Welke van de drie stappen voor het bereiken van *Gung Ho!* is volgens u het gemakkelijkst te implementeren op uw werk? Waarom?

- Welke problemen ontstaan er als u probeert de *Gung Ho!* principes op uw werk in te stellen?
- Hoe denkt u dat u deze problemen kunt overwinnen?

Pauze

10 minuten

Oefening: De drijfveer van de eekhoorn

20 minuten

- ▶ *Vertel de deelnemers:* Waarom werken eekhoorns zo hard? Peggy beantwoordt deze vraag wanneer Andy Longclaw haar voor het eerst meeneemt om naar de eekhoorns in het bos te kijken.

Als u erover nadenkt, ligt het antwoord voor de hand. Ze werken om genoeg voedsel op te slaan om de winter te overleven. Ze weten dat hun werk waardevol is. Ze werken allemaal samen aan een gemeenschappelijk doel, en ze waarderen allemaal de bijdrage die elk van hen levert.

- ▶ Deel Oefening 1 uit en geef de deelnemers ongeveer tien minuten om de oefening in te vullen.
- ▶ Als de deelnemers klaar zijn, vertelt u hen dat ze door het invullen van deze oefening zijn begonnen met het implementeren van het eerste concept van *Gung Ho!* - de drijfveer van de eekhoorn - in hun werk. Ze moeten deze oefening nu ook met hun medewerkers gaan doen.

Oefening: De werkwijze van de bever

20 minuten

- ▶ Vertel dat *de werkwijze van de bever* het idee presenteert dat de mensen die het werk doen degenen zijn die het beste weten hoe dit gedaan moet worden. Managers moeten hun medewerkers sturen en doelen versterken, maar hen niet vertellen hoe ze hun werk moeten doen.

Simpel, nietwaar? In de video vindt vooral Vince het moeilijk om zijn medewerkers de vrijheid te geven om de controle te nemen over hun werk. Vertel hen dat ze in deze oefening te weten komen hoe ze deze situaties moeten aanpakken.

- ▶ Deel Oefening 2 uit en geef de deelnemers ongeveer tien minuten om deze in te vullen.
- ▶ Als de deelnemers klaar zijn, vertelt u hen dat ze nu het proces van het erkennen van hun eigen sterke punten tegenover de sterke punten van hun medewerkers zijn begonnen. Vertel hen dat ze deze oefening in gedachten moeten houden als ze weer terug zijn op hun werk. Als er problemen ontstaan, moet u een stapje terugdoen en uw medewerkers de taken laten uitvoeren die ze het beste kunnen. U zult er verrast van staan hoe goed ze kunnen presteren als ze zich empowered voelen, en u zult inzien dat u daardoor meer tijd krijgt om te doen waar u het beste in bent.

- ▶ *Lees voor:* Als iemand van u ooit in de buurt van een weiland of meer is geweest waar zich ganzen hadden verzameld en hun roep gehoord heeft als ze over kwamen vliegen, heeft u waarschijnlijk dezelfde vreugde gevoeld als ik. Vele, zelfs honderden, ganzen in koor te horen gakken is werkelijk één van de vreugdevolste geluiden uit de natuur. Andy Longclaw vertelt ons dat dit de *Gave van de gans* is - de gave om lawaai te maken dat andere mensen verheft en hen aanmoedigt om hun best te blijven doen.

In de video heeft u een aantal ideeën gezien om medewerkers aan te moedigen. Neem nu een paar minuten de tijd om zelf manieren te verzinnen.

- ▶ Noteer op de flipover: **Manieren om medewerkers aan te moedigen, te motiveren en te belonen.**
- ▶ Brainstorm om ideeën te bedenken over hoe managers medewerkers kunnen aanmoedigen, motiveren en belonen. Bijvoorbeeld medewerkers een uur eerder naar huis laten gaan als beloning voor hard werken of persoonlijk naar een medewerker toe gaan om hem te feliciteren als hij goed werk geleverd heeft. Moedig de deelnemers aan om creatief te zijn en noteer alle ideeën.
- ▶ Vraag de deelnemers na ongeveer tien minuten om een van de ideeën van de lijst te kiezen en kort te noteren hoe ze dit idee in de komende weken gaan implementeren. Bijvoorbeeld: 'Twee medewerkers selecteren die persoonlijke doelen bereikt hebben of die iets voor de organisatie bereikt hebben, en persoonlijk naar hen toegaan om hen te feliciteren met hun werk.'
- ▶ Vertel: We nemen vaak niet de tijd om medewerkers te feliciteren of aan te moedigen. Onverwachte lof of extraatjes doen wonderen voor het verbeteren van het moreel van een organisatie. Iedereen hoort graag dat hij goed werk levert, en het is een belangrijk onderdeel van het werk van een manager om zijn of haar medewerkers te laten horen dat ze gewaardeerd worden.

