



Succesvol Verandering Organiseren

SVO



*Stevige praktijkgerichte opleiding voor
trekkers van verandering*

Succesvol Verandering Organiseren

Stevige praktijkgerichte opleiding voor managers met een veranderopgave

Inhoud

- Veranderingen begeleiden is wat anders dan een project managen
- Waarom kiezen voor SVO?
- Programma: opzet
- Programma: inhoud
- Wie komt u tegen bij SVO?
- Aanmelden en informatie

Guiny Kustner, (SVO 73)

“Bij SVO leer je heel breed kijken naar verandering en op key-issues de diepte ingaan.”



Veranderingen begeleiden is wat anders dan een project managen

Als trekker van een verandering moet u (verander)opgaven tot een goed einde brengen, maar dat is niet uw enige opdracht. Voor welke uitdagingen staat u?

Wat speelt er?

Klanten hebben meer invloed dan voorheen, net als burgers en stakeholders. Nieuwe technologieën hebben grote invloed op keuzes en werkwijzen binnen organisaties. Nieuwe vormen van samenwerking en organiseren verdringen traditionele organisatiestructuren en laten organisatiegrenzen vervagen.

Dat alles heeft direct invloed op processen binnen de organisatie en op de mensen die er werken. Als manager staat u niet enkel voor de uitdaging om doorlopend veranderopgaven tot een goed einde te brengen. U moet er ook voor zien te zorgen dat de organisatie wendbaar genoeg blijft en over verandervermogen beschikt. Het is dan ook niet langer houdbaar om een verandering te beschouwen als een te managen project.

Wendbaarheid nodig

Wat ook speelt is dat veel managers hun veranderopgaven niet het gewenste resultaat zien opleveren. Een verandertraject opstarten: dat is vaak geen probleem. Maar het afronden en borgen vormt voor veel managers een uitdaging. Vaak blijkt de praktijk weerbarstiger dan ingeschat. Ook blijken veel managers te schipperen met hun rol. Zij moeten niet alleen de inhoud van de verandering voortdurend aan processen zien te koppelen, maar ook aan vragen van klanten, burgers en belanghebbenden. Tegelijkertijd maken ze ook zelf deel uit van de verandering. Het is immers de manager die medeverantwoordelijk is voor de continuïteit van de organisatie.

Uw uitdaging

Een groot deel van uw managementtaak bestaat uit veranderen. Intussen moet de organisatie goed blijven draaien. Dat alles vraagt om lef en wendbaarheid. Om incasseringsvermogen en de nodige realiteitszin. Om bewustzijn van de positie die u inneemt. En om de nodige competenties. Succesvol Verandering Organiseren (SVO) biedt inspiratie en houvast om uw eigen stijl van veranderen te ontwikkelen. Daar worden u én uw organisatie beter van.

Waarom kiezen voor SVO?

Meer dan een opleiding

Succesvol Verandering Organiseren (SVO) is speciaal ontwikkeld voor managers die in alle hectiek binnen en buiten hun organisatie voor veranderopgaven staan. SVO is niet alleen een opleiding waarin u leert en ervaart uw veranderklussen doelbewust te klaren. Het is vooral ook een platform waarin collega's en vakgenoten kritisch met u meedenken. Dat vergroot het effect op de klus die u onderhanden heeft. Uw professionaliteit neemt toe. En u groeit zichtbaar in uw rol.

Dit leert en ervaart u bij SVO

- De opdracht helder krijgen en de voorwaarden voor verandering realiseren
- Aanpak en interventies aanpassen aan wat de medewerkers en de organisatie aankunnen
- Snel schakelen als de gekozen strategie niet het gewenste effect oplevert
- Verhoudingen in de organisatie doorgronden en uw eigen positie kiezen
- Mensen in hun kracht zetten om zo het potentieel van medewerkers maximaal te benutten, en om verantwoordelijkheden te verdelen
- Uw eigen gedrag kunnen zien, inclusief het effect daarvan op anderen
- Handelen in de bovenstroom (rationeel) en onderstroom (irrationeel) van het veranderproces
- Feedback voor uzelf organiseren
- Omgaan met onzekerheid en met de grens aan maakbaarheid
- Leren van én met anderen

