

Haal uit je deskundigheid
het rendement dat erin zit



**De
Vuijst** Consult
B.V.

Haal uit je deskundigheid het rendement dat erin zit

Als stafmedewerker of adviseur in een organisatie draai je niet zelf aan de knoppen. Anderen nemen de beslissingen, maar jij hebt vaak de deskundigheid. Kan je die op het juiste moment inbrengen? Wordt er naar je geluisterd? Kies je de meest effectieve argumenten, heb je het goede gevoel voor de gedachtewereld van je opdrachtgever of leidinggevende? Haal je uit je deskundigheid het rendement dat erin zit?

De opleiding **Laat je deskundigheid renderen** helpt je om met meer vertrouwen en resultaat je werk te doen. Je leert je expertise zo effectief mogelijk te gebruiken. Je oefent met je eigen optreden en de omgang met anderen: positie kiezen ten opzichte van je gesprekspartner, diegene begrijpen en je eigen reacties doorzien, intuïtie en ratio laten samenwerken. Respectvol beïnvloeden van je omgeving. De kracht van een team benutten, en vooral: dingen voor elkaar krijgen.

Beslissen kan je vaak niet – maar effectief zijn wel. Om de organisatie vooruit te helpen en de klant van de organisatie zo goed mogelijk te bedienen.

Lees hoe de opleiding **Laat je deskundigheid renderen** je daarbij helpt.

En voor diegenen die daar prijs op stellen organiseren we een unieke leerervaring: lijnmanager voor één dag.

Laat je deskundigheid renderen

Hoe je als stafmedewerker zo effectief mogelijk kunt zijn

‘Laat je deskundigheid renderen’, zo heet de opleiding die De Vuijst Consult BV verzorgt voor stafmedewerkers en adviseurs. Leer hoe je je inzicht laat aansluiten op de wereld van je opdrachtgever, hoe je ervoor zorgt dat je geloofd wordt, hoe je soms een beter resultaat krijgt door gas terug te nemen. Leer hoe je als stafmedewerker of adviseur zo effectief mogelijk kan zijn.

Stafmedewerkers zijn vaak hoog opgeleid en op meer dan een gebied deskundig. Ze weten veel en ze kunnen veel, maar er wordt niet altijd naar ze geluisterd. Ze zijn onmisbaar in een moderne organisatie, hetzij in loondienst of als extern leverancier. Stafmedewerkers en extern adviseurs kunnen hun diensten verlenen als administrateurs, pensioendeskundigen, financiële deskundigen, juristen, communicatieadviseurs, human resource-experts, maar ze hebben allemaal iets gemeen: zonder uitvoerende bevoegdheid moeten ze toch dingen voor elkaar krijgen. Dat maakt hun positie niet makkelijk. Ze hebben de deskundigheid – zelf of binnen de stafafdeling waaraan ze leiding geven – en de juiste analyse, ze hebben vanuit hun vak bezien gelijk – maar ze krijgen dat niet zomaar. Sommige stafmedewerkers lijken te beschikken over een vanzelfsprekende, natuurlijke, overtuigingskracht. Anderen kunnen daarentegen gefrustreerd raken, gaan zich verongelijkt gedragen en beginnen na verloop van tijd te klagen over hun opdrachtgever of de lijnfunctionaris die hun advies zou moeten volgen. Dat kan de organisatie tijd en geld kosten, en de stafmedewerker veel plezier in het werk.

Onderbenutting van staf

Stafmedewerkers houden als professionals van hun vak. Het beoefenen van hun specialisme, hun ambacht zelfs, bezorgt ze arbeidsvreugde. Maar hun opdrachtgevers, de lijnmanagers vaak, zijn niet zo zeer geïnteresseerd in dat specialisme zelf. Die kijken vooral naar het effect op hun eigen werk, naar de kosten of de meerwaarde voor klanten. Ze zien wel dat de deskundigheid van de stafmedewerker nodig is, maar kunnen die toch ook als een soort noodzakelijk kwaad beschouwen. De appreciatie voor een stafmedewerker kan daardoor variëren: van hoge waardering voor een mooie samenwerking, tot achteloze bejegening als je onhandig hebt vastgehouden aan een onwelkom advies. De ervaren stafmedewerker heeft dat allemaal al eens meemaakt: meegenomen worden in een grote organisatorische beweging, of op afstand worden gehouden in geïrriteerde bijeenkomsten over het afhechten van losse eindjes.

