***Syllabus***

***Management Skills***



##### Inhoudsopgave

[1. Inleiding 5](#_Toc361689889)

[1.1. Doel 5](#_Toc361689890)

[1.2. Programma 5](#_Toc361689891)

[1.3. Planning 7](#_Toc361689892)

[1.4. En verder…. 7](#_Toc361689893)

[2. Teamontwikkeling 8](#_Toc361689894)

[2.1. Teamontwikkeling in 4 fasen (Tuckman) 8](#_Toc361689895)

[2.2. Vijf frustraties in een team (Lencioni) **9**](#_Toc361689901)

[3. Teamrollen (Belbin)](#_Toc361689907) 12

[3.1. Inleiding](#_Toc361689908) 12

[3.2. De teamrollen 12](#_Toc361689909)

[4. Kernkwaliteiten](#_Toc361689918) 14

[4.1. Kernkwaliteit en valkuil **14**](#_Toc361689919)

[4.2. Van valkuil naar kernkwaliteit 14](#_Toc361689920)

[4.3. Kernkwaliteit en de uitdaging **14**](#_Toc361689921)

[4.4. Kernkwaliteiten en allergie 15](#_Toc361689922)

[4.5. Opbouwen van een kernkwadrant **16**](#_Toc361689923)

[5. Emotionele intelligentie](#_Toc361689930) 18

[5.1. Bewustzijn van eigen emoties 18](#_Toc361689931)

[5.2. Hanteren van eigen emoties 18](#_Toc361689932)

[5.3. Bewust zijn van emoties van ander **19**](#_Toc361689933)

[5.4. Hanteren van emoties van ander](#_Toc361689934) 19

[6. Assertiviteit 20](#_Toc361689935)

[6.1. Assertiviteit 20](#_Toc361689936)

[6.2. Subassertiviteit 20](#_Toc361689937)

[6.3. Agressiviteit](#_Toc361689938) 21

[7. Gedachten en gevoelens sturen (RET)](#_Toc361689939) 22

[7.1. Inleiding](#_Toc361689940) 22

[7.2. Rationele en irrationele gedachten](#_Toc361689941) 22

[7.3. ABCDE-model](#_Toc361689942) 23

[7.4. Het toepassen van het ABCDE-model 23**F**](#_Toc361689943)

[8. Time-management 25](#_Toc361689944)

[8.1. Vijf niveaus van time-management 25](#_Toc361689945)

[8.2. Prioriteiten stellen 25](#_Toc361689946)

[8.3. Tips 27](#_Toc361689947)

[9. Effectief communiceren](#_Toc361689948) 29

[9.1. Het communicatieproces **29**](#_Toc361689949)

[9.2. Tips voor effectieve communicatie](#_Toc361689950) 29

[9.3. Communicatieniveaus: IPSE 30](#_Toc361689958)

[10. Feedback](#_Toc361689963) 32

[10.1. Inleiding 32](#_Toc361689964)

[10.2. Respectvol feedback geven **32**](#_Toc361689965)

[10.3. Feedback ontvangen 33](#_Toc361689966)

[11. Conflicthantering](#_Toc361689967) 34

[11.1. Inleiding](#_Toc361689968) 34

[11.2. Conflicthanteringstijlen](#_Toc361689974) 36

[12. Slecht-nieuws-gesprek](#_Toc361689980) 39

[12.1. Fasen in het brengen van slecht nieuws](#_Toc361689981) 39

[12.2. Indirecte methoden om slecht nieuws mee te delen 4](#_Toc361689985)0

[13. Vier rollen als leidinggevende](#_Toc361689986) 42

[14. Situationeel leidinggeven](#_Toc361689987) 43

[15. Motiveren](#_Toc361689988) 45

[15.1. Extrinsieke en intrinsieke motivatie](#_Toc361689989) 45

[15.2. Behoeftehiërarchie van Maslow](#_Toc361689990) 45

[15.3. Inspiratie en visie 46](#_Toc361689991)

[15.4. Alles goed geregeld](#_Toc361689992) 46

[16. Delegeren in 4 stappen](#_Toc361689993) 47

[16.1. Voorbereiding](#_Toc361689994) 47

[16.2. Overdracht](#_Toc361689995) 47

[16.3. Monitoring](#_Toc361689996) 48

[16.4. Evaluatie](#_Toc361689997) 48

[17. Vergadertechniek](#_Toc361689998) 49

[Bijlage: 10 tips voor leidinggevenden](#_Toc361689999) 51

[Meer lezen?](#_Toc361690000) 52

# Inleiding

Voor je ligt de syllabus ‘Management skills’, met de belangrijkste theorie uit de gelijknamige training uit het najaar van 2013.