Verschillende achtergronden

SVO is de opleiding voor (project)managers die vanuit een leidinggevende rol veranderingstrajecten helpen realiseren binnen hun organisatie. Deze managers realiseren zich dat ze niet alleen hun eigen professionaliteit verder moeten ontwikkelen. Maar dat zij met hun nieuwe inzichten ook de organisatie kunnen helpen groeien in haar vermogen om te veranderen. De deelnemers aan SVO vormen een gemêleerde groep: ze zijn werkzaam in verschillende branches en sectoren. Op het moment van de opleiding hebben zij een concrete veranderklus onderhanden.

Heleen Tours, programmamanager SVO

'Deelnemers hebben veel aan SVO, omdat we hun veranderopgave als uitgangpunt nemen. Voortdurend kijken we daar met elkaar naar: organisatiekundig en veranderkundig. Daar hebben we goede redenen voor. We zien in veel organisaties dat veranderopgaven nog maar weinig verweven zijn met ontwikkelingen in de wereld buiten de organisatie. Er ontbreekt gerichtheid. Het 'knutselen' aan de organisatiestructuren, aan mensen, aan procedures – het lijkt soms allemaal los te staan van wat er echt nodig is.

Ook weten we dat je pas resultaat kunt boeken, als helder is doordacht wat er bereikt moet worden en langs welke weg. Te vaak zien we in de praktijk dat iets zonder goede redenering wordt opgepakt. Ook zien we dat er veel energie gaat zitten in het veranderingsproces. Liefst bottom-up, met inspirerende bijeenkomsten, waarbij zo veel mogelijk mensen zijn betrokken. Soms lijkt dit proces echter een doel op zich te worden – maar welk doel moest dit middel ook al weer dienen?

De veranderekunde is een middel om het beoogde resultaat te realiseren. Ook een goed organisatieproces doet ertoe. Maar alleen pendelen tussen organiseren en veranderen kan ervoor zorgen dat het goede gebeurt. En dat is exact wat SVO stimuleert.'



Programma: opzet

Het vertrekpunt: uw veranderklus

SVO is meer dan een opleiding. Het is een leer- en werkomgeving die we scheppen rond de veranderklus waaraan u werkt. Dat doen we heel bewust. Managers zien zich doorlopend geconfronteerd met een dubbele taak. Ze moeten beweging brengen in een bestaande situatie, terwijl de winkel gewoon openblijft. Dat vraagt veel. Om die reden nemen we uw veranderklus continu als vertrekpunt. Zo kunt u daarin direct de vakinhoudelijke en persoonlijke inzichten meenemen. Bij SVO stapt u geregeld even uit de drukke werkpraktijk om uzelf te verrijken met nieuwe inzichten en reflecties. Zo raakt u steeds beter toegerust om uw veranderopgave succesvol te realiseren.

Het is dus noodzakelijk dat u met een of meer veranderopdrachten bezig bent. Die opdrachten vormen de context waarin u experimenteert met nieuwe inzichten en perspectieven van handelen (action learning). U koppelt die direct aan uw eigen werkpraktijk. SVO-deelnemers hebben dan ook een actieve leerhouding en nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen leerproces.

Werkend leren. Lerend werken

SVO is zo opgebouwd dat u niet alleen nieuwe inzichten opdoet die veranderopgaven succesvol helpen realiseren. U krijgt ook volop de gelegenheid om te ontdekken wat deze inzichten betekenen voor uw veranderopdracht en uw handelen. Daarvoor zetten we bijeenkomsten, intervisie en coaching in. Voortdurend wisselen bijeenkomsten, experimenteren, discussies, reflecties en oefeningen elkaar af. Die aanpak en de gemêleerde deelnemersgroep vergroten het effect. En rekken uw denkkader en handelingsrepertoire maximaal op.

