

# Studiegids

Leergang Operationeel Manager

Start >

Inleiding >

Uitleg navigatie

Menu

## Uitleg Studiegids

Deze studiegids is gemaakt voor alle betrokkenen bij de leergang Operationeel Manager. Ben je deelnemer, docent, leerwerkplekbegeleider of trajectbegeleider? Dan vind je hier belangrijke informatie!

Je leest in de studiegids over de inhoud van de functie Operationeel Manager. Ook vind je informatie over de opbouw van de leergang, de leermiddelen en de onderdelen van de proeve van bekwaamheid. Niet alles staat in de studiegids. Soms wordt verwezen naar andere documenten. Deze documenten zijn te vinden in de Elektronische Leeromgeving (ELO).

Ook vind je in deze studiegids informatie voor de betrokken personen, zoals handvatten voor docenten en leerwerkplekbegeleiders. De coördinator van de leergang is het aanspreekpunt bij vragen van deelnemers en begeleiders. Docenten kunnen met vragen en opmerkingen terecht bij de decaan van het decanaat Leiderschap en Organisatie.

Veel succes gewenst!

Inleiding

Uitleg navigatie >

Menu

## Uitleg navigatie

Je kunt navigeren met de pijltjes: < en > onderaan je scherm.

Daarnaast kun je ook navigeren via het menu. In het menu zie je de opbouw van de studiegids.

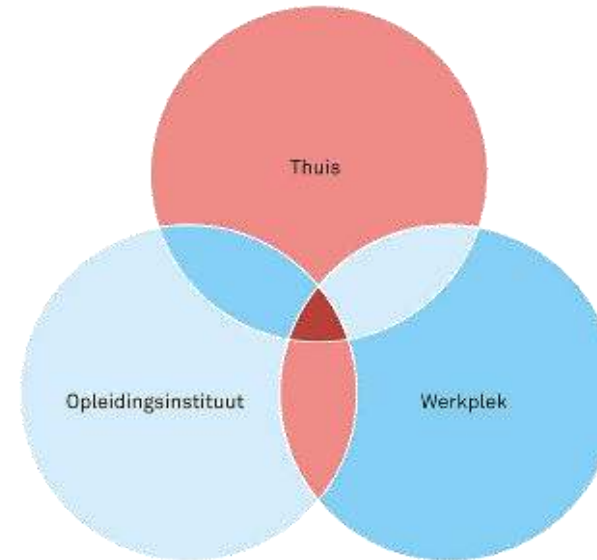
- Klik op het icoontje linksboven  om naar het menu te gaan.



### Leren bij de brandweer

Het leren in de praktijk heeft binnen het brandweeronderwijs grote waarde. Deelnemen aan de leergang Operationeel Manager betekent oefenen, feedback ontvangen, reflecteren en weer verder oefenen. Zo groei je steeds verder in de rol van Operationeel Manager.

Maar je kunt niet alles in de praktijk leren. Daarom bestaat de leergang uit verschillende elementen. Een deel leer je thuis door zelfstudie. Na een goede voorbereiding kom je naar de bijeenkomst. Hier vindt onder begeleiding van een docent verdieping en praktijkgerichte oefening plaats. Een belangrijk deel van het leren vindt plaats in de praktijk onder begeleiding van een leerwerkplekbegeleider.



Inleiding

Uitleg navigatie

Menu



1

De functie Operationeel  
Manager

2

De leergang Operationeel  
Manager

3

De Proeve van  
Bekwaamheid

4

Betrokken personen en  
verantwoordelijkheden



## Kerntaken

De functie Operationeel Manager kent 4 kerntaken:

### 1. Leidinggeven aan medewerkers

De operationeel manager geeft leiding aan een team van medewerkers. Hij is de verbinding tussen de individuele medewerkers en vormt de schakel tussen medewerkers en organisatie. Hij draagt bij aan de ontwikkeling van medewerkers en team en het creëren van een collegiaal werkklimaat.

