



INTERUNIVERSITAIR CENTRUM VOOR ORGANISATIE- EN VERANDERKUNDE

Mastertraject

ECM

Executive Change Management

Nader beschouwd

ECM In kort bestek presenteert het mastertraject in vogelvlucht.

In de brochure **ECM Nader Beschouwd** gaan we dieper in op dit programma.

Voor een oriëntatie op ECM heten wij u ook welkom op www.sioo.nl/ecm

Succesvol bijdragen aan de ontwikkeling van organisaties. Werken aan eigen ontwikkeling als organisatieprofessional. Wie zulke ambities koestert, wil meer dan kant-en-klare, begrensde programma's. Professionals zoeken de ruimte. Die willen het denken openbreken, vóórdat het vastroest. En dat is precies wat u bij Sioo vindt. Een intellectuele ruimte voor professionals met uiteenlopende talenten en achtergronden, die willen leren van en met elkaar. Een kennisgemeenschap waarin mensen - vanuit verschillende invalshoeken - ervaringen en theorieën uitwisselen en reflecteren op het eigen handelen. Daarom zijn onze programma's ook allesbehalve standaard. Integendeel: we ontwikkelen ze rondom deelnemende professionals en hun organisaties. Dat levert, weten we uit ervaring, de grootste meerwaarde.

Uw partner in business

Sioo ondersteunt leidinggevendenden, organisatieadviseurs, projectleiders en staffunctionarissen bij het realiseren van succesvolle veranderingen in organisaties. We dragen er toe bij dat organisaties kunnen veranderen op eigen kracht door hun organisatieprofessionals met leerprogramma's te ondersteunen bij organisatorische verandering en strategische vernieuwing.

Sioo draagt bij aan uw ontwikkeling en die van uw organisatie via:

- mastertrajecten en professionaliseringsprogramma's met open inschrijving,
- maatwerk bij veranderingsprocessen in organisaties,
- samenwerking bij programmaontwerp en -ontwikkeling,
- onderzoek,
- symposia, workshops, conferenties en publicaties.

Organiseren, veranderen, adviseren, leidinggeven en leren

Sioo heeft specifieke deskundigheid in de werkvelden organiseren, veranderen, adviseren, leidinggeven en leren. Sioo vertegenwoordigt niet één dominante stroming in die werkvelden, maar vindt dat uiteenlopende visies naast elkaar kunnen - en moeten blijven - bestaan. Onze activiteiten kennen een speels evenwicht tussen theoretische verdieping, methodische verbreding en professionele ontwikkeling. We kiezen bewust voor theoretische verdieping in organisatie- en veranderkundige kennisterreinen. We ontsluiten methoden voor het onderzoeken en hanteerbaar maken van vraagstukken rond veranderen en vernieuwen in organisaties én hun omgeving. We stimuleren de ontwikkeling van professionals door reflectie op eigen handelen, door verdieping en verbreding van het eigen handelingsrepertoire en door hen zelf een positie te laten kiezen in vraagstukken van veranderen en vernieuwen.

Sioo stelsel tot het verlenen van graden

Het Sioo stelsel tot het verlenen van mastergraden geeft uitdrukking aan de waardering en de positie van de Sioo activiteiten, ook op internationaal niveau. De toekenning van deze graden staat onder toezicht van een internationale adviesraad, de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) en The International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI).

Sioo bestuur

In het Sioo bestuur participeren: Universiteit van Amsterdam; Universiteit Nyenrode; Technische Universiteit Delft; Universiteit Twente; Universiteit Leiden; Radboud Universiteit Nijmegen; Universiteit van Tilburg; Universiteit Utrecht; De Baak, Management Centrum VNO-NCW.

Rector: prof. dr. J.J. Boonstra.

Inhoud

1

- Zoeken van houvast, spelen met onzekerheden** 2
- Omgeving als bron van versterking én vernieuwing 3
- Onbepaaldheid als vernieuwingsmogelijkheid 3

2

- ECM nader beschouwd** 4
- Vertrekpunten 4
- Competenties 4

3

- Opbouw van het mastertraject** 7
- Toelichting op het programma 7
- Handelingsonderzoek 7
- Learning history 7
- Action research project in het buitenland 8
- Lerende teams 8
- Consultatiebijeenkomsten 8
- Seminars 8

hartkatern:

ECM; het vreemde eigen maken

Deelnemers en docent kijken terug op hun mastertraject

- Methodische workshops 11
- Afronding van het leertraject 11
- Evaluatieve slotbijeenkomst 12
- Individuele masterproef 12

Maart 2009 Bijlage ECM in kort bestek.

De citaten zijn afkomstig van de deelnemers aan het ECM-gesprek

1

Zoeken van houvast, spelen met onzekerheden

'De werkelijkheid is een systeem van mogelijkheden en niet van feiten'.
prof. dr. Arnold Cornelis

Het mastertraject Executive Change Management (ECM) gaat over de bijdrage van leiders aan strategische vernieuwingsprocessen. Strategie wordt niet zozeer gezien als het uitzetten van een koers om doelen te bereiken. Strategie wordt beschouwd als een zoekproces naar de betekenis en de identiteit van ondernemingen. Deze identiteitsvraag overschrijdt de grenzen van organisaties en krijgt vorm in interacties met klanten, handelspartners, burgers en andere belanghebbenden. Deze interacties en processen van betekenisgeving vinden plaats op alle niveaus in organisaties.

Het werken aan strategische vernieuwing plaatst leiders geregeld voor dilemma's. Vernieuwingsprocessen doorbreken immers bestaande definities van organisatie en omgeving. Ze staan op gespannen voet met het verbeteren van bestaande bedrijfsprocessen en het veranderen van gangbare organisatiepraktijken. Vernieuwingsprocessen en verbeteringsactiviteiten strijden bijna altijd om voorrang, terwijl beide processen van strategisch belang zijn. Het is de kunst van leiders om dit spanningsveld hanteerbaar en productief te maken. De referentiekaders van waaruit verbeteringen worden gerealiseerd zijn niet behulpzaam bij het zoeken naar mogelijkheden voor strategische vernieuwing. Door zicht te bieden op deze referentiekaders en door verruiming ervan draagt ECM bij aan het vergroten van strategische keuzevrijheid van leiders en het verrijken van hun handelingsmogelijkheden bij het in gang zetten van strategische vernieuwingsprocessen.

Omgeving als bron van verstoring én vernieuwing

Veel managers vinden de bedrijfsomgeving turbulent, complex en dynamisch en de vraagstukken van organiseren en veranderen die daaruit voortvloeien weinig gestructureerd en moeilijk grijpbaar. Ze voeren kenmerken van de omgeving op als reden van hun organisatieproblemen. Ze illustreren hun mening met allerlei veranderingen die zij waarnemen, zoals mondialisering, demografische ontwikkelingen, invloed van politiek en regelgeving, ontwikkelingen in communicatietechnologie, nieuwe vormen van samenwerking in logistieke ketens en netwerken. Deze interpretaties zijn volstrekt logisch vanuit de aanname dat situaties objectiveerbaar en van buitenaf beheersbaar zijn. Verandering is dan te zien als een gepland proces: een beweging van een stabiele beginsituatie naar een vooraf te definiëren eindsituatie. Veel managers streven vanuit deze aanname naar ordening van hun bedrijfsactiviteiten en marktposities. Ze bedienen zich van methodieken die zich lenen voor het hanteren van stabiele situaties of het herstel van evenwicht. Als zij aan deze methoden vasthouden in niet duidelijk vooraf te bepalen, onzekere situaties zijn deze echter eerder de veroorzaker van de gevoelde instabiliteit dan een antwoord erop. Het gevolg ervan is dat veel veranderingsprocessen een vroegtijdige dood sterven of worden afgebroken en dat veel strategische initiatieven niet tot daadwerkelijk vernieuwing leiden. Onderzoek, dat in Nederland door de Universiteit van Amsterdam gedaan is, laat zien dat dit in meer dan 70% van de fundamentele veranderingsprocessen

« Soms moet je andere stappen nemen; buiten kaders durven kijken »

het geval is. Dit onderzoek maakt duidelijk dat de eigen veranderingsstrategie en interventies bepalen of de omgeving een bron van verstoring of vernieuwing wordt. Los daarvan is de omgeving onbepaald en heeft zij beide mogelijkheden in zich.

