

Opleiding Leidinggeven en Werkplaatsorganisatie

pvo

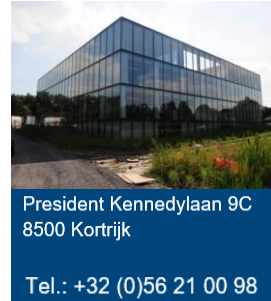
PvO (Partners voor Ondernemers)



pvo

Wie zijn we

- 1976
 - Opleiding
 - Consultancy
 - Coaching en begeleiding
- 1997
 - Organisatie – ontwikkeling



President Kennedylaan 9C
8500 Kortrijk

Tel.: +32 (0)56 21 00 98



3

pvo

Wat doen we?

- Consultancy
 - Analyseren & adviseren
- Implementeren
 - Begeleiden & coachen
- Opleiding
 - Praktijkgericht kennisdelen
- Tools
 - IWOS, WOCAM,...



4

pvo

Wat doen we?



PRODUCTIE

- Lean Manufacturing
- Werkpoststudie
- Tijdstudie & Normstelling
- Bezettingsanalyses
- Dynamisch normeren
- Omsteltijdreductie
- Rendementsopvolging (OEE - productiviteit)
- Lijnbalancerings
- 5S
- Systematic Lay-out Planning



ADMINISTRATIE

- Lean Office
- Procesoptimalisatie
- Bezettingsanalyse administratieve diensten
- Performantie-management
- 5S



LOGISTIEK

- Magazijninrichting
- Flowoptimalisatie
- Voorraadbeheer
- Planning van magazijnactiviteiten
- Productiviteitsverhoging magazijnmedewerkers
- Dynamisch normeren van magazijnactiviteiten

5

pvo

Contactgegevens

- Koen Mestdach
 - koenmestdach@pvo.be
 - 056 / 21 00 98

- Fien Roose
 - fienroose@pvo.be
 - 056 / 21 00 98

- Marijn Dhaenens
 - marijndhaenens@pvo.be
 - 056 / 21 00 98

6

pvo

Deel 1: Leidinggeven



Leidinggeven

- Wat is leidinggeven voor mij?
- Waaruit bestaat leidinggeven?
 - -
 - -
 - -
 - -
 - -
 - -

Leidinggeven is:

**Met en
door mensen
doelen realiseren**

9

pvo

Wat zijn die doelen?

- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -

10

pvo

Over welke (hulp-) middelen beschikken wij hiervoor?

- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -

Doelstellingen medewerkers?

- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -

Doelstellingen bedrijf - medewerker

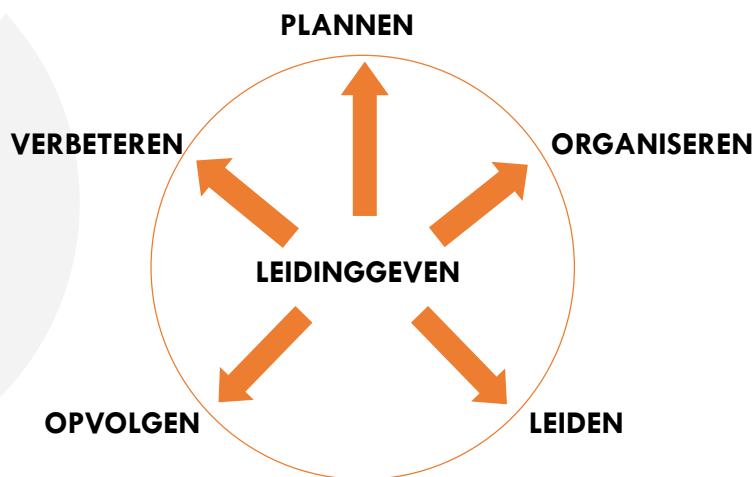
- Doelstellingen bedrijf

- winst maken
- voortbestaan veilig stellen

- Doelstellingen werknemer

- inkomen verwerven
- werkzekerheid
- sociale doelstellingen
- zelfontplooiing

Leidinggeven



Plannen

- Welke activiteiten dienen er te gebeuren ?
- Zijn alle bewerkingen voldoende gekend ?
- Zijn de uitvoeringstijden gekend ?
- Wie is er het best geschikt om taken uit te voeren ?
- Zijn alle grondstoffen en gereedschappen beschikbaar ?
- Kunnen bepaalde problemen verwacht worden bij de uitvoering ?

