

Intervisiesessie sector Vastgoed

ONDERHOUD
NL

november 2023





Programma



- Kennismaken
- Actuele onderwerpen
- Vragen om met elkaar over te hebben
- Leiderschap
- Vanaf 18.00 uur diner
- Afsluiting en vervolgafspraken (uiterlijk 20.00 uur)

Kennismaken

- Naam, functie en bedrijf
- Grootste uitdaging voor jou als leidinggevende



Actuele onderwerpen



Actuele onderwerpen

- Welke actuele onderwerpen spelen er in het bedrijf waar je graag met je collega's over wil hebben?



Leiderschap



ONDERHOUD
NL

VASTGOED

20 JUNI

EVENT

**LEIDERSCHAP
OF MEESTERSCHAP?**

**RIJKSMUSEUM
AMSTERDAM**

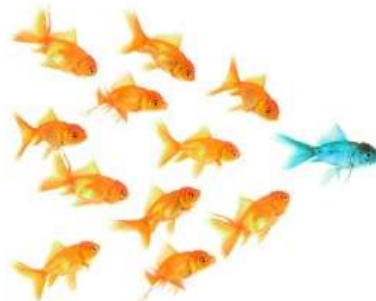
Figuur 2 • X-factor van werkgevers

Salaris	Gadgets	Unieke identiteit	Unieke missie	X-factor	Status
WG heeft iets te bieden	WG heeft iets extra's te bieden	Identiteit WG is bijzonder	Doel WG is bijzonder		
Nee				-	Concurrentienadeel
Ja	Nee			*	Concurrerend
Ja	Ja	Nee		**	Tijdelijk concurrentievoordeel
Ja	Ja	Ja	Nee	***	Onbenut concurrentievoordeel
Ja	Ja	Ja	Ja	****	Degelijk concurrentievoordeel
1.0: Deliver with Pay and Perks		2.0: Dance with People and Pride	3.0: Dream Purpose and Promise	Classificatie	

Leidinggeven



Optimaal benutten en ontwikkelen van de kennis en kunde (talenten) van medewerkers i.r.t. het doel van de onderneming



Leidinggeven in de breedte



Vaktechnische *competenties*

- Kennis producten, materialen
- Oordeelvorming
- Creativiteit



Organisatorische *competenties*

- Plannen en organiseren
- Werk indelen
- Leidinggeven aan anderen
- Resultaatgerichtheid



Sociaal communicatieve *competenties*

- Samenwerken
- Overtuigingskracht
- Betrokkenheid
- Communicatie
- Klantgerichtheid



Werkhouding- gerelateerde *competenties*

- * Besluitvaardigheid
- Initiatief nemen
- Kwaliteitsbewustzijn
- Flexibiliteit

Basis voor leidinggeven



De basis: ARI en OPA



- **Aandacht:** de wereld is groter is dan jezelf
- **Respect** is het besef dat iedereen gelijkwaardig is
- **Interesse** is het streven om verbinding te maken met wat de ander beweegt



alles wat je aandacht
geeft groeit

De basis: ARI en OPA



- **Openhartigheid:** is zeggen waar je voor staat
- **Prioriteit:** betekent kiezen voor wat wel of niet wordt gedaan
- **Actie:** is de verantwoordelijkheid nemen om tot daden te komen



Belang van bewust leidinggeven



Wanneer is iemand een goede leidinggevende?



Effectieve leidinggevenden



1. Geven respect en vertrouwen
2. Nemen de tijd wanneer nodig
3. Luisteren goed en hakken knopen door (niet altijd positief)
4. Geven duidelijke redenen en argumenten voor beslissingen
5. Geven verantwoordelijkheid af
6. Betrekken medewerkers bij ontwikkelingen
7. Geven zelf het goede voorbeeld
8. Laten medewerkers 'uitblinken'

Situationeel leidinggeven



A young girl with bright red hair styled in two pigtails is smiling broadly. She is wearing a green and white striped shirt. A small, light-colored monkey is perched on her right shoulder. The background is a blurred outdoor setting with a building and trees.

'Ik heb dat nog nooit gedaan,
dus ik denk dat ik dat wel kan!'

