

## Wie op avontuur gaat, moet eerst gaan zitten



BoerCroon - Workshop opdrachtproces - Diagnosefase

Prof. dr. Jaap Boonstra

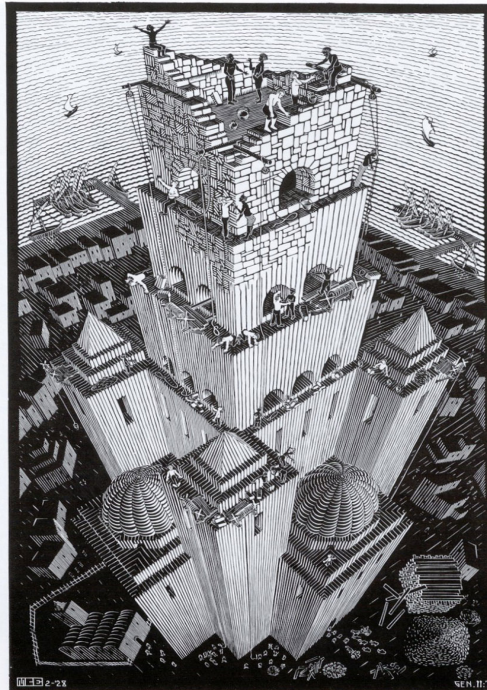
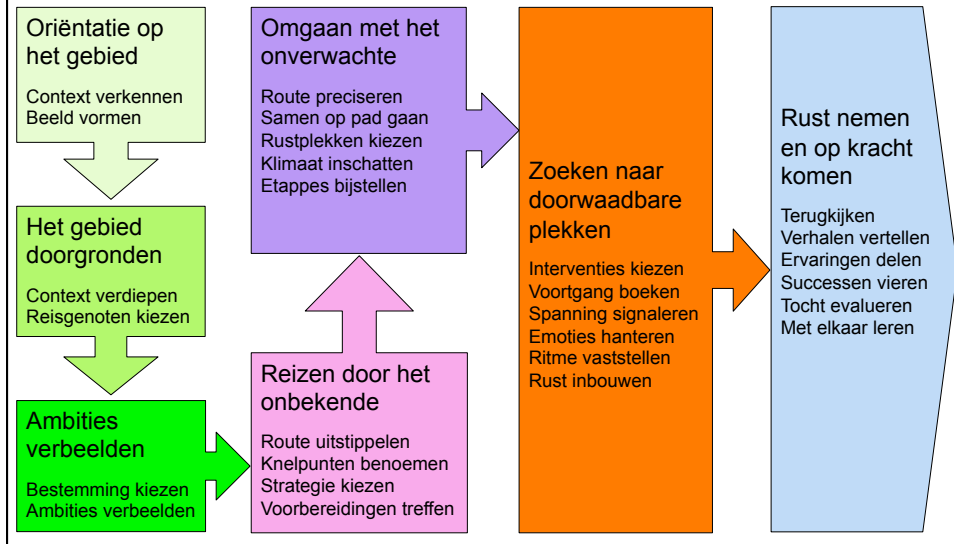
## Thema's

- Opdracht als avontuurlijke tocht
- Het gebied verkennen en doorgronden
  - + Kijken naar organiseren
  - + Organisatie en omgeving
  - + Meervoudig kijken
  - + Dynamisch kijken
- Ambities verbeelden
- Werken in of aan het systeem
- Reizen door het onbekende
- Zoeken naar doorwaadbare plaatsen
- Reflecteren en tot rust komen