### 2. Monitoren, bijsturen en rapporteren van de werkuitvoering

De operationeel manager stuurt de werkuitvoering van de medewerkers van zijn team aan. Hij vertaalt de visie en het beleid van de organisatie naar gewenste resultaten en werkprocessen voor zijn team. Hiervoor is onder andere kennis van bedrijfsvoering op het gebied van organisatie, HR, ICT, financiën, inkoop en wet- en regelgeving nodig. Hij bewaakt het proces tijdens de werkuitvoering en stuurt bij als dat noodzakelijk is.

### 3. Signaleren van knelpunten en adviseren over beleid en/of procedures en plannen

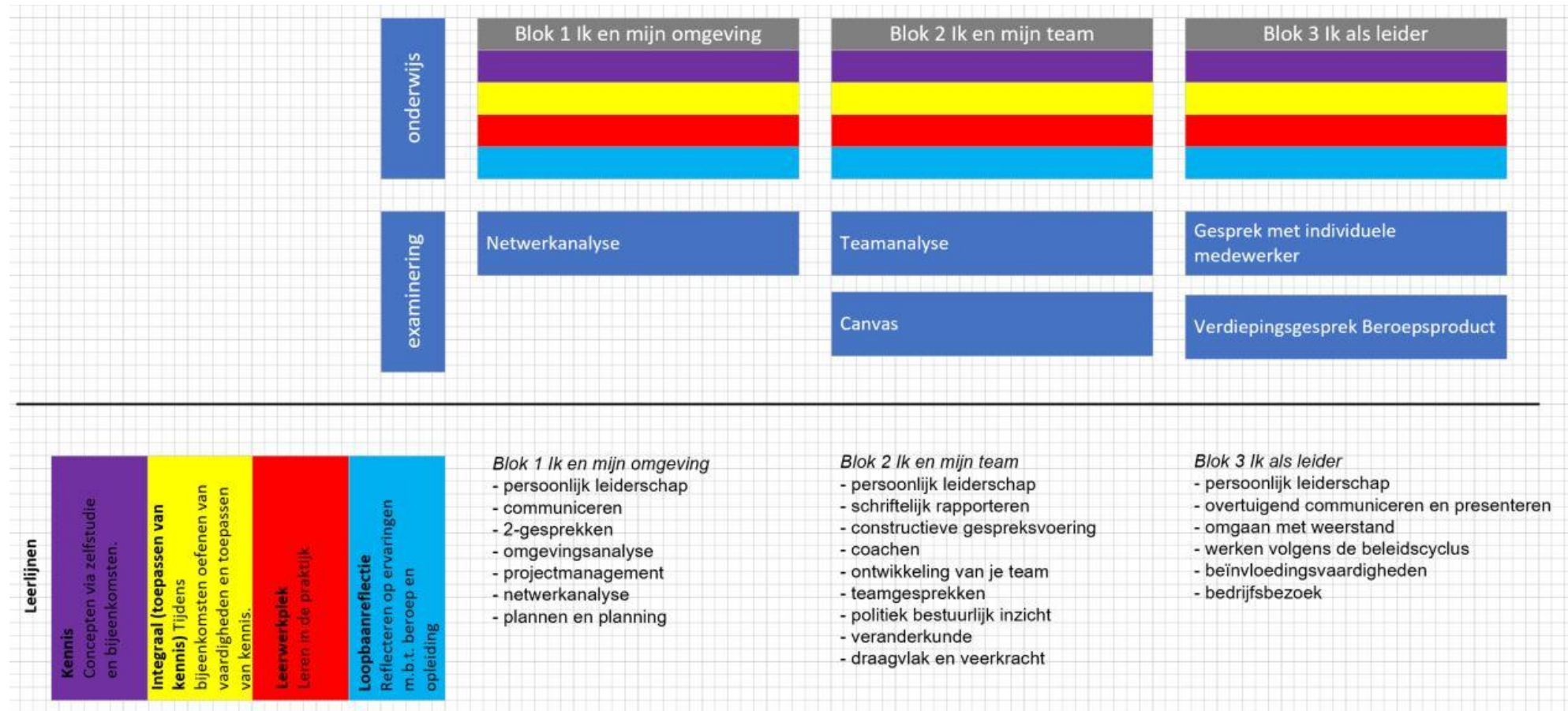
De operationeel manager levert input voor het opstellen van nieuw of het aanpassen van bestaand beleid. Hij vertaalt beleid naar procedures en plannen voor de werkuitvoering van zijn team en past deze zo nodig aan. Hij signaleert knelpunten en relevante ontwikkelingen bij de uitvoering van beleid, procedures en/of plannen en vertaalt deze naar een advies.

