



## Management Leergang:                      Strategie implementatie

---

*Een unieke leergang over het inrichten en managen van organisatieverandering.*

Gestart wordt met een tweedaagse real life change simulatie. Deze wordt gevolgd door zeven 1-daagse modules, waar diverse aspecten van complexe verandervraagstukken uitgediept worden.

CMC consultants van ASI Consulting hebben deze leergang ontwikkeld. Wij werken daarin samen met autoriteiten op het gebied van veranderingsmanagement, te weten:

*Prof. Jaap Boonstra ( Rector van het SIOO, hoogleraar UVA)*

*Harry Starren ( CEO van de Baak, Management Centrum VNO/NCW)*

*Prof. Tineke Bahlman ( voorzitter Commissariaat voor de media, hoogleraar UVU)*

*Prof. Hans Strikwerda ( directeur Nolan Norton, hoogleraar UVA)*

*Prof. Joep Bolweg ( directeur Berenschot HRM, hoogleraar VU)*

*Prof. Mathieu Weggeman ( hoogleraar TUE)*

### **Doelgroep**

Hoger management dat in opdracht van de RvB/directie doorgaans de opdracht krijgt om hun organisatie aan te passen/te veranderen in lijn met de nieuwe strategie. Te denken valt aan business unit managers, afdelingshoofden, regio managers, project- en programma managers divisie hoofden etc.

Iedere organisatie staat op gezette tijden stil bij de vraag: Zitten we nog op koers of moeten we juist een nieuwe koers inslaan?

De wereld om ons heen verandert snel. ICT ontwikkelingen en de overgang naar een kenniseconomie leiden ertoe dat onze klassieke organisatie principes en – ontwerpen verouderd zijn. Werknemers worden in toenemende mate professionele kenniswerkers die op basis van personal branding bereid zijn voor een organisatie te werken, mits er aan hun eisen op het gebied van autonomie en persoonlijke ontwikkelruimte wordt voldaan.

Kortom: zo goed als iedere organisatie staat voor grote organisatorische veranderingen om aangesloten te blijven bij de hedendaagse ontwikkelingen.

Echter die veranderingen worden veelal vanuit verouderde concepten aangestuurd. Zo komt echte gedragsverandering alleen tot stand als er in de aanpak sprake is van een goede balans tussen de “het-kant en de mens-kant”. Als een rationele probleemanalyse gecombineerd wordt met interventies waardoor betrokkenen de problemen aan den lijve doorleven ontstaat er een gemeenschappelijk gevoelde sense of urgency.

ASI Consulting Netherlands BV

P.O. Box 110 – 3970 AC Driebergen – The Netherlands

Landgoed De Horst, Gebouw 7 – Vossesteijn – De Horst 1 – 3971 KR Driebergen

tel. +31 (0)343 556700 – fax +31 (0)343 556710 –

info@asiconsultinggroup.com – www.asiconsultinggroup.com

KvK Utrecht 30096401 – Rabobank 1535.99.073



Als omgevingsverkenningen gecombineerd worden met persoonlijke ambities en drives komt er een gemeenschappelijke visie boven drijven, waar mensen echt warm voor lopen. En we zijn er van overtuigd dat medewerkers wel willen veranderen, maar niet veranderd willen worden. Weerstand tegen verandering komt hierdoor in een geheel ander daglicht te staan. De leergang is opgebouwd uit dit soort nieuwe inzichten en concepten m.b.t. veranderingmanagement.

### **Opzet van de leergang:**

De leergang is opgebouwd uit een tweedaagse startbijeenkomst en vervolgens iedere maand een module van 09.00 – 17.00 ergens in het centrum van het land. Exclusief de tweedaagse startbijeenkomst zijn er in totaal 7 modules.

Inhoud van de modules op hoofdlijnen:

### **Tweedaagse startbijeenkomst.**

**(Harry Klootwijk, Barbara Spronck)**

Een real life change simulatie. Een dienstverlenend bedrijf met echte ( ingehuurde) medewerkers inclusief klanten wordt opgestart op basis van een tevoren uitgewerkt organisatie ontwerp. Het bedrijf wordt in koppels geleid door de deelnemers van de leergang. Na verloop van ongeveer een uur barst de organisatie uit zijn voegen en zal er vanuit een nieuwe strategie een aangepast organisatie ontwerp bedacht en geïmplementeerd moeten worden. En nu begint dus het real life change proces met echte medewerkers en geen auteurs en ook geen computer based spelletjes. Ervaringen, valkuilen, conflicten en weerstanden met alle emoties er omheen zullen zich voordoen en vormen belangrijk leer materiaal voor de modules die erop volgen.

### **Module 1: Verandering begint bij de manager zelf (Harry Starren)**

Flexibilisering van mentale modellen is hier het vleugelwoord, of simpelweg gezegd het leren meervoudig waar te nemen en te analyseren. De meeste mensen zitten min of meer gevangen in 1 dominant mentaal model. Leren kijken en interpreteren vanuit meerdere mindsets levert doorgaans heel veel nieuwe gezichtspunten en verrassende analyses en oplossingen. Op basis van korte anekdotes en theoretische shots zal vooral veel worden geoefend en geëxperimenteerd vanuit reële cases van deelnemers en docent.