- ▶ Geef de deelnemers Oefening 5 en vraag hen deze in te vullen.
- ▶ Geef de deelnemers een exemplaar van Handout 1. Hierop staat een samenvatting van de leerpunten.

Cursusprogramma: Trainingsopzet 2

Inleiding	15 minuten
Vertoning video	30 minuten
<i>Pauze</i>	<i>15 minuten</i>
Discussie: De drijfveer van de eekhoorn	20 minuten
Oefening: De drijfveer van de eekhoorn	20 minuten
Discussie: De werkwijze van de bever	20 minuten
Oefening: De werkwijze van de bever	20 minuten
Discussie: De gave van de gans	20 minuten
Oefening: De gave van de gans	20 minuten
<i>Pauze</i>	<i>15 minuten</i>
Actieplan opstellen	20 minuten
Post-trainingsvragenlijst	20 minuten
Evaluatie van de training	5 minuten
Totaal	4 uur

Uitwerking van trainingsopzet 2

Inleiding

15 minuten

- ▶ Vraag de deelnemers zichzelf voor te stellen en kort uit te leggen wat hun functie inhoudt.
- ▶ Stel uzelf daarna voor aan de groep. Vertel hen wat u tijdens de training gaat doen en wat de trainingsdoelen zijn.
- ▶ Vertel de deelnemers dat ze tijdens deze training de drie managementprincipes zullen leren voor het creëren van de *Gung Ho-spirit* in hun organisatie:
 - De drijfveer van de eekhoorn - ervoor zorgen dat medewerkers weten dat hun werk waardevol is
 - De werkwijze van de bever - ervoor zorgen dat medewerkers zelf bepalen hoe ze hun doel willen halen
 - De gave van de gans - ervoor zorgen dat iedereen elkaar aanmoedigt

Vertel hen dat dit weliswaar geen standaard managementkreten zijn maar dat deze uitdrukkingen aan het eind van de training zeker betekenis voor hen zullen hebben. Vertel hen dat u nu een paar minuten gaat discussiëren over hun ideeën over het managen van gemotiveerde medewerkers.

- ▶ Noteer deze twee kopjes op de flipover:

Nadelen van ongemotiveerde medewerkers

Voordelen van gemotiveerde medewerkers

Vraag de deelnemers voorbeelden van beide te noemen en noteer hun antwoorden op de flipover. Probeer ongeveer vijf tot tien voorbeelden van beide te krijgen.

Vertel de deelnemers dat iedereen liever gemotiveerde dan ongemotiveerde medewerkers heeft, maar dat het niet altijd eenvoudig is om ervoor te zorgen dat medewerkers interesse in hun werk krijgen. "**Gung Ho!**" biedt drie belangrijke principes voor het motiveren van medewerkers en het verhogen van de totale productiviteit. Vertel de medewerkers dat ze nu de video gaan bekijken.

Vertoning video

30 minuten

- ▶ Vertoon "**Gung Ho!**" zonder onderbrekingen.
- ▶ Vraag de deelnemers aantekeningen te maken.
- ▶ Bespreek na afloop van de video de volgende vragen:
 - Welke van de drie stappen voor het bereiken van *Gung Ho!* is volgens u het gemakkelijkst te implementeren op uw werk? Waarom?

- Welke problemen ontstaan er als u probeert de *Gung Ho!* principes op uw werk in te stellen?
- Hoe denkt u dat u deze problemen kunt overwinnen?

