

De leergang 'Verbindend Veranderen' is de afgelopen jaren tot stand gekomen in co-creatie met diverse klanten uit verschillende contexten. Het is een leergang van en voor de praktijk. Doel is het opleiden van vaardige *change agents* voor de ontwikkeling van vitale organisaties. In deze brochure meer informatie over de Leergang Verbindend Veranderen.



Leergang Verbindend Veranderen 2021-2022

Verbindend Veranderen

De leergang Verbindend Veranderen is de afgelopen jaren tot stand gekomen in co-creatie met diverse klanten uit verschillende contexten. Het is een leergang van en voor de praktijk. Doel is het opleiden van vaardige *change agents* voor de ontwikkeling van slagvaardige en vitale organisaties.

Verbindend Veranderen bestaat uit negen werkateliers. Elke werkatelier biedt een specifieke invalshoek waarmee deelnemers kennis maken door onderlinge uitwisseling, persoonlijk onderzoek, praktische toepassing en conceptuele verrijking. De werkateliers zijn achtereenvolgens 1. Waarderend Organiseren, 2. Leren dromen, 3. Open Waarnemen, 4. Ruimte maken en Aansluiten, 5. Werken in Netwerken, 6. Onderstromen Transformeren, 7. Verschil Maken, 8. Ethisch en Narratief Leiderschap en 9. Weerstand en Begrenzen.

Tussen de werkateliers zijn er intervisiebijeenkomsten waarin de deelnemers in kleinere groepen hun eigen praktijk en eigen rol diepgaand onderzoeken. De methoden van onderzoek die we hanteren zijn fenomenologisch onderzoek, hermeneutisch onderzoek en actieonderzoek. Fenomenologisch onderzoek is onderzoek naar de gevolgen van de taal die we gebruiken. Hermeneutisch onderzoek zoekt naar betekenis en actieonderzoek is gericht op effectieve vormen van organisatieontwikkeling door

co-creatie en creatieve interventies.

De combinatie van werkateliers en intervisie vormen met elkaar een geheel waarin eigen praktijken onderzoekend worden veranderd en veranderend wordt onderzocht. De deelnemers aan de leergang vormen met elkaar een lerende gemeenschap (een *community of practice*) waarin 'durven' en 'handelen' centraal staan in het leerproces. Handelen vanuit inspiratie en zelforganisatie. Halverwege de leergang treden de deelnemers naar buiten en organiseren ze met elkaar een inspiratiedag voor hun netwerk(en).

We zullen in deze nieuwsbrief eerst de werkateliers behandelen, daarna gaan we in op de rol van de inspiratiedag in de leergang en we sluiten af met een schets van wetenschappelijke invalshoeken die aan de leergang Verbindend Veranderen ten grondslag liggen.

Werkateliers 1-4: ik & de ander

In de eerste vier werkateliers staan 'Ik en de ander' centraal.

In het eerste werkatelier 'Waarderend Organiseren' gaan we op zoek naar de vitaliteit in mensen en de organisatie. Er wordt gewerkt met de werkende mechanismen die de organisatie vitaal maken. Meer doen van 'wat werkt' en de gewenste toekomst scherp voor ogen houden. Deze gewenste toekomst wordt ook wel 'de droom' genoemd. De droom is het beste

wat een organisatie of organisatieonderdeel te bieden heeft. In dromen staan onze waarden en verlangens centraal: hoe we vinden dat het anders, hoe het beter kan. Dit verlangen, wat Bergson het 'elan vitale' noemt en Aristoteles 'dunamis', is de meest fundamentele en vitale levenskracht voor mensen en organisaties.

Het tweede werkatelier is 'Open waarnemen'. Open waarnemen brengt het potentieel van mensen en organisaties in beeld en toont op realistische wijze hoe-het-is. Belemmeringen voor open waarnemen zijn vooroordelen, taalgebruik, eigen interpretaties en haastige conclusies. Door deze vervormingen te leren doorzien, ontstaat ruimte voor de ander en kan 'het andere' zich aandienen. Mening en standpunten maken plaats voor openheid en nieuwe mogelijkheden. Door open waar te nemen en oordelen van vooroordelen te onderscheiden, worden betrokkenen zich bewust van de eigen fundamentele waarden die aan dromen zijn verbonden en die de dromen ook mogelijk maken. Deze fundamentele waarden vormen het DNA van de Droom en de persoon. DNA staat hier voor De Nieuwe Attitude. Praktisch gezien functioneert het DNA als een sociaal en moreel kompas bij complexe vraagstukken

