



# Startend leiderschap

*"Voorsprong door een goede start"*

## Uitgebreide inhoudelijke informatie

### Leren balanceren, maar graag wel met een vangnet

Het zal je maar overkomen..... dat je wordt gevraagd om leiding te gaan geven! Opeens gaan je collega's anders naar je kijken en gaan ze zich anders naar je gedragen. Je komt er achter dat leiding geven echt een vak is. Je leert het vak vooral in de praktijk, door veel vallen en opstaan. Maar, het zou toch wel heel prettig zijn dat tijdens het oefenen er een vangnet is en, mocht je even struikelen, dat je dan weer overeind wordt geholpen.

Als startende leidinggevende of leidinggevende in spé hebt u veel vragen over uw rol en positie. U zoekt naar een balans tussen controleren en ruimte bieden, dirigeren en delegeren, coachen en confronteren, besluitvaardigheid en participatie, etc. Het vinden van een goede balans is essentieel voor uw welbevinden, uw effectiviteit als leidinggevende èn voor het verkrijgen van gemotiveerde medewerkers. U wilt als leidinggevende graag uw meerwaarde tonen door resultaten te boeken, maar u wilt niet graag in de valkuil stappen van het continu controleren en aansporen van uw medewerkers.

### Voor wie?

Voor startende leidinggevend en leidinggevend in spé, werkzaam binnen het samenwerkingsverband Noorderlink

- die hun leidinggevende capaciteiten willen onderzoeken en uitbreiden.
- die zoeken naar een, bij hen, passende leiderschapsstijl met een juiste balans tussen 'sturen' en 'ruimte bieden'
- die inzicht willen krijgen in het effect van hun gedrag en willen leren om hierin effectiever te worden
- die willen leren van de ervaringen van andere beginnende en ervaren leidinggevend en
- die handvatten willen krijgen om een succesvolle leidinggevende te worden

### De meerwaarde van het opleidingstraject

Het opleidingstraject kent een logische, integrale opbouw, verdeeld over 4 thematische blokken. De deelnemers bereiden zich op iedere trainingsbijeenkomst voor met een gerichte vraag. Deze voorbereiding bevordert het leerrendement van de trainingsbijeenkomsten. De deelnemer reflecteert na elke bijeenkomst op zijn/ haar persoonlijke leeropbrengst. Vervolgens wordt met de kerndocent en de leidinggevende of mentor na elk blok besproken hoe hij/ zij het geleerde kan toepassen in de dagelijkse praktijk. De leergang levert uiteindelijk een jaarplan op. In dit jaarplan beschrijft de deelnemer zijn/ haar leerrendement en zijn/ haar acties ten aanzien van de toekomst. Deze acties hebben zowel betrekking op de eigen ontwikkeling als ook op de ontwikkeling van zijn/ haar werkomgeving.

Door bovenstaande aanpak wordt de organisatie direct betrokken bij de inhoud van de leergang en het leerproces van de deelnemer. Hierdoor

wordt het leerrendement van de leergang binnen de organisatie geborgd.

### Kenmerken van het opleidingstraject

- De programma-inhoud sluit aan op de dagelijkse praktijk van de deelnemer en is direct toepasbaar.
- Er is veel ruimte voor uitwisseling van kennis en ervaringen binnen de verschillende Noorderlink-organisaties, voor feedback op de ingebrachte praktijksituaties en voor oefening. Men leert niet alleen van de begeleiders, maar ook van elkaar en elkaars werkpraktijk.
- De leergang beslaat een ruime periode (+/- 10 maanden). Hierdoor krijgt de kerndocent de gelegenheid om maatwerk te leveren voor iedere individuele deelnemer.
- De deelnemers volgen elkaar gedurende een langere periode, waardoor de uitwisseling van kennis en ervaringen intensiever en diepgaander wordt.
- De leergang levert concrete eindresultaten op voor de organisatie en het versterkt de professionaliteit van de deelnemer.

### Het Programma

Het opleidingsprogramma bestaat uit:

- Een intake

Tijdens de intake worden uw individuele leerbehoefte en verwachtingen geïnventariseerd. Daarna scherpt u uw leerdoelen verder aan met behulp van een 360-graden vragenlijst 'Persoonlijk leiderschap' en een 'self-assessmenttest'.

- 4 interactieve thematische blokken

Elk thematische blok bestaat uit twee, merendeels niet aaneengesloten, trainingsdagen en worden verzorgd door verschillende gespecialiseerde, deskundige begeleiders.



