



Talentontwikkelingsprogramma Rijk S12-S14

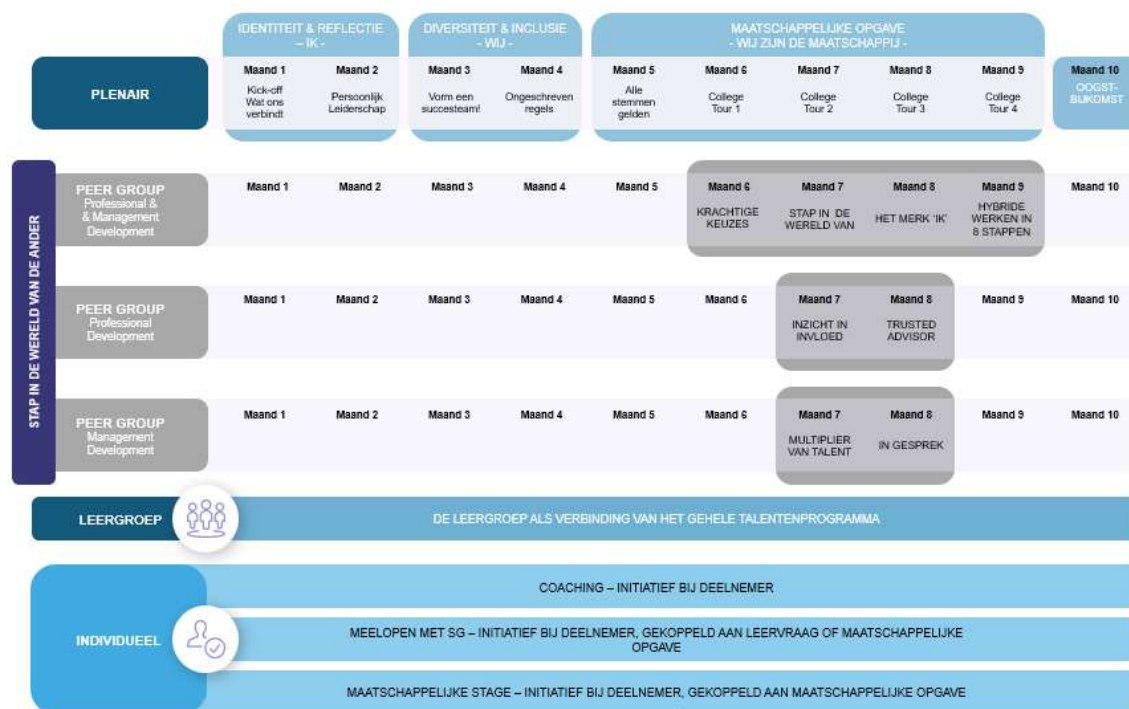
Europese aanbesteding IUC23-635

**van de rijksbrede categorie Vakkennis en
Persoonlijke ontwikkeling van het
ministerie van financiën**

**Programmaboek geldig vanaf 2024 om door te
ontwikkelen door de nieuwe Opdrachtnemer**

Programmaboek Talentontwikkelingsprogramma Rijk

Vergroten persoonlijk leiderschap en effectiviteit, versterken van verticale verbreding



Toelichting op het schema

Het programma kent drie hoofdonderdelen: een plenair onderdeel, een facultatief deel bestaande uit keuze-modules en een individueel onderdeel. In het schema zie je hoe met diverse bouwstenen het programma is opgebouwd en hoe het leerproces wordt gestimuleerd. De keuze-modules kunnen in andere groepssamenstellingen worden georganiseerd dan in het plenaire onderdeel.

