



# Apollo

het leiderschapsprogramma  
van Arkin

Studiegids 2019



## Inleiding

Voor je ligt de studiegids van de leergang Apollo. Een uniek leiderschapsprogramma, ontwikkeld en samengesteld door Arkin en organisatieadviesbureau AVOP. Voor alle Arkin zorgprofessionals die een leidinggevende functie bekleden: Raad van Bestuur, Merkdirecteuren en leidinggevendenden met een zorginhoudelijke achtergrond (managers behandelzaken) en managers bedrijfsvoering. De leergang betreft een ‘interactieve reis’ die in 2019 van start zal gaan en heeft als doel je als deelnemer te inspireren, motiveren en ondersteunen in je persoonlijke ontwikkeling enerzijds en Arkin ambassadeurschap anderzijds. Zodat je de komende jaren in *verbinding* en met *lef* tezamen met collega’s onze missie “*we verbinden cliëntperspectief met vakmanschap*” verdere vorm en inhoud kan gaan geven!

## Algemene informatie over Apollo

Om gezamenlijk kwalitatief hoogwaardige en betaalbare zorg te kunnen blijven leveren aan onze cliënten, in een snel veranderend (zorg)landschap, is het onder meer van belang dat je voldoende geëquipeerd bent en blijft om je professie en rol(len) naar standaarden en maatstaven uit te kunnen blijven oefenen. Een groeiend aantal zorgvragen, krapte op de arbeidsmarkt en (wijzigende) wet-/regelgeving doen een groot beroep op je. In hoe je bijvoorbeeld je werk(prioriteiten) indeelt en uitvoert, in wat je zelf doet, samen oppakt en/of delegeert en hoe je je vakkennis up to date houdt. Als Arkin vinden we het belangrijk dat je vanuit je hart en met plezier je vak en rol kan blijven uitoefenen. Je kan blijven ontwikkelen en –op die manier- je collega’s inspireert, enthousiasmeert en stimuleert in hun ontwikkeling. Wat daarvoor nodig is en wat jou daarbij helpt is aan AVOP gevraagd op te halen. Op grond van alle ingewonnen feedback en actuele organisatiekundige kennis en inzichten uit de Arkin-praktijk is de volgende vraagstelling geformuleerd:

*“Hoe sturen wij Arkin-leiders en managers met elkaar, zodanig dat we onze Arkin-medewerkers in een plezierig werkklimaat ruimte geven voor professionele en persoonlijke ontwikkeling, terwijl tegelijkertijd we het spanningsveld met kwaliteitseisen, financiën en omgevingsdruk adequaat hanteren?”*

Leiding geven vanuit zingeving aan professionals binnen een context die in beweging is, waarin drijfveren, *richting* en *ruimte* een centrale plek in nemen, vormen het vertrekpunt binnen de leergang Apollo. Dat geldt voor alle managers van Arkin. Managers bedrijfsvoering zijn zich –veelal vanuit hun achtergrond en ervaring- al in meer of mindere mate bewust van de rol die zij vervullen. Voor managers behandelzaken geldt, dat zij het managen “erbij doen” en dan ook nog vaak voor een beperkt aantal uren in de week. Toch zijn juist managers behandelzaken degenen die hun –veelal qua kennis gelijkwaardige collega’s- moeten aansturen op behandelinhoudelijke kanten. Het equiperen van deze groep op “soft

skills” (lees: niet- inhoudelijke vaardigheden) inzake aansturen en beïnvloeden biedt deze managers de nodige handvatten om hun rol effectief en efficiënt te vervullen. Daarbij ligt zeker een relatie met hun klinisch leiderschapstraject (dat door Nyenrode wordt verzorgd). Bewustwording omtrent (het effect van) verschillende stijlen van leidinggeven en het belang van sturen op output en autonomie maken eveneens onderdeel uit van de leergang. Zo ook het (leren) omgaan met tegenstellingen en botsende belangen, verandermanagement, talent management, teamontwikkeling, ondernemerschap, digitalisering en communicatie. Naast het vergroten van je leidinggevende, management- en bedrijfsvoeringsvaardigheden, is het de bedoeling dat het programma je ook de mogelijkheid biedt waardegedreven te (net)werken.

### Vanwaar Apollo

De leergang dankt haar naam aan de Griekse god van o.a. de geneeskunde. Een link met de medici is daarmee gelegd. Daarnaast doet de naamgeving recht aan de herijkte strategie van Arkin, waarin *richting bepalen* en *ruimte geven* uitgangspunten vormen. In termen van een space shuttle draagt Apollo een ‘hogere doel’: (gelegen in) ‘de ruimte’. Het doel-einde was helder en de weg er naartoe was uitgestippeld. En laat dat nou ook opgaan voor ons: onze gezamenlijke missie vormt ons hogere doel. Daar willen we recht aan doen door te groeien in onze professie als medewerker, als mens en als organisatie in zijn geheel. Deze (ruimte)reis biedt ons richting, de middelen die ons gedurende de reis worden aangeboden bieden ons de mogelijkheid er zelf kleur aan te geven.