### Blok 1: Ik, in de rol van leidinggevende

#### 1e dag:

**Startbijeenkomst: kennismaken met elkaar en met het thema 'leidinggeven'.**

"Door leiding te geven aan verschillende typen paarden maakt u op een speelse en inzichtelijke manier kennis met wat leiding geven is en wat de voorwaarden zijn voor effectief leiderschap. Het paard is door zijn combinatie van kracht en sensitiviteit als geen ander dier in staat ons menselijk gedrag te spiegelen. De oefeningen met de paarden bieden vele aanknopingspunten om parallellen te trekken naar de (toekomstige) praktijk."

**Begeleiders:** Corine Vogelaar en Marieke van Ginkel en Frits Overbeek

#### 2e dag:

**Wat is mijn rol, wat wordt er van mij verwacht, wat is mijn leiderschapstijl en in hoeverre past die bij mij? Hoe effectief ben ik als leidinggevende?**

"Iedere leidinggevende heeft zo zijn of haar eigen ideaal over het soort leider dat hij of zij wil zijn. Maar hoe bereik u dit?"

Deze dag is een intensieve zoektocht naar uw eigen leiderschapstijl, waarbij uw eigen praktijkvoorbeelden centraal staan. Gaandeweg levert de zoektocht steeds meer informatie op over uzelf, hoe u leiding geeft en wat het effect daarvan is. Aan het eind van de dag heb u een landkaart van uw eigen 'leiderschapstijl'. Zo wordt zichtbaar waar voor u mogelijkheden liggen om u verder te ontwikkelen en uw leiderschapstijl te optimaliseren."

**Begeleider:** Frits Overbeek



### Blok 2: Waaraan geef ik eigenlijk leiding?

#### 1e dag:

**Aan welke werkprocessen geef ik leiding? Hoe geef ik er vorm aan, krijg ik er grip op en stuur ik ze bij?**

"In een gesimuleerde praktijksituatie werkt u bij een organisatie met meerdere afdelingen waartussen intensief dossierverkeer plaatsvindt. Al snel blijkt dat het niet goed gaat met de organisatie; verliezen lopen op en klanten zijn ontevreden. Het is aan u hier met de andere deelnemers zo snel mogelijk verandering in te brengen. Tijdens deze dag leert u in de simulatie 'Ease-it' kritisch te kijken naar werkprocessen. U leert ze te analyseren om ze vervolgens opnieuw en efficiënter in te richten en bij te sturen."

**Begeleider:** Maarten Versteegh

#### 2e dag:

**Hoe zit mijn team in elkaar, hoe verlopen de groepsprocessen?**

"In verschillende oefeningen wordt de dynamiek die in een team speelt zichtbaar gemaakt. Fasen van teamontwikkeling worden benoemd en de overheersende thema's geanalyseerd. U krijgt inzicht in de succesfactoren van de effectieve teams en de interventies die een team op weg helpen naar gezond functioneren."

**Begeleider:** Goof van Amelsvoort

### Blok 3: Wat wil ik bereiken en hoe geef ik daar leiding aan?

#### 1e dag:

**Wat is mijn visie? En, hoe vertaal ik deze concrete doelen?**

"Tijdens deze dag oefenen we met toekomstgericht leren denken: denken in mogelijkheden en niet in beperkingen. Hierbij maken we gebruik van technieken als de 'appreciative inquiry' en het oplossingsgericht denken. U ontvangt tevens handvatten om uw toekomstvisie in concrete doelen te vertalen, op een manier dat het uw team inspireert om hiermee echt aan de slag te gaan. Aan het einde van de dag hebt u uw visie en de effectiviteit van uw geformuleerde doelen getoetst door ze te presenteren aan de andere deelnemers."

**Begeleider:** Heike Aiello-Wabbels

#### 2e dag:

**Hoe stuur ik op output? Hoe zorg ik voor een goede balans tussen controleren en vrijlaten? Hoe blijft mijn team gemotiveerd?**

"Tijdens deze dag worden de volgende onderwerpen behandeld: hoe stuur ik op output en wat is het effect hiervan op de motivatie van mijn medewerkers? Hoe definiëren we de juiste output? Hoe formuleren we de doelen van de afdeling in inspirerende outputtermen? Wat hebt u nodig om te delegeren en toch controle te houden? Welke risico's loopt u en hoe voorkomt u dat het mis gaat?"

