

# Leergang Excellent Leiderschap

Editie 2012 - 2013



© 2011 CC•Excellence Opleiding & Training

1e druk

Postbus 660

9200 AR Drachten

T (0512) 78 58 72

M [info@cc-excellence.nl](mailto:info@cc-excellence.nl)

I [www.excellence-opleiding.nl](http://www.excellence-opleiding.nl)

I [www.excellence-coaching.nl](http://www.excellence-coaching.nl)

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van CC•Excellence.

# Leergang Excellent Leiderschap

**Editie 2012 - 2013**

# Inhoudsopgave

Een beknopte impressie vooraf.....	5
Betekenis van de leergang .....	7
Inhoud .....	11
Resultaten .....	13
Doelgroep en niveau .....	14
Data 2012 .....	15
Dagprogramma.....	15
Medewerkers .....	15
Leerprincipes .....	16
Leerroute.....	17
Bijzondere locatie.....	18
Overnachting.....	18
Kosten en inschrijving.....	19
Opleidingsinstituut .....	19
Andere opleidingen van CC Excellence .....	20
Post Hbo Leergang Excellent Coachen .....	20
Basiscursus Coachen .....	20
Basiscursus Coachen Non Profit • reguliere versie .....	20
Leiderschapsvaardigheden A.....	20
Leiderschapsvaardigheden B.....	20
Algemene Voorwaarden.....	21

# Leergang Excellent Leiderschap

## Een beknopte impressie vooraf...

Voor je ligt een uitgebreide brochure over een bijzondere leergang. Met zorgvuldig gekozen woorden proberen we hierin uit te leggen wat deze leergang over leiderschap zo uniek maakt en wat het je kan bieden. Maar voordat we de verschillende onderdelen gaan uitleggen, geven we eerst een beknopt overzicht. Een impressie van wat je mag verwachten als je aan deze leergang gaat deelnemen.

### Tijd voor bezinning en groei

Stel je eens voor. Eén keer per maand, acht maanden lang, stap je in de auto (of in de trein) en zet je koers naar het plaatsje Oltterterp, gelegen tussen Beetsterzwaag en Drachten, in de provincie Friesland. Naarmate de reis vordert wordt de omgeving weidser. Er ontstaat ruimte. Niet alleen buiten, maar ook van binnen, want deze dag is voor jou. Je hebt er voor gekozen om afstand te nemen, tijd te nemen voor jezelf en te investeren in de ontwikkeling van je leiderschap.

De TomTom of de chauffeur die je heeft afgehaald van het treinstation, brengt je uiteindelijk via een landweg naar de oude St. Hyppolytuskerk die stil ligt verscholen in de bossen van Beetsterzwaag. Deze unieke locatie met haar serene rust en de schoonheid van natuur, heeft alles in zich om dichterbij jezelf te komen en de leider in jezelf op een nieuwe manier te ontdekken en aan te spreken. Samen met andere leidinggevendenden wordt dit het startpunt van een bijzonder avontuur en ontdekkingsstocht.

### Stevige masterclasses en persoonlijk onderzoek

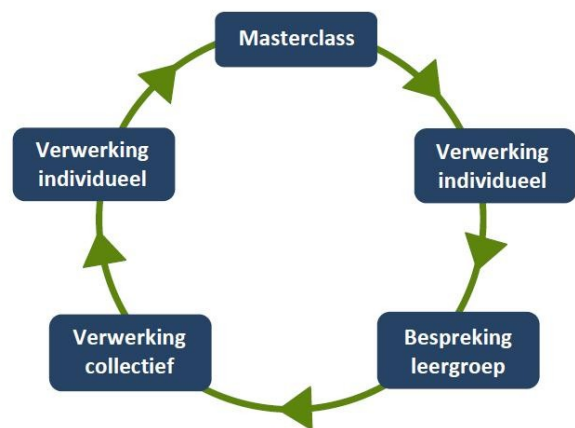
Avontuur? Ontdekkingsstocht? Ja, want wie denkt dat de leergang een saaie, zweverige of softe bedoening is, komt bedrogen uit. Stevige masterclasses over leiderschap vormen de basis voor aansluitend een tijd van persoonlijke bezinning en reflectie. Een moment van stille tijd met indringende vragen die er op gericht zijn om essentiële waarden en overtuigingen te onderzoeken en deze te spiegelen aan je huidige manier van 'zijn' en functioneren. Je wordt even stil gezet om je werk en leven op een afstand te beschouwen en nieuwe waarheden over jezelf als mens en leider te ontdekken. De volgende thema's komen dan aan bod (deze worden verder uitgewerkt op pagina 12):

- Leiderschap en Waarden  
*over het kennen van en zorg dragen voor je eigen waarden*
- Leiderschap en Verbondenheid  
*over het ontwikkelen van verbondenheid op basis van 'philea'*
- Leiderschap en Dienstbaarheid  
*over dienstbaarheid als innerlijke overtuiging*
- Leiderschap en Authenticiteit  
*over oorspronkelijk handelen vanuit eigen identiteit en missie*
- Leiderschap en Integriteit  
*over betrouwbaar zijn in alle omstandigheden*

- Leiderschap en Meesterschap  
*over volhardend streven naar het hoogst haalbare*
- Leiderschap en Zingeving  
*over het ontdekken van betekenis in wat je (samen) doet*
- Leiderschap en Daadkracht  
*over het tonen van moed als essentiële waarden worden aangetast*

### Praktijk- en resultaatgericht

Ontdekken en nieuwe stappen zetten doe je niet alleen. Je gaat deel uitmaken van een leergroep van ongeveer vijf personen. Deze staat onder leiding van een vaste procesbegeleider. Binnen de groep help je elkaar in een diepgaand proces van leiderschapsvorming door elkaar te bemoedigen, te confronteren en te ondersteunen in het collectief en persoonlijk leerproces. Het bespreken van actuele praktijksituaties en het werken aan persoonlijke leerdoelen staan hierbij centraal.



Dit maakt de praktische waarde van de leergang erg groot. Je gaat concreet werken aan het bereiken van persoonlijke resultaten en het toepassen daarvan in de praktijk van je eigen leef- en werkomgeving. Voorbeelden van resultaten vind je op pagina 14 van de prospectus.

