

Leiderschap in verandering



Academie voor Talent en Leiderschap Veiligheidsregio's
Jaap Boonstra

Inhoud

- **Management van verandering**
 - Verbeteren – Veranderen – Vernieuwen
 - Vormgeven aan veranderen
 - Kracht in crisistijd
 - Kwalificeren voor de toekomst
 - Succesfactoren voor veranderen
- **Leiderschap in verandering**
 - Transformatief leiderschap
 - Onbevangen verkennen
 - Waarderend zoeken
 - Strategisch communicatief handelen
 - Leiderschap en authenticiteit

Een gesprek

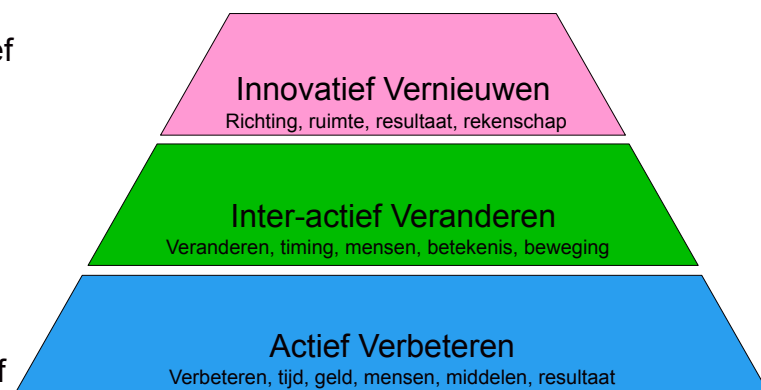
- Een krachtig-positieve verandering in mijn loopbaan?
- Hoe vond je de kracht om die stap te nemen?
- Wat maakt deze verandering de moeite waard?

Veranderen: een gelaagd fenomeen

Subjectief



Objectief



Vormgeven aan veranderen

Organisatie & omgeving

Onderzoeken

Probleem en ambitie

Doel en richting

Criteria

Realiseren

Proces

Vormgeven aan veranderen

Organisatie & omgeving

Onderzoeken

Probleem en ambitie

Doel en richting

Criteria

Realiseren

Proces

Sturen

voordenken

Regelen

nadenken

Ontwerpen en Ontwikkelen



Ontwerpen en ontwikkelen

Ontwerpen

Organisatie als tekortkoming
Nieuw ontwerp met blauwdruk
Top - down
Oplossingsgericht
Stabiele eindsituatie
Eenmalig lineair proces
Strakke normen en planning
Economisch-technische ratio
Van abstract naar concreet
Scheiding ontwerp en invoering

Ontwikkelen

Organisatie als bron van ervaring
Verbeteren vanuit Huidige organisatie
Gebruik kennis en inzicht personeel
Probleemgericht
Vergroting veranderingsvermogen
Voortdurend iteratief proces
Aandacht voor veranderingscapaciteit
Sociaal-politieke ratio
Van concreet naar abstract
Vloeiende overgang tussen fasen

Ontwerpen of ontwikkelen

Ontwerpen

Beperkte tijd voor verandering
Drastische veranderingen
Uniforme grootschalige invoering
Bewuste keuze voor beheersing
Routine vraagstukken
Aanwezige kennis niet nodig
Overeenstemming lastig
Grote weerstanden
Slechte relatie Management - OR
Drastische personeelsinkrimping

Ontwikkelen

Voldoende tijd voor verandering
Geen drastische veranderingen
Gedifferentieerde doorvoering
Bewuste keuze voor flexibiliteit
Nieuwe complexe vraagstukken
Aanwezige kennis onmisbaar
Overeenstemming door participatie
Weerstanden beperk
Vertrouwen Management - OR
Beperkte personeelsinkrimping





- Openheid en helderheid over situatie
- Duiden van de situatie en ervaringen delen
- Verleden niet diskwalificeren - kwalificeren voor toekomst
- Ruimte voor het uiten van emoties
- Focus op de toekomst: klant en ambitie
- 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



