

Leidinggeven als Professie

Programma module 1 – Leidinggeven in complexiteit

verzorgd door drs. Kees Tillema

Veel mensen verlangen naar werksituaties waarin vertrouwen, autonomie, loyaliteit en samenwerken centraal staan. Tegelijkertijd is voor velen de rauwe werkelijkheid anders: die kenmerkt zich door control(e), regels, procedures en allerhande gevoelsmatige beperkingen. Dat is het spanningsveld waarmee "de leider" vandaag de dag mee moet dealen. In deze dag gaan we onderzoeken wat dit eigenlijk in de praktijk betekent. We laten theorie en praktijk samenvallen en gaan vooral kijken naar het belang van de kleinst denkbare organisatie-eenheid: de conversatie.

De deelnemer ontwikkelt kennis en vaardigheden om de belangrijkste onderdelen van de complexiteitstheorie te kunnen interpreteren en toe te passen. Meer specifiek: de deelnemer raakt bedreven in het aanbrengen van (eigen, persoonlijke) nuances in de besproken onderdelen en is in staat om deze nuances te kunnen doorgronden van de eigen praktijk. Tenslotte ontwikkelt de deelnemer probleemoplossende vaardigheden door onderdelen van het aangereikte concept situatiespecifiek toe te passen.

Concreet: na de module:

- kan de deelnemer complexe werksituaties makkelijker ontrafelen;
- voelt de deelnemer zich meer comfortabel binnen complexe werksituaties;
- ervaart de deelnemer meer handelingsmogelijkheden binnen complexe werksituaties;
- heeft de deelnemer enkele nieuwe handvatten & inzichten voor zijn / haar eigen leiderschap.

09.00 uur *Welkom en kennismaking*

10.00 uur *Inleiding in de complexiteitstheorie*

11.00 uur *Pauze*

11.15 uur *Groepswerk: ontrafelen van een klassiek leiderschapsdilemma*

12.00 uur *Delen opbrengsten, conclusies en leerpunten*

12.30 uur *Lunch*

13.15 uur *Inleiding in de dualiteit tussen control en vertrouwen*

14.00 uur *Toelichten vier belangrijkste bijbehorende bewegingen in leiderschap*

14.15 uur *Mini Battle: een interactieve, energieke doch scherpe werkvorm om intelligentie en creativiteit te combineren*

16.00 uur *Conclusies en leerpunten delen*

16.30 uur *De belofte aan jezelf: uitwerken van de te nemen vervolgstappen*

17.00 uur *Afronding*

Programma module 2 – Betekenisvolle werkrelaties

verzorgd door drs. Ina Ahuis

In open werkculturen leggen leiders en leden op het juiste moment relevante ideeën, beelden, gedachten en gevoelens uit de onderstroom op tafel. Medewerkers durven te vertrouwen op wat ze ervaren en voelen zich uitgenodigd hardop te denken, zodat ze kunnen zeggen wat hen aanspreekt of waardoor ze juist afhaken. Verschil van mening wordt als waardevol gezien want de bedoeling is gebruik te maken van het potentieel van de groep. Als alle relevante informatie op tafel ligt, kunnen we de best mogelijke oplossingen kiezen en duurzame besluiten nemen.

De basisgedachte van deze module is dat onze medewerkers en wijzelf over het algemeen graag een goede bijdrage leveren in ons werk. Als we dat niet doen, is dat niet omdat we verkeerde intenties hebben, maar omdat we de situatie als lastig ervaren. In onze complexe werkelijkheid hebben we voortdurend te maken met dilemma's en tegenstellingen. Vanuit deze onderstroom geven we onszelf opdrachten iets wel of niet te doen. Met name in lastige situaties doen we dat niet altijd op een behulpzame manier en belanden we, ongewild, in onproductieve patronen. De paradox is dat we er als het ware zélf voor zorgen dat we dáár komen waar we níet willen zijn.

Het helpt in dergelijke situaties weinig om eerdere pogingen te herhalen, het gewenste gedrag in mission statements op te schrijven of afspraken alsmáar opnieuw te maken. Het helpt wel om inzicht te krijgen in wat we over het algemeen als lastig ervaren en hoe we productief overleg in de weg staan.

In deze module zie je wat het van jou als leider vraagt om open werkculturen te stimuleren. We werken met inzichten vanuit organizational learning, systemisch werk, deep democracy, antropologie en breinonderzoek. Je krijgt concrete handvatten om te interveniëren in lastige situaties en de besluitvorming in te richten. Er is daarbij veel ruimte voor eigen casuïstiek. Met hulp van opdrachten en vragen tijdens de module kun je je eigen leerlijn verder verkennen en de inzichten vertalen naar de eigen werksituatie.

DAG 1

09.00 uur Inchecken

09.15 uur Introductie

10.15 uur Onderstroom in organisaties: verschillen zijn handig en lastig (introductie en korte oefeningen)

11.30 uur Oefening over inconsistent gedrag en onderliggende belangen

13.00 uur Lunch

14.00 uur Framing in organisaties: introductie en oefening aan de hand van eigen casus

15.30 uur Verschillen benutten met pleiten en onderzoeken: introductie en oefening

17.00 uur Uitchecken

DAG 2

09.00 uur Inchecken

09.30 uur Spanningsvelden: introductie en oefening

11.00 uur Intervenieren in groepen: introductie en oefening aan de hand van eigen casus

13.00 uur Lunch

14.00 uur Besluitvorming: introductie en oefening

15.15 uur Reflectie en actie

16.15 uur Persoonlijke leerlijnen: groepsgesprek

17.00 uur Uitchecken

T

Programma module 3 – Ingrijpen in lastige samenwerkingsrelaties

verzorgd door Fem Verhoeven MSc

Het thema van deze module is het interveniëren in lastige samenwerkingsituaties, opdat er weer een beweging ten goede op gang kan komen.