### Creatieve actie en verwerking

Tijdens de leergang wordt niet alleen het cognitief vermogen, de linkerhersenhelft, aangesproken. Voor een diepgaand leer- en verwerkingsproces is ook de rechterhersenhelft nodig, welke het intuïtieve of emotionele denkvermogen stimuleert. Aandacht hiervoor zal ons helpen om ook met het gevoel en de beleving aan te sluiten bij het thema. Daarom wordt naast het overdragen van kennis, het creëren van stiltemomenten en het gezamenlijk betekenis geven daaraan, gebruikt gemaakt van allerlei werkvormen die helpen om te experimenteren en tot actie over te gaan. Diverse artiesten en professionele werkvormbegeleiders gaan ons daarbij begeleiden met behulp van beelden, kleuren, beweging, kunst, zang, muziek en natuur.

### Afwisseling, genieten en diepgang

Dit alles maakt de leergang tot een boeiend en afwisselend concept waarbij jij als unieke leider, met je eigen vragen en leerdoelen centraal staat. Het uiteindelijke resultaat zal voornamelijk worden bepaald door hoe je tussen de bijeenkomsten door met je leerdoelen bezig bent. We geven je hiervoor eenvoudige, maar doeltreffende instrumenten en materialen. En tijdens de bijeenkomsten doen wij ons uiterste best om je te laten genieten van het samenzijn, van de stilte, van hoogwaardige masterclasses, van heerlijke diners en van diepgaande ontmoetingen. Zo wordt leren een boeiende en uitdagende onderneming!



# Leergang Excellent Leiderschap

## Betekenis van de leergang

De Leergang Excellent Leiderschap is een bijzondere leergang voor leidinggevendenden die streven naar ontwikkeling en verdieping in authentiek, integer, dienstbaar en verbindend leiderschap. Deze leergang speelt in op twee belangrijke mondiale ontwikkelingen in onze tijd.

- De eerste ontwikkeling is verbonden met de *betekenis* van leiderschap. De klassieke benadering gebaseerd op hiërarchische structuren en extrinsieke motivatie, maakt plaats voor leiderschap waarin betrokkenheid en het creëren van intrinsieke motivatie centraal staan.
- De tweede ontwikkeling is verbonden met het *karakter* van de leider. In toenemende mate blijkt het vermogen van de leider om leiding te geven vanuit het eigen innerlijk kompas, bepalend voor de uiteindelijke resultaten van zijn handelen.

We leven in een gecompliceerde en hectische wereld die -mede door het technologische en digitale tijdperk- aan grote veranderingen onderhevig is. Om onszelf en elkaar niet te verliezen in de vaart van deze ontwikkelingen is er behoefte aan leidinggevendenden die in balans zijn met zichzelf en hun omgeving, oog hebben voor de essentiële waarden van leven en werken en een diepere betekenis weten te creëren aan de doeleinden van hun bedrijf of organisatie.

### Risico van verwaarlozing

Door bovengenoemde ontwikkelingen en de eisen die daar aan worden verbonden, is er een gevaar dat medewerkers en leidinggevende worden overvraagd en hun eigen ziel verwaarlozen. Vaak begint het met een te grote hoeveelheid aan taken op het werk. Men verliest de regie en als reactie daarop gaat men nog harder werken. In deze paradoxale fase zorgt de leider steeds minder goed voor zichzelf. Langzaam maar zeker slaat de balans door naar één kant. Een proces van innerlijke uitholling is ingezet, met alle gevolgen van dien. Het is daarom van belang om (op tijd) te investeren in de eigen persoonlijke ontwikkeling. Deze zelfzorg is niet alleen in belang van de persoon zelf, maar ook in het belang van de organisatie of het bedrijf.



## Regie en effectiviteit

Leiderschap gaat over invloed uitoefenen. Dat begint bij jezelf. Ieder mens, vooral mensen met veel verantwoordelijkheden in hun functie, moeten hun leven zo inrichten dat gezin, werk, vrije tijd en persoonlijke groei met elkaar in balans zijn. In de leergang staat daarom de volgende vraag rondom persoonlijke ontwikkeling centraal:

- *Heb ik nog wel voldoende regie in de balans van mijn eigen leven?*

Leiderschap gaat ook over het uitoefenen van invloed op je omgeving. De omvang van deze invloed verschilt per persoon. Dit kan formeel leiderschap zijn zoals het geval is bij een manager of hoofd van een afdeling. Maar het kan ook gaan om professionals, zoals een leerkracht, pastoraal werker of arts. Ook zij hebben coördinerende taken en zitten regelmatig ingewikkelde besprekingen voor. In de leergang staat de volgende vraag rondom effectiviteit centraal:

- *Wend ik mijn beïnvloedingsmogelijkheden wel op een effectieve manier aan?*

Leiderschap is dus niet alleen verbonden aan een formele *positie*, maar aan een bredere levensopgave die is verbonden met de *conditie* van de leider.

## Leiderschapspositie

Als er wordt gesproken over leiderschap, dan ligt het accent vaak op de kwaliteit van de leidinggevende om de organisatie in de juiste richting te leiden. Hierbij kun je denken aan het gezamenlijk bepalen van de koers, elkaar motiveren met uitdagende targets, samen innovatieve stappen te bedenken en het nemen van de juiste besluiten om bij het vooraf gestelde doel te komen. Als leider wordt er veel van je verwacht. Door de toenemende complexiteit van de samenleving worden er steeds meer en hogere eisen gesteld aan bedrijven en organisatie en dus ook aan de leidinggevende. Regelmatig bijscholen is daarom een absolute noodzaak. De nadruk in de scholing ligt meestal op het verwerven van de nieuwste inzichten en methodieken op het gebied van beleid, organisatie, cultuur en management en de ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten. Dit zijn aspecten van het leiderschap die vooral zijn verbonden met de *leiderschapspositie*. Deze functionele en ontwikkelingsgerichte vorming van de leider helpt hem of haar op een verantwoorde wijze inhoudelijk sturing te geven aan soms gecompliceerde processen.

## Leiderschapsconditie

In deze Leergang ligt de focus op de *leiderschapsconditie*. Bij conditie gaat het om de toestand van de leider zelf en ligt de nadruk op karaktervorming. Deze conditie vormt een belangrijk fundament voor het werken vanuit een leiderschapspositie en alle keuzen en acties die daarmee verbonden zijn. In de leergang staat de volgende vraag rondom karaktervorming centraal:

- *Wat zijn de waarden en deugden die mij vitaal en authentiek maken in de uitoefening van mijn leiderschap.*



Op deze vraag is alleen antwoord te vinden als we de confrontatie met onszelf aangaan, bereid zijn om te leren en te ontdekken wie we zijn als leider, wat ons drijft, welke motieven er aan ons handelen ten grondslag ligt en wie we willen zijn. Er is visie, durf en doorzettingsvermogen nodig om een eigen koers te willen en te durven varen, om authentiek, daadkrachtig en integer te zijn met het oog op het welzijn van allen die door ons leiderschap worden beïnvloedt (zonder het belang van welvaart of profit terzijde te schuiven).