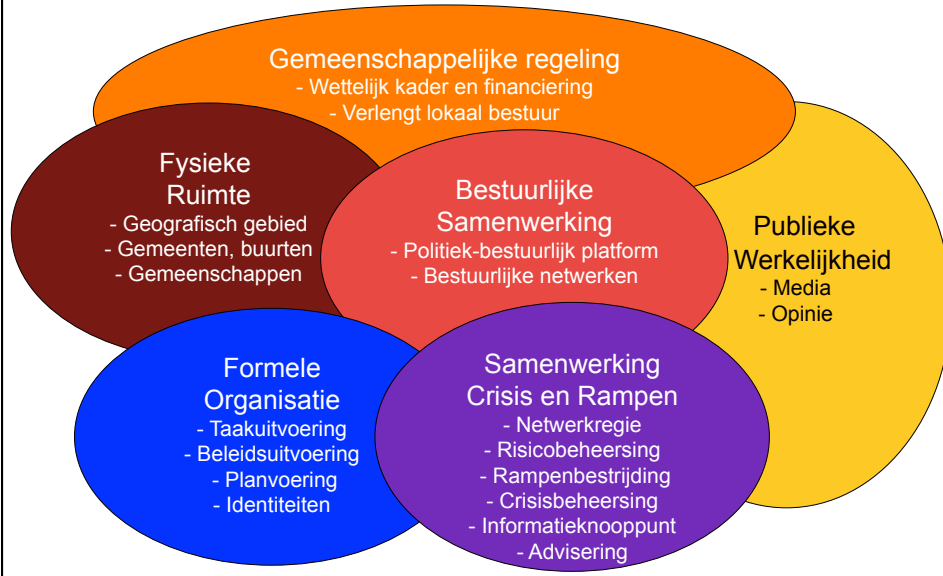
Kwaliteit in crisistijd



Trots
Identiteit
Betekenis
Betrokkenheid



Veiligheidsregio's: construeren



Waardevolle samenwerking

Wat zijn belangrijke waarden in onze samenwerking met externe partners?					
Verbinding	Relationeel	Betrouwbaar	Professioneel	Resultaatgericht	Vernieuwen
Gelijkwaardig Gedeelde visie: - Toekomst - Inhoud - Rolverdeling Gemeenschappelijk belang zoeken	Opbouwen van relaties Investeren in relaties Bereikbaarheid Persoonlijk betrokken Rol duidelijkheid Begrip voor elkaar Elkaar in waarde laten <u>Niet</u> positioneel	Transparant Open en eerlijk Integer acteren Respect voor rollen Afspraak is afspraak	Brede kennis benutten Kennis delen Redelijkheid Open over belangen Belangen respecteren Gedeelde belangen	Resultaatgericht Resultaat voor positie Inhoud voorop Rampenbeheersing Crisisbestrijding	Inspiraties opdoen Nieuwe inzichten Nieuwe samenwerking Nieuwsgierig Samen zoektocht Nieuwe publieke moraal

