

Vormgeven aan succesvol veranderen

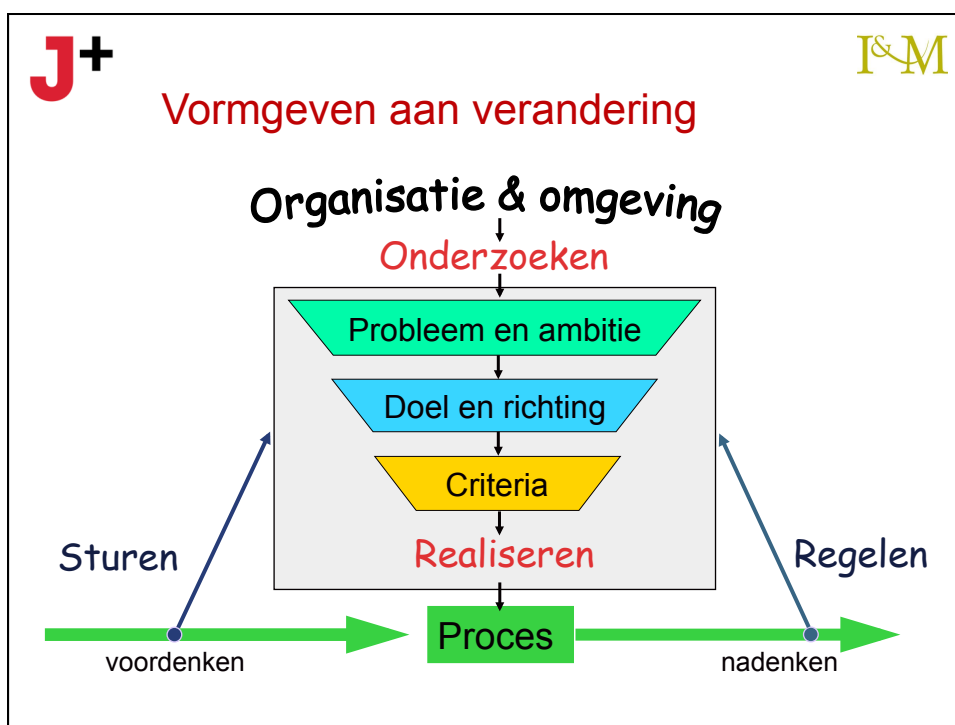


Executive Master in Information Management

Prof. dr. Jaap Boonstra

Opbouw

- Belemmeringen voor veranderen
- Vormgeven aan veranderen
- Dilemma's in verandering
- Overleven in crisistijd
- Aanleidingen voor veranderen
- Van crisis naar kracht
- Kwalificeren voor de toekomst
- Intervenieren
- Vitale slagkracht ontwikkelen
- Betekenisvol leidinggeven





Sturingsdilemma's



Hoe wordt sturing gegeven aan veranderingen?

Oplossingsgericht	1	2	3	4	5	Probleemgericht
-------------------	---	---	---	---	---	-----------------

Probleem bekend verondersteld
Formuleren pasklare oplossingen
Nieuw ontwerp met blauwdruk

Gezamenlijke probleemformulering
Ontwikkelen van oplossingen
Open aanpak

Wat is het effect van deze wijze van sturing?

Dilemma's	1	2	3	4	5	Effecten
Openheid richting		X	X			Weinig betrokkenheid, geen invloed Onduidelijke besluitvorming, veel discussie
Participatie	X					Weinig draagvlak, overleg een farce, gelatenheid en afwachtendheid
Formalisatie		X				Weinig ruimte voor invloed of inbreng van kennis. Suboptimale oplossingen
Iteratie	X	X	X			Hakken in het zand. Geen invloed op besluitvorming. Lastige besluitvorming
Tijdsbewaking	X					Planning lastig te halen. Geen zicht op waartoe, weerstand
Veranderorganisatie		X	↔		X	Afstand tussen werkgroep en professionals, windowdressing, schijnparticipatie
Procesrationaliteit		X				Weinig flexibiliteit, veel onderhandeling tijdens proces
Uniformiteit			X			Motivatiedip, blijven vragen naar effecten controle achteraf
Leidinggevend		X	X			Uitkomsten liggen vast, klemsituatie, weerstand windowdressing, pretentie inspraak
Weerstand	X					Lage betrokkenheid professionals, onzekerheid uitkomst Vermindering arbeidsplezier
Openheid organisatie		X				Van boven opgelegd, vraagtekens bij uitkomst verschillende meningen, besluiten zonder motivering
Openheid omgeving	X					Weerstand, discussies