### **Verbinding tussen positie en conditie**

In de Leergang Excellent Leiderschap wordt er verbinding gelegd tussen de leiderschapspositie en de leiderschapsconditie, door nieuwe inzichten en ontdekkingen over de eigen persoon en essentiële waarden en deugden toe te passen in de werkpraktijk. De meest krachtig en invloedrijke leiders handelen niet vanuit hun leiderschapspositie, maar vanuit hun leiderschapsconditie. Ze steunen in de allereerste plaats niet op technieken, methodieken en de stem van het grote getal, maar vertrouwen op hun innerlijk kompas en zijn bereid deze te delen met anderen en deze zelfs ter discussie te stellen. Ze kunnen dat doen omdat ze zichzelf kennen en handelen vanuit de overtuiging wat goed en heilzaam is voor de ander. Dat maakt hen tot aantrekkelijke leiders waar mensen graag mee samenwerken.

### **Essentiële waarden**

In de Leergang Excellent Leiderschap worden acht essentiële waarden behandeld die leiden tot een evenwichtige leiderschapsconditie. Deze zijn:

1. Het kennen van en zorg dragen voor je eigen waarden
2. Het ontwikkelen van verbondenheid op basis van 'philea'
3. Dienstbaarheid als innerlijke overtuiging centraal stellen
4. Oorspronkelijk handelen vanuit eigen identiteit en missie
5. Betrouwbaar zijn in alle omstandigheden
6. Volhardend streven naar het hoogst haalbare
7. Het ontdekken van betekenis in wat je (samen) doet
8. Moed tonen door op te staan als essentiële waarden worden aangetast



## Persoonlijke ontwikkeling

Het zal duidelijk zijn dat de Leergang Excellent Leiderschap vooral aandacht heeft voor de persoonlijke ontwikkeling van de leider. Veel leergangen in leiderschap, management of bestuur richten zich op het cognitieve aspect. Aan de persoonlijke ontwikkeling wordt meestal geen of beperkt aandacht aan besteed. Als we echter meer zicht krijgen op onze persoonlijke ontwikkelingen en daar aan gaan werken, worden we effectiever. Onze keuzes en gedrag worden doelgerichter en onze omgeving zal dit gaan merken. Effectiviteit is dus de vrucht van persoonlijke vorming.

## Vaardigheden, kennis en wijsheid

De leergang biedt niet alleen vaardigheden en kennis, maar vooral wijsheid dat ons innerlijk voedt en versterkt. De drieluik 'vaardigheden', 'kennis' en 'wijsheid' zal steeds verbonden worden met de werkpraktijk en de persoonlijke ontwikkeling. De docenten zullen naast persoonlijke inbreng en moderne literatuur ook klassieke filosofische en theologische bronnen aanhalen. De trainers, procesbegeleider en de leergroepen zijn hierbij een middel om te leren en te reflecteren op de persoonlijke ontwikkeling en effectiviteit.



## Inhoud

De inhoud van de Leergang Excellent Leiderschap is gericht op essentiële waarden die de hedendaagse leider in staat stelt op een persoonlijke, verbindende en daadkrachtige wijze zijn specifieke leiderschapskwaliteiten in te zetten ten dienste van zowel 'stakeholders' als 'shareholders'.

### DAG 1 | Leiderschap gebaseerd op Waarden

- Van winstgedreven leiderschap naar waardengedreven leiderschap.
- Verbinden van eigen waarden met omliggende waarden (beïnvloeden van cultuur).
- Kernwaarden: dienstbaarheid, verantwoordelijkheid en vriendschap.
- Integriteit ontwikkelen ten opzichte van eigenbelang en tegenstrijdige bedrijfsbelangen.

### DAG 2 | Leiderschap en Verbondenheid

- De kracht van verbondenheid gebaseerd op 'philea' in werkrelaties.
- 360° graden leiderschap: verbinding op verschillende leiderschapsniveaus.
- Creëren van betrokkenheid in plaats van volgzzaamheid.
- Ruimte geven aan erkenning en waardering.

### DAG 3 | Leiderschap en Dienstbaarheid

- De betekenis van dienstbaarheid voor resultaatgerichte organisaties.
- Dienstbaarheid in het licht van persoonlijkheid leiderschap.
- Het geven van autonomie aan medewerkers is gebaseerd op het geven van vertrouwen.
- Het stimuleren van zelfsturing in plaats van leiden vanuit controle en hiërarchie.
- Sturen op resultaten zonder te heersen.

### DAG 4 | Leiderschap en Authenticiteit

- Ken jezelf: identiteit vanuit het 'gekend zijn'.
- Ontdekken van eigen missie en die verbinden met leiderschap.
- Ruimte geven aan de authenticiteit van de ander, zonder de eigen authenticiteit te verliezen.
- Ken je bron en weet hoe je aangesloten blijft.
- Het begint met zelfleiderschap.





## DAG 5 | Leiderschap en Integriteit

- De betekenis van integer leiderschap voor bedrijven en organisaties.
- Voorbeeldleiderschap: Hoe eerlijk en betrouwbaar ben ik zelf?
- Leiderschap en ethische dilemma's.
- Ethische cultuuraspecten voor het bevorderen van organisatie-integriteit.

## DAG 6 | Leiderschap en Meesterschap

- Het belang van 'meesterschap' en het bevorderen van uitmuntendheid als tegenhanger van routinematig handelen.
- Gaan voor de beste resultaten: kwaliteit, vakmanschap en bekwaamheid (ambitie).
- Ontwikkelen van eigen en andermans potentieel (leren en transformeren).
- De bereidheid om in te spannen, de tweede mijl te gaan, te lijden voor het beste (discipline).

## DAG 7 | Leiderschap en Zingeving

- Brongericht i.p.v. doelgericht: hoe kan ik als leider van betekenis zijn voor de mensen aan wie ik leiding geef. Hoe help ik hen om te werken vanuit hun eigen bron?
- Hoe kan ik mijn medewerkers helpen om zingeving te ervaren door aan te sluiten bij hun eigen (voor)waarden?
- Hoe kan mijn bedrijf of organisatie de profit op een betekenisgevende manier gebruiken?
- Leiderschap spreekt niet alleen aan op hoofd en handen, maar ook op hart en ziel.  
Kernwoorden: zingeving, inspiratie, levenslust, vitaliteit, creativiteit.

