

Tweedaagse masterclass

# Veranderkunde voor gevorderden

Plezier beleven aan taaie vraagstukken

• 20 jaar •



Focus  
CONFERENCES



Voor iedere  
deelnemer

**Concreet, speels,  
creatief en inspirerend**

*Eppe Luken, teamleider,  
Agentschap NL*

Spannende masterclass voor  
managers, adviseurs en professionals  
die hun tanden in complexe opgaven  
willen zetten

24 januari en 7 februari 2012 - Nyenrode Business Universiteit

Twynstra Gudde   
Management Consultants

 **NYENRODE**  
BUSINESS UNIVERSITEIT

Hoe trekt u uw organisatie 'uit de groef'?

Gemiddelde beoordeling: **8,6**



## Waarom een masterclass verandkunde voor gevorderden?



**Hans Vermaak** is adviseur, docent en onderzoeker. Hij is associate partner van Twynstra Gudde en richt zich in zijn advieswerk op uitdagende organisatieveranderingen. Een rode draad is dat het vaak om (maatschappelijke) vraagstukken gaat waar betrokkenen al tijden tegen aan lopen. Waarin ze echt

een verschil willen maken. Hans Vermaak pakt deze vraagstukken samen met betrokkenen aan. Als docent professionaliseert hij vernieuwers en is hij vaak 'schaduwadviseur'. Hij is verbonden aan Sioo, waar hij de masteropleiding 'Advanced Change Methodologies' mee vormgeeft. Hij is 'visiting professor' aan de Copenhagen Business School (CBS/Simi) waar hij verandkunde doceert. Hij publiceert over verandkunde, systeemdenken, leerprocessen en onderzoek. Zo was hij co-auteur van de boeken 'Leren in organisaties', 'Creative consulting' en 'Onderzoekende professionaliteit'. Hij schreef met Léon de Caluwé de bestseller 'Leren Veranderen' dat in 1999 verscheen en in 2006 volledig herzien werd.

Als onderzoeker richt hij zich op praktijken die zich niet makkelijk in conceptjes laten vangen. Hij deed uitgebreid onderzoek naar complexe opgaven in organisaties en promoveerde daarop in 2009 cum laude. In dat jaar verscheen ook zijn boek onder de titel *Plezier beleven aan taaie vraagstukken*, een verandkundige tour de force van voortdurende leercycli van gekoppeld doen en denken. Het boek is de fundering van deze masterclass. Misschien geen gemakkelijke kost, maar Hans geeft zelf het antwoord

*Wat het leven moeilijker maakt, maakt het ook de moeite waard.*

Hans Vermaak zoekt graag naar het punt waar schoonheid of echte meerwaarde ontstaat.

*"Bewaar simpele remedies voor simpele vragen, maar accepteer complexiteit als het om wezenlijke vragen gaat"* Hans Vermaak

Taaie vraagstukken zijn er in overvloed. Ze worden gekenmerkt door complexiteit: veel factoren en veel actoren. Ze zijn van niemand en van iedereen tegelijk. Het maakt ze zowel lastig kenbaar als moeilijk maakbaar. Taaie vraagstukken zijn die vraagstukken waar mensen zich over opwinden, waar men bij het koffieapparaat wel over praat, maar waarover men verder zwijgt. Niemand wil immers zijn of haar vingers branden, vele eerdere pogingen zijn al mislukt...

Meer van hetzelfde werkt dan niet. Opknippen van werk in afdelingen, minimaliseren van conflicten, opstellen van heldere organisatievisies, breed uitrollen van veranderplannen of starten van vernieuwing vanuit de top. **Het vertrouwde veranderrepertoire schiet tekort.**

Als de organisatie gezond is, wilt u juist uitdagender opgaven niet langer laten schieten. Want die schuilen bij uitstek in het hart van de kernprocessen, waar complexiteit het grootst is. Juist daar scheidt de organisatie meerwaarde en vinden medewerkers hun motivatie. Maar hoe trekt u de organisatie 'uit de groef'? **De truc is om de complexiteit te handhaven, maar de taatheid eraf te halen!**

Hoe doe je dat? Dat leert u tijdens deze tweedaagse masterclass. Het gaat dan onder meer over teamvorming rond vraagstukken dwars over muren heen, om het benutten van diversiteit, om kennisintensief pragmatisme, het organiseren van leren op het werk, het stapelen van kleine veranderingen tot er diepgang ontstaat, het benutten van de marge van een organisatie en over organische diffusie van wat werkt. Deze minder bekende weg wordt in beeld gebracht met een **landkaart van handelingsperspectieven** die u in de praktijk kunt herkennen en kunt toepassen. Voor uw eigen situatie.

Hoe kunt u plezier beleven aan taaie vraagstukken? Hoe herkent u taaie vraagstukken? Hoe gaat u ermee om? Wat zijn verwerkingsmechanismen en hoe werken ze voor u? Hoe voorkomt u dat u vastloopt? Hoe leidt veranderen tot vernieuwing? Gedurende deze masterclass gaat u met deze materie aan de slag.