Hoe we zelf kijken

*De waarnemer neemt waar  
wat hij voor waar aanneemt*

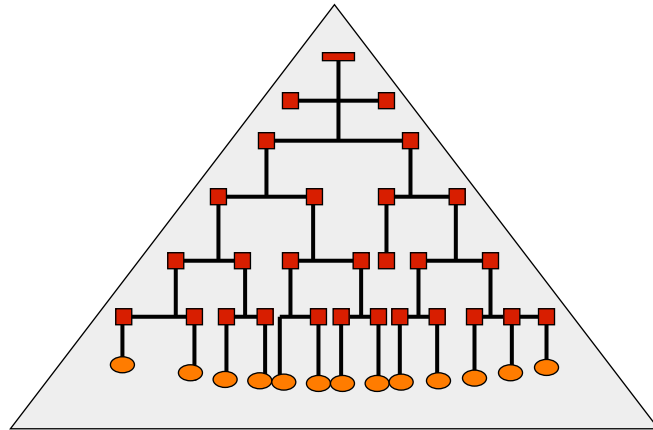
# Avontuurlijke tocht



**J<sup>+</sup>**

**BC**

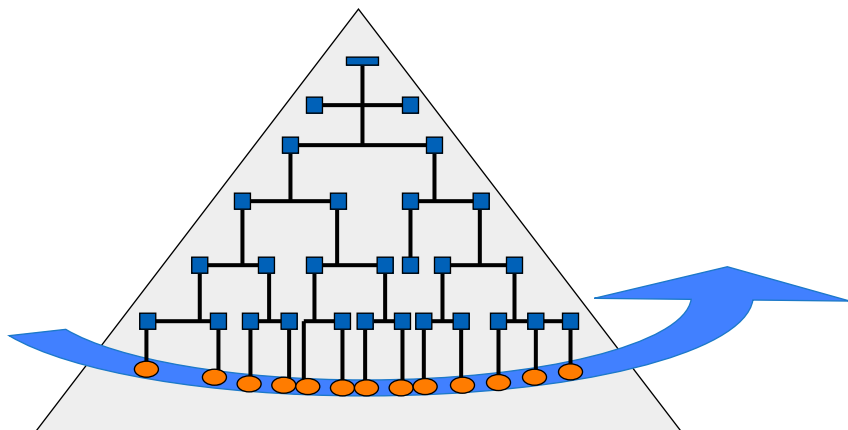
## Taakverdeling en hiërarchie



**J<sup>+</sup>**

**BC**

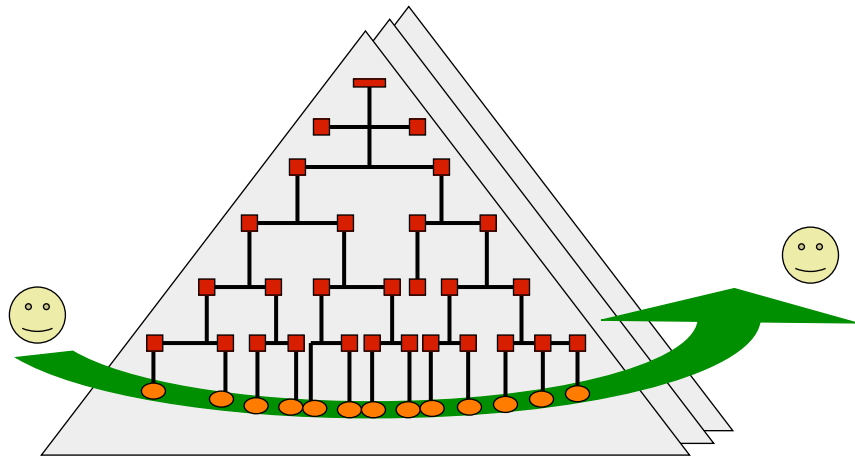
## Kernproces



**J+**

# Klantproces

**BC**



**J+**

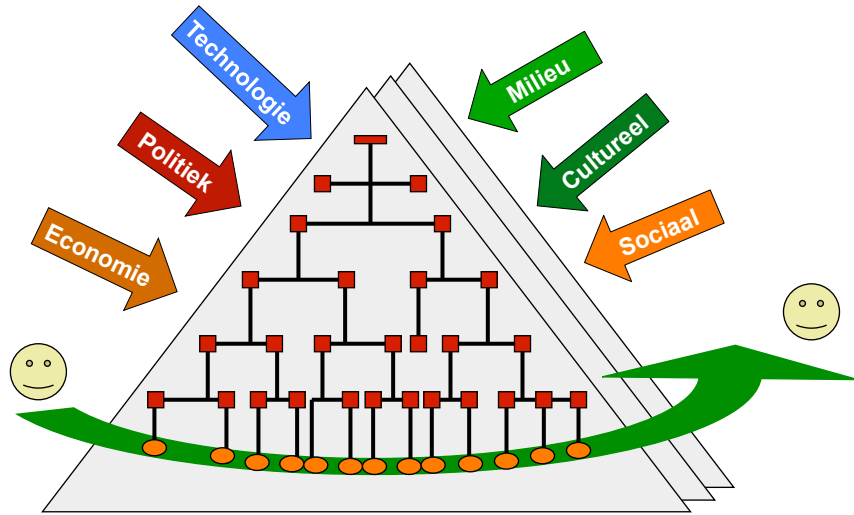


**BC**

J+

BC

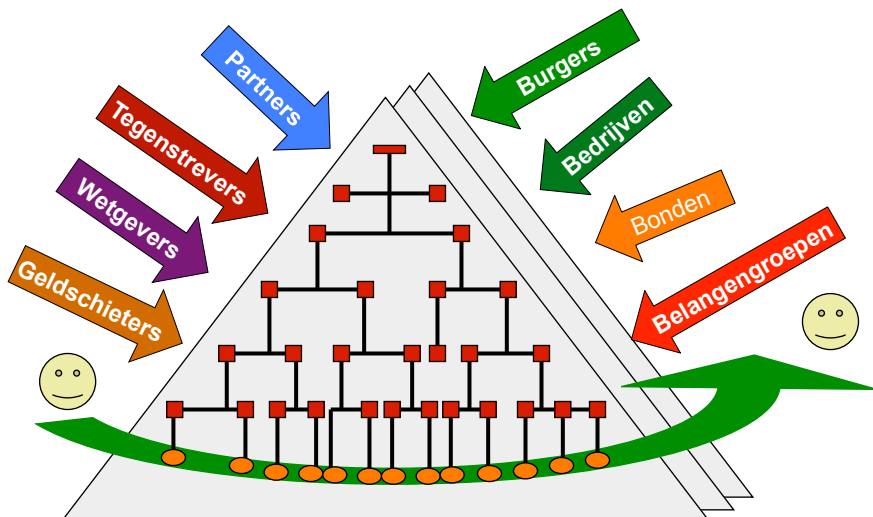
## Contextuele omgeving



J+

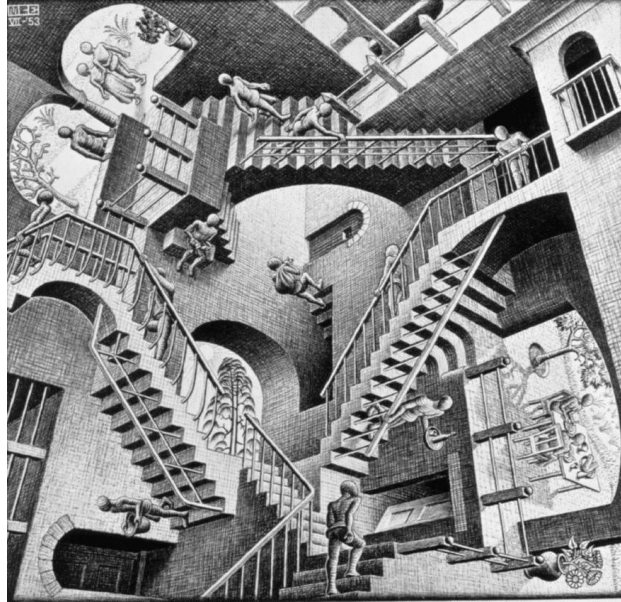
BC

## Transactionele omgeving



J+

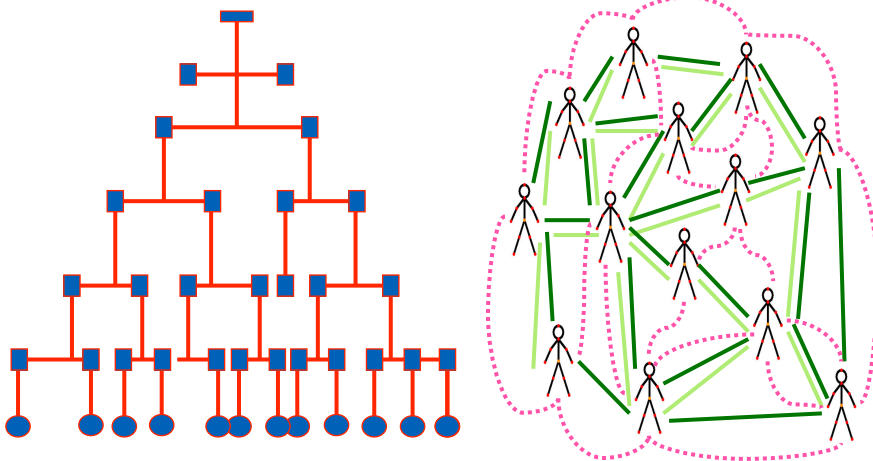
BC



J+

BC

## Organiseren als netwerken





## Gegevens verzamelen

Informatie

Formeel	<p>Cijfers, cijfers, cijfers                  Managementletter, begroting                  Strategienota, beleidsplan                  Formele jaarstukken                  Jaarverslagen                  KPI rapportages, cashstroom                  klantevaluaties                  Organogram voor structuur                  Werkprocessen, fte's                  Interne communicatie                  Plan van aanpak opstellen</p>	<p>Collega vragen uit branche                  Website/nieuwsbrieven                  Personeelsblad</p>	Informeel
	<p>Gesprekken RvC en RvB                  Interviews MT-leden, OR                  Interviews stakeholders                  Gesprekken Control, P&amp;O                  Gesprekken sleutelpersonen                  Interviews grote klanten</p>	<p>Walking and listening around                  Bijwonen vergaderingen                  20 gesprekken rondom                  Roddels, in kasten loeren</p>	

Observatie

**J+****BC**

## Gegevens verzamelen

	Informatie		
	<b>12</b>	<b>2</b>	
Formeel			Informeel
	<b>6</b>	<b>3</b>	
	Observatie		

