

APOLLO 9

Communiceren en beïnvloeden -2

Leiderschapsprogramma Arkin 2019

APOLLO 9 is een merkspecifieke module in de periode oktober 2019

Programma APOLLO 9

Tijden zijn richttijden, pauzes naar behoefte

- 09.00 Welkom en programmatoelichting
- 09.25 Ervaringen na APOLLO 8 en terugkoppeling uit werkgroepen
- 09.30 Vaststellen relevante casuïstiek uit het merk
- 10.00 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 12.00 Lunch
- 12.30 Intermezzo: theatersport
- 14.00 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 16.45 Evaluatie en vooruitblik op APOLLO 10
- 17.00 Afsluiting

Disclosure

Disclosure belangen spreker: Cathelijne Cornelissen de Beer

(Potentiële) belangenverstrengeling	N.V.T.
Voor bijeenkomst mogelijk relevante relaties	Bedrijfsnamen
- Sponsoring of onderzoeksgeld	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Honorarium of andere (financiële) vergoeding	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Aandeelhouder	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Andere relatie, namelijk.....	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)

Disclosure

Disclosure belangen spreker: Jos van Baal

(Potentiële) belangenverstrengeling	N.V.T.
Voor bijeenkomst mogelijk relevante relaties	Bedrijfsnamen
- Sponsoring of onderzoeksgeld	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Honorarium of andere (financiële) vergoeding	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Aandeelhouder	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Andere relatie, namelijk.....	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)

Disclosure

Disclosure belangen spreker: Marcel Beuker

(Potentiële) belangenverstrengeling	N.V.T.
Voor bijeenkomst mogelijk relevante relaties	Bedrijfsnamen
- Sponsoring of onderzoeksgeld	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Honorarium of andere (financiële) vergoeding	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Aandeelhouder	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Andere relatie, namelijk.....	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)

Disclosure

Disclosure belangen spreker: Myriam Gijsbers-van Pesch

(Potentiële) belangenverstrengeling	N.V.T.
Voor bijeenkomst mogelijk relevante relaties	Bedrijfsnamen
- Sponsoring of onderzoeksgeld	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Honorarium of andere (financiële) vergoeding	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Aandeelhouder	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Andere relatie, namelijk.....	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)

Programma APOLLO 9

Tijden zijn richttijden, pauzes naar behoefte

- 09.00 Welkom en programmatoelichting
- 09.25 Ervaringen na APOLLO 8 en terugkoppeling uit werkgroepen
- 09.30 Vaststellen relevante casuïstiek uit het merk
- 10.00 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 12.00 Lunch
- 12.30 Intermezzo: theatersport
- 14.00 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 16.45 Evaluatie en vooruitblik op APOLLO 10
- 17.00 Afsluiting

Omschrijving en leerdoelen

Module APOLLO 9 richt zich op beïnvloedingsgedrag dat leidinggevenden kunnen inzetten. Na afloop van de module hebben de deelnemers geleerd hoe zij:

- in hun eigen merk veranderingen kunnen vormgeven en daarbij
- rekening kunnen houden met verschillende belangen en behoeften
- verantwoordelijkheid laag in de organisatie kunnen leggen
- weerstand kunnen voorkomen of kanaliseren

De in deze module aangereikte modellen komen overeen met die in APOLLO 3,4 en 5, maar aangezien deze module in het merk wordt uitgevoerd, kan veel dieper worden ingegaan op merkspecifieke casuïstiek

Plaats van de module in de leergang

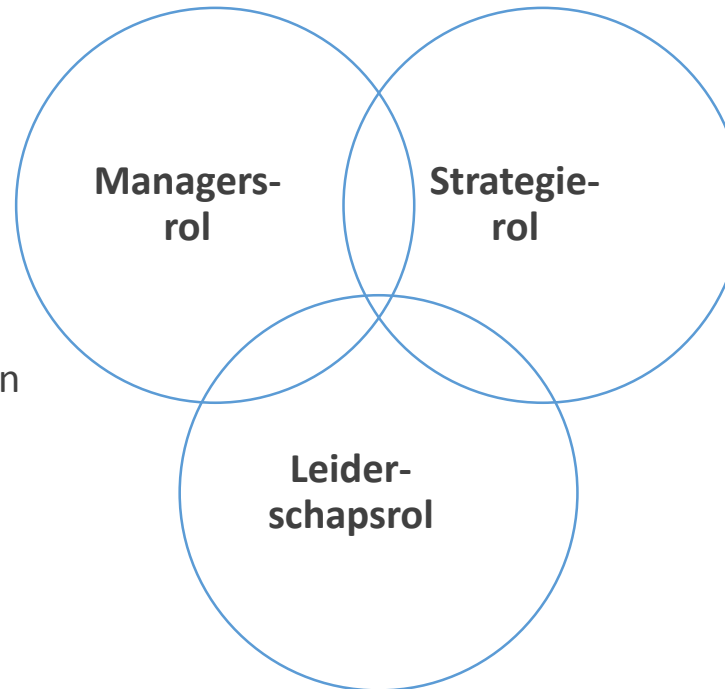
Apollo 1	Apollo 2	Apollo 3	Apollo 4	Apollo 5	Apollo 6	Apollo 7	Apollo 8	Apollo 9	Apollo 10	Apollo 11
21 jan - 11 feb	11-28 februari	maart	11 april – 9 mei	27 mei -17 juni	juni	1 juli - 15 sep	16-30 september	oktober	13-27 november	medio dec
Wie ben ik? Waar sta ik?	Gedeelde en/of botsende belangen	Richting bepalen én ruimte geven aan professionals @	Verandermanagement @ Probleem-analyse & oordeelsvorming	Communi- ceren & beïnvloeden 1 @ Beïnvloedings- stijlen	Talent- management @ Talenten identificeren, ontwikkelen en inzetten	Team- ontwikkeling Wat zijn effectieve teams?	Ondernemer- schap @ Samen merken	Communi- ceren & beïnvloeden 2	Digitalisering Digitalisering primair proces (EPD, e-health, etc)	Open space & maan- landing Oogsten Evalueren
Persoonlijk leiderschap zingeving drijfveren	Samenwerking merk - merk merk - staf	Outputsturen & autonomie in teams	Veranderplan & Verander- communicatie (draagvlak en weerstand)	Omgaan met weerstand	Strategische personeels- planning	Doorbreken van ineffektieve patronen	Opereren in en beïnvloeden van externe omgeving	Nader te bepalen actuele thema's	Digitalisering bedrijfsvoering omgaan met data & management informatie	Ambities 2020 in leiderschap
Management- stijlen										
Persoonlijke leerdoelen					Arkin als Great Place to Be?					