## DAG 8 | Leiderschap en Daadkracht

- Slotsessie: Het uur der waarheid...
- Leiderschap is de moed om beslissingen te nemen, doorzettingsvermogen te tonen en op te staan als essentiële waarden worden geschonden.
- Verbinden van alle leiderschapsthema's tot één geheel.
- Presentatie van het persoonlijk leerproces in het bijzijn van familie, vrienden en collega's.
- Collectieve afsluiting.



## Resultaten

In de Leergang Excellent Leiderschap gaat het niet primair om de cognitieve ontwikkeling. Hoewel er hoogwaardige input wordt gegeven via een serie masterclasses en bestudering van relevante literatuur, zal het accent vooral liggen op de reflectie, bezinning en praktijkbespreking. Om dit proces maximaal te bevorderen zijn er tijdens de bijeenkomsten meerdere procesbegeleiders aanwezig. In bepaalde situaties kan er een behoefte ontstaan voor extra begeleiding. Via CC Excellence kan worden gevraagd naar een executive coach. De leergang is gericht op bewustwording en groei op onderstaande gebieden. Het zal per deelnemer verschillen waar de focus in het eigen leerproces komt te liggen.

1. Ik ben in staat om goed onder woorden te brengen wie ik ben als leider en wat mij ten diepste motiveert.
2. Ik ben mij bewust geworden van mijn automatische denk- en reactiepatronen in het omgaan met stress, moeiten, tegenstand, teleurstellingen, enzovoort en ik weet welke patronen en mechanismen al dan niet bijdragen aan het leiderschap dat ik voor ogen heb.
3. Ik ken mijn innerlijke waarden en ik weet hoe ik die kan hanteren in situaties waar sprake is van tegengestelde waarden.
4. Ik ben mij ervan bewust hoe ik anderen op mijn eigen unieke manier mag dienen als leider.
5. Ik ken de waarde van betrouwbaarheid, eerlijkheid en kwetsbaarheid en ik weet hoe integriteit in mijn leiderschap en binnen de organisatie kan worden bevorderd.
6. Ik weet op een integere wijze balans te vinden tussen eigenbelang en de belangen van anderen.
7. Ik ben mij bewust van de diepe betekenis van vriendschap en weet deze op een effectieve wijze te gebruiken voor het creëren van verbondenheid.
8. Ik weet hoe ik op een integere en effectieve wijze anderen kan bemoedigen en waarderen.
9. Ik weet hoe ik vertrouwen kan geven aan mijn medewerkers en wat ik moet doen om autonomie op de werkvloer te bevorderen.
10. Ik weet wat ik als leider moet doen om het potentieel in mezelf en anderen de ruimte te geven en tot volle bloei te laten komen.
11. Ik weet hoe ik mijn medewerkers en collega's het beste kan dienen, zonder mezelf voorbij te lopen of de belangen van de organisatie of de onderneming te schaden.
12. Ik weet een gezonde ambitie naar meesterschap te ontwikkelen, zodat de resultaten waar we naar streven getuigen van een buitengewone en opmerkelijke inzet en kwaliteit.
13. Ik weet balans te brengen in de energie die het werk van me vraagt en die het oplevert en wat ik moet doen om met plezier te blijven werken, zonder opgebrand te raken.
14. Ik ken de bronnen waar ik energie, motivatie en betekenis aan ontleen en ik weet wat ik moet doen om uit deze bronnen te putten.
15. Ik weet hoe ik mijn unieke missie en passie kan verbinden met mijn leiderschap op de plek waar ik functioneer.
16. Ik weet hoe ik mijn bedrijf, organisatie en medewerkers kan helpen om zodanig betekenis te geven aan de dingen we doen, dat er een innerlijke drive en dynamiek ontstaat in het samen werken aan de toekomst.
17. Ik weet op welke momenten ik in mijn leiderschap moed en durf mag tonen door daadkrachtig voor mezelf of voor de ander op te komen.

## Doelgroep en niveau

De Leergang Excellent Leiderschap is gericht op leidinggevendenden, managers en directeuren die een belangrijke rol vervullen binnen hun organisatie, meerdere jaren ervaring hebben in het leidinggeven en zich willen ontwikkelen in persoonlijk leiderschap. De deelnemers komen uit diverse sectoren van de samenleving, zoals het bedrijfsleven, non-profit organisaties, overheid, onderwijs, kerk, enzovoort.

### Vereisten

- De werkervaring (minimaal drie jaar) is belangrijk voor diepgaande interactie, reflectie, verwerking en toepassing van nieuwe inzichten.
- Deelnemers aan de leergang staan er voor open om de confrontatie aan te gaan met innerlijke overtuigingen en denkbeelden die de ontwikkeling van krachtig, persoonlijk leiderschap in de weg staan. Dit komt tot uiting in de bereidheid om te reflecteren, zichzelf op een diepgaande wijze te onderzoeken en van harte open te staan voor feedback en nieuwe inzichten.
- Met het oog op het collectief leerproces, zijn deelnemers bereid om zich binnen de leergroep kwetsbaar op te stellen en elkaar te ondersteunen in de persoonlijke ontwikkeling.
- Om de leergang te kunnen volgen is een HBO-WO werk- en denkniveau vereist.

### Belasting in aantal uren

De belasting van de leergang is moeilijk uit te drukken in het aantal uren omdat de leergang niet primair gericht is op de cognitieve ontwikkeling. Er wordt de nodige tijd besteed aan 'trage vragen' (wat betekent het om leider te zijn, uit welke bronnen put ik, hoe blijf ik dicht bij mezelf, met welke toekomst wil ik mij verbinden, enz.). Dit soort vragen kunnen niet snel worden beantwoord. Ze vergen een voortdurende en procesmatige aandacht van de deelnemer. Daarnaast worden de leergangthema's verbonden met specifieke omstandigheden en uitdagingen op de werkvloer. Dat wordt gedaan met behulp van eigen casussen en de deelnemer wordt met behulp van een 'persoonlijk journaal' geholpen om iedere werkdag een kwartier te reflecteren op zijn belangrijkste leerdoelen. Ook zijn er praktijkopdrachten verbonden met relevante literatuurstudie. Hoeveel tijd een deelnemer hier aan besteedt zal mede afhangen van zijn leessnelheid, de diepgang in het overdenken, zijn manier van leren en de actuele werksituatie.

