



## Ace! Management Partners

Training • Coaching • Consulting • Interim Management



Den Haag • Amsterdam • Den Bosch • Rotterdam  
Zwolle • Utrecht • Arnhem • Amersfoort • Breda  
Eindhoven • Maastricht • Brussel • Antwerpen

## Ace! Personal Training



Ace! trainers investeren permanent in vakkennis en zijn daardoor trendzettend in:

- Accountmanagement en acquisitie
- Burn-out preventie
- Call centers, inbound en outbound
- Commerciële slagkracht
- Communicatievaardigheden
- Competentiemodellen
- HRM en personeelsmanagement
- Internet als commerciële tool
- Management en leiding geven
- Marketing en webmarketing
- Persoonlijke effectiviteit
- Productmanagement
- Projectmanagement
- Salesmanagement
- Train de trainer
- Verkoopvaardigheden



## Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE.....	2
ACE! PERSONAL TRAINING® - UITLEG VAN DE TRAININGSVORM.....	4
ALTIJD MAATWERK.....	4
FLEXIBELE PLANNING.....	4
KENMERKEN PERSONAL TRAINING.....	4
TRAININGSNIVEAUS.....	4
ACE! PERSONAL TRAINING® VERSUS TRAINING IN OPEN INSCHRIJVING.....	5
ACE! COACHINGPANEL®.....	5
CONDITIES ACE! PERSONAL TRAINING®.....	5
LEIDING GEVEN 1 (BASISVAARDIGHEDEN).....	6
LEIDING GEVEN 2 (SITUATIONEEL MANAGEMENT).....	8
LEIDING GEVEN 3 (CONCURRERENDE WAARDEN MODEL).....	10
PARTICIPATIEF LEIDING GEVEN.....	12
LEIDING GEVEN AAN PROFESSIONALS.....	14
COACHING DOOR MANAGERS 1.....	16
COACHING DOOR MANAGERS 2.....	18
LEIDING GEVEN AAN EEN MARKETINGAFDELING.....	21
LEIDING GEVEN AAN EEN VERKOOPAFDELING.....	23
VERZUIMBEGELEIDING EN -BEHEERSING.....	25
PERSOONLIJKE ONTWIKKELINGSPLANNEN POP.....	27
BEOORDELINGS- EN FUNCTIONERINGSGESPREKKEN.....	28
COMPETENTIE ONTWIKKELINGSMODEL ALS MANAGEMENTTOOL.....	30
OBJECTIEVE WERVING EN SELECTIE = WINST®.....	32
DE EIGEN MANAGER ALS TRAINER.....	34
EFFECTIEF VERGADEREN.....	35
DELEGEREN.....	37
LEIDING GEVEN AAN EEN MKB ONDERNEMING.....	39
LEIDING GEVEN AAN EEN GROTE ONDERNEMING.....	41
NO NONSENSE MANAGER.....	44
MANAGEMENTMINDSET.....	46
INK MANAGEMENTMODEL.....	48
BALANCED SCORECARDS.....	49
PRESENTATIEVAARDIGHEDEN.....	51
PROJECTMANAGEMENT VOOR MANAGERS.....	53
KLACHTENBEHANDELING, STRATEGISCH EN OPERATIONEEL.....	56
WERVING- EN SELECTIEGESPREKKEN.....	58
TIME MANAGEMENT.....	60
BEGROTEN EN BUDGETTEREN.....	62
DE ASSERTIEVE EN SITUATIONELE MANAGER.....	63
GOED SAMENWERKEN MET JE (HOLDING)DIRECTIE.....	66
PLANMATIG WERKEN (PLANNEN EN ORGANISEREN).....	69
COMPLEXE BESLUITEN NEMEN.....	71
DIDACTISCHE VAARDIGHEDEN.....	73

OVERTUIGEN EN BEÏNVLOEDEN.....	75
MEDEWERKERS MOTIVEREN.....	77
PRIKKELENDE MANAGEMENTSTIJLEN.....	79
TEAMONTWIKKELING.....	81
VERANDERMANAGEMENT.....	83
SENIOR MANAGEMENT - BEDRIJFSCULTUUR.....	85
SENIOR MANAGEMENT - INFORMATIEMANAGEMENT.....	87
SENIOR MANAGEMENT - LEIDERSCHAP.....	88
SENIOR MANAGEMENT - MANAGEMENTBOUWSTENEN.....	90
SENIOR MANAGEMENT - MANAGEMENTSTRUCTUREN.....	92
SENIOR MANAGEMENT - STRATEGIE.....	94
COACHING ON THE JOB.....	96
MAATWERKTRAINING, IN OVERLEG.....	97

## Ace! Personal Training® - Uitleg van de trainingsvorm

De 4 grote voordelen van personal training:

- De Ace! trainers investeren permanent in vakkennis en zijn daardoor altijd trendzettend
- Personal training is altijd een betere optie dan een generieke groepstraining in open inschrijving
- 50% kostenbesparing: aan een personal training kan altijd gratis een 2<sup>e</sup> cursist deelnemen, de investering blijft gelijk
- 50% tijds winst: personal training vergt de helft van het aantal trainingsdagen ten opzichte van een training in open inschrijving

Alle Ace! trainingen kunnen gevolgd worden in de vorm van een personal training. Feitelijk is dat een incompany opleiding met één trainer en 1 of 2 deelnemers. Dit is de meest effectieve manier van trainen. De deelnemer heeft de volledige aandacht van de trainer en die kan de inhoud van het programma geheel toespitsen op de wensen en het kennisniveau van de cursist. Ace! Personal Training® is altijd een betere oplossing dan een training in open inschrijving, waarin moet worden uitgegaan van de grootste gemene deler, en waar weinig ruimte is voor uw eigen praktijk. Personal trainingen kunnen gegeven worden binnen uw eigen organisatie of in één van de Ace! trainingslocaties.

### Altijd maatwerk

Voor de training houden we een telefonisch intake interview waarin we aansluiting realiseren tussen de training, uw vraagstelling en de kennis en ervaring van de cursist, eventuele voorbereidende individuele opdrachten voor de cursist formuleren en de trainingsdoelen stellen. Er vindt dus een nauwkeurige fine tuning op de praktijksituatie en het niveau van de cursist plaats. De inhoud van de training wordt precies toegespitst op uw vraagstelling: onderwerpen worden toegevoegd of weggelaten en maatwerk is mogelijk.

### Flexibele planning

U kiest zelf de trainingsdata waarop u het programma wilt volgen, van maandag tm zaterdag. Aaneengesloten dagen, in blokken of juist bewust gespreid over een langere periode. Trainingstijden 0830-1530 of 1300-2000, losse avondsessies zijn ook mogelijk (1730-2030). Er is geen meerprijs voor training in avonden of op zaterdag.

Een personal training gaat ook altijd door, terwijl dat bij een andere training in open inschrijving vaak onzeker is door afhankelijkheid van het aantal deelnemers dat voor het programma ingeschreven wordt

### Kenmerken personal training

- Bij de voorbereiding, uitvoering en opvolging wordt het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® toegepast
- Er is een vrije keuze van de trainingsfocus:
  - Mindset, vaardigheden, werkwijze
  - Een combinatie daarvan
- Er is een vrije definitie van trainingsdoelen en deze doelen worden achteraf ook gemeten
- Personal trainingen kennen een hoog interactieniveau met de cursist:
  - Discussie over de leerstof zelf
  - Oefening van de leerstof in de training
  - Aandacht voor de toepassing van de leerstof in de eigen praktijk
- In een trainingstraject kunnen een aantal evaluatiemomenten ingepland worden
- Een training kan worden afgesloten met een examenpresentatie of een schriftelijk examen
- Er kunnen voorbereidende opdrachten voor de cursist gedefinieerd worden
- Voor de periode tussen trainingsdagen kunnen opdrachten geformuleerd worden
- Er kunnen praktijkopdrachten voor na de training geformuleerd worden
- Deelnemers ontvangen een syllabus in kleur (print of PDF)
- In de meeste trainingen zijn rollenspellen (zonder videocamera) opgenomen
- Deelnemers ontvangen een certificaat
- Er is een vrije locatiekeuze voor de training
- De trainingen worden gegeven door gecertificeerde trainers

### Trainingsniveaus

Elke Ace! Personal Training® kan gegeven worden op 3 verschillende niveaus:

- Directie en board
- Management en teamleiding
- Operationeel niveau

### Ace! Personal Training® versus training in open inschrijving

Veel mensen denken dat personal training duur is. Dat is juist niet het geval. Dat is het trendzettende karakter van Ace! Management Partners:

- Bij één cursist is de prijs gelijk aan een training in open inschrijving
- Bij twee cursisten bedraagt de prijs 50% ten opzichte van dubbele open inschrijving
- Personal training vergt daarnaast de helft van het aantal dagen ten opzicht van een open inschrijving

Een rekenvoorbeeld:

#### Personal training:

- Een 4-daagse groepstraining open inschrijving duurt in personal training slechts 2 dagen
- Volledig af te stemmen op de ervaring en het kennisniveau van de individuele cursist
- Volledig af te stemmen op de branche van de specifieke opdrachtgever
- Volledige aandacht voor de vragen en de feedback van 1 of 2 personen
- Intensieve 1 op 1 oefeningen
- Afgestemd op de eigen trainingsdoelen
- Incompany, dus geen extra reistijd en –kosten
- U kunt zelf de data en tijden kiezen en de training gaat ook altijd door
- Prijsstelling:

Indicatie dagtarief, excl. btw	€ 1200,-
Benodigd aantal dagen	2, 50%
Prijsvoorbeeld	€ 2400,-
Investering per persoon	persoon
Meerprijs 2e cursist	€ 0,-

#### Open inschrijving:

- Training in open inschrijving duurt bijvoorbeeld 4 dagen
- Grootste gemene deler voor verschillende cursisten, algemene trainingsdoelen
- Grootste gemene deler voor verschillende branches, algemene trainingsdoelen
- De aandacht moet worden verdeeld over alle 6-10 cursisten
- Veel wachttijd door oefeningen van anderen
- Algemene trainingsdoelen
- Extern, vaak extra reistijd en –kosten
- Doorgaan is afhankelijk van het aantal inschrijvingen en daardoor onzeker
- Prijsstelling:

Indicatie dagtarief, excl. btw	€ 600,-
Benodigd aantal dagen	4, 100%
Prijsvoorbeeld	€ 2400,-
Investering per persoon	persoon
Meerprijs 2e cursist	€ 2400,-

Voor een personal training is dus de helft van de tijd nodig in verhouding tot een groepstraining (incompany of open inschrijving). De investering voor personal training voor één persoon komt daardoor op gelijke hoogte met een training in open inschrijving.

De tijdswinst wordt gerealiseerd door het feit dat de trainingsstof met 1 of 2 cursisten geoefend wordt, in plaats van met 6-10 personen. Daarnaast hoeft de trainer geen aandacht te besteden aan feedback en vragen van 6-10 verschillende personen.

### Ace! Coachingpanel®

Cursisten kunnen tot 6 maanden na de training kosteloos vragen stellen over de toepassing van de leerstof in het Ace! Coachingpanel op de website. De vragen worden beantwoord door de trainer die de bewuste cursist getraind heeft. Cursisten krijgen ook permanente toegang tot de Ace! Kennisbase op de website. U ontvangt de toegangscode tijdens de training.

Drie tot zes maanden na de training kan er een optionele updatesessie ingepland worden.

### Conditie Ace! Personal Training®

De in offertes, flyers en datasheets genoemde prijzen zijn inclusief: intake interview, voorbereidingskosten, managementrapportage, syllabus in kleur, trainingcertificaten en de reiskosten van de trainer. De prijzen zijn exclusief: eventuele externe locatiehuur, catering en drankjes, reis- en/of overnachtingkosten van de cursisten, kosten voor informele activiteiten of events, opvolgende coachingsessie(s) en 19% BTW. Op alle transacties zijn gedeponeerde leveringsvoorwaarden van toepassing. Op verzoek sturen we u deze graag toe.

**Leiding geven 1 (basisvaardigheden)**

Training	Leiding geven 1 (basisvaardigheden)
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investering	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Na deze training *leiding geven 1 (basisvaardigheden)* beschikken de deelnemers over:

- Praktische tools met betrekking tot leidinggeven.
- Essentiële vaardigheden die zij nodig hebben in het communicatie proces als leidinggevende.
- Vaardigheden die hen in staat stellen de verschillende typen medewerkers succesvol te laten zijn.

In deze training komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Management algemeen
  - Management mindset
  - Delegeren: niet dragen maar overdragen
  - Leiden en begeleiden
- Management is mensenwerk
  - Mensen aannemen
  - Mensen inspireren tot betere prestaties
  - Coachingstechnieken
  - Hoe medewerkers communiceren: DAS-model
  - Hoe medewerkers redeneren: insighttypes
  - Hoe medewerkers te motiveren
- Test: uw voorkeursstijl van leidinggeven
- Dingen laten gebeuren
  - Targets en doelstellingen
  - Persoonlijke prestaties meten en controleren
  - Projectmanagement
  - Beoordeling van werknemers
- Werken met andere mensen
  - De boodschap overbrengen
  - Feedback en kritiek
  - Omgaan met weerstand en bezwaren
  - Teamwork en bedrijfspolitik
- Harde tijden komen ook voor:
  - Omgaan met veranderingen en stress
  - Discipline: zacht praten met de honkbalknuppel in je hand
  - Werknemers ontslaan
- Gereedschappen en technieken voor managers
  - Budgetten, boekhouding en andere geldzaken
  - Technologie helpt
  - Ontwikkeling en begeleiding van werknemers
  - Kwaliteit en zelflerende organisaties
  - Brainstormen
- Dilemma's van de manager:
  - Hoe gebruik ik mijn hiërarchisch overwicht?
  - Hoe formeel of informeel moet ik me gedragen?
  - Wanneer moet ik corrigerend optreden?
  - Een onaangename beslissing. Wat nu?
  - Wat te doen met signalen van ontevredenheid, bezorgdheid en stress?

- Het deel van de tientallen
  - Tien veel gemaakte managementfouten
  - Tien gratis manieren om werknemers te erkennen
  - Tien klassiekers uit de managementliteratuur
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- In deze training is het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® als onderwerp integreerbaar.
- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, mondelinge presentatie, overzicht, samenwerken, overtuigingskracht, sociabiliteit, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Persoonlijkheid*: aanpassingsvermogen, vasthoudendheid.
- *Motivatie*: initiatief, inzet, ambitie, resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, oordeelsvorming, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, visie.

**Leiding geven 2 (situatoneel management)**

Training	Leiding geven 2 (situatoneel management)
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investing	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Na deze training *leiding geven 2 (situatoneel management)* beschikken de deelnemers over:

- Praktische tools met betrekking tot leidinggeven
- Essentiële vaardigheden die zij nodig hebben in het communicatie proces als leidinggevende
- Vaardigheden die hen in staat stellen de verschillende typen medewerkers succesvol te laten zijn

In deze training komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Hoe medewerkers communiceren: DAS-model
- Essentiële communicatieve vaardigheden van de leidinggevende
- Hoe medewerkers redeneren: insighttypes
- Hoe medewerkers te motiveren
- Test: uw voorkeursstijl van leidinggeven
- Inzicht krijgen in diverse stijlen van leidinggeven:
  - All round management
  - People manager
  - Procesmanager
  - Management by objectives
- Het bepalen van het competentieniveau van de medewerkers:
  - Competentie = bereidheid x kunde
  - Wat is het niveau van mijn medewerkers
  - Hoe pas ik mijn stijl van leidinggeven aan op het competentieniveau van mijn medewerkers
- Welke invloedsstijlen heb je als leidinggevende tot je beschikking
- Situatoneel leiding geven aan medewerkers met een:
  - Hoge motivatie en hoge deskundigheid
  - Hoge motivatie en lage deskundigheid
  - Lage motivatie en hoge deskundigheid
  - Lage motivatie en lage deskundigheid
- Medewerkers ontwikkelen in het model
- Dilemma's van de manager:
  - Hoe gebruik ik mijn hiërarchisch overwicht?
  - Hoe formeel of informeel moet ik me gedragen?
  - Wanneer moet ik corrigerend optreden?
  - Een onaangename beslissing. Wat nu?
  - Wat te doen met signalen van ontevredenheid, bezorgdheid en stress?
- Persoonlijk actie- en leerplan



Optioneel:

- In deze training is het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® als onderwerp integreerbaar.
- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, mondelinge presentatie, overzicht, samenwerken, overtuigingskracht, sociabiliteit, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Persoonlijkheid*: aanpassingsvermogen, vasthoudendheid.
- *Motivatie*: initiatief, inzet, ambitie, resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, oordeelsvorming, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, visie.

**Leiding geven 3 (concurrerende waarden model)**

Training	Leiding geven 3 (concurrerende waarden model)
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	3 dag(en)
Investing	€ 3975,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Na de training *leiding geven 3 (concurrerende waarden model)* beschikken de deelnemers over:

- Praktische tools met betrekking tot leidinggeven.
- Essentiële vaardigheden die zij nodig hebben in het communicatie proces als leidinggevende.

