**Training Persoonlijk Leiderschap en Taakdelegatie voor Verzekeringsartsen UWV**

**Uitgangspunten leidinggeven en kapstok van de training:**

* **Definitie:** Leidinggeven is beïnvloeden van gedrag om een doel te bereiken.
* **Rollen in leidinggeven:**

**1. Leider**: de leidinggevende geeft richting aan zijn mensen. Hij stelt de juiste doelen vast. Hij wijst hen de weg, houdt hen op koers en motiveert en stimuleert hen om dit samen met hem te doen. Hij is integer en neemt op betrouwbare en ethische wijze zijn besluiten.

**2. Manager**: de leidinggevende is gericht op het efficiënt organiseren van de inzet van capaciteiten. Hij coördineert en plant mensen, middelen en taken om zo efficiënt mogelijk invullen te geven aan de doelen.

**3. Coach**: de leidinggevende stimuleert de ontwikkeling van mensen of een team. Hij is gericht op vergroting van hun expertise, taakvolwassenheid en professionele groei. Hij stimuleert de verantwoordelijkheid voor ontwikkeling en zelflerend vermogen bij zijn mensen.

* **Instrumenten;**

1. Organisatiedoelstellingen-teamdoelstellingen-individuele doelstellingen
2. Functioneel kader: functieprofiel, Juridisch Kader Taakdelegatie, HR-cyclus
3. Rolflexibiliteit als leidinggevende
4. Drijfveren en waarden
5. Kwaliteiten en valkuilen
6. Communicatie-repertoire: communicatiestijlen Insights Discovery, CTI, Motiverende Gespreksvoering, Coachend leidinggeven, ontwikkelgericht Feedback geven en ontvangen

|  |
| --- |
| **PROGRAMMA**  **DAG 1 9.30-17.00: Jouw persoonlijk leiderschap in beeld; wie ben ik, wat drijft me en hoe communiceer ik als leidinggevende?**  **ROL: LEIDER** |

**Voorbereidingsopdrachten:**

1. Bereid een presentatie voor van max. 5 minuten rondom de vragen: ” Wat inspireert mij in mijn werk, welke leider inspireert mij, en wat wil ik in mijn persoonlijk leiderschap belangrijk gaan maken?’ Vorm Pecha Kucha
2. Denk voorafgaand aan de 1e trainingsdag na over jouw leerdoelen voor deze training; wat wil je versterken, wat wil je ontwikkelen en in welke praktijksituaties wil je effectiever zijn als leidinggevende?

|  |
| --- |
| **OCHTEND** |

9.30-10.00 Introductie, kennismaking met elkaar, programmatoelichting, werkafspraken maken en leercontract sluiten.

**Kader Leidinggeven: LMC model met 3 rollen in leidinggeven: Leider, Manager en Coach**

Korte uitleg van de theorie en de rollen aan de hand van 3 flaps. Deze vormen ook de kapstok voor de training:

Dag 1: Leider

Dag 2: Coach

Dag 3: Manager-Leider-Coach

10.00-10.45 **Presentaties:** Wie ben ik als leider?

* 5 min presentatie en 3 min feedback. Cursisten schrijven feedback op geeltjes aan de hand van reflectievragen:

1. Wat roept hij/zij bij je op/wat valt op (1e indruk)
2. Wat drijft hem/haar?
3. Wat zou je van hem/haar kunnen leren?
4. Welke valkuil vermoed je/hoor je bij hem/haar?

10.45-11.00 Pauze

11.00-12.00 **Presentaties** vervolg

12.00-12.30 **Johari-venster:** korte toelichting theorie

**Feedback**-receptie:

* Cursisten wisselen de feedbackpost uit in een staande receptie en lichten deze aan elkaar toe.
* Ter afronding schrijven ze hun eye-openers in een van de segmenten van het Johari-venster op een eigen flap. Deze flap dient als levend document waarop de cursisten hun leerwinst bijhouden en als reflectiestation in de training.