Onbepaaldheid als vernieuwingsmogelijkheid

Leiders onderkennen de beheersreflex van managers op onzekere situaties. Ze respecteren het belang van beheersbaarheid voor managers en houden er rekening mee. Ze begrijpen hoe het streven naar beheersing en het beeld van een onzekere wereld elkaar kunnen aanwakkeren. Ze zien in dat deze beheersreflexen op het niveau van de organisatie een ‘immuunsysteem’ creëren voor vernieuwingsprocessen. Ze zullen dit immuunsysteem niet onnodig activeren, omdat het gevaar bestaat dat de organisatie verstart en van de omgeving vervreemdt.

Leiders zijn ervan overtuigd dat onzekerheid, dynamiek en turbulentie kunnen worden benut om gevestigde referentiekaders en strategieën ter discussie te stellen. Ze scheppen condities om een zoektocht naar alternatieve manieren van denken en doen op gang te brengen. Ze realiseren zich dat ieders inbreng en betrokkenheid daarbij nodig is. Ze creëren een klimaat van vertrouwen, waarin open communicatie over gevoelens van onzekerheid mogelijk is. Communicatie is voor hen een voorwaarde om de gezamenlijk opgebouwde beelden van de organisatie en de wereld ter discussie te stellen en vertrouwen in de toekomst op te bouwen. Leiding geven aan organiseren en vernieuwen beschouwen zij als het regisseren van een leerproces voor belanghebbenden bij de onderneming. Ze verschaffen mensen mogelijkheden om interactief nieuwe visies op de werkelijkheid en hun handelen te creëren.

Aan deze invalshoek ligt een dynamische visie op organiseren en veranderen ten grondslag. Deze beschouwt het functioneren van samenwerkingsverbanden vanuit systemen van negatieve en positieve terugkoppeling. Deze visie veronderstelt dat vernieuwingsprocessen op gang komen, doordat gevestigde interactiepatronen en overtuigingsystemen zich wijzigen. Leiders scheppen daarvoor de condities door platformen voor dialoog te organiseren. Ze stimuleren onafhankelijk denken en creëren ruimte om verschillende interpretaties bespreekbaar te maken en alternatieve visies en strategieën te verkennen. Ze beschouwen het hun primaire taak om collectieve leerprocessen te organiseren en daarin zelf op een stimulerende wijze te participeren. Dit is een manier van veranderen en vernieuwen die vooraf geen heldere doelen kent en geen veranderaar die vanuit een externe positie intervineert. De wijze van handelen in veranderen is open en betrokken. Onzekerheid, onenigheid en conflict worden niet vermeden, maar gezien als mogelijkheden voor vernieuwing. Sturen op interactiemogelijkheden en het bewaken van de kwaliteit van communicatie moedigen creativiteit en vernieuwing aan.

Het mastertraject Executive Change Management biedt een balans tussen de gangbare praktijktheorieën over het veranderen van organisaties en actuele inzichten en methodieken uit de dynamische systeemtheorie over organiseren, leren en vernieuwen. Het werken met deze methodieken op basis van principes van handelingsonderzoek bewerkstelligt een verbreding van het professioneel handelen bij het realiseren van strategische veranderingen en vernieuwingen. ECM ondersteunt u, manager, bestuurder of veranderingsmanager bij uw functioneren als initiator van strategische koerswijzigingen en daaraan verbonden vernieuwingsprocessen in organisaties en organisatorische netwerken.

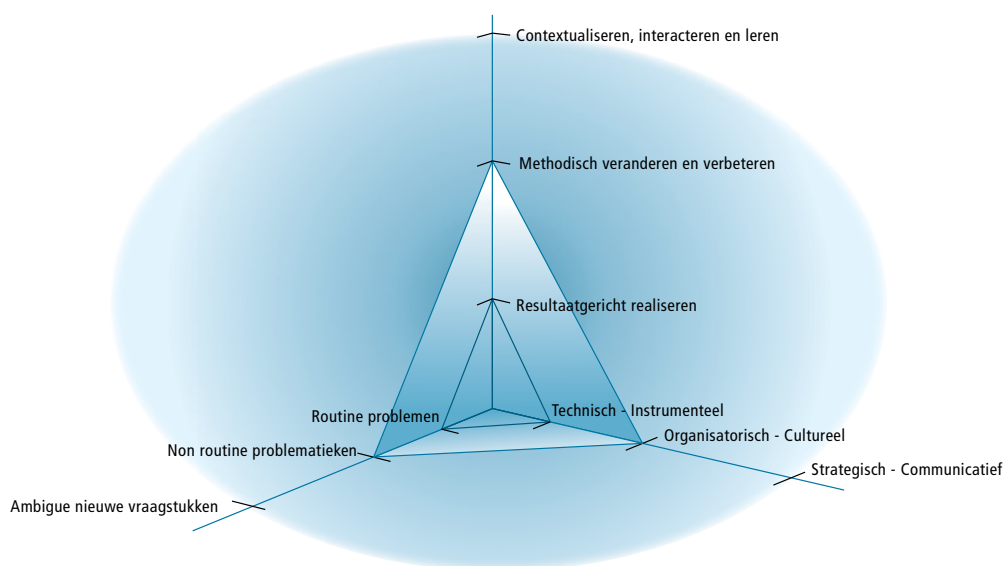
« Dankzij ECM is mijn repertoire om te veranderen aanzienlijk vergroot »»

2 ECM nader beschouwd

Vertrekpunten

Het mastertraject Executive Change Management richt zich op het actief verkennen van de wenselijkheid en mogelijkheden om vernieuwingen in werksystemen tot stand te brengen en te verankeren. Het gaat daarbij om het exploreren van vraagstukken die buiten de scope vallen van de gangbare strategie en daaraan verbonden definities van organisatie en omgeving. Het zijn vraagstukken waar de organisatie tot op heden niet of slechts zijdelings mee in aanraking is geweest. Doorgaans zijn ze complex van aard en moeilijk definieerbaar, omdat er meerdere groeperingen met verschillende interpretaties en actievoorkeuren bij betrokken zijn. Het kan voorkomen dat de vraagstukken om oplossingsmogelijkheden vragen die het niveau van de individuele onderneming overstijgen. Een aanpak vanuit gestuurde veranderingen is niet geëigend, omdat duidelijkheid over het doel en het resultaat van de veranderingen vooralsnog ontbreekt. Het gaat juist om het vermogen leiding te geven aan een proces van gezamenlijk zoeken en beslissen. Een proces dat resulteert in doelen en actieperspectieven die alle betrokkenen als zinvol ervaren. Het gaat tevens om het vermogen om levensvatbare organisaties te ontwerpen, zodat de beoogde doelen en actieperspectieven kunnen worden gerealiseerd.

