

APOLLO 7 Teamontwikkeling

Leiderschapsprogramma Arkin 2019

APOLLO 7 is een merkspecifieke module in de zomerperiode (juli-september)2019

THERE IS NO “I” IN *TEAM*

NOBODY IS PERFECT...
...BUT A TEAM CAN BE !

TOGETHER
EVERYONE
ACHIEVES
MORE

TEAMWORK MAKES
THE DREAM WORK

Programma APOLLO 7

Tijden zijn richttijden

- 09.15 Opening en programmatoelichting
- 09.30 De ruimte in
- 10.00 Succesvolle teams: Hoe zien die eruit? En hoe scoort je eigen MT merk?
- 10.45 **Pauze**
- 11.00 Effectief samenwerken in teams
- 12.30 **Lunch**
- 13.30 Systemisch werken, doorbreken van ineffectieve patronen
- 15.00 **Pauze**
- 15.15 Vervolg systemisch werken
- 16.45 Vooruitblik module 8
- 16.50 Evaluatie Module 7
- 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)

Omschrijving en leerdoelen

In deze module leer je als deelnemer:

- 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.

Plaats van de module in de leergang

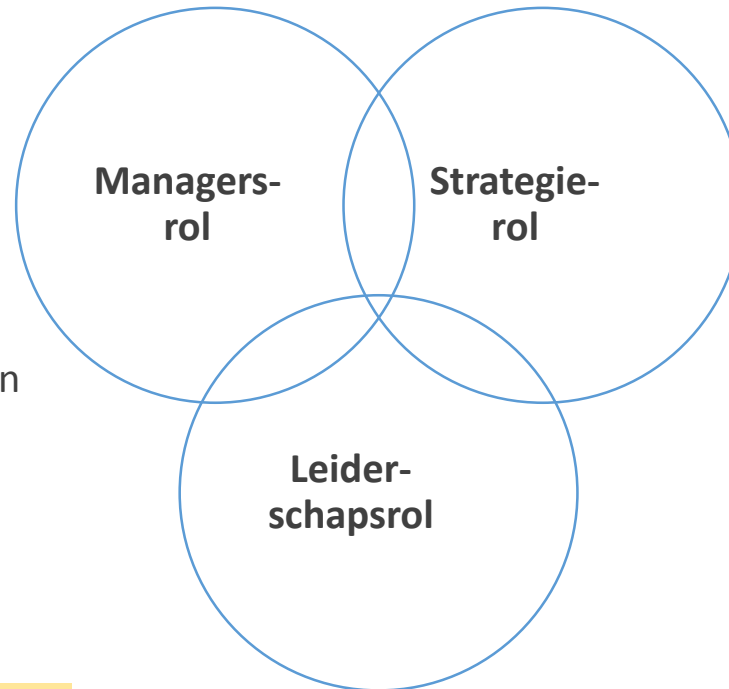
Apollo 1	Apollo 2	Apollo 3	Apollo 4	Apollo 5	Apollo 6	Apollo 7	Apollo 8	Apollo 9	Apollo 10	Apollo 11
21 jan - 11 feb	11-28 februari	maart	11 april – 9 mei	27 mei -17 juni	juni	1 juli - 15 sep	16-30 september	oktober	13-27 november	medio dec
Wie ben ik? Waar sta ik?	Gedeelde en/of botsende belangen	Richting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

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.

In deze module komen alle drie de rollen aan bod

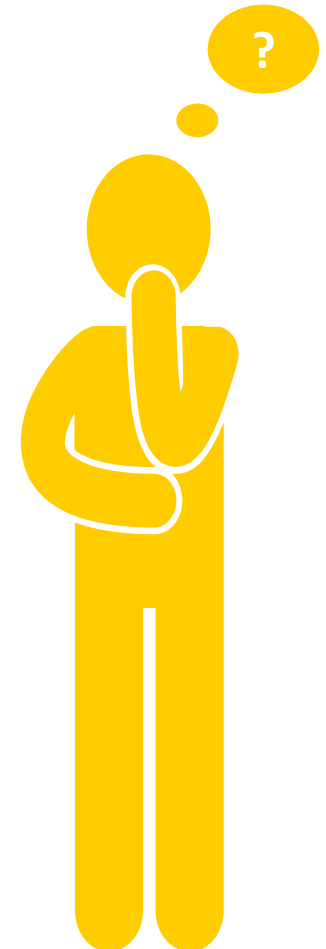
Leiderschapsrol

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

Opdracht

De ruimte in:

- 1) Stel voor jezelf de volgorde vast van de planeten, op basis van grootte (van klein naar groot)
- 2) Stel in 2-tallen 'de juiste' volgorde vast
- 3) Kom als groep tot een voorstel: hoe ziet het planetenstelsel eruit als je de planeten van klein naar groot dient te rangorden



