



Masterclassreeks

Ontwikkelen van eigenaarschap in organisaties

april - juli 2019

Kern van deze masterclass

Leidinggevenden en bestuurders verwachten meer dan vroeger initiatief, resultaatverantwoordelijkheid en zelfregie van medewerkers in het organiseren van het eigen werk. Managers, HR-medewerkers, coaches en opleiders zitten met vragen. Hoe ontwikkeling van eigenaarschap te stimuleren in een complexe, steeds wijzigende context? Wat houdt de ontwikkeling van eigenaarschap bij medewerkers in en hoe kunnen leidinggevenden, opleiders en begeleiders deze ontwikkeling faciliteren en ondersteunen? Hoe de fricties die onvermijdelijk aanwezig zijn in dergelijke situaties in goede banen te leiden? Deze masterclass helpt professionals om hierover te reflecteren vanuit een andragogische grondhouding, onderzoek te doen en nieuwe werkvormen uit te proberen.

Voor wie?

- Merk je dat het verhogen van eigenaarschap bij medewerkers niet vanzelf gaat?
- Besef je dat eigenaarschap verhogen en de rol van coaching daarin, een reflectie vraagt op je aanpak?
- Gun je jezelf een time-out om met collega's en experts na te denken over het fundamentele organisatievraagstuk van eigenaarschap?
- Heb je geen tijd om relevante theorie en onderzoek te lezen alhoewel je overtuigd bent dat dit van belang is?
- Wil je leren hoe je bredere theoretische kaders kunt toepassen op je eigen praktijkveld?
- Hou je ervan om als leidinggevende, begeleider of opleider te leren werken vanuit een grondhouding die gebaseerd is op inzicht?
- Ben je nieuwsgierig naar praktische werkvormen om eigenaarschap bij medewerkers te bevorderen?



De masterclass van zes bijeenkomsten (en één intervisiebijeenkomst) is bedoeld voor bestuurders, verandermanagers, teammanagers, teamcoaches, HR-stafmedewerkers, opleiders, trainers en docenten. Je werkt in klein, midden of groot bedrijf, of in een organisatie binnen het sociale domein, wijk- en buurtteams, gespecialiseerde (jeugd)zorginstelling, onderwijsinstelling, overheidsinstelling of jong ondernemersinitiatief.

Doelstelling van de masterclass

Na afloop van de masterclass

- Heb je denkkader en perspectieven ter beschikking om ontwikkeling van eigenaarschap op een rijkere manier te begrijpen.
- Heb je inzicht in handelingsprincipes die je in staat stellen medewerkers te begeleiden in het ontwikkelen van eigenaarschap.
- Heb je je eigen praktijkcases kunnen toetsen aan andragologische principes.
- Heb je een persoonlijke ontwikkelroute doorlopen waarin je reflecteert op je denk- en handelingsvermogen om anderen te begeleiden in het thema eigenaarschap.
- Ben je in staat om onderzoeksmatig en samen met medewerkers uit je werkveld het thema eigenaarschap te benaderen.
- Heb je inzicht in de andragologische benadering van vormen van begeleiden, zoals individuele coaching, teamcoaching, leiding, mentoring, opleiding, enz.
- Heb je de kans om met de collega's uit de cursus verder contact te houden om je te laten steunen in je werkveld.

Over de docenten



Rudy Vandamme (1958) is doctor in de sociale psychologie. Hij is zelfstandig onderzoeker, methodiekontwikkelaar en leraar. Op basis van zijn studies psychologie, filosofie, antropologie en NLP formuleert hij methodiek die leidinggevend en begeleidingskundigen kunnen inzetten bij team-, organisatie- en maatschappijontwikkeling. Hij is de bedenker van de Ontwikkelingsgerichte Benadering. Hij schreef meerdere methodische handboeken (www.coachingbooks.net). Samen met collega's leidt hij het Ontwikkelingsinstituut (www.ontwikkelingsgerichtcoachen.be) en het Netwerk van Professionals in Ontwikkelingsgericht Werken (ontwikkelingsgericht.org). Voor deze masterclass put hij uit zijn dertig jaar ervaring in het coachen en trainen van professionals en teams, zowel in organisaties als in burgerinitiatieven.



