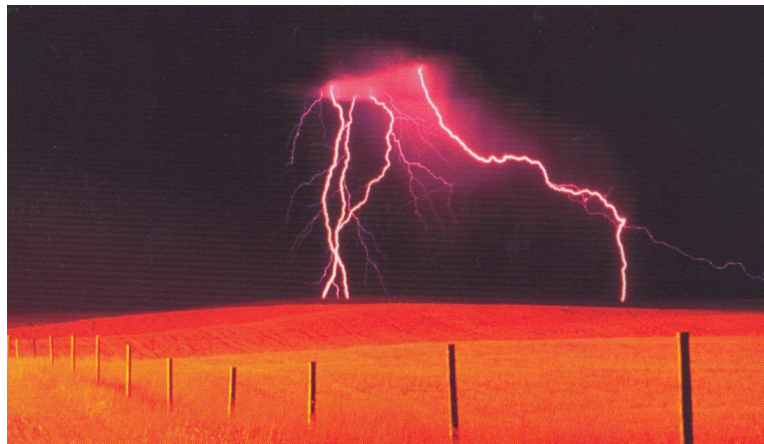


J+



Organisatiecultuur & leiderschap



Rabobank - Jaap Boonstra - 7 Juni 2013

J+



Opbouw

- Bedrijfsstrategie en organisatiecultuur
- Vormgeven aan verandering
- Actief verbeteren
- Interactief veranderen
- Innovatief vernieuwen
- Normatief acteren
- Betekenisvol leiderschap
- Leiderschap en authenticiteit

J+



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?

J+



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

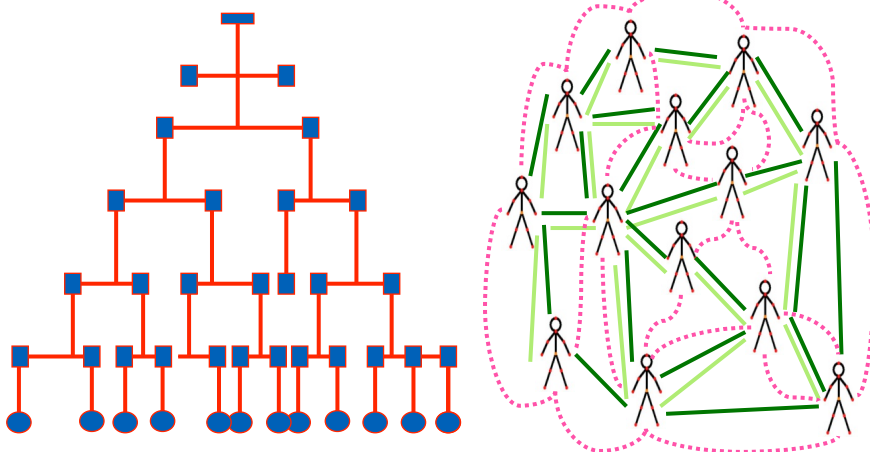


- Lead = path, road, direction
- Leaden = travelling, wandering
- Leider = toekomst verbeelden en samen op pad

Managers en leiders

	Manager Dingen goed doen	Leider Goede dingen doen
Richten	Zet vaste route uit in een voorspelbare omgeving	Geeft richting in een onzekere omgeving
Motiveren	Stuurt mensen aan op basis van zakelijk contract	Inspireert mensen met inspirerende visie
Bouwen	Construeert organisatie vanuit rationele principes	Geeft vertrouwen en ontwikkelt saamhorigheid
Verbinden	Zakelijke arrangementen op basis van contracten	Vormt vitale coalities vanuit persoonlijke betrokkenheid
Realiseren	Korte termijn resultaat en winstgevendheid	Wenselijke toekomst vanuit gezamenlijke kracht
Leren	Grijpt fouten aan om van te leren en te verbeteren	Experimenteren, uitwisselen en reflecteren

