

POSTGRADUATE PROGRAMMA VERANDERMANAGEMENT PROFESSIONAL

Programma

In het Postgraduate programma Verandermanagement Professional wordt gedurende 15 maanden gewerkt aan theorie, praktijk en de eigen rol als veranderaar. De opleiding start één keer in het jaar in de maand december.

Hoe is het programma opgebouwd?

Het programma is opgebouwd uit een theoriedeel en een praktijkdeel

Deel één: theorie en cases

In het theoriedeel worden belangrijke inzichten uit de literatuur gecombineerd met cases en praktijkvoorbeelden. De hoofdthema's zijn:

	Onderwerpen:	Inhoud:
Verandermanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijke leerdoelen • Veranderstromingen – scholen • Verandercapaciteit 	<p>Tijdens de zes blokken wordt gewerkt aan het verwerven en verdiepen van kennis en inzicht op de betreffende onderwerpen. Dit deel is verspreid over zes maanden en wordt afgesloten met een thesis en een theorie examen.</p>
Strategie en verandering	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnose • Veranderstrategie • Interventies 	
Methodologie	<ul style="list-style-type: none"> • Evidence-based werken • Introductie methodologie • Methoden en technieken 	
Organisatie en verandering	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatie • Organisatieontwerp • Implementeren 	
Leiderschap en verandering	<ul style="list-style-type: none"> • Leiderschap • Leiderschap en gedrag • Leiden en sturen van veranderingen 	
Gedrag en verandering	<ul style="list-style-type: none"> • Gedrag • Interventies bij verandering • Integratie en overzicht 	
Masterclasses	<ul style="list-style-type: none"> • Financieel management • Managementcontrol • Dilemma's bij verandermanagement 	
Sturing en evaluatie	<ul style="list-style-type: none"> • Besturing en evaluatie • Persoonlijke leerdoelen • Thesis 	

Figuur 1. Opzet theoriedeel

Welke uitgangspunten liggen ten grondslag aan de opleiding?

Voor de deelnemers en hun te ontwikkelen competenties wordt vanuit de onderstaande uitgangspunten gewerkt aan het behalen van de leerdoelen:

- alert en open: de manager of adviseur dient continu bedacht te zijn op de adequatie van de organisatie om optimaal de eigen doelen na te streven en een response te geven op feitelijke dan wel geanticiperde ontwikkelingen in de interne en externe context
- systematisch: een goede probleemanalyse gaat vooraf aan actie
- methodisch: gebruik makend van beschikbare kennis en inzichten
- integraal: proces, inhoud en werkwijze worden in samenhang beschouwd en vormgegeven
- onderbouwd: de stappen en onderdelen zijn zoveel mogelijk gebaseerd op inzichten die evidence of practice based zijn
- toepassingsgericht: gegeven hun verantwoordelijkheid of rol moeten managers en adviseurs 'in actie' kunnen komen. Dat moet zoveel mogelijk systematisch en methodisch gebeuren om te voorkomen dat ineffectief, inefficiënt of onprofessioneel wordt gewerkt.

In het theorie-deel wordt veel met cases en praktijksituaties gewerkt door docenten/hoogleraren die middenin de veranderpraktijk staan. De centrale boeken die tijdens de opleiding worden behandeld zijn door het kernteam van docenten ontwikkeld. Het boek *Anders veranderen* van Anton Cozijnsen (2004) stelt het concept van verandercapaciteit centraal. In *Het Veranderboek* van S. ten Have, W.D. ten Have en B. Janssen (2009) staan zeventig vragen met betrekking tot de verandering van organisaties en gedrag centraal. Met de antwoorden op die zeventig vragen worden ook de eindtermen van het eerste deel van de opleiding omschreven. De onderdelen van *Het Veranderboek* corresponderen met de hoofdthema's van de opleiding en de daarmee verbonden aandachtsgebieden en leerdoelen. Voorbeelden van vragen zijn:

- Waarom mislukt 70 procent van de veranderingen?
- Hoe kan ik het verandervermogen van de organisatie vaststellen en ontwikkelen?
- Hoe identificeer ik blokkades en valkuilen in het proces van strategie en besluitvorming?
- Hoe vertaal ik de strategie naar alle niveaus van de organisatie?
- Hoe kies ik de juiste stijl van leiderschap bij verandering?
- Waarom is cultuurverandering zo moeilijk?
- Hoe ga ik om met weerstand?
- Welke aanpakken zijn er voor het implementeren van veranderingen?

