



Leiderschap van betekenis



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



Inhoud

- Zeven misverstanden over leiderschap
 - + Leiderschap gaat over helden die ene bedrijf redden
 - + Leiders zijn mannen met een toppositie
 - + Leiderschap en management zijn verschillende werelden
 - + Alleen aan de top kun je leidinggeven
 - + Je hebt leiders en volgers
 - + Leiders moeten urgentie creëren voor verandering
 - + Leiding geef je aan anderen
- Zeven essenties van leiderschap
 - + Zijnswaarde geeft richting
 - + Zeggen waar het op staat
 - + Betekenis geven
 - + Bewust kiezen voor verandering
 - + Actief samenspel organiseren
 - + Interacties vormgeven
 - + Reflecteren en leren
- Leiderschap en authenticiteit

J⁺

1

**Leiderschap gaat over helden
die een bedrijf redden**

J⁺



J⁺



J⁺



J+

2

**Leiders zijn mannen
die een toppositie bekleden**

J+

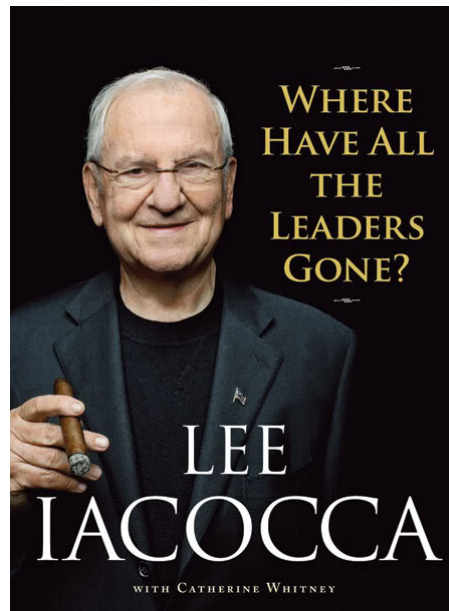
Leiderschapsstijlen

Ondernemend	Autocratisch	Transactioneel	Participatief	Transformatief
Heeft plezier Innoveert Creëert business Doelgericht Bouwt Zoekt kansen Wat en hoe Doet goede dingen	Stelt doelen Intimideert Behoudt macht Machtgericht Controleert Zoekt positie Wie en wanneer Doet dingen	Stuurt en regelt Administreert Behoudt kracht Systeemgericht Monitort Zoekt problemen Hoe en wanneer Doet dingen goed	Geeft richting Ontwikkelt Continueert Mensgericht Consulteert Zoekt mogelijkheden Wat en waarom Gebruikt invloed	Geeft leiding Innoveert Creëert visie Toekomstgericht Inspireert Verbeeldt toekomst Wat, wie en waartoe Geeft vertrouwen
				

J+



J+



J+

3

**Leiderschap en management
zijn verschillende werelden**

J+



- Manus = hand
- Manège = menen van paarden
- Manager = op koers houden en meekrijgen



