

J+

Samenwerken in allianties

Organisatiestrategie en alliantiestrategie



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

J+

Inhoud

- Lange traditie
- Hedendaagse vormen
- Multidisciplinair perspectief
- Organisatiestrategie - Alliantiestrategie
- Hanteren van paradoxen
- Succesvoorwaarden
- Te hanteren risico's

J+

Lange traditie



J+

Lange traditie



J+

Hedendaagse vormen

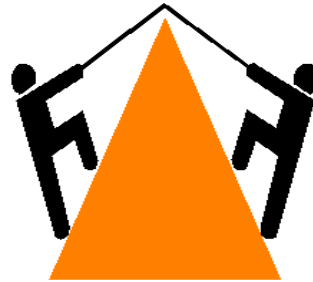


STAR ALLIANCE



J+

Multidisciplinair perspectief





Alliantiekunde

- Juridische vorm (deelnemingen, joint ventures, contracten)
- Financiën (investering, winstdeling, transferkosten)
- Werkgebied (product, land, technologie, tijdsduur)
- Monitoring (planning en control, projectmanagement)
- Conflict (Mediation, arbitrage, escalatie)
- Communicatie (contactpersonen, welke niveaus, media)
- Reputatie (wat elkaar gunnen, welke afspraken over podia)
- Relaties (teambuilding, vertrouwensontwikkeling)
- Cultuur (cultuurverschillen bespreken, benutten, integreren)
- Waarden (wederkerigheid, empathie, elkaar iets gunnen)
- Besturing (leiderschap, afvaardigingen, niveaus besturing)
- Vestigingsplaats (nieuwe plek, binnen bestaande plekken)



Succesfactoren bij alliantievorming

- Transparantie over financiering
- Heldere contractuele arrangementen
- Formuleren van heldere, ondubbelzinnige en realistische doelen
- Expliciteren van visies, motieven en risicopercepties
- Gebruik van prestatie-indicatoren voor voortgang
- Transparantie in uitwisselen informatie en communicatie
- Investeren in vermogen om conflicten op te lossen
- Investeren in samenwerkingsvaardigheid
- Intensieve uitwisseling van informatie over successen
- Coördinatie en ondersteuning van alliantievormingsproces
- Gericht evalueren van allianties en alliantievorming
- Kennis en methodiekontwikkeling succesvolle allianties