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

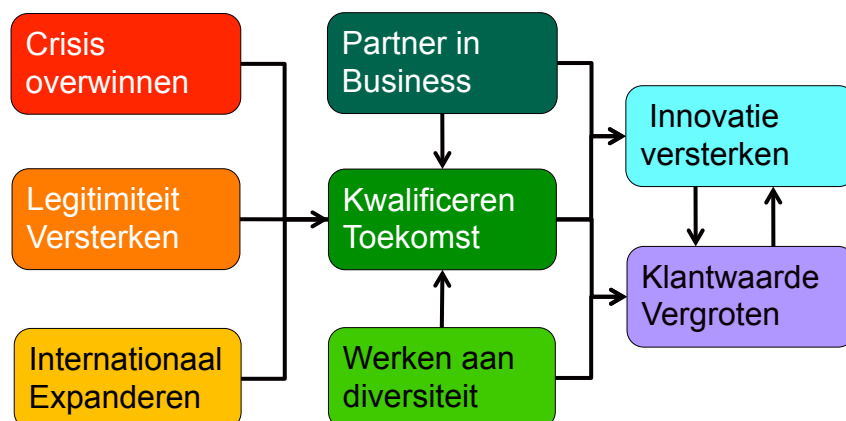
Ontwikkelen

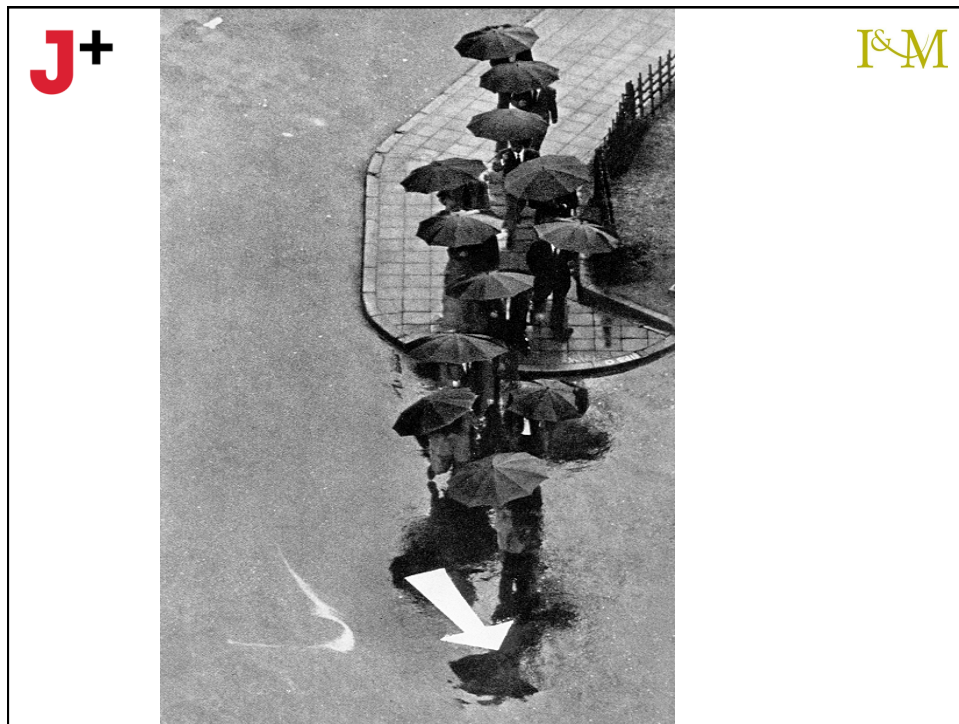
Organisatie als bron van ervaring
Verbeteren vanuit Huidige organisatie
Gebruik kennis en inzicht personeel
Probleemgericht
Vergroting veranderingsvermogen
Voortdurend iteratief proces
Aandacht voor veranderingscapaciteit
Sociaal-politieke ratio
Van concreet naar abstract
Vloeiende overgang tussen fasen

