



# Leergang 'Leiderschap'

"succesvol leiding geven aan verandering"

## Uitgebreide inhoudelijke informatie

### Inleiding

Alleen met uitstekend leidinggevend personeel kan een organisatie adequaat reageren op de 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 kaders ontwikkelt en een klimaat schept waarin men op zoek is naar continue verbeteringen.

### Visie op leiding geven

Leidinggeven kan niet los worden gezien 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.

Leidinggevendens 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. Dan spreek je over 'leiderschap'!

### Voor wie?

De Leergang Leiderschap is speciaal ontwikkeld voor:

- leidinggevendens die werkzaam zijn bij een Noorderlinkorganisatie.
- leidinggevendens met een HBO/academisch werk- en denkniveau en ruime werkervaring hebben (min. 3 jaar) als operationeel manager. De leergang, hoewel beperkter in omvang, heeft het niveau van een mastertraject.
- leidinggevendens die er aan toe zijn om hun arsenaal aan managementrollen te complementeren en willen doorgroeien naar tactisch en strategisch leiderschap.
- leidinggevendens die gemotiveerd zijn om niet alleen hun leiderschapskwaliteiten te verbeteren, maar ook het functioneren van hun afdeling / team, waaraan ze leiding geven.
- Leidinggevendens die op zoek zijn naar een leergang, die praktijk en theorie op een dynamische manier met elkaar verbindt.

### De meerwaarde van het opleidingstraject

Klassiek opgezette managementleergangen zijn vaak samengesteld uit vakken, waarin vele managementtheorieën en -modellen de revue passeren. De deelnemer moet dan maar zien hoe hij die modellen in de dagelijkse praktijk toepast.

De opzet van de NoorderlinkLeergang 'Leiderschap' is daarentegen uniek en uitdagend in haar opzet. Niet de theoretische bagage van de docent bepaalt de vorm en de structuur van de leergang, maar uw persoonlijke vraag in relatie tot de organisatorische context, waarbinnen u leiding geeft!

Gedurende de leergang gelden er 2 hoofdvragen:

- Waar sta ik als leidinggevende en wat wil ik bereiken?
- Waar staat mijn afdeling / team en waar wil ik met mijn afdeling / team naar toe?

Omdat de begeleiders van de leergang de managementpraktijk vanuit hun eigen ervaring kennen en daarnaast zeer deskundige en betrokken trainers zijn, zijn zij in staat hun aanpak en methodiek perfect aan te laten sluiten bij uw leervraag en veranderbehoefte. Hierdoor ontstaat er een inhoudelijk programma "op maat", waarbij "op maat" in dit geval geen loze kreet is! Een inhoudelijke programma dat wordt gekenmerkt door een evenwichtige mix van theorie (analyse-instrumenten, interventiemethoden, etc.), (zelf)reflectie, praktische oefeningen en toepassingen in uw eigen praktijk.

Gezien het interactieve karakter van de leergang (de leergroep bestaat uit maximaal 12 deelnemers) leert u niet alleen van de begeleiders, maar ook van de andere deelnemers. 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, organisatieculturen en managementvraagstukken enorm vergroot. U leert hierdoor vanuit een integrale visie managementvraagstukken te benaderen.

Verder biedt de NoorderlinkLeergang 'Leiderschap' toegang tot het uitgebreide netwerk van managementkennis binnen het samenwerkingsverband Noorderlink.

Dit alles maakt dat de leergang door de Noorderlinkorganisaties als een welkome aanvulling op de bestaande MD-programma's wordt gezien.

### Kenmerken van het opleidingstraject

Het vraaggestuurde karakter van de leergang maakt de leergang uniek in haar opzet. Door uw specifieke vraag en context als startpunt te nemen stuurt u de inhoud van de theoretische modules. Hierdoor leert u wat u leren moet en leren wilt!

- De leergang is, door de vraaggestuurde opzet, zeer effectief. De toepasbaarheid van het geleerde is groot.
- Zeer deskundige en betrokken begeleiders, die garant staan voor een kwalitatief hoogwaardig programma op 'masterniveau'.



