



'Van idee naar resultaat'

Een grensoverstijgend opleidingstraject voor het adviseren en aansturen van beleids- en organisatieprocessen

Uitgebreide inhoudelijke informatie

Inleiding

Het gezamenlijk creëren van ideeën en die verder vormgeven tot gezamenlijk gedragen initiatieven, is een kunst. Het vervolgens aansturen van dergelijke initiatieven tot succesvolle resultaten is niet alleen een kunst, maar ook een kunde! Vooral als het gaat om integrale, afdelingsoverstijgende vraagstukken. Vraagstukken, waar vele samenwerkingspartners bij betrokken zijn, er meerdere, tegenstrijdige belangen zijn, er politieke gevoeligheden spelen, sprake is van ingewikkelde interactieve beleidsprocessen, etc.

Dergelijke integrale, vraagstukken vragen een andere benadering dan de gesloten, beheersmatige aanpak van projectmanagement. De open procesbenadering, dat uitgaat van 'flexibel sturen van processen' in plaats van 'het beheren van processen' biedt in zo'n situaties meer perspectief.

Een integrale aanpak vraagt om adviseurs, beleidsmedewerkers en coördinatoren, die letterlijk grensverleggend durven kijken en denken: over de grenzen van hiërarchische posities, afdelingen en organisaties. Het vraagt om medewerkers die niet alleen oog hebben voor de veranderende wereld, maar hierop ook invloed willen uitoefenen!

Voor wie?

Het opleidingstraject is speciaal ontwikkeld voor adviseurs, beleidsmedewerkers en coördinatoren, die werkzaam zijn binnen het samenwerkingsverband Noorderlink. Zij

- hebben een HBO/WO-achtergrond en minimaal 3 jaar werkervaring,
- zijn talenten, die kunnen doorgroeien naar het niveau van een 'senior' of zijn 'senior' en willen zich verder aanscherpen en ervaring opdoen binnen een andere organisatie,
- hebben kennis van en ervaring met projectmatig werken,
- willen leiding geven aan integrale, afdelingsoverstijgende opdrachten binnen hun eigen organisatie en / of binnen een andere Noorderlinkorganisatie.

De meerwaarde van het opleidingstraject

Noorderlink is een samenwerkingsverband van 25 grote bedrijven en organisaties uit Noord-Nederland op het terrein van Human Resource Management (HRM) en Human Resource Development (HRD). De deelnemers van het opleidingstraject, afkomstig uit deze 25 organisaties, voeren de praktijkopdrachten uit in zowel de eigen als in een andere Noorderlinkorganisatie. Deze opdrachten worden in (wisselende) tweetallen uitgevoerd, waarbij de deelnemers elkaars 'schaduwadviseur' zijn. Door over de schutting van uw eigen organisatie te kijken en samen te werken met deelnemers uit zowel de publieke als de profit organisaties wordt uw blik op de bedrijfsprocessen, organisatie- en besturingsvraagstukken enorm vergroot. Iedere bedrijfscultuur roept weer specifieke vragen op en vraagt vervolgens weer om een specifieke

aanpak. Uw inzetbaarheid op een breed strategisch werkkterrein wordt hierdoor enorm vergroot.

Kenmerken van het opleidingstraject

- De programma-inhoud kent een logische, integrale opbouw.
- De programma-inhoud sluit aan op de dagelijkse praktijk van de deelnemer en is direct toepasbaar
- Er is veel ruimte voor interactie en feedback
- 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 feedbackvragenlijst.

• 7 interactieve thematische blokken.

De thematische blokken beslaan veelal meerdere dagen en worden verzorgd door verschillende gespecialiseerde, hooggekwalificeerde begeleiders.

De thematische blokken zijn: *(zie volgende pagina)*.



1. Handelen binnen de dynamiek en de eisen van een organisatie

1e dag:

Kennismaken met elkaar ahv. uw drijfveren, een analyse van uw werkomgeving, uw rol en uw positie daarin + een 1e verkenning van een organisatieopdracht.