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

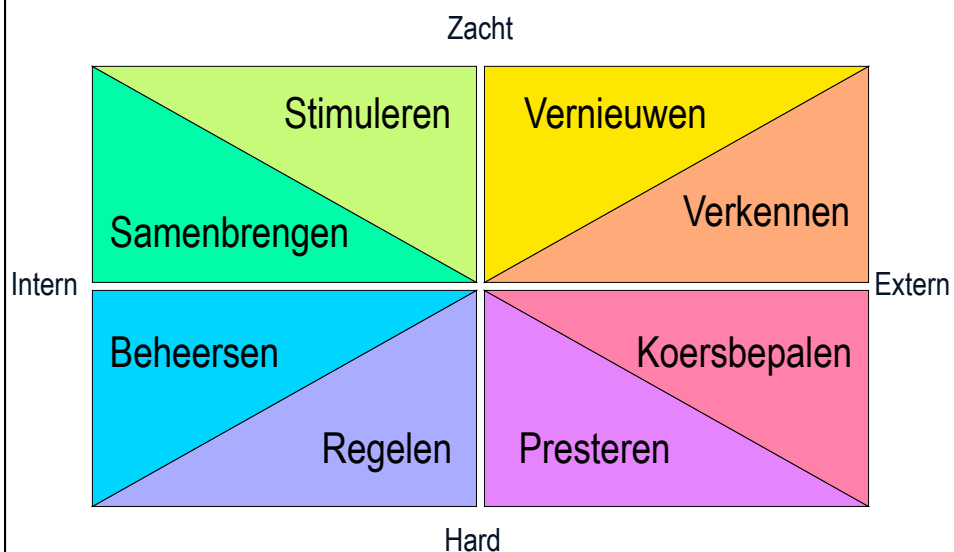


Managers en leiders

	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



Kunst van balanceren

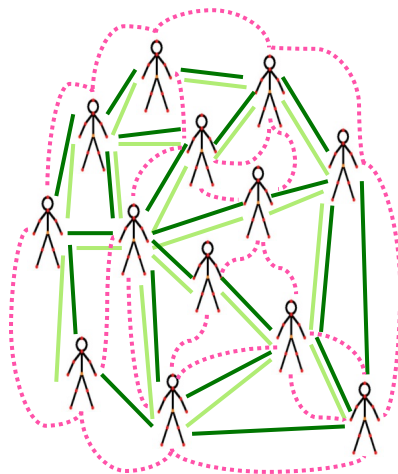
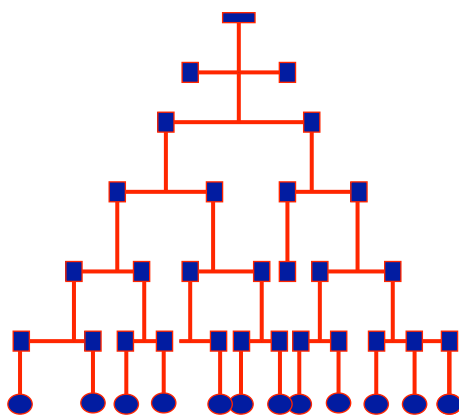


J⁺

4

Als je aan de top zit
kun je echt gaan leidinggeven

J⁺





Verrassingen voor nieuwe leiders

1. Je kunt het bedrijf niet runnen

- Te veel interne vergaderingen en tactische besprekingen
- Het gevoel dat je geen controle hebt over je tijd

2. Het geven van opdrachten is erg kostbaar

- Te veel mensen willen eerst overleggen voordat ze in actie komen
- Mensen beginnen je naam te noemen om dingen kracht bij te zetten

3. Lastig te weten wat er echt gaande is

- Je hoort vaak dingen die je verrassen
- Je hoort pas achteraf over gebeurtenissen of via de zijlijn

4. Je geeft altijd signalen af

- Er circuleren verhalen over je gedrag die uitvergroten of vertekenen
- Mensen anticiperen op wat je waardeert en afkeurt



Verrassingen voor nieuwe leiders

5. Je bent niet de baas

- Rollen van commissarissen en managers zijn niet duidelijk
- Besprekingen blijven beperkt tot rapportages van resultaten

6. De kern is niet om jou als baas tevreden te houden

- Mensen die meelachen om je grapjes en instemmen met voorstellen
- Eerder rapporteren van positieve resultaten dan onjuiste inschattingen

7. Aandeelhouderswaarde is niet het doel

- Bestuursleden beoordelen maatregelen op hun effect op beurskoersen
- Korte termijn investeringen zijn belangrijker dan lange termijn

8. Je bent nog steeds maar een mens

- Je geeft interviews die meer over jou gaan dan over het bedrijf
- Je hebt weinig activiteiten die niet te maken hebben met het bedrijf