- Gemotiveerde deelnemers met de bereidheid om kennis en ervaring te delen, waardoor uw kennis- en relatienetwerk aanmerkelijk wordt uitgebreid
- Noorderlink heeft geen winstoogmerk, waardoor er een hoge kwaliteit wordt geleverd tegen kostprijs. Goedkoop betekent in dit geval niet, dat "het ook wel niets zal zijn!"
- Alle bijeenkomsten vinden in het Noorden plaats.
- Na het doorlopen van de leergang kunt u, vanuit een onderbouwde analyse en visie, een verbetertraject binnen uw organisatie leiden

## Het voortraject

Aan de leergang gaat een voortraject vooraf. Het voortraject bestaat uit:

### • Een 'gedragstijlonderzoek'

Het gedragstijlonderzoek is een 'Birkman self-assessment'. Via dit assessment krijgt u inzicht in uw kwaliteiten, interesses, behoeften, waarden en normen (uw kijk op de 'werkelijkheid'). Door dat onderzoek krijgt u inzicht in uw voorkeursleiderschapstijl en de effecten daarvan op uw team.

### • Een 'competentieonderzoek'

Het competentieonderzoek bestaat uit een uitgebreide vragenlijst over uw managementvaardigheden die, volgens Quinn, essentieel zijn voor het vervullen van de acht verschillende managersrollen. 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 eveneens een belangrijk hulpmiddel voor het vaststellen van uw persoonlijke leerdoelen tijdens het opleidingsprogramma.

Uw persoonlijke leerdoelen worden, voorafgaand aan het opleidingsprogramma, besproken met uw leidinggevende. In dit gesprek kunnen uw leerdoelen eventueel nog verder worden aangescherpt. In de intervisiebijeenkomsten van de leergang wordt verder expliciet aandacht besteed aan uw persoonlijke leerdoelen.

## Het programma

### • De Startbijeenkomsten

Tijdens de eerste startbijeenkomst worden de gedragsprofielen van de deelnemers n.a.v. de Birkman assessment gezamenlijk verder uitgediept. Op de tweede startdag worden de aanzetten van de verander opdrachten van de deelnemer besproken en verder uitgewerkt.

### • De 'Praktijkbijeenkomsten'

Iedere deelnemer brengt een actueel werkgerelateerd onderwerp in, dat hij / zij graag zou willen veranderen / verbeteren binnen de afdeling waaraan hij / zij leiding geeft. In deze 1e praktijkbijeenkomst wordt het verandervraagstuk, onder deskundige begeleiding, gezamenlijk verder geanalyseerd en preciezer geformuleerd ('smarter gemaakt'). Het geformuleerde verandervraagstuk is voor iedere deelnemer de rode draad van de leergang.

De praktijkbijeenkomsten vinden plaats voorafgaand aan iedere interactieve theoretische module. Door het verandervraagstuk als referentiepunt te nemen, heeft iedere deelnemer sturing op de inhoud en diepgang van de leergang. Uw 'honger' bepaalt de samenstelling van het menu!

### • De interactieve Modules

Na de praktijkbijeenkomst volgt u een interactieve module (2 dagen) waarin steeds twee managementrollen (zie hieronder) worden behandeld. Elke module wordt afgesloten met een 'action learning' opdracht, die is toegesneden op uw werksituatie en waarmee u een volgende stap zet in uw verandervraagstuk.

### Module 1 - Bestuurder (koersbepaler) en Producent

De bestuurder maakt beleid; hij stelt doelen vanuit een visie. In het

delegeren geeft hij heldere opdrachten. In het beheersen stelt hij duidelijke kaders. Hij spreekt het lerend vermogen van zijn medewerkers aan, toetst resultaten aan planningen en afspraken en weet adequaat bij te sturen.

De producent 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 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 praktijkpak)

### 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. Het uitvoeren van stakeholders-, omgevings- en krachtenveldanalyses en het opstellen van een veranderplan zijn daarbij bruikbare instrumenten.

De innoverende manager heeft oog voor actuele en belangrijke ontwikkelingen in het werkveld en weet hierbij onderscheid te maken tussen symptomen en oorzaken. De innoverende manager 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'



### 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 de 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 fasen 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
- Kwaliteitsmanagement
- Organisatievormen en procesinrichting
- Time Management (toepassen in de eigen situatie)
- Vaststellen van prestatie-indicatoren. Sturen op resultaat

## 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?
- Praktijktoeepassingen onderhandelen en conflicthantering
- De praktijk van coachend leidinggeven

### • De Intervisiebijeenkomsten

Na iedere module vindt er een intervisiebijeenkomst plaats van een halve dag, waarin de persoonlijke vraagstukken worden besproken. Een intervisiegroep bestaat uit maximaal 6 deelnemers. Hierdoor kan er voldoende aandacht worden besteed aan iedere situatie. Ter voorbereiding van deze bijeenkomsten informeren de deelnemers de begeleider en elkaar over hun specifieke vraagstuk.

### • De Veranderopdracht

U past de opgedane kennis en ervaringen toe in de uitvoering van een veranderopdracht 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'.