Overbenutting van staf

Stafmedewerkers kunnen te weinig gehoord worden, maar ook teveel: het gevreesde *management by staff*. Een organisatie raakt verlamd wanneer werkelijk elke beslissing via de staf moet lopen. Staf ondersteunt dan de primaire processen niet meer, maar remt ze af en verstikt ze. Vaak begint dat bij het lijnmanagement, dat niet graag beslissingen neemt. Dat kan horen bij een bepaalde bestuursstijl waarin koste wat kost risico's vermeden moeten worden. In ieder geval kost *management by staff* klauwen met geld. Het kan een organisatie tot stilstand brengen.

Overbodige staf

Soms beweert een stafmedewerker bij hoog en laag dat hij of zij geen klanten heeft. Programma's om de klant centraal te stellen en klantgericht te handelen hebben niets te betekenen voor deze medewerker. Wanneer echter een stafmedewerker niets bijdraagt aan de meerwaarde van de organisatie voor de klant, betreft het een overbodige medewerker. Elke organisatie ontleent zijn bestaansrecht

aan een externe partij die bediend moet worden – ook organisaties die rechtstreeks voortvloeien uit de wet. Het kan zijn dat de bijdrage van een stafmedewerker indirect is, maar ook dan is het een bijdrage aan hetgeen die organisatie te bieden heeft – aan de klant, de burger of een andere externe partij.

Veelzijdige staf

Stafmedewerkers en adviseurs hebben dus een preciaire positie. Met aandacht voor de klant moeten ze de besluitvormers ondersteunen. Daardoor kunnen ze voor dilemma's komen te staan die ze niet zomaar met hun vakkennis kunnen oplossen. Wat als een lijnmanager niet het belang van de klant op het oog lijkt te hebben? Wat als er risico's worden genomen die ook de positie van de adviserende stafmedewerker raken? Stafmedewerkers moeten ook snel van rol kunnen wisselen: van adviseur naar scheidsrechter, van voorwaardenschepper naar geweten, van doordrukker naar uitvoerder, vertrouweling, docent of initiator. En ze moeten ook nog eens zelf initiatief voelen en nemen, om bij de ander leiderschap en doorzettingskracht aan te wakkeren. Dat vergt heel wat meer dan vakkennis. Daar is bijvoorbeeld inzicht voor nodig in complexe situaties en complexe personen, en bewust gebruik van je intuïtie.

Goed positie kunnen kiezen, inzicht in mensen, situaties en in de rol die van je wordt gevraagd, deskundigheid en intuïtie – je hebt het allemaal nodig om goed te kunnen functioneren als stafmedewerker of adviseur. Al die ballen in de lucht te houden is al een vak apart. Hoe leer je dat ooit?

Een vak apart

Organisaties hebben vaak veel aandacht voor lijnmanagement. Er zijn programma's, leergangen, eendaagse sessies en jarenlange MBA-opleidingen. Sinds de jaren tachtig is het een vak om manager te zijn. Je neemt afstand van je oorspronkelijke vak en leert een nieuw vak: management, tegenwoordig ook aangeduid als leiderschap. Pas

zeer recent komt er in die managementopleidingen ook wat aandacht voor omgaan met mensen (in plaats van met ‘menselijke resources’). En voor motiveren en inspireren, zonder dat dat op louter uitleggen en overtuigen is gebaseerd. Ook pas sinds kort is er oog voor de verstikkende werking van te veel management, en lijkt er nieuwe waardering te ontstaan voor inhoudelijke expertise, specialisme, ambacht, professie. Wil die waardering bekijken, dan moet de professional ook weten hoe hij zijn vakkennis kan laten renderen in de organisatie. Via het management, via de mensen die het werk doen. Opleidingsprogramma’s voor stafmedewerkers zijn echter vooral gericht op het onderhouden van hun expertise. Veel minder aandacht is er voor beslissende aspecten als de kunst van het gelijk krijgen, de kunst van het haalbare, het gehoord én geloofd worden, het beïnvloeden van het gedrag van de ander in plaats van alleen zijn kennis. En toch bepalen die of de deskundigheid van de stafmedewerker het rendement zal opbrengen dat erin verscholen zit.