Manager en leiders



J+

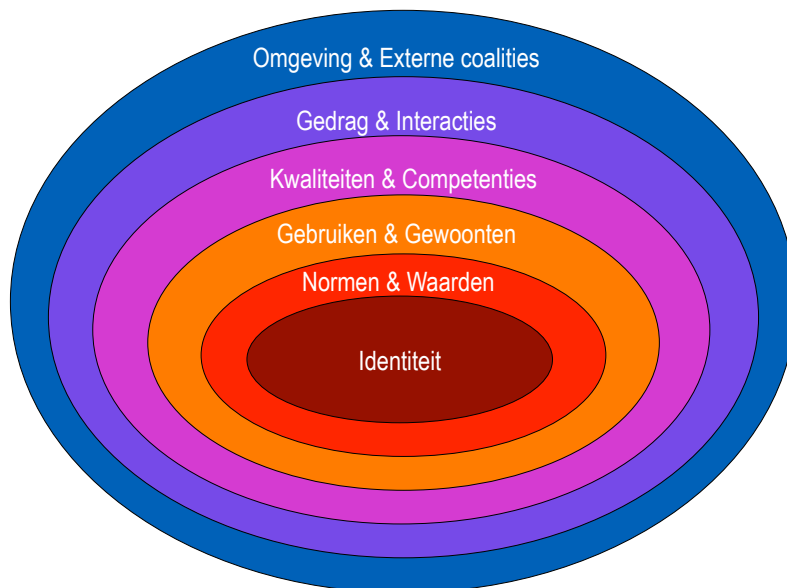


Culture eats Strategy for breakfast

J+



Strategisch en cultureel leiderschap



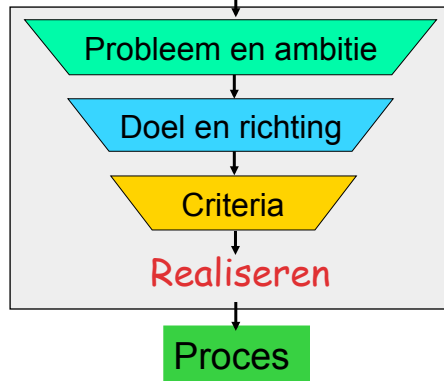
J+



Vormgeven aan verandering

Organisatie & omgeving

Onderzoeken



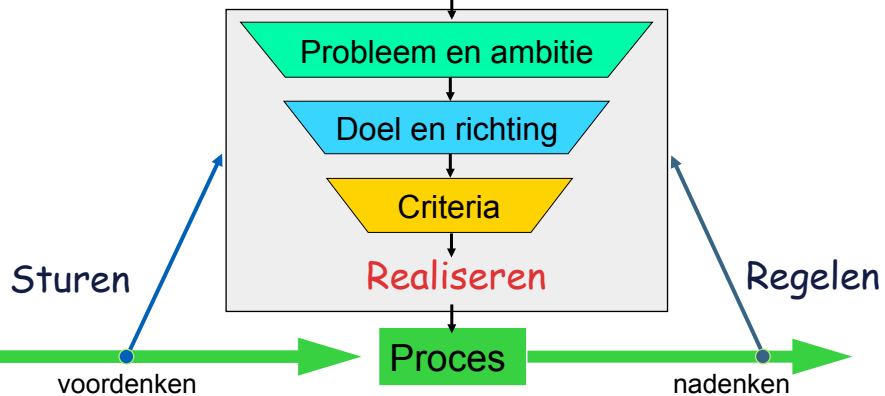
J+



Vormgeven aan verandering

Organisatie & omgeving

Onderzoeken



J+



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

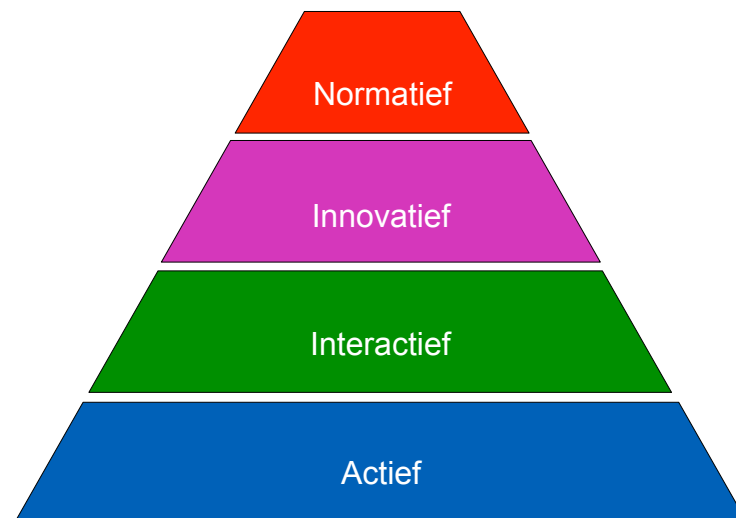
Ontwikkelen

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

J+



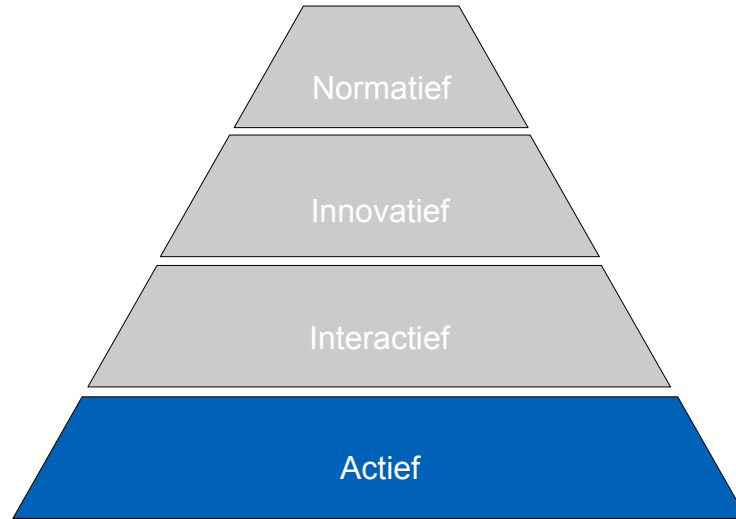
Werken in of aan het systeem



J+



Werken in of aan het systeem



J+



Actief verbeteren



J+

Vraag



Kenmerkende
verbeterprojecten
en
succes-factoren

J+

Succesfactoren voor verbeteren



- Problemen benoemen en urgentiebesef vergroten
- Externe rust creëren en strategisch acteren
- Doelen articuleren en projectplan opstellen
- Stuurgroep en projectteam formeren
- Probleem analyseren en oplossing uitwerken
- Technische hulpmiddelen beschikbaar stellen
- Implementeren en communiceren
- Sturen op tijd, geld, mensen en middelen

