



ERASMUS
Consulting & Training

MASTERCLASS

ETHISCH LEIDERSCHAP EN GESPREKSVAAARDIGHEDEN

VOOR DIENSTHOOFDEN LAND ARUBA



E.M. Erasmus & C.M.M. Tromp
September 2024

Empower Yourself through Knowledge!



THANK YOU & WELCOME!



INTRODUCTION

Trainers



Edward Erasmus

e.erasmus@ectaruba.com



Cristina Tromp

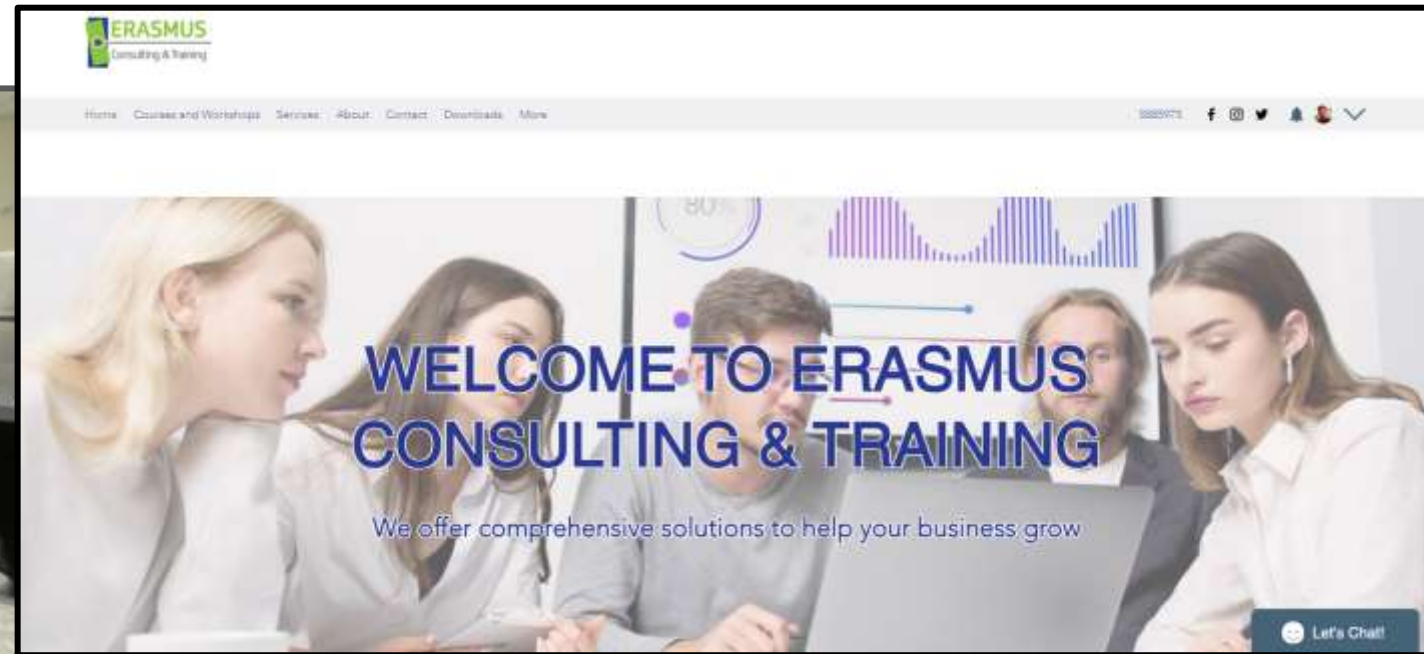
critytromp@gmail.com

Our Website / Training Facility



**Newtonstraat 1-A
Oranjestad**

www.ectaruba.com

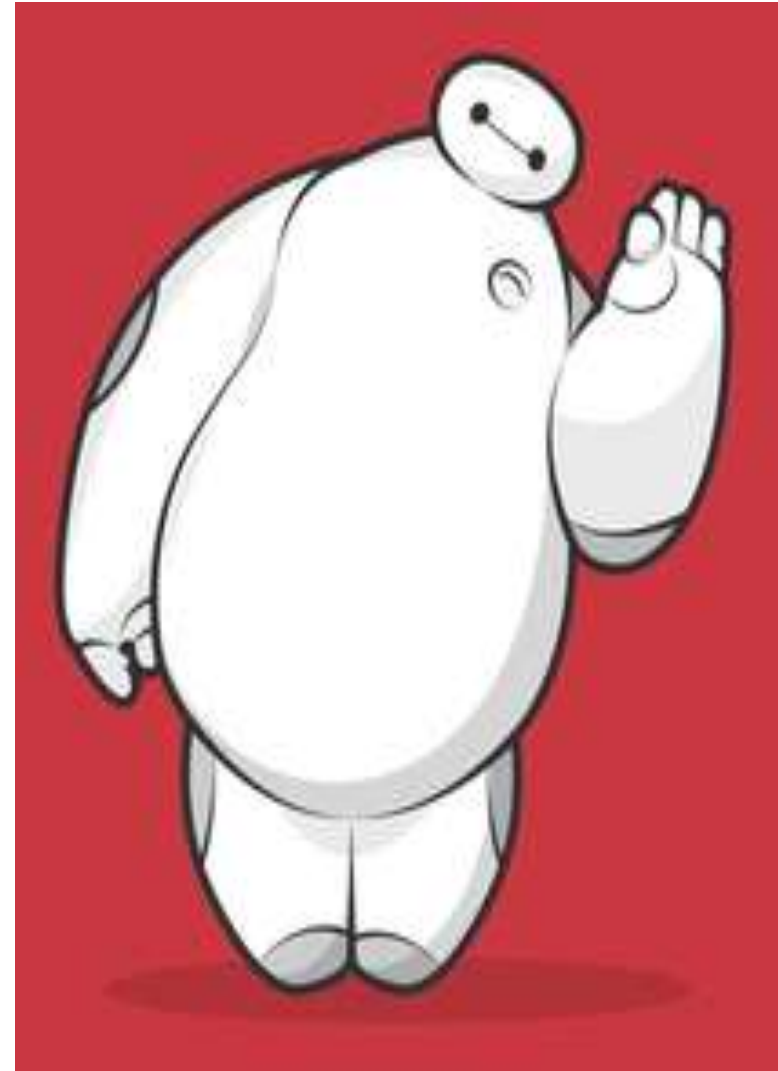


Kennismaking (elevator pitch)



- Naam?
- Organisatie?
- Verwachtingen?

(< 2 minuten)



Mededelingen



- Coffee, thee en water
- Toiletten (buiten)
- Taal Papiamento (Nederlands / Engels mag ook)
- Foto's (wel of niet?)
- Telefoongebruik (op silent)
- Materiaal masterclass en Powerpoint slides
- Evaluatie





Programma MASTERCLASS

ETHISCH LEIDERSCHAP EN GESPREKSVAADIGHEDEN VOOR DIENSTHOOFDEN LAND ARUBA

DATUM

25 SEPTEMBER 2024

LOCATIE

J.F.K. EDUCATION CENTER

| | |
|-------------|------------------------|
| 7:45-8:00 | Inloop |
| 8:00-9:45 | Ethisch leiderschap |
| 9:45-10:00 | Pauze |
| 10:00-11:45 | Gespreksvaardigheden |
| 11:45-12:00 | Feedback en afsluiting |

Leerdoelen