Fleximatrix

	Uitvoerende taken										Regeltaken																											
	Malerij	Tankvloer	Onderhoud	HSE	Q.C.	Planning	Overige	TC taken	PAMI mentor	SBK mentor	Plannen halffabrikaten (ex.mg. 11)	Gereedmiden prod. opdrachten	Bestellen hulpmaterialen	Printen werklijsten	Printen productie-orders e.d.	Voorraad inventarisatie	Keuringen	Onderhoud meetapparatuur	Keuringen halffabrikaten	Codificatie van MTS	Handhaven VGWM	Uitv. ronde veiligheidschecklist	Beheer PBM	Storingsanalyse en int. acties	Onderhoud tankvloer	Onderhoud malerij	Beheer gereedschappen	Controle weesystemen	Filteren	Mica 5	Metallics	Wegen	Destilleren	Mengen				
Medewerker A	X	X	X	X	X	X	X																															
Medewerker B	X	X	X	X								X	X																									
Medewerker C	X	X	X							X	X	X																										
Medewerker D	X	X		X	X					X																												X
Medewerker E			X	X								X	X	X																								
Medewerker F	X		X		X		X																															
Medewerker G			X	X													X																					
Bereikt	3	4	2	3	4	3	2	1	0	1	1	0	1	0	0	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	0	1	1	0	1	2				
Nodig	4	4	4	4	6	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Flex-score (%)	75	100	50	75	66	75	100	50	0	50	50	0	50	0	0	100	50	50	50	100	50	100	50	100	50	100	50	50	0	50	100							

Organiseren

- Organiseren van mensen
- Organiseren van machines
- Organiseren van materialen
- Organiseren van methodes

Leiden

- Instructies & opdrachten geven
- Informatie en uitleg verstrekken
- Voortgang opvolgen
- Indien nodig bijsturen
- Motiveren, stimuleren en waarderen

Objectieven

- Veiligheid
- Kwaliteit
- Productiviteit
- Leverbetrouwbaarheid
- Orde en netheid
-



Verbeteren

- CARTESIAANS DENKEN
- Descartes: discours sur la méthode

- | | |
|---|---------------|
| • Feiten verzamelen | (l'évidence) |
| • Systematisch analyseren | (l'analyse) |
| • Hieruit iets beters opbouwen | (la synthèse) |
| • Erover waken dat het toegepast blijft | (le contrôle) |

Afspraken rond leidinggeven

- **Duidelijke managementstructuur** een duidelijke en heldere lijn op het gebied van gezag, verantwoording en autoriteit.
- **Gelijk(waardig)heid** conform de kernwaarden van de organisatie: Alle medewerkers, teams en afdelingen gelijk behandelen.
- **Bestendigheid** van de leiding: van de leiding: medewerkers op de juiste plaats die de juiste activiteiten uitvoeren en anderzijds een voldoende uitdagende taakhoud én voldoende competentieontwikkeling van medewerkers én leidinggevende

Afspraken rond leidinggeven

- **Mogelijkheid tot delegeren:** verantwoordelijkheid en bevoegdheid tot organiseren & uitvoeren toewijzen aan andere(n)

De aansprakelijkheid voor het resultaat blijft altijd bij de leidinggevende !

- **Voorbeeldgedrag in communicatie:** in communicatie: vertrouwensvol en respectvol samenwerken

“Zeg wat je doet & doe wat je zegt!”