Een compleet overzicht van de zeventig vragen is als bijlage opgenomen.

Het eerste deel wordt afgesloten met een examen en een thesis. Het praktijkdeel dat daarop volgt combineert het behandelen van en oefenen met interventietechnieken, methoden, instrumenten en veranderaanpakken met het uitvoeren van een praktijkcase in de eigen of een andere organisatie. Deze opdracht en de ervaringen uit het praktijkdeel vormen samen de basis van het eindverslag over opdracht, eigen ontwikkeling en de vertaling van theorie naar praktijk. Dit eindverslag wordt in een examenvorm gepresenteerd en beoordeeld.

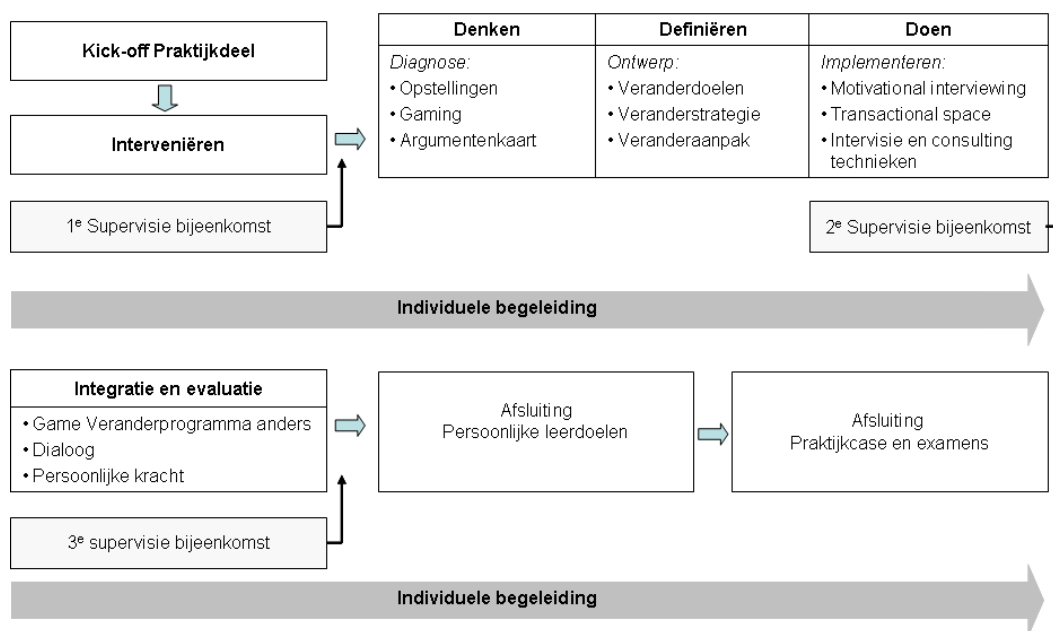
Deel twee: interventietechnieken en – instrumenten en praktijkcase

In het tweede deel van de opleiding wordt het accent verschoven van kennis *verwerven* naar kennis *integreren* en *toepassen* als veranderaar en interventionist. Er wordt in het begin van dit deel intensief en uitgebreid aandacht besteed aan interventiemethoden verbonden met diagnose, ontwerp en uitvoering van een verandertraject. Dit naast aandacht voor de eigen stijl en vaardigheden.