"Ieder mens is verschillend en heeft andere drijfveren. 'Management drives' is een nieuwe benadering van organisaties, die drijfveren van mensen en de cultuur van teams in beeld brengt en systematisch conclusies trekt voor verdere ontplooiing, teamontwikkeling en management development. Als adviseurs en beleidsmedewerkers kunnen aansluiten bij de drijfveren van hun klanten kunnen ze effectiever opereren. Vanuit de persoonlijke drives en een 360 graden feedback worden leerdoelen benoemd".

Docenten: Goof van Amelsvoort en Maaïke Bakker

2e dag:

Een praktische inleiding in het systemisch denken: de organisatie bekijken en analyseren als systeem.

"In deze oefening ('game') wordt de organisatie in zijn essentie neergezet. De deelnemers aan de oefening zien vanuit hun positie (top, midden, laag of klant) slechts een klein gedeelte van de organisatie. Vanuit dat beperkte gezichtsveld ervaart iedereen een onmacht om een ideale organisatie te creëren. Positieve en destructieve patronen worden snel duidelijk. Ook worden interventies zichtbaar waardoor de gehele organisatie meer power ervaart en effectiever kan functioneren".

Docenten: Goof van Amelsvoort en Maaïke Bakker

2. Accepteren en contracteren van een opdracht.

1 dag:

Het voeren van een intakegesprek en het leren doorvragen op strategische belangen, politieke gevoeligheden, de kans van slagen, de voorwaarden, de verwachtingen, etc. + het maken van een 'helder en zuiver' contract

"Een goed begin is het halve werk. Opdrachten die niet goed verlopen zijn vaak in de basis niet goed gestart. Vaak constateer je achteraf: 'eigenlijk was alles al zichtbaar in de eerste ontmoeting'. What you see is what you get! Daar ligt dan ook het moment om te starten met contractering op inhoud en samenwerking. Een goed contract met je opdrachtgever vormt een basis waar je steeds weer op terug kan vallen. Het stelt je in staat te bepalen wanneer je het goed doet, wanneer het af is, het gesprek aan te gaan over samenwerkingsperikelen, etc. Op deze dag gaan we met elkaar aan de slag met de volgende thema's: krachtenveld van de interne adviseur/beleidsmedewerker, inhoudelijk en psychologisch contract, rolverwachtingen, gespreksflexibiliteit en uiteraard het entreegesprek zelf".

Docent: Ina Ahuis

3. Verkenning van de opdracht

1e dag:

Het doel van de 'verkenning van de opdracht' is om het naar voren gebrachte probleem en het nagestreefde doel verder te onderzoeken.

"Aan de ene kant gaat het om de factoren en krachten, die het probleem beïnvloeden en veroorzaken, boven water te halen. In deze fase is het van belang om de juiste data vast te stellen die voor een goede diagnose nodig zijn. Aan de andere kant wordt de relatie tussen het probleem en de te bereiken doelen verder onderzocht. Er moet een inschatting komen of het probleem wel door de 'probleemhebber' kan worden opgelost".

De adviseur / beleidsmedewerker moet op zoek naar de "samenhang der dingen". Daarvoor is het nodig dat het probleem van verschillende kanten wordt belicht en de analyse-instrumenten op een juiste wijze worden gebruikt. De diagnose leidt soms tot de conclusie dat het initiële probleem opnieuw moet worden geformuleerd, of dat de te bereiken doelen bijgesteld moeten worden en soms leidt het zelfs tot de conclusie dat het probleem niet op te lossen is. Voor het trekken van een dergelijke conclusie is een goede samenwerking met de 'probleemhebber' uitermate

belangrijk".

Docent: Marcel Bergervoet

2e dag:

Principes van oplossingsgericht denken ('appreciative inquiry')

" 'Appreciative inquiry' is een methode die zich op de sterke kanten en ontwikkelwensen van een persoon of organisatie richt, in plaats van op de traditionele probleemanalyse of op ontwikkelpunten. Vaak geeft deze benadering verrassende nieuwe inzichten, zonder dat de problemen onderbelicht blijven. Dat geeft letterlijk beweging: als het lukt, gaan mensen vanzelf verder! Het doel is om jou te ondersteunen in je organisatieopdracht."

