

The logo for Sioo, consisting of the word "Sioo" in a white, sans-serif font, positioned inside a red, stylized shape that resembles a speech bubble or a flag.

INTERUNIVERSITAIR CENTRUM VOOR ORGANISATIE- EN VERANDERKUNDE

OKTOBER 2009 NUMMER 13

change

ONVERSTOORBAARHEID

COVER: Sioo verhuist op 17 oktober 2009. Dat vraagt een zekere mate van onverstaanbaarheid van alle betrokkenen. Op dit moment de nodige turbulentie, maar straks een frisse start in een prachtig, bijna Escher-achtig, lijnenspel.

Colofon

Uitgave

Sioo
Interuniversitair centrum
voor organisatie- en
veranderkunde

Newtonlaan 209
3584 BH Utrecht
tel. 030-291 30 00
fax 030-291 30 13
e-mail: sioo@sioo.nl
www.sioo.nl

Redactie

Annet Weitering MCM en
Saskia J.M. Cortlever-Keus

Met medewerking van
Hilda Hoekstra

Fotografie

August Swietkowiak,
Beneden Leeuwen

Ontwerp

x-hoogte, Tilburg

Druk

Budde Gra media, Utrecht

inhoud

3 Onverstaanbaarheid

Jaap Boonstra, rector van Sioo

4 Zowel diversiteit als variëteit

Een gesprek met Liesbeth Huyzer, commissaris korpsleiding regiopolitie Amsterdam-Amstelland; haar veranderaanpak in een dominante machocultuur.

10 Ruimte, licht en transparantie: het nieuwe Sioo huis

Bert Knol, zakelijk directeur van Sioo, over het hoe, wat en waar van het nieuwe huis van Sioo.

14 Zo min mogelijk compromis

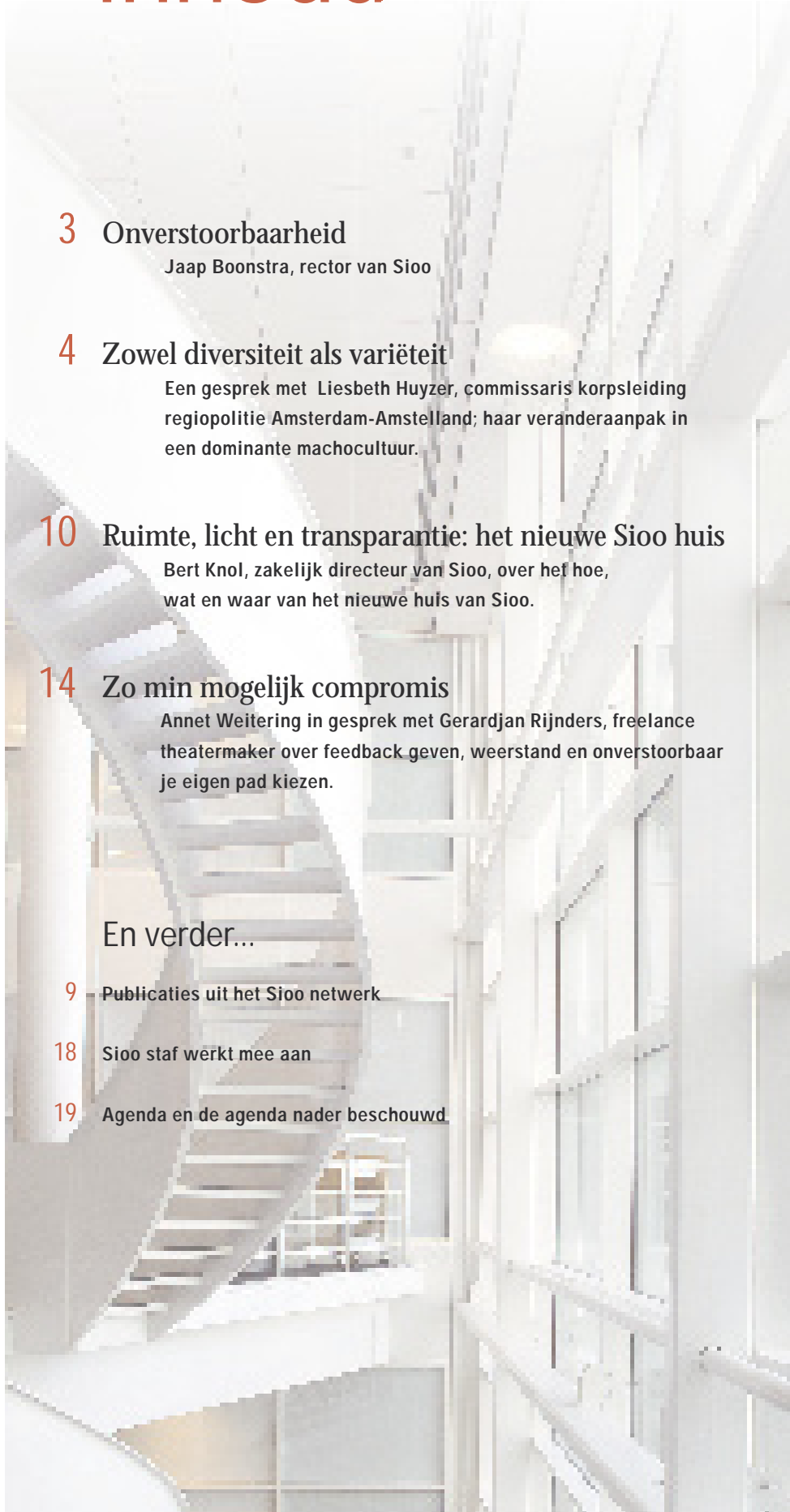
Annet Weitering in gesprek met Gerardjan Rijnders, freelance theatermaker over feedback geven, weerstand en onverstaanbaar je eigen pad kiezen.

En verder...

9 Publicaties uit het Sioo netwerk

18 Sioo staf werkt mee aan

19 Agenda en de agenda nader beschouwd



Onverstoorbbaarheid

Het zijn boeiende tijden. Bedrijven als Corus en KLM kampen met vraaguitval. Bij Albert Heijn en KPN blijft de vraag onverminderd hoog, ook al wordt daar scherp op prijs gelet. In de bouw en de transportwereld vallen ontslagen. Maar in de doe-het-zelf gaat het best goed. De uitzendbranche staat onder druk. Bij de overheid zijn forse bezuinigingen aangekondigd. Universiteiten zien ondertussen de instroom van studenten met een kwart toenemen. Welke kant het opgaat met de economie weet niemand. Paniek is in deze tijd een slechte raadgever.

Voor bestuurders en managers geldt meer nog dan anders: houdt het hoofd koel. Hopelijk is de vermogenspositie van het bedrijf gezond, anders ligt daar een prioriteit waaraan je met een zekere onverstoorbbaarheid moet werken. Onverstoorbbaarheid is juist nu een belangrijke kwaliteit: weet waarvoor je staat, geloof in eigen kracht, besteed aandacht aan je klanten, houd focus op je markt en blijf op de kleintjes letten.

Onverstoorbbaarheid is ook een kwaliteit van adviseurs die in spannende situaties terecht komen. Als je jezelf uit het veld laat slaan door con icten ben je niet veel waard en als een opdrachtgever nooit nijdig op je wordt, ben je misschien wel te voorzichtig in je interventies. Ook voor verandermanagers die in een he ige verandering zitten is onverstoorbbaarheid belangrijk, zeker als blijkt dat aan het begin van de implementatie van een nieuwe werkwijze de kwaliteit van de dienstverlening terugloopt. Natuurlijk, dat vergt aandacht, maar is meestal van voorbijgaande aard.

