



Universiteit Utrecht



**Executive
onderwijs**

Recht, Economie,
Bestuur en Organisatie

Inside Dynamics in Organisations

**Theorie en praktijk van werken
met verborgen processen in organisaties**

Executive
programma









*Organisations are
people behaving.*

uu.nl/executive/ido

Executive onderwijs Recht, Economie, Bestuur en Organisatie van de Universiteit Utrecht draagt bij aan duurzame inzetbaarheid en inspiratie van hoogopgeleide professionals.

Ons onderwijs en aanbod kenmerkt zich door een multi-disciplinaire aanpak en de beste docenten uit de universiteit, het bedrijfsleven en het maatschappelijk veld. Daarnaast bieden we een op professionals toegespitst interactief onderwijsprogramma, een kleinschalige leeromgeving, interactie met toponderzoekers en het creëren van relevante netwerken.

Inhoud

	OVER 'INSIDE DYNAMICS IN ORGANISATIONS'	5
	DOELGROEP	6
	FACTSHEET	7
	DOEL, WERKWIJZE EN LEERCONCEPT	8
	PERSPECTIEF EN PROGRAMMA OP HOOFDLIJNEN	10
	PROGRAMMA-OVERZICHT	11
	ORGANISATORISCHE INFORMATIE	13
	ERVARINGEN ALUMNI	14

'U wordt aan het denken gezet, op een ander spoor geplaatst, in verwarring gebracht, maar krijgt ook nieuwe handvatten aangereikt.'

—Prof. dr. Maarten van Bottenburg
(portefeuillehouder executive onderwijs)



Organisatiedynamiek van binnenuit

‘Werken met wat er onder de oppervlakte gebeurt.’

—drs. Martijn van der Spek BSc



‘Effectiever in- en uit-zoomen op processen in en tussen mensen’

Organisaties en organiseren worden tegenwoordig gekenmerkt door een hoge mate van complexiteit, verandering en onvoorspelbaarheid. Vanwege de aard van het werk en de manier waarop het georganiseerd wordt, maar ook vanwege onzekerheden, spanningen en ervaren crises in de wereld buiten de organisatie en toenemende druk op economische en politieke verantwoording. De binnenwereld laat zich alleen begrijpen in het licht van de buitenwereld.

Instrumentele ‘how to’ oplossingen voldoen daarbij niet. Veel van wat zich op de werkplek afspeelt gebeurt immers onder de oppervlakte. Medewerkers, klanten en andere ‘stakeholders’ brengen naast hun kennis en bekwaamheid, ook wensen, angsten, ambities en gewoontes mee. Bewust ontworpen agenda’s, doelen, strategische plannen en regels, bedoeld om onze aandacht op officieel erkende doelen te richten, kunnen andere doelen verbergen. Die verborgen doelen zijn vaak emotioneel, ze beïnvloeden wat wij doen en hoe wij ons voelen in ons werk en dus ook hoe effectief wij zijn in het uitvoeren van onze verantwoordelijkheden.

Met het executive programma *Inside Dynamics in Organisations* bieden we een intensieve academische praktijkopleiding aan, waarin gewerkt wordt met dieptepsychologische inzichten en systeemtheorie om in de eigen werkrol te leren interveniëren in complexe organisatiedynamiek. Kortom: theorie en praktijk van het werken met verborgen processen in organisaties.

In dit programma ontwikkelt u zich in het werken met de binnenwereld; van individuen, van interacties/relaties, teams/groepen en organisaties. Bovendien leert u deze te begrijpen in hun specifieke context.

- Wat speelt zich binnenin mensen af?
- Hoe verhouden mensen zich tot elkaar?
- Hoe werkt (onbewuste) groepsdynamiek?
- Welke rol spelen druk op of veranderingen in het systeem/de organisatie?
- Wat is de impact van de primaire taak van het systeem op de werkelaties en cultuur?

- Welke invloed heeft de omgeving op het systeem en op de mensen die erin werken?

U krijgt zicht op deze vragen en op de relatie ertussen. Zodoende leert u werken met de interface van Persoon-, Rol-, Systeem- en Context.