De interventiemethoden staan centraal in de 'change labs' waarin onderwerpen als interveniëren, het stellen van een diagnose en technieken als gaming en dialoog aandacht krijgen. Zo komen de deelnemers voor hun praktijkcase goed beslagen ten ijs.

In dit deel speelt de eigen praktijkcase een centrale rol. Daarbij moet de deelnemer een echte opdracht op het gebied van verandering van organisaties en gedrag verwerven, uitvoeren en presenteren. Daartoe wordt naast een onderdeel methoden en technieken voorzien in supervisie. Deze vindt deels plaats in subgroepen en deels plenair. Dit om vergroting van de eigen effectiviteit en kennisuitwisseling te combineren. Daarnaast kan er tussentijds, gedurende de uitvoering van de praktijkcase, een beroep worden gedaan op de supervisor voor tussentijdse coaching en voor toetsing van onderdelen van het eindverslag.

Van de deelnemers wordt verwacht dat zij ten minste twee betekenisvolle interventies kunnen uitvoeren en presenteren conform het niveau van een masteropleiding. Essentieel hierbij is dat zichtbaar wordt gemaakt welke interventie is uitgevoerd, waarom voor deze interventie is gekozen en wat het effect van de interventie was op zowel de organisatie als op de deelnemer als veranderaar. Het is hierbij van belang dat de deelnemer reflecteert op de interventie en de leerervaringen voor de organisatie en voor zichzelf. Het verwerkte leereffect moet vervolgens bij de volgende interventie zichtbaar worden gemaakt.



Figuur 2. Opzet praktijkdeel

De uitvoering van de praktijkcase wordt mede gevoed door ChangeLabs waar instrumenten en methodieken worden ontwikkeld en aangereikt die bepaalde slaagfactoren effectief moeten aansturen. De ontwikkeling van die instrumenten is mede afhankelijk van het type verandering, de organisatie en de fase van het verandertraject.

De praktijkcase wordt uitgevoerd in de periode tussen oktober en februari. In de zomer kan reeds worden gestart met de verwerving van en voorbereiding op de praktijkcase. In september moet een eerste concept van het veranderplan/plan van aanpak klaar zijn.

Hoe wordt getoetst en beoordeeld?

Gedurende de opleiding wordt op verschillende momenten, met verschillende toets- en examenvormen en door verschillende beoordelaars geëxamineerd. Er wordt ondermeer gewerkt met actuele cases, individueel en in teamverband, er wordt een thesis geschreven, een eigen logboek bijgehouden en een praktijkcase uitgevoerd.

Welke soort opdrachten komen aan bod?

Theoriedeel:

Naast het schriftelijk examen en de thesis zijn er voor het theoriedeel drie kernopdrachten die deels in teamvorm en deels individueel moeten worden uitgevoerd:

1. Voor blok 1 en 3 wordt een eigen case 'gebouwd' met een team van drie tot vijf mensen. Deze case wordt geselecteerd door de cursusleiding en ontwikkeld aan de hand van een tiental vragen. Eindproduct is een presentatie waarmee een adequaat antwoord op de voorgelegde vragen wordt gegeven
2. Voor blok 2 wordt een case uitgevoerd. Deze case is geschreven door de cursusleiding en heeft de vorm van een opdracht voor de uitvoering van een adviesopdracht. Het eindproduct is een presentatie voor de 'opdrachtgever';
3. In aansluiting op blok 4 moeten de deelnemers een opdracht uitvoeren door te voorzien in de uitwerking in presentatievorm van een relevant onderwerp dat zij centraal willen stellen in hun thesis. De opbrengsten van de thesis worden daarmee tussentijds getoetst. Dit gebeurt met de werkvorm van het 'Critical Appraised Topic' (CAT). Aan de deelnemers wordt gevraagd op basis van hun literatuuronderzoek een presentatie te houden over hetgeen vanuit wetenschappelijke journals bekend is met betrekking tot het onderwerp van de thesis. Deze opdracht wordt in het programma voorbereid en ondersteund door twee workshops van een dag over methodologie, in het bijzonder de voor de thesis relevante methoden, technieken en inzichten.

