

Taking up leadership

*Leiderschap in een tijd van verandering,
onzekerheid, complexiteit en onduidelijkheid*



www.rino.nl

"Een effectieve cursus waar ik blijvend profijt van heb"

Svend van de Velde, programmamanager, Universiteit Utrecht

Inleiding

We bevinden ons in een turbulente tijd. De wereld waarin organisaties opereren is onoverzichtelijk, snel en gecompliceerd geworden. Er wordt wel gezegd dat we in een 'VUCA' wereld terecht zijn gekomen. Dat is een wereld van:

- Continue verandering (**Volatility**), waarbij de organisatie zich steeds weer aan zijn omgeving moet aanpassen en zich moet afvragen: 'Which business am I in?'
- Onzekerheid (**Uncertainty**), waarbij er in de context van de organisatie opeens iets kan gebeuren dat grote impact op de hele organisatie heeft.
- Complexiteit (**Complexity**), waarbij de organisatie meer rekening moet houden met een groot aantal beïnvloedingsfactoren.
- Onduidelijkheid (**Ambiguity**), waarbij de organisatie te maken krijgt met onduidelijkheid over rollen, taken en grenzen.

Tegelijkertijd leven we in een wereld van overvloed, vrijheid en schijnbare onbegrensde mogelijkheden en zelfverwezenlijking. Het succes van organisaties zal van twee factoren afhangen. Ten eerste of zij in staat zijn om, met passende dienstverlening en producten, agile, flexibel en effectief te reageren op de steeds veranderende omstandigheden. Ten tweede of zij in staat zijn om de grote invloed van de emoties en processen onder de oppervlakte, die ontstaan uit de onduidelijkheid, onzekerheid en complexiteit, te managen. Het leiderschap zal zich ook moeten aanpassen. De traditionele leiderschapsstijl, waarbij er een leider is die vanuit zijn expertise en ervaring een oplossing aandraagt, zal moeten integreren met een nieuw soort leiderschap. Dit leiderschap onderzoekt collectief, vanuit een open mind en vanuit de positie van 'niet weten', welke processen zich bewust én onbewust in en buiten de organisatie afspelen. Als helder is waarom de dingen gaan zoals ze gaan wordt pas een interventie gepleegd die werkelijk helpend is. In de leergang Taking up Leadership ontwikkelen de deelnemers deze organisatiesensitiviteit zodat ze effectiever en efficiënter een rol kunnen oppakken.

Doelgroep

Iedereen in een leidinggevende of coördinerende rol die zichzelf en de organisatie verder wil ontwikkelen.

"Een zinvol programma voor iedereen die beter wil begrijpen welke processen zich onbewust in de organisatie afspelen en wel welke rol jij daarin speelt of anders kunt aannemen" **Marlies Teeuwen** studieadviseur Vrije Universiteit Amsterdam (VU)

Doelstellingen

In Taking up Leadership leert u een leiderschapsrol op te pakken die effectief is in de tijd waarin wij nu leven. U ontwikkelt een sensitiviteit voor bewuste en onbewuste organisatieprocessen. U ontwikkelt inzicht in de dynamiek in uzelf, rondom uw rol en in de (context van de) organisatie. Dit programma helpt u de leiderschapsrol te vinden, vorm te geven en uit te oefenen, die werkelijk helpend en passend is voor die de situatie waarin u zich bevindt.

Resultaat voor de deelnemer:

- Een leiderschapsrol kunnen uitoefenen, die effectief is in deze tijd van verandering, onzekerheid, complexiteit en onduidelijkheid.
- Inzicht in persoonlijke, groeps- organisatie-, en contextuele processen.
- Intuïtie als leiderschapsinstrument kunnen inzetten.
- Grotere sturingskracht.

Resultaat voor de organisatie:

- Sterk en bewust leiderschap.
- Een leider die zich committeert aan de primaire taak van de organisatie.
- Een leider die een antenne heeft voor dilemma's die om interventie vragen.
- Een leider die verantwoordelijkheid draagt voor het werkproces.
- Een leider die aanspreekbaar is op haar of zijn rol.

“De cursus heeft mij bewust gemaakt van de onbewuste bagage die iedereen meeneemt in het dagelijks werk. Leiderschap nemen betekent dat je je ervan bewust bent dat onbewuste processen hinderlijk én helpend kunnen zijn in een organisatie.”

Christa Hooijer directeur FOM (NWO)

Thema's

De volgende thema's zijn onderdeel van het programma:

- **Exploratiethema:** exploratie van persoonlijke thema's die uw functioneren beïnvloeden.
- **Organisatie rol consultatie:** exploratie en analyse van concrete leiderschap- of organisatiedilemma's.
- **Roll biografie:** exploratie van rollen uit het verleden die invloed hebben op uw huidige rol.
- **Organisatie rol analyse:** analyse van interne beelden die uw leiderschap beïnvloeden.
- **Hier en nu activiteit:** reflectie op onbewuste groepsprocessen.
- **Organisatieobservatie:** onderzoek naar gedrag in organisaties door middel van observeren.
- **Theorie:** uitwisseling van organisatie- en leiderschapstheorieën.
- **Literatuur:** bestuderen van artikelen over organisatie- en leiderschapsissues.
- **Thuisopdrachten:** organisatieobservaties en schrijven van reflectieverslag.