Inleiding

Het beoogde resultaat van het gehele Talentontwikkelingsprogramma Rijk S12-S14 vanuit de categorie Vakkennis en Persoonlijke ontwikkeling:

- Deelnemers versterken hun persoonlijke leiderschap en persoonlijke effectiviteit gekoppeld aan maatschappelijke opgaven. Met als rode draad: Diversity of Thought.
- Zij zijn effectiever om in hun werk verschillende perspectieven, achtergronden, oriëntaties en kennis te gebruiken om innovatie, beter beleid en duurzame oplossingen.
- Zij versterken hun vermogen om zelf te blijven leren en met elkaar. Het ontwikkelen van talenten en organisaties staat dan ook continu hoog op de agenda.

Uitgangspunten van het talentontwikkelingsprogramma S12-S14

Om duurzame gedragsverandering te realiseren worden in dit programma verschillende manieren van leren geïntegreerd. Door de opbouw van de leergangen verbindt het programma de binnen- en de buitenwereld van professionals en dit benadrukt dat elk mens in essentie een relationeel wezen is.

Uitgangspunten van het programma:

1. Leren talenten zichzelf beter kennen en krachtige loopbaankeuzes maken.
2. Ontwikkelen talenten voor hen relevante professionele en management vaardigheden.
3. Werken en leren talenten samen met anderen.
4. Bouwen talenten een netwerk op en leren zij de organisatie beter kennen.

Kick-off – 3 uur

Doel bijeenkomst

De kick-off is informierend met een actief karakter en vindt face-to face plaats. De bijeenkomst geeft duidelijkheid over de opzet, opbouw, de werkwijze en de planning van het programma (incl. leren in de praktijk) voor alle betrokkenen, zowel deelnemers als leidinggevend.

Vorbereiding

Voor de Kick-off krijgen deelnemers toegang tot het LOC platform (Leer- en Ontwikkelcampus) met informatie over het Talentontwikkelingsprogramma Rijk. Het Programmabureau Talentontwikkeling S12-S14 doet hierin de laatste check.

Programma

- Plenaire start met alle leidinggevend en deelnemers
 - Een korte toelichting op het programma
 - Een oud deelnemer en de leidinggevende aan het woord
 - Een interactieve oefening
- Pauze (leidinggevend nemen afscheid, deelnemers gaan verder in hun trainingsgroep)
- In het tweede deel deelnemers kennis laten maken met de andere leden van de trainingsgroep, ook hier komt Diversity of thought terug bij de invulling.

Van denken naar doen (leren in de praktijk)

- Deelnemers maken een eerste buddy afspraak
- Deelnemers doen de voorbereiding op het LOC voor Persoonlijk Leiderschap
- Deelnemers doen de 'learning agility' challenges

Persoonlijk Leiderschap – Omvang 4 dagdelen -Face-2-face

Doel module

In een 2-daagse training Persoonlijk leiderschap de blik naar binnen richten en op zoek gaan naar de persoonlijke talenten, kwaliteiten en valkuilen. Dit door gebruik te maken van de tijdens de intake gemaakte talentenscan. Met deze scan geven we ook mede invulling aan Diversity of Thought, door verschillende perspectieven in de communicatie tastbaar te maken. Vervolgens een vertaling maken naar concrete acties en verantwoordelijkheden. Resultaat: benutten optimale krachten.

Persoonlijk leiderschap is de vaardigheid om jezelf te leiden en richting te geven. Binnen het Rijk betekent het dat je enerzijds inzicht hebt in je talenten en valkuilen en je anderzijds verantwoordelijkheid durft te pakken, eigenaarschap toont en rekening houdt met verschillende perspectieven naast je eigen perspectief.

Je neemt regie over je werk, carrière en persoonlijke ontwikkeling. Balans tussen deze elementen is belangrijk voor de doelgroep. Dit bereik je door gebruik te maken van je talenten om je doelen te realiseren en door je krachten en valkuilen te benutten om op een bewuste manier keuzes te maken.