**J+****BC**

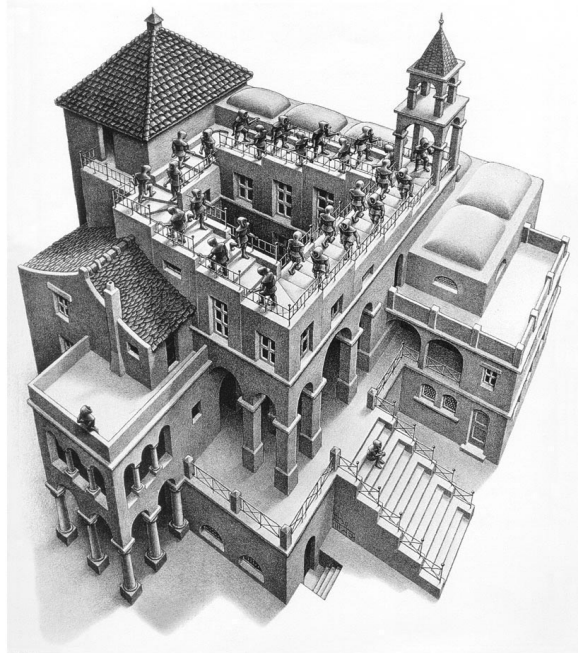
## Meervoudig kijken

	Omgeving	Koers	Organisatie	Personeel
<b>Technisch instrumenteel</b>	Context factoren	Doelen en planning	Taken en structuur	Competenties en resources
<b>Politiek bestuurlijk</b>	Externe actoren	Externe beïnvloeders	Besluitvorming En samenspel	Autonomie en invloed
<b>Cultureel interactief</b>	Diversiteit en spanningen	Klimaat en imago	Cultuur en samenwerking	Houding en motivatie
<b>Innovatief leren</b>	Inter-act-leren en reflecteren	Co-creëren en experimenteren	Verbeteren en veranderen	Opleiden en leren



J+

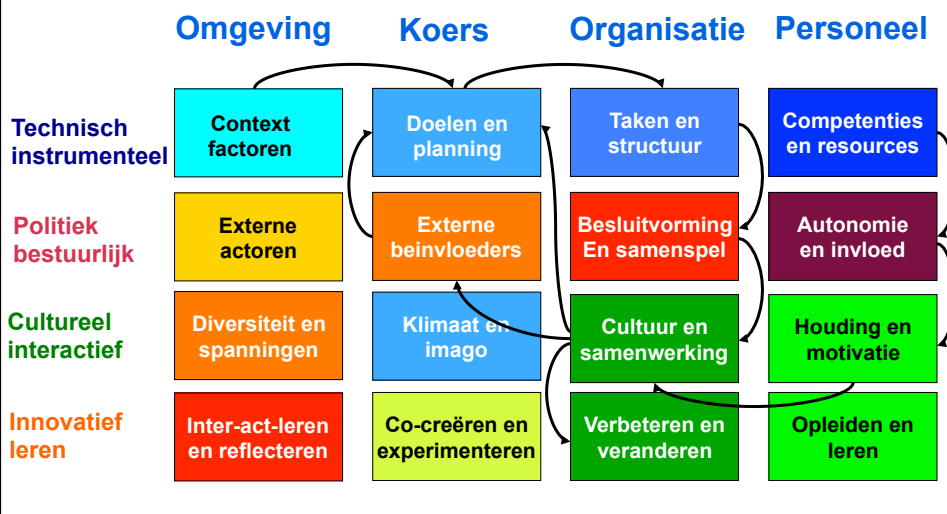
BC



J+

BC

## Meervoudig kijken



### Dynamisch kijken



### Dynamisch kijken



## Wat is er gaande

	Externe omgeving	Strategische koers	Interne organisatie	Eigen personeel
<b>Technisch-instrumenteel</b>	- SWOT - Technologisch - Omgevingsfactoren	- Liquiditeit, omzet - Financiële KPI's - Geld, risico - Quick wins - Producten/Diensten - Verdienmodel	- Structuur - Werkprocessen - Operaties - Besturingsinformatie - Informatiestromen - 'In Control'	- Fte verdeling - Formatie - Opbouw MT
<b>Politiek-bestuurlijk</b>	- Marktpositie - Concurrenten - Klantpositie - Omgevingsactoren	- Stakeholders - OR/RvT/RvB - Banken/Financiers	- Key-officers - Sleutelpersonen - Besluitvorming - Hoe lopen de hazen	- Young potentials - Bronnen verzet - Open, vrij
<b>Cultureel-interactief</b>			- Tolerantie fouten - Niet plus gevoel - Samenwerking - Kernwaarden	- Gelachen?
<b>Innovatief Leren</b>		- Broken Bright Insights - Mogelijke oplossing - Ist – Soll	- Kern van probleem - Historische pogingen	

