

MASTERCLASS LEIDERSCHAP VAN VERANDERING

businessschool™ netherlands

the action learning business school

VOORWOORD

Dank je wel voor je interesse in Business School Netherlands (BSN). Al bijna 40 jaar werken wij aan één duidelijke missie: studenten helpen uit te groeien tot sterke, bewuste en effectieve leiders. Onze programma's – van de Action Learning MBA tot diverse masterclasses – zijn ontwikkeld vanuit datzelfde uitgangspunt: leren door te doen, met impact die zichtbaar wordt in de dagelijkse praktijk.

Bij BSN draait ontwikkeling om meer dan kennis. Het gaat om het vermogen om richting te geven aan verandering, om betere resultaten te realiseren en om bewuste keuzes te maken die passen bij de verantwoordelijkheid die leiders dragen. Dat vraagt nieuwsgierigheid, daadkracht en de bereidheid om te blijven groeien.

Het pad binnen BSN is uitdagend en waardevol. Het is geen geëffend traject, maar een route met inspanning én zichtbare groei. Juist die dynamiek geeft leren op masterniveau betekenis. BSN biedt begeleiding en structuur, terwijl kennis en vaardigheden zich verdiepen. Groei verloopt niet altijd rechtlijnig en vraagt regelmatig om doorzettingsvermogen. BSN geeft richting, maar de voortgang wordt uiteindelijk bepaald door de inzet van de professional.

Met die combinatie van ambitie, begeleiding en eigen inzet ontstaat ontwikkeling die verder reikt dan het programma alleen.

Toine van den Heuvel

Dean Business School Netherlands



BUSINESS SCHOOL NETHERLANDS

Erkende kwaliteit

Business School Netherlands (BSN) is in 1988 opgericht en erkend door de Minister van Onderwijs als University of Applied Sciences. Als één van de eerste business schools die de MBA naar Nederland bracht, verzorgt BSN al bijna 40 jaar praktijkgerichte management- en leiderschapsopleidingen.

Met ervaren coaches en docenten uit het bedrijfsleven staat BSN bekend als pionier en expert in Action Learning, een methode waarbij leren direct wordt gekoppeld aan toepassen in de praktijk. Professionals in opleiding werken aan actuele vraagstukken uit hun eigen organisatie en realiseren direct aantoonbare resultaten.

Vanuit deze lange historie zijn we uitgegroeid tot een internationaal opleidingsinstituut met partners in Europa, Azië, Afrika en Zuid-Amerika. Jaarlijks volgen ruim 500 studenten wereldwijd een management- of leiderschapsopleiding bij BSN. Met meer dan 10.000 alumni in meer dan 60 landen beschikken we over een sterk internationaal netwerk.

| BEKIJK DE CORPORATE VIDEO



ACCREDITATIE

Business School Netherlands (BSN) is wereldwijd erkend en meervoudig geaccrediteerd. We beschikken over accreditaties op zowel instituuts- als opleidingsniveau, waaronder ATHEA (Association for Transnational Higher Education Accreditation), de NRTO-instituutserkenning en CEDEO-erkenning op basis van bewezen klanttevredenheid.

Ook onze (Executive) Action Learning MBA is breed geaccrediteerd. De opleiding is goedgekeurd door de NVAO (Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie), ACBSP in de Verenigde Staten, het op één na grootste accreditatieorgaan ter wereld met meer dan duizend aangesloten business schools, en door FIBAA, een internationale accreditatie voor MBA-programma's. Daarnaast erkent het Schoolleidersregister Primair Onderwijs (PO) onze MBA en Action Learning-opleidingen.

Waarom BSN?

DE BSN PIJLERS VAN LEIDERSCHAP

Bij Business School Netherlands staan persoonlijke ontwikkeling en resultaatgericht leiderschap centraal. Onze missie is om professionals te versterken in hun vermogen om weloverwogen keuzes te maken, veranderingen effectief te realiseren en verantwoordelijkheid te nemen voor een betere wereld.