Arkin-breed gemixte groepen	Met MT van eigen merk	Hele groep tegelijk	@ 1 ^e en 2 ^e echelon eerst	Facultatieve intervisie/ werkgroepen/oefenen
-----------------------------	-----------------------	---------------------	--	--

Drie functionele rollen van de leidinggevende

Managementrol

- Organiseren
- Plannen
- Controleren
- Beheersen
- Voortgang bewaken
- Monitoren
- Etc.



Strategierol

- Ontwikkelen van visie en strategie
- Uitdragen van visie en strategie
- Formuleren van strategische doelstellingen
- Etc.

Leiderschapsrol

- Motiveren van mensen
- Beïnvloeden van mensen
- Mogelijkheden creëren voor anderen
- Etc.

In deze module komt vooral deze rol aan bod



Rode draad in het programma

Hoe sturen wij als Arkin-leiders en -managers met elkaar, zodanig dat we

- onze medewerkers in een plezierig werkklimaat ruimte geven voor professionele en persoonlijke ontwikkeling, en tegelijkertijd
- het spanningsveld met kwaliteitseisen, financiën en omgevingsdruk adequaat hanteren?

Rode draad in het programma is *het managen van tegenstellingen/dualiteit* in een complexe context en het bevorderen van synergie

- Voorbeelden van tegenstellingen staan op de volgende pagina
- We sluiten zo veel mogelijk aan bij de herijkte strategie i.o. met als titel *Richting en Ruimte*

Voorbeelden van tegenstellingen

- **Strategische dilemma's**

- Arbeidsmarktproblematiek vs ambitie/kwaliteit
- Focus vs waan van de dag

- **Financiële dilemma's**

- Inhoud/kwaliteit vs geld
- Verzekeraar vs cliënt
- Behandelvisie vs. bedrijfsvoering

- **Synergie-dilemma's**

- Positioneren vs samenwerken
- Belang merk vs. belang Arkin

- **Belang medewerker vs. Arkin/merk**

- Ruimte geven vs begrenzen
- Loslaten vs strakke sturing
- Veiligheid vs vertrouwen
- Persoonlijke ontwikkeling vs productie
- Werkdruk vs kwaliteit
- Tempo vs.zorgvuldheid
- Waardering vs productiedruk

- **3e echelon dilemma's**

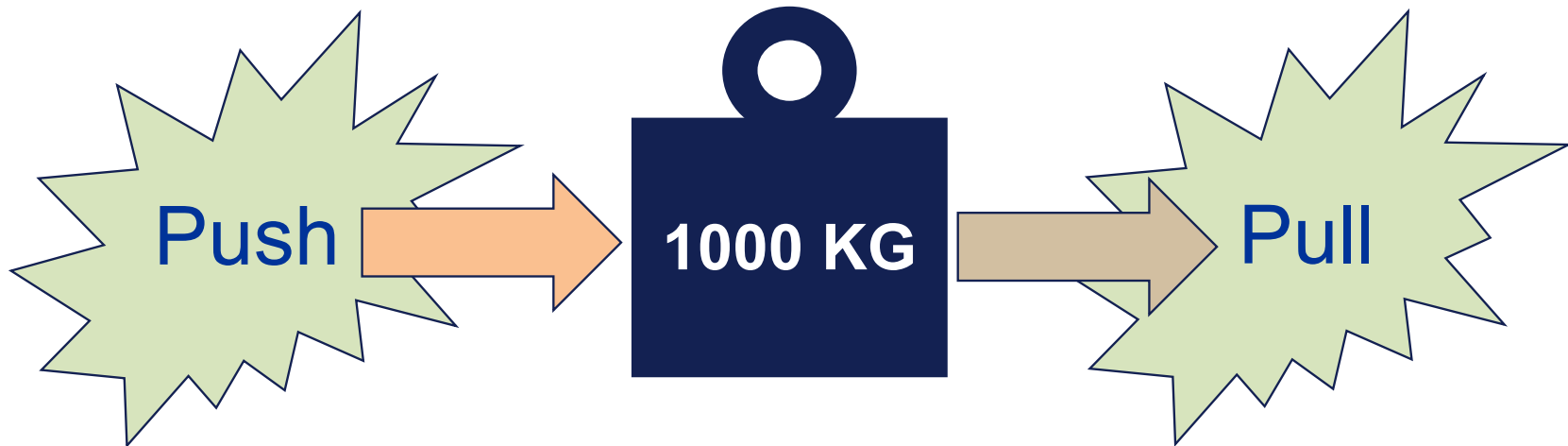
- Loyaliteit naar 'boven' vs. naar 'beneden'
- Etc.