Met oog voor dit soort verschillen in studiebelasting per deelnemer, is de richtlijn voor het aantal studiebelastinguren vastgesteld op 268 voor de gehele leergang. Dit is ongeveer 6-8 uur investering per week. We moedigen deelnemers aan deze tijd minimaal beschikbaar te stellen tijdens de looptijd van de leergang. In schema:

• Acht bijeenkomsten van 7 contacturen (8 x 7)	56
• Literatuur gemiddeld 65 pagina's (= 8 uur) per bijeenkomst (8 x 8)	64
• Studie- en praktijkopdrachten à 8 uur per bijeenkomst (8 x 8)	64
• Persoonlijk journaal à 15 min. per dag = 5 uur per bijeenkomst (5 x 8)	40
• Persoonlijk leerverslag à 4 uur per bijeenkomst (4 x 8)	32
• Groepsopdracht (gezamenlijke publicatie)	12
<b>Totaal</b>	<b>SBU 268</b>



## Data 2012 - 2013

De Leergang Excellent Leiderschap vindt plaats op de volgende data:

- DAG 1** | Vrijdag 07 september
- DAG 2** | Vrijdag 05 oktober
- DAG 3** | Vrijdag 09 november
- DAG 4** | Vrijdag 14 december
- DAG 5** | Vrijdag 11 januari
- DAG 6** | Vrijdag 08 februari
- DAG 7** | Vrijdag 08 maart
- DAG 8** | Vrijdag 12 april

\* Voor overige (start)data ga naar de website

## Dagprogramma

Onderstaande indeling is een richtlijn voor de programmering van de bijeenkomsten. \*

- 09.30 uur** | Ontvangst en opening
- 10.00 uur** | Masterclass
- 12.00 uur** | Persoonlijke verwerking
- 12.45 uur** | Lunch
- 14.00 uur** | Plenaire verwerking
- 15.30 uur** | Werken aan groepsopdracht
- 17.00 uur** | Plenaire afsluiting

\* Tijdens het dagprogramma zijn er meerdere breaks.

## Medewerkers

Aan de leergang wordt meegewerkt door diverse (gast)docenten en trainers, procesbegeleiders, werkvormbegeleiders en artiesten. Docenten zijn o.a.:

- **Gabriël Antonio** (professor Leadership and Change Management (Stenden University) en voorzitter Raad van Bestuur Jeugdhulp Friesland)
- **Elmer Mulder** (voorzitter Raad van Bestuur VU medisch Centrum Amsterdam)
- **Max Daniel** (plaatsvervangend korpschef Politie Fryslân)
- **Bart Broekman** (eigenaar en directeur Excellence Coaching & Consultancy en Excellence Opleiding & Training, executive coach en trainer leiderschapsonwikkeling)

Voor een actueel overzicht van de medewerkers ga naar de website.



## Leerprincipes

De methodische aanpak van de Leerroute Excellent Leiderschap is gebaseerd op ontwikkelingsgericht onderwijs en sluit aan bij sociaal constructieve leerprincipes. Hier gaat het om persoonlijk en betekenisvol leren, in een gemeenschap van lerende mensen, waarin de deelnemers tot verschillende resultaten komen. In deze leergang vertaalt zich dit naar de volgende uitgangspunten:

- Iedere leider is uniek, daarom is de leerroute er op gericht om in samenwerking met de deelnemer een persoonlijke leerroute te creëren.
- Kennisoverdracht door middel van zelfstudie en het volgen van masterclasses is primair gericht op het onderzoeken en het bewerken van het hart en de ziel van de leider: verandering van binnenuit.
- Elke deelnemer heeft de mogelijkheid om aanvullend een individueel executive coachingstraject te volgen ter ondersteuning van het veranderingsproces in de eigen praktijksituatie.
- De leiderschapsthema's die worden aangedragen tijdens de leerroute worden omgezet in een persoonlijk en groepsgerichte leertraject.
- De kracht en verbondenheid van de groep deelnemers als collectief, wordt een jaar lang ingezet om te komen tot diepgaande verandering en verankering van de persoonlijke leerdoelen.
- De leergroep richt zich op het ontwikkelen van een gemeenschap van toegewijde mensen die elkanders welzijn en groei op het oog hebben en van harte bereid zijn elkaar te ondersteunen, te bemoedigen en te corrigeren in het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap.
- De aanwezige kennis, ervaringen en inzichten van alle deelnemers worden zo maximaal mogelijk benut voor het collectief en individueel leerproces.
- Via diverse werkvormen, waarbij gebruik wordt gemaakt van instrumenten op het terrein van o.a. kunst, muziek en beelden, zal worden gestreefd naar een optimale synergie tussen de individuele en de groepsgewijze vorming.
- De leerroute is er op gericht om nieuwe en bestaande kennis, inzichten en ervaringen met elkaar te verbinden en deze toe te passen in de concrete werksituatie van de deelnemer.
- De leerroute is geïnspireerd door Bijbelse principes over werken en leven en vertaalt deze op een praktische wijze naar hedendaagse leiderschapsprincipes.



## Leerroute

De leergang is gebaseerd op een wisselwerking tussen individuele en collectieve leerroute.

