

J+

Transformationeel leiderschap

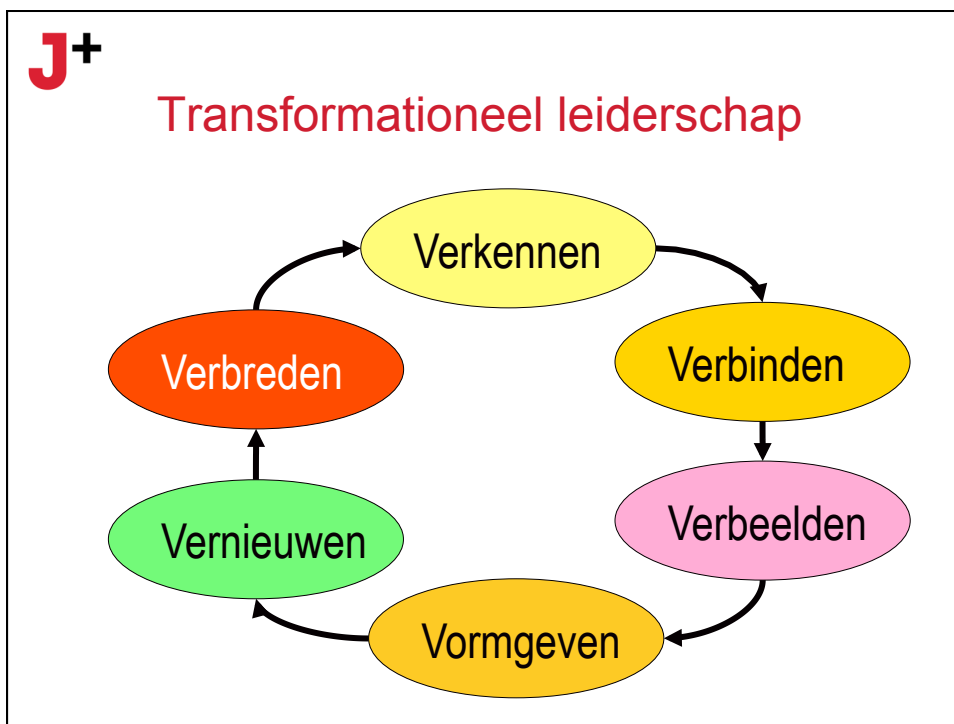
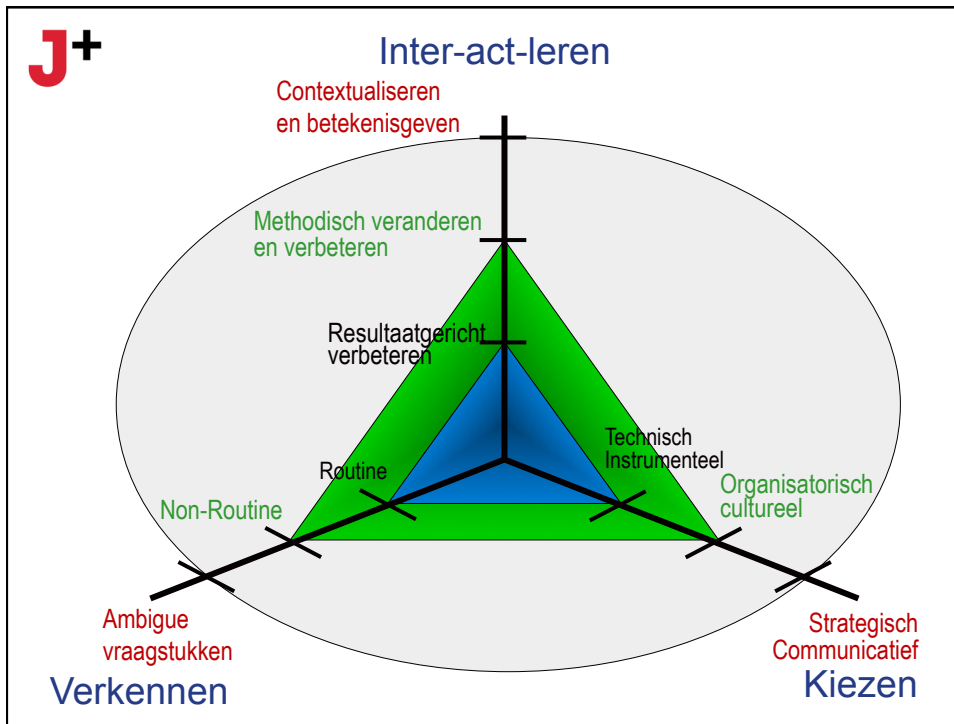