### 4. Onderhouden van netwerken en relevante interne en externe contacten

De operationeel manager is werkzaam in een branche die zich kenmerkt door een grote diversiteit aan actoren. Denk hier bij aan interne collega's, (keten)partners en burgers. Hij onderhoudt contacten met al deze actoren op de voor hem relevante niveaus en heeft daarnaast kennis van het bestuurlijk krachtenveld. In de organisatie is hij de schakel tussen de tactische en de meer praktische werklagen. Hij zit met beide groepen aan tafel en stemt zijn communicatie af op zijn gesprekspartners.

\*Overal waar hij staat in de leergang, kan ook zij gelezen worden.

### Overzicht van de leergang



### Overzicht van de leergang – toelichting

De leergang Operationeel Manager is in drie blokken ingedeeld. Het eerste blok richt zich op de omgeving waarin je als Operationeel Manager werkzaam bent. Het tweede blok richt zich meer op het team waar je leiding aan geeft en in het laatste blok kijk je steeds meer naar jezelf in je rol als leidinggevende. Ieder blok begint met een bijeenkomst die gericht is op persoonlijk leiderschap.

De functie Operationeel Manager kent 4 kerntaken, die ieder gedurende de leergang aan bod komen. De kerntaken zijn

- Leidinggeven aan medewerkers
- Monitoren, bijsturen en rapporteren van de werkuitvoering
- Signaleren van knelpunten en adviseren over beleid en/of procedures en plannen
- Onderhouden van netwerken en relevante interne en externe contacten

De drie blokken monden uit in de proeve van bekwaamheid. Alle kerntaken komen in een of meerdere examenonderdelen aan bod.

In alle lessen komen de volgende leerlijnen aan bod:

- Kennis
- Integraal
- Leerwerkplek
- Loopbaanreflectie

Dat betekent dat je kennis opdoet en vaardigheden oefent. Dit doe je door opdrachten in de praktijk te doen en theorie te bestuderen. In de lessen heb je gelegenheid om deze kennis en vaardigheden te integreren door te oefenen, toe te passen en te reflecteren.



< Menu

## Overzicht van de leergang

<b>Blok 1 – Ik en mijn omgeving</b>
Startbijeenkomst
Persoonlijk leiderschap 1
Communiceren
Persoonlijk leiderschap 2
2-gesprekken
Vorbereiding Proeve van Bekwaamheid
Omgevingsanalyse
Projectmanagement en netwerkanalyse
Plannen en planning

< Menu

## Overzicht van de leergang

<b>Blok 2 – Ik en mijn team</b>
Persoonlijk leiderschap 3 - Samenwerken
Schriftelijk rapporteren
Constructieve gespreksvoering
Coachen + Tussenevaluatie
Ontwikkeling van je team
Teamgesprekken
Politiek bestuurlijk inzicht
Veranderkunde
Draagvlak en veerkracht



< Menu

## Overzicht van de leergang

<b>Blok 3 – Ik als leider</b>
Persoonlijk leiderschap 4
Overtuigend communiceren en presenteren
Omgaan met weerstand
Werken volgens de beleidscyclus
Beïnvloedingsvaardigheden + Eindevaluatie
Een kijkje over de grens + oefenen verdiepingsgesprek



### Blok 1 – Ik en mijn omgeving

In het eerste deel van de leergang maak je kennis met de basisvaardigheden die je nodig hebt als Operationeel Manager. De nadruk tijdens de bijeenkomsten en de opdrachten ligt op het verdiepen van de kennis die je voor de bijeenkomst hebt doorgenomen en het toepassen van geleerde vaardigheden in je eigen beroepspraktijk. In dit eerste deel van de leergang ga je vooral aan de slag met het in kaart brengen van je netwerk en het maken van een eerste aanzet voor je opdracht waar je gedurende de leergang aan gaat werken. Het verwerven van een passende opdracht die voldoet aan de eisen is de basis voor een succesvol verloop van de opleiding.