Tot slot, toeval of niet: in 2019 krijgt de ruimtevaart de nodige exposure, aangezien het dan precies 50 jaar geleden is dat de eerst mens op de maan landde met Apollo 11!

### Opzet van de leergang:

Apollo is ontwikkeld voor Arkin zorgprofessionals die werkzaam zijn in diverse echelons. De leergang is modulair opgebouwd: ze bestaat uit diverse modules, die een samenhang vertonen en verspreid over 2019 worden aangeboden. De modules zijn zo opgebouwd dat er in de modules zelf en tussendoor sprake is van action learning. De ene module volg je met collega’s uit je merk, de andere module vindt plaats in een Arkin-brede groep. Daarnaast wordt voor verdere diepgang en verbinding (van theorie met praktijk alsook onderlinge samenwerking) intervisie en/of coaching naast de leergang aangeraden.

De lancering (kick-off) vond Arkin-breed plaats op 11 december 2018 in Amsterdam Art Center. Het hoofdkantoor aan de Klaprozenweg is komend jaar voornamelijk de leer-/ en ontmoetingsplaats als het om de Arkinbrede modules gaat. Merkspecifieke modules vinden doorgaans op locatie plaats. Ter verduidelijking zal in de uitnodiging aanvang, duur, locatie en zaken die noemenswaardig zijn in het belang van een constructieve bijeenkomst vermeld staan.

Tot slot: Aan het begin van 2019, tijdens de reis alsook aan het einde van het jaar zullen ‘foto’s’ worden gemaakt van de reis. Om te kijken wat Apollo jou persoonlijk en Arkin als geheel brengt, om vast te stellen of de koers die we volgen de juiste is en/of op basis van (ruimtelijke) inzichten deze moet worden bijgesteld. Zo blijven we (doel)gericht en gefocust vanuit onze ambities in beweging met elkaar en kunnen we onze doelstellingen voor 2010 en verder scherp stellen.

### Leeswijzer:


De opzet van het programma ziet er als volgt uit (zie figuur 1.1).

Per module staat weergegeven:

- Titel
- Omschrijving en leerdoelen
- Canmeds- competenties
- Doelgroep en aantal deelnemers
- Programma (inhoud en werkvormen)
- Voorbereiding


Achterin de studiegids tref je een literatuurlijst aan waarin (per module ‘Apollo 1 – 11’) artikels, ondersteunende modellen en/of (management)boeken staan opgenomen.

*Hoe ziet de Leiderschapsleergang APOLLO eruit?*



Elf modules staan in het teken van de centrale vraagstelling binnen APOLLO

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	Communiceren & beïnvloeden 1	Talentmanagement	Teamontwikkeling	Ondernemerschap	Communiceren & beïnvloeden 2	Digitalisering	Open space & maanlanding
Persoonlijk leiderschap zingeving drijfveren			Probleem-analyse & oordeelsvorming	Talenten identificeren, ontwikkelen en inzetten	Wat zijn effectieve teams?	Samen merken	Digitalisering primair proces (EPD, e-health, etc)			
Managementstijlen	Samenwerking merk - merk - staf	Outputsturen & autonomie in teams	Veranderplan & Verandercommunicatie (draagvlak en weerstand)	Beïnvloedingsstijlen	Strategische personeelsplanning	Doorbreken van ineffektieve patronen	Opereren in en beïnvloeden van externe omgeving	Nader te bepalen actuele thema's	Digitalisering bedrijfsvoering (omgaan met data & management informatie)	Oogsten Evalueren
Persoonlijke leerdoelen				Omgaan met weerstand	Arkin als Great Place to Be?					Ambities 2020 in leiderschap




Arkin-breed gemixte groepen


Met MT van eigen merk

Hele groep tegelijk

@ 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> echelon eerst



Facultatieve intervisie/ werkgroepen/oefenen



puur menselijk | puur zakelijk

Figuur 1.1. Overzicht leergang Apollo

Ready voor take off?!!!..... Have fun!!

## Apollo 1

### Titel

Wie ben ik, waar sta ik?

*Apollo 1 is een merkspecifieke module in de periode 30 januari tot 7 februari 2019*

### Omschrijving en leerdoelen

Deze module gaat in op zingeving, gedrag en drijfveren, het nemen van eigen verantwoordelijkheid en laten zien van persoonlijk leiderschap als zorgprofessional in de GGZ.