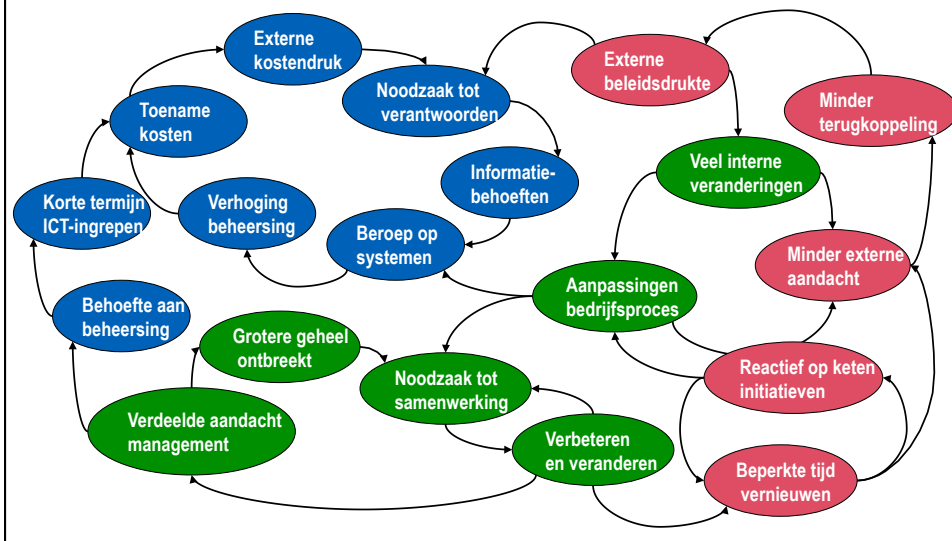
## Wat is er gaande

	Externe omgeving	Strategische koers	Interne organisatie	Eigen personeel	
<b>Technisch-instrumenteel</b>	3	12	9	3	27
<b>Politiek-bestuurlijk</b>	6	4	4	2	16
<b>Cultureel-interactief</b>			5	2	7
<b>Innovatief Leren</b>		3	2		5

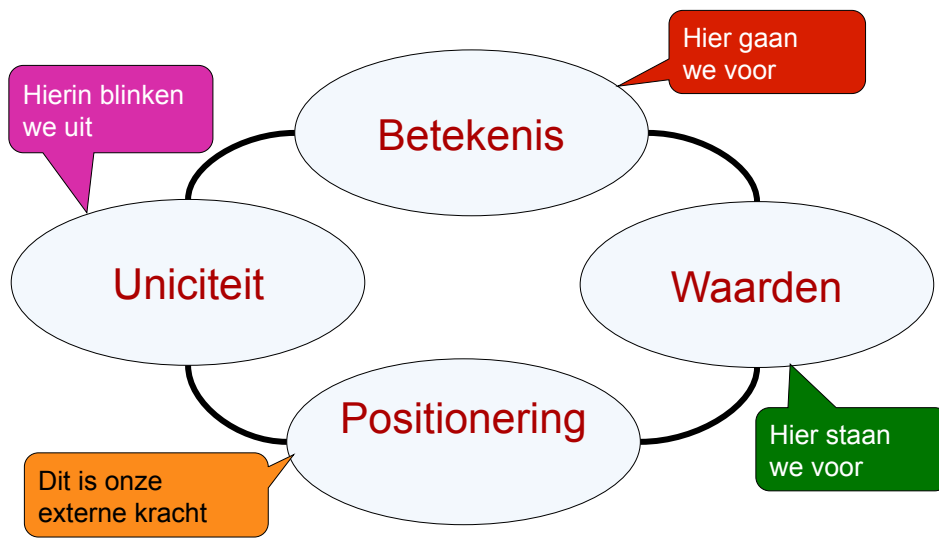
## Wat is er gaande

	Externe omgeving	Strategische koers	Interne organisatie	Eigen personeel
<b>Technisch-instrumenteel</b>	-Wisselende opgaven -Fraudebestrijding -Terrorisme -Televoorziening -Elektronisch dossier	-Wettelijk kader -Taakorganisatie -Agentschap -Beleidsinformatie -90% in termijn	-Proces organisatie -Achterstanden -Kostenbeheersing -Lastenverlaging -Instabiele ICT	-Vakbekwaam -Jong -Flexibel -Veel kennis
<b>Politiek-bestuurlijk</b>	-Beleid NL – EU -Kostenverlaging -Terrorisme -Kennismigranten -Ketensamenwerking	-Wisselend beleid -Rapport rekenkamer -Vreemdelingtaken -Ketensamenwerking -Administratieve lasten	-Lastig samenwerken -Besluitvorming -Kennisintegratie -Ketensamenwerking -Externe informatie	-Relatief autonoom -Gekrenkte trots
<b>Cultureel-interactief</b>	-Regio-opvang -Rol media	-Oog voor omgeving -Imagoproblemen -Externe partners	-Samenwerkingsbereid -Openheid intern -Terughoudend extern	-Toegewijd -Flexibel -Betrokken -Professioneel
<b>Innovatief Leren</b>	-Biometrie	-Partners in migratie -Twinning SVB	-Onduidelijke identiteit -Te druk - geen tijd	-Trainingscentrum