PROGRAMMALEIDING, STAF EN CONTEXT

Inside Dynamics in Organisations wordt georganiseerd door het Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO). Het programma is voortgekomen uit meer dan vijftig jaar ervaring met opleidingen en consultancy binnen het vakgebied van werken met verborgen dynamiek in organisaties. Drs. Martijn van der Spek BSc is programmaleider. Co-programmaontwikkelaar is drs. Martha Mens MPC. Naast hen bestaat de internationale staf van de leergang uit zeer ervaren docenten, consultants en supervisors.

Het programma heeft een ‘professional partnership’ met Tavistock Institute of Human Relations (TIHR) in Londen. We werken samen in het executive programma en aan andere activiteiten, waarin de bestudering van menselijke relaties en gedrag (met gebruikmaking van systeem-psychodynamische benaderingen) bruikbaar wordt gemaakt voor duurzame verandering en ontwikkeling. Daarnaast heeft het programma een International Advisory Board en is het onderdeel van het internationale netwerk van systeem-psychodynamische academische programma’s.

Doelgroep

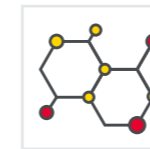
Inside Dynamics in Organisations is bedoeld voor ervaren functionarissen die hun inzicht en competentie in het werken met (onbewuste) organisatiedynamiek willen verdiepen en vergroten. Mensen met de volgende functies (of ambities in die richting) kunnen met name baat hebben bij het programma:

- organisatieadviseurs en managementconsultants
- leiders en (interim)managers
- coaches en trainers
- HR- en MD-professionals



Inside Dynamics in Organisations in één oogopslag

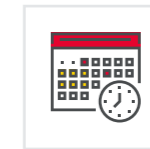
FACTSHEET



DE ESSENTIE

Het executive programma *Inside Dynamics in Organisations* is een verdiepende praktijkopleiding, waarin de deelnemer leert werken met diepte-psychologische inzichten en systeemtheorie om in werkrollen effectief te interveniëren in

complexe organisatiedynamiek. Theorie en praktijk van werken met verborgen processen in organisaties.



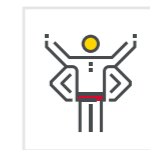
DATA

Bekijk de actuele data op onze website uu.nl/executive/ido.



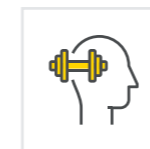
DOELGROEP

Het programma is met name, maar niet uitsluitend, geschikt voor organisatieadviseurs en managementconsultants, leiders en (interim-)managers, coaches



BELASTING

Door het ervaringsgewijze karakter van dit programma is het nodig aanwezig te zijn bij de bijeenkomsten. Alles inclusief; het bijwonen van de bijeenkomsten, voorbereiding, literatuurverwerking, etcetera, moet de deelnemer rekenen op een belasting van gemiddeld 40 uur per maand.



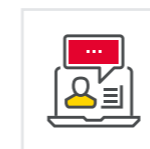
BASISKENNIS

Het programma heeft een postacademisch karakter en richt zich op afgestudeerden met een HBO- of universitair diploma (of een diploma dat daaraan gelijkgesteld kan worden).



LOCATIE

De bijeenkomsten vinden plaats in de binnenstad van Utrecht en in conferentieoord in het midden van het land.



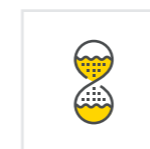
AANMELDEN

Aanmelding voor een wederzijds oriënterend gesprek kan via onze website: uu.nl/executive/ido. Neem voor meer informatie contact op met de project-assistent via T: 030 253 8777 of E: executiveonderwijs.rebo@uu.nl.



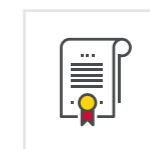
KOSTEN

Bekijk de actuele prijs op onze website. Dit bedrag is incl. onderwijskosten, studiemateriaal (boeken, artikelen etc.), begeleiding, accommodatie en catering. Aan deelname aan de Group Relations conferentie(s) en voor de individuele supervisie (deelprogramma *Deepening Learning*) zijn aanvullende kosten verbonden (zie Organisatorische informatie).



DUUR

Het programma kent twee deelprogramma's van elk circa een jaar. Het tweede deelprogramma (*Deepening Learning*) is toegankelijk voor mensen die het certificaat van het eerste deelprogramma behaald hebben.