In deze training komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- De evolutie van managementmodellen:
  - Leren door vallen en opstaan
  - Voorbeeld van een beperkt model
  - Managementmodellen
  - Een evolutionair perspectief
  - De vier modellen in één raamwerk
  - Het gebruik van tegengestelde modellen
  - Complex gedrag en de effectiviteit van leidinggevendenden
  - De behoefte aan nieuwe vaardigheden
  - De acht rollen op verschillende organisatieniveaus
  - De negatieve zone
  - De kernvaardigheden vaststellen
- De mentorrol:
  - Inzicht in uzelf en anderen
  - Effectief communiceren
  - Ontwikkeling van ondergeschikten
- De stimulatorrol:
  - Teambuilding
  - Participerende besluitvorming gebruiken
  - Conflict managen
- De controleursrol:
  - Controleren van het eigen functioneren
  - Controleren van het collectief functioneren
  - Controleren van het functioneren van de organisatie
- De coördinatorrol:
  - Projectmanagement
  - Taken ontwerpen
  - Crossfunctioneel management
- De bestuurdersrol:
  - Een visie hebben, plannen, en doelen stellen
  - Ontwerpen en organiseren
  - Effectief delegeren
- De producentenrol:
  - Productief werken
  - Een productieve werkomgeving bevorderen
  - Tijd- en stressmanagement
- De bemiddelaarsrol:
  - Een machtsbasis opbouwen en handhaven
  - Onderhandelen over inzet en overeenstemming
  - Ideeën presenteren: effectief mondeling presenteren

- De innovatorrol:
  - Leven met verandering
  - Creatief denken
  - Management van veranderingen
- Integratie en de weg naar het meesterschap
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, mondelinge presentatie, overzicht, samenwerken, overtuigingskracht, sociabiliteit, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Persoonlijkheid*: aanpassingsvermogen, vasthoudendheid.
- *Motivatie*: initiatief, inzet, ambitie, resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, oordeelsvorming, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, visie.

**Participatief leiding geven**

Training	Participatief leiding geven
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investing	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Na deze training *participatief leiding geven* beschikken de deelnemers over:

- Praktische tools met betrekking tot participatief leidinggeven
- Essentiële vaardigheden die zij nodig hebben in het communicatie proces als leidinggevende
- Vaardigheden die hen in staat stellen de verschillende typen medewerkers succesvol te laten zijn

In deze training komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Wat is participatief leidinggeven, wat is het niet
- Voorwaarden voor participatief leidinggeven
- Onderwerpen die zich lenen voor participatie
- Wat is de meerwaarde van participatief leidinggeven
- Hoe medewerkers communiceren: DAS-model
- Hoe medewerkers redeneren: insighttypes
- Hoe medewerkers te motiveren
- Leidinggeven aan groepen
- Leidinggeven aan individuele medewerkers
- Instrumenten die participatief leidinggeven mogelijk maken:
  - Teambuilding
  - Duidelijke doelen
  - Een handige taak- en rolverdeling en duidelijke werkafspraken
  - Open communicatie en een goede sfeer
  - Gebruik conflicten
  - Gebruik successen
  - Werkoverleg
  - Voorbereiding
  - Werkafspraken vastleggen
  - Overleg leiden
- Delegeren
- Coaching: instrument voor participatie
- Wat heb je nodig om participatief leiding te geven
- Organisationsensitiviteit
- Een rechte rug
- Vertrouwen in je mensen, vertrouwen in jezelf
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, mondelinge presentatie, overzicht, samenwerken, overtuigingskracht, sociabiliteit, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Persoonlijkheid*: aanpassingsvermogen, vasthoudendheid.
- *Motivatie*: initiatief, inzet, ambitie, resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, oordeelsvorming, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, visie.

**Leiding geven aan professionals**

Training	Leiding geven aan professionals
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investing	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Na deze training *leiding geven aan professionals* beschikken de deelnemers over:

- Praktische tools met betrekking tot leidinggeven aan professionals
- Essentiële vaardigheden die zij nodig hebben in het communicatie proces als leidinggevende
- Vaardigheden die hen in staat stellen de verschillende typen medewerkers succesvol te laten zijn

In deze training komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Wat is een professional?
- Leidinggeven aan professionals:
  - Professionals aansturen op resultaat
  - Loslaten of langzaam laten vieren
  - Hoe medewerkers communiceren: DAS-model
  - Hoe medewerkers redeneren: insighttypes
- Motiveren van professionals:
  - Directe waardering
  - Autonomie
  - Uitdaging
  - De rol van geld
  - Motivatie en leeftijd
  - Opleidingen
- Beoordelen van professionals:
  - Inzicht in de prestatie
  - Inzicht in de werkwijze
  - Duidelijke criteria
- Moed en mensenkennis
- Sturen van de samenwerking:
  - Samenwerking tussen individuen
  - Samenwerking in een team
  - Een gezamenlijk, uitdagend doel
  - Een goede taak- en rolverdeling
- Open communicatie
- Goede werkafspraken
- Zelfsturend team
- Teambuilding en reflectie op het teamfunctioneren
- Zorgen voor de faciliteiten
- De *baas* worden en toch de manager zijn
- Verantwoordelijk voor het gemeenschappelijke belang
- Macht en gezag
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, mondelinge presentatie, overzicht, samenwerken, overtuigingskracht, sociabiliteit, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Persoonlijkheid*: aanpassingsvermogen, vasthoudendheid.
- *Motivatie*: initiatief, inzet, ambitie, resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, oordeelsvorming, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, visie.

**Coaching door managers 1**

Training	Coaching door managers 1
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	1 dag(en)
Investering	€ 1325,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Vast onderdeel van het programma, 1 opvolgdag na 2-3 maanden, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Na de training *coaching door managers 1* hebben de deelnemers:

- Inzicht in de opbouw en de do's en dont's van constructieve gesprekken met medewerkers
- Inzicht in de communicatieve vaardigheden die voor medewerkers van belang zijn
- Kennis en vaardigheden vergroot om medewerkers op de werkplek te coachen en hun prestaties te optimaliseren
- Vaardigheden verworven om op constructieve wijze follow-up te geven aan trainingen, die door medewerkers zijn gevolgd

In deze training komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Hoe medewerkers communiceren: DAS-model
- Hoe medewerkers redeneren: insighttypes
- De betrokkenheid van werknemers verhogen via coaching
  - Beginnen met coaching
  - De basis leggen voor het stimuleren van betrokkenheid
  - Coaching en diversiteitbeleid
  - Tijd maken om contact te onderhouden
- Coaching voor resultaten
  - Constructieve feedback geven, in plaats van lof of kritiek
  - Functioneringsplannen opstellen volgens SMART
  - Functionering en beoordelingen
- De kunst van mentoring en tutoring
  - Mentoring en tutoring: wat moet je wel en wat niet doen
  - Niet vertellen, maar vragen: tutoring met vragen
  - Iemand onder je hoede nemen
- Je personeel motiveren en stimuleren
  - Motivatie, geen inspiratie of transpiratie
  - Zeven praktische strategieën om werknemers te motiveren
  - Probeer niet alles zelf te doen: delegeer
- Je werknemers koesteren
  - Weten wanneer en hoe training moet worden gegeven
  - Carrière onafhankelijkheid stimuleren
  - Het plan opstellen: coaching voor ontwikkeling
- Het deel van de tientallen
  - Tien labels over coaching
  - Tien vaardigheden die je basis voor coaching versterken
  - Tien dingen die elke manager moet vermijden
  - Tien manieren om betrokkenheid via coaching te beïnvloeden
- Persoonlijk actie- en leerplan



Optioneel:

- In deze training is het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® als onderwerp integreerbaar.
- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.
- Deze training kan worden gevold door de training *coaching door managers 2*.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, luisteren, sensitiviteit, samenwerken, sociabiliteit, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Leiding geven*: mensgericht leidinggeven, groepsgericht leidinggeven.
- *Persoonlijkheid*: aanpassingsvermogen, flexibiliteit, durf, stressbestendig, onafhankelijkheid.
- *Motivatie*: resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, integriteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen.

## Coaching door managers 2

Training	Coaching door managers 2
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	1 dag(en)
Investing	€ 1325,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Vast onderdeel van het programma, 1 opvolgdag na 2-3 maanden, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Na de training *coaching door managers 2* beschikken de deelnemers over:

- Praktische tools met betrekking tot het coachen van zowel individuen als afdelingen;
- Essentiële vaardigheden die zij nodig hebben in het communicatieproces als leidinggevende;
- Vaardigheden die hen in staat stellen de verschillende typen medewerkers succesvol te laten zijn.

In deze training komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Hoe medewerkers communiceren: DAS-model
- Hoe medewerkers redeneren: insighttypes
- Waarom coachen:
  - Verspil uw waardevolste bedrijfsmiddel niet
  - Toegankelijkheid voor coaching
  - De voordelen van coaching
- Wat is een goede coach:
  - Kenmerken van een coach
  - Houding in actie vertalen
- Wat willen uw spelers:
  - Motivatie die verder gaat dan het loonstrookje
  - Drie zaken die uw medewerkers motiveren
  - Strategieën om motivatie te coachen
- Wat is goed coachen:
  - Hoe mensen uw lichaamstaal interpreteren
  - Hoe u lichaamstaal kunt laten spreken
  - Waaruit een goede coachingsessie bestaat
- Goede vragen stellen
  - Aan welke eigenschappen voldoen goede vragen
  - De 7 voornaamste soorten vragen
  - Waarom vragen *waarom*
  - Drie adviezen voor het stellen van vragen
- Goed luisteren:
  - De kenmerken van effectief luisteren
  - De H's van goed luisteren
  - Na het luisteren
- Problemen oplossen door coachen:
  - Problemen oplossen in 7 stappen
  - Omgaan met situaties van verschillende moeilijkheidsgraad
- De coach als trainer:
  - Richtlijnen voor de coach als trainer
  - Voor, tijdens en na de training
  - Wat voor een soort trainer moet u zijn
  - Perspectief van effectieve training
  - Een ideale trainingssessie
  - Hoe meet je of het gewerkt heeft

- De coach als mentor:
  - Soorten mentorschap
  - Wat heeft een effectieve mentor nodig
  - Het werk definiëren
  - Mentor zijn om te motiveren
  - De grenzen aan het mentorschap
- De coach als corrector:
  - Vermijd confrontatie, zoek de dialoog
  - Positieve specifieke actie
  - Geef aan wat de consequenties zijn
  - Bouw voort op wat mogelijk is ipv onmogelijk
  - Kijk naar de toekomst
  - Verkeerde correctiemethoden
- Valkuilen bij coaching:
  - Het doel ontbreekt
  - Stress van uw kant
  - Angst en wantouwen van hun kant
  - Verzet tegen verandering
  - Gebrek aan vaardigheden als coach
  - De taalbarrière
  - Andere bedreigingen
- Stappen op weg naar goede coaching:
  - Beschrijf het probleem en geef aan hoe het wel moet
  - Brainstorm over de mogelijke aanpak
  - Ontwikkel een actieplan
  - Stel deadlines
  - Leg evaluatiecriteria vast
  - Help de actie
  - Het vervolg
- Feedback:
  - Waaruit goede feedback bestaat
  - Voordat u feedback geeft...
  - Slecht nieuws overbrengen
  - Feedback over uw feedback
- Coachen door te belonen:
  - Tastbare beloningen
  - Symbolische beloningen
  - Niet-tastbare beloningen
  - Regels voor belonen
  - De coach als cheerleader
- Bonusprincipes voor goed coachen:
  - Het doet er niet toe waar u begint
  - Je kunt niet iedereen controleren
  - Neem snelle besluiten
  - Verspil geen tijd
  - Stel voortdurend vragen
  - Iedereen maakt fouten
  - Voel boosheid, maar handel er niet naar
  - Objectiviteit bestaat niet echt
  - Wees specifiek
  - Beperk details
  - Zie angst onder ogen
  - Coach door een goed voorbeeld te geven
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- In deze training is het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® als onderwerp integreerbaar.
- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, luisteren, sensitiviteit, samenwerken, sociabiliteit, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Leiding geven*: mensgericht leidinggeven, groepsgericht leidinggeven.
- *Persoonlijkheid*: aanpassingsvermogen, flexibiliteit, durf, stressbestendig, onafhankelijkheid.
- *Motivatie*: resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, integriteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen.

## Leiding geven aan een marketingafdeling

Training	Leiding geven aan een marketingafdeling
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investing	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Na deze training beschikken de deelnemers over:

- Praktische tools met betrekking tot het leidinggeven aan een marketingafdeling;
- Essentiële vaardigheden die zij nodig hebben in het communicatie proces als leidinggevende;
- Vaardigheden die hen in staat stellen de verschillende typen medewerkers succesvol te laten zijn.

In deze training *leiding geven aan een marketingafdeling* komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Marketingmanagement:
  - Management mindset
  - Functie-invulling marketingmanagement
  - Delegeren: niet dragen maar overdragen
  - Leiden en begeleiden
  - Marketing- en budgetplan
  - Strategische marketing versus operationele marketing
- Management is mensenwerk:
  - Marketingmedewerkers aannemen
  - Mensen inspireren tot betere prestaties
  - Coaching van medewerkers
  - Hoe mensen communiceren: DAS-model
  - Hoe mensen redeneren: insighttypes
  - Taakvolwassenheid medewerkers
  - Situationele aansturing
  - Mens- en taakgericht leidinggeven
- Dingen laten gebeuren:
  - Functie-invulling marketingmedewerkers
  - Marketingdoelen stellen
  - Persoonlijke prestaties meten en controleren
  - Beoordeling van werknemers
  - Forecast en conversieratio
- Werken met (andere) mensen:
  - De boodschap overbrengen
  - Omgaan met weerstand en bezwaren
  - Teamwork
  - Bedrijfspolitik
  - Zakelijke gesprekstechnieken
  - Brainstormen
- Harde tijden voor managers:
  - Omgaan met veranderingen en stress
  - Discipline: zacht praten met de honkbalknuppel in je hand
  - Werknemers ontslaan
- Gereedschappen en technieken voor marketingmanagers:
  - Ontwikkeling en begeleiding van werknemers
  - Kwaliteit en zelf lerende organisaties
  - Het verbeterpotentieel van marketingorganisaties
  - Inrichting van het marketingproces
  - Interactie tussen sales en marketing: closed loop model

- Het deel van de tientallen:
  - Tien veel gemaakte marketingmanagementfouten
  - Tien manieren om werknemers te erkennen
  - Tien klassiekers uit de managementliteratuur
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, luisteren, overzicht, samenwerken, assertiviteit, overtuigingskracht, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Ondernemen*: marktgerichtheid, klantgerichtheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Motivatie*: resultaatgerichtheid, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, oordeelsvorming, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen visie.

## Leiding geven aan een verkoopafdeling

Training	Leiding geven aan een verkoopafdeling
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investering	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Na deze training *leiding geven aan een verkoopafdeling* beschikken de deelnemers over:

- Praktische tools met betrekking tot het leidinggeven aan een verkoop- of accountmanagementafdeling
- Essentiële vaardigheden die zij nodig hebben in het communicatieproces als leidinggevende
- Vaardigheden die hen in staat stellen de verschillende typen medewerkers succesvol te laten zijn

In deze training komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Salesmanagement:
  - Management mindset
  - Functie-invulling salesmanagement
  - Delegeren: niet dragen maar overdragen
  - Leiden en begeleiden
  - Verkoopplan en accountplannen
- Management is mensenwerk:
  - Verkopers aannemen
  - Mensen inspireren tot betere prestaties
  - Coaching van medewerkers
  - Hoe mensen communiceren: DAS-model
  - Hoe mensen redeneren: insighttypes
  - Taakvolwassenheid medewerkers
  - Situationele aansturing
  - Mens- en taakgericht leidinggeven
- Dingen laten gebeuren:
  - Functie-invulling verkopers en accountmanagers
  - Verkoopdoelen stellen
  - Beloningssystemen
  - Persoonlijke prestaties meten en controleren
  - Beoordeling van werknemers
  - Voorwaarden voor tevreden klanten
  - Forecast en conversieratio
  - Klantvriendelijk en klantgericht
- Werken met je salesteam:
  - De boodschap overbrengen
  - Omgaan met weerstand en bezwaren
  - Teamwork
  - Bedrijfspolitik
  - Zakelijke gesprekstechnieken
  - Brainstormen
- Harde tijden voor managers:
  - Omgaan met veranderingen en stress
  - Discipline: zacht praten met de honkbalknuppel in je hand
  - Werknemers ontslaan
- Gereedschappen en technieken voor salesmanagers:
  - Ontwikkeling en begeleiding van werknemers
  - Kwaliteit en zelf lerende organisaties
  - Interactie tussen sales en marketing: closed loop model
  - Het verbeterpotentieel van verkooporganisaties
  - Inrichting van het verkoopproces

- Het deel van de tientallen:
  - Tien veel gemaakte salesmanagementfouten
  - Tien manieren om werknemers te erkennen
  - Tien klassiekers uit de managementliteratuur
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, luisteren, overzicht, samenwerken, assertiviteit, overtuigingskracht, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Ondernemen*: marktgerichtheid, klantgerichtheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Motivatie*: resultaatgerichtheid, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, oordeelsvorming, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen visie.