Programma

Taking up Leadership bestaat uit een intake, vier seminars van twee dagen en een coachingsgesprek.

Seminar 1

In deze tweedaagse ligt de nadruk op het onderzoeken van uw eigen invloed op uw huidige rol.

- Inbreng van een persoonlijke casus die invloed heeft op uw huidige rol.

- Persoonlijke 'sabotage' die verandering in de weg staat.
- Belangrijke gebeurtenissen die u hebben gevormd.

Seminar 2

Welke rollen neemt u op u in uw huidige werk? Welke rollen zijn effectiever?

Overtuigingen over uw rol en de organisatie.

- Factoren die uw rol beïnvloeden.
- Dilemma's waar u tegenaan loopt.
- Andere manieren om uw rol op te pakken.
- Overtuigingen van anderen over uw rol.

Seminar 3

Welke organisatiedynamiek zorgt ervoor dat u in bepaalde rollen terecht komt?

- Bewaken van grenzen tussen uzelf, uw rol en de organisatie.
- Experimenteren met rollen die helpend zijn.
- Constructief managen van lastige situaties.

Seminar 4

Waarom gedragen mensen zich zoals ze zich gedragen?

- Observeren en analyseren van intuïtieve organisatieprocessen.
- Irrationeel gedrag van anderen.
- Taboes en afweermechanismen die verandering in de weg staan.
- Invloed van de 'anti-taskleader' op het werken aan de taak.

Coaching

Na het programma heeft u een coachingsgesprek van anderhalf uur. Hierin verkennen we concrete leiderschaps- en organisatiedilemma's.

Theoretisch kader

Taking up leadership is geïnspireerd door kennis en inzicht uit de psychoanalyse, de psychodynamiek, de systeemtheorie en grouprelations conferences.

Het programma gaat uit van de gedachte dat organisaties voornamelijk bestaan uit mensen. Mensen hebben allerlei ervaringen, gedachten, gevoelens en associaties wanneer ze de organisatie binnen stappen en aan hun taak gaan werken. Eén hypothese is dat deze ervaringen onderdeel zijn van de intra- en interpsychische processen van het individu. Een tweede hypothese is dat deze ervaringen een uiting zijn van de processen die zich organisatie-breed afspelen. De werknemer wordt in deze tweede hypothese gezien als een spons die onbewust thema's of dilemma's absorbeert (of toebedeeld krijgt) en daarvan een fysieke of cognitieve reactie, zoals een gevoel of een gedachte krijgt. Het exploreren van deze ervaringen betekent het exploreren van organisatieprocessen en vergroot de organisatie intelligentie. Deze manier van exploreren biedt een ingang tot het begrijpen waarom de dingen gaan zoals ze gaan of niet gaan zoals ze gaan en helpt zodoende bij het vinden, maken en uitvoeren van een (leiderschaps)rol die helpend is voor de primaire taak.

“Met behulp van de cursus kreeg ik meer grip op het onderscheid tussen mezelf en mijn professionele rol. Hierdoor ervoer ik meer ruimte om beiden volledig in te kunnen zetten voor mijn organisatie.” **Bregje Swart** bedrijfsvoerder FNWI- Instituut voor interdisciplinaire Studies (IIS)

Docent

Drs. Niels van Steenbergen is organisatiepsycholoog. Hij helpt organisaties door middel van onderzoek, lezingen, consultancy en workshops met de integratie van masculien en feminien leiderschap. Zijn eigen ontwikkeling is ondersteund door studie en training bij de Universiteit Utrecht, NPI instituut voor organisatieontwikkeling, The Institute for the Application of Social Sciences (IAS international) en Inscape International. Niels van Steenbergen is lid van The International Society for the psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO). De afgelopen tien jaar heeft hij Taking up leadership met succes voor de volgende groepen georganiseerd: Huisartsen (WDH), beleidsmedewerkers (NWO/KNAW), accountmanagers (IBFD), communicatieadviseurs (UU), beleidsmedewerkers (VSNU), ondersteunend personeel van academische organisaties, PhD students en belasting specialisten van landen in ontwikkeling.

Bij voldoende deelnemers zullen, naast Niels van Steenbergen, één of meer van de volgende trainers worden ingeschakeld: drs. Djura Prins, drs. Joost Levy, drs. Astrid van Echteld

Praktische informatie

Data	4 tweedaagse seminars zijn steeds op donderdag en vrijdag van 9.30-17.00 uur op 11 & 12 mei, 15 & 16 juni, 31 augustus & 1 september, 5 & 6 oktober
Tijdsinvestering	Tussen de 100 en 120 uur, inclusief literatuurstudie
Locatie	RINO Amsterdam, Leidseplein 5, Amsterdam
Groepsgrootte	minimaal 5, maximaal 12 deelnemers
Kosten	€ 3.500, inclusief intakegesprek en coachingsgesprek, catering tijdens de seminardagen en een uitgebreide reader
Certificaat	Na het doorlopen van het programma ontvangt u een certificaat
Extra informatie	RINO: 020 625 08 03 info@rino.nl www.rino.nl