

Inspirerende & interactieve masterclasses

## 'Veranderkracht 2'

*"Wees niet bang,  
verandering is geweldig"  
zei de vlinder*



## Inspirerende & interactieve masterclasses

### 'Veranderkracht 2'

Ben jij geïnteresseerd in of speel je een rol bij organisatieontwikkeling of -verandering? Wil je als leidinggevende, adviseur of veranderaar geïnspireerd worden en jouw kennis en inzichten op het gebied van actuele thema's uitbreiden? Schrijf je dan in voor de nieuwe inspirerende masterclasses 'Veranderkracht' van het Ontwikkelaarsgilde en de Hogeschool van Arnhem & Nijmegen (HAN).

Vier meesters in verander- en organisatiekunde nemen je op geheel eigen wijze mee in inspirerende masterclasses, die zoveel meer zijn dan lezingen. Met deze masterclasses krijg je inspiratie en concrete handvatten, kennis en inzichten, die je direct in je eigen organisatie kunt toepassen. Breng je kennis in sessies van slechts 3,5 uur weer up to date, rek je referentiekaders op en laat je inspireren door professionals.

#### Programma 2019-2020

- 21 november 2019: Dr. Daniëlle Braun – 'Verandering, totempalen en magie | een antropologische kijk op (cultuur)verandering'
- 23 januari 2020: Dr. Hans Vermaak – 'Iedereen verandert | nu wij nog'
- 26 maart 2020: Dr. Marijke Spanjersberg – 'Een andere bril voor de veranderaar | wat houdt mensen gevangen in hun patronen en hoe doorbreken we die?'
- 14 mei 2020: Prof. Dr. Thijs Homan | 'De binnenkant van organisatieverandering'

Reacties van bezoekers van eerdere Masterclasses:

*"Zeer inspirerend. Mooi dat de voorbeelden bij de deelnemers aansloten!"*

*"Leerzaam en vanuit een perspectief die ik kan gebruiken"*

*"Goede insteek door goede oprechte spreker"*

*"Positieve energie, zin om in actie te komen en te gaan 'spelen'"*

*"Gedreven presentatie, ondersteund door relevante praktijkervaring"*

*"Een mooie en inhoudelijk interessante masterclass"*

Inhoud 8,5 | interactie 8,2 | toepasbaarheid 8,0

## Verandering, totempalen en magie, een antropologische kijk op (cultuur)verandering

Danielle Braun | 21 november 2019

**Dr. Daniëlle Braun** is corporate antropoloog, spreker, chiel en oprichter van de Academie voor Organisatiecultuur en auteur van managementboek van het jaar 2016 *De Corporate Tribe*, en van *Building Tribes* en *Da's gek*.

Ze reist de wereld rond op zoek naar manieren om tribes te bouwen en leiders sterk te maken. Ook stond ze 25 jaar lang als manager/bestuurder met haar voeten in de corporate klei. Als expert op het gebied van organisatiecultuur en leiderschap maakt ze organisaties graag klaar voor verandering en is ze een sparringpartner voor boards. Verder is ze spreker en publicist voor kranten, social media, radio en tv onder de titel #antropoloogdesvaderlands.



In de masterclass laat ze zien dat een cultuurverandering geen stroperig en moeizaam proces hoeft te zijn en dat een complexe organisatieverandering te managen is. Hoe? Door de principes toe te passen die we als mensheid al eeuwen kennen. Vanuit de wetenschappelijke discipline van de culturele antropologie is veel kennis vergaard over hoe mensen dat doen: veranderen. Als je weet wat rites-de-passages zijn, dan weet je ook hoe je de onzekerheid bij change moet managen.



Weet je wat liminaliteit is, dan snap je welk type leiderschap nodig is bij change.

Een masterclass over cultuurverandering, maar niet vanuit het bekende jargon van organisatiekunde of de bekende managementliteratuur. Het gaat over de ziel, de totem, de spirit van de organisatie.

