

J+

Diagnosticeren van organisaties



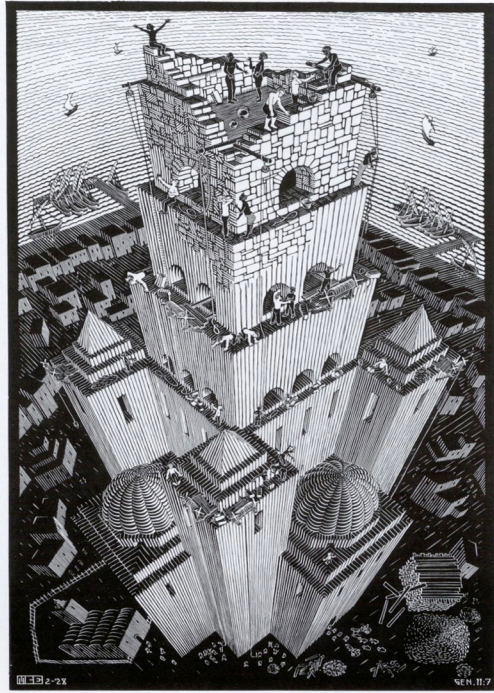
Prof. dr. Jaap Boonstra
Esade Business School – Universiteit van Amsterdam

J+

Inhoud

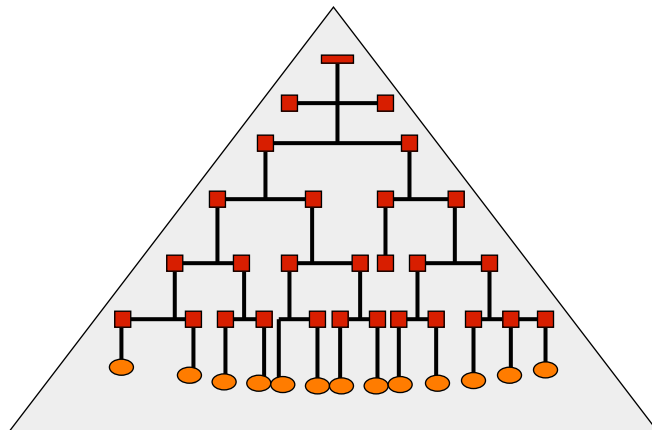
- Kijken naar organiseren
- Taakverdeling, hiërarchie en kernprocessen
- Organisaties in omgeving
- Macht en conflict in overheid
- Organiseren en omgeving
- Begrijpen van organisatiedynamiek
- Organisaties in netwerken
- Zoeken naar ruimte voor verandering
- Vragen voor je eigen handelen