Van organisatorische verbetering naar strategische vernieuwing



« Hardnekkig wordt vastgehouden aan klassieke interventiemethoden, terwijl er heel andere middelen beschikbaar zijn »

Competenties

ECM richt zich op het ontwikkelen van uw competenties op de volgende domeinen:

■ Denken en handelen vanuit kernactiviteiten en werksystemen

Het gaat hierbij om het vraagstuk hoe u het activiteitendomein en de maatschappelijke bijdrage van uw organisatie zodanig kunt definiëren, dat de organisatie (opnieuw) van de actieve steun van alle belanghebbenden verzekerd is. Daaraan verbonden speelt het vraagstuk hoe u uw organisatie kunt ontwerpen om die betrokkenheid om te zetten in een doelgerichte, productieve samenwerking.

■ Verkennen van complexe situaties en ontwikkelingen vanuit werkelijkheidsdefinities

Complexe situaties lenen zich voor verschillende interpretaties. Als zodanig zijn ze niet eenduidig te definiëren. Dat maakt het noodzakelijk om ruimte te creëren voor verschillende interpretaties. Als u die interpretaties bespreekbaar maakt, kunt u de mogelijkheden verkennen om tot overkoepelende werkelijkheidsdefinities te komen.

■ Contextuele definities van vraagstukken vanuit variatie in perspectieven van betrokkenen

Bij strategische vernieuwing gaat het erom dat u tot grensverleggende definities van vraagstukken komt vanuit de perspectieven van degenen die aan het vraagstuk verbonden zijn of erin betrokken kunnen worden. De kunst is om de begrenzingen die ontstaan vanuit bestaande werksystemen niet vanzelfsprekend te hanteren en vanuit andere, mogelijke contexten te denken. Het gaat erom dat u variatie in gezichtspunten creëert en de spanning daartussen benut als bron voor inspiratie en innovatie. Dit proces brengt u op gang door relaties op te bouwen, invalshoeken te achterhalen en situaties te problematiseren vanuit kernprocessen en de perspectieven van betrokkenen.

■ Verkennen van handelingsalternatieven vanuit werkelijkheidsdefinities

Door werkelijkheidsdefinities te verkennen op handelingsperspectieven ontstaat inzicht en ruimte voor het op gang brengen van strategische vernieuwingsprocessen. Dit vraagt om uw vermogen interactieprocessen op gang te brengen, daar variatie in aan te brengen en te proberen om de verschillen in betekenis die daardoor ontstaan in daden om te zetten.

■ Strategisch handelen in vernieuwingsprocessen

Strategische vernieuwingsprocessen hebben een voedingsbodem nodig. Dat vraagt om uw vermogen om een context te creëren en te regisseren waarin relevante spelers met elkaar in dialoog werkelijkheidsdefinities kunnen verkennen. Dat doet een beroep op uw vermogen om te kunnen schakelen tussen processen van betekenisgeving en interactie en daarin patronen te onderscheiden. Het betekent ook een beroep op uw vaardigheid om zowel procesinterventies te doen als cognitief gerichte interventies om collectieve leerprocessen te optimaliseren.

■ Verankeren van duurzame vernieuwingsprocessen en leerstrategieën

Strategisch vernieuwen is gebruik maken van de dynamiek tussen processen van instandhouding en verandering. Het is de kunst in de tijd overgangen te markeren tussen

« Ik heb in ECM vooral geleerd weer klein te denken »

processen van destabilisering en stabilisering van contexten, relaties en betekenissen.

Op het niveau van werksystemen gaat het om uw vermogen leerprocessen zodanig vorm te geven dat degenen die betrokken zijn in vernieuwingsprocessen de dynamiek in organisatie en omgeving zinvol benutten. Daarnaast gaat het om verankering van hun leerervaringen in de werksystemen die als gevolg van de vernieuwingsinitiatieven ontstaan.

Op individueel niveau gaat het om de methodische reflectie op de effectiviteit van de door u gevolgde benaderingswijze om strategische vernieuwingsprocessen te conditioneren, te regisseren en te verankeren in werksystemen. Deze methodische reflectie is een bijdrage aan kennisontwikkeling vanuit de praktijk.

■ Strategisch leiderschap

Het leiding geven aan vernieuwingsprocessen vraagt om procesgerichte sturing van interactie en leerprocessen, vanuit een sterk ontwikkeld omgevingsbewustzijn en een gevoel voor menselijke waarden. Het brengt een stimulerende en inspirerende manier van optreden met zich mee die het creatieve potentieel en het ondernemerschap van medewerkers op elk niveau kan mobiliseren. Als strategisch leider vormt u een bindende factor tussen mensen en hun ideeën. U heeft aandacht voor het uitzonderlijke, bent onafhankelijk en onconventioneel in uw denken en wijze van optreden. U weet verschillen constructief te benutten en dilemma's te hanteren. U kunt delegeren, ruimte geven aan zelforganisatie en dialoog, maar u gaat moeilijke eindbeslissingen niet uit de weg.

Zijn studiekosten fiscaal aftrekbaar?

In het belastingplan 2004 worden, ten opzichte van voorgaande jaren, de fiscale voordelen bij scholing beperkt. Vanaf januari 2004 zijn alleen de scholingskosten aftrekbaar. Omdat de mate en wijze van aftrek van opleidingskosten per beroepsgroep en soms zelfs per belastingregio kunnen verschillen, raden we u aan de aftrekbaarheid van studiekosten altijd met uw financieel adviseur of accountant door te nemen.

Particulieren kunnen bepaalde scholingsuitgaven (lesgeld, studieboeken) aftrekken als zij een opleiding volgen die ze nodig hebben voor hun huidige of toekomstige beroep. Voor het aftrekken van scholingsuitgaven geldt een drempel. Deze drempel is € 500 per persoon en inkomensonafhankelijk. Het maximaal aftrekbare bedrag is € 15.000. Niet-aftrekbare kosten zijn onder andere: reis- en verblijfkosten (ook niet voor excursies), kosten voor huisvesting, voedsel of (de inrichting van) werk- of studeerkamer.

Nota bene: Hoewel Sioo ernaar streeft om correcte informatie te verschaffen, kan zij niet garanderen dat de informatie juist is op het moment waarop deze ontvangen wordt of dat de informatie na verloop van tijd nog steeds juist is. Op grond van de informatie dienen derhalve geen acties te worden ondernomen zonder voorafgaand deskundig advies.

« Je krijgt het gedrag dat je belooft »

Het vreemde eigen maken

Drie masters of change management vertellen hoe hun inzichten zijn veranderd na de Sioo opleiding Executive Change Management. Conclusie: De tijd van 'Ik weet als change manager wel hoe het moet en ik zal de anderen in de organisatie wel eens vertellen hoe we het gaan doen', is voorbij.

Aan tafel:

Ir. Mohamed el Achkar MCM, deelnemer aan ECM-5 en werkzaam bij TNT Post in Den Haag. Hij houdt zich vooral met 'diversity' en 'inclusion' vraagstukken bezig. "Ik heb door ECM vooral weer klein leren denken."

Drs. Marjolein P.I. ten Kroode MCM MIM is deelnemer van het eerste uur aan ECM-1. Ze is inmiddels docent bij ECM. Marjolein ten Kroode werkt bij de Sociale Verzekeringsbank in Amstelveen. "Een onzichtbaar excellente organisatie. Alles gaat goed; zie dan maar eens verandering in gang te zetten: ECM heeft me geleerd 'het vreemde eigen te maken'."

Wim van Amerongen MCM, deelnemer aan ECM-5 was werkzaam bij de Regiopolitie Limburg Noord als districtschef in Venlo en is nu tijdelijk gedetacheerd bij Rijnconsult, een organisatieadviesbureau in Houten. "Ik ben door ECM losser geworden. ECM heeft me geleerd bewust bekwaam te zijn, in plaats van onbewust bekwaam."