Na het volgen van deze module heb je als deelnemer GGZ- (zorg)professional met management-/leidinggevende taken:

:

- Een groter bewustzijn omtrent (het belang van het tonen van) leiderschap en de impact hiervan op Arkin's ambitie;
- Inzicht in je eigen persoonsprofiel, eigen drijfveren en wat dit betekent voor je eigen leiderschap(sstijl);
- Kennis van de 7 eigenschappen van effectieve leiders en kan je ze vertalen naar jezelf;
- Een persoonlijk statuut opgesteld waarin je je persoonlijke missie en principes concreet hebt gemaakt;
- Zich op je eigen kwaliteiten en ontwikkelpunten / beperkingen als leider

### Accreditatiepunten

n.v.t.

### CanMEDS-competentie

Communicatie, Samenwerking, Organisatie, Professionaliteit en kwaliteit

### Doelgroep en aantal deelnemers

De module wordt aangeboden aan leidinggevende zorgprofessionals, werkzaam in de GGZ. Module wordt Merkspecifiek aangeboden, dat maakt dat de omvang van de groep varieert.

### Programma

Inhoud: Zie volgende pagina

Opzet: Workshop

### Vorbereiding

Invullen Quinn- vragenlijst

## *Apollo 1 – Programma*

- 9.00 Inspirerend welkom, doelstellingen en werkwijze van de module
- 9.30 Inzicht in eigen gedrag & drijfveren  
*Uitleg model Quinn*
- *Plenaire terugkoppeling profielen*
  - *Reflecteren op profielen en drijfveren en delen in tweetallen*
  - *Plenaire terugkoppeling inzichten op inspirerende wijze (storytelling)*
- 12.00 Lunch
- 13.00 Persoonlijk leiderschap  
*Uitleg 7 habits (Covey)*  
*Oefenen met habit 1, 2 en 3; eerst individueel noteren en daarna bespreken in drietallen:*
- *bepalen cirkel van invloed-cirkel van betrokkenheid*
  - *bepalen eigen leidraad aan de hand van idolen en principes*
  - *bepalen prioriteitenmatrix*
- 16.00 360 feedback (n.t.b.)
- *Individueel uitreiken resultaten (indien van toepassing vanwege gekozen instrument)*
  - *In tweetallen bespreken*
- 17.00 Evaluatie en afsluiting

## Apollo 2

### Titel

Leiderschap = Richting + Ruimte

*Apollo 2 is een Arkinbrede module in de periode 11 februari tot en met 28 februari 2019*

### Omschrijving en leerdoelen

Deze module behandelt de te behalen synergie tussen de merken en stafdiensten van Arkin en het belang daarvan voor de cliënten en naasten, de opdrachtgevers (financiers), de maatschappij en de medewerkers van Arkin.

Na deze module heb je als deelnemer GGZ- zorgprofessional met management-/ leidinggevende taken inzicht in:

- de gezamenlijke belangen die merken onderling en de merken en stafdiensten van Arkin hebben;
- de werking van de keten voor de cliënt/ het multidisciplinaire karakter van de behandeling;
- de (consequenties van de) Arkin-waarden;
- waar de belangen (mogelijk) botsen;
- welke handelwijzen voor professionals geboden zijn om adequaat om te gaan met gezamenlijke of tegengestelde belangen;
- hoe je als manager richting / sturing kan geven aan die handelwijzen van professionals.

### Accreditatiepunten

n.v.t.

### CanMEDS-competentie

Communicatie, Samenwerking, Organisatie, Professionaliteit en kwaliteit

### Doelgroep en aantal deelnemers

De module wordt gevolgd in gemengde groepen van Arkin managers (Bedrijfsvoering, Behandelzaken en Stafdiensten)

Minimum: 8

Maximum: 15

### Programma

Zie volgende pagina

Opzet: Workshop

### Vorbereiding

Zelfstudie: Kaderbrief 2019

## *Apollo 2 – Programma*

*Over de inhoud van deze module is overleg gevoerd met de ontwikkelgroep en vervolgens met de RvB. Er is daarnaast afstemming gewenst met Expertgroep 2.*

Ochtend: samenwerken tussen merken (managers van staven doen mee vanuit eigen rol)

Middag: samenwerken tussen merken en staven

9.00 Welkom en toelichting programma

9.30 Kennismaking met collega's buiten je eigen merk:

- Deelnemers krijgen een format (wapenschild) die ze gaan vullen (met bijv. naam/ aantal dienstjaren bij Arkin, aantal jaren manager, leerdoelen en purpose, iets persoonlijks/ kenmerkends, etc.)
- Deelnemers gaan in 2-tallen met elkaar in gesprek over eigen wapenschild

10.00 Wie kent Arkin het best: Beelden en feiten

- Elk Merk dat wordt vertegenwoordigd door een deelnemer wordt onder de loep genomen: kloppen de beelden die leven aangaande een Merk en wat zijn 'feitelijkheden'.
- Een Merk staat centraal (deelnemer) de rest van de deelnemers uiten hun beelden over dit Merk. De deelnemer die het Merk vertegenwoordigt geeft aan of een beeld klopt of niet en licht toe.

11.30 Intermezzo RvB of Directielid Arkin

- Geeft een 'update' van de strategieontwikkeling die binnen Arkin gaande is en haalt bij de deelnemers op wat leeft/ aanspreekt/ etc.