In de voorbereiden literatuur en e-modules komen kennis en vaardigheden aan bod die je als Operationeel manager nodig hebt bij het uitvoeren van je taak.

Daarnaast besteed je aandacht aan de proeve van bekwaamheid. Samen met de andere deelnemers bespreek je de onderdelen van de proeve. Er is aandacht voor de verslaglegging en je oefent alvast met verschillende onderdelen.

#### Blok 1

- Startbijeenkomst
- Persoonlijk leiderschap 1
- Communiceren
- Persoonlijk leiderschap 2
- 2-gesprekken
- Voorbereiding Proeve van Bekwaamheid
- Omgevingsanalyse
- Projectmanagement en netwerkanalyse
- Plannen en planning

### Blok 2 – Ik en mijn team

Nu je een beter beeld hebt van de omgeving waarin je als Operationeel Manager werkt, gaan we ons meer verdiepen in het team waar je leiding aan geeft. Het leidinggeven aan een team en aan individuele medewerkers is een belangrijk onderdeel van jouw werk. Er is aandacht voor het oefenen van verschillende soorten gesprekken. Die doen we aan de hand van casussen, rollenspellen en reflectierondes.

Tijdens de lessen persoonlijk leiderschap heb je aandacht voor jouw eigen persoonlijke ontwikkeling als Operationeel Manager en leider. Je stelt jezelf vragen over leiderschap. Je reflecteert over jouw eigen normen en waarden en je oefent met het toepassen van vaardigheden die je nodig hebt om jezelf als Operationeel Manager te ontwikkelen.

In dit blok werk je aan je Canvas en je Teamanalyse. Wanneer je Canvas is goedgekeurd kun je verder met het uitvoeren van de opdracht (Beroepsproduct).

#### Blok 2

- Persoonlijk leiderschap 3
- Schriftelijk rapporteren
- Constructieve gespreksvoering
- Coachen
- Ontwikkeling van je team
- Teamgesprekken
- Politiek bestuurlijk inzicht
- Veranderkunde
- Draagvlak en veerkracht

### Blok 3 – Ik als leider

Het laatste deel van de leergang richt zich meer op jou persoonlijk als leider. Hoe win je anderen voor jouw plannen? Ben je in staat om jouw voorstel overtuigend te presenteren aan bijvoorbeeld het management van jouw organisatie? Maar ook: hoe ga je om met tegengestelde belangen of weerstand in je team of vanuit het management? Allemaal uitdagingen die je in het werk tegen kunt komen.

In deze afrondende fase werk je nog aan je opdracht Beroepsproduct en is er aandacht voor de wijze van verslaglegging en presentatie. Ook ga je een kijkje nemen in een andere organisatie en je voorbereiden op het verdiepingsgesprek.

#### Blok 3

- Persoonlijk leiderschap 4
- Overtuigend communiceren en presenteren
- Omgaan met weerstand
- Werken volgens de beleidscyclus
- Beïnvloedingsvaardigheid en
- Een kijkje over de grens + oefenen verdiepingsgesprek

< Menu

## Studiebelasting

	Blok 1	Blok 2	Blok 3	Totaal
Contacturen	48	54	36	138
Zelfstudie-uren	64	72	48	184
Proeve van Bekwaamheid	20	44	42	106
<b>Studiebelasting</b>	<b>132</b>	<b>170</b>	<b>126</b>	<b>428</b>



< Menu

## Leermiddelen

In de studieroute in de ELO vind je de volledige opbouw van alle onderdelen van de leergang. Het is de kapstok van de leergang. Docenten en leerwerkplekbegeleiders kunnen hier - afhankelijk van hun rechten - zien hoe het met jouw voortgang gaat.

