



INTERUNIVERSITAIR CENTRUM VOOR ORGANISATIE- EN VERANDERKUNDE

In de Wind

Invloedrijk handelen in adviesprocessen

Nader beschouwd

In de Wind In kort bestek presenteert het professionaliseringstraject in vogelvlucht.

In deze brochure **In de Wind Nader Beschouwd** gaan we dieper in op het programma.

Voor een oriëntatie op In de Wind heten wij u ook graag welkom op sioo.nl/idw

Succesvol bijdragen aan de ontwikkeling van organisaties. Werken aan eigen ontwikkeling als organisatieprofessional. Wie zulke ambities koestert, wil meer dan kant-en-klare, begrensde programma's. Professionals zoeken de ruimte. Die willen het denken openbreken, vóórdát het vastroest. En dat is precies wat u bij Sioo vindt. Een intellectuele ruimte voor professionals met uiteenlopende talenten en achtergronden, die willen leren van en met elkaar. Een kennissamenleving waarin mensen - vanuit verschillende invalshoeken - ervaringen en theorieën uitwisselen en reflecteren op het eigen handelen. Daarom zijn onze programma's ook allesbehalve standaard. Integendeel: we ontwikkelen ze rondom deelnemende professionals en hun organisaties. Dat levert, weten we uit ervaring, de grootste meerwaarde.

Uw partner in business

Sioo ondersteunt leidinggevendenden, organisatieadviseurs, projectleiders en staffunctionarissen bij het realiseren van succesvolle veranderingen in organisaties. We dragen er toe bij dat organisaties kunnen veranderen op eigen kracht door hun organisatieprofessionals met leerprogramma's te ondersteunen bij organisatorische verandering en strategische vernieuwing.

Sioo draagt bij aan uw ontwikkeling en die van uw organisatie via:

- mastertrajecten en professionaliseringsprogramma's met open inschrijving,
- maatwerk bij veranderingsprocessen in organisaties,
- samenwerking bij programmaontwerp en -ontwikkeling,
- onderzoek,
- symposia, workshops, conferenties en publicaties.

Organiseren, veranderen, adviseren, leidinggeven en leren

Sioo heeft specifieke deskundigheid in de werkvelden organiseren, veranderen, adviseren, leidinggeven en leren. Sioo vertegenwoordigt niet één dominante stroming in die werkvelden, maar vindt dat uiteenlopende visies naast elkaar kunnen - en moeten blijven - bestaan. Onze activiteiten kennen een speels evenwicht tussen theoretische verdieping, methodische verbreding en professionele ontwikkeling. We kiezen bewust voor theoretische verdieping in organisatie- en veranderkundige kennisvelden. We ontsluiten methoden voor het onderzoeken en hanteerbaar maken van vraagstukken rond veranderen en vernieuwen in organisaties én hun omgeving. We stimuleren de ontwikkeling van professionals door reflectie op eigen handelen, door verdieping en verbreding van het eigen handelingsrepertoire en door hen zelf een positie te laten kiezen in vraagstukken van veranderen en vernieuwen.

Sioo stelsel tot het verlenen van graden

Het Sioo stelsel tot het verlenen van mastergraden geeft uitdrukking aan de waardering en de positie van de Sioo activiteiten, ook op internationaal niveau. De toekenning van deze graden staat onder toezicht van een internationale adviesraad, de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) en The International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI).

Sioo bestuur

In het Sioo bestuur participeren: Universiteit van Amsterdam; Universiteit Nyenrode; Technische Universiteit Delft; Universiteit Twente; Universiteit Leiden; Radboud Universiteit Nijmegen; Universiteit van Tilburg, Universiteit Utrecht; De Baak, Management Centrum VNO-NCW.

Rector: prof. dr. J.J. Boonstra

Inhoud

1

Full swing professionals 2

2

In de Wind nader beschouwd

Vertrekpunten 6 Vakmanschap Ondernemerschap Leiderschap Persoonlijke ontwikkeling
Streefbeeld 8

3

Programmaopbouw

Intake 13
Focus op uw leerproces 13
Leergroepen 14
Startseminar: 'Optuigen en wegzeilen' 14
Aan 't roer-dagen 15
De Zeevaartscholen 16
De Kajuitworkshops 18
Slotseminar: 'Binnenvaren' 19

hartkatern:

Veranderen als gezamenlijke ontdekkingstocht

Drie deelnemers over hun ervaringen met In de Wind

4

Na In de Wind 20

Februari 2009 Bijlage: In de wind In kort bestek

De geciteerde uitspraken zijn afkomstig van de deelnemers aan het In de Wind-gesprek

1

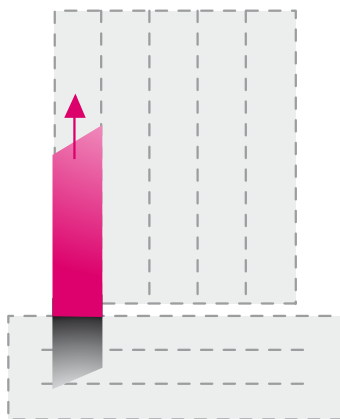
Full swing professionals

Loopbanen van adviseurs zijn lastig in kaart te brengen. De ideale loopbaan bestaat niet, beginsituaties verschillen, maar ook ambities, wensen en mogelijkheden in zowel de professionele als privé-omgeving van de individuele adviseurs zijn sterk bepalend voor de keuzes die zij maken.

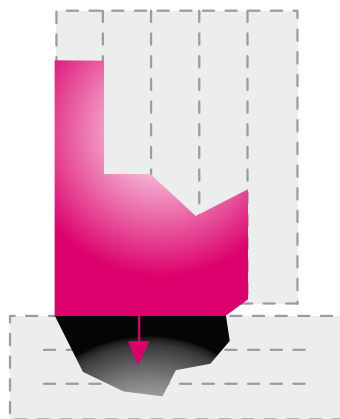
De bureaus en organisaties waar adviseurs in dienst zijn, coderen loopbanen vaak met terminologie als junior, medior, senior. Vooral in de bureauwereld wordt deze terminologie aangevuld met termen als managing senior, senior manager, of partner en vennoot, afhankelijk van de eigendomsverhoudingen. Hoewel het moment waarop bureaus en organisaties iemand van junior naar medior of van medior naar senior 'bevorderen' nogal verschilt - soms telt het aantal jaren dat iemand in dienst is, soms anciënniteit en soms competenties - zijn dit wel termen waar in de buitenwereld beelden bij bestaan.

Wilkinson (zie ook Smid*) zegt hierover het volgende: "Een deel van de adviseurs wil na een aantal jaren netjes zelf werk acquireren, onderzoek doen en diagnose stellen, complexere vraagstukken decomponeren, samenwerken met andere specialismen, projecten met diverse specialismen coördineren, interveniëren op diverse niveaus en raadgevend acteren. De adviseur wil bovendien niet binnen het eigen kennisdomein blijven. Hij heeft aanpalende competentiegebieden nodig, om zo zelfstandig klanten van dienst te kunnen zijn: een strategie van verbreding. Hij wil zijn veld van professionele competenties uitbreiden. Dit is de strategie van de verbredende medior die op weg is naar de poort van senioriteit. Iemand die senior wil worden en blijven, studeert bij in een aantal vakken en verfijnt zijn professionele competenties."

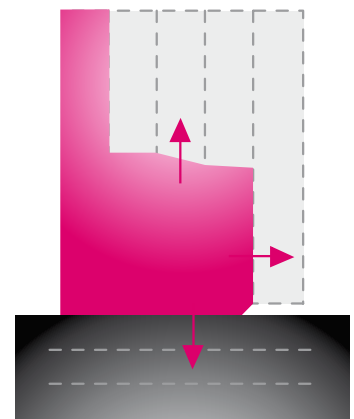
* Dr. G.A.C. Smid Professionals opleiden, over het ontwerpen van competentiegericht vervolgonderwijs voor hoger opgeleiden. (2001) Academic Service. Uitsluitend nog verkrijgbaar bij Sioo.