Deze Change gaat over onverstoorbbaarheid. Het is een bijzonder thema met spannende invalshoeken. Gerardjan Rijnders is theatermaker, auteur, acteur en regisseur. Hij staat bekend als controversieel en eigenzinnig. Zelf zegt hij daarover: "Ik wil telkens iets nieuws neerzetten, iets toevoegen wat nog niet geweest is. Nietszeggende stukken zijn absoluut niet interessant".



prof. dr. Jaap J. Boonstra, rector

Het gaat Gerardjan om eigenheid, zelfvertrouwen en visie. En om vertrouwen in acteurs die vanuit innerlijke kracht acteren. Vrijheid durven geven aan eigenheid, vergt enige onverstoorbbaarheid. Ook Liesbeth Huyzer, lid van de korpsleiding van de Politie Amsterdam-Amstelland, benadrukt het belang van bij jezelf te blijven en van daaruit te acteren. Dan kun je met behoud van kwetsbaarheid toch onverstoorbbaar blijven en je visie realiseren. Vanuit een heldere visie kun je accepteren dat dingen anders kunnen gaan dan je voor ogen had. Ook Liesbeth maakt ruimte voor mensen om te oreren en weet daarmee redelijk onverstoorbbaar haar visie te realiseren.

Sioo is ook tamelijk onverstoorbbaar. We gaan gewoon door met de dingen waar we goed in zijn. En we richten ons op het maken van ruimte voor mensen die hun visie en ambitie willen realiseren en samen met anderen willen werken aan succesvolle veranderingen. Gewoon, onverstoorbbaar met het oog op de toekomst.



Liesbeth Huyzer op de Parade van de Korpsthemadagen

Zowel diversiteit als variëteit

Een gesprek met Liesbeth Huyzer, commissaris korpsleiding regiopolitie Amsterdam-Amstelland*, door Hilda Hoekstra.

“Diversiteit verbinden we aan zichtbare verschillen

zoals man/vrouw, allochtoon/autochtoon. De binnenkant van de mens, dat ieder mens uniek en dus anders is, noemen we variëteit. Vanuit diversiteit stappen we door naar variëteit. Dit geeft medewerkers rust: “Wij worden dus niet overgeslagen.”

“Als organisatie kijken we naar de mens”, zeggen we, “We waarderen het verschil.”

“Zo beteugelen we onze drang tot uniformering. Waardering voor variëteit is geen middel om alles maar onder het kleed te schuiven. Je mag nog steeds mensen op hun gedragingen aanspreken. We hadden tijd nodig om diversiteit en variëteit te onderscheiden. We moesten eerst bepalen wat variëteit is en het belang ervan. Het is een relatief nieuw begrip.”

Onverstoorbaar en kwetsbaar

“Ik besef dat men veel naar mij kijkt en wil de beelden die ontstaan, kennen. Kritiek komt stevig binnen, dat is mijn menselijke kwetsbaarheid. Direct aansluitend laat ik het dan weer los. Anders word ik gek. De crux voor die onverstoortbaarheid is: heel dicht bij mezelf blijven. Al is de reactie: ach meiske, je ziet ’t nog wel..., dan tóch mijn tanden in de materie zetten. Ik houd vast aan verandering van een dominante machocultuur naar een prominente rol voor leiderschap in de breedste zin van het woord. De weerstand die ik vaak voelde, ontstond omdat ik de cultuur aan het losploegen was en ja, dan haal je rommel naar boven. Het past bij mij om me ergens in vast te bijten door er middenin te gaan staan en mijn visie vast te houden zonder in drammen te vervallen. Een te scherp omlinjende visie geeft de neiging

tot dogmatisch worden, waardoor je stopt met luisteren en daardoor de verbinding verliest met de ander. Ik leerde van reacties op toespraken dat de boodschap moet passen bij de gelegenheid en bij de aanwezigen. Als ik op zo’n moment teveel in mijn hoofd zit, word ik zelf de boodschap en verval ik in drammen. Dan is het tijd om te zoeken naar andere wegen, want mensen moeten op mijn weg kunnen aanhaken en meelopen. Bij tegenstellingen probeer ik eerst zelf uit mijn primaire emotie te gaan door de zaak te laten rusten. Daarna pas reageer ik. Het helpt dat ik reflectief ben en besef dat dingen hun tijd nodig hebben. Dan komt het goede moment om verder te gaan vanzelf. Ik houd vast aan mijn einddoel waarbij de weg soms meer naar links, soms meer naar rechts gaat. Bij elk stapje stop ik, luister, voel en vervolgens richt en zet ik mijn volgende stap. Als ik beweging signaleer, vraag ik me af: Als ik nu loslaat, valt die beweging dan terug? Als het kan, laat ik los. Soms is dat lastig, omdat het project als mijn kindje voelt, soms willen anderen liever niet dat ik loslaat. Ik wil voorkomen dat de aandacht naar mij gaat als een soort goeroe, terwijl het moet gaan om het concept zelf. Dus op tijd loslaten, borgen, overdragen en accepteren dat dingen vervolgens anders kunnen gaan. Loswrikken, ondanks alle weerstand, houd ik vol door rust, reflexie en innerlijk weten. Om stevigheid te krijgen, moest ik op zoek naar mijn ankers. Waarom doe ik

Een te scherp omlinjende visie geeft de neiging tot dogmatisch worden, waardoor je stopt met luisteren

dit, waar sta ik voor? Ik weet nu: mijn kracht is het leggen van verbinding. Vanuit die kracht kan ik voort. Ik stap nog steeds ergens middenin, roep mijn dingen, kijk vervolgens rond en schrik soms: Oei, wat heb ik gedaan? Bij mijn schrik over reacties, neem ik mijn kijk naar

binnen en weet: dit is hoe ik ben, dit is mijn eigenheid en ik beseft dat ik dan weer moet aanhaken bij de ander. Mijn levensthema van leggen van verbinding en aanhaken bij wat is, kent als derde onderdeel: Dáár ruimte maken waar mensen klein worden gehouden. Ik probeer een plek te maken waar mensen kunnen floreren door ze ruimte te geven en te faciliteren. Mijn beseft van mijn levenstaak maakt dat ik losser kan staan van mijn functie. Mijn levenstaak kan ik in elke functie vervullen.”