Programma APOLLO 7

Tijden zijn richttijden

09.15 Opening en programmatoelichting

09.30 De ruimte in

10.00 Succesvolle teams: Hoe zien die eruit? En hoe scoort je eigen MT merk?

10.45 **Pauze**

11.00 Effectief samenwerken in teams

12.30 **Lunch**

13.30 Systemisch werken, doorbreken van ineffectieve patronen

15.00 **Pauze**

15.15 Vervolg systemisch werken

16.45 Vooruitblik module 8

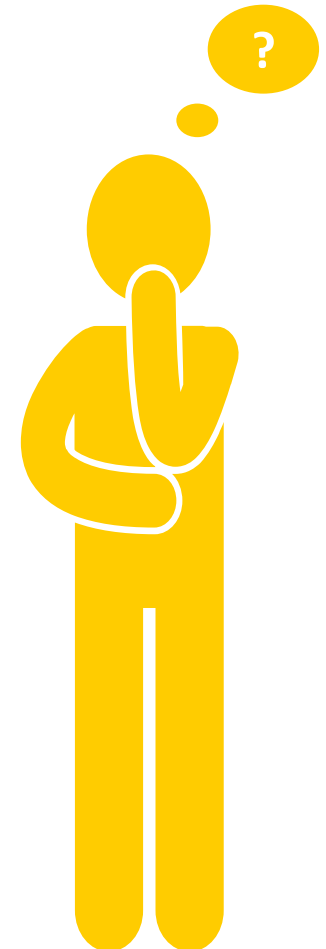
16.50 Evaluatie Module 7

17.00 Afsluiting

Opdracht

Rechthoek vormen met touw – groepsleden zijn geblendeerd

1. Formeer een groepje en stel 2 tot 3 mensen aan als observanten.
2. De groepsleden (excl de observanten) gaan in een cirkel zitten op de grond en doen een blinddoek om.
3. De groepsleden luisteren naar de instructies en voeren de opdracht uit. Observanten maken notities van groupdynamieken, rollen, communicatie en vaardigheden aangaande het oplossen van problemen.
4. Evalueer



