

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

- 09.15 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'
- 10.45 **Pauze**
- 11.00 Vervolg oefenen met casuïstiek
- 12.00 **Lunch**
- 13.00 Intermezzo: theatersport
- 14.30 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 15.00 **Pauze**
- 15.15 Vervolg oefenen met casuïstiek
- 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

09.15 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'

10.45 **Pauze**

11.00 Vervolg oefenen met casuïstiek

12.00 **Lunch**

13.00 Intermezzo: theatersport

14.30 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'

15.00 **Pauze**

15.15 Vervolg oefenen met casuïstiek

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

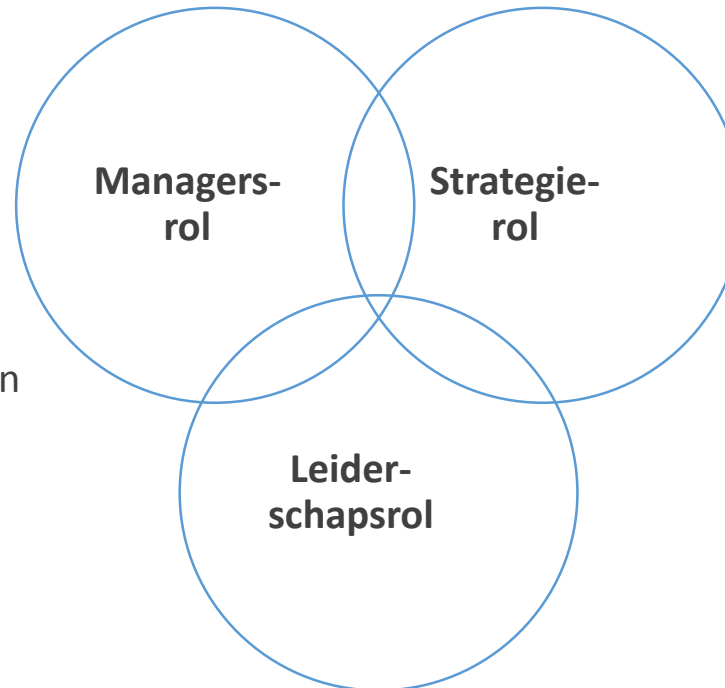
| Apollo 1 | Apollo 2 | Apollo 3 | Apollo 4 | Apollo 5 | Apollo 6 | Apollo 7 | Apollo 8 | Apollo 9 | Apollo 10 | Apollo 11 |
|--|--------------------------------------|--|--|--|---|--|---|----------------------------------|--|---|
| 21 jan - 11 feb | 11-28 februari | maart | 11 april – 9 mei | 27 mei -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**

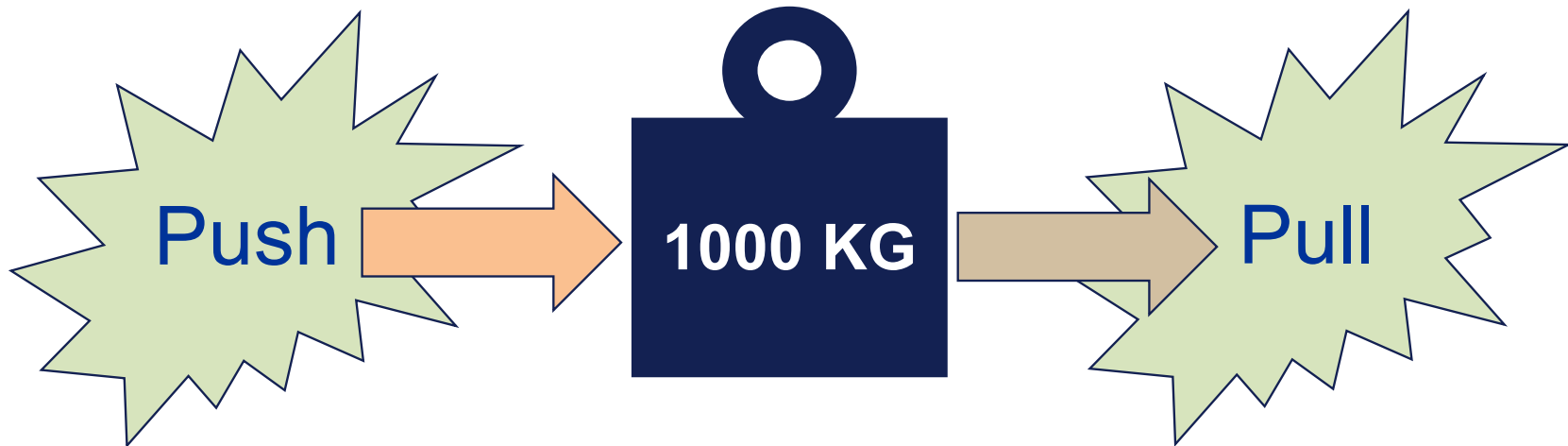
- Loyaliteit naar 'boven' vs. naar 'beneden'
- Etc.