Anders leren denken

“Bij mijn politiekorps zijn we inmiddels het stadium van ‘ploegen’ voorbij. Nu betreft het ‘het zaaien’, dus waardevol en positief zijn. Onder anders leren denken valt ook het hiërarchisch denken doorbreken. Een praktische uitwerking daarvan zie je in de organisatie en uitvoering van de Korpsthema’s 2009, dit jaar in de vorm van De Parade. We gaven, binnen het vastgestelde thema: ‘Gelijkwaardigheid’, een collega de vrije hand voor deze opdracht. Hij organiseerde twee teams: het Productieteam en het Tegenspraakteam. Aanmelden hiervoor stond vrij. Het Tegenspraakteam bood ruimte voor kritiek en borgde deze. Op de dag zelf was er een fysieke plek voor Tegenspraak. Hiermee gaven we signalen van vertrouwen in medewerkers en van het positief waarderen van kritiek. Anders dan in het verleden

Op tijd loslaten, borgen, overdragen en accepteren dat dingen vervolgens anders kunnen gaan

ervaart men deze dagen nu positief. Ook zie je een andere wisselwerking ontstaan tussen leiding en medewerkers. Zo was er op die dagen gelegenheid voor een anderhalf uur ongestoord gesprek tussen medewerkers en korpsleiding. Met een voor- en natraject zorgen we ervoor dat het thema ‘Gelijkwaardigheid’ beter kan beklijven. In het voortraject boden we een film waarin wij als korpsleiding, ieder afzonderlijk en vanuit authenticiteit, onze visie deelden op Gelijkwaardigheid. We vertelden open over onze eigen werkbeleving; over het feit dat ook wij als korpsleiding heel verschillende mensen zijn en dat er dus binnen de korpsleiding soms ook wrijving is. Dat we altijd blijven proberen ieders eigenheid te respecteren en dat we er dus altijd weer uitkomen. Naast respect voor eigenheid willen we ook dat elke medewerker zelf in actie komt, zijn verantwoordelijkheid neemt. ‘Wees je eigen hoofdcommissaris’ is daarbij de slogan. Achterover leunend wachten en eventuele actie van commentaar voorzien vanaf de achterlijn is niet langer aan de orde. Zelf aan de slag!

Ook in een leertraject als Diversiteit in Leiderschap waar deelnemers tot hun verrassing zelf het programma moeten regelen en organiseren.”

Beeldvorming en potentieel ontwikkelen

“Men had al een beeld van mij voor ik binnenkwam in deze functie. Wat moet je met een vrouw, een zij-instromer en komend van een Ministerie? Ik vind het een voordeel dat ik zelf nog geen beelden had. Ik kreeg onder andere de op te bouwen portefeuille Management Development. Bij de deelnemers in dat traject had ik geen historisch beeld. Mijn blanco benadering hielp bestaande beelden te doorbreken en dat creëerde meer ruimte voor potentieel. Het ontwikkelpotentieel binnen het korps Amsterdam-Amstelland is relatief groot. Veel jonge mensen starten bij ons met hun opleiding op

Om stevigheid te krijgen, moest ik op zoek naar mijn ankers

straat en worden daar met al hun onzekerheden uitgetest door de straatjeugd. Ook hun leeftijd maakt dat ze nog veel willen leren. Als al ergens negativisme bestaat, is dat eerder bij de oudere garde. Hun belemmering voor ontwikkeling komt vanuit de geringe mobiliteit naar andere functies/plekken. Politiedewerkers blijven naar verhouding lang op dezelfde post.

Achterliggende reden lijkt te zijn dat men geborgenheid zoekt binnen een team, juist omdat het op straat vaak zo onveilig is. Het politievak is voor velen nog een lifetime job. Veel agenten gunnen zichzelf geen nieuwe werkomgeving. Daardoor blijft er lang een onveranderd beeld van hen. Bij een nieuw begin elders, kan nieuwe beeldvorming ontstaan. De veiligheid die men zoekt en voelt, heeft dus ook een keerzijde.”

Vrouw binnen een mannencultuur

“Bij mijn binnentreden in het korps had ik het gevoel 20 jaar terug te gaan in de tijd. Specifiek beleid om vrouwen te behouden, bestond er niet. De wensen van vooral vrouwen voor meer deeltijd- en duobanen vond men lastig. Merkwaardig, want in een 24-uursbedrijf werkt iedereen eigenlijk in deeltijd. Zelf merkte ik in het begin dat men zich weinig bewust was van het feit dat het binnenhalen van meer vrouwen óók om cultuurverandering vraagt, aan het feit dat men doorging in de cultuur van mannen-onder-elkaar, met de typische mannengrapjes. Als ik erbij was, kreeg ik eenvoudig de opmerking: Maar je bent toch één van ons; man-onder-de-mannen. Nee, stelde ik dan, ik hoor er inderdaad bij,

dank je, maar die mannengrappen vind ik als vrouw niet fijn. Zou jij je daarin willen aanpassen?”

Persoon en functie

“Bij mijn instroom stelde ik me ten doel de oordeelsvorming en sociale omgang te veranderen. Zowel intern als

met externe partijen. Ik trof een hiërarchische, mannelijke organisatie met passie en betrokkenheid. Ook een gekwetste organisatie die het gevoel had er niet meer te mogen zijn vanwege de opgelopen klappen in de publieke en politieke beeldvorming. Men zat in de slachtofferrol. Ik daagde ze uit: ga staan voor je professionaliteit.



Komend van Binnenlandse Zaken keek ik met verbazing rond: Wat zijn politiemensen snel emotioneel geraakt! Of het wat zakelijker kon? Later besepte ik: We selecteren onze medewerkers op de snelheid waarmee ze kunnen

Tips voor topvrouwen: Doorbijten, volhouden en elkaar opzoeken

handelen. Dat is prima op straat, maar niet altijd handig als het om meer beleidsmatige zaken gaat. Dat kan schade aanrichten in verhoudingen. Zelf ben ik ook een handelend mens. Bij mijn vorige werkgever kwam dat anders over dan hier. Hier krijg ik aan feedback: Je geeft zoveel rust! Dat valt op binnen de setting van de politie. Ik realiseer me dat feedback ook bepaald wordt door de aard van de organisatie. Het zegt iets over mij en het zegt iets over de ander.”

Mezelf verbinden

“Ik gunde mezelf de tijd om deze organisatie in te groeien. Hoewel ik heel hartelijk werd ontvangen keek men ook kritisch naar mij: Wat breng je ons? Ik hoorde dat pas achteraf, maar voelde de scepsis tijdens gesprekken, in het bijzonder als het ging over anderen. Achteraf gezien is het goed dat ik overal onbevangen ben ingestapt, want ik werd geoordeeld en men nam mij sterk de maat. Toen bleek dat ik weet had van de inhoud en dat ik resultaat boekte, nam men mij echt op. Wie eenmaal toegelaten is, hoort er voor altijd bij. Ik heb er heel bewust voor gekozen om bewapend te zijn. Dat betekent dat je ieder half jaar toetsen moet ondergaan. Het niet halen, betekent: Wapen inleveren. Het dragen van een wapen blijkt een positief en solidair kenmerk. Ik houd van veel zien, veel horen via de mensen uit het veld. Tijdens mijn kennismakingsronde genoot ik daarvan. Ook in het wapenklasje had ik veel te leren. Mijn docenten realiseerden zich dat ik mezelf zou moeten bewijzen. Goed kunnen schieten, zou als prima bewijs worden opgevat. Zij hebben veel tijd en energie gestoken in mijn training. Zodanig dat ik de toetsen tot nu toe prima heb kunnen halen.”

Tips voor topvrouwen

“Doorbijten, volhouden, elkaar opzoeken, omdat je in een bedrijf vaak in een minderheidspositie zit. Te vaak denkt een topvrouw: Ik moet het alleen kunnen anders geef ik een teken van zwakte en kwetsbaarheid. Ikzelf was met het vrouw-zijn niet zo bezig tot anderen me aanspraken op die rol. Toen pas realiseerde ik me dat je

als topvrouw een rolmodel kan zijn, een herkenningspunt waarmee men zich identificeert. Een netwerk is voor een topvrouw des te meer van belang, omdat het eenzaam is aan de top, omdat je in een netwerksetting samen je zwakke momenten mag hebben, omdat blijkt dat je vaak met dezelfde dingen te maken hebt.”

