



# Apollo

het leiderschapsprogramma  
van Arkin

Facilitator Gids 2019

AVOP

Amsterdam, januari 2019



<p><b>APOLLO 4</b> Verandermanagement</p> <p>Leiderschapsprogramma Arkin 2019 APOLLO 4 is een Arkin brede module in de periode april - mei 2019</p>	<p>Stoelen in een kring; tafels aan de kant Laptop aansluiten op beamer Eventueel muziek intro Presentielijst rond laten gaan</p>
<p><b>Omschrijving en leerdoelen</b></p> <p>In deze module 4 maken de deelnemers kennis met de belangrijkste begrippen van verandermanagement. In de module wordt aandacht besteed aan veranderdoel, strategie, plan, communicatie en (rol) leiderschap. Na afloop ben je als deelnemer in staat om veranderingen in je organisatieonderdeel vorm te geven en te leiden, door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de veranderdoel vast te stellen en uit te leggen;</li> <li>• te doorgronden welke actoren bij het vraagstuk een rol spelen, wat hun belangen zijn en welke invloed zij (moeten) hebben;</li> <li>• te bepalen welke veranderstrategie passend is bij het vraagstuk;</li> <li>• een interventieplan op te stellen en te kunnen begeleiden;</li> <li>• een goede verandercommunicatie draagvlak te creëren en weerstand te overwinnen;</li> <li>• je bewust te zijn van je 'voorbeeldrol': het belang van reflecteren op gedrag verandervermogen te herkennen en gericht in te zetten.</li> </ul>	<p>Plenaire inleiding/toelichting tenzij anders vermeld. Introductie Apollo 4, welkom heten; eventueel deelnemers die voor het eerst meedoen (of uit andere groep komen) zich laten voorstellen Vraag: Hoe zitten deelnemers erbij (qua energieniveau). Wat heeft de meeste impact gemaakt uit de vorige Apollo, of iets laten delen waar ze trots op zijn sinds de vorige keer. Inhoud Apollo 4 toelichten en leerdoelen</p>
<p><b>Plaats van de module in de leergang</b></p> <p>Diagram showing the Apollo program structure with Apollo 4 highlighted.</p>	<p>Kort toelichten wat hiervoor zat en wat hierna komt vermelden</p>
<p><b>Drie functionele rollen van de leidinggevende</b></p> <p>Managementrol: Organiseren, Planen, Controleren, Beheersen, Voorzorg bewaken, Maken, Etc.</p> <p>Managersrol: Leiderschap</p> <p>Strategierol: Ontwikkelen van visie en strategie, Uitrollen van visie en strategie, Formuleren van strategische maatregelen, Etc.</p> <p>In deze module komen alle drie de rollen aan bod.</p>	<p>Teruggrijpen op Apollo 1/2/3 waar over deze rollen is gesproken</p>
<p><b>Tijdzone</b></p> <p>Plaan zijn richtlijnen, pauzes naar behoefte</p> <p>09:15 Inloop, welkom, programmatelichting</p> <p>09:30 Start Apollo 2 – onderdeel verandermanagement: veranderdoel, krachtinvelden en veranderstrategie</p> <p>10:45 Pauze</p> <p>11:00 Elementen van verandermanagement</p> <p>12:30 Lunch</p> <p>13:30 Veranderingen en gedrag</p> <p>15:00 Pauze</p> <p>15:15 Leiders en (hun) verandervermogen</p> <p>16:30 Evaluatie en vooruitblik naar Apollo 5 – oefenopdracht</p> <p>17:00 Afsluiting</p>	<p>Agenda komt structureel per onderdeel terug om de deelnemers aan te geven waar we ons in het programma begeven</p>
<p><b>Let's...change</b></p> <p>Opdracht 1: Vorm toestellen en ga tegengesteld elkaar staan. Observer elkaar 3 minuten.</p> <p>Opdracht 2: Draai met de ruggen naar elkaar toe. Verander 3 dingen aan jezelf. Draai je weer om: wat is er veranderd?</p> <p>Opdracht 3: Draai weer met de ruggen naar elkaar toe. Verander nu nog 7 dingen aan jezelf. Draai je weer om: wat is er veranderd?</p>	<p>Impactvolle oefening om bewustzijn rondom impact veranderen 'kort te doorleven': - de deelnemers gaan in 2-tallen uiteen en volgen een drietal acties op:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) observeer elkaar 1 minuten.</li> <li>2) draai de ruggen naar elkaar toe, beiden veranderen 3 dingen aan henzelf, keren daarna weer om en de één dient van de ander te beschrijven wat veranderd is.</li> <li>3) herhaal deze oefening maar verander nu 7 dingen aan jezelf.</li> </ol> <p>- de deelnemers gaan na deze oefening terug naar hun plaatsen gaan en faciliteer een discussie m.b.v. de volgende vragen: Hoe voelde het om 1 minuut iemand anders te bekijken en bekeken te worden? Wat was je reactie toen je 3 dingen aan jezelf moest veranderen? Welke dingen veranderde je? Wat was je reactie toen je nog 7 dingen aan jezelf moest veranderen? Welke dingen veranderde je?</p>

	<p>Hoe zou je reageren als we nog 3 rondes door waren gegaan? Waarom veranderde je na de oefening alles weer terug naar het oude, zonder dat dit gevraagd werd?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.) Energielevel lekker aanwakkeren (direct in de actie)</li> <li>2.) Groep goed bewust laten worden van hoe het voelt als het je wordt opgelegd om verplicht 'te moeten' veranderen.</li> </ol>
<p>Terugblik Apollo 2: veranderstrategie – krachtenveldanalyse en besluitvorming</p>	<p>Terugblik naar Apollo 2: er is aandacht geschonken aan het belang van het verhelderen van de verandernoodzaak en aan welke aspecten je kan denken als het gaat om de veranderstrategie, nml het belang van het in kaart brengen van stakeholders (krachtenanalyse: mate van invloed en mate van steun) en besluitvorming</p>
<p>Programma APOLLO 4</p>	<p>We gaan nu dieper in op verandermanagement en haar why (verandernoodzaak) – what (impact van de verandering) – how (op welke wijze duurzame verankering tot stand gebracht wordt)</p>
<p>Waarom is het leiders en managers van (gedrags)verandering belangrijk?</p>	<p>Deelnemers cijfers en tekst tot zich laten doordringen. Delen van eigen best practices en worst case scenario's uit werkverleden (bijv. KPMG/ ING/ Randstad/.....) Vragen naar eigen veranderervaringen – hoe zijn de ervaringen als het gaat om Arkin?</p>
<p>Misverstanden over verandermanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verandermanagement is soft gedoe (zielenkrijgerij?)</li> <li>• Verandermanagement is hetzelfde als consensusbeleid</li> <li>• Verandermanagers zeggen dat alles participatief moet</li> <li>• Verandermanagement is hetzelfde als "goede communicatie"</li> <li>• Verandermanagement vertraagt het proces</li> <li>• Verandermanagement is een kostenpost</li> <li>• .....</li> </ul>	<p>Voor te leggen vragen:          Wat is het beeld van de deelnemers zelf aangaande verandermanagement?          Wie heeft er wel eens een verandering mogen (bege)leiden?          Wat zijn de lessons learned?          NB facilitators kunnen eigen ervaringen/ opgedane inzichten toevoegen</p>
<p>Verandertrajecten vragen zowel...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• een succesvolle inhoudelijke aanpak</li> <li>• een succesvolle projectmatige aanpak</li> <li>• een succesvolle procesmatige of veranderkundige aanpak</li> </ul>	<p>Oftewel kennis hebben en bewust zijn van</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- het veranderende zorglandschap,</li> <li>- 'the business'</li> <li>- de gewenste stip</li> <li>- overzicht: wanneer wat</li> <li>- betrekken, enthousiasmeren en inzetten van belangrijke sleutelfiguren</li> <li>- kennis van verandermanagement</li> </ul>
<p>Inhoudelijk het goede doen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitgaan van heldere organisatie/doelstellingen</li> <li>• De verandernoodzaak moet begrijpelijk zijn</li> <li>• Oplossingen moeten bij het probleem passen en kloppen</li> </ul> <p>"Een echt goed idee heeft vanzelf draagvlak"</p>	<p>Sheet uit Apollo 3 (terugblik)          Oftewel, als het om de inhoud gaat dan moet de BeDoeling helder zijn (missie, visie en doelstellingen anno toekomst) en welke aspecten daaraan bijdragen.</p>

<p><b>Projectmatige aanpak</b></p> <p>Houd de regio over:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteit en resultaat van invoering (output)</li> <li>• Fasering en afbakening</li> <li>• Rollen en verantwoordelijkheden</li> <li>• Planning en mijlpalen</li> <li>• Tijdsinvestering en kosten</li> <li>• Informatievoorziening</li> </ul> <p>Vooraf van belang bij ontwerpmatige veranderingen Zie verder literatuur en trainingen over projectmanagement.</p> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p><b>Projectplan/ inhoud</b></p> <p>Indien gewenst voor deelnemers hardcopy voorbeelden showen of via internet een vb tonen.</p>
<p><b>Veranderstrategie &amp; plan canvas</b></p>	<p><b>Verandermanagement in een notendop:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verandernoodzaak</li> <li>2. Actoren-analyse of krachtenveld-analyse</li> <li>3. Soorten veranderingen</li> <li>4. Veranderaanpak (implementatie- of interventieplan)</li> </ol> <p><b>Stappen toegelicht</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creëer en vergroot de bewustwording             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definieer de 'case for change'</li> <li>• Communiceer het belang én wat wordt beoogd met de verandering</li> <li>• Stimuleer nieuwsgierigheid en enthousiasme (waar van toepassing)</li> <li>• Start met het bouwen van momentum</li> </ul> </li> <li>&amp; Stel vast             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambitie en ontwikkel missie, visie en doelstellingen</li> <li>• De omvang van de transitie/ transformatie</li> <li>• Welke 'mindshift' nodig is</li> <li>• Wat dit vraagt als het gaat om –verandering van- (leiderschaps)gedrag</li> <li>• Ontwikkeldoelen</li> </ul> </li> <li>2. Als mens.....             <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Willen) Weten <b>WAAROM...</b>we moeten veranderen</li> <li>• (Willen) Weten <b>WAT...</b>we moeten gaan veranderen</li> <li>• (Willen) Weten <b>HOE...</b>we de verandering gaan vormgeven (wat is er voor nodig)</li> <li>• <b>Willen</b> veranderen, <b>MITS</b> ze weten waarom en kunnen/mogen meedenken/bijdra</li> </ul> </li> <li>3. Onderzoek, onder- én herken:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrinsieke motivatie</li> <li>• Extrinsieke motivatie</li> </ul> </li> <li>4. Veranker             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor een succesvolle duurzame verandering is het van belang om de systeemwereld met de leefwereld te verbinden.</li> <li>• Doorvertaling van de Purpose (waarom),</li> <li>• Waarden (wat) én Gedrag (hoe)</li> </ul> </li> </ol> <p><b>Bovenstaande is één verstaalslag' op basis van Kotter:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Urgentie besef vestigen: de verandernoodzaak</li> <li>2. Leidende coalitie vormen</li> <li>3. Visie en Strategie ontwikkelen</li> <li>4. Verandervisie communiceren</li> <li>5. Betrokkenheid en draagvlak creëren ("what's in it for me?")</li> <li>6. Korte termijnsuccessen genereren</li> </ol>