Pauze

10 minuten

Discussie: De drijfveer van de eekhoorn

20 minuten

- ▶ Toon Overheadsheets 1 en lees deze voor.
- ▶ Begin een discussie op basis van deze punten. Noteer algemene ideeën op de flipover tijdens deze discussie.
- ▶ Kies een deelnemer om zijn of haar functie aan de groep uit te leggen. Vraag de deelnemer daarna om iets te noemen waardoor zijn of haar functie waardevol wordt (*dat wil zeggen, als iemand op de salarisadministratie werkt, kan het zijn of haar taak zijn om ervoor te zorgen dat alle deelnemers op tijd hun loon krijgen, wat bijdraagt aan het welzijn van veel individuen en gezinnen.*)

Als de deelnemer geantwoord heeft, vraag dan de rest van de groep om te vertellen waarom zij deze functie waardevol vinden.

- ▶ Vraag de deelnemers: ‘U weet nu wat de vele waarden van deze functie zijn. Wat is volgens u het algemene gezamenlijke doel van deze afdeling?’
Vraag de deelnemers aan het eind van de discussie tot een consensus te komen (*dat wil zeggen, het doel van de salarisadministratie is om ervoor te zorgen dat alle medewerkers elke salarisperiode op tijd betaald worden*).
 - ▶ Vraag de deelnemers: ‘Hoe verhoudt dit gezamenlijke doel zich tot de missie en/of het doel van de organisatie?’
 - ▶ Vraag de deelnemers aan het eind van de discussie tot een consensus te komen.
 - ▶ Vraag: ‘Wat is volgens u, met het oog op het gezamenlijke doel van deze afdeling, de belangrijkste eigenschap die een medewerker op deze afdeling moet hebben?’ (*dat wil zeggen, een medewerker van de salarisadministratie moet betrouwbaar en discreet zijn*).
- In deze discussie hebben we de doelen en waarden van één functie achterhaald. In de volgende oefening gaat u specifieke manieren bepalen om deze ideeën voor uw eigen functie te implementeren.

Oefening: De drijfveer van de eekhoorn

20 minuten

- ▶ *Vertel de deelnemers:* Waarom werken eekhoorns zo hard? Peggy beantwoordt deze vraag wanneer Andy Longclaw haar voor het eerst meeneemt om naar de eekhoorns in het bos te kijken.

Als u erover nadenkt, ligt het antwoord voor de hand. Ze werken om genoeg voedsel op te slaan om de winter te overleven. Ze weten dat hun werk waardevol is. Ze werken allemaal samen aan een gemeenschappelijk doel, en ze waarderen

allemaal de bijdrage die elk van hen levert.

Deel Oefening 1 uit en geef de deelnemers ongeveer tien minuten om de oefening in te vullen.

- ▶ Als de deelnemers klaar zijn, vertelt u hen dat ze door het invullen van deze oefening zijn begonnen met het implementeren van het eerste concept van *Gung Ho!* - de drijfveer van de eekhoorn - in hun werk. Ze moeten deze oefening nu ook met hun medewerkers gaan doen.

Discussie: De werkwijze van de bever

20 minuten

- ▶ Toon Overheadsheets 2 en lees deze voor,
- ▶ Bespreek onderstaande vragen en stimuleer alle deelnemers om mee te doen. Noteer de belangrijkste punten uit de discussie op de flipover.
 - Waarom is het zo belangrijk dat medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt? Hoe kunt u hen vertellen wat u verwacht?
 - Denkt u dat het belangrijk is dat mensen hun gevoelens en dromen onderdeel van hun werk maken? Waarom wel of niet?
 - Wat zijn de gevolgen als u medewerkers geen uitdagingen biedt? Hoe kunt u mensen die voortdurend dezelfde taken uitvoeren steeds nieuwe uitdagingen bieden?
- ▶ Deze vragen helpen de deelnemers om na te gaan denken over hoe de aspecten van de *werkwijze van de bever* zich laten vertalen naar de praktijk. Ga na afloop van deze discussie verder met de *Oefening: De werkwijze van de bever*.

Let op: Als u genoeg tijd heeft kunt u de deelnemers in groepjes verdelen om de discussie te voeren en daarna hun conclusie met de hele groep bespreken.

Oefening: De werkwijze van de bever

20 minuten

- ▶ Vertel dat de *werkwijze van de bever* het idee presenteert dat de mensen die het werk doen degenen zijn die het beste weten hoe dit gedaan moet worden. Managers moeten hun medewerkers sturen en doelen versterken, maar hen niet vertellen hoe ze hun werk moeten doen.