## Verzuimbegeleiding en -beheersing

Training	Verzuimbegeleiding en -beheersing
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investing	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Stel dat u verzuim terugdringt van 6 naar 4%. Dat levert een bedrijf met 75 medewerkers zo'n € 4.500,- per maand op. Dat is meer dan € 50.000,- per jaar! De doelstellingen van deze training zijn dan ook:

- Bewustwording en mobilisatie van leidinggevenden
- Het herkennen en benutten van mogelijkheden om verzuim beter te beheersen dan wel te voorkomen
- Het hanteren van verschillende vormen van verzuimgesprekken en het omgaan met reacties van medewerkers

In deze training *verzuimbegeleiding en -beheersing* komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Introductie, wat is ziekteverzuim
- Soorten verzuim
- Verschil tussen verzuim en ziekte
- Verschil tussen arbeidsongeschiktheid en ziekte
- Mentaal verzuim
- Mythen rond verzuim:
  - Verzuim is een medisch probleem
  - Ziekte is arbeidsongeschiktheid
  - Verzuimproblematiek is geen zaak voor lijnmanagers
  - Niet bemoeien met verzuimoorzaken buiten de werksituatie
- Houding van managers t.o.v. verzuim
- Hoe verzuimbegeleiding en -beheersing organiseren en implementeren
- Verschillende soorten gesprekken:
  - Bij ziekmelding
  - Tijdens het verzuim
  - Na hervatting
  - Bij frequent verzuim
  - Bij onterecht verzuim
  - Bij misbruik van ziekmelding
- Oorzaken en gevolgen van (ziekte)verzuim
- Balans tussen belasting en belastbaarheid
- Interne en externe verzuim- en hervattingdrempels
- Interne oorzaken van verzuim oplossen
- Beïnvloedingsmogelijkheden van de leidinggevenden
- Acties bij onterecht verzuim en bij misbruik
- Rentabiliteitsberekening: kosten van verzuim, opbrengst van verzuimbegeleiding
- Basisvaardigheden gespreksvoering
- Hoe medewerkers communiceren: DAS-model
- Hoe medewerkers redeneren: insighttypes
- Oefenen van gesprekken
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, luisteren, sociabiliteit, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Leiding geven*: mensgericht leidinggeven, voortgangsbewaking.
- *Motivatie*: resultaatgerichtheid, zelfmanagement, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, oordeelsvorming, omgevingsbewustzijn.

**Persoonlijke ontwikkelingsplannen POP**

Training	Persoonlijke ontwikkelingsplannen POP
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investing	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) is bedoeld om een medewerker persoonlijk in de gelegenheid te stellen in eigen woorden te vertellen en vast te leggen hoe hij/zij vorm wil geven aan de toekomst, zowel op korte als op langere termijn. De inhoud van het POP te worden afgestemd en afgesproken. Op deze manier vormt het plan een handvat voor het functioneren van de werknemer in de komende 12 maanden.

Inhoud van de training *persoonlijke ontwikkelingsplannen POP*:

- Plan van aanpak:
  - Medewerker
  - Leidinggevende
  - Coach
- Voorbereiding van POP
- Hoe medewerkers redeneren: insighttypes
- Inventarisatie van informatie:
  - Persoonlijke gegevens
  - Opleiding, kennis en vaardigheden
  - Persoonlijke eigenschappen
  - Carrière tot heden
  - Carrière in de toekomst
- Doelstellingen formuleren
- Competentiemanagement
- Plannen van actiepunten
- Motiveren van medewerkers
- Regelmatige evaluatie
- Het POP-formulier
- Implementatie in een bestaande organisatie
- Hoe medewerkers communiceren: DAS-model
- Gesprekstechnieken POP

Optioneel:

- In deze training is het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® als onderwerp integreerbaar.
- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, luisteren, samenwerken, sociabiliteit, gespreksvaardigheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, voortgangsbewaking.
- *Motivatie*: organisatieloyaliteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: organisatiesensitiviteit, cognitief en interactief leervermogen.

**Beoordelings- en functioneringsgesprekken**

Training	Beoordelings- en functioneringsgesprekken
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investing	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Trainingsdoelen van de training *beoordelings- en functioneringsgesprekken*:

- Het verkrijgen van kennis van de verschillende beoordelingssystemen
- Het vergroten van kennis in het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken
- Er wordt inzicht verkregen in de opbouw en structuur van het functionerings- en het beoordelingsgesprek
- Er kunnen effectieve gesprekken gevoerd worden, zodat de kwaliteit alsmede de relatie met de medewerker worden geoptimaliseerd
- De leidinggevende wordt in staat gesteld om de uitgevoerde taken te spiegelen aan het functieprofiel en de medewerker verantwoordelijk te maken voor het eigen functioneren

Opmerking: de modules *beoordeling* en *functioneren* kunnen ook los van elkaar gevolgd worden.

In deze training komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Deel 1: beoordelingsgesprekken:
  - De definitie
  - Doelstellingen en kenmerken
  - Plan van aanpak
  - Het beoordelingsproces:
    - Objectief en subjectief
    - Geldigheid en betrouwbaarheid
- Beoordelingssystemen:
  - Schalen met keuzesystemen
  - Vergelijkingschalen
  - Schalen met gedragsvereisten per functie
  - De critical incident methode
  - De assessmentmethode
  - De omschrijvingmethode
  - PBSC Persoonlijke balanced scorecard
- Beoordelingsfouten voorkomen
- Potentieelbeoordeling
- Gesprekmethoden beoordeling:
  - De beoordeelde weet niet hoe er wordt geoordeeld
  - Monoloog
  - Dialoog
  - Probleemoplossing
  - Plannen-en-meten
  - Veel gestelde vragen
- Deel 2: functioneringsgesprekken:
  - Doelstellingen en kenmerken
  - Plan van aanpak
  - De inhoud van het gesprek
  - Het gespreksmodel functionering
  - Valkuilen bij functioneringsgesprekken
  - Functioneringsgesprekken icm:
    - POP (persoonlijke ontwikkelingsplannen)
    - PBSC (persoonlijke balanced scorecard)

- Deel 3: communicatievaardigheden:
  - Test: uw natuurlijke communicatiestijl
  - Hoe medewerkers communiceren: DAS-model
  - Hoe medewerkers redeneren: insighttypes
  - Goede vragen stellen en actief luisteren
  - Feedback geven
  - Omgaan met weerstand en bezwaren
  - Non verbale communicatie interpreteren
- Deel 4: samengestelde systemen:
  - Closed loop model beoordelings- en functioneringsgesprekken
  - Meerwaarde van combinatie van:
    - Beoordeling
    - Functionering
    - Doelstellingen
    - Salarisgevolgen
- Deel 5: checklists voor implementatie van de systemen:
  - Checklist implementatie beoordelings- en functioneringssystemen
  - Checklist handleiding beoordelings- en functioneringssystemen
  - Checklist om het systeem meerdere jaren draaiend te houden
- Persoonlijk actie- en leerplan

#### Optioneel:

- In deze training is het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® als onderwerp integreerbaar.
- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, luisteren, overtuigingskracht, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Leiding geven*: mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, voortgangsbewaking.
- *Motivatie*: resultaatgerichtheid, zelfmanagement, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, oordeelsvorming.

## Competentie ontwikkelingsmodel als managementtool

Training	Competentie ontwikkelingsmodel als managementtool
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investering	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Competentieontwikkeling of competentie management, is het managen van vaardigheden van medewerkers in relatie tot hun functie. Competentieontwikkeling is een integrerend instrument van personeelsbeleid en -ontwikkeling. Het is de verbindende schakel bij de in-, door-, en uitstroom en bij de ontwikkeling en loopbaan van het personeel. Competentiemanagement en -ontwikkeling brengt hiermee samenhang en efficiëntie in de gebruikte personeelsinstrumenten en het bevordert de zelfsturing van medewerkers. De juiste persoon, op de juiste plaats, op de juiste wijze aansturen en op de juiste wijze laten doorontwikkelen.

Inhoud van de training *competentie ontwikkelingsmodel als managementtool*:

- Definitie competentieontwikkeling
- Competentiemanagement
- Strategisch competentie management
- Definitie van relevante competenties\*:
  - Gedragscompetenties
  - Taakspecifieke competenties
- Kenmerken van het competentie model
- Gedragscompetenties in onderling verband:
  - Interactie
  - Ondernemen
  - Leidinggeven
  - Analyse en besluitvorming
  - Motivatie
  - Persoonlijkheid
- Beschrijving van competenties\*:
- Gedragscompetenties
- Taakspecifieke competenties
- Detailbeschrijving van competenties\*:
- Voorbeeldgedrag
- Balans tussen een goede score en *doorschieten*
- Ontwikkelbaarheid van een competentie
- Ontwikkelen van een competentie:
  - Door de organisatie
  - Door de medewerker zelf
- Koppeling met andere competenties
- Gedragscompetentieschema
- Typen mensen uit het gedragscompetentieschema
- Toepassing van het competentie ontwikkelingsmodel:
  - Werving en selectie
  - Leidinggeven aan afdelingen en medewerkers
  - Coaching van medewerkers
  - Training van medewerkers
  - Beoordelings- en functioneringsgesprekken
  - POP-gesprekken
- Persoonlijk actie- en leerplan

\* Dit deel van de training wordt uitgevoerd in de vorm van een interactieve workshop, waarin dit onderwerp al daadwerkelijk geïmplementeerd wordt.

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Zoals bij alle Ace! trainingen komen ook in de training *competentie ontwikkelingsmodel*, naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, gedragscompetenties voor de deelnemers zelf aan de orde:

- *Ondernemen*: ondernemerschap.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, groepsgericht leidinggeven, voortgangsbewaking.
- *Motivatie*: zelfmanagement.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, organisatiesensitiviteit, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, visie.

**Objectieve werving en selectie = winst®**

Training	Objectieve werving en selectie = winst®
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investing	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Objectief werven en selecteren van managers en medewerkers is precisiewerk. En zeker nu, één van de kritische succesfactoren van een organisatie! Deze training, zowel voor HRM'ers als voor leidinggevenden van afdelingen of business units, gaat gedetailleerd in op:

- Gestructureerd selectietrajecten opzetten en doorlopen
- Eerste selectie uit de brieven en e-mails
- Professionele selectiegesprekken voeren met kandidaten (1e, 2e en eventueel 3e ronde)
- Gefundeerde keuzes maken of adviezen geven voor de aanstelling van medewerkers

De training *objectieve werving en selectie = winst®* is ook uitstekend toepasbaar binnen ondernemingen die in het verleden vaak een beroep hebben gedaan op recruitmentbureaus, maar die dit onderwerp door praktische overwegingen of kostenefficiëntie nu zelf ter hand nemen.

In deze training komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Voordat het traject begint:
  - Hoe ontstaat een vacature
  - wel, niet of anders vervangen
  - Een functieomschrijving
  - Relevante criteria en competenties
  - Competentiemodellen
- Het bereiken van geschikte kandidaten:
  - Welke mogelijkheden zijn er om kandidaten te bereiken
  - Hoe stel je een advertentie op
  - Waarin wordt de advertentie geplaatst
  - Wanneer het beste plaatsen
  - Verdringt internet de krant
- De selectie van brieven: de selectiematrix
- Andere selectiemethoden:
  - Psychologisch onderzoek
  - Assessment centers
  - Biografische vragenlijsten
  - Arbeidsproeven
  - Medisch onderzoek
  - Antecedentenonderzoek
  - Competentiemodellen
- Het selectiegesprek:
  - Hoe kandidaten communiceren: DAS-model
  - Hoe kandidaten redeneren: insighttypes
  - Voorbereiding
  - Validiteit van het interview
  - Fasen in het gesprek
  - Luisteren naar de kandidaat
  - Van selectiecriteria naar vragen
  - Goede vragen stellen
  - Ervaringsgericht interviewen, STAR(T)-model
  - Vijf zaken waar je naar moet vragen
  - Bestaan er goede algemene vragen
  - Informatie-uitwisseling over de functie
  - Arbeidsvoorwaarden



- Welke beoordelingsfouten kun je maken
- Besluitvorming en afronding selectieprocedure:
  - Selecteren zonder criteria
  - De criteriumtabel
  - Heeft een functiebeschrijving waarde bij het selecteren
  - Inspraak bij de selectie
  - Referenties inwinnen
  - Let op: geen discriminatie
  - Afschrijven van sollicitanten
- Aanstelling:
  - Wat kan er mis gaan voor de indiensttreding
  - Een schriftelijke arbeidsovereenkomst
  - Het arbeidscontract
  - Titel 10 Boek 7 BW Arbeidsovereenkomst
  - Is er een CAO van toepassing
  - Verhouding Burgerlijk Wetboek - CAO - individuele afspraak
  - Standaard arbeidsovereenkomsten
- Introductie:
  - Het belang van een goede introductie
  - Een introductieprogramma
  - Een introductiegesprek
- De NVP-sollicitatiecode
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Deze training is uit te breiden met de module *werven in een overspannen arbeidsmarkt* (1 extra dag). Deze module reikt overtuigings- en beïnvloedingstechnieken aan om kandidaten te stimuleren in de druk bevolkte vacaturemarkt juist voor uw organisatie te keizen.
- In deze training is het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® als onderwerp integreerbaar.
- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, mondelinge presentatie, luisteren, gespreksvaardigheid.
- *Leiding geven*: plannen en organiseren, voortgangsbewaking.
- *Motivatie*: resultaatgerichtheid, zelfmanagement, integriteit.
- *Analyse en besluitvorming*: oordeelsvorming, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen.

**De eigen manager als trainer**

Training	De eigen manager als trainer
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investering	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Na deze training zijn de deelnemers in staat:

- Om als trainer voor de eigen medewerkers te functioneren
- Om trainingen over taakspecifieke competenties te geven aan groepen mensen

Inhoud *de eigen manager als trainer*:

- Kennis overdragen
- Feedback van en naar de groep:
  - Wat is feedback
  - Metaforen
  - Geven van feedback
  - Omgaan met kritiek
- Omgaan met een groep:
  - Communicatie met een groep
  - De relatie met een groep
  - Omgaan met vragen uit een groep
  - Omgaan met weerstand
  - Omgaan met moeilijke deelnemers
  - De betekenis van fouten
  - Improviseren in een groep
- Toetsen en beoordelen:
  - Het effect van toetsen
  - Feedback en toetsen
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, luisteren, assertiviteit, overtuigingskracht, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Analyse en besluitvorming*: oordeelsvorming, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen.

**Effectief vergaderen**

Training	Effectief vergaderen
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	1 dag(en)
Investing	€ 1325,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Niet noodzakelijk, maar mogelijk indien gewenst
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Na de training *effectief vergaderen* verlopen uw vergaderingen efficiënter. Want in de training wordt niet alleen ingegaan op technieken die vergaderingen effectiever maken en inzicht verwerven in eigen communicatie en die van anderen. Maar er wordt ook ingegaan op de vergadercultuur, en op mogelijkheden om deze desgewenst te veranderen. Zo wordt de theorie onmiddellijk verbonden met de praktijk, wat de training zeer effectief maakt.

In deze training komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Test: uw communicatiestijl
- Basiscommunicatietechnieken vergaderen:
  - DAS-model
  - Actief luisteren
  - Parafaseren en samenvatten
  - Metacommunicatie
  - Terugkoppeling naar doelen
  - Referentiekaders
  - Feedback en kritiek
- Vier communicatieniveaus: inhoud, procedure, interactie en emotie
- Vergaderdoel en vergadermodellen:
  - Informatie delen
  - Mening vormen
  - Ideeën ontwikkelen
  - Besluiten nemen
  - Activiteiten plannen
  - Combinaties van modellen
- Verlopen vergaderingen BOB: beeldvorming, oplossing en besluit
- Besluiten nemen in vergaderingen, complexe besluiten nemen
- Oplossingsgerichte vergaderingen
- Rollen in de vergadering: voorzitter, notulist en deelnemer
- Gedrag in vergaderingen:
  - Functioneel vergadergedrag
  - Disfunctioneel vergadergedrag
  - Omgaan met lastig gedrag
  - Inzicht in eigen gedrag
- Time management in vergaderingen
- Tips voor effectief en efficiënt vergaderen
- Analyse van de bestaande vergadercultuur
- Actieplan cultuurverandering
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: luisteren, overzicht, assertiviteit, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Leiding geven*: mensgericht leidinggeven.
- *Analyse en besluitvorming*: omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen.

## Delegeren

Training	Delegeren
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investing	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Na deze training *delegeren* beschikken de deelnemers over:

- Praktische tools met betrekking tot delegerend leidinggeven
- Essentiële vaardigheden die zij nodig hebben in het communicatie proces als leidinggevende
- Vaardigheden die hen in staat stellen de verschillende typen medewerkers succesvol te laten zijn

In deze training komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Delegeren in tien stappen
- Middelen en bevoegdheden
- Eindverantwoordelijkheid
- Stap 1: Bepaal waarom je wilt delegeren en wat je tegenhoudt:
  - Waarom wil jij delegeren?
  - Zes belangrijke redenen om te delegeren:
    - Tijd tekort
    - Je bent zelf te duur!
    - Medewerkers ontwikkelen
    - Medewerkers motiveren
    - Jij bent niet altijd de beste persoon voor de taak
    - Beter voor je carrière
  - Vier redenen om niet te delegeren:
    - Als ik het zelf even doe gaat het veel sneller
    - Ik kan het zelf beter
    - Ik ben bang door de mand te vallen
    - Ik weet niet aan wie ik wat kan delegeren
- Stap 2: Bepaal welke taken je kunt delegeren:
- Stap 3: Besluit om te delegeren
- Stap 4: Koppel personen aan taken:
  - Aan wie je ga je de taak delegeren:
    - Capaciteiten
    - Motivatie
    - Ontwikkeling
  - Hoe kies je uit deze redenen?
- Stap 5: Bereid het delegeringsgesprek voor:
  - Wat is de doelstelling of het resultaat dat bereikt moet worden?
  - Welke instructie vereist het overdragen van de taak?
  - Welke bevoegdheden heeft de medewerker nodig om de taak uit te voeren?
  - Motivatie van de medewerker
- Stap 6: Voer het delegeringsgesprek:
  - Onderwerpen in het gesprek
  - Technieken in het gesprek
- Stap 7: Laat los en controleer op de afgesproken momenten:
  - Afgesproken evaluatiemomenten
  - Positief blijven
  - Wanneer grijp je in?
- Stap 8: Houd een nabespreking met de gedelegeerde:
  - Als de taak goed is gegaan
  - Als je niet helemaal tevreden bent over het resultaat

- Stap 9: Neem eventueel de taak weer af:
  - Positieve redenen
  - Slecht-nieuws-gesprek
- Stap 10: Reflecteer op het delegeringproces en benoem verbeterpunten:
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, mondelinge presentatie, overzicht, samenwerken, overtuigingskracht, sociabiliteit, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Persoonlijkheid*: aanpassingsvermogen, vasthoudendheid.
- *Motivatie*: initiatief, inzet, ambitie, resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, oordeelsvorming, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, visie.