12.00 Lunch

13.00 Verandernoodzaak

- Veranderstrategie Arkin toelichten
- Aandacht voor urgentiebesef en het helder formuleren van de veranderboodschap

13.45 Komen tot synergie

- Covey: toelichting 6<sup>e</sup> eigenschap effectief leiderschap
- Op basis van ochtenddeel (beelden en feiten) gaan merken in gesprek met elkaar en opzoek naar nieuwe ideeën/ komen tot synergie



15.30 Belangen en Conflicten

Theorie/ model boven-, onderstroom bij soorten conflicten

Praktijkvoorbeeld (n.a.v. synergie-opdracht) uit groep 'afpellen' naar wat een taakhoudelijke kant is van een conflict (bovenstroom) en welke onderdelen binnen het conflict waarden beslaat (onderstroom)

17.00 Evaluatie en afsluiting

## Apollo 3

### Titel

Richting bepalen en ruimte geven aan professionals

*Apollo 3 is een merkspecifieke module in de periode maart 2019*

### Omschrijving en leerdoelen

Deze module behandelt het spanningsveld dat managers die werkzaam zijn binnen de GGZ ervaren tussen het richting geven aan een team van professionals en het tegelijk ruimte geven om autonoom te bepalen *hoe* het team aan gestelde doelen kan voldoen.

Door het volgen van deze module leer je als deelnemer GGZ- zorgprofessional met management-/ leidinggevende taken:

- onderscheid te maken tussen output-doelstellingen en input-doelstellingen;
- te zien wat de verschillende behoeften zijn van professionals en wat hen motiveert;
- vooral te sturen op het *wat* en niet zozeer op het *hoe*;
- balans aan te brengen tussen *controle* en *vertrouwen*.

### Accreditatiepunten

n.t.b.

### CanMEDS-competentie

Communicatie, Samenwerking, Organisatie, Professionaliteit en kwaliteit

### Doelgroep en aantal deelnemers

De module wordt gevolgd in gemengde groepen van Arkin managers (Bedrijfsvoering, Behandelzaken en Stafdiensten). Voorafgaand aan de modules voor het derde echelon worden het 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> echelon (in twee groepen) vertrouwd gemaakt met het gedachtegoed.

Dit met als specifiekere thema: leidinggeven aan 3<sup>e</sup> echelon

Minimum: 8

Maximum: 15

### Programma

Zie volgende pagina

Opzet: Training - Rollenspel

### Vorbereiding

Invullen: Hersby - Blanchard vragenlijst (Eigen voorkeurstijl in Situationeel leidinggeven)

Meenemen: casuïstiek uit eigen praktijk

### *Apollo 3 – Programma*

- 9.00 Welkom, terugblik op Apollo 2 en programmatoelichting
- 9.30 Inleiding op autonomie
- wat is autonomie, wat is outputmanagement en wat wil de professional?
  - literatuurinzichten / model van de managementtrechter
- 11.00 Autonomie in teams
- In deelgroepen oefenen met de meegebrachte casuïstiek van de deelnemers
- 12.30 Lunch
- 13.30 Situationeel leidinggeven aan professionals (tour d’horizon langs diverse modellen voor leiderschap
- Vragenlijst: de eigen voorkeursstijl in leiderschap
  - Afstemmen van stijl van leidinggeven op ontwikkelingsniveau van de medewerker
- 14.00 Praktische oefening / rollenspel
- 15.00 Verder oefenen met casuïstiek van deelnemers
- 17.00 Evaluatie en afsluiting

## Apollo 4

### Titel

Verandermanagement – Probleemanalyse en oordeelsvorming  
*APOLLO 4 is een Arkinbrede module in de periode april - mei 2019*

### Omschrijving en leerdoelen

In deze module maken GGZ managers kennis met de belangrijkste beginselen van verandermanagement. Centraal staat de 10-stappen-methode van Kotter. In de module wordt aandacht besteed aan verandernoodzaak, veranderstrategie, veranderplan en verandercommunicatie. Na afloop ben je als deelnemer GGZ- zorgprofessional met management-/ leidinggevende taken ben je in staat om veranderingen in je GGZ-organisatieonderdeel vorm te geven en te leiden, door:

- de verandernoodzaak vast te stellen en uit te leggen;
- te doorgronden welke actoren bij het vraagstuk een rol spelen, wat hun belangen zijn en welke invloed zij (moeten) hebben;
- te bepalen welke veranderstrategie passend is bij het vraagstuk;
- een interventieplan op te stellen en te kunnen begeleiden;
- een goede verandercommunicatie draagvlak te creëren en weerstand te overwinnen;
- je bewust te zijn van je ‘voorbeeldrol’: het belang van reflecteren op gedrag
- verandervermogen te herkennen en gepast in te zetten.

### Accreditatiepunten

n.t.b.