Na afloop van de masterclass zijn de deelnemers in staat om:



Thema 1: Ethisch Leiderschap

- Definitie/kernprincipes van ethisch leiderschap uitleggen.
- Het belang van ethisch leiderschap begrijpen.
- Ethische dilemma's herkennen en benoemen in hun dagelijkse werkzaamheden.
- Weloverwogen besluit nemen bij ethische kwesties, rekening houdend met de impact op verschillende belanghebbenden.

Leerdoelen (vervolg)

Na afloop van de masterclass zijn de deelnemers in staat om:



Thema 2: Gespreksvaardigheden

- Het verschil tussen positieve en constructieve feedback uitleggen.
- Zich effectief voorbereiden op het geven van moeilijke feedback.
- Effectief communiceren tijdens moeilijke feedbackgesprekken.
- Verschillende reacties op moeilijke feedback herkennen en daarop gepast reageren.
- De effectiviteit van gegeven feedback evalueren en verbeteringen doorvoeren voor toekomstige gesprekken.



BEFORE WE START

LET'S DO A QUICK BRAIN EXERCISE



WHAT NUMBER IS HIDDEN UNDER THE CAR?





And the answer is?....

1 + 1 + 1 + 1 + 1

1 + 1 + 1 + 1 + 1

1 + 1 x 0 + 1 = ?



“There are a dozen eggs in a carton. Twelve people each take a single egg, but there is one egg left in the carton. How?”



thank you!