**Leiding geven aan een MKB onderneming**

Training	Leiding geven aan een MKB onderneming
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investing	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Na deze training beschikken de deelnemers over:

- Praktische tools met betrekking tot assertief en situationeel leidinggeven
- Essentiële vaardigheden die zij nodig hebben in het communicatieproces als leidinggevende
- Vaardigheden die hen in staat stellen de verschillende typen medewerkers succesvol te laten zijn
- Inzicht in de toepassing van de 8 managementrollen

In deze training komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Hoe medewerkers redeneren: insighttypes
- Test: uw stijl van leidinggeven
- De verschillende managementrollen:
  - De mentorrol:
    - Inzicht in uzelf en anderen
    - Effectief communiceren
    - Ontwikkeling van ondergeschikten
  - De stimulatorrol:
    - Teambuilding
    - Participerende besluitvorming gebruiken
    - Conflict managen
  - De controleursrol:
    - Controleren van het eigen functioneren
    - Controleren van het collectief functioneren
    - Controleren van het functioneren van de organisatie
  - De coördinatorrol:
    - Projectmanagement
    - Taken ontwerpen
    - Crossfunctioneel management
  - De bestuurdersrol:
    - Een visie hebben, plannen, en doelen stellen
    - Ontwerpen en organiseren
    - Effectief delegeren
  - De producentenrol:
    - Productief werken
    - Een productieve werkomgeving bevorderen
    - Tijd- en stressmanagement
  - De bemiddelaarsrol:
    - Een machtsbasis opbouwen en handhaven
    - Onderhandelen over inzet en overeenstemming
    - Ideeën presenteren: effectief mondeling presenteren
  - De innovatorrol:
    - Leven met verandering
    - Creatief denken
    - Management van veranderingen
- Situationele aansturing van medewerkers met een:
  - Hoge deskundigheid, hoge motivatie
  - Hoge deskundigheid, lage motivatie
  - Lage deskundigheid, hoge motivatie
  - Lage deskundigheid, lage motivatie

- Hoe medewerkers communiceren: DAS-model
- Test: assertiviteit
- Test: uw communicatiestijl
- Assertief communiceren als manager:
  - Assertieve luistervaardigheden:
    - Aandachtgevend gedrag
    - Vragen stellen
    - Parafaseren van de inhoud
    - Reflecteren van gevoelens
  - Assertieve spreekvaardigheden:
    - Feitelijke informatie geven
    - Een ordelijke structuur en een eenvoudige stijl
    - Bekende woorden en duidelijke formuleringen
    - Bondigheid en aantrekkelijkheid van informatie
    - Regels bij informatie geven
  - Uiting geven aan persoonlijke gedachten en gevoelens:
    - Problemen bij uiting van persoonlijke gevoelens
    - Richtlijnen bij uiting van persoonlijke gevoelens
  - Bezwaar maken, kritiek geven en reageren op kritiek:
    - Bezwaar maken en reageren op bezwaren
    - Kritiek geven en reageren op kritiek
  - Assertieve gesprekssturing:
    - Gespreksopening en vaststellen doelen
    - Terugkoppeling naar (begin)doelen
    - Situatie verduidelijken
    - Hardop denken
    - Afsluiten van een gesprek
  - Assertief gedrag:
    - Assertiviteit, subassertiviteit en agressiviteit
    - Samenhang gedrag, gedachten en gevoelens
    - Ontstaan van assertief gedrag
    - Verzoeken doen en opdrachten geven
    - Reageren op een verzoek of opdracht
- Dilemma's van de manager:
  - Hoe gebruik ik mijn hiërarchisch overwicht?
  - Hoe formeel of informeel moet ik me gedragen?
  - Wanneer moet ik corrigerend optreden?
  - Een onaangename beslissing. Wat nu?
  - Wat te doen met signalen van ontevredenheid, bezorgdheid en stress?
- Persoonlijk actie- en leerplan

#### Optioneel:

- In deze training is het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® als onderwerp integreerbaar.
- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, mondelinge presentatie, overwicht, samenwerken, overtuigingskracht, sociabiliteit, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Persoonlijkheid*: aanpassingsvermogen, vasthoudendheid.
- *Motivatie*: initiatief, inzet, ambitie, resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, oordeelsvorming, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, visie.



## Leiding geven aan een grote onderneming

Training	Leiding geven aan een grote onderneming
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	3 dag(en)
Investering	€ 3975,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Leiderschap gaat over de vraag hoe managers en medewerkers met elkaar omgaan. Het leidinggevend gedrag van managers is dus onderdeel van de bedrijfscultuur. Leidinggeven of leiderschap (we gebruiken de termen door elkaar) is het op basis van persoonlijk contact beïnvloeden van de prestaties van medewerkers. Succesvolle leiders instrueren, motiveren en inspireren individuele medewerkers, en verbinden medewerkers met elkaar en met de klanten.

Inhoud van deze training:

- Test: managementrollen
- Concurrerende waarden model, de managementrollen:
  - De mentorrol:
    - Inzicht in uzelf en anderen
    - Effectief communiceren
    - Ontwikkeling van ondergeschikten
  - De stimulatorrol:
    - Teambuilding
    - Participerende besluitvorming gebruiken
    - Conflict managen
  - De controleursrol:
    - Controleren van het eigen functioneren
    - Controleren van het collectief functioneren
    - Controleren van het functioneren van de organisatie
  - De coördinatorrol:
    - Projectmanagement
    - Taken ontwerpen
    - Crossfunctioneel management
  - De bestuurdersrol:
    - Een visie hebben, plannen, en doelen stellen
    - Ontwerpen en organiseren
    - Effectief delegeren
  - De producentenrol:
    - Productief werken
    - Een productieve werkomgeving bevorderen
    - Tijd- en stressmanagement
  - De bemiddelaarsrol:
    - Een machtsbasis opbouwen en handhaven
    - Onderhandelen over inzet en overeenstemming
    - Ideeën presenteren: effectief mondeling presenteren
  - De innovatorrol:
    - Leven met verandering
    - Creatief denken
    - Management van veranderingen
- Dilemma's van de manager:
  - Hoe gebruik ik mijn hiërarchisch overwicht?
  - Hoe formeel of informeel moet ik me gedragen?
  - Wanneer moet ik corrigerend optreden?
  - Een onaangename beslissing. Wat nu?
  - Wat te doen met signalen van ontevredenheid, bezorgdheid en stress?
- Wat is leiderschap
- Test: uw stijl van leidinggeven

- Leiderschapsstijlen:
  - Hersey en Blanchard: situationeel leiderschap
  - Quinn: concurrerende waardenmodel
  - OCAI-model
  - Adizes: PBOI-model (MT-functies)
  - Belbin: teamrollen
- Situationeel leiderschap
- Meer leiderschapstyperingen:
  - Model van Wilson:
    - Analyticus
    - Aanjager
    - Vriendelijk
    - Expressief
  - Deal en Kennedy:
    - Tough guy
    - Work hard, play hard
    - Bet your company
    - Process style
- Invloedstijlen:
  - Duwen
  - Trekken
  - Weg bewegen
- Conflictstijlen, het Thomas-Kilmann model:
- De samenhang tussen invloed- en conflictstijlen
- De roos van Leary, gedragsbeïnvloeding
- Test: roos van Leary
- Persoonlijk leiderschap, Stephen Covey:
  - De denkwereld van Covey
  - De 8 eigenschappen van effectief leiderschap:
    - De eerste trap, basis voor onafhankelijkheid:
      - Eigenschap 1. Wees pro-actief
      - Eigenschap 2. Begin met het eind in gedachten
      - Eigenschap 3. Belangrijke zaken eerst
    - De tweede trap, basis voor wederzijdse onafhankelijkheid:
      - Eigenschap 4. Denk in termen van winnen-winnen
      - Eigenschap 5. Eerst begrijpen, dan begrepen worden
      - Eigenschap 6. Synergie
    - De derde trap, basis voor permanent leren en inspireren:
      - Eigenschap 7. Hou de zaag scherp - continue verbetering
      - Eigenschap 8. Leef vanuit je kracht en leer anderen inspireren
      - Het achterliggende probleem
      - De oplossing
      - Paradigma van de complete mens
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, mondelinge presentatie, schriftelijke communicatie, luisteren, sensitiviteit, overzicht, samenwerken, onderhandelen, assertiviteit, overtuigingskracht, sociabiliteit, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Ondernemen*: ondernemerschap, marktgerichtheid, klantgerichtheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Motivatie*: initiatief, inzet, ambitie, resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, integriteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, technisch inzicht, oordeelsvorming, accuratesse, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, creativiteit, visie.

**No nonsense manager**

Training	No nonsense manager
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	1 dag(en)
Investing	€ 1325,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Niet noodzakelijk, maar mogelijk indien gewenst
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

De training *no nonsens manager* is een unieke training die een aantal standaardbegrippen op soms hilarische wijze behandelt. De training geeft op subtiële wijze veel stof tot nadenken over de eigen managementstijl. Zeer leerzaam voor beginnende managers, en een prettige verademing voor ervaren leidinggevenden.

De volgende items worden op alfabetische volgorde en in een snel tempo behandeld:

- Assertiviteit
- Bedrijfscultuur
- Besluiten nemen
- Brainstormen
- Conflictbeheersing
- Creativiteit
- Delegeren
- Diversiteit
- Doelen
- Eigenschappen van een goede werknemer
- Ethiek
- Evalueren
- Feedback
- Goede managers
- Humor
- Image
- Informatiestroom
- Jargon
- Kantooraankleding
- Klantvriendelijkheid
- Kwaad zijn
- Leiders
- Lichaamstaal
- Luisteren
- Macht
- Management by objectives
- Man- en Vrouwkracht
- Memo's en brieven
- Motivatie
- Namen
- Nare Vervelende Personen
- Omgaan met je baas
- Op de hoogte blijven
- Open deur beleid
- Opbranden
- Overwinnen van een slecht humeur
- Personeel
- Presentaties
- Projectmanagement
- Promoties, hoe je ze niet krijgt
- Roddel, gerucht en wandelgangen
- Snel scoren
- Solliciteren
- Stress
- Succes
- Teamwork
- Telefoontips
- Tijd winnen
- Tijdverspillers
- Total quality management
- Verandering
- Vergaderingen
- Verkoop
- Vloeken

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook alle(!) gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, mondelinge presentatie, schriftelijke communicatie, luisteren, sensitiviteit, overwicht, samenwerken, onderhandelen, assertiviteit, overtuigingskracht, sociabiliteit, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Ondernemen*: ondernemerschap, marktgerichtheid, klantgerichtheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Persoonlijkheid*: aanpassingsvermogen, flexibiliteit, durf, stressbestendig, onafhankelijkheid, vasthoudendheid.
- *Motivatie*: initiatief, inzet, ambitie, resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, integriteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, technisch inzicht, oordeelsvorming, accuratesse, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, creativiteit, visie.

**Managementmindset**

Training	Managementmindset
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	1 dag(en)
Investing	€ 1325,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Niet noodzakelijk, maar mogelijk indien gewenst
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

In deze training wordt de mindset van managers op scherp gezet. Daarnaast worden er handzame en direct effectieve tools aangereikt om de bedrijfs- en organisatiedoelstellingen te behalen.

In deze training *managementmindset* komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Targets en teamwork:
  - Stretchend, meetbaar, haalbaar
  - SMART-principe
  - Teamwork
  - 5x4 plannen
  - Consolidatie van doelstellingen
- Management stijlen;
- Managementrollen:
  - Mentor
  - Stimulator
  - Controleur
  - Coördinator
  - Bestuurder
  - Producent
  - Bemiddelaar
  - Innovator
- Prioriteiten stellen en time management
- Prijselasticiteit in omzet, kosten en marge
- Managementmindset:
  - Balans tussen bedrijfsbelang en het belang van de klant
  - Zelfsturend handelen
  - Mogelijkheden in plaats van onmogelijkheden
  - Taakvolwassenheid
  - Teamwork en groepsdenken
- Contactmomenten met klanten, prospects, leveranciers en derden
- Zelflerende organisaties
- Management by:
  - ...exceptions
  - ...objectives
- Rapporteren aan directie of board
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- In deze training is het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® als onderwerp integreerbaar.
- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® aan de orde:

- *Interactie*: overzicht, samenwerken, overtuigingskracht, conflicthantering, confronteren.
- *Ondernemen*: ondernemerschap..
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Motivatie*: initiatief, resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, visie.

**INK managementmodel**

Training	INK managementmodel
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	1 dag(en)
Investing	€ 1325,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Niet noodzakelijk, maar mogelijk indien gewenst
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Het *INK managementmodel* is een middel om de bedrijfsvoering van organisaties te verbeteren. Het wordt breed toegepast in zowel profit- als non-profitorganisaties die, het model gebruiken voor zowel bewustwording als continue verbetering. Het model is in essentie een managementmodel waaraan organisaties zich kunnen spiegelen en kunnen verbeteren.

Inhoud van de training *INK managementmodel*:

- Het INK managementmodel
- Organisatie:
  - Leiderschap
  - Strategie
  - Beleid
  - Medewerkers
  - Middelen
  - Processen
- Resultaat:
  - Waardering door medewerkers
  - Waardering door klanten en leveranciers
  - Waardering door de maatschappij
- Eindresultaten
- Ontwikkelingsfasen:
  - Activiteit- of productgeoriënteerd
  - Procesgeoriënteerd
  - Systeemgeoriënteerd
  - Ketengeoriënteerd
- Meten, ontwikkelen en leren
- Implementatieplan INK\*
- Persoonlijke actie- en leerpunten

\* Dit deel van de training wordt uitgevoerd in de vorm van een interactieve workshop, waarin dit onderwerp al daadwerkelijk geïmplementeerd wordt.

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: samenwerken.
- *Ondernemen*: ondernemerschap, marktgerichtheid, klantgerichtheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Motivatie*: resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, visie.



**Balanced scorecards**

Training	Balanced scorecards
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investing	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

*Balanced scorecards* geven ondernemingen een zeer krachtige tool om doelstellingen:

- Correct en nauwkeurig te ontwerpen en te plannen
- Af te stemmen op uw organisatie en medewerkers
- Te behalen met een toename in kwaliteit van de organisatie

Ze voorzien in een grote verscheidenheid aan behoeften bij managers, medewerkers en leidinggevendenden om de prestaties van de onderneming daadwerkelijk te kunnen managen en resultaat te laten opleveren. *Balanced scorecards* stellen ondernemingen blijvend in staat:

- De resultaten af te stemmen op de doelen van de onderneming (en niet andersom!)
- De activiteiten altijd gericht te houden op de bedrijfsstrategie
- De inspanningen van de medewerkers in overeenstemming te brengen met de doelstellingen
- De prestaties van het bedrijf in zowel omzet als kwaliteit continu verder te verbeteren
- Aan te geven welke richting de onderneming zal moeten inslaan
- De resultaten op evenwichtige wijze over de diverse groepen van belanghebbenden te verdelen

In deze training komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Het prestatieprobleem van ondernemingen
- De voorbereiding van het project
- Projectmanagement bij de implementatie van scorecards
- De fasen van *balanced scorecards*:
  - Inventariseren: in deze fase verzamelt u de gegevens. Dat doet u aan de hand van de strategische doelstellingen van uw organisatie en de maatregelen en zakelijke doelstellingen van de hoogste leiding van uw onderneming. Daarnaast kijkt u naar de resultaten van uw eigen werkgroep, de operationele kernprocessen, de verwachtingen van de klanten en de eisen die bijvoorbeeld aan de leveranciers worden gesteld.
  - Ontwerpen: in de loop van een aantal scorecardsessies ontwerpt u samen met uw managementteam een scorecard, waarbij u de belangrijkste resultaatcategorieën en daarmee samenhangende maatstaven vaststelt. De belangrijkste resultaatcategorieën zijn ontleend aan uw bedrijfsstrategie en zijn uniek voor uw organisatie. Ze bestrijken in de regel gebieden als: financieel succes; loyaliteit van de klant; marktleiderschap; personeelsontwikkeling; operationele effectiviteit en gevolgen voor de gemeenschap. Tevens begint u met het vaststellen van een minimumniveau voor de scorecardmaatstaven en zorgt u voor een drijvende kracht in de richting van uw eisen en doelstellingen.
  - Fine tuning: in deze fase gebruikt u de scorecard systematisch als middel om de zakelijke prestaties te kunnen volgen en verbeteren. U verzamelt daarvoor gegevens en bepaalt de juiste eisen waaraan moet worden voldaan. Tevens verfijnt u de doelstellingen en maatstaven zodanig dat de relevantie en de resultaatgerichtheid ervan toenemen.
  - Top down implementatie: de watervalmethode. In deze fase versterkt u koppelingen, verbetert u de zichtbaarheid van de prestaties op zakelijk terrein, en brengt u de inspanningen op uitvoerend niveau die tot de zakelijke doelen moeten leiden, op één lijn. In deze fase voert u werkgroepscorecards in en bezieet u uw managementscorecards op mogelijke overkoepelende maatregelen.