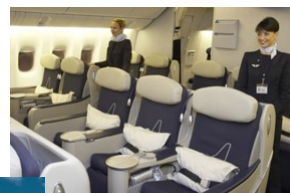
J+

Kwalificeren voor de toekomst



J+

Kwalificeren voor de toekomst

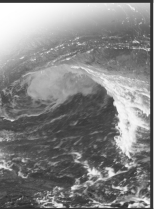


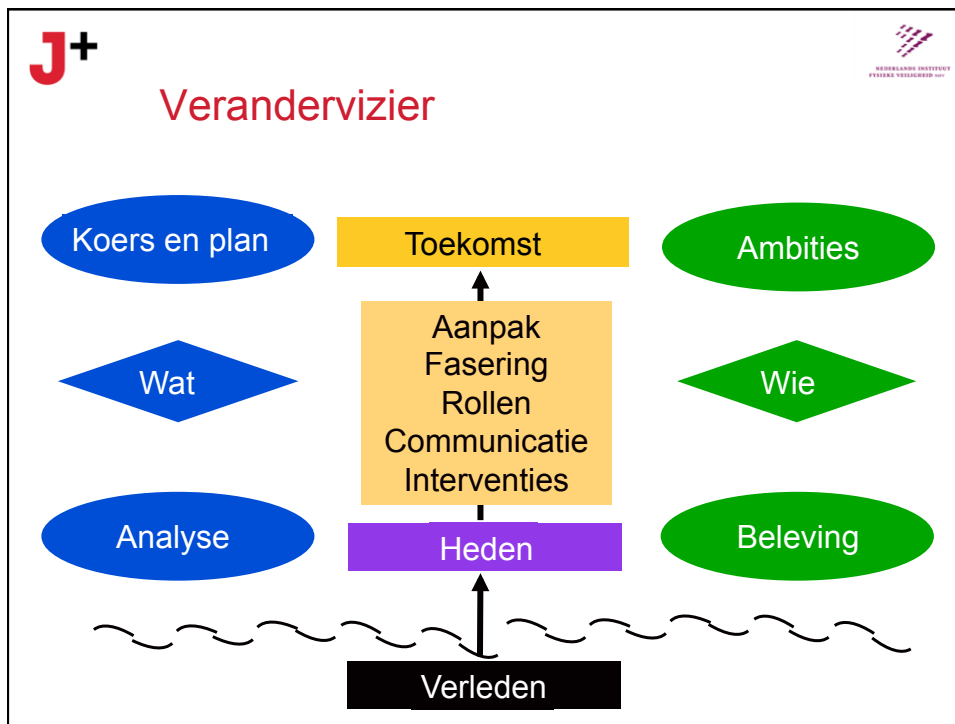


- Inzicht in omgeving, organisatie en klantprocessen
- Gedeelde waarden en normen: bedrijfsidentiteit
- Duidelijkheid over doel en aanpak veranderingen
- Voortrekkersrol topmanagement
- Leidende en vitale coalitie voor veranderen
- Lijnorganisatie verantwoordelijk voor resultaat
- Stafafdelingen ondersteunend aan de lijn
- Benutten van aanwezige kennis en ervaring
- Realiseren van actieve betrokkenheid
- Monitoren en bijsturen van de verandering
- Ervaringen delen en successen vieren

There is
NO
one best way
 of
Changing
 organizations

Veranderstrategiën

					
Machts strategie	Planmatige strategie	Onderhandel strategie	Stapsgewijze strategie	Leer strategie	Interactieve strategie
Doordrukken	Doorzetten	Doorgronden	Ontwikkelen	Ondervinden	Ontdekken
Gestuurd door top Doelgericht Positiemacht Rol controllers Linear proces Macht-dwang Commanderen	Initiatief door top Oplossingsgericht Expertmacht Rol consultants Linear proces Overreden Overtuigen	Meerdere actoren Resultaatgericht Positionele macht Tijdelijke coalities Iteratief proces Onderhandelen Uitwisselen	Transformatief Probleemgericht Verleidingsmacht Input professionals Iteratief proces Participatie Begeleiden	Actief & reflectief Transitiegerecht Informeel macht Inbreng leraren Circulair proces Actiegericht leren Faciliteren	Interactief Toekomstgericht Visionaire macht Gezamenlijke rol Cyclisch proces Gezamenlijk leren Dialog