A person is shown from the waist down, in a starting crouch on a reddish-brown running track. They are wearing white sneakers and are positioned behind a white starting line. The background is slightly blurred, showing other parts of the track and a fence. Overlaid on the image is the text "Let's Get Started!" in a large, white, bold, sans-serif font with a slight drop shadow.

Let's Get Started!

READY - SET - GO



Deel 1

Ethisch Leiderschap



Leadership & Management Terug naar de Basis...

Terug naar de basis...

Key Management Functions

Koontz & O'Donnell (1968)
Principles of Management



Het monitoren van de voortgang en prestaties om ervoor te zorgen dat de gestelde doelen bereikt worden.

Controlling

Het vaststellen van doelen en de stappen bepalen om deze te bereiken

Planning

Het structureren van middelen en taken om de gestelde doelen efficiënt te realiseren

Organizing

Het leiden en motiveren van medewerkers om hen te helpen de doelen te behalen.

Directing

Het werven, selecteren en inzetten van geschikte mensen voor de juiste functies.

Staffing

Wat is Management?

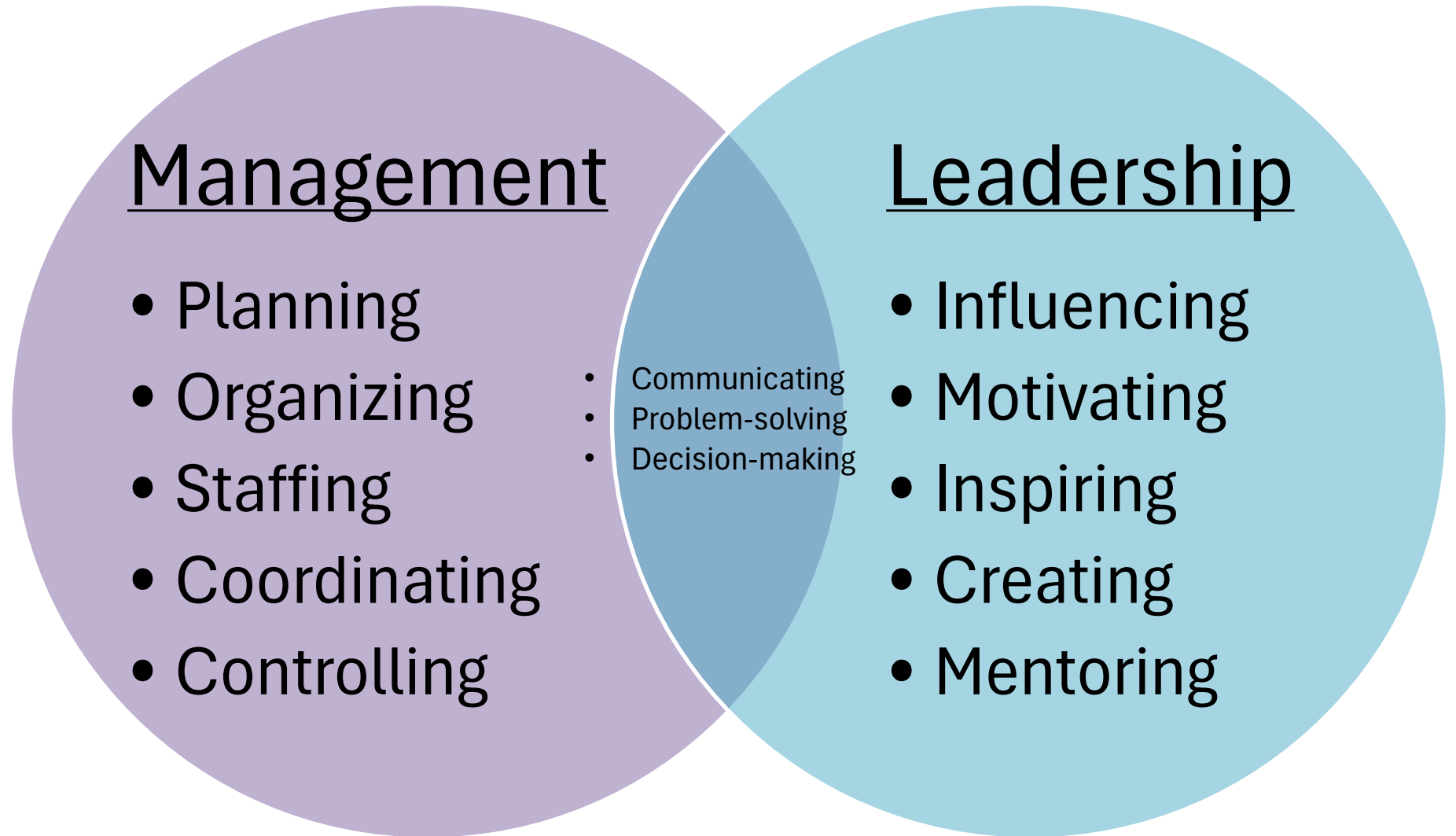


- **Management:** een proces om het werk of de taak gedaan te krijgen die nodig is om de doelen van een organisatie op een efficiënte en effectieve manier te bereiken.
- **Leiderschap** is het proces waarbij een individu anderen beïnvloedt om een bepaald doel te bereiken. Goed leiderschap is in staat om anderen te stimuleren en te inspireren.





Management versus Leadership



Management and leadership are complementary modes of being and need not be in conflict....

Ethisch versus Onethisch Leiderschap



Onethische leider

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Ethische leider

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____



Wat is Ethisch Leiderschap?

Streven naar...

1. integriteit
2. het bevorderen van Gelijkheid, Diversiteit en Inclusie [Engels: Equality, Diversity and Inclusion (EDI)]
3. het creëren van een veilige werkomgeving
4. transparantie en benaderbaarheid
5. het tonen van een voorbeeldfunctie (leading by example)
6. empathie en medeleven
7. een persoon zijn die te vertrouwen is
8. sociaal verantwoordelijkheid



Ethical Leadership

Integrity

Has the best interests of the company at heart, both financially and morally speaking.

EDI