12.30-13.30 Lunch

|  |
| --- |
| **MIDDAG** |

13.30 – 13.45 **LMC model met 3 rollen in leidinggeven: Leider, Manager en Coach**

Korte uitleg rollen waarna de cursisten in tweetallen deze opdracht maken:

* Bespreek met elkaar wat je goed afgaat per rol: schrijf dit op groene post-it (+ naam)
* En waar ligt voor mij nog winst? Schrijf dit op de rode post-it
* Plak de post-its op de betreffende flap

13.45- 15.00 **Communicatiestijlen (Insights Discovery)**

Herkenning van de vier stijlen met flapkeuze en/of demonstratie van de trainer

* Toelichting trainer op de 4 stijlen. De cursisten kiezen de flap met de stijl die ze het beste herkennen bij zichzelf.
* Toelichting op de assen: introvert - extravert, denken – voelen
* Flappencarrousel: cursisten noteren in vlot tempo:
  + valkuilen van de diverse stijlen
  + voor- en afkeuren in de communicatie van de stijlen
  + welke (leer)behoeften en drijfveren zijn kenmerkend voor de diverse stijlen.
* Cursisten staan stil bij hun Insights Discovery profiel: Welke inzichten zijn waardevol? Welke vragen zijn er?

15.00-15.15 pauze

15.15-16.00 **Waarden/drijfveren** Waardenkaartspel (van Bewezen Effect)

Kaarten op tafel (of op papier): cursisten noteren de 3 belangrijkste waarden voor zichzelf

* Relatie van waarden met de voorkeursstijl.
  + In hoeverre is het congruent met elkaar?
  + Waar wel het geval en waar nog winst te halen/schuurt het?
  + Wat komt overeen of juist niet met de presentatie in het ochtenddeel?

16.00-16.30 **Aanscherpen leerdoelen met Motiverende Gespreksvoering (MGV)**

* Cursisten interviewen elkaar aan de hand van specifieke coachvragen (DARN CAT) uit MGV om elkaars leerdoel te concretiseren. Ze noteren hun concrete leerdoel op hun persoonlijke flap.

16.30-16.45 **Wrap up: L.E.S.** Lessons learned/ Eye-openers/ Stof tot nadenken

* Korte terugblik op de dag en vooruitblik op dag 2.
* Cursisten formuleren waar ze de komende tijd mee aan de slag gaan.

16.45-17.00 **Leren in de praktijk**

* Toelichting doe- en reflectie-opdrachten en afronding.
* Kies een collega waar je de doe- en reflectie-opdracht mee gaat doen en maak alvast een afspraak met elkaar.

17.00 **Einde**

**Doe- en Reflectie-opdracht voor de praktijkperiode voor dag 2**

Opdracht: bespreek de uitkomsten met een cursist uit de training en help elkaar bij de volgende stap. Mail je reflectie, antwoorden op de vragen en je acties naar de trainer in een kort reflectieverslag

**Leiderschap:**

1. Kijk je presentatie met en zonder geluid terug. Wat valt op? Neem ook je feedback nog eens door.

**LMC:**

1. In welke rol wil je meer investeren en hoe ga je dat aanpakken?

**Insights Discovery profiel en Communicatiestijlen:**

Lees je profiel nog eens door en laat deze eventueel ook door anderen lezen die jou kennen.

1. Kwaliteiten: Waar komen ze voldoende tot uiting? Waar meer effectief in te zetten?
2. Valkuilen: waar kan/moet ik op de rem? Welke andere kleur ondersteunt mij daarbij en hoe?
3. Welke stijl roept sympathie of allergie op?
4. “Behandel zoals de ander behandeld wil worden”. Wat betekent dit voor mij? Bij welke stijlen gaat dit makkelijk. Bij welke kost me dit meer moeite?
5. Welke stijlen herken ik bij mijn teamleden waar ik leiding aan geef?
6. Welke drijfveren en behoeften zijn voor hen belangrijk?

**Leerdoel:**

1. Wat ga je (meer/minder) inzetten om je leerdoel(en) te bereiken?
2. Wat was het effect van je actie?

|  |
| --- |
| **DAG 2 9.30-17.00 Coachend leiderschap; hoe halen we als team het beste uit elkaar en hoe ben ik effectief in gesprek?**  **ROL: COACH**  **OCHTEND** |

**Voorbereidingsopdrachten:**

NB: dit zijn de doe-en reflectie-opdrachten na dag 2

9.30-9.45 Introductie, programmatoelichting, herijken samenwerkingsafspraken/leercontract.