Programma APOLLO 9

Tijden zijn richttijden, pauzes naar behoefte

- 09.15 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'
- 10.45 **Pauze**
- 11.00 Vervolg oefenen met casuïstiek
- 12.00 **Lunch**
- 13.00 Intermezzo: theatersport
- 14.30 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 15.00 **Pauze**
- 15.15 Vervolg oefenen met casuïstiek
- 16.45 Evaluatie en vooruitblik op APOLLO 10
- 17.00 Afsluiting

Beïnvloedingsstijlen



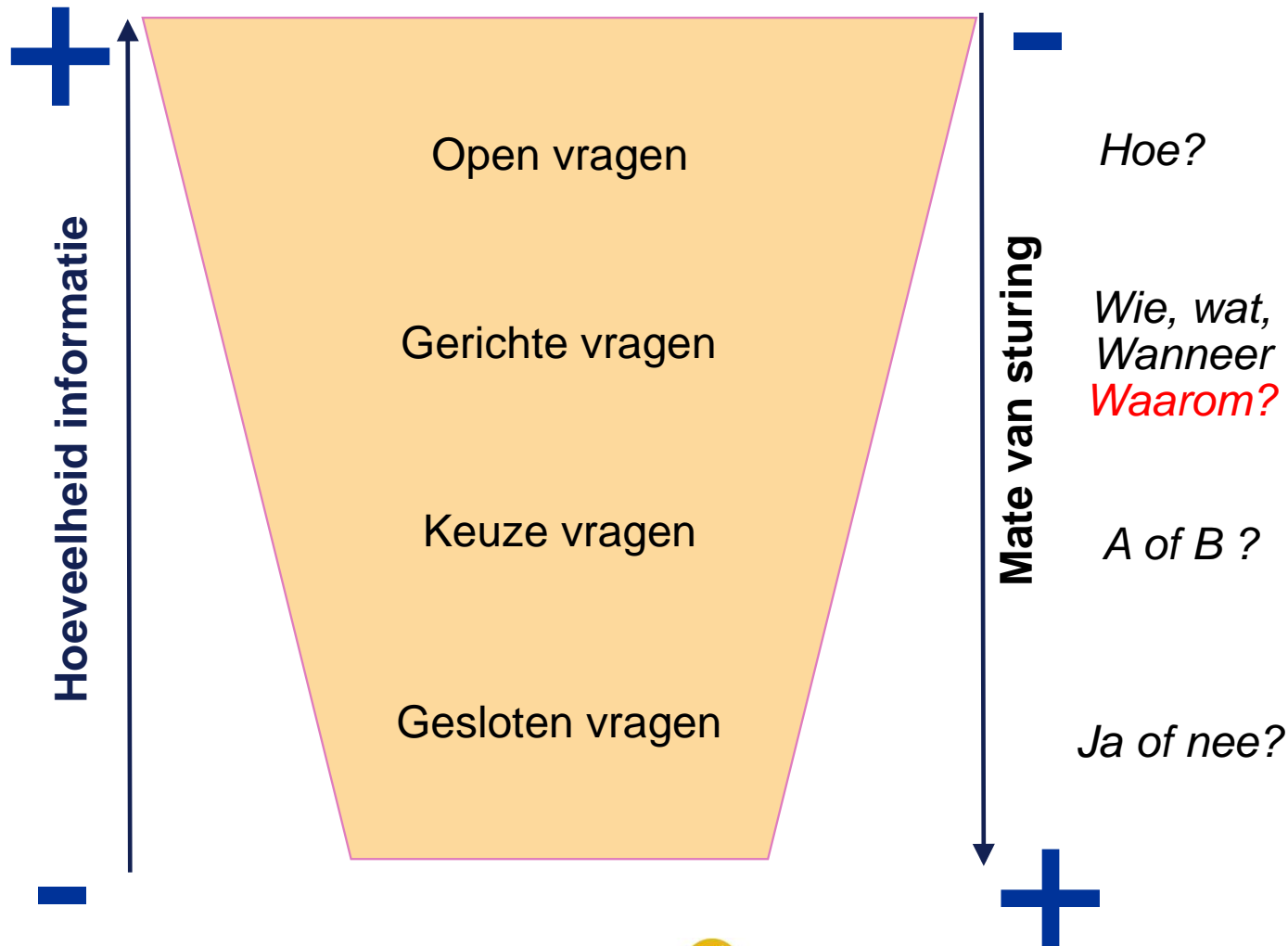
Je gebruikt jouw energie om de ander in beweging te krijgen:

- Overtuigen
- Poneren

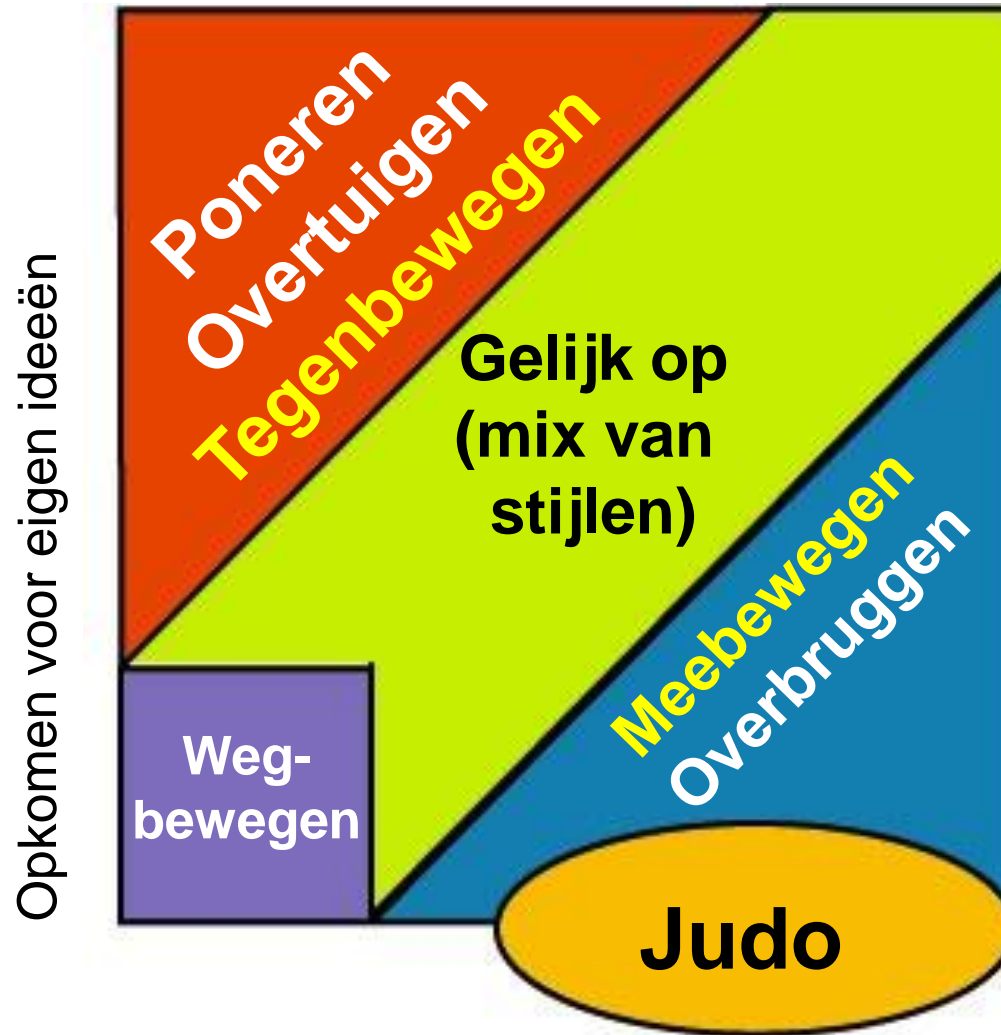
Je genereert energie bij de ander, zodat die zelf in beweging komt:

- Overbruggen
- Boeien

Contact maken door vragen stellen

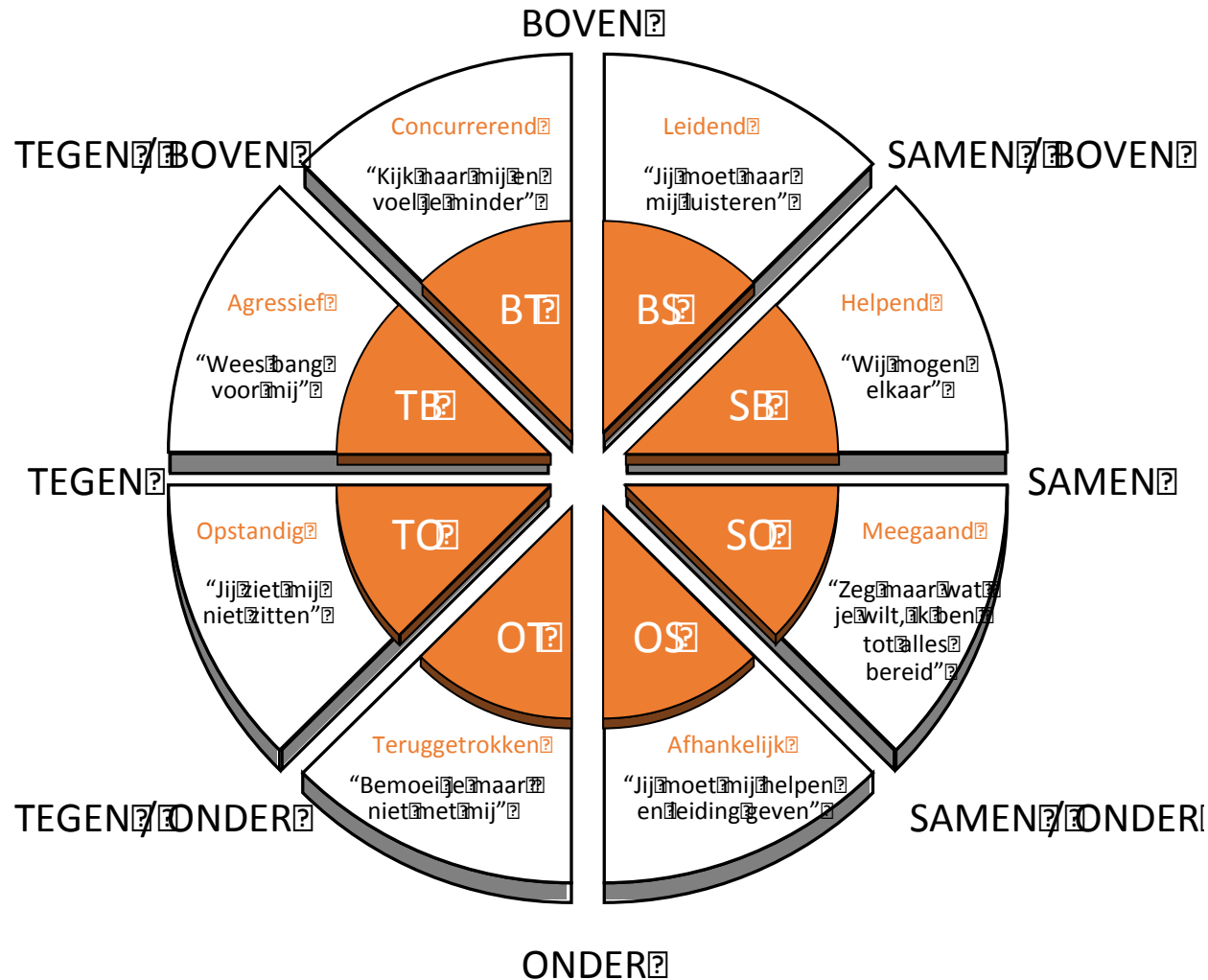


Omgaan met weerstand

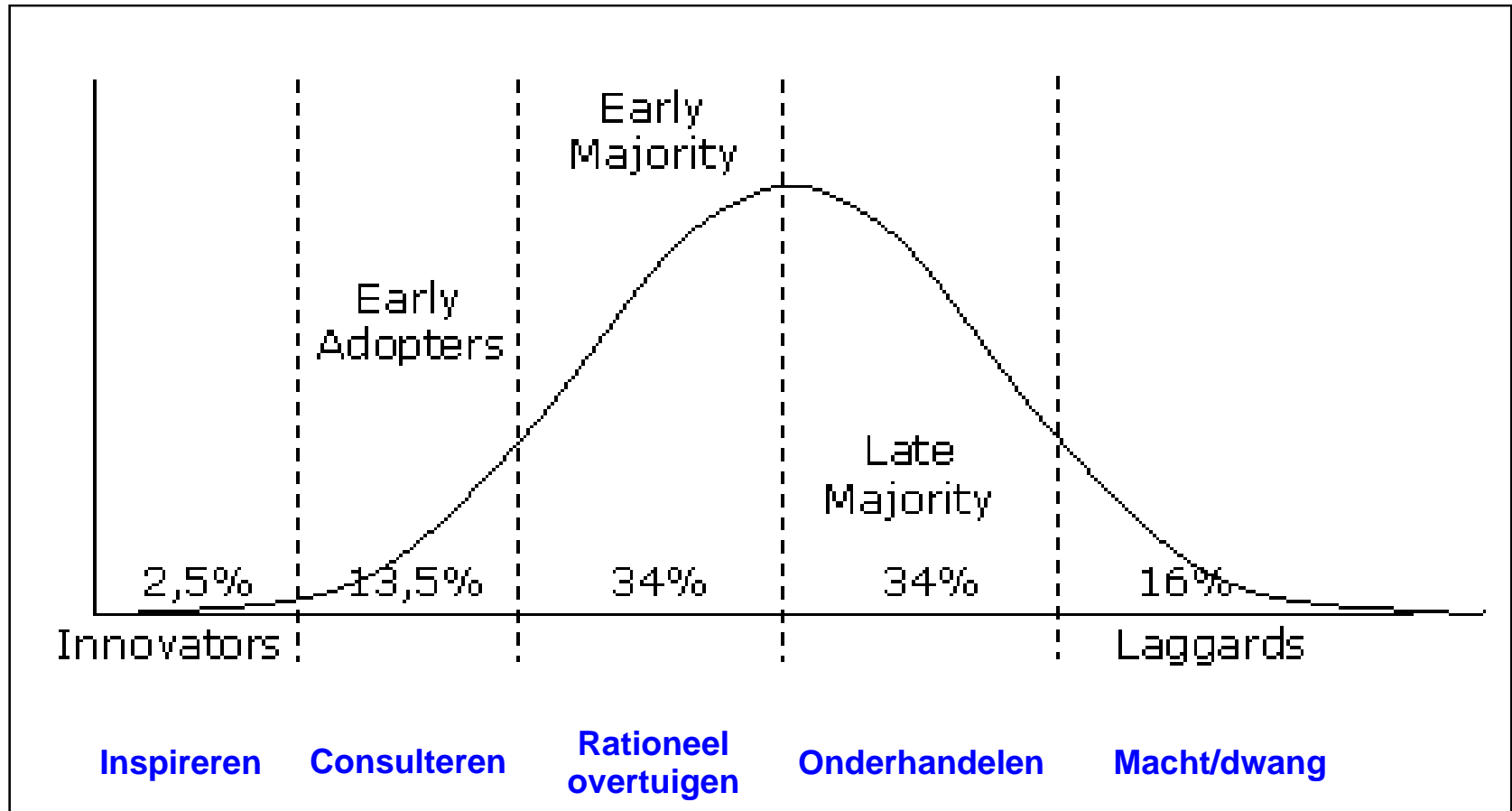


Rekening houden met ideeën van de ander