Drie leerlijnen

Om u maximaal te prikkelen in uw professionele ontwikkeling, bestaat SVO uit drie leerlijnen:

- U reflecteert consequent op de veranderopgave waarvoor u verantwoordelijk bent.
- U verbreedt en verdiept uw vakinhoudelijke kennis over organiseren en veranderen.
- U leert uzelf als veranderaar goed kennen en breidt uw handelingsrepertoire uit.

Die leerlijnen komen tot uitdrukking in het hele SVO-programma. Tijdens de gehele periode met verschillende en vaak meerdaagse seminars, zorgen we voor coachingsmogelijkheden. Ook tussen de seminars gaat het leren door. Zo krijgt u regelmatig kleine opdrachten online via webgroups. SVO eindigt met een speciale slotdag waarin deelnemers hun inzichten delen.

Studiebelasting

De opleiding SVO beslaat in totaal 17 opleidingsdagen. Die volgt u – verspreid over een periode van 10 maanden in telkens één of enkele dagen. De studiebelasting bedraagt 400 uur. Deels bent u actief in bijeenkomsten. Deels leert u in een online leeromgeving en in uw eigen werkpraktijk. De opzet van SVO houdt rekening met de werkdruk en de verschillende leerstijlen van de deelnemers.

Eerst een intakegesprek

SVO sluit naadloos aan bij uw leervragen en uitdagingen. Daarom nodigen we u eerst uit voor een intakegesprek. We verkennen met elkaar wat uw verwachtingen zijn en wat SVO u kan opleveren. Ook gaan we na hoe uw vragen en veranderopdracht te vervlechten zijn in de opbouw, aanpak en ambities van het leertraject. Om ons goed voor te bereiden, vragen we u ons inzage te geven in uw veranderopdracht en de uitdagingen die u hierin ziet – op organisatieniveau en persoonlijk niveau.

Programma: inhoud

Aftrap: starten en richten

Samen nemen we op de eerste SVO-dag uw veranderopgaven en eigen professionele uitdaging onder de loep. Met een speciale methodiek ontrafelen we uw veranderopdracht. Dat doen we vanuit een organisatie- en veranderkundig perspectief. Zo legt u een solide basis en heldere redenering onder uw veranderopdracht: een belangrijke stap om die veranderopdracht met succes te realiseren. Bovendien geeft die aanpak u doorlopend grip om systematisch te kijken naar de stand van zaken en om te bepalen welke stappen nodig zijn. Tijdens deze bijeenkomst maakt u ook intensief kennis met de andere deelnemers en met het leertraject.

Coaching

Coaching neemt een belangrijke plek in binnen SVO. U gaat tijdens de seminars onder begeleiding van een intervisiedocent dieper in op uw veranderopgave. Met verschillende methodieken ontrafelt u uw veranderopdracht en krijgt u zicht op uw ontwikkelingsmogelijkheden. Ook houdt u een logboek bij, waarin u reflecteert op uw inzichten, ervaringen en vragen. Die deelt u regelmatig met collega-deelnemers en uw intervisiedocent. Hun feedback geeft houvast om uw volgende stappen te bepalen. Dat alles gebeurt binnen de online leeromgeving van Sioo. Ook zijn er tussen de seminars vaste momenten waarop u via skype coaching krijgt van uw collega's en intervisiedocent.

Seminar 1 - Grip krijgen op uw veranderopgave

In deze bijeenkomst verkrijgt u inzicht in de grondbeginselen en recente inzichten rond organiseren en veranderen. Daarmee ontwikkelt u een organisatiekundig kader om te onderzoeken of – gezien de ambitie van de organisatie – de veranderklus wel goed is doordacht. Doen we met het inzetten van deze verandering wel het goede? Ook verrijkt u zich met veranderkundige principes van waaruit organisaties veelal dit soort klussen uitvoeren. Klopt die aanpak met het resultaat wat voor ogen staat? Met beide invalshoeken versterkt u wat goed gaat en pakt u aan wat anders moet.

