

MASTERCLASS LEIDERSCHAP VAN VERANDERING



businessschool™
netherlands
the action learning business school



MASTERCLASS LEIDERSCHAP VAN VERANDERING

“LEER VERANDEREN VANUIT DE
GELEEFDE WERKELIJKHEID EN NEEM
ZELF DE REGIE”

Inleiding

Uit onderzoek is bekend dat 70% van de geplande veranderingen in organisaties mislukt. In veel verandertrajecten wordt de complexiteit onderschat, zijn de aanwezige tekortkomingen in het functioneren van mensen in de organisatie ernstiger dan ingeschat en is de sociale dynamiek waarin de verandering plaatsvindt destructiever dan gedacht. Belangrijk is daarom de geleefde werkelijkheid in de organisatie te analyseren (zowel de boven- als onderstromen) en vanuit die werkelijkheidsanalyse de verandering te leiden en begeleiden. Dat leer je in deze masterclass.

DE COMPETENTIES DIE DE DEELNEMERS VERWERVEN

De deelnemers krijgen een gedegen introductie in theorie en praktijk van leiderschap van verandering. Na de masterclass ben je beter in staat om:

- » een probleemanalyse te maken van je huidige situatie;
- » de vraagstukken waar je mee te maken hebt te duiden met behulp van veranderkundige theorie;
- » de formele en informele verhoudingen te zien en hiernaar te handelen;
- » een verwaarloosde organisatie te herkennen;
- » interventies te kiezen die bij je vraagstukken en de fase van ontwikkeling van je organisatie passen, ook als die verwaarloosd is;
- » inzicht te verwerven in de emoties en onbewuste processen bij verandering en hiermee om kunnen gaan;
- » de parallel tussen opvoedingsstijlen en leiderschapsstijlen toe te passen op je eigen handelen en dat van collega-leidinggevenden;
- » veranderprocessen leidt met aandacht en duidelijke verwachtingen naar jouw mensen;
- » 'op je handen te blijven zitten' bij weerstand en tegenslag;
- » fit te blijven en om je team te helpen om emoties te verdragen;
- » Leren met en van medestudenten uit diverse branches;
- » Senior docenten die gepokt en gemazeld zijn in zowel de theorie als de praktijk;
- » Maximaal 12 deelnemers per groep om persoonlijke aandacht te waarborgen.



WAARIN ONDERSCHIEDT DEZE MASTERCLASS ZICH

Deze masterclass over veranderen in de geleefde werkelijkheid onderscheidt zich van de meeste andere masterclasses op dit gebied. De klassieke benaderingen van verandermanagement kenmerken zich voornamelijk als volgt:

- » Ze gaan over toekomsten en ambities uitgedrukt in omzet, kosten, marktaandeel of taakstellingen en beleidsambities;
- » Ze hanteren een lineaire benadering om die doelstellingen waar te maken, met targets en mijlpalen;
- » Ze kennen een instrumentele aanpak en maken meestal gebruik van reorganisaties, programma's en MD-trajecten;
- » Ze beginnen met het maken van plannen van aanpak met een beschrijving van de toekomst (SOLL) zonder een gedegen duiding van de huidige situatie (IST);
- » Ze volgen qua systematiek en taal de laatste managementhype;
- » Ze beloven veel binnen een kort tijdsbestek;
- » Er is en er wordt niet geleerd van fouten.

Onderscheidend

Anders doen

In deze masterclass doen we dat anders.

We starten met een scherpe analyse van de problemen waar een organisatie mee zit, met aandacht voor boven- en onderstromen.

- » We doen dat vanuit een systemisch perspectief op organisatievraagstukken;
- » Met een analyse en duiding van de macht- en invloedverhoudingen die aan de orde zijn;
- » We maken een analyse van en geven duiding aan het aanwezige management en leiderschap;
- » En datzelfde doen we ook betreffende het medewerkerschap;
- » Ons uitgangspunt is dat de lijn leiding geeft aan de verandering;
- » Er moet een gedifferentieerde aanpak zijn die aansluit op de zone van naastgelegen ontwikkeling;
- » Die gebruikmaakt van een repertoire aan interventies gericht op doorbreken van patronen, om iedereen in rol en positie te brengen;
- » Er moet oog zijn voor emoties zoals angsten en onzekerheden;
- » Belangrijk is dat verwachtingen bij top en stakeholders omtrent snelheid en impact van de verandering gemanaged worden.