Is aware of and promotes equality, diversity, and inclusion as a leader.

Safety

Develops a psychologically safe workplace for employees.

Transparency

Is transparent and approachable.

Leads by Example:

With a positive mindset and a good work ethic.

Empathetic

Be able to show empathy and compassion.

Trustworthy

Someone those you lead can feel that they can trust.

Socially Responsible

Not only to their organization but also to society at large.

8 Traits of Ethical Leadership

Dr Valeria Lo Iacono (2023)

1. Integriteit



- Het is essentieel om managers en andere leiders in uw organisatie te hebben die integriteit tonen en de normen en regels handhaven.
- Wilt u gezien worden als een ethische organisatie, dan moeten u en overige leidinggevendenden integer handelen.

INTEGRITY
IS DOING THE
RIGHT THING.
EVEN WHEN
NO ONE IS
WATCHING.

C.S. LEWIS

WORDS @ MYBEAUTIFULWORDS.COM

Integer Gedrag bij Diensten



- **Rechtmatigheid:**

Het handelen in overeenstemming met bestaande wetten en regels. Rechtmatig handelen is simpelweg de uitvoering volgens de geldende wetten en (interne) regels.

- **Doelmatigheid:**

Het realiseren van bepaalde prestaties met een zo beperkt mogelijke inzet van middelen. Effectieve beleidsinstrumenten.

Belangrijk Integriteitssysteem



Interne beheersingsmaatregelen (internal control measures):

Hard controls: organisatiestructuur, processen en procedures, functiescheiding, beveiliging, autorisatie, automatisering, rapportages, budgetteren, etc.

Soft controls: leiderschapstijl, organisatiecultuur, arbeidsvoorwaarden, belonen en straffen, etc.

2. Veiligheid



- Een goede leider of manager moet ervoor zorgen dat de mensen die hij of zij aanstuurt zich veilig voelen in hun werk.
- Dit gaat niet alleen over fysieke veiligheid, maar ook over psychologische veiligheid.
- Een werkomgeving waarin alle werknemers zich vrij voelen om hun stem te laten horen, openlijk te spreken en het gevoel hebben erbij te horen.

3. Leiden door Voorbeeld (Lead by Example)



- Een ethisch leider moet aan degenen die hij of zij leidt, de juiste en correcte manier van werken tonen.
- Werknemers moeten de leider als rolmodel kunnen zien, iemand wiens werkgewoonten een voorbeeld zijn van hoe dingen gedaan moeten worden.
- Het houdt onder andere in hoe u:
 - klanten, uw team en andere collega's behandelt,
 - uw werk-/privébalans beheert,
 - uw werkethiek behoudt.