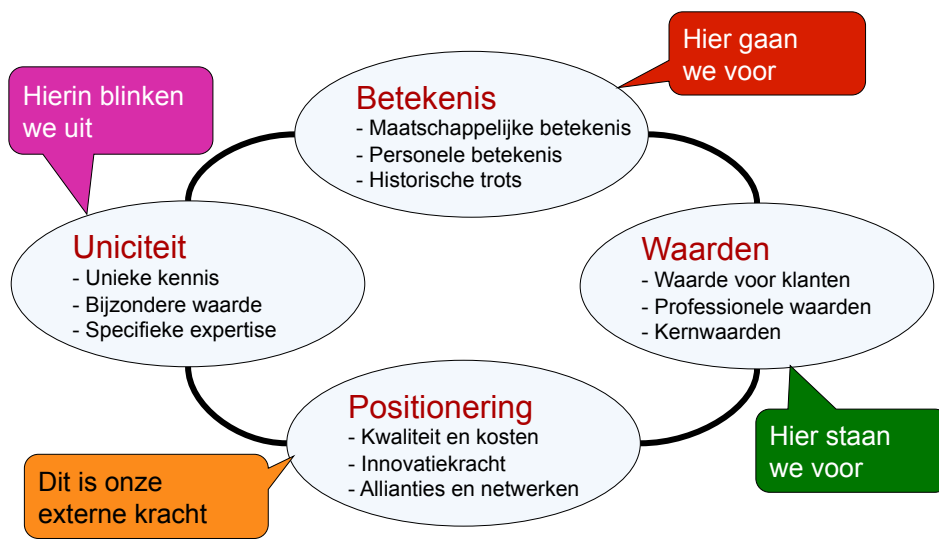
## Dynamiek van niet veranderen



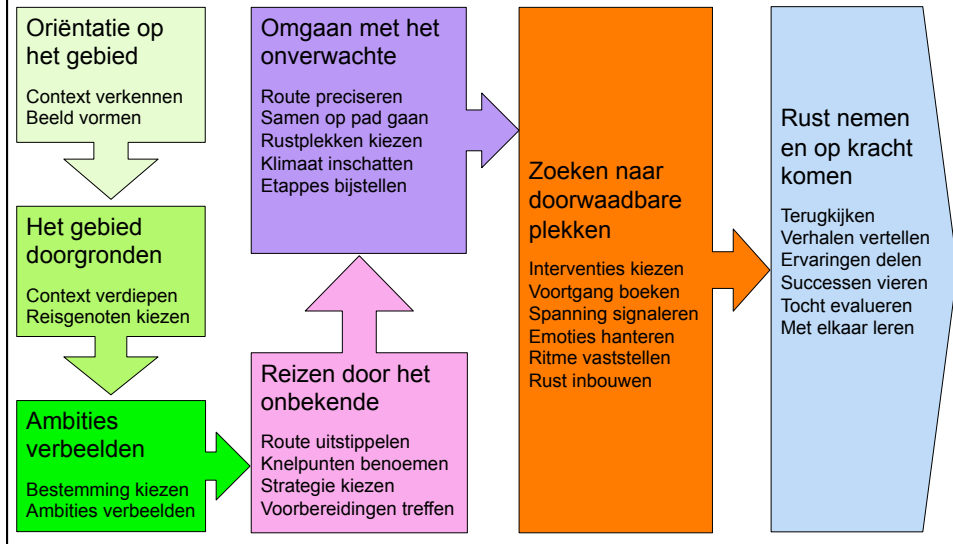
### Ambities verbeelden



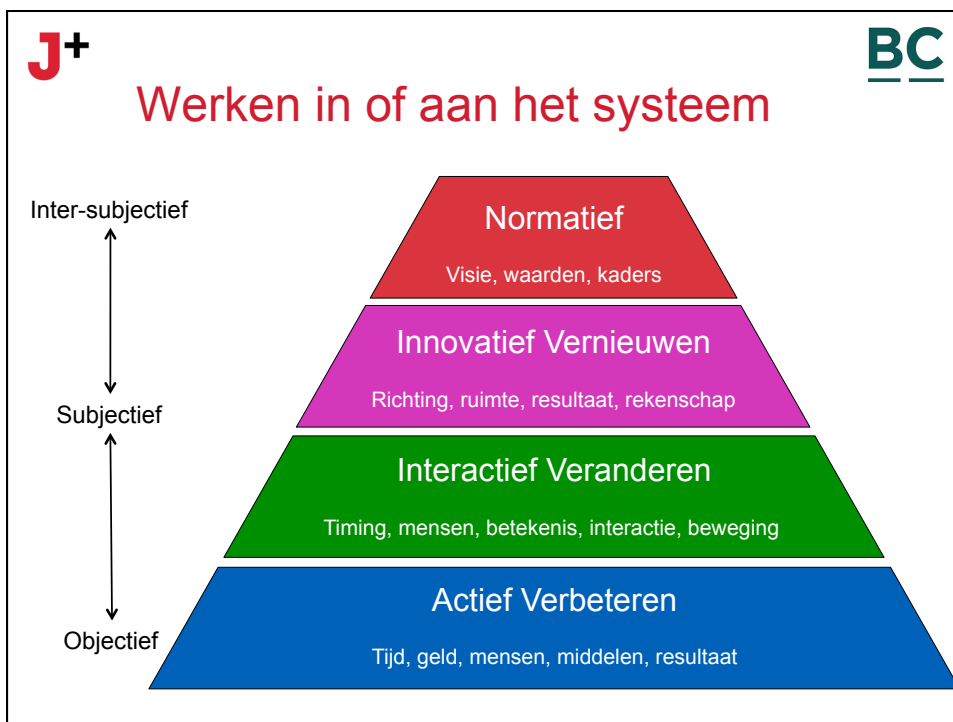
### Ambities verbeelden



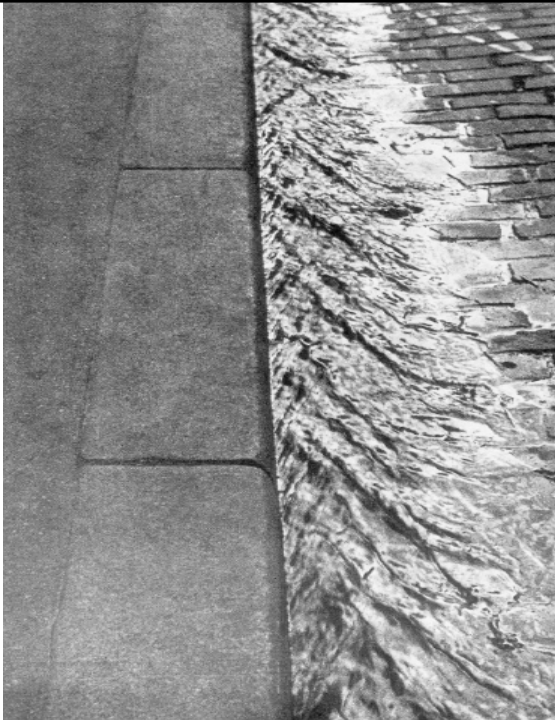
## Avontuurlijke tocht



## Werken in of aan het systeem



**J+**



**BC**

**J+**



**BC**

**J+**

**BC**

## Van crisis naar kracht



**J+**

**BC**

## 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 emotie
- Focus op ambitie en klant