Situationeel leidinggeven

<i>hoog</i>	S3 Motiveren Medewerker m.b.t. die taak: "Ik kan het prima, maar heb niet altijd even veel zin"	S2 Coachen Medewerker m.b.t. die taak: "Ik kan het nog niet zo goed en twijfel of ik het wel leuk vind"
Onder- steunend gedrag	S4 Delegeren Medewerker m.b.t. die taak: "Daar hoef je niet naar om te kijken"	S1 Instrueren Medewerker m.b.t. die taak: "Ik wil graag maar kan het niet"
<i>laag</i>	<i>laag</i>	<i>hoog</i>
	Sturend gedrag	

Situationeel leidinggeven

S1: 'Ik wil graag maar kan het niet': instrueren

- De medewerker is nog niet bekwaam, maar wel sterk betrokken of bereid.
- Je geeft veel instructies, die gedetailleerd zijn: je vertelt bijvoorbeeld uit welke stappen een bepaalde taak bestaat, hoe de stappen moeten worden gezet en hoe de kwaliteit moet zijn
- Vaak volg je tijdens het werk de handelingen van de medewerker en controleer je de resultaten: *taakgericht*
- Valkuil is dat je autoritair overkomt: als een baasje of een leraar

	laag	hoog
Ondersteunend gedrag	S3 Motiveren Medewerker m.b.t. die taak: "Ik kan het prima, maar heb niet altijd even veel zin"	S2 Coachen Medewerker m.b.t. die taak: "Ik kan het nog niet zo goed en twijfel of ik het wel leuk vind"
	S4 Delegeren Medewerker m.b.t. die taak: "Daar hoef je niet naar om te kijken"	S1 Instrueren Medewerker m.b.t. die taak: "Ik wil graag maar kan het niet"
	laag	hoog
	Sturend gedrag	

Situationeel leidinggeven

S2: 'Ik kan het nog niet goed en ik weet ook niet of ik het wel leuk vind': coachen

- De medewerker kent bepaalde basisvaardigheden nog onvoldoende of maakt zelfs fouten, bovendien is hij nog niet enthousiast over de taak
- Je helpt inhoudelijk, maar je geeft ook veel aandacht aan de houding van de medewerker. Je vraagt hem meer durf en initiatief te laten zien en steunt vorderingen. Als hij vooruit gaat, geef je ruimte om mee te denken over aanpak en stimuleert medewerker om zelf werkwijze te evalueren: "Waarom kies je nu voor deze benadering?". Stijl is *taak- én mensgericht*.
- Een valkuil is dat je de medewerker gaat betuttelen.

	<p>S3 Motiveren Medewerker m.b.t. die taak: "Ik kan het prima, maar heb nie altijd even veel zin"</p>	<p>S2 Coachen Medewerker m.b.t. die taak: "Ik kan het nog niet zo goed en twijfel of ik het wel leuk vind"</p>
<p>hoog</p> <p>Ondersteunend gedrag</p> <p>laag</p>	<p>S4 Delegeren Medewerker m.b.t. die taak: "Daar hoef je niet naar om te kijken"</p>	<p>S1 Instrueren Medewerker m.b.t. die taak: "Ik wil graag maar kan het niet"</p>
	laag	hoog

Sturend gedrag

Situationeel leidinggeven

S3: 'Ik kan het prima, maar heb niet altijd even veel zin': motiveren

- De medewerker weet precies hoe het moet, maar is niet altijd gemotiveerd. Je hoeft deze medewerker niet meer uit te leggen hoe iets gedaan moet worden.
- Je geeft daarom vrijwel geen instructie meer. Wel ondersteun je de medewerker door verantwoordelijkheden te delen en door veel vragen te stellen: actief luisteren, de ander raadplegen en betrekken, complimenteren en stimuleren en gebrek aan motivatie opsporen. Dit is een *mensgerichte* stijl van leidinggeven.
- Een valkuil is dat je overkomt als therapeut

hoog	S3 Motiveren Medewerker m.b.t. die taak: "Ik kan het prima, maar heb niet altijd even veel zin"	S2 Coachen Medewerker m.b.t. die taak: "Ik kan het nog niet zo goed en twijfel of ik het wel leuk vind"
Ondersteunend gedrag	S4 Delegeren Medewerker m.b.t. die taak: "Daar hoef je niet naar om te kijken"	S1 Instrueren Medewerker m.b.t. die taak: "Ik wil graag maar kan het niet"
laag	laag	hoog
	Sturend gedrag	