4. Betrouwbaarheid



- Vertrouwen is een essentieel onderdeel van leiderschap.
- Uw vermogen om anderen te inspireren en te motiveren om succesvol te zijn en deel uit te maken van een sterk team, hangt samen met het vertrouwen dat zij in u hebben.
- U moet iemand zijn die zijn of haar woord houdt, betrouwbaar is en waarop men kan rekenen.



5. EDI (Gelijkheid, Diversiteit & Inclusie)



- De aandacht voor EDI is de afgelopen jaren sterk toegenomen, en terecht.
- Het is belangrijk dat iedereen binnen een bedrijf een eerlijke kans krijgt om te groeien, te gedijen en gelukkig te zijn op de werkplek, vooral nu werkplekken steeds diverser worden.
- Met een groeiend leeftijdsverschil tussen werknemers is het belangrijk om diversiteit niet alleen te overwegen op basis van etniciteit of (on)geschiktheid, maar ook op leeftijd.

MORE EQUALITY
MORE HOPE
MORE HUMANITY
MORE PRIDE
MORE ACCEPTANCE
MORE LOVE

Multiple Generations in the Workplace



Veterans (Traditionalists)

pre-1943

- ❑ Experienced
- ❑ Loyalty to company
- ❑ Appreciable sacrifice
- ❑ Job for life



Baby Boomers

1944 - 1960

- ❑ Great dedication to work
- ❑ Ability to forge their career built on upward mobility
- ❑ Commitment



Generation X

1961 - 1980

- ❑ Open minded
- ❑ Appreciate diversity
- ❑ World citizens
- ❑ Competitive



Generation Y (Millennials)

1981 - 1995

- ❑ Career path determined by switching roles frequently
- ❑ Keen on mobility
- ❑ Socially vocal and aware



Generation Z (Digital Natives)

1996 - 2010

- ❑ Critical and selective
- ❑ Career multi-taskers
- ❑ Technology is intuitive



Multiple Generations in the Workplace



Baby Boomers

1944 - 1960

- ❑ Great dedication to work
- ❑ Ability to forge their career built on upward mobility
- ❑ Commitment



Generation X

1961 - 1980

- ❑ Open minded
- ❑ Appreciate diversity
- ❑ World citizens
- ❑ Competitive



Generation Y (Millennials)

1981 - 1995

- ❑ Career path determined by switching roles frequently
- ❑ Keen on mobility
- ❑ Socially vocal and aware



Generation Z (Digital Natives)