Het derde werkatelier is Ruimte maken en Aansluiten. Ruimte maken en aansluiten is 'het andere' en 'de ander' een rechtmatige plaats geven in de verandering. Alleen in een open relationele ruimte is een werkelijke ontmoeting mogelijk tussen zelfdenkende en zelfsturende individuen. In een open tussenruimte kunnen zelforganiserende processen ontstaan en zijn zelfsturende initiatieven mogelijk. Tevens wordt ook helder waar grenzen moeten worden gelegd. Ruimte maken gaat niet over 'laten gaan' of versmelting. Aansluiten is een positie van 'samen gaan' in plaats van 'samenvallen'. In deze positie komen 'ik' en 'de ander' volledig tot zijn recht. Ieder op zijn eigen plek.

Werkatelier 5-7: organisatieontwikkeling

Werkateliers vijf tot men met zeven gaan over Werken in Netwerken, over Onderstromen Transformeren en over Verschil Maken. We maken nu de stap van 'ik en de ander' in de binnenwereld van het individu naar de 'buitenwereld', naar het interveniëren in en ontwikkelen van organisaties.

Moderne organisaties functioneren meer als netwerken dan als vaste structuren. Het zijn eerder netwerken en gelijkwaardige horizontale structuren dan hiërarchische structuren. In het werkatelier over netwerken onderzoeken we hoe initiatiefnemers verandering kunnen co-creëren in en met vitale netwerken. Daarvoor is het van belang om de juiste mensen 'in de bus' te krijgen. Een effectieve leergemeenschap te creëren waarin mensen betrokken zijn op elkaar en waar een gemeenschappelijke droom wordt vertaald naar passende uitgangspunten en werkzame vormen. Een netwerk is vitaal als samenwerking mogelijk is vanuit meervoudigheid en diversiteit. Deelnemers aan de leergang Verbindend Veranderen leren in deze werkateliers complexe veranderingsprocessen met behulp van principe van zelforganisatie en emergentie productief te maken.

Het zesde werkatelier handelt over Onderstromen in organisaties. Het is belangrijk op te merken dat ook bij het werken met dromen, bij het open waarnemen, bij aansluiten, bij netwerken en dergelijke, de negatieve kracht van onderstromen ten volle wordt erkend. Onderstromen zijn schurende krachten en entropische machten die zich voordoen in karakters van individuen en culturen van organisaties. Zij vervormen de waarneming en bepalen in belangrijke mate het succes van veranderingen. Voor succesvolle verandering is het daarom nodig interventies uit te voeren waarmee men onderstroom kan transformeren naar krachtige en vitale organisatieprocessen.

Overzicht werkateliers Verbindend Veranderen:

- Waarderend Organiseren
- Leren Dromen
- Open Waarnemen
- Ruimte maken en Aansluiten
- Werken in Netwerken
- *Inspiratiedag*
- Onderstromen Transformeren
- Verschil Maken
- Ethisch en Narratief Leiderschap
- Weerstand en Begrenzen

Om veranderingen te bewerkstelligen die ertoe doen, zijn interventies nodig die *verschil* maken. Dit vergt geen grootscheepse aanpakken of complexe analyses. Verschil maken is surfen op de golven van verandering. Timing is belangrijk en denken en doen lopen samen op. Als situaties in trilling zijn (zogenaamde *dissipatieve* structuren) kunnen kleine interventies het verschil maken. Kleine interventies kunnen grote gevolgen hebben. Oorzaak-gevolg relaties zijn in organisaties immers niet lineair, maar non-lineair.

Dat is de kern van de moderne complexiteitstheorie. Het gaat om de kwaliteit van de interventie. Voor de initiatiefnemers van een verandering zijn interventies meestal out of the box en stretchend. Het vraagt creativiteit, praktische wijsheid en moed om nieuwe praktijken te creëren.

Werkateliers 8-9: leiderschap en begrenzen

De laatste twee werkateliers gaan over persoonlijk leiderschap, over het omgaan met weerstand en over het stellen van productieve grenzen. Leiderschap komt tot uiting in kwaliteiten van handelen in relatie tot anderen. In moed, menselijkheid, oprechtheid en wijsheid bijvoorbeeld.