1 De doorlerende junior



2 De verbredende medior



3 Fullswing professional worden, verbreden

☞ Je maakt de sprong van kapitein op een

Het Sioo programma In de Wind is een vervolg op de Basisopleiding voor Organisatieprofessionals (BO). De BO heeft deelnemers geholpen de stap te zetten van junior naar verbredende medior adviseur. In de Wind is een programma dat de deelnemers stimuleert in hun ontwikkeling van medior naar senior adviseur om zo een full swing professional te worden. Welke vraagstukken horen bij de overgang van verbredende medior naar de full swing professional? Deelnemers aan het programma herkennen zich in het volgende profiel:

Deelnemersprofiel In de Wind

Het gaat de adviseur al een tijdje ‘voor de wind’, goede klussen bij leuke klanten. Hij* wordt regelmatig teruggevraagd bij bestaande klanten en kan gemakkelijk geïntroduceerd worden bij nieuwe klanten. De eigen organisatie doet zeer regelmatig een beroep op hem als er gewerkt wordt aan markt- of businessontwikkeling. Al werkend is hij van ‘voor de wind’, ‘in de wind’ gekomen. Opdrachten bij klanten worden lastige vraagstukken, over grenzen van systemen heen, groter of juist klein en moeilijk ontwarbaar in een steeds veranderende omgeving. Er zijn vele actoren bij betrokken en voor de belanghebbenden staan er grotere belangen op het spel. De eigen rol verandert. Voer de adviseur vroeger tijdens een opdracht mee in een flottielje of in een 16 m² al dan niet met een eigen kleine bemanning, nu voert hij als opdrachtleider een flottielje aan of is hij schipper op een grote driemaster geworden. Hij vaart op wateren en onder omstandigheden die lang niet zo bekend, veilig en vertrouwd meer zijn. Klanten hebben andere verwachtingen en de adviseur wordt gesprekspartner op directieniveau. De nieuwe vraagstukken en de andere relaties met het klantsysteem doen een beroep op andere methodische competenties en professionele vaardigheden. Hij weet zandbanken soms net wel en soms net niet te ontwijken. Er ontstaan coaching- en begeleidingsrelaties met collega’s. Van het runnen van het eigen ‘winkeltje’ veranderen de verwachtingen in het leveren van een substantiële bijdrage aan het runnen van het collectief, zowel op het gebied van acquisitie-inspanningen als op het gebied van omzetverplichtingen, kennis- en dienstenontwikkeling. De adviseur komt in tal van nieuwe situaties terecht. Situaties die vragen om regie en die een beroep doen op uiteenlopende persoonlijke ontwikkelingsthema’s, zoals het omgaan met en het kunnen gebruiken van macht en het leren hanteren van emoties, zowel bij zichzelf als in het klantsysteem.

* Waar we in de tekst voor de leesbaarheid de ‘hij’-vorm gebruiken, bedoelen we de ‘hij/zij’-vorm.

Sioo biedt in het leertraject In de Wind een indringende kijk op het eigen professionele handelen van de deelnemers en een inspirerend en aantrekkelijk perspectief voor hun verdere ontwikkeling. In de Wind creëert een leeromgeving met aandacht voor theorie over organisaties, veranderen en interveniëren (vakmanschap), invloedrijk handelen (leiderschap) en het vermogen om nieuwe kansen te benutten en nieuwe producten en diensten te ontwikkelen (ondernemerschap). Daarnaast onderzoeken de deelnemers de consequenties van hun doorgaande proces van persoonlijke ontwikkeling.

In In de Wind werken de deelnemers aan hun competenties om overtuigende en invloedrijke, in teamverband werkende adviseurs te worden die in complexe situaties op managementniveau effectief kunnen adviseren. Het gaat daarbij om niet-routinematige vraagstukken waarvoor 'gestandaardiseerde' aanpakken en 'planned change'-trajecten tekortschieten. Deelnemers maken gebruik van een breed scala aan bestaande theorieën, instrumenten, modellen en concepten die zij op professionele wijze in het veranderkundige proces inzetten. Daarnaast zijn de deelnemers in staat om zelf theorieën, instrumenten, modellen en concepten te ontwikkelen, in te zetten en in te passen in hun eigen persoonlijke stijl en methodische strategie. Belangrijke rollen die de deelnemers vervullen zijn die van procesontwerper en regisseur van de veranderingstrajecten. Ten slotte beschikken de deelnemers over het bewustzijn en de competenties om in uiteenlopende situaties zichzelf als instrument te kunnen hanteren en hebben zij geleerd te leren. Ze zijn *reflective practioner* geworden; authentieke adviseurs die actief richting geven aan hun eigen verdergaande professionalisering.

CMC erkenning van In de Wind door de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs, Ooa

De Ooa (de beroepsvereniging) is begonnen met een nieuw stelsel van erkenning van beroepsopleidingen. In de Wind is de eerste opleiding die deze erkenningsprocedure doorlopen heeft en in 2009 het CMC certificaat gekregen heeft.

Het juryrapport:

“... De commissie heeft geconcludeerd dat de opleiding In de Wind van Sioo ruim voldoet aan de door de Ooa gestelde eisen en dat deelnemers die de opleiding gevolgd hebben aan de kwalificaties voor het CMC-schap voldoen. In de Wind is een volwaardige beroepsopleiding, waarin verschillende vormen van leren in samenhang worden aangeboden. Uniek in deze opleiding is de nadruk die gelegd wordt op ondernemerschap. De werkstukken van de deelnemers gaven een goed beeld van de resultaten die met de leergang bereikt worden. De commissie was zeer enthousiast over deze opleiding. De aandacht voor het leren, zowel individueel als in de groep, de veelzijdige manier waarop zowel de inhoud als de methoden van het vak in het programma hun plaats krijgen, wordt helder en consistent zichtbaar gemaakt. Het is een dynamisch geheel. Het basisprogramma is ieder jaar hetzelfde, maar er is alle ruimte voor nieuwe ontwikkelingen. Het bestuur van de orde heeft besloten de Sioo leergang In de Wind, Invloedrijk handelen in adviesprocessen, te erkennen als beroepsopleiding voor organisatieadviseurs, die tevens vrijstelt van de Ooa-procedures voor het verkrijgen van het CMC certificaat...”

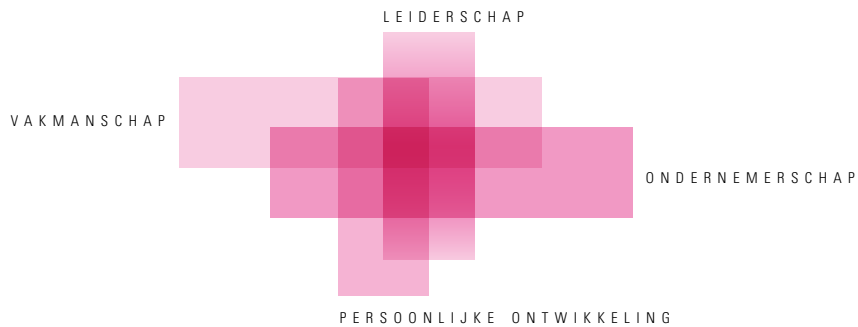
CMC staat voor Certified Management Consultant, een internationale titel. De erkenning van In de Wind door de Ooa betekent dat de In de Wind-gecertificeerden recht hebben op het CMC-predikaat. Om deze titel te verkrijgen is het noodzakelijk lid te worden van de Ooa (aanmelding via www.ooa.nl). De normale procedure om het CMC predikaat te verkrijgen bestaat uit een toetsingsprocedure op basis van geleverde stukken, een assessment en een gesprek. Gecertificeerden van In de Wind hoeven deze procedure niet te doorlopen. Zij betalen ook geen inschrijfgeld om Ordelid te worden en krijgen één kwartaal, oftewel 25%, korting op de contributie in het eerste jaar.

2

In de Wind nader beschouwd

Vertrekpunten

In de Wind is opgebouwd rondom de ontwikkeling van vier competentiegebieden: vakmanschap, ondernemerschap, leiderschap en persoonlijke ontwikkeling.



U kunt de vier competentiegebieden vergelijken met een weefwerk van draden, soms meer, soms minder hecht vervlochten. In de kern van uw adviespraktijk is het weefwerk dicht geweven. In de opleiding haalt u de draden af en toe uit elkaar om eens heel nauwgezet te kijken wat u nu precies te ontwikkelen heeft. Soms vergroot u uit, soms neemt u twee draden bij elkaar, soms drie of alle vier.

Vakmanschap In de organisatiekundige handboeken komen ze nog voor: harkjes die aangeven hoe een organisatie gestructureerd is. Soms ingebed in teksten als 'het bedrijf als open systeem', maar altijd gevolgd door hoofdstukken over een aantal functionele domeinen uit de bedrijfskunde. Het is zonder meer zinvolle en noodzakelijke bagage voor organisatieadviseurs - de meeste adviseurs hebben hun wortels in een van de bedrijfskundige domeinen -, maar de harkjes en de overzichtelijke bedrijfskundige domeinen gaan voorbij aan de ambiguïteit van organisaties. Wat zijn de doelen van de organisatie eigenlijk en denkt iedereen er zo over? Wat is het verschil tussen het formele harkje en de mensen op leidinggevende posities en de informele structuur en de irrationaliteit in de besluitvormingsprocessen. Het is een feit dat de verschillende bedrijfskundige domeinen misschien te onderscheiden zijn, maar niet te scheiden, dat processen door afdelingen heen lopen. En misschien is nog wel het belangrijkste dat problemen of vraagstukken eigenlijk niet bestaan, maar (mentaal) geconstrueerd worden door de mensen in de organisatie zelf en dat deze vraagstukken hun functie hebben.

☺ Ik werk samen met de opdrachtgever en zijn

“An organization is a collection of choices looking for problems, issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired, solutions looking for issues to which they might be the answer, and decisionmakers looking for work.” (Weick)

Veel adviseurs worden vroeg of laat geconfronteerd met het feit dat ze aan hen gestelde vragen niet meer binnen de grenzen van hun expertisedomein kunnen oplossen, ook al betrekken zij een collega met een aanvullende expertise erbij. Ze lopen vast binnen de door hen zelf of door de organisatie gedefinieerde systeemgrenzen of randvoorwaarden. Ze hebben te maken met managers die, al dan niet tegen beter weten in, de complexiteit en de dynamiek van de organisatie proberen te reduceren door middel van een uitgelijnd veranderingsplan. Ze concluderen dat de zorgvuldig uitgedachte veranderingsstrategie of het goed doordachte interventieplan toch niet het beoogde effect heeft, omdat sinds de start van het traject de organisatie op een ander vlak in beweging is gekomen. Ze hebben behoefte aan nieuwe en andere professionele competenties die hen behulpzaam zijn bij het in bewerking nemen van complexere vraagstukken in dynamische omgevingen.