INDIVIDUELE LEERROUTE	COLLECTIEVE LEERROUTE
<b>1. Kennis en nieuwe inzichten ontwikkelen</b>	
<p>Met behulp van literatuur en verwerkingsvragen wordt de deelnemer geholpen om begrippen, achtergronden en concepten over persoonlijk leiderschap te ontdekken, te begrijpen en te waarderen. Als hulpmiddel ontvangt de deelnemer per leiderschapsthema relevante literatuur en verwerkingsvragen. Dit onderdeel bereidt de deelnemer voor op de masterclasses.</p>	<p>Via de masterclasses wordt de deelnemer meegenomen in een diepere verkenning van het leiderschapsthema door onderliggende principes en denkbeelden te actualiseren en te verpersonaliseren. Als hulpmiddel ontvangt de deelnemer een 'Persoonlijk Journaal' waarmee hij tijdens de leerroute al zijn inzichten en opvattingen op een procesmatige wijze kan beschrijven.</p>
<b>2. Ontdekken en betekenis geven</b>	
<p>'Contemplatieve reflectie' vormt een belangrijk onderdeel van de leerroute. De literatuur en de masterclasses brengen de deelnemers op het spoor van persoonlijke vraagstukken en leerdoelen. Om dit te ontdekken is er tijd en ruimte nodig voor het reflecteren op eigen denken en handelen. Het contemplatieve deel van de reflectie bestaat uit bezinning en gebed. Deze stellen de deelnemer in staat om de resultaten van zijn reflectie te beschouwen in het licht van Gods bedoeling met zijn leven en zijn taak. Tijdens de bijeenkomsten worden er af en toe stiltemomenten gecreëerd om dit proces van contemplatieve reflectie te bevorderen. Een hulpmiddel voor het vastleggen en het volgen van het eigen groeiproces, is het 'Persoonlijk Journaal'.</p>	<p>Reflectie is niet louter een introspectief gebeuren. Ware reflectie is het bespreekbaar maken van de eigen innerlijke beleving in dialoog met de ander. Om dit te kunnen doen is er een collectief commitment nodig ten aanzien van openheid en vertrouwelijkheid. Dit is een voorwaarde voor het gezamenlijk vorm geven van 'philea'. Voor het gemeenschappelijk verkennen van de diverse leiderschapsthema's en aanverwante (pers.) leiderschapsissues, wordt gebruik gemaakt van interactieve en dynamische werkvormen, oefeningen en beeldmaterialen die zoveel mogelijk zintuigen prikkelen. Zo wordt de eigen ontwikkeling niet alleen gestimuleerd via de rede en het werken aan competenties, maar ook langs de weg van de beleving en de ervaring.</p>
<b>3. Herkaderen, toepassen en verwerken</b>	
<p>Het 'Persoonlijk Journaal' vormt de basis voor het schrijven van een leer- en reflectieverslag. In dit verslag wordt op een methodische en narratieve wijze beschreven welke ontwikkelingen de deelnemer heeft doorgemaakt en hoe hem dit heeft gevormd als mens en als leider. Een extra toepassing en verwerking van de nieuwe inzichten vindt plaats doordat de deelnemer tijdens de leergang een mentor gaat zijn voor iemand in zijn eigen (onnatuurlijke) omgeving.</p>	<p>Tijdens de leergang vormt de deelnemer samen met enkele andere deelnemers een leergroep. In een leergroep zijn de deelnemers klankbord voor elkaar en helpen ze elkaar in het in het individueel leerproces. In het kader van dit collectief leerproces werkt de leergroep gezamenlijk aan een artikel over een van de behandelde hoofdthema's. Hierbij wordt gebruik gemaakt van voorbeelden en dilemma's uit de eigen leiderschapspraktijk. Dit artikel wordt opgenomen in de jaarpublikatie van de leergang.</p>

## Bijzondere locatie

St. Hyppolytuskerk

Achterwei 6

9246 OLTERTERP

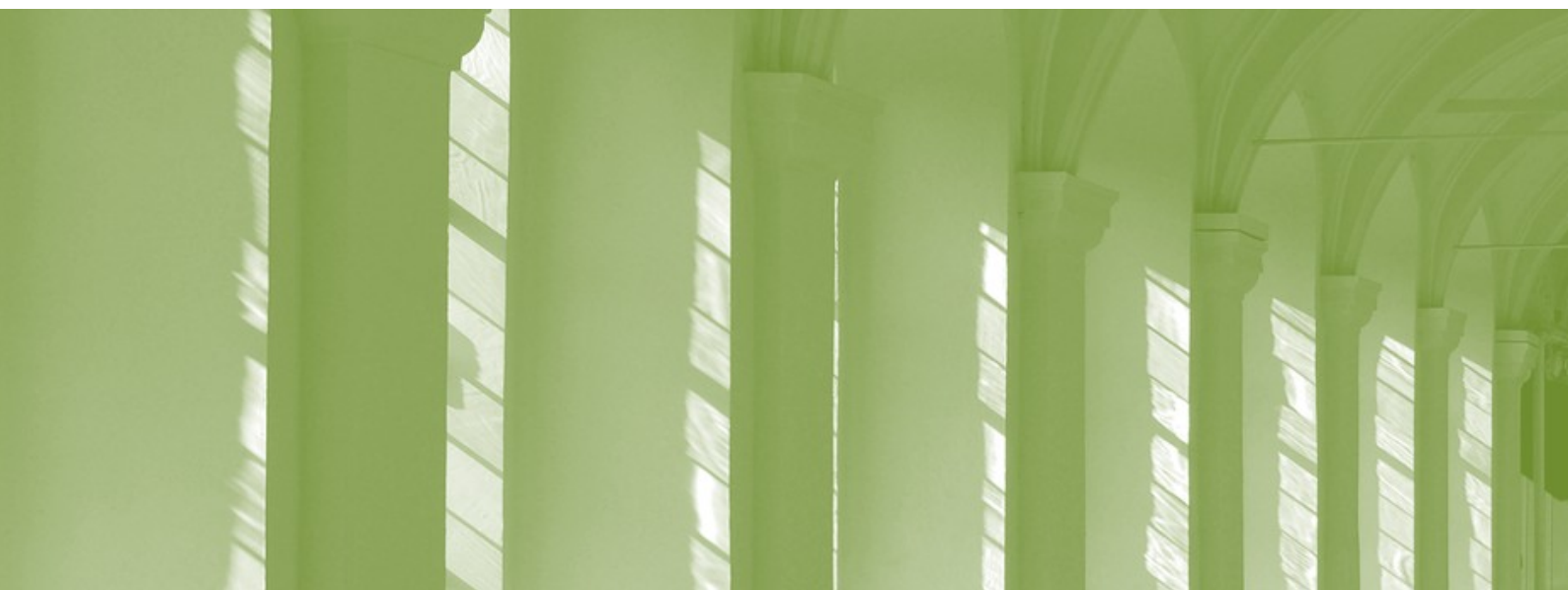
Onder de rook van Drachten en tegen de bossen van Beetsterzwaag ligt het kleine dorp Olterterp. Hier staat in een prachtige omgeving de kleine Sint Hyppolytuskerk. Het in gotische bouwstijl opgetrokken kerkje is een zeer geschikte locatie om even te ontsnappen uit de hectiek van alle dag en in alle rust en stilte aandacht te schenken aan de ontwikkeling van het eigen leiderschap.



## Overnachting

Een overnachting voor en/of na een bijeenkomst van de leergang kan helpen om te onthaasten en te komen tot een betere verwerking van nieuwe inzichten en ervaringen.

Binnen een straal van enkele kilometers zijn er -variërend van eenvoudig tot luxe locaties- diverse gastverblijven. Met sommige locaties hebben we een interne afspraak voor korting bij afname van meerdere overnachtingen tijdens de leergang. Ga naar onze website voor meer informatie.



## Kosten en inschrijving

De opleidingskosten voor de gehele Leergang Excellent Leiderschap zijn vastgesteld op € 3.690,=

De tarieven zijn exclusief 19% btw.