Het gaat dus om ethisch leiderschap. Om het goede gesprek en om goed handelen. De Nieuwe Attitude

(het DNA) en De Droom fungeren hierbij als moreel kompas. Het DNA is de set van fundamentele waarden van leiders bij het realiseren van hun Droom.

Leiderschap is het inspireren en overdragen van praktische wijsheid langs verschillende wegen. Maar het overdragen van wijsheid verloopt beter door het vertellen van verhalen dan door analyses, zoals de vele vertellingen uit alle culturen ter wereld laten zien. Het overdragen van impliciete wijsheid door verhalen, noemen we ethisch of narratief leiderschap. Elk oordeel, elke mening, elk standpunt, kortom: elk verhaal toont immers een (ver-) houding tot de wereld.



Grenzen hebben te maken met de koers en weerstand in organisaties. Grenzen bepalen de speelruimte in functioneel en ethisch opzicht. Wat kan en mag, en wat niet. Ze dienen om tegenaan te schuren en om van te leren. Grenzen zijn *enabling constraints*. Beperkingen die mogelijkheden creëren. Grenzen stellen en respecteren vergt wijsheid, discipline, (zelf-) beperking, persoonlijke kracht en het legitiem uitoefenen van macht.

Organiseren van zelforganisatie

De leergang is op eenzelfde wijze tot stand gekomen als we in de werkateliers met elkaar aan de slag gaan. Vanuit een droom, vanuit open waarnemen, met een lerend en zelfsturend netwerk, door verschil te willen veilige context worden mensen en groepen vitaal en

maken. Het is ook voortdurend 'werk in wording' door de voortschrijdende inzichten die we opdoen in de praktijk. Ervaren op welke wijze de praktijk reageert en meespreekt. Een betekenisvol onderdeel van de leergang hierin is de inspiratiedag. Tijdens de inspiratiedag organiseren de deelnemers met elkaar een *Open Space* bijeenkomst met diverse workshops voor hun netwerken. Deelnemers laten zien aan welke veranderopgave van de organisatie zij werken en gebruiken daarvoor innovatieve, creatieve en interactieve werkvormen. Deze dag is als *event* elke keer weer helemaal nieuw en verrassend. We sluiten de leergang af met een manifestatiedag waarin alle resultaten worden gedeeld en workshops worden georganiseerd om de nieuw praktijken met elkaar te continueren.



Fundament: wetenschap en waarden

De leergang is gebouwd op een solide wetenschappelijk fundament dat bestaat uit een combinatie van organisatiekunde, veranderkunde, oosterse en westerse filosofie en psychologie, complexiteitstheorie en chaostheorie. Er wordt gewerkt met hedendaagse theorieën en wijze lessen uit het verleden.

Didactisch werken we door het verrijken van complexe vraagstukken. Met waarderende aandacht voor wat werkt, wat vitaal is en wat vast zit en tot leven wil komen. We werken met oefeningen, films, spel, literatuur en andere inspirerende werkvormen. In een

ontstaat er ruimte voor ontwikkeling. Er wordt consequent gehandeld vanuit de waarden en het DNA van ZENO: onderzoekend, diepgaand, vernieuwend en resultaatgericht.

Intervisie

De intervisiemethode van Verbindend Veranderen stoelt op de zogenaamde dilemmagesprekken. Complexiteit in buitenwereld wordt vertaald naar een persoonlijk dilemma van de professional, waardoor *empowerment* en persoonlijk leiderschap mogelijk worden.

Praktisch

De leergang wordt zowel *in company* als open leergang gegeven.

Deelnemers formuleren persoonlijke leerdoelen en organisatiedoelen. Persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling zijn geen gescheiden trajecten maar gaan hand in hand. Bij *in company* leergang draagt een stuurgroep zorg voor praktische obstakels en begeleiding van de deelnemers in de praktijk. Het aantal intervisiesessies in de open leergang is 3 en in een *in company* leergang 5 of 8. Maximaal aantal deelnemers is 12 personen. Aan deelname gaat een intakegesprek vooraf.

- Voor meer informatie stuur een mail naar zeno-organisatieontwikkeing@xs4all.nl
- of bel Rombout van den Nieuwenhof: 06-16480847
- Data worden binnenkort bekend gemaakt.