Persoonlijk optreden van de chef

1. Eigen kennis
2. Dagelijks contact
3. Favoritisme
4. Eigen fouten kunnen toegeven
5. Rechtlijnigheid
6. Problemen aanpakken
7. Reageren op feiten
8. Persoonsgebonden conflicten
9. Zelfbeheersing
10. Geduld om te blijven herhalen



Stijl van leidinggeven

	1	2	3	4	5	6	7	8
1.1.	a	e	a	c	a	c	c	b
1.9.	b	d	c	e	b	b	b	a
5.5.	c	b	d	a	e	a	d	e
9.1.	d	a	e	b	d	d	e	c
9.9.	e	c	b	d	c	e	a	d

Leiderschapsstijlen

De zorg voor het resultaat

- Stellen van en/of werken met targets
- Maximaliseren van output, kwaliteit en rendement
- Opvolgen en uitvoeren van controles
- Zoeken naar verbeteringen
- Streven naar automatisering waar van toepassing
- Voorzien van rendementsgerichte opleiding

Leiderschapsstijlen

De zorg voor de medewerkers

- Bespreken van persoonlijke problemen
- Bedankt kunnen zeggen
- Informatie verstrekken over de gang van zaken
- Bevorderen van inspraak
- Kunnen luisteren
- Coachen van medewerkers
- Stimuleren van doorgroeimogelijkheden

Stijl van leidinggeven

Blake & Mouton

Medewerkers	1.9								9.9
					5.5				
		1.1							9.1
								Resultaat	

27

pvo

Leiderschapsstijlen

Verskillende types van leiders

- De autoritaire leider
- De welwillende leider
- De laissez-faire leider
- De overleg-leider



28

pvo

Leiderschapsstijlen

Welke stijl hanteren?

- Afhankelijk van:
- De gemiddelde stijl van leidinggeven die het bedrijf hanteert
- De eigen stijl van leidinggeven
- De mate waarin beide van elkaar afwijken
- Het type medewerkers
- De situatie, omstandigheden, omgeving

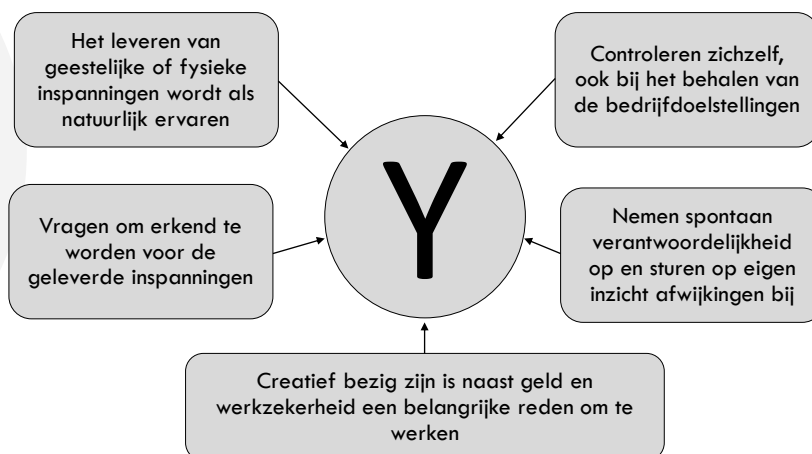
Typologie medewerker

X-types



Typologie medewerkers

Y-types



31

pvo

Situationeel leidinggeven

- Stijlbereik
- Stijlflexibiliteit

32

pvo

Motiveren van medewerkers

- GEMOTIVEERDE MEDEWERKERS:

- Werken nauwkeurig
- Werken zelfstandig
- Blijven doorwerken ook als de chef er niet is
- Nemen initiatieven
- Zijn bereid om extra inspanningen te leveren
- Willen zich bijscholen
- Zijn meestal opgewekt
- Stimuleren hun collega's
- Stellen vragen
- Helpen mee oplossingen zoeken
- Zetten door, geven niet vlug op