- Scorecards koppelen: in deze fase koppelt u doelstellingen en maatstaven aan de afzonderlijke medewerkers. Dat doet u door individuele prestatieplannen op te stellen, persoonlijke gesprekken met de medewerkers te voeren en te zorgen voor permanente coaching. De medewerkers koppelen hetgeen zij doen aan hun resultaten op de scorecards en gebruiken de feedback die zij daarop krijgen om te komen tot verbeteringen en resultaten die tot het bedrijfsresultaat leiden.
- Meerwaarde van scorecards versterken: in deze fase beoordeelt u de effectiviteit van uw maatstaven op hun validiteit. Daarnaast gaat u na of u wel de juiste maatstaven aanlegt en of u wel over het juiste aantal daarvan beschikt. U gaat nu inzien hoe bepaalde maatstaven op uw scorecard met elkaar verband houden en hoe u *aan de touwtjes moet trekken* om de gewenste resultaten te krijgen.
- Weten en meten hoe de organisatie presteert
- Verdere prestatieontwikkeling en -verbetering in de toekomst
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: samenwerken, overtuigingskracht.
- *Ondernemen*: ondernemerschap, marktgerichtheid, klantgerichtheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Persoonlijkheid*: aanpassingsvermogen, flexibiliteit, vasthoudendheid.
- *Motivatie*: resultaatgerichtheid, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, oordeelsvorming, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, visie.

## Presentatievaardigheden

Training	Presentatievaardigheden
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	1 dag(en)
Investing	€ 1325,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Een idee alleen is niet genoeg, zelfs een juichend businessplan overtuigt niet. Een sterke lobby wil wel helpen, maar uiteindelijk geeft een presentatie vaak de doorslag bij het nemen van beslissingen. De medewerker die zijn plan moet presenteren in het managementteam, de manager die moet presenteren voor de directie, de adviseur of accountmanager die presenteert voor opdrachtgevers, de directeur die sheets vertoont in de Raad van Bestuur: presenteren is van alle rangen en standen.

De vraag wat een presentatie succesvol maakt, wordt al sinds mensenheugenis gesteld. De kunst van de retorica komt al voor bij de Grieken en Romeinen. Retorica (de leer van de welsprekendheid) heeft in Nederland nooit echt kunnen beklijven. Op de basisschool is een spreekbeurt al goed als deze in foutloos Nederlands wordt uitgesproken en in latere opleidingsfasen wordt er nauwelijks meer op gelet. Pas in de vergaderzalen van bedrijven en organisaties borrelt het talent weer op. Of juist niet...

Na deze training *presentatievaardigheden*:

- Zijn deelnemers in staat een presentatie overzichtelijk op te bouwen en in te delen
- Kunnen deelnemers hun presentatie aanpassen aan doel en doelgroep
- Hebben deelnemers inzicht in hoe hun wijze van presenteren overkomt op anderen
- Kunnen deelnemers omgaan met vragen en reacties van het publiek
- Hebben deelnemers technieken geleerd om om te gaan met hun spreekangst of plankenkoorts

In deze training komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- SWOT-analyse presentatievaardigheden
- De peilers voor succesvol presenteren:
  - Woordkeus
  - Inhoud
  - Performance
- De voorbereiding:
  - Voorbereiden via de DWARS-methode:
    - Doel van de presentatie
    - Welke tools heb je tot je beschikking
    - Afstemmen op de doelgroep
    - Resultaat dat je wilt bereiken
    - Soort presentatie: informerend, inspirerend, adviserend, verkopend, contracterend, confronterend, et cetera
  - Ontwikkelen van de inhoud via het OSISA-model:
    - Opening: actualiteit, anekdote, metafoor, humor, citaat, stelling
    - Samenvatting van de inhoud
    - Inhoud van de presentatie overbrengen:
      - Feiten en cijfers
      - Verleden, heden en toekomst
      - Voordeel, nadeel en conclusie
      - Probleem, oplossing en conclusie
    - Samenvatting of slot
    - Actie en interactie

- Sheets en de handout zijn 2 verschillende dingen:
  - Sheets: layout en inhoud volgens OSISA:
    - KISS, hou het kort
    - Woorden versus zinnen
    - Afbeeldingen versus tekst
  - Handout: layout en inhoud volgens DWARS
- Anticipatie op interactie en vragen
- Spreken voor een groep: verbale communicatie:
  - Levendig en creatief presenteren
  - IJsbrekers en aandachttrekkers
  - Gebruik van stem, intonatie en spreesnelheid
  - Body-, twijfel-, verklein- en vakwoorden (jargon)
  - Assertief (toe)spreken
  - Omgaan met passiviteit van de groep
  - Omgaan met weerstand van de groep
- Houding voor een groep: non-verbale communicatie en congruentie
- Gebruik van Powerpoint en PC
- Gebruik van tools: beamer, whiteboard, flipover, overheadprojector, audio, video
- Interactie met de toehoorders:
  - Een band creëren met uw publiek
  - Omgaan met reacties en vragen uit het publiek
  - Gewenste interactie met de groep zoeken en vinden
  - Ongewenste interactie met de groep vermijden en neutraliseren
- Demonstreren in een presentatie
- 10 rampscenario's
- Oefening en feedback
- Persoonlijk actie- en leerplan
- Optie: spreekangst, omgaan met spanning en onzekerheid

#### Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge presentatie, luisteren, assertiviteit, overtuigingskracht, gespreksvaardigheid.
- *Persoonlijkheid*: flexibiliteit, durf, stressbestendig.
- *Motivatie*: initiatief, zelfmanagement, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, creativiteit.

## Projectmanagement voor managers

Training	Projectmanagement voor managers
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investering	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Veel organisaties hebben regelmatig te maken met managementwerkzaamheden die buiten de normale routine vallen. Ze worden geconfronteerd met een situatie die ze nog niet eerder meegemaakt hebben en waarop nog geen vanzelfsprekende reactie bestaat. Projectmatig werken biedt dan een goede werkstructuur.

Projectmatig werken ligt voor de hand als:

- Er een éénmalig en uniek resultaat behaald moet worden
- Er een duidelijk begin- en eindpunt is
- Het traject tussen begin en eind niet geheel duidelijk is
- Er verschillende disciplines bij betrokken gaan worden
- De middelen om het resultaat te bereiken beperkt zijn

Bovenstaande aspecten maken het managen van een project lastig:

- Je kunt niet op routine varen
- Te kostbaar en te ingewikkeld om te improviseren
- Bij de start is er vaak onzekerheid over het exacte verloop
- Het eindresultaat is nog onzeker
- Haalbaarheid staat soms nog niet vast

Projectmatig werken is dan de manier om gecontroleerd en flexibel het eindresultaat te bereiken.

De training *projectmanagement* is gebaseerd op de PRINCE 2 systematiek, en bestaat uit een basistraining en 3 optionele modules:

- Training projectmanagement
- Proman optie 1 - Samenwerking in projecten
- Proman optie 2 - Opdrachttypen
- Proman optie 3 - Besluiten nemen
- Voordat opties 1, 2 en 3 gevolgd kunnen worden dient eerst de basismodule te zijn afgerond

Inhoud van de training *projectmanagement*:

- Manieren van aanpakken: improviseren, routine, intuïtief en projectmatig
- Deel 1 - Projectprincipes:
  - Projectdoel en projectresultaat
  - Projectopzet:
    - De projectopdracht
    - Probleem, doel en resultaat
    - Aanpak van de projectopzet
  - PID, project initialisatie document
  - Projectomschrijving:
    - Afbakening
    - Risico's
    - Effecten
    - Randvoorwaarden
  - Business case: initieel, tijdens het project, na afloop

- Projectbegroting
- Communicatieplan: communicatie rondom het project
- Fasen van een project: initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiden, realisatie en nazorg
- Beheersen van een project:
  - Tijd
  - Organisatie:
    - Taken en verantwoordelijkheden
    - Afstemming projectteam en opdrachtgever
    - Relatie met de reguliere organisatie
  - Budget en financiën
  - Informatie
  - Kwaliteit
  - Andere beheersaspecten
  - Beslisdocumenten
  - Voortgangsrapportage
  - Rapporteren van afwijkingen
- Beslissen in een project:
  - Doorgaan
  - Aanpassen
  - Afbreken
- Het projectschema
- PBS: product breakdown structure
- WBS: work breakdown structure
- Tijdsbalken en Gantt-grafiek
- Deelprojecten: parallel en sequentieel
- Eindrapportage
- Projectadministratie:
  - Welk systeem
  - Uitvoering en bewaking
  - Archivering
- Deel 2 - De projectmanager:
  - TIPS: techniek, inzicht, persoonlijkheid, snelheid
  - Relatie tot initiatiefnemer, projectleider, projectteam en anderen
  - Samenwerking in projecten:
    - Situationele projectleiding
    - Bedrijfs- en projectcultuur
    - WET: werkmodel effectief teamfunctioneren
    - Gedeeld leiderschap
    - Samenwerken ipv delegeren
    - Draagvlak creëren
    - Samenwerking met de stuurgroep
    - Samenwerking met de klankbordgroep
    - Samenwerking met program management
  - Eindverantwoording versus projectleiding:
    - Adopteren van het project
    - Vaststellen projectplan
    - Het project beschermen
    - Het project afblazen
    - Het project *verkop*en
- Deel 3 - Principes van PRINCE2:
  - Processen:
    - Startup van een project
    - Initiatie van een project
    - Sturen van een project
    - Planning binnen een project
    - Controle van de uitvoering
    - Fasering van het project
    - Resultaten opleveren
    - Afsluiten van een project

- Componenten:
  - Business case
  - Projectorganisatie
  - Plannen
  - Controleren
  - Risicomanagement
  - Kwaliteitscontrole
  - Configuratiemanagement
  - Wijzigingsbeheer
- Technieken:
  - Productgerichte planning
  - Aanpak wijzigingsbeheer
  - Kwaliteitsreview
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: samenwerken, onderhandelen, conflicthantering.
- *Ondernemen*: ondernemerschap, klantgerichtheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Motivatie*: initiatief, resultaatgerichtheid, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, oordeelsvorming, accuratesse, besluitvaardigheid.

**Klachtenbehandeling, strategisch en operationeel**

Training	Klachtenbehandeling, strategisch en operationeel
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	1 dag(en)
Investering	€ 1325,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Niet noodzakelijk, maar mogelijk indien gewenst
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Strategie - Klantgerichte organisaties ontdekken steeds meer dat niet zozeer het product of het merk het verschil maakt in de markt. Steeds vaker blijkt de wijze waarop klanten worden bediend bepalend voor klantentevredenheid en -loyaliteit. En dan vooral als de actie bij de klant ligt: bij een vraag, reactie of klacht van een klant. Goed omgaan met klachten van klanten draagt in belangrijke mate bij aan een succesvolle organisatie. Dat geldt zowel voor profit als not for profit organisaties.

Operationeel - Medewerkers hebben soms moeite met het correct behandelen van klachten. Deze training leert stap voor stap aan de hand van duidelijke schema's hoe uw medewerkers klachten het beste kunnen opvangen en afhandelen. Een klacht is voor een bedrijf een leermoment waarop waardevolle feedback gegeven wordt door uw relaties. Ook het herkennen en gebruiken van deze feedback maakt onderdeel uit van deze training.

In deze training *klachtenbehandeling, strategisch en operationeel* komen de volgende onderwerpen aan de orde:

## Deel 1 - Strategie

- Noodzaak van klachtenbehandeling
- Faalfactoren:
  - Klachten zijn te eng gedefinieerd
  - Er is toch een klachtenprocedure?
  - Klachten als het probleem zien
  - Sturen op minder klachten
  - Het management weet welke klachten er spelen
  - Keurig alle klachten registreren
  - Klanten die klagen zijn toch niet de belangrijkste klanten
- Integraal klachtenmanagement:
  - Beleid
  - Mentaliteit
  - Processen
  - Communicatie
- Hoe meer klachten hoe beter
- Klachtenmanagement vereist *beter-willen-words*
- Klachtenmanagement vereist toegankelijkheid
- Klachtenmanagement is een outside-in proces
- Eerst de klant, dan de klacht
- Zorg zoveel mogelijk voor first call solutions
- Ontwikkelingsstrategie klachtenmanagement:
  - Bewustwording & analyse
  - Formulering beleid
  - Inrichting ideale proces
  - Ontwikkeling cultuur en mentaliteit
  - Monitoring



## Deel 2 - Operationele klachtenbehandeling

- Klachten herkennen
- Communicatie van de klager (DAS-model)
- Do - Principes voor klantgerichte reactie op klachten
- Dont - Vooral niet doen
- Het klachtgesprek:
  - Klachten aanvaarden
  - Klachten afwijzen
  - Afhandeling uitstellen
  - Communicatievaardigheden
- De klachtbrief:
  - Klachten aanvaarden
  - Klachten afwijzen
  - Afhandeling uitstellen
  - Schriftelijke communicatie per brief of e-mail
- Het gebruiken van de feedback ter verbetering van de kwaliteit van de onderneming
- Persoonlijk actie- en leerplan

## Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, schriftelijke communicatie, luisteren, assertiviteit, overtuigingskracht, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Ondernemen*: klantgerichtheid.
- *Persoonlijkheid*: stressbestendig.
- *Motivatie*: organisatieloyaliteit, integriteit.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, oordeelsvorming, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, cognitief en interactief leervermogen.

## Werving- en selectiegesprekken

Training	Werving- en selectiegesprekken
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	1 dag(en)
Investing	€ 1325,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Niet noodzakelijk, maar mogelijk indien gewenst
Doelgroep	Directie, management, medewerkers
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	50% theorie en 50% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerkaanpassingen

Objectief werven en selecteren medewerkers is precisiewerk. En zeker nu, één van de kritische succesfactoren van een organisatie! Deze training is bedoeld voor teamleiders en managers van afdelingen of business units die zelf gesprekken voeren met kandidaten, en gaat gedetailleerd in op:

- Objectieve selectiegesprekken voeren met kandidaten
- Gefundeerde keuzes maken bij de aanstelling van medewerkers
- De introductie van nieuwe medewerkers in de organisatie

In deze training *werving- en selectiegesprekken* komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Hoe kandidaten communiceren: DAS-model
- Hoe kandidaten redeneren: insighttypes
- Het selectiegesprek:
  - Voorbereiding
  - Validiteit van het interview
  - Fasen in het gesprek
  - Luisteren naar de kandidaat
  - Van selectiecriteria naar vragen
  - Goede vragen stellen
  - Ervaringsgericht interviewen, STAR(T)-model
  - Vijf zaken waar je naar moet vragen
  - Bestaan er goede algemene vragen
  - Informatie-uitwisseling over de functie
  - Arbeidsvoorwaarden
- Welke beoordelingsfouten kun je maken
- Besluitvorming en afronding selectieprocedure:
  - Selecteren zonder criteria
  - De criteriumtabel
  - Heeft een functiebeschrijving waarde bij het selecteren
  - Inspraak bij de selectie
  - Referenties inwinnen
  - Let op: geen discriminatie
  - Afschrijven van sollicitanten
- Introductie:
  - Het belang van een goede introductie
  - Een introductieprogramma
  - Een introductiegesprek
- De NVP-sollicitatiecode
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Deze training is uit te breiden met de module *werven in een overspannen arbeidsmarkt* (1 extra dag). Deze module reikt overtuigings- en beïnvloedingstechnieken aan om kandidaten te stimuleren in de druk bevolkte vacaturemarkt juist voor uw organisatie te kiezen.
- In deze training is het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® als onderwerp integreerbaar.
- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, mondelinge presentatie, luisteren, gespreksvaardigheid.
- *Leiding geven*: plannen en organiseren, voortgangsbewaking.
- *Analyse en besluitvorming*: oordeelsvorming, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen.

## Time management

Training	Time management
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	1 dag(en)
Investing	€ 1325,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Vast onderdeel van het programma, 1 opvolgdag na 2-3 maanden, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	50% theorie en 50% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Inhoud van de training *time management*:

- Time management:
  - Druk en stress zijn verschillende dingen
  - Moet ik dit nu doen?
  - Kenmerken van tijd
  - Tijdrovers en mindset
- De basis van time management:
  - Helikopterview
  - Timemanagement versie 3: de timemanagementmatrix:
    - Belangrijk, niet belangrijk
    - Urgent, niet urgent
    - Urgentie-index
- Timemanagement versie 4: wat wil je pro-actief bereiken (Covey):
  - Sleutelrollen in je functie
  - Doelstellingen per rol: korte termijn en lange termijn
  - Koppeling tussen functie- en bedrijfsdoelen
- Planmatig werken: lineaire planning of cyclische planning
- Van planning naar concrete acties
- Focus op prioriteiten stellen:
  - Spoed AB
  - MoSCoW
  - Prioriteiten op bedrijfsniveau
- Waarom te kort aan tijd:
  - Planning en organisatie zelf kosten (te) veel tijd
  - Uitstelgedrag
  - Faalangst
  - Perfectionisme
  - Behoefte aan waardering
  - Moeite met *nee* zeggen
  - Chaotische werkplek
- Inschatten van benodigde tijd:
  - Regels bij tijdsinschatting
  - Work breakdown structure
- Methoden voor time management:
  - Slicing 1 - Tijdsindeling van succesfactoren behorend bij sleutelrollen
  - Slicing 2 - Soortgelijke werkzaamheden samenvoegen
  - Slicing 3 - Wees pro-actief naar de toekomst
  - Geen fixed planning maar floating
  - Plan maximaal 50% van je tijd
  - Deadline-principe
  - SLOT-principe
  - De 80/20 regel
  - Samenwerking
  - Doe-het-nu principe
  - Nee zeggen
  - Variabele aanvangstijd

- Praktische tips:
  - Vergaderingen
  - Telefoon, inkomend en uitgaand
  - Grip op e-mail, inkomend en uitgaand
  - Externe storing
  - Informatiestromen
  - Organisatie van werk(plek)
  - Inrichting van Outlook:
    - Inbox
    - Kalender
    - Taken
- Communicatievaardigheden mbt time management (optioneel)
- Bijlage: checklist burn-out

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, luisteren, samenwerken, assertiviteit, gespreksvaardigheid.
- *Leiding geven*: plannen en organiseren, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Persoonlijkheid*: aanpassingsvermogen, flexibiliteit, durf, stressbestendig, onafhankelijkheid, vasthoudendheid.
- *Motivatie*: initiatief, zelfontwikkeling, zelfmanagement, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: accuratesse, cognitief en interactief leervermogen.

