

“If you do not change direction, you may end up where you are heading.” — Lao Tzu

Werken aan veerkracht: een 8 daags HRO trainingsprogramma

Leren en Actie in één programma

Het grote verschil tussen de driedaagse en de achtdaagse training is dat naast de bijeenkomsten ook het werken en oefenen met het geleerde in de dagelijkse praktijk veel meer centraal staat. De deelnemers gaan tussen de blokken in met de verschillende tools en concepten in hun eigen organisatie aan de slag. Er

wordt geoefend en de opgedane ervaringen komen tijdens de blokken weer uitvoerig aan bod. Tijdens de training worden ook een aantal gastdocenten uitgenodigd uit de praktijk. Doelgroep: Team/afdelingsleiders, programma managers, verandermanagers.

Hoofddoelstelling en Focus

Het direct en concreet leren toepassen van HRO en resilience concepten in de dagelijkse praktijk. Oefenen met hoe u de cultuur van uw organisatie meer veerkrachtig, veilig en betrouwbaar kunt maken. Theorie en oefenen staan centraal.

De training focust op net als de andere trainingen op vier hoofdthema's:

1. Wat is Veerkracht en wat kan voor u en uw organisatie betekenen
2. De HRO benadering als basis voor het realiseren van Veerkrachtig Organiseren
3. Belangrijk leiderschapskwaliteiten om cultuurverandering te bewerkstelligen
4. Veranderstrategieën en verandermanagement

Kennis

Kennis na afloop van de training betreft vooral:

- De kern van HRO: ruimer kijken, eerder zien, sneller reageren en de noodzaak van collectiviteit, alignement en samenwerking
- Kennis van de vijf Hall marks en vier Conditie van HRO en de relatie tussen Veerkracht en HRO
- Bewust zijn van de strekking van HRO. Geen simpele methodiek maar een cultuuromslag. Inzicht in de wijze waarop HRO in het eigen gedrag terugkomt

- Inzicht in 'mindful' Level 5 Leadership en de eigen wijze van leidinggeven
- Kennis over het implementeren van HRO in eigen organisatie: Het werken aan de condities voor HRO, inzicht in de Barrett waardenscan en andere methodieken
- Kennis van de relatie van HRO met andere concepten als bijvoorbeeld Lean
- Verandermanagement en het implementeren van Veerkrachtig Organiseren en HRO in de eigen organisatie

Vaardigheden

Vaardigheden krijgen ruim aandacht. U krijgt regelmatig Action Learning opdrachten om uw persoonlijke vaardigheden te verdiepen. Vaardigheden na afloop van de training zijn vooral:

- Het maken van een implementatieplan voor HRO in de eigen organisatie
- Ervaring met implementatie van HRO concepten en gereedschappen
- Opzetten van Action Learning programma's
- Direct toepassen van HRO in de dagelijkse praktijk met behulp van diverse tools

Toepassen van gereedschappen

Direct toepassen van HRO in de dagelijkse praktijk met behulp van enkele krachtige tools.

- Breder kijken: Hoe we simplificeren kunnen voorkomen
- Eerder zien: Het oppikken van zwakke signalen, Amber Rule of Three

- Effectiever communiceren: Elkaar aanspreken en bevragen, STICC
- Collectief leren: Borgen van collectief leren in de dagelijkse praktijk, Action Reviews

Organisatie van het programma

Vier bijeenkomsten van 2 dagen (4 dagdelen) met tussentijdse opdrachten. Elke bijeenkomst start met het bespreken van de tussentijdse Action Learning opdrachten. Ook deze training is modulair opgebouwd. De modules zijn qua

inhoud op hoofdlijnen gelijk aan die van de driedaagse opleiding, maar er is meer ruimte om kennis uit die modules te vertalen naar concrete acties die vervolgens bij wijze van oefening kunnen worden uitgevoerd in de eigen praktijk.