Praktijkdeel:

Voor het praktijkdeel worden de volgende kernopdrachten uitgevoerd:

1. Het schrijven van het plan van aanpak ('veranderplan') voor de praktijkcase (september)
2. Deelname aan een 'game' rond het thema 'veranderprogramma's' waarin eerder verworven inzichten in de praktijk en in samenhang worden getoetst (oktober)
3. De beoordeling van het concept-eindverslag van een medestudent (december)
4. De evaluatie van de eigen praktijkcase op basis van de verplichte theorie, in het bijzonder de kernboeken uit het theorie- en praktijkdeel (februari)

Praktijkcase en eindverslag

Belangrijkste onderdelen van het praktijkdeel zijn het eindverslag en de presentatie daarvan tijdens het afsluitend examen. Met het eindverslag wordt gerapporteerd over de praktijkcase of praktijkcase. In de opdracht moet het functioneren als veranderaar die interventies voorbereidt, doet en begeleidt en daarop reflecteert, centraal staan. In zowel het eindverslag als in de presentatie moet de onderbouwing en de verbinding met relevante theorie, modellen en inzichten naar voren komen. Daarnaast moet de verbinding tussen de context, kenmerken van de situatie en onderwerpen als verandervermogen en veranderbaarheid expliciet worden gemaakt. Duidelijk moet zijn dat er sprake is van professioneel, verantwoorde en weloverwogen vertaalslagen van de theorie naar de praktijk. Bij dat laatste dient duidelijk te worden dat de aanpak van de opdracht en de daarmee verbonden (verander)doelstelling doordacht, logisch en praktisch uitvoerbaar is. In het verslag moeten aanpak,

ervaringen en interventies vanaf de start van de case tot en met het einde chronologisch worden beschreven; wanneer is wat gedaan, waarom, wat zijn de effecten daarvan geweest en welke overwegingen, problemen en oplossingen hebben daarbij een bepalende rol gespeeld. Wellicht moet het oorspronkelijke plan van aanpak tussentijds worden bijgesteld. Die bijstelling(en) moet beschreven en gemotiveerd worden en worden vertaald in termen van aanpak, eigen rol en resultaten.

Logboek

Deelnemers houden gedurende de hele opleiding een eigen logboek bij van opgedane ervaringen, kennis en inzichten. Het logboek stelt in staat de verworven kennis en inzichten letterlijk en figuurlijk te verwerken. Daarnaast ondersteunt het logboek bij reflectie en helpt het de eigen praktijktheorie als veranderprofessional te ontwikkelen. Het logboek is een persoonlijk document dat uitsluitend wordt gedeeld met de supervisor.

Hoe is de begeleiding georganiseerd?

De opleiding heeft een vast en compact team van kerndocenten/-hoogleraren. Deze zijn reeds jaren aan de opleiding verbonden. In vaste subgroepen begeleiden zij de deelnemers rond de thesis en de praktijkcase. Naast supervisie is er ook ruimte voor intervisie. Deze intervisie wordt vanuit een aantal randvoorwaarden door de studenten naar eigen behoefte ingevuld. Bij de intervisie staan de eigen ontwikkeling en leerdoelen centraal. Voor dat deel wordt aan het begin en aan het einde van het theorie- en het praktijkdeel voorzien in werksessies onder leiding van een vaste begeleider. Deze is wel verbonden aan de opleiding, maar maakt geen deel uit van het kernteam. Hierdoor is er juist op dit zeer persoonlijke onderdeel een duidelijke scheiding tussen begeleiding en beoordeling.