Docente: Heike Aiello-Wabbels

4. Van verkenning naar actie

1e dag:

Voorwaarden om mensen in beweging te krijgen, voorkomen, wegnemen en omgaan met weerstand.

"Aan de orde komen oa. de kritische succesfactoren bij verandering, de do's en de don'ts. Waarom veranderen zo moeilijk is en wat daar de oorzaken van zijn? Wanneer mensen wel bereid zijn de verandering te ondersteunen. Hoe breng je mensen in beweging zonder schade aan te richten? Welke ingrediënten zijn nodig voor een deugdelijk veranderplan?"

Docent: Eddi Peters

2e en 3e dag:

Met werkconferenties beweging creëren.

"Als de beweging vanuit de normale overlegmomenten en vergaderingen niet vanzelf op gang komt, is er iets extra's nodig. Werkconferenties kunnen zoiets extra's bieden. Door met de juiste mensen aan de juiste vraag in een passende context (werkvormen) te werken, worden werkconferenties een middel om de gewenste beweging in gang te zetten. In deze tweedaagse workshop (inclusief de tussenliggende avond) leert u werkconferenties te ontwerpen aan de hand van uw eigen casus of opdracht en oefent u met diverse werkvormen".

"In deze tweedaagse workshop (inclusief de tussenliggende avond) leer je werkconferenties te ontwerpen aan de hand van het verandervizier en oefen je met diverse werkvormen. Ook is er aandacht voor interveniëren in groepsprocessen en het leiden van bijeenkomsten. Er is veel gelegenheid je eigen casus in te brengen."

Docente: Ina Ahuis

5. Leiding geven aan een 'winning' team

1 dag:

Aansturen van groepsleden zonder positionele macht: plannen, organiseren, delegeren, controleren, motiveren, coachen en corrigeren. Omgaan met en bemiddelen bij interne conflicten

"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".

Docent: Maaïke Bakker

6. Duurzaam beïnvloeden van mijn omgeving

1e dag:

Omgaan met macht en onmacht binnen organisaties. Effectief beïnvloeden zonder positionele macht

"Mensen zitten bij organisaties vaak in posities waar macht en onmacht in een continu krachtenveld aanwezig zijn. Veel mensen zitten 'klem' in dit krachtenveld en acteren daardoor minder efficiënt, opereren verkrampd en zijn ongelukkig in hun rol"

Docent: Marten Disberg

2e dag:

Anders denken, anders doen in lastige situaties

"Als beleidsmedewerker zit je in een krachtenveld waarin het niet altijd even gemakkelijk bewegen is. Je hebt te maken met complexe afwegingen en beslissingen. Uiteraard probeer je daar zo goed mogelijk mee om te gaan. Je gaat in gesprek met betrokkenen, een ieder brengt zijn of haar mening naar voren, je vormt en scherpt je eigen mening, je wikt en weegt en neemt een beslissing. Klinkt logisch!

Helaas gaat het in lastige situaties vaak anders. Onderzoek van ARgyris, een Amerikaanse hoogleraar (Harvard) en adviseur laat op een confronterende manier zien dat we in lastige situaties iets anders doen dan wat we in rustiger vaauwater voorstaan. We zitten binnen de kortste keren in een welles-nietes-patroon. Het gevolg is dat het gesprek inhoudelijk niet oplevert, je er niet wijzer van wordt en de relatie verslechtert. Vervolgend moet je wel verder...

Op deze dag bekijken en oefenen we wat helpt om productieve gesprekken te voeren die je in staat stellen betere beslissingen te nemen en goede keuzes te maken, met meer gemotiveerde mensen aan beide kanten van de tafel."

Docent: Ina Ahuis

3e dag:

Netwerken, lobbyen, hoe ga je samenwerkingsrelaties aan?

(‘alliantie management’)

"Centraal staat het managen van allianties. Deze tijdelijke werkverbanden worden gekenmerkt door perspectiefverschillen in de manier van kijken van de partners. In deze workshop worden de verschillende posities duidelijk. Er wordt gewerkt aan het vergroten van het interventierepertoire om tot effectieve en duurzame werkverbanden te komen".