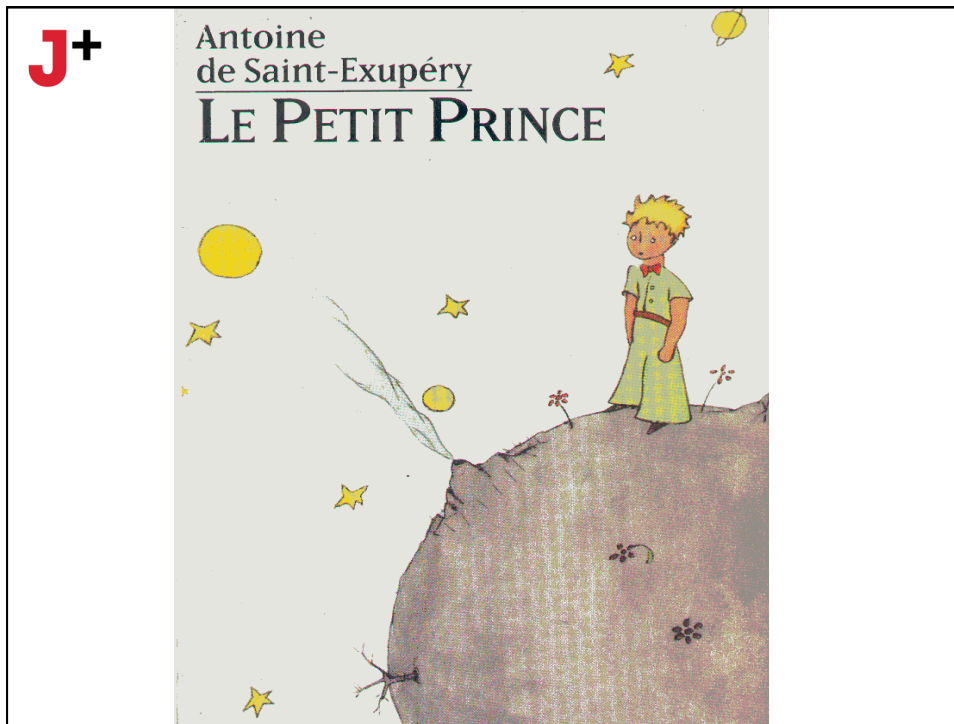
Prof. dr. Jaap Boonstra
Esade Business School – Universiteit van Amsterdam

J+

Inhoud

- Inter-act-leren
- Transformationeel leiderschap
- Onbevangen waarnemen
- Waarderend verkennen
- Weloverwogen kiezen
- Interacteren
- Spanningen benutten
- Vitale slagkracht ontketenen
- Toekomst verbeelden
- Betekenisvol leiderschap
- Persoonlijk Leiderschap



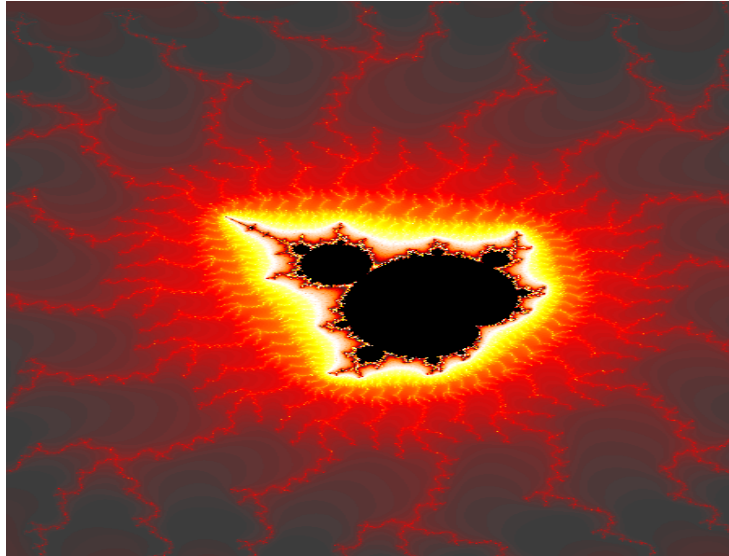


J+

Onbevangen waarnemen

- Onbevangen waarnemen
- Identificeren van verwarrende vraagstukken
- Niet te snel problemen definiëren
- Geen oplossingen formuleren
- Eigen mening en oordelen uitstellen
- Meervoudige gezichtspunten toelaten
- Ruimte houden voor meervoudige interpretaties
- Denken in gebeurtenissen in plaats van causaliteit

J⁺



J⁺

Waarderend verkennen

- Zoeken naar de energie voor vernieuwing
- Waarderend zoeken: het beste van wat is
- Constructief zoeken: wat noodzakelijk en wenselijk is
- Verkennend zoeken: voorstelling wat zou kunnen zijn
- Zoeken naar vernieuwing aan grenzen van systeem
- Leren van andere culturen en ervaringen
- Ruimte geven voor zelforganisatie