Programma APOLLO 7

Tijden zijn richttijden

09.15 Opening en programmatoelichting

09.30 De ruimte in

10.00 Succesvolle teams: Hoe zien die eruit? En hoe scoort je eigen MT merk?

10.45 **Pauze**

11.00 Effectief samenwerken in teams

12.30 **Lunch**

13.30 Systemisch werken, doorbreken van ineffectieve patronen

15.00 **Pauze**

15.15 Vervolg systemisch werken

16.45 Vooruitblik module 8

16.50 Evaluatie Module 7

17.00 Afsluiting

Teamvorming: model van Tuckman



Teamvorming: model van Tuckman



Programma APOLLO 7

Tijden zijn richttijden

09.15 Opening en programmatoelichting

09.30 De ruimte in

10.00 Succesvolle teams: Hoe zien die eruit? En hoe scoort je eigen MT merk?

10.45 **Pauze**

11.00 Effectief samenwerken in teams

12.30 **Lunch**

13.30 Systemisch werken, doorbreken van ineffectieve patronen

15.00 **Pauze**

15.15 Vervolg systemisch werken

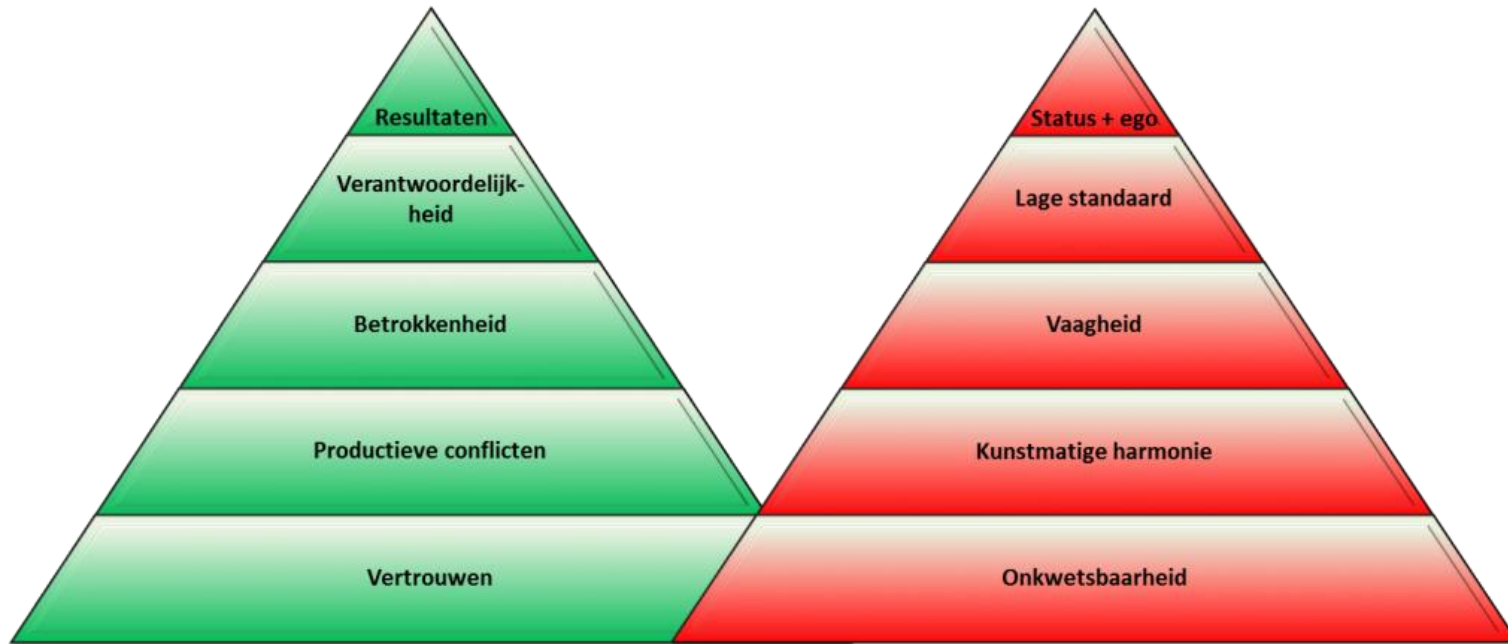
16.45 Vooruitblik module 8

16.50 Evaluatie Module 7

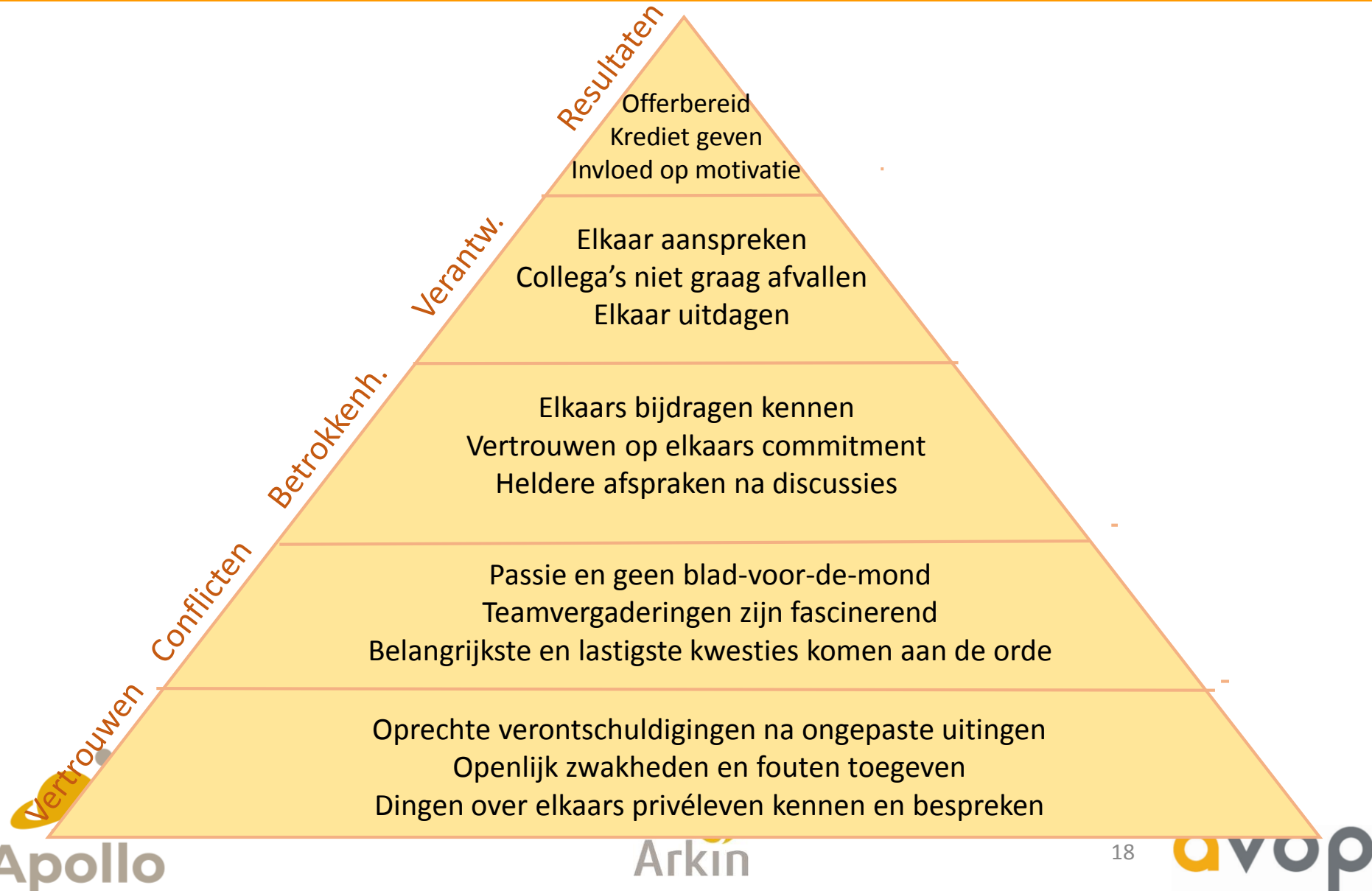
17.00 Afsluiting

De vijf frustraties van teamwork

Bron: Patrick Lencioni, 2002



Items per niveau



Resultaat Merk



Wat te doen op elk niveau



Rol van de leider



Samenvatting Lencioni

De vijf frustraties van teamwork

1. De eerste frustratie is de *afwezigheid van vertrouwen* tussen de teamleden onderling. De wortel hiervan ligt in wezen bij degenen die niet bereid zijn om zich binnen de groep kwetsbaar op te stellen. Teamleden die niet in alle openheid hun fouten en zwakheden toegeven, maken het onmogelijk een basis van vertrouwen te leggen.
2. Het onvermogen om vertrouwen te creëren is schadelijk aangezien het de toon zet voor de tweede kwaal: *angst voor conflicten*. Teams waarin het aan vertrouwen ontbreekt, zijn niet in staat om zich over te geven aan ongeremde en hartstochtelijke debatten over ideeën. In plaats daarvan beperken ze zich tot versluierde discussies en commentaren.
3. De afwezigheid van gezonde conflicten vormt een probleem aangezien daardoor de basis wordt gelegd voor de derde frustratie van teamwork: *gebrek aan betrokkenheid*. Wanneer teamleden in de loop van hartstochtelijke en open debatten geen lucht hebben kunnen geven aan hun meningen, engageren ze zich zelden of nooit en stellen zij zich ook niet achter besluiten op, hoewel ze misschien tijdens vergaderingen instemming veinzen.
4. Door dit gebrek aan echte betrokkenheid en engagement gaan teamleden het nemen van *verantwoordelijkheid mijden*. Dat is de vierde frustratie. Werknemers kunnen nog zo geconcentreerd en gedreven zijn, maar als ze een overeengekomen plan van actie niet van harte steunen, leidt dat ertoe dat ze collega's die met hun gedragingen het teambelang lijken te schaden slechts aarzelend ter verantwoording roepen.
5. Door van elkaar geen verantwoording te vragen, wordt een omgeving gecreëerd waarin de vijfde frustratie kan ontstaan. *Te weinig aandacht voor resultaten* doet zich voor als teamleden hun individuele belangen (het eigen ego, carrièreplanning of erkenning) of de belangen van hun afdeling voorrang geven boven de doelstellingen van het team.