Tips voor mannen

“Mannen, jullie zijn nu nog in een meerderheidspositie, maar die is aan het wankelen. Wees er niet bang voor. Zoek elkaar tijdig op en emancipeer op tijd, zodat je niet achterop raakt.”

Tips voor organisaties

“Het vraagstuk van vrouwen in een mannenorganisatie of van diversiteit in een organisatie, is in essentie terug te brengen tot de verhouding van de meerderheid ten opzichte van een minderheid. Als de minderheid een bepaalde omvang heeft, ontstaat vanzelf kracht en daarna is een omslag mogelijk. Om tot die benodigde omvang te komen moet je dus volhouden. Of je als organisatie ook strikt moet uitgaan van bepaalde kenmerken voor de vervulling van bepaalde functies, is zeer de vraag. Ook organisaties en hun taken veranderen, omdat de samenleving verandert. Zo kreeg de politie een andere positie in het veiligheidsdomein en daarmee een andere relatie met de partners. Binnen de politie is er veel sprake (geweest) van het overnemen en

Daar ruimte maken waar mensen klein worden gehouden

oplossen van problemen van andere organisaties met daarbij ook dominant gedrag en betweteren. Jullie moeten dit doen; Jullie moeten dat doen... Die boodschap wordt niet geaccepteerd. Een meer feminie kwaliteit is om te zoeken naar gemeenschappelijke belangen. Je kunt je boodschap vanuit die gedachte brengen. Vervolgens moet er handelen aan worden gekoppeld, de masculiene kwaliteit. Deze nieuwe manier van werken, het samenspel tussen de mannelijke en de vrouwelijke kracht, is een voorwaarde voor elke organisatie. De benodigde balans kan daarbij verschillen per organisatie. Ook voor bedrijven is het goed om nieuwe mensen binnen te laten, anders geaarde mensen aan te trekken, tegenspel te organiseren. Doe je dat niet, dan word je bedrijfsblind. Ik zie deze herijking zowel binnen als buiten de politie. Bij financiële instellingen, bijvoorbeeld, zie ik nog veel ‘mannetjes’, macht en strijd.”

* Liesbeth Huyzer heeft de portefeuilles Professionalisering en Opsporing. Haar voorgaande functie was plaatsvervangend directeur Directie Politie, bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken.

Publicaties uit het Sioo netwerk

┆ Ruimte (maken) voor onderzoekende professionaliteit; Onderzoekend handelen, handelend onderzoeken

Gerhard Smid, Etienne Rouwette (red.)

Van Gorcum, isbn: 978 90 2324 524 7, ca. € 59,95

┆ Plezier beleven aan taaië vraagstukken; Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid

Hans Vermaak

Kluwer, isbn: 978 90 1306 302 8, € 48,50

┆ Leidinggeven zonder bevelen

Filip Vandendriessche

Scriptum, isbn: 978 90 7743 203 7, € 24,95

┆ Onveranderbaarheid van organisaties

Leike van Oss en Jaap van 't Hek

Mediawerf, isbn: 978 90 7545 847 3, € 32,50

┆ Nieuwe maakbaarheid; doelgericht veranderen in bedrijf en samenleving in de 21e eeuw

Jaap Boonstra, Ben Dankbaar en Brechtje Kessener (red.)

Kluwer, isbn: 978 90 1306 069 0, € 47,50

┆ De Verandermanagementbox; 20 luister CD's over de veranderkundige kennis in Nederland

Jaap Boonstra en 18 andere experts op het gebied van verandermanagement

Mainpress, isbn: 978 90 7738 793 1

Bij bestelling via sioo.nl/box krijgt u 55% korting, kostprijs is dan € 179,50

┆ Betoverend bestuur; legitimatie, vitaliteit en meervoudigheid

Sandra Kensen, Paul Frissen en E.M.H. Cornelissen (red.)

Lemma, isbn: 978 90 5931 504 4, € 36

┆ Veranderen van Organisatiecultuur

Rob van Es en andere Sioo docenten en oud-deelnemers

Mediawerf, isbn: 978 90 7545 845 9, € 39,50

┆ Veranderdiagnose; de onderstroom van organiseren

Rob van Es

Kluwer, isbn: 13: 978 90 1304 829 2, € 47,95

┆ Ondernemen in Allianties en netwerken

Jaap Boonstra (redactie)

Kluwer, isbn: 978 90 1304 919 0, € 47,50

┆ Zonder wrijving geen glans; leren samenwerken bij veranderen en innoveren

Arienne van Staveren,

Van Gorcum, isbn: 978 90 2324 353 3, € 32,50

┆ Werken aan Systeeminnovaties, lessen uit de praktijk van innovatienetwerk

Arienne van Staveren en John Grin

Van Gorcum isbn: 978 90 2324 259 8, € 27,50

┆ Handbook Dynamics of organizational change and learning

Jaap Boonstra (ed.)

Wiley, isbn: 0 471 87737 9

Voor het Sioo netwerk € 94,50 (excl. verzendkosten).

Bestellen via: sioo@sioo.nl

┆ Intervenieren en veranderen; zoeken naar betekenis in interacties

Jaap Boonstra en Léon de Caluwé (redactie)

Kluwer, isbn: 90 1303 976 6, € 47,50

┆ Raadsgriffiers maken geschiedenis; *het handwerk van bestuurlijke vernieuwing in gemeenten*

Gerhard Smid en Vittorio Busato

Van Gorcum, isbn: 90 2324 237 8, € 19,50

┆ Interim-management; samenspel in verandering; over de succes- en faalfactoren bij interim-managementtrajecten

Eelco van Hout, Gerhard Smid en Yvonne Burger

Lemma, isbn: 90 5931 242 2, € 47,50

┆ Beweging in veranderende organisaties; Werken met vragenlijsten voor versterking van veranderingsprocessen

Kilian Bennebroek Gravenhorst

Kluwer, isbn: 90 1409 307 1, € 26,95

┆ Professionals opleiden; Over het ontwerpen van competentiegericht vervolgonderwijs voor hoger opgeleiden

Gerhard Smid

Academic Service, isbn: 90 5261 379 6

Uitsluitend verkrijgbaar bij Sioo, € 25,95

(excl. verzendkosten). Bestellen via: sioo@sioo.nl

Deze publicaties zijn, tenzij anders vermeld, te bestellen via sioo.nl/boeken (u betaalt dan geen verzendkosten).



Ruimte, licht & transparantie; het nieuwe Sioo huis

Bert Knol over de verhuizing van Sioo, door Saskia Cortlever-Keus

“Toen ik in juni 2007 binnenstapte was mij al vrij snel duidelijk dat de huisvesting van Sioo niet meer het niveau had dat bij de organisatie paste. Sioo heeft persoonlijke aandacht voor al haar relaties hoog in het vaandel staan. En wat je naar buiten uit wil stralen, wil je ook naar eigen medewerkers zichtbaar maken. De vergaderaccommodatie op de 9e etage was, zowel technisch als qua inrichting, niet meer up to date. En ook de werkruimtes op de 8e etage lieten te wensen over. De beheerder had wat onderhoud betreft wat al te weinig omgekeken naar het gebouw. De klimaatbeheersing was niet meer van deze tijd en veroorzaakte klachten. In 2008 zijn we dan ook gaan verkennen wat er mogelijk was.”