1996 - 2010

- ❑ Critical and selective
- ❑ Career multi-taskers
- ❑ Technology is intuitive



Generation Alpha

2010 - present

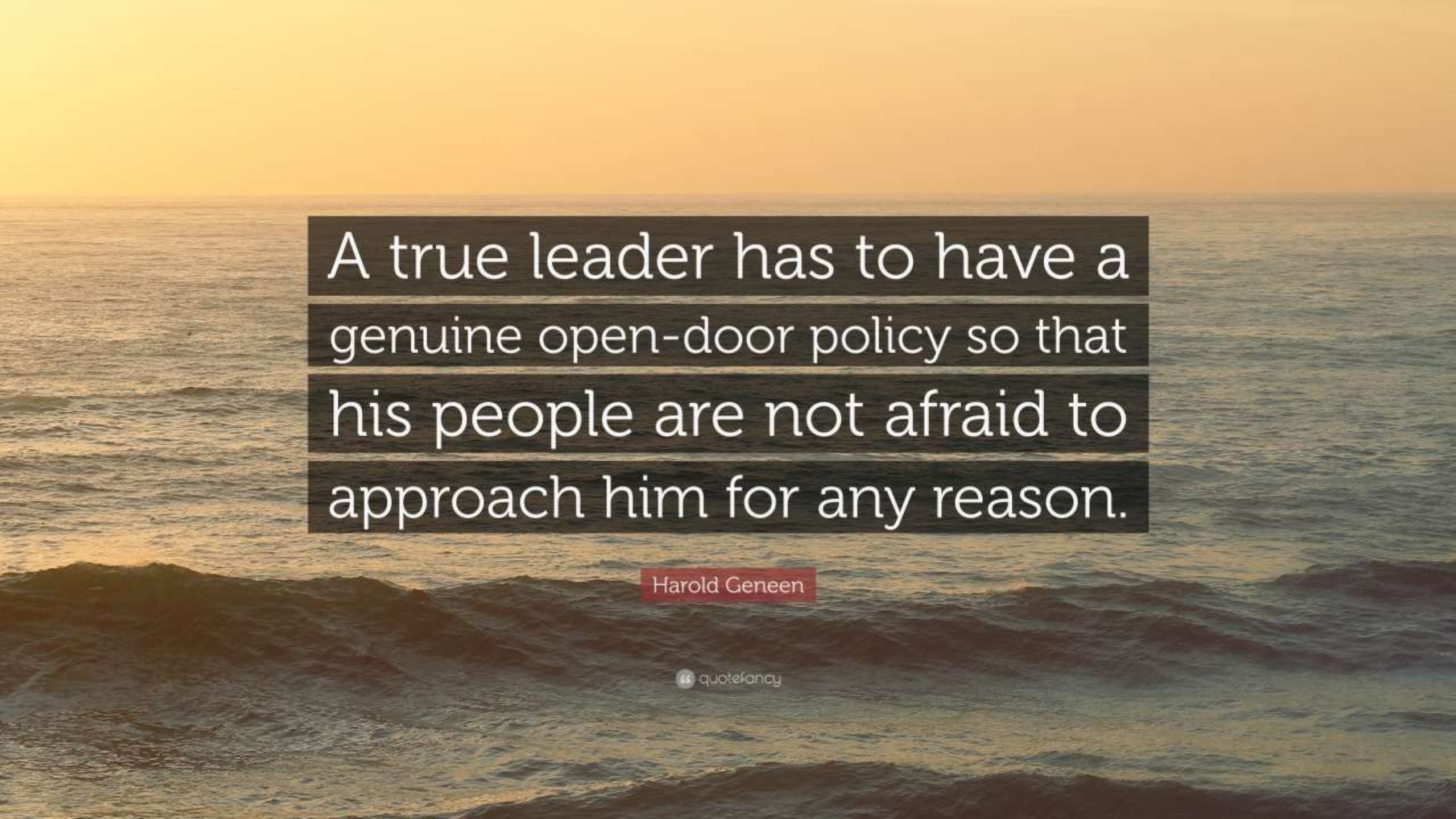
- ❑ Careers in emerging fields
- ❑ Environmentally conscious
- ❑ Lifelong learners
- ❑ Tech is integrative



6. Transparantie



- Een ethisch leider streeft naar een open-deur-beleid en is even toegankelijk voor elke werknemer.
- Is het voor anderen duidelijk waar u als manager voor staat?
- Voelen de mensen in uw team dat ze altijd bij u terecht kunnen, of het nu gaat om begeleiding, een probleem of een nieuw idee?

A sunset over the ocean with a quote overlay. The sky is a warm orange and yellow, and the water is a deep blue with white-capped waves. The quote is centered in a dark, semi-transparent box.

A true leader has to have a genuine open-door policy so that his people are not afraid to approach him for any reason.

Harold Geneen

7. Empathisch



- Of het nu natuurlijk komt of niet, leiders moeten empathie tonen voor de ideeën en situaties van degenen die ze leiden.
- Een van de eenvoudigste manieren om empathie te tonen, is door te leren goed te luisteren!
- Empathie tonen, bijvoorbeeld voor werknemers die gezondheidsproblemen hebben, is niet alleen moreel juist, maar het kan ook de betrokkenheid van de werknemer versterken.

**Human morality
is unthinkable
without
empathy.**

FRANS DE WAAL

Emotional Intelligence:

Vijf Componenten



INTRA-PERSONAL

Self-Awareness

- The ability to recognize and understand your own moods, emotions, and drives, and their effect on others.

Self-Regulation

- The ability to control or redirect disruptive impulses and moods – to think before you act

CATALYST

Motivation

- A passion for work for reasons that go beyond money or status.
- A tendency to pursue goals with energy and persistence.

INTER-PERSONAL

Empathy

- The ability to understand the emotional makeup of other people.
- Skill in treating people according to their emotional reactions.

Social Skill

- Proficiency in managing relationships and building networks.
- An ability to find common ground and build rapport.

8. Sociale Verantwoordelijkheid



- Ethisch leiderschap betekent dat we niet alleen verantwoordelijk zijn voor onze organisatie en de mensen die we leiden, maar ook aandacht moeten hebben voor de bredere samenleving.
- Het is ook belangrijk is om het juiste te doen voor het milieu, de gemeenschap en de samenleving als geheel.





Sociaal Verantwoordelijk Handelen

- Minder energie consumptie
- Minder gebruik van kopieerpapier
- Digitalisering van processen
- Versnelde klantenservice
- Etc., etc.