Over de magie van veranderen. Structuur, cultuur, de roep om duidelijkheid, veranderend machtsevenwicht - na deze lezing weet je eindelijk wat je er mee aan moet. Een 'harde' lezing vol praktijkvoorbeelden en praktische tools voor de eigen organisatie in verandering. Maar wel met de exotische toon van de Corporate Antropologie.

Je leert hoe je de kracht van de 'liminale fase tussen het oude en het nieuwe optimaal kunt benutten. Hoe je overgangsmomenten ritualiseert, weerstand wegneemt, hoe de machtsfactor van wezenlijke invloed is op het veranderproces en wat de ideale regierol is bij verandering. Je weet 'hoe je een totempaal verplaatst' en begrijpt waarom veranderen zonder magie kansloos is.



## Iedereen Verandert, nu wij nog

Hans Vermaak | 23 januari 2020

**Dr. Hans Vermaak** is zelfstandig adviseur, docent en onderzoeker. Ook is hij associate partner van Sioo en Twynstra Gudde en senior research fellow bij NSOB. Hans is vooral actief rond complexe veranderopgaven, vaak met een maatschappelijk tintje. Het blad *Management Team* riep hem uit als meest invloedrijke adviseur van Nederland. Hij heeft meer dan honderd publicaties op zijn naam staan, waaronder de boeken *Leren veranderen* en *Plezier beleven aan taai vraagstukken*.

Zijn dunste maar ook meest volledige boek is *Iedereen Verandert – nu wij nog*. Dit boek staat centraal in deze masterclass. Hans Vermaak laat zien hoe de interessantste veranderopgaven de inzet vragen van vele partijen, meer dan eens over de muren van organisaties heen. Dat geldt voor nabije zorg of bezield onderwijs net zo goed als voor duurzame ketens of innovatieve dienstverlening. Wat je een goede uitkomst vindt en hoe je dat realiseert: daarover verschillen de meningen en heeft niemand het laatste woord of de controle. Samenwerking dwars over muren en disciplines is bovendien niet centraal of van bovenaf af te dwingen. Hoe neem je bij verandering in zo'n verknoopte wereld verantwoordelijkheid? Wat verlangt dat van een veranderaar?

Hans bespreekt hoe een veranderaar op drie speelvelden actief moet zijn en wat dat verlangt. Die speelvelden zijn achtereenvolgens:

1. Hoe pak je een vraagstuk effectief met de directbetrokkenen aan? Hoe stimuleer je lokaal mooi werk rond issues die ertoe doen?
2. Hoe neem je de omgeving mee en schep je condities voor vernieuwing? Hoe zorg je dat veranderingen aanstekelijk en organisaties vitaler worden?
3. Hoe groei je zelf tot een krachtige veranderaar? Hoe geef je je eigen ontwikkeling vorm zodat je steeds meer bereikt?

Duidelijk wordt dat we vaak te 'dik' doen over formele veranderingen, met een stevige omvang en een projectmatige aanpak. Dat speelveld vraagt begrenzing, zodat we veel meer toekomen aan informele veranderingen, lokaal ingezet, op de menselijke maat en zoekend. Bij uitstek het speelveld waarop we concreet meerwaarde realiseren. Daarnaast pleit hij voor aandacht voor je eigen ontwikkeling als veranderaar.



Als deelnemer aan deze masterclass ontvang je na afloop het boek *Iedereen verandert - nu wij nog*.

## Een andere bril voor de veranderaar, wat houdt mensen gevangen in hun patronen en hoe doorbreken we die?

Marijke Spanjersberg | 26 maart 2020

Dr. Marijke Spanjersberg is gespecialiseerd in samenwerkingsvraagstukken. Zij is opgeleid als psycholoog en werkzaam als zelfstandig organisatieadviseur, docent, toezichthouder en auteur.



Wat doe je als de onderlinge samenwerking stroef loopt of zelfs ontaardt in conflict? Als mensen niet meewerken? Als mensen vinden 'dat het zo de verkeerde kant op gaat'. Of 'dat het er niet eerlijk aan toe gaat'?