9.45-10.45 **Opbrengst doe-en reflectie-opdracht en praktijkexperimenten. Focus voor vandaag**

* Ochtendreceptie 20 minuten: ga met tenminste 2 cursisten het gesprek aan over:

1. Wat heb je geleerd en toegepast?
2. Waar ben je tevreden over?
3. Waar wil je vandaag aan werken?

**Theorie C-T-I** (Contact-Transparantie-Interactie)**:** succesfactoren in communicatie in coachend leiderschap

* Trainer licht korte theorie toe aan de hand van de ervaringen en terugkoppeling uit de ochtendreceptie.
* Koppeling naar de praktijk: hoe komt dit terug in je gesprekken en samenwerking met je team?

**Techniek Bekrachtigen** uit MGV: opbouw van zelfvertrouwen en stimuleren gewenst gedrag door erkenning en waardering.

* Oefening: geef de 2 cursisten die je net gesproken hebt een compliment volgens de techniek van Bekrachtigen. Welk compliment heeft het meeste effect op de ander en waarom?
* Koppeling naar de eigen praktijk: hoe kun je dit benutten in de communicatie met je team/SMV/MS?

10.45-11.00 pauze

11.00-12.00 **Beïnvloeden van gedrag: aansluiten bij de voorkeursstijlen.**

* Oefening Kleurencaroussel: oefening in gespreksvoering met de voorkeursstijl die het verst van de cursist afstaat. Wat heeft de ander nodig van jou om te kunnen veranderen/bewegen naar het gewenste doel?
* Koppeling naar eigen praktijk: hoe kun je dit benutten in de communicatie met je team/SMV/MS?

12.00-13.00 lunchpauze

|  |
| --- |
| **MIDDAG** |

13.00-14.30 **Beïnvloeden van gedrag: feedback geven en ontvangen:**

* Theorie feedback geven en ontvangen:

1. Oordeelsvrij observeren
2. Feedback geven en ontvangen in stappen
3. Feedback geven vanuit de voorkeurstijl

* Observatie-oefening:; ik zie, ik zie wat jij niet ziet….! Observeren-Interpreteren-Oordelen
* Eigen praktijk: de cursisten oefenen eigen feedbacksituaties aan de hand van de theorie in 3-tallen waarbij ze wisselen van rol; observator, feedbackgever en feedbackontvanger. Na elke feedbackronde evalueren ze wat goed werkte en waarin ze kunnen verbeteren en delen tips en adviezen.

14.30-14.45 **Reflectie**:

* De cursisten noteren op hun flap de inzichten en tips die waardevol zijn voor hun praktijk.

14.45-15.00 pauze

15.00-16.30 **Beïnvloeden van gedrag: coachend leidinggeven en het coach gesprek**

* Ervaringsoefening D.I.P.-D.I.M.: het effect van denken in problemen en denken in oplossingen.
* Theorie: coachmodel
* Koppeling naar de eigen praktijk: elkaar coachen op praktijkdilemma’s aan de hand van het coachmodel.

16.30-16.45 **Wrap up met L.E.S.** Lessons learned/ Eye-openers/ Stof tot nadenken

* Korte terugblik op de dag en vooruitblik op dag 2. Cursisten formuleren waar ze de komende tijd mee aan de slag gaan. Ze schrijven hun leerwinst en actiepunten op hun flap.

16.45-17.00 **Leren in de praktijk**

* Toelichting doe- en reflectie-opdrachten en afronding.
* Cursisten kiezen een collega waarmee ze de doe- en reflectie-opdracht mee gaan doen en maken alvast een afspraak met elkaar.

17.00 **Einde**

**Doe- en Reflectie-opdracht voor de praktijkperiode voor dag 3**

* Opdracht: bespreek de uitkomsten met een cursist uit de training en help elkaar bij de volgende stap. Mail je reflectie, antwoorden op de vragen en je acties naar de trainer in een kort reflectieverslag (max 1 A4).
* Oefen met in elk geval 2 van de technieken met jouw SMV/MS.

**Feedback geven en ontvangen en Communicatiestijlen**

1. Geef feedback aan je SMV/MS volgens de stappen. Sluit daarbij aan bij de communicatiestijl van de ander.
2. Vraag feedback aan je SMV/MS:
   1. Hoe ervaar je mijn stijl van leidinggeven?
   2. Wat moet ik vooral zo houden?
   3. Wat zou ik meer/minder mogen doen?
   4. Hoe haal ik het beste in jou naar boven en jij het beste in mij?