J+



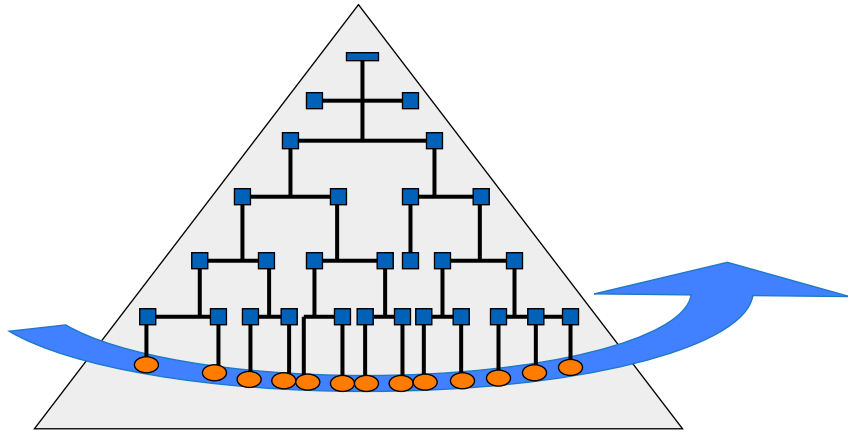
J+

Taakverdeling en hiërarchie



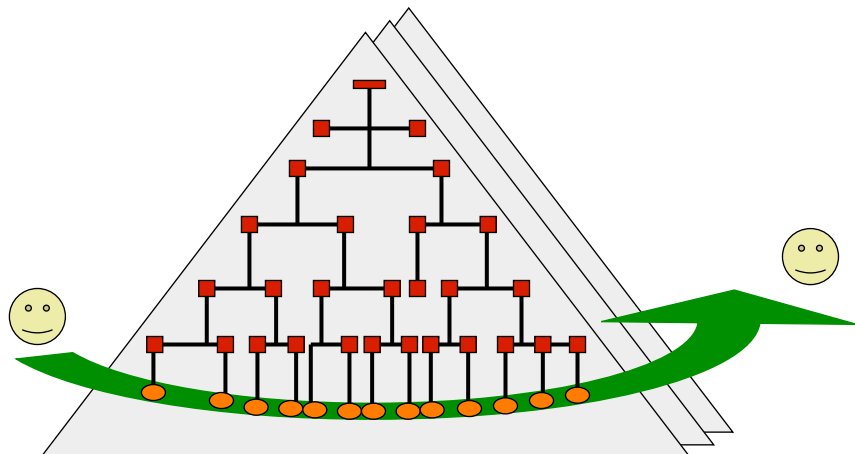
J⁺

Kernproces



J⁺

Klantproces

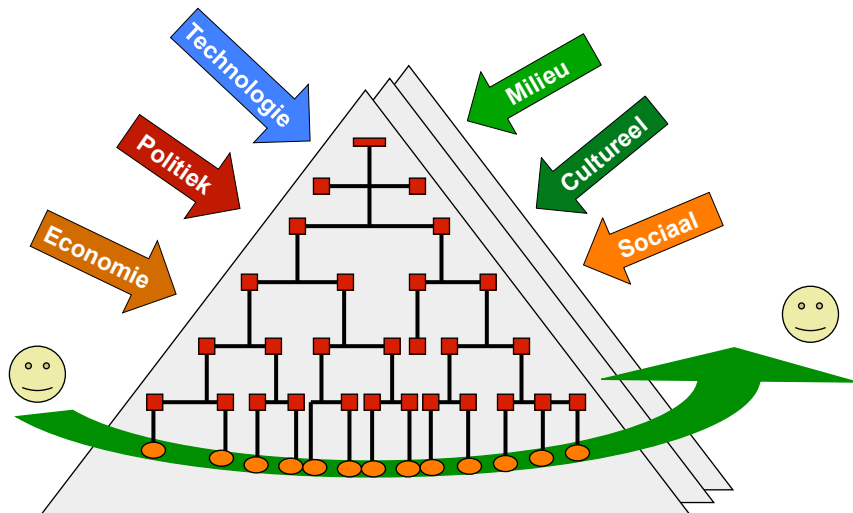


J+



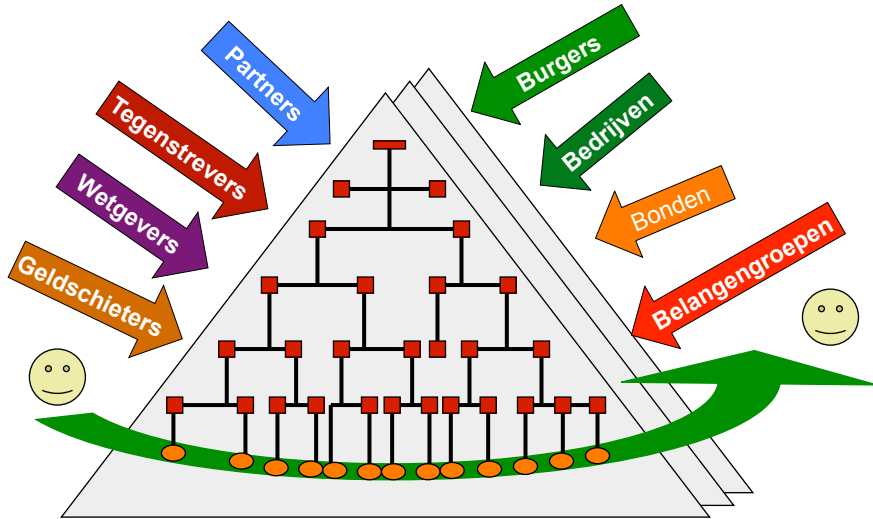
J+

Contextuele omgeving