Net als bij een ketting met een kapotte schakel gaat het teamwork achteruit als ook maar één enkele frustratie zich kan ontwikkelen.

Dit model kan ook begrepen worden door een meer positieve benadering vanuit tegenovergestelde richting. Bedenk hoe leden van echt samenhangende teams zich opstellen:

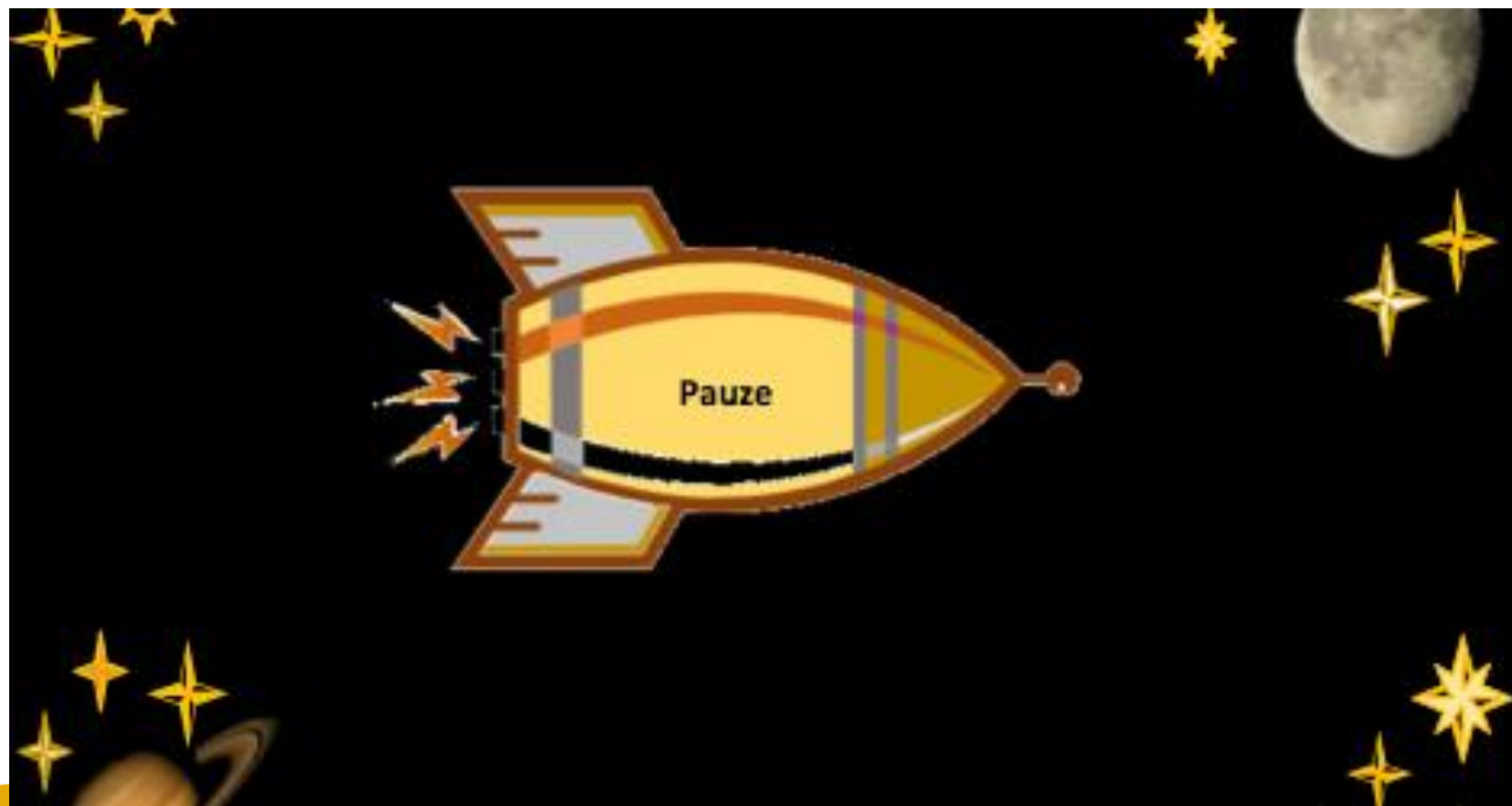
1. Ze vertrouwen elkaar.
2. Ze gaan openlijk de strijd aan over ideeën.
3. Ze steunen besluiten en actieplannen.
4. Ze spreken elkaar aan op het realiseren van overeengekomen activiteiten.
5. Ze concentreren zich op het bereiken van collectieve resultaten.