Wat doe je als de onderlinge samenwerking veel energie kost of zelfs onttaardt in een (sluimerend of openlijk) conflict? Veel benaderingen die gericht zijn op het oplossen van dit soort vraagstukken hanteren een individuele psychologische bril; met deze bril kijk je naar persoonlijkheden die niet matchen, naar lastige karaktereigenschappen van mensen of naar hun te kort schietende competenties.

In deze module maak je kennis met de 'systeembril'. Met de systeembril neem je afstand van individuele eigenschappen van mensen en richt je je blik op hun onderling relaties en op de context waarin zij met elkaar verkeren. Hoe houdt men elkaar gevangen in patronen die een goede samenwerking in de weg zitten? Hoe belemmeren paradoxale verwachtingen en niet werkende spelregels een goed samenspel? Een systemisch perspectief maakt je opmerkzaam op improductieve herhalingen en verlamrende interactiepatronen.

Ook zie je tijdens deze module een aantal interventietechnieken die gericht zijn op het doorbreken van patronen en het experimenteren met initiatieven die de samenwerking kunnen verbeteren.

<i>09.00 uur</i>	<i>Welkom en toelichting op het programma</i>
<i>09.15 uur</i>	<i>Introductie: interactieve inleiding op het systeemtheoretische gedachtengoed en de praktische vertaling daarvan in leiderschap</i>
<i>10.15 uur</i>	<i>Koffiepauze</i>
<i>10.30 uur</i>	<i>Werken in subgroepen: het maken van een triade-analyse van een samenwerkingsvraagstuk in de eigen werksituatie</i>
<i>11.30 uur</i>	<i>Plenaire terugkoppeling en methodische verdieping</i>
<i>12.30 uur</i>	<i>Lunch</i>
<i>13.30 uur</i>	<i>Systemische interventies: instructie en oefenen in subgroepen</i>
<i>14.30 uur</i>	<i>Plenaire terugkoppeling en methodische verdieping</i>
<i>15.00 uur</i>	<i>Koffiepauze</i>
<i>15.15 uur</i>	<i>Film (2 x 15 minuten) met kijk- en interventieopdracht</i>
<i>17.00 uur</i>	<i>Reflectie en afronding</i>
<i>17.30 uur</i>	<i>Einde</i>

Programma slotseminar

verzorgd door Joost de Jeu MA(ed), Reineke Kins, Mieke Klijn, Marjon Leevers MSc, drs. Gerni Luttikhuis, drs. Ale Riedstra, drs. Marcel Wijn

Tijdens dit slotseminar ontmoeten de verschillende subgroepen die simultaan de LAP volgen elkaar.

De doelstellingen van deze bijeenkomst zijn als volgt:

- Bestendigen van de leerinhoud uit eerdere modules;
- Gemeenschappelijke oefeningen met het toepassen van complexiteitsdenken op de eigen praktijk;
- Kruisbestuiving tussen bestuurlijke lagen om:
 - o Een gemeenschappelijk kader en taal te creëren om met complexe problematiek binnen het ziekenhuis om te kunnen gaan;
 - o Interactie tussen deze bestuurlijke lagen binnen het ziekenhuis te verbeteren;
- Afstemming van het intervisietraject dat na het slotseminar start.

09.00 Welkom + toelichting op de dag

09.30 Wrap up LAP module 1, 2 en 3

11.15 Pauze

11.30 Meervoudig kijken carousel

13.00 Lunch

14.00 Dialoogwandeling

15.45 Gezamenlijke afronding

16.30 Borrel

Docenten

Drs. Ina Ahuis, adviseur/trainer, Ahuis Organisatieontwikkeling

Joost de Jeu MA(ed), trainer/adviseur leiderschapsontwikkeling, Wenckebach Instituut voor Onderwijs en Opleiden UMCG

Reineke Kins, trainer/coach, Wenckebach Instituut voor Onderwijs en Opleiden UMCG

Mieke Klijn, adviseur/trainer/coach, Mieke Klijn advies training coaching

Marjon Leever MSc, adviseur/coördinator leiderschapsontwikkeling, Wenckebach Instituut voor Onderwijs en Opleiden UMCG

Drs. Gerni Luttkhuis, individueel, team- & organisatiecoach

Drs. Ale Riedstra, oprichter/eigenaar ALE BV – partner in leadership & team development

Drs. Kees Tillema, directeur & organisatieadviseur bij Het Zuiderlicht Managementadviseurs / kerndocent Management Accounting & Control, Rijksuniversiteit Groningen / bedrijfskundige / bedrijfseconoom

Fem Verhoeven MSc, eigenaar/adviseur De Samenwerkingspraktijk

Drs. Marcel Wijn, eigenaar Wijn Organisatieadvies