Onderzoeksmogelijkheden

Voor de deelnemers van de Postgraduate opleiding Verandermanagement Professional is er een mogelijkheid om (in overleg met de cursusleiding) het accent van de praktijkcase die primair is gericht op interventies te verschuiven naar een opdracht waarin wetenschappelijk onderzoek wordt gedaan. Dit onderzoek moet wel aansluiten bij of passen binnen de onderwerpen van het programma en aan de opleiding verbonden leerstoelen. In plaats van een veranderplan wordt het praktijkdeel dan gestart met een onderzoeksplan. Voor sommigen kan dit de opmaat zijn naar een promotieproject.

Hoeveel bedraagt het collegegeld?

Het collegegeld voor de Postgraduate opleiding Verandermanagement Professional bedraagt € 22.850,-. Dit bedrag is inclusief alle verplichte literatuur. Het bedrag dient in twee termijnen te worden voldaan.

Het bedrag is exclusief de reis- en verblijfskosten. De verblijfskosten worden apart aan u of uw werkgever gefactureerd door Kasteel Engelenburg te Brummen (www.engelenburg.com). Deze kosten zullen ongeveer € 3.900,- per deelnemer bedragen (wijzigingen voorbehouden).

Indien een deelnemer van de Basisopleiding Verandermanagement doorstroomt naar de Postgraduate opleiding Verandermanagement Professional, wordt een korting verleend van € 2.285,-. Deze korting is niet overdraagbaar.

NB: Aan deze informatie zijn wijzigingen voorbehouden. Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend.

BIJLAGE

Hieronder volgt een overzicht van de 70 vragen van managers over organisatieverandering die in *Het Veranderboek* centraal staan.

VERANDERING

Het leren kennen van verandering

1. Waarom mislukt 70 procent van de veranderingen?
2. Welke soorten verandering zijn te onderscheiden?
3. Hoe kan ik een goede (verander)diagnose stellen?
4. Hoe kan ik het verandervermogen van de organisatie vaststellen en ontwikkelen?
5. Hoe kies ik passende veranderstrategieën en veranderaanpakken?
6. Wat is integraal veranderen?
7. Wat zijn condities om effectief te veranderen?

STRATEGIE

Het richting geven aan verandering

Strategie en verandering

8. Wat betekent strategie in relatie tot verandering?
9. Hoe kunnen we de strategie zo vaststellen dat deze richting geeft aan gedrag?
10. Welke strategische uitgangspunten kiezen we?
11. Welke eisen stellen we aan de strategie?

Ontwerp van het strategieproces

12. Wie heeft welke rol in het strategieproces?
13. Wat is de balans tussen door het topmanagement te definiëren kaders en participatie van medewerkers?

Analyse en besluitvorming

14. Hoe selecteren we relevante ontwikkelingen en trends in de omgeving?
15. Wat is de rol van opties en scenario's bij strategievorming?
16. Hoe bepalen we relevante stakeholders?
17. Hoe komen we tot goede besluitvorming?
18. Hoe identificeren we blokkades en valkuilen in het proces van strategieën en besluitvorming?

Doorleven, vertalen en toetsen

19. Hoe organiseren (bewerkstelligen) we dat de strategie wordt doorleefd?
20. Hoe vertalen we de strategie naar alle niveaus van de organisatie?
21. Hoe kan de strategie omgezet worden in concrete veranderingen?
22. Hoe stellen we vast of de strategie en het strategieproces effectief zijn?
23. Hoe zorg ik ervoor dat de strategie up-to-date blijft?

LEIDERSCHAP

Het belichamen van verandering

Leiderschap en verandering

24. Wat is leiderschap?
25. Waar moet een goede leider aan voldoen, in het bijzonder in relatie tot verandering?
26. Wat is de relatie tussen de situatie van een organisatie en leiderschap bij verandering?

Leiderschapsvormen en -stijlen bij verandering

27. Hoe kies je de juiste stijl van leiderschap bij verandering?
28. Wanneer en hoe moet je leiderschapsstijlen variëren en combineren?