Seminar 2 - Rollen verdelen

Verandermanagers zijn vaak overvraagd en vaak eenzaam in hun verantwoordelijkheid voor de veranderopgave. Positie innemen in het politieke spel van macht en veranderen is noodzakelijk om te sturen. De opbrengst van dit seminar is dat u uw eigen hulptroepen in de organisatie kunt organiseren. Actoren dus die u kunnen en moeten helpen om de klus te klaren. Door dit te doen, krijgt u meer overzicht en ruimte om u met die zaken bezig te houden die echt bij uw rol en taak horen.

Seminar 3 - Veerkracht en realiteitszin ontwikkelen

De realiteit van veranderen is dat niet alles even maakbaar en planbaar is. Perfecte aanpakken en perfecte planningen bestaan niet. Verandermanagers handelen verschillend in die onzekere situaties. De een wil alles eerst helemaal doorzien en begrijpen, voordat hij tot handelen kan overgaan. De ander is van de actie, en zet van alles tegelijk in beweging. Dit seminar laat u ontdekken welk effect uw handelen heeft in de organisatie en wat uw persoonlijke leerthema's zijn. Ook krijgt u er meer plezier in om – ondanks de taaiheid en irrationele bewegingen in de organisatie – met compassie naar dit alles te kunnen kijken.

Seminar 4 - Richting geven en beweging maken

In dit seminar werken we aan de vaardigheid van het (voortdurend) richting geven en beweging maken in uw veranderopgave. U maakt kennis met een aantal veranderkundige methoden en technieken waarmee u resultaat kunt bereiken. En u leert slim werken met wat er in de organisatie al is, zoals de managementcyclus. Ook staan we stil bij belangrijke uitdagingen. Welke afwegingen maakt u bijvoorbeeld en waar liggen uw eigen grenzen en mogelijkheden? En hoe creëert u condities om medewerkers in hun kracht te zetten en te houden? U experimenteert met nieuwe invullingen van leiderschap bij verandering. En u ervaart welke stijl het beste bij u past.

Seminar 5 - Omgaan met spanning

Spanning is noodzakelijk om beweging te krijgen. Als verandermanager is het belangrijk dat u die spanning kunt opvoeren én laten afnemen. Op die manier kunt u op de juiste momenten bewegingen forceren, of juist ruimte en rust creëren. In dit seminar krijgt u zicht op hoe u zelf omgaat met spanning en conflicten. Op wat u kunt doen om op het juiste spanningsniveau te komen en blijven – nodig om de klus te klaren. U krijgt zicht op uw eigen invloedstijlen en hoe u die in het krachtenveld effectief inzet.

Seminar 6 - Groot denken, klein doen

De klanten, uw eigen medewerkers, de organisatie: ieder heeft binnen het veranderproces zo zijn eigen inbreng en invloed. Vaak spelen die processen zich af in de 'onderstroom' en werkt alles op elkaar in. Hoe groter u de opgave maakt, des te lastiger het wordt om het proces te regisseren. In dit seminar leert u patronen in organisaties en tussen mensen herkennen. Om die patronen te doorbreken, leert u werken vanuit verschillende perspectieven. Zoals het systemisch perspectief (breed en organisatorisch) en het psychodynamische perspectief (diep en gericht op interacties tussen mensen en organisaties). Ook maakt u kennis met methoden die de samenwerking bij veranderingen verbeteren. U kijkt welke rol u daarbij zelf inneemt en u oefent met tegengesteld gedrag als oplossing in samenwerkingsrelaties die stroef lopen.

Seminar 7 -Vitaal organiseren

Organisaties zijn levende systemen met een eigen identiteit. Die benaderingswijze helpt u aan fundamentele criteria waarmee uw organisatie meer kans maakt overeind te blijven in een complexe omgeving. Met die bril van vitaal organiseren kijkt u opnieuw naar uw klus, uzelf en de organisatie. Wat ziet u dan? En wat betekent dat voor uw veranderopdracht en uw rol als leidinggevende verandermanager daarin? De opbrengst is een veranderplan 2.0, waarmee u verder kunt na SVO.