Situationeel leidinggeven



S4: 'Daar hoeft je niet naar om te kijken': delegeren

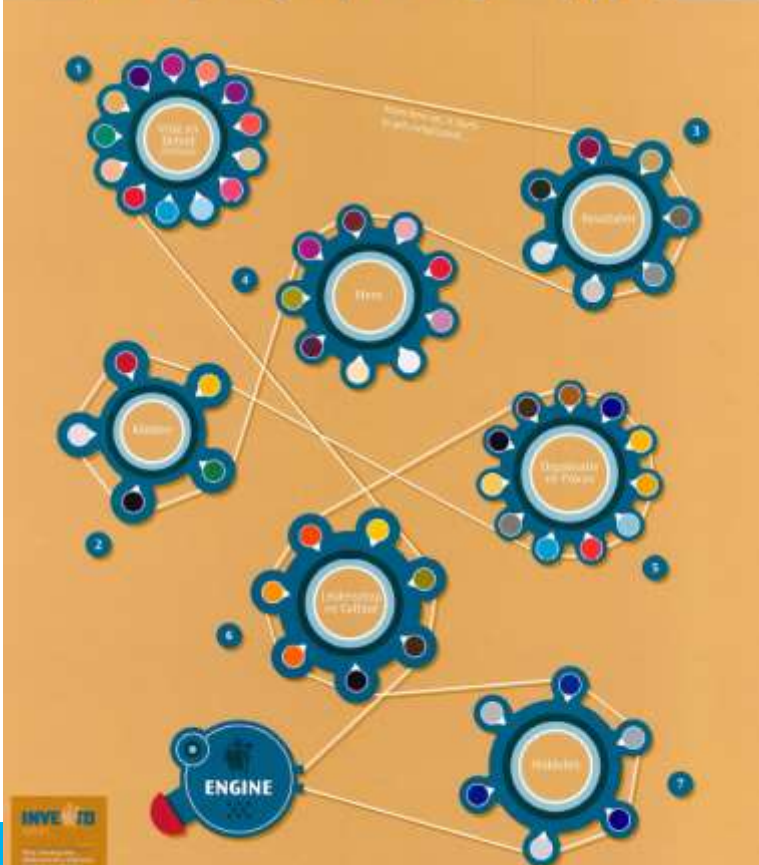
- Deze medewerker heeft plezier in zijn werk en maakt weinig tot geen fouten. Iemand die je zelfstandig kunt laten functioneren. Je kunt de verantwoordelijkheid voor deze taak overdragen aan de medewerker: je delegeert de taak.
- Je geeft weinig sturing en biedt weinig ondersteuning. Deze stijl is *weinig taakgericht en weinig mensgericht*.
- Een valkuil is, dat je bij deze medewerker ook bij andere taken dezelfde stijl hanteert. Het risico is dat de medewerker dan alsnog bij die taken faalt.

hoog	S3 Motiveren Medewerker m.b.t. die taak: "Ik kan het prima, maar heb niet altijd even veel zin"	S2 Coachen Medewerker m.b.t. die taak: "Ik kan het nog niet zo goed en twijfel of ik het wel leuk vind"
Ondersteunend gedrag	S4 Delegeren Medewerker m.b.t. die taak: "Daar hoeft je niet naar om te kijken"	S1 Instrueren Medewerker m.b.t. die taak: "Ik wil graag maar kan het niet"
laag	laag	hoog

3 domeinen van leidinggeven

	Strategisch niveau	Organiseerniveau	Verrichtingen-niveau op het project
Waar let je op bij medewerkers:	Sluit houding en gedrag van onze medewerkers aan op onze doelen/strategie ?	Doet ieder de taken die van hem verwacht worden correct en volgt hij/zij ook afgesproken methoden en gebeurt dus de realisatie zoals gepland en begroot?	Is de sfeer goed en wordt gemotiveerd gewerkt door ieder zodat $1 + 1 = 3$?
Waar ben je als leiding zélf dus op gefocust:	Inspireren (<i>horizontaal</i>)	Sturen en ingrijpen als nodig (<i>verticaal</i>)	Ondersteunen (<i>horizontaal</i>)