In In de Wind zet u daarom de organisatie als werksysteem centraal en onderzoekt u hoe u als adviseur daarin kunt diagnosticeren, veranderen en interveniëren. Niet als deskundige buitenstaander, maar als handelend actor in het systeem; voortdurend methodisch redenerend en professioneel reflecterend. Daarbij staat steeds de wisselwerking tussen de invloed van uw aanpak op het werksysteem en de invloed van het werksysteem op uw aanpak centraal.

Ondernemerschap Bij *ondernemerschap* gaat het om de adviseur als ontdekkingsreiziger en entrepreneur. De ondernemende professional die pro-actief handelt, die durf heeft en erop uit trekt. De term *ondernemend* wordt gebruikt in de zin van relaties aangaan op andere niveaus, met andersdenkenden of met anderswerkenden. Het gaat om het onderhoud en de uitbreiding van uw netwerk. Om het ontwikkelen van gevoeligheid voor toekomstige commerciële thema's en mogelijkheden. Om het ontwikkelen van een visie met betrekking tot deze commerciële thema's en mogelijkheden. En vooral om het omzetten daarvan naar adviesaanpakken en -diensten. Daarmee werkt u aan uw eigen positionering en profilering, levert u een concrete bijdrage aan de businessontwikkeling van uw bureau of organisatie en aan de innovatie van uw eigen dienstverlening. Die innovatie is overigens geen eenmalig traject; u ontdekt gaandeweg hoe u als organisatieprofessional uw eigen dienstverlening bij voortduring kunt blijven vernieuwen.

Leiderschap Binnen het thema ‘leiderschap’ onderscheidt In de Wind drie aspecten:

Leiderschap en het vraagstuk: Hier gaat u in op het voeren van regie, het boven de partijen en materie staan, het doorgaand kunnen onderzoeken en beslisbaar maken van verschillen, het spel, de spelmomenten, het kunnen doorzien van de communicatie over en weer tussen belangrijke actoren, het vooruit kunnen blijven kijken en het op het juiste moment interveniëren.

Leiderschap en anderen: Hier staat centraal uw besluitvaardigheid en het groepsgericht leiding kunnen geven, het kunnen coachen van collega’s en klanten en het kunnen vormgeven en leiden van veranderorganisaties.

Leiderschap en uzelf: Binnen dit aspect zijn thema’s van belang als het innemen van uw plek, het uzelf positioneren, het uzelf neer kunnen zetten en er zijn, het overtuigend presenteren en het met impact in een team kunnen opereren.

Persoonlijke ontwikkeling Uw persoonlijke ontwikkeling is niet te scheiden van de andere drie competentiegebieden, maar wel duidelijk te onderscheiden. Het gaat binnen dit thema om het ontwikkelen van competenties als bewustwording en reflectie. Om het verder leren kijken dan uw standaard aanpakken. Om het onderkennen van uw niet-bevraagde verwachtingen en het boven tafel krijgen van uw niet-geëxpliciteerde opvattingen. Het gaat om leren te leren en het geven van sturing aan uw eigen professionele ontwikkeling, uzelf als instrument zien en dit als zodanig hanteren, uzelf zien als lerend systeem en als uniek, zelfverantwoordelijk en zelfbepalend mens.

U werkt het thema *persoonlijke ontwikkeling* uit aan de hand van aspecten waar u mee te maken krijgt in In de Wind-situaties. Deze zijn voor iedereen verschillend, maar aspecten als macht, invloed, autoriteit, authenticiteit, impact, inspiratie, energie, contact maken en uw eigen emotionele huishouding zijn ongetwijfeld voor u herkenbaar.

Streefbeeld

Voor In de Wind is een streefbeeld opgesteld. Dit streefbeeld beschrijft een ideaaltypische adviseur. Het gaat hier niet om de eindtermen van het leertraject. Het leertraject is de motor achter uw ontwikkeling naar dit streefbeeld. Het streefbeeld is richtinggevend en biedt ijkpunten voor uw eigen ontwikkeling. Daarvoor bewerkt u op uw beurt het streefbeeld tot het door u gewenste profiel.

Het streefbeeld van In de Wind

U bent een overtuigende en invloedrijke, in teamverband werkende adviseur die in complexe situaties op managementniveau effectief kan adviseren. Het gaat daarbij steeds om niet-routine-matige vraagstukken waarvoor ‘gestandaardiseerde’ aanpakken en ‘planned change’-trajecten tekortschieten. Hierbij maakt u gebruik (toepassend en aanpassend) van een breed scala aan

bestaande theorieën, instrumenten, modellen en concepten die u op professionele wijze in het veranderkundige proces inzet. U bent dus ook in staat om zelf theorieën, instrumenten, modellen en concepten te ontwikkelen, in te zetten en in te passen in uw eigen persoonlijke stijl en methodische strategie. Belangrijke rollen die u vervult zijn die van procesontwerper en regisseur van veranderingstrajecten. Ten slotte beschikt u over het bewustzijn en de competenties om in uiteenlopende situaties uzelf als instrument te kunnen hanteren en hebt u geleerd te leren. U bent een authentieke adviseur en u geeft actief richting aan uw eigen verdergaande professionalisering.

Uitgewerkt naar de vier pijlers van het programma ziet het streefbeeld er als volgt uit:

Vakmanschap

- U diagnosticeert vraagstukken van de klant in samenwerking en wisselwerking met het klantsysteem en gebruikmakend van organisatiekundige en veranderkundige kennis en inzichten op een dusdanige wijze dat de bij het vraagstuk betrokken partijen hun zienswijzen, belangen en verwachtingen kenbaar kunnen maken.
- Daarbij laat u zien dat u in staat bent om verbindingen te leggen tussen vraagstukken in één van de bedrijfsprocessen en relevante overige bedrijfsprocessen. U kunt vraagstukken bezien in hun onderlinge samenhang, in relatie tot omgevingsfactoren, de historie en de verbondenheid tussen wat en wie. De samenhang tussen deze factoren kunt u als geheel in bewerking nemen.
- U laat zien dat u beschikt over een adequate zoekstrategie en onderzoeksmethode om uzelf snel in te werken in nieuwe bedrijfstakken en vraagstukken. Hierbij overschrijdt u kritisch de buiten- en binnengrenzen van processen en van de organisatie en hanteert u het analytisch en diagnostisch proces als creatief en ruimtescheppend.
- U kunt aantoonbaar veranderingsprocessen ontwerpen en regisseren. Daarbij mobiliseert u betrokkenen. U inspireert hen tot eigen activiteiten bij zowel het inzichtelijk maken van het oorspronkelijke vraagstuk als bij het genereren en realiseren van nieuwe handelingsopties en concepten. Zo blijven zij zich als eigenaar van het vraagstuk beschouwen en wordt hun probleemoplossend vermogen vergroot.
- U bent in staat om - tijdens het adviesproces - interpretaties over het ontstaan van het vraagstuk voor te leggen aan relevante partijen, met behulp van verschillende interventietechnieken. U kunt hypothesen aanbieden ten aanzien van oplossingen, oplossingsrichtingen en oplossingsstrategieën. U expliciteert optredende dilemma's en onderzoekt deze actief op onderliggende aannames en vooronderstellingen.

Ondernemerschap

- U bent in staat om creatief en innovatief om te gaan met bestaande theorieën, instrumenten, modellen en concepten en om hieruit uw eigen benaderingen, instrumentarium en repertoire te ontwikkelen.
- U hebt uw marktkennis ontwikkeld en beschikt over een gevoeligheid voor toekomstige vakmatige thema's. U maakt hierin uw eigen keuzes en bent binnen dit gebied actief bezig met betekenisvolle kennis- en dienstontwikkeling.
- U bent voortdurend bezig om in uw omgeving te zoeken naar nieuwe mogelijkheden om toegevoegde waarde te leveren door middel van uw unieke kennis en kunde als vooraanstaand adviseur. U volgt daarin uw eigen koers en treedt buiten gebaande paden.
- U onderhoudt uw bestaande netwerk en bent in staat nieuwe relaties aan te gaan met andere cliënten, met andere niveaus en met andersdenkenden en anderswerkenden, waardoor uw netwerk zich uitbreidt en in beweging is.

Leiderschap

- U bent in staat uzelf overtuigend te positioneren, zowel in uw eigen organisatie als in het cliëntensysteem. U verkrijgt door uw optreden het vertrouwen en de acceptatie van het managementteam van de organisatie zonder dat er vereenzelviging optreedt met de vraag of met een van de partijen. U blijft in staat de meervoudige contexten te managen en de daaruit voortkomende verschillen beslisbaar te maken.
- U bent in staat regie te voeren over een veranderingsproces en beschikt over de professionele competenties om een veranderorganisatie vorm te geven en te leiden. U laat daarbij zien dat u kunt omgaan met onduidelijke en ongestructureerde situaties, onzekerheid en weerstand.
- Uw optreden als regisseur van veranderingsprocessen is gezichtsbepalend. U doorziet het spel, de kritische spelmomenten, de interactie tussen belangrijke actoren. U bent in staat om in die dynamiek voortdurend vooruit te blijven kijken en u kiest het juiste moment om te interveniëren.
- U reflecteert op uw eigen handelen. Professionele, ethische en integriteitsoverwegingen zijn bij deze reflecties expliciet betrokken. U blijft de manager van uw eigen leerproces in complexe situaties, zodat u tot diepgaande persoonlijke veranderingen komt: het stretchen van uw overtuigingsstructuur.
- Mede op basis van uw eigen doorleefde ervaring met veranderingsprocessen bent u in staat om anderen - waaronder teamleden en collega's - op een inspirerende en effectieve manier te coachen.