**Begroten en budgetteren**

Training	Begroten en budgetteren
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	1 dag(en)
Investing	€ 1325,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Niet noodzakelijk, maar mogelijk indien gewenst
Doelgroep	Alle medewerkers en managers
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Inhoud van de training *begroten en budgetteren*:

- Begroten en budgetteren
- Toepassingsgebieden
- Begrotingsproces:
  - Top down
  - Bottom up
- Functie van begroten en budgetteren:
  - Bestuursinstrument
  - Taakopdracht
  - Machtiging
  - Controle op verantwoording
- Opzet van een budget:
  - Historische gegevens
  - Normgegevens
  - Doelstellingen
  - Kosten versus opbrengsten/budget:
    - Directe en indirecte kosten
    - Variabele en vaste kosten
- Budgetten in gebruik: plannen, meten, bijsturen
- Praktijkcase budgetten en begroting
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Ondernemen*: ondernemerschap, marktgerichtheid, klantgerichtheid.
- *Leiding geven*: plannen en organiseren, voortgangsbewaking.
- *Motivatie*: resultaatgerichtheid, zelfmanagement, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, cognitief en interactief leervermogen.

**De assertieve en situationele manager**

Training	De assertieve en situationele manager
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investering	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	50% theorie en 50% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Na deze training beschikken de deelnemers over:

- Praktische tools met betrekking tot assertief en situationeel leidinggeven
- Essentiële vaardigheden die zij nodig hebben in het communicatieproces als leidinggevende
- Vaardigheden die hen in staat stellen de verschillende typen medewerkers succesvol te laten zijn
- Inzicht in de toepassing van de 8 managementrollen

In deze training komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Test: managementrollentest
- De verschillende managementrollen:
  - De mentorrol:
    - Inzicht in uzelf en anderen
    - Effectief communiceren
    - Ontwikkeling van ondergeschikten
  - De stimulatorrol:
    - Teambuilding
    - Participerende besluitvorming gebruiken
    - Conflict managen
  - De controleursrol:
    - Controleren van het eigen functioneren
    - Controleren van het collectief functioneren
    - Controleren van het functioneren van de organisatie
  - De coördinatorrol:
    - Projectmanagement
    - Taken ontwerpen
    - Crossfunctioneel management
  - De bestuurdersrol:
    - Een visie hebben, plannen, en doelen stellen
    - Ontwerpen en organiseren
    - Effectief delegeren
  - De producentenrol:
    - Productief werken
    - Een productieve werkomgeving bevorderen
    - Tijd- en stressmanagement
  - De bemiddelaarsrol:
    - Een machtsbasis opbouwen en handhaven
    - Onderhandelen over inzet en overeenstemming
    - Ideeën presenteren: effectief mondeling presenteren
  - De innovatorrol:
    - Leven met verandering
    - Creatief denken
    - Management van veranderingen
- Test: stijl van leidinggeven

- Situationele aansturing van medewerkers met een:
  - Hoge deskundigheid, hoge motivatie
  - Hoge deskundigheid, lage motivatie
  - Lage deskundigheid, hoge motivatie
  - Lage deskundigheid, lage motivatie
- Hoe medewerkers redeneren: insighttypes
- Hoe medewerkers communiceren: DAS-model
- Test: assertiviteit
- Assertief communiceren als manager:
  - Assertieve luistervaardigheden:
    - Aandachtgevend gedrag
    - Vragen stellen
    - Parafaseren van de inhoud
    - Reflecteren van gevoelens
  - Assertieve spreekvaardigheden:
    - Feitelijke informatie geven
    - Een ordelijke structuur en een eenvoudige stijl
    - Bekende woorden en duidelijke formuleringen
    - Bondigheid en aantrekkelijkheid van informatie
    - Regels bij informatie geven
  - Uiting geven aan persoonlijke gedachten en gevoelens:
    - Problemen bij uiting van persoonlijke gevoelens
    - Richtlijnen bij uiting van persoonlijke gevoelens
  - Bezwaar maken, kritiek geven en reageren op kritiek:
    - Bezwaar maken en reageren op bezwaren
    - Kritiek geven en reageren op kritiek
  - Assertieve gesprekssturing:
    - Gespreksopening en vaststellen doelen
    - Terugkoppeling naar (begin)doelen
    - Situatie verduidelijken
    - Hardop denken
    - Afsluiten van een gesprek
  - Assertief gedrag:
    - Assertiviteit, subassertiviteit en agressiviteit
    - Samenhang gedrag, gedachten en gevoelens
    - Ontstaan van assertief gedrag
    - Verzoeken doen en opdrachten geven
    - Reageren op een verzoek of opdracht
- Dilemma's van de manager:
  - Hoe gebruik ik mijn hiërarchisch overwicht?
  - Hoe formeel of informeel moet ik me gedragen?
  - Wanneer moet ik corrigerend optreden?
  - Een onaangename beslissing. Wat nu?
  - Wat te doen met signalen van ontevredenheid, bezorgdheid en stress?
- Persoonlijk actie- en leerplan



Optioneel:

- In deze training is het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® als onderwerp integreerbaar.
- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, mondelinge presentatie, overzicht, samenwerken, overtuigingskracht, sociabiliteit, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Persoonlijkheid*: aanpassingsvermogen, vasthoudendheid.
- *Motivatie*: initiatief, inzet, ambitie, resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, oordeelsvorming, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, visie.

**Goed samenwerken met je (holding)directie**

Training	Goed samenwerken met je (holding)directie
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investing	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	50% theorie en 50% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Je hebt je (holding)directie nodig om goed te presteren. Zijn er problemen in de samenwerking? Probeer ze dan te benoemen, de oorzaken te begrijpen en een aanpak te bedenken. Deze cursus helpt je om een directie beter te begrijpen. Je krijgt tips voor de aanpak van veel voorkomende problemen. Zo kan jij voortaan beter samenwerken met je (holding)directie.

Inhoud van de training *goed samenwerken met je (holding)directie*:

- Wat is het profiel van een directie?
- Welke rollen heeft een directie?
- Botsende belangen
- Test: uw voorkeur binnen de directierollen
- Acht directierollen:
  - De mentorrol:
    - Inzicht in uzelf en anderen
    - Effectief communiceren
    - Ontwikkeling van ondergeschikten
  - De stimulatorrol:
    - Teambuilding
    - Participerende besluitvorming gebruiken
    - Conflict managen
  - De controleursrol:
    - Controleren van het eigen functioneren
    - Controleren van het collectief functioneren
    - Controleren van het functioneren van de organisatie
  - De coördinatorrol:
    - Projectmanagement
    - Taken ontwerpen
    - Crossfunctioneel management
  - De bestuurdersrol:
    - Een visie hebben, plannen, en doelen stellen
    - Ontwerpen en organiseren
    - Effectief delegeren
  - De producentenrol:
    - Productief werken
    - Een productieve werkomgeving bevorderen
    - Tijd- en stressmanagement
  - De bemiddelaarsrol:
    - Een machtsbasis opbouwen en handhaven
    - Onderhandelen over inzet en overeenstemming
    - Ideeën presenteren: effectief mondeling presenteren
  - De innovatorrol:
    - Leven met verandering
    - Creatief denken
    - Management van veranderingen

- Wat voor relatie heb je met je directie?
  - Ruilrelatie
  - Gezagsrelatie
  - Samenwerkingsrelatie
  - Alledrie de relaties gebruiken
  - Geen vriendschapsrelatie
  - Irreële verwachtingen
- Wat zijn de voorwaarden voor een goede relatie:
  - Doelen zijn ondubbelzinnig
  - Belangen zijn bekend en worden gerespecteerd
  - Vakmanschap en expertise worden gewaardeerd
  - Communicatie is zorgvuldig
- Welke verwachtingen heb je van elkaar:
  - Welke rol moet je manager spelen?
  - Is er iets veranderd in de verwachtingen?
  - Wat verwacht je directie?
  - Ernstige misverstanden
- In welke situaties word je gemanaged:
  - Wat is gemanaged worden?
  - Je krijgt een spontane opdracht
  - Taken worden verdeeld in een werkoverleg:
  - Functionerings- en popgesprek
- Van probleem naar doelstelling:
  - Kies een slimme doelstelling
  - Verander gedrag, niet de persoonlijkheid
  - Verander je eigen gedrag
  - Niet vaag en groot, maar klein en concreet
- Hoe kom je tot een SMART doelstelling:
  - Stap 1 Visualiseren
  - Stap 2 Formulieren
  - Stap 3 Checken
  - Realistisch? Hoe is het voor je directie?
  - Wat doe je er nu mee?
- Tactiek: met LSD naar SMART:
  - Luisteren
  - Vijf W's
  - Stuur je directie terug met huiswerk, of doe het zelf!
  - Vijf W's, niet hoe
- Veel voorkomende problemen in de relatie met een (holding)directie:
  - Je leidinggevende is wispelturig; hij weet niet wat hij wil
  - De directie geeft je te weinig verantwoordelijkheid en te weinig vrijheid
  - Je directie geeft je te weinig bevoegdheden
  - Je directie geeft je commando's en wil niet met je in gesprek over zijn opdrachten
  - Je directie geeft je te weinig waardering; het lijkt wel of het niet belangrijk is wat je doet
  - Je directie eist te veel van je; hij jaagt je op
  - Je directie is onbetrouwbaar - hij verdraait je woorden of ontkent wat hij heeft gezegd
  - Je directie lijkt een totaal ander mens - jullie voelen elkaar helemaal niet aan
- Als je er niet uitkomt, wat dan?
  - Professionele hulp zoeken
  - Conflict: juridische hulp zoeken
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, mondelinge presentatie, schriftelijke communicatie, luisteren, sensitiviteit, overzicht, samenwerken, onderhandelen, assertiviteit, overtuigingskracht, sociabiliteit, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Leiding geven*: plannen en organiseren, voortgangsbewaking.
- *Persoonlijkheid*: aanpassingsvermogen, flexibiliteit, durf, stressbestendig, onafhankelijkheid, vasthoudendheid.
- *Motivatie*: initiatief, inzet, resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, integriteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, oordeelsvorming, accuratesse, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, creativiteit, visie.

**Planmatig werken (plannen en organiseren)**

Training	Planmatig werken (plannen en organiseren)
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investing	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	50% theorie en 50% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Heb je wel eens het gevoel dat je omkomt in het werk en niet weet waar je moet beginnen? Het ene project is nog niet afgerond terwijl je alweer midden in het volgende project zit en je ook nog een plan moet bedenken om de nieuwe financiële doelstelling te halen. Alles lijkt even belangrijk en schreeuwt om aandacht; jouw aandacht wel te verstaan.

Inhoud van de training *planmatig werken*:

Planmatig werken, fase 1: voorbereiding:

- Planningscyclus:
  - Stap 1: analyseer de huidige situatie
  - Stap 2: bepaal de doelen
  - Stap 3: verken de uitvoeringsmogelijkheden
  - Stap 4: maak een gedetailleerd plan
  - Stap 5: evalueer het plan
- Prioriteiten stellen:
  - Prioriteiten op bedrijfsniveau
  - Prioriteiten binnen een project
- Bepaal de taken:
  - Work Breakdown Structure
  - SMART doelen vertalen in taken
  - Mijlpalen bepalen
  - Taken analyseren op uitvoering tegelijk of na elkaar
  - Data aan taken hangen
  - Taken aan mensen toekennen
- Tijdsbesteding inschatten:
  - Precies inschatten van de tijdsbesteding
  - Wat is een goede strategie op een tijdinschatting te maken?
- Plan van aanpak en actieplan:
  - Plan van aanpak
  - Actieplan
  - Activiteitenlijst

Planmatig werken, fase 2: uitvoering:

- Managementvaardigheden planmatig werken
- Communicatievaardigheden planmatig werken
- Benodigheden:
  - Middelen, mensen en bevoegdheden
  - Time management:
    - Tijd voor jezelf
    - Tijd voor je medewerkers
    - Tijd van ondersteuners
  - Spullen en hulpmiddelen
- Bevoegdheden en verantwoordelijkheden
- Regie over de uitvoering:
  - Startbijeenkomst
  - Werkafspraken
  - Sfeer in het team
  - Overdragen

Planmatig werken, fase 3: afsluiting:

- Afsluiting en evaluatie
- Sluit het project af
- Evalueer het project

Planmatig werken, persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: samenwerken, onderhandelen, assertiviteit.
- *Ondernemen*: ondernemerschap.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Persoonlijkheid*: aanpassingsvermogen, flexibiliteit, durf, stressbestendig, onafhankelijkheid, vasthoudendheid.
- *Motivatie*: initiatief, inzet, ambitie, resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, integriteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, accuratesse, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen.

**Complexe besluiten nemen**

Training	Complexe besluiten nemen
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	1 dag(en)
Investing	€ 1325,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Niet noodzakelijk, maar mogelijk indien gewenst
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	70% theorie en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Een manager moet doortastend kunnen optreden. Hij moet knopen durven doorhakken en besluitvaardig zijn. Maar, hoe kom je tot juiste besluiten in een complexe situatie? Wanneer is een keuze weloverwogen, of brengt het je juist in nog grotere problemen? In deze cursus leer je wat er allemaal komt kijken bij een complex besluitvormingsproces.

Inhoud van de training *complexe besluiten nemen*:

- Gevoelsmatig besluiten:
  - Lang en diep nadenken is niet altijd goed
  - Gebruik je onderbewustzijn
  - Spoedeisende besluiten nemen
- Onbewust nadenken:
  - Intuïtief besluiten nemen
  - Geef je onderbewuste vooral 'de ruimte'
  - Stel de vraag: wat als...?
- Wat is het echte probleem:
  - Formuleer het probleem als een vraag
  - Zoek naar oorzaken en gevolgen
  - Drie keer 'waarom' vragen
  - Praat met mensen die het dichtst bij het probleem staan
  - Analyseer alle aspecten van het probleem
  - Kijk om je heen
  - Praat over je problemen!
- Zes denkhoeden van Edward de Bono:
  - Kale feiten en cijfers
  - Gevoel en intuïtie
  - Negatief en pessimistisch
  - Positief en optimistisch
  - Creatief
  - Beschouwend en controlerend
- Scoringsmatrix (of: beoordelingsmatrix)
- PMI (plus, min en implicaties)
- Pareto-analyse
- OXO-matrix
- Decision tree (beslisboom)
- Krachtvelden in kaart brengen
- En nu de knoop doorhakken:
  - Unaniem
  - Consensus
  - Vetorecht
  - Democratisch
  - Delegerend
  - Autocratisch
- Vijf theoretische modellen over besluitvorming:
  - Rationele model
  - Bounded rationality model
  - Politieke model
  - Garbage can model
  - Bureaucratische model
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: overzicht, samenwerken, onderhandelen, assertiviteit, overtuigingskracht.
- *Persoonlijkheid*: flexibiliteit, durf, stressbestendig, onafhankelijkheid, vasthoudendheid.
- *Motivatie*: initiatief, resultaatgerichtheid, zelfmanagement, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, oordeelsvorming, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen.



**Didactische vaardigheden**

Training	Didactische vaardigheden
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investing	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Alle medewerkers
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Goed zijn in je vak is één ding. Je kennis overdragen aan anderen een tweede. Wie voor het eerst een training of workshop verzorgt, kan wel een steuntje in de rug gebruiken. De cursus *didactische vaardigheden* is voor iedereen die voor het eerst doceert.

Inhoud van de training *didactische vaardigheden*:

- Hoe leren mensen?
- Leermodel van Kolb
- Taken van de trainer:
  - Overbrengen van de inhoud
  - Begeleiden van het groepsproces
  - Geven van feedback
- Intake:
  - De probleemstelling
  - De deelnemers
  - De randvoorwaarden
  - Mogelijke oplossingen
  - Brainstorm
  - Formuleren van leerdoelen
- Ontwikkel het conceptprogramma:
  - Kiezen van werkvormen
  - Checken, bijstellen en vaststellen definitief programma
  - Evaluatie en bijstellen
- Didactische werkvormen:
  - Wat onthouden mensen?
  - Instructievormen
  - Gespreksvormen
  - Het onderwijsleergesprek
  - Opdrachten
  - Spelvormen
- Omgaan met de groep:
  - Intimiteit
  - Autoriteit
- De trainer als persoon:
  - Wéét wie je bent
  - Doe wat bij je past
  - Zelfreflectie
  - Feedback van deelnemers
- Omgaan met weerstand:
  - Aanpakken van weerstand:
    - Benoemen
    - Omkeren
    - Parkeren
    - Apart nemen
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- In deze training is het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® als onderwerp integreerbaar.
- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, mondelinge presentatie, luisteren, sensitiviteit, overzicht, samenwerken, assertiviteit, overtuigingskracht, sociabiliteit, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven.
- *Persoonlijkheid*: aanpassingsvermogen, flexibiliteit, durf, stressbestendig, onafhankelijkheid, vasthoudendheid.
- *Motivatie*: initiatief, inzet, ambitie, resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, integriteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, oordeelsvorming, accuratesse, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, creativiteit, visie.

## Overtuigen en beïnvloeden

Training	Overtuigen en beïnvloeden
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investing	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Omdat mensen in hun werkkring vaak tegengestelde belangen en opvattingen hebben, worden er dagelijks vele pogingen ondernomen om mensen te overtuigen of om hun gedrag te beïnvloeden. Vaak zonder het beoogde resultaat. Anderen veranderen hun mening niet zo snel op basis van uw argumenten. En eigenlijk is dat nog logisch ook. Maar toch wilt u dingen bereiken...