Alle programma's van Business School Netherlands zijn gebaseerd op vier pijlers van leiderschap. Deze pijlers vormen de basis van onze opleidingen en maken het mogelijk om inzicht, vaardigheden en leiderschapsgedrag structureel te versterken. Dit zijn:

1. RESPONSIBLE LEADERSHIP
2. CHANGE LEADERSHIP
3. DECISION MAKING LEADERSHIP
4. PERFORMANCE LEADERSHIP

1. RESPONSIBLE LEADERSHIP

De pijler Responsible Leadership leert je vooruitkijken en een positieve bijdrage leveren aan de oplossingen voor de uitdagingen van deze tijd, met behulp van een stabiel en ethisch kompas. Typische kenmerken van een verantwoordelijk leider zijn een nieuwsgierige houding en stellen van goede, inzicht gevende vragen. Een verantwoordelijk leider omarmt diversiteit, is open-minded en is in staat tot kritische zelfreflectie. Er komen tegenslagen op je pad, maar je bent veerkrachtig en leert hiervan.

2. CHANGE LEADERSHIP

De pijler Change Leadership is gericht op het kunnen excelleren in verandermanagement. Belangrijk hiervoor is om vertrouwen op te bouwen bij alle betrokkenen en te zorgen voor gestructureerd teamwork door samenwerking en verschillende inzichten aan te moedigen. Zo creëer je ruimte aan anderen om een verschil te maken.

3. DECISION MAKING LEADERSHIP

De Decision Making Leadership pijler staat voor het nemen van weloverwogen beslissingen. Hiervoor is het van belang om de organisatie en haar context te begrijpen, zodat er verbeteringen worden aangedragen die ook realistisch zijn. Belangrijk is dat je de urgentie voor verandering begrijpt en weet hoe je waarde kunt creëren. Dit betekent op de hoogte zijn van de laatste trends en ontwikkelingen in de samenleving en de technologie. En naast het toepassen van bestaande kennis en feiten, ook praktisch onderzoek doen voor nieuwe inzichten.

4. PERFORMANCE LEADERSHIP

Deze pijler Performance Leadership staat in het teken van het echte resultaat en alles uit het talent van je organisatie halen. Dit betekent werken aan duidelijke doelstellingen voor de toekomst en zorgen dat deze daadwerkelijk gerealiseerd worden. Hiervoor is het belangrijk dat je het leiderschap ook echt pakt en bereid bent om te experimenteren, verbeteringen door te voeren en weer bij te sturen waar nodig. Prestatiemanagement is hierbij cruciaal; monitoren, meten en reflecteren op resultaten en koppelen van concrete acties en maatregelen aan deze resultaten.

Passie voor maatschappelijk verantwoord leiderschap

ACTION LEARNING

WERKEN AAN ECHTE VRAAGSTUKKEN MET DIRECTE IMPACT

Action Learning is een gestructureerd proces waarin een kleine groep professionals werkt aan een concreet vraagstuk uit de eigen organisatie, gerichte acties onderneemt en tegelijkertijd het eigen leervermogen en dat van het team versterkt. Het ondersteunt organisaties bij het ontwikkelen van doordachte en effectieve strategieën om complexe problemen aan te pakken.

Bij Business School Netherlands passen we Action Learning toe in al onze MBA's, leiderschapsprogramma's, incompany-trajecten en masterclasses. Geen losse theorie of simulaties, maar directe toepassing in de eigen werkomgeving.

Professionals gaan terug naar de kern van het vraagstuk, stellen gerichte vragen, betrekken relevante collega's en ontwikkelen oplossingen die aantoonbaar resultaat opleveren. Zo versterken zij hun leiderschap en realiseren zij duurzame impact binnen hun organisatie.

PROCES & COMPONENTEN



Action Learning richt zich op het oplossen van vraagstukken door eerst gerichte vragen te stellen, zodat de kern en omvang van het probleem helder worden. Pas daarna worden oplossingen verkend, beoordeeld en omgezet in concrete acties.

| DE BASISELEMENTEN VOOR GROEI



Deze vraaggerichte aanpak versterkt de groepsdialoog, vergroot samenhang en stimuleert innovatief en systemisch denken. Het nodigt studenten uit om eigenaarschap te nemen over het vraagstuk én over hun bijdrage, waardoor een andere manier van samenwerken en handelen ontstaat die leidt tot betere leer- en organisatieresultaten.