Programma APOLLO 9

Tijden zijn richttijden, pauzes naar behoefte

- 09.00 Welkom en programmatoelichting
- 09.25 Ervaringen na APOLLO 8 en terugkoppeling uit werkgroepen
- 09.30 Vaststellen relevante casuïstiek uit het merk
- 10.00 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 12.00 Lunch
- 12.30 Intermezzo: theatersport
- 14.00 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 16.45 Evaluatie en vooruitblik op APOLLO 10
- 17.00 Afsluiting

Beïnvloedingsstijlen



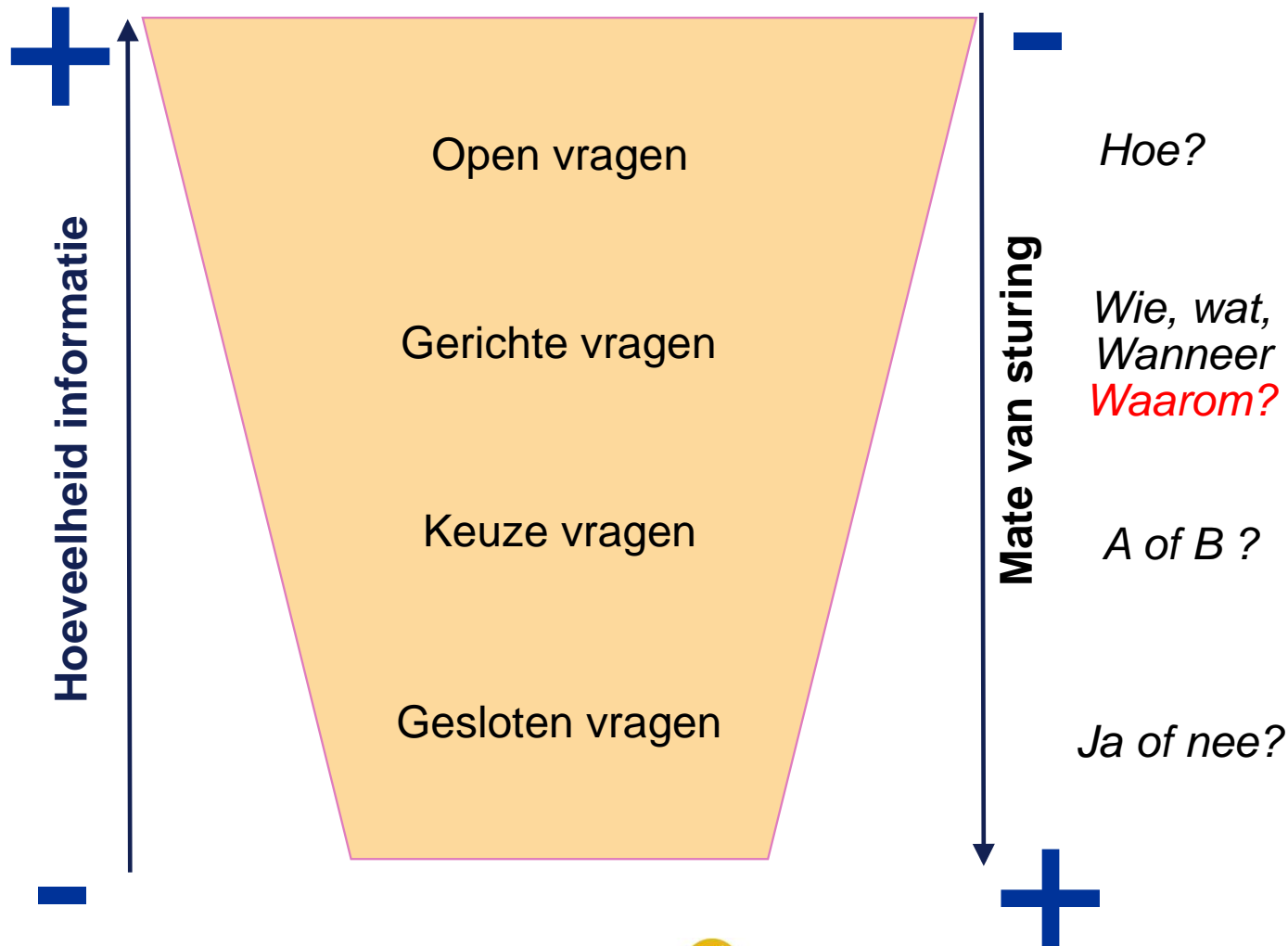
Je gebruikt jouw energie om de ander in beweging te krijgen:

- Overtuigen
- Poneren

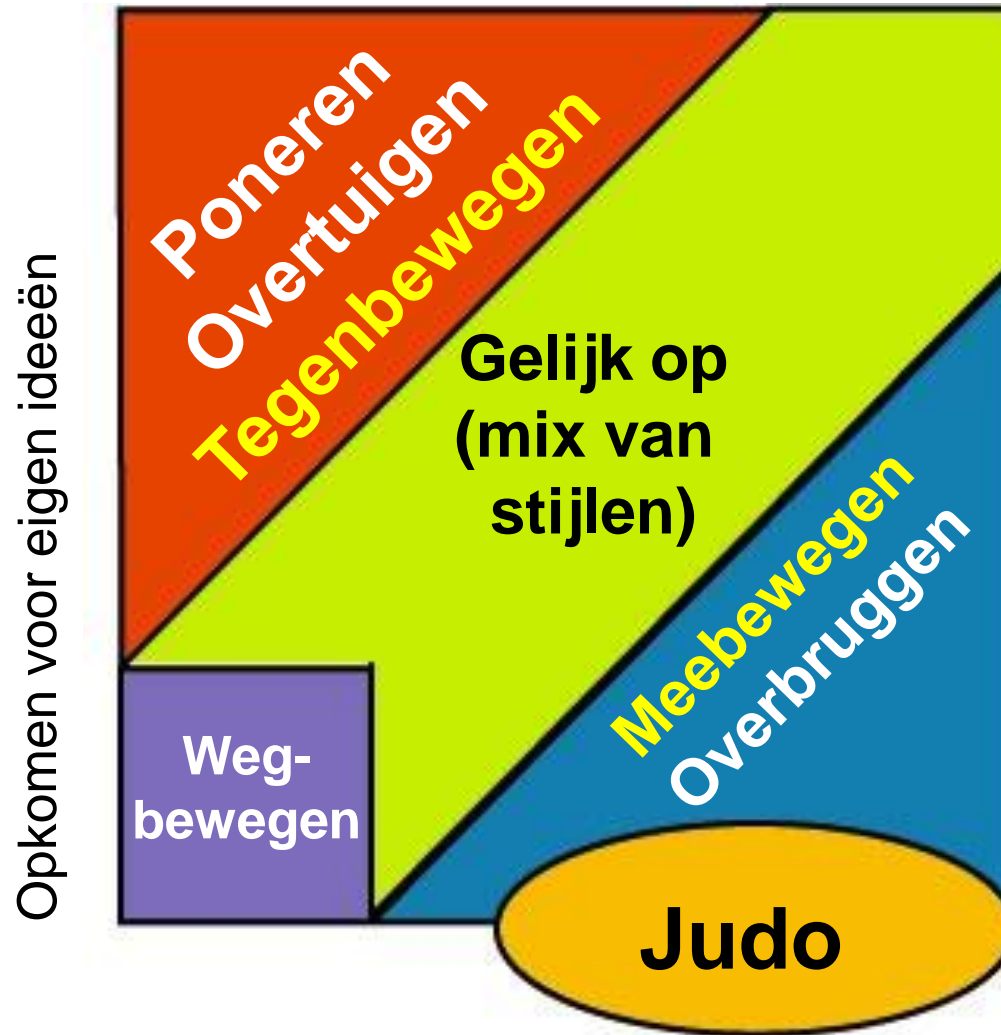
Je genereert energie bij de ander, zodat die zelf in beweging komt:

- Overbruggen
- Boeien

Contact maken door vragen stellen

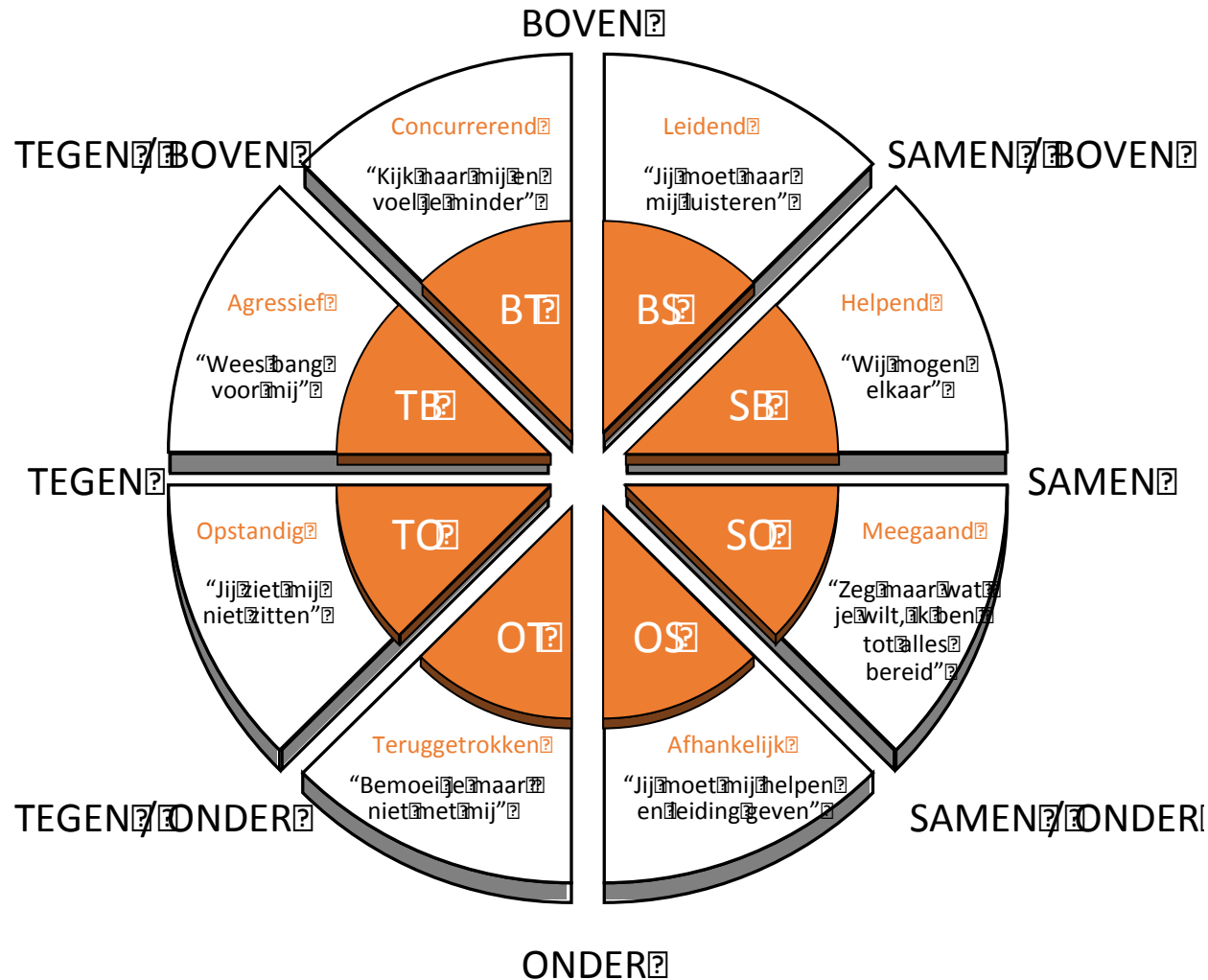


Omgaan met weerstand

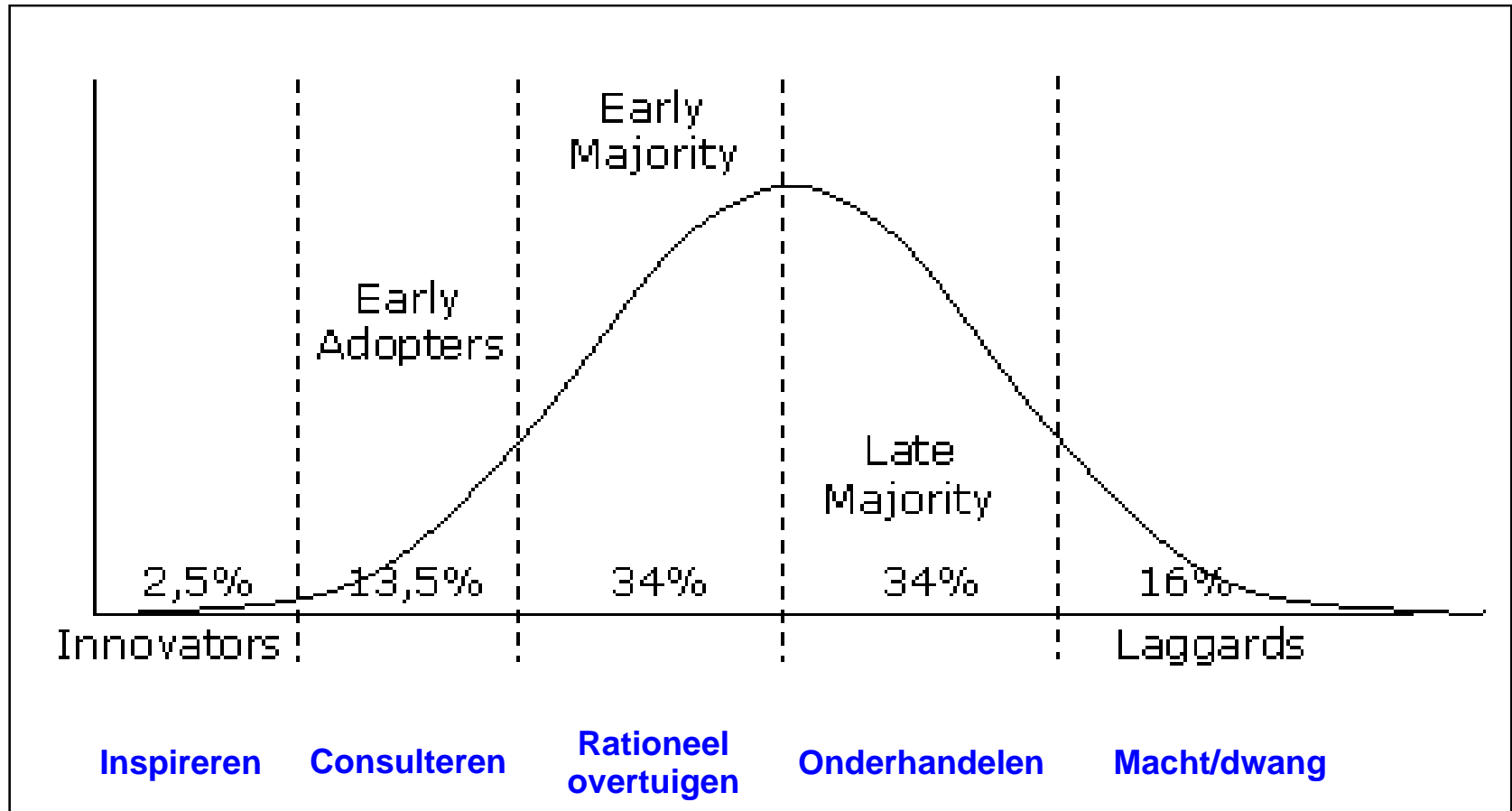


Rekening houden met ideeën van de ander

Roos van Leary



Adoption Innovation Curve



Drie niveaus van communicatie: IPR

Inhoud > WAT

Wat doen we, wat willen we?

Bijvoorbeeld

Informatieverzameling, besluitvorming
Theorieën of ideeën uitwisselen

Procedure > HOE

Hoe willen we met elkaar praten,
hoe organiseren we het gesprek?