De prijzen zijn inclusief (gast)docenten en trainers, vaste procesbegeleiders, werkvormbegeleiders, meewerkende artiesten, literatuur, studiemateriaal, catering en consumpties. Er zijn geen bijkomende kosten.

Een deelnemer heeft de mogelijkheid om de kosten van de Leergang in meerdere termijnen te betalen.

Inschrijven kan via de website van de Leergang. Ga naar [www.excellence-opleiding.nl](http://www.excellence-opleiding.nl)

## Opleidingsinstituut

CC Excellence, Centrum voor Leiderschapsvorming en Coaching

Excellence Opleiding & Training  
Postbus 660  
9200 AR Drachten

Telefoon: 0512 - 78 58 72  
Mailadres: [info@cc-excellence.nl](mailto:info@cc-excellence.nl)

Website opleidingen: [excellence-opleiding.nl](http://excellence-opleiding.nl)  
Website coaching: [excellence-coaching.nl](http://excellence-coaching.nl)





# Andere opleidingen van CC Excellence

## Post Hbo Leergang Excellent Coachen

De professionele post hbo leergang is een unieke opleiding voor hen die opgeleid willen worden tot een professionele, geaccrediteerde en veelzijdig inzetbare beroepscoach. De opleiding biedt behalve specifieke kennis en vaardigheden van het vak coachen ook zorg voor de beroepshouding en de geestelijke vorming van de student in relatie tot de coach-professie. Een volwaardige opleidings supervisie maakt onderdeel uit van de leergang.

## Basiscursus Coachen

De bekende Basiscursus Coachen is een praktische, betaalbare en kortdurende cursus van vier maanden op hbo-niveau met heldere Bijbelse uitgangspunten en vakbekwame trainers. De cursus biedt een goede mogelijkheid om te snuffelen aan het vak coachen en kan bij een goed resultaat en een positieve aanbeveling in de beoordeling, een opstap vormen tot de professionele leergang.

## Basiscursus Coachen • reguliere versie

De inspirerende Basiscursus Coachen is nu ook beschikbaar voor o.a. de overheid en de non profit zorgsector. De expliciete Bijbelse verwijzingen zijn weggelaten, maar de vertrouwde professionele en praktische aanpak op basis van betrouwbare waarden zijn gebleven.

## Leiderschapsvaardigheden A

Een praktische, gedegen en interactieve cursus van vijf maanden voor leidinggevers die zich (verder) willen bekwamen door het oefenen van specifieke leiderschapsvaardigheden en het toepassen van praktische tool in het leidinggeven. Deel A van de cursus gaat in op de ontwikkeling van het persoonlijk leiderschap en het strategisch ontplooiën van medewerkers. Deel A kan onafhankelijk van deel B worden gevolgd. **Start: september 2012**

## Leiderschapsvaardigheden B

Een praktische, gedegen en interactieve cursus van vijf maanden voor leidinggevers die zich (verder) willen kwamen door het oefenen van specifieke leiderschapsvaardigheden en het toepassen van praktische tool in het leidinggeven. Deel B van de cursus gaat in op vaardigheden rondom de ontwikkeling van beleid, organisatie en samenwerking. Deel B kan onafhankelijk van deel A worden gevolgd. **Start: september 2012**

Voor meer info over deze opleidingen ga naar: [www.excellence-opleiding.nl](http://www.excellence-opleiding.nl)



# Leergang Excellent Leiderschap

## Algemene Voorwaarden

### 1. Inleiding

1.1. Deze Algemene Voorwaarden zijn van toepassing op de Leergang Excellent Leiderschap.

1.2. Bij inschrijving voor deze Leergang geeft de deelnemer via een vraag in het inschrijfformulier te kennen dat hij deze Algemene Voorwaarden heeft gelezen.

### 2. Inschrijving

2.1. Inschrijving kan alleen door middel van een volledig ingevuld inschrijfformulier via de website van Excellence Opleiding & Training. Nadat de aanmelding is ontvangen, krijgt de deelnemer per mail en per brief een bevestiging.

2.2. In de week voor de eerste bijeenkomst van de Leergang ontvangt de deelnemer een herinnering/uitnodiging met de exacte locatie en routebeschrijving.

2.3. De leergang wordt gehouden onder voorbehoud van voldoende inschrijvingen.

2.4. Inschrijvingen worden in behandeling genomen op volgorde van binnenkomst.

### 3. Kosten en betalingsvoorwaarden

3.1. De opleidingskosten voor de Leergang Excellent Leiderschap worden jaarlijks geëvalueerd. De bedragen op de website zijn de actuele bedragen.

3.2. Via het inschrijfformulier geeft de particuliere deelnemer toestemming voor een automatische incasso van de deelnemersbijdrage. De deelnemersbijdrage wordt in de week voor de startdatum automatisch van de bank- of girorekening van de deelnemer afgeschreven.

3.3. De automatische incasso geschiedt uitsluitend wanneer de Leergang doorgaat.

3.4. Na de automatische incasso ontvangt de deelnemer voor zijn administratie een factuur met de tekst 'reeds geïncasseerd'.

3.5. Via het inschrijfformulier geeft de zakelijke deelnemer de juiste adres- en factuurgegevens voor het toezenden van een factuur. Voor een bedrijf of instelling geldt een betalingstermijn van 30 dagen na inschrijving.

3.6. Een deelnemer heeft de mogelijkheid om de opleidingskosten van de Leergang in 2 of 4 termijnen te betalen. Hij/ zij kan dit aangeven bij de inschrijving.

### 4. Annulering, verlenging, onderbreking, absentie en wijzigingen

4.1. Bij inschrijving voor de Leergang Excellent Leiderschap geldt de volgende annuleringsregeling:

- Annuleren van de Leergang is tot 1 maand (30 dagen) voor aanvang van de Leergang kosteloos mogelijk.
- Bij annuleren tussen 30 dagen tot 14 dagen voor de startdatum van de Leergang wordt 35% van de deelnemerskosten in rekening gebracht.
- Bij annuleren tussen 14 dagen tot 7 dagen voor de startdatum van de Leergang wordt 70% van de deelnemerskosten in rekening gebracht.
- Bij annuleren vanaf 7 dagen voor de startdatum van de Leergang wordt 100% van de deelnemerskosten in rekening gebracht.
- De deelnemer behoudt zich het recht voor om bij verhindering een plaatsvervanger te sturen.
- Tussentijds annuleren is niet mogelijk. De deelnemer is dan alsnog volledige betaling verschuldigd.
- Bij niet verschijnen van de deelnemer zijn de volledige opleidingskosten verschuldigd.
- Annuleren dient altijd schriftelijk en aangetekend per post te worden bevestigd. De datum van de poststempel van dit schrijven geldt als bepalend inzake de aanzegdatum.