LEES MEER OVER

ACTION LEARNING

Leer veranderen vanuit de geleefde werkelijkheid en neem zelf de regie

Uit onderzoek blijkt dat ongeveer 70% van de geplande organisatieveranderingen niet het beoogde resultaat oplevert. In veel trajecten wordt de complexiteit onderschat, blijken tekortkomingen in het functioneren van mensen groter dan vooraf gedacht en is de sociale dynamiek waarin de verandering plaatsvindt minder constructief dan verwacht.

Succesvol veranderen vraagt daarom om een grondige analyse van de geleefde organisatiewerkelijkheid, zowel van de formele bovenstroom als van de informele onderstroom. Pas wanneer deze realiteit helder in beeld is, kan verandering effectief worden geleid en begeleid.

In de Masterclass Leiderschap van Verandering staat het ontwikkelen van dit inzicht en het versterken van het persoonlijk handelingsvermogen als veranderaar centraal.



UNIEKE AANPAK

Onderscheidend

WAT DEZE MASTERCLASS ONDERSCHEIDT VAN ANDERE VERANDERPROGRAMMA'S

De Masterclass Leiderschap van Verandering onderscheidt zich nadrukkelijk van veel andere programma's op het gebied van verandermanagement. Waar klassieke benaderingen vaak vertrekken vanuit toekomstbeelden en ambities, uitgedrukt in omzet, kosten, marktaandeel of beleidsdoelstellingen, kiest deze masterclass een ander uitgangspunt.

Traditionele verandertrajecten kenmerken zich doorgaans door een lineaire aanpak, met vooraf vastgestelde targets, mijlpalen en strak geformuleerde plannen. Verandering wordt veelal instrumenteel benaderd, ondersteund door reorganisaties, programma's of management development-trajecten. Vaak begint men met het formuleren van een gewenste toekomstige situatie (SOLL), zonder een grondige analyse van de huidige realiteit (IST). Daarbij sluiten taal en systematiek regelmatig aan bij de nieuwste managementtrend en worden ambitieuze resultaten binnen korte tijd beloofd. Reflectie op gemaakte fouten en het structureel leren daarvan krijgen daarbij niet altijd de aandacht die nodig is.

Deze masterclass kiest bewust voor een andere benadering, waarin de actuele organisatiewerkelijkheid en de onderliggende dynamiek het vertrekpunt vormen voor verandering.





VERANDEREN VANUIT ANALYSE VAN DE WERKELIJKE DYNAMIEK

Veranderingen worden vaak gestart vanuit een aantrekkelijk toekomstbeeld, ondersteund door een stappenplan en een pilot die vervolgens organisatiebreed wordt uitgerold. In deze masterclass wordt een andere benadering gekozen. Het vertrekpunt is een scherpe analyse van de actuele vraagstukken binnen de organisatie, met aandacht voor zowel de formele bovenstroom als de informele onderstroom. De aanpak kenmerkt zich door:

- Een systemisch perspectief op organisatievraagstukken, geplaatst in de context van de geleefde werkelijkheid.
- Analyse en duiding van bestaande machts- en invloedverhoudingen.
- Reflectie op de competenties van het management en de gehanteerde leiderschapsstijlen.
- Onderzoek naar houding en gedrag van medewerkers en wat binnen de organisatie als ‘normaal’ wordt beschouwd.
- Het uitgangspunt dat de lijn verantwoordelijk is voor het leiden van de verandering.
- Een gedifferentieerde aanpak die aansluit bij de zone van naaste ontwikkeling.
- Inzet van een breed interventierepertoire gericht op het doorbreken van patronen en het versterken van rol- en positiebewustzijn.
- Aandacht voor emoties zoals angst en onzekerheid die verandering oproept.
- Het managen van verwachtingen bij topmanagement en stakeholders ten aanzien van tempo en impact.