Mohamed el Achkar

Marjolein P.I. ten Kroode

Vooral grote bedrijven hebben de neiging om in strakke keurslijven te opereren. Er is een probleem; je denkt als professional na over dat vraagstuk; er volgt een mooi rapport en een projectteam zorgt uiteindelijk voor de implementatie. Klaar! Hoewel wetenschappelijk is bewezen dat het gros van de verandertrajecten daarmee niet tot een goed einde komt, houden organisaties er hardnekkig aan vast. Mohamed el Achkar besloot met de ECM-bagage op zak, het bij TNT anders aan te pakken. “We worstelden al langer met het werven van allochtone postbezorgers. Om meer diversiteit in ons personeelsbestand te krijgen, zoeken we allochtone vrouwen die in parttime dienstverband post willen bezorgen, vanuit de vooronderstelling dat die mensen graag parttime willen werken. Traditioneel zouden we dan een landelijke campagne zijn gestart. Doordat ik ECM volgde, besloot ik het anders te doen. Lokaler. Wij hebben in Amsterdam plaatselijk een project opgestart en zijn eerst eens gaan praten met de mensen die we feitelijk zoeken; de doelgroep dus. Een deel van deze groep, vooral Antilliaanse en Surinaamse vrouwen, bleek liever geen parttime baan te willen; ze wilden het liefst fulltime werken. Kijk, als je dat weet kun je een heel ander wervings-traject opzetten. Zo bleek bijvoorbeeld ook tijdens die gesprekken dat deze doelgroep veel naar lokale radio luistert; daar kun je wervingstechnisch dan mooi op laten aansluiten. Grote kans dat de respons door deze aanpak groter is dan dat we in Den Haag op het hoofdkantoor landelijk een project hadden verzonnen. Ik heb in het mastertraject ECM vooral geleerd weer klein te denken. En in plaats van praten *over* mensen, moet je gaan praten *met* mensen.”



Wim van Amerongen

Dat is geen rocket science, maar de praktijk blijkt voor de meeste verandermanagers toch weerbarstig. Over het integratievraagstuk in Nederland wordt veel gesproken en gedacht, terwijl de oplossingen in de praktijk te vinden zijn. Hardnekkig wordt vastgehouden aan klassieke interventiemethoden, terwijl er heel andere middelen beschikbaar zijn.

De reden dat Wim van Amerongen ECM bij Sioo ging volgen, was gelegen in het feit dat hij zich afvroeg waarom de ene keer een verandertraject wel werkt en een andere keer totaal niet. Na verloop van tijd constateerde hij het volgende: “We zitten vast in een systeem en je moet daar bewust eens uitstappen om meervoudig te kunnen observeren. Mensen zijn zich vaak veel te weinig bewust van het systeem waarin ze bivakkeren. Het systeem bepaalt in grote mate hoe je kijkt en hoe je oordeelt. Ik heb ook bij mezelf geconstateerd dat ik blok-kades heb. Je kunt een organisatie niet naar je eigen beeld herprogrammeren. Soms moet je andere stappen nemen; buiten kaders durven kijken. Het is heel vaak ook geen *of-of* discussie, maar een *en-en* verhaal. Dat heeft ECM me heel erg duidelijk gemaakt.” Wim van Amerongen kwam in zijn dagelijkse politiepraktijk net als Mohamed el Achkar met het vraagstuk diversiteit in aanraking. In Venlo waren er nogal wat problemen tussen politie en Marokkaanse jongeren. Wim van Amerongen: “Met de ervaringen opgedaan binnen ECM, bleek me al snel dat we in Venlo niet erg handig omgingen met het diversiteitsvraagstuk. We keken er enkelvoudig naar in plaats van meervoudig. We observeren toch vooral met een Nederlandse bril. Toen ik me dat realiseerde, stelde ik - licht uitdagend - bij leden van het

managementteam voor om moslima collega's met een politiehoofddoek rond te laten lopen. Iedereen was hier op tegen. Dat zou botsen met de onafhankelijke integere uitstraling van de politie. Ik heb er toen op gewezen dat het vooral de blanke burgers zijn die de huidige politie als integer zien, de Marokkaanse jeugd en ook hun ouders zien de politie juist helemaal niet als integer. Als zo'n kwartje valt, krijg je intern hele andere discussies. Dat soort gesprekken hebben ervoor gezorgd dat we nu op een andere manier naar de relatie Marokkaanse jeugd/politie kijken." Overall zegt Wim van Amerongen dat ECM hem losser heeft gemaakt.

"Ik was soms onbewust bekwaam; in ECM heb ik geleerd bewust bekwaam te zijn."

Voor Marjolein ten Kroode zijn de 'magic words' uit ECM: het vreemde eigen maken.

"De tijd van 'ik ben de expert en ik vertel wel hoe het moet' hebben we echt achter ons gelaten.

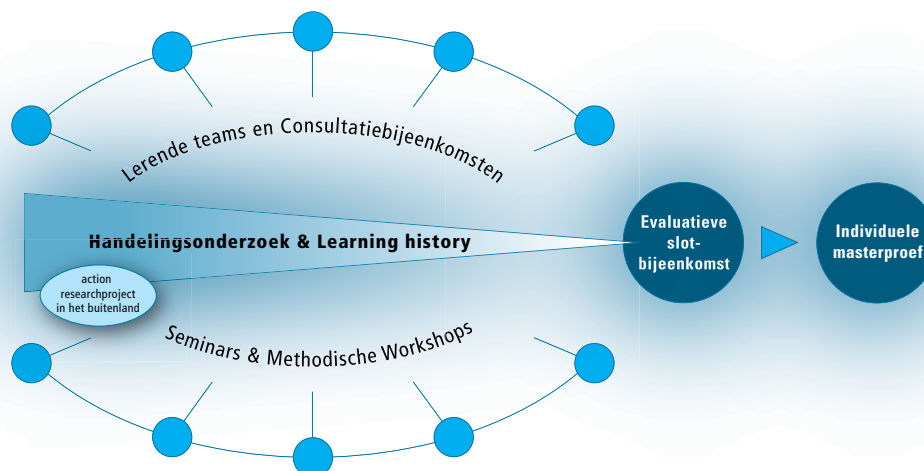
Het loont om veel minder vanuit jezelf en meer vanuit de context te denken. We hebben als management heel lang de 'de aan te sturen partij' geen denkvermogen toevertrouwd. Dankzij ECM weet ik dat je emotionele lenigheid nodig hebt. Als leidinggevende weet je het lang niet altijd het beste." Ook Marjolein ten Kroode heeft een voorbeeld uit eigen praktijk: "Ik noem de SVB altijd een onzichtbaar excellente organisatie. Onze foutenratio is te verwaarlozen.

We worden gezien als een nutsvoorziening die altijd werkt. Er is bijvoorbeeld geen 65-plusser die zijn AOW niet op tijd krijgt. Dat regelen we keurig. Hoe krijg je medewerkers dan in een verandertraject? Het gaat toch fantastisch? Correct; tegelijkertijd bereiken we intern wel onze grenzen. Neem onze klantbenadering en de ICT; daar geldt voor ons de wet van de remmende voorsprong. Alles werkt nu nog perfect, maar voor de toekomst zullen we naar een ander concept moeten. Ik kan als leidinggevende wel zeggen 'morgen gaan we die kant op', maar dat levert intern heel veel weerstand op. Het werkt veel beter om mensen vanuit de organisatie zelf de conclusie te laten trekken dat er iets moet gebeuren. Vroeger zou ik het misschien wel hiërarchisch hebben gedaan, dankzij ECM is mijn repertoire om te veranderen aanzienlijk vergroot. Ik kan nu kiezen uit verschillende aanpakken." Marjolein ten Kroode is ook docent bij Sioo en uit de ervaringen die ze terughooft van deelnemers concludeert ze: "Ik zie steeds weer dat er heel veel energie gaat zitten in anderen overtuigen van je eigen gelijk. Zo van 'Ik heb nagedacht en dus kun jij geen gelijk hebben'. De praktijk wijst uit dat je je beter kwetsbaar en nieuwsgierig op kunt stellen. Dat werkt veel beter." Ze voegt er aan toe: "Ik houd steeds vaker mijn mond dicht. Ik sta steeds minder op zenden. Ik geef mensen meer en meer ruimte. Bovendien staan woorden als stuurgroep en projectgroep niet meer bovenaan in mijn managementwoordenboek. Voor mij werkt de nieuwe manier van werken, die ik me in ECM heb eigengemaakt, aanstekelijk. Je krijgt het gedrag dat je belooft." Mohamed el Achkar, tot slot: "ECM heeft mij geholpen om goed om te gaan met de verschillende opvattingen over, bijvoorbeeld, een onderwerp als diversiteit. Door gebruik te maken van instrumenten, zoals de dialoog en actieonderzoek. Voor mij was een eye opener dat je zo snel weer terugvalt in je bestaande patronen. Terwijl change management er natuurlijk primair om draait verschillen zichtbaar te maken."