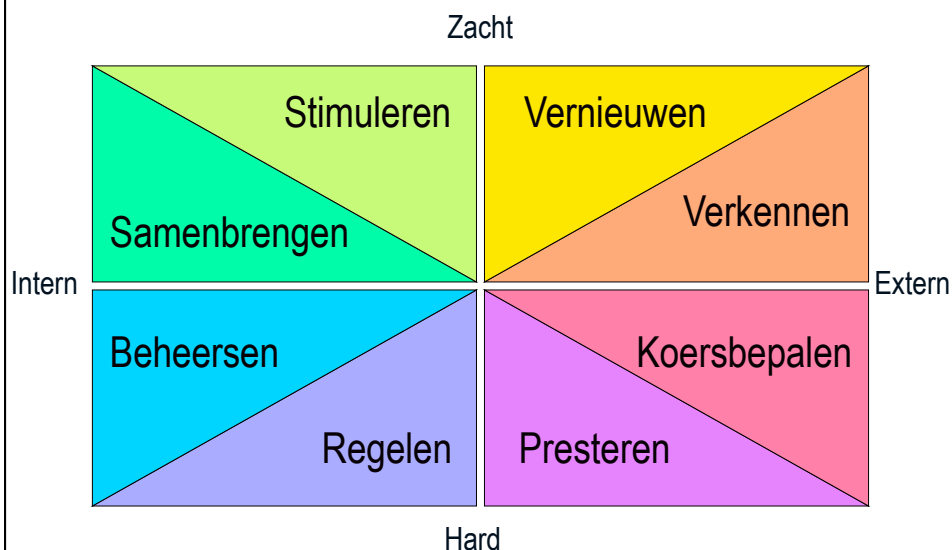
J+ NEDERLANDS INSTITUUT
TOEKOMST VERBEELDEN



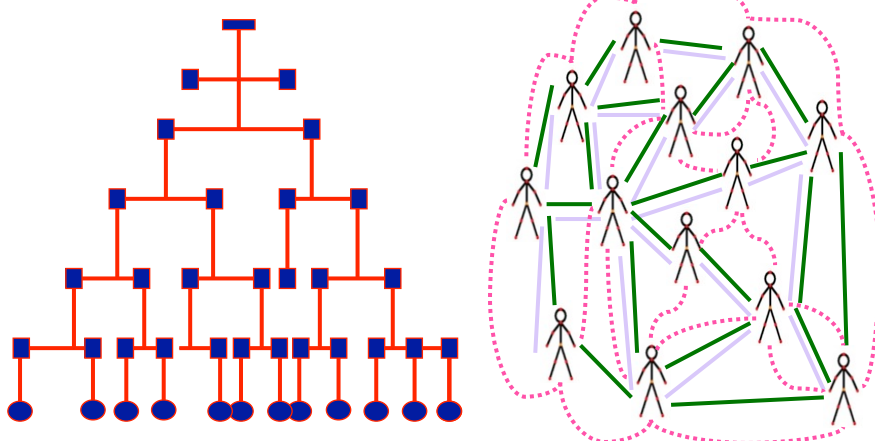

- Manus = hand
- Manèger = mennen van paarden
- Manager = op koers houden en meekrijgen

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

Kunst van balanceren



Manager en leiders





Leiderschapsdilemma's

- | | | |
|------------------|---|-----------------------|
| ▪ Preventie | – | Repressie |
| ▪ Innovatie | – | Traditie |
| ▪ Vernieuwen | – | Stabiliseren |
| ▪ Daadkracht | – | Draagvlak |
| ▪ Witte hemden | – | Blauwe en gele hemden |
| ▪ Vanuit het vak | – | Zij-instromer |
| ▪ Binnenstaander | – | Buitenstaander |
| ▪ Gemeenten | – | Regio |
| ▪ Uniform | – | Pluriform |



Inhoudelijke thema's

Binnen

- Realiseren Brandweer Over Morgen – Brandweer Nederland
- Uitwerken van continuïteit als beeldend verhaal
- Omgaan met bezuinigingsdruk
- Zijnswaarde Nederlands Instituut Fysieke Veiligheid

Buiten

- Besturing veiligheidsregio's – vormen, voordelen, nadelen
- Samenspel met politie en gezondheidsdiensten
- Ons verhaal en onze inbreng evaluatie veiligheidsregio's
- Netwerk organiseren in rampenbestrijding en crisisbeheersing