Sturing en beïnvloeding bij verandering

29. Op welke wijze moet een leider sturing geven bij verandering?
30. Hoe beïnvloed je als leider het gedrag van volgers bij verandering?
31. Wat zijn de gevolgen en oorzaken van ineffectieve sturing bij verandering?

De ontwikkeling van effectief leiderschap bij verandering

32. Hoe ontwikkel je effectief leiderschap bij verandering?

GEDRAG

Het tot leven brengen van verandering

Cultuur

33. Wat is organisatiecultuur?
34. Wat is de rol van cultuur bij organisatie- en gedragsverandering?
35. Wat is de relatie tussen de organisatiecultuur en de effectiviteit van een organisatie?

36. Waarom is cultuurverandering zo moeilijk?
Cultuur en klimaat
37. Welke aangrijpingspunten zijn er voor gedragsverandering?
38. Hoe beïnvloed je gedrag in de gewenste richting?
Gedragsverandering
39. Op welke manier kan het gedrag van individuele en specifieke groepen medewerkers productief beïnvloed worden?
Weerstand
40. Wat zijn de oorzaken van weerstand bij verandering?
41. Hoe moet je omgaan met weerstand?
- Samenwerking
42. Hoe kan een effectieve samenwerking gestimuleerd worden?
- Macht
43. Hoe kun je machtsverhoudingen en machtsverschillen verklaren en begrijpen?

STRUCTUUR EN STURING

Het inregelen van verandering

44. Wat is de rol van structuur en sturing bij verandering?
45. Waar moet een adequate organisatiestructuur aan voldoen?
46. Wanneer moet de organisatiestructuur aangepast worden?
47. Hoe worden de leidende principes voor een nieuwe structuur bepaald?
48. Hoe kan een organisatiestructuur flexibel en toekomstbestendig gemaakt worden?
49. Hoe kan het ontwerpproces van een organisatiestructuur bijdragen aan de effectiviteit van de verandering?
50. Hoe kan het ontwerpproces gestructureerd en effectief ingevuld worden?
51. Hoe kun je met de structuur gewenst gedrag stimuleren bij een verandering?
52. Hoe kunnen samenwerking en doelgerichtheid gestimuleerd worden bij een verandering?
53. Hoe kan de organisatie systematisch en methodisch bestuurd worden bij het realiseren van veranderingen?
54. Wanneer is de organisatie 'in control'?
55. Welke soorten sturing zijn er om de doelrealisatie te stimuleren en wanneer werken ze?

COMMUNICATIE

Het overbrengen van verandering

56. Wat zijn de rol en het belang van communicatie bij organisatieverandering?
57. Waarom is communicatie bij verandering vaak zo moeilijk of ineffectief?
58. Door welke mechanismen wordt communicatie bij verandering geleid?
59. Hoe communiceer je over de verandering?
60. Wat zijn de elementen van een effectieve communicatiestrategie bij een veranderingsproces?
61. Hoe bied je medewerkers een effectief referentiekader voor het veranderingsproces?
62. Hoe bereik je medewerkers in een veranderingsproces?
63. Hoe kan de gedachteverandering die nodig is in een veranderingsproces effectief worden gerealiseerd?

IMPLEMENTATIE

Het realiseren van verandering

64. Welke aanpakken zijn er voor het implementeren van veranderingen?
65. Welke condities bevorderen de haalbaarheid van een implementatie?
66. Wat zijn de belangrijkste faal- en slaagfactoren voor een implementatie?
67. Hoe kunnen managers hun effectiviteit vergroten en de motivatie effectiviteit en bereidheid van medewerkers bij een implementatie vergroten?
68. Hoe ziet een goed veranderprogramma er uit?

VERANDERMANAGEMENT

Het systematisch en methodisch werken aan verandering

69. Welke stappen moeten doorlopen worden om veranderingen effectief te implementeren?
Welke valkuilen en fouten kunnen het gevolg zijn van niet-systematisch en methodisch werken aan organisatieverandering?