Voorbeeld Ethisch Leiderschap



- **Situatie (beschrijving geval):**

.....

-

- **Ethisch Leiderschap (mogelijke oplossing):**

.....

-



Activiteit 1

Opdracht:

Alle leden aan je tafel maken deel uit van het management team van een dienst.

- Als team wil je streven naar ethisch leiderschap binnen je organisatie.
- Selecteer vier ethische principes die je als team belangrijk vindt en die de basis zullen vormen voor de kernwaarden van de organisatie.
- Visualiseer je visie met een tekening/kernwoorden
- 15 minuten brainstormen
- 2 minuten presenteren per tafel





ERASMUS
Consulting & Training



 **Pauze**



ERASMUS
Consulting & Training



Deel 2

Gespreksvaardigheden

Gespreksvaardigheden



- Gespreksvaardigheden zijn verschillende soorten vaardigheden die je inzet om effectief te communiceren, zowel verbaal als non-verbaal.
- Die technieken helpen bijvoorbeeld om je boodschap helder over te brengen, de ander zich gehoord te laten voelen en om waar mogelijk anderen te overtuigen.
- De focus in deze masterclass is op het omgaan met moeilijke gesprekken op het gebied van integriteit.

Basisprincipes Feedback



- Het geven van feedback aan je werknemers is cruciaal om hen te helpen succesvol te zijn in hun werk.
- **Positieve feedback** versterkt goede prestaties.
- **Corrigerende of constructieve feedback** spoort de werknemer aan om van koers te veranderen of gedrag aan te passen dat niet effectief is.



Methoden om Feedback te Geven



1. Feedback in Real-Time (positief of constructief)
2. Coaching
3. Prestatiebeoordelingen
4. Geplande corrigerende feedback



1. Feedback in Real-Time (op het moment zelf!)



- **Positief feedback:** het is nuttig direct feedback te geven na een situatie waarin de werknemer uitzonderlijk goed heeft gepresteerd (in een vergadering, presentatie, of bij het oplossen van een klantprobleem, etc.).
- **Constructieve feedback:** Feedback gericht op het bereiken van een positief resultaat door een werknemer opmerkingen, advies of suggesties te geven die nuttig zijn voor zijn/haar toekomst (bijv. een slechte interactie met een klant).

2. Coaching



- Coaching is een proces waarbij een coach een individu (de coachee) ondersteunt in het ontwikkelen van specifieke vaardigheden, het behalen van persoonlijke of professionele doelen en het vergroten van zelfinzicht.
- Batista (2011) beschrijft coaching als de praktijk van “*asking questions that help people discover the answers that are right for them.*”
- Coaching vereist tijd, inspanning en emotionele openheid van beide deelnemers; het is een echte samenwerking.



3. Prestatiebeoordelingen

- Vinden doorgaans jaarlijks plaats.
- Worden gebruikt om doelen te bespreken, feedback te geven en prestatieproblemen te corrigeren.
- Hebben vaak direct invloed op salarisbeslissingen en promoties.
- Elke organisatie heeft zijn eigen procedures, en elke situatie brengt een andere reeks uitdagingen met zich mee.
- Moeten worden gesteund door het management, ondersteund door HR en uitgevoerd door alle managers/supervisors.

4. Geplande (Corrigerende) Feedback



- Het is vaak onaangenaam om kritiek te leveren.
- Dit is een van de redenen waarom we vermijden om corrigerende feedback te geven.
- In bepaalde situaties (onethisch/onprofessioneel gedrag werknemer) is het noodzakelijk om een gesprek te plannen om dit te bespreken.



Moeilijk Feedback Geven

Praktische Tips



1. Bereid je goed voor.
2. Zet de feiten duidelijk op een rij (wees objectief).
3. Wees voorbereid op mogelijke reacties van de werknemer.
4. Wees helder en transparant in je communicatie.
5. Geef de werknemer de ruimte om te spreken.
6. Communiceer duidelijk je beslissing en de vervolgacties.
7. Zorg voor een heldere en duidelijke afsluiting.



Reactie werknemer: communicatiestijlen



- **De expressieve stijl:**

Ook wel motiverende communicatiestijl genoemd: spontaan en aanwezig. Druk kan je ze ook noemen. Ze kunnen emotioneel reageren. En zijn niet bang om hun emoties te tonen.