Veel veranderaars hanteren bij het oplossen van samenwerkingsvraagstukken een psychologische bril. Met zo'n bril kijk je naar de persoonlijke kant van de zaak: wie hebben het lastig met elkaar en wat brengt ieder met zich mee aan psychologische bagage: aan karakter, persoonlijke geschiedenis, (ontbrekende) competenties of kleurenprofiel?

Met de systeembril op neem je daarentegen afstand van individuele eigenschappen van mensen. Je kijkt als het ware niet *in* mensen, maar *tussen* mensen. Dan is de vraag: hoe doe je dat en wat levert dat op?

Voor het antwoord op die vraag gaan we in deze masterclass te rade bij systeemtherapeuten. Zij beheersen al decennialang de kunst om tussen mensen te kijken en om tussen-mensen-taal te spreken.

Systeemtherapeuten plaatsen zichzelf nadrukkelijk in het systeemtheoretisch discours. Dit wijkt in nogal wat opzichten af van gangbare opvattingen over leiderschap, organiseren en veranderen. In plaats van het gangbare oorzaak-gevolg-oplossing-denken, probeert het systeemdenken ons handelen te begrijpen aan de hand van het begrip *circulairiteit*. Oftewel: wat is de herhaling waarin wij ons met elkaar bevinden, hoe dragen wij daar allemaal op de een of andere manier aan bij en welk patroon houdt ons onderling gevangen in iets dat we niet per se zo gewild hebben?

Bij elk vraagstuk kijkt het systeemdenken naar de context, naar de werking van de bestaande structuren en naar het sociale construct. Bovendien kijkt het naar de onderlinge samenhang van deze drie. Daarmee is systeemdenken gericht op het leren hanteren van complexiteit en het creëren van verbinding tussen verschillen. Kijken met de systeembril op is breed kijken naar alles wat een rol speelt om vervolgens zorgvuldig te kunnen handelen voor het systeem als geheel.

Tot slot helpen systeemdenkers ons om mild te zijn over het individu en het menselijk tekort. Tegelijkertijd zijn systeemdenkers normerend als het om de systemen gaat waarin we met elkaar werken. Soms is het zo georganiseerd dat je wel bijna ruzie met elkaar moet krijgen.

Voor sommigen voelt deze systeembenadering als een vorm van 'thuiskomen': je dacht eigenlijk altijd al zo, maar wist niet dat daar een heleboel theorie, taal en repertoire voor was. Voor anderen is de kennismaking met dit gedachtegoed wellicht meer als het betreden van een onbekend gebied. Hoe je er ook aan het begin instaat, aan het einde van deze masterclass heb je bruikbare tools in handen om zelf met dit gedachtegoed te gaan experimenteren.

## De binnenkant van organisatieverandering

Thijs Homan | 14 mei 2020



**Prof. Dr. Thijs Homan** is hoogleraar Change and Implementation bij de Open Universiteit Nederland. Ook verzorgt hij de colleges Organisatieverandering en -ontwikkeling. Verder begeleidt hij als zelfstandig organisatieadviseur complexe veranderprocessen bij grote organisaties en verzorgt hij lezingen, trainingen en workshops over 'de binnenkant van organisatieverandering': hoe gaat verandering nou echt? Zijn boek *Organisatiedynamica, theorie en praktijk van organisatieverandering* is inmiddels een *evergreen*. Ook *Het Et-cetaraprincipe* (2016) heeft die status bereikt. Anderhalf jaar geleden verschenen: *Imperfecte adviseur* (2017) en *In Control? Over de steeds verder toenemende lavastroom aan audits, controls, inspecties etc.*

De effectiviteit van verandertrajecten is problematisch. Zo'n 70 tot 80% van de verandertrajecten zouden niet de resultaten opleveren die vooraf waren beoogd. Maar is het eigenlijk wel een probleem als zoveel verandertrajecten mislukken? Sowieso geldt dat als een bepaald verschijnsel zich langdurig voordoet - zoals falende verandertrajecten - er een machtige partij

belang moet hebben bij het continueren van zo'n verschijnsel. Anders was het probleem immers al lang opgelost! In het verlengde hiervan zouden we ons kunnen afvragen of het mislukken van verandertrajecten misschien een bepaalde (strategische) functie heeft.