3

Opbouw van het mastertraject

Het mastertraject ECM kent de volgende onderdelen:



Toelichting op het programma

Handelingsonderzoek

ECM ondersteunt u bij uw zoekproces naar mogelijkheden om binnen uw eigen organisatie vernieuwingsprocessen te initiëren. U trekt daarbij lering uit eerdere ervaringen binnen uw organisatie met strategieontwikkeling en organisatievernieuwing. U gaat na wat het effect ervan geweest is op de levensloop van uw organisatie, de identiteit van de onderneming en de attitude ten aanzien van vernieuwing. Daarmee rekening houdend verkent u de actuele bedrijfssituatie en ontwikkelingen in de bedrijfscontext op mogelijkheden om vernieuwingen in gang te zetten. Dat gebeurt in de vorm van handelingsonderzoek. Kenmerkend hierbij is dat u een zoekstrategie benut die gebaseerd is op onbevangen waarnemen en het open verkennen van interpretaties in gesprekken met anderen. Het is een manier om ervaringen en inzichten te delen, gedragen visies en handelingsperspectieven te ontwikkelen en de aanwezige energie aan te spreken en te benutten voor vernieuwing. Door actief mogelijkheden voor vernieuwing te verkennen en in gang te zetten, verkent en verlegt u de grenzen van uw eigen inzicht en handelingsrepertoire.

Learning history

Learning histories zijn unieke gevalsstudies binnen een duidelijk omschreven context. Ze verschaffen inzicht in de professionele vraagstukken waarmee u in uw handelingsonderzoek wordt geconfronteerd en de manier waarop u die benadert en hanteert. Learning histories combineren een feitelijk verslag van gebeurtenissen met een reflectie op de professionaliteit

“ Je moet bewust eens uit het systeem stappen om meervoudig te kunnen observeren ”

van uw optreden. Ze verduidelijken uw persoonlijke aannamen, manieren van kijken en handelen tijdens de opzet en de aanpak van vernieuwingsinitiatieven binnen uw organisatie. Ze doen verslag van uw methodische overwegingen en keuzes in relatie tot gehanteerde verklaringsmodellen. Ze illustreren ook welke invloed de besprekingen in het lerende team en de consultatiegroep hebben gehad op uw benadering en bereikte resultaten.

Aan het einde van het mastertraject wordt uw learning history beoordeeld als masterproef.

Action research project in het buitenland

Na het derde seminar realiseren we gedurende een week gezamenlijk een intensief action-researchtraject in het buitenland. De groep wordt daarin geconfronteerd met een ongewone problematiek in een ongewone setting. Tijdens het verblijf verkent en ontdekt u, op indringende wijze, eigen aannames over transformatieve processen en leiderschap. De opgave is een weg te vinden binnen een cultuur waarvan u de spelregels gaandeweg ontdekt. U ondergaat daardoor een confrontatie met uw vanzelfsprekendheden en ingesleten handelingsroutines. De uitdaging is om gezamenlijk, in korte tijd en in een complexe omgeving een creatief antwoord te vinden op een niet verwachte situatie. Het verblijf biedt nieuwe invalshoeken en gezichtpunten rond ondernemerschap en is ook een uitstekende gelegenheid voor het realiseren van boeiende netwerken. De studiereis levert tevens inspirerende contacten voor nieuwe businessmogelijkheden op.

Lerende teams

Groepen van drie tot vier deelnemers ondersteunen elkaar bij de uitvoering van handelingsonderzoek. U komt daartoe op gezette tijden bijeen om aan de hand van een actueel verslag van uw handelingsonderzoek met elkaar van gedachten te wisselen over de voortgang van de vernieuwingsinitiatieven en het leerproces dat u en uw groepsleden daarbij doormaken. U bevraagt elkaar daarbij kritisch om de individuele manieren van kijken, handelen, redeneren en de implicaties daarvan voor het optreden zichtbaar en bespreekbaar te maken. U verkent met uw teamleden uw mogelijkheden om de kwaliteit van uw vernieuwingsinitiatieven en uw leerrendement te verbeteren. De lerende teams stimuleren u daarbij om als 'reflective practitioner' te opereren in uw eigen werksetting.

Consultatiebijeenkomsten

Praktijkgebonden vernieuwingsvraagstukken waar u als lerend team onvoldoende uitkomt, kunt u inbrengen in consultatiebijeenkomsten. Die vinden plaats onder supervisie van een externe coach. Elk lerend team heeft daarbij zes dagdelen ter beschikking, die in overleg met de coach kunnen worden gebruikt. Een coach geeft consultatie aan twee teams. De teams kunnen afzonderlijk of gezamenlijk gebruik maken van de coach. Indien een consultatiegroep gevormd wordt, waar beide teams aan deelnemen, dan kan deze groep de coach dus twaalf dagdelen benutten.

Seminars

In zes seminars verwerft u een referentiekader in de vorm van actuele theoretische inzichten en methodologische uitgangspunten. Dat maakt het gemakkelijker u te oriënteren op de

« Je kunt een organisatie niet naar je eigen beeld herprogrammeren »

vernieuwingsvraagstukken, die u in uw werkcontext ter hand neemt. Onderstaand een toelichting op de seminars:

Seminar 1: **Op de grens van organiseren** (acht dagdelen)

In dit seminar creëren we een context voor het totale leertraject. We gaan in op de opbouw van het mastertraject, de samenhang tussen de onderdelen en de leerconcepten die eraan ten grondslag liggen. U verkent als groep de mogelijkheden om elkaar optimaal te stimuleren in dit leertraject. U verduidelijkt naar elkaar met welke vernieuwingsvraagstukken u wordt geconfronteerd en voor welke inhoudelijke, procesmatige en methodische vraagstukken en dilemma's u staat. We bespreken hoe u het leertraject voor uw professionele ontwikkeling kunt benutten.

U verkent het inhoudelijke domein en daarmee de focus van het mastertraject. Daarbij passeren verschillende denkrichtingen en benaderingen de revue. We gaan in op het proces van modernisering en de invloed ervan op benaderingen van vraagstukken van organiseren en veranderen. We contrasteren het dominante denken in geplande verandering met strategische zoekprocessen waarbij richting, aanpak en begrenzing nog niet op voorhand vaststaan. U oriënteert zich op het domein van strategisch management vanuit verschillende perspectieven en referentiekaders. U geeft inhoudelijke, procesmatige en methodische kwalificaties aan de benaderingswijzen en benoemt de betekenis ervan voor uw werkcontext. Door reflectie wordt u zich bewust van uw eigen percepties ten aanzien van strategie en vernieuwing en de impact ervan op werkelijkheidsdefinities en mogelijkheden voor interactie. U stelt vast welke implicaties dit heeft om tot een leerrijke, vernieuwende aanpak en opzet van het strategische zoekproces in uw eigen organisatie te geraken.