Marcel van Eck MSW (1972) heeft jarenlang ervaring als consulent, jeugd- en gezinshulpverlener, projectleider, coördinator, trainer en als coach van cliënten, gezinnen, professionals en teams van professionals. Gedurende zijn loopbaan heeft hij een groot aantal (vak)opleidingen gevolgd op verschillende gebieden zoals de Master of Social Work, Hoger management, alsook op het gebied van filosofie. In verscheidene functies heeft hij ruime en gedegen kennis en ervaring opgedaan in (team)coaching en organisatieontwikkeling waarbij het verwerven van eigenaarschap steeds een belangrijke pijler was. Doorontwikkeling en organisatieverandering hebben voortdurend zijn bijzondere aandacht.



Boeken

Bij deze masterclass horen twee boeken:

- Vandamme, R. (2017). *Zinzoekers. De kracht van radicale authenticiteit*. Gent: CoachingBooks.net
- Vandamme, R. (2016). *Handboek Ontwikkelingsgericht Coachen van teams. De Ontwikkelcirkel als leidraad*. Gent: CoachingBooks.net



De boeken zijn bij de cursusprijs inbegrepen en worden op de eerste lesdag overhandigd.

Tijdens de opleiding worden ook digitaal artikelen ter beschikking gesteld.

PRAKTISCHE ZAKEN

Prijs

€ 1.400 = standaardprijs, inclusief catering en de twee bijbehorende boeken.

€ 1.150 = prijs voor leden van de Kring Andragogie en AUV-leden, inclusief catering en de twee bijbehorende boeken.

Data en tijd

De zes masterclasses vinden plaats op vrijdagen, en één woensdag van 10.00 tot 15.00 uur met een broodmaaltijd rond het middaguur.

De mogelijkheid bestaat deel te nemen aan een intervisiebijeenkomst. Locatie datum en tijd nader te bepalen.

Masterclass 1, 12 april: REC-C2.06 (vrijdag)

Masterclass 2, 8 mei: REC-C2.02 (woensdag)

Masterclass 3, 24 mei: REC-C2.03 (vrijdag)

Masterclass 4, 7 juni: REC-B3.04 (vrijdag)

Masterclass 5, 21 juni: REC-C2.03 (vrijdag)

Masterclass 6, 5 juli: REC-C2.01 (vrijdag)

Locatie

Universiteit van Amsterdam, Roeterseilandcomplex, gebouw C (en eenmaal B),
Nieuwe Achtergracht 166, 1018 WV Amsterdam

Zie: <http://www.uva.nl/locaties/roeterseiland/rec-b-c-d-ingang-b-c.html>



Certificaat

Deelnemers ontvangen een waardevol certificaat van deelname vanuit de Universiteit van Amsterdam, Kring Andragologie.

Oud-cursisten schreven

*Henriette Metsemakers, docent,
leerteambegeleider, leer-
supervisor, vertrouwenspersoon*

*Eigenaarschap in zijn
gelaagdheid, stap voor stap
dichterbij! In de ervaring zit de
kennis, de kunde,
experimenteren en het leren van
en over eigenaarschap.
.... met, van en aan
elkaar! Vanuit speelse souplesse
en met een schat aan
theoretische grondslagen vanuit
de cursusleiding.*

Ben Taffijn, teamcoach CuraMare

*Deze leergang brengt je twee dingen: het
helpt je om je eigen mening te vormen over de
betekenis van het woord 'eigenaarschap' en
het reikt je instrumenten aan om er in de
praktijk mee aan de slag te gaan.*

*Anneke Postma, coördinator Instroom en
Aansluiting, hogeschool Windesheim*

*Deze inspirerende reeks masterclasses brengt
je op andere gedachten en biedt een nieuwe
frisse kijk op eigenaarschap.*

Simon Henk Luimstra, teamleider Sport en Cultuur, gemeente Emmen

*Voor mij is het begrip 'Eigenaarschap' een codewoord om te komen van werk naar Werk.
Dit begrip verkennen is voor mij daarom erg nuttig. Als medewerker én als teamleider én
als docent.*

Organisatie

De organisatie in handen van de Kring Andragologie van de Universiteit van Amsterdam. Mail voor vragen gerust naar andragologie@uva.nl o.v.v. 'Masterclass ontwikkelen van eigenaarschap'.