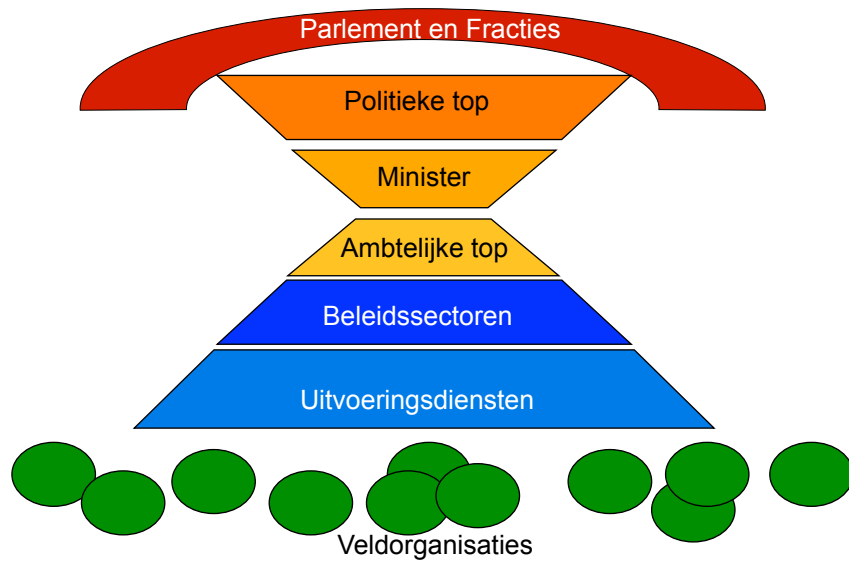
J+

Transactionele omgeving

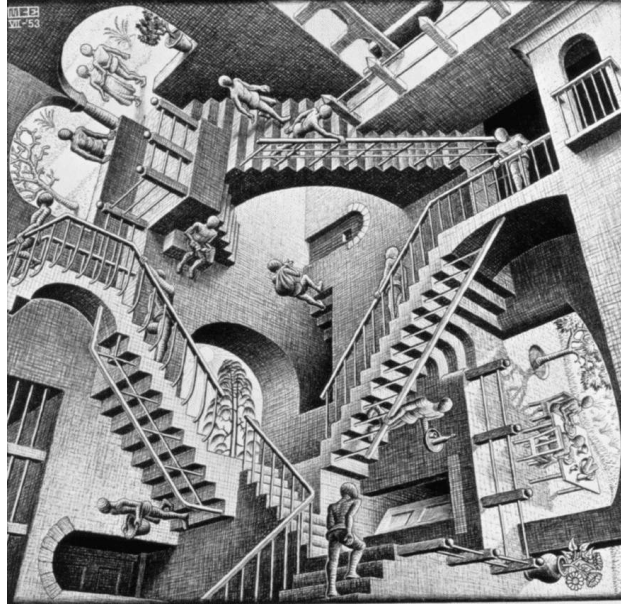


J+

Macht en conflict in overheid

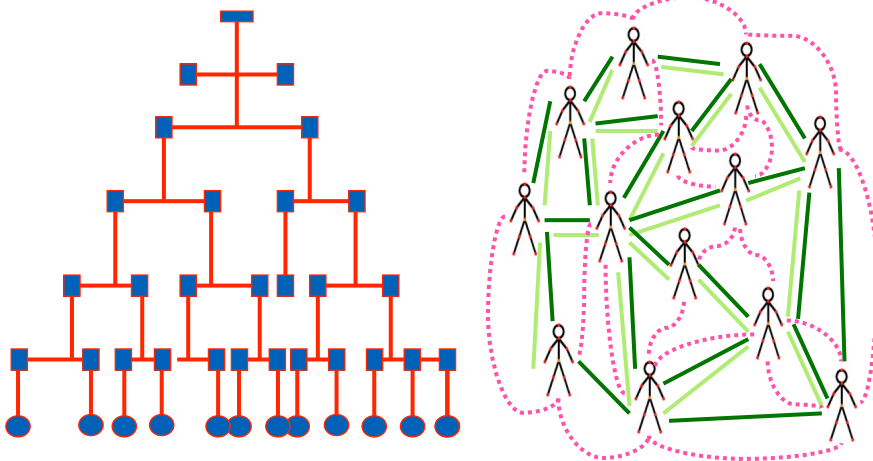


J+



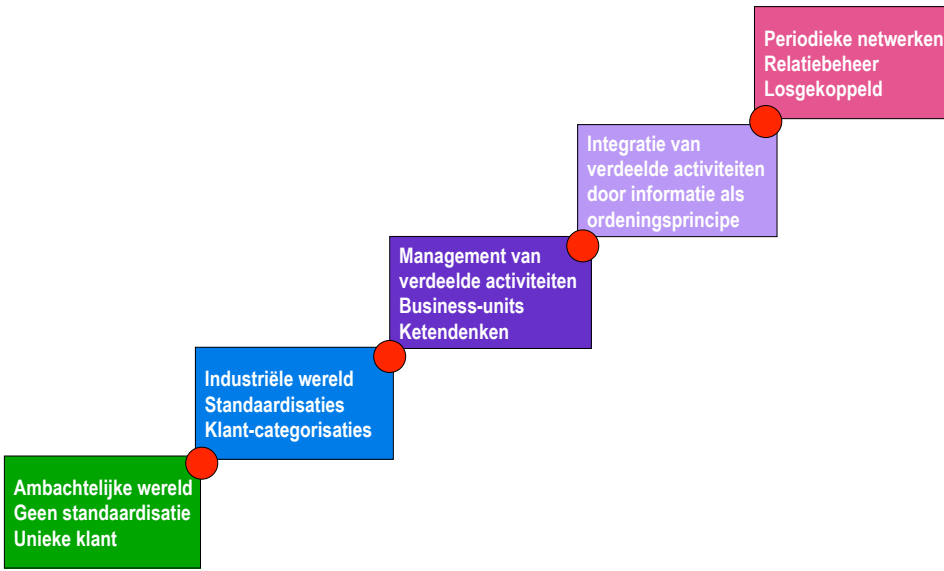
J+

Organiseren als netwerken