Seminar 2: **Participatief onderzoek als sociale (re)constructie** (zes dagdelen)

Uitgangspunt voor dit seminar is dat leiders bij het vormgeven van strategische zoekprocessen kunnen profiteren van de methodologische kennis en ervaring die in de sociale wetenschappen is opgedaan met participatieve vormen van kwalitatief onderzoek. U bent, gezien vanuit dit uitgangspunt, researcher in uw eigen organisatie en context. Dat doet een beroep op uw vermogen om onbevangen waar te nemen, open gesprekken aan te gaan en u ideeën te vormen van de mogelijkheden die in de situatie in wording aanwezig zijn. In sociaal, cognitief en emotioneel opzicht maken leiders onderdeel uit van het sociaal systeem, waarvan zij het vernieuwingspotentieel onderzoeken. Die verbondenheid en betrokkenheid voeden ook het verlangen om voortdurend de mogelijkheden voor verbetering of vernieuwing te exploreren. U verkent diverse methodische benaderingen om tot een betrouwbaar strategisch zoekproces te geraken, dat uw betrokkenheid als leider/vernieuwer als een gegeven accepteert en in een voordeel omzet. U reflecteert op de theoretische assumpties van de verschillende methodische benaderingen en de impact ervan op mogelijkheden om lerend te vernieuwen. U verbindt daar conclusies aan voor de opzet en aanpak van het handelingsonderzoek in uw eigen werkcontext en uw rol daarin.

« In plaats van praten over mensen, moet je praten met mensen »

Seminar 3: **Besturen, betekenen en vernieuwen** (zes dagdelen)

Op het snijvlak van verbetering en vernieuwing is de keuze aan de orde of u gangbare definities van organisatie en omgeving en daarvan afgeleide handelingsroutines kunt continueren of dat deze aan herziening toe zijn. We beschouwen deze definities daarbij als selectieve, tijdgebonden handelingsintenties. Zolang daar overeenstemming over bestaat, willen de betrokkenen met elkaar werkrelaties onderhouden binnen door hen geaccepteerde omgevingsrestricties. Zo ontstaan georganiseerde werkverbanden of -systemen in de vorm van relaties tussen mensen en activiteiten. De betrokkenen kunnen zich daarmee identificeren en ontleen er betekenis aan voor hun eigen bijdrage in het geheel. Veranderingen die van binnen en buiten inwerken op het werksysteem kunnen de stabiliteit ervan aantasten.

U staat stil bij spanningen die bestaan tussen het realiseren van efficiëntie, het streven naar innovatie en het vernieuwen van culturele waarden en normen. U werkt een interventiemethodologie uit om met deze spanningen om te kunnen gaan.

Seminar 4: **Strategieontwikkeling: Processen en Patronen** (zes dagdelen)

De praktijk leert dat veel veranderingsinitiatieven uiteindelijk niet resulteren in succesvolle veranderingen. Ook vernieuwingsprocessen kunnen om uiteenlopende redenen niet van de grond komen of gaandeweg vastlopen. De vraag is welke patronen in het handelen van betrokkenen bij het proces van strategisch management hier een verklaring voor bieden. De dynamische systeemtheorie biedt een referentiekader en methodieken om deze complexe, multi-interpretabele probleemsituaties in kaart te brengen. Daarmee wordt de dynamiek van verandering en instandhouding zichtbaar en begrijpelijk.

U doet ervaring op met methodieken die een meervoudig perspectief op stagnatie van vernieuwingsprocessen bieden. Daardoor ontstaan alternatieve strategische handelingsmogelijkheden. Het interactieve karakter van deze methoden maakt het mogelijk het proces van diagnosticeren als proces van betekenisgeving/kenniscreatie in collectief verband te beschouwen. Daardoor is het voor u als leider/vernieuwer mogelijk u te concentreren op het bevorderen van de kwaliteit van interactieprocessen, zonder daarbij de inhoud uit het oog te verliezen.

Seminar 5: **Dynamiek van organisatie en vernieuwing** (zes dagdelen)

In dit seminar beschouwen we het ontstaan en teloorgaan van organisaties als een resultante van het (on)vermogen van betrokkenen om handelingspatronen en de daaraan verbonden betekenisssystemen tot stand te brengen en te handhaven. We introduceren een communicatief interpretatiekader om inzicht te verwerven in het zoekproces naar afgestemde manieren van kijken, denken, doen en appreciëren.

U staat stil bij de dynamiek van waaruit stabiele sociaal cognitieve configuraties kunnen ontstaan en u bespreekt hoe diezelfde dynamiek mogelijkheden in zich heeft om ze weer open te maken en te vernieuwen, als de behoefte daartoe wordt gevoeld. In het bijzonder besteedt u hierbij aandacht aan de functie van paradoxen en conflicten in processen van stabilisering en destabilisering van organisatie. U beziet op welke wijze u paradoxen en conflicten constructief kunt hanteren op het snijvlak van organiseren en vernieuwen.

Seminar 6: **Strategisch interveniëren** (zes dagdelen)

Bij strategisch vernieuwen en leren gaat het om zoekprocessen waarin betrokkenen kennis opdoen, ideeën uitwisselen en onderliggende assumpties onderzoeken. Kenmerkend voor het creatief en lerend participeren in vernieuwingsprocessen is het vermogen

- om processen en handelingspatronen te onderscheiden in gebeurtenissen,
- om de dynamiek van deze structuur te doorgronden,
- om te kunnen schakelen tussen handelingsroutines en overwegingen, redeneringen en onderliggende assumpties, die aan de basis ervan liggen.

Deze kwaliteiten bieden u de ruimte om weloverwogen keuzes te maken in plaats, aard en niveau van interventies en type veranderingsstrategie, om zodoende stagnerende vernieuwingsprocessen weer op gang te brengen. U oefent deze kwaliteiten aan de hand van casuïstiek uit uw eigen handelingsonderzoek.

Methodische workshops (vijf keer drie dagdelen)

Tussen de seminars organiseren we op een vijftal momenten methodische workshops ter ondersteuning van het handelingsonderzoek. De focus van de workshops ligt op methoden, technieken en vaardigheden die u kunt benutten bij het sturing geven aan vernieuwingsinitiatieven.

Elke workshop neemt drie dagdelen in beslag. De inhoud van de workshops sluit aan bij de conceptuele kaders, die in de seminars aan de orde komen. De inhoud van de workshops 1 en 2 staat vast: Zoekstrategieën. De inhoud van de overige workshops bepaalt u in gezamenlijk overleg op basis van vraag en aanbod. Het is mogelijk parallelle workshops te plannen.

Optionele thema's:

- Constructief benutten van verschillen
- 'Learning history' als veranderingsmethodiek
- Doorbreken van defensieve routines
- Netwerk organiseren
- De taal van verandering
- Grootschalige interventies
- Systeemgerichte interventies

In overleg met docenten kunnen we bezien of deelnemers zelf (onderdelen van) workshops kunnen verzorgen, desgewenst onder supervisie van een docent.

Er is ook ruimte voor alternatieve invulling van de geplande workshops, zoals het opzetten van een themagroep, uitnodigen van gastsprekers, houden van interviews en dergelijke.

Voorwaarde is evenwel dat de activiteiten gerelateerd zijn aan de eindtermen.

Afronding van het leertraject

De afronding van het leertraject gebeurt in twee fasen. Allereerst is er een collectieve afronding van het leertraject in de vorm van een evaluatieve slotbijeenkomst. In de zes maanden daarna heeft u de mogelijkheid om individueel de masterproef af te leggen.