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

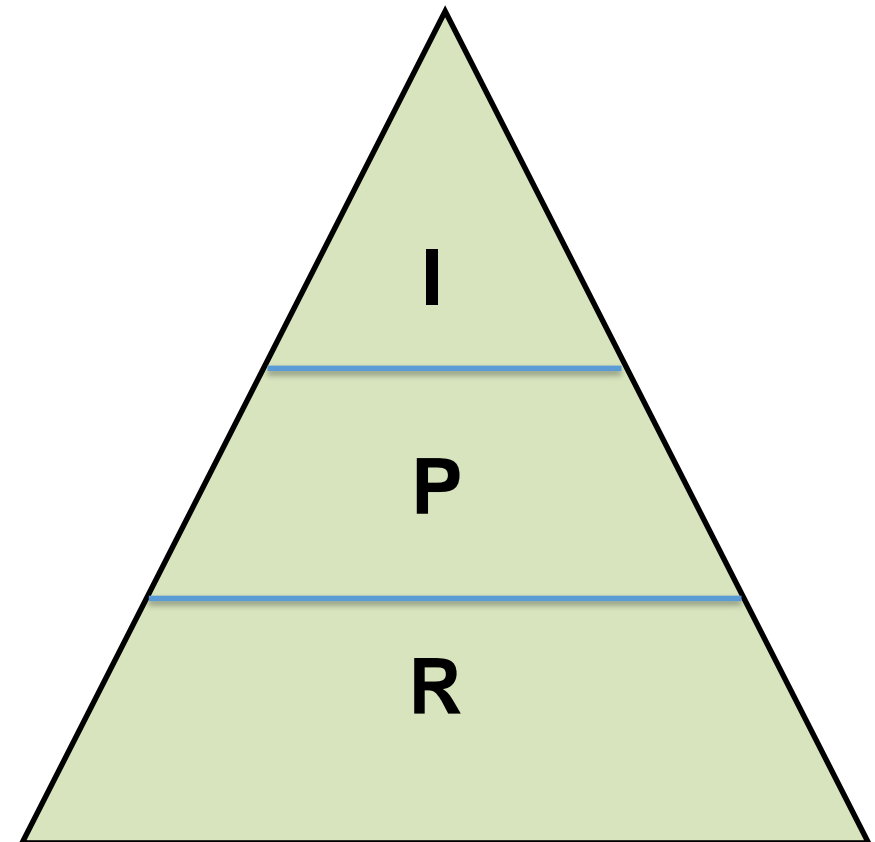
Gespreksopbouw en -volgorde
Besluitvormingsprocedure
Verslaglegging
Het maken van afspraken