Slot: afronden en richten

Tijdens de slotdag presenteert u de opbrengsten en inzichten vanuit uw eigen veranderopdracht. Toehoorders zijn uw eigen collega-deelnemers, uw opdrachtgever en de opdrachtgevers van uw collega-deelnemers. U geeft inzicht in het veranderproces dat zich in uw organisatie heeft voltrokken en in de interventies die u hiertoe heeft ingezet. Ook deelt u de lessen die u hieruit heeft getrokken en de opdracht aan uzelf en uw organisatie voor de toekomst.

Masterclass

U krijgt tijdens SVO de gelegenheid twee masterclasses te volgen. In elke masterclass draait het om actuele kennis en inzichten waarmee u vraagstukken rond veranderen en organiseren kunt oplossen. Zo hebben we het afgelopen jaar verschillende meesters in organisatieveranderingen over de vloer gehad, zoals Hans Vermaak en Jaap Boonstra. We kijken samen met de deelnemers van SVO welke masterclasses relevant kunnen zijn. Elke masterclass duurt een dagdeel.

Doorlopend leren. Ook online

Tijdens SVO lopen we voortdurend met u op, zodat u de nieuwe inzichten en handelingsmogelijkheden zo veel mogelijk leert toepassen en vasthouden. Deels gebeurt dat in de ontmoeting met uw collega-managers en docenten, en deels online. U krijgt tussen de seminars door ook regelmatig kleine opdrachten online via webgroups, waardoor het leren een vast onderdeel wordt van uw professionele routine. Zo verweeft u de theorie steeds met de praktijk en kunt u nieuwe inzichten gelijk in de praktijk uitproberen.

Friso Coumou, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

“SVO gaf mij hernieuwd inzicht in mijn unieke talenten om beelden en verhalen neer te zetten.”

Wie komt u tegen bij SVO?

Wie SVO volgt, ontmoet mensen die net als u nieuwsgierig zijn naar hoe zij veranderopgaven in organisaties het beste kunnen inzetten en volbrengen.

Programmamanager en leermanagers

De programmamanager is eindverantwoordelijk voor SVO. De programmamanager is ook degene die in samenspraak met het docententeam de opleiding doorlopend verfijnt. Dat gebeurt mede op basis van vragen en wensen van (potentiële) deelnemers en van de organisaties waar zij werken. De leermanagers volgen de leerontwikkelingen van de deelnemersgroep en zorgen ervoor dat de programma-inhoud en uw leerproces elkaar continu versterken.

- Drs. Heleen Tours, leermanagement
- Drs. Rob Leliveld, leermanagement
- Drs. Tarciers Kisters MWO CMC - leermanagement
- Esther Brakkee—ondersteuning

Docenten

Naast de programmamanager en de leermanagers is er een breed samengesteld team van docenten en gesprekspartners die vanuit praktijk en wetenschap bijdragen aan uw professionaliseringsslag. Zij leveren met hun expertise en ervaring een fundamenteel aandeel in het programma. De docentenlijst kunt u vinden op www.sioo.nl/svo.

Deelnemers

In SVO werkt u zij aan zij met collega-managers. Zij komen uit verschillende werkvelden en hebben ieder hun eigen unieke veranderopgave. Die diversiteit biedt maximale mogelijkheden om ook te leren van elkaar. De deelnemers van SVO komen uit het bedrijfsleven, de financiële dienstverlening, de overheid en semioverheid, het onderwijs en de zorg.

SVO is bedoeld voor (project)managers die hun veranderopgaven van begin tot eind goed willen kunnen volbrengen – in de hectiek van alledag. Elke manager ondervindt daarbij zijn eigen uitdaging. Zo vinden sommige managers het lastig om de analysefase af te sluiten en te beslissen: zo gaan we het voorlopig doen. Anderen gaan bij elke impuls direct tot actie over, zonder de tijd te nemen om te kijken wat hun handelen oplevert. Beide hebben baat bij meer koers en afbakening – en dat is exact waaraan SVO bijdraagt.

