



## MUZE IN LEIDERSCHAP XVII

### 'DE PARADOXEN VOORBIJ',

PRODUCT VAN BUREAU SCHIJF,

PARTNER IN LEIDERSCHAP

*"Er is niets zo krachtig als werkelijke vriendelijkheid  
en niets zo vriendelijk als werkelijke kracht"*

**Persoonlijk leiderschap:** *hoe zorg ik dat ik in balans en krachtig blijf? Waarmee voed ik mijn autonomie en win ik aan invloed?*

**Spelen met paradoxen:** *spanning is gezond. Hoe maak ik ruimte voor mezelf en anderen, zodat verschillen in drijfveren en belangen goed worden benut?*

**Synergie creëren:** *hoe realiseer ik een context voor effectieve en creatieve teams?*

**Verankering van leiderschap:** *welke bronnen heb ik in me om blijvend inspirerend en onafhankelijk te kunnen beïnvloeden?*

### VOOR WIE ?

'Muze in Leiderschap' is een leergang voor procesregisseurs zoals managers, (beleids)coördinatoren en projectleiders die:

- hun autonomie en de effectiviteit van hun medewerkers, teamleden en collega's willen versterken
- inzicht willen krijgen in de kracht en beperkingen van eigen zienswijzen, rolopvatting en stijl, en hun repertoire willen vergroten
- processen willen sturen op een manier die leidt tot synergie en meerwaarde voor de samenleving.

### WANNEER?

Vanaf april 2018, zie de praktische gegevens op bladzijde 6.

## 'MUZE IN LEIDERSCHAP': HET LEERTRAJECT

### ALGEMEEN

'Muze in Leiderschap' is een traject waarin de deelnemers goed zicht en greep krijgen op het eigen leiderschap. Het helpt hen de interne sturing te versterken en mede daarmee effectief de dynamiek van zichzelf en van processen te beïnvloeden. Een aantal essentiële leiderschapskwaliteiten komt aan de orde; deze worden al werkend verder ontwikkeld. Voorbeelden zijn: de rug recht houden in intimiderende situaties, bezield stellen en empathisch vragen. De casuïstiek uit de werkpraktijk van de deelnemers biedt een rijke bron aan materiaal voor het experimenteren, in rollenspelen en interactiedrama, met stijlen die op cruciale dimensies van elkaar verschillen. Geleide fantasieën (visioning) versterken de interne sturing door het vergroten van het bewustzijn van ieders kernkwaliteiten, persoonlijke drijfveren en waarden. Geleerd wordt om gevoelig te worden voor die van anderen. De inhoud en opbouw van het traject werken fundamenteel, praktisch en integrerend, met als resultaat dat de deelnemers grote stappen in hun ontwikkeling zetten, en voldoende inzichten en ervaringen hebben opgedaan om zelfstandig verder vorm te geven aan het leiderschap.

### VIER MODULES

De modules bieden invalshoeken om de autonomie als leider te vergroten en te ervaren hoe je ruimte en perspectief kunt creëren in lastige of strategisch belangrijke situaties. In de eerste module staat **het persoonlijk leiderschap** centraal. De intake daaraan voorafgaand leidt tot een scherpe focus voor het onderzoek naar drijfveren, het in stelling brengen van kwaliteiten en het loslaten van niet meer effectief gedrag. De modules twee en drie zijn gericht op de functionele aspecten van het leiderschap: in de tweede module - **'spelen met paradoxen'** - ervaart de manager het effect van diametraal anders reageren dan hoe deze geneigd is te doen. Hij of zij krijgt inzicht in polaire waarden-oriëntaties in organisaties en tussen mensen, en leert deze te benutten. De derde module - **'synergie creëren'** - is gericht op het vergroten van de effectiviteit en beïnvloedingsruimte van zichzelf en de medewerkers. Kernbegrippen zijn 'bezield stellen' en 'empathisch vragen'. In de vierde module - **'de verankering van het leiderschap'** - tenslotte, worden inzichten en vaardigheden aangescherpt en geïntegreerd in 'bronnen van leiderschap': hoe kan ik blijvend, vanuit mijn eigen autonomie, verandering en ontwikkeling initiëren en faciliteren.