Evaluatieve slotbijeenkomst (vier dagdelen)

Onder begeleiding van aan de ECM verbonden docenten vinden gesprekken plaats met collega-deelnemers. Daarin worden de individuele leerprocessen geëxpliciteerd en geëvalueerd. We nodigen u uit om methodisch te reflecteren op de opzet, uitvoering en de resultaten van uw handelingsonderzoek en de wijze van verslaglegging daarvan in de vorm van een learning history. Op basis van de uitkomsten van deze bespreking kunt u zich een beeld vormen van hetgeen u nog te doen staat om op te gaan voor de masterproef.

Individuele masterproef

Het mastertraject besluit met een beoordelingsgesprek over de door u geschreven learning history van uw handelingsonderzoek naar vernieuwingsmogelijkheden. In een individueel gesprek beoordeelt een externe assessor uw learning history op de bijdrage aan de ontwikkeling van uw organisatie, uw eigen professionele ontwikkeling en de ontwikkeling van het vakgebied. In dit gesprek nodigen wij u uit om stil te staan bij uw strategisch handelen en de kwaliteit van uw methodische reflecties, uw leiderschap en de wijze waarop u invulling hebt gegeven aan de ontwikkeling van uw competenties. Voorts is er ruimte voor het bespreken van uw verdere ontwikkelingsmogelijkheden.

Deelnemers die de ECM met succes afronden verwerven de graad Master of Change Management (MCM).

Sioo verleent een mastergraad aan wie organisatiekundig onderwijs op postdoctoraal niveau heeft gevolgd met cumulatief een totale studiebelasting van ten minste 1200 uur. Dit onderwijs is gekoppeld aan leertrajecten in het werk met cumulatief een studiebelasting van ten minste 480 uur. Een substantieel deel - waaronder in ieder geval het afsluitende deel van de leerweg naar de graad Master of Change Management - dient onder Sioo regie te worden afgelegd.

« Ik houd steeds vaker mijn mond dicht. Ik sta steeds minder op zenden »

Deelnemers aan ECM van de laatste jaren waren onder meer afkomstig uit:

Achmea
A. Roland Holst College
ABN AMRO Bank
Achmea
Arbo Unie
ASML Eindhoven
Baanvak
Belastingdienst
Berendsen Textiel Service
Bilderberg
Brinks Nederland
Cardea Jeugdzorg
Christelijke Hogeschool Windesheim
CKB De Maagd
Collegio
Corus
CP Kelco
Deventer Ziekenhuis
Douane West
DSM
Dupont de Nemours Nederland
Franciscus Ziekenhuis
Fortis
Gemeentes Den Helder, Hulst, Maasbracht, Oosterhout,
Ouderkerk, Rotterdam, Vlaardingen en Waalwijk
Gereformeerde school Zwolle
GHOR Haaglanden
's Heeren Loo
Het Friese Land
Hogeschool van Amsterdam
Informatie Beheer Groep (IBG)
ING Nederland
Isala Klinieken
Kinder- en Jeugdpsychiatrie Karakter
Koninklijke Auris Groep
Korps Landelijke Politie Diensten
KPN
Logica CMG
Lunet Zorg
Medisch Centrum Haaglanden
MEE Rotterdam-Rijnmond
Mentrum Geestelijke Gezondheidszorg Amsterdam
Ministerie van Justitie, Binnenlandse Zaken &
Koninkrijksrelaties, Sociale Zaken & Werkgelegenheid
Nationale Nederlanden
Nederlandse Spoorwegen
Olijslager Verf
Openbaar Ministerie Amersfoort en Leeuwarden
Oracle Nederland
Organon
Parenta Kraamzorg
Patrimonium
Politie Regio Amsterdam-Amstelland, Kennemerland/
Haarlem, Limburg Noord, Midden & West Brabant,
Noord-Holland-Noord, Rotterdam-Rijnmond
Portaal
Prolife Zorgverzekering
Provincie Zuid-Holland
Rabobank
REYC
Rijksarchief Noord Brabant
ROC A12
SEC Consultancy, Research & Management
Sherpa
SHL
Stern Groep
St. Franciscus Gasthuis
Stg. Groenhuisen
Stg. Innoforte
Stork Maintenance Management
Surplus
Thuiszorg Rotterdam
TNT Post
Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV)
Universitair Medisch Centrum Radboud
Universitair Medisch Centrum Utrecht
Vitens
VX Business Partners
Welzijnsgroep Rijnmond
Woonmaatschappij Maasland
Ziekenhuisgroep Twente
Zorg en Welzijn Groep Spijkenisse
Zorggroep Almere
en zelfstandig gevestigde organisatieadviseurs en
interim-managers





INTERUNIVERSITAIR CENTRUM VOOR ORGANISATIE- EN VERANDERKUNDE


ECM Executive Change Management	Voor leiders en bestuurders die leidinggeven aan strategische positionering en vernieuwing	Maandelijkse meerdaagse bijeenkomsten in een periode van ruim een jaar. Totale studiebelasting 600 uur* Deelnamekosten € 21.000 (incl. studiereis)*
* Actuele informatie over data en kosten treft u aan op sioo.nl/ecm		


Sioo

Admiraal Helfrichlaan 1
3527 KV Utrecht

 030 - 291 30 00

 030 - 291 30 13

 sioo@sioo.nl

 www.sioo.nl



INTERUNIVERSITAIR CENTRUM VOOR ORGANISATIE- EN VERANDERKUNDE

Mastertraject

ECM

Executive Change Management

In kort bestek

ECM In kort bestek presenteert het mastertraject in vogelvucht.

In de brochure ECM Nader beschouwd gaan we dieper in op dit leiderschapsprogramma.

Voor een oriëntatie op ECM heten wij u ook welkom op www.sioo.nl/ecm

Executive Change Management (ECM)

Het mastertraject ECM is een leiderschapsprogramma. Het richt zich op het actief verkennen van de wenselijkheid en mogelijkheden om vernieuwingen in werksystemen tot stand te brengen en te verankeren. Tijdens het traject werkt u aan vraagstukken van organiseren, leren en vernieuwen in uw eigen organisatie. ECM ondersteunt u bij uw functioneren als initiator van strategische koerswijzigingen en vernieuwingsprocessen.

Gedurende de looptijd van ECM werkt u aan een **handelingsonderzoek** in uw eigen werkcontext. Daarin ontdekt u al doende de grenzen van uw inzicht en ervaring in het creatief benaderen, interpreteren en herdefiniëren van complexe ondernemingsvraagstukken op mogelijkheden voor innovatie.

In **lerende teams** wisselt u met ander deelnemers ervaringen uit over het opzetten en realiseren van het handelingsonderzoek. Daarbij houdt u elkaar in professioneel opzicht scherp. In intercollegiale **consultatiegroepen** bespreekt u de methodische vraagstukken die daarbij spelen, onder supervisie van een coach.

Seminars bieden u een stimulans om uw eigen werkcontext te benaderen vanuit nieuwe perspectieven op organiseren, leren en vernieuwen. Ze verschaffen u de gelegenheid actief te reflecteren op reeds opgebouwde ervaringen en verworven inzichten.

Methodische workshops geven u praktische handvatten om te komen tot een verbreding en verrijking van uw handelingsrepertoire.

Na het derde seminar maakt u een **buitenlandse studiereis**. Daarin verkent u een complex en dynamisch verandervraagstuk in interactie met de gesprekspartners ter plaatse.

Deze ervaring geeft u de mogelijkheid te reflecteren op uw eigen leiderschapskwaliteiten en culturele vanzelfsprekendheden.