De leergang is opgebouwd uit verschillende leermiddelen. Klik hiernaast op de leermiddelen voor meer informatie.

E-modules >

Literatuur >

Vorbereidingsopdrachten >

Bijeenkomsten >





## E-modules

E-modules zijn korte online lessen. Ze bevatten (open) vragen met feedback, zodat je de inhoud actief verwerkt. In de studieroute in de ELO staan per les de e-modules aangegeven.

De e-module bestudeer je vóór een bijeenkomst. Per bijeenkomst is duidelijk aangegeven welke voorbereiding van je wordt verwacht. De docent gaat ervan uit dat je bekend bent met de kennis uit de e-module. Deze kennis vormt het uitgangspunt van de bijeenkomst.

Inhoudelijke vragen over e-modules stel je aan de docent.

## Literatuur

In de leergang Operationeel Manager wordt, naast de les- en leerstof in de diverse e-modules gebruik gemaakt van literatuur en diverse teksten.

### Boeken:

- Roel Grit, Projectmanagement (8<sup>e</sup> druk, ISBN 9789001891589)
- Reinout Hogeweg, Een goed rapport (4<sup>e</sup> druk, ISBN 9789006978179)
- Yvonne Gramsbergen, Henk van der Molen, Gesprekken in organisaties (6<sup>e</sup> druk, ISBN 9789001875275)

## Vorbereidingsopdrachten

Tijdens de leergang werk je zelfstandig via voorbereidingsopdrachten aan het toepassen van kennis en vaardigheden. In de studieroute in de ELO staan per les de voorbereidingsopdrachten aangegeven.

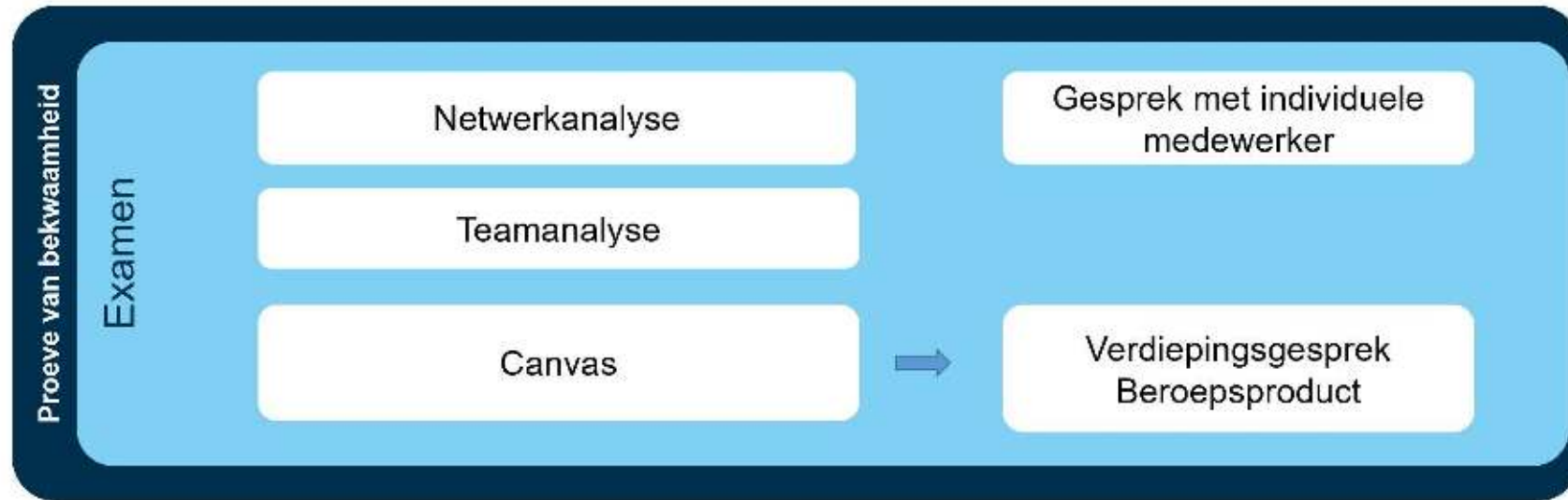
Tijdens de bijeenkomst kun je feedback vragen van de docent of van andere deelnemers op de gemaakte opdracht(en).