Aanleidingen voor veranderen

- Economische crisis en terugval in omzet
- Maatschappelijke legitimiteit staat onder druk
- Internationale expansie
- Nieuwe technologie en werkwijzen
- Kwalificeren voor de toekomst
- Kwaliteit en klantgerichtheid
- Innovatiekracht versterken

Routes voor veranderen





J⁺

I&M

Van crisis naar kracht



Crisis benutten

- Verzamelen van onbetwistbare feiten
- Volledige openheid over stand van zaken
- Benoemen dat ingrepen nodig zijn
- Verleden niet diskwalificeren – kwalificeren voor toekomst
- Toekomst zichtbaar maken + andere werkwijzen
- Concretiseren welke activiteiten stoppen + begrip emoties
- Focus op ambitie en klant
- Vertrouwen uitdragen in de toekomst
- Vertrouwen in de kracht van mensen



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⁺



I&M

J⁺



I&M

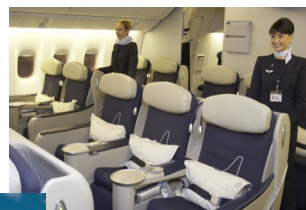
J+

I&M



J+

I&M





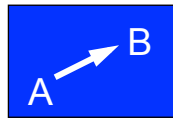
Succesfactoren voor veranderen

- Inzicht in omgeving, organisatie en klantprocessen
- Duidelijkheid over aanpak veranderingen
- Voortrekkersrol topmanagement
- Leidende en vitale coalitie voor veranderen
- Benutten van aanwezige kennis en ervaring
- Realiseren van actieve betrokkenheid
- Monitoren en bijsturen
- Ervaringen delen en successen vieren