	<p>7. Verbetering consolideren 8. Nieuwe benadering in cultuur verankeren</p> <p>Het proces van een succesvolle verandering: Stap 1 en 2: Bereid de weg voor Stap 3: Maak een plan van aanpak Stap 4 t/m 7: Zorg dat het gebeurt Stap 8: Bestendig de nieuwe situatie</p>
<p>Opdracht</p> 	<p>Deelnemers 'laten oefenen' met het vaststellen van een eigen verandernoodzaak (the why: wat is de urgentie) en 'de bedoeling': wat is de stip op de horizon.</p>
<p>Veranderstrategieën</p> 	<p>Na de lunch volgt Verdere uitleg verandermanagement De harde en zachte kant van veranderstrategieën (één staat niet los van het andere)</p>
<p>Ontwikkelen of ontwerpen?</p> 	<p>Veranderbenaderingen De cultuur en structuur van een organisatie alsook verandervolwassenheid zijn van invloed op de veranderaanpak Het is mogelijk dat gedurende een transitie de benaderingswijze aanpassing verdient (van bijv. ontwikkel naar ontwerp of vs).</p>
<p>Bouwstenen van verandering</p> 	<p>Deze sheet maakt inzichtelijk welke bouwstenen onderdeel uitmaken van een veranderaanpak en wat het belang is geen één bouwsteen over het hoofd wordt gezien.</p> <p>Maak link met 'veranderoefening' aan het begin van de module:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Belang urgentie</li> <li>- Bewustzijn impact (omvang verandering alsook 'what's in it for me')</li> <li>- Voorbeeldgedrag essentieel</li> <li>- Commitment 'benutten' en competenties/ kwaliteiten mw</li> <li>- Support/ tools en technieken dienen veranderopgave (toekomstige stip) te ondersteunen. Vaak een heikelpunt (en irritatiebron)</li> <li>- Essentieel: low hanging fruit en deze successen delen (gaan we nog wel eens aan voorbij)</li> <li>- Wat gaat Arkin goed af en waar ligt verbeterpotentieel?</li> </ul>
<p>Adaption innovation curve</p> 	<p>Mensen reageren verschillend op verandering (in navolgende meer hierover). Op basis van emoties/ betrokkenheid pas je specifieke communicatiestijlen toe (om mensen te betrekken/ te behouden/ duidelijk naar te zijn in wat ze 'moeten' doen om mee te kunnen vs willen/ in afscheid nemen (indien meewillen/- kunnen niet meer opgaat).</p>

<p>Veranderstrategie &amp; plan canvas</p>	<p>Herhaling van deze sheet ivm oefening die volgt Welke vragen zijn er omtrent het Canvas model? Wie heeft ervaring mee in de praktijk? Delen van tips en tops</p> <p>NB: facilitators nemen voor het # deelnemers een print van dit model op A3 formaat mee (of laten dit door T&amp;N klaarleggen)</p>
<p>Opdracht</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vul het Canvas model</li> <li>• Wissel tips en tops uit in 2-tallen</li> <li>• Planar: wat gaat goed, wat verdient aandacht?</li> </ul>	<p>Oefenen met model</p> <p>Geef de deelnemers een halfuur de tijd om dit model eigen te maken/ in te vullen naar eigen inzicht. Loop als facilitator rond om vragen te beantwoorden. Laat de deelnemers vervolgens in 2-tallen 10 minuten ‘ervaringen’ uitwisselen. Laat een paar koppels plenair hun plan + opgedane inzichten, tips en tops presenteren.</p>
<p>Verandermanagement bestaat uit 4 principes</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verandering is persoonlijk</li> <li>2. Mensen willen de reden bij verandering kennen en begrijpen</li> <li>3. Leiders moeten zichtbaar betrokken zijn bij de verandering</li> <li>4. Verandering is situatiespecifiek</li> </ol>	<p>Na pauze ‘veranderingen en menselijk gedrag’ Deze sheet is min of meer herhaling van wat in het begin aan bod kwam. Waarbij nu expliciet het belang van leiderschap – gedrag (voorbeeldrol) in beeld wordt gebracht als 1 vd 4 principes! Vraag deelnemers naar eigen ervaringen omtrent wel/niet getoond leiderschapsgedrag -en hoe zag dit er dan uit! tijdens een veranderopgave die ze hebben ‘ondergaan’/ bijgestaan.</p>
<p>The nature of change... is change</p>	<p>Is aan facilitator om deze slide te tonen (deels herhaling) : <b>VUCA World: wat betekent dat voor Arkin?</b> Als veel variabelen snel veranderen en onzeker, complex en vaag zijn, ben je genooddaakt om op een andere manier te werken. Niet meer alles vast zetten, maar juist flexibel en visionair zijn. Hoe? Zorg voor VUCA oplossingen: Volatile → Vision: Visie geven; Uncertain → Understanding: Proberen de context te begrijpen; Complex → Clarity: Helderheid verschaffen en het simpel maken; Ambiguous – Agility: Flexibiliteit inbouwen. Wat komt er op ons af? Welke veranderingen zien we? Schep orde in de chaos. Breng inzicht en overzicht aan en communiceer dit op een heldere en eenvoudige wijze naar collega’s. Ontwikkel een visie en draag deze op een begrijpelijke manier uit. Maak het simpel. Zet een stip op de horizon en geef aan binnen welke kaders we daar kunnen komen. Maak geen kant en klaar plan, maar ga gezamenlijk op zoek naar wat werkt. Trial en error past hierbij. Zet stappen, kijk wat werkt en stuur snel en vroegtijdig bij. <i>Dus: helder zijn over waar je naar toe wilt, maar flexibel in hoe je dat gaat bereiken!</i> VUCA world: leiderschapstijlen En welke leiderschapstijl past daar dan bij? Veel meer gelijkwaardig samenwerken om het gestelde doel te bereiken. Meer gedeeld leiderschap, verbinding maken met anderen en samenwerken. Wie het weet mag het zeggen. Maar pas op, dat is ook gelijk een valkuil. Degene die in een onzekere tijd het hardst roept, is vaak ook degene met de wijsheid in pacht. Althans zo lijkt</p>

	<p>het. Zorg daarom voor een zorgvuldige check in een vroeg stadia. En pas daarna ook eventueel zaken aan!</p> <p>Bob Johansen geeft in zijn boek <i>Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World</i> tien leiderschapsvaardigheden waarmee je de VUCA wereld tegemoet kunt treden:</p> <p>Maker instinct: Benut alle innerlijke vaardigheden die je hebt. Haal dit ook bij anderen naar boven. Doe waar je goed in bent en werk vanuit die kracht.</p> <p>Clarity: Zorg voor helderheid en duidelijkheid met een goed begrijpbare visie.</p> <p>Dilemma flipping: Vertaal dilemma's naar uitdagingen en kansen.</p> <p>Immersive learning ability: Probeer te leren vanuit 'game situaties'. Beleef en verbeeld hetgeen je wil bereiken.</p> <p>Bio-Empathy: Bekijk zaken vanuit het 'natuurlijke', zoals het is gegroeid.</p> <p>Constructive Depolarization: Blijf kalm en breng mensen naar het punt waarop je constructief samenwerkt.</p> <p>Quiet Transparency: De ouderwetse baas en ordening bestaat niet meer. Mensen dienen open en authentiek te zijn zonder zichzelf te promoten.</p> <p>Rapid Prototyping: Ga aan de slag, stuur snel bij en pas aan.</p> <p>Smart-mob organizing: Creëer, ondersteun en koester sociale netwerken. Maak gebruik van elektronische mogelijkheden.</p> <p>Commons Creating: Vergroot en deel de kennis die je hebt, zodat concurrentie kan ontstaan op een hoger niveau. Kennis voor jezelf houden is geen macht meer.</p> <p><b>Vuca World: En nu dan?</b></p> <p>Omdat alles steeds sneller verandert en kleine factoren steeds meer complexe gevolgen hebben, is het zaak om als persoon en organisatie flexibeler te worden, te zijn en te blijven. Zo kun je als organisatie snel en makkelijk aanpassingen doen die een positieve effect hebben op je belangrijke stakeholders.</p>
	<p>Facilitators; Eigen voorbeelden inbrengen vanuit praktijk: wat deed je zelf (hoe ging je de verandering aan vs 'onderging je 'm).</p> <p>Deelnemers: Als je kijkt naar jezelf versus collega manager en/of collega's in team: wat 'triggert' jou zelf, waartoe ben je zelf geneigd, wat zie je om je heen en wat doe je dan?!</p> <p>Gaan we in Apollo 5 dieper op in</p>
	<p>Kubler- Ross: emoties bij verandering (fases van rouw)</p> <p>Vervolg vragen op voorgaande sheet en passend bij deze curve: Hoe verhouden je gedragingen/ emoties (vorige slide) zich tot deze emotie-achtbaan.</p> <p>Wat vond je (niet) plezierig in de wijze waarop je werd meegenomen/ begeleid werd?</p> <p>Als je kijkt naar je team: waar hebben leden behoefte aan? Wat vraagt dit van jou (neem ook je Quinn profiel in acht): in welke stijlen ben je thuis en waartoe ben je tot op heden mogelijkkerwijs</p>

	<p>minder geneigd, maar is wel –gegeven de emotiecurve- noodzakelijk om in te zetten (te gaan proberen)</p>
<p><b>Wat zijn de uitgangspunten bij 'change leadership'?</b></p>	<p>Na pauze</p> <p>Leiders 'gaan voorop' in een verandering: zijn zich bewust van hun rol en belang van 'voorbeeldgedrag'</p> <p>6 aspecten in het bijzonder: wat herkennen de deelnemers wel/niet m.b.t. wat binnen Arkin waarneembaar is. En wat zij zelf wel/niet doen (versus zich van bewust zijn).</p>
<p><b>Inzicht in persoonlijk verandervermogen</b></p>	<p>Voor deze en de volgende sheet wordt voor de facilitator verwezen naar Change Leadership document.</p> <p>Het model 'pelt' Change leadership af in rollen/ vaardigheden en attitude. In een apart document dat aan de facilitator wordt aangereikt, staan de rollen/ vaardigheden en attitude nogmaals beschreven (zoals ook weergegeven in de sheets), maar krijgt de facilitator ook 'tips' aangereikt om deelnemers op te attenderen. Als het gaat om het niet aanwezig zijn van bepaalde vaardigheden etc. en wat dan mogelijk risico's zijn.</p>
<p><b>Hoofdelementen 'change leadership'</b></p>	<p>(Herhaling) belang change leadership en waar de leider zich van bewust dient te zijn</p>
<p><b>Change leadership - attitude</b></p>	<p>4 Change Leadership attitudes in beeld gebracht: Facilitator licht waar nodig nader toe (sheet is veel zeggend) en geeft een vb vanuit Change Leadership Index Rapport:</p> <p>Laat deelnemers een attitude kiezen en naam op een oranje post-it schrijven die naar eigen inzicht het meest van toepassing is op hem/haar zelf</p>



<p><b>Change leadership - vaardigheden</b></p> <p>8 Change Leadership vaardigheden in beeld gebracht: Facilitator licht waar nodig nader toe (sheet is veel zeggend) en geeft een vb vanuit Change Leadership Index Rapport:</p>	<p>Laat deelnemers 1 of 2 vaardigheden laten kiezen en naam op een groene post-it schrijven die naar eigen inzicht het meest van toepassing is/zijn op hem/haar zelf</p>
<p><b>Change leadership - rollen</b></p> <p>8 Change Leadership rollen in beeld gebracht: Facilitator licht waar nodig nader toe (sheet is veel zeggend) en geeft een vb vanuit Change Leadership Index Rapport:</p>	<p>Laat deelnemers 1 rol laten kiezen en naam op een blauwe post-it schrijven die naar eigen inzicht het meest van toepassing is op hem/haar zelf</p>
<p><b>Opdracht</b></p> <p>Er hangen 3 A1 vellen met daarop CM- attitude/ vaardigheden en rollen aan de muur: laat deelnemers hun oranje post-it plakken op de attitude A1, groene post-its plakken op de vaardigheden A1 en blauwe post-its op de rollen A1.</p> <p>Waar blinkt deze Arkin-brede groep in uit? Wat valt nog meer op? Waar dient ze alert op te zijn (door te kijken naar wat ontbreekt of beperkt aanwezig is)? Hoe kunnen we dit bundelen? – buddy vorming?</p>	<p>Waar blinkt deze Arkin-brede groep in uit? Wat valt nog meer op? Waar dient ze alert op te zijn (door te kijken naar wat ontbreekt of beperkt aanwezig is)? Hoe kunnen we dit bundelen? – buddy vorming?</p>
<p><b>Individuele leerdoelen</b></p> <p>Kort rondje langs deelnemers: in 1 zin Wat neem je mee na vandaag (leerdoel)?</p>	<p>Kort rondje langs deelnemers: in 1 zin Wat neem je mee na vandaag (leerdoel)?</p>
<p><b>Evaluatie APOLLO 4</b></p> <p>Tips en Tops voor deze module</p>	<p>Tips en Tops voor deze module</p>