Studiebelasting

ECM heeft een doorlooptijd van ca. 13 maanden. De totale studiebelasting, inclusief literatuurstudie, de uitvoering van handelingsonderzoek en de documentatie daarvan in een learning history bedraagt ca. 600 uur.

Wie komt u tegen bij ECM?

Bij ECM komt u directieleden, eindverantwoordelijke bestuurders, managers van zelfstandige organisatieonderdelen en veranderingsmanagers tegen. Het zijn mensen met invloed op het proces van strategieontwikkeling. Ze hebben een initiërende rol in de complexe veranderingsprocessen die daarmee verband houden. Ze kunnen bestaande definities van kernprocessen en begrenzings van organisatie en omgeving ter discussie stellen. En ze hebben de ruimte en inspiratie om innovatiemogelijkheden te verkennen.

De deelnemers aan ECM zijn werkzaam in uiteenlopende werksituaties en beschikken over verschillende professionele achtergronden. Deze heterogeniteit levert u een boeiende setting om ondernemingsvraagstukken vanuit verschillende perspectieven te analyseren. De variëteit biedt u mogelijkheden om over de grenzen van uw eigen branche, organisatie en vakgebied te kijken en het maakt de eigen veronderstellingen in het professioneel handelen gemakkelijk bespreekbaar. Ervaren docenten uit de wetenschappelijke wereld en de adviespraktijk leveren een bijdrage aan ECM. Ook zij brengen, vanuit hun specialisatie, verschillende referentiekaders in.

De opbrengsten van ECM

- U doet ervaring op met het actief verkennen van mogelijkheden van strategische vernieuwing.
- U stimuleert het lerend vermogen van uw organisatie op het vlak van vernieuwing.
- U doet ervaring op met het methodisch weloverwogen ontwerpen en regisseren van een leerproces met relevante belanghebbenden in en rond uw organisatie.
- U levert een bijdrage aan het vakgebied door een unieke gevalstudie te beschrijven. Die is als referentiemateriaal interessant voor managers die in hun praktijk met verwante vraagstukken worden geconfronteerd.

De graad Master of Change Management

Met ECM kunt u de graad Master of Change Management verwerven. In een selectiegesprek wordt geverifieerd of uw professionele ervaring en kennis voldoen aan de voorwaarden voor deelname. De voortgang in het master-traject wordt gevolgd via leercontracten, de learning history van het handelingsonderzoek en een master-proef. Sioo verleent de master-graad uitsluitend als er sprake is van voldoende voortgang in de professionele ontwikkeling en als de learning history positief is beoordeeld. De criteria en de beoordelingsprocedure zijn vastgelegd in een examenreglement.

Programmamanagement en -organisatie

Programmamanagement: drs. G.A.J.M. den Boer

Secretariaat en programmaorganisatie: mw. P.F. Zinser

Voorwaarden voor deelname

U heeft in uw organisatie de positie om sturing en invulling te geven aan strategische zoekprocessen. U wordt niet al te zeer in beslag genomen door operationele problemen of crisissituaties. U kunt voor uzelf en anderen ruimte creëren om op een creatieve manier mogelijkheden voor innovatie te verkennen. U heeft ruime ervaring met de sturing van verbeteringsprocessen en u bent in staat tot zinvolle methodische reflectie op uw handelingspraktijk en uw daarbij gehanteerde assumpties. U heeft gerichte leervragen, die blijken te geven van de wens uw competenties uit te bouwen op het terrein van het management van strategische vernieuwingsprocessen.

U beschikt over

- gedegen leidinggevende ervaring in het operationele domein en de daaraan verbonden problemen op het vlak van inrichting, beheer en verbetermanagement,
- zodanige methodische kennis en ervaring op voornoemde gebieden, verkregen in een combinatie van opleiding en praktijk, dat u de rol van opdrachtgever en coach kunt vervullen,
- het vermogen zodanig te reflecteren op de praktijk en uw handelen dat die reflecties resulteren in zelfkritische bijdragen aan theorievorming,
- aantoonbare interesse, tijd en ruimte om vanuit meervoudige perspectief de mogelijkheden voor vernieuwing te exploreren in uw eigen, complexe bedrijfsrealiteit.

Aanmelding en toelating

U kunt zich aanmelden via bijgevoegd aanmeldingsformulier. Op dit formulier staan aanwijzingen voor een te maken werkstuk. Dit vormt de basis voor een selectiegesprek. Dit gesprek voert u met de programmamanager. In dit gesprek gaat u na of het leertraject voldoende kan beantwoorden aan uw verwachtingen en of de randvoorwaarden zijn vervuld om het leertraject succesvol te voltooien.

Als u definitief tot ECM bent toegelaten en u zich alsnog terugtrekt, blijft u de deelnamekosten verschuldigd.

Verlenging en tussentijdse beëindiging

Als tijdens het leertraject blijkt dat uw leerproces stagneert en u daardoor niet in staat bent om het leertraject binnen de kaders van ECM tot een goed einde te brengen, dan kan de individuele leerroute worden gewijzigd, verlengd of beëindigd. Ook als er sprake is van een gebrek aan inzet of onvoldoende constructieve bijdrage aan het leerproces van de andere deelnemers kan de programmamanager besluiten tot beëindiging van uw deelname.

Dit geschiedt uitsluitend in overleg met docenten en u.

Data en kosten

Actuele informatie over data en kosten vindt u op de Sioo website.

Snelcode: www.sioo.nl/ecm

Docenten

Seminardocenten

drs. G.A.J.M. den Boer

Den Boer Adviesbureau voor Management
Ontwikkeling, Netersel en associé van Sioo
Sioo, Utrecht, Universiteit van Amsterdam en
Esade Business School, Barcelona (Spanje)

prof. dr. J.J. Boonstra

Hoebeke, Staes & Partners, Bierbeek (België),
Universiteiten van Amsterdam, Leiden en
Kaapstad (Zuid-Afrika)

ir. L. Hoebeke

ir. drs. J. den Hollander

Van de Bunt Adviseurs voor Organisatie en Beleid,
Amsterdam

drs. Th. van Mullekom

Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties, Den Haag

dr. E. Rouwette

Radboud Universiteit Nijmegen

dr. A.A. Voogt

Zelfstandig gevestigd adviseur, Oud Beijerland

prof. dr. A. Wierdsma

Nyenrode Business Universiteit, Breukelen

Methodische workshops 1 t/m 3*

dr. G.F. Bernaert

Zelfstandig gevestigd adviseur, Harlingen

drs. G.A.J.M. den Boer

Den Boer Adviesbureau voor Management
Ontwikkeling, Netersel en associé van Sioo

dr. G.A.C. Smid

Sioo, Utrecht

Consultatiedocenten

mw. drs. M.P.I. ten Kroode MCM MIM

Sociale Verzekeringsbank, Amstelveen

drs. P.M.M. Valens

Paul Valens, Amsterdam

drs. F.J.L.M. Verhaaren

Verhaaren Consult, Doorn

*Docenten voor de volgende twee workshops worden gekozen in relatie tot de vraagstukken en ambities van deelnemers.



INTERUNIVERSITAIR CENTRUM VOOR ORGANISATIE- EN VERANDERKUNDE

ECM
Executive
Change Management


Leiders en bestuurders
die leidinggeven aan
strategische positionering
en vernieuwing


Maandelijkse meerdaagse bijeenkomsten
in een periode van ruim een jaar.
Totale studiebelasting 600 uur*
Deelnemerkosten € 21.000 (indicatie)*

* Actuele informatie over data en kosten treft u aan op www.sioo.nl/ecm

Sioo

Admiraal Helfrichlaan 1
3527 KV Utrecht

 030 - 291 30 00

 030 - 291 30 13

 sioo@sioo.nl

 www.sioo.nl