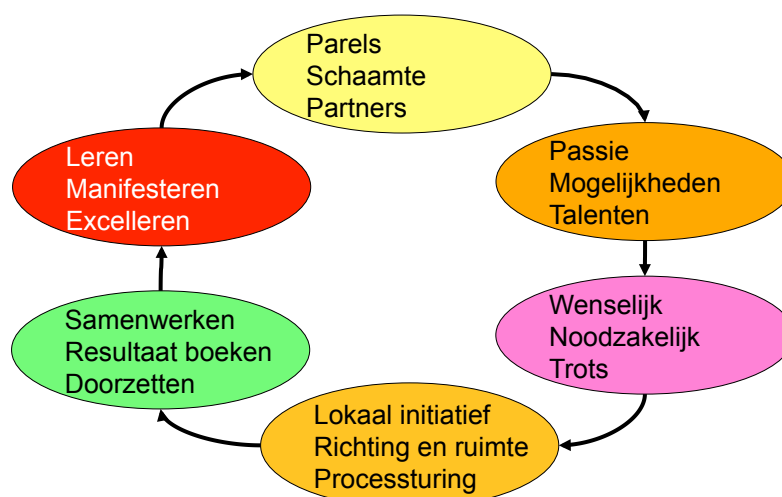
J+

Organisatiestrategie - Alliantiestrategie



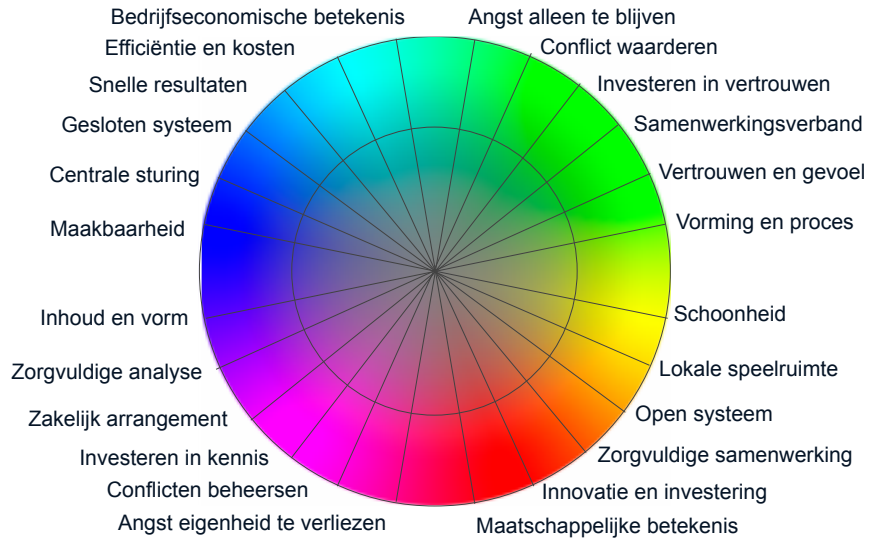
J+

Organisatiestrategie - Alliantiestrategie



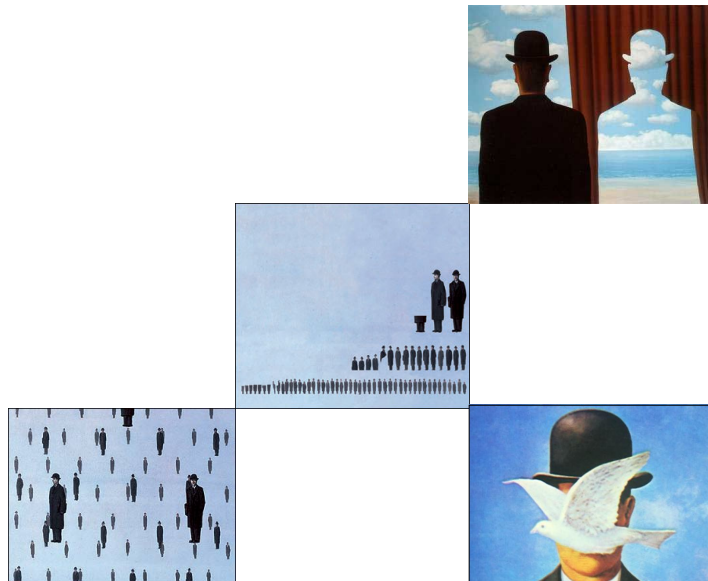
J+

Hanteren van paradoxen



J+

Succesvoorwaarden





Enkele succesfactoren

- Lokaal initiatief aan hand van praktijksituaties
- Professionele schaamte en ambitie als energiebron
- Vanuit probleem en inhoud procesmatig werken
- Activeren van lokale netwerken – werelden verbinden
- Niemand is de baas, ook de ketenregisseur niet
- Werken aan vertrouwen - afspraken over communicatie
- Onderscheid tussen systeem en mensen
- Uitvoering en besturing koppelen
- Richting – Ruimte – Resultaten – Rekenschap
- Politieke sponsors met gevoel voor timing
- Breed eigenaarschap – elkaar succes gunnen
- Bestuurlijke steun en doorzetting



Enkele risico's

- Werelden van verschil ontkennen
- Verantwoordelijkheden ontkennen en ontlopen
- Angst dat het bureaucratisch wordt
- Angst autonomie te verliezen
- Angst niet betrokken te zijn
- Zwartepieten en zondebokkenspel
- Laten meeslepen in geruchten
- 'Baas' willen spelen of eigen verantwoordelijkheid ontlopen
- Afspraken niet nakomen en gebrekkige vervolgacties
- Onvoldoende bestuurlijke druk én steun
- Onvoldoende oog voor waardering
- Onvoldoende oog voor verankering en verspreiding

J+

Alliantiekunde: een vak ??



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 Sio, 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 Sio 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+



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.