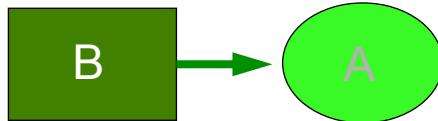
J⁺

I&M

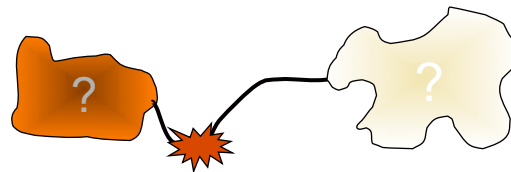
Niveaus van veranderen



1e orde:
Verbetering



2e orde:
Verandering

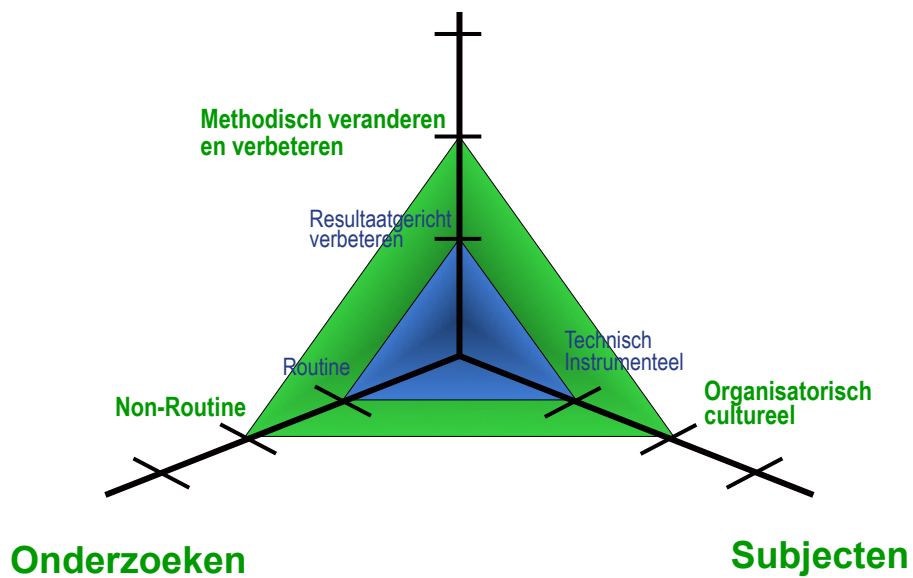


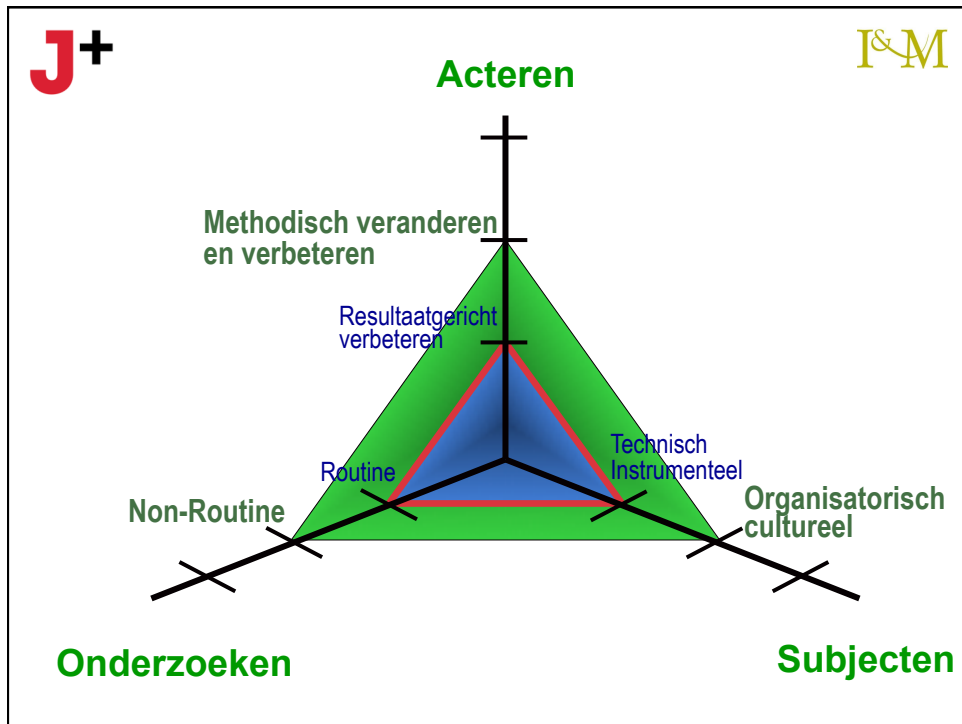
3e orde:
Transformatie

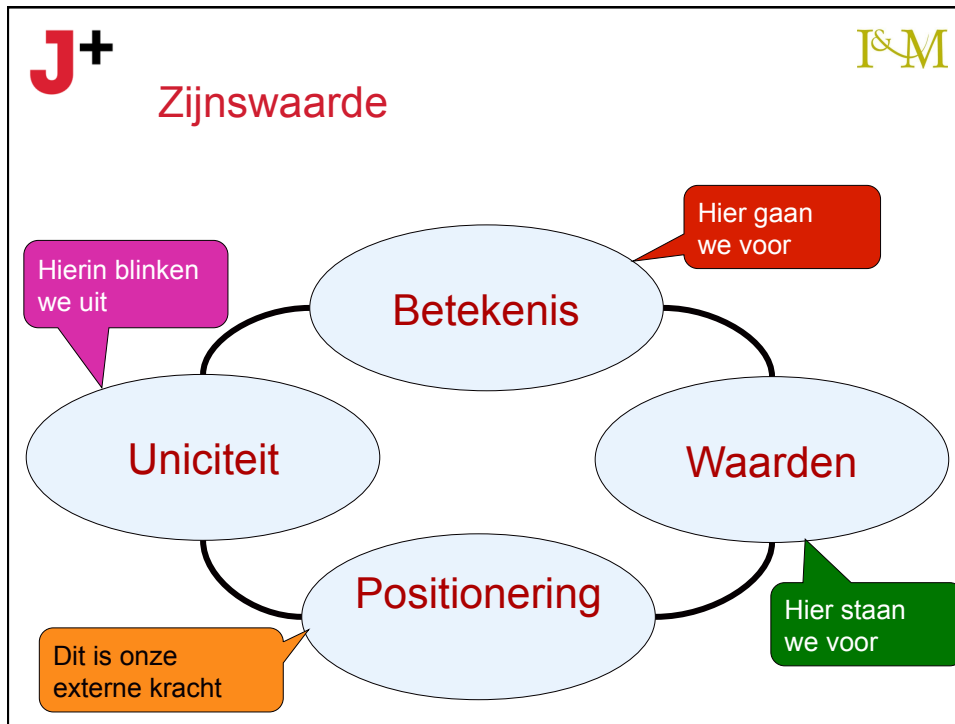
J⁺

I&M

Acteren









Kwalificeren voor de toekomst



Kwalificeren voor de toekomst

Eerste strooibiljetjes van Albert Heijn:

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

Inspireert tot nieuwe missie met klant voor ogen

***"Het alledaagse betaalbaar,
het bijzondere bereikbaar",***

En dat is eigenlijk precies wat de oprichter voor ogen had.

Kwalificeren voor de toekomst



Winstgevende groei

Excellente operatie

Elke dag de beste

...vandaag winnen

Krachtige vernieuwing

Blijvend vernieuwen

...morgen winnen

Efficiënte, professionele support

Excellente support voor vandaag & morgen

WOW

Ahold

Kwalificeren voor de toekomst



Kwalificeren voor de toekomst

Over Albert Heijn | Klantenservice | Winkel

Acties Bonus Assortiment

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

Feijnt! Brasschaat krijgt de eerste Albert Heijn.

Naar de Winkel

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

Acties	Bonus	Assortiment
- Hou mij op de hoogte! - Kom gratis winkelen!	Wat is Bonus?	Aan voor beginners
Alle Acties	Bonusvoorbeeld	Naar het woordenboek