### CanMEDS-competentie

Communicatie, Samenwerking, Organisatie, Professionaliteit en kwaliteit

### Doelgroep en aantal deelnemers

De module wordt gevolgd in gemengde groepen van Arkin managers (Bedrijfsvoering, Behandelzaken en Stafdiensten). Voorafgaand aan de modules voor het derde echelon worden het 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> echelon (in twee groepen) vertrouwd gemaakt met het gedachtegoed. In die modules staat Arkinbrede verandercasuïstiek centraal.

Minimum: 8

Maximum: 15

**Programma** Zie volgende pagina

Opzet: Training

### Vorbereiding

Zelfstudie: n.v.t.

## *Apollo 4 – Programma*

- 9.00 Welkom, doelstellingen en werkwijze van de module (incl. Impactvolle ‘bewustwordingsoefening’)
- 09.30 Terugblik Apollo 2 – onderdeel verandermanagement: verandernoodzaak, krachtenvelden en veranderstrategie
- 11.00 Elementen van verandermanagement  
*Aan de hand van het model van Dynamische oordeelsvorming ga je oefenen met voor Arkin actuele verandercasuïstiek, met aandacht voor urgentiebesef en het helder formuleren van de veranderboodschap*
- 11.30 Veranderstrategie & Plan Canvas: vullen  
*Uitwisselen van verandertips*
- 12.00 Lunch
- 13.00 Veranderen en gedrag  
*Als deelnemer krijg je inzicht in de noodzaak van iedere fase en het nut van weerstand (hier is samenhang met Apollo 5)*
- 15.15 Leiders en (hun) verandervermogen  
*Als deelnemer krijg je inzicht in de verschillende rollen, vaardigheden en attitude die je als leider kan inzetten en/of bekleden. Vanuit eigen persoon en met een doorkijk naar eigen team(kwaliteiten)*
- 16.30 Evaluatie en afsluiting
- Eventueel: huiswerkopdracht

## Apollo 5

### Titel

Communiceren en beïnvloeden

*APOLLO 5 is een Arkinbrede module in de periode 27 mei – 17 juni 2019*

### Omschrijving en leerdoelen

Deze module richt zich op beïnvloedingsgedrag dat leidinggevendenden die werkzaam zijn in de GGZ kunnen inzetten.

Na afloop van de module heb je als deelnemer GGZ- zorgprofessional met management-/ leidinggevende taken geleerd hoe je

- je eigen stevigheid kan vergroten in onverwachte situaties;
- vertrouwen kan uitstralen en verkrijgen;
- ergens iets van kan en durft te vinden en ben je in staat conform te handelen;
- medewerkers kan inspireren en motiveren, kan meekrijgen met een idee of een aanpak;
- medewerkers in hun verantwoordelijkheid kan zetten of kan begrenzen indien zij ondermijnend gedrag vertonen.

### Accreditatiepunten

n.t.b.

### CanMEDS-competentie

Communicatie, Samenwerking, Organisatie, Professionaliteit en kwaliteit

### Doelgroep en aantal deelnemers

De module wordt gevolgd in gemengde groepen van Arkin managers (Bedrijfsvoering, Behandelzaken en Stafdiensten). Voorafgaand aan de modules voor het derde echelon worden het 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> echelon (in twee groepen) vertrouwd gemaakt met het gedachtegoed.

Minimum: 8

Maximum: 15

### Programma

Zie volgende pagina

Opzet: workshop

### Vorbereiding

Zelfstudie: n.v.t.

## *Apollo 5 – Programma*

- 9.00 Welkom en programmatoelichting
- 9.25 Ervaringen na APOLLO 3 en terugkoppeling uit werkgroepen
- 9.30 Workshop Aikido o.l.v. een professionele Aikido trainer
- 11.45 Inleiding op communicatie en beïnvloeding  
*korte blokjes theorie afgewisseld met oefenen aan de hand van eigen casuïstiek*
- a) push- en pull stijlen (poneren, overtuigen, inspireren, overbruggen)
  - b) vraagtechniek (toepassen van verschillende soorten vragen)
  - c) (h)erkennen van weerstand, oorzaken en hoe ermee om te gaan
- 12.15 Lunch
- 13.15 Vervolg communicatie en beïnvloeding
- d) niveaus van communiceren (inhoud, procedure, relatie)
  - e) Roos van Leary en omgekeerd interveniëren
  - f) Steven Covey (eigenschappen 4, 5 en 6)
- 16.30 Evaluatie en afsluiting

## Apollo 6

### Titel

Talent management en strategisch personeelsplanning

*APOLLO 6 is voornamelijk een merkspecifieke module in de periode juni 2019*

### Omschrijving en leerdoelen

Deze module gaat in op de belangrijkste inzichten op het gebied van talentmanagement en wat het belang van talentmanagement is voor de organisatie, welke invalshoeken kunnen worden gehanteerd en welke talentmanagementprocessen en -instrumenten er zijn.