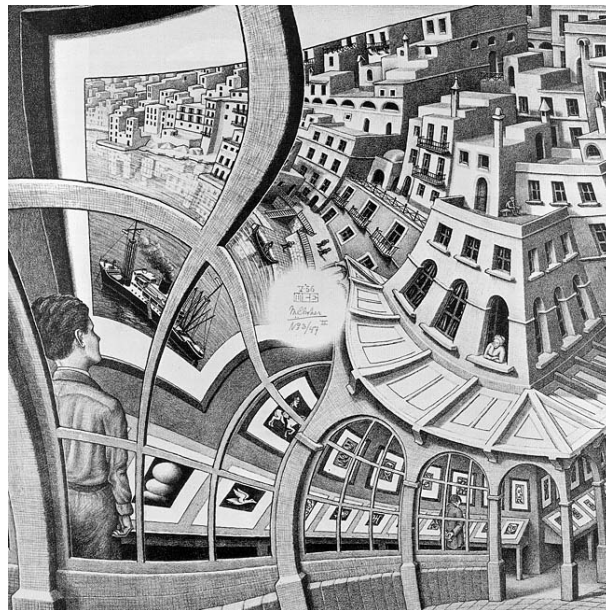


J+

Constructies van organiseren



J+



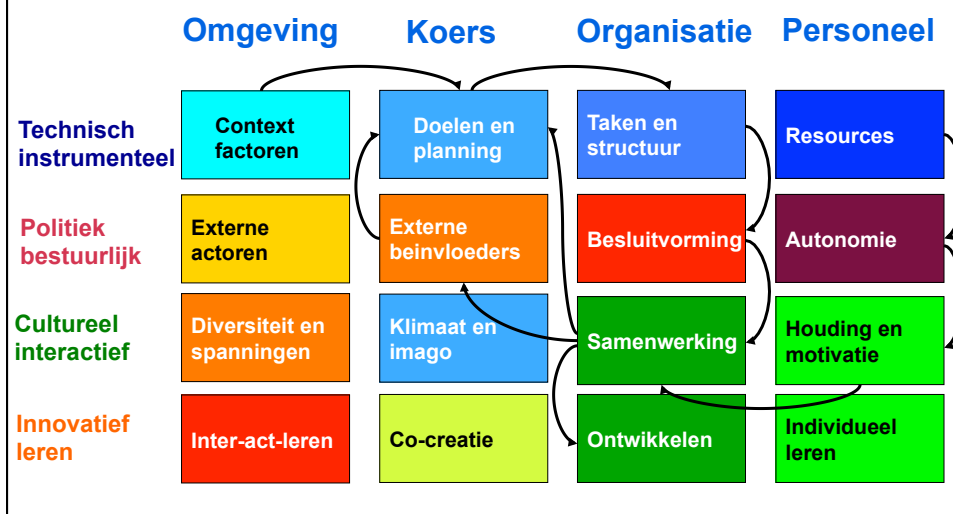
J+

Meervoudig kijken

	Omgeving	Koers	Organisatie	Personeel
Technisch instrumenteel	Context factoren	Doelen en planning	Taken en structuur	Resources
Politiek bestuurlijk	Externe actoren	Externe beïnvloeders	Besluitvorming	Autonomie
Cultureel interactief	Diversiteit en spanningen	Klimaat en imago	Samenwerking	Houding en motivatie
Innovatief leren	Inter-act-leren	Co-creatie	Ontwikkelen	Individueel leren