### • De certificering

De leergang wordt afgesloten met een schriftelijk verslag van de Veranderopdracht. Dit verslag wordt besproken met uw leidinggevende (in de meeste gevallen ook de opdrachtgever van de veranderopdracht) en de programmaleider van de leergang. Het onderwerp van het gesprek is uw persoonlijke ontwikkeling als leidinggevende. Bij volledige deelname aan de leergang ontvangt u een certificaat van het samenwerkingsverband Noorderlink.

Indien u er voor kiest om uw veranderopdracht op MBA-niveau af te ronden, dan verdedigt u uw schriftelijk verslag van de Veranderopdracht mondeling in aanwezigheid van een externe deskundige, uw opdrachtgever en de programmaleider van de leergang.

Als de externe deskundige uw verslag en de mondelinge toelichting als 'voldoende' heeft beoordeeld, dan ontvangt u een certificaat van de Graduate School van de Hanzehogeschool te Groningen. Met dit certificaat krijgt u vrijstelling voor het vak Change Management van de MBA, indien u dit traject als vervolg zou willen doen.

### • Extra faciliteiten

Als u er voor kiest uw veranderopdracht op MBA-niveau af te ronden, dan krijgt u 3 extra individuele begeleidingsgesprekken aangeboden. Tijdens de leergang kunt u (optioneel) eveneens beroep doen op een professionele coach. De coach kan u bijvoorbeeld verder helpen bij loopbaanvragen, persoonlijke effectiviteitsvragen, het nemen van beslissingen, etc. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om gratis deel te nemen aan de 'Noorderlink proeverijen'. Deze proeverijen (workshops) hebben veelal een relatie met het thema 'persoonlijk leiderschap'.

## De docenten

Eddi Peters



Eddi Peters is begeleider van de eerste dag van iedere module en van de intervisiebijeenkomsten. Na zijn studie HTS-elektrotechniek was hij actief in diverse organisaties, waarvan 16 jaar als directielid. Hij was manager bij KPN, was directeur van de Arbeidsvoorziening Friesland, directielid bij de Informatie Beheer Groep, algemeen directeur NNBT en directeur van 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. Eddi is voorzitter van de raad van bestuur van de stichting PRIMO (Primair openbaar onderwijs van Opsterland).

Marcel Bergervoet



Marcel Bergervoet is begeleider van de praktijkbijeenkomsten. Hij heeft een bedrijfseconomische en accountancy achtergrond en heeft een parttime aanstelling aan de Universiteit te Groningen bij de Faculteit Bedrijfskunde voor het gebied Management Control. Hij is landelijk betrokken bij een veeltal van opleidingsactiviteiten: hij is stafdocent bij instellingen als het NIVE (Hofam), bij AOG voor de mastertrajecten Business Strategy en Verandermanagement, bij de Executive MBA Strathclyde University

of Glasgow en was hij jarenlang kerndocent voor de Leergang Toegepaste Bedrijfskunde bij de Academie voor Management.

Sinds 1992 is hij directeur van een eigen organisatieadviesbureau waar hij met een aantal collega's op dit moment opdrachten doet in de profitsector (o.a. ING, Rabobank en Teijin Twaron) als ook in de non-profitsector (Waterschappen, CJIB en GGZDrenthe).

Marcel specialiseert zich vooral op de strategische en organisatorische kant van organisaties, zoals strategische beleidsvorming, het kantelen van organisaties, het opzetten van besturingsstructuren en het stroomlijnen van processen.

### Gastdocenten:

Module 1: Karel van Berkel

Module 2: Marten Disberg

Module 3: Goof van Amelsvoort

Module 4: Jos Hakvoort

## **Totale duur van de leergang en de tijdsinvestering**

Het totale traject beslaat een periode van +/- 10 maanden. Het totaal aan 'cursusdagen' over deze 10 maanden bedraagt +/- 14 dagen.

## **Maximale groepsgrootte**

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

## **Start van de leergang**

De Noorderlink Leergang Leiderschap wordt, bij voldoende deelname, minimaal één keer per jaar gestart, omstreeks half september. Zie voor de exacte planning het programma overzicht

## **Kosten**

De opleiding bedraagt € 7.500,- per deelnemer, exclusief BTW.

## **Aanmelding**

Als u wilt deel nemen aan de leergang, neem dan contact op met een personeelsadviseur van uw organisatie.



Programmamanagers: René Emmelkamp & Heleen Dun



## **Nadere informatie**

Voor de nadere informatie kunt u contact opnemen met:

René Emmelkamp

programmamanager Professionalisering Noorderlink

Telefoon: 06 23 384 387,

emmelkamp@noorderlink.nl