- | | | | | | | |
|-----------------------|--------------|-------------|-------------|--------------|---------------------------|--------------|
| 1 Nieuw en innovatief | 2 Maakt | 3 Besluit | 4 Besluit | 5 Opleggen | 6 Levensduur en cultuur | 7 Middelen |
| 8 Nieuw | 9 Opleggen | 10 Besluit | 11 Besluit | 12 Opleggen | 13 Levensduur en cultuur | 14 Middelen |
| 15 Nieuw | 16 Opleggen | 17 Besluit | 18 Besluit | 19 Opleggen | 20 Levensduur en cultuur | 21 Middelen |
| 22 Nieuw | 23 Opleggen | 24 Besluit | 25 Besluit | 26 Opleggen | 27 Levensduur en cultuur | 28 Middelen |
| 29 Nieuw | 30 Opleggen | 31 Besluit | 32 Besluit | 33 Opleggen | 34 Levensduur en cultuur | 35 Middelen |
| 36 Nieuw | 37 Opleggen | 38 Besluit | 39 Besluit | 40 Opleggen | 41 Levensduur en cultuur | 42 Middelen |
| 43 Nieuw | 44 Opleggen | 45 Besluit | 46 Besluit | 47 Opleggen | 48 Levensduur en cultuur | 49 Middelen |
| 50 Nieuw | 51 Opleggen | 52 Besluit | 53 Besluit | 54 Opleggen | 55 Levensduur en cultuur | 56 Middelen |
| 57 Nieuw | 58 Opleggen | 59 Besluit | 60 Besluit | 61 Opleggen | 62 Levensduur en cultuur | 63 Middelen |
| 64 Nieuw | 65 Opleggen | 66 Besluit | 67 Besluit | 68 Opleggen | 69 Levensduur en cultuur | 70 Middelen |
| 71 Nieuw | 72 Opleggen | 73 Besluit | 74 Besluit | 75 Opleggen | 76 Levensduur en cultuur | 77 Middelen |
| 78 Nieuw | 79 Opleggen | 80 Besluit | 81 Besluit | 82 Opleggen | 83 Levensduur en cultuur | 84 Middelen |
| 85 Nieuw | 86 Opleggen | 87 Besluit | 88 Besluit | 89 Opleggen | 90 Levensduur en cultuur | 91 Middelen |
| 92 Nieuw | 93 Opleggen | 94 Besluit | 95 Besluit | 96 Opleggen | 97 Levensduur en cultuur | 98 Middelen |
| 99 Nieuw | 100 Opleggen | 101 Besluit | 102 Besluit | 103 Opleggen | 104 Levensduur en cultuur | 105 Middelen |



Inspireren om houding en gedrag medewerkers aan te laten sluiten op doelen van het bedrijf




- Vooral een taak van de bedrijfsleiding:
 - Doelen geven die medewerkers begrijpen en trots op kunnen zijn
 - Blijven communiceren over belangrijke onderwerpen gezien de gestelde doelen
 - Hulpmiddelen en ondersteuning geven om het werk zo te kunnen doen dat doelen ook echt dichterbij komen
 - Het van elkaar leren stimuleren om doelen steeds beter te bereiken

Hoe gaat dat binnen jullie bedrijven?

Sturen of ingrijpen (als nodig) zodat ieder de taken op juiste wijze doet



- 
- Heldere organisatiestructuur met logische taakverdeling
 - Passende wijze van coördinatie: onderlinge afstemming, direct toezicht, standaardisatie werkproces, standaardisatie resultaten
 - Duidelijke proces en instrumenten
 - Consequent leidinggeven volgens afgesproken taakverdeling en werkafspraken ('hard op de inhoud, zacht op de relatie')

Ondersteunen zodat de sfeer goed is en gemotiveerd wordt gewerkt



Motivatie is het gevoel dat je aanzet tot beginnen én afmaken van een taak

Preciezer:

- dat je aanzet tot bepaald gedrag....
- ... want met dat gedrag denk je iets te krijgen dat je nodig hebt!



Motiveren

Stellingen:

- Geld motiveert
- Ik weet wat mij motiveert,
dus ik weet wat anderen motiveert



Hoe werkt motiveren?



Hoe werkt motiveren?



Ondersteunen zodat de sfeer goed is en gemotiveerd wordt gewerkt



Wat doe je zelf om de sfeer in je team te verbeteren en mensen te motiveren?



Motiveren



Wat motiveert medewerkers?

- betekenis, waarde van het werk
- beroep op deskundigheid
- beroep op creativiteit
- verbondenheid met het bedrijf/team
- beslissingsruimte of regelcapaciteit

- zekerheid
- status
- materiële beloning

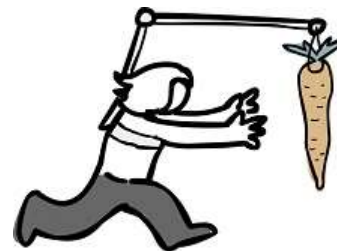
Motiveren: benoem positief gedrag



Motivatie stimuleren: top 10

1. Geef complimenten
2. Stel realistische doelen
3. Geef vertrouwen
4. Betrek teamleden bij beslissingen
5. Communiceer duidelijk
6. Stimuleer creativiteit en ontwikkeling
7. Zorg voor goede werkomstandigheden
8. Geef het goede voorbeeld
9. Vier de successen
10. Benader elke medewerker anders

Wat zou je zelf als leidinggevende nog meer/beter kunnen doen?



Afsluiting