Zowel beïnvloeden als overtuigen heeft te maken met opzettelijke verandering, maar ze zijn verschillend omdat overtuigen communicatie vereist (verbale en non-verbale boodschappen) en attitudeverandering beoogt. Beïnvloeding kan daarentegen plaatsvinden zonder communicatie en gedragsverandering (externe verandering) teweegbrengen zonder attitudeverandering (interne verandering).

Na de training *overtuigen en beïnvloeden* zijn de deelnemers in staat om:

- Te begrijpen waarom overtuigen met argumenten vaak weinig effectief is
- Anderen beter en gemakkelijker te overtuigen door attitudeverandering te bewerkstelligen
- Gedrag van anderen positief en niet-dwingend te beïnvloeden

Inhoud van de training *overtuigen en beïnvloeden*:

- Eerst weten hoe mensen communiceren
- Eerst weten hoe mensen redeneren
- Deel 1 – Overtuigen:
  - Goed argumenteren
  - Overtuigingsstijlen
  - Overtuig ook non-verbaal
  - Argumenten doorvertalen
  - Sandwichtechniek
  - Oplossingsgericht overtuigen dim en dip
  - Overtuigen bij weerstand tegen verandering
  - Draagvlak creëren
  - Attitudes sturen gedrag
  - Overtuigen met twee verwerkingsprocessen
- Deel 2 – Beïnvloeden
- De beïnvloedingsstrategieën van het dagelijks leven:
  - Vergelijking. Als anderen het doen, dan doe jij het ook.
  - Sympathie. Als je de bron aardig vindt, doe je wat er gevraagd wordt.
  - Autoriteit. Als de bron een autoriteit is, kun je hem geloven.
  - Wederkerigheid. Als iemand je iets geeft, dan moet je er iets voor teruggeven.
  - Commitment/consistentie. Als je een standpunt inneemt, moet je consistent zijn.
  - Schaarste. Als het schaars is, is het goed.
- Opeenvolgende verzoeken
  - Hoe opeenvolgende verzoeken worden gedaan
  - De effectiviteit van de tweestappenmethode
  - Waarom werkt de tweestappenmethode?
- Het transtheoretische model
  - Fase 1. Precontemplatie: wat?
  - Fase 2. Contemplatie: o, zo!
  - Fase 3. Preparatie: wat heb ik nodig?
  - Fase 4. Actie: kijken of het lukt.
  - Fase 5. Behoud: doe het steeds.

- Attributietheorie
- Consistentie
  - Stap 1: mensen verwachten consistentie.
  - Stap 2: inconsistenties veroorzaken een toestand van dissonantie.
  - Stap 3: dissonantie maakt dat we consistentie herstellen.
- Resistentietheorie
- Sociale-beoordelingstheorie
  - 1. Werk in het acceptatiegebied en vermijd het verwerpinggebied.
  - 2. Verwacht verandering in kleine stappen over een langere periode.
  - 3. Pas op voor betrokkenheid.
- Weerstand
  - Stap 1. Mensen zien een oneerlijke beperking in hun handelen.
  - Stap 2. Een toestand van weerstand wordt geactiveerd.
  - Stap 3. De persoon moet handelen om de weerstand op te heffen.
- Eigenschappen van de boodschap
  - De intentie om te overtuigen onthullen
  - Structuur van een boodschap
  - Voorbeelden versus statistische gegevens
  - Meerdere kanten van een boodschap
  - Herhaling en redundantie
  - Retorische vragen
  - Een beroep op angst
  - Bewijsvoering
- Klassieke conditionering
- Bekrachtigingstheorie
- De theorie van model-leren
- Deel 3 – Communicatievaardigheden bij overtuigen en beïnvloeden

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- Interactie: mondelinge communicatie, mondelinge presentatie, luisteren, sensitiviteit, overzicht, samenwerken, onderhandelen, assertiviteit, overtuigingskracht, sociabiliteit, conflictantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- Persoonlijkheid: aanpassingsvermogen, flexibiliteit, onafhankelijkheid, vasthoudendheid.
- Motivatie: resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, integriteit, discipline.
- Analyse en besluitvorming: probleemanalyse, oordeelsvorming, accuratesse, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, creativiteit, visie.

**Medewerkers motiveren**

Training	Medewerkers motiveren
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	1 dag(en)
Investering	€ 1325,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Niet noodzakelijk, maar mogelijk indien gewenst
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Als je manager bent, is het motiveren van je medewerkers misschien wel je belangrijkste taak. Of niet? Medewerkers verdienen toch een salaris? Ze zijn verplicht om daar veel voor terug te doen. Als ze niet gemotiveerd zijn, moeten ze maar een andere baan zoeken... Het zit zo: jij hoeft niet voor je medewerkers te bedenken wát hen moet motiveren, maar jij helpt hen te ontdekken wat hen drijft. Als jij dat weet kun je met hen samen een stimulerende werkomgeving creëren waarin zij hun behoeften kunnen bevredigen. Deze training leert je hoe je dat aanpakt. Trouwens niet alleen nuttig voor leidinggevenden; iedereen kan een bijdrage leveren aan een motiverende omgeving.

Inhoud van de training *medewerkers motiveren*:

- Wat is motivatie?
- Hoe medewerkers communiceren: DAS-model
- Hoe medewerkers redeneren: insighttypes
- De motivatieketen
- Motivatieproblemen begrijpen:
  - Het lijkt simpel, maar iedereen is anders!
  - (De)motiverende omstandigheden
  - (De)motiverende doelen
- Wat motiveert iemand voor zijn werk:
  - Behoeftepiramide van Maslow:
    - Vijf niveaus, eerst stap 1, dan pas 2, et cetera
    - Achter elke actie zit een behoefte verstoep
    - Gebrek aan bevrediging demotiveert
    - Andere behoefte, zelfde taak
    - Iedereen werkt aan elk niveau
  - Waardering en zelfontplooiing:
  - Motiverende doelen:
    - Wanneer is een doel motiverend:
      - Je kunt het je voorstellen
      - Het doel sluit aan bij een behoefte die je voelt en een belangrijke waarde
      - Je vindt het resultaat nuttig
      - Je hebt invloed op het doel
      - Je gelooft dat het gaat lukken
      - Je vindt de weg naar het doel goed
      - Je hebt invloed op de methode
      - Je kunt zelf het resultaat beoordelen
    - Wat nu als de doelen niet aan deze eisen voldoen?
  - De invloed van het persoonlijkheidstype:
    - Myers-Briggs-Type-Indicator
    - Enneagram
    - Insighttypes
  - Wat motiveert medewerkers niet:
    - Motiveren is aanwezige motivatie ontkennen
    - Te lage verwachtingen werken demotiverend
    - Een beloning demotiveert

- Wat is je rol als leidinggevende:
  - Observeer, vraag en reflecteer
  - Erken de behoeften
  - Help een motiverend doel te verzinnen
  - Geef feedback en draag bij aan realistische verwachtingen
  - Laat mensen doen waar ze goed in zijn en hoe ze het willen
  - Belangrijkste tip: geef aandacht
- Je kunt mensen niet motiveren, mensen motiveren zichzelf
- Motivatie omzetten in resultaten
- Checklist met 99 motivatoren
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, mondelinge presentatie, luisteren, sensitiviteit, overzicht, samenwerken, onderhandelen, assertiviteit, overtuigingskracht, sociabiliteit, gespreksvaardigheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, groepsgericht leidinggeven.
- *Persoonlijkheid*: aanpassingsvermogen, flexibiliteit, durf, stressbestendig.
- *Motivatie*: initiatief, inzet, ambitie, resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, integriteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, oordeelsvorming, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, creativiteit, visie.

## Prikkelende managementstijlen

Training	Prikkelende managementstijlen
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	1 dag(en)
Investing	€ 1325,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Niet noodzakelijk, maar mogelijk indien gewenst
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	40% theorie, 30% oefening en 30% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Als leidinggevende zit je soms met de handen in het haar. Op sommige medewerkers krijg je gewoon geen vat. Je probeert van alles. En toch: ze blijven steken in *Nou nee, toch maar niet.* of *Ja, maar ..., maar wat als?*

De cursus prikkelende managementstijlen gaat over medewerkers en over leidinggevendenden. En over hoe ze elkaar soms in een houdgreep hebben. In deze cursus leer je hoe je als leidinggevende ervoor kunt zorgen dat je medewerkers verder komen. Hoe prikkel je je medewerkers? En wanneer is het nodig om medewerkers te prikkelen? De managementstijlen die je in deze cursus krijgt aangereikt zijn stuk voor stuk hulpmiddelen om in bepaalde situaties bij bepaalde medewerkers te gebruiken. Daarmee krijg je als het ware een gereedschapskoffer. We laten je ook zien wanneer en hoe je die gereedschappen kunt gebruiken. We geven geen garantie: soms houdt het ook gewoon op. Mensen zijn complex en onvoorspelbaar. Net als iedere professional moet een leidinggevende per situatie nagaan wat de taak is, welke techniek hij nodig heeft en welk gereedschap hij daarbij hanteert. Een cursus kan daarbij helpen. Maar ervaring en durf zijn minstens zo belangrijk.

Inhoud van de training *prikkelende managementstijlen*:

- Prikkelende managementstijlen
- Situationeel management
- Hoe medewerkers communiceren: DAS-model
- Hoe medewerkers redeneren: insighttypes
- Hoe en wanneer prikkelen:
  - Klagers:
    - Achterover leunen
    - 360 graden feedback
    - Het takenpakket inperken
    - Een beoordelingstraject starten
    - Medewerkers
    - Motiveren
  - Angsthazen:
    - Laat de parachute zien
    - Provoceren
    - Gebruiksaanwijzing
    - Kwetsbaar
    - Plagen
    - Overdrijven
    - 360 graden feedback
    - De tijdmachine
  - Kanjers:
    - Coach
    - Erken de prestaties en maak verschil
    - Laat ze gaan
  - Tobbers:
    - Investeer in opleidingen
    - Investeer in loopbaanadvies en eventueel outplacement
    - Investeer door een stage elders
- Hoe beginnen met prikkelen?
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Deze training kan ook ingezet worden als uitbreiding op de andere managementtrainingen
- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, mondelinge presentatie, luisteren, sensitiviteit, overzicht, samenwerken, onderhandelen, assertiviteit, overtuigingskracht, sociabiliteit, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Ondernemen*: ondernemerschap.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Motivatie*: initiatief, inzet, ambitie, resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, integriteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, oordeelsvorming, accuratesse, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, creativiteit, visie.



## Teamontwikkeling

Training	Teamontwikkeling
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investing	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	50% theorie en 50% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Hoe smeed je een groep individuen tot een hecht team? Een outdoortraining of een dag op de hei is goed voor de sfeer en de onderlinge verhoudingen, maar het is niet genoeg om mensen zover te krijgen dat ze gelijkgericht werken aan gezamenlijke prestaties. Teambuilding is een manier van werken. Alleen door er dagelijks bewust mee bezig te zijn, breng je een team tot topprestaties.

Inhoud van de training *teamontwikkeling*:

- Teams en teamontwikkeling:
  - Wat is een team?
  - Waarom werken in teams?
  - Wat is teambuilding?
- Teamontwikkeling: het model van Tuckman:
  - Fase 1: vorm
  - Fase 2: storm
  - Fase 3: norm
  - Fase 4: prestatie
- Het leiden van een team:
  - Richting geven
  - Structureren:
    - Teamomvang
    - Vaardigheden, kennis en rollen
    - Verantwoordelijkheden
  - Oog en oor hebben voor teamleden
- Het team ontwikkelen
- Veel voorkomende problemen in een team:
  - Gebrek aan vertrouwen
  - Delen van persoonlijke geschiedenissen
  - Angst voor conflicten
  - Gebrekkige prestaties:
    - Maak doelstellingen en verantwoordelijkheden zichtbaar
    - Werk met besluitenlijsten
    - Stel deadlines
    - Voer voortgangsbesprekingen
  - Jaloerie en cynisme
- Tips voor teambuilding:
  - Geef richting én uitdaging
  - Stimuleer samenwerking
  - Bied ondersteuning
  - Ontwikkel het team voortdurend
  - Kies activerende werkvormen:
    - Een rondje maken
    - Geschreven antwoorden verzamelen
    - Viskom
    - Discussie in subgroepen
- Zelfsturende teams:
  - Wat zijn zelfsturende teams?
  - Kansen
  - Risico's
  - Tips
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, mondelinge presentatie, schriftelijke communicatie, luisteren, sensitiviteit, overzicht, samenwerken, onderhandelen, assertiviteit, overtuigingskracht, sociabiliteit, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Ondernemen*: ondernemerschap.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Persoonlijkheid*: aanpassingsvermogen, flexibiliteit.
- *Motivatie*: initiatief, resultaatgerichtheid, organisatieloyaliteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, oordeelsvorming, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen.

## Verandermanagement

Training	Verandermanagement
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	1 dag(en)
Investing	€ 1325,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	50% theorie en 50% oefening
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Verandermanagement is een zeer delicaat proces. Als verandermanager word je geacht veel empathisch vermogen te hebben om in te kunnen schatten wat je kunt oplossen via groepsprocessen en wanneer een persoonlijke interventie noodzakelijk is. En in dat laatste geval moet je ook inschatten hoe de belevingswereld van de betrokkene in elkaar zit. De juiste toon bij de juiste persoon, dat is waar het op aan komt. De betrokkene confronteren met de werkelijkheid is weinig zinvol, want deze werkelijkheid bestaat niet voor hem of haar.

Inhoud van de training *verandermanagement*:

- Redenen voor weerstand tegen verandering:
  - Parochiaal eigenbelang
  - Misverstand
  - Lage tolerantie van verandering
  - Verschillende beoordelingen van de situatie
- Zes aanpakken om weerstand tegen verandering te behandelen:
  - Onderwijs en communicatie
  - Participatie en betrokkenheid
  - Faciliteren en steunen
  - Onderhandeling en overeenkomst
  - Manipulatie
  - Expliciete en impliciete dwang
- Ego's kunnen dodelijk zijn voor veranderprocessen
- Ego en cognitieve dissonantie
- Standaard veranderaanpak:
  - Verloop veranderproces
  - De impuls
  - Unfreeze
  - Refreeze
- De veranderaanpak:
  - Communicatie en communicatievaardigheden
  - Tijdigheid en openheid
  - Herhaling
  - Herkenbaarheid
  - Rol van het management
  - Situationeel management
- Omgaan met het ego van de medewerker
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, mondelinge presentatie, schriftelijke communicatie, luisteren, sensitiviteit, overzicht, samenwerken, onderhandelen, assertiviteit, overtuigingskracht, sociabiliteit, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Persoonlijkheid*: aanpassingsvermogen, flexibiliteit, durf, stressbestendig, vasthoudendheid.
- *Motivatie*: initiatief, inzet, ambitie, resultaatgerichtheid, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, integriteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, oordeelsvorming, accuratesse, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, creativiteit, visie.

**Senior management - Bedrijfscultuur**

Training	Senior management - Bedrijfscultuur
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investing	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	50% theorie en 50% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Een bedrijfscultuur beïnvloedt de prestaties en daarmee de resultaten van een onderneming. Cultuur is dus iets om serieus te nemen. Het aandachtsgebied cultuur gaat, net zoals managementstructuur, over de vraag hoe mensen met elkaar omgaan. Het betreft hier dan echter de zachte of informele kant van de omgangsvormen.

Inhoud van de training *bedrijfscultuur*:

- De essentie van cultuur
- Integratieperspectief: cultuur als bindmiddel
- Welke cultuurtypes zijn er:
  - Mensgericht, medewerkers staan centraal
  - Resultaatgericht, het eindproduct staat centraal
  - Beheersgericht, regels en procedures zijn belangrijk
  - Innovatiegericht, ontwikkeling veel nieuwe producten of diensten
- Cultuurtypering van Handy en Harrison:
  - Machtscultuur
  - Rolgerichte cultuur
  - Taakgerichte cultuur
  - Persoonsgerichte cultuur
- Model van Hofstede:
  - Acceptatie van machtsafstand
  - Individualisme versus collectivisme
  - Masculiniteit versus femininiteit
  - Onzekerheidsvermijding
- Een optimale cultuur
- Kernwaarden:
  - Wat zijn kernwaarden
  - Wat zijn waarden
  - Principes en normen
  - Soorten kernwaarden
- Over binden, boeien en bezielen
- Tussen kernwaarden en resultaat
- Binden en sturen:
  - Lethargie
  - Comfort
  - Activisme
  - Productiviteit
- De essentie van cultuurverandering
- Het speelveld van verandering:
  - Individuen
  - Teams
  - Organisatie
- Het doel van veranderen
- Cultuur en de rol van managers

- Succesfactoren bij cultuurverandering:
  - Mobiliseren van energie
  - Bouw een leidend team
  - Visie en strategie
  - Communiceer en creëer zekerheid
  - Creëer de juiste randvoorwaarden
  - Creëer korte termijn successen
  - Bewaken
  - Borgen
- Veranderstrategieën:
  - Politiek veranderen
  - Rationele veranderingen
  - HRM-benadering
  - Action learning
  - Zelforganisatie
- Strategie bij cultuurverandering
- Leiderschap en cultuur
- Persoonlijk leer- en actieplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, mondelinge presentatie, schriftelijke communicatie, luisteren, sensitiviteit, overzicht, samenwerken, onderhandelen, assertiviteit, overtuigingskracht, sociabiliteit, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Ondernemen*: ondernemerschap, marktgerichtheid, klantgerichtheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Persoonlijkheid*: aanpassingsvermogen, flexibiliteit, durf, stressbestendig, onafhankelijkheid, vasthoudendheid.
- *Motivatie*: initiatief, inzet, ambitie, resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, integriteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, technisch inzicht, oordeelsvorming, accuratesse, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, creativiteit, visie.

