



Leiderschap en samenspel



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



Inhoud

- Leiderschap en samenspel
 - + Professionals in het werk
 - + Managers en professionals
 - + Leiders en professionals
- Managers en leiders
- Dilemma's in management
- Dilemma's in leiderschap
- Bestuurlijk leiderschap
- Publiek Leiderschap
- Leiderschap en authenticiteit



Professionals in het werk

- Kennisontwikkeling door overdracht en socialisatie
- Ongrijpbare niet gecodeerde kennis (‘tacit knowledge’)
- Sterke focus op kernproces en kennisproces
- Identificatie met beroep: beroepstrots – beroepshabitus
- Waardering en bewondering door beroepsgenoten
- Publieke erkenning relevant
- Streven naar handelingsruimte en autonomie
- Het ‘goede’ doen

*“Laat mij gewoon mijn werk doen,
dan komt het wel goed”*



Professionele habitus

- Ingenieur:
 - inhoud centraal, causaliteit, logische verbanden,
 - taakcultuur, alles is maakbaar, blauwdruk-denken
- Medisch specialist:
 - patiënt centraal, diagnostiek en behandeling, patiëntbelang voorop
 - werkcultuur, persoonlijk verantwoordelijk, elkaar nooit afvallen
- Jurist:
 - probleem centraal, oplossingsgericht, logisch redeneren
 - regelcultuur, zorgvuldigheid, oordelend, juiste formuleringen
- Hulpverlener:
 - mens centraal, analyserend, non-directief, vanuit gevoel
 - familiecultuur, participatief, zorgzaam, consensusgericht

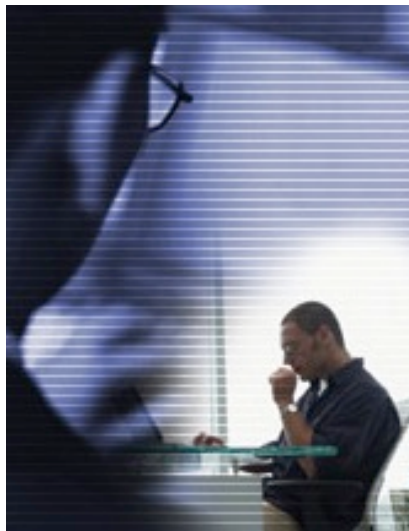
J+

Professionele kramp

- Beoordelingsfouten
- Verstikkende hiërarchie
- Verlammeende samenwerking
- Non-interventie gedrag
- Defensief naar managers

“managers zijn noodzakelijk kwaad en vooral bedoeld om de ondersteuning te regelen”

J+



J+

Managers en professionals

- Meerwaardigheid
- Meervoudigheid
- Meerstemmigheid
- Meerpartijdigheid

*Ga niet op de inhoud zitten en daarop interveniëren;
werk vanuit professionele trots en schaamte
en stuur vanuit structuur, middelen en mensen*

J+

Leiders en professionals

- Breed beeld van maatschappelijke context
- Betekenis geven met inspirerende visie
- 4 R' s: **R**ichting, **R**uimte, **R**esultaat, **R**ekenschap
- Strategieontwikkeling van onderaf
- Kleine stapjes

J+



- Manus = hand
- Manèger = mensen van paarden
- Manager = op koers houden en meekrijgen



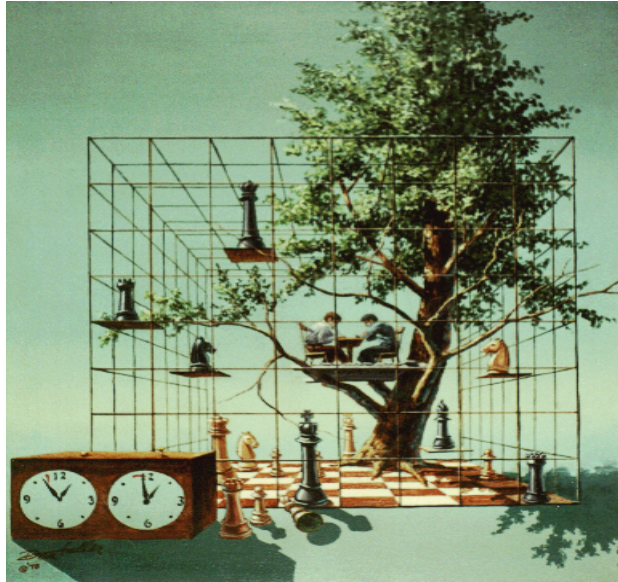
- Lead = path, road, direction
- Leaden = travelling, wandering
- Leider = toekomst verbeelden en samen op pad

