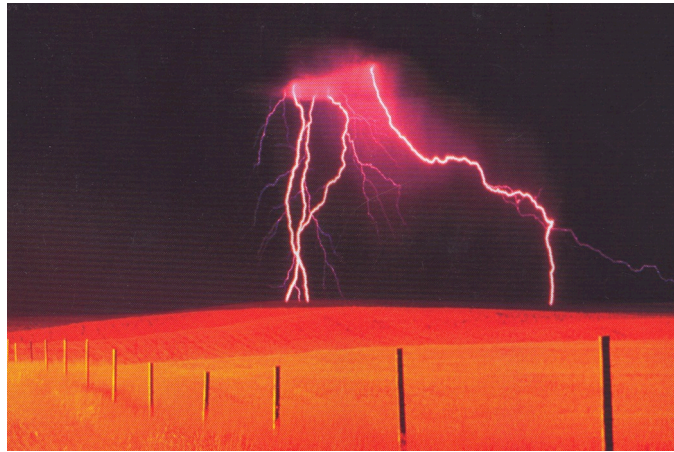


J+

Interveniëren en veranderen



Prof. dr. Jaap Boonstra

Esade Business School – Universiteit van Amsterdam





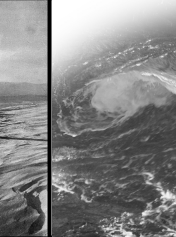
J+

Inhoud

- Veranderstrategieën
- Verandervizier
- Veranderredenering
- Interventies: perspectieven
- Interventie: niveaus
- Interventie: typologie
- Intervenieren
- Interventiediepte
- Kiezen van interventies

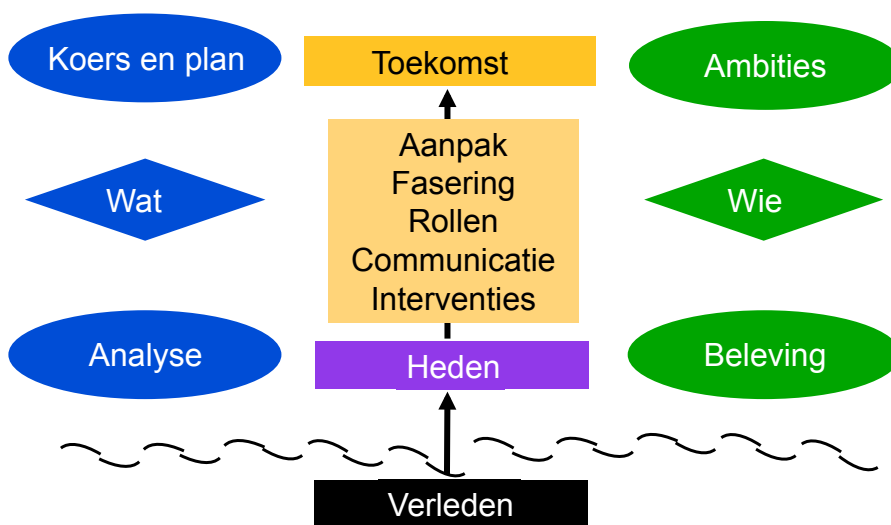
J+

Veranderstrategiën

				
Macht Strategie	Planmatige Strategie	Onderhandeling Strategie	Programmatische Strategie	Interactieve Strategie
Doorduwen	Verhuizen	Onderhandelen	Trekken	Verkennen
Sturing door top Doelgericht Legitieme macht Inbreng controllers Macht-dwang Geen participatie	Initiatief bij top Doelgericht Expertmacht Inbreng experts Rationeel-empirisch Weinig participatie	Meer partijen Resultaatgericht Positiemacht Inbreng partijen Onderhandeling Politiek proces	Participatief Probleemgericht Indirecte macht Inbreng medewerkers Normatief-reëducatief Veel participatie	Interactief Toekomstgericht Verbeeldingskracht Samen optrekken Dialogo en conflict Veel interactie

J+

Verandervizier





Veranderredenering

Vraag	Redenering
Waarom veranderen	Aanleiding voor veranderen. De aanleiding speelt zich af in het heden. Antwoord op wat maakt dat veranderen nodig, wenselijk of zinvol is.
Waartoe veranderen	Ambities en de richting van de verandering. De ambities liggen in de toekomst. Antwoord op wat er moet gebeuren of wat de organisatie nastreeft.
Wat veranderen	Wijzigingen die nodig of wenselijk zijn in de organisatie. Die wijzigingen komen tot stand in het hier en nu. Antwoord op wat er moet gebeuren om gewenste situatie te bereiken.
Hoe veranderen	Aanpak en de inrichting van het veranderproces. Het gaat om de route van heden naar toekomst. Antwoord geeft op welke manier de sturing en realisatie plaatsvinden, in welke tijdspanne en met welke interventies.
Wie veranderen	Gaat over de mensen die betrokken zijn Beleving van de huidige situatie en hun toekomstige ambities. Antwoord geeft aan wie initiatieven nemen, wie welke rol speelt en wie er meedoen.