INSCHRIJVEN

Inschrijven kan via de website Kring Andragologie van de Universiteit van Amsterdam www.alumni.uva.nl/andragologie of bij de Kringwebsite www.andragologie.org of [via deze link](#).

Betaling uitsluitend vooraf (minimaal 2 weken voor aanvang) op rekeningnummer NL 47 INGB 0005 683 762 van de Kring Andragologie o.v.v. 'Masterclass ontwikkelen eigenaarschap' en uw naam.

U bent pas na ontvangst van uw betaling definitief ingeschreven voor de collegereeks. Mocht u onverhoopt verhinderd zijn dan kunt u uw betaling tot 14 dagen voor de start terugontvangen. Daarna is restitutie niet mogelijk. U kunt wel een vervanger sturen.



Kring Andragogie
Universiteit van Amsterdam



Attentie: op de volgende pagina's vindt u de programmabeschrijving.



Werkwijze / Formule

1. Theoretische input. Iedere masterclass start met theoretische input. Er wordt geput uit diverse bronnen van andragologie, psychologie, filosofie, sociologie en antropologie. Deze input dient om nieuwe perspectieven eigen te maken in hoe het thema benaderd kan worden. De perspectieven zullen worden toegelicht met voorbeelden uit de praktijk van diverse sectoren (bedrijven, onderwijs, zorg, overheid, burgerinitiatieven) en onderbouwd met onderzoeksresultaten.

2. Eigen casuïstiek. Theoretische perspectieven worden getoetst aan de eigen praktijksituatie. De casus mag betrekking hebben op individuele medewerkers, teamontwikkeling, leiderschap, begeleidingsvormen, maar ook op organisatieontwikkeling en transitie-initiatieven van burgers.

3. Persoonlijke ontmoeting. De masterclass kiest niet voor debat maar voor dialoog en zelfreflectie. Zodoende wordt getracht om de masterclass een rolmodel te laten zijn van het ontwikkelen van eigenaarschap. In deze opzet vormt de masterclass een boeiend experiment hoe eigenaarschap binnen een onderwijscontext kan worden verhoogd.

4. Onderzoek. Tussen twee masterclasses in wordt van de deelnemer verwacht actie te ondernemen in de eigen praktijk. Het kan een experiment of onderzoekje zijn dat direct aansluit bij je eigen interesse. Het is meteen ook een uitdaging om te leren uit actie. De resultaten van je experimenten, onderzoekjes en praktijkacties worden gedeeld en kunnen bijdragen aan je eindstuk (zie ad 6).

5. Kenniscreatie. Vanuit de kruisbestuiving tussen theoretische perspectieven, de casuïstiek en persoonlijke reflecties, ontstaat nieuwe kennis. Inzichten worden zowel individueel geconsolideerd (in een logboek) als op groepsniveau geformuleerd. De bedoeling is dat we als leergroep groeien naar gezamenlijke andragologische inzichten die een geldigheid kunnen krijgen als handelingsprincipes rond het thema.

6. Eindwerk. In een eindwerk doe je verslag van je ontwikkeling of onderzoekje dat je binnen je eigen praktijk opzet en uitvoert. De vorm van dat verslag kun je zelf kiezen (worddocument, powerpoint, filmpje, sketch, enz). Het bijgewoond hebben van 90% van de masterclasses en het indienen en presenteren van het eindwerk geeft recht op een certificaat, uitgereikt door de Kring Andragologie.

Zoals gesteld, leidinggevenden en bestuurders verwachten meer dan vroeger initiatief, resultaatverantwoordelijkheid en zelfregie van medewerkers in het organiseren van het eigen werk. Het betreft bijvoorbeeld een school waar men wil dat leraren meer samenwerken, of een zorgbedrijf waar men een leidinggevende tussenlaag heeft geschrapt en resultaatverantwoordelijke teams heeft geïnstalleerd, een stafdienst in een organisatie die zijn bestaansrecht moet waarmaken, een productieeenheid die *lean* en *agile* moet worden of het gehele bedrijf dat meer innovatie aan de dag moet leggen.