CERTIFICAAT

Deelnemers ontvangen, na het behalen van een kwalitatief voldoende resultaat op de beoordelingsonderdelen, het Professional Development Certificaat Universiteit Utrecht *Inside Dynamics in Organisations*, respectievelijk *Inside Dynamics in Organisations - Deepening Learning*.

Doel van het programma, werkwijze en leerconcept

Het executive programma *Inside Dynamics in Organisations* werkt vanuit een systeem-psychodynamisch perspectief en biedt deelnemers daarmee kennis over en inzicht en vaardigheden in het werken met verborgen organisatiedynamiek.

Na het volgen en behalen van het eenjarige programma, bieden we een vervolg aan onder de noemer *Inside Dynamics in Organisations – Deepening Learning*. Deelnemers ontwikkelen zich verder in effectief interveniëren in complexe organisatiedynamiek; om creatief, doelgericht, professioneel en diepgaand (bege)leiding te bieden aan organisaties, groepen en rolhouders, met inzicht in de emotionele wereld van mens en organisatie.

NA HET PROGRAMMA:

- beschikt u over kennis over onbewuste en emotionele dynamiek binnen en tussen mensen in organisaties;
- heeft u uw subjectiviteit en sensitiviteit ontwikkeld en geleerd als instrument voor analyse en interventie in te zetten;
- heeft u een beter besef van uw eigen rol en de toegevoegde waarde vanuit die rol voor de organisatie;
- kunt u duidelijk omgaan met begrenzingen van taak en rol;
- bent u beter in staat om als persoon-in-rol te handelen;
- bent u beter in staat om te gaan met spanning, discomfort en conflict;
- bent u taakgerichter, ook als het moeilijk wordt ('thinking under fire');
- werkt u effectiever in en met groepen;
- bent u in staat condities te ontwikkelen waarin spanningsvolle samenwerkingen effectief gemaakt kunnen worden;
- heeft u meer focus op het nemen van eigen verantwoordelijkheid en leiderschap en meer vermogen tot reflectie, in tegenstelling tot het vanuit impuls reageren;
- heeft u 'transferable skills' verworven om effectief te interveniëren in complexe organisatiedynamiek.

OPBOUW VAN HET PROGRAMMA

Het programma *Inside Dynamics in Organisations* is een eenjarig programma en kent de volgende leervormen, waarin cognitie, praktijkervaring en toepassing geïntegreerd worden:

- conceptueel leren
- ervaringsgericht leren
- interventiegericht leren

Het vervolgprogramma *Deepening Learning* kent dezelfde elementen.

De onderwijsmethoden sluiten aan bij concrete vragen uit de praktijk, terwijl de praktijk wordt onderbouwd met een gedegen theoretisch kader. De (werk)ervaringen van deelnemers bieden een belangrijk aangrijpingspunt om bewuste en onbewuste processen te verkennen. Dit leerconcept brengt met zich mee dat aanwezigheid bij de bijeenkomsten nodig is.

WERKVORMEN

Binnen het programma werken we met veel verschillende werkvormen: seminars waarin theorie verkend wordt en verbonden wordt aan werkpraktijken, werkconferenties waar vanuit de eigen ervaring geëxploreerd wordt, case labs welke gericht zijn op leren analyseren van en interveniëren in de levende praktijk, individuele reflectiesessies, supervisie literatuurstudie, papers, praktijkopdrachten en (in *Deepening Learning*) een eigen praxisproject.

TAAL

Vanwege de internationale samenstelling van de staf en literatuur, wordt in het programma naast Nederlands ook Engels gebruikt als taal.

TOETSING

Het eerste deelprogramma *Inside Dynamics in Organisations* heeft drie beoordelingselementen:

- een paper over concepten van en het werken met intra- en interpersoonlijke dynamiek
- een paper over concepten van en het werken met groeps- en organisatiedynamiek
- een reflectieverslag over het eigen leerproces

Het tweede deelprogramma *Inside Dynamics in Organisations – Deepening Learning* heeft ook drie beoordelingselementen:

- een verslag van een organisatie-observatie
- een casestudie van het praxisproject (een zelf opgezet en uitgevoerd interventietraject, vanuit de rol van (bege)leider (coach/consultant/leider)
- een reflectieverslag over het eigen leerproces en de ontwikkeling van persoon-in-rol