Bijvoorbeeld

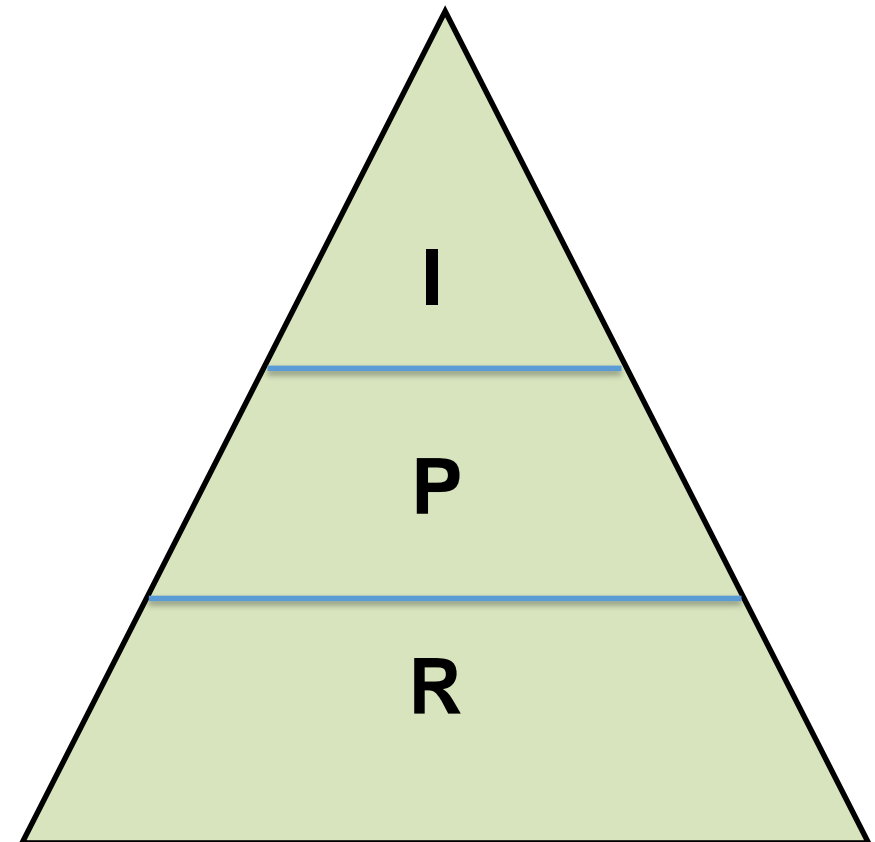
Gespreksopbouw en -volgorde
Besluitvormingsprocedure
Verslaglegging
Het maken van afspraken

Relatie > WIE

Hoe gaan we met elkaar om?
Interactie en gevoel !!

Bijvoorbeeld

Verhouding luisteren – spreken
Verbaal en non-verbaal gedrag
Hoe reageren wij op elkaar?
Wat voel ik bij het gesprek?



Verwachtingen en behoeften van de ander

Inhoud (doel, aanpak, taken, planning, budget)