- **De beschouwende stijl:**

Ook wel de analytische communicatiestijl genoemd. Mensen met deze stijl zijn bedachtzaam en rustig. Ze kunnen aarzelend overkomen omdat ze beslissingen maken na lang wikken en wegen. Mensen met deze communicatiestijl zijn vaak gericht op details.

Communicatiestijlen



- **De directieve stijl**

Ook wel eens de regisserende communicatiestijl genoemd zegt het al: mensen met deze stijl kunnen dwingen, bot en autoritair overkomen. Mensen met deze stijl worden vaak gezien als onafhankelijk, ambitieus en resultaatgericht.

- **De vriendelijke stijl**

Mensen met een vriendelijke of zorgende communicatiestijl zijn, net als mensen met een beschouwende stijl in de regel rustig en wat meer op de achtergrond. Zij worden vaak als warm en aardig ervaren.

Omgaan met communicatiestijlen



- **De expressieve stijl:** blijf rustig, laat uitpraten, maar blijf bij het thema. Emoties goed in de gaten houden. Vervolg?
- **De beschouwende stijl:** geef tijd om te reageren, doorvragen.
- **De directieve stijl:** duidelijk van te voren wie de leiding heeft van het gesprek. Laat uitpraten en blijf bij het thema. Vervolg?
- **De vriendelijke stijl:** Probeer op de kern te focussen en vraag voor reactie en mening.



Een Andere Indeling



1. Passieve stijl
2. Agressieve stijl
3. Passief-agressieve stijl en de
4. Assertieve stijl
5. Soms wordt er ook nog een vijfde stijl genoemd; de Manipulatieve stijl.

Mogelijke Resultaten Moeilijk Gesprek

(van tevoren beslissen wat uiteindelijk moet gebeuren)



- Niks doen (geen follow-up nodig)
- Vervolggesprek
- Coaching
- Heroriëntering (scholing/training)
- Waarschuwing (mondeling / schriftelijk)
- Toegangsontzegging/Schorsing
- Ontslagprocedure opstarten

Best Case Scenario



Worst Case Scenario

Samenvatting van Feedbackmethoden



| Feedback method | Goal | Features | Desired Impact |
|--------------------------|--|--|--|
| Real-time (positive) | To compliment on a job well done | Praise for exceptional work ethic and behavior | Reaffirm good performance |
| Real-time (constructive) | To address a situation that was not handled correctly | Quick learning opportunity on how to do better next time | Avoid the mistake from repeating |
| Difficult feedback | To tackle a difficult / sensitive occurrence | Used for intervention and to handle a possible violation of company policy | Correct unethical / unprofessional behavior Bring performance up to acceptable standard |
| Coaching | To address derailing behavior, correct performance or to improve skills/competence of a colleague or direct report | Takes time and requires planning Requires emotional openness | Maximize performance potential |
| Performance review | To evaluate overall performance based on a set of predetermined and uniform criteria | Often mandatory Part of company policy May affect salary and promotion | Improve long-term performance Measure progress |



Activiteit 2

Opdracht:

Groepsoefening: Moeilijke Gesprekken Voeren





Activiteit 2

Opdracht:

Groepsoefening: Moeilijke Gesprekken Voeren
(in je map)

Rollenspel in groepjes van drie: leidinggevende,
werknemer en observator (steeds rouleren)

Casus: onethisch gedrag/overtreding
gedragcodes



Tips voor de Leidinggevende Rol



1. Start van het gesprek (werknemer groeten, vragen om te gaan zitten, etc.)
2. Inleiding (thema van het gesprek) en helder uitleggen waarom het gesprek plaatsvindt
3. Overzicht over het gesprek (controle over de richting van het gesprek)
4. Duidelijke weergave van de feiten (feiten en context worden correct en duidelijk gepresenteerd)
5. Kans voor de werknemer om te reageren (de werknemer krijgt ruimte om te reageren en vragen te stellen)
6. Reactie op emoties van de werknemer (gepast reageren op emoties van de werknemer)
7. Duidelijke communicatie van beslissing en vervolgactie (beslissingen en vervolgstappen helder uitleggen)
8. Afsluiting van het gesprek (op een duidelijke en professionele manier beëindigen)



Take Aways...

Wat Hebben We Vandaag Geleerd?



- _____
- _____
- _____
- _____



Feedback en Afsluiting





Newtonstraat 1-A
Oranjestad, Aruba

Edward M. Erasmus, MA
Director/Lead Facilitator



www.ectaruba.com
e.erasmus@ectaruba.com



+297 592 2380
+297 588 5975



ERASMUS

Consulting & Training