Laat je deskundigheid renderen

Opleiding voor stafmedewerkers en adviseurs

De opleiding bestaat uit drie keer twee aaneengesloten dagen, waarin theorie en uitleg steeds weer anders worden gecombineerd met praktijk en vaardigheid. Er is full time een hoogleraar als docent aanwezig en twee deskundige coaches. Wie de opleiding voltooit krijgt een certificaat mee.

Doelgroep

Stafmedewerkers en adviseurs, zelfstandig of in loondienst. Dienstverleners die primaire processen moeten ondersteunen, en die zonder eigen bevoegdheden dingen voor elkaar moeten krijgen.

Effect

Je haalt een hoger rendement uit je deskundigheid. Je verstaat de kunst van het haalbare; van gehoord worden. Je

bent in staat de ander effectief te beïnvloeden en daardoor vertrouwen en respect te winnen. Je snapt je opdrachtgever en je eigen effectiviteit en talenten. Je krijgt de volgende stap in je ontwikkeling als expert in beeld.

Werkvormen

Uitleg en demonstratie; oefenen met zelf ingebrachte praktijkvoorbeelden; coachen op houding en mentale aannames; opdrachten die aansluiten op eigen werk en ambitie. Tussen de modules door twee e-coach sessies zodat je je eigen ontwikkeling kritisch kunt volgen.

In-company maatwerk

Wil jouw organisatie meer stafleden of een heel stafbureau op deze manier toerusten, dan kunnen we de opleiding ook in-company verzorgen. Dan komen natuurlijk ook teamvorming en de effectiviteit van de onderlinge samenwerking duidelijk aan bod. En er is aandacht voor de cultuur van de organisatie en de omgang met klanten.

Uitvoering

Zelf lezen en voorbereiden; aanmoediging door docent en professionele coaches met aandacht voor jouw talenten en valkuilen; persoonlijk intakegesprek, beperkt aantal deelnemers (max 15), kleine subgroepen, individuele gesprekken. Bij elke werkvorm aandacht voor kennis, maar ook gedrag en drijfveren, van de deelnemer en van diens opdrachtgever of leidinggevende.

Ervaringsleren

Voor deelnemers die geen leidinggevende ervaring hebben en die daarin geïnteresseerd zijn organiseren we een unieke leerervaring: lijnmanager voor één dag. De deelnemer functioneert (uiteraard binnen juridische en praktische grenzen) in een bedrijf één volledige lange dag als lijnmanager, en wordt ook zo behandeld. Uiteraard begeleid door een mentor van de betrokken organisatie, en met een coachgesprek na afloop om de ervaring te verankeren.

Dit is bij uitstek maatwerk en wordt apart gefactureerd, afhankelijk van de opzet.

Input

- **Tijd:** per deelnemer circa 15 dagdelen, waarvan 12 bestaande uit contacturen. Naast de contacturen literatuur doornemen, per tweedaags onderdeel een paar uur voorbereiden en een paar uur aan opdrachten op de werkvloer, meestal te combineren met eigen werk. De e-coaching sessies tussen de modules nemen ongeveer een uur elk in beslag.
- **Geld:** de kosten voor individuele open inschrijving (intake, 12 dagdelen, e-coaching, boek en andere literatuur) bedragen in totaal € 7.500,- exclusief locatie/catering. In-company opleidingen in overleg. De Vuijst Consult BV is een erkende onderwijsinstelling en berekent geen btw voor onderwijswerkzaamheden.

Locatie

Den Haag, vlak bij zee.

Eventueel:

Indien daar belangstelling voor is kunnen we een keer met zeilboten de zee op, als demonstratie van een bepaald type team building. De kosten hiervan, ca. € 150 per persoon per dag bij 5 man op een boot met beroeps-instructeur, ijs en weder dienende uiteraard, zijn niet bij de prijs voor de opleiding inbegrepen.