Veranderen

als een gezamenlijke
ontdekkingstocht

Karolin Kruiskamp

Guido von Grumbkow

Luuk Aarts



Na In de Wind heb je zeker een jaar nodig om te reflecteren en te experimenteren met wat is geleerd. Daar zijn Karolin Kruiskamp, Luuk Aarts en Guido von Grumbkow het roerend over eens. Alle drie beleefden ze In de Wind als intensief, maar ook verkwikkend. “Als adviseur zeg ik nu gemakkelijker tegen mijn opdrachtgever: laten we er samen over nadenken.”

Toen Guido von Grumbkow, organisatieadviseur bij WagenaarHoes, zich inschreef voor In de Wind, was hij toe aan een versnelling in zijn carrière. “Ik werkte hier drie jaar en had van mijn senior collega’s ontzettend veel geleerd. Maar het tempo was eruit. Ik zocht naar een opleiding met impact. In de Wind sprak me aan, omdat je gedurende lange tijd en herhaaldelijk bezig bent met persoonlijke, commerciële en methodologische ontwikkeling.”

➤ Ook Luuk Aarts, senior-manager bij de adviestak van KPMG en gespecialiseerd in de publieke sector, zocht naar een acceleratie. “De metafoor van een kapitein op een schip sprak mij als zeiler al erg aan. Mijn doel was inderdaad om de sprong te maken van kapitein op een schip naar aanvoerder van een flottielje. En ik wist: nu is het moment om daarin te investeren.”



Karolin Kruiskamp



Luuk Aarts



Guido von Grumbkow

Waardevol instrument

Karolin Kruiskamp heeft sinds 2008 haar eigen bedrijf. Het model dat zij gebruikt om verandertrajecten te begeleiden, het Atelier-model, ontwikkelde Karolin tijdens In de Wind. “Tegen het einde van de opleiding kwam het vraagstuk ter sprake: waarom doe je de dingen zoals je ze doet? Ik ben iemand die erg vaart op gevoel en emotie, maar ik kwam erachter dat ik nooit iets zómaar doe. Dat ging ik verder uitwerken en zo kwam ik tot het Atelier-model.

Het model gaat ervan uit dat je bij de start van een veranderproces wel kaders neerzet, maar samen met de opdrachtgever en zijn medewerkers werkt aan oplossingen voor de toekomst. Dat beeld ontstaat tijdens het veranderproces.”

➤ Ook Guido von Grumbkow hield aan de opleiding een waardevol instrument over.

“Mijn technische vraagstelling was: hoe zet je een samenwerking tussen organisaties op touw? Gedurende het jaar werd ik wat cynisch en voegde ik toe ‘zonder de maatschappelijke meerwaarde uit het oog te verliezen’. Want ik merkte dat dat vaak gebeurde tijdens zo’n samenwerkingstraject. Tijdens de opleiding heb ik een serie van tien interventies ontwikkeld om te kunnen zorgen dat die maatschappelijke meerwaarde overeind blijft.”

Er is meer ruimte

om op zoek te gaan naar

de vraag achter de vraag

Gezamenlijke ontdekkingstocht

Voor Luuk Aarts was, naast de methodologische pijler, vooral de persoonlijke ontwikkeling een belangrijke reden om aan In de Wind deel te nemen. Logisch: “Als adviseur zet je jezelf in. Het is mensenwerk.” Guido ervoer die nadruk op persoonlijke ontwikkeling als heftig, maar het gaf hem ook veel energie. Het leverde hem bovendien een ander soort leiderschap op. “Ik ben nu minder bezig om mijzelf te positioneren, waardoor ik meer aandacht heb voor wat nodig is in de organisatie waar ik aan de slag ben.”

➤ Alle drie leerden ze de idee los te laten dat ze van tevoren een oplossing paraat moeten hebben. “Ik had altijd een vrij stevige mening en liet weinig ruimte voor anderen”, vertelt Guido. “Nu heb ik geleerd te luisteren en zeg gemakkelijker: ‘ik weet het nog niet precies, laten we er samen over nadenken.’ De opdrachtgever wordt dan eigenlijk uitgenodigd zelf ook te reflecteren. En dat levert soms zelfs een totaal nieuwe vraag op. De methodologische kant van In de Wind heeft me daar erg bij geholpen.”

- “Vooral tijdens de seminars in IJmuiden beleefde ik veel Sioo momenten”, zegt Karolin Kruiskamp. “Ik vond het prettig dat ik de geleerde methodes ook direct in praktijk kon brengen. Een keer gebeurde dat zelfs nog tijdens het seminar, toen ik tijdens de lunch een opdrachtgever aan de lijn had. Met in mijn achterhoofd de methode die was besproken, liet ik hem zijn verhaal vertellen en stelde vervolgens in één keer de juiste vraag. Dat ik me nu veel meer beschouwend opstel is een van de verdiensten van In de Wind.”
- Ook dat zijn interventiemomenten, meent Luuk Aarts: niet per se iets zeggen, maar stiltes laten vallen of vragen stellen. “Een opdracht is voor mij nu veel meer een gezamenlijke ontdekkingsstocht. Ik wil altijd graag controle hebben, maar durf die nu ook los te laten. Daardoor bereik ik meer: ik luister beter, er ontstaat dialoog en er is meer ruimte om op zoek te gaan naar de vraag achter de vraag en naar alternatieve, meer effectieve oplossingen.” En dat geeft je stevigheid als adviseur, menen alle drie de oud-deelnemers.

Aan de slag

Luuks groepsgenoten speelden een belangrijke rol in het leerproces, op velerlei gebied. “Zo behandelden wij eens wat brainstormtechnieken. Ik wilde eerst de technieken gaan bestuderen, maar een groepsgenoot zei: ‘welnee, kost veel te veel tijd, we pikken er een uit en gaan aan de slag.’ Zo kan het inderdaad ook: erin stappen en gewoon gaan doen. Een mooie ervaring. Tijd is een belangrijke factor in mijn werk als adviseur. Met creatieve, nieuwe methoden aan de slag gaan ook.”

- En toen de opleiding was afgerond, bleek ook het netwerk van In de Wind-deelnemers een prettige bijkomstigheid.

Karolin: “In mijn eentje kan ik de opdrachten niet meer aan.

Ik huur nu een oud-studiegenoot in om te helpen bij de uitvoering van opdrachten. Voordeel is dat je iedereen in de groep goed hebt leren kennen en weet hoe ze professioneel werken. Ik wist dus precies wie ik moest bellen.”

- Uiteindelijk was het de samenhang van persoonlijke, business-, ondernemerschaps- en methodologische ontwikkeling die de deelnemers van In de Wind verder bracht. Een intensieve combinatie die veel stof tot nadenken gaf. “Ik kan hier zeker een jaar op teren”, zegt Guido, die ten tijde van dit gesprek vlak voor zijn slotseminar zit. “Het komende jaar ga ik eerst maar eens reflecteren en experimenteren met wat ik hier heb aangereikt gekregen.”

Een opdracht is voor mij nu veel meer een gezamenlijke ontdekkingsstocht

Persoonlijke Ontwikkeling

- U hebt uw bewustzijn en reflecterend vermogen vergroot. U kunt verder kijken dan uw standaard aanpakken. U kunt uw niet-bevraagde verwachtingen onderkennen en uw niet-geëxpliciteerde opvattingen en verborgen bestuurders boven tafel krijgen. U bent in staat om dit proces in de context van uw opdrachten bij uzelf én bij anderen op gang te brengen en te blijven stimuleren.
- U bent zich bewust van verschillende leerstijlen en -voorkeuren. U hebt over uzelf geleerd hoe u leert. U geeft actief richting en sturing aan uw eigen verdergaande ontwikkeling als professional.
- U bent zich bewust van het feit dat u als adviseur uzelf overal mee naar toeneemt. U bent in staat om uzelf in uiteenlopende situaties als instrument te hanteren. U hebt stappen gezet binnen een aantal belangrijke thema's die aan de orde zijn:
 - ▶ uw eigen inspiratie, energie, authenticiteit en impact,
 - ▶ uw omgang met conflicten, macht, invloed en autoriteit,
 - ▶ uw manier van contact maken, met uzelf en anderen,
 - ▶ uw emotionele huishouding, zoals uw omgang met stress, uw balans tussen werk en privé-leven.

3

Programmaopbouw

Centraal in In de Wind staat de ondernemende professional die, in interactie met zijn klanten, in staat is om nieuwe proposities te ontwikkelen. Hieromheen is het programma opgebouwd uit drie programmatische lijnen.

