

Training: de teamleider als opvoeder

Doelgroep

10 tot 15 teamleiders die voorbereid worden op de dagelijkse leiding van teams van medewerkers na de reorganisatie. De deelnemersgroep is gevarieerd qua kennis en ervaring: mensen met leidinggevende ervaring, soms van buiten de organisatie, en (jonge) aankomend leidinggevend. De deelnemers worden door middel van een intensief trainingsprogramma voorbereid op hun taak. Zij hebben op het moment van de training nog geen praktijkervaring met de mensen aan wie zij leiding gaan geven.

Waarom deze training

De teamleiders staan voor de uitdaging om de nieuwe organisatie werkend te krijgen. De visie op leidinggeven is waarderend leiderschap voor medewerkers die zich verantwoordelijk weten voor hun taak in een prettig werkklimaat. Dit is de beoogde situatie. De werkelijkheid nu is anders. Deze training legt de focus op hoe de teamleiders hun mensen sturen en begeleiden in de voor hen in vele opzichten nieuwe situatie. De taken zijn grotendeels nieuw, de werkplek is nieuw, de collega's zijn onbekenden en de leidinggevende is nieuw. Ieder brengt zijn of haar historie mee. De werkelijkheid van nu is dat een deel van de medewerkers uit een situatie van langdurige verwennende en emotionele verwaarlozing komt. In hun beleving hebben ze nog nooit wat aan hun leidinggevende gehad: die had geen tijd, begreep niet wat zij nodig hadden en vroeg daar ook niet naar. Je kreeg wel voortdurend nieuwe opdrachten. Dit betekent dat zij niet zomaar de verbinding zullen aangaan met hun nieuwe leidinggevende. Het vertrouwen is zoekgeraakt: 'eerst zien dan geloven'. Het management van de nieuwe organisatie wil serieus aandacht bieden aan mensen, hen structuur bieden en waar nodig begrenzen. Hoe geef je leiding aan mensen die de relatie vooralsnog afwijzen? Hoe blijf je als teamleider in jezelf geloven bij afwijzing of ondermijning en hoe blijf je fit? Hoe zorg je ervoor dat je zelf niet verwaarloosd wordt? Hoe zorg je ervoor dat mensen hun verantwoordelijkheid gaan nemen?

Leerdoelen

In dit stadium van het voorbereiden op hun taak en positie hebben de teamleiders nog geen ervaring met het leidinggeven aan hun medewerkers. Sommige deelnemers nemen hun leidinggevende ervaring mee, maar zullen die onder de nieuwe omstandigheden misschien snel moeten loslaten. Alle deelnemers gaan hetzelfde veranderproces meemaken: dat gaat voor verbondenheid zorgen. De teamleiders hebben nog geen concrete leerbehoefte in hun gedrag als leidinggevende. Zij nemen wel zichzelf mee, dus zelfreflectie is belangrijk: waarom reageer ik zo op het gedrag van die medewerker?

Deze training beoogt om de teamleiders inzicht te geven in de weerbarstige werkelijkheid die zij tegemoet gaan en hen toe te rusten met de ervaringen die elders zijn opgedaan met het herstel van een verwaarloosde organisatie. De training zal hen bemoedigen om de confrontatie met de werkelijkheid aan te gaan.

Joost Kampen, die leidinggevend van hoog tot laag helpt bij het 'normaal gaan doen' en woorden heeft gegeven aan wat je dan tegenkomt, zal deze introductie verzorgen. Hij zal de deelnemers laten kennismaken met voorbeelden uit de praktijk onder het motto: 'het (menselijk gedrag) is altijd anders dan je denkt' en 'het zit altijd dichterbij dan je denkt'.

Programma:

Tijd	Onderwerp	Wat leren de deelnemers	Werkvormen
30'	<i>Vinden we dit normaal (gedrag)?</i>	Deelnemers vinden iets van het getoonde gedrag en hoe zij daar als leidinggevende mee om zouden gaan: zij worden zich bewust van hun moeite Wat doe je als medewerkers geen enkele verantwoordelijkheid nemen?	- De praktijk bij GVB bij tram en bus tien jaar geleden: uit het programma 'lijnggebonden werken' - Verslag van een werkoverleg met trambestuurders, conducteurs en buschauffeurs - De praktijk bij GVB metro in de werkplaatsen: tussen 2008 en nu - De werkelijkheid van DUO (Studiefinanciering)
60'	<i>Hoe herken je verwaarlozing?</i>	Wat is een verwaarloosde organisatie? Hoe stel je een diagnose?	- Oefenen met het diagnose-instrument
60'	<i>Parallel tussen opvoeden en leidinggeven</i>	Welk effect hebben opvoedingsstijlen op kinderen? Welk effect hebben stijlen van leidinggeven op medewerkers? Welke stijl past (niet) bij verwaarloosde medewerkers?	- Deelnemers 'plotten' zichzelf in het leiderschapsmodel: wat is jouw natuurlijke stijl? - Wat is straks in de teams nodig?
60'	<i>Hoe blijf jij fit als leidinggevende?</i>	Hoe bewaak jij je eigen grenzen? Wanneer moet jij 'op je handen blijven zitten'? Hoe kun je elkaar helpen?	- Deelnemers wisselen uit in tweetallen
5'	<i>Hold on tight</i>	Wat doe je als je het even niet meer weet...?	- Video van Solomon Burke met De Dijk