Je zou verwachten dat velen blij zijn met deze kans tot eigenaarschap. Medewerkers ervaren vaak hoge werkdruk en inconsistentie bij leidinggevenden en overheid in het 'loslaten' van controle. Terwijl deze ontwikkeling in de onderstroom gaande is, moet het werk ondertussen gedaan worden, soms met minder personeel en hogere eisen. Verwarring, ontevredenheid en stress zijn dan het gevolg. Er is frictie tussen leidinggevenden die teveel controle willen houden en medewerkers die hun eigen koers willen uitzetten. Er is ook frictie tussen leidinggevenden die teveel loslaten en te weinig kaders stellen en medewerkers die juist meer behoefte hebben aan sturing en kaders, of die nog niet bekwaam zijn om zelfregie op te pakken.

Blijkbaar is de ontwikkeling van eigenaarschap een complexe problematiek die niet via eenvoudige oplossingen, zoals 'een feedbacktraining organiseren' of 'controle loslaten' kan worden gerealiseerd. Er is geen modernistisch technocratisch antwoord, zoals 'zo moet je het doen'. Er is geen protocol in dit soort situaties. De ontwikkeling van eigenaarschap vraagt een lange termijn benadering en een fundamenteel nieuwe manier om met ontwikkeling om te gaan. Zoeken naar die manier, is de enige weg om in te spelen op de noodzakelijk veranderende opvattingen over arbeid, samenwerken, professionaliteit, zingeving, enzovoort.

Dit brengt ons tot een andragologisch vraagstuk: hoe kun je medewerkers begeleiden in het ontwikkelen van een nieuwe grondhouding? Hoe moeten we opleiden, begeleiden, coachen en leiderschap opvatten als we ze willen inzetten voor het ontwikkelen van eigenaarschap?

MASTERCLASS BESCHRIJVING

Masterclass 1. Een transdisciplinaire kijk op eigenaarschap en onteigening

Kernvraag: vanuit welke perspectieven krijg je een volledig zicht op de complexiteit van eigenaarschap en onteigening binnen organisaties?

Leidinggevenden, coaches, sociaal werkers en docenten vinden dat mensen zelfregie moeten oppakken. Ze willen dat de medewerkers, cliënten of studenten verantwoordelijkheid dragen, innovatieve ideeën aanbrengen en flexibel meewerken in veranderingen. Waar ze dit niet zien, nemen ze een personalistische insteek: de verantwoordelijkheid wordt bij het individu gelegd.

In deze masterclass starten we met een definitie van eigenaarschap, ontleend aan Jon Pierce. Vervolgens volgen we een belangrijk andragologisch principe door het fenomeen van eigenaarschap (en het gebrek eraan) transdisciplinair en kritisch te bekijken (Gerard Donkers). We geven korte introducties vanuit volgende perspectieven: individuele psychologie, systeemtheorie, de historisch-maatschappelijke erfenis en existentiële thema's.

Wat kan je hiermee?

- Met een heldere definitie van eigenaarschap kun je beter redeneren en het verband zien met andere fenomenen zoals zelfregie, verantwoordelijkheid en intrinsieke motivatie.
- Door het complexe veld van invloed te leren kennen, ontdek je nieuwe mogelijkheden om grip te krijgen op het ontwikkelen van eigenaarschap.



- Je leert zien hoe contexten onteigening met zich meebrengen.
- Je reflecteert over je eigen denkkaders en vooronderstellingen rond het beïnvloeden van eigenaarschap bij medewerkers.

Masterclass 2. Onderzoek als middel om eigenaarschap te ontwikkelen

Kernvraag: welke referentiewaarden en welk pijnpunt liggen ten grondslag aan de begrippen zelfregie en eigenaarschap in je eigen leven?

In een andragologische visie zijn nieuwsgierig zijn, vragen stellen, gegevens verzamelen, kennis creëren en het soms ook niet-weten dé sleutelvaardigheden in het bouwen van gezamenlijke verantwoordelijkheid over een praktijkveld. Het is ook de kern van professionele ontwikkeling zoals Europa de kennismaatschappij toewent.