**Senior management - Informatiemanagement**

Training	Senior management - Informatiemanagement
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	1 dag(en)
Investing	€ 1325,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Niet noodzakelijk, maar mogelijk indien gewenst
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	50% theorie en 50% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Informatiemanagementprocessen gaan over wijze waarop een organisatie met informatievoorzieningen omgaat. De doelstelling van informatiemanagement is het zorgdragen voor de beschikbaarheid van de gevraagde informatievoorzieningen, zodat de organisatie de geplande resultaten kan leveren. Op strategisch en tactisch niveau gaat het om de strategie en het ontwerpen en plannen van informatievoorzieningen. Op operationeel niveau gaat het om het functioneel beheer en het gebruik van informatievoorzieningen.

Inhoud van de training *informatiemanagement*:

- Informatiemanagement
- Informatievoorzieningen:
  - Digitaal asset management
  - Transactiemanagement
  - Competentiemanagement:
    - Informatiefuncties
    - Kennisfuncties
    - Individuele functies
    - Groepsfuncties
    - Projectfuncties
    - Procesfuncties (specifiek)
    - Procesfuncties (generiek)
- Het 9-vlakmodel:
  - Bedrijfsvoering (Bedrijfsdomein)
  - Informatie & communicatie voorziening (Informatie domein)
  - Informatie & communicatie technologie (ICT-domein)
- IPW-model:
  - Strategisch informatiemanagement
  - Tactisch informatiemanagement
  - Ondersteunen
- Doelstellingen en maatregelen
- Persoonlijke actie- en leerplan

Optioneel:

- In deze training is het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® als onderwerp integreerbaar.
- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het *Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel*® aan de orde:

- *Ondernemen*: ondernemerschap, marktgerichtheid, klantgerichtheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Motivatie*: initiatief, inzet, ambitie, resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, integriteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, technisch inzicht, oordeelsvorming, accuratesse, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, creativiteit, visie.

**Senior management - Leiderschap**

Training	Senior management - Leiderschap
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investing	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	50% theorie en 50% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Leiderschap gaat over de vraag hoe managers en medewerkers met elkaar omgaan. Het leidinggevend gedrag van managers is dus onderdeel van de bedrijfscultuur. Leidinggeven of leiderschap (we gebruiken de termen door elkaar) is het op basis van persoonlijk contact beïnvloeden van de prestaties van medewerkers. Succesvolle leiders instrueren, motiveren en inspireren individuele medewerkers, en verbinden medewerkers met elkaar en met de klanten.

Inhoud van de training *leiderschap*:

- Test: uw stijl van leidinggeven
- Test: uw communicatiestijl
- Wat is leiderschap
- Leiderschapsstijlen:
  - Hersey en Blanchard: situationeel leiderschap
  - Quinn: concurrerende waarden model
  - OCAI-model
  - Adizes: PBOI-model (MT-functies)
  - Belbin: teamrollen
- Welke leiderschapsstijl is het meest effectief bij welk type medewerker?
- Meer leiderschapstyperingen:
  - Model van Wilson:
    - Analyticus
    - Aanjager
    - Vriendelijk
    - Expressief
  - Deal en Kennedy:
    - Tough guy
    - Work hard, play hard
    - Bet your company
    - Process style
- Invloedstijlen:
  - Duwen
  - Trekken
  - Weg bewegen
- Conflictstijlen, het Thomas-Kilmann model:
  - Doordrukken in noodgevallen
  - Samenwerken indien commitment nodig
  - Compromis bij tijdelijke oplossingen
  - Vermijden bij onbelangrijke zaken
  - Toegeven bij krediet opbouwen
- De samenhang tussen invloed- en conflictstijlen
- De roos van Leary, gedragsbeïnvloeding:
  - Test: roos van leary
  - De hoofdrollen nader toegelicht
  - Symmetrieprincipe
  - Complementariteitprincipe
  - Leary en leidinggeven



- Persoonlijk leiderschap, Stephen Covey:
  - De denkwereld van Covey
  - De 8 eigenschappen van effectief leiderschap:
    - De eerste trap, basis voor onafhankelijkheid:
      - Wees pro-actief
      - Begin met het eind in gedachten
      - Belangrijke zaken eerst
    - De tweede trap, basis voor wederzijdse onafhankelijkheid:
      - Denk in termen van winnen-winnen
      - Eerst begrijpen, dan begrepen worden
      - Synergie
    - De derde trap, basis voor permanent leren en inspireren:
      - Hou de zaag scherp - continue verbetering
      - Leef vanuit je kracht en leer anderen inspireren
    - Het achterliggende probleem
    - De oplossing
    - Paradigma van de complete mens
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Interactie*: mondelinge communicatie, mondelinge presentatie, schriftelijke communicatie, luisteren, sensitiviteit, overzicht, samenwerken, onderhandelen, assertiviteit, overtuigingskracht, sociabiliteit, conflicthantering, confronteren, gespreksvaardigheid.
- *Ondernemen*: ondernemerschap, marktgerichtheid, klantgerichtheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Motivatie*: initiatief, inzet, ambitie, resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, integriteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, technisch inzicht, oordeelsvorming, accuratesse, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, creativiteit, visie.

**Senior management - Managementbouwstenen**

Training	Senior management - Managementbouwstenen
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investing	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	50% theorie en 50% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Wat zijn de belangrijkste fundamenteën van het managementvak? Oftewel, waar moet een manager zich druk om maken bij het besturen van een organisatie. Deze vraag is niet zo makkelijk te beantwoorden en bovendien sterk afhankelijk van de soort organisatie waar het om gaat. Toch zijn er zes aandachtsgebieden die overal en in elke omstandigheid van belang zijn:

- Strategie
- Structuur
- Cultuur
- Mensen
- Middelen
- Resultaten

Deze aandachtsgebieden of managementbouwstenen worden ook wel de besturings- of ontwerpvariabelen van een organisatie genoemd. Nadere bestudering laat zien dat de meeste bouwstenen in meer of mindere mate voorkomen in de belangrijkste managementmodellen die er in de wereld gebruikt worden.

Inhoud van de training *managementbouwstenen*:

- Managementbouwstenen:
  - Strategie
  - Structuur
  - Cultuur
  - Mensen
  - Middelen
  - Resultaten
- De relatie tussen managementbouwstenen:
  - Evenwicht
  - Samenhang
- De besturing van een organisatie:
  - Aspecten van besturing:
    - Effectiviteit, de goede dingen doen
    - Efficiëntie, de dingen goed doen
    - Lerend vermogen, de dingen beter doen
    - Bedrijfskolom, de dingen laten doen
  - Ordening van managementbouwstenen
  - Besturingsniveaus:
    - Strategisch
    - Tactisch
    - Operationeel
- De relatie tussen besturing en managementbouwstenen
- De zoektocht van een manager
- Persoonlijke actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Ondernemen*: ondernemerschap, marktgerichtheid, klantgerichtheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Motivatie*: initiatief, inzet, ambitie, resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, integriteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, technisch inzicht, oordeelsvorming, accuratesse, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, creativiteit, visie.

**Senior management - Managementstructuren**

Training	Senior management - Managementstructuren
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investing	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	50% theorie en 50% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerk aanpassingen

Structuur beschrijft de vorm en werking van een organisatie. Daarbij gaat het alleen om de harde formele regels. Alle overige zachte ongeschreven regels, gewoontes, normen en waarden die de vorm en werking van de organisatie minstens evenveel bepalen, vallen onder cultuur. In de literatuur lijken er twee denkrichtingen te bestaan als het over structuur gaat: degenen die structuur gelijk stellen aan organisatiestructuur en degenen die processen zien als het belangrijkste middel om de structuur te beschrijven. We zullen laten zien dat beide 'structuren' nodig zijn en elkaar aanvullen, mits op de juiste wijze en in samenhang ontworpen.

Inhoud van de training *managementstructuren*:

- De essentie van structuur
- De werking van managementstructuren:
  - Organisatiestructuur
  - Functiestructuur
  - Personele structuur
  - Organieke structuur
- Organisatiestructuur versus processtructuur
- Basiselementen proces:
  - Resultaten
  - Activiteiten
  - Mensen
  - Middelen
  - Kaders
  - Resultaten
- Soorten processen
- Processtructuur in meer detail:
  - Voorbeelden van processen
  - TVB: taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
  - RASCI-methode
  - Proceseigenaar
  - PDCA of Deming-cirkel:
    - Plan, het plannen
    - Do, het uitvoeren
    - Check, het controleren
    - React, het bijsturen
    - Proact, het ontwerpen
- Trigger- en commitmentmodellen
- Samenhang tussen proces- en organisatiestructuur:
  - Twee werelden
  - Een geïntegreerd organisatie- en procesontwerp:
    - Alle personele functies zijn gekoppeld aan één of meer procesrollen
    - Alle organisatie functies worden afgedekt door één hoofdproces
    - Belegging managementverantwoordelijkheden
- Waarom procesmanagement:
  - Toename effectiviteit en efficiëntie
  - Hogere overdraagbaarheid
  - Betere beheersbaarheid
  - Groter lerend vermogen

- De ontwikkeling van procesmanagement:
  - Evolutie of revolutie
  - Fase 1: Activiteiten georiënteerd
  - Fase 2: Proces georiënteerd
  - Fase 3: Systeem georiënteerd
  - Fase 4: Keten georiënteerd
  - Fase 5: Excelleren en transformeren
- Veel gemaakte fouten bij procesmanagement
- Processen ontwerpen
- Procesbeschrijvingsmethode:
  - Doel
  - Klant & output
  - Procesverloop
  - Middelen
  - Mensen
  - Leverancier en input
  - Besturing
  - Aansturingdocumenten
- Processen identificeren
- De werking van processen toetsen:
  - Audit en procesaudit
  - Signalering afwijkingen van de norm
  - Verbeteringen implementeren
  - Derdeverklaring of TPM
  - Kwaliteitssysteem
- Processen implementeren:
  - De ontwerpbenadering
  - De ontwikkelbenadering
- Soorten processen:
  - Besturende processen
  - Primaire processen
  - Ondersteunende processen
- Processen en het besturingsframe
- INK en het besturingsframe
- ISO-normering
- Benchmarking
- Besturende processen:
  - Rollen in een besturend proces
  - Plancyclus
  - Besturende processen in meer detail:
    - Tactische besturing
    - Strategische besturing
    - Operationele besturing
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Ondernemen*: ondernemerschap, marktgerichtheid, klantgerichtheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Motivatie*: initiatief, inzet, ambitie, resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, integriteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, technisch inzicht, oordeelsvorming, accuratesse, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, creativiteit, visie.

**Senior management - Strategie**

Training	Senior management - Strategie
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	2 dag(en)
Investing	€ 2650,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Optioneel, 1 dag, € 1125,- excl. BTW
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	50% theorie en 50% eigen praktijk
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerkaanpassingen

Strategie omvat de strategische besturing van een organisatie. Daarin gaat het om een planmatige uitgewerkte lange termijn toekomstvisie van de organisatie op een termijn van 3 tot 5 jaar:

- Missie en visie vormen het fundament van een strategie.
- Missie en visie beschrijven de identiteit van een organisatie, de bestaansredenen en een globaal toekomstbeeld.
- Een strategie concretiseert dit toekomstbeeld in termen van doelstellingen die in de gewenste situatie bereikt moeten zijn.
- Scenario's of maatregelen beschrijven vervolgens het pad waarmee de gewenste situatie bereikt kan worden.

Een strategie gaat in essentie om de vraag, hoe de organisatie extern waarde wil toevoegen in zijn omgeving en zich intern moet ontwikkelen om dat mogelijk te maken.

Inhoud van de training *managementstrategie*:

- De essentie van een strategie
- Hoe werkt een strategie
- Hoe ziet een strategie eruit:
  - Missie, waarom bestaan we
  - Visie, waar gaan we samen naartoe
  - Kritische succesfactoren
  - Doelstellingen, wat zijn de resultaten die we willen bereiken
  - Prestatie-indicatoren, waarmee meten we de resultaten
  - Maatregelen, hoe willen we de resultaten bereiken
  - Missie en visie: een voorbeeld
  - Niet de top, maar de weg ernaar toe
- Een strategie ontwikkelen:
  - Interne analyse
  - Levenscyclus van een strategie
  - Fundamentele uitgangspunten:
    - Strategie
    - Resultaten
    - Structuur
    - Cultuur
    - Mensen
    - Middelen
    - Ketens
  - Verbetermogelijkheden rondom een strategie
  - Planning- & controletcyclus
- Kritieke succesfactoren, de balanced scorecard
- Doelstellingen en maatregelen
- Scenariodenken:
  - Toegevoegde waarde (resultaten)
  - Financiële impact (kosten)
  - Organisatorische impact
  - Doorlooptijd
  - Complexiteit

- Externe analyse:
  - Demografisch
  - Ecologisch
  - Politiek/juridisch
  - Economie
  - Sociaal–culturele ontwikkelingen
- Externe analyse: pushperspectief
- Pijlers van een strategie:
  - Versterken marktpositie
  - Verhogen klantwaarde
  - Optimaliseren van de bedrijfsvoering en
  - Maatschappelijk ondernemen
- Persoonlijk actie- en leerplan

Optioneel:

- Coachingsessies na 3 en 6 maanden.

Naast de in de inhoudsopgave genoemde taakspecifieke competenties, komen in deze training ook de volgende gedragscompetenties uit het Ace! Competentie Ontwikkelingsmodel® aan de orde:

- *Ondernemen*: ondernemerschap, marktgerichtheid, klantgerichtheid.
- *Leiding geven*: taakgericht leidinggeven, mensgericht leidinggeven, plannen en organiseren, groepsgericht leidinggeven, delegeren, voortgangsbewaking.
- *Motivatie*: initiatief, inzet, ambitie, resultaatgerichtheid, zelfontwikkeling, zelfmanagement, organisatieloyaliteit, integriteit, discipline.
- *Analyse en besluitvorming*: probleemanalyse, technisch inzicht, oordeelsvorming, accuratesse, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, omgevingsbewustzijn, cognitief en interactief leervermogen, innovatie, creativiteit, visie.

**Coaching on the job**

Training	Coaching on the job
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	1 dag(en)
Investing	€ 1325,- excl. BTW per persoon per dag
Opvolgdag	Niet van toepassing
Doelgroep	Alle medewerkers
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	Afhankelijk van de exacte invulling
Opmerking	

Vrijwel alle trainingsonderwerpen kunnen ook aangevuld of uitgevoerd worden in de vorm van *coaching on the job*.

Een trainer begeleidt dan één of meer personen in de dagelijkse werkpraktijk, en geeft direct feedback op de werkzaamheden. Voorafgaand aan een coachingsdag kan er desgewenst een korte trainingssessie plaatsvinden. Aan het einde van zo'n coachingsdag of -traject kunnen onderwerpen verder theoretisch aangevuld worden in de vorm van een korte training. Als laatste volgt een managementrapportage.

Coaching on the job is maatwerk. Neem contact op het Ace! voor meer informatie.



**Maatwerktraining, in overleg**

Training	Maatwerktraining, in overleg
Categorie	Managementtraining
Soort training	Personal training
Duur	1 dag(en)
Investing	€ 1325,- excl. BTW voor 1 of 2 personen
Opvolgdag	Niet van toepassing
Doelgroep	Directie en management
Trainingsfocus	Ontwikkelen mindset, aanleren vaardigheden en werkwijze
Interactie	Afhankelijk van de exacte invulling
Opmerking	Inclusief telefonisch intake interview en maatwerkaanpassingen

In overleg met één van onze consultants kunt u over vrijwel elk onderwerp binnen onze competences, een *maatwerktraining* laten ontwikkelen. Desgewenst in combinatie met een passend event. Voor de ontwikkeling van maatwerktrainingen hanteert Ace! het basis-analysemodel:

## 1) Vraagstelling

- Wat is het onderwerp of de vraag
- Formuleer de vraagstelling. Doe dit zo concreet mogelijk
- Waaruit is de vraag ontstaan; wat is de achtergrond
- Wat wil men met de training bereiken (beoogde product)
- Door wie wordt de scholingsbehoefte geformuleerd
- Wat is het gewenste resultaat

## 2) Doelgroep

- Voor welke mensen precies is de training bedoeld
- Welke voorkennis en ervaring hebben de deelnemers
- Wat is de motivatie of het belang van de deelnemers

## 3) Trainer

- Welke trainerkwaliteit is nodig
- Is die kwaliteit binnen het opleidingsinstituut aanwezig
- Is de verwachting ten aanzien van de handelwijze van de trainer eenduidig en bij belanghebbenden bekend

## 4) Onderwerp en inhoud

- Welke onderwerpen en skills dienen aan bod te komen
- Wat kennen en kunnen de deelnemers na de training
- Is het beoogde perspectief realistisch
- Is er de mogelijkheid om de kennis toe te passen
- Is de nieuwe capaciteit in balans met de werksituatie en praktijk van de deelnemers

## 5) Waar en wanneer

- Op welke locatie wordt het programma uitgevoerd
- Wat is de betekenis van die locatie voor de training
- Wat is de beste periode? Welke dagen of dagdelen

## 6) Investering

- Welke investering (in tijd en geld) is nodig
- Welke andere kosten gaan gemaakt worden voor de daadwerkelijke uitvoering
- Is de verhouding investering - product realistisch



Trainingslocaties: Den Haag • Amsterdam • Den Bosch • Rotterdam • Eindhoven  
Utrecht • Zwolle • Amersfoort • Breda • Arnhem • Maastricht • Brussel • Antwerpen

Office: Kersenberg 32 • 4708KC Roosendaal • T 0165 396108 • F 0165 396195  
K.v.K Breda 20.10.1441 • Rabobank 18.43.56.717 • BTW nl1552.799.32.b01  
info@ace-management-partners.nl • www.ace-management-partners.nl