- Vertrouwen uitdragen in de toekomst
- Vertrouwen in de kracht van mensen



**J+**

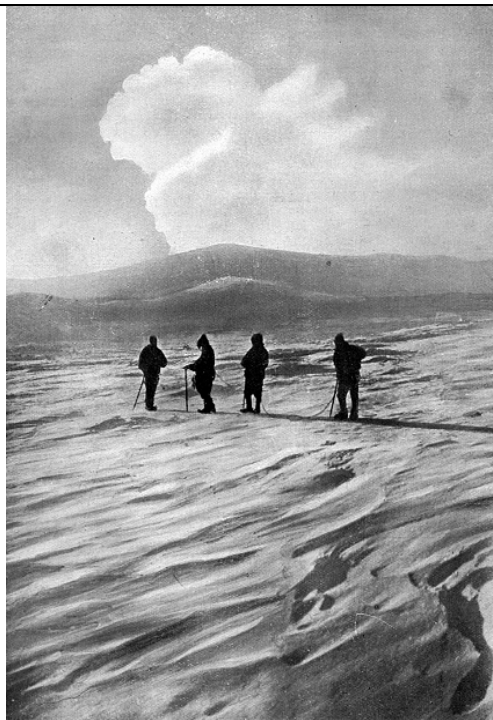
**BC**

## 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+**

**BC**



**J+**

**BC**



**J+**

**BC**



**J+**

**BC**



**J+**

**BC**



## Succesfactoren

- Inzicht in omgeving, organisatie en klantprocessen
- Helderheid over zijnswaarde
- Duidelijkheid over 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
- Ervaringen delen en successen vieren