In deze masterclass gaan we op onderzoek. We zoeken naar voorbeelden waar eigenaarschap goed werkte en waar het niet werkte. Als methodiek gebruiken we een onderzoeksmethode die bekend staat als 'grounded theory' (Glaser & Strauss) en in NLP geconcretiseerd wordt als het modelleren van ervaringen: we leren werken met patroontaal om voorbeelden van eigenaarschap en onteigening te beschrijven. De opbrengst van deze onderzoeken levert kennis op van de determinanten van eigenaarschap en onteigening. Deze masterclass eindigt met het nagaan hoe je in je eigen praktijk onderzoek kunt gaan doen.

Wat kan je hiermee?

- De methodiek van het modelleren kun je inzetten in je werkcontext om anderen waarderend te bevragen.
- Door middel van (zelf)onderzoek wordt duidelijk welke referentiewaarden van toepassing zijn als het gaat om eigenaarschap.
- Je leert je eigen pijnpunt kennen rond dit thema.
- Je maakt onderzoeksmatig bezig zijn tot een boeiende en gemakkelijk te integreren bezigheid.
- Je leert onderzoeksmatig bezig zijn te integreren in hoe je coachingsgesprekken voert met medewerkers.

Masterclass 3. Organisatieontwikkeling als middel om eigenaarschap te ontwikkelen

Kernvraag: hoe kun je organisaties in structuur en cultuur ontwikkelen zodanig dat er meer eigenaarschap zichtbaar en werkzaam wordt?

Het is makkelijk gezegd 'een organisatie is een levend systeem', maar wat betekent dit en hoe ga je daar als manager, HR medewerker of coach mee om? Terwijl structurele ingrepen vrij vlug geïmplementeerd zijn, vragen cultuurontwikkelingen in organisaties een heel andere aanpak. In deze masterclass bekijken we voorbeelden van organisatieontwikkeling, geïnspireerd door het sociaal constructionisme (Ken Gergen). We gaan het effect na van structuringrepen zoals schrappen van een leidinggevende laag, invoeren van een nieuwe taakorganisatie of functies vervangen door rollen. Met betrekking tot cultuurontwikkeling gebruiken we het fasemodel van geweldloze sociale bewegingen. Het uitgangspunt is dat een organisatie een levend systeem is en dat je dat als zodanig kunt beïnvloeden. Om dit concreet te maken, meten we met de schaalmethode de mate van impact die je hebt op de organisatiecultuur en gaan we na hoe je je impact kunt vergroten.



Wat kan je hiermee?

- Je leert de invloed en effecten kennen van structurele ingrepen.
- Je leert de kenmerken van organisatiecultuur kennen en hoe je die kunt beïnvloeden.
- Je krijgt inzicht in de ontwikkelingspatronen van levende systemen.
- Je leert een gelaagd wereldmodel kennen om delen en gehelen op elkaar af te stemmen.
- Aan de hand van casuïstiek ga je na hoe je als leidinggevende, begeleider of opleider de ontwikkeling naar meer eigenaarschap in een levend systeem faciliteert.

Masterclass 4. Dialoog in groep als middel om eigenaarschap te ontwikkelen

Kernvraag: welke andragogische principes en werkwijze moeten worden gevolgd opdat dialoog kan helpen bij het vergroten van eigenaarschap?

Groepen spelen een belangrijke rol in het verhogen van het niveau van eigenaarschap en bij het dragen van verantwoordelijkheid voor het geheel. In interpersoonlijke communicatie en samenwerking vormen kwetsbaarheid en veiligheid een hefboom (Brené Brown). De bereidheid tot dialoog en samen zoekend bezig te zijn, moet echter eerst geactiveerd worden. Vervolgens kunnen de groepsleden een dialoog aangaan over hoe ieder zich verhoudt tot van alles en nog wat. Rollen als leider, coach, opleider en mentor lopen daarbij door elkaar. Meerstemmige identiteit (Hubert Hermans) is de norm geworden in complexe culturen als de onze.