	Kennislijn	Persoonlijke ontwikkeling
Blok 1.	Introductie: van ik naar wij	
Dag 1.	M1. Setting the stage M2. Van controle naar veerkracht M3. Organiseren van veerkracht	
Dag 2.	M4. Krachten die gedrag beïnvloeden	Eerste analyse eigen organisatie P1. Opdracht Action Learning #1
Tussendoor		Action Learning opdracht #1
Blok 2.	Het HRO concept om veerkracht te ontwikkelen	
Dag 3.	M5. Belang van collectieve Mindfulness, M7. Het realiseren van continue verbetering	P2. Bespreken ervaringen Action Learning
Dag 4.	M5. Nieuwe perspectieven op incidenten Gastcollege: leren van fouten	P3. Opdracht Action Learning #2
Tussendoor		Action Learning opdracht #2
Blok 3.	Leiden van verandering	
Dag 5.	M8. Het lanceren van verandering	P4. Bespreken ervaringen Action Learning
Dag 6.	M9b. Het maken van een implementatieplannen (theorie en praktijk)	P5. Action Learning opdracht #3
Tussen		Action Learning opdracht #3
Blok 4	Aan het werk	
Dag 7.	M6. Sleutelgedrag voor verandering: assessment eigen capaciteiten M9a. Persoonlijke reflectie en actie	P6. Bespreking ervaring Action Learning
Dag 8.	Afronding en evaluatie	Reflectie op implementatieplannen door gastdocent (changemanager uit praktijk.)

De verschillende modules in meer detail

Module 1. Setting the stage

We beginnen de training met het maken van een inventarisatie van uw zakelijke uitdagingen, uw favoriete manier van omgaan met deze uitdagingen op het gebied van het verbeteren van de prestaties van uw organisatie (betrouwbaarheid, kwaliteit, productiviteit en / of veiligheid) en de functie van de organisatielcultuur. U wordt uitgedaagd uw eigen aannames en overtuigingen te verkennen en er eens op een andere manier naar te kijken.

Module 2. Van controle naar veerkracht

Veerkracht is het sleutelwoord voor het omgaan met de dynamiek van de complexiteit. Met hulp van de HRO Maturity Ladder geven wij u inzicht in verschillende organisatielculturen en de paradigmaverschuiving die nodig is om naar een proactieve HRO cultuur te groeien. In deze module maakt u ook een eerste snelle beoordeling van de dominante cultuur in uw eigen organisatie. Ook maakt u kennis met andere assessment technieken om uw organisatielcultuur in kaart te brengen.

Module 3. Hoe ziet het organiseren van veerkracht eruit?

Het is essentieel voor leiders aanwezig te zijn en Veerkrachtig organiseren en HRO als de "normale" manier van doen voor te leven. Veerkrachtig Organiseren is niet de nieuwste rage of een soort van hype. Het is een manier van organiseren, die we allemaal al kennen, maar om verschillende redenen niet effectief gebruiken in onze organisaties. We doen oefeningen om u te helpen vertrouwd te worden met het gedrag en de interacties die bij Veerkrachtige Organiseren horen.

Module 4. Krachten die gedrag beïnvloeden in uw organisatie

Elke organisatie kent programma's, campagnes en slogans die mensen vertellen hoe ze zich moeten gedragen, hoe je een uitstekende leider bent, hoe we moeten samenwerken in teams, enz. Gedrag is de sleutel! Gedrag (van leiders en medewerkers) is alles wat er is organisaties. Er kunnen uitstekende systemen en structuren zijn, maar wanneer er een gebrek aan mindfulness is onder de

verantwoordelijken binnen die systemen en structuren, zijn ze waardeloos. In deze module bespreken we de belangrijkste drivers die van belang zijn voor gedrag in organisaties

Module 5. Belang van collectieve mindfulness: Nieuwe perspectieven op de oorzaak van incidenten