### DE INBEDDING

*Individuele thema's:*

In de intake wordt de richting aangegeven waarin de deelnemer zich wil ontwikkelen. Voor de een is dat bijvoorbeeld krachtiger sturen zonder de verbinding met medewerkers te verliezen, voor de ander juist het vermogen zich te verplaatsen in de ander zonder aan daadkracht en resultaatgerichtheid in te boeten. Vaak gaat het om zichtbaarder zijn, op een vanzelfsprekende manier overtuigend zijn. In module 1 wordt onder andere de moeite die ieder daarmee heeft onderzocht. Gedurende het traject wordt met deze thema's geëxperimenteerd en ervaart men de werking van groei in kracht en invloed, waardoor ook de mogelijke angst wordt gerelativeerd die veelal met leiderschapontwikkeling gepaard gaat.

*De opdracht die de manager zich stelt:*

In module 1 komt aan de orde wat de deelnemer over een half jaar bereikt wil hebben met diens directie of afdeling. Hierbij worden nadrukkelijk de organisatie- en maatschappelijke context betrokken. De casuïstiek in de modules 2 en 3 is hieraan gerelateerd, evenals het 'stellend en inspirerend' presenteren. Tussen de modules vinden intervisiebijeenkomsten plaats. Hierin krijgt iedere deelnemer een dagdeel voor het uit- en omspitten van een voor diens opdracht belangrijk probleem.

*Concreet en op maat:*

Het intakegesprek, de casuïstiek, intervisiebijeenkomsten en de follow-up zorgen er voor dat wat in het leertraject gebeurt, gestuurd wordt door de deelnemer, en ingebed blijft in de dagelijkse werkpraktijk. De tijdspanne tussen de modules geeft de gelegenheid nieuwe stijlen uit te proberen en hierop in de bijeenkomsten feedback te krijgen. Met de input die in de modules plaatsvindt ontstaat zo een spannende en zorgvuldige combinatie van 'fundamenteel en aards' werken.

*Conceptuele inbedding*

Het boek 'Persoonlijk meesterschap in management' van Robert Quinn gaat nadrukkelijk in op polaire waarden in organisaties. Hij geeft aan dat spanning tussen mensen en belangen lastig is, maar er hoort te zijn. Een praktische uitwerking daarvan, en geënt op de Nederlandse bestuurlijke situatie is het boek 'Verbindend Leiderschap' van Harrie Aardema: (geschreven in opdracht van het ministerie van BZK). Dit komt in module 2 aan de orde. 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap' van Stephen Covey blijkt een inspiratiebron om ervaringen te integreren (module 4). Genoemde auteurs bieden mogelijke 'plattegronden' om verder vorm te geven aan de eigen leiderschapontwikkeling.

## **MODULE 1      PERSOONLIJK LEIDERSCHAP**

*Hoe kan ik in balans en krachtig blijven en hoe zorg ik ervoor en dat ik mijn voornemens ook daadwerkelijk uitvoer?*

Aandacht voor:

- inzicht in waarden en visies die voor jou essentieel zijn
- het ervaren en benutten van je kwaliteiten
- het formuleren, herformuleren en verder aanscherpen van je focus
- inzicht in de balans tussen presteren en verbonden blijven met jezelf
- lichamelijke in- en ontspanning als voorwaarde voor effectiviteit
- experimenteren met gedrag: loslaten van gedragsvarianten die hun waarde hebben verloren, en ervaren dat er meer mogelijk is
- opruimen van zaken die je dwars zitten
- 'Magic Shop': waar wil je je verder in ontwikkelen? Wat is de 'prijs' die je daarvoor moet betalen?

## **MODULE 2      SPELEN MET PARADOXEN**

*Hoe zet ik een lastige situatie om in een creatieve. Hoe zorg ik voor verbinding tussen 'resultaat' en 'mens' en tussen 'feit' en 'visie'?*

Aandacht voor:

- de eigen managementstijl en hoe deze samenhangt met drijfveren, waarden en werkelijkheidsbeleving
- polaire waardenoriëntaties in organisaties en het benutten en hanteren van de verschillen in kwaliteiten en – soms rigide - stijlen tussen mensen
- paradoxaal bewegen: het effect ervaren van het tegenovergestelde doen van hoe je geneigd bent te doen

Deelnemers leren het effect van het onderscheid – 'de dans' - tussen 'bezielt stellen – empathisch vragen'. Vaak is men vertrouwd met een van beide stijlen. De onderscheidende kracht van deze twee benaderingswijzen wordt door veel oefenen ervaren. Casuïstiek van de deelnemers levert hiertoe een rijke bron.