Na afloop van deze module heb je als deelnemer GGZ- zorgprofessional met management-/ leidinggevende taken:

- inzicht in wat het belang is van talentmanagement in zijn algemeenheid als in het belang van Arkin en haar ambities, welke verschillende perspectieven kunnen worden gehanteerd en uit welke elementen het proces bestaat;
- handvatten voor het leidinggeven aan talentontwikkeling;
- kennis van de verschillende processen, interventies en instrumenten die kunnen worden gebruikt op het gebied van talentmanagement;
- kennis en vaardigheden om invulling te geven aan (het bespreken van) talentreviews en successionplanning;

### Accreditatiepunten

n.t.b.

### CanMEDS-competentie

Communicatie, Samenwerking, Organisatie, Professionaliteit en kwaliteit

### Doelgroep en aantal deelnemers

Deze module wordt eerst gegeven aan het MT-Arkin (1 groep).

Daarna wordt per merk de module voortgezet, waarbij per merk de eigen directie aansluit.

### Programma

Zie volgende pagina

Opzet: workshop

### Vorbereiding

Zelfstudie: n.v.t.



## *Apollo 6 – Programma*

9.00 Welkom, doelstellingen en werkwijze van de module

9.30 Inleiding op talentmanagement

- identificeren, ontwikkelen en inzetten van talent
- inclusief en exclusief talentmanagement

10.00 Wat wordt onder talentmanagement verstaan

*In subgroepen discussiëren over het belang en positie van talentmanagement binnen Arkin, daarna plenaire bespreking op flappen van belangrijkste inzichten*

11.00 Leidinggeven aan talentontwikkeling

12.00 Lunch

13.00 Identificeren van talent

- Uitleg 9-grid box en succession planning en manieren om deze te bespreken
- Individueel invullen 9-grid box en opstellen succession planning

13.30 Plenair uitvoeren talentreview en succession planning

15.30 Opvolgingsplanning - Inleiding op talentgericht leidinggeven: vier hefboomen

16.00 In subgroepen vertalen naar Arkin/merk en eigen leidinggevende rol

17.00 Evaluatie en afsluiting

## Apollo 7

### Titel

Teamontwikkeling

*APOLLO 7 is een merkspecifieke module in de periode 2 jui – 15 september 2019*

### Omschrijving en leerdoelen

Deze module behandelt aspecten van effectief werken in teams. Dat geldt zowel voor de teams waaraan je als GGZ-leidinggevende leiding geeft als de managementteams waarin jij zelf als lid opereert.

In deze module leer je als deelnemer GGZ- zorgprofessional met management-/ leidinggevende taken:

- welke fasen teams doorlopen vanaf de vorming en hoe de leden steeds effectiever kunnen samenwerken;
- wat de succesfactoren zijn voor het bereiken van teamresultaten;
- welke ineffectieve patronen kunnen (zijn) ontstaan in teams en hoe deze te doorbreken zijn;
- het belang van veiligheid en vertrouwen in en tijdens de onderlinge samenwerking, je eigen rol in deze en hoe je het team inspireert en faciliteert hieraan gezamenlijk te (blijven) werken.

### Accreditatiepunten

n.t.b.

### CanMEDS-competentie

Communicatie, Samenwerking, Organisatie, Professionaliteit en kwaliteit

### Doelgroep en aantal deelnemers

De module wordt gevolgd in de MT's van de merken. De groepsgrootte is dan ook merk specifiek.

### Programma

Zie volgende pagina

Opzet: workshop

### Vorbereiding

Zelfstudie: n.v.t.

## *Apollo 7 – Programma*

- 9.00 Welkom en programmatoelichting
- 9.15 Terugblik op leerdoelen: hoe sta je ervoor?
- 10.15 Succesvolle teams: Fasen van teamontwikkeling  
*Inleiding op het model van Tuckman*  
Discussie a.d.h.v. eigen casuïstiek van de deelnemers
- 11.15 Effectief samenwerken in teams  
*Inleiding op het model van Lencioni*  
Ter plekke invullen van een vragenlijst, leidend tot een diagnose van de samenwerking in het team, gevolgd door discussie
- 12.30 Lunch
- 13.30 Systemisch werken  
Doorbreken van ineffectieve patronen  
Organisatieopstelling
- 16.30 Evaluatie en afsluiting

## **Apollo 8**

### **Titel**

Ondernemerschap

*APOLLO 8 is een Arkinbrede module in de periode oktober 2019*

### **Omschrijving en leerdoelen**

In deze module komen een of meer ondernemers aan het woord die je, als GGZ-zorgprofessional en deelnemer aan deze module, op inspirerende wijze meenemen in het thema ondernemerschap. Zij leggen uit hoe zij zelf zijn gekomen tot succesvolle ondernemingen en wat zij daarvoor hebben gedaan.