J⁺

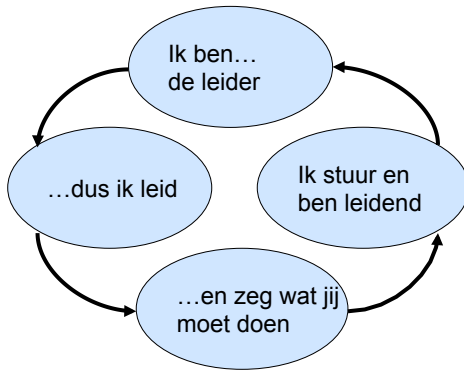
5

**Je hebt leiders
en volgers**

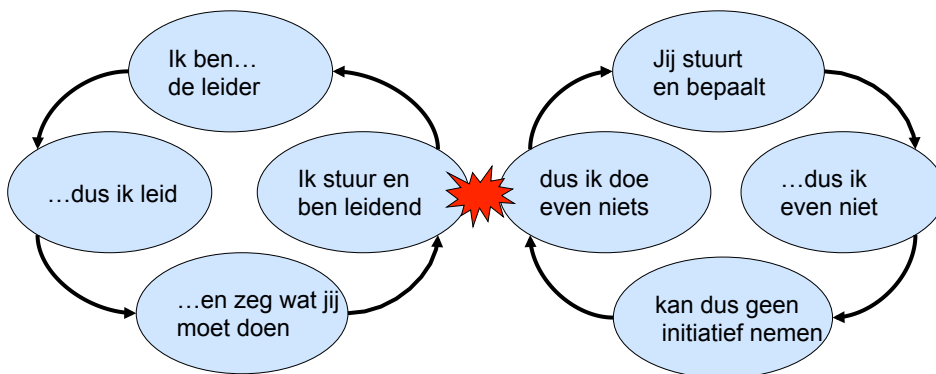
J⁺



J⁺



J⁺



J⁺

6

**Leiders moeten urgentie creëren
voor verandering**

J⁺



J+



J+

*Wanneer je een schip wilt bouwen,
breng dan geen mensen bij elkaar om
hout aan te slepen, werktekeningen te maken,
taken te verdelen en het werk te verdelen,
maar leer mensen verlangen naar de open zee*

Antoine de Saint-Exupéry

J⁺

7

Leiding geef je aan anderen

J⁺



J+

- ~~Leiderschap gaat over helden~~
- ~~Leiders zijn mannen in de top~~
- ~~Je hebt leiders en managers~~
- ~~Pas aan de top kun je leidinggeven~~
- ~~Je hebt leiders en volgers~~
- ~~Leiders moeten urgentie creëren~~
- ~~Leiding geef je aan anderen~~

J+

**Het versterken
van het vermogen
van de gemeenschap
om haar eigen toekomst
vorm te geven en
duurzame veranderingen
te realiseren**



Essenties van leiderschap



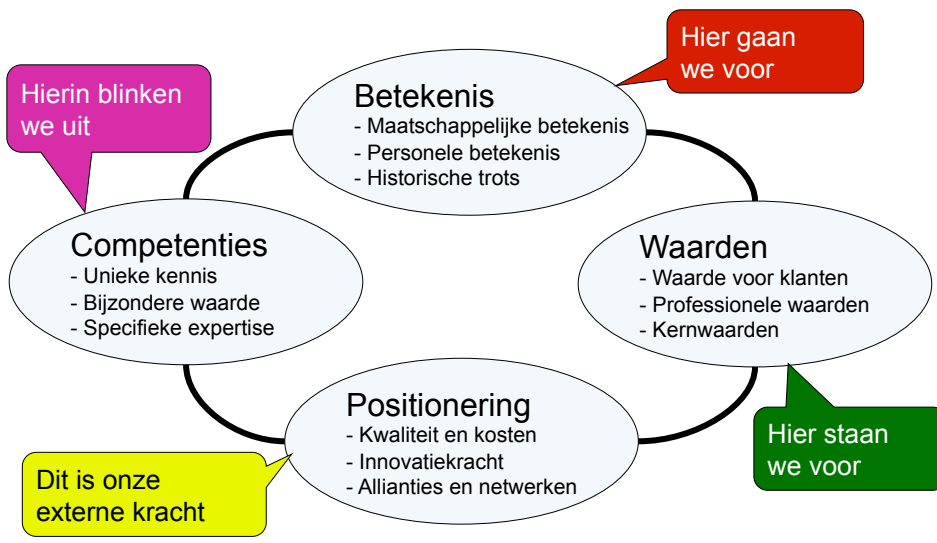
Zeven essenties van leiderschap

- Zijnswaarde geeft richting
- Zeggen waar het op staat
- Betekenis geven
- Bewust kiezen voor verandering
- Actief samenspel organiseren
- Interacties vormgeven
- Reflecteren en leren

1

Zijnswaarde geeft richting

Zijnswaarde





Kwalificeren voor de toekomst



Kwalificeren voor de toekomst

*"Het alledaagse betaalbaar,
het bijzondere bereikbaar",*
dat is de missie van Albert Heijn.