Docente: Maaïke Bakker

7. Presenteren en delen van mijn kennis en ervaring

1 dag:

Presenteren waar je voor staat en welke waarde je hebt toegevoegd aan de opdracht of de organisatie.

"Je succes als professional (adviseur/beleidsmedewerker) is in grote mate afhankelijk van de wijze waarop anderen je waarnemen en beoordelen. Daarom is het uitermate noodzakelijk om jezelf onderscheidend te presenteren. De vakterm voor deze onderscheidende presentatie is 'personal branding': het bewust inzetten van jouw persoonlijkheid en authenticiteit, zodat je daarmee de opdrachten en carrière mogelijkheden aantrekt die bij jouw talenten en dienstverlening passen".

Docent: Cees Harmsen

• Praktijkopdrachten

Elk thematisch blok wordt afgesloten met een gerichte praktijkopdracht. De praktijkopdrachten worden in (wisselende) tweetallen uitgevoerd, waarbij de uitvoerders elkaars ‘schaduwadviseur’ zijn. De praktijkopdracht wordt zowel binnen de eigen organisatie als binnen een andere Noorderlinkorganisatie uitgevoerd. Een voorbeeld van een praktijkopdracht is:

"onderzoek de vraag achter de probleemstelling? Wie zit er op het resultaat van deze opdracht te wachten? Wat gebeurt er als de opdracht succesvol wordt afgerond? Breng alle belanghebbenden in beeld. Beschrijf hun belangen. Zitten daar tegenstellingen tussen? Hoe verhoud jij je tot de probleemstelling of opdracht? Hoe verhoud jij je tot de opdrachtgever? Benoem je passie om deze klus op te pakken".

• Terugkoppelingsbijeenkomsten

De terugkoppeling van de opdrachten vindt plaats in 5 tussentijdse terugkoppelingsbijeenkomsten, die worden begeleid door de kern docent, Goof van Amelsvoort. De uitgevoerde opdrachten vormen de basis

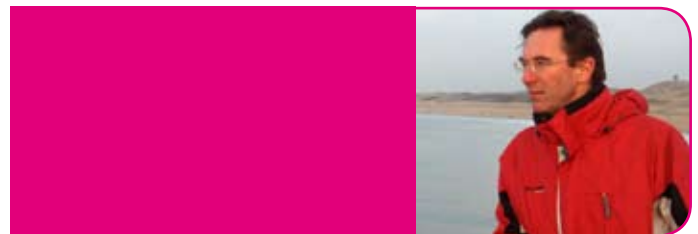
voor verdere exploratie, oefening en theoretische verdieping. Daarnaast kunnen er tijdens deze bijeenkomsten andere praktijksituaties worden ingebracht en besproken.

"In de terugkoppelingsbijeenkomsten staat het bespreken van de voortgang van de toepassingsopdrachten centraal. De stijl van begeleiden 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. Maar altijd vanuit compassie, omdat het om mensenwerk gaat" (afhankelijk van de behoefte bestaat er de mogelijkheid om individueel te worden begeleid door een professionele coach).

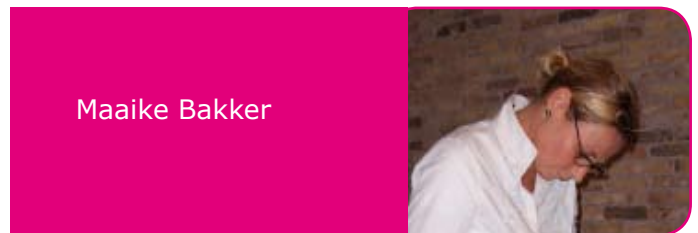
• Afsluiting

Het opleidingsprogramma werkt toe naar een afsluitend eindgesprek, waarin iedere deelnemer de resultaten van zijn / haar strategische opdracht presenteert aan zijn / haar leidinggevende.