Organisaties anno nu functioneren beduidend anders dan 10-15 jaar geleden. Maar hoe is die verandering te begrijpen, als het grootste deel van de verandertrajecten die deze verandering zouden moeten veroorzaken, niet effectief is? Waar komen organisatieontwikkeling en -verandering dan wel vandaan? En dus: veranderen organisaties niet vooral *ondanks* al de formele verandertrajecten die er gaande zijn?

In deze masterclass presenteert Thijs Homan een nieuw perspectief op organisatieverandering en -ontwikkeling: de 'binnenkant' van verandering. Niet normatief over hoe verandering zou móeten. Maar over de vraag hoe verandering en ontwikkeling wérkelijk gaan. Wat gebeurt er eigenlijk als organisaties veranderen? Hoe beleven de betrokkenen dat? En onder welke condities komen zij in beweging? Een grondige analyse van de dynamieken in dat organisatielandschap leidt tot nieuwe inzichten over wat organisatieverandering en -ontwikkeling echt behelzen.

In zijn verhaal combineert Thijs Homan theorievorming over sociale zingevingsprocessen met de chaos- en complexiteitstheorie. Expliciet betreft hij ook inzichten over de psychologische kanten van veranderen, de machtsprocessen die aan veranderen ten grondslag liggen en de institutionaliseringstheorie in zijn verhaal. Bij de masterclass wordt interactief gewerkt, waarbij de deelnemers worden uitgenodigd om het verhaal van Homan steeds toe te passen op concrete case-situaties vanuit hun eigen organisatie.

## Wil je meer?

Wil je je impact bij organisatieontwikkeling vergroten en meer uit jezelf halen als veranderaar? Schrijf je dan in voor de post-hbo-opleiding Veranderkunde bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Deze masterclasses vormen tevens het plusprogramma van deze opleiding. Voor meer informatie ga naar



<https://www.han.nl/werken-en-leren/studiekeuze/opleiding/veranderkunde/>

Of neem contact op met Petra van Halteren programmamanager van de HAN, via [Petra.vanhalteren@han.nl](mailto:Petra.vanhalteren@han.nl) of 06 53 77 28 32

## Praktische informatie

### Locatie

Alle masterclasses vinden plaats op de HAN in Arnhem en starten om 16.30 uur en eindigen om 20.00 uur. (Inloop vanaf 16:00 uur). Voor een hapje en een drankje wordt gezorgd.

### Inschrijven?

Je kunt je inschrijven voor de hele serie van vier masterclasses, maar je een of enkele masterclasses los volgen kan ook. Ga om je aan te melden naar [www.hetontwikkelaarsgilde.nl/inschrijven-masterclasses](http://www.hetontwikkelaarsgilde.nl/inschrijven-masterclasses) of scan de QR-code.

### Kosten

- Complete serie van vier masterclasses € 990,-
- Losse masterclass € 292,50

\* Volg je of heb je eerder een opleiding gevolgd bij de HAN? Dan geldt voor jou een korting van € 100,- op de hele serie of € 20 per masterclass.

Kom je als groep (vier of meer) dan maken we graag een maatwerkvoorstel voor je. Neem daarvoor contact op met [masterclass@gewoonAnders.nl](mailto:masterclass@gewoonAnders.nl)

### Meer informatie

Heb je nog vragen? Bel of mail ons dan gerust. Wij zijn bereikbaar via 085-8785297 of [masterclass@gewoonAnders.nl](mailto:masterclass@gewoonAnders.nl)

schrijf je in