Vorbereiding

- Persoonlijk leiderschap
- Zelf perceptie
- Vertrouw op je waarden
- Deelnemers bepalen de eigen waarden

Programma en werkvorm

- Op basis van wetenschappelijke theorieën. Hoe gaan we met elkaar om? Hoe luisteren we naar elkaar?
- talentenscan en ervaringsgerichte oefening
- Introductie persoonlijk ontwikkelplan: Leerdoelen benoemen & uitwisselen
- Wie ben ik, wat maakt mij uniek en wat zijn mijn talenten, kwaliteiten en valkuilen?
- Persoonlijk Leiderschap: wat betekent dat en hoe vul ik dat in zodat ik balans en plezier in mijn werk hou?
- Waar ligt nog een stuk onbenut eigenaarschap? Welke stappen zou ik dan moeten maken? Mijn verantwoordelijkheid nemen.
- Een werkvorm die inzicht geeft in eigen gedrag en het gedrag van anderen
- Opstarten leergroepen

Van denken naar doen (leren in de praktijk)

- Werken aan het persoonlijk ontwikkelplan
- Complimenten geven
- Deelnemers delen eigen ervaringen en reflecties in de leergroep

Vorm een succesteam – Omvang: 1 dagdeel -

Doel module

Deelnemers krijgen inzicht in de factoren van effectieve teams en teamleiderschap via het model van Lencioni. Deelnemers beseft geven hoe zij kunnen bijdragen aan diverse en inclusieve teams en succesvol teamwork.

Voorbereiding

- Video's bekijken over de frustraties van teamwork
- Artikel lezen over het werken aan maatschappelijke opgaven binnen het Rijk middels zorgvuldig samengestelde teams
- Reflectie op eigen maatschappelijke opgave

Programma en werkvorm

- Een oefening waarmee Diversity of thought wordt benadrukt. Deelnemers schrijven 10 mensen op in hun werk die ze het meest vertrouwen. Vervolgens moeten ze aangeven aan welke kenmerken die collega's voldoen. Deelnemers komen merken vaak dat mensen het meest vertrouwen op anderen waarmee ze veel overeen komen.
- Doornemen wetenschappelijke theorieën succesvolle teams
- Specifiek inzoomen op het belang van vertrouwen
- Bespreken wat deelnemers als leidinggevenden kunnen doen om op ieder niveau bij te dragen aan diverse en inclusieve teams en succesvol teamwork

Van denken naar doen (leren in de praktijk)

- Werken aan het persoonlijk ontwikkelplan
- Vervolg op teamanalyse eigen team: uitvoeren van interventie om team succesvoller te laten samenwerken
- Complimenten geven
- Deelnemers ervaringen en reflecties in de eigen leergroep laten delen

Ongeschreven regels – Omvang: 1 dagdeel

Doel module

De deelnemer maakt gebruik van inzichten vanuit systemisch perspectief om zijn team effectief, meer divers en inclusief te maken. Hierbij maakt de deelnemer gebruik van de oerkrachten van systemen: insluiten, ordening en uitwisselen. De deelnemers worden zich bewust van de invloed van de verschillende systemen en patronen op hun functioneren.

Vorbereiding

- Deelnemers artikelen laen lezen over systemisch kijken
- Praatplaat over ongeschreven Regels bij het Rijk
- Reflectievragen over systemen waar deelnemers zelf deel van uitmaken

Programma en werkvorm

- Introductie systemisch kijken
- Oefening waarin deelnemers leren werken met vragen vanuit systemische oerkrachten
- Diversie mini opstellingen
- Oefening waarin ongeschreven regels worden ervaren
- Dialoog over ongeschreven regels binnen de eigen organisatie en binnen het Rijk

Van denken naar doen (leren in de praktijk)

- Werken aan het persoonlijk ontwikkelplan
- Systemische vragen stellen -Bewust worden van de invloed van systemen, bewuster omgaan met ongeschreven regels, reflectie op patronen die deelnemer meeneemt uit familiesysteem naar het werk
- Mini opstelling doen met buddy
- Deelnemers ervaringen en reflecties in de leergroep laten delen

Alle stemmen gelden – Omvang: 2 dagdelen

Doel module

Deelnemers diversiteit en inclusie laten ervaren aan de hand van 'onbewuste vooroordelen' en 'psychologische veiligheid'. De deelnemer kunnen zo de principes van inclusieve besluitvorming ervaren en beseffen hoe zij deze kunnen toepassen in hun werk om meer inclusieve besluitvorming te realiseren.