HRO's hebben allerlei praktijken ontwikkeld om hun managers te ondersteunen in het ontwikkelen van veerkracht. Ze worden ook wel de "kenmerken" van mindful organiseren genoemd. Collectieve mindfulness genereert veerkracht en veerkrachtige organisaties. Het is van belang dat je als leider deze kenmerken en principes goed begrijpt en in staat bent ze te vertalen naar praktische toepassing in uw eigen organisatie. Voorbeelden en voorkomende praktijken van 'mindlessness' zoals "Normalisation of Deviance" en de "Blame visie op menselijke fouten" zullen worden gebruikt als case materiaal.

Module 6. Sleutelgedrag voor verandering. Assessment eigen capaciteiten

Wat is HRO leiderschap en wat zijn de kenmerken waaraan het management moet voldoen om veerkrachtige organisaties te leiden. Leider zijn betekent dat je je bewust bent van je eigen sterke en zwakke kanten m.b.t. leidinggeven. In deze module zullen we Jim Collins 'model van niveau 5 leiderschap' introduceren als een maatstaf voor de beoordeling van uw kwaliteiten en deze toepassen op Veerkrachtige Organiseren.

Module 7. Het realiseren van continue verbetering

Een cultuur veranderen is op zich een contradictie. Vanuit een HRO perspectief richten we ons op het toevoegen van nieuwe organisatorische praktijken en gedragsrepertoire aan de bestaande manier van doen en denken. Hoge betrouwbaarheid betekent dat je voortdurend veerkracht genereert door middel van leerprocessen, het verzamelen van informatie over hoe het echt gaat, en het scherp houden van mensen en teams. Als referentiekader gebruiken we hierbij o.a. de theorie van John Kotter over verandering.

Module 8. Het lanceren van veranderingen: condities voor het ontwikkelen van veerkracht

Het is niet mogelijk om aan collectief bewustzijn te werken als er conflicten spelen. Het is moeilijk om een gemeenschappelijke focus te creëren als mensen allemaal verschillende ambities hebben. In deze module zullen we kijken naar de specifieke voorwaarden die nodig zijn om een veerkrachtige cultuur te ontwikkelen. We noemen dit de 5 HRO condities. Er zijn verschillende manieren aan die condities te werken: mensen ervan bewust te maken, en collectieve actie te ondernemen ze waar nodig te verbeteren. Het STARS model dat wij hebben ontwikkeld is bedoeld om op basis van de condities, te beoordelen en te onderzoeken welke aanpak we het beste kunnen volgen bij het implementeren van veranderingen.

Colofon

The International HRO Academy is opgezet door Apollo13 (Nederland) en Saacosh (Zuid-Afrika). Alle materiaal is eigendom van de International HRO Academy: www.hroacademy.com

Module 9a. Persoonlijke reflectie en actie: wat ga ik morgen doen

Last but not least: wat ga je morgen doen? Alleen door actie krijg je mensen, groepen en systemen aan de praat. Alleen door te drukken zul je weerstand en steun kunnen voelen. Inclusief uzelf. In deze module zullen we u helpen om uzelf voor te bereiden op verandering, reflectie en leren. Ook besteden we aandacht aan ondersteunende structuren voor deze nieuwe reis.

Module 9b. Implementatieplannen

In het verlengde van module 9a. staan we in deze module stil bij het concreet in opzetten van een actie/implementatieplan voor het verder gaan implementeren van HRO en Veerkracht in de organisatie. We gaan in deze module concreet met deze plannen aan de slag. Indien mogelijk wordt een ervaren manager uit de praktijk uitgenodigd om op de gemaakte plannen te reflecteren.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

Bert van Dalen Mobiel +31627063900 Email: bert.van.dalen@hroacademy.nl

Bert Slagmolen Mobiel: +3151381686 Email: bert.slagmolen@hroacademy.nl

“Knowledge lies between the heads – not between the ears.” — Karl Weick