Ook de bereidheid te leren uit de ervaringsgroep speelt mee in de beoordeling. Criteria die gehanteerd worden bij de evaluatie door stafleden worden aan deelnemers kenbaar gemaakt. Deze betreffen onder andere het vermogen van de deelnemer om om te gaan met spanning en projectieve processen en de capaciteit om te reflecteren op het eigen proces en dat van de omgeving. Er wordt gekeken of de deelnemer in staat is om praktijk en theorie met elkaar te verbinden en zo op een professionele manier een vraag om

begeleiding om te zetten in een passende interventie. Het opleidingscertificaat ontvangt de deelnemer na het behalen van een kwalitatief voldoende resultaat op deze aspecten.

Externe supervisors en beoordelaars zijn betrokken bij de eindbeoordeling van onderdelen. De casestudie van het praxisproject (*Deepening Learning*) dient in het Engels geschreven te worden; het wordt mede beoordeeld door staf van het Tavistock Institute of Human Relations.

CERTIFICAAT

Deelnemers ontvangen, na het behalen van een kwalitatief voldoende resultaat op de beoordelingsonderdelen, het Professional Development Certificaat Universiteit Utrecht *Inside Dynamics in Organisations*, respectievelijk *Inside Dynamics in Organisations – Deepening Learning*.



Perspectief

Inside Dynamics in Organisations richt zich op het doorgronden van emotionele, veelal onbewuste processen in organisaties, die kunnen resulteren in ogenschijnlijk irrationeel gedrag. Ook het kunnen werken met deze dynamiek vanuit de rol van bijvoorbeeld manager, adviseur of coach staat centraal.

Het programma werkt met een systeem-psychodynamisch perspectief. Een interdisciplinaire benadering waarmee (verborgen) processen in organisaties beschouwd kunnen worden en welke handreikingen biedt voor effectief leren interveniëren. Het perspectief kent een aantal uitgangspunten.

ORGANISATIES ZIJN (NET ALS INDIVIDUEN) GELAAGD.

Behalve bewuste motieven spelen ook onbewuste aspecten mee op de werkplek. Bij de analyse en interventies in organisaties is verbinding van de 'harde', rationele, bedrijfsmatige kant van organisaties met meer verborgen, irrationele en emotionele mechanismen nodig.

ORGANISATIES ZIJN (NET ALS INDIVIDUEN) OPEN SYSTEMEN.

Interne en externe werelden beïnvloeden elkaar wederzijds. Processen binnen personen, tussen personen, in organisaties en haar omgeving hebben met andere woorden met elkaar van doen. Kennis hierover geeft aangrijpingspunten voor analyse en handelen in het werken met organisaties.

Een systeem-psychodynamisch perspectief werkt vanuit een combinatie van dieptepsychologische inzichten en sociaalwetenschappelijke theorie over groepen en systemen. Concepten komen voort uit de psychoanalyse, open-systeem theorie en Group Relations methodologie.

HET BIEDT HIERMEE EEN MICROSCOPISCHE ÉN TELESCOPISCHE BLIK OP DE PRAKTIJK VAN ORGANISATIES.

Deze aandacht voor gelaagdheid en contextualiteit bevordert enerzijds de effectiviteit van organisaties en anderzijds het welzijn van de mensen die erin werken. In de toenomen complexiteit en onvoorspelbaarheid in de werkomgeving kan het hanteren van een systeem-psychodynamisch perspectief bij uitstek werken om om te gaan met onzekerheden en spanningen, in plaats van ze uit de weg te gaan.

Een systeem-psychodynamisch perspectief is behulpzaam bij het leidinggeven aan en begeleiden van mensen in hun context: individuen, groepen, organisaties en grotere samenwerkingsverbanden.

Programma op hoofdlijnen

Het programma van *Inside Dynamics in Organisations* is een eenjarig programma en bestaat uit in totaal zeven meerdaagse Seminars en daaraan verbonden werkconferenties door het jaar heen. Deze onderdelen zijn residentieel, georganiseerd in een conferentieoord. In de seminars wordt gewerkt met de concepten, theorie verkend en toegepast. De Werkconferenties vertrekken vanuit de (werk)ervaring van deelnemers en geven gelegenheid dynamiek te exploreren en zichzelf als instrument daarin te ontwikkelen. Tussendoor zijn er acht case labs, bijeenkomsten van 15.00 – 22.00 uur, welke plaatsvinden bij de Universiteit Utrecht (binnenstad).