## Bijeenkomsten

De bijeenkomsten op het opleidingsinstituut worden begeleid door een docent. In de bijeenkomst is ruimte voor:

- het stellen van vragen
- het bestuderen van casussen
- het delen van (werk)ervaringen
- Het oefenen met het toepassen van de stof uit de e-modules en teksten
- het uitvoeren van opdrachten en oefeningen om de theorie aan de praktijk te koppelen.

## Overzicht proeve van bekwaamheid



Informatie over toelatingseisen en de proeve van bekwaamheid vind je in de toetswijzer (in de map *Opleidingsdocumenten* in de ELO).

## Netwerkanalyse

Je brengt je netwerk in kaart door het maken van een Netwerkanalyse. Deze Netwerkanalyse is gekoppeld aan jouw eigen team, bij voorkeur het team waar je leiding aan geeft of waar je zelf deel van uit maakt.

### *De opdracht Netwerkanalyse*

In de Netwerkanalyse wordt duidelijk gemaakt wat relevante stakeholders, netwerken en platforms zijn. Daarnaast toon je de belangen van jouw team in de verschillende netwerken en platforms en de meerwaarde van jouw organisatieonderdeel/team voor de verschillende netwerken en platforms aan. Daarbij ben je in staat om de belangen van relevante platforms en netwerken af te wegen.

### *Het reflectieverslag*

Naast een Netwerkanalyse schrijf je ook een reflectieverslag waarbij de nadruk ligt op de persoonlijke keuzes en afwegingen. Uit het reflectieverslag blijkt dat je zicht hebt op de belangen van relevante partijen (het bestuurlijk krachtenveld) en dat je in staat bent om de belangen van je team in de verschillende netwerken te presenteren en te behartigen.

## Teamanalyse

### *De opdracht Teamanalyse*

Je maakt een interne analyse van de individuele rollen en taken van de medewerkers in je team. Bij voorkeur het team waar je leiding aan geeft. Of (indien dit niet mogelijk is) het team waar je onderdeel van uitmaakt. Het gaat met name om de samenwerking binnen het team. Hierbij maak je gebruik van een theoretisch model (bijvoorbeeld Belbin, HBDI, DISC,...) of SWOT-analyse. Je kunt ook gebruik maken van een in de regio gebruikt model. Op basis van de Teamanalyse onderbouw je je conclusies over:

- De teamcultuur / het sociale klimaat
- Verbetermogelijkheden van het team, waar is vooruitgang mogelijk?
- Kwaliteiten, waarin excelleert het team?
- Een optimale verdeling van de werkzaamheden en taken van je team.
- De samenwerking van je team met andere teams uit de organisatie

De vorm van de verslaglegging is vrij.

### *Het reflectieverslag*

Daarnaast schrijf je een reflectieverslag over het geheel. Het reflectieverslag geeft antwoord op de volgende vragen:

- Welk model heb je gekozen en waarom?
- Wat vond je lastig bij het maken van de Teamanalyse, waar liep je tegenaan?
- Hoe heb je je team betrokken?
- Hoe draag je zorg voor verbinding in het team?
- Beschrijf of er sprake is van verschillen in belangen tussen het team en de individuele medewerkers. En hoe ben je hiermee omgegaan?

## Canvas

Tijdens de leergang werk je aan een opdracht voor een regionale opdrachtgever.

De opdracht kan een onderdeel van een project zijn, een beleidsplan, een implementatieplan, verbeternotitie, advies of bijvoorbeeld een visiedocument. Het doel van de opdracht kan ook een tussenresultaat zijn van een groter geheel, bijvoorbeeld een jaarplan of een programma.