J+

Meervoudig kijken



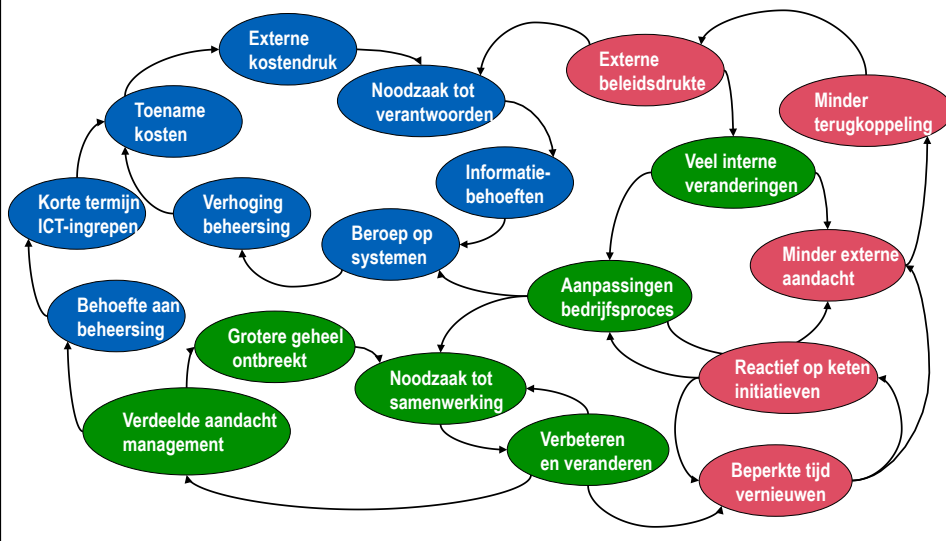


IND: wat is er gaande

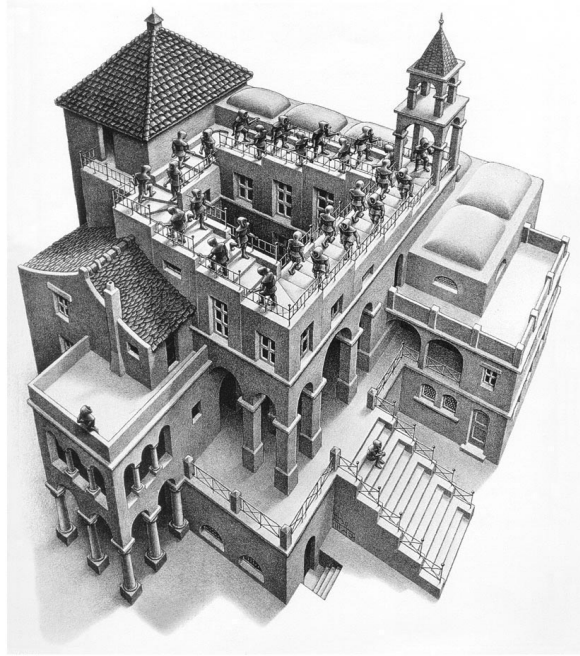
	Externe omgeving	Strategische koers	Interne organisatie	Eigen personeel
Technisch-instrumenteel	-Wisselende opgaven -Fraudebestrijding -Terrorisme -Televoorziening -Elektronisch dossier	-Wettelijk kader -Taakorganisatie -Agentschap -Beleidsinformatie -90% in termijn	-Proces organisatie -Achterstanden -Kostenbeheersing -Lastenverlaging -Instabiele ICT	-Vakbekwaam -Jong -Flexibel -Veel kennis
Politiek-bestuurlijk	-Beleid NL – EU -Kostenverlaging -Terrorisme -Kennismigranten -Ketensamenwerking	-Wisselend beleid -Rapport rekenkamer -Vreemdelingtaken -Ketensamenwerking -Administratieve lasten	-Lastig samenwerken -Besluitvorming -Kennisintegratie -Ketensamenwerking -Externe informatie	-Relatief autonoom -Gekrenkte trots
Cultureel-interactief	-Regio-opvang -Rol media	-Oog voor omgeving -Imagoproblemen -Externe partners	-Samenwerkingsbereid -Openheid intern -Terughoudend extern	-Toegewijd -Flexibel -Betrokken -Professioneel
Innovatief Leren	-Biometrie	-Partners in migratie -Twinning SVB	-Onduidelijke identiteit -Te druk - geen tijd	-Trainingscentrum



IND: Dynamiek van niet veranderen



J+



J+

Relaties tussen aspecten



J+

Relaties tussen aspecten



J+

Professionele overwegingen

- Meervoudig kijken naar problemen en oplossingen
- Relaties tussen problemen
- Waarom veranderen lastig is
- Eerste gedachten over oplossingen
- Zicht op verschillende perspectieven
- Gezamenlijke probleemervaring
- Creëren van draagvlak voor verandering

J+

Reflectieve vragen

- Welke contexten neem ik mee ?
 - + Omgevings-Factoren
 - + Omgevings-Actoren
 - + Politiek - Beleid - Uitvoering
- Hoe onderzoek ik ?
 - + Modelmatig toetsend – Onbevangen zoekend
 - + Modellen van en voor de werkelijkheid
 - + Statisch - Dynamisch
- Hoe meervoudig kijk ik ?
 - + Welke domeinen en werelden ?
 - + Welke blinde vlekken ?
 - + Welke oplossingsbox ?