U werkt op de zogenoemde **Aan het roer-dagen** vooral aan de ontwikkeling van uw ondernemerschap en de innovatie van uw dienstverlening, gekoppeld aan uw vakmanschap. U werkt tijdens deze dagen in een kleine groep aan uw eigen businessontwikkeling, de ontwikkeling van een geheel eigen aanpak of dienst.

U dient hiervoor te beschikken over, onder andere, nieuwe input. Deze nieuwe input wordt geleverd door de tweede programmatische lijn: de **Zeevaartscholen**.

Deze seminars verschillen onderling van aard. In sommige seminars staat theoretische verdieping en verrijking op de voorgrond en doet u dus een groot beroep op uw conceptuele en analytische vermogens. In een ander seminar staat professioneel handelen centraal en gaat het om uw reflexiviteit en uw leren en handelen in het hier en nu. Hier ligt de nadruk op de ontwikkeling van vakmanschap en leiderschap.

De derde lijn bestaat uit een viertal **Kajuitworkshops**, waarin u in een intensief en intiem programma werkt aan de ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten. In de workshops staat vooral uw eigen persoon en uw eigen handelen centraal. Ook werkt u aan de ontwikkeling van vaardigheden.

Zowel in de **Zeevaartscholen** als in de **Kajuitworkshops** werkt u aan het hanteren en in bewerking nemen van verschillende soorten vraagstukken van organisaties en uw methodisch handelen als adviseur.

In de Wind begint met een startseminar (**Optuigen en wegzeilen**). Daarin werkt u aan een uitgangspositie en het creëren van condities voor het traject als geheel. Het slotseminar (**Binnenvaren**), waarin de opbrengst van het programma als geheel zichtbaar wordt gemaakt, sluit het traject af.

De hiernavolgende pagina's gaan dieper in op de verschillende onderdelen van het programma in, dat er in een schema als volgt uitziet:

☾ Ik heb tien interventies ontwikkeld om te zorgen dat de

Startseminar

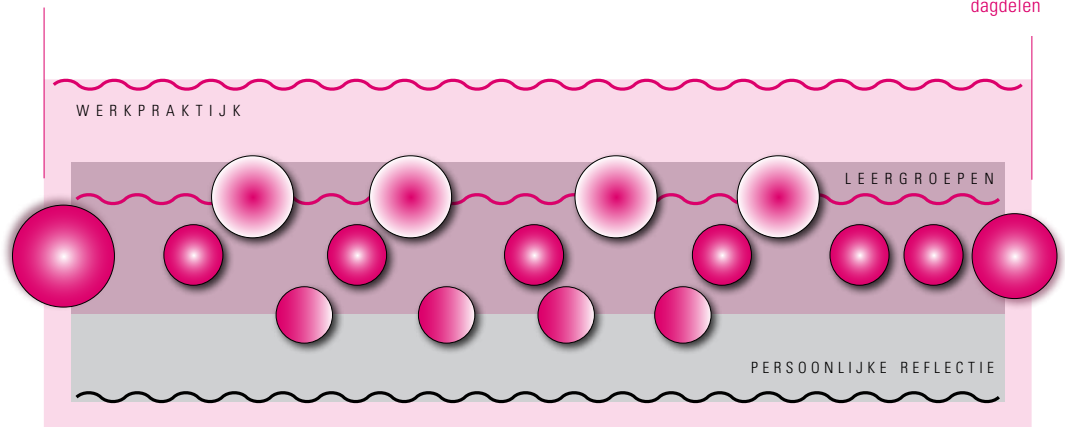
Optuigen en wegzeilen

8 aaneengesloten dagdelen

Slotseminar

Binnenvaren

5 aaneengesloten
dagdelen



-  **Aan het roer-dag** met Kraaiennestavond totaal 3 dagdelen
-  **Zeevaartschool** 5 aaneengesloten dagdelen
-  **Kajuitworkshop** 3 aaneengesloten dagdelen

* Deelnemers die niet de Basisopleiding voor Organisatieprofessionals afgerond hebben, volgen na het startseminar een extra seminar 'Methodisch redeneren'.

Intake

Na uw aanmelding ontvangt u een uitnodiging voor een intakegesprek. In dit gesprek gaat de leermanager van Sioo met u na of deelname aan In de Wind voldoende rendement oplevert voor u en uw organisatie. Na het intakegesprek en de definitieve toelating start u met de voorbereidende werkzaamheden*.

Focus op uw leerproces

Tijdens het programma bent u zelf eigenaar van uw professionele ontwikkeling en geeft u hier zelf sturing aan. Het helder op uw netvlies hebben en houden van actuele leerdoelen helpt bij het sturing geven aan uw leerproces. Na het startseminar begint u met het maken van uw 'reisverslag'. Dit is een doorlopend verslag waarin u uw leerproces transparant maakt, voor uzelf, uw collega-deelnemers en de programmastaf*.

* Een programmastaf, bestaande uit de programmamanager van Sioo, de leermanager en de docenten, begeleidt het programma.

U houdt focus door een 'persoonlijke project' te definiëren en dit regelmatig te actualiseren. Hierbij gaat het om de essentie van uw leerdoelen, uw allerbelangrijkste gewenste ontwikkeling.

maatschappelijke meerwaarde bij samenwerking overeind blijft »

Op gezette tijden voert u voortgangsgesprekken met uw leermanager. Daarin krijgt u op basis van uw 'reisverslag' en observaties over uw voortgang:

- feedback en advies over de vertaling van opgedane kennis en ervaring naar experimenten in de praktijk,
- feedback en advies over de effectiviteit van uw gedrag en positionering als adviseur en
- zonodig adviezen en suggesties voor het vervolg van het programma en deelname in de groep.

Leergroepen

Leergroepen zijn groepen van vijf tot zes deelnemers die als supportsysteem met elkaar functioneren in het verwerken en toepassen van de input uit het programma in de praktijk. Het 'reisverslag' is daarbij een belangrijk hulpmiddel. De leergroepen plannen zelf hun bijeenkomsten en kiezen per bijeenkomst een passende werkwijze, dat kan zowel intervisie, casusbespreking of gesprek zijn. De leermanager ondersteunt deze leergroepen bij het effectief maken van hun werk- en leerproces.

Startseminar: Optuigen en wegzeilen (acht dagdelen)

In het startseminar staan kennismaking, het programma en de werkwijze tijdens het programma centraal. Speciale aandacht besteedt u aan het thema 'leren'. Hoe leren professionals eigenlijk? Leren ze allemaal op dezelfde manier? Hoe kunt u met elkaar een lerend supportsysteem opbouwen waarin ieders individuele leerdoelen de ruimte krijgen binnen een collectief contract?

U krijgt een introductie op de vier pijlers van het programma. U verkent de ontwikkelingen in de maatschappij en in organisaties en de actuele vraagstukken die managers bezighouden. De uitkomsten hiervan koppelt u aan ontwikkelingen in het denken over veranderingsprocessen en de toekomst van het vak.

Ondernemerschap in het kader van kennis- en dienstontwikkeling betekent innovatief werken en zelf verantwoordelijkheid nemen. U werkt in het startseminar toe naar een indeling in groepen die tijdens de *Aan het roer-dagen* aan de slag gaan met een gemeenschappelijke fascinatie als verbindende factor tussen de individuele vraagstukken.

Het thema persoonlijke ontwikkeling start met een opdracht gebaseerd op uw persoonlijke, professionele biografie waarin thema's benoemd worden op het snijvlak van vakmanschap, ondernemerschap, leiderschap en persoonlijke ontwikkeling. Gezamenlijk programmeert u de *Kajuitworkshops*, aansluitend bij de persoonlijke ontwikkelwensen die uit de groep naar voren komen.

De Aan het roer-dagen (18 dagdelen)

De *Aan het roer-dagen* worden voorafgegaan door een zogenaamde *Kraaiennestavond*. Doel van deze avonden is het bekijken van de wereld en het vak vanuit een ander perspectief: 'het kraaiennest'.

Tijdens deze *Kraaiennestavonden* zijn gasten aanwezig die samen met u een thema of vraagstuk behandelen. De ene keer is het onderwerp van gesprek een theorie of publicatie die de moeite van nauwkeurige bestudering en bespreking waard is. De andere keer zoekt u de randen van het adviesvak op: van hersenkrakende filosofische debatten tot ideeën van actuele management- en adviesgoeroes. Daarnaast kunnen de bijeenkomsten u inspireren om tot verder onderzoek over te gaan. Uiteraard zijn er verbindingen te leggen met thema's uit de seminars of de workshops en het werken aan de businessontwikkelingsvraagstukken.

In het totale programma is ongeveer 100 uur beschikbaar voor businessontwikkeling: 48 tijdens de *Aan het roer-dagen*, de overige uren daarbuiten.

In de daaropvolgende *Aan het roer-dag* werkt u in een groep van vier of vijf deelnemers door middel van actieonderzoek aan kennisontwikkeling, dienstontwikkeling en businessproposities.

Tijdens de *Aan het roer-dagen* werkt u zowel aan de ontwikkeling van uw vernieuwende propositie als aan uw vermogen tot het steeds opnieuw innoveren van uw dienstverlening. Het resultaat is een voor u en uw organisatie relevante, nieuwe aanpak of een benaderingswijze voor vraagstukken waarmee u regelmatig geconfronteerd wordt en waarmee u zich binnen en buiten uw bureau kunt profileren.

Wat zijn businessontwikkelingsvraagstukken?