Tijdens deze bijeenkomsten ligt de focus op leren interveniëren. Deze bijeenkomsten bestaan uit verschillende onderdelen. De supervisie heeft tot doel de geleerde concepten aan de eigen werkpraktijken te verbinden en een systeem-psychodynamische rol-attitude te ontwikkelen. De studiegroep geeft deelnemers gelegenheid uit eigen ervaring en reflectie, individueel en als groep, verbanden te leggen tussen een hier-en-nu proces en invloeden elders in het systeem. De rolverkenning- en applicatiegroep sluit elk case lab af; deelnemers reflecteren op zichzelf en anderen in rol en werken aan verdere applicatie in hun eigen werkomgevingen.

Naast de seminars, werkconferenties en case labs zijn er een opstartbijeenkomst, een integratiedag en drie individuele reflectiesessies met de programmaleider, waarin de voorgang van het leren en de eigen rol in het programma besproken worden. Individueel werk bestaat uit literatuurstudie, het schrijven van twee papers en een reflectieverslag. Het programma wordt afgesloten met een certificaatuitreiking.

Het eenjarige vervolgprogramma *Inside Organisational Dynamics – Deepening Learning* kent een vergelijkbare opbouw in seminars, werkconferenties en case labs. Onderdeel van het interventiegericht leren is het doen van een organisatie-observatie en het zelf opzetten en uitvoeren van een interventie (praxisproject). Hierbij krijgt de deelnemer individuele supervisie. Het vervolgprogramma is gericht op toepassing in concrete werkpraktijken en biedt deelnemers de gelegenheid zich te specialiseren in het werken met het geleerde in een specifieke werkkrol (bijv. consultant, coach, leidinggevende, bestuurder).

Programma-overzicht



DEELPROGRAMMA INSIDE DYNAMICS IN ORGANISATIONS

CONCEPTUEEL LEREN,
drie Seminars (tweedaags, residentieel)

- Systeem-psychodynamisch perspectief op organiseren, leiden en begeleiden
- Perspectieven op intra- en interpersoonlijke ontwikkeling en relaties
- Perspectieven op groeps- en organisatiedynamiek

ERVARINGSGERICHT LEREN,
vier Werkconferenties (twee- tot vierdaags, residentieel)

- Organisation-in-the-mind
- Inside roles and relations
- Group Relations conferentie
- Interviëren in groepen

INTERVENTIEGERICHT LEREN,
acht Case labs (anderhalf dagdeel)

- Supervisiegroep
- Ervaringsgroep
- Rolverkenning- en –applicatie groep

DEELPROGRAMMA INSIDE DYNAMICS IN ORGANISATIONS – DEEPENING LEARNING

CONCEPTUEEL LEREN,
vier Seminars (tweedaags)

- Coaching onder de oppervlakte
- Consulting onder de oppervlakte
- Boardroom dynamics; de dynamiek van besturen en managen
- Werken met dynamiek van interorganisatiele samenwerking en leiderschap

ERVARINGSGERICHT LEREN,
drie Werkconferenties (meerdaags, residentieel)

- Group Relations conferentie (naar eigen keus, minimaal vier dagen residentieel)
- Inside diversity dynamics
- Integreer werkrollen

INTERVENTIEGERICHT LEREN,
acht Case labs (anderhalf dagdeel)

- Organisatie-observatie en supervisiegroep
- Ervaringsgroep
- Rolverkenning- en –applicatie groep

INTERVENTIEGERICHT LEREN,
praxisproject

- zelf opgezet en uitgevoerd interventietraject, vanuit rol van (bege)leider (coach/consultant/leider)
- zes individuele supervisiesessies hierbij
- schrijven casestudie van praxisproject

Organisatorische informatie

‘Zicht op dynamieken op emotioneel en onbewust niveau’



LOCATIE

De seminars worden verzorgd in een conferentieruimte in het midden van het land. De Case Labs en individuele afspraken vinden plaats in Utrecht.