J+

Reflectieve vragen

- Welke werelden herken ik in mijn werksystemen ?
 - + Welke betekenisvolle werelden kan ik begrijpen
 - + Kan ik conflicten en spanningen begrijpen
 - + Vanuit welke wereld zit ik veranderingen te doen
- Hoe dynamisch kijk ik ?
 - + Samenhang en spanningen domeinen
 - + Begrijp ik problematieken en vraagstukken
 - + Ruimte voor anders kijken naar oplossingen
- Hoe herken ik en schep ik patronen?
 - + Causale relaties en patronen en hoe te herkennen
 - + Redeneringen en probleemdefinities zichtbaar maken
 - + Group think en hoe te doorbreken
 - + Welke betekenissen en ruimte schep ik

J+**Prof. dr. Jaap J. Boonstra**

Mijn professionele missie is om kennis en ervaring te delen over leiderschap en veranderprocessen in organisaties. Op deze manier wil ik bijdragen aan het succesvol handelen van leiders en managers in de veranderingen die zij ambiëren.

Met plezier werk ik samen met leiders, managers en professionals die verschil willen maken en daarvoor hun nek durven uitsteken.

Het geeft me energie als ik kan bijdragen aan de trots van mensen in hun werk en hun bijdragen aan organisatorische en maatschappelijke vernieuwing.

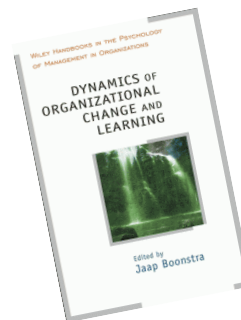
Jaap Boonstra is hoogleraar 'Organisatieverandering' aan de Universiteit van Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Hij is als onderzoeker en docent verbonden aan Sioo, interuniversitair centrum voor organisatie en verandering in Utrecht. Hij is commissaris bij enkele Nederlandse bedrijven en toezichthouder bij een jeugdzorginstelling in Amsterdam en bij de Nederlandse Academie voor Overheidscommunicatie. Als zelfstandig adviseur is hij betrokken bij complexe veranderprocessen in organisaties.

Op de universiteit verzorgt Jaap onderwijs over verandermanagement, strategische besluitvorming en over leerprocessen en machtsprocessen in organisaties. Bij Sioo levert hij bijdragen aan leergangen over leiderschap en diepgaande verandering. Bij Esade verzorgt hij opleidingen voor internationale studenten en veranderkundige leergangen voor bestuurders en leiders in internationale organisaties.

Als onderzoeker verricht hij onderzoek naar sociale, technologische en organisatorische aspecten van innovatie en naar duurzame veranderingen in organisatorische netwerken. Zijn huidige onderzoek richt zich op waardegedreven leiderschap, cultuurverandering en maatschappelijke innovatie.

Jaap publiceerde meer dan tweehonderd artikelen en diverse boeken over technologische en organisatorische vernieuwing, management van verandering, leerprocessen in organisatorische netwerken en transformationeel leiderschap. Zijn internationale handboek *"Dynamics of Organizational Change and Learning"* is gewaardeerd als de beste professionele bijdrage aan organisatiekundige kennis door de Orde van Organisatieadviseurs. Het boek *"Interveniëren en Veranderen, Zoeken naar betekenis in interacties"* wordt door vakgenoten gezien als boek dat nieuwe perspectieven opent voor duurzame veranderingen van organisaties. In 2009 produceerde hij *"De Verandermanagementbox"*, een serie luister CD's over verandermanagement. Zijn meest recente boek is *"Leiders in Cultuurverandering"* over mensen die initiatief nemen om de cultuur van hun organisatie diepgaand te veranderen.