Deze benadering zorgt ervoor dat verandering niet alleen planmatig wordt ingezet, maar daadwerkelijk aansluit bij de realiteit van de organisatie.

DOCENTEN

De masterclass wordt verzorgd door docenten die werken vanuit hun eigen doorleefde veranderpraktijk. Zij zijn vertrouwd met de theorie uit de organisatie- en veranderkunde en verbinden deze direct aan concrete praktijkervaring. Daarnaast hebben zij zelf samen aan verandertrajecten gewerkt, waardoor zij niet alleen individuele expertise inbrengen, maar ook ervaring hebben met het gezamenlijk vormgeven en begeleiden van complexe veranderingen.

INHOUD PROGRAMMA

Het programma bestaat uit 3 dagen:

1. **De praktijk en theorie van de veranderkunde**
2. **De geleefde werkelijkheid in de organisatie en hoe die te duiden**
3. **Leren interveniëren**

DAG 1

DE PRAKTIJK EN THEORIE VAN DE VERANDERKUNDE

Op de eerste dag leer je anders kijken naar organisatieverandering en spiegel je dat aan je eigen praktijk.

- Ontdek hoe organisaties zich ontwikkelen in verschillende fasen en wat dit betekent voor jouw rol als veranderaar.
- Onderzoek waarom 70 % van de veranderingen mislukt en hoe jij de kans op succes vergroot.
- Herken leiderschapsstijlen, managementtrends en hardnekkige patronen die groei in de weg staan.
- Leer het verschil zien tussen de “zondagse taal” van beleid en de “doordeweekse werkelijkheid” van de werkvloer.
- Krijg inzicht in wat er gebeurt in verwaarloosde organisaties en hoe herstel mogelijk is.

DAG 2

DE GELEEFDE WERKELIJKHEID IN DE ORGANISATIE EN HOE DIE TE DUIDEN

Op de tweede dag staat de geleefde organisatiewerkelijkheid centraal. Niet de formele structuur, functies of hiërarchische lijnen vormen het uitgangspunt, maar de onderliggende dynamiek die in de praktijk bepalend is voor verandering. De focus ligt op wat minder zichtbaar is, maar vaak doorslaggevend: verhoudingen, belangen, informele macht en interacties tussen mensen en groepen.

Je werkt aan inzicht in het ‘echte organogram’ van hun organisatie en in hun eigen positie als veranderaar binnen dat krachtenveld.

- De invloed van informele leiders, coalities en belangen op organisatieverandering.
- Het politieke en machtsspel binnen organisaties.
- De rol van bestuur, toezichthouders, OR en vakbonden.
- De interactie tussen midden- en topmanagement.
- Het krachtenveld tussen binnen- en buitenwereld.
- Persoonlijk leiderschap binnen complexe sociale en machtsdynamieken.
- Analyse van actuele casussen van deelnemers en toepassing op de eigen praktijk.



DAG 3

LEREN INTERVENIËREN

Na inzicht in organisatieontwikkeling (dag één) en in de sociale dynamiek binnen organisaties (dag twee), staat de derde dag in het teken van interveniëren. Centraal staat de vraag: hoe handel je effectief in een specifieke verandersituatie?

Aan de hand van praktijkvoorbeelden van docenten en deelnemers worden verschillende interventiestrategieën geanalyseerd en besproken. Het merendeel van de dag is gericht op het onderzoeken van concrete verandercasuïstiek en het simuleren van realistische verandercontexten.

Daarbij komen vragen aan bod als: hoe positioneer je jezelf, hoe beïnvloed je besluitvorming, welke medestanders betrek je en hoe realiseer je je doelen? In een oefensetting, 'het theater van de verandering', wordt dit actief ervaren en toegepast.

Leidinggeven aan verandering doet een beroep op het eigen vermogen. Het vraagt om gerichte vaardigheden van zowel de leider als de veranderadviseur. Daarom is er ook aandacht voor de vraag hoe professioneel effectief en persoonlijk in balans kan worden gebleven tijdens complexe verandertrajecten.