Interventies: perspectieven

Meerdere perspectieven

- Een ingreep om het veranderingsproces te sturen in een gewenste richting
- Concrete activiteiten om invloed uit te oefenen op het procesverloop
- Interactie met actoren om hen te ondersteunen in een veranderingstraject en leerproces



Interventies: interventieniveaus

Meerdere niveaus

- Organisatorische netwerken
- Organisaties of werksystemen
- Relaties tussen groepen
- Relaties binnen groepen
- Individu



Interventies: typologie

Typologie van interventies

- Prescriptief
- Principes, theorieën en modellen
- Katalytisch
- Accepterend
- Confronterend



Interventies: theoretische inbedding

- Chaos en complexiteitstheorie
- Systeemdynamica
- Sociaal constructionisme
- Spiral dynamics
- Positief organiseren
- Onbevangen waarnemen
- Waarderend verkennen
- Groepsdynamica en communicatie
- Leertheorieën
- Leiderschap



Interactieve interventies: basisprincipes

- Nieuwe vormen van maakbaarheid
- Rooskleurig mensbeeld
- Denken en doen
- Diagnosticeren = interveniëren
- Veranderen = collectieve actie
- Context van ambiguïteit
- Ruimte vrijheid en respect
- Doordacht en weloverwogen handelen met bedoelingen
- Eenvoud en schoonheid
- Zingeving en betekenisgeving in interactie

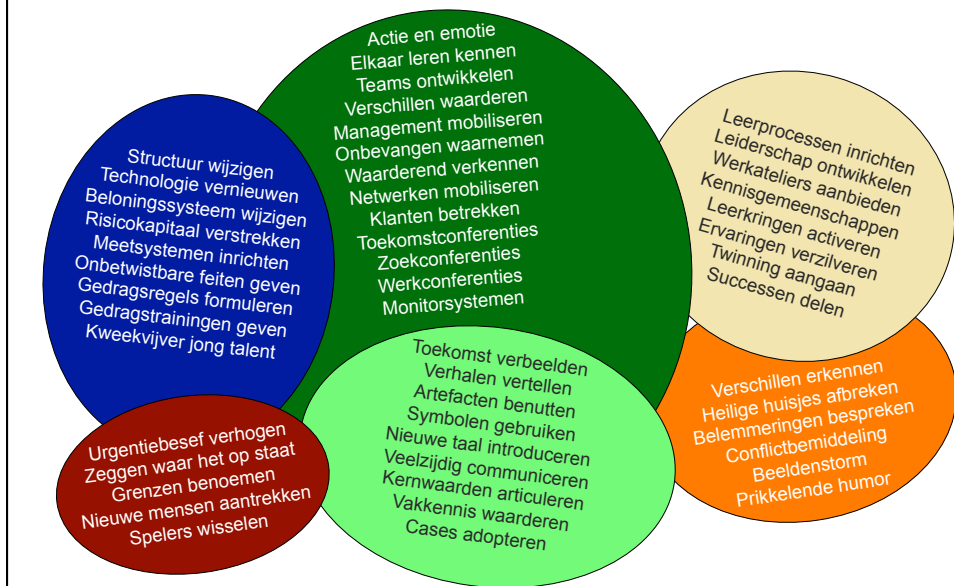
J+

Interveniëren



J+

Interveniëren



J+

Interventiediepte: Persoonsniveau



J+

Interventiediepte: Organisatieniveau



J+

Interveniëren en stabiliseren

Primaire mechanismen voor inbedding organisatiecultuur	Secundaire mechanismen voor inbedding organisatiecultuur
Waar leiders aandacht aan geven, wat ze meten, controleren en waarderen	Het organisatieontwerp, de structuur en de inrichting van de werkprocessen
Hoe leiders reageren op kritische incidenten en organisatorische crisis	Het ontwerp en de inrichting van technische systemen en procedures
Waargenomen criteria volgens welke leiders schaarse middelen toewijzen	Het benutten van symbolen en zichtbaar articuleren van rituelen, rituelen en gewoonten
Socialisatie door rolmodellen, opleiding, training en voorbeeldgedrag	Het ontwerp van de fysieke ruimte, het gebouw, de kantoorinrichting, de huisstijl
Waargenomen criteria volgens welke leiders beloningen geven en status toekennen	Taalgebruik en verhalen, legenden en mythen over mensen en gebeurtenissen
Waargenomen criteria volgens welke leiders organisatieleden aannemen, bevorderen en ontslaan	Formele uitingen van de organisatiefilosofie, de waarden en de overtuigingen

J+

Kiezen van interventies

- Aansluiten bij situatie in de organisatie
 - Crisis: snel en directief verbeteren
 - Verbeteren: ontwikkeling en geplande verandering
 - Transitie: geplande verandering en ontwikkeling
 - Transformatie: interacteren en lerend vernieuwen
- Aansluiten bij eigen vaardigheden en overtuigingen
- Efficiënt en passend bij probleemsituatie
- Geen beste manier, zelf juiste mix bepalen

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.

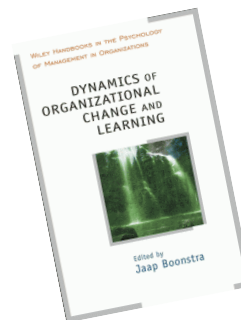
Jaap Boonstra is hoogleraar 'Organisatieverandering' aan de Universiteit van Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Hij is als onderzoeker en docent verbonden aan Sioo, interuniversitair centrum voor organisatie en verandering in Utrecht. Hij is commissaris bij enkele Nederlandse bedrijven 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.