Het grote voordeel van Albert Heijn

Sitemap | Algemeen voorwaarde

J⁺



I&M

J⁺



I&M

J⁺



I&M

J⁺



I&M

J+

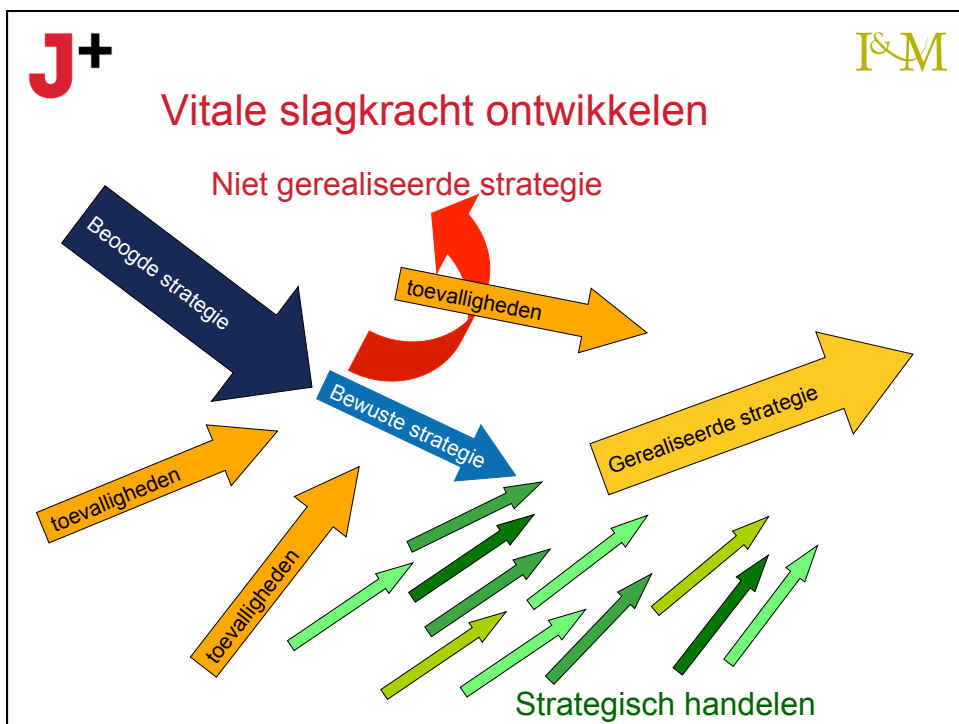
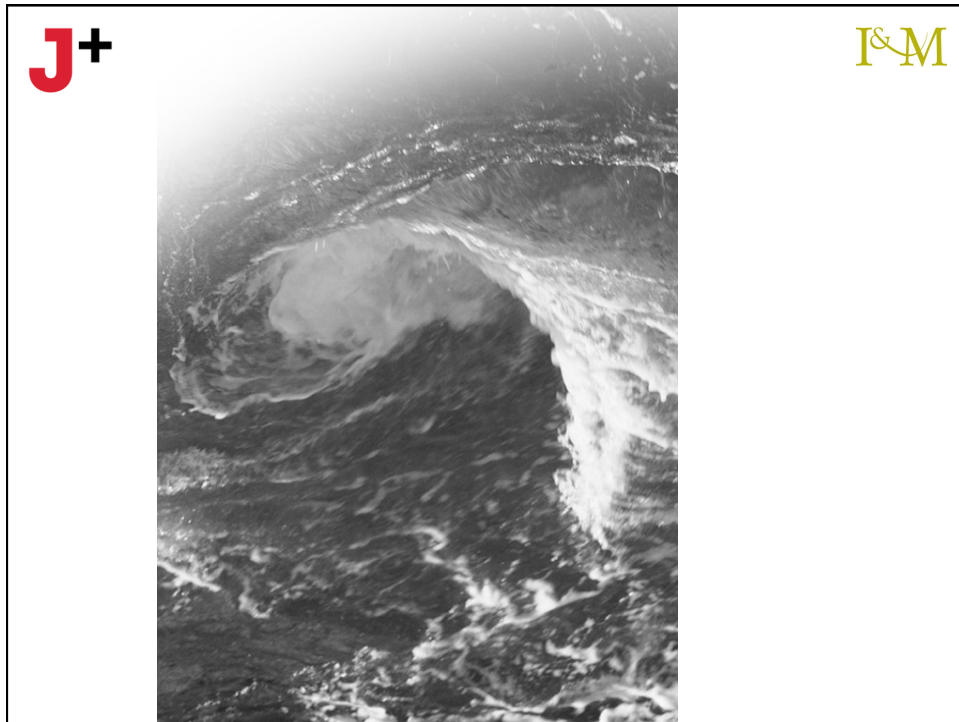