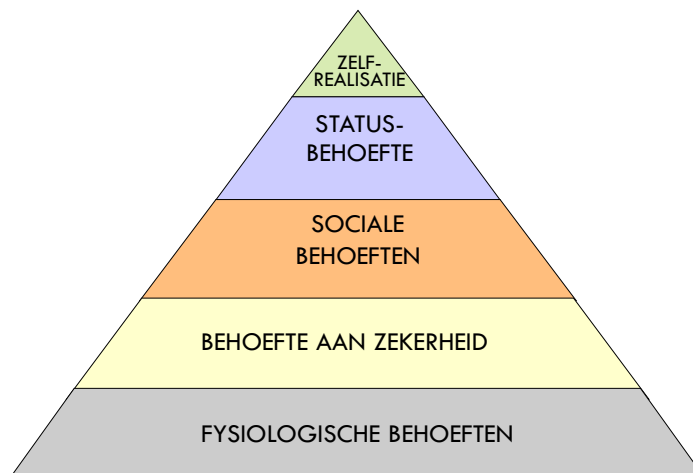


33

pvo

Motiveren van medewerkers

De behoeftenpiramide



34

pvo

Motiveren van medewerkers

De behoeftenpiramide

- Fysiologische behoeften
voeding, kleding, onderdak
- Behoeftte aan zekerheid
inkomen, werkzekerheid
- Sociale behoeften
erbij horen, vriendschap, aangename sfeer
- Statusbehoefte
aanzien, gewaardeerd worden
- Zelfrealisatie
ontplooiing, uitdagingen

Motiveren van medewerkers

Motivatoren

- Realisatie
- Erkenning
- Werkinhoud
- Verantwoordelijkheid
- Ontwikkelen van competenties
- Groei

Motiveren van medewerkers

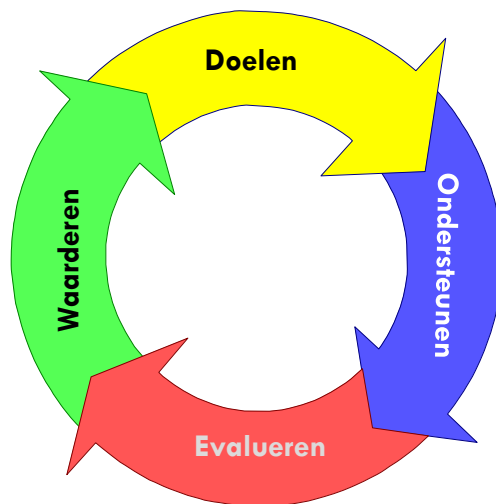
Demotivatoren

- Werkomstandigheden
- Verloning
- Bedrijfsbeleid
- Relaties met chef of collega's
- Werksfeer
- Werk(on)zekerheid