De docenten van deze masterclass:

- » Geven deze masterclass vanuit eigen doorleefde veranderpraktijk;
- » Zijn tegelijkertijd goed bekend met de theorie uit de organisatie- en veranderkunde;
- » Hebben in de praktijk als team gewerkt.

PROGRAMMA

Dag 1: De praktijk en theorie van de veranderkunde | Docent Joost Kampen

Op deze eerste dag ligt de nadruk op de diagnose. Het is een confrontatie met de werkelijkheid van de deelnemers. Methoden van organisatieontwikkeling komen aan de orde, met aandacht voor:

- » Fasen van organisatieontwikkeling;
- » Rollen van de veranderaars;
- » Interventierepertoire. We gaan het hebben over de geleefde werkelijkheid van mislukte verandering aan de hand van ervaringen van de deelnemers;
- » Waarom 70% van de geplande veranderingen mislukt;
- » Herkennen van managementmodes en hypes;
- » Het verschil tussen zondagse en doordeweekse taal, ofwel zeggen en doen;
- » Leiders en volgers;
- » Verwaarloosde organisaties.

Dag 2: De rol van macht in organisaties en jouw politieke vaardigheden | Docent Math de Vaan

Op de tweede dag wordt ingezoomd op de vraag hoe dat nu werkt in organisaties. Hoe functioneert een sociaal verband van mensen in een arbeidsorganisatie, die allemaal hun eigen belangen hebben? Hoe complex is dit en hoe zit jij er zelf in? Hoe is jouw rol als veranderaar hierin?

Er wordt ingegaan op de politieke dimensie van macht en invloed in organisaties. Wat de constructieve kant ervan is en hoe dit de organisatie verder brengt, maar ook wat de destructieve kanten zijn en dat een teveel aan machtsspel een organisatie in een situatie van stagnatie kan brengen. Aan de orde komen dus zowel de zonnige kanten van leren, ontwikkelen, vernieuwen en van werkplezier, als ook de schaduwkanten, zoals pesten en tegenwerken.

Vanuit het perspectief van organisatieverandering is er op deze dag veel aandacht voor de sociale dynamiek tussen mensen in bilaterale interacties en in formele en informele groepen. Ook de machtsstrijd tussen groepen, tussen verschillende coalities met belangen, komt aan de orde. Wat is de rol van medezeggenschap, hoe wordt het spel met de bestuurder gespeeld, hoe interacteert midden- en topmanagement met elkaar en hoe verloopt het belangen- en krachten spel tussen buiten- en binnenwereld?

Daarmee gaat deze dag vooral ook over je persoonlijk leiderschap als veranderaar. Hoe ben je - gegeven de sociale machtsdynamiek - in staat je rol als veranderaar effectief uit te voeren?

Aan de hand van casussen van deelnemers worden reële situaties nagespeeld om te ontdekken hoe dat werkt in organisaties.

Dag 3 Leren interveniëren | Docenten Joost Kampen en Luc Donners

Als we inzicht vergaard hebben uit de theorie over methoden van organisatieontwikkeling (eerste dag) en over hoe mensen in organisaties met elkaar omgaan (tweede dag), komen we op de derde dag toe aan het leren interveniëren. Hoe kunnen we het beste te werk gaan bij

een bepaalde situatie? Aan de hand van praktijkvoorbeelden ingebracht door de docenten en door de deelnemers bespreken we de verschillende interventiestrategieën.

Nagenoeg de hele dag staat in het teken van het analyseren van verandervoorbeelden uit de praktijk. We combineren dit met het nabootsen van de veranderwerkelijkheid met behulp van praktijkvoorbeelden. Hoe acteer je hierin, hoe overtuig je, welke medestanders zoek je, en hoe verzilver je je belangen? We laten het je zelf ervaren in 'het theater van de verandering'.

Je zult zien, dat het leidinggeven aan verandering in organisaties een groot beroep doet op je eigen verandervermogen. Het vraagt om specifieke vaardigheden, zowel van de leider als van zijn of haar veranderadviseur. We staan daarom ook stil bij de vraag hoe je zelf fit blijft.