Voorbereiding

- Video's bekijken over de uitgangspunten van Deep Democracy en Deep Democracy technieken
- Artikel en oefening over de 5 dimensies van diversiteit en inclusie in de eigen werkomgeving

Programma en werkvorm

- Dialoog over de begrippen diversiteit en inclusie ondersteunt met geschikt materiaal.
- Ervaren van inclusievere besluitvorming met behulp van toepasselijke technieken
- Een spel spelen om inzichten, inspiratie en handvatten op te doen om de kracht van diversiteit in organisaties beter te benutten, afsluiting: pitches van de beste ideeën
- Dialoog over inclusiviteit binnen de groep en de eigen organisatie

Van denken naar doen (leren in de praktijk)

- Werken aan het persoonlijk ontwikkelplan
- Online leerreis Diversiteit en inclusie met video's, vragen en opdrachten
- Beste idee vanuit bovengenoemd spel uitwerken voor de Oogstbijeenkomst, zodat deelnemers stappen ondernemen in de eigen werkpraktijk om te komen tot inclusievere beleidsontwikkeling en besluitvorming
- Deelnemers ervaringen en reflecties in hun eigen leergroep laten uitwerken.

College Tours

Eens per jaar (te starten in 2025) organiseert het programmabureau in samenwerking met de deelnemers uit dat jaar een collegetour.

Doel module

Deelnemers organiseren zelf een gesprek met een topmanager of een autoriteit op een bepaald vakgebied binnen het Rijk over een maatschappelijke opgave binnen het Rijk waarbij 'Diversity of Thought' een rol speelt. Hiermee oriënteren zij zich op inclusief leiderschap op een hoger niveau binnen het Rijk.

Voorbereiding

- Keuze maatschappelijke opgave, zelf contact leggen met een Top ambtenaar binnen het Rijk;
- De college tour samen met het programmabureau vormgeven en organiseren.

Programma en werkvorm

- Naast een plenair deel bestaat deze collegetour uit een aantal parralle workshops
- **Van denken naar doen (leren in de praktijk)**
- Inzichten uit de College Tour meenemen in de eigen werkomgeving, in het persoonlijk ontwikkelplan en in de loopbaanoriëntatie richting de toekomst.

Oogstbijeenkomst - Omvang: 2 dagdelen – face-to-face

Doel module

Gezamenlijke afronding van het programma. Deelnemer leert storytelling technieken om zijn leerreis te vertellen. Afsluiting van het programma met andere deelnemers door de deelnemers hun leerreizen te laten delen en hun ideeën over Diversity of thought binnen de Rijksoverheid te vergroten.

Vorbereiding

- Reflectie op eigen ontwikkeling in het programma, steun en belemmeringen bij eigen ontwikkeling
- Vorbereiden eigen verhaal
- Storytelling principes en technieken

Programma en werkvorm

- Storytelling korte oefening
- Posterpresentatie beste idee om diversiteit en inclusie te verbeteren
- Verhaal van eigen leerreis in de groep te laten delen door de deelnemers
- Diploma uitreiking – buddy's reiken de diploma's aan elkaar uit
- Feestelijke afsluiting

Peer group modules

Keuzemodules – elke deelnemer neemt deel van twee peer group modules

Krachtige keuzes – Omvang: 1 dagdeel

Doel module

De deelnemer maken krachtige keuzes en krijgt zicht op de volgende loopbaanstap, die bij hem past. Hoe maakt de deelnemer krachtige keuzes vanuit wat voor hem belangrijk is, zodat hij zich kan richten op hun ambitie?