<p>APOLLO 5 Communiceren en beïnvloeden - 1</p> <p>Leiderschapsprogramma Arkin 2019 APOLLO 5 is een Arkinbrede module in de periode 27 mei - 17 juni 2019</p>	<p>Stoelen in een kring; tafels aan de kant Laptop aansluiten op beamer Eventueel muziek intro Presentielijst rond laten gaan</p>
<p>Programma APOLLO 5</p> <p>Talen zijn richtlijnen, passen naar behoefte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>09:25 Welkom en programmatoelichting</li> <li>09:25 Ervaringen na APOLLO 3 en terugkoppeling uit werkgroepen</li> <li>09:30 Mini-workshop Akids, begeleid door Antje Paalzer</li> <li>10:45 Pauze</li> <li>11:00 Nieuwsg Abids</li> <li>11:45 Inleiding op beïnvloedingsstijlen, motiveren en nommeren</li> <li>Inventarisatie van casuïstiek</li> <li>12:35 Lunch</li> <li>13:15 Outlines met casuïstiek, afgewisseld met blokken 'theorie'</li> <li>15:00 Pauze</li> <li>15:25 Nieuwsg Outlines met casuïstiek</li> <li>16:45 Evaluatie en vooruitblik op APOLLO 6</li> <li>17:00 Afsluiting</li> </ul>	<p>Spannend begin: zonder verdere aankondiging vragen om tweetallen te maken. Een maakt een vuist, de ander moet hem open zien te krijgen. Clou: kans is groot dat men dat met kracht probeert te doen. Maar je kunt het ook gewoon vriendelijk vragen. Daarna pas welkom heten en programma toelichten</p>
<p>Omschrijving en leerdoelen</p> <p>Module APOLLO 5 richt zich op beïnvloedingsgedrag dat leidinggevend kunnen inzetten. Na afloop van de module hebben de deelnemers geleerd hoe zij:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hun eigen stevigheid kunnen vergroten in onverwachte situaties</li> <li>• vertrouwen kunnen uitstralen en verkrijgen</li> <li>• ergens iets van kunnen en durven vinden en daarnaar handelen</li> <li>• medewerkers kunnen inspireren en motiveren of meekrijgen met een idee of een aanpak</li> <li>• medewerkers in hun verantwoordelijkheid kunnen zetten of hen te begrenzen indien zij ondernemend gedrag vertonen</li> </ul>	<p>Leidinggeven is kwestie van willen, kunnen, moeten, mogen, durven (zoals in Apollo 1 besproken). Deze module gaat zowel over persoonskenmerken en houding, als over vaardigheden.</p>
<p>Plaats van de module in de leergang</p>	<p>We werken nu in deze arkinbrede module met eigen casuïstiek die ongetwijfeld in alle merken voorkomt. In Apollo 9 komt het onderwerp nog eens verdiepend terug, maar dan met teamgenoten uit je eigen merk en meer merkgerichte casuïstiek</p>
<p>Drie functionele rollen van de leidinggevende</p> <p>Managementrol</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiseren</li> <li>• Plannen</li> <li>• Controleren</li> <li>• Beveiligen</li> <li>• Monitoring bewaken</li> <li>• Monitoren</li> <li>• Etc.</li> </ul> <p>Strategierol</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelen van visie en strategie</li> <li>• Uitrollen van visie en strategie</li> <li>• Formuleren van strategische doelstellingen</li> <li>• Etc.</li> </ul> <p>Leiderschapsrol</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiveren van mensen</li> <li>• Behoudend van mensen</li> <li>• Mogelijkheden creëren voor anderen</li> <li>• Etc.</li> </ul> <p>In deze module komt vooral deze rol aan bod</p>	<p>Refereren aan eerdere modules: over welke rol gaat dit? Vooral over motiveren. Maar soms ook over begrenzen.</p>
<p>Rode draad in het programma</p> <p>Hoe sturen wij als Arkin-leiders en -managers met elkaar, zodanig dat we</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• onze medewerkers in een plezierig werkklimaat ruimte geven voor professionele en persoonlijke ontwikkeling, en tegelijkertijd</li> <li>• het spanningsveld met kwaliteitseisen, financiën en omgevingsdruk adequaat hanteren?</li> </ul> <p>Rode draad in het programma is het managen van tegenstellingen/duaaliteit in een complexe context en het bevoorwaarden van synergie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorbeelden van tegenstellingen staan op de volgende pagina</li> <li>• We sluiten zo veel mogelijk aan bij de herijkte strategie i.o. met als titel 'Richting en Ruimte'</li> </ul>	<p>Eventueel overslaan, tenzij trainer voelt dat het geen kwaad kan om nog eens te herhalen</p>
<p>Voorbeelden van tegenstellingen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische dilemma's             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Arbeidsmarktgerelateerd vs arbeidskwaliteit</li> <li>◦ Focus vs wissel van de dag</li> </ul> </li> <li>• Financiële dilemma's             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Inhoudskwaliteit vs geld</li> <li>◦ Verzekelaar vs cliënt</li> <li>◦ Behandeling vs bedrijfsvoering</li> </ul> </li> <li>• Synergie-dilemma's             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Prestaties vs samenwerken</li> <li>◦ Belang merk vs belang Arkin</li> </ul> </li> <li>• Belang medewerker vs Arkin/merk             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Ruimte geven vs integreren</li> <li>◦ Leiden vs creëren draag</li> <li>◦ Veiligheid vs vertrouwen</li> <li>◦ Persoonlijke ontwikkeling vs productiviteit</li> <li>◦ Werkzaam vs kwaliteits</li> <li>◦ Tempo vs zorgzaamheid</li> <li>◦ Waardering vs productiviteit</li> </ul> </li> <li>• De schillen dilemma's             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 'Liefheit naar 'downer' vs naar 'topper'</li> <li>◦ Etc.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Het gaat vandaag veelal over verschil in belangen tussen individu en team of merk of Arkin</p>

<p>Beïnvloeden begint bij jezelf</p> <p>AI 合気道 (Aiki-do)</p> <p>KI 気 (Ki)</p> <p>DO 道 (Do)</p> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Gastdocent: Mini-workshop van 1,5 uur door Anita Paalvast <a href="http://www.aikidoatwork.com">www.aikidoatwork.com</a>. Zij brengt de groep wat beginselen en inzichten bij en laat deelnemers vooral ervaren hoe je kunt beïnvloeden en beïnvloed worden. Gaat veel over eigen stevigheid</p>
<p>Zes functies van elke leider/manager</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Doelen stellen</li> <li>2. Probleemoplossing en besluitvorming</li> <li>3. Feedback geven</li> <li>4. Complimenteren, waarderen, erkennen</li> <li>5. Hulp bij ontwikkeling en opvang bij terugval</li> <li>6. Monitoren en controleren</li> </ol> <p>Onderliggende vraag is steeds: "Wanneer heb je goed gewerkt?" voor klant, geld, team/processen, eigen ontwikkeling</p> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Verwijzen naar eerder modules (1 en 3)</p>
<p>Beïnvloedingsstijlen</p> <p>Push → 1000 KG → Pull</p> <p>Je gebruikt jouw energie om de ander in beweging te krijgen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Overtuigen</li> <li>Poneren</li> <li>Boeien</li> </ul> <p>Je genereert energie bij de ander, zodat die zelf in beweging komt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Overbruggen</li> <li>Boeien</li> </ul> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Trainer moet stijlen zelf goed in het hoofd hebben en ermee kunnen spelen. Voorbeeld: Trainer loopt naar een deelnemer en zegt <i>vriendelijk</i>: "sta eens op". Grote kans dat de persoon het doet. Zo niet: nog eens netjes vragen: "zou je alsjeblieft even op willen staan?" Voorbeelden van poneren en overbruggen. Of persoon vraagt: "waarom?" Dan keuze maken: Wat zou voor jou een reden zijn om op te staan (overbruggen), dan heb ik een echt leuke verrassing voor je (boeien). Omdat ik heb gezien dat jouw stoel bijna inzakt (argumenteren). Omdat ik het zeg (poneren). Je ziet vanzelf wat er wel en niet werkt (is en graadmeter of je wel of niet wordt vertrouwd)</p>
<p>Push - stijlen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Overtuigen <ul style="list-style-type: none"> <li>je doet voorstellen</li> <li>je redeneert op basis van argumenten</li> </ul> </li> </ul> <p>Niet gebruiken als een onderwerp emotioneel geladen is of als je gewantwoord wordt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poneren <ul style="list-style-type: none"> <li>je geeft jouw verwachting aan</li> <li>je geeft aan wat je ergens van vindt</li> <li>je zet een ander onder druk (belonen of straffen)</li> </ul> </li> </ul> <p>Niet gebruiken als je vrijwillig commitment nodig hebt of als je je gezag niet kunt weerstaan</p> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Deze en de volgende drie sheets kort nalopen aan de hand van voorgaande oefening</p>
<p>Pull - stijlen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Overbruggen <ul style="list-style-type: none"> <li>je betreft en ondersteunt de ander</li> <li>je luistert en leeft je in de situatie van de ander in</li> <li>je geeft ideeën van jezelf aan en toetst deze</li> </ul> </li> </ul> <p>Niet gebruiken in urgente situaties, als de ander geen belang heeft bij samenwerking of de ander niet beschikt over relevante informatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Boeien (inspireren) <ul style="list-style-type: none"> <li>je geeft jouw visie</li> <li>je probeert een gezamenlijk beeld te schetsen</li> <li>je enthousiasmeert de ander</li> </ul> </li> </ul> <p>Niet gebruiken als de ander je wantrouwt, als je niet over prestige beschikt of als er weinig kans is op resultaat</p> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Na deze sheet een groepsoefening in drietallen. De een probeert de ander ergens toe over te halen, bijvoorbeeld om op vakantie te gaan naar Frankrijk. De derde persoon is observator. Achtereenvolgens worden de vier stijlen toegepast. Steeds wordt gekeken wat wel en niet werkt.</p>
<p>Nog een stijl: 'wegbewegen'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Terugtrekken (+) <ul style="list-style-type: none"> <li>Uitstellen of opnieuw plannen</li> <li>Spanning ontspannen met nuchterheid of humor</li> <li>Gebruiken om even lucht te creëren (als dat kan)</li> </ul> </li> <li>Vermijden (-) <ul style="list-style-type: none"> <li>Meningsverschil ontkennen</li> <li>Eigen standpunt terugtrekken omdat het confrontatie oplevert</li> <li>Van onderwerp veranderen of naar anderen afschrijven</li> <li>Vermijden lost het echte meningsverschil niet op</li> </ul> </li> </ul> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Toelichten maar niet te lang bij stil staan</p>
<p>Contact maken door vragen stellen</p> <p>Heerlijkheid informatie ↑</p> <p>Open vragen</p> <p>Geïchthe vragen</p> <p>Keuze vragen</p> <p>Gesloten vragen</p> <p>↓</p> <p>Wie? Wat? Wanneer? Waarom? Hoe? A of B? Je of noe?</p> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Plenair oefenen met voorbeelden. Trainer vraagt aan de groep of ze voorbeelden hebben van diverse soorten vragen en wat in welke situatie het beste werkt: meer sturing of maximale informatie? Speciale toelichting op de vraag met "waarom?" Die houdt onbedoeld vaak een beschuldiging in (kan zo worden opgevat). Dan is het beter om "wat maakt dat..." te gebruiken.</p>