Na deze module heb je als GGZ- zorgprofessional met management-/ leidinggevende taken geleerd:

- hoe je van een droom via een plan tot realisatie komt;
- wat succes- en faalfactoren zijn in het ondernemen;
- wat ‘ondernemen’ te maken heeft met de Arkin-praktijk (formuleren van een “stoutmoedige visie”);
- om Business Model Canvas toe te passen.

### **Accreditatiepunten**

n.v.t.

### **CanMEDS-competentie**

Organisatie, Professionaliteit en kwaliteit

### **Doelgroep en aantal deelnemers**

De module wordt gevolgd in gemengde groepen van Arkin managers (Bedrijfsvoering, Behandelzaken en Stafdiensten)\*. Voorafgaand aan de modules voor het derde echelon worden het 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> echelon (in twee groepen) vertrouwd gemaakt met het gedachtegoed.

Minimum: 8

Maximum: 15

### **Programma**

Zie volgende pagina

Opzet: inspiratiesessie

### **Vorbereiding**

Zelfstudie: n.v.t.

NB

Roderik Schaepman word gecontracteerd.

## *Apollo 8 – Programma*

- 9.00 Welkom, doelstellingen en werkwijze van de module
- 9.30 Inspirerend verhaal van ondernemer (*vanuit kwetsbaarheid!*)
- 10.15 Droomrealisatie
- *Kennis maken met Creatiespiraal/ Dromen, durven, doen: uitwisselen van grote en kleine dromen*
  - *Welke dromen zijn waarheid geworden én waarom?*
  - *Welke dromen gaan we uit de weg / welke beren zien we op de weg: realistisch of uit 'angst'?*
  - *Welke droom ga je komend jaar 'aan'?*
- 12.00 Lunch
- 13.00 Business Canvas You
- *Kennismaking met model*
  - *Van droom naar 'papieren' blauwdruk*
  - *Van blauwdruk naar eerste concrete acties*
  - *Plenaire delen dromen (kracht bij zetten middels buddyvorming?)*
- 16.30 Evaluatie en afsluiting

## Apollo 9

### Titel

Communiceren en beïnvloeden (2) - Binden en boeien

*APOLLO 9 is een merkspecifieke module in de periode oktober 2019*

### Omschrijving en leerdoelen

Module APOLLO 9 richt zich op beïnvloedingsgedrag dat managers 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.

### Accreditatiepunten

n.t.b.

### CanMEDS-competentie

Communicatie, Samenwerking, Organisatie, Professionaliteit en kwaliteit

### Doelgroep en aantal deelnemers

Minimum: 8

Maximum: 15

Of: afhankelijk van omvang merk-MT

### Programma

Zie volgende pagina

Opzet: Training (mogelijkheid tot vragen over/ oefenen met behandelde stof in eerdere modules)

### Vorbereiding

n.v.t.

## *Apollo 9 – Programma*

- 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

**Apollo 10** (komt niet in aanmerking voor accreditatie)

**Titel**

Digitalisering

*APOLLO 10 is een Arkinbrede module in de periode november 2019*

**Omschrijving en leerdoelen**

**Accreditatiepunten**

n.v.t.

**CanMEDS-competentie**

Communicatie, Samenwerking, Organisatie, Professionaliteit en kwaliteit

**Doelgroep en aantal deelnemers**

Minimum: 8

Maximum: 15

Of: afhankelijk van omvang merk-MT

**Programma**

<Eventueel verwijzen naar aparte pagina of bijlage>

**Vorbereiding**

Zelfstudie: n.v.t.



*Apollo 10 – Programma*

n.t.b.

## Apollo 11

### Titel

Open Space en maanlanding

*APOLLO 11 is een module die heel Arkin 'plenair' aangaat in de periode december 2019*

### Omschrijving en leerdoelen

Deze module van 1 dagdeel heeft een tweeledig doel

1. Ruimte bieden voor onderwerpen die gedurende het jaar actueel zijn geworden of waar deelnemers aanvullend aandacht aan willen geven
2. Evaluatie en (feestelijke) afsluiting van de leergang

### Accreditatiepunten

n.v.t.

### CanMEDS-competentie

Organisatie

### Doelgroep en aantal deelnemers

De module heeft het karakter van een *large scale event* van een dagdeel, waarin deels uiteen wordt gegaan in de gemixte groepen uit de leergang en deels in de MT-s van de merken.

### Programma

<Eventueel verwijzen naar aparte pagina of bijlage>

Opzet: Afsluiting van het programma met alle deelnemers

### Vorbereiding

Zelfstudie: n.v.t.

*Apollo 11 – Concept programma*

n.t.b.