KOSTEN

Bekijk de actuele prijs op onze [website](#). Dit bedrag is inclusief onderwijskosten, studiemateriaal (boeken, artikelen etc.), begeleiding, accommodatie en catering. Desgewenst kan in termijnen worden betaald.

Kosten van deelname aan de Group Relations conferentie (ca. EUR 2.000). De actuele prijs vindt u op onze [website](#).

Deelnemers die deelname aan het programma zelf bekostigen, adviseren wij bij de belastingdienst te informeren naar mogelijkheden om in aanmerking te komen voor fiscale aftrek.

AANMELDING EN TOELATING

Aanmelden voor een wederzijds oriënterend intakegesprek met de programmaleider kan via onze website uu.nl/rebo/executive of neem contact op met de projectassistente van *Inside Dynamics in Organisations* (telefoon: 030 253 8777, e-mail: executiveonderwijs.rebo@uu.nl). Tijdens het intakegesprek wordt verkend of uw vraag past bij het aanbod van het programma. Na het gesprek vindt definitieve inschrijving plaats.

Het programma heeft een postacademisch karakter en richt zich daarmee op afgestudeerden met een HBO- of universitair diploma of een diploma dat daarmee gelijkgesteld kan worden. Plaatsing geschiedt op volgorde van inschrijving. Het maximum aantal deelnemers is twintig.

MEER INFORMATIE

Met vragen over het programma kunt u contact opnemen met de projectassistente. Zij is te bereiken via telefoonnummer 030 253 8777, of via e-mail executiveonderwijs.rebo@uu.nl. U kunt ons ook vinden op uu.nl/rebo/executive.

Ervaringen alumni



KRISTA KLEIN ENTINK – BONHOF
CONRECTOR EN ADJUNCTDIRECTEUR
MIDDELBARE SCHOOL
 ALUMNUS COACHING EN CONSULTING IN
 CONTEXT, LEERGANG 9

‘Een bijzondere en unieke ervaring. Het verrijkt je als persoon, is confronterend en geeft je veel zelfinzicht. Het heeft mij geleerd om in het hier en nu te reflecteren op wat er speelt en naast rationele vooraf emotionele inzichten te onderkennen. Door naast het individu ook de rol, organisatie en context nadrukkelijk bespreekbaar te maken en mee te wegen, krijg je meer inzichten en mogelijkheden voor interventies aangereikt. Dat heb ik als zeer waardevol ervaren. Ik ben me meer bewust van de rol die ik vervul en wat ik kan bijdragen. Het heeft mijn impact vergroot voor de organisatie.’

‘Een prachtige basis die smaakt naar meer.’

Deze manier van werken leer je niet meer af, maar is een way of life geworden waarin je elke dag een klein stukje beter wordt.’

Deze testimonials betreffen een voorloper van *Inside Dynamics in Organisations*; de leergang Coaching en Consulting in Context.



PETROS ORATIS
EXECUTIVE & TEAM COACH,
CO-FOUNDER THE LATERAL SPACE
 ALUMNUS COACHING EN CONSULTING IN
 CONTEXT, LEERGANG 9

‘Waarom faalt de implementatie van strategie? Waarom gedraagt die manager zich contra-productief? Uitdagende vragen, waarmee ik als senior HR directeur bij Philips werd geconfronteerd. Mijn ervaring was dat reguliere managementtrainingen slechts beperkt helpen als je echte antwoorden wilt krijgen. Door het simuleren van een tijdelijke organisatie, het bestuderen van onbewuste groepsprocessen én mijn eigen rol hierin, ontwikkelde ik een nieuw gevoel voor wat er echt gebeurt in organisaties; voor wat van cruciaal belang is, maar zelden besproken of begrepen wordt. Deze inzichten van onschatbare waarde stonden centraal bij het opzetten en sindsdien verder ontwikkelen van mijn eigen praktijk in Organisatie Consulting en Executive Coaching.’

‘Leren door ervaring, gebaseerd op socio- en psychoanalytische theorieën.’

© Universiteit Utrecht, november 2021

Fotografie: Ed van Rijswijk
 Drukkerij: Xerox

Deze brochure is met zorg samengesteld. Aan de inhoud kunnen echter geen rechten worden ontleend. De inhoud geeft de stand van zaken op het moment van schrijven weer.