J+



J+



J+



J+



J+



J+



J+



J+



J+



J+



J+



J+



J+



J+



J+



J+



J⁺



J⁺

Weloverwogen kiezen

- Stellen van de waartoe-vraag?
- Creëren van tijd, rust en ruimte voor interacties
- Ruimte geven aan zelforganisatie
- Werken met tijdelijk werkbare overeenkomsten
- Eigen regels maken en bespreekbaar houden
- Spelen met verschil
- Vernieuwingen plaatsen in locale contexten
- Uitwisselen van gebeurtenissen, kennis en ervaringen

J+



J+

Interacteren

- Aandacht geven aan verschillen
- Ruimte bieden aan meervoudige interpretaties
- Conflicten benutten voor creativiteit en vernieuwing
- Onderlinge relaties zichtbaar en bespreekbaar maken
- Begrijpen hoe betekenissen zijn geconstrueerd
- Behouden van heterogeniteit en variëteit in interacties
- Reflecties op ingesleten gedragspatronen en vanzelfsprekendheden

J+



J+

Oog voor stagnaties

- Achterhalen van taaie vraagstukken
- Analyseren van circulaire patronen
- Achterhalen van fixaties in de inhoud van het spel
- Achterhalen van fixaties in de spelregels
- Achterhalen van fixaties in de spelers
- Begrijpen van stagnaties
- Zoeken naar ruimte voor vernieuwing

J+



J+

Vitale slagkracht ontwikkelen

Niet gerealiseerde strategie



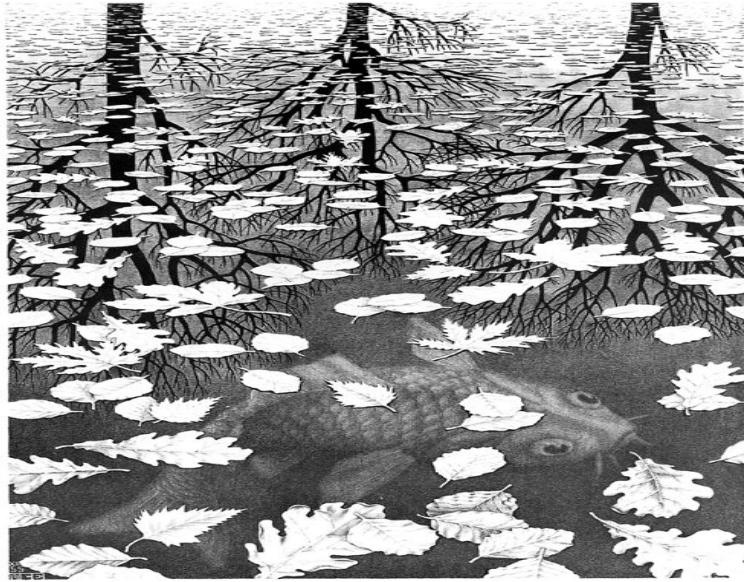
J+



J+



J+



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+



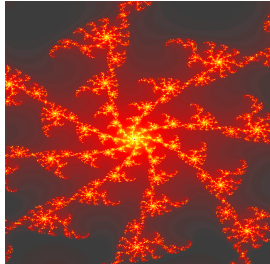
J+

Leren

- 1^e orde leren:
 - Dingen goed doen
 - Verbeteren van routines
 - Je handen en hoofd gebruiken
 - Trainen
- 2^e orde leren:
 - Dingen anders doen
 - Veranderen van inzichten
 - Je hoofd en hart volgen
 - Onderwijzen en experimenteren
- 3^e orde leren:
 - De goede dingen doen
 - Wijzigen van principes
 - Je gevoel vertrouwen
 - Reflecteren en leren

J+

Persoonlijk leiderschap



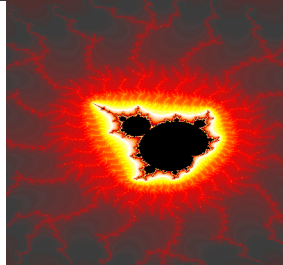
Betekenis

Welke betekenis heb ik?
Waaraan draag ik bij?
Waarop kan ik trots zijn?



Identiteit

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



Betrokkenheid

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

*To us, art is an adventure
into the unknown world,
Which can only be explored
by those willing to take the risks*

Barnett Newman, 1943

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.

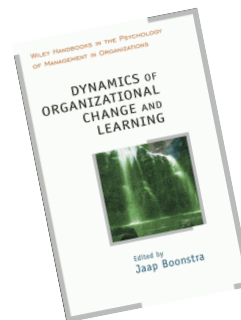
Jaap Boonstra is hoogleraar 'Organisatieverandering' aan de Universiteit van Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Hij is als onderzoeker en docent verbonden aan Sioo, interuniversitair centrum voor organisatie en veranderkunde in Utrecht. Hij is commissaris bij enkele Nederlandse bedrijven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