Vorbereiding

- Energiedagboek
- Feedback ophalen over 'wanneer sta jij in je kracht'
- Advies aan je jongere zelf

Programma en werkvorm

- Kompas maken voor krachtige keuzes
- Levenswiel: vind een betere energie tussen wat energie geeft en kost
- Foto 'Huidig werk'
- Jouw ambitie als ambtenaar en professional en dilemma's.
- Handel naar je keuzes en doe zaken efficiënter en geef aandacht aan zaken die energie verhogend werken

Van denken naar doen (leren in de praktijk)

- Werken aan de persoonlijk ontwikkelplan
- Gesprek met rolmodel om zo netwerk uit te breiden
- Deel ervaringen en reflecties in je leergroep

Stap in de wereld van - Omvang: 1 dagdeel

Doel module

De deelnemer ontdekt in welke werkomgeving zijn kwaliteiten het beste tot zijn recht komen, zodat de deelnemer meer helderheid krijgt over een volgende passende loopbaanstap.

Voorbereiding

- Meelopen met collega's om meer inzicht te krijgen in andere rollen en andere contexten binnen het Rijk om meer helderheid te krijgen over een passende volgende loopbaanstap.
- 360 graden feedback die inzicht geeft in hoe jij en anderen jouw gedrag zien

Programma en werkvorm

- Delen van ervaringen uit het voorbereidende werk, inzicht in andere rollen, functies en contexten verdiepen
- In een waarderend interview word je bevraagd op wat je sterke punten zijn, hoe je die verder kunt ontwikkelen, met welke rol/ functie context jij het beste matcht.
- Een pitch maken om jezelf te positioneren
- Concreet formuleren van vervolgacties

Van denken naar doen (leren in de praktijk)

- Werken aan de persoonlijk ontwikkelplan
- Pitch bespreken met buddy
- Inzichten delen met leidinggevende en nieuwe taak/ rol verkennen
- De deelnemer deelt inzichten over en reflecties op 'de wereld' met de leergroep

Het merk ik – Omvang: 1 dagdeel

Doel module

De deelnemer leert jouw kennis, competenties, waarden en ambitie te vertalen naar personal brand. Kies een duidelijke positionering en bouwt netwerk op voor een volgende loopbaanstap binnen een ander departement of een andere plek binnen het Rijk.

Vorbereiding

- Theorie over personal branding inclusief functionele, emotionele en expressieve merkwaarden en reflectie opdracht 'Welke indruk laat ik achter?'
- Theorie over netwerken
- Oefening om jezelf authentiek en helder neer te zetten

Programma en werkvorm

- Jezelf helder neerzetten
- Netwerkdelen stellen
- Netwerkgesprekken met impact voeren

Van denken naar doen (leren in de praktijk)

- Werken aan de persoonlijk ontwikkelplan
- Netwerkdelen realiseren door het voeren van netwerkgesprekken met het oog op de volgende loopbaanstap
- Deelnemer deelt inzichten over en reflecties op het eigen netwerk in zijn leergroep

Hybride werken in 8 stappen –Omvang: 1 dagdeel

Doel module

De deelnemer besteedt zijn tijd en energie bewust in zijn politieke context als ambtenaar doordat hij focus aanbrengt in zijn werkzaamheden en de manier waarop hij hybride werkt. De deelnemer bouwt zijn eigen systeem voor hybride werken met het d.m.v. een Actieplan in 8 stappen.