<p><b>Herkennen van weerstand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vragen om meer details</li> <li>De ander overspoelen met details</li> <li>Naar beleid of toekomstvisie vragen</li> <li>De (vragen-jaar)val</li> <li>Intellectualiseren</li> <li>Methodologische vragen</li> <li>Moraliseren</li> <li>Er wordt beroep gedaan op "weinig tijd"</li> <li>Stilte</li> <li>Volgzaamheid</li> </ul> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Voor je deze sheet laat zien eerst aan deelnemers vragen of ze vak te maken hebben met weerstand en waaraan zij die weerstand herkennen. Met name het intellectualiseren, methodologie vragen en moraliseren wordt vaak niet als zodanig herkend en ervaren.</p> <p>Deze sheet als aanvulling gebruiken op de discussie.</p> <p>Moraal: goed kijken en luisteren waar de vraag vandaan komt; zie volgende sheet.</p>
<p><b>Bronnen of oorzaken van weerstand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verandering is niet in het belang van de medewerker</li> <li>Medewerker ziet de zin of noodzaak van de verandering niet in</li> <li>Medewerker is tevreden met de huidige situatie</li> <li>Onduidelijkheid (te weinig informatie, denken niet helder)</li> <li>Medewerker denkt dat het beter kan (inhoud, proces)</li> <li>Medewerker is bang om niet aan eisen te kunnen voldoen</li> <li>Medewerker voelt zich niet serieus genomen</li> </ul> <p>Dus: weerstand altijd serieus nemen en je afvragen wat er aan de hand is!</p> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Noot bij weerstand: ga er maar van uit dat weerstand altijd reëel ergens vandaan komt; is er niet voor niks. Neem weerstand altijd serieus!</p> <p>Slogans als "zonder wrijving geen glans" of "wrijving geeft warmte" zijn van toepassing. Als je geen weerstand krijgt, klopt er ook vaak iets niet. Tel je zegeningen als er weerstand komt want die geeft veel informatie</p>
<p><b>Omgang met weerstand</b></p> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Trainer legt dit model uit in dialoog met de groep: wie heeft zelf voorbeeldzinnen? Trainer licht toe welke zinnen in welk vak horen. Vragen naar casuïstiek en reflectie op de gewenste 'tactiek'. Judo toelichten met voorbeeldzin: "Zullen we er dan maar helemaal vanaf zien om dit te veranderen?" Vaak zien medewerkers dan in dat dat geen gewenste optie is. Ook relatie met Aikido. Gebruik de kracht van de ander.</p> <p>Food for thought: vertrouwen moet je verdienen door openheid, eerlijkheid etc. Maar steeds meer leven we in een cultuur waar leiderschap op voorhand al niet meer wordt vertrouwd. En ook al hebben leiders het er in de wereld of in bedrijven collectief vaak zelf naar gemaakt: een individuele manager verdient net zoveel respect als ieder ander. Managers worden vaak op voorhand al "ontmenst".</p> <p>Soms mag je ook gewoon de vertrouwensvraag stellen en zodoende voor jezelf opkomen. We zien – vooral in not-for-profit- culturen vaak dat managers zichzelf bij voorbaat als "schuldig" gedragen. Nergens voor nodig, zo lang je maar weet dat je integer handelt.</p>
<p><b>Adoption Innovation Curve</b></p> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Dit is een bekende curve in organisatieadvies-land. Elke manager zal de verschillende typeringingen in omgang met verandering waarschijnlijk herkennen. Innovators zijn 'leuk', maar niet de dragers van verandering. Richt je aandacht op early adopters en early majority. In de praktijk gaat vaak de meeste aandacht zitten in de laggards. Zonder van je tijd. Je kunt ze beter negeren of dwingen met sancties. Maar... als het je handig lukt om een laggard om te turnen in een adopter, ben je spekkoper.</p>
<p><b>Drie niveaus van communicatie: IPR</b></p> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Trainer beoordeelt of deze sheet op dit moment opportuun is: afhankelijk van het energieniveau kun je bepalen om deze pas te behandelen in Apollo 9.</p> <p>Indien wel toegepast: dan 1 plenair voorbeeld gesprek oefenen door een deelnemer te vragen naar een voorbeeld van een stroef gesprek. Zodra deelnemer dat voorbeeld noemt (meestal over inhoud) stapt de trainer in de rol van die medewerker en er ontstaat vanzelf een rollenspel. Collega's mogen inspringen met de "juiste" interventie. Na een plenair rollenspel doet iedereen in tweetallen zo'n gesprekje.</p>

<p>Verwachtingen en behoeven van de ander</p> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Hier zit een relatie met salestrainingen: onder de tafel zitten de 'koopmotieven' van een verandering. Die hebben altijd te maken met gemak, status, veiligheid, geld, waardering of zelfontplooiing. De kunst is om te achterhalen wat iemand werkelijk wil of nodig heeft.</p>
<p>Roos van Leary - 1</p> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Trainer checkt of er nog voldoende tijd is om de Roos van Leary deze keer helemaal te behandelen. Zo niet, dan verder oefenen met IPR en Roos van Leary bewaren tot Apollo 9. Uitleg: Na veel onderzoek ontdekte de Amerikaanse psycholoog Timothy Leary dat de manier waarop mensen reageren in veel gevallen voorspelbaar is. Je hebt zelf een voorkeurstijl en de ander heeft die ook. Iedereen merkt wel dat het soms botst met mensen en soms juist goed werkt. RvL geeft aan hoe dit werkt. Bovengedrag roept ondergedrag op en andersom. Samengedrag roept samengedrag op; tegengedrag roept tegengedrag op. Zie verder de notitiepagina's bij de sheets</p>
<p>Roos van Leary - 2</p> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Toelichting op de 8 segmenten Zie de notitiepagina's bij de sheets</p>
<p>Omgekeerd intervensiëren</p> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Hier is een voorbeeld uitgewerkt van hoe je als leidinggevende medewerker in een positie kan krijgen waarin hij/zij verantwoordelijkheid neemt. Het model laat zien hoe je doe je eigen gedrag aan te passen, het gedrag van de ander kunt beïnvloeden. Zie de notitiepagina's bij de sheets. Na uitleg gaan de deelnemers in tweetallen oefenen met verschillende voorbeelden, waarbij je de medewerker van kwadrant wil laten springen. Trainer loopt rond en helpt waar nodig om het gewenste effect te bereiken.</p>
<p>Evaluatie APOLLO 5</p> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Evaluatie: wat ging goed, wat kon beter? Zijn er nog vragen?</p>
<p>Vooruitblik APOLLO 6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In APOLLO 6 gaan we verder met het onderwerp Talent Management</li> <li>Ter voorbereiding op deze module vragen we je het volgende te doen             <ul style="list-style-type: none"> <li>o ...</li> <li>o ...</li> </ul> </li> </ul> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Exacte huiswerkopdracht wordt ontwikkeld in voorbereidingsfase Apollo 5</p>

	<p>Stoelen in een kring; tafels aan de kant Laptop aansluiten op beamer Eventueel muziek intro Presentielijst rond laten gaan</p>
	<p>Facilitator geeft een toelichting op de inhoud en leerdoelen van Apollo 6, module talentmanagement. Het belang van talentmanagement in organisaties en meer specifiek binnen de GGZ is het aantrekken, ontwikkelen en binden van talentvolle medewerkers aan de organisatie en het inzetten van talenten op sleutelposities in de organisatie. In deze module leren de deelnemers talentmanagement principes, interventies, instrumenten en processen toe te passen krijgen zij inzicht in de onderliggende modellen en verschillende gezichtspunten.</p>
	<p>Facilitator geeft een toelichting op de plek van deze module in de totale leergang en het belang van Talent Management voor Arkin.</p>
	<p>Facilitator start met het schetsen van een kader van talentmanagement.</p>
	<p>Facilitator geeft een definitie van talentmanagement en staat stil bij de afzonderlijke begrippen in deze definitie. Per begrip (groter lettertype) volgt een korte toelichting wat dit inhoudt. Vervolgens wordt gecheckt bij de deelnemers in hoeverre zij de begrippen hebben begrepen, herkennen in de eigen organisatie en wat goed/minder goed gaat.</p>
	<p>Facilitator zet verschillende zienswijzen op het begrip uiteen en legt uit wat de implicaties zijn als het gaat om het inzetten van talentmanagement. Myers et al. onderschrijven 5 stromingen (blz 26-27, <i>Leidinggeven aan talentontwikkeling, Dr. Miriam Baars MBA, 2016</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Talent als begaafdheid: sommige mensen worden geboren met buitengewone talenten, zoals Mozart (Vinkhuyzen et al, 2009)</li> <li>Talent als sterke punten: de positieve psychologie gaat ervan uit dat alle mensen over potentieel tot excellentie beschikken (Wood et al., 2011, p.15)</li> <li>Talent als metacompetenties: getalenteerde personen beschikken over metacompetenties, welke hun waarde behouden in sterk wijzigende omgevingen (Dries &amp; Pepermans, 2007)</li> <li>Talent als potentieel: een selecte groep beschikt over zeldzame individuele eigenschappen (Ulrich &amp; Smallwood, 2004)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talent als uitzonderlijke prestaties: prestatiebeoordelingen worden gebruikt om talent te identificeren. Het richt zich op de geleverde output (Dries &amp; Pepermans, 2007)</li> <li>• Talent als onderscheidend vermogen binnen bepaalde context (combinatie met gedachtengoed van Lidewey van der Sluis (Nyenrode) en expertise AVOP)</li> </ul> <p>Facilitator start plenair de discussie over welke zienswijze(n) resoneert bij de deelnemers en hoe zij hier tegenaan kijken.</p>
<p><b>Opricht</b></p>	<p>Met deze opdracht maken de deelnemers de vertaalslag naar de eigen praktijksituaties. Facilitator laat deelnemers in subgroepen uiteen gaan (desgewenst kijken naar indeling locatie, duaal management) om bovenstaande vragen te beantwoorden. Doel van de opdracht is om te onderzoeken of de deelnemers op dezelfde wijze aankijken tegen talenten in de organisatie.</p>
<p><b>Verschuivingen in het HR/TM landschap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Verantwoordelijkheid voor talentontwikkeling:</b> van HR naar leidinggevenden door kostenbesparing</li> <li>• <b>Doelgroep:</b> van exclusief (high po's en sleutelposities) naar inclusief (iedereen heeft talent)</li> </ul>	<p>Facilitator schetst de verschuivingen/ontwikkelingen in het HR landschap m.b.t. talentmanagement en wat hiervan de implicaties zijn. Daarbij worden voorbeelden uit de praktijk van andere organisaties en sectoren aangedragen en ingegaan op de voordelen/nadelen van deze verschuivingen. Hier worden de begrippen in- en exclusief talentmanagement geïntroduceerd welke op de volgende sheets verder worden toegelicht.</p>
<p><b>Inclusief talentmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparante interne arbeidsmarkt, loopbaanpaden</li> <li>• Ontwikkelafspraken tussen medewerker en leidinggevende</li> <li>• Ontwikkelingsportals</li> <li>• Opleiding, training &amp; coaching</li> <li>• Duurzame inzetbaarheid</li> </ul>	<p>Facilitator geeft een toelichting op wat inclusief talentmanagement inhoudt: gebaseerd op de gedachte dat iedereen over talent beschikt (talent als sterke punten, link met sheet 6) en dat deze in het belang van zowel individu als organisatie moeten worden ontsloten. De bullets geven de belangrijkste voorwaarden/maatregelen weer die in de organisatie aanwezig zijn.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Transparante interne arbeidsmarkt, loopbaanpaden:</b> alle posities zijn inzichtelijk en toegankelijk voor iedereen om naar toe door te groeien. Daarbij is helder wat de vereiste competenties/kennis is per positie, zodat kandidaten zich hierop kunnen ontwikkelen.</li> <li>• <b>Ontwikkelafspraken tussen medewerker en leidinggevende:</b> centraal in performance en ontwikkelingscyclus staan de ontwikkelafspraken tussen medewerker en leidinggevende. Deze afspraken worden gemaakt over de punten die de medewerker het komende jaar gaat ontwikkelen en wat hij/zij daarvoor nodig heeft in termen van opdrachten, begeleiding, training en opleiding.</li> <li>• <b>Ontwikkelingsportals:</b> de meeste (grotere) organisaties hebben digitale leeromgevingen of ontwikkelportalen waarin allerlei informatie, testen, tools, online trainingen kunnen vinden die hen kan ondersteunen in hun eigen ontwikkeling. Ook Arkin heeft een leerportaal, T&amp;O Magazine.</li> <li>• <b>Opleiding, training &amp; coaching:</b> teneinde talenten verder te kunnen ontwikkelen faciliteren organisaties door opleidingen, trainingen en coaching aan te bieden. Daarbij wordt steeds meer ingezet op 'blended learning' ofwel een combinatie van verschillende leervormen. Steeds meer is er het besef dat mensen individuele leerstijlen hebben. Wel toont onderzoek aan dat de grootste leercurve plaatsvindt op de werkvloer zelf: door te doen, te kijken naar voorbeelden en te reflecteren..</li> <li>• <b>Duurzame inzetbaarheid:</b> sinds een paar jaar staat 'duurzame inzetbaarheid' hoog op de agenda en hebben medewerkers formeel een duurzaam inzetbaarheidsbudget. Het uitgangspunt/doel van duurzame inzetbaarheid is dat medewerkers dusdanig in zichzelf investeren in termen van ontwikkeling dat zij hun loopbaan vitaal kunnen houden.</li> </ul>
<p><b>Exclusief talentmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Succession management, opvolgingsplanning voor sleutelposities</li> <li>• Viotschouw, talent review met directie/MT's, pipeline</li> <li>• Focus op high potentials</li> <li>• Inzet in strategische projecten</li> <li>• Netwerken</li> <li>• Carrousels</li> <li>• Management development programma's, training en opleiding</li> <li>• Mentoring</li> <li>• Executive en high potential coaching</li> <li>• Track &amp; trace</li> </ul>	<p>Facilitator geeft een toelichting op wat exclusief talentmanagement inhoudt: gebaseerd op de gedachte dat er high po's kunnen worden onderscheiden die beschikken over specifieke, onderscheidende talenten(talent als sterke punten, link met sheet 6). De bullets geven de belangrijkste elementen weer die in de organisatie aanwezig zijn m.b.t. exclusief</p>