Lijkt dit eenvoudig? Het is ook eenvoudig. In ieder geval in theorie. In de praktijk is het echter buitengewoon moeilijk. Er is een mate van concentratie en vasthoudendheid nodig die maar weinig teams kunnen opbrengen.

Alvorens op de verschillende frustraties afzonderlijk in te gaan en wegen te vinden om hen weg te werken, kan het handig zijn om je eigen team tegen het licht te houden en na te gaan op welke punten binnen jouw organisatie verbeteringen mogelijk zijn.

PDF apart verstuurd

Lunch



Programma APOLLO 7

Tijden zijn richttijden

09.15 Opening en programmatoelichting

09.30 De ruimte in

10.00 Succesvolle teams: Hoe zien die eruit? En hoe scoort je eigen MT merk?

10.45 **Pauze**

11.00 Effectief samenwerken in teams

12.30 **Lunch**

13.30 Systemisch werken, doorbreken van ineffectieve patronen

15.00 **Pauze**

15.15 Vervolg systemisch werken

16.45 Vooruitblik module 8

16.50 Evaluatie Module 7

17.00 Afsluiting

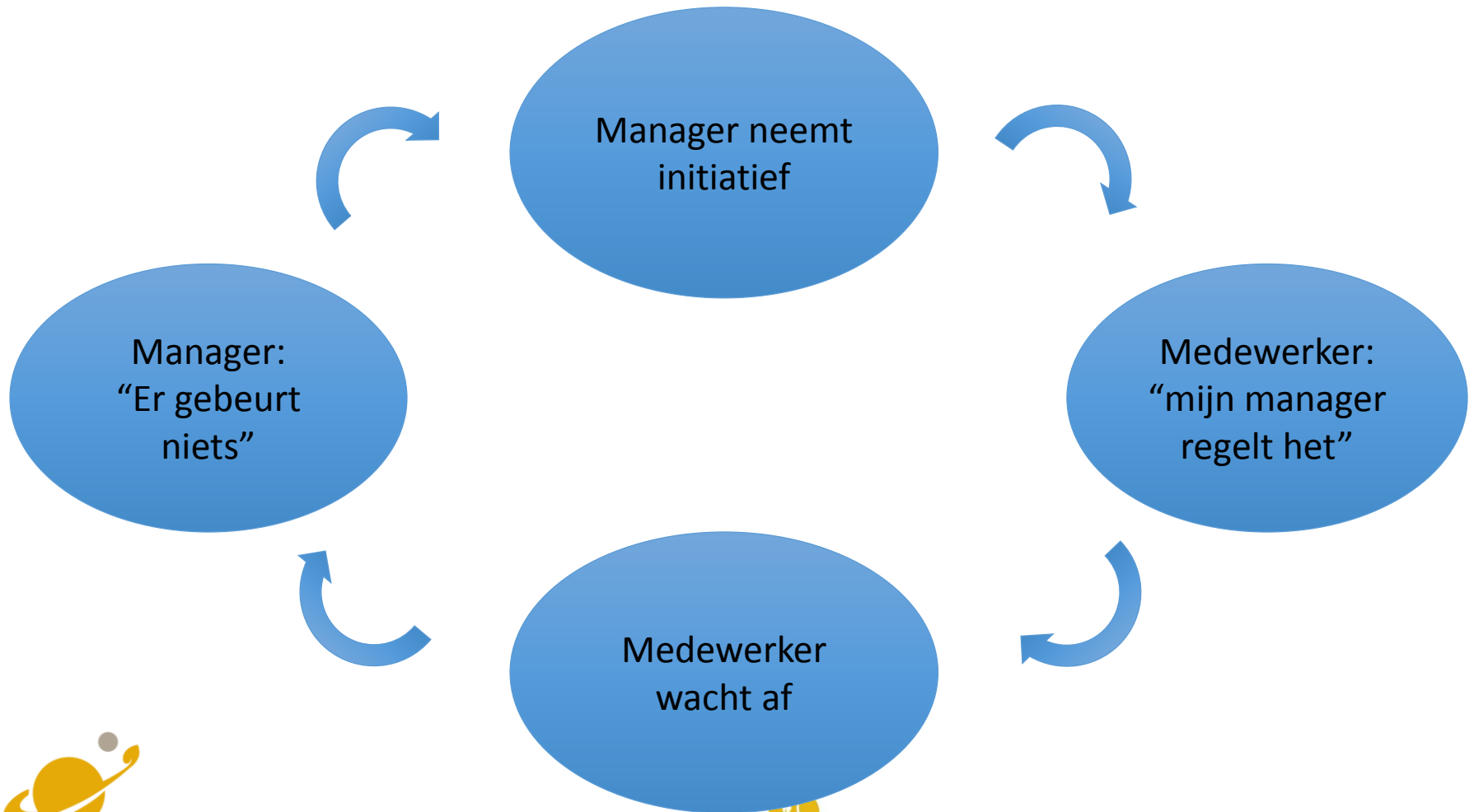
Zo gewoon is een patroon

Het herkennen en doorbreken van belemmerende patronen die verandering belemmeren.