Laat je deskundigheid renderen

Module 1: jij en je expertise; vrolijk worden van je blinde vlek

- Kennismaken, eerste schets van het werk van de deelnemers; tijdens de kennis-making laten we al zien hoe beïnvloeding praktisch werkt;
- Het grote verschil tussen ratio en intuïtie, en het belang van de inzet van beide;
- Blauwdruk-gedrag-drijfveren: drie lagen van waarnemen en beïnvloeden. Hoe je je interventies anders kan gebruiken dan je dacht;
- Hoe werken drijfveren: karakter en cultuur. Vrolijke manieren om karakters en bedrijfsculturen te leren peilen, en dat constructief te gebruiken in gesprekken;
- Interventies op drijfverenniveau:
 - *Self fulfilling prophecies* herkennen; voorbeelden en oefeningen met impact;
 - Vragen stellen, als onderdeel van verschillende gesprekstechnieken;
 - Mentale aannames herkennen; filmpjes en verhalen als kapstukken;
- Uitwerkingen van zelf ingebrachte voorbeelden;
- Oefenen met gesprekstechnieken en invloed, in kleine groepjes en plenaire.

Module 2: jij en je omgeving; onbevangen tegemoet treden wat zich ontvouwt

- Omgaan met individuen; interventies bij 'lastige personen', belang van empathie, reflectie, overdracht; oefenen met provocatie en zelfreflectie;
- Omgaan met groepen; interventies in groepsdynamiek, duiding van groepsge-drag en -cultuur;
- Omgaan met teams; van los zand tot high performing teams, respectvol beïnvloeden:
 - Zin en onzin van teambuilding;
 - Ontwikkeling van een team in de tijd;
 - Ontwikkeling van de samenhang binnen een team;
- Gebruik van weerstand in een groep, inzetten van eigen weerstand; eigen voor-keurstijl herkennen, serieus nemen en goed leren gebruiken;
- Uitwerkingen van zelf ingebrachte voorbeelden;
- Oefenen met aannames, en het innemen van een meta-positie: wie is die vlieg op de muur?

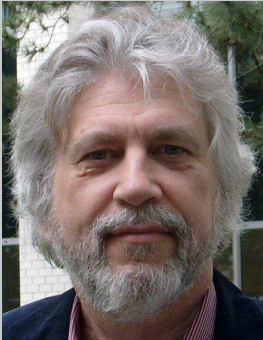
Module 3: jij en je toekomst; doet je droom het nog?

- Persoonlijk leiderschap;
- Ontwikkelen van talenten in plaats van competenties; bij jezelf en anderen;
- Effectiever worden door bewustwording;
- Gebruik van 'somatische ankers' en zelfreflectie: leren lezen van jezelf en anderen;
- GROW-model en opzet van een persoonlijk leiderschaps-ontwikkelingsplan (PLOP);
- Uitwerken van zelf ingebrachte voorbeelden;
- Oefenen met intuïtie, je karakter en je specifieke talenten;
- Afscheid nemen en agenda's trekken.

In de opleiding **Laat je deskundigheid renderen** word je intensief begeleid door Jan de Vuijst en de coaches uit het netwerk van De Vuijst Consult BV.

Jan de Vuijst (1954) is bestuursadviseur, executive master coach en part time hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg. Hij is cum laude afgestudeerd en gepromoveerd aan de Rijksuniversiteit Groningen. Aan de universiteit van Edinburgh heeft hij zich gespecialiseerd in Kunstmatige Intelligentie, Psychologie en Kennissystemen. In Tilburg doceert hij vooral aan de Business School van de universiteit, TIAS. Zijn onderwerpen zijn leiderschap, kennismanagement, verandermanagement, gedrag

en groepsdynamica. Eerder was De Vuijst directeur van een universitaire vakgroep, directeur van een projectmanagementbureau, directeur bij TNO, en partner bij Boer&Croon. Als bestuursadviseur die ook zelf aan de bestuurskant van de tafel heeft gezeten kent hij uit eigen ervaring de mogelijkheden en moeilijkheden van 'dingen voor elkaar krijgen zonder macht'. In 2014 publiceerde hij het boek *Professioneel adviseren; begrip, empathie en beïnvloeden* (Concept Uitgeefgroep).



Jan de Vuijst over zichzelf

'Als adviseur werk ik in heel verschillende organisaties nauw samen met stafmedewerkers. Hun expertise en handigheid zijn cruciaal voor het slagen van veranderingen en projecten. Ik zie van zeer nabij ook de worsteling die het soms kost om de beschikbare staf-expertise te verzilveren en te laten renderen voor de organisatie. Dat is niet anders in de commerciële dan in de overheids- of non-profitsector en je ziet het ook in alle specialismen, zoals financiën, human resource of administratie. Maar het kan wel per persoon sterk verschillen. Ervaring, persoonlijkheid, relativiseringsvermogen - zulke factoren zijn vaak beslissend voor het verloop van de samenwerking tussen staf en lijn. In de praktijk heb ik het vaak gezien: als die samenwerking eenmaal goed zit gaat bijna alles makkelijker. Dat fascineert me, en in mijn opdrachten draag ik daar graag aan bij. In deze opleiding wil ik, samen met mijn collega's, dat stukje van mijn eigen kennis en ervaring ook weer graag verzilveren.'