### **MODULE 3 SYNERGIE CREËREN**

*Hoe creëer ik een context voor effectieve en creatieve teams?*

Aandacht voor:

- de sturende visie: hoe zorg ik voor synergie en maak ik de spanning tussen de huidige en gewenste werkelijkheid creatief.
  - 'bezield stellen': de kracht van beïnvloeding vanuit eigen waarden en visie
  - motiveren: inspelen op drijfveren en kwaliteiten van anderen
- De casuïstiek wordt geboden uit het feitelijk 'gewenst resultaat' dat iedere deelnemer voor de eigen afdeling/directie voor ogen heeft en de sturingsvragen die daarmee samenhangen. Een presentatie wordt gehouden als instrument om medewerkers te inspireren verantwoordelijkheid te nemen voor dit gewenste resultaat.

Gastdocent: Bart Spijkerboer (dramadocent en trainer theatersport)

### **MODULE 4 VERANKERING VAN HET LEIDERSCHAP**

*Welke mogelijkheden heb ik in me om blijvend inspirerend en onafhankelijk leiding te geven? Wat doe ik als het contact met dat wat mij inspireert, blokkeert?*

*'Café Muze'*

Naar behoefte en op het scherp van de snede ieders persoonlijke leiderschapsvragen verder uitdiepen. Thema's zijn onder meer 'spelen met paradoxen' en 'bezield stellen-empathisch vragen'.

*'Magic Shop revisited'*

De groei in leiderschap heeft je veel geboden. Waar wil je je verder in ontwikkelen? Wat is, denk je, de prijs die je daarvoor in de toekomst gaat betalen?

*'Bronnen van leiderschap'*

Welke mogelijkheden heb ik in me om blijvend mensen te motiveren en processen te sturen? Geïnspireerd op 'Zeven eigenschappen van effectief leiderschap' van Stephen Covey.



### ***Ervaringen van deelnemers***

- ◇ *Het traject helpt om van onbewust onbekwaam naar bewust bekwaam te komen en van daaruit met concrete handvaten daadwerkelijke stappen te nemen. Dat leidt tot persoonlijke ontwikkeling als leider maar ook als mens. Dat is tot nu toe bij nog geen training gelukt. Ook echte verdieping, geen oppervlakkigheid.*
- ◇ *Ik ervaar Muze in Leiderschap als tot nu toe de beste opleiding voor managers die ik heb gevolgd.*
- ◇ *Het traject is qua tijdsbeslag niet eens zo intensief, maar wel behoorlijk diepgaand qua inhoud, én qua effect op mijzelf. Dit traject in combinatie met IML, is in mijn ogen een uitermate goede basis voor managers met vijftien jaar ervaring die willen doorstromen naar hoger management.*
- ◇ *Ik ben me vooral bewuster geworden van mijn eigen kwaliteiten en belemmeringen en het effect dat dat op anderen heeft. Ik heb op een ander niveau leren kijken naar processen. Ik vraag mezelf 'precies' wat ik belangrijk vind en wil, voordat ik de verbinding met anderen maak (in plaats van andersom, wat ik vroeger nogal deed)*
- ◇ *'Muze in Leiderschap' heeft voor mij letterlijk de bronnen van mijn leiderschap benoemd en duidelijk gemaakt. Dit maakt dat ik mij sterker en zelfbewuster voel in mijn leiderschap en daardoor ook effectiever functioneer.*

### **DEELNEMERS AAN 'MUZE IN LEIDERSCHAP' WAREN O.A.:**

- Ministerie van Financiën o.a.:  
MT D&I Voorzitter  
Programma-manager
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat / Rijkswaterstaat, o.a.:  
Clustermanager  
Directeur Verkeers Centrum Nederland  
Plv. Directeur afdeling Informatie en Organisatie Centrale Dienst
- Immigratie en Naturalisatiedienst o.a.:  
Adjunct-Directeur Klantdirectie Regulier  
Algemeen Directeur
- Voedsel en Waren Autoriteit o.a.:  
Hoofd Juridische Zaken  
Hoofd Planning Financiën en Controle
- Ministerie Infrastructuur en Milieu:  
Senior projectleider
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid:  
Manager ICT, Facility Management
- Ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties o.a.:  
Directeur Krachtig Bestuur  
Teamcoördinator Bureau Algemene Bestuursdienst
- Gemeente Enschede:  
Directeur Maatschappelijke Ontwikkeling Enschede

En anderen; referenties kunnen desgewenst worden opgegeven.