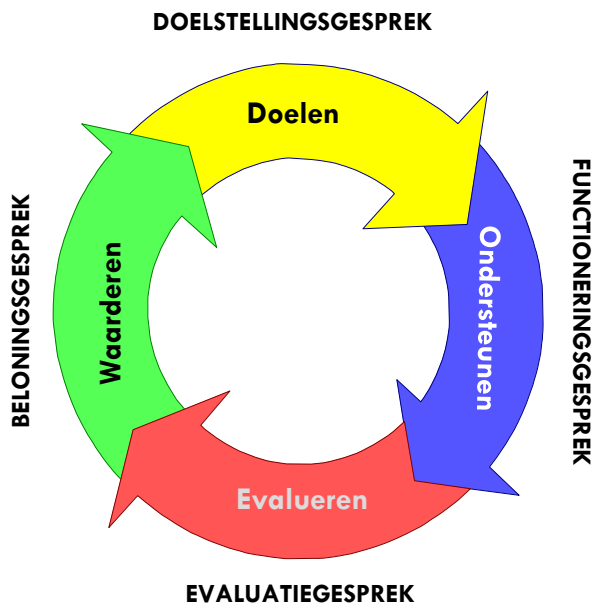
Leidinggeven

Met en
door mensen
doelen realiseren

Leidinggeven



Leidinggeven



DOELSTELLINGSGESPREK

Resultaatgerichte afspraken maken voor langere termijn

- SMART
- Kan top-down / bottom-up / combinatie
- Overleg (dikwijls 2 gesprekken nodig)
- Afspraken op papier en duidelijk
- Prestatie ('wat')
- Competenties ('hoe') : technisch én gedrag

FUNCTIONERINGSGESPREK

Ondersteuning

- Bespreken van vooruitgang, het proces en het functioneren
- Het functioneringsgesprek fungeert hier als regelmatig en systematisch voortgangsgesprek
- Frequentie: zo vaak als nodig is (situationeel leiderschap)
- Coach of sturen?

FUNCTIONERINGSGESPREK

Ondersteuning

- Een gestructureerd gesprek
- Tussen werknemer en zijn leidinggevende
- Twee-richtingsgesprek op basis van gelijkwaardigheid
- Regelmatig terugkerend
- Geven en krijgen van feedback, zowel medewerker als leidinggevende
- Gericht op heden en toekomst
- Gezamenlijk problemen oplossen
- Geen oordeel

EVALUATIEGESPREK

Beoordeling

- 1 x per jaar evalueren van de individuele prestaties
- Beoordelen van functioneren in het verleden
- Formeel en eenzijdig
- Medewerker krijgt de gelegenheid om te reageren maar kan het oordeel niet beïnvloeden
- Dient om rechtspositionele beslissingen formeel vast te leggen
- Niet combineren met doelstellingsgesprek (= nieuwe start)

EVALUATIEGESPREK

Gedrag objectiveren en meetbaar maken

Niveau 1:

- De medewerker laat materiaal rondslingeren
- De medewerker kuist het materiaal niet
- De medewerker gebruikt het materiaal niet waarvoor het materiaal dient

Niveau 2:

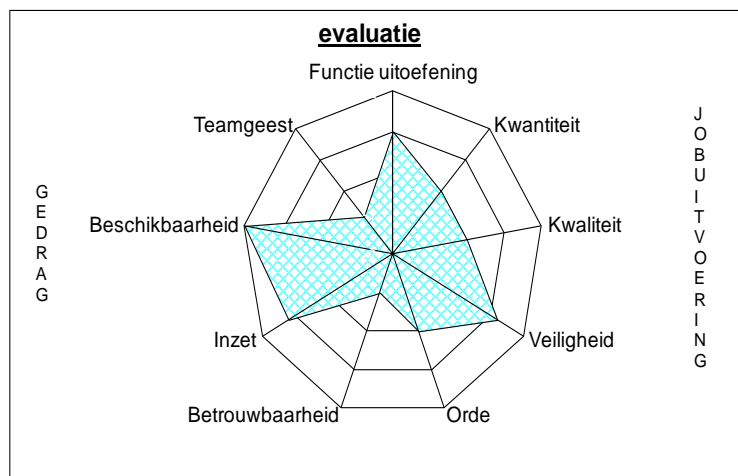
- De medewerker is niet zorgvuldig in het opbergen van het materiaal
- De medewerker kuist het materiaal enkel als het echt nodig is
- De medewerker gebruikt het materiaal onzorgvuldig

Niveau 3:

- De medewerker bergt het materiaal zorgvuldig op
- De medewerker kuist het materiaal altijd
- De medewerker gebruikt het materiaal waarvoor het dient

EVALUATIEGESPREK

Gedrag objectiveren en meetbaar maken



BELONINGSGESPREK

Waarderen

- Vaak (soms) gevolg en uitkomst op het loonstrookje, arbeidsvoorwaarden, promotie, enz.
- Kan gecombineerd worden met beoordelingsgesprek
- Vaak niet zozeer een gesprek

NASA oefening

U maakt deel uit van een ruimtevaartploeg die op de verlichte zijde van de maan is geland. Wegens mechanisch defect bent u met een deel van de ploeg geland op 350 km van het moederschip dat u terug naar de aarde moet brengen.

