



'Voorsprong door een goede start'

Een inspirerend opleidingstraject voor startende leidinggevenden.

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! Op eens gaan je collega's anders naar je kijken en gaan ze zich anders naar je gedragen! Er worden vaardigheden van je verwacht, waarvan je niet zeker bent of je die wel in voldoende mate bezit. En bovendien, je hebt die vaardigheden nooit kunnen oefenen! Je komt er achter dat leiding geven echt een vak is, maar dat het aanbod van een praktische gerichte opleiding daarvoor schaars 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 heb je veel vragen over je rol en positie. Je 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 je welbevinden en je effectiviteit en meerwaarde als leidinggevende èn voor het verkrijgen van gemotiveerde medewerkers. Je wilt als leidinggevende graag je meerwaarde tonen door resultaten te boeken, maar je wilt niet graag in de valkuil stappen van het continu controleren en aansporen van je medewerkers.

Voor wie?

Voor startende leidinggevenden en leidinggevenden 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 managers
- die concrete handvatten willen krijgen om een succesvolle manager 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 dmv. een gerichte vraag. Deze voorbereiding bevordert het leerrendement van de trainingsbijeenkomsten.

De deelnemer voert na ieder thematisch blok een praktijkopdracht uit binnen de eigen organisatie en schrijft hierover een kort verslag. Met de kerndocent en zijn / haar leidinggevende wordt besproken hoe hij / zij het geleerde kan toepassen in de dagelijkse praktijk.

De leergang levert uiteindelijk een jaarplan op. In het jaarplan beschrijft de deelnemer zijn / haar voorgenomen acties ten aanzien van de toekomst van het team. Daarnaast beschrijft de deelnemer in een eindverslag het persoonlijk leerrendement van de leergang.

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 type honden maak je op een speelse en inzichtelijke manier kennis met wat leiding geven precies is, wat de voorwaarden zijn voor effectief leiderschap. Daarnaast zal inzichtelijk worden welke valkuilen er op de loer liggen. Het voordeel van honden is dat ze snel vergeten en snel bereid zijn om je een tweede kans te geven. En dat is met mensen lang niet altijd het geval! Deze dag geeft je inzicht in je leiderschapsstijl en scherpt je persoonlijke leerdoelen verder aan".

Begeleiders: Tanja van Doesburg, Margareth de Vries en Frits Overbeek

2e dag:

Wat is mijn rol, wat wordt er van mij verwacht, wat is mijn leiderschapsstijl 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 je dit?

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

Begeleider: Conchita Abdoelsaboer



Blok 2: Waaraan geef ik eigenlijk leiding?

1e dag:

Aan welke werkprocessen van mijn team geef ik leiding, hoe krijg ik er grip op, geef ik er vorm aan en hoe stuur ik ze bij? Op welke manier levert mijn team de beste resultaten?

"Het actief participeren in een gesimuleerde praktijksituatie biedt het meeste leerrendement. Tijdens deze dag leer je in de simulatie 'Ease-it' anders te kijken naar werkprocessen, leer je ze opnieuw en efficiënter in te richten en bij te sturen. In de simulatie werk je bij een bankverzekeraar met meerdere afdelingen waartussen intensief dossierverkeer plaatsvindt. Claims of financierings-aanvragen van (interne) klanten moeten correct en tijdig worden afgehandeld. Al snel blijkt dat het niet goed gaat met het bedrijf. De verliezen lopen op en klanten zijn ontevreden. Aan de deelnemers de opdracht hier zo snel mogelijk verandering in te brengen.

'Ease-it' geeft energie en motiveert deelnemers hun eigen werkprocessen kritisch te analyseren en bij te stellen".

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. De analyse wordt gevolgd door interventies die het team op weg helpen naar gezond functioneren. Er wordt vooral veel geoefend en uitgetoetst".

Begeleider: Goof van Amelsvoort

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

1e dag:

Welke doelen wil ik bereiken? Hoe onderbouw ik ze met een heldere visie?

"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. We geven je handvatten om je toekomstvisie in concrete doelen te vertalen. Op zo'n manier dat het je team inspireert om hiermee aan de slag te gaan.

De levensvatbaarheid van je visie en de effectiviteit van je geformuleerde doelen worden getoetst door ze te presenteren aan de andere deelnemers".