Aan het woord is Bert Knol, zakelijk directeur bij Sioo en verantwoordelijk voor de aanstaande verhuizing van Sioo. Op de vraag waarom Sioo naar een ander pand gaat verhuizen, vertelt hij: “In eerste instantie ben ik in gesprek gegaan met de verhuurder en leek het erop dat wij in hetzelfde pand konden blijven, op de 7e en de 8e etage. Gaandeweg bleek dat er, door de komst van een nieuwe huurder, voor Sioo een interessante mogelijkheid ontstond om ‘kosten-neutraal’ te verhuizen. Die mogelijkheid hebben we graag aangegrepen en we zijn, met hulp van Zadelhoff Makelaars, gaan zoeken.”

Centrum van Nederland

Sioo wil graag in het centrum van het land blijven. Deelnemers en docenten komen immers uit alle delen van het land, van Groningen tot Maastricht en van Nijmegen tot Den Haag. In veel steden is er sprake van een overaanbod van kantoorruimte. Dat is in Utrecht echter niet het geval. Omdat de ministeries in Den Haag aan het decentraliseren zijn en Utrecht als tweede vestigingsplaats hebben uitgekozen, claimt de Rijksgebouwendienst waar mogelijk kantoorruimte. Dat betekent dat er naar verhouding weinig plek overblijft. Sioo's zoektocht heeft zich dan ook uitgestrekt tot in Amersfoort. Bert: “Die stad viel echter snel af, omdat veel van onze ondersteunende staf een werkplek wil die per fiets bereikbaar is en waar je op tijd je kinderen van school of kinderdagverblijf kunt ophalen. En wij willen onze ondersteunende staf echt niet kwijt!”

Ruimte, licht en transparantie

Bij Sioo staf lagen de wensen voor huisvesting tussen een ‘eigen kasteeltje in het groen’ of een modern, industrieel ontwerpachtig gebouw. “Sioo is een kennisgemeenschap, wil een thuishaven zijn voor professionals in haar vakgebied en wil intellectuele ruimte bieden aan professionals. Sioo wil ruimte, licht en transparantie uitstralen. Het pand dat we nu gevonden hebben, voldoet in ruime mate daaraan.”

Het gebouw aan de Newtonlaan in de Utrechtse wijk Rijnsweerd is ontworpen door Margaret en Rijk Rietveld, van Rietveld Architects, die met dit gebouw in 2008 de Design Award of Merit (van de Society of American registered Architects) hebben gewonnen. Het gebouw is voor bezoekers goed bereikbaar met openbaar vervoer. Het ligt dicht bij de A27. Het biedt de nodige servicepunten. Op de begane grond is een

coffee corner waar bezoekers die erg vroeg zijn hun laptop in kunnen pluggen en nog even kunnen werken. Er is een copyshop, een stomerij, een bedrijfsrestaurant en een cateraar. Er zijn, mits ruim van te voren gereserveerd, voldoende parkeerplaatsen en ook in de nabije woonwijk (10 minuten lopen) zijn parkeerplaatsen voor degenen die niet tijdig gereserveerd hebben.

Is er dan helemaal niets aan te merken op het nieuwe pand? Bert Knol: "Natuurlijk zijn er ook zaken die we liever anders gezien hadden. Het pand ligt in een echte kantorenwijk die na werktijd leegloopt. Het is een groot pand waar Sioo met ruim 800 m2 maar een kleine huurder is. Gelukkig hebben we plezierige burens, waarmee we een goede relatie willen opbouwen die mogelijk ook tot synergie kan leiden. Het pand is het hoofdkwartier van CMS, het VSB fonds en PWC.

We hadden dit pand al eerder gezien, maar het laten vallen, gezien de hoge BTW van 30% die aan nieuwe kantoren kleeft. Sioo is niet BTW-plichtig en kan die 30% dus niet terugvorderen. Dat de keuze nu toch op dit pand is gevallen, heeft te maken met de vorige huurder, die bereid was tot een incentive over tien jaar, waardoor een deel van die 30% weer terugvloeit naar Sioo."

Voor en achter

Sioo huist in het pand aan de Newtonlaan op de 8e etage. Het ontwerp van de etage is ter hand genomen door interieurarchitect Maurice Suitela van Studieaugenoux uit Rotterdam. Het kantoor valt in twee delen uiteen.

Bert Knol: "Vanuit de lift komt de bezoeker bij de receptie. Het front office, dat aan de ingangszijde van de etage ligt, beschikt over twee workshopruimtes, die te splitsen zijn in vier consultatieruimtes. Ook de kamer van de

Een 'eigen kasteeltje in het groen' of een modern, industrieel ontwerpachtig gebouw?

rector ligt vooraan in het gebouw en is eventueel als vergaderruimte te gebruiken. Er is een grote conferentieruimte, waar we zo'n 80 bezoekers kunnen ontvangen, maar waar ook groepen van 20 mensen goed kunnen werken. De aankleding en inrichting van deze ruimtes ligt in handen van de programmastaf, als voornaamste gebruiker.

In het back office zijn de medewerkers van Sioo gehuisvest. De medewerkers van de programmaondersteuning werken in open ruimtes, in teams van vier. Zo hebben zij meer zicht op elkaars werk, kunnen ze beter hun kennis delen, elkaar helpen en als achtervang dienen bij afwezigheid. Veel van hen werken immers in deeltijd. Dat zelfde principe van teamwork geldt trouwens ook voor de programmastaf en de administratieve staf."

Onverstoorbaar zoeken

Is er al iets te vertellen over de inrichting? Bert Knol licht toe: "De basiskleuren van het kantoor zijn zwart en een frisse kleur groen. De binnenhuisarchitect werd daartoe geïnspireerd door het uitzicht op de bomen rond het Utrechtse provinciehuis. De veelkleurigheid van de huisstijl komt in de details tot uiting. Het wordt mooi!"

Een eigen grote conferentieruimte, waar we zo'n 80 bezoekers kunnen ontvangen

Sioo is, kortom, heel erg blij met dit nieuwe pand, waar Welkom bij Sioo avonden, alumnibijeenkomsten, maar ook eendaagse seminars van de opleidingsprogramma's in eigen huis kunnen plaatsvinden. Bert Knol: "Zo kunnen we ook echt zijn wat we willen: thuishaven, intellectuele ruimte en kennisgemeenschap. Dit is dus waar een zoektocht van twee jaar met een behoorlijke dosis 'onverstoorbaarheid' toe heeft geleid."

Bert Knol heeft in het verhuisproject ondersteuning van Ton Kouwets, Verhuismanager uit Berkel en Rodenrijs: "Op vrijdag 16 oktober wordt alles ingepakt. In de loop van die dag zal Sioo waarschijnlijk even wat minder goed bereikbaar zijn. Op zaterdag 17 oktober vindt de verhuizing plaats. Op zondag 18 oktober kunnen alle medewerkers met hun familie komen kijken en, als ze dat willen, hun werkruimte vast inrichten. Op maandag 19 oktober is Sioo weer operationeel, ijs en weder diende.

In februari 2010 (als we ook alle kleine details van het kantoor op orde hebben) is er een officiële opening gepland, maar mocht u nieuwsgierig zijn, dan bent u al vanaf 19 oktober van harte welkom!"