Leiderschapsthema's

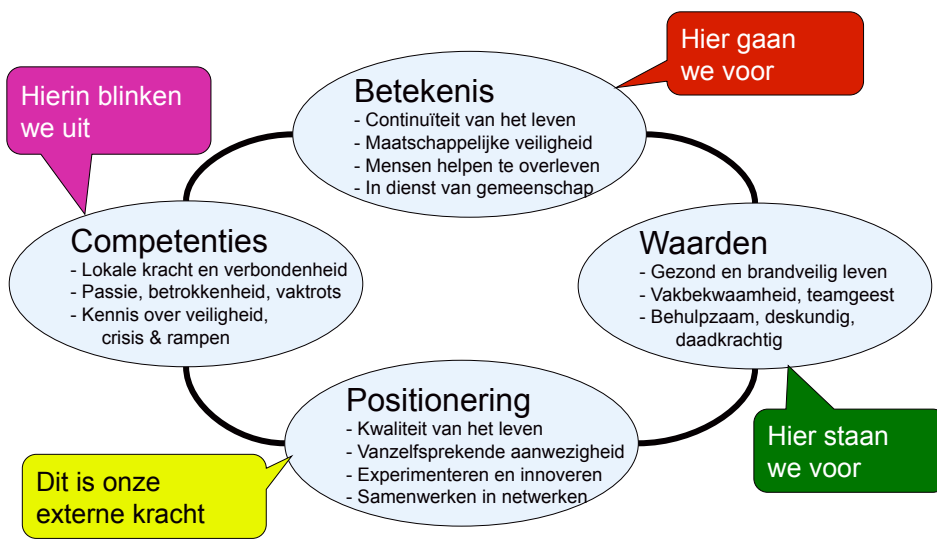
Transformationeel leiderschap

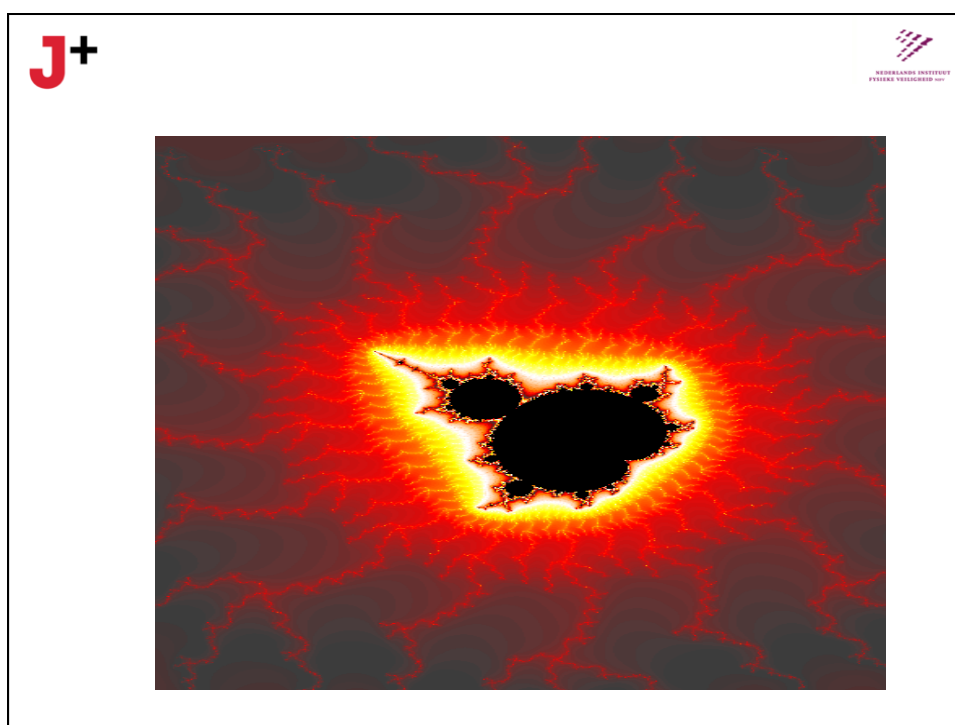
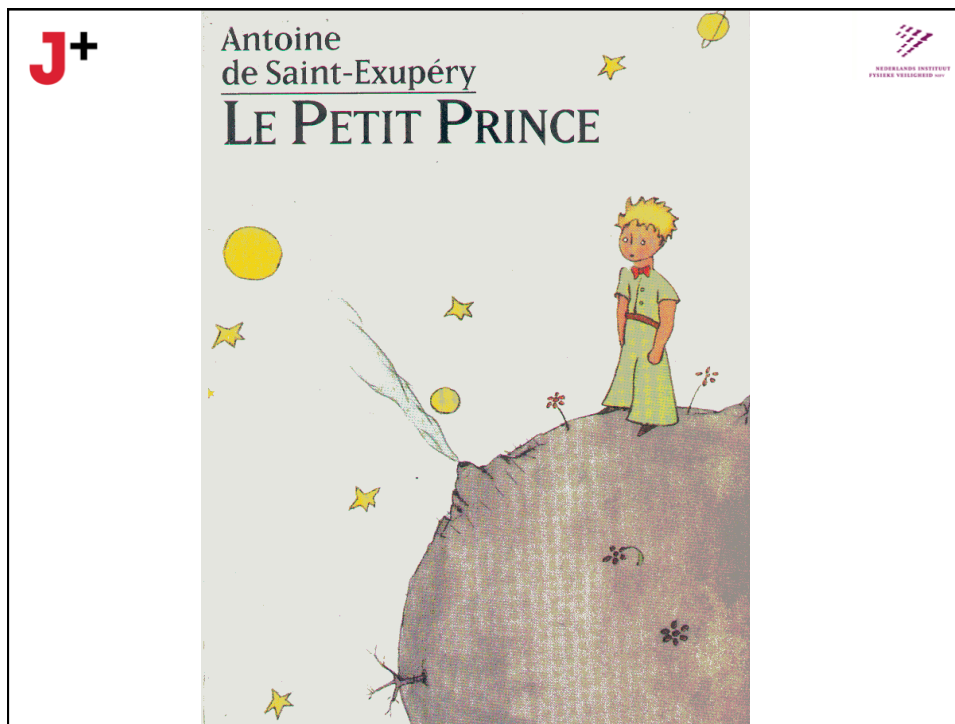
- Omgaan met spanning tussen bestuur en professionals
- Kiezen van veranderaanpak en interventies
- Mensen betrekken in verandering
- Innovatiekracht expliciteren en leren van elkaar
- Verhalen vertellen als leiderschapskwaliteit