www.jaapboonstra.nl - boonstra@jaapboonstra.nl - 035 6954114

J+



References

▪ Leadership

- + Boonstra, J.J. (2010) *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse bedrijven hun organisatiecultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren*. Assen: Van Gorcum.
- + Boonstra, J.J. (2010) *Zestien verhalen van mensen die initiatief nemen om de cultuur van hun organisatie te veranderen en van betekenis te zijn*. Cd-rom. Assen Van Gorcum.
- + Boonstra, J.J. (2010) *Leiders in cultuurverandering. Misvattingen en essenties*. Management Topics. Luister-cd. Schiedam: Mainpress
- + Quinn, R. (2010) *Lift. Hoe je zelf elke situatie positief kunt beïnvloeden*. Den Haag: Academic Service
- + Quinn, R. (2006) *Diepgaande verandering*. Den Haag: Academic Service
- + Kotter, J. (2005) *Leiderschap bij verandering*. Schoonhoven: Academic Service.
- + Senge, P.M. (1992) *De vijfde discipline. De kunst en de praktijk van de lerende organisatie*. Den Haag: Academic Service.
- + Schein, E.H. (2004) *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. Chichester: Wiley.
- + Heifetz, R., A. Grashow & M. Linsky, Leadership in permanent crisis. *Harvard Business Review*, July-August, pp. 2-7.
- + Goffee, R. & G. Jones, Managing Authenticity. The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*. December 2005, pp. 2-8.
- + Drucker, P.F. , What makes an effective executive. *Harvard Business Review*, June 2004, pp. 1-7.
- + Goleman, D. (2004) What makes a Leader. *Harvard Business Review*, January, pp. 2-10.



References

▪ Choosing change strategies

- + Buelens, M & G. Devos (2004) Art and wisdom in choosing change strategies. In: J.J. Boonstra (Ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- + Hoebeke, L. (2004) Dilemmas and paradoxes in organizing change processes. In: J.J. Boonstra (Ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- + Caluwé, L. & H. Vermaak (2004) Thinking about change in different colors. In: J.J. Boonstra (Ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.

▪ Success factors in organizational change:

- + Boonstra, J.J. (Ed.) (2004) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester; Wiley.
- + Beer, M. & N. Nohria (2000) *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School.
- + Kotter, J.P. (1996) *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

▪ Transformational change:

- + Boonstra, J.J. (2004) Some reflections and perspectives on organizing, changing and learning. In: J.J. Boonstra (Ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- + Weick, K. & R. Quinn (2004) Organizational change and development: Episodic and continuous changing. In: J.J. Boonstra (Ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- + Quinn, R. (1996) *Deep change. Discovering the leader within*. San Francisco: Jossey-Bass.
- + Stacey, R.D. (2003) *Strategic management and organizational dynamics. The challenge of complexity*. London: Pearsons.
- + Senge, P.M. (1990) *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.



References

- **Barriers in organizational change:**
 - + Boonstra, J.J. (2004) Dynamics of organizational change and learning: Introduction. In: J.J. Boonstra (Ed.) Dynamics of organizational change and learning. Chichester: Wiley.
 - + Beer, M.; R.A. Eisenstat & B. Spector (1990) The critical path to corporate renewal. Boston: Harvard Business School Press.
 - + Kotter, J.P. (1996) Leading change. Boston: Harvard Business School Press.
 - + Pettigrew, A.M. (1988) The management of strategic change. Oxford: Blackwell
- **Planned change**
 - + Carnall, C. (2004) Change architecture: Designing and organizing the process of change. In: J.J. Boonstra (Ed.) Dynamics of organizational change and learning. Chichester: Wiley.
 - + Conner, D.R. (1992) Managing at the speed of change. How resilient managers succeed and prosper where others fail. Chichester: Wiley.
 - + Doppler, K & C. Lauterburg (2000) Managing corporate change. Berlin; Springer.
- **Organization development**
 - + Cummings: T.G. (2004) Organization development and change: Foundations and applications. In: J.J. Boonstra (Ed.) Dynamics of organizational change and learning. Chichester: Wiley.
 - + Cummings, T.G. & C.G. Worley (2001) Organization development and change. Cincinnati: Thompson.
 - + French, W.L. & C.H. Bell (1998) Organization development: Behavioral science interventions for organizational improvement. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
 - + De Caluwé, L. & H. Vermaak (2003) Learning to change: A guide for organizational change agents. Thousand Oaks: Sage.