Ruimte, licht & transparantie



Zo min mogelijk compromis

Gerardjan Rijnders* in gesprek met Annet Weitering, door Hilda Hoekstra.

Onverstoorbaar voert Gerardjan Rijnders een gesprek met Annet Weitering, terwijl binnen de schilder de woning opknapt en buiten de steigerbouwers rammelen met de palen. Bij een tussenkomende vraag van de schilder geeft Gerardjan adequaat antwoord en pakt hij zonder mankeren de draad van het gesprek weer op. Een gesprek met een controversieel kunstenaar.

Appreciative inquiry?

A: "Herken je jezelf of je werk in het thema Onverstoorbaarheid?"

GJ: "Ik sta bekend als de regisseur die niets zegt; die acteurs gewoon hun gang laat gaan. Dat is simpelweg onmogelijk. Mijn uitgangspunt is dat acteurs zelf weten hoe ze moeten spelen. Als ze vanuit hun innerlijke kracht acteren, gaat het prima. Ik forceer hen niet om iets te doen wat hen niet eigen is."

A: "Hoe zie je hun eigenheid?"

GJ: "Ik kan zien of ze zich op hun gemak voelen. Mijn manier van kijken is waardierend. Welke goede eigenschappen zie ik? Wat pakken ze fantastisch op? Welke interpretatie is goed? De goede dingen benoem ik en ik vergroot ze uit. Acteurs twijfelen nogal eens aan zichzelf: Doe ik het wel goed? Is de manier waarop ik acteer ook de manier waarop jij het bedoelt? Ik bevestig de dingen die ze goed doen."

A: "Dat lijkt op appreciative inquiry, een term uit mijn vak. Als mensen in hun kracht staan en je ziet welke kwaliteiten daaraan verbonden zijn dan bouw je die kwaliteiten verder uit."

GJ: "Ja, dat herken ik. Veel acteurs zeggen: Ik kan het toch niet. Dan geef ik terug: Ja, je kan het wel. Als ik

niets zeg, kan dat ofwel betekenen dat iemand het goed doet, danwel dat ik niet weet wat het is dat er nog aan schort en ik het dus nog niet benoemen kan. Ik wil specifiek zijn als ik de acteur wil helpen."

A: "Als je feedback geeft, doe je dat op het moment dat helder en benoembaar is om welk element het gaat."

GJ: "Ja, het moet raak zijn en to the point. Een opmerking als: je spel moet heftiger, vind ik al op het randje. Wat is dat: heftiger? Bij het geven van kritiek kijk ik naar de manier waarop ik zelf graag kritiek ontvang."

A: "Heb je een specifieke aanpak per persoon of heb je een universele aanpak voor iedere acteur?"

GJ: "Het lijkt me universeel: Behandel een ander zoals je zelf behandeld wilt worden. Sommige acteurs willen een voorschrijvend regisseur, die geen ruimte laat voor eigen interpretatie. Mijn favoriete acteurs hebben dat zeker niet nodig. Ik geef graag vrijheid aan eigenheid. Als toneelleider heb ik daar meer ruimte voor, omdat ik zelf mijn acteurs uitzoek, in mijn werk als freelancer minder."

Vernieuwend en controversieel

A: "Je bent spraakmakend, vernieuwend, controversieel?"

GJ: "Ik wil telkens iets nieuws neerzetten, iets toevoegen wat nog niet geweest is. Als ik een al bestaand stuk regisseur, maak ik de opvoering van het stuk anders dan alle keren daarvoor. Ik verdiep me bij een toneelstuk eerst in de tekst, de inhoud, de context en vraag me af: wat is de essentie van dit stuk? Wat wil het me zeggen? En daarna: wat vind ik daarvan? Wat heb ik hierover te melden? Daarbij neem ik alle vrijheid voor de passende uitdrukkingvorm."

A: "Je intentie is iets moois, nieuws, anders te maken. Wanneer wordt een stuk controversieel?"

GJ: "Als je bij een taboe-terrein komt. Zo'n 25 jaar geleden regisseerde ik mijn meest controversiële stuk:

Troilus en Cressida van Shakespeare over een verliefd stel in Troje. Het meisje wordt geschaakt, gaat vervolgens vreemd met alle Grieken. De jongen wordt boos, waardoor de oorlog met de Grieken weer oplaait. Dat geeft een mooie combinatie van de thema's liefde en oorlog. Het motto voor de voorstelling luidde dan ook: Sex is oorlog. Ik voerde dit door tot in de kleinste details zoals de gordijnen die open en dicht schoven over het podium en de vorm van een vagina hadden. Iemand mag dat controversieel noemen, mij ging het erom dat ik de boodschap overbracht, hoe dan ook."

A: "Wat doe je als half Nederland over je heen valt? Verdedig je je?"

GJ: "Ja, daar heeft de criticus recht op. Ik heb een idee in mijn hoofd, mijn visie daarop, waarom ik dat vind, mijn achterliggende gedachten. Die wil ik delen en dus vertolk ik ze in het stuk. Daarom verdedig ik ze ook als het nodig is."

A: "Het gaat je om de kern van het verhaal, om de redeneringen daarachter te tonen?"

GJ: "Ik wil dat de mensen komen voor die redeneringen en daarover praten. De inhoud van het verhaal moet kwalitatief goed genoeg zijn om dat gesprek boeiend te houden."

A: "Heb je zelfvertrouwen, lef, moed?"

GJ: "Kennelijk wel en ook altijd gehad. In dit vak zijn nietszeggende stukken absoluut niet interessant. Als ik zelf ga kijken naar toneel wil ik geprikkeld worden door de toevoeging die het stuk maakt op wat ik al weet. Dat toevoegend element benadruk ik ook in mijn begeleiding van toneelschrijvers. Leg de lat nu eens hoger, zeg ik dan. We hebben al genoeg van hetzelfde, meer daarvan hoeft niet."

A: "Ook vakliteratuur herhaalt zich. Bij de boekhandel lees ik de achterflap van boeken en besluit ik de boeken te kopen die iets toevoegen. Veel kan ik laten liggen. Ook bij verandermanagement en advisering is ons uitgangspunt dat we iets toe willen voegen."

GJ: "Ja, dat geldt voor alle kunst en dat is moeilijk genoeg. Soms krijg ik een idee vanuit mijn hobby, de Theoretische Natuurkunde. Veel mensen weten daar niets van maar dankzij deze natuurkundige kennis beschikken we nu bijvoorbeeld over sms, de telefoon, de magnetron."

Wel of niet onverstoort door

A: "Vind je dat je een maatschappelijke taak hebt?"

GJ: "Ja, ik wil mensen aan het denken zetten over de

wereld waarin we leven. Bij alles wat zich voordoet, kan ieder zich afvragen: Wat is de onderliggende gedachte? Vaak is dat iets van metafysica."

A: "Heb je loopbaanmomenten gekend van hoofdbreken of strijd?"

GJ: "Ik heb één keer gedacht dat ik beter met een productie kon ophouden. De vrij onbekende Djuna Barnes had een stuk geschreven in moeilijke taal en met een onduidelijke inhoud. Ik vond het mooi maar kon de schoonheid niet duiden. Ik concludeerde uit haar biografie dat ze vermoedelijk een incestslachtoffer was. Op deze versluisde wijze probeerde ze hierover te vertellen. Door regie-ingrepen wilde ik dat item naar boven halen. Hoewel sommige acteurs er geen zin in hadden, ging ik door want het was mijn eer te na om ermee op te houden. Ik wilde mijn fascinatie overbrengen op het publiek en kreeg de acteurs mee. We verduidelijkten, scherpten aan en lieten zaken weg. Ik beschouwde het stuk als een gezamenlijke verantwoordelijkheid."