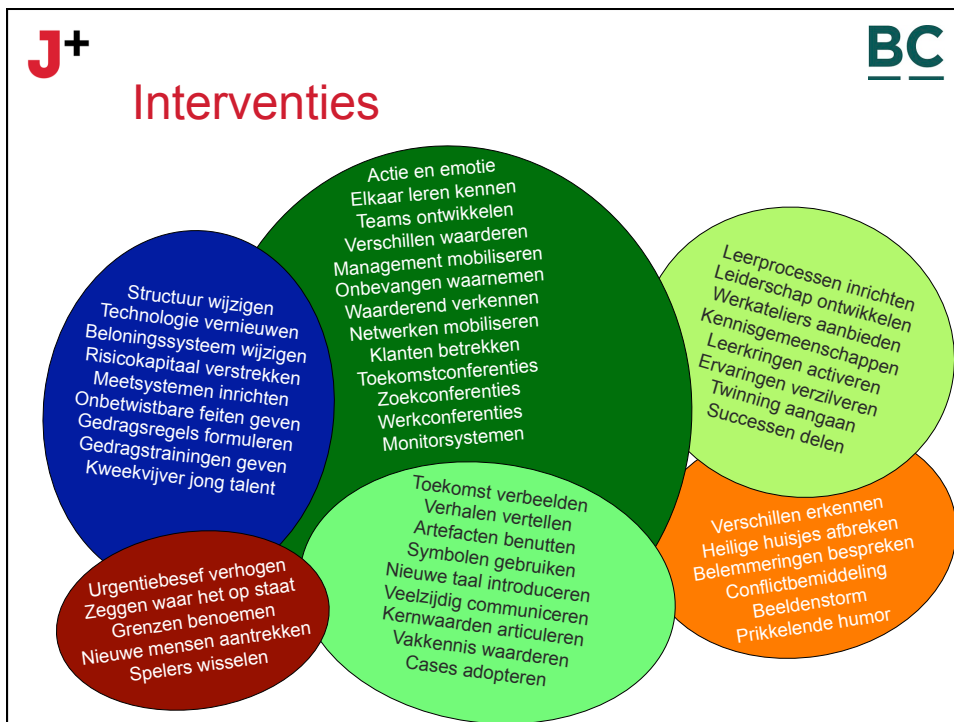
## Veranderstrategiën

					
<b>Machts strategie</b>	<b>Planmatige strategie</b>	<b>Onderhandel strategie</b>	<b>Stapsgewijze strategie</b>	<b>Leer strategie</b>	<b>Zoek strategie</b>
<b>Doordrukken</b>	<b>Doorzetten</b>	<b>Doorgronden</b>	<b>Ontwikkelen</b>	<b>Ondervinden</b>	<b>Ontdekken</b>
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 Transitiegericht Informeel macht Inbreng leraren Circulair proces Actiegericht leren Faciliteren	Interactief Toekomstgericht Visionaire macht Gezamenlijke rol Cyclisch proces Gezamenlijk leren Dialog

## Interveniëren



## Interventies



**J+**

**BC**

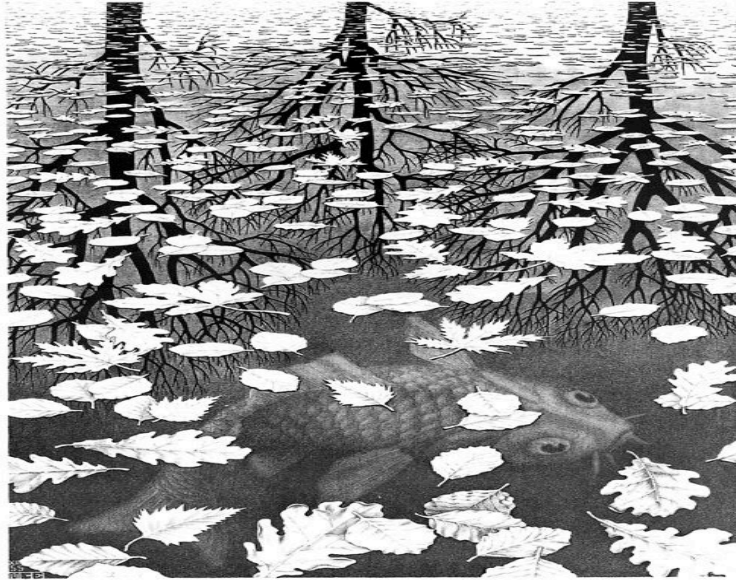


**J+**

**BC**

## 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 teamwerk
- 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



## Reflectieve vragen

- Welke contexten neem ik mee ?
  - + Omgevings-Factoren
  - + Omgevings-Actoren
  - + Politiek - Beleid - Uitvoering
- Hoe onderzoek ik ?
  - + Modelmatig toetsend – Onbevangen zoekend
  - + Modellen van en voor de werkelijkheid
  - + Statisch - Dynamisch
- Hoe meervoudig kijk ik ?
  - + Welke domeinen en werelden ?
  - + Welke blinde vlekken ?
  - + Welke oplossingsbox ?

## Reflectieve vragen

- Welke werelden herken ik in mijn werksystemen ?
  - + Welke betekenisvolle werelden kan ik begrijpen
  - + Kan ik conflicten en spanningen begrijpen
  - + Vanuit welke wereld zit ik veranderingen te doen
  
- Hoe dynamisch kijk ik ?
  - + Samenhang en spanningen domeinen
  - + Begrijp ik problematieken en vraagstukken
  - + Ruimte voor anders kijken naar oplossingen
  
- Hoe herken ik en schep ik patronen?
  - + Causale relaties en patronen en hoe te herkennen
  - + Redeneringen en probleemdefinities zichtbaar maken
  - + Group think en hoe te doorbreken
  - + Welke betekenissen en ruimte schep ik



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.





## References

- **Choosing change strategies**
  - + Boonstra, J.J. (2013) *Verandermanagement in 28 lessen*. Amsterdam: Business Contact
  - + 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.

## 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.
  - + Boonstra, J.J. (2013) *Verandermanagement in 28 lessen*. Amsterdam: Business Contact
  - + 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.