Businessontwikkeling is werken aan de innovatie van uw persoonlijke dienstverlening. Zorgen dat u voorbereid bent op de, voor u inspirerende, vraagstukken van morgen bij de klanten die u graag wilt hebben.

Voorbeelden van businessontwikkelingsvraagstukken:

“Ik zie veel snel gegroeide organisaties. Daar verandert nogal wat. Vroeger namen ze als vrienden met elkaar besluiten, nu komen ze daar niet meer uit en is besluitvorming een traag en stroperig proces geworden. Een rituele dans van het voor je uit schuiven van besluiten of van het nemen van non-besluiten. Ik wil dat graag veranderen in een echte besluitvormingsdans. Daarom wil ik mijn passie dansen verbinden met besluitvorming.”

“Ik zie dat veel managers niet echt ‘leiding geven’ aan de informatievoorziening in hun bedrijf. Iedereen doet maar wat met eigen Excel- en Access-bestanden. Ik merk dat het me ook niet lukt om daar verandering in aan te brengen als ik trajecten zeer participatief insteek, de architectuur visualiseer en met iedereen communiceer over de uitgangspunten en ontwerpregels. Ik wil dan

ook een nieuwe methodologie ontwikkelen op basis waarvan ik klanten een concreet aanbod kan doen. Mijn doel is om hiervoor volgend jaar een nieuwe BV aan het werk te hebben.”

“In grote administratieve omgevingen staat het vaak bol van de werkprocessen. Een deel daarvan is beschreven, vaak alleen maar als verantwoording aan externe toezichthouders, maar veel meer processen draaien op de mondelinge overlevering van kennis van de ene generatie werknemers op de volgende. Ontstaan er ergens problemen, dan zit er altijd wel ergens een spin in het web die de boel weer draaiend krijgt. Als er in dit soort organisaties aan procesoptimalisatie gedaan wordt, dan is dat meestal vrij expertmatig. Ik zie veel nadelen in zo’n aanpak. Ik zou iets willen ontwikkelen waardoor er in die organisaties een klimaat tot stand komt voor continue verbetering, zodat er meer over processen heen samengewerkt wordt en de processen in samenwerking beheerd en verbeterd kunnen worden.”

Twee adviseurs begeleiden de *Aan het roer-dagen*. Zij helpen u bij het afbakenen van het vraagstuk, het doen van onderzoek en het ontwikkelproces. Daar waar nodig worden korte plenaire inleidingen of workshops verzorgd die het proces dat u doormaakt ondersteunen. Iedere deelnemer heeft zijn eigen vraag. U vormt daarom teams van deelnemers met gelijksoortige of aangrenzende vraagstukken, zodat u zinvol kunt samenwerken aan een gezamenlijke kernvraag met daarin eigen aandachtsgebieden.

U werkt aan een combinatie van theoretische en conceptuele uitdieping van onderzoeksvragen rondom een vraagstuk. Dit gebeurt door middel van literatuurstudie, interviews, eigen onderzoek, maar ook door het uitproberen van uw eigen aanpakken en concepten. De voorkeur gaat uit naar iteratief denken en doen. Dit betekent dat u toegang heeft tot klanten - huidige of vroegere - of andere relevante plekken waar u kunt experimenteren. Ook contact met klanten van andere deelnemers behoort tot de mogelijkheden. Uiteindelijk gaat het om het bieden van passende proposities aan klanten.

De *Aan het roer-dagen* vinden plaats in een conferentieoord en zijn dus niet bedoeld voor afspraken buiten de deur. Dit soort afspraken plant u in tussen de seminars.

De Zeevaartscholen (20 dagdelen)

De *Zeevaartscholen* bestaan uit een reeks van vier seminars, elk van vijf dagdelen. Kenmerkend voor alle seminars is dat u theoretische en praktische inzichten koppelt aan uw eigen casuïstiek. Relevante cases uit de eigen beroepspraktijk, waarin de competenties vakmanschap, ondernemerschap, leiderschap en persoonlijke ontwikkeling centraal staan, vormen de verbinding tussen de praktijk als leerschool en het programma. U gaat in uw werkpraktijk aan de slag met

inzichten en, tijdens de seminars en workshops ontwikkelde, handelingsopties die de invloed van uw rol en het effect van uw gedrag verhelderen. U onderzoekt de effecten van het toepassen en brengt uw bevindingen vervolgens in in de casuïstiek.

De nadruk in de seminars ligt op theoretische verdieping en verrijking. Tijdens elk *Zeevaarschool-seminar* krijgt u van docenten en leermanager theorieën, modellen en concepten die uw eigen ervaringen inzichtelijk helpen maken en die dienen als vertaling van de theorie naar de praktijk. Methodisch handelen vormt daarmee de rode draad door alle zeevaarscholen.

In elk van deze seminars werkt u expliciet aan het vinden en bespreken van verbindingen en rode draden in de theorieën die aan de orde komen. Zo benut u ook opvattingen, reflecties en associaties van andere groepsleden in de verwerking ervan.

Elk seminar vraagt ongeveer 24 uur voor- en nawerk.

Seminar 1: Invloedrijk handelen

Op dit moment zijn er vier generaties veranderkundige methodieken te onderscheiden. In de eerste generatie methodieken werken deskundigen aan geïsoleerde problemen. In de tweede generatie betrekken ze iedereen bij de oplossing van een probleem. In de derde generatie richten deskundigen zich op systeembrede oplossingen. De vierde generatie betreft zoveel mogelijk mensen bij systeembrede oplossingen. In plaats van een klein groepje managers en deskundigen dat de organisatie voor velen verandert, veranderen velen de organisatie voor velen. In dit seminar verkent u de paradigma's onder de verschillende generaties veranderstrategieën en hun mogelijkheden en beperkingen. Beperkingen in de huidige generatie veranderstrategieën zijn vooral te vinden in het ontbreken van de aandacht voor macht. Als adviseur bent u een speler in het spel, een speler die invloed en macht kan hebben. Maar dan moet u het spel, de andere spelers en uw eigen mogelijkheden om het spel mede te bepalen wel kennen! Dit seminar focust op het ontwikkelen van handelingsstrategieën in het veranderingsproces.

Seminar 2: Organisaties als systemen

In dit seminar maakt u een begin met het anders kijken naar organisaties en organisatievraagstukken door u te verdiepen in de organisatie als werksysteem. U krijgt een aantal conceptuele kaders om werksystemen te begrijpen, te analyseren en te ontwerpen. U onderzoekt de verschillen in positioneel versus transactioneel organiseren en u verdiept zich in de theorieën van Beer, Wierdsma, Hoebeke en Checkland.

Inleidingen en toepassingsopdrachten op uw eigen casuïstiek wisselen elkaar af, opdat u deze pittige theorie in de vingers krijgt.

Seminar 3: Organisaties als configuraties

U kunt een organisatie zien als een gemeenschap van mensen. Verschillende configuraties van individuen met wisselende inclusies, zowel binnen als buiten een organisatie. Daar waar binnen een organisatie verschillende configuraties bestaan, zijn er verschillen in inzicht en is er concurrentie tussen opvattingen. Vraagstukken, de definitie daarvan en de mogelijke oplossingen worden door de verschillende configuraties verschillend waargenomen. Ze zijn in tijd dynamisch en veranderlijk, onder andere door de sociale interactie in de organisatie en de dynamiek die ontstaat als gevolg van interventies. Deze dynamiek kan echter onbedoeld zijn. Om te kunnen inspelen op de sociale dynamiek die in veranderingstrajecten ontstaat, is inzicht in de werkelijkheidsdefinities van betrokkenen nodig. Om te kunnen interveniëren in de sociale dynamiek is inzicht nodig in het verloop van de dynamiek en is het vermogen nodig om in het hier en nu invloedrijk te interveniëren.

Seminar 4: Interviëren in complexe processen

Een veranderingsproces is niet ‘just a process’, al was het maar omdat ‘tijdens de verbouwing de verkoop gewoon doorgaat’. Welke veranderingsstrategie u ook kiest, als er al iets te kiezen valt, een ‘blauwe planned change aanpak’ of een ‘witte flow aanpak’, de sociale dynamiek van de organisatie en organiseerprocessen gaat door en is in voortdurende wisselwerking met de veranderingsaanpak en de besturings- en beheersingsmogelijkheden. Dynamiek vraagt om regie, om het voortdurend situationeel bijstellen van de aanpak en om het ontwerpen van passende interventies.

In dit laatste seminar gaat u in een serie kleine stappen ook aan het werk om precies te kijken naar uw eigen casuïstiek: wat is nodig en hoe kunt u dat bereiken. U verlaat even het pad van groots en meeslepend en werkt klein en precies, waarmee u de regels van het vakmanschap van het adviesvak weer in ere herstelt.

De Kajuitworkshops (12 dagdelen)

Tijdens de *Kajuitworkshops* staan uw persoonlijke ontwikkelingsvraagstukken centraal, terwijl u tegelijkertijd kennismaakt met verschillende theoretische en methodische perspectieven om deze vraagstukken in bewerking te nemen. Een vraagstuk als ‘Omgaan met autoriteit’ zal er vanuit het perspectief van verschillende theorieën steeds anders uitzien. Een NLP-benadering biedt andere aanknopingspunten dan bijvoorbeeld een TA-aanpak of een benadering vanuit karakterstructuren. Een coachingsbijeenkomst levert andere resultaten op dan een serie clinics of lichaamsworkshops.