## Literatuurlijst

### Ondersteunende modellen / literatuur

#### Apollo 1

- Briggs Meyers, I. et al., (2001), Inleiding tot type, California: CPP
- Brown, B. (2012), De kracht van kwetsbaarheid, heb de moed om niet perfect te willen zijn, Amsterdam, Bruna Uitgevers
- Blekkingh, B.W. (2014), Authentiek Leiderschap, den Haag: BIM Media
- Boonstra, J. (2010), Leiders in cultuurverandering, Assen: van Gorcum
- Covey, S.R. (2005), De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, Amsterdam/ Antwerpen: Uitgeverij Business Contact
- Covey, S.R. (2010), De 8<sup>ste</sup> eigenschap, van effectiviteit naar inspiratie, Amsterdam/ Antwerpen: Uitgeverij Business Contact
- Quinn et al. (2015), Handboek Managementvaardigheden, den Haag: BIM Media B.V.
- Scharmer, C.O. (2012), Theorie U, leiding vanuit de toekomst die zich aandient, Zeist: Christofoor
- Tichelaar, B. (2011), Dit wordt jouw jaar! 12 krachtige lessen in persoonlijke verandering, Soest: Tyler Roland Press BV
- Ted (2010), Sinek, I., How great leaders inspire action, <https://www.youtube.com/watch?v=gq0HIF3SfI4>

#### Apollo 2

- Strategie Arkin 2019-2022 (in ontwikkeling)
- Kaderbrief 2019

#### Apollo 3

- Hersey, P. (2014), Situationeel leidinggeven, Amsterdam: Business Contact
- Vandendriessche F. en Clement J., (2007), Leidinggeven zonder bevelen, 2006, Lannoo Amsterdam: Boom Uitgevers
- Wanrooy, M. (2007), Leidinggeven tussen professionals, Amsterdam: Scriptum Management
- Weggeman, M.. Leidinggeven aan professionals? Niet doen! 2007, Scriptum
- Weggeman, M. (2015), Essenties van Leidinggeven aan professionals, Amsterdam: Scriptum Management

#### Apollo 4

- Kotter, J & Rathgeber, H. (2015), Onze ijsberg smelt, succesvol veranderen in moeilijke omstandigheden, Amsterdam/ Antwerpen: Uitgeverij Business Contact
- De Caluwé, L. En Vermaak, H. (2014), Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige, Deventer: Vakmedianet
- Tiggelaar, B. (2018), De Ladder, waarom veranderen zo moeilijk is én....welke 3 stappen wel werken, Soest: Tyler Roland Press BV

Ten Have, S, et al (2013), Veranderkracht, succesvol doelen realiseren, Amsterdam: Mediawerf uitgevers  
Did you know, in 2018: know<https://www.youtube.com/watch?v=QpEFjWbXog0>

### Apollo 5

Blankestijn, S. (2012), Communiceren met ziel en zakelijkheid, effectiviteit = kwaliteit x acceptatie, Amsterdam: Uitgeverij Boom/Nelissen  
Rozenberg, M.B. (2012), Geweldloze communicatie, ontwapenend, doeltreffend en verbindend, 2015: Amersfoort, Wilco  
Bijker, J. (2006), Beïnvloeden, over resultaten en respect, Zaltbommel: Uitgeverij Thema  
Vane, S. (2013), Werken met de Roos van Leary, Amsterdam: Boom uitgevers  
Covey, S.R. (2005), De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact  
Covey, S.R. (2010), De 8<sup>ste</sup> eigenschap, van effectiviteit naar inspiratie, Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact

### Apollo 6

9-grid box  
Baars, M., et.al., (2016), Leidinggeven aan talentontwikkeling, Alphen aan den Rijn: Vakmedianet

### Apollo 7

Tuckman model voor teamontwikkeling  
Savenije, A. et al. (2018), Systemisch werken, Zaandam: de Tijdstroom  
Ardon, A. (2011), Doorbreek de cirkel, Hoe managers onbewust verandering blokkeren, Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact  
Lencioni, P. (2014), De vijf frustraties van teamwork, Hoe zorg je ervoor dat het samenwerken leuk blijft, Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact

### Apollo 8

Clark, T. Et al (2012), Business Model You, een methode om je carrière opnieuw uit te vinden op 1 A4-tje, Deventer: Kluwer  
Knoope, M. (1998), De creatiespiraal, natuurlijke weg van wens naar werkelijkheid, Nijmegen: KIC  
Ferris, T. (2007), Een werkweek van 4 uur, leid een rijk leven zonder veel te doen, Amsterdam: de Boekerij  
Tichelaar, B. (2010), Dromen, durven, doen, het managen van de belangrijkste persoon op aarde: jezelf, Soest: Tyler Roland Press BV

### Apollo 9

Baars, M., et.al., (2016), Leidinggeven aan talentontwikkeling, Alphen aan den Rijn: Vakmedianet

Pink, D. (2016), Drive, de verrassende waarheid over wat ons motiveert, Amsterdam:  
Business Contact  
WaWoe, K. W. (2016), Het nieuwe belonen, den Haag: Performa Uitgeverij B.V.  
McLelland Competentiemodel – Ijsberg, Noordhoff Uitgevers