A: "Ophouden was ook de eer van de acteurs te na?"

GJ: "Onlangs gaf ik in Brussel een interview; de interviewer was een stagiair van toen. Hem was bijgebleven: De zaal zag een toneelstuk met acteurs in kostuums die vervolgens telkens weer andere kostuums aantrokken en zelf wat uitprobeerden. Ik had alleen aangespoord met opmerkingen als: Hier kan ik wat mee. Dit is goed. Ik ben twee of drie keer gestopt met een voorstelling die ik had ingeschat als kwalitatief goed, maar die dat gaandeweg toch niet bleek te zijn."

A: "Is het in jouw wereld gebruikelijk om dan te stoppen?"

GJ: "Nee, absoluut niet want dat heeft nogal wat financiële consequenties. De acteurs hebben een contract, de decors zijn gemaakt, de kaartverkoop heeft plaatsgevonden. Dus de kosten zijn al gemaakt en er komen geen baten. Ik vind dat we de mensen geen slecht stuk mogen aandoen. Dan maar liever stoppen."

A: "Ook wij kijken met regelmaat kritisch naar ons werk. Ook wij stoppen soms omdat we willen staan voor kwaliteit. Je moet ook durven stoppen. Hoe maak jij tevoren een inschatting van de kwaliteit?"

GJ: "Bij het lezen van een stuk of een idee voor een project voel ik goed aan of er genoeg stof in zit voor een productie. De prachtige schilderijen van Pieter Saenredam, bijvoorbeeld, wilde ik eens gebruiken als uitgangspunt voor decors. Wat voor tekst moet daarbij, vroeg ik me af. Op de schilderijen stonden 17e-eeuwse kostuums, Rembrandt-achtig. Paste daar een Vondel bij? Statenbijbelteksten? Ik vond de vijf boeken met de Smeekbeden van Jeremia. Ik nam ze door samen met de acteurs en we besloten de volgorde te veranderen en te



Gerardjan Rijnders en Annet Weitering

starten met het derde boek. Een theoloog uit Kampen zei me dat onze gekozen volgorde helemaal klopte! Al werkend en repeterend met alle deskundigen die bij een toneelstuk horen, vonden we de uiteindelijke vorm en inhoud. Vanuit de methode: Kom maar op! Associeer maar!”

A:“OK, je verwacht van iedereen inbreng, maar je gaat er bij projecten van uit dat je alleen meedoet als het je boeit. Anders ontstaan in het project te weinig energie, te weinig inhoud en resultaat.”

Regels van feedback

A:“Wat zeg je wel en wat niet tegen acteurs?”

GJ:“Niet. Ik vind het kut wat je doet! Wel: Ik zie je dit doen en dat komt zo over en dat is niet de bedoeling.”

A:“Toepassen van wat wij de feedbackregels noemen.”

GJ:“Jonge regisseurs laten acteurs improviseren, wat de meesten eng vinden. Om hen toch te laten deelnemen, moet je dus heel goed uitleggen waarom dat nodig is.”

A:“Mensen moeten weten waar ze naar toe moeten; waar het heen moet leiden.”

GJ:“Juist ja, ik bereid op dit moment een project voor over Leni Riefenstahl. Ze was fout in de oorlog en is altijd erg omstreden geweest. Voor de Tweede Wereldoorlog had Leni zich voorgenomen Penthesilea van Heinrich von Kleist te verfilmen. Zelf wilde ze

daarin de hoofdrol spelen maar doordat de oorlog uitbrak, ging het project niet door. Ik wil een totaalplaatje maken van alle elementen: Ik combineer de levensloop van Leni Riefenstahl met haar gedroomde film, met het toneelstuk en met de filmmuziek. We repeteren met fragmenten tekst, met het beeld en met het decor. We onderzoeken hoe de dingen samenvallen en werken associërend.”

A:“En daarbij kijk je dus naar de passies en de interesses van ieder.”

Kijk altijd om je heen

A:“Heb je tips voor managers?”

GJ:“De fusie tot Toneelgroep Amsterdam werd begeleid door interim-managers. Een leerling van Annemieke Robeek was een van hen. Eerst ging de samenwerking goed maar op een gegeven moment werden onze mensen hoorndol van termen als implementatie en veranderen. Het ging helemaal mis toen de manager zei:

“Prettig weekend!” Zo bot! Wat een elementaire fout! “Hij kent ons niet eens,” zeiden de acteurs, “Hij heeft geen weet van wat we doen en hoe ons leven er uitziet.”

A:“Je moet weten waar je komt als manager.”

GJ:“Ja, je moet begrijpen dat het verschil maakt of je bij de politie komt, bij een ziekenhuis of bij een toneelgezelschap. Anders gaat elke goede intentie mis.”

A: "Als je binnenkomt in een organisatie, observeer je eerst hoe de gewoontes er zijn."

GJ: "De meeste organisaties zijn zo conservatief! Zo doen we het hier al jaren, hoor je dan."

A: "We zitten vaak vast in bepaalde gedachten en patronen. Als elders al lang iets gebeurd is, dan komen wij er nog niet op."

GJ: "Ja, zoals bij die fusie tot Toneelgroep Amsterdam: wie het al eens meegemaakt had, hielp mee met veranderen. De oude garde zat in de ivoeren toren en keek niet rond, noch had ze dat tevoren gedaan. Mijn tip is: Kijk altijd om je heen naar ontwikkelingen, naar wat er gebeurt. Als je je afsluit, loop je achter."

Taal en perspectief

A: "Over taal. Je schrijft op je site dat de betekenis van woorden minder belangrijk en minder onthullend is dan hun toon, kleur, hun opeenvolging en hun humor of scherpte. Wil je dat toelichten?"

GJ: "Ik ben een fan van gestileerde taal en van kunstmatige taal. Dan is taal muziek. Je luistert en het doet iets met je. Zoals de cadans in poëzie iets met je kan doen."

A: "Edu Feltmann bij Sioo is ook veel bezig met taal, zoals met denkadviseurs."

GJ: "Mijn eyeopener qua denken was Lateral Thinking

van De Bono. Vanuit een ingebouwd oplossingspatroon dacht ik te moeten kiezen tussen A en B. Ik leerde bewust het ene perspectief te kunnen vervangen door het andere. Kijken of bevragen vanuit verschillende perspectieven levert meer oplossingsmogelijkheden. Naast Lateral Thinking ben ik ook blij met het logisch denken dat ik leerde tijdens mijn rechtenstudie. Logisch denken helpt me om anderen uit te leggen waarvoor een stuk bedoeld is en om feedback te geven aan acteurs. Want, geloof me, het is ook dodelijk om tegen een acteur te zeggen dat je het 'gewoon mooi' vindt."

A: "In de Basisopleiding voor Organisatieprofessionals van de Sioo leer ik de deelnemers feedback te geven en te ontvangen. Ik vind het belangrijk om bij ontvangst van een opmerking als 'Ik vind het gewoon mooi', te vragen: "Wat doe ik goed? Wat vind je mooi?" We vinden het lastig om op een positieve opmerking door te vragen."

A: "Laatste vraag: Je werkt nu als freelancer. Maakt dat het werken anders?"