Wanneer u werkt aan thema’s op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, vraagt dat om rust en een vorm van intimiteit. Kijkend naar het streefprofiel en de daarin benoemde persoonlijke

ontwikkelingsthema's, zullen er grote verschillen bestaan tussen de deelnemers. Voor de een is werken aan de emotionele huishouding van zeer groot belang. Een ander heeft inmiddels hard gewerkt aan dit thema of is wellicht door schade en schande wijs geworden. Tijdens het startseminar programmeert u daarom met elkaar de *Kajuitworkshops*. Uit een aanbod van workshops kiest u die programma's die het beste aansluiten bij uw ontwikkelingsthema's. Rust en vastigheid krijgt u in de locatie, apart en op uzelf, in het werken in subgroepen en in een klein aantal vaste docenten die deze dagen begeleiden.

De vier *Kajuitworkshops* bestaan elk uit drie dagdelen en duren van 09.30 uur 's ochtends tot 21.00 uur 's avonds, onderbroken door een lunchpauze en een lichte avondmaaltijd. Met een docent werkt u intensief aan het thema van de workshop. Het overdragen van theorieën en concepten is tijdens deze workshops ondersteunend aan het oefenen, doen en ervaren in het hier en nu. Elke workshop vraagt ongeveer acht uur voor- en nawerk.

Slotseminar: Binnenvaren (5 dagdelen)

Het slotseminar vormt de afronding van al de programma-elementen, dat wil zeggen de *Aan het roer-dagen*, de *Zeevaartscholen* en de *Kajuitworkshops*. Tijdens het slotseminar vindt een eindbeoordeling plaats. Input voor deze beoordeling is de opbrengst van de uw businessontwikkeling en het bijbehorende materiaal. Daarnaast maakt u op basis van uw 'reisverslag' een persoonlijke, professionele plaatsbepaling, onder meer te beschouwen als uw eigen ondernemingsplan.

Zijn studiekosten fiscaal aftrekbaar?

In het belastingplan 2004 worden, ten opzichte van voorgaande jaren, de fiscale voordelen bij scholing beperkt. Vanaf januari 2004 zijn alleen de scholingskosten aftrekbaar. Omdat de mate en wijze van aftrek van opleidingskosten per beroepsgroep en soms zelfs per belastingregio kunnen verschillen, raden we u aan de aftrekbaarheid van studiekosten altijd met uw financieel adviseur of accountant door te nemen.

Particulieren kunnen bepaalde scholingsuitgaven (lesgeld, studieboeken) aftrekken als zij een opleiding volgen die ze nodig hebben voor hun huidige of toekomstige beroep. Voor het aftrekken van scholingsuitgaven geldt een drempel. Deze drempel is €500 per persoon en inkomenonafhankelijk. Het maximaal aftrekbare bedrag is €5.000. Niet-aftrekbare kosten zijn onder andere: reis- en verblijfkosten (ook niet voor excursies), kosten voor huisvesting, voedsel of (de inrichting van) werk- of studeerkamer.

Nota bene: Hoewel Sioo ernaar streeft om correcte informatie te verschaffen, kan zij niet garanderen dat de informatie juist is op het moment waarop deze ontvangen wordt of dat de informatie na verloop van tijd nog steeds juist is. Op grond van de informatie dienen derhalve geen acties te worden ondernomen zonder voorafgaand deskundig advies.

4

Na In de Wind

Sioo kent een stelsel tot het verlenen van master-graden dat uitdrukking geeft aan de waardering en de positie van de Sioo activiteiten, ook op internationaal niveau. Het diploma Master of Change Management wordt toegekend door een examencommissie; dit geschiedt op basis van erkenning van verworven competenties. Deze opzet maakt het mogelijk om via een combinatie van programma's de Sioo master-graad te verwerven. Wanneer u in aanmerking wilt komen voor deze master-graad, verkent Sioo samen met u welk leertraject het meest zinvol is. Over de criteria voor toekenning van de master-graad worden specifieke afspraken gemaakt.

Wanneer u het professionaliseringstraject In de Wind hebt voltooid, komt u in aanmerking voor deelname aan een afsluitend (master-)programma. De toelatingsprocedure bestaat uit een intake- en selectiegesprek op basis van een methodisch handboek, opgedane ervaringen, werkcontext en ambities. In dit gesprek wordt vastgesteld welk programma optimaal aansluit bij uw ervaring, vraagstukken en ambities.

Er zijn drie mastertrajecten die voortbouwen op de professionaliseringsinspanningen van deelnemers aan In de Wind:

- **Advanced Change Methodologies; learning community for change professionals (ACM):** Voor adviseurs en interventiekundigen die verschil willen maken en een eigen methodologie ontwikkelen voor stagnerende organisatievraagstukken.
- **Designing Complex Organizations (DCO):** Voor lijn- en stafmanagers, programma- en projectleiders en business consultants die op professioneel niveau organisaties willen doorgronden en (her)ontwerpen
- **Executive Change Management (ECM):** Voor leiders en bestuurders die leiding geven aan strategische positionering en vernieuwing van organisaties of organisatieonderdelen.

Over al deze programma's kunt u nadere informatie aanvragen via sioo.nl.

Deelnemers aan In de Wind kwamen uit de volgende organisaties

Achmea	Ministeries van Algemene Zaken, Defensie, Justitie,
Advisor	Landbouw, Natuur & Voedselkwaliteit, Sociale
Aendenrooier, Van Ierssel & Associates Business Architects	Zaken en Werkgelegenheid en Verkeer en Waterstaat, Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties
Aeresgroep	Nederlandse Spoorwegen
Andersson Elffers Felix	NO-OS
ArboUnie	Nuon Business
Atos Consulting	O&I
BDO CampsObers Adviseurs P&O	Ordina
Belastingdienst	Partners in Perspective
Boer & Croon Management & Strategy Group	Pieterse Terwel Grevink advies
Capgemini	Politie Regio Kennemerland, Politieacademie en
Casema	Politieadviescentrum In-pact
Centocor	Prisma
Centraal Justitieel IncassoBureau	Prismant
CFI	Profict
CINOP	Provincies Gelderland en Noord-Holland
CWI	QplusO
DCE Nederland	Rabobank
De Beuk	Randstad
De Unie	Rechtbank Zwolle
DELA	ROC's Aventus, Landstede en Midden Nederland
Dijk & Van Emmerik	ROI Opleiding
DOC Advies	Royal Haskoning
DSM	SBI Training & Advies
EC Rijksadvies	Schermer, Trommel & De Jong
Eleos	Seeder De Boer
Eneco	SMS implementation engineers
Ernst & Young	Staatsbosbeheer
Feidon Change	TNO Kwaliteit van Leven
Funktie Mediair	Twynstra Gudde
GBF	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV)
Gemeenten Amersfoort, Amsterdam, Breda, Enschede, Gouda, Rotterdam en Utrecht	Univé Verzekeringen
Genencor International	Universitair Medisch Centrum in Groningen en in Amsterdam (VU)
GGZ Drenthe	Universiteiten in Amsterdam, Leiden, Utrecht en Wageningen
Het Atelier, Werkplaats voor Verandering	Van Naem & Partners
Het Expertise Centrum (HEC)	Volute Organisatie Ontwikkeling
Het Ontwikkelaarsgilde	Vopak
Hogeschool INHOLLAND	Vreelandgroep Organisatieadviseurs
IKV Pax Christi	WagenaarHoes Organisatieadvies
Isala Klinieken	Waterschappen Velt en Vecht, De Dommel en Fryslân
Koninklijke Landmacht en Luchtmacht	Wielandt & Partners
KPMG Business Advisory Services	Zadoks Advies
Match 3	Zorggroep Noord-Limburg
Martini Ziekenhuis	en vele zelfstandig gevestigde adviseurs
Mathys medical	



INTERUNIVERSITAIR CENTRUM VOOR ORGANISATIE- EN VERANDERKUNDE

In de Wind


Voor ervaren in- of externe adviseurs die hun vakmanschap willen ontwikkelen en verbinden met ondernemer- en leiderschap.


Driewekelijkse (soms meerdaagse) bijeenkomsten in een periode van circa 1 jaar.
Totale studiebelasting 480 uur*
Deelnamekosten € 14.500 (indicatie)*

* Actuele informatie over data en kosten treft u aan op sioo.nl/idw

Sioo

Admiraal Helfrichlaan 1
3527 KV Utrecht

 030 - 291 30 00

 030 - 291 30 13

 sioo@sioo.nl

 www.sioo.nl



INTERUNIVERSITAIR CENTRUM VOOR ORGANISATIE- EN VERANDERKUNDE

Professionaliseringsprogramma

In de Wind

Invloedrijk handelen in adviesprocessen

In kort bestek

In de Wind In kort bestek presenteert het professionaliseringstraject in vogelvlucht.

In de brochure **In de Wind Nader beschouwd** gaan we dieper in op dit programma.