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

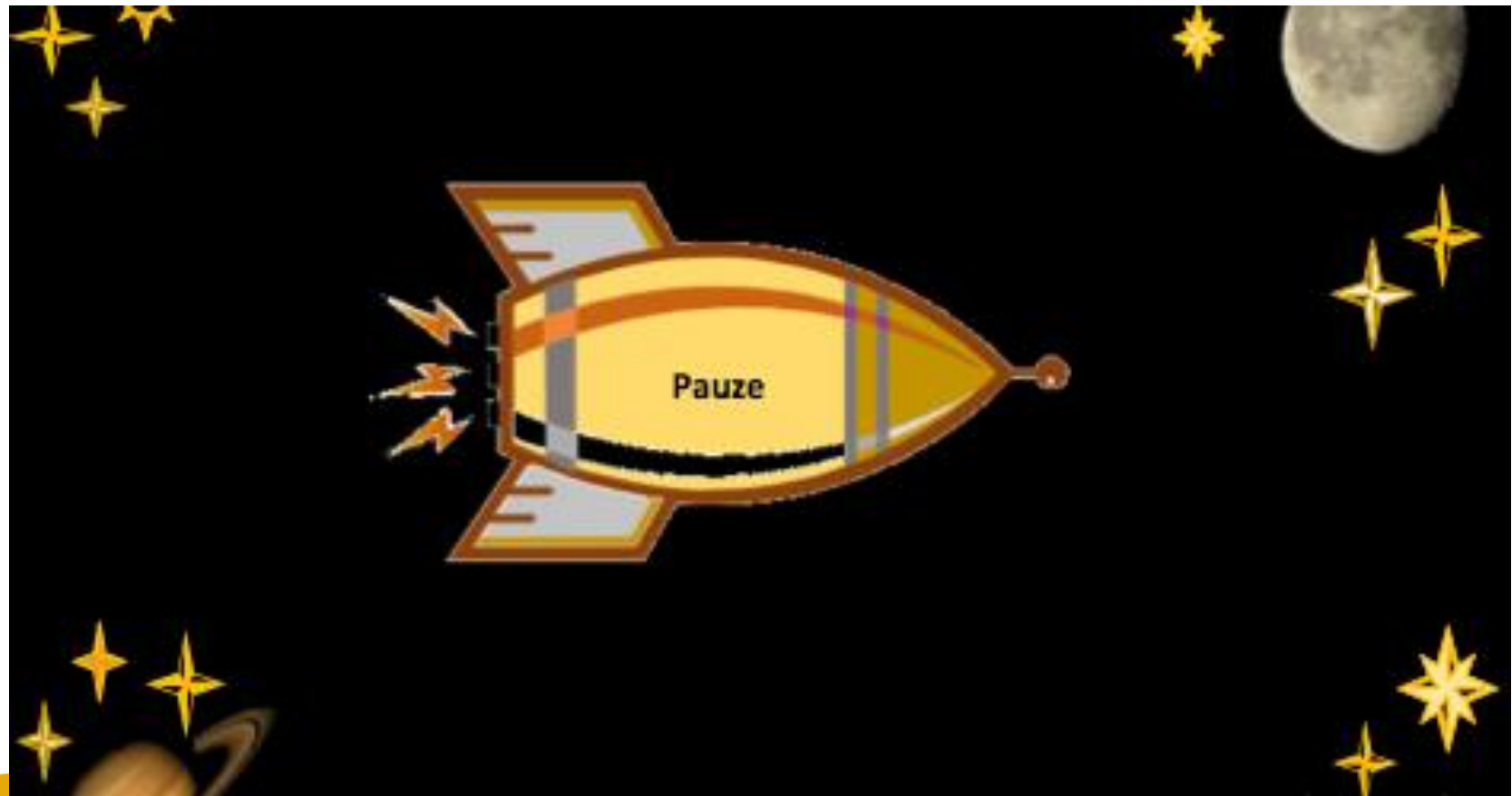
status/macht

veiligheid/zekerheid

geld/winst

zelfontplooiing - waardering - nieuwe dingen

Lunch



Programma APOLLO 9

Tijden zijn richttijden, pauzes naar behoefte

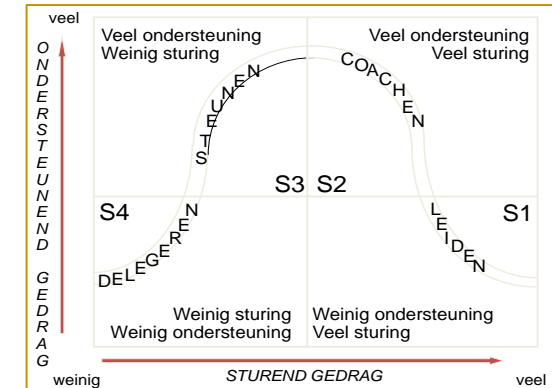
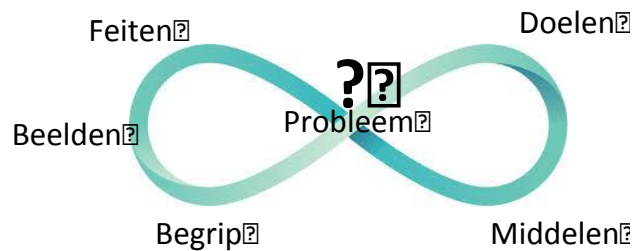
- 09.15 Welkom en programmatoelichting
- 09.25 Ervaringen na APOLLO 8 en terugkoppeling uit werkgroepen
- 09.30 Vaststellen relevante casuïstiek uit het merk
- 10.00 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 10.45 **Pauze**
- 11.00 Vervolg oefenen met casuïstiek
- 12.00 **Lunch**
- 13.00 Intermezzo: theatersport
- 14.30 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 15.00 **Pauze**
- 15.15 Vervolg oefenen met casuïstiek
- 16.45 Evaluatie en vooruitblik op APOLLO 10
- 17.00 Afsluiting

Programma APOLLO 9

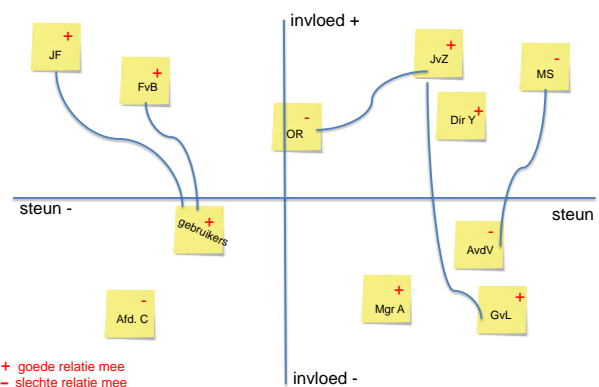
Tijden zijn richttijden, pauzes naar behoefte

- 09.15 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'
- 10.45 **Pauze**
- 11.00 Vervolg oefenen met casuïstiek
- 12.00 **Lunch**
- 13.00 Intermezzo: theatersport
- 14.30 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 15.00 **Pauze**
- 15.15 Vervolg oefenen met casuïstiek
- 16.45 Evaluatie en vooruitblik op APOLLO 10
- 17.00 Afsluiting