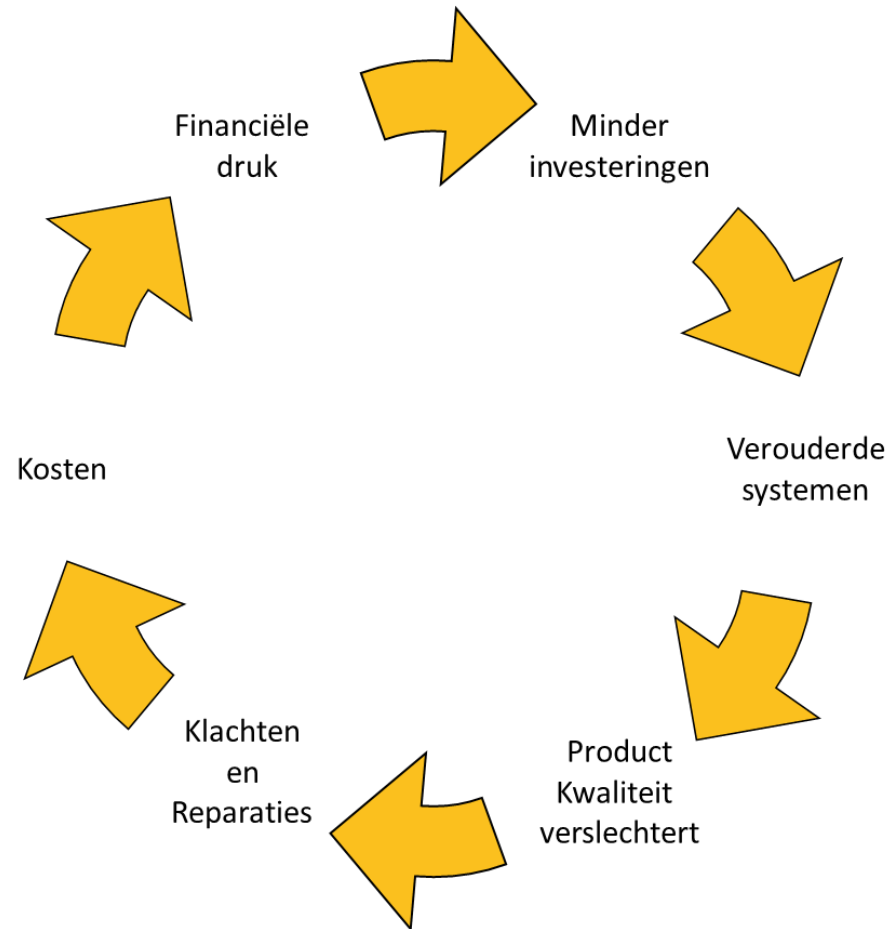
Wat is een systeem

- Een collectie relaties met onderlinge afhankelijkheid.
- Alle delen van het systeem beïnvloeden elkaar.
- Gericht op evenwicht en overleven; individuen zijn ondergeschikt aan deze systeemregel.
- De onderdelen van een systeem bewegen volgens een herkenbaar patroon.
- Patronen kunnen disfunctioneel zijn, maar zijn sterker dan de wil van het individu/afdeling.
- Deze patronen bewegen circulair: alles is een reactie op het voorgaande. Er is geen duidelijk startpunt.
- Patronen hebben de neiging zichzelf in stand te houden; het is een vicieuze cirkel