Voor een oriëntatie op In de Wind heten wij u welkom op sioo.nl/idw

Op weg naar full swing professional

In de Wind richt u zich op de ontwikkeling van uw methodische, theoretische, professionele en persoonlijke competenties voor het in bewerking nemen van lastige vraagstukken. Kenmerkend voor het traject is dat u werkt aan de ontwikkeling van uw vakmanschap, uw ondernemerschap, uw leiderschap en aan uw persoonlijke ontwikkeling. Uw eigen casuïstiek en vraagstukken spelen een belangrijke rol in het programma, naast theoretische verdieping en het onderzoeken en toetsen van uw methodisch handelen.

In de Wind is opgebouwd uit drie programmatische lijnen. Centraal staat de ondernemende professional die in interactie met zijn klanten in staat is nieuwe proposities te ontwikkelen; het **businessontwikkelingstraject**. U werkt, in een kleine groep, aan de ontwikkeling van een geheel eigen aanpak, methode of dienst. Input voor dit traject krijgt u in vier intensieve seminars over **professionele thema's**, zoals hoe positioneert u zichzelf als speler in het spel, hoe kunt u werksystemen begrijpen, analyseren en ontwerpen, hoe kunt u interveniëren in het krachtenveld en hoe kunt u veranderingstrajecten ontwerpen. In vier workshops werkt u aan de ontwikkeling van uw **persoonlijke vaardigheden** en aan uzelf als adviseur. Naast de seminars en workshops werkt u in een leergroep aan **eigen vraagstukken**.

U start het traject met een kennismakingsseminar, waarin u werkt aan een uitgangspositie en het creëren van condities voor het traject als geheel. U sluit In de Wind af met een slotseminar, waarin u de opbrengst van het programma zichtbaar maakt.

Studiebelasting

In de Wind heeft een doorlooptijd van twaalf maanden.

De totale studiebelasting is ca. 600 uur (waarvan ongeveer een derde onder werktijd).

Wie komt u tegen bij In de Wind?

Bij In de Wind komt u interne en externe adviseurs tegen die zich willen ontwikkelen tot vooraanstaande adviseurs. Ze willen invloedrijk kunnen handelen in veranderingsprocessen bij klanten en in de eigen organisatie. Zij hebben het doorzettingsvermogen om flink in zichzelf te investeren. Ze zijn gespot als toekomstig ‘gezicht’ van hun organisatie of trekker van nieuwe ontwikkelingen of ze beschikken over de potentie om dat te worden. Ze hebben zelf de ambitie om zich te ontwikkelen tot adviseur met een geheel eigen en in de markt onderscheidend profiel. Deelnemers aan In de Wind hebben verschillende, inhoudelijke achtergronden, zoals ICT, HRM, Financiën en Logistiek. Ze komen uit diverse werksituaties, zoals grote, middelgrote en kleine adviesbureaus en interne organisatieadviesafdelingen in de industrie, zakelijke dienstverlening en gezondheidszorg. Of ze werken als zelfstandig adviseur. Deze heterogeniteit levert u een setting op die bevorderend is voor oprekken van uw grenzen.

De leergroep bestaat uit maximaal 20 deelnemers die tijdens het programma met steeds wisselende docenten aan hun vraagstukken werken.

De opbrengsten van In de Wind

In de Wind draagt bij aan de ontwikkeling van uw eigen profiel en competenties ten behoeve van uw overgang van medior naar senior door:

- het ontwikkelen van een sterk persoonlijk profiel,
- het verrijken van uw methodisch handelen,
- het uitbreiden van uw leiderschapskwaliteiten,
- businessontwikkeling; het definiëren en ontwikkelen van uw eigen aanpak, methode of dienst,
- het versterken van uw ondernemerschap,
- het benutten van netwerken voor uw eigen werk en uw werk voor derden.

Het programma is door de Ooa (de beroepsvereniging van organisatieadviseurs) erkend als CMC (Certified Management Consultant) programma. Dat betekent dat de deelnemers na afloop van het traject lid kunnen worden van de Ooa en dan de CMC titel mogen voeren.

In de Wind kan, vervolgd worden met de Sioo mastertrajecten Designing Complex Organizations (DCO), Advanced Change Management (ACM) of Executive Change Management (ECM).

Programmamanagement en –organisatie

Programmamanagement: **mw. drs. M.C. de Man MCM CMC**

Leermanagement: **drs. C.H.M.G. Engelen CMC, mw. drs. R. Koenen MMC, drs. T.J. Stevens en mw. drs. S.C.M. Zijderveld**

Programmacoördinatie: **mw. M.F.A. Lindeman**

Voorwaarden voor deelname

Van u wordt verwacht dat u de Basisopleiding voor Organisatieprofessionals, een vergelijkbaar Sioo incompanytraject of vergelijkbare opleiding elders met succes heeft doorlopen. U beschikt daardoor over aantoonbare en zichtbare competenties ten aanzien van organiseren, adviseren, veranderen en interveniëren.

U bent bewust bezig met professionaliseren in uw eigen werkpraktijk. U heeft de eerste stappen gezet in uw ontwikkeling naar senioriteit en u wilt fors investeren in uw verdere professionalisering. U weet zich gesteund door het management van uw bureau of organisatie en door het thuisfront. U beschikt over voldoende praktijkervaring en relevante, actuele casuïstiek op het gebied van vakmanschap, ondernemerschap, leiderschap en persoonlijke ontwikkeling.

Aanmelding en toelating

U kunt zich via sioo.nl/idw voor het programma aanmelden. Na aanmelding volgt de uitnodiging voor een intakegesprek. In dit gesprek gaat de leermanager van Sioo met u na of deelname aan In de Wind voldoende rendement oplevert voor u en uw organisatie en wordt besloten over uw toelating.

Als u definitief tot In de Wind bent toegelaten en u zich alsnog terugtrekt, blijft u de deelnamekosten verschuldigd.

Tussentijdse beëindiging

Als tijdens het leertraject blijkt dat uw leerproces stagneert en u daardoor niet in staat bent om het leertraject binnen de kaders van In de Wind tot een goed einde te brengen, dan kan uw individuele leerroute worden beëindigd. Ook als er sprake is van een gebrek aan inzet of onvoldoende constructieve bijdrage aan het leerproces van de andere deelnemers kan de programmamanager besluiten tot beëindiging van uw deelname. Dit geschiedt uitsluitend in overleg met uw leermanager en u.

Data en kosten

Actuele informatie over data en kosten vindt u op de Sioo website.

Snelcode: sioo.nl/idw

Docenten

Seminars

drs. M.C. Boot MCM

drs. C.H.M.G. Engelen CMC

mw. E. Hehenkamp MCM

prof. dr. Th.H. Homan

prof. dr. E.L.H.M. van de Loo MWO

mw. drs. L. van Oss

dr. G.A.C. Smid

drs. T.J. Stevens

Zelfstandig gevestigd adviseur, Gressingham (UK)

Engelen & Partners Organisatieontwikkeling,
Lexmond

Meta Organisatieadvies en Interimmanagement,
Berghem

Open Universiteit Nederland, Heerlen

Insead Global Leadership Centre, Fontainebleau en
de Vrije Universiteit, Amsterdam

Organisatievragen, Utrecht

Sioo, Utrecht

Vivant Organisatieadvies & Coaching, Driebergen

Workshops

mw. drs. G.J. Ahuis

R.H.J. de Baaij MCM CMC

mw. M.L. Boom

M. Hjort

ir. P.F. Huizinga MCM

mw. C. Lambrichts

mw. J.M. Luttkholt

drs. E. Spaans MBA

drs. P.J. Weermeijer

Ahuis Organisatieontwikkeling, Rolde

De Baaij, Verbeeten & Partners, Groesbeek
ZIPP, communicatietraining en persoonlijke
begeleiding, Voorburg

Phoenix Opleidingen, Utrecht

Inner Business BV, Oldeberkoop

Zelfstandig gevestigd coach/trainer, Voorburg

An Luttkholt organisatieadvies, Hilversum

Erik Spaans Organisatie-advies, Ottoland

InSpirit, Blaricum

Businessontwikkeling

drs. C.H.M.G. Engelen CMC

mw. drs. R. Koenen MMC

mw. drs. M.C. de Man MCM

drs. T.J. Stevens

mw. drs. S.C.M. Zijdeveld

Engelen & Partners Organisatieontwikkeling,
Lexmond

la fontaine adviesbureau voor innovatie en
samenwerking, Utrecht

Sioo, Utrecht

Vivant Organisatieadvies & Coaching, Driebergen

Concivi bv Adviseurs & Trainers, Barendrecht

Gastdocenten

De gastdocenten wisselen per programma, omdat deelnemers daar ook een eigen keuze in hebben.

Assessoren

In de Wind maakt gebruik van een, deels vaste en deels wisselende, pool van assessoren die mede de kwaliteit van het programma bewaken.



INTERUNIVERSITAIR CENTRUM VOOR ORGANISATIE- EN VERANDERKUNDE

In de Wind

Voor ervaren in- of externe adviseurs die hun vakmanschap willen ontwikkelen en verbinden met ondernemer- en leiderschap.

Maandelijkse een- en meerdaagse bijeenkomsten in een periode van ca. 1 jaar.
Totale studiebelasting 600 uur*
Deelnemerkosten € 14.500 (indicatie)*

* Actuele informatie over data en kosten treft u aan op sioo.nl/idw

Sioo

Newtonlaan 209
3584 BH Utrecht

-  030 - 291 30 00
-  030 - 291 30 13
-  sioo@sioo.nl
-  www.sioo.nl