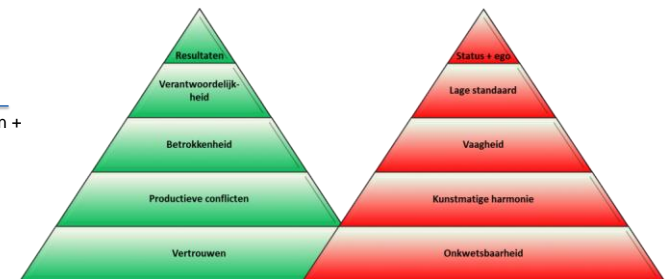
Samenvatting verander-/lg-modellen



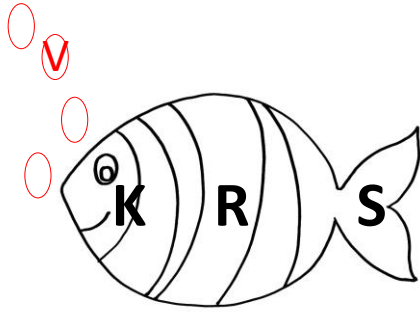
| Noodzaak en Veranderingsbereidheid | Gedeelde visie op verandering | Efectieve procesbegeleiding | Inspirerend leiderschap & steun belanghabenden | Effectieve communicatie | Competente mensen | Afstemming met andere organisatieaspecten | Resultaatafspraken | VERANDERING DIE BEKLIJFT |
|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|--|-------------------------|-------------------|---|--------------------|-------------------------------|
| ⊘ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Geen actie Geen prioriteit |
| ✓ | ⊘ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Geen richting |
| ✓ | ✓ | ⊘ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Geen integrale aanpak |
| ✓ | ✓ | ✓ | ⊘ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Geen voorbeeldgedrag |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ⊘ | ✓ | ✓ | ✓ | Geen kennis |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ⊘ | ✓ | ✓ | Geen vaardigheden |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ⊘ | ✓ | Geen verankering |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ⊘ | Geen resultaat |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | VERANDERING DIE BEKLIJFT |