4.2. Als de leergang onverwacht wordt afgebroken door 'onvoorziene calamiteiten', kan de deelnemer de leergang op een later tijdstip hervatten (onder voorbehoud dat een volgende leergang voldoende deelnemers heeft). In deze lidbepaling wordt met 'onvoorziene calamiteiten' bedoeld:

- ernstige ziekte of ernstig ongeval van de verzekerde of van een familielid in de 1e graad van degene met wie verzekerde duurzaam samenwoont;
- het optreden van onvoorziene complicaties tijdens de zwangerschap van de deelnemer of partner;
- een medisch onverwachte en noodzakelijke ingreep die deelnemer, zijn partner of een bij hem inwonend kind onverwacht moet ondergaan;
- definitieve ontwijking van het huwelijk van deelnemer, waarvoor een echtscheidingsprocedure in gang is gezet. Met definitieve ontwijking van het huwelijk wordt gelijkgesteld het ontbinden van een notarieel vastgelegd samenlevingscontract of geregistreerd partnerschap.

De deelnemer kan op een later tijdstip, doch binnen 12 maanden na het afbreken van de opleiding, de Leergang hervatten.

Na 12 maanden vervalt het recht op deelname aan de Leergang. Er is in dit geval geen (pro rata) restitutie van de opleidingskosten mogelijk, tenzij de deelnemer een annuleringsverzekering heeft afgesloten bij inschrijving van de Leergang.

4.3. Het kan voorkomen dat een deelnemer niet aanwezig kan zijn bij een bijeenkomst. In het geval van absentie worden de volgende uitgangspunten en voorwaarden gehanteerd:

- Bij absentie wordt er van uitgegaan van dat het een situatie van overmacht betreft.
- Van de deelnemer wordt vanwege het karakter van de leergang, waarin het collectieve leerproces net zo belangrijk is als het individuele leerproces, verwacht dat hij bij alle bijeenkomsten aanwezig is. Absentie wordt door de student zo spoedig mogelijk doorgegeven aan het opleidingsmanagement met daarbij een toelichting op de volgende onderdelen: reden van het verzuim en de te verwachte duur van het verzuim.
- Het opleidingsmanagement heeft bepaald dat bij een totale overschrijding van meer dan 19% absentie, de deelnemer geen certificaat van de Leergang Excellent Leiderschap ontvangt.

4.4. Om reden van kwaliteitsverbetering en/of herprogrammering behoudt Excellence Opleiding & Training zich het recht voor het opleidingsprogramma van de Leergang tussentijds te wijzigen of organisatorische en inhoudelijke wijzigingen aan te brengen.

4.5. Aan de website, brochure, prospectus, etc. kunnen geen rechten worden ontleend.

## 5. Trainingslocatie

5.1. Excellence Opleiding & Training houdt zich het recht voor om de trainingslocatie te wijzigen.

## 6. Aantal deelnemers

6.1. Aan de Leergang Excellent Leiderschap is gebonden aan een minimum en maximum aantal deelnemers. Het minimum aantal is 12 deelnemers. Het maximum aantal is vastgesteld op 25 deelnemers.

6.2. Bij te geringe belangstelling voor de Leergang Coachen kan Excellence Opleiding & Training besluiten deze activiteit niet door te laten gaan. De deelnemer krijgt hiervan uiterlijk een week voor de eerst geplande bijeenkomst. De deelnemer betaalt dan uiteraard geen annuleringskosten.

## 7. Aansprakelijkheid

7.1. Aan de inhoud van de website of de brochure van Excellence Opleiding & Training kunnen geen rechten worden ontleend.

7.2. Excellence Opleiding & Training sluit iedere vorm van aansprakelijkheid uit voor schade of ongeval ontstaan op de locatie van opdrachtnemer,

voor zover zich hiertegen geen regels van dwingend recht verzetten.

7.3. Excellence Opleiding & Training streeft ernaar om geplande bijeenkomsten in het kader van de Leergang Excellent Leiderschap te allen tijde te laten doorgaan. Indien door omstandigheden een bepaalde bijeenkomst onverhoopt geen doorgang kan vinden, heeft Excellence Opleiding & Training een inspanningsverplichting een vervangende bijeenkomst aan te bieden.

7.4. Mocht een hernieuwde uitvoering van de betreffende bijeenkomst niet mogelijk zijn dan is de eventuele aansprakelijkheid van Excellence Opleiding & Training uitdrukkelijk beperkt tot een bedrag die gelijk is aan wat Excellence Opleiding & Training aan de deelnemer inzake de vergoeding voor de betreffende bijeenkomst in rekening heeft gebracht, althans had kunnen brengen. Iedere verdere aansprakelijkheid is, voor zover zich hiertegen geen regels van dwingend recht verzetten, derhalve uitdrukkelijk uitgesloten.

## 8. Intellectuele eigendom

8.1. Excellence Opleiding & Training behoudt zich alle rechten van intellectuele en industriële eigendommen voor met betrekking tot de verstrekte leermiddelen. De deelnemer of opdrachtgever is niet gerechtigd opleidingsmateriaal waarvan de rechten aan Excellence Opleiding & Training toekomen, op enigerwijze aan derden af te staan of in gebruik te geven.

8.2. Het artikel dat als collectief eindwerk voor de leergang wordt geproduceerd, wordt eigendom van Excellence Opleiding & Training. De opleiding heeft het recht om het artikel, met vermelding van de namen van de auteurs, te gebruiken tijdens de leergang en op nemen in de jaarpublicatie van de leergang of in het verlengde daarvan te publiceren.

## 9. Klachten en geschillen

9.1 De deelnemer dient eventuele klachten over de door Excellence Opleiding & Training aangeboden diensten in het kader van de Leergang, binnen uiterlijk 8 dagen na levering daarvan, schriftelijk en gemotiveerd kenbaar te maken. Bij gebreke hiervan wordt de deelnemer geacht akkoord te zijn gegaan met de geleverde dienstverlening.

9.2. Het indienen van een klacht ontslaat de deelnemer niet van betalingsverplichtingen.

## 10. Overige bepalingen

10.1 Op de overeenkomst tussen Excellence Opleiding & Training en de opdrachtgever, is het Nederlands recht van toepassing. De rechter tot het kennisnemen van geschillen tussen de opdrachtnemer en de opdrachtgever, is de bevoegde rechter in het arrondissement waar de opdrachtnemer is gevestigd.



