Management leergang Noorderlink

Uitgebreide inhoudelijke informatie over de Noorderlink Integrale Managementleergang

Inleiding

Alleen met uitmuntend leidinggevend personeel kan een organisatie adequaat reageren op de ingrijpende en snelle veranderingen in de maatschappij. Dat vraagt om een leidinggevende die het probleemoplossend en zelfsturend vermogen van teams en individuen kan vergroten. Die, samen met het team, heldere verwachtingen en heldere kaders ontwikkelt en een klimaat schept waarin geleerd kan worden.

Visie op leiding geven

Leidinggeven kan niet los gezien worden van de persoon van de leidinggevende. Het kunnen reflecteren op je handelen en het effect van je handelen op anderen is een wezenlijke kwaliteit voor een leidinggevende. Leidinggevenden beschikken niet alleen over managementvaardigheden, maar zijn ook in staat om zichzelf als instrument te beschouwen en kunnen dit 'instrument' vervolgens effectief en efficiënt inzetten.

De meerwaarde van de Noordelink Managementleergang

De Noordelink Managementleergang biedt toegang en maakt gebruik van de opgebouwde managementkennis en de 'best practices' binnen het samenwerkingsverband Noorderlink. Het is daardoor een welkome aanvulling op de bestaande MD-programma's van de afzonderlijke Noorderlinkorganisaties.

Door over de schutting te kijken van uw eigen organisatie en samen te werken met deelnemers uit zowel de publieke als de commerciële organisaties wordt uw blik op bedrijfsprocessen en managementvraagstukken enorm vergroot.

Verder zit de meerwaarde van de Noorderlink Managementleergang in het gegeven dat het is ontwikkeld op basis van een integraal managementconcept. Dit concept staat garant voor een evenwichtige mix van theorie, (zelf)reflectie, oefeningen, uitvoeren van praktijkopdrachten en het toepassen van alle opgedane kennis en vaardigheden in de eigen praktijk.

De doelgroep

De Noorderlink Managementleergang is speciaal ontwikkeld voor:

- leidinggevenden die werkzaam zijn bij een Noorderlinkorganisatie.
- leidinggevenden die er aan toe zijn om hun arsenaal aan managementrollen te complementeren, waardoor ze kunnen doorgroeien naar een zwaardere, strategische leidinggevende functie.
- leidinggevenden met een HBO/academisch werk- en denkniveau, ruime werkervaring en ontwikkelpotentieel. De leergang, hoewel beperkter in omvang, heeft het niveau van een mastertraject.
- leidinggevenden die gemotiveerd, initiatiefrijk, ambitieus, resultaatgericht en sociaal-communicatief zijn.

Het Programma

Toelichting op het voortraject

- Gedragstijlonderzoek

Tijdens de intake vindt er een eerste coachingsgesprek plaats naar aanleiding van een gedragstijlonderzoek, een assessment volgens de zogenaamde 'Birkmanmethode'. Via dit assessment krijgt u inzicht in uw kwaliteiten, interesses, behoeften, waarden en normen (uw kijk op de 'werkelijkheid'). Het coachingsgesprek op basis van de 'Birkmanrapportage' helpt u bij het opstellen van uw persoonlijk ontwikkelplan. Uw persoonlijk ontwikkelingsplan vormt een belangrijke basis voor de verdere gesprekken met uw persoonlijke coach tijdens de leergang.

- Competentieonderzoek

Het competentieonderzoek bestaat uit een uitgebreide vragenlijst over uw managementvaardigheden die, volgens Quinn, essentieel zijn voor het vervullen van de acht verschillende managersrollen (zie Quinn). De vragenlijst wordt door u en door uw directe (werk)omgeving ingevuld: uw leidinggevende, enkele directe collega's, medewerkers en klanten. Op deze wijze krijgt u inzicht hoe uw directe (werk)omgeving uw managementvaardigheden beoordeelt en in hoeverre dit afwijkt van uw eigen perceptie. Het competentieonderzoek is een belangrijk hulpmiddel voor het vaststellen van uw persoonlijke leerdoelen voor het opleidingsprogramma.

- Uw persoonlijke leerdoelen

Uw persoonlijke leerdoelen worden besproken met uw leidinggevende. In dit gesprek kunnen uw leerdoelen eventueel nog verder worden aangescherpt.

Toelichting op het Hoofdprogramma

- De Startbijeenkomst

Tijdens de startbijeenkomst staat de kennismaking met de andere

deelnemers, de kerndocent en het opleidingsprogramma centraal.

• De 4 interactieve modules

Na de startbijeenkomst worden per module (2 dagen + tussenliggende avond) steeds twee managementrollen (zie Quinn) behandeld. Elke module wordt afgesloten met een 'action learning' opdracht. De 'action learning' opdrachten worden toegesneden op uw werksituatie. Hierbij wordt rekening gehouden met uw 'eerder verkregen competenties' (evc's). Tijdens de uitvoering van de opdracht werkt u in koppels.
De modules kenmerken zich door een relatief grote diepgang en een interactief karakter. De deelnemer met zíjn of haar vraag of cases staat voorop. De theorie dient als instrument, als begrippenkader om problemen beter te kunnen verwoorden en daarmee ook beter te kunnen oplossen

Module 1 - Bestuurder (koersbepaler) en Producent

De bestuurder maakt beleid; hij stelt doelen vanuit een visie en kan die ook zelf ontwikkelen. In het delegeren en beheersen geeft hij heldere opdrachten en kaders, spreekt hij het lerend vermogen van zijn medewerkers aan, toetst hij resultaten aan planningen en afspraken en weet hij adequaat bij te sturen. De producent draagt zorg voor gemotiveerde beslissingen, weet beargumenteerd prioriteiten te stellen, zoekt praktisch naar win-win-oplossingen, stuurt op resultaat en houdt de haalbaarheid van zijn plannen voortdurend in de gaten. Stressmanagement is een belangrijk element. De manager in zijn rol van producent kent de stressoren en hun uitwerking, herkent de symptomen van stress en weet de juiste interventies toe te passen.

Aangeboden theorie en werkvormen:
• Strategisch management
• Ondernemerschap
• Toepassing van de Balanced Score Card (theorie en toepassing in eigen praktijk)
• Beïnvloedingstechnieken (theorie en oefeningen)
• Stressmanagement (theorie en praktijkaanpak)

De 'action learning' opdracht die de deelnemers naar aanleiding van deze module meekrijgen is gericht zijn op het formuleren van SMART-doelstellingen, die worden gekoppeld aan de missie, visie en strategie van de eigen organisatie. Daarnaast bepaalt men de indicatoren die aangeven of de uiteindelijk gewenste verandering is geslaagd en inventariseert eventuele weerstand. De uitgangssituatie is bij elke organisatie anders; de opdrachten worden dan ook op maat van de individuele deelnemer uitgewerkt. Verder worden de eigen leerdoelstellingen nog eens kritisch bekeken op basis van het SMART-principe.

Module 2 - Bemiddelaar (netwerker) en Innovator

Om in de rollen van bemiddelaar en innovator succesvol te zijn, moet je als middenmanager snel kunnen inspelen op nieuwe situaties. Begrijpen aan wat voor politieke en maatschappelijke invloeden het werkveld/functiegebied bloot staat en kunnen omgaan met de machtsverhoudingen (formeel en informeel) binnen organisaties zijn onontbeerlijke kwaliteiten voor succesvol functioneren in het management. Het uitvoeren van stakeholders-, omgevings- en krachtenveldanalyses en het opstellen van een veranderplan zijn daarbij bruikbare instrumenten.

De innoverende manager weet actuele en belangrijke ontwikkelingen in het werkveld te vertalen naar beleid, onderscheid te maken tussen hoofd- en bijzaken, onderscheid te maken tussen symptomen en oorzaken en komt uiteindelijk met relevante nieuwe gezichtspunten en/of aanpakken.

Aangeboden theorie en werkvormen:
• De kritische succesfactoren bij verandering
• Verandermanagement in de praktijk
• Stakeholdersanalyse (op basis van de eigen situatie)
•Omgaan met belangen en tegenstellingen (de 'sociocratische methode')
• Technieken bij problem solving

De 'action learning' opdracht bestaat uit de analyse van de kritische succesfactoren bij de uit te werken veranderopdracht. Dit wordt gekoppeld aan een stakeholdersanalyse en de beïnvloeding daarvan. Deze beïnvloeding zal tevens worden gekoppeld aan de eigen leerdoelstelling.

Module 3 - Controleur (analist) en Coördinator

De draad van module 1 wordt weer opgepakt: als controleur weet de manager de juiste informatie en kennisbronnen te benutten en stelt hij logisch en methodisch vast waar een fout zit en wat daarvan de oorzaak kan zijn. Andere thema's die in deze module aan bod komen zijn proces- en kwaliteitsmanagement, resultaatgericht werken en projectmanagement. Het faseren van een opdracht, het inschakelen van anderen op basis van bekwaamheid en interesse, het adequaat reageren op onverwachte situaties en het formuleren van verbetervoorstellen passen bij de rol van coördinator.

Aangeboden theorie en werkvormen:
• Diagnose technieken (toelichting diverse technieken en praktisch uitvoeren van visgraattechniek, INK-onderdeel en kwaliteitshandvest)
• Organisatievormen en procesinrichting
• Time Management (toepassen in de eigen situatie)
• Projectmanagement

De uit te voeren diagnoses en scenario analyse vormen hier de 'action learning' opdracht. De resultaten moeten worden vertaald naar structuur, systemen en cultuur van de eigen organisatie. Uiteraard zal ook hier weer een verbinding worden gelegd met de eigen doelstelling.

Module 4 - Mentor en Stimulator (teambouwer)

In module 4 staat het thema groepsdynamica centraal. Het succesvol aansturen van teams vergt vaardigheden die met de rollen van mentor en stimulator verder worden benoemd. Van de manager mag worden verwacht dat hij vooraf realistische en haalbare resultaten verkent, duidelijke doelen stelt en aangeeft welke resultaten van de groep worden verwacht. Hij signaleert succes van de groep en geeft hierop feedback, bewaakt de effectiviteit en voortgang van de groep, nodigt uit om inbreng te leveren en zorgt dat iedereen participeert. In dit soort processen kom je als manager onvermijdelijk weerstand tegen. Ook de Noorderlinkmanager zal dus de actieve en passieve symptomen van weestand moeten kunnen herkennen, in staat moeten zijn om weerstand te herleiden tot oorzaken en de juiste interventies bij weerstand moeten kunnen plegen. Direct aansluitend op dit thema krijgt de manager als mentor en stimulator te maken met onderhandelen en conflicthantering; om dat succesvol te kunnen doen, is het nodig om de doelstelling van de overlegpartners te herkennen, in staat te zijn om naar gemeenschappelijke belangen en oplossingen te zoeken en in conflictsituaties oog te blijven houden voor de relatie.
Uiteindelijk komt het allemaal neer op een coachende houding ten opzichte van de medewerkers. Dat wil zeggen: het onderkennen van iemands potentiële kwaliteiten, deze kwaliteiten verder een impuls geven en de betrokkenen kunnen spiegelen en zelfinzicht verschaffen.

Aangeboden theorie en werkvormen:
• Achtergronden van groepsdynamica (theorie en praktijkvoorbeelden)
• Hoe creëer je een topteam?
• Wat zijn symptomen van weerstand en hoe moeten deze benaderd worden?
• Welke rol speelt communicatie hierbij?
• Praktijktoepassingen onderhandelen en conflicthantering
• De praktijk van coachend leidinggeven

De 'action learning' opdracht bestaat uit de samenstelling van noodzakelijke interventies en het benadrukken van de eigen rol hierbij. Veel aandacht zal uitgaan naar de interventies en de beïnvloeding van de diverse actoren bij de veranderoperatie.

Reflectiebijeenkomsten
Na iedere module wordt een reflectiebijeenkomst gepland van een halve dag, waarin de uitwerking van de 'action learning' opdrachten wordt besproken.
Ter voorbereiding van deze bijeenkomsten informeren de deelnemers de kerndocent en elkaar over de voortgang en de uitkomsten.

Uitvoeren van een veranderopdracht binnen de eigen organisatie, cq. de eindopdracht
Na het doorlopen van het opleidingsprogramma past u de opgedane kennis en ervaringen toe in de uitvoering van een verandertraject binnen uw eigen organisatie/afdeling. Tijdens de uitvoering van de veranderopdracht trekt u als duo op, waarbij u uw collega-deelnemer kan inzetten als uw eigen 'externe adviseur'.
Als steun in de rug worden er tijdens de uitvoering van uw veranderopdracht regelmatig intervisiebijeenkomsten georganiseerd. Kern van de intervisiebijeenkomsten is het leren van en door de ervaringen van uw medecursisten tijdens het verandertraject. De intervisiebijeenkomsten worden begeleid door Marcel Bergervoet, Hoofddocent Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit te Groningen.

De coachingsbijeenkomsten
U wordt gedurende de leergang begeleid door een zeer ervaren coach (drie intensieve coachinggesprekken van twee uur). De coach zal vooral behulpzaam zijn in uw groei naar persoonlijk leiderschap (persoonlijke leerdoelen) èn verandermanager.
Daarnaast kunt u, naar behoefte, gratis deelnemen aan de 'Noorderlink proeverijen'. Deze proeverijen (workshops) hebben veelal een relatie met het thema 'persoonlijk leidersschap.