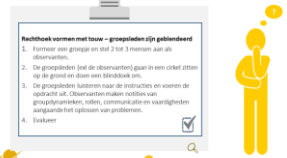

	<p>talentmanagement. Een belangrijk uitgangspunt voor exclusief talentmanagement is dat het een strategische functie heeft voor de organisatie: hoe zet de organisatie onderscheidende talenten in op sleutelposities (waar zij het verschil kunnen maken). Facilitator geeft kort toelichting op de bullets, aangezien deze later terugkomen in de volgende sheets.</p>
<p><b>Ontwikkelen van high potentials</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Talenten willen leren door te <b>doen</b>. Lerenervaringen door praktijkopdrachten/projecten uit te voeren. Dat komt goed uit, want talent groeit niet zonder inspanning.</li> <li>Talenten <b>zoeken elkaar op</b> en willen hiervoor een platform.</li> <li>Talenten herkennen dat er steeds <b>minder doorgroenmogelijkheden</b> zijn. Als gevolg daarvan is het voor hen essentieel om zich te onderscheiden van de rest en <b>zichtbaar</b> te zijn in de organisatie. <b>Netwerken</b> wordt steeds belangrijker.</li> <li>Zonder <b>vervelende</b> geen groei. Talenten verwopen op die vlak een merkwaardige paradox: ze hebben de neiging sterk te twifelen aan zichzelf (balans), maar die neiging zich te overtreffen als ze zich vergelijken met anderen, in die zin is er veel behoefte aan een kritische, onafhankelijke spiegel en aan een benchmark.</li> <li>Talenten zijn op zoek naar <b>zingeving</b> en <b>toegevoegde waarde</b>: ze willen meewerken aan projecten en posities verschillen die daadwerkelijk het verschil maken.</li> </ul>	<p>Facilitator staat stil bij het gedachtegoed van Evert Pruis (keynote speaker op jaarconferenties van de Alliance for Talent Development) gecombineerd met de expertise en praktijkervaring van AVOP. De bullets representeren de behoeften en attitude van high po's in hoe zij zich ontwikkelen. Facilitator vraagt plenair een korte reactie van de deelnemers: in hoeverre worden deze aspecten (h)erkend? Zitten er aspecten tussen die men niet had verwacht? Hoe wordt hier binnen Arkin mee omgegaan?</p>
<p><b>Programma APOLLO 6</b></p> <p>09:35 Inloop en welkom 09:30 Introductie Apollo 6 - doeleffingen en werkwijze 09:45 Wat is talentmanagement? 10:00 Wat verstaan we onder talent? - verschillende perspectieven/focuspunten 10:45 <b>Opdrachten</b> 11:00 Leidinggeven aan talentontwikkeling 12:30 Lunch 13:30 Identificeren van talenten 15:15 <b>Netwerken</b> 15:30 Opleidingsplanning 16:45 Evaluatie en afsluiting</p>	<p>In dit blok krijgen de deelnemers een model aangereikt waarmee zij als leidinggevende zelf invulling kunnen geven aan hoe zij talentontwikkeling vormgeven.</p>
<p><b>Leidinggeven aan talentontwikkeling</b></p> <p>Gouden driehoek van talentontwikkeling: 4 hefbomen</p>	<p>Facilitator legt de gouden driehoek van talentontwikkeling (M. Baars, 2016) uit, waarbij in de volgende sheets dieper wordt ingegaan op de 4 hefbomen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Focus op persoonlijke kwaliteiten: hoe kun je de individuele persoonlijke kwaliteiten van medewerkers optimaal benutten en ontwikkelen?</li> <li>Lerend voorbeeld: hoe kun je een lerend voorbeeld zijn en je teamleden inspireren?</li> <li>Innovatie: hoe stimuleer je innovatie en kennisontwikkeling binnen je team?</li> <li>Teamcohesie: hoe zorg je ervoor dat medewerkers onderling goed samenwerken, zodat zij optimaal kennis delen en samen tot vernieuwingen komen?</li> </ul>
<p><b>Focus op persoonlijke kwaliteiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificeren van sterke punten:</li> <li>Psychologische testen (MBTI, Quinn, Big 5, Drijfveren, etc.)</li> <li>Zelfevaluatie: 'Je Beste Ik'-methode, Kernkwaliteiten van Ofman</li> <li>360-feedback</li> <li>Beoordelingen</li> </ul>	<p>Zie notitiepagina's in powerpoint presentatie</p>
<p><b>Wees een lerend voorbeeld</b></p> <p>Kenmerken van topcoaches in sport: <b>Lerend voorbeeld</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zelfreflexie</li> <li>Lernings</li> <li>Mindset beoef</li> <li>Wettbaar domein creëren</li> <li>Open en eerlijke communicatie</li> </ul> <p>Kenmerken van authentiek leiderschap (Shamir &amp; Eilam, 2005):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realistische mening uitbrengen: eerlijke, helder en overtuigd</li> <li>Zelfverwijzing</li> <li>Vertrouwensrelatie creëren</li> <li>Mindset beoef (rechtvaardigheid, gelijkheid, eerlijkheid, kwaliteit, veerkracht)</li> </ul>	<p>Facilitator geeft nader in op de kenmerken van topcoaches en stelt plenair vragen aan de deelnemers wat zij hieronder verstaan. Facilitator geeft de definitie authentiek leiderschap: <i>Leiders die zich in hoge mate bewust zijn van hoe ze denken en zich gedragen en hoe ze door anderen worden waargenomen. Ze zijn zich bewust van hun eigen en andermans waarden en morele perspectieven, kennis en sterktes. Ook zijn ze zich bewust van de context waarin ze opereren en zijn ze zelfverzekerd, hoopvol, optimistisch, veerkrachtig en hebben ze een sterk ontwikkeld moreel besef (Avolio, Luthans en Walumba, 2004, p.4)</i></p> <p>Authentieke leiders beïnvloeden hun medewerkers op 3 manieren:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Emotionele besmetting: hun positieve instelling wordt overgenomen door anderen;</li> </ol>




	<p>2. Rolmodel: medewerkers observeren wat wenselijk/succesvol gedrag is en kopiëren dit;</p> <p>3. Wederzijdse uitwisseling: het ontwikkelen van kwalitatief goede relaties waarin principes van sociale uitwisseling centraal staan.</p>
<p><b>Stimuleer innovatie en kennisontwikkeling</b></p>	<p>Facilitator noemt manieren waarop je innovatie kunt stimuleren. Daarbij wordt het belang van innovatie in relatie tot de context binnen de GGZ en van innovatieve leiders benadrukt. Voorbeelden binnen Arkin worden aangedragen.</p>
<p><b>Optimale teamcohesie</b></p>	<p>Facilitator benoemt de elementen voor het smeden van teamcohesie en op welke wijze leiders deze kunnen stimuleren. De volgende interventies worden benoemd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback</li> <li>• Innovatieve projecten</li> <li>• Informele momenten</li> <li>• Successen vieren</li> <li>• Teamreflectie</li> <li>• Participatie bij strategie en beleid</li> </ul>
<p><b>Opdracht</b></p>	<p>Het doel van deze opdracht is dat deelnemers zichzelf, Arkin en hun eigen leidinggevende tegen het licht houden m.b.t. hoe zij leiding geven aan talentontwikkeling en op welke wijze zij de 4 hefboomen inzetten.</p>
<p><b>Identificeren van talenten (vlootstroom) – 9 grid</b></p>	<p>Facilitator legt het 9 grid model uit. De 9 grid bestaat uit 2 assen, de performance-as en de potentieel-as. Op beide assen kan een medewerker laag, midden of hoog worden beoordeeld. Op deze manier ontstaan 9 vakken (grids). Facilitator gaat kort in op alle grids. In de volgende sheet wordt vervolgens ingegaan op de implicaties.</p> <p>Elk type kenmerkt zich door specifieke aspecten. Bij de ene medewerker typeren ‘blijvende’ aspecten, bij een ander kunnen verschillende aspecten waarneembaar zijn gedurende zijn carrièrepad. Beiden hebben een unieke ontwikkelbehoefte. <b>De 9 grid is bedoeld om te indiceren welke ontwikkelbehoefte bestaat bij de medewerker en welke ontwikkelbegeleiding het best passend is.</b></p> <p>Als het Talentmodel consistent binnen Arkin wordt toegepast geeft het de organisatie een beeld van welk talent aanwezig is. Zo kunnen we <b>als één organisatie gericht optreden</b> als het gaat om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>de inzet van talent</b> (kwaliteit- en productiviteitsborging richting klant);</li> <li>• <b>de instroom en doorstroom van talenten</b> (succession planning).</li> </ul>
<p><b>Definitie assen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Performance:</b> inschatting performanceniveau gebaseerd op jaarlijkse beoordeling en competentieprofiel/gedragscriteria</li> <li>• <b>Potentieel:</b> inschatting waartoe medewerker in staat is, vergeleken met huidige performance/functieniveau. De centrale vraag hierbij is: kan de betreffende medewerker weinig/eenigszins/veel meer kan laten zien dan hij/zij nu laat zien?</li> </ul>	<p>Deze sheet is een samenvatting die de Facilitator gebruikt om eenduidigheid te verkrijgen over wat de assen representeren. Bij performance wordt benadrukt dat de indeling van een medewerker op 1 lijn moet zijn als de beoordeling. Daarbij geeft de facilitator praktijkvoorbeelden. Bij potentieel is dit veel subjectiever. Het potentieel is gebaseerd op de inschatting van de leidinggevende hoever de medewerker kan reiken. Metacompetenties spelen hierbij een rol.</p>

<p>9 grid - implicaties</p> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Facilitator geeft per grid een toelichting op de bijbehorende implicaties en interventies. Daarbij wordt plenair de discussie gestart met de deelnemers hoe zij zelf zouden omgaan met bepaalde grids.</p>
<p>Opdracht</p> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Facilitator instrueert de deelnemers dat zij samen met hun duale partner de 9 grid invullen voor hun team. Facilitator loopt rond, adviseert en biedt ondersteuning bij het invullen. Wanneer alle 9 grids zijn ingevuld wordt plenair een totaal 9 grid gemaakt. Alle deelnemers presenteren de 9 grid van hun team. Daarbij ligt de nadruk op kalibratie: het hanteren van dezelfde meetlat. Facilitator is alert op mogelijke discrepanties en daagt de deelnemers uit om concreet toe te lichten waar zij medewerkers hebben ingedeeld ('geplot'). Tenslotte stuurt Facilitator aan op het maken van concrete opvolgingsafspraken: welke acties (interventies) ondernemen de deelnemers in hun rol als leidinggevende richting de medewerkers in termen van begeleiding, mobiliteit, coaching en training.</p>
<p>Opvolgingsplanning</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaststellen sleutelposities en Job Rotatie Datum (JRD)</li> <li>• Vaststellen funnel en Ready Now status (RN)</li> <li>• Integreeren JRD en RN</li> </ul> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Facilitator legt uit wat onder opvolgingsplanning wordt verstaan (het in kaart brengen van de mogelijke opvolgers voor een bepaalde positie), het belang hiervan (verkleinen van het risico dat de functie niet kan worden ingevuld bij vacature, het bieden van toekomstperspectief aan toptalenten en het tijdig klaarstomen van de ze talenten) en op welke wijze dit kan worden aangepakt. Zie verder de notitiepagina bij deze sheet</p>
<p>Opdracht</p> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Het doel van deze opdracht is om de eigen opvolger in kaart te brengen, maar ook om zicht te hebben op vervolgplekken in de totale organisatie. De nadruk ligt op het plenaire deel van de opdracht waarin facilitator knelpunten opzoekt in termen van mogelijk botsende belangen en stimuleert tot denken vanuit een groter belang.</p>
<p>Inrichten overall proces</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vaststellen doel en uitgangspunten talent management in directie</li> <li>2. Vaststellen criteria talent in directie</li> <li>3. Succession map en job rotation dates vaststellen</li> <li>4. Briefing managers en communicatie richting organisatie</li> <li>5. Invullen 9 grid door managers en aangeven ready-status</li> <li>6. Kalibreren in MTI en vaststellen ingevulde 9 grids, vervolgacties in termen van loopbaanontwikkeling en managen workforce vaststellen</li> <li>7. Terugkoppeling en ontwikkelingsafspraken</li> <li>8. Mogelijk carousels organiseren</li> <li>9. Voorgangbesprekingen op individueel en organisatieniveau</li> </ol> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Facilitator schetst de processtappen van een volledig talentmanagementproces. Plenair wordt met elkaar besproken op welke wijze de deelnemers dit implementeren in de eigen organisatie. Facilitator stuurt aan op concrete werkafspraken.</p>
<p>Programma APOLLO 6</p> <p>09:35 Intro en welkom 09:50 Introductie Apollo 6 – doelstellingen en werkwijze 09:45 Wat is talentmanagement? 10:00 Wat verstaan we onder talent? - verschillende perspectieven/focuspunten 10:45 Opdrachten 11:00 Leidinggeven aan talentontwikkeling 12:30 Lunch 13:30 Identificeren van talenten 15:35 Meetlat 15:50 Opvolgingsplanning 16:45 Evaluatie en afsluiting</p> <p>Apollo Arkin avop</p>	
<p>Evaluatie APOLLO 6</p> <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>Evaluatie: wat ging goed, wat kon beter? Zijn er nog vragen?</p>