Het grootste deel van uw uitrusting werd beschadigd. Hieronder vindt u de lijst van onbeschadigd materiaal, waaruit u de meest belangrijke moet kiezen om de tocht naar het moederschip te overleven.

Geef een rangorde van deze lijst: 1 is het meest belangrijk om mee te nemen, 15 is het minst belangrijk.

a.	Een doosje lucifers
b.	Geconcentreerd voedsel
c.	150 m nylon koord
d.	Zijde van een parachute
e.	Draagbaar verwarmings- toestel
f.	Twee pistolen
g.	Een doosje melkpoeder
h.	Twee tanks met zuurstof- reserve
i.	Maan- en sterrenkaart
j.	Opblaasbare reddingsboot
k.	Magnetisch kompas
l.	15 liter water
m.	Lichtkogels
n.	Verbanddoos met injectie- naalden
o.	Draagbare zender-ontvanger op zonnecellen

NASA oefening

		Individuele verschillen	Individuele beslissing	NASA-beslissing	Groeps-beslissing	Groeps-verschillen
a.	Een doosje lucifers					
b.	Geconcentreerd voedsel					
c.	150 m nylon koord					
d.	Zijde van een parachute					
e.	Draagbaar verwarmings-toestel					
f.	Twee pistolen					
g.	Een doosje melkpoeder					
h.	Twee tanks met zuurstof-reserve					
i.	Maan- en sterrenkaart					
j.	Opblaasbare reddingsboot					
k.	Magnetisch kompas					
l.	15 liter water					
m.	Lichtkogels					
n.	Verbanddoos met injectie-naalden					
o.	Draagbare zender-ontvanger op zonnecellen					

NASA oefening

Nabespreking in team

- Hoe verliep de samenwerking?
- Wie nam de leiding op? Op basis van wat?
- Wie had een plan? Hoe werd er gereageerd op dat plan?
- Tevreden over het resultaat?
- Zat er meer in?
- Wat zouden jullie bij een volgende opdracht anders aanpakken?



Wat is een team?



Wat is een team?

- Wat is een team?
- Wat is er nodig om goed in teamverband te kunnen werken?
 - -
 - -
 - -
 - -
 - -
 - -
 - -
 - -

Wat is een team?

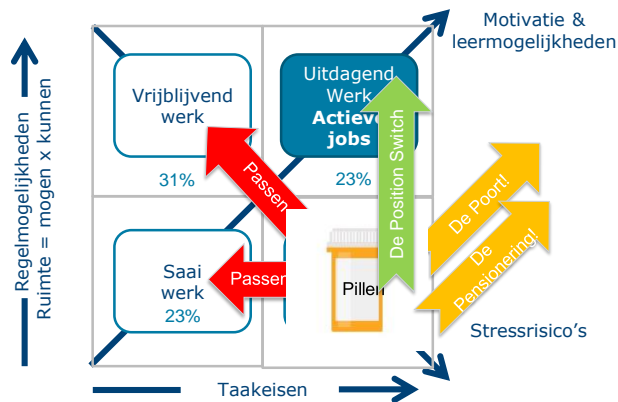
- Groep mensen
- Met een gemeenschappelijk doel
- Betrokkenheid van alle teamleden bij het doel én bij elkaar
- Duidelijke verdeling van rollen en verantwoordelijkheden
- Heldere afspraken en procedures
- Onderling vertrouwen, waardering, respect en afhankelijkheid

Waarom teamwerk?