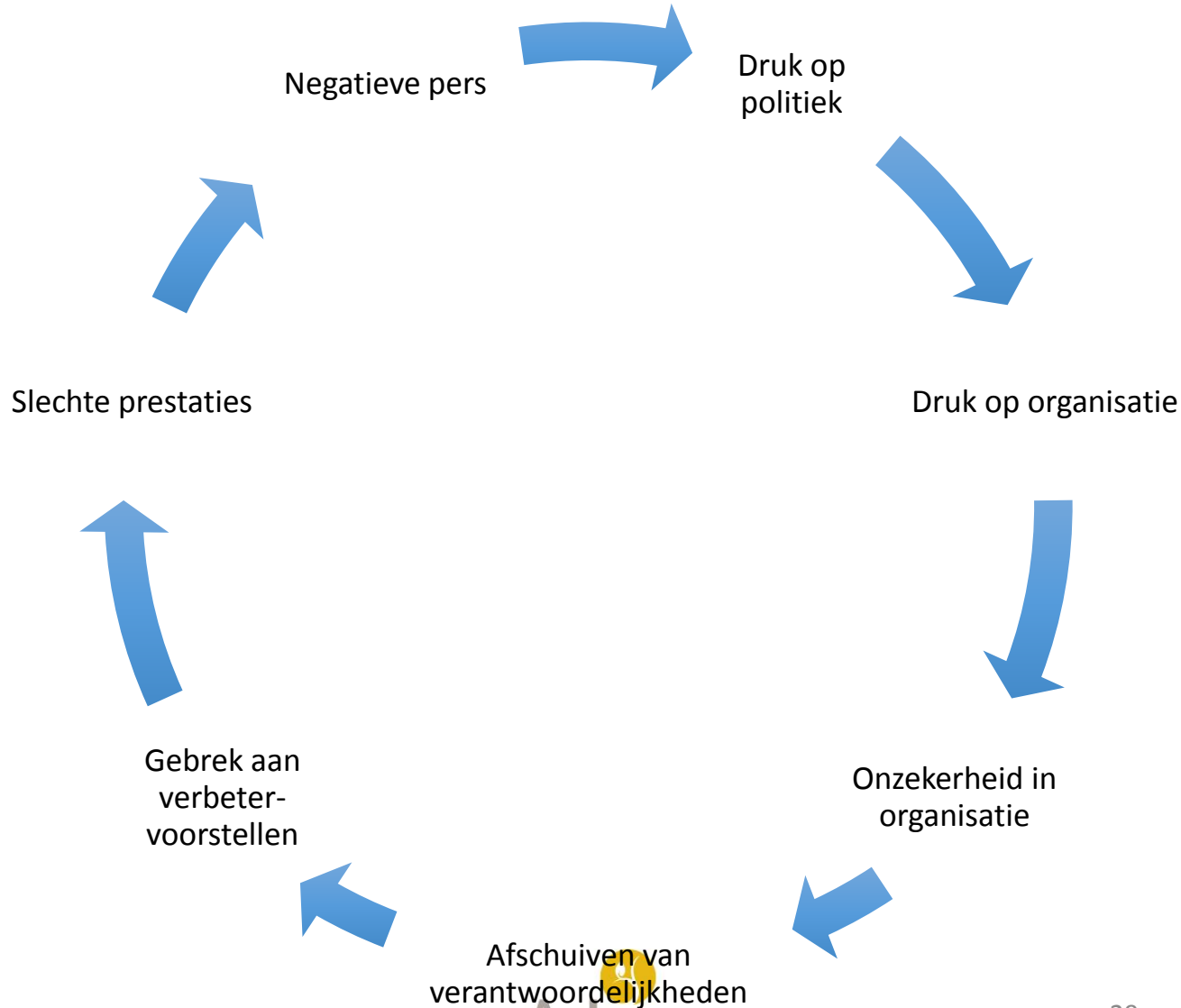
Actie - reactie



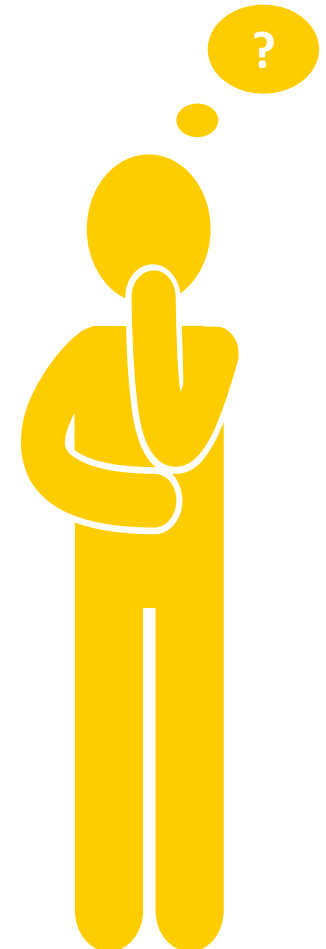
Kwaliteit neemt af



“Wet van bestuurlijke ellende”



- Ga in groepjes van 4-5 op zoek naar patronen binnen Arkin die verandering belemmeren.
- Bepaal systeemgrens: team, afdeling, divisie of Arkin als geheel.
- Creëer in steekwoorden een rond verhaal op de flip-over. Gebruik stiften, de post-its en schrijf meteen!
- Benoem reacties: meer van het ene gedrag, leidt tot meer van het andere gedrag, net zo lang tot de cirkel opnieuw begint.
- Beantwoord de volgende vragen:
 - Wat is de winst van dit patroon, voor wat of wie?
 - Hoe houd jij dit patroon in stand?
 - Welke mogelijkheden zie jij om dit patroon te doorbreken?
- Je hebt 45 minuten voor start presentatie.



Samenwerking in MT

De “zachte” kant van samenwerken

- Wat is je eigen gebruiksaanwijzing?
- Wat zijn ieders kwaliteiten en hoe maken we daar gebruik van?
- Hoe ondersteunen we elkaar?
- Hoe geven en ontvangen we feedback?