### **Module 2: Change en de systemic context (Hans Strikwerda)**

Als tegenhanger van de eerste module, waar de human side of change de voornaamste hefboomwerking heeft, zal tijdens deze module de “harde context” als dominante driver van veranderingsprocessen belicht worden. De traditionele command & control organisatie is verleden tijd. Het business unit model gaat plaats maken voor de multidimensionele organisatie. Kortom, verfrissende en verrassende nieuwe inzichten m.b.t. het ontwerpen van organisaties in de nieuwe tijd.



**Module 3: Op zoek naar “the moment of truth”  
(Mechtild Alferink, Rob Wagenaar)**

Uiteindelijk komt organisatie verandering neer op gedragsverandering van mensen. ASI heeft een geheel eigen methode ontwikkeld en meerdere malen beproefd om a new way of working te doen realiseren. Vanuit de strategie wordt er top-down doorgeredeneerd tot de concrete momenten dat het er werkelijk op aankomt in het gedrag van mensen. Intensieve training met behulp van concrete cases laat mensen ontdekken dat “ze het kunnen”. Daarmee is de belangrijkste bron van weerstand weggenomen. Aan de hand van voorbeelden uit de praktijk en eigen exercities zal een en ander U verrijkte inzichten en technieken bezorgen.

**Module 4: Veranderen vanuit HRM perspectief  
(Joep Bolweg)**

Strategie implementatie, met als gevolg organisatie verandering, vereist vanuit HRM perspectief een helder beeld over de huidige en gewenste samenstelling en competenties van het personeelsbestand. Joep zal een geavanceerde methode tonen om de gap te kunnen bepalen tussen wat je in huis hebt en wat de nieuwe organisatie vereist.

**Module 5: Organiseren van verandering  
(Jaap Boonstra)**

Niet alle veranderingen kan en moet je op dezelfde manier aanpakken. Veranderingen onderscheiden zich in mate van breedte en diepgang. Zo wordt er wel gesproken over eerste, tweede en derde orde veranderingen. En de ene soort leent zich goed voor Prince 2 aanpak als ware het een verhuizing van A naar B. Maar in andere gevallen is een projectmatige aanpak volstrekt inadequaet. Maar wat dan wel? Tevens krijgt U vast een doorkijk in het nieuwe boek van Jaap over het managen van cultuurverandering.

**Module 6 ochtend: Hoe verhoog je het innovatievermogen  
(Mathieu Weggeman)**

De concurrentie speelt zich tegenwoordig af zal op het gebied van kennis, creativiteit, innovatievermogen en time-to-everything.

Dat vereist een organisatiecultuur waarin horizontale kennisdeling in ketens en netwerken de gewoonste zaak van de wereld is. Want zonder grensoverschrijdende kennisdeling, geen nieuwe combinaties en zonder Neue Kombinationen, geen innovatie.

Je zal maar de opdracht krijgen van de R.v.B. om je organisatie innovatiever te maken. Samen met Mathieu gaan jullie op verkenning naar het antwoord op de vraag wat je dan moet doen en wat je vooral niet moet doen.



**Module 6 middag: Wat leert ons de organisatie antropologie  
(Tineke Bahlmann)**

Eind jaren 70 is het begrip organisatie cultuur op de agenda's verschenen. Is cultuur nu werkelijk een werkbare hefboom bij organisatie verandering, of een belemmering? Moet een manager erg op zijn hoede zijn als hem een "cultuur veranderingsproces" wordt aangepraat? Of moet je de cultuur in een organisatie helemaal niet willen veranderen, doch slechts gebruiken als referentie frame bij de wijze van aanpak?

**Module 7: Er is meer onder de zon dan PowerPoint Presentaties  
en Brown Paper Sessies  
(Mechtild Alferink/ Harry Klootwijk)**

Hoe krijg je je medewerkers uit hun stoel? Gedurende deze module krijgt u een potpourri van verrassende en niet alledaagse werkvormen aangeboden om uw medewerkers actief te betrekken bij en te inspireren tijdens reorganisaties. Met behulp van het "rood – blauw balans" concept van ASI maakt u kennis met nieuwe tools en technieken die het midden houden tussen logische rationele zoekprocessen en de stem van het hart.

**Data**

21/22 oktober	Change simulatie
17 november	Module 1
16 december	Module 2
27 januari (2011)	Module 3
24 februari	Module 4
24 maart	Module 5
21 april	Module 6
26 mei	Module 7

**Kosten**

€ 7.500,- (exclusief BTW). Dit is inclusief materialen, secretariële ondersteuning en de verblijfskosten in conferentiecentra.

**Nadere informatie**

Indien u belangstelling heeft, wordt u verzocht contact op te nemen met ons secretariaat Tel: 0343- 556700. De programma manager of een van de andere ASI docenten zal vervolgens contact met U opnemen voor een vrijblijvende afspraak om een en ander nader toe te lichten en vragen te beantwoorden. U kunt zich ook aanmelden via [info@asiconsultinggroup.com](mailto:info@asiconsultinggroup.com). U ontvangt dan van ons het inschrijfformulier.

Harry Klootwijk  
Partner ASI Consulting  
Programma manager