I&M

J+



I&M



J+

I&M



J+

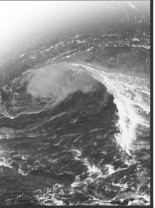
I&M

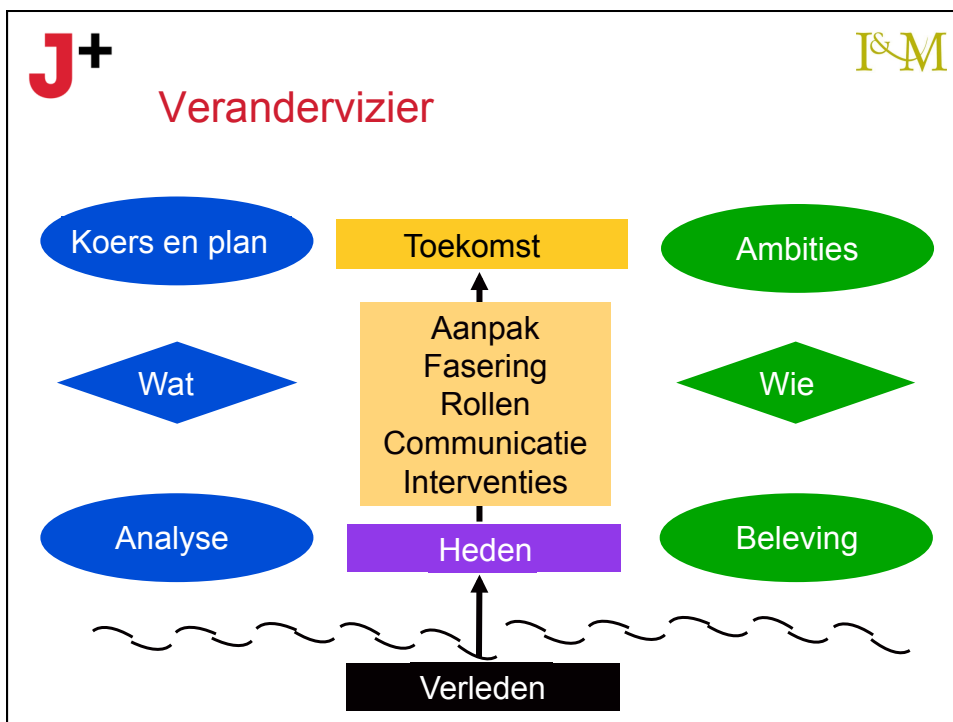




Innovatief veranderen

- Visie op toekomst formuleren
- Zijnswaarde expliciteren
- Vitale coalities vormen
- Buitenwereld binnenhalen
- Samenspel en tegenspel organiseren
- Leidende rol nemen en betekenis geven
- Doorpakken om verschil te maken
- Richting geven - Ruimte maken - Resultaat vragen
- Verhalen vertellen
- Resultaten zichtbaar maken

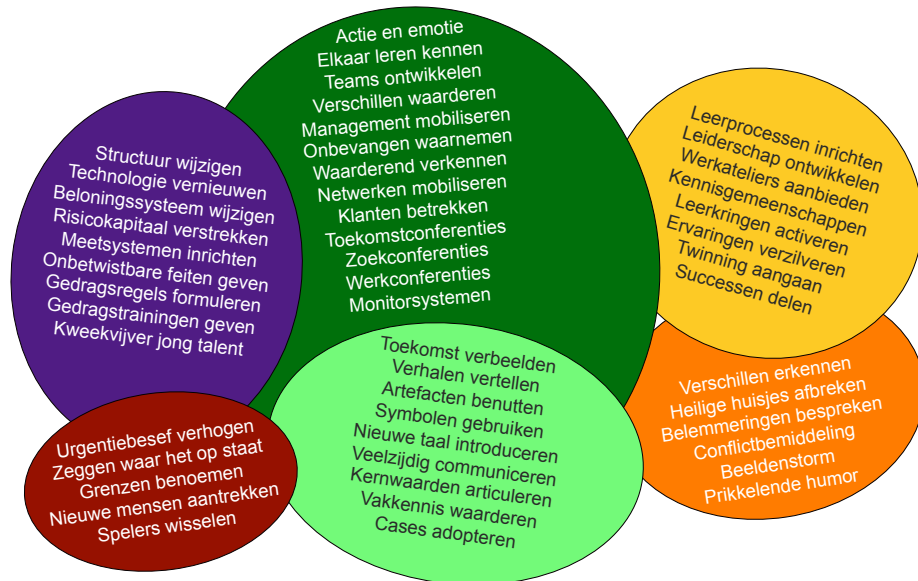
					
Machts strategie	Planmatige strategie	Onderhandel strategie	Stapsgewijze strategie	Leer strategie	Zoek strategie
Doordrukken	Doorzetten	Doorgronden	Ontwikkelen	Ondervinden	Ontdekken
Gestuurd door top Doelgericht Positiemacht Rol controllers Linear proces Macht-dwang Commanderen	Initiatief door top Oplossingsgericht 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 Informele macht Inbreng leraren Circulair proces Actiegericht leren Faciliteren	Interactief Toekomstgericht Visionaire macht Gezamenlijke rol Cyclisch proces Gezamenlijk leren Dialog