In deze masterclass maken we kennis met de Ontwikkelcirkelmethode (Rudy Vandamme) die bruikbaar is om eigenaarschap te verhogen ten aanzien van thema's en taken die van bovenuit opgelegd worden. Daarnaast wordt de Ontwikkelcirkelmethode ook gebruikt in een typisch andragogische insteek: de groep wordt 'empowered' om zich te emanciperen van onteigenende patronen.

Wat kan je hiermee?

- Je oefent met de Ontwikkelcirkel als werkvorm om eigenaarschap te verhogen.
- Je verwerft inzicht in de complexiteit die meerstemmige identiteit teweeg brengt.
- Je leert meerstemmigheid zien als een mogelijkheid om meer zelfregie te verwerven.
- Je leert hoe je je eigen meerstemmigheid in communicatie kunt brengen.

Intervisie

De mogelijkheid bestaat deel te nemen aan een intervisiebijeenkomst, begeleid door Marcel van Eck. Wie deelneemt, waar en wanneer zal overlegd worden met de deelnemers.

Masterclass 5. Individuele begeleiding als middel om eigenaarschap te ontwikkelen

Kernvraag: hoe kunnen we andragogisch inspelen op de intrapersoonlijke processen die leiden tot het ontwikkelen van eigenaarschap?

Binnen je invloedscirkel staat of valt je vermogen om de ander tot meer eigenaarschap uit te nodigen met het inzicht hoe jouw communicatie aansluit op de intrapersoonlijke processen van de ander. In een formeler kader kunnen supervisors, coaches, mentoren, en leidinggevendenden gesprekken voeren waarin ze dieper kunnen doordringen tot de



persoonlijkheid van de medewerker. Het kunnen werken met weerstanden en contextuele balansen (Boszormenyi-Nagy) is echter geen sinecure.

In deze masterclass wordt eigenaarschap gezien als het resultaat van interne dialogische onderhandelingen (Hubert Hermans) waarbij de medewerker zowel zijn balans geven/ontvangen als zijn zingeving zoekt. We kijken naar de intrapersonlijke details van de zelfregie (Gerard Donkers) die aan de basis liggen van het meer op zich nemen van eigenaarschap. We behandelen communicatietechnieken die kunnen helpen om weerstanden bespreekbaar te maken. In deze masterclass maak je kennis met het Vorkmodel als coachingmethodiek om zowel zelfsturing als zingeving in beeld te brengen.

Wat kan je hiermee?

- Je leert hoe je via individuele gesprekken medewerkers, studenten, cliënten kunt helpen eigenaarschap te verwerven.
- Je krijgt inzicht in de intrapersonlijke processen die aan de basis liggen van het meer opnemen van eigenaarschap.
- Je leert de ontwikkelingsformule gebruiken om veranderingsbereidheid te vergroten.
- Je leert als leidinggevende of coach de kracht kennen van metaforen, taalpatronen en rolmodellen om niet alleen op gedrag maar op de gehele persoon invloed te kunnen hebben.

Masterclass 6. Presentaties

Kernvraag: met welke toepassing of handelingsonderzoek heb je het geleerde in je eigen praktijk kunnen toepassen en wat heb je daaruit geleerd over het verhogen van eigenaarschap?

In deze masterclass zijn de deelnemers aan het woord. Zij vertellen over hun ontwikkelingsproces en hoe het onderzoek heeft geholpen om in de praktijk aan ontwikkeling van eigenaarschap te werken. Deze masterclass wordt gebruikt als het consolideren van het geleerde. Bovendien ronden we af met het helder omschrijven van de andragogische grondhouding.

Wat kun je daarmee?

- Je presenteert je eigen ontwikkelingsproces, onderzoekje of casuïstiek op een bevattelijke manier en daarop ontvang je feedback van andere deelnemers.
- Je leert van de andere deelnemers hoe zij het geleerde in de praktijk hebben gebracht.
- Je werkt mee aan het schrijven van een samenvatting van andragogische principes als algemeen besluit van de masterclass.

Kring Andragologie - Universiteit van Amsterdam

Roeterseilandcampus gebouw J/K, Valckenierstraat 65-67, Kamer B.63
1018 XE Amsterdam

www.alumni.uva.nl/andragologie en www.andragologie.org
www.linkedin.com/in/KringAndragologieUvA