Persoonlijk leiderschap

- Leiderschap: wat het is en wat we zichtbaar doen
- Integriteit, authenticiteit, sturen op waarden
- Hoe leidt je jezelf en de ander
- Simultaan schaken op meerdere borden

Eerste beeld over zijnswaarde













J+

NEEDLANDS INSTITUUT
FUTUUR VERLEGGEN 2007



J+

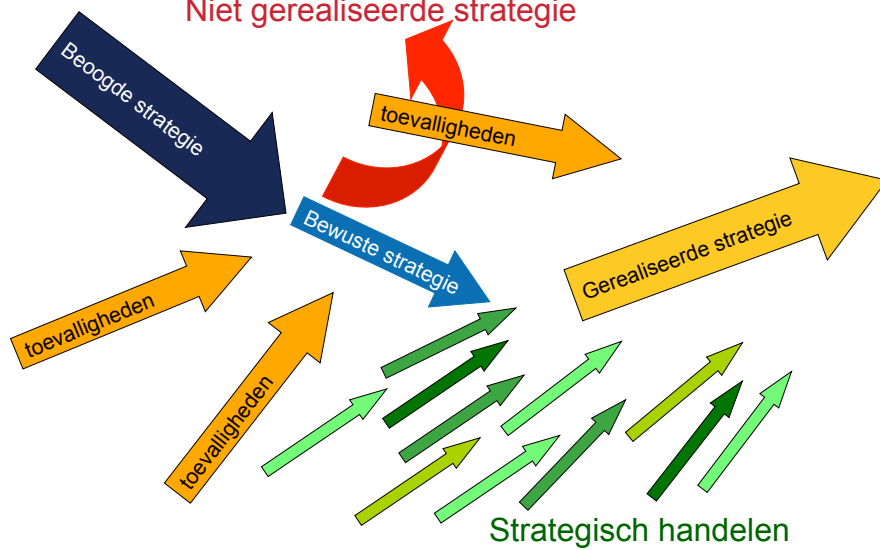
NEEDLANDS INSTITUUT
FUTUUR VERLEGGEN 2007





Vitale slagkracht ontwikkelen

Niet gerealiseerde strategie



J+

NEEDERLANDS INSTITUUT
VRIJHEID VULLINGEN 1997



J+

NEEDERLANDS INSTITUUT
VRIJHEID VULLINGEN 1997



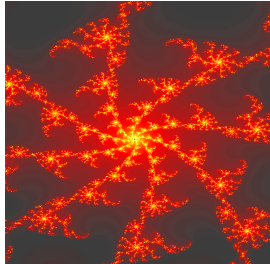


Betekenisvol leiderschap

- Signaleren wat er gaande is binnen en buiten
- Herkennen van eigen emoties en drijfveren
- Aanvoelen van emoties van anderen
- Doelen articuleren met passie en inspiratie
- Expliciteren van waarden voor teamwork
- Vormgeven van relaties en netwerken
- Waarderen van culturele waarden en normen
- Leiding geven aan verandering en transformatie
- Zingeving en verhalen vertellen
- Werken aan gezamenlijke solide basis



Zijnsvraag



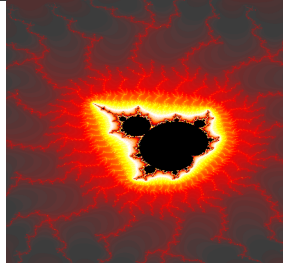
Betekenis

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