<p>APOLLO 7 Teamontwikkeling</p> <p>Leiderschapsprogramma Arkin 2019 APOLLO 7 is een merkspecifieke module in de zomerperiode (juli-september)2019</p>	<p>Stoelen in een kring; tafels aan de kant Laptop aansluiten op beamer Eventueel muziek intro Presentielijst rond laten gaan</p>
<p>THERE IS NO "I" IN TEAM NOBODY IS PERFECT... ...BUT A TEAM CAN BE !</p> <p>TOGETHER EVERYONE ACHIEVES MORE TEAMWORK MAKES THE DREAM WORK</p>	<p>Warmloperje op module Apollo 7</p>
<p>Programma APOLLO 7</p> <p>Taken en tijden: 09:15 Opening en programmatelichting 09:30 De ruimte in 10:00 Succesvolle teams: Hoe zien die eruit? En hoe scoort je eigen MT meet? 10:45 Pauze 11:00 Effectief samenwerken in teams 12:30 Lunch 13:30 Systematisch werken, doorbreken van inefficiënte patronen 15:00 Pauze 15:15 Verwijng systemisch werken 16:45 Voortzette module 8 16:50 Evaluatie Module 7 17:00 Afsluiting</p>	<p>Agenda van deze module (dag) presenteren</p>
<p>Omschrijving en leerdoelen</p> <p>In deze module leer je als deelnemer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>welke fasen teams doorgaan vanaf de vorming en hoe de leden steeds effectiever kunnen samenwerken;</li> <li>wat de succesfactoren zijn voor het bereiken van teamresultaten;</li> <li>welke inefficiënte patronen kunnen (zijn) ontstaan in teams en hoe deze te doorbreken zijn;</li> <li>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 (doen) werken.</li> </ul>	<p>Facilitator geeft een toelichting op de inhoud en leerdoelen van Apollo 7, module Teamontwikkeling. Het belang van effectief samenwerken. In deze module krijgen de deelnemers inzicht in de verschillende team-samenwerkfasen en waarom deze van belang zijn om een 'flow' (tzt) te kunnen realiseren, handvatten voor teamwork, inzicht in -de impact van- patronen en hoe deze te doorbreken en zicht op wat een teamlid zo aan je waardeert/ je wil meegeven (verder) te ontwikkelen.</p>
<p>Plaats van de module in de leergang</p> <p>Diagram showing the learning path with Apollo 7 highlighted.</p>	<p>Facilitator geeft een toelichting op de plek van deze module in de totale leergang en het belang van Talent Management voor Arkin.</p>
<p>Drie functionele rollen van de leidinggevende</p> <p>Managementrol: Organiseren, Planen, Controleren, Beheren, Voorzorg bewaken, Motiveren, Etc.</p> <p>Strategierol: Ontwikkelen van visie en strategie, Uitlijnen van visie en strategie, Formuleren van strategische maatregelen, Etc.</p> <p>Leiderschapsrol: Motiveren van mensen, Behoudend voor mensen, Mogelijkheden creëren voor anderen, Etc.</p> <p>In deze module komen alle drie de rollen aan bod</p>	<p>Module heeft betrekking op alle rollen van leidinggevende, te weten leider, manager en strateeg</p>
<p>Opdracht</p> <p>De ruimte in:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Stel voor jezelf de volgorde vast van de planeten, op basis van grootte (van klein naar groot)</li> <li>Stel in 2-tallen 'de juiste' volgorde vast</li> <li>Kom als groep tot een voorstel: hoe ziet het planetenstelsel eruit als je de planeten van klein naar groot oent te rangorden</li> </ol>	<p>'Warmloper': oefening met deelnemers om inzicht te krijgen in teamdynamieken, effectiviteit van samenwerken, communicatie(stijlen) en wel/niet benutten van kwaliteiten/ kennis/ vaardigheden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Een aantal deelnemers (die de oefening kennen) gaan op bovenstaande punten observeren.</li> <li>- Deelnemers krijgen de vraag ieder voor zich de planeten op volgorde van grootte te zetten (klein – groot) – 2 min</li> <li>- Dan in 2- tallen dezelfde exercitie doen: 1 uitkomst blijft over – 2 min</li> </ul>

	<p>- Nu alle 2- tallen tezamen (alle deelnemers tezamen) komen tot 1 uitkomst binnen tijdslimiet van 4 min</p> <p>Reflectie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hoe vond de groep het gaan? Waar zat dat in?</li> <li>-Observaties observatoren</li> <li>-Wat zegt dit over ons als team?</li> </ul>
<p>Opdracht</p> 	<p>Alternatieve oefening t.a.v. bovenstaande:</p> <p>Een aantal deelnemers wordt gevraagd tezamen een blinddoek op te doen en zij dienen samen van touw een driehoek te vormen, waarvan de zijanten even lang zijn.</p> <p>Observatoren bekijken: dynamiek/communicatie/rollen/etc.</p>
<p>Teamvorming: model van Tuckman</p> 	<p><b>Tuckman</b></p> <p><b>Karakteristieken van effectieve teamleden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zijn individueel geëngageerd</li> <li>▪ Co-operatie en support</li> <li>▪ Onderkennen noodzaak en zien/ hebben purpose</li> <li>▪ Addresseren op constructieve wijze tegenargumenten</li> <li>▪ Zijn bereid hun professionele vaardigheden in te zetten</li> <li>▪ Hebben het vermogen respect te tonen naar elkaar en staan in voor de groepsreputatie</li> <li>▪ Willen dat het team doelen bereikt/ successen behaald</li> <li>▪ Delen en accepteren feedback</li> </ul> <p><b>Karakteristieken van effectieve teams</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eigenaarschap t.a.v. doelen</li> <li>▪ Voelen Sense of urgency – werken met deadlines</li> <li>▪ Tonen respect naar de leider die effectief communiceert</li> <li>▪ Herkennen vaardigheden/ ervaringen die in het belang zijn voor het bereiken van doelen</li> <li>▪ (H)Erkennen rollen en verantwoordelijkheden en houden deze in acht</li> <li>▪ Vinden Humor en fun hebben/ maken is belangrijk</li> <li>▪ Onderkennen het belang van effectieve feedback</li> </ul> <p>NB</p> <p>Ook nog een 'stage 5 Adjourning (na performing): is als een team lange tijd samenwerkt, elkaar door en door 'kent' waardoor ze min of meer continu in een flow verkeren met elkaar: Olympische spelen – gaan voor goud</p>
<p>Teamvorming: model van Tuckman</p> 	<p><b>Facilitator licht model Tuckman uit</b></p> <p>Bruce Wayne Tuckman publiceerde in 1965 een artikel genaamd "Developmental Sequence in Small Groups". Het groepsmodel werd invloedrijk in de theorie van groepsontwikkeling.</p> <p><a href="#">Het model</a> van stadia in de ontwikkeling van teams van Tuckman geeft inzicht in de ontwikkeling van een team in de tijd. Volgens Tuckman is het doorlopen van alle fasen in vaste volgorde noodzakelijk om als team uit te groeien tot een optimaal functionerende groep. Dit betekent volgens Tuckman dat een team nooit goed zal presteren zolang ze geen</p>

	<p>gezamenlijke conflicten hebben doorgemaakt en geen gedragsnormen hebben vastgesteld.</p> <p>Tuckman onderscheidt 5 fasen of stadia in de ontwikkeling van teams. Deze stadia worden niet altijd strikt na elkaar doorlopen. Sterker nog, veel teams blijven halverwege steken. Ze ontwikkelen dan gedragsregels en afspraken die contraproductief zijn.</p> <p>In de beginfasen hebben sociaal-emotionele taken de overhand, in de laatste fasen de meer taakgerichte taken.</p> <p><b>Uiteenzetting van de fasen van Tuckman</b></p> <p><b>Fase 1: Vormfase</b></p> <p>Het team is aanvankelijk bezig met oriëntatie. Deze oriëntatie is nodig om de grenzen te identificeren van zowel interpersoonlijke als taakgedragingen. Dit leidt tot een totstandbrenging van afhankelijkheidsrelaties met de leider en met de teamleden. Teamleden gedragen zich onafhankelijk. Zij kunnen gemotiveerd zijn, maar ze zijn ook tamelijk slecht geïnformeerd over de doelstellingen van het team. Men is onzekerheid en bezorgdheid, maar zal dit niet laten blijken.</p> <p>De projectmanager moet het team bijeenbrengen, zorgdragen voor het creëren van vertrouwen en psychologische veiligheid. In deze fase is een dirigerende leiderschapsstijl gewenst. Teamleden verwachten richting en duidelijkheid van de teamleider.</p> <p><b>Fase 2: Stormfase</b></p> <p>Het team wint aan vertrouwen, men durft zich langzaam maar zeker meer uit te spreken naar elkaar en naar de teamleider. Er ontstaan conflicten rond de manier van samenwerken, interpersoonlijke kwesties en de doelen van het team. De leden van het team laten hun eigen persoonlijkheden zien wanneer zij kennismaken met elkaars ideeën en perspectieven. Frustratie of onenigheden over doelstellingen, verwachtingen, rollen en verantwoordelijkheden worden beetje bij beetje meer openlijk geuit. In het uiten van hun eigen persoonlijkheden worden ze gehinderd door de angst om buiten de groep te vallen, en gestimuleerd door de angst om zich teveel aan de groep aan te moeten passen.</p> <p>De teamleider dient het team te begeleiden in deze moeilijke overgangsfase. Stimuleer het team in het uiten van hun mening en beloon teamleden voor hun inbreng. Tolerantie voor elkaar en voor elkaars verschillen mag worden benadrukt. Stel je als teamleider neutraal op tijdens de conflicten die zich in deze fase voordoen. Het is van essentieel belang dat de teamleden deze onderlinge conflicten zelf leren oplossen. Dit is een essentieel onderdeel om door te gaan naar de volgende fase.</p> <p><b>Fase 3: Normfase</b></p> <p>Als het team de stormfase door is kan er op een meer volwassen manier worden gepraat over de samenwerking. Men zal kritische punten niet meer ervaren als een persoonlijke aanval maar als een constructieve, taakgerichte discussie. De regels, waarden, normen</p>
--	---