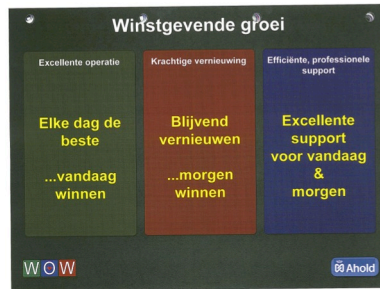
Het is eigenlijk precies wat de oprichter van ons bedrijf voor ogen had. Op strooibiljetjes liet hij de volgende tekst drukken:

*"Prima Kwaliteit, Groote Omzet, Kleine Winst.
Arm en Rijk kunnen bij mij hun inkopen doen."*

J+



Kwalificeren voor de toekomst



J+



Kwalificeren voor de toekomst

[Over Albert Heijn](#) | [Klantenservice](#) | [Winkel](#)

[Acties](#) | [Bonus](#) | [Assortiment](#)

[Share](#)

Daar is 'm.
Daar is 'm.
De eerste
Belgische
Albert Heijn.

Feijn!
Brasschaat krijgt
de eerste Albert Heijn.

► Naar de Winkel

Nu in België | Bonus | Kom gratis winkelen | AH voor beginners

Acties

- Hou mij op de hoogte!
- Kom gratis winkelen!

[Alle Acties](#)

Bonus

- Wat is Bonus?

[Bonusvoordeel](#)

Assortiment

- AH voor beginners

[Naar het woordenboek](#)

Het grote voordeel van Albert Heijn

[Sitemap](#) | [Algemene voorwaarden](#)

J⁺

2

Zeggen waar het op staat

J⁺

Fair proces

- Openheid en helderheid over situatie
- Duiden van de situatie en ervaringen delen
- Ruimte voor het uiten van emoties
- Helderheid over processtappen
- Betrokkenen hebben invloed tijdens het proces
- Besluitvormingsproces transparant
- Uiteindelijke beslissing helder en rechtvaardig
- Duidelijk van de beslissing voor individuen betekent
- Helder wat op basis van beslissing wordt verwacht

J⁺



J⁺



J⁺

3

Betekenis geven

J⁺





Betekenisvol leiderschap

- Jezelf en je omgeving kennen
- Visie op toekomst verbeelden
- Kernwaarden expliciteren
- Vitale coalities vormen
- Buitenwereld binnenhalen
- Samenspel organiseren
- Leidende rol nemen
- Betekenis geven
- Doorpakken om verschil te maken
- Successen delen
- Verhalen vertellen