Voorbereiding

- Challenge ga ongestoord werken
- Zelfscan Hybride werken
- Time log

Programma en werkvorm

- Wanneer doe je wat? De juiste doelen en prioriteiten stellen in een hybride werkomgeving
- Omgaan met afleidingen en onverwachte gebeurtenissen en tijdvreters
- Managen van energie en stress
- Nee zeggen en grenzen stellen

Van denken naar doen (leren in de praktijk)

- Werken aan de persoonlijk ontwikkelplan
- De Deelnemer deelt ervaringen en reflecties in zijn leergroep

Inzicht in invloed – Omvang: 1 dagdeel

Doel module

De deelnemer behaalt zijn doelen in verbinding met de ander, doordat hij zicht heeft op belangrijke stakeholders en wat hun perspectieven, overtuigingen en belangen zijn.

Voorbereiding

- Stakeholderanalyse eigen netwerk
- Theorie over beïnvloeding in gesprekken en macht en invloed in veranderingsprocessen
- Zelfreflectie op beïnvloeding in gesprekken in het dagelijkse werk met gerichte reflectievragen

Programma en werkvorm

- Stakeholderanalyse: delen van inzichten en formuleren van actiepunten
- Oefening interactievaardigheden
- Ontwikkellab met acteur. Gesprekken voeren met acteur en ontdekken hoe daarin de persoonlijke effectiviteit te vergroten.
- *Leren door te doen*: stakeholderanalyse uitvoeren en gesprekken voeren met acteur en ontdekken hoe je jouw persoonlijke effectiviteit kan vergroten
- *Leren door te observeren*: leren van anderen hun stakeholderanalyse en hoe zij gesprekken voeren
- *Leren door te reflecteren*: hoe kan ik mijn netwerk versterken en wat gebeurt er in dit gesprek, hoe kan ik of degene die dit gesprek voert effectiever zijn?

Van denken naar doen (leren in de praktijk) :

- Werken aan de persoonlijk ontwikkelplan
- Stakeholderanalyse delen met buddy
- Gesprekken voeren in de eigen werkpraktijk
- De deelnemer deel ervaringen en reflecties in zijn leergroep

Trusted advisor – Omvang: 2 dagdelen

Doel module

De deelnemer leert hoe hij zijn deen beter over de Bühne krijgt en anderen in beweging krijgt, daarbij extra aandacht besteden aan het vertrouwen winnen van jouw opdrachtgever.

Vorbereitung

- Theorie over adviseren: adviesrollen (Block), trusted advisor (Maister) en de positie van de interne adviseur
- Eigen adviesvaardigheden in kaart brengen (checklist adviesvaardigheden)
- Verdiepen in de context en vraag van de opdrachtgever (case)

Programma en werkvorm

- Live pressure cooker: in een kleine groep maak je concreet met welk gedrag jij effectiever kunt zijn als adviseur
- Diverse aspecten van een adviesgesprek oefenen
- Feedback op beïnvloedingsstijl en hoe kun jij nog effectiever zijn?

Van denken naar doen (leren in de praktijk)

- Werken aan de persoonlijk ontwikkelplan
- Adviesgesprek voeren met de opdrachtgever, vervolgens evaluatie en reflectie met opdrachtgever
- Experimenteren met inzichten uit de training
- De deelnemer deelt ervaringen en reflecties in zijn leergroep

Vermenigvuldigen van talent – Omvang: 2 dagdelen

Doel module

Wees aanstekelijk! De deelnemer leert om als leidinggevende een multiplier te worden en een divers en gemotiveerd team te creëren.

Vorbereiding

- Reflectie op (eigen) leiderschap en leiderschap op verschillende niveaus in de organisatie
- Inspirerende bronnen over leiderschap delen

Programma en werkvorm

- Hoe haal je het beste in mensen naar boven?
- Wanneer ben jij een multiplier en wanneer een accidental diminisher?
- Oefeningen, reflectie en dialoog om de eigen leiderschapsstijl en effectiviteit te onderzoeken

Van denken naar doen (leren in de praktijk)

- Werken aan de persoonlijk ontwikkelplan
- Twee verbredende video's over andere leiderschapsstijlen: Quinn en Coachend Leiderschap
- Formuleer een multiplier actie, valueer na 2 weken/ stel je actie bij en trek je conclusies stel na 4 weken. Deel ervaringen en reflecties in je leergroep

In gesprek – Omvang: 1 dagdeel

Doel module

De deelnemer versterkt zijn persoonlijke inzicht en vaardigheden in het voeren van managementgesprekken met medewerkers in het team. Wanneer is een gesprek een goed gesprek?