J+

Managers en leiders

	Manager Dingen goed doen	Leider Goede dingen doen
Richten	Zet vaste route uit in een voorspelbare omgeving	Geeft richting in een onzekere omgeving
Motiveren	Stuurt mensen aan op basis van zakelijk contract	Inspireert mensen met inspirerende visie
Bouwen	Construeert organisatie vanuit rationele principes	Geeft vertrouwen en ontwikkelt saamhorigheid
Verbinden	Zakelijke arrangementen op basis van contracten	Vormt vitale coalities vanuit persoonlijke betrokkenheid
Realiseren	Korte termijn resultaat en winstgevendheid	Wenselijke toekomst vanuit gezamenlijke kracht
Leren	Grijpt fouten aan om van te leren en te verbeteren	Experimenteren, uitwisselen en reflecteren

J+



J+

Dilemma's in management

- Wat is mijn rol tussen beleid en uitvoering?
 - Hoe draag ik bij aan effectief beleid?
 - Hoe zorg ik dat mensen goed samenwerken?
 - Hoe regel ik dat mijn mensen optimaal presteren?
 - Hoe geef ik leiding?
-
- Extern ↔ Intern
 - Exploratie ↔ Exploitatie
 - Presentatie ↔ Prestatie
 - Ontwikkelen ↔ Ontwerpen
 - Coöperatie ↔ Competitie

J+



J+

Dilemma's leidinggeven

- Wat zie ik om mij heen gebeuren?
- Hoe houd ik bij wat er in de wereld speelt?
- Welke rol speel ik in betekenisgeving?
- Hoe geef ik leiding?

▪ Koers uitzetten	↔	Verkennen
▪ Beheersen	↔	Ruimte geven
▪ Eenduidigheid	↔	Diversiteit
▪ Overtuigen	↔	Dialog
▪ Doelmatigheid	↔	Rechtszekerheid
▪ Behouden	↔	Vernieuwen
▪ Schaarste	↔	Overvloed



Bestuurlijk leiderschap

- Vier bronnen van vertekening: Invloedrijk en daadkrachtig
 - + Centrum besluitvorming
 - + Rol op de voorgrond
 - + Tonen daadkracht
 - + Werken alleen
- Wat wel: Bestuurlijk terughoudend
 - + Selectie wat wel en niet belangrijk is
 - + Meer meekijken dan actief meedoen
 - + Afwachten tot zich een mogelijkheid voordoet
 - + Gedoseerd aandacht geven
 - + Spelen met tijd, rust en ruimte
 - + Oogsten van bijvangsten



Bestuurlijk Leiderschap

- De tijd zijn werk laten doen, rustig afwachten
- Niet direct de openbaarheid kiezen
- Bewuste keuze wat in de openbaarheid wordt aangepakt
- Niet alleen inzetten op winst voor de bühne
- Subtiliteit en sensitiviteit voor belangen en posities
- Netwerk organiseren en anderen in het spel brengen
- Samenspel van mensen in de schaduw van de macht
- Niet werken in het systeem, maar aan het systeem
- Langs de rand en aan de rand laten gebeuren
- Strategisch spelen met informatie
- Achter de schermen en voor de bühne
- Ongemakkelijk, ongewenst, ongepast als facade wegvalt

J+

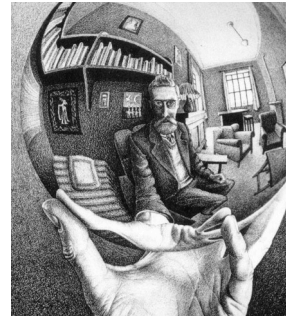
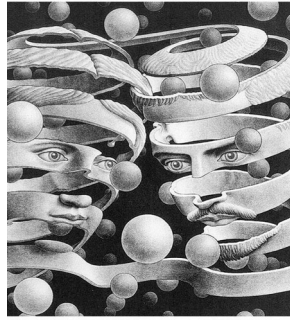