**Neem afstand van de gebruikelijke praktijken en doe het eens anders. Deze masterclass is een must voor iedereen die zich niet alleen bij het koffiezetapparaat over taaie vraagstukken wil opwinden, maar er ook effectief aan wil werken. Met recht, een masterclass voor gevorderde veranderaars!**

### De aanleiding

Inmiddels hebben ongeveer 2.000 managers deelgenomen aan de Focus collegereeks Verandermanagement of andere verandermanagement workshops of conferenties. Omdat het standaard veranderrepertoire lang niet altijd toereikend is, is er nu *Verandkunde voor gevorderden*. U leert hoe u om kunt gaan met taaie vraagstukken. En wel zo dat u er niet alleen plezier aan beleeft, maar het ook nog eens leidt naar het gewenste resultaat!

### Doelgroep

Deze masterclass is bedoeld voor iedere manager of adviseur die verantwoordelijkheid neemt voor het (helpen) sturen van veranderingen. En voor iedere manager of adviseur die wil leren omgaan met taaie vraagstukken (op het moment dat het standaard veranderrepertoire niet toereikend is).

### De opzet

De opzet van de masterclass is eenvoudig. De theorie staat centraal op de eerste dag en op de tweede dag draait alles om de praktijk, cases worden dan besproken en geanalyseerd. Grofweg kunt u zeggen dat de eerste dag vooral 'luisteren' is en de tweede dag vooral 'werken'.

### Maximale groepsgrootte: 20 deelnemers

Door de groep klein te houden, kan veel interactie plaatsvinden en is het leereffect het grootst.

Met dank aan de OOA voor gebruik van de foto op de voorpagina



## Eerste dag – De theorie

Dinsdag 24 januari 2012

08.30 Ontvangst met koffie/thee

### 09.00 Taaie vraagstukken hanteren in een notepad

- Goed en slecht nieuws
- Kernmerken van taaie vraagstukken
- De grenzen van meer van hetzelfde
- Bronnen van vernieuwend repertoire
- Een landkaart van 24 werkingsmechanismen
- Het werken op twee fronten als basisprincipe

### 09.45 Anders omgaan met interacties: hoe mensen samenwerken

- De fixerende werking van vergaderen, hiërarchie en rust in de tent
- Vernieuwen door over muren heen te werken, sturing te spreiden en conflicten te zoeken
- Interpretatie-oefening aan de hand van een praktijkvoorbeeld

### 11.15 Anders omgaan met cognities: hoe ons denken ons handelen bepaalt

- De remmende werking van jubeljargon, praattheorie en populaire organisatie-waarden
- Vernieuwen door vele brillen, gevoel voor humor en de praktijk als toets.
- Vingeroefening door een gang langs eigen managementboeken

12.30 Lunch

### 13.30 Anders omgaan met procesontwerp: hoe onze bedachte aanpakken uitwerken

- Waarom blauwdrukken, grootschalige aanpakken en zelfs opleidingen niet bijdragen
- Vernieuwen door onderzoekend werken, schakelen tussen kleuren en vele vele kleine stappen
- Korte reflectie op recente veranderpraktijken in eigen omgeving

### 15.00 Anders omgaan met procesankering: hoe vernieuwing start, landt en beklijft

- Problemen met vraaggestuurd werken, vernieuwen vanuit de top en institutionalisering
- Vernieuwen vanuit de marge met politieke handigheid en inktvlekwerking
- Korte stilstaan bij de verankering van je recentste vernieuwing

16.30 Vooruitblik naar tweede dag

- Case-inbreng en theoriegebruik
- Afronding

17.00 Einde van de eerste dag

## Tweede dag – De praktijk

Dinsdag 7 februari 2012

### 09.00 Welke taaie vraagstukken zet je op de agenda

- Drie lakmoesproef criteria
- Taaï versus tam versus ziek
- Selectie van cases

### 10.00 Casebesprekingen in deelgroepen en plenaire discussie

- Herkennen van fixaties en vernieuwing vanuit vier perspectieven
- Zien van nieuwe mogelijkheden
- Terugkoppeling van bevindingen en kernthema's
- "Eigenwijze" suggesties van de docent

12.30 Lunch

13.30 Vragenvuur en microcases

### 15.00 Oogsten van praktijkervaring en vooruitblik op nieuwe praktijken

- Waarderend onderzoek van eigen innovaties
- Doorbouwen op basis van impliciete en expliciete kennis
- Kleine stappen met grote gevolgen

17.00 Einde van de masterclass

### Boek 'Plezier beleven aan taaie vraagstukken'

Iedere deelnemer aan deze masterclass ontvangt het boek 'Plezier beleven aan taaie vraagstukken' van Hans Vermaak. Dit boek is een spannend boek voor veranderaars die hun tanden in wat complexere opgaven willen zetten. Het maakt niet uit of dat managers, adviseurs of medewerkers zijn. Het geeft hen inzichten om effectiever aan de slag te gaan en hun omgeving mee te krijgen. Het boek is geïllustreerd met praktijkvoorbeelden en is onderbouwd door onderzoek. Het biedt uitstapjes naar theorieën voor nadere verdieping. Het maakt taaie vraagstukken niet oplosbaar, wel goed hanteerbaar. U kunt er zelfs plezier aan beleven. Het boek werd genomineerd voor het managementboek van het jaar 2010 en ontving de prijs van Boek van het Jaar van de Orde van Organisatie-adviseurs (OOA). Een citaat uit het jury-rapport:

*"Aan het boek van Hans Vermaak was niet te ontkomen: meer dan 600 bladzijden en bepaald niet licht verteerbaar. De jury liet zich evenwel niet imponeren door dikke en ingewikkelde boeken. Meer dan door de kwantiteit werden wij bedwelmde door de inhoudelijke kwaliteit. Hier ligt een voortreffelijke analyse op tafel van een vooraanstaand vakgenoot. Het boek schoolt ons bij in het hart van het vak, we zullen er nog jaren profijt van hebben. En daarom besloten wij de Prijs 2010 toe te kennen aan Hans Vermaak."*



## Aanmeldingsvoorwaarden



### Datum

Dinsdag 24 januari en dinsdag 7 februari 2012.  
De dagen beginnen om 09.00 uur en eindigen om 17.00 uur.

### Plaats

Kasteel Nyenrode  
Nyenrode Business Universiteit  
Straatweg 25  
3621 BG Breukelen  
Tel. 0346-291211

### Aanmelden

- Schrijf u in via [www.focusconferences.nl](http://www.focusconferences.nl)
- Of stuur een mail naar [aanmelden@focusconferences.nl](mailto:aanmelden@focusconferences.nl)

Na aanmelding ontvangt u van ons een bevestiging en een factuur. Door u aan te melden voor deze bijeenkomst gaat u akkoord met de in deze folder vermelde inschrijvingsvoorwaarden. Een week voor aanvang sturen wij u een herinnering en routebeschrijving.

### Investing

Deze masterclass vraagt uiteraard een investering in tijd, energie en geld (€ 1.995, excl. BTW). In dit bedrag zijn lunches, koffie/thee, drankjes en boek inbegrepen.

### Verhinderd

Indien u onverwacht verhinderd bent, kunt u zich, mits tijdig aan ons doorgeven, altijd laten vervangen. Annulering is uitsluitend aangetekend mogelijk tot 3 januari 2012. Hiervoor wordt een bedrag van € 150 (excl. BTW) annuleringskosten in rekening gebracht. Vanaf 4 januari 2012 bent u het volledige bedrag verschuldigd.

### Groepsgrootte

Vanwege het intensieve karakter van deze training is het maximum aantal deelnemers 20.

### Certificaat

Iedere deelnemer ontvangt een officieel certificaat van deelname.

### Incompany & groepsarrangementen

Bent u geïnteresseerd in een incompany training of wilt u met een groep deelnemen aan dit programma? Neem dan contact op met Jeroen van der Woude: 020-305 91 56 of [vanderwoude@focusconferences.nl](mailto:vanderwoude@focusconferences.nl).

### Informatie

Wanneer u vragen heeft over deze training, kunt u contact opnemen met Ria van der Holst, 020-3059171. Zij verschaft u graag de gewenste informatie.

### Uw gegevens niet juist?

Mail uw juiste gegevens naar [adreswijziging@focusconferences.nl](mailto:adreswijziging@focusconferences.nl) en wij passen ze aan.

### Privacy statement

Uw gegevens worden strikt vertrouwelijk bewaard en niet uitgeleend, verhuurd of verkocht, noch op een ander manier openbaar gemaakt. FOCUS Conferences BV zal op uw verzoek uw gegevens uit de database verwijderen. Uw gegevens kunnen wel gebruikt worden voor het toezenden van informatie en/of speciale aanbiedingen van FOCUS Conferences BV en gerelateerde organisaties.

FOCUS Conferences BV  
Olympisch Stadion 43  
Postbus 75067  
1070 AB Amsterdam  
tel. 020-3059159  
fax 020-6717584

## Uw garantie

De eerste Masterclass van Hans Vermaak *Veranderkunde voor gevorderden* werd door de deelnemers beoordeeld met een **8,6** gemiddeld. Een aantal reacties:

*Heel goed. Praktisch toepasbaar en herkenbaar.  
Hans Vermaak is boeiend en scherp*

Roelien van der Woude, HR-adviseur, De Nederlandsche Bank

*Leerszaam, inspirerend, stemt tot nadenken*

Gabriëlle Leijh, strategisch adviseur, Avans Hogeschool

*Hans is wit (geworden)*

Gerard Kleijne, directeur, Value et emergo Rotterdam, bureau voor verandering

*Concreet, speels, creatief en inspirerend*

Eppe Luken, teamleider, Agentschap NL

*Zeer positief. Zeer juiste koppeling tussen theorie en praktijk*

Herman Derks, directeur, Instituut Scire

*Doorleefde theorie, goed gedoceerd, stevig inhoudelijk en praktische dialoog. Genoten van de theoretische vertieping en het praktische gesprek*

Mirjam Huisman, programma-manager organisatie, Dienst Justitiële Inrichtingen