Cursisten over Jan de Vuijst (evaluaties van programma's in 2015):

'Top! Goeie mix van content/theorie/interactie.

Jan is bevlogen en heeft een prettig contact met de groep.'

'The style of teaching and the content resonated very deeply; I feel I understand myself and have developed a lot through this week.'

'Ik heb de laatste twee dagen meer geleerd over mezelf

dan in de voorafgaande tien jaar. Dank!'

'Jan is an excellent teacher. Very inspirational! He builds up the program such that without knowing it you will open up and things happen that were not expected.

Great personal and group insights and energy.'

'Veel humor, sprekende voorbeelden. Spijker op z'n kop bij iedere

vraag vanuit de groep. Erg herkenbaar.'

'I cannot think of ever being exposed to 'softer' considerations in such an enthusiastic manner. I'm naturally averse – but now cured.'

'Echt erg goede docent. Klasse! Bedankt!'

De coaches van het netwerk zijn zeer ervaren en specifiek opgeleid, met ervaring uit de praktijk, sommige als stafmedewerker, sommige als leidinggevende, en sommige beide. De meesten werken al jaren samen en komen in wisselende samenstelling bij zeer uiteenlopende klanten over de vloer. Ze zijn gecertificeerd als professionele coach en gewend om zowel individueel te werken als met groepen of teams. Sommigen hebben een eigen specialisatie, en vrijwel allemaal zijn ze ook gecertificeerd als e-coach. Hun cv's staan op www.devuijst.nl.

Contact:

De Vuijst Consult B.V.

Statenlaan 97

2582 GG Den Haag

secretariaat:

Marijke Dinnissen

06 - 535 11 939

marijke@devuijst.nl

Case

In een middelgrote gemeente wordt gereorganiseerd. Ambtenaren die tot nu toe specialist waren op een bepaald vakgebied worden allemaal 'adviseur van de wethouder'. Ze vinden het vreselijk. Ze waren specialist en voelen zich dat nog steeds – in financiën of wetgeving, in *city marketing* of cultuur. Ze ervaren de rol van adviseur als een demotie, zelfs als een belediging. Na de reorganisatie hebben ze jarenlang hun gal gespuwd, cynische stukken geleverd, elkaar giftige anekdotes verteld over hoe stom ook deze wethouder blijkt te zijn. Na acht jaar ziet de gemeente, bij een verdere herindeling, zich gedwongen hard in te grijpen in de uit de hand gelopen negativiteit en de verziekte werksfeer – met als gevolg zeer hoge kosten en veel frustratie bij alle betrokkenen.

Die hadden grotendeels achterwege kunnen blijven als de gemeente, zoals dat ook elders wel werd gedaan, de voormalige specialisten de kans had gegeven te leren adviseren, empathie op te brengen voor de ander, effectief te worden mét en niet alleen in hun vak.

Case

Een controller is in gesprek met een directeur. Deze laatste is verantwoordelijk voor een groot ICT-traject, dat uit de hand aan het lopen is. De kosten lijken onbeheersbaar geworden en de effecten zijn niet wat ervan werd verwacht. De weerstand in de organisatie neemt toe, en de contacten met de leverancier worden stroef. De directeur wil weten hoe de schade te beperken, maar het gesprek met de controller daarover wil niet vlotten, zit vol misverstanden en na een poosje ook irritaties. De controller herneemt zichzelf en realiseert zich opeens dat de directeur met 'schade beperken' iets heel anders bedoelt dan hij. De controller denkt in termen van financiële rapportage en risicomanagement, maar de directeur heeft het over dreigend persoonlijk gezichtsverlies, jegens mededirecteuren, commissarissen, medewerkers en zelfs de leverancier. De controller neemt deze nieuwe invalshoek als uitgangspunt en het gesprek komt weer op gang.