Behoeften
&
Belangen

gemak/comfort

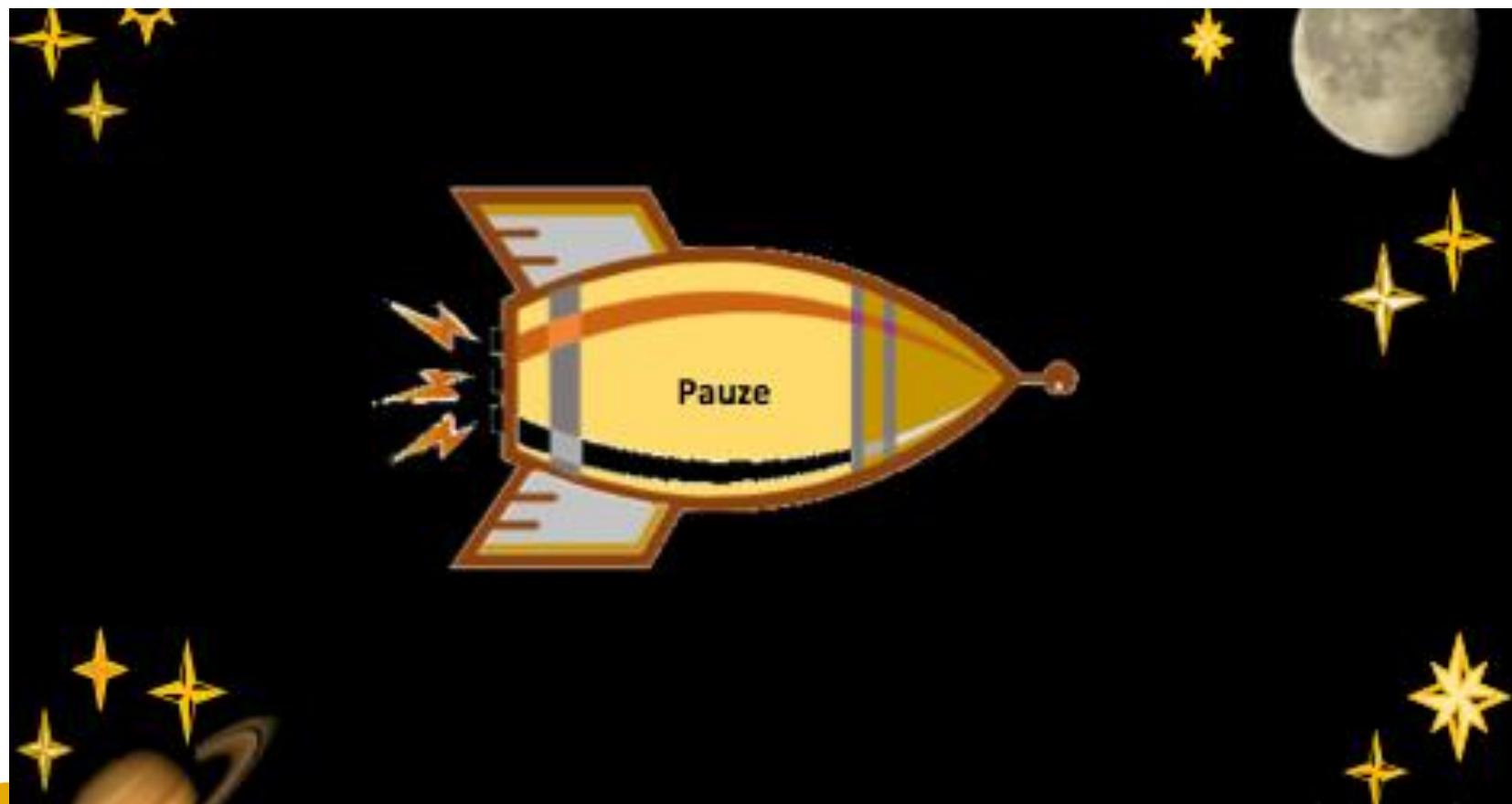
status/macht

veiligheid/zekerheid

geld/winst

zelfontplooiing - waardering - nieuwe dingen

Lunch



Programma APOLLO 9

Tijden zijn richttijden, pauzes naar behoefte

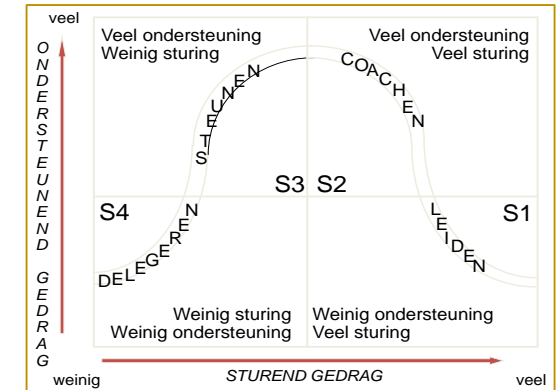
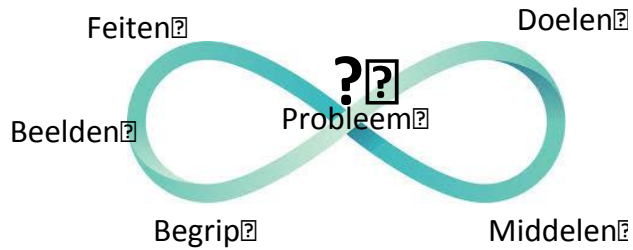
- 09.00 Welkom en programmatoelichting
- 09.25 Ervaringen na APOLLO 8 en terugkoppeling uit werkgroepen
- 09.30 Vaststellen relevante casuïstiek uit het merk
- 10.00 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 12.00 Lunch
- 12.30 Intermezzo: theatersport
- 14.00 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 16.45 Evaluatie en vooruitblik op APOLLO 10
- 17.00 Afsluiting

Programma APOLLO 9

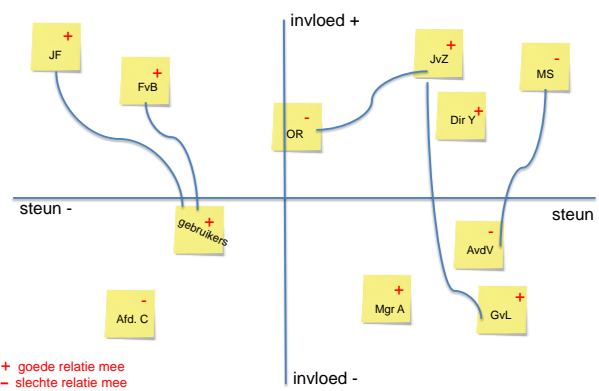
Tijden zijn richttijden, pauzes naar behoefte

- 09.00 Welkom en programmatoelichting
- 09.25 Ervaringen na APOLLO 8 en terugkoppeling uit werkgroepen
- 09.30 Vaststellen relevante casuïstiek uit het merk
- 10.00 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 12.00 Lunch
- 12.30 Intermezzo: theatersport
- 14.00 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 16.45 Evaluatie en vooruitblik op APOLLO 10
- 17.00 Afsluiting