Deelnemers uit deze organisaties volgden SVO (indicatie)

Albeda College, Alliander, Connexion, Crédit Agricole Cheuvreux, De Haarstee Leiden, De Schoor Almere, Gemeente Den Haag, Gemeente Naarden, Gemeente Utrecht, Gemeente Vianen, GGZ Rivierduinen Leiden, HAN Nijmegen, Hogeschool Windesheim, IND, ING, Ministerie van Economische Zaken, Ministerie van Landbouw en Innovatie, Ministerie van Veiligheid en Justitie, NS, Politie Regio Alkmaar, Politie Regio Nijmegen, Politie Regio Zaanstreek-Waterland, Rabobank, Rechtbank

Feikje Dunnewijk, ING Nederland

“Voor mijn werkomgeving heeft het opgeleverd dat ik sneller patronen herken en in staat ben deze te doorbreken.”

Zwolle, SNS Reaal, Talis, TNO, TU Eindhoven, Universiteit Leiden, UPC, UWV, VU Amsterdam, Westland Utrecht Bank, enz.

Ruim 1.400 collega's volgden SVO. Omdat ze veranderopgaven krachtig willen aanpakken. En omdat ze bij SVO altijd kunnen terugvallen op een netwerk dat meedenkt en ondersteunt.



Aanmelden en informatie

Hoe werkt het?

In een intakegesprek kijken we met elkaar of SVO inhoudelijk aansluit op uw verandervragen. Ook gebruiken we de intakegesprekken om tot een evenwichtige groepsstelling te komen waarbij deelnemers ook optimaal van elkaar kunnen leren.

Toelating

SVO is er voor professionals die:

- leiding geven
- werken aan een stevige veranderopgave
- veranderen zien als hun vak
- hun eigen vraagstukken tegen het licht willen houden
- ondernemend zijn
- tijd en ruimte willen maken om nieuwe aanpakken te ontdekken
- experimenteermogelijkheden in de eigen werkpraktijk willen inbouwen
- willen leren van en met anderen
- willen leren vanuit verschillende niveaus en disciplines
- eigen ervaring en kennis willen delen

Aanmelden

Deelnemen aan SVO? Ga naar www.sioo.nl/svo. Daar vindt u een digitaal aanmeldingsformulier.

Overweegt u deelname maar vergt uw formele aanmelding nog tijd? Neem dan contact met ons op en neem geheel vrijblijvend een optie op een plaats in de volgende leergang.

Opleidingsgegevens

Voor alle praktische opleidingsgegevens (kosten en data) van SVO; kijk op www.sioo.nl/svo

Advies nodig?

Maak een afspraak voor een persoonlijk gesprek:

Bel: (030) 291 30 00 Mail: sioo@sioo.nl of bezoek onze Face-to-Face vrijdag

(www.sioo.nl/nl/2010-Face_to_Face_vrijdag.html)

Contact info

Sioo

Newtonlaan 209

3584 BH Utrecht

(030) 291 30 00

sioo@sioo.nl







INTERUNIVERSITAIR CENTRUM VOOR ORGANISATIE- EN VERANDERKUNDE

Newtonlaan 209

3584 BH Utrecht

 030 - 291 30 00

 sioo@sioo.nl

 www.sioo.nl

Sioo is dé interuniversitaire ambachtsschool die mensen en organisaties wendbaar maakt in veranderings- en organisatieprocessen. Sioo is in 1958 opgericht door de Nederlandse universiteiten op initiatief van de organisatieadviesbranche. Het instituut maakt leertrajecten op maat. Tegelijkertijd is Sioo een platform dat het relatief jonge vak van verandermanagement en organisatiekunde verder helpt ontwikkelen in de beroepspraktijk.