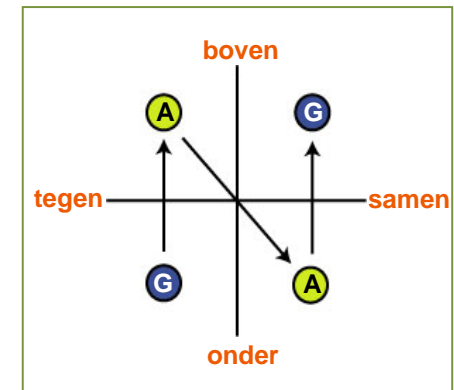
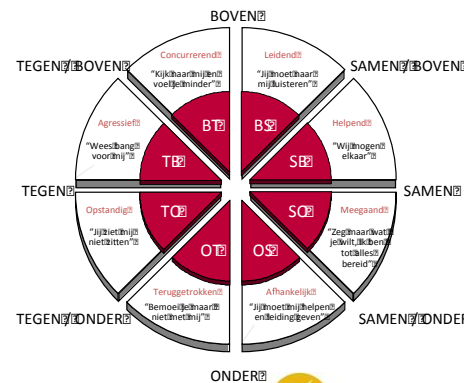
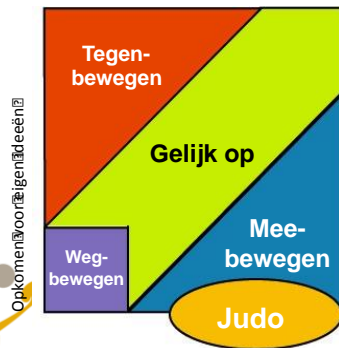
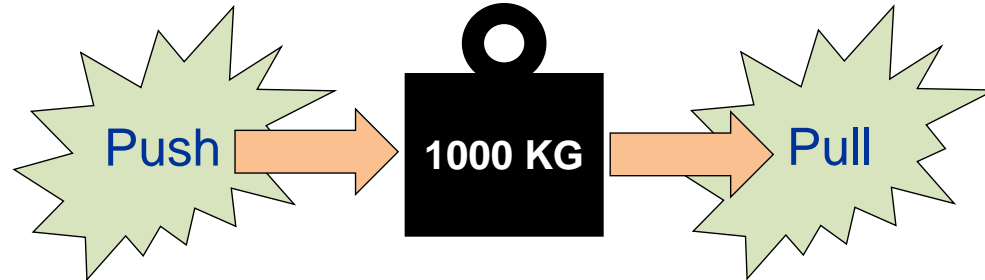
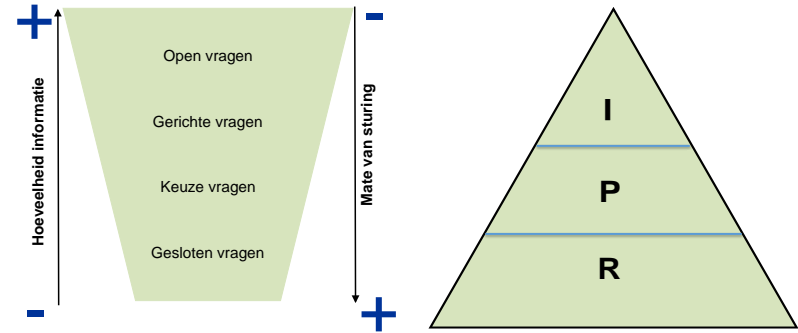
+ goede relatie mee
- slechte relatie mee



Samenvatting gespreksmodellen



Luisteren
Samenvatten
Doorvragen



Rekening houden met de eigen van adviseerde

Programma APOLLO 9

Tijden zijn richttijden, pauzes naar behoefte

- 09.15 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'
- 10.45 **Pauze**
- 11.00 Vervolg oefenen met casuïstiek
- 12.00 **Lunch**
- 13.00 Intermezzo: theatersport
- 14.30 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'
- 15.00 **Pauze**
- 15.15 Vervolg oefenen met casuïstiek
- 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

- ...