Simpel, nietwaar? In de video vindt vooral Vince het moeilijk om zijn medewerkers de vrijheid te geven om de controle te nemen over hun werk. Vertel hen dat ze in deze oefening te weten komen hoe ze deze situaties moeten aanpakken.

- ▶ Deel Oefening 2 uit en geef de deelnemers ongeveer tien minuten om deze in te vullen.
- ▶ Als de deelnemers klaar zijn, vertelt u hen dat ze nu het proces van het erkennen van hun eigen sterke punten tegenover de sterke punten van hun medewerkers zijn begonnen. Vertel hen dat ze deze oefening in gedachten moeten houden als ze weer terug zijn op hun werk. Als er problemen ontstaan, moet u een stapje

terugdoen en uw medewerkers de taken laten uitvoeren die ze het beste kunnen. U zult er verrast van staan hoe goed ze kunnen presteren als ze zich empowered voelen, en u zult inzien dat u daardoor meer tijd krijgt om te doen waar u het beste in bent.

Discussie: De gave van de gans

20 minuten

- ▶ Toon Overheadsheets 3 en lees deze voor.
- ▶ Bespreek onderstaande vragen met de deelnemers. Noteer de belangrijkste punten uit de discussie op de flipover.
 - In de video wordt het acroniem E.C.H.T. gedefinieerd als enthousiast, consequent, hartelijk en tijdig. Waarom is timing belangrijk bij het geven van een compliment? Wanneer is het te laat om een compliment te geven? Is het ooit te laat?
 - Uw aanmoedigingen moeten een reactie zijn op - of overeenkomen met - wat uw medewerkers aan het doen zijn. Hoe kunt u het beste reageren op wat uw medewerkers aan het doen zijn?
 - Wat is een voorbeeld van een voorwaardelijk compliment in tegenstelling tot een onvoorwaardelijk compliment?
 - Enthousiasme moet oprecht zijn. Geef een voorbeeld van een onenthousiaste opmerking die u deze week te horen heeft gekregen. Geef een voorbeeld van een enthousiaste opmerking. Hoe wist u het verschil?
- ▶ Deze vragen helpen de deelnemers om na te gaan denken over hoe de aspecten van de *gave van de gans* zich laten vertalen naar de praktijk.

Oefening: De gave van de gans

20 minuten

- ▶ *Lees voor:* Als iemand van u ooit in de buurt van een weiland of meer is geweest waar zich ganzen hadden verzameld en hun roep gehoord heeft als ze over kwamen vliegen, heeft u waarschijnlijk dezelfde vreugde gevoeld als ik. Vele, zelfs honderden, ganzen in koor te horen gakkelen is werkelijk één van de vreugdevolste geluiden uit de natuur. Andy Longclaw vertelt ons dat dit de *Gave van de gans* is - de gave om lawaai te maken dat andere mensen verheft en hen aanmoedigt om hun best te blijven doen.

In de video heeft u een aantal ideeën gezien om medewerkers aan te moedigen. Neem nu een paar minuten de tijd om zelf manieren te verzinnen.

- ▶ Noteer op de flipover: **Manieren om medewerkers aan te moedigen, te motiveren en te belonen.**
- ▶ Brainstorm om ideeën te bedenken over hoe managers medewerkers kunnen aanmoedigen, motiveren en belonen. Bijvoorbeeld medewerkers een uur eerder naar huis laten gaan als beloning voor hard werken of persoonlijk naar een medewerker toe gaan om hem te feliciteren als hij goed werk geleverd heeft. Moedig de deelnemers aan om creatief te zijn en noteer alle ideeën.

- ▶ Vraag de deelnemers na ongeveer tien minuten om een van de ideeën van de lijst te kiezen en kort te noteren hoe ze dit idee in de komende weken gaan implementeren. Bijvoorbeeld: 'Twee medewerkers selecteren die persoonlijke doelen bereikt hebben of die iets voor de organisatie bereikt hebben, en persoonlijk naar hen toegaan om hen te feliciteren met hun werk.'
- ▶ Vertel: We nemen vaak niet de tijd om medewerkers te feliciteren of aan te moedigen. Onverwachte lof of extraatjes doen wonderen voor het verbeteren van het moreel van een organisatie. Iedereen hoort graag dat hij goed werk levert, en het is een belangrijk onderdeel van het werk van een manager om zijn of haar medewerkers te laten horen dat ze gewaardeerd worden.