J+

Publiek Leiderschap

- Werken met symbolen
- Wachten tot de tijd rijp is
- Opperofferingsgezind en ongezond
- Traag, weifelachtig, opportunistisch
of
Weloverwogen, competent en integer
- Prudentie, Gezag, Integriteit
- Bouwen, consolideren, bestrijden
- Gebonden aan spelregels en onderhandeling
- Identiteitsvorming en begrenzen van gemeenschappen
- Bieden van een waardenkompas
- Mobiliseren van collectieve energie
- Gewaagde keuzen maken
- Zondebok willen zijn

J+



J+

Leiderschap en authenticiteit

▪ Ken je zelf en je oorsprong

- Exploreren eigen biografie (mensen, plaatsen, gebeurtenissen)
- Reflecteren op fascinaties (wat geeft je energie)
- Vermijden van comfortzones (weg van routines – nieuwe plekken)
- Zorg voor eerlijke feedback (collega's, vrienden, familie)

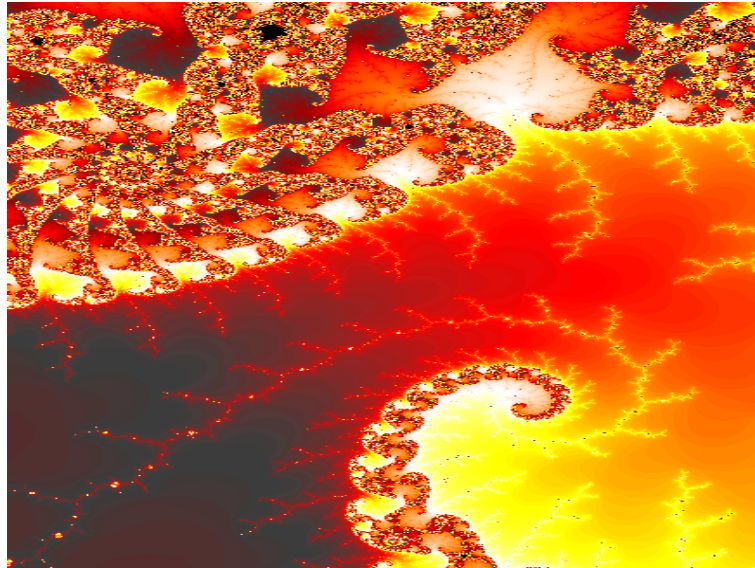
▪ Investeer in het leren kennen van anderen

- Creeer een rijk beeld (oorsprong historie, familie)
- Vermijd persoonlijke barrières (toegankelijk, benaderbaar)
- Maak emotie zichtbaar (betrokken en met aandacht)
- Uniceit van de ander (positieve feedback en waardering)

▪ Verbind je met de organisatorische context

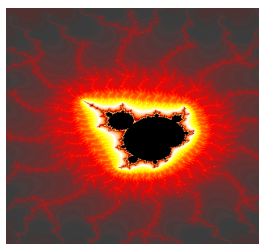
- Zorg voor voldoende afstand (verbindend en beschouwend)
- Sterke sociale antenne (zwakke signalen, spanningen)
- Waardeer culturele waarden (persoonlijke waarden van mensen)
- Ontwikkel veerkracht (begrip van je eigen waarden)

J+



J+

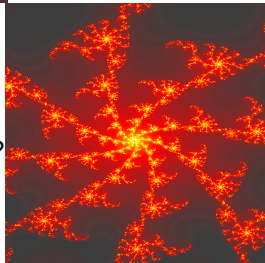
Identiteit, betekenis, betrokkenheid



Wat en wie ben ik ?
Wat is mijn kracht ?
Wat wil ik zijn ?



Met wie verbind ik me ?
Met wie werk ik samen ?
Wat is mijn betrokkenheid ?



Welke betekenis heb ik ?
Waar aan draag ik bij ?
Waarop kan ik trots zijn?



Vragen voor je handelen

- 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 ?



Vragen voor je handelen

- 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.

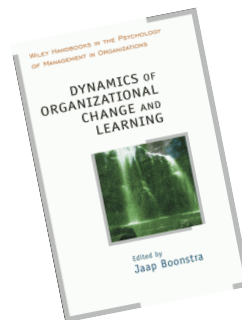
Jaap Boonstra is hoogleraar 'Organisatieverandering' aan de Universiteit van Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Hij is als onderzoeker en docent verbonden aan Sioo, interuniversitair centrum voor organisatie en verandering in Utrecht. Hij is commissaris bij enkele Nederlandse bedrijven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