Eis aan de opdracht:

- Er moet sprake zijn van een knelpunt of een probleemstelling of een tegengesteld belang.
- De opdracht moet uitvoerbaar zijn op operationeel niveau, gericht op de beheersmatige uitvoering.
- Je werkt aan een opdracht met een doorlooptijd van ongeveer 3 maanden.

### *Opdracht Canvas*

Bij aanvang van deze opdracht wordt een Canvas gemaakt. In het Canvas staat kort en bondig beschreven wat de huidige situatie is en het gewenste resultaat en hoe je de opdracht aan wil pakken. Maak hierbij (indien beschikbaar) gebruik van een in de eigen regio gebruikt format. Het gaat om een A3 met eventueel als bijlage een planning. Enkele voorbeelden van een Canvas zijn in de bijlage van deze toetswijzer opgenomen.

De volgende onderdelen moeten minimaal worden beschreven in het Canvas:

- De kaders van de opdracht (wet- en regelgeving, beleid, leidraden)
- Opdrachtomschrijving, huidige situatie en beoogd resultaat.
- Wie zijn daadwerkelijk betrokken (opdrachtgever, belanghebbende, projectteam) en wat zijn hun belangen?
- De aanpak, welke activiteiten worden uitgevoerd?
- Wat zijn de risico's?
- Wat zijn de randvoorwaarden (tijd, kwaliteit, draagvlak, communicatie en geld)?
- De afbakening: wat maakt géén deel uit van de opdracht?

## Gesprek met individuele medewerker

Je hebt je voorbereid op het voeren van een gesprek met een individuele medewerker. Bij aanvang van het gesprek hoor je of je een coachingsgesprek of een 2-gesprek gaat voeren.

Je voert het coachings- **of** 2-gesprek met een acteur op basis van een voorgelegde casus. De acteur vervult de rol van een teamlid.

Je krijgt op papier een casus aangereikt, waarin:

- er sprake is van een coachingsgesprek met een teamlid

of:

- er sprake is van een 2-gesprek met een teamlid.

Je hebt tijdens het gesprek aandacht voor het gebruiken van de verschillende gespreksfasen en gesprekstechnieken en het geven en ontvangen van feedback. De beoordeling van het gesprek vindt plaats direct na de uitvoering. Bij de beoordeling kan de acteur gevraagd worden naar zijn ervaring tijdens het gesprek.

## Verdiepingsgesprek Beroepsproduct

Na goedkeuring van het Canvas ga je aan de slag met de opdracht in de regio. Het Beroepsproduct is het resultaat van de uitwerking van de opdracht.

### *De opdracht Beroepsproduct*

In het Beroepsproduct besteed je in ieder geval aandacht aan de volgende elementen:

- Een managementsamenvatting, afgestemd op de beoogde doelgroep.
- Een beschrijving van de behaalde resultaten.
- Een analyse van de resultaten.
- Mogelijke knelpunten gedurende de uitvoering van de opdracht.
- Een vertaling van de analyse naar conclusies en aanbevelingen.
- Het doorlopen proces om te komen tot het eindproduct.

Richtlijn voor de omvang van het document is ongeveer 6 A4 (exclusief bijlagen), hierbij is de vorm vrij.

### *Het verdiepingsgesprek*

In het verdiepingsgesprek staat het Beroepsproduct centraal. Je licht tijdens het gesprek het door jou ingeleverde Beroepsproduct en het doorlopen proces toe.

Je reflecteert met name op jouw functioneren als operationeel manager in de uitvoering van de opdracht. Daarnaast weet je jouw sterke en verbeterpunten te benoemen en te vertalen naar de dagelijkse praktijk.

Het verdiepingsgesprek is bedoeld om verdiepende vragen te stellen zodat beoordeeld kan worden of je aan de beoordelingscriteria voldoet.

Het is raadzaam dat je tijdens het verdiepingsgesprek ook een exemplaar van de opdracht bij je hebt.