Docenten

Dr. Joost kampen PhD
BSN docent Leiderschap van Verandering

Joost Kampen werkt al meer dan 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 en is verbonden aan de Vrije Universiteit en Universiteit Twente. Zie voor literatuur en podcasts **www.joostkampen.nl**.



Alex Bonnema
BSN docent Leiderschap van Verandering

Alex Bonema werkt als bestuurder en toezichthouder voor grote organisaties met een intensieve veranderopgave. Hij weet wat het is om in de weerbarstige werkelijkheid leiding te geven aan gezondmaking van verwaarlozing. Alex heeft een master MBA en volgde diverse postdoc leiderschapsopleidingen. Hij doet een promotieonderzoek naar hybride organisaties aan de Rijksuniversiteit Groningen.



Drs. Luc Donners
BSN docent Leiderschap van Verandering

Luc Donners werkt al 20 jaar aan organisatie-ontwikkelingsvraagstukken in de (semi-) publieke sector. De eerste jaren 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 15 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 en te werken aan herstel zodat organisaties weer betrouwbaar worden (en blijven). Hierbij gebruikt hij de theorie van verwaarlozing in organisaties als kompas.





WAT LEVERT HET JE OP?

NA AFLOOP VAN DEZE MASTERCLASS HEB JE:

- **Inzicht in formele én informele dynamieken:** je leert hoe onderlinge verhoudingen, cultuur en onbewuste processen verandering beïnvloeden.
- **Vaardigheden om weerstand om te buigen naar betrokkenheid:** met interventies die gedrag in beweging brengen en samenwerking versterken.
- **Methoden om verandering duurzaam te verankeren:** in houding, gedrag en organisatiecultuur.
- **Zelfvertrouwen en wendbaarheid:** om complexe veranderingen te leiden in jouw eigen stijl, ook in onzekere situaties.
- **Een waardevol netwerk van veranderaars:** professionals die, net als jij, werken aan impactvolle veranderingen in uiteenlopende organisaties.

WAAROM DEZE MASTERCLASS?

- Nederlandstalige bijeenkomsten en lesmateriaal.
- Een certificaat van een internationaal erkende business school.
- Werken aan jouw eigen organisatievraagstukken rondom duurzaamheid.
- Direct resultaat in jouw eigen praktijk.
- Leren van experts uit het bedrijfsleven.
- Samenwerken in kleine groepen.
- Unieke Action Learning aanpak zorgt voor nieuwe inzichten en is praktijkgericht.

PRAKTISCH

LOCATIE
Business School Netherlands, Herenstraat 25 in Buren (Gelderland).

DUUR
Deze masterclass bestaat uit 3 dagen, met bijeenkomsten van 9.30 - 16.30 uur. Bezoek onze website voor de actuele startdata: **www.bsn.nl/leiderschap-van-verandering**.

INVESTERING
Voor de Masterclass Leiderschap van Verandering betaal je € 3.450,- btw-vrij, inclusief arrangementskosten. Ben je student of alumnus? Dan betaal je € 3.105,- btw-vrij, inclusief arrangementskosten.

Bij de prijs zijn de volgende zaken inbegrepen:
- Lesdagen, studiemateriaal (artikelen en abstracts)
- Lunches, maaltijden en overige consumpties

MEER INFORMATIE?
Neem contact op met één van onze programmavoorlichters via:
Telefoonnummer 0344-579050, of mail naar: **studieadvies@bsn.eu**.



Business School Netherlands
Herenstraat 25
4116 BK Buren
Nederland
T. +31 (0)344 579 030
E. info@bsn.eu
www.bsn.nl

Onze missie

Het is onze passie om de persoonlijke en resultaatgedreven leiderschapskwaliteiten van professionals te ontwikkelen, zodat zij weloverwogen keuzes maken, succesvol veranderingen doorvoeren en verantwoordelijkheid nemen voor een betere wereld.

Onder voorbehoud van wijzigingen.
Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend.

businessschool™
netherlands
the action learning business school