Pauze

15 minuten

Actieplan opstellen

20 minuten

- ▶ Vertel dat de deelnemers ter afsluiting van de training een actieplan gaan opstellen om de *Gung Ho!* principes te implementeren op het werk. Als ze verandering verwachten en een actieplan hebben om hiermee om te gaan, zijn ze veel beter voorbereid om veranderingen te accepteren als die zich voordoen.
- ▶ Deel Oefening 3 uit en geef de deelnemers 15 minuten om deze in te vullen.
- ▶ Vertel dat de deelnemers het actieplan ook moeten gebruiken, nu ze het gemaakt hebben. Als ze eenmaal beginnen met het implementeren van de principes van *Gung Ho!*, zullen ze dezelfde soort verbazingwekkende veranderingen zien die plaatsvonden bij Walton Works. Wens hen veel succes.

Post-trainingsvragenlijst

20 minuten

- ▶ Vertel dat deze oefening bedoeld is om de effectiviteit van deze training te evalueren. En dat deze u helpt bepalen welke gebieden u moet verbeteren voor toekomstige trainingen. Vertel de deelnemers dat ze zo eerlijk mogelijk moeten antwoorden en dat ze daar niet op aangesproken zullen worden.
- ▶ Deel Oefening 4 uit en geef de deelnemers de tijd om deze in te vullen. Haal de vragenlijsten weer op. Als u tijd genoeg heeft, kunt u de antwoorden met de hele groep bespreken.

Evaluatie van de training

5 minuten

- ▶ Geef de deelnemers Oefening 5 en vraag hen deze in te vullen.
- ▶ Geef de deelnemers een exemplaar van Handout 1. Hierop staat een samenvatting van de leerpunten.

PREVIEW
www.tfc.nl

4.

Cursistenmateriaal

De modellen voor handouts, overheadsheets en oefeningen in dit hoofdstuk mogen, in tegenstelling tot de rest van deze handleiding, worden gekopieerd voor gebruik tijdens een training op basis van het programma "Gung Ho!".

Samenvatting

De drijfveer van de eekhoorn - Waardevol werk

- ▶ Het besef dat we bijdragen aan de gemeenschap
- ▶ Iedereen werkt aan een gemeenschappelijk doel
- ▶ Normen en waarden sturen alle plannen, beslissingen en handelen

De werkwijze van de bever - Zelf bepalen hoe je het doel wilt halen

- ▶ Het speelveld heeft duidelijke grenslijnen
- ▶ Ideeën, gevoelens, behoeften en wensen worden gerespecteerd en serieus genomen
- ▶ Het werk moet te doen zijn, maar ook uitdagend

De gave van de gans - Moedig elkaar aan

- ▶ Complimenten kunnen actief of passief zijn, als ze maar E.C.H.T. zijn
- ▶ Zonder score is er geen wedstrijd; moedig ook de voortgang aan
- ▶ $E = MC^2$ - enthousiasme is gelijk aan de missie maal centen en complimenten

De drijfveer van de eekhoorn

Waardevol werk

- ▶ Het besef dat we bijdragen aan de gemeenschap
- ▶ Iedereen werkt aan een gemeenschappelijk doel
- ▶ Normen en waarden sturen alle plannen, beslissingen en handelen

De werkwijze van de bever

Zelf bepalen hoe je het doel wilt halen

- ▶ Het speelveld heeft duidelijke grenslijnen
- ▶ Ideeën, gevoelens, behoeften en wensen worden gerespecteerd en serieus genomen
- ▶ Het werk moet te doen zijn, maar ook uitdagend

De gave van de gans

Moedig elkaar aan

- ▶ Complimenten kunnen actief of passief zijn, als ze maar E.C.H.T. zijn
- ▶ Zonder score is er geen wedstrijd; moedig ook de voortgang aan
- ▶ $E = MC^2$ - enthousiasme is gelijk aan de missie maal centen en complimenten

De drijfveer van de eekhoorn

Instructies:

Beschrijf hieronder in het kort uw huidige functie. Noteer wat u weet over de organisatie, de organisatiedoelen, de medewerkers, en uw eigen rol binnen de organisatie. Noteer daarna met behulp van wat u net geleerd heeft, uw gedachten over hoe u kunt beginnen met het gebruik van de waarden van de *drijfveer van de eekhoorn*. Hieronder staan een aantal voorbeelden genoemd.