Aan het einde van deze dag hebt u een prestatiecontract opgesteld in outputtermen, inclusief criteria/randvoorwaarden en inclusief meet- en communicatiemomenten."

**Begeleider:** Frits Overbeek

### Blok 4: Hoe blijf ik op koers?

#### 1e dag:

**Hoe onderbouw ik mijn outputresultaten financieel, hoe budgetteer ik het geheel en hoe stuur ik bij?**

"Goed inzicht in de opbrengsten- en kostenstructuur van uw afdeling is van groot belang: dit vormt input voor uw begroting. Bij uw begroting is het belangrijk om alvast rekening te houden met mogelijke veranderingen in de uitgangspunten. Tijdens deze dag stelt u aan de hand van een casus een begroting op en leert u om de zogenaamde gevoeligheids- en scenarioanalyses aan uw budget toe te voegen. Hiermee kunt u vooraf al een inschatting maken van wat er gebeurt als zaken anders lopen dan gepland. Ook onderzoekt u met behulp van een verschillenanalyse naar de oorzaak van eventuele verschillen tussen budget en realisatie."

**Begeleider:** Marc Kramer

#### 2e dag:

**Hoe duidelijk stuur ik en hoe duidelijk stuur ik bij?**

"Als leidinggevende hebt u te maken met complexe situaties waarin van u wordt verwacht dat u goede keuzes maakt en goede beslissingen neemt. Het gesprek is dan vaak het middel om relevante informatie te verzamelen en zaken voor elkaar te krijgen. Als gesprekken niet lopen zoals u wilt, is het van belang bij te sturen. Hoe kunt u invloed uitoefenen op de ander en hoe ... op uzelf?"

Met deze vraag gaan we aan de slag door te reflecteren op belemmerende overtuigingen en veel te oefenen met: gespreksflexibiliteit, invloedstijlen, oordeelsvorming, feedback en nieuwsgierigheid."

**Begeleider:** Ina Ahuis

#### • Praktijkopdrachten

De deelnemer maakt na ieder themablok de vertaalslag naar zijn/ haar eigen werkpraktijk met behulp van een praktijkopdracht.

De deelnemer schrijft over de uitvoering van de opdracht een kort reflectieverslag. Dit verslag wordt met de kerndocent besproken tijdens de terugkoppingsbijeenkomsten. Met de interne mentor wordt besproken hoe het geleerde kan worden toegepast in de dagelijkse praktijk.

### • Terugkoppelingsbijeenkomsten

Tijdens 4 terugkoppelingsbijeenkomsten worden de praktijkervaringen van de deelnemers in de context van de leergang geplaatst, voor verdere exploratie, oefening en theoretische verdieping. De terugkoppelingsbijeenkomsten worden begeleid door de kerndocent; Frits Overbeek. De stijl van begeleiding is ondersteunend en confronterend tegelijk. Ondersteunend in het verder ontwikkelen van ieders kwaliteiten, drijfveren en passie. Confronterend met de eigen blinde vlekken en beperkende overtuigingen. Er worden eisen gesteld aan ieders reflectievermogen en wens om grenzen te verleggen.

### Informatie over de docenten

Frits Overbeek



Frits Overbeek raakte als leidinggevende in de financieel-economische sector geïnteresseerd in managementproblemen in organisaties.

Hij is Bedrijfskunde en Organisatieontwikkeling gaan studeren, om daarna zelfstandig adviseur in de professionele dienstverlening te worden. Frits is geboeid door de processen die mensen door- en meemaken tijdens een verandering. Hij wil aan deze processen een constructieve bijdrage leveren. Dat doet hij als coach, trainer en adviseur vanuit zijn overtuiging dat mensen willen groeien en veranderen, maar niet veranderd willen worden.

Corine Vogelaar



Corine Vogelaar heeft vele jaren ervaring als professionele communicatieadviseur en Freestyle-paardentrainer. Deze beide professies heeft zij weten te combineren en is doordoor een uiterst deskundig intermediair tussen mens en paard. Zij weet daardoor het effect van het menselijk handelen op het gedrag van het paard te vertalen naar groepdynamische processen.

Marieke van Ginkel



Marieke van Ginkel is gespecialiseerd in het begeleiden van projecten waarin samenwerking tussen meerdere publieke en private partijen centraal staat. Marieke heeft de afgelopen 10 jaar ervaring opgebouwd bij gemeenten, provincies en het ministerie van EZ. Daarnaast is zij trainer van leiderschaps- en samenwerkingsvaardigheden, waarbij zij paarden inzet als middel.