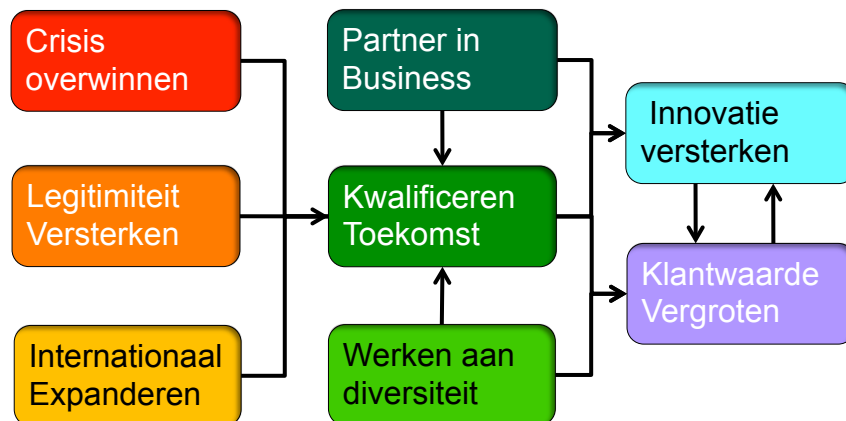
J⁺

4

Bewuste keuze voor veranderaanpak

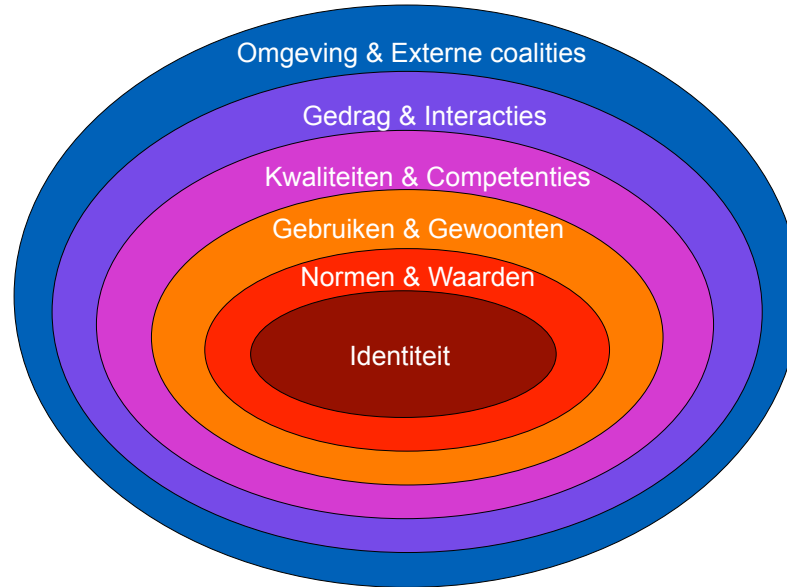
J⁺

Routes voor veranderen

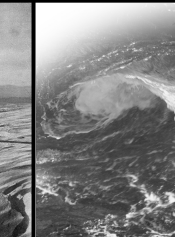




Diepgaande verandering



Veranderstrategieën

				
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 Dialoog en conflict Veel interactie

J⁺

5

Actief samenspel organiseren

J⁺



J⁺

6

Interacties vormgeven

J⁺

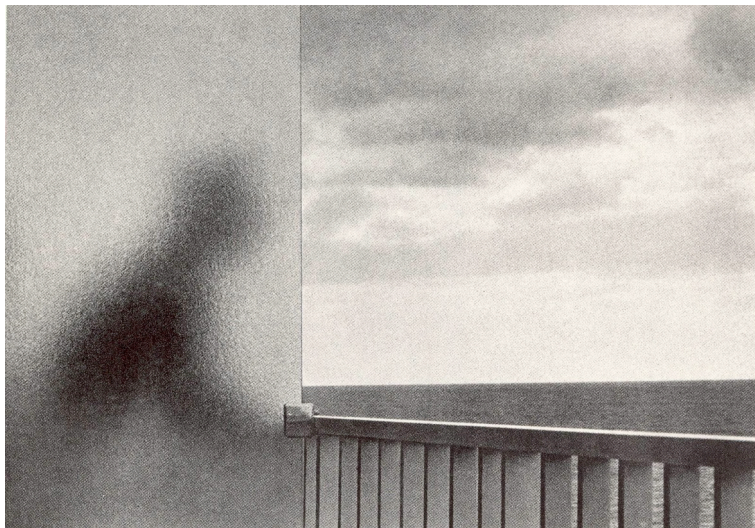


J⁺

7

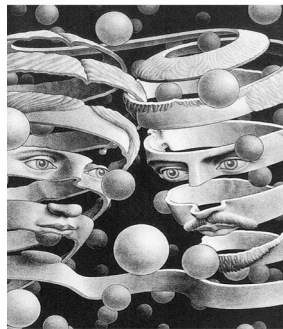
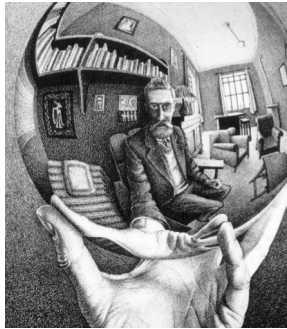
Reflecteren en leren

J⁺





Leiderschap en authenticiteit



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)



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.

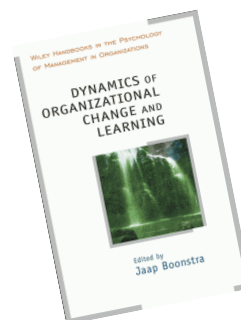
Jaap Boonstra is hoogleraar 'Organisatieverandering' aan de Universiteit van Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Hij is als onderzoeker en docent verbonden aan Sioo, interuniversitair centrum voor organisatie en verandering in Utrecht. Hij is commissaris bij enkele Nederlandse bedrijven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





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.