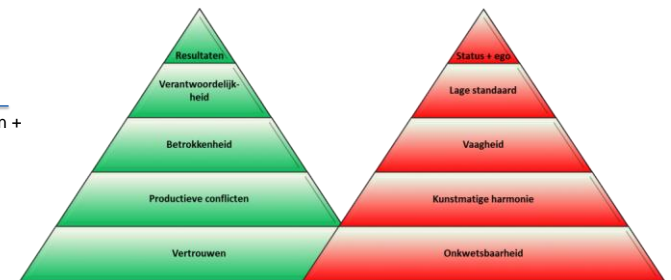
Samenvatting verander-/lg-modellen



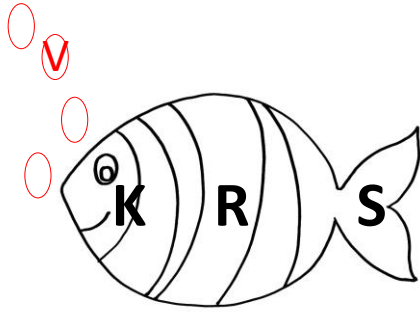
Noodzaak en Veranderingsbereidheid	Gedeelde visie op verandering	Efectieve visie op proces-begeleiding	Inspirerend leiderschap & steun belang-habbersen	Efectieve communi-catie	Competente mensen	Afstemming met andere organisati aspecten	Resultaat-afspraken	VERANDERING DIE BEKLIJFT
⊘	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Geen actie Geen prioriteit
✓	⊘	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Geen richting
✓	✓	⊘	✓	✓	✓	✓	✓	Geen integrale aanpak
✓	✓	✓	⊘	✓	✓	✓	✓	Geen voorbeeld-gedrag
✓	✓	✓	✓	⊘	✓	✓	✓	Geen kennis
✓	✓	✓	✓	✓	⊘	✓	✓	Geen vaardigheden
✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊘	✓	Geen verankering
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊘	Geen resultaat
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	VERANDERING DIE BEKLIJFT



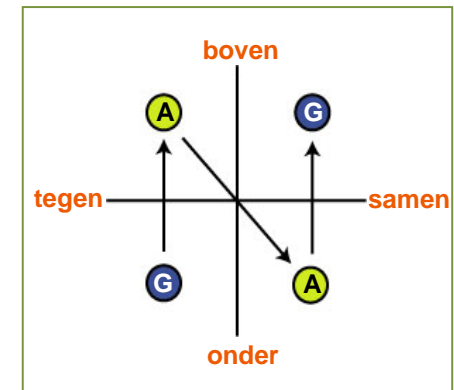
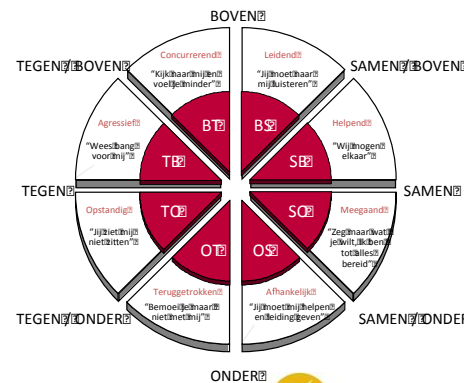
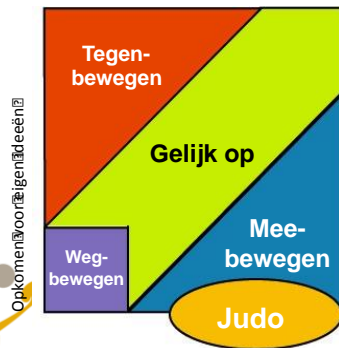
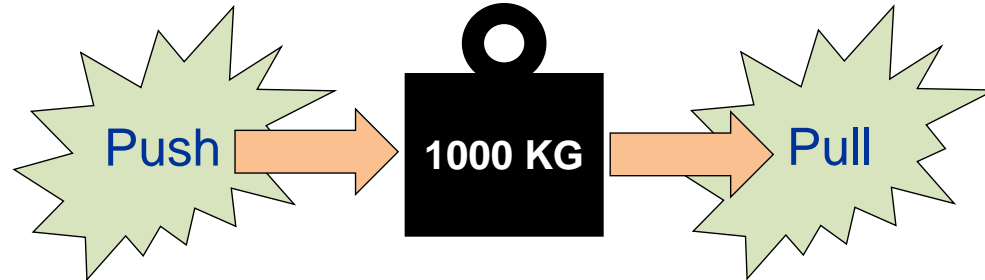
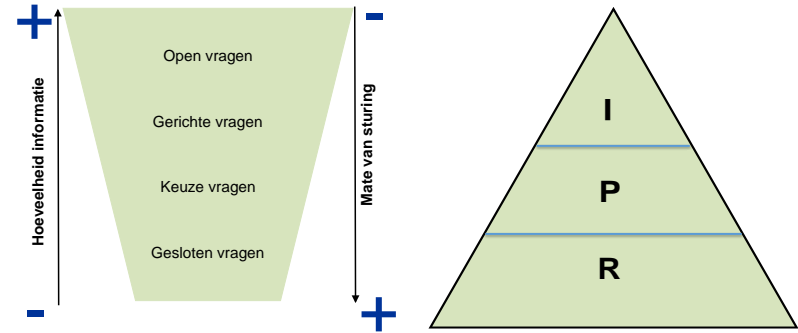
+ goede relatie mee
- slechte relatie mee



Samenvatting gespreksmodellen



Luisteren
Samenvatten
Doorvragen



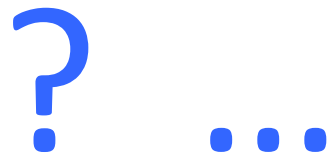
Rekening houden met de eigen van adviseerde

Programma APOLLO 9

Tijden zijn richttijden, pauzes naar behoefte

- 09.00 Welkom en programmatoelichting
- 09.25 Ervaringen na APOLLO 8 en terugkoppeling uit werkgroepen
- 09.30 Vaststellen relevante casuïstiek uit het merk
- 10.00 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 12.00 Lunch
- 12.30 Intermezzo: theatersport
- 14.00 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 16.45 Evaluatie en vooruitblik op APOLLO 10
- 17.00 Afsluiting

Evaluatie APOLLO 9



Vooruitblik APOLLO 10

- In APOLLO 10 gaan we verder met het onderwerp Digitalisering
 - In het primaire proces (EPD, e-health, etc)
 - In de bedrijfsvoering (omgaan met data en managementinformatie)

Vervolgafspraken merkmodule

- ...