Interveniëren



Interveniëren

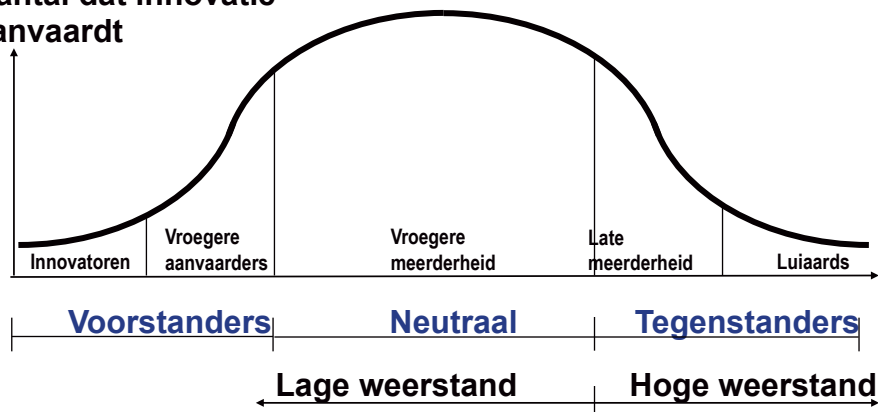


J+

I&M

Verdeling van weerstand

Aantal dat innovatie aanvaardt

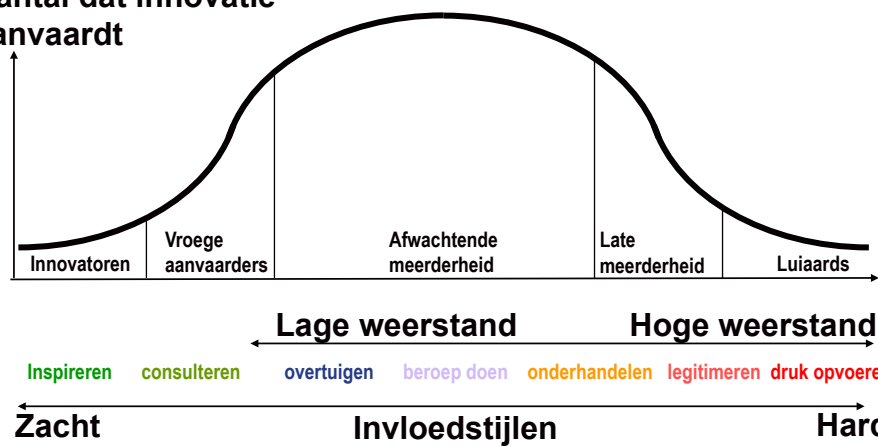


J+

I&M

Weerstand en invloed

Aantal dat innovatie aanvaardt





Reflectieve vragen

- Wat voor veranderproces zit ik te doen ?
 - + Verbeteren, veranderen, vernieuwen
 - + Richting van de verandering
 - + Veranderredenering
- Kleuring van de verandering
 - + Kleuring van aanpak
 - + Fasering van activiteiten
 - + Rollen van betrokkenen
 - + Communicatie
- Balanceren en eerste stap
 - + Balanceren tussen Wat - Wie - Hoe
 - + Aangrijpingspunt en stappen



Reflectieve vragen

- Wat is mijn eigen rol in de verandering ?
 - + Initiator
 - + Medespeler
 - + Slachtoffer
- Welke stappen ga ik zetten ?
 - + Gesprekspartners
 - + Invloedstijlen
 - + Netwerken



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, bij de Immigratie en Naturalisatiedienst en bij International choreographic art center. 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 *"Intervenieren 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 boek *"Leiders in Cultuurverandering"* is in 2011 genomineerd voor Managementboek van het jaar. Zijn meest recente boek verscheen in de zomer van 2013 met de titel: *"Verandermanagement in 28 lessen"*.

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.