Informatie over de docenten



Van huis uit is Goof van Amelsvoort ecooloog, met als specialisatie wetenschapsfilosofie. Systeemkundig denken en kijken zit in zijn bloed. Later heeft hij zich bijgeschoold in didactiek, supervisiekunde en bedrijfskunde. Hij is specialist in systeemdynamica en in Management Drives. Hij begrijpt echt wat drijfveren zijn en leert je hoe je deze effectiever in kunt zetten. De rode draad in zijn werk is het zoeken naar balans tussen persoonlijke drijfveren, de wensen van de organisatie en de dynamiek in teams en groepen.



Maaïke Bakker

Maaïke is Taal- en Cultuurkundige en heeft een achtergrond in Bedrijfskunde. Daarnaast heeft zij zich breed geschoold in o.a.: Neuro Linguïstisch Programmeren (NLP), Appreciative Inquiry, RET, Management Drives en Systeemdynamiek in Organisaties.

Maaïke Bakker wordt gedreven om talent te laten groeien en bloeien. Menselijk talent als inspiratiebron, verrassend en onvoorspelbaar. Het maakt de organisatie complex...en fascinerend.



Marcel Bergervoet

Marcel Bergervoet 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 Noorderlink voor de Management Leergang, 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 GGZ-Drenthe). Het bureau 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.

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).



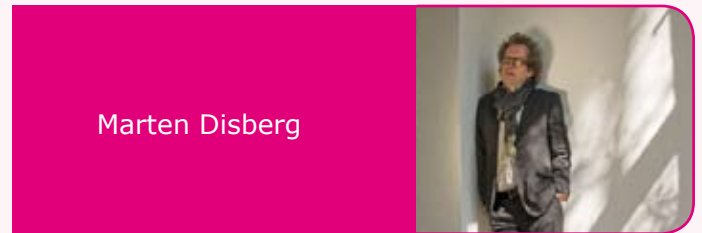
Ina Ahuis

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. In haar adviespraktijk richt zij zich met name op procesbegeleiding in verander- en samenwerkingsvraagstukken. Haar specialisme betreft het werk van Chris Argyris over de kloof tussen denken en doen in lastige situaties.



Heike Aiello-Wabbels

Heike Aiello-Wabbels is zelfstandig organisatieadviseur, docent en coach in Groningen en werkt rond het thema talentontwikkeling. Eerder was zij 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. Zij heeft verder opleidingen in loopbaancoaching, transactionele analyse en lichaamsgericht coachen gevolgd en is aangesloten bij de NVO2 (Nederlandse Vereniging voor Opleiders en Ontwikkelaars) en de Ethische Kring voor Trainers en Adviseurs TACT.



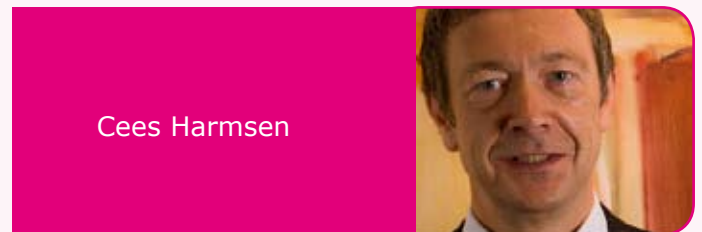
Marten Disberg

Marten Disberg heeft na een aantal jaren werkzaam te zijn geweest in het Jeugd- en Jongerenwerk een studie gevolgd om manager te worden in een Openbare Bibliotheek. Hij is nu werkzaam als directeur bij Reekx, adviseurs en dienstverleners in informatievoorziening. Daarnaast is hij coach en counselor voor individuen en groepen. Is ervaringsdeskundige op het gebied van verregaande medezeggenschap en begeleidt organisaties bij de problematiek van medezeggenschap en leiderschap. Verder geeft hij lezingen en workshops aangaande het leiden van processen en het krachtiger maken van individuen en groepen.



Eddi Peters

Eddie Peters was na zijn studie HTS-elektrotechniek en vele managementtrainingen circa 30 jaar als (verander)manager 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.