	<p>en methodes van het team worden verder uitgewerkt. De doelmatigheid van het team stijgt en ze begint met het ontwikkelen van een eigen identiteit. Teamleden staan meer open voor elkaar, de samenwerking zal in deze fase steeds soepeler gaan verlopen. Men werkt constructief aan het oplossen van interpersoonlijke problemen, de groepscohesie en het motivatieniveaus stijgen.</p> <p>De teamleider geeft in deze fase het team meer autonomie, een participatieve stijl is wenselijk.</p> <p><b>Fase 4: Prestatiefase</b></p> <p>Met teamrollen wordt flexibel en functioneel omgegaan, de groepsenergie komt geheel ten goede van de taak. Het projectteam functioneert nu als een echte eenheid. Het werken in het team is plezierig en gaat als vanzelf. Teamleden hebben een duidelijk inzicht in de doelen van het team en staan hier ook gezamenlijk achter. Ook de manier van samenwerking is duidelijk. Het team is nu bekwaam, autonoom en in staat het besluitvormingproces zonder inmenging van de teamleider uit te voeren.</p> <p>De teamleider kan nu gaan delegeren en zich meer bezig gaan houden met de omgeving waarin het team actief is.</p> <p><b>Fase 5: Afscheidsfase</b></p> <p>De taken van het team worden voltooid en het team wordt ontmanteld. Door de angst om de groep te missen gaat men reeds voor het definitieve eind afstand van elkaar nemen. Op deze manier maakt men het gemis van de groep meer dragelijk. De motivatieniveaus van de teamleden zal waarschijnlijk dalen.</p> <p>Als teamleider is het raadzaam aandacht te besteden aan de ontmanteling van het team. Een eindborrel kan bijvoorbeeld ruimte bieden en werkt symbolische als eind. Een bepaalde afsluiting van de periode is zeker belangrijk.</p> <p><b>Kritiek op het model van Tuckman</b></p> <p>Het model is met name van toepassing op relatief kleine groepen (3 tot 12 personen). Tevens geldt dat de groepsprocessen in de praktijk niet zo lineair zijn als Tuckman beschrijft, maar eerder cyclisch en het soms onduidelijk wanneer een team zich van één stadium naar een ander beweegt. Tuckman geeft ten slotte geen advies over de tijdsperiode voor het bewegen van het ene stadium naar een ander.</p> <p>Lees hier hoe je als teamleider je team naar de volgende fase te brengen. Dit artikel is gebaseerd op de fases van Tuckman, maar vertaald naar de Startfase, Strijdfase, Samenfase en de Slotfase. Per fase zijn er dingen die je kunt doe om het team een stap verder te helpen en er zijn dingen die je kunt doen om de ontwikkeling van teams juist te stagneren.</p>
<p>De vijf frustraties van teamwork Bron: Patrick Larsson, 2002</p>  <p>Apollo Arkin avop</p>	<p>De vijf frustraties van teamwork</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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 te stellen. Teamleden die niet in alle openheid hun fouten en zwakheden</li> </ol>

	<p>toegeven, maken het onmogelijk een basis van vertrouwen te leggen. i. 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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Het model</p> <p>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: i. Ze vertrouwen elkaar. z. Ze gaan openlijk de strijd aan over ideeën.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ze vertrouwen elkaar</li> <li>2. Ze gaan openlijk de strijd aan over ideeën</li> <li>3. Ze steunen besluiten en actieplannen.</li> <li>4. Ze spreken elkaar aan op het realiseren van overeengekomen activiteiten.</li> </ol>
--	---

	<p>5. Ze concentreren zich op het bereiken van collectieve resultaten.</p> <p>Lijkt dit eenvoudig? Het is ook eenvoudig. In ieder geval in theorie.</p> <p>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 Arkin verbeteringen mogelijk zijn.</p>
	<p>Om de <b>FRUSTRATIES TE VOORKOMEN</b>, beginnen we wederom aan de basis van de piramide: Het is belangrijk om <b>vertrouwen</b> tussen collega's te creëren. Dit kan man doen door middel van team uitjes, waarbij team leden elkaar op persoonlijk niveau leren kennen, en elkaars karakters leren waarderen. Het is daarvoor ook belangrijk om de tijd te nemen om ervaringen uit te wisselen. Daarnaast is de eenvoudigste manier om vertrouwen te creëren bij collega's als individu betrouwbaar te zijn: doen wat je zegt. De tweede frustratie, de angst voor conflict, is al grotendeels opgelost wanneer teamgenoten elkaar vertrouwen. Belangrijk in deze fase is om te begrijpen dat <b>conflict productief en goed is</b>. In een ander boek van Lencioni, <a href="#">Death By Meeting</a>, wordt langer stilgestaan bij dit principe. Belangrijk is dat mensen warm naar elkaar zijn en elkaar de mogelijkheid geven zich kritisch te uiten, want zonder enige discussie ontstaan vlakke beslissingen die weinig voor de teamleden zullen betekenen. Dit brengt ons bij de derde frustratie: <b>commitment</b> van team leden, wat dus alleen ontstaat wanneer zij het gevoel hebben gehad dat hun mening ertoe doet, waarvoor wederom een warme omgeving nodig is waar discussie en debat aangemoedigd wordt. Wanneer je elkaar vertrouwd, en het toelaat om goede discussies te houden, accepteren teamleden het ook van elkaar wanneer ze op hun <b>verantwoordelijkheden</b> worden aangesproken. Je kan zelf natuurlijk alleen mensen op hun verantwoordelijkheden aanspreken wanneer je zelf geloofwaardig bent en je eigen afspraken nakomt (zie stap 1: vertrouwen creëren). Tot slot beschrijft Lencioni het belang van het belonen van team gedrag om de focus op <b>team resultaten</b> te verbeteren. Vier successen die behaald worden in het team en bespreek regelmatig wat voor het, en de organisatie als geheel, de belangrijkste doelstellingen zijn. Dit helpt het individu met tegenstrijdige doelstellingen te kiezen voor wat juist is: team voor individu.</p> <p>De pracht van deze piramide is dat concrete problemen die in teams spelen terug te brengen zijn naar een belangrijke basis: het vertrouwen tussen mensen. Vertrouwen dat mensen hun afspraken nakomen, vertrouwen dat mensen zich focussen op de resultaten voor de hele groep en niet voor hun persoonlijke</p>



	<p>geheime agenda. Vertrouwen dat iedereen zijn kennis en ervaring maximaal benut binnen elk samenwerkingsverband en te allen tijde voor zijn mening durft uit te komen.</p> <p>Behalve dat de inhoud enorm aanzet tot denken, is dit boek geschreven als een roman, wat het boek zeer toegankelijk maakt voor een groter publiek. Ik kan dit boek dan ook aan iedereen aanbevelen</p>
<p>Resultaat Merk</p>	<p>Zie uitleg vorige sheets</p> <p>Facilitator vraagt deelnemers excellijst met Lencioni- vragen te beantwoorden. Geeft na aanreiken persoonlijke invullijsten 'teambeeld', weggezet over de 5 fasen.</p> <p>Wat zegt dit ons als MT?</p>
<p>Wat te doen op elk niveau</p>	<p>Zie vorige sheets</p> <p>Wat te doen, op basis van uitkomst 'MT'?</p>
<p>Rol van de leider</p>	<p>Belang van leiderschap expliciteren:</p> <p>Per laag staat in kaart gebracht wat dit van een leidinggevende met voorbeeldrol vraagt.</p> <p>Facilitator vraagt aan een paar deelnemers welk aspect in het bijzonder hun aandacht heeft (vanuit leerdoel)</p> <p>In 2-tallen sparren over wat verstaan wordt onder kwetsbaarheid tonen/ passend conflictgedrag/ foute beslissing durven nemen (lef)/ coach/ scheidsrechter zijn/ boegbeeld zijn t.a.v. resultaat</p>
<p>Samenvatting Lencioni</p>	<p>Naslagwerk ligt paraat (T&amp;N)</p>
<p>Zo gewoon is een patroon</p> <p>Het herkennen en doorbreken van belemmerende patronen die verandering belemmeren.</p>	
<p>Wat is een systeem?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Een collectie relaties met onderlinge afhankelijkheid.</li> <li>Alle delen van het systeem beïnvloeden elkaar.</li> <li>Giericht op evenwicht en overleven, individuen zijn ondergeschikt aan deze systeemregel.</li> <li>De onderdelen van een systeem bewegen volgens een herkenbaar patroon.</li> <li>Patronen kunnen disfunctioneel zijn, maar zijn sterker dan de wil van het individu/afdeling.</li> <li>Deze patronen bewegen circulair: alles is een reactie op het voorgaande. Er is geen duidelijk startpunt.</li> <li>Patronen hebben de neiging zichzelf in stand te houden; het is een vicieuze cirkel!</li> </ul>	<p>Facilitator vraagt, nadat de deelnemers de sheet gelezen hebben, of zij patronen kunnen benoemen die hun eigen MT aangaat:</p> <p>Hoe zien deze eruit?</p> <p>Hoe effectief dragen deze patronen bij aan het teamresultaat vs welke patronen ondermijnen het teamresultaat vs samenwerken?</p>

<p>Actie - reactie</p>	<p>Verwachtingen managen Covey aangaande delegeren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gewenste resultaat vaststellen (geen methoden!)</li> <li>-Richtlijnen meegeven (mw op gang helpen)</li> <li>-Hulpmiddelen aanreiken</li> <li>-Verantwoordelijkheid vaststellen (prestatienormen en tijdstippen voor rapportage en evaluatie)</li> <li>-Gevolgen helder stellen: wat gebeurt er als een resultaat niet/wel wordt gehaald.</li> </ul>
<p>Kwaliteit neemt af</p>	<p>Tegenstrijdige doelstellingen; korte termijn versus lange termijn.</p>
<p>"Wet van bestuurlijke ellende"</p>	<p>Vicieuze cirkel</p>
<p>Opdracht</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ga in groepjes van 4-5 op zoek naar patronen binnen Arkin die verandering belemmeren.</li> <li>• Bepaal systeemgrens: team, afdeling, divisie of Arkin als geheel.</li> <li>• Creëer in steekwoorden een rond verhaal op de flip-over. Gebruik stiften, de post-its en schrijf meteen!</li> <li>• Benoem reacties: meer van het ene gedrag, leidt tot meer van het andere gedrag, net zo lang tot de cirkel opnieuw begint.</li> <li>• Beantwoord de volgende vragen:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wat is de winst van dit patroon, voor wat of wie?</li> <li>– Hoe houd jij dit patroon in stand?</li> <li>– Welke mogelijkheden zie jij om dit patroon te doorbreken?</li> </ul> </li> <li>• Je hebt 45 minuten voor start presentatie.</li> </ul>
<p>Samenwerking in MT</p> <p>De "zachte" kant van samenwerken</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is je eigen gebruiksaanwijzing?</li> <li>• Wat zijn ieders kwaliteiten en hoe maken we daar gebruik van?</li> <li>• Hoe ondersteunen we elkaar?</li> <li>• Hoe geven en ontvangen we feedback?</li> </ul>	<p>Reflectie op (deelnemers) De "zachte" kant van samenwerken</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is je eigen gebruiksaanwijzing?</li> <li>• Wat zijn ieders kwaliteiten en hoe maken we daar gebruik van?</li> <li>• Hoe ondersteunen we elkaar?</li> <li>• Hoe geven en ontvangen we feedback?</li> </ul>
<p>Samenwerking in MT</p> <p>De "harde" kant</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hoe nemen we besluiten?</li> <li>2. Arkinbreed denken: hoe doen we dat?</li> <li>3. Effectief en efficiënt vergaderen</li> </ol> <p>We beleggen 3x een mini- vergadering over deze agendapunten, met 3 x een andere voorzitter</p>	<p>Reflectie deelnemers op: De "harde" kant</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hoe nemen we besluiten?</li> <li>2. Arkinbreed denken: hoe doen we dat?</li> <li>3. Effectief en efficiënt vergaderen</li> </ol> <p>We beleggen 3x een mini- vergadering over deze agendapunten, met 3 x een andere voorzitter</p>

<p>Talent 8 / Quinn</p>	<p>Facilitator: Terugblik op rollen/ kwaliteiten deelnemers (Quinn Apollo 1) en dan link leggen met samenwerken: -Hebben we goed zicht op de kwaliteiten en talenten die binnen ons MT aanwezig zijn? -Maken we optimaal gebruik van deze kwaliteiten en talenten? -Reflecteren we structureel op onze leerdoelen vs hoe ervaren we het feedback geven aan elkaar en de stimulans door te gaan te leren (ve bepaalde ten doel gestelde rol)? Wat zijn onze valkuilen?</p>
<p>Concurrerende waarden Quinn</p>	<p>Zie vorige sheet</p>
<p>Opdracht</p>	<p>MT leden gaan elkaar feedback geven: Plakken op elke rug van een collega MT een post-it met Een tip: wat zou je je collega willen meegeven ter (verdere) ontwikkeling? En/of wat ter verandering of om mee te stoppen Een top: wat vind je van een collega een zeer gewaardeerde kwaliteit vs talent. Wat kan e/o wil je van hem/haar leren? Alle collega's komen aan bod: dienen over elke collega een tip en top te geven en te ontvangen.</p>
<p>Individuele leerdoelen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerken (Tuckman/ Lencioni)</li> <li>• Patronen doorbreken</li> <li>• Oppakken ontvangen feedback</li> </ul>	<p>Leerdoelen n.a.v. deze module Tav samenwerken/ effectieve teamplayer zijn Tav patronen</p>
<p>Evaluatie APOLLO 7</p>	<p>Tips en tops tav Apollo 7</p>
<p>APOLLO 9 Communiceren en beïnvloeden -2 Leiderschapsprogramma Arkin 2019 APOLLO 9 is een merkspecifieke module in de periode oktober 2019</p>	<p>Stoelen in een kring; tafels aan de kant Laptop aansluiten op beamer Eventueel muziek intro Presentielijst rond laten gaan N.B. Voorafgaand aan de module heeft overleg plaatsgevonden met de merkdirecties over de gewenste inhoud van de module per merk.</p>