Functiebeschrijving

Voorbeeld: *Mijn organisatie produceert huishoudelijke apparaten. Er zijn twee vestigingen in de stad en de organisatie is de op twee na grootste werkgever van de stad. Ik ben de manager kwaliteitscontrole voor de broodrooster-afdeling.*

1. Het besef dat we bijdragen aan de gemeenschap

Voorbeeld: *Huishoudelijke apparaten maken moeilijke taken makkelijk en verbeteren de kwaliteit van het bestaan van miljoenen mensen.*

De werkwijze van de bever

Instructies:

Beschrijf in het kort één van de taken waarvoor uw afdeling verantwoordelijk is. Noteer daarna ideeën in elk van de twee gegeven categorieën: Wat medewerkers het beste doen en Wat ik het beste doe. Als u bij elk kopje vijf tot tien ideeën genoteerd heeft, moet u een korte mission statement schrijven over hoe u het beste uw voordeel kunt doen met de ideeën van elke lijst. Hieronder staan een aantal voorbeelden.

Mijn afdeling is verantwoordelijk voor:

Voorbeeld: *Mijn afdeling moet elke dag meer dan 100 broodroosters inspecteren en verbeteren. Als we toestaan dat er kapotte broodroosters naar klanten gestuurd worden, beschadigen we het imago van de organisatie en lopen we het risico dat de organisatie aangeklaagd wordt.*

Dingen die ik, als manager, het beste doe

Ik kan onze fouten en prestaties bijhouden.

Actieplan

Instructies:

Plan nu met behulp van wat u geleerd heeft over **Gung Ho!** een tijdschema voor het implementeren van de principes van **Gung Ho!** op uw werk.

De drijfveer van de eekhoorn - waardevol werk

Datum van implementatie: _____

Eerste stap: _____

Tweede stap: _____

Manieren om de medewerkers erbij te betrekken:

De werkwijze van de bever - zelf bepalen hoe je het doel wilt halen

Datum van implementatie: _____

Eerste stap: _____

Tweede stap: _____

Manieren om de medewerkers erbij te betrekken:

De gave van de gans - Moedig elkaar aan

Datum van implementatie: _____

Eerste stap: _____

Tweede stap: _____

Manieren om de medewerkers erbij te betrekken:

Post-trainingsvragenlijst

Instructies: Lees elke vraag en noteer het antwoord. U moet uw antwoorden tijdens de training bespreken. Deze vragenlijst is alleen maar een leeroefening en geen test.

1. Denkt u dat de principestappen van **Gung Ho!** uw medewerkers kunnen helpen motiveren? Waarom wel of niet?

2. Hoe kunt u ervoor zorgen dat alle medewerkers de waarde van wat ze doen, inzien en waarderen?

3. Waarom is het belangrijk voor een afdeling om naar een gezamenlijk doel toe te werken?

4. Hoe gaat u reageren wanneer een medewerker een idee of suggestie heeft, nu u **Gung Ho!** geleerd heeft?

5. Wat is volgens u de waardevolste les van **Gung Ho!**?

Trainingsevaluatieformulier

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

	Zeer mee eens	Mee eens	Geen mening	Mee oneens	Zeer mee oneens
Deze training richt zich op het motiveren van medewerkers.	5	4	3	2	1
Door deze training begrijp ik wat het belang is van gemotiveerde medewerkers.	5	4	3	2	1
Als gevolg van deze training heb ik meer vertrouwen in mijn vermogen om medewerkers te motiveren.	5	4	3	2	1
De doelstellingen van de training zijn duidelijk gepresenteerd.	5	4	3	2	1
Er was voldoende gelegenheid om vragen te stellen en dingen te bespreken.	5	4	3	2	1
De training was goed georganiseerd.	5	4	3	2	1

Het beste onderdeel van deze training was:

Deze training kan verbeterd worden door:

Overige opmerkingen

Ik zou deze training aanbevelen aan anderen. (Omcirkel een antwoord)

Ja / Nee