## Doel

Het doel van de training is om jou als deelnemer toe te rusten met de belangrijkste communiatieve managementvaardigheden voor je (nieuwe) rol als leidinggevende. Uit het hele scala van relevante vaardigheden zijn hiertoe de belangrijkste onderwerpen verwerkt tot een samenhangende training; o.a.: communicatie, leidinggeven, samenwerken, motiveren, teambuilding, conflicthantering, beïnvloeden, time-management, vergaderen en delegeren.

Meer specifiek is de training er op gericht dat je inzicht krijgt in de belangrijkste:

* Eigen leerpunten op het gebied van persoonlijke managementvaardigheden
* Principes van communicatie, en je eigen sterktes en verbeterpunten daarin
* Fasen van teamontwikkeling, de fase waarin je eigen team zich bevindt en manieren om je team verder te brengen
* Aspecten van (situationeel) leidinggeven
* Aspecten van EQ (emotionele intelligentie) en manieren om je eigen EQ te vergroten
* Effecten van je eigen communicatie op anderen in tweegesprekken
* Manieren om effectief te delegeren en te motiveren, ook aan je eventuele oud-collega’s
* Algemene en individuele valkuilen voor effectief time-management
* Stijlen en stappen om conflicten te hanteren
* Handvatten voor resultaatgericht vergaderen

Je krijgt als deelnemer de gelegenheid om te oefenen met minimaal de ‘management skill’ die voor jou het belangrijkste is, zowel tijdens de training als (middels werkopdrachten) in de dagelijkse werkpraktijk tussen de verschillende trainingsdagen in.

## Programma

Het programma is als volgt:

|  |  |
| --- | --- |
| *Vooraf* | *Voorbereidingsopdracht* |
| **1e dag**: ochtend | - Individuele leerdoelen - Leren en samenwerken - Team-management |
| Middag | - Communicatie  (oefenen met communiceren, feedback en motiveren) |
| *Tussentijds* | *Werkopdracht* |
| **2e dag**: ochtend | - Situationeel leidinggeven en delegeren |
| Middag | - Oefenen (met acteurs) |
| *Tussentijds* | *Werkopdracht* |
| **3e dag**: ochtend | - Professioneel werken   (time-management, vergaderen, conflicthantering) |
| Middag | - Oefenen (met acteurs) |
| *Tussentijds* | *Werkopdracht* |
| **4e dag**: ochtend | - Terugblikken en aanscherpen |
| Middag | - Oefenen (met acteurs) |

## Planning

De trainingsdagen zijn gepland op:

- ….

- ….

- ….  
- …. (terugkomdag)

## Opbouw syllabus

De syllabus is vooral bedoeld als naslagwerk. De hoofdstukken zijn als volgt gerangschikt:  
Hoofdstuk 1 is ter inleiding. In hoofdstukken 2 en 3 kijken we naar Teams. Het persoonlijke, individuele functioneren komt aan bod in hoofdstukken 4 t/m 8. Hoofdstukken 9 t/m 12 gaan over communicatie, en hoofdstukken 13 t/m 17 gaan over leidinggeven.   
Tot slot bevat de syllabus nog een bijlage met 10 tips over leidinggeven en een literatuurlijst.

## En verder….

Het woord managen heeft twee betekenissen, die in dit kader beide van belang zijn. De eerste betekenis is ‘besturen, leiden, regeren’. Dat gaat over je rol als leidinggevende die mensen aanstuurt. De tweede betekenis is ‘iets voor elkaar krijgen’. Dat betekent dat je samen met je medewerkers de teamdoelen moet zien te realiseren. Alle onderwerpen die in deze syllabus aan bod komen, hebben hiermee te maken.

Je kunt de syllabus gebruiken als naslagwerk ná de training, maar ook als ‘voorslagwerk’ vóór de training. Hoe beter je de theorie al kent, hoe makkelijker het zal zijn om het in de training in oefeningen en rollenspellen in gedrag om te zetten. En dat helpt bij de laatste stap: de toepassing in de weerbarstige praktijk van het dagelijkse werk.

Voor de vrouwen: waar ‘hij’ of ‘zijn’ staat, is even goed ‘zij’ of ‘haar’ bedoeld.

De training en de syllabus zijn ontwikkeld door Maarten Stoffers van bureau Maarten Stoffers, training en coaching. Meer informatie is te vinden op [www.MaartenStoffers.nl](http://www.MaartenStoffers.nl).