GJ: "Daarmee is elke opdracht anders. Elk gezelschap heeft zijn eigen karakter en zijn eigen structuur. Soms vind ik die prettig, soms is het passen, meten en schuiven. Ik sluit zo min mogelijk compromissen."

* Naast regisseur (en tv-regisseur) is Rijnders ook auteur (met meer dan twintig titels op zijn naam) en soms ook acteur. Sinds 2000 is Rijnders freelance theatermaker.

Onderscheidingen Albert van Dalumprijs 1977 voor Schreber | Albert van Dalumprijs 1988 voor zijn aandeel in de totstandkoming van drie nieuwe Nederlandse stukken bij Toneelgroep Amsterdam (Bakeliet, De Caracal en De Hoeksteen) | De Theaterfestival Prijs in 2000 voor De Cid | De Hendrik de Vries prijs, 2001, voor zijn gehele oeuvre. | De Prins Bernhard Cultuurfonds Theater Prijs, 2003, voor zijn gehele oeuvre

Sioo staf werkt mee aan ...

- † Masterclass Organizational Research, Esade Business School Barcelona, 21 oktober
- † Seminar Inspireren tot veranderen, Vlerick Business School Gent/Leuven, 28 oktober
- † Nationaal onderzoek naar succesvolle cultuurverandering, in opdracht van de Stichting Management Studies, 2009-2010
- † Bijdrage aan conferentie Gooise Scholen Federatie, 5 november
- † Collegereeks Doeltre end innoveren, van Focus, in de periode 10 november/19 januari
- † De Ernst Hijmans lezing, samen met ROA, Ooa en De Baak, 19 november
- † Bijdrage aan INK congres in Apeldoorn, 24 november
- † Hooglerarenreeks Verandermanagement, van Focus, in de periode 1 december /9 februari
- † Bijdrage Academie voor overheidscommunicatie, 12 januari
- † Collegereeks Veranderkunde, Elsevier, 3 maart
- † Voorbereiding M&O congres op 25 juni 2010 over Leren in Organisaties

Agenda

26 oktober	Start BO-module Organisatieverandering (37)
28 oktober	Start leergang Sturen van Veranderingen in Organisaties (66)
4 november	Start BO-module Inzicht in bedrijfskunde (15)
9 november	Start BO Kerntraject (102)
10 november	Start BO-module Persoonlijk optreden (43)
12 november	Welkom bij Sioo avond*
16 november	Start traject Interim Management & Organisatieverandering (11)
	Start BO-module Coaching (12)
19 november	Ernst Hijmanslezing*
23 november	Boekenmiddag met dr. Arienne van Staveren, Zonder wrijving geen glans*
25 november	Start mastertraject Executive Change Management (10)
30 november	Bijeenkomst Sioo's Onderzoeksplatform*
7 december	Start traject In de Wind (11)
8 december	Start mastertraject Advanced Change Methodologies (6)
16 december	Start BO-module Werken met groepen (46)
13 januari	Start BO module Persoonlijk Leiderschap bij projecten (7)
18 januari	Start mastertraject Designing Complex Organizations (2)
	Start BO Kerntraject (102)
	Start BO module Omgaan met weerstand (25)
20 januari	Start BO module De interne adviseur (12)
29 januari	Bijeenkomst V.O.C. (Veranderen van Organisatie Cultuur)
10 februari	Start leergang Sturen van Veranderingen in Organisaties (67)
1 maart	Start BO module Omgaan met belangen- tegenstellingen in je werk (5)
8 maart	Welkom bij Sioo avond, met college*
	Start BO module Werk met groepen (47)
16 maart	Start BO module Persoonlijk optreden (44)
22 maart	Start BO module Organisatieverandering (38)
29 maart	Start BO Kerntraject (104)

* Over deze activiteiten vindt u meer informatie in de toelichting op de agenda.

Nota bene: De meest actuele informatie (waaronder startdata) treft u aan op de Sioo website: www.sioo.nl.

agenda nader beschouwd

> Boekenmiddagen:

Sioo biedt met de boekenmiddagen een platform aan auteurs die een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het vak van veranderen, vernieuwen, organiseren en adviseren. Voor u een unieke gelegenheid om kennis te nemen van het gedachtegoed van collega professionals. Op 23 november 'Zonder wrijving geen glans', het proefschrift van Arienne van Staveren, over Leren samenwerken bij veranderen en innoveren.

Meer informatie of aanmelden? sioo.nl/alumni

> Ernst Hijmanslezing

De Hijmanslezing op 19 november komt dit jaar van drs. Jacques Wallage en heeft als thema 'Adviseur in crisistijd'. Jacques Wallage gaat in op zaken als vertrouwen, de rol van de adviseur, zijn verhouding tot de media en de verwachtingen ten aanzien van het vak. De Ernst Hijmanslezing vindt plaats op 19 november in De Rode Hoed in Amsterdam en wordt ondersteund door Sioo en De Baak.

Meer informatie of aanmelden?

ernsthijmanslezing.nl

> Sioo's Onderzoeksplatform

Sinds een aantal jaren komt het Sioo Onderzoeksplatform vier maal per jaar bijeen; tal van professionals die zelf werken aan (promotie)onderzoek en die er plezier in hebben om elkaar te ondersteunen. In een goede balans van halen en brengen bespreken we elkaars onderzoekswerk.

Meer informatie?

sioo.nl/onderzoek

> Veranderen van Organisatie Cultuur (V.O.C.)

V.O.C. is een platform, waaraan (oud-)deelnemers en docenten van Sioo meedoen. Eerdere bijeenkomsten hebben geresulteerd in het boek Veranderen van Organisatiecultuur (Lenthe publishers, september 2008). Bent u ook geïnteresseerd in het thema en op enigerlei wijze aan Sioo verbonden, dan bent u welkom op 29 januari, van 12.00-14.30 uur bij Sioo (nieuwe adres!) in Utrecht.

Meer informatie?

Dr. Rob van Es, e-mail: Rob@vanSvision.nl

> Welkom bij Sioo avonden;

ook voor alumni en (oud-)docenten

Ieder voor- en najaar organiseren we Welkom bij Sioo avonden. Belangstellenden voor de open programma's komen in informele setting praten met oud-deelnemers en Sioo staf over de programma's waar hun belangstelling naar uit gaat. Twee keer per jaar starten we die avonden met een kort college, waarvoor wij ook graag alumni en andere geïnteresseerden uit ons netwerk uitnodigen. U bent welkom vanaf 16.00 uur.

Meer informatie of aanmelden?

sioo.nl/welkom

CHANGE OF DE E-BRIEF ONTVANGEN | AFMELDEN

Met Change en de Sioo e-brief willen wij deelnemers, docenten en andere relaties van Sioo graag op de hoogte houden van ontwikkelingen op het vakgebied van organiseren, veranderen, vernieuwen, adviseren en leren. Ontvangt u Change of de e-brief nog niet en wilt u wel op de verzendlijst, dan kunt u zich aanmelden voor een kosteloos abonnement via de website van Sioo (sioo.nl/change of sioo.nl/e-brief). Daar vindt u tevens de mogelijkheid om Change aan een van uw relaties toe te sturen.

Als u Change of de e-brief niet meer wilt ontvangen, dan kunt u dat kenbaar maken door ons een mailtje sturen (sioo@sioo.nl). Wij halen uw naam dan van de verzendlijst.