Maarten Versteegh



Maarten Versteegh is managing partner bij Simagine Business Simulations. Simagine ontwerpt simulaties die zijn gebaseerd op realistische organisaties en business cases; de problematiek die de deelnemers ervaren is relevant en herkenbaar in relatie tot de eigen organisatie en werkprocessen; In de simulaties leert men vooral door het te doen: een mix van denken, verdiepen, experimenteren en ervaren. "Mijn grote kracht is mensen te laten zien dat veranderen spannend en zelfs leuk kan zijn!"

Goof van Amelsvoort



Goof van Amelsvoort richtte zich als zelfstandig organisatieadviseur vooral op zijn grote passie 'waardengedreven leiderschap'. Hij begeleidde organisaties, teams en individuele managers in veranderen en ontwikkeltrajecten. Leiderschap en teamontwikkeling zijn altijd zijn ankers geweest. Vooral als het gaat om leidinggeven aan professionals.

Heike Aiello-Wabbels



Heike Aiello-Wabbels was in verschillende P&O functies bij KLM werkzaam en voltooide een MBA studie aan de Universiteit van Kaapstad. Zij is medeauteur van het boek Van kiem tot kracht, over het werken met de appreciative inquiry in organisaties.

Marc Kramer



Marc Kramer werkt als docent en onderzoeker aan de Economische faculteit van Groningen. Hij geeft financiële cursussen aan zowel studenten als aan managers in het bedrijfsleven.

Ina Ahuis



Ina Ahuis heeft in haar loopbaan afwisselend als intern en extern adviseur gewerkt, waarvan, onder andere, zes jaar bij het ministerie van Buitenlandse Zaken en vijf jaar bij De Galan & Voigt, bureau voor organisatieontwikkeling. Sinds 2004 is zij gevestigd als zelfstandig adviseur in het Noorden van het land. Haar specialisme betreft het werk van Chris Argyris over de kloof tussen denken en doen in lastige situaties.

### De certificering

Het opleidingstraject wordt afgesloten met de bespreking van het jaarplan met de kerndocent. Ook vindt er een gesprek plaats tussen de deelnemer en zijn/ haar leidinggevende en de programmamanager van Noorderlink. Tijdens dit gesprek bespreekt de deelnemer zijn/ haar persoonlijke leeropbrengst en hoe er verder invulling gegeven gaat worden aan zijn/ haar professionele ontwikkeling. Nadat het opleidingstraject is afgerond, ontvangt de deelnemer een certificaat.

Met dit certificaat heeft de deelnemer bewezen dat:

- Hij/ zij kan reflecteren op de eigen leiderschapsstijl binnen de context van de eigen organisatie/ het eigen team
- Hij/ zij de eigen visie helder kan verwoorden en kan vertalen in heldere doelen
- Hij/ zij de doelen om weet te zetten in outputresultaten en hierop effectief kan sturen

### Totale duur van de leergang en de tijdsinvestering

Het totale traject beslaat een periode van 10 maanden. Het aantal 'opleidingsdagen' over deze 10 maanden bedraagt +/- 16 dagen. Deelnemer kunnen naar behoefte gratis deelnemen aan de 'Noorderlink proeverijen'. Deze proeverijen (workshops) sluiten veelal goed aan bij het inhoudelijke programma van het opleidingstraject.

### De maximale groepsgrootte

De maximale groepsgrootte is, i.v.m de gewenste interactie, beperkt tot 12 personen.

### Inschrijven?

Als u zich wilt inschrijven voor het opleidingstraject, neemt u dan eerst contact op met het Hoofd P&O / Opleidingsmanager van uw organisatie.



### Kosten

De kosten voor het totale opleidingstraject bedragen € 5.000,- per deelnemer, exclusief BTW.

### Start van het opleidingstraject

Het opleidingstraject begint 20 september 2011,

Voor een uitgebreid dataoverzicht zie

[www.noorderlink.nl/leergang-startend-leiderschap](http://www.noorderlink.nl/leergang-startend-leiderschap)

Programmamanager: Heleen Dun

### Nadere informatie

Voor de nadere informatie kunt u contact opnemen met:

Heleen Dun

programmamanager professionalisering

Telefoon: 06 83 65 07 98,

[dun@noorderlink.nl](mailto:dun@noorderlink.nl)