**Coachmodel**

1. Oefen met het coachmodel in een gesprek met je SMV/MS.
2. Wat levert het op?

**Leerdoel:**

1. Wat ga je (meer/minder) inzetten om je leerdoel(en) te bereiken?
2. Wat was het effect van je actie?

* **Voorbereiding voor dag 3:**

Welke dilemma’s ervaar je als leidinggevende in de communicatie met en de aansturing van je SMV/MS?

|  |
| --- |
| **DAG 3:**  **9.30-17.00 Jouw leiderschap in actie; hoe geef ik resultaat- en ontwikkelgericht leiding aan mezelf en anderen?**  **ROL: MANAGER-LEIDER-COACH**  **OCHTEND** |

**Voorbereidingsopdrachten:**

NB: dit zijn de doe-en reflectie-opdrachten na dag 2

9.30-9.45 Introductie, programmatoelichting, herijken samenwerkingsafspraken/leercontract.

9.45-10.15 **Levende groep:**

* Cursisten gaan in gesprek over het thema: wat heb ik uitgeprobeerd en geleerd tussen dag 2 en nu? En wat is mijn focus voor vandaag?

10.15-11.00 **VA en Taakdelegatie**: verkenning spanningsveld en dilemma’s d.m.v. *Over De Streep*

* Doel: verkenning Juridisch kader

Vijf pittige stellingen rondom dilemma’s om het gesprek hierover met elkaar te voeren:

1. Een SMV mag een anamnese afnemen.
2. Een SMV moet precies doen wat ik wil.
3. Ik vertrouw 100% op het oordeel van mijn SMV.
4. Klachten over mijn SMV/MS van andere teamleden zijn niet mijn zorg.
5. Ik als VA ben altijd beschikbaar om een klantgesprek over te nemen.

* Plenaire reflectie:

1. Vanuit welke afwegingen over mezelf en over mijn team geef ik leiding?
2. Waarin kan ik als leidinggevende groeien?

11.00-11.15 pauze

11.15-12.15 **Theorie HR-gesprekscyclus:**

* klassieke HR-cyclus of Het Goede Gesprek?
* UWV-doelstellingen-Teamdoelstellingen-Individuele doelstellingen
* Transparante resultaat- en ontwikkelafspraken als basis

**Teamscan op resultaat en ontwikkeling:**

Cursisten maken aan de hand van de matrix op de assen van Skill en Will (Situationeel Leidinggeven) een teamanalyse op taakvolwassenheid en ontwikkelbehoefte/noodzaak.

1. Wat gaat goed en kan meer worden ingezet?
2. Waar ligt winst en is ontwikkeling gewenst?
3. Wat is nodig om het beste uit elkaar te halen?
4. Hoe pakken we dat aan en wat spreken we met elkaar af?

12.15-12.30 **Reflectie:**

* Cursisten noteren op hun flap de inzichten en tips die waardevol zijn voor hun praktijk.
* Cursisten maken een keuze waar ze in het middag gedeelte mee gaan oefenen.

12.30-13.30 lunchpauze

|  |
| --- |
| **MIDDAG** |

13.30-14.45 **Oefenen met gesprekken/Open ruimte**

Cursisten maken op basis van hun leerwens een keuze voor een gespreksituatie uit de praktijk en zetten de geleerde technieken in. Ze geven elkaar feedback en tips en helpen elkaar hun doelen te bereiken.

14.45-15.00 pauze

15.00-15.45 **Vervolg Oefenen met gesprekken/Open ruimte**

15.45-16.30 **Collegiale intervisie:**

* Welke dilemma’s in leidinggeven spelen nog?
* Waar wil je informatie en advies op in het kader van je leerdoel en je praktijk?

16.30-16.45 **Wrap up met L.E.S.** Lessons learned/ Eye-openers/ Stof tot nadenken

* Korte terugblik op deze dag en de training.
* Cursisten spreken uit wat de training ze heeft gebracht en wat ze de komende periode gaan inzetten in de praktijk.
* Evaluatie

16.45-17.00 **Leren in de praktijk**

* Toelichting borgingsopdracht en actieplan.
* Cursisten kiezen een collega-deelnemer waar ze deze opdracht mee gaan doen en maken alvast een afspraak met elkaar.

17.00 **Einde**

**Borgingsopdracht en actieplan na dag 3**

1. Bespreek met je collega-cursist hoe je je leerwinst uit de training blijvend kunt inzetten.
2. Plan een gesprek met je leidinggevende over de opbrengst van de training en maak afspraken over wat jij nodig hebt voor jouw ontwikkeling en leerdoelen.