Samenwerking in MT

De “harde” kant

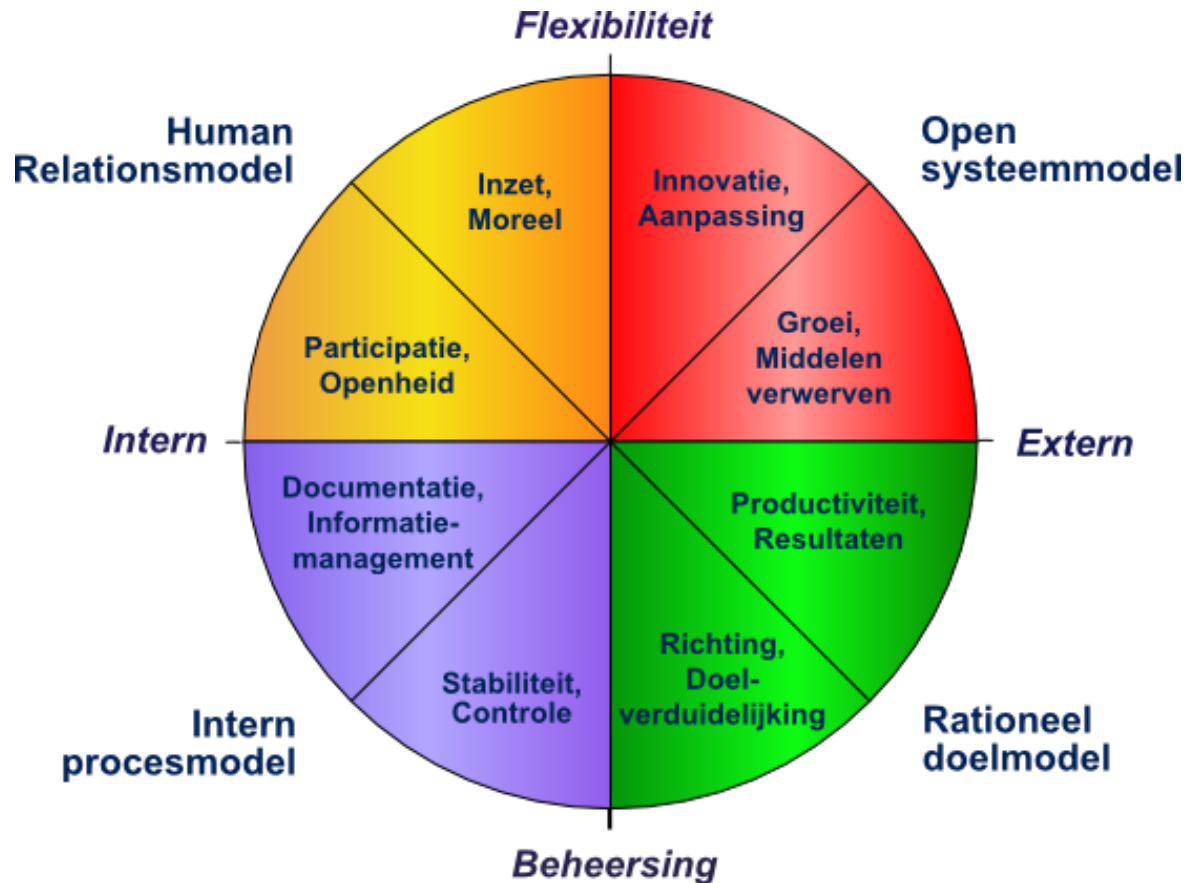
1. Hoe nemen we besluiten?
2. Arkinbreed denken: hoe doen we dat?
3. Effectief en efficiënt vergaderen

We beleggen 3x een mini- vergadering over deze agendapunten, met 3 x een andere voorzitter


Talent 8 / Quinn



Concurrerende waarden Quinn



Opdracht



Tops en tips van collega's:


Mijn gebruiksaanwijzing: **HOE ZET JE MIJ (IN HET MT) VOORAL IN MIJN KACHT?**

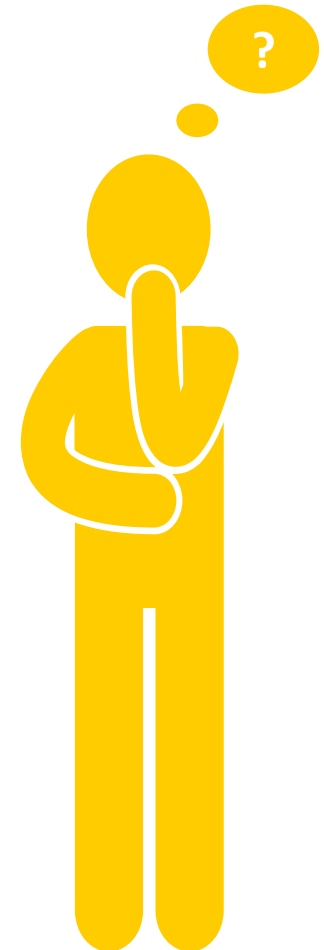

Tops en tips van collega's:

Conclusie: **NA AFLOOP: TR OVER DE OPBRENGST**

Top of Tip (m.b.t. MT – gedrag):
Lorem ipsum dolor sit amet...

Afzender:

SIE 



Programma APOLLO 7

Tijden zijn richttijden

- 09.15 Opening en programmatoelichting
- 09.30 De ruimte in
- 10.00 Succesvolle teams: Hoe zien die eruit? En hoe scoort je eigen MT merk?
- 10.45 **Pauze**
- 11.00 Effectief samenwerken in teams
- 12.30 **Lunch**
- 13.30 Systemisch werken, doorbreken van ineffectieve patronen
- 15.00 **Pauze**
- 15.15 Vervolg systemisch werken
- 16.45 Vooruitblik module 8
- 16.50 Evaluatie Module 7
- 17.00 Afsluiting

Vooruitblik module 8

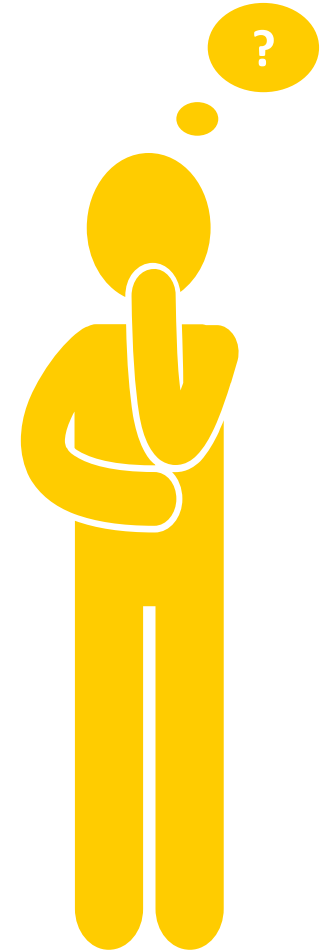
- Module 8 'ondernemerschap'

Individuele leerdoelen

- Samenwerken (Tuckman/ Lencioni)
- Patronen doorbreken
- Oppakken ontvangen feedback



Vul je leerdoelen aan en/of scherp ze aan voor Apollo



Evaluatie APOLLO 7



Vervolgafspraken merkmodule

- ...