Aansluitend is er overleg tussen de examinatoren (je verlaat als kandidaat tijdelijk de examenruimte), wordt het beoordelingsformulier ingevuld en vindt terugkoppeling aan de jou plaats.



< Menu

**Deelnemer**

**Trajectbegeleider**

**Leerwerkplekbegeleider**

**Docent**

**Contactpersonen NIPV**



### Deelnemer

De deelnemer is zelf verantwoordelijk voor de studievoortgang, de kwaliteit van zijn werk en de reflectie op het eigen leerproces. De ELO is hierbij een hulpmiddel.

De deelnemer:

- neemt deel aan de bijeenkomsten op het opleidingsinstituut
- werkt op de leerwerkplek aan zijn leerwerkplekopdrachten
- voert de ELO-opdrachten uit
- verricht zelfstudie door het bestuderen van de e-modules of literatuur
- neemt goed voorbereid deel aan de verschillende onderdelen van de proeve van bekwaamheid.

Het opleidingsinstituut helpt de deelnemer en faciliteert het leerproces. De trajectbegeleider kan ingeschakeld worden als een deelnemer van vastloopt of een achterstand oploopt in de opleiding. De werkgever heeft de verantwoordelijkheid om de deelnemer te begeleiden op een werkplek waar de noodzakelijke competenties verworven kunnen worden. De brandweerpost is verantwoordelijk voor het mogelijk maken van werkend leren.

### Trajectbegeleider

De trajectbegeleider verzorgt geen onderwijs, maar houdt zich vooral bezig met de organisatie van de leergang.

De trajectbegeleider:

- bewaakt de voortgang van het werkend leren
- is het aanspreekpunt als er problemen zijn
- zorgt ervoor dat de deelnemers leerzaam werk kunnen doen en effectief kunnen leren
- bewaakt de kwaliteit van de leerwerkplekken
- volgt het leerproces van de deelnemers
- begeleidt de samenwerking tussen de deelnemer en de leerwerkplekbegeleider
- overlegt regelmatig met leerwerkplekbegeleiders en de docenten/instructeurs om ervoor te zorgen dat het werkend leren en het leren op het opleidingsinstituut goed op elkaar worden afgestemd.

### Leerwerkplekbegeleider

De leerwerkplekbegeleider speelt een sleutelrol in het leren op de werkplek. De leerwerkplekbegeleider begeleidt deelnemers in hun leerproces bij de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van leerwerkplekopdrachten.

De leerwerkplekbegeleider:

- stemt het werkend leren en het leren op het opleidingsinstituut op elkaar af en overlegt daarover met de trajectbegeleider
- voldoet aan het Landelijk Profiel Leerwerkplekbegeleider

### Docenten

De docent verzorgt het onderwijs. De docent leert de deelnemers op een zelfstandige manier leren op basis van een goede planning en voorbereiding. Daarnaast kiest de docent steeds een passende werkvorm bij het in de praktijk gewenste gedrag. Hierbij integreert hij theorie en praktijk op een logische wijze.

De docent:

- begeleidt de bijeenkomsten
- heeft de rol van coach, stimuleert en bewaakt het leer- en groepsproces
- stelt reflectievragen, geeft feedback en helpt bij problemen
- stimuleert de deelnemer om zich verantwoordelijk te voelen voor de voortgang en om zelf initiatieven te nemen bij problemen en hindernissen die worden ervaren
- besteedt aandacht aan het aanleren van praktische vaardigheden en geeft extra uitleg daar waar de deelnemer problemen ondervindt.

### Contactpersonen NIPV

De decaan is verantwoordelijk voor het curriculum van de leergang. Heb je vragen hierover, dan is de decaan voor jou het eerste aanspreekpunt.

De onderwijskundige ondersteunt de decaan bij het vaststellen en uitwerken van het curriculum. Samen met de decaan verzorgt zij ook (delen van) de startbijeenkomst, de intervisiebijeenkomsten en de evaluatie van de leergang.

Bij vragen over organisatorische zaken rondom de leergang kun je terecht bij de coördinator van de leergang.

In de ELO staan de namen en contactgegevens van de contactpersonen.