<p><b>Programma APOLLO 9</b></p> <p>Tijdschema:          09:15 Welkom en programmatelichting          09:25 Ervaringen na APOLLO 8 en terugkoppeling uit werkgroepen          09:30 Verhalen 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 Informatie: theaterpart          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</p>	<p>Plenair: programma van de dag toelichten.          Het is de tweede module over Communiceren en beïnvloeden. De vorige keer (Apollo 5, voor de zomer) was een arkinbrede module. Deze keer is de module met het eigen merk, waardoor we veel specifieker kunnen ingaan op merkspecifieke en gedeelde casuïstiek. Ook kunnen we management-modellen die in eerdere modules voorbij zijn gekomen nog eens de revue laten passeren en toepassen op de actuele team-casuïstiek.</p>
<p><b>Omschrijving en leerdoelen</b></p> <p>Module APOLLO 9 richt zich op beïnvloedingsgedrag dat leidinggevenden kunnen vertonen. Na afloop van de module hebben de deelnemers geleerd hoe zij:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• in hun eigen merk veranderingen kunnen vormgeven en daarbij rekening kunnen houden met verschillende belangen en behoeften</li> <li>• verantwoordelijkheid laag in de organisatie kunnen leggen</li> <li>• weerstand kunnen voorkomen of kanaliseren</li> </ul> <p>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</p>	<p>Zie toelichting bij vorige slide.          De nadruk ligt op het vergroten van inzicht en versterken van vaardigheden</p>
<p><b>Plaats van de module in de leergang</b></p>	<p>Kort toelichten.          We zijn nu bijna 'klaar' met de leergang. De volgende module gaat over digitalisering en is van een andere "orde" dan de eerdere modules. Tijdens de slotmanifestatie blikken we nog eens terug op het geleerde in de gehele leergang.</p>
<p><b>Drie functionele rollen van de leidinggevende</b></p> <p><b>Managementrol</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiseren</li> <li>• Planen</li> <li>• Controleren</li> <li>• Belangen</li> <li>• Voorzorg bewaken</li> <li>• Medelen</li> <li>• Etc.</li> </ul> <p><b>Strategierol</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelen van visie en strategie</li> <li>• Uitrollen van visie en strategie</li> <li>• Formuleren van strategische maatregelen</li> <li>• Etc.</li> </ul> <p><b>Leiderschapsrol</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiveren van mensen</li> <li>• Betrokkenheid van mensen</li> <li>• Mogelijkheden creëren voor anderen</li> <li>• Etc.</li> </ul> <p>In deze module komt vooral deze rol aan bod</p>	<p>Idem als in eerdere modules</p>
<p><b>Rode draad in het programma</b></p> <p>Hoe sturen wij als Arkin-leiders en -managers met elkaar, zodanig dat we:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• onze medewerkers in een plezierig werkklimaat ruimte geven voor professionele en persoonlijke ontwikkeling, en tegelijkertijd</li> <li>• het spanningsveld met kwaliteitseisen, financiën en omgevingsdruk adequaat hanteren?</li> </ul> <p>Rode draad in het programma is het <b>managen van tegenstellingen/duoïciliteit</b> in een complexe context en het bevorderen van synergie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorbeelden van tegenstellingen staan op de volgende pagina</li> <li>• We sluiten zo veel mogelijk aan bij de herijkte strategie i.o. met als titel <b>Richting en Ruimte</b></li> </ul>	<p>Idem als in eerdere modules</p>
<p><b>Voorbeelden van tegenstellingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strategische dilemma's</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Arbeidsomvang/omzetniveau vs ambitie/haalbaarheid</li> <li>◦ Focus vs waaier van de dag</li> </ul> </li> <li>• <b>Financiële dilemma's</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Inhoud/haalbaarheid vs geld</li> <li>◦ Verrekenen vs delen</li> <li>◦ Behoudende vs. bedrijfsvoering</li> </ul> </li> <li>• <b>Synergie-dilemma's</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Positioneren vs samenwerken</li> <li>◦ Betang merk vs. betang Arkin</li> </ul> </li> <li>• <b>Belang medewerker vs. Arkin/merk</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Ruimte geven vs. hogedruk</li> <li>◦ Looslaten vs. strakke sturing</li> <li>◦ Veiligheid vs. vertrouwen</li> <li>◦ Persoonlijke ontwikkeling vs. productiviteit</li> <li>◦ Werkdruk vs. kwaliteit</li> <li>◦ Tempo vs. zorgvuldigheid</li> <li>◦ Waardering vs. productiedruk</li> </ul> </li> <li>• <b>3e echelon dilemma's</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Loyaaliteit naar 'boven' vs. naar 'beneden'</li> <li>◦ Etc.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Zie Apollo 5</p>
<p><b>Programma APOLLO 9</b></p> <p>Tijdschema:          09:15 Welkom en programmatelichting          09:25 Ervaringen na APOLLO 8 en terugkoppeling uit werkgroepen          09:30 Verhalen 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 Informatie: theaterpart          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</p>	<p>Plenair maken we een ronde langs de onderwerpen aangaande Communicatie en beïnvloeding, waar de deelnemers nader behoefte aan hebben en die betrekking hebben op actuele onderwerpen in het merk. Gezamenlijk bepalen we de agenda van de rest van de ochtend en de middag. De nadruk ligt op oefenen in verschillende werkvormen.</p>

<p><b>Beïnvloedingsstijlen</b></p> <p>Je gebruikt pure energie om de ander in beweging te krijgen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Overtuigen</li> <li>Ponen</li> </ul> <p>Je genereert energie bij de ander, zodat die zelf in beweging komt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Overbruggen</li> <li>Boeien</li> </ul>	<p>De volgende 7 sheets zijn in Apollo 5 reeds aan de orde geweest. Mochten er hiaten zijn of behoeften om dieper op bepaalde inzichten en vaardigheden in te gaan, dan kunnen de relevante modellen nogmaals worden behandeld. Welke modellen relevant zijn, wordt ingegeven door de ingebrachte casuïstiek. Ook kunnen modellen uit andere modules worden herhaald en toegepast.</p>
<p><b>Contact maken door vragen stellen</b></p> <p>Open vragen</p> <p>Gerichte vragen</p> <p>Keuze vragen</p> <p>Gesloten vragen</p> <p>Maak een keuze: Wie, wat, Wanneer, Waarom?</p> <p>A of B?</p> <p>Je of nee?</p>	<p>Zie vorige</p>
<p><b>Programma APOLLO 9</b></p> <p>Talen op richtlijnen passen naar behoefte</p> <p>09.15 Welkom en programmatoelichting</p> <p>09.25 Ervaringen na APOLLO 8 en terugkoppeling uit werkgroepen</p> <p>09.30 Vaststellen relevante casuïstiek uit het merk</p> <p>10.00 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes theorie</p> <p>10.45 Pauze</p> <p>11.00 Vervolg oefenen met casuïstiek</p> <p>12.00 Lunch</p> <p>13.00 Intermezzo: theateroptocht</p> <p>14.30 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes theorie</p> <p>15.00 Pauze</p> <p>15.15 Vervolg oefenen met casuïstiek</p> <p>16.45 Evaluatie en vooruitblik op APOLLO 10</p> <p>17.00 Afsluiting</p>	<p>Ontspanningsoefening alias programma de Lama's: met knipoog naar inhoud beïnvloedingsstijlen en communicatie. Begeleiding wordt verzorgd door externen (acteurs).</p>
<p><b>Programma APOLLO 9</b></p> <p>Talen op richtlijnen passen naar behoefte</p> <p>09.15 Welkom en programmatoelichting</p> <p>09.25 Ervaringen na APOLLO 8 en terugkoppeling uit werkgroepen</p> <p>09.30 Vaststellen relevante casuïstiek uit het merk</p> <p>10.00 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes theorie</p> <p>10.45 Pauze</p> <p>11.00 Vervolg oefenen met casuïstiek</p> <p>12.00 Lunch</p> <p>13.00 Intermezzo: theateroptocht</p> <p>14.30 Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes theorie</p> <p>15.00 Pauze</p> <p>15.15 Vervolg oefenen met casuïstiek</p> <p>16.45 Evaluatie en vooruitblik op APOLLO 10</p> <p>17.00 Afsluiting</p>	<p>Zie vorige</p>
<p><b>Omgang met weerstand</b></p> <p>Dokomen voor eigen ideeën</p> <p>Rekening houden met ideeën van de ander</p>	<p>Zie vorige</p>
<p><b>Roos van Leary</b></p> <p>TEGEN / BOVEN</p> <p>BOVEN</p> <p>TEGEN / ONDER</p> <p>ONDER</p> <p>SAMEN / BOVEN</p> <p>SAMEN</p> <p>SAMEN / ONDER</p>	<p>Zie vorige</p>
<p><b>Adoption Innovation Curve</b></p> <p>Innovators: 2,5%</p> <p>Early Adopters: 13,5%</p> <p>Early Majority: 34%</p> <p>Late Majority: 34%</p> <p>Laggards: 10%</p> <p>Impulsen Consulteren Relatief overtuigen Ouderhanden Mechtelwing</p>	<p>Zie vorige</p>
<p><b>Drie niveaus van communicatie: IPR</b></p> <p><b>Inhoud &gt; WAT</b> Wat doen we, wat willen we? Bijvoorbeeld: Informatieverzameling, besluitvorming Theorieën of deuren sluiten</p> <p><b>Procedure &gt; HOE</b> Hoe willen we met elkaar praten, hoe organiseren we het gesprek? Bijvoorbeeld: Debatprocedures en -uitgang, Besluitvormingsprocedures, Verantwoordelijkheid Het maken van afspraken</p> <p><b>Relatie &gt; WIE</b> Hoe gaan we met elkaar om? Interactie en gevoel Bijvoorbeeld: Vertrouwen, respect, Vertrouwen en non-verbale gedrag Hoe reguleren we de relatie? Wat ont A te het gesprek?</p>	<p>Zie vorige</p>

<p>Verwachtingen en behoeften van de ander</p>	<p>Zie vorige</p>
<p>Samenvatting verander-/lg-modellen</p>	<p>Deelnemers krijgen een samenvatting van leiderschaps- en managementmodellen mee op tweezijdig briefkaart formaat, bij wijze van geheugenopfrisser in bepaalde (gespreks-)situaties. Die briefkaart wordt hier toegelicht</p>
<p>Samenvatting gespreksmodellen</p>	<p>Zie vorige sheet; achterkant van de samenvatting</p>
<p>Programma APOLLO 9</p> <p>10:00 - 10:15: Inleidende presentatie naar aanleiding van de APOLLO 9</p> <p>10:15 - 10:30: Welkom en programmatelichting</p> <p>10:30 - 10:45: Ervaringen na APOLLO 8 en terugkoppeling uit werkgroepen</p> <p>10:45 - 11:00: Vertalen relevante casuïstiek uit het veld</p> <p>11:00 - 11:15: Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'</p> <p>11:15 - 11:30: Pauze</p> <p>11:30 - 11:45: Vervolg oefenen met casuïstiek</p> <p>11:45 - 12:00: Lunch</p> <p>12:00 - 12:15: Inleidende presentatie</p> <p>12:15 - 12:30: Oefenen met casuïstiek, afgewisseld met blokjes 'theorie'</p> <p>12:30 - 12:45: Pauze</p> <p>12:45 - 13:00: Vervolg oefenen met casuïstiek</p> <p>13:00 - 13:15: Evaluatie en vooruitblik op APOLLO 10</p> <p>13:15 - 13:30: Afsluiting</p>	
<p>Evaluatie APOLLO 9</p>	<p>Idem als in eerdere modules: wat ging goed, wat kon beter?</p>
<p>Vooruitblik APOLLO 10</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In APOLLO 10 gaan we verder met het onderwerp Digitalisering             <ul style="list-style-type: none"> <li>In het primaire proces (EPD, e-health, etc)</li> <li>In de bedrijfsvoering (omgaan met data en managementinformatie)</li> </ul> </li> </ul>	<p>Spreekt voor zich. In oktober 2019 is er meer zicht op de inhoud van Apollo 10 en wordt de toelichting verder gespecificeerd.</p>