Cees Harmsen

Cees Harmsen heeft een opleiding als psycholoog en socioloog en heeft 20 jaar internationale praktijkervaring, waarvan 10 jaar als eigenaar/directeur van Novitijd. Hij werkt bij een keur van gerenommeerde organisaties in diverse sectoren, zowel profit als non-profit. Zijn kracht ligt in een brede ervaring en een uitstekende kennis van trends en ontwikkelingen in de organisatiewereld.

De certificering

Het opleidingstraject wordt afgesloten met een schriftelijk reflectieverslag en een mondelinge presentatie van de resultaten van de, tijdens het opleidingstraject uitgevoerde, organisatieopdracht.

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 een organisatievraagstuk kunt analyseren en hierover kunt adviseren, waarbij u rekening houdt met cultuuraspecten, politieke gevoeligheden, belangen, veranderbereidheid en verandervermogen van de organisatie, etc.
- u sturing kunt geven aan integrale afdelingsoverstijgende beleids- en besturingsprocessen, die concrete resultaten opleveren.
- u bewust bent van uw eigen capaciteiten en u uw meerwaarde voor uw eigen en andere organisaties realistisch kunt schetsen.

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.

Als deelnemer van het opleidingstraject kunt u, naar behoefte, gratis deelnemen aan de 'Noorderlink proeverijen'. Deze proeverijen (workshops) sluiten veelal goed aan bij het inhoudelijk 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.

Kosten

Het totale opleidingstraject kost € 7,500,- per deelnemer, 'all inclusive'



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 20 99 92 84,
vandenbroek@noorderlink.nl



Data en tijden opleidingstraject 'van idee naar resultaat' 2010/2011 (sept. 2010 - mei 2011)

Wanneer	Hoe laat	Wat	Waar
31 augustus 2010 1 september 2010	09.00 - 21.00 uur 09.00 - 17.00 uur	Thema 1 , 1e dag 2e dag Beide dagen Goof van Amelsfoort en Maaïke Bakker	Borg Piloersema, Sietse Veldstraweg 25, Den Ham Borg Piloersema, Sietse Veldstraweg 25, Den Ham
9 september 2010	09.00 - 17.00 uur	Thema 2 , Ina Ahuis	
5 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 Goof van Amelsfoort
15 oktober 2010 18 oktober 2010	09.00 - 17.00 uur 09.00 - 17.00 uur	Thema 3 , 1e dag Marcel Bergervoets Thema 3 , 2e dag Heike Aiello-Wabbels	
3 november 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 Goof van Amelsfoort
17 november 2010 18 november 2010 1 december 2010	09.00 - 22.00 uur 09.00 - 17.00 uur 09.00 - 17.00 uur	Thema 4 , 1e dag Ina Ahuis 2e dag Ina Ahuis 3e dag Eddi Peters	Het Kasteel, Melkweg 1 te Groningen Het Kasteel, Melkweg 1 te Groningen
14 december 2010	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 Goof van Amelsfoort
6 januari 2011	09.00 - 17.00 uur	Thema 5 , Maaïke Bakker	
25 januari 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 Goof van Amelsfoort
3 februari 2011 15 februari 2011 16 februari 2011	09.00 - 17.00 uur 09.00 - 17.00 uur 09.00 - 17.00 uur	Thema 6 , 1e dag Martin Disberg 2e dag Ina Ahuis 3e dag Maaïke Bakker	
8 maart 2011	09.00 - 12.00 uur 13.00 - 16.00 uur	terugkoppelingsbijeenkomst 5, groep A terugkoppelingsbijeenkomst 5, groep B	Het 'Dispuut', het Kasteel, Melkweg 1 te Groningen Goof van Amelsfoort
24 maart 2011	09.00 - 17.00 uur	Thema 7 , Cees Harmsen	
20 april 2011 21 april 2011	1 uur per medewerker 1 uur per medewerker	Eindgesprekken Eindgesprekken	Het 'Dispuut', het Kasteel, Melkweg 1 te Groningen Het 'Dispuut', het Kasteel, Melkweg 1 te Groningen
10 mei 2011	15.00 - +/- 19.00 uur	Afsluiting en certificaatuitreiking	Het Kasteel, Melkweg 1 te Groningen