J+

Van crisis naar kracht

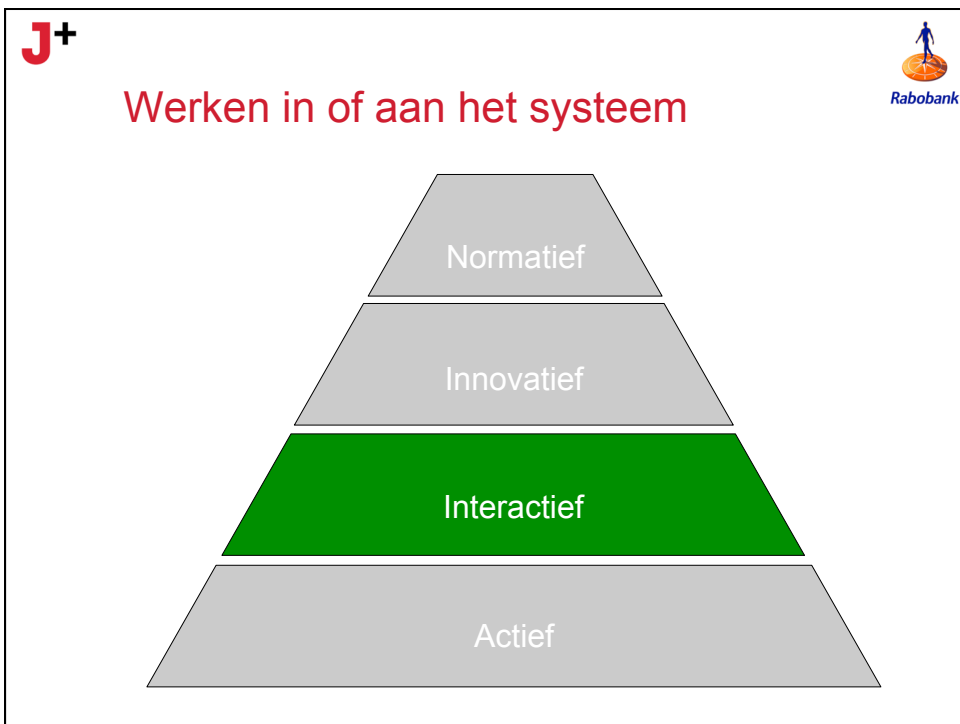


J+

Fair proces



- Openheid en helderheid over situatie
- Verleden niet diskwalificeren – kwalificeren voor de toekomst
- Duiden van de situatie en ervaringen delen
- Stabiliseren en revitaliseren
- Ruimte voor het uiten van emoties
- Helderheid over processtappen
- Betrokkenen invloed tijdens het proces
- Besluitvormingsproces transparant
- Uiteindelijke beslissing helder en rechtvaardig
- Duidelijk van beslissing voor individuen betekent
- Helder wat op basis van beslissing wordt verwacht



J+

Vraag



**Kenmerkende
veranderingstrajecten
en
succes-factoren**

J+

Succesfactoren voor veranderen



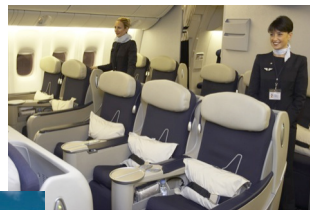
- Inzicht in omgeving, organisatie en klantprocessen
- Helderheid over zijnswaarde
- Duidelijkheid over aanpak veranderingen
- Voortrekkersrol topmanagement
- Leidende en vitale coalitie voor veranderen
- Lijnorganisatie verantwoordelijk voor resultaat
- Stafafdelingen ondersteunend aan de lijn
- Benutten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



J+



J+