Vorbereiding

- Theorie over dynamiek en beïnvloeding in gesprekken, omgaan met conflicten en het voeren van een goed gesprek
- Case beschrijven voor de training

Programma en werkvorm

- Gericht oefenen van gesprekken met medewerkers met acteur
- *Leren door te doen*: gesprekken voeren met acteur en ontdekken hoe je jouw persoonlijke effectiviteit kan vergroten
- *Leren door te observeren*: leren van anderen hoe zij gesprekken voeren
- *Leren door te reflecteren*: wat gebeurt er in dit gesprek en hoe kan ik of degene die het gesprek voert effectiever zijn?

Van denken naar doen (leren in de praktijk)

- Werken aan de persoonlijk ontwikkelplan
- Aan de slag met de inzichten uit het Ontwikkellab waarbij je gericht inzichten toepast. Deelnemer deelt ervaringen en reflecties in zijn leergroep

Individuele Leerlijn

Meelopen met een topambtenaar

Doel module

De deelnemer organiseert een 'meeloopstage' met een topambtenaar binnen de Rijksoverheid. Hierdoor verbreed de deelnemer zijn netwerk.

Vorbereiding

- Nadenken over wie de deelnemer wil benaderen en de motivatie daarbij

Programma en werkvorm

- Elke deelnemer geeft zelf invulling aan het meelopen, dit kan een meeloopdag zijn of een persoonlijk gesprek

Van denken naar doen (leren in de praktijk)

- Werken aan de persoonlijk ontwikkelplan
- Ervaringen bespreken met buddy en ervaringen terugkoppelen aan de leergroep
- Nb. Voor praktische hulp bij de uitvoering van deze opdracht kan de deelnemer binnen en buiten het programma diverse hulpbronnen aanboren

Maatschappelijke stage

Doel module

De deelnemer organiseert een stage met een maatschappelijke oriëntatie vanuit de doelstellingen van het programma op maatschappelijke ontwikkelingen.

Vorbereiding

- Nadenken over een passende maatschappelijke stage opdracht

Programma en werkvorm

- Elke deelnemer geeft zelf invulling aan de maatschappelijke stage, dit varieert van meelopen tot het uitvoeren van een opdracht
- De opdracht kan zowel binnen als buiten de Rijksoverheid worden uitgevoerd

Van denken naar doen (leren in de praktijk)

- Werken aan de persoonlijk ontwikkelplan
- Ervaringen bespreken met buddy en ervaringen terugkoppelen aan de leergroep

Coaching

Doel module

De deelnemer kan met een verdiepende coachvraag voor persoonlijke ontwikkeling of loopbaancoaching gebruik maken van een individuele coach. De coaching is belegd binnen de Rijksoverheid. Aanmelding hiervoor verloopt via het programmabureau.

Vorbereiding

- Vooraf, tijdens of vlak na het programma onderzoeken of hulp gewenst is bij een persoonlijk vraagstuk of dilemma.

Programma en werkvorm

- Tijdens de intake van dit onderdeel wordt de coachvraag geformuleerd.
- In een persoonlijk coachtraject gaat de deelnemer met een persoonlijke coach aan de slag om meer inzichten te krijgen
- Verdieping op het persoonlijk ontwikkelplan

Van denken naar doen (leren in de praktijk)

- Werken aan de persoonlijk ontwikkelplan
- Ervaringen met betrekking tot het dilemma of vraagstuk bespreken met de persoonlijke coach