DOCENTEN

Dr. Joost Kampen CMC

Joost werkt 30 jaar als consultant organizational development (OD). In 2011 promoveerde hij naast een fulltime adviespraktijk bij Léon de Caluwé op het proefschrift 'Interveniëren in verwaarloosde organisaties'. Hij publiceert regelmatig in vakbladen en wetenschappelijke tijdschriften en doceert bij Vrije Universiteit en Universiteit Twente. Hij wordt door zowel publieke organisaties als in toenemende mate bedrijven gevraagd te adviseren bij mislukte veranderprogramma's of weerbarstige problemen waar al van alles is geprobeerd. Hij werkt vanuit een zelfstandige adviespraktijk. Zie voor literatuur en podcasts www.joostkampen.nl.

Dr. Math de Vaan

Math studeerde sociologie en culturele antropologie aan de universiteit Leiden. Na zijn studie was hij enige jaren als docent verbonden aan het Nederlands Wetenschappelijk Instituut voor Toerisme en Recreatie. Daarna werkte hij als onderzoeker, woordvoerder en in leidinggevende posities bij onder andere de Consumentenbond en Radio Nederland Wereldomroep. Sinds eind





jaren negentig werkt hij als extern communicatie- en organisatieadviseur. Zijn ervaringen als leidinggevende in organisaties en als extern adviseur, leidden tot een promotiestudie over de rol van de politieke organisatiedimensie (het spel achter de schermen). Begin 2013 verdedigde hij aan Nyenrode Business

Universiteit zijn dissertatie. Voor Math zijn organisaties complexe sociale verbanden, die minder stuurbaar zijn dan veelal gedacht. Hij begeleidt organisaties bij verandervraagstukken in de altijd weerbarstige alledaagse context. Ook helpt hij leidinggevend en professionals om persoonlijk effectiever te kunnen zijn in de gepolitiseerde sociale dynamiek van iedere dag. Math is geassocieerd partner bij Van de Bunt Adviseurs en is als gastlector en research fellow verbonden aan Nyenrode Business Universiteit.

Drs. Luc Donners

Luc werkt twintig jaar aan organisatie-ontwikkelingsvraagstukken in de (semi-)publieke sector. De eerste tien jaar als adviseur en leidinggevende in organisaties en sinds 2010 als interim-manager, adviseur en begeleider van managers. Hij wordt gevraagd door organisaties die zijn vastgelopen of niet los kunnen komen van patronen uit het verleden. Op basis van tien jaar praktijkervaring als interim-manager in organisaties met ontwikkelingsachterstanden en kenmerken van verwaarlozing ontwikkelde hij een interventiemethode om succesvol te kunnen interveniëren als (interim-)manager. Hierbij gebruikt hij de theorie van verwaarlozing in organisaties als kompas.



Praktische informatie

Data

Kijk voor actuele data op www.bsn.nl.

Locatie

Business School Nederland,
Herenstraat 25 in Buren

Investering

Deze masterclass kost € 3.450,- btw-vrij, inclusief arrangementskosten. Ben je student of alumnus? Dan krijg je 10% korting.

Doelgroep

Deze masterclass is bedoeld voor (senior) managers die veranderingen doorvoeren in zowel het bedrijfsleven, financiële instellingen, luchtvaart, beveiliging, bouwbedrijven als het publieke domein, de Rijksoverheid, gemeenten, provincies, zorginstellingen, het onderwijs, welzijn en het openbaar vervoer. Het zijn managers die verantwoordelijkheid dragen voor een resultaatverantwoordelijk onderdeel van de organisatie.

De tweede doelgroep is de intern of extern veranderaar: (senior) HR adviseurs, intern organisatieadviseurs, extern organisatieadviseurs, trainers, coaches, projectmanagers en programmamanagers.

Inschrijven

Schrijf je in via het inschrijfformulier op onze website, www.bsn.nl of neem contact op met de afdeling Programmavoorklichting.

Meer informatie?

Neem contact op met studieadviseurs Linda Hoksbergen of Ingrid Goosen van de afdeling Programmavoorklichting. Zij zijn bereikbaar via 0344-579050 of studieadvies@bsn.eu.

Business School Nederland

Herenstraat 25

4116 BK Buren

Nederland

T. +31 (0)344 579 030

E. info@bsn.eu

www.bsn.nl

Onze missie

Als Business School/University of Applied Sciences

*Het is onze passie om groots
leiderschap te ontwikkelen dat
zakelijk succes kan combineren
met maatschappelijke
verantwoordelijkheid.*