BELANGRIJKSTE AANLEIDINGEN VOOR INVOERING ZELFSTURENDE TEAMS (ST-groep 1997)

verhoging flexibiliteit	80%	verhoging leverbetrouwbaarheid	38%
verhoging betrokkenheid	75%	aantrekkelijke arbeidsplaatsen	34%
verhoging productiviteit	69%	vermindering uitval/fouten	34%
verhoging kwaliteit	66%	verhoging personele kwalificaties	30%
kostenreductie	59%	verbetering arbeidsrelaties	25%
vereenvoudiging aansturing	50%	vergroting innovatiekracht	23%
verhoging service	45%	verminderen verzuim	21%
minder leidinggevend	41%	reductie transport en opslag	11%
verkorting doorlooptijd	41%	technologieverandering	7%

WAAROM TEAMWERK ?



Vaardigheden voor succesvol teamwerk

- **Luisteren:** het is belangrijk om te luisteren naar ideeën van andere mensen. Als mensen zich vrij voelen om hun ideeën te uiten, dan zullen deze ideeën ook andere ideeën produceren.
- **Vragen:** het is belangrijk om vragen te stellen en te overleggen om de doelstellingen van het team te bereiken.
- **Overtuigen:** individuen worden aangemoedigd om hun ideeën uit te leggen, te verdedigen en eventueel hun ideeën aan te passen.

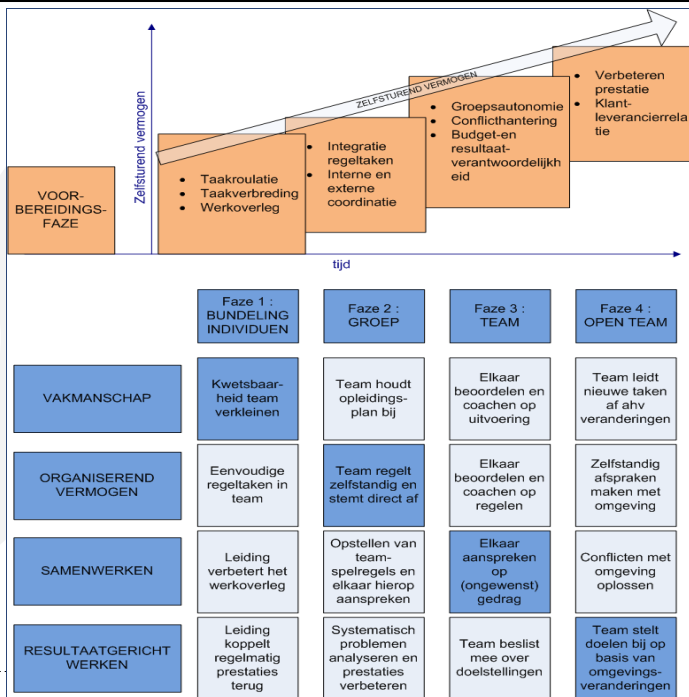
Vaardigheden voor succesvol teamwerk

- **Respecteren :** Het is belangrijk om andere ideeën te respecteren en te ondersteunen.
- **Helpen :** het is essentieel om elkaar te helpen, dit is dan ook het algemene idee van teamwork.
- **Delen :** het is ook belangrijk om informatie te delen met het team om zo een omgeving van teamwork te creëren.
- **Deelnemen :** iedereen wordt aangemoedigd om deel te nemen in het team.

Aandachtspunten bij teamwerk

Niet gewenste groepdynamische fenomenen voor succesvol teamwerk

- **Kantjes aflopen** : team < som individuen, vb touwtrekken
- **Groepsterreur** : natuurlijke hiërarchie tgv pikorde
- **Kreeftenmand-effect** : ongezond streven naar gelijkwaardigheid
- **Gesloten teams** : bolwerken tgv open teams





President Kennedylaan 9C, 8500 Kortrijk | +32 (0)56 21 00 98 | info@pvo.be | www.pvo.be | volg ons op LinkedIn