Toelichting op de certificering
De leergang wordt afgesloten met een schriftelijk verslag van de eindopdracht, dat mondeling wordt verdedigd in aanwezigheid van een examinator van de Graduate School, de eigen opdrachtgever en een externe deskundige.
Nadat u de leergang volledig heeft gevolgd en alle opdrachten (inclusief de eindopdracht) met goed gevolg heeft afgerond, ontvangt u een certificaat. De kerndocent garandeert dat u met dit certificaat heeft bewezen
• dat u vanuit een integrale managementvisie uw eigen organisatie kunt analyseren en beoordelen
• dat u leiding kunt geven aan veranderingen op strategisch en/of tactisch niveau
• dat u een verbetertraject binnen uw organisatie kunt leiden
• dat u een team kunt aansturen op resultaat, inhoud en relatie.

(De Graduate School van de Hanzehogeschool verleent u, na certificering, vrijstelling voor het vak Change Management van de MBA indien u dit traject als vervolg zou willen doen).

De trainers / begeleiders
Eén vaste kerndocent, Eddi Peters, is verantwoordelijk voor het bewaken van de rode draad van het opleidingsprogramma. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de beoordeling van de 'action learning' opdrachten en de veranderopdracht, cq. eindopdracht. De tweede dag van iedere module wordt verzorgd door zeer ervaren gastdocenten.
Eddi Peters (1954) was na zijn studie HTS-elektrotechniek en vele managementtrainingen circa 26 jaar actief in diverse organisaties, waarvan 16 jaar als directielid. Hij heeft, als manager, gewerkt voor KPN, was directeur bij Arbeidsvoorziening Friesland, directeur bij de Informatie Beheer Groep, algemeen directeur NNBT en directeur bij de Technische Faculteit van de Hanzehogeschool. Daarnaast was hij een aantal jaren docent bij het NIVRA. Zijn specialisatie is verandermanagement.
Momenteel geeft hij colleges, o.a. aan de MBA, op het vakgebied Change Management, HRM, strategisch management en kwaliteitszorg aan de Hanzehogeschool Groningen. Daarnaast begeleidt hij organisaties, teams en individuen in verandertrajecten.
Publicatie (gezamenlijk met Dr. Ir. C. v. Eijkelenburg): "Mag de burger een klant zijn?" Bestuurskunde (1997)

De intervisiebijeenkomsten worden begeleid door Marcel Bergervoet.
Marcel Bergervoet (1951) heeft bedrijfseconomie gestudeerd aan de Rijksuniversiteit te Groningen. In 1979 werd Marcel aangesteld als hoofddocent bij de Faculteit Bedrijfskunde in Groningen. Sinds 1990 is Marcel eigenaar van een eigen organisatie- en adviesbureau. De thema's waar hij zich op richt zijn strategische beleidsvorming, organisatieverandering en invoering van prestatiemeetsystemen. Verder is Marcel o.a. docent bij de Academische Opleiding Groningen (AOG) voor Business Strategy-course, Verandermanagement en Facilitaire Dienstverlening voor de module Organisatie & Verandering en is kerndocent bij de Leergang Toegepaste Bedrijfskunde.
Voor de Leergang Bedrijfskunde in Maastricht, Eindhoven en Arnhem is Marcel verantwoordelijk voor het vakgebied Organisatieverandering en bedrijfssimulaties.
De individuele coaching wordt verzorgd door professionele coaches / organisatieadviseurs o.a van het Wenckebachinstituut (het opleidingsinstituut van het UMCG) en de Rijksuniversiteit te Groningen.

Totale duur van de leergang en de tijdsinvestering
Het totale traject beslaat een periode van +/- 10 maanden. Het totaal aan 'verletdagen' over deze 10 maanden bedraagt +/- 16 dagen.

Maximale groepsgrootte
De maximale groepsgrootte is i.v.m. de gewenste interactie 12 personen.

Start van de leergang
De Noorderlink Managementleergang wordt, bij voldoende deelname, twee keer per jaar gestart: half januari en half september.

Kosten
De opleiding bedraagt € 7.500,- per deelnemer.

Aanmelding
U kunt u aanmelden bij het Hoofd P&O van uw organisatie.

Informatie + inschrijving
Voor de nadere informatie en om u in te schrijven kunt u contact opnemen met:

René Emmelkamp, programmamanager MD Noorderlink
Telefoon: 06 23 384 387
E-mail: emmelkamp@noorderlink.nl