Begeleider: Heike Aiello-Wabbels

2e dag:

Hoe onderbouw ik mijn visie en doelen financieel, hoe budgetteer ik het geheel?

"Goed inzicht in de opbrengsten- en kostenstructuur van je afdeling is van groot belang. Pas als deze goed wordt begrepen, dan kunnen via diverse methodes kostprijzen en/of tarieven worden vastgesteld. Input voor je begrotingscyclus!

Daarbij is het belangrijk om alvast rekening te houden met mogelijke veranderingen in je uitgangspunten. We gebruiken enkele tools binnen Excel om de zogenaamde gevoeligheids- en scenarioanalyses aan het budget toe te voegen. Hierdoor kunnen we vooraf al een inschatting maken wat er gebeurt als zaken anders lopen dan gepland.

We houden natuurlijk het budget goed in de gaten. Met behulp van de zogenaamde verschillenanalyse onderzoeken we wat de oorzaken zijn van de eventuele verschillen tussen budget en realisatie.

Aan de hand van twee casussen passen we het geleerde direct toe".

Begeleider: Marc Kramer

Blok 4: Hoe blijf ik op koers!

1e 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: wat is output-sturing 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 heb je nodig om te delegeren en toch controle te houden? Welke risico's loop je en hoe voorkom je dat het mis gaat?

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

Begeleider: Frits Overbeek

2e dag:

Hoe duidelijk stuur ik en hoe duidelijk stuur ik bij?

"Als leidinggevende heb je te maken met complexe situaties waarin van jou wordt verwacht dat je 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 je wilt, is het van belang bij te sturen. Hoe kun je invloed uitoefenen op de ander en hoe ... op jezelf?

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 voert na ieder thematisch blok een praktijkopdracht uit binnen de eigen organisatie. De opdrachten worden begeleid door een 'interne' mentor en door de kerndocent. De deelnemer schrijft over de uitvoering van de praktijkopdracht een kort reflectieverslag. Dit verslag wordt met de kerndocent besproken tijdens de terugkoppelingsbijeenkomsten. Met de 'interne' mentor wordt besproken hoe het geleerde kan worden toegepast in de dagelijkse praktijk.

• **Terugkoppelingsbijeenkomsten**

De kerndocent, Frits Overbeek, is verantwoordelijk voor het verstrekken van de praktijkopdrachten, het plaatsen van de praktijkervaringen van de deelnemer in de context van de leergang en het bewaken van het leerrendement en de theoretische verdieping. Dit gebeurt in 4 tussentijdse terugkoppelings-bijeenkomsten met de volgende thema's:

- Wat wil ik versterken / veranderen in mijn leiderschapstijl?
- Hoe beschrijf en waardeer ik mijn context?
- De eerste contouren van mijn jaarplan
- Hoe kom ik tot een gezamenlijk gedragen en motiverend jaarplan?

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.

Tanja van Doesburg en
Margareth de Vries



Tanja van Doesburg heeft na haar studie Personeel en Organisatie in 2006 de opleiding aan de Academie Counseling en Coaching afgerond. Margareth de Vries heeft, na 20 jaar als project- en lijnmanager in de gezondheidszorg te hebben gewerkt, in 2007 besloten om zelfstandig als coach en trainer verder te gaan. Naast hun passie in het coachen van mensen hebben ze elkaar gevonden in hun passie voor honden. Samen met hun honden dagen zij de deelnemer uit op zoek te gaan naar hun, vaak verborgen leiderschapskwaliteiten. Zij helpen de deelnemer de obstakels, die deze kwaliteiten in de weg zitten, op te ruimen.

Conchita Abdoelsaboer



Conchita Abdoelsaboer coacht leidinggevenden en begeleidt ze bij het implementeren van veranderingsprocessen. Uitgangspunt daarbij is het betrekken van de werkvloer: de 'bottom-up' methode. Juist omdat leidinggevenden sámen met hun medewerkers het hoofd moeten bieden aan steeds zwaardere eisen. In dit proces maakt zij veelvuldig gebruik van haar eerdere ervaringen als leidinggevende.

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 schriftelijk reflectieverslag en een mondelinge presentatie van het jaarplan. Nadat u het opleidingstraject volledig heeft gevolgd en alle opdrachten met goed gevolg heeft afgerond ontvangt u een certificaat. Met dit certificaat heeft u bewezen dat:

- u kunt reflecteren over uw leiderschapstijl binnen de context van uw organisatie en uw team
- u uw visie helder kunt verwoorden en kunt vertalen in heldere doelen
- u in staat bent om uw doelen om te zetten in outputresultaten en hierop weet te sturen.

Totale duur van de leergang en de tijdsinvestering

Het totale traject beslaat een periode van 7 maanden. Het aantal 'opleidingsdagen' over deze 7 maanden bedraagt +/- 10 dagen. Als deelnemer van het opleidingstraject kunt u, naar behoefte, gratis deelnemen aan de 'Noorderlink proeverijen'. Deze proeverijen (workshops) sluiten veelal goed aan bij het inhoudelijke programma van het opleidingstraject.



Inschrijven?

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

De maximale groepsgrootte

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

Kosten

De kosten voor het totale opleidingstraject bedragen € 5,000,- per deelnemer, 'all inclusive'.

Start van het opleidingstraject

Het opleidingstraject begint 6 oktober 2010.

De certificering vindt op 17 mei 2011 plaats.

Voor een uitgebreid dataoverzicht zie www.noorderlink.nl

Programmamanagers: René Emmelkamp & Harryette van den Broek

Nadere informatie

Voor de nadere informatie kunt u contact opnemen met:

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

Harryette van den Broek
Programmamanager MD Noorderlink
Telefoon: 06 20999284,
vandenbroek@noorderlink.nl



Data en tijden opleidingstraject

'Voorsprong door een goede start' 2010/2011

(sept. 2010 - mei. 2011)

| Wanneer | Hoe laat | Wat | Waar |
|-------------------------------------|--|---|--|
| 6 oktober 2010 | 09.00 - 21.00 uur | Blok 1 , 1e dag Frits Overbeek, Tanja van Doesburg en Margareth de Vries | |
| 7 oktober 2010 | 09.00 - 17.00 uur | 2e dag Conchita Abdoelsaboer | |
| 19 oktober 2010 | 09.00 - 12.00 uur 13.00 - 16.00 uur | Terugkoppelingsbijeenkomst 1, groep A Terugkoppelingsbijeenkomst 1, groep B | Het 'Dispuut', het Kasteel, Melkweg 1 te Groningen Frits Overbeek |
| 2 november 2010 16 november 2010 | 09.00 - 17.00 uur 09.00 - 17.00 uur | Blok 2 , 1e dag Maarten Versteegh 2e dag Goof van Amelsfoort | |
| 7 december 2010 | 09.00 -12.00 uur 13.00 -16.00 uur | Terugkoppelingsbijeenkomst 2, groep A Terugkoppelingsbijeenkomst 2, groep B | Het 'Dispuut', het Kasteel, Melkweg 1 te Groningen Frits Overbeek |
| 4 januari 2011 26 januari 2011 | 09.00 -17.00 uur 09.00 -22.00 uur | Blok 3 , 1e dag Heike Aiello 2e dag Marc Kramer | |
| 1 februari 2011 | 09.00 -12.00 uur 13.00 -16.00 uur | Terugkoppelingsbijeenkomst 3, groep A Terugkoppelingsbijeenkomst 3, groep B | Het 'Dispuut', het Kasteel, Melkweg 1 te Groningen Frits Overbeek |
| 16 februari 2011 2 maart 2011 | 09.00 -17.00 uur | Blok 4 , 1e dag Frits Overbeek 2e dag Ina Ahuis | |
| 17 maart 2011 | 09.00 -12.00 uur 13.00 -16.00 uur | Terugkoppelingsbijeenkomst 4, groep A Terugkoppelingsbijeenkomst 4, groep B | Het 'Dispuut', het Kasteel, Melkweg 1 te Groningen Frits Overbeek |
| 26 april 2011 28 april 2011 | N.N.B. N.N.B. | Eindgesprekken Eindgesprekken | het Kasteel, Melkweg 1 te Groningen |
| 17 mei 2011 | 15.00 - +/- 19.00 uur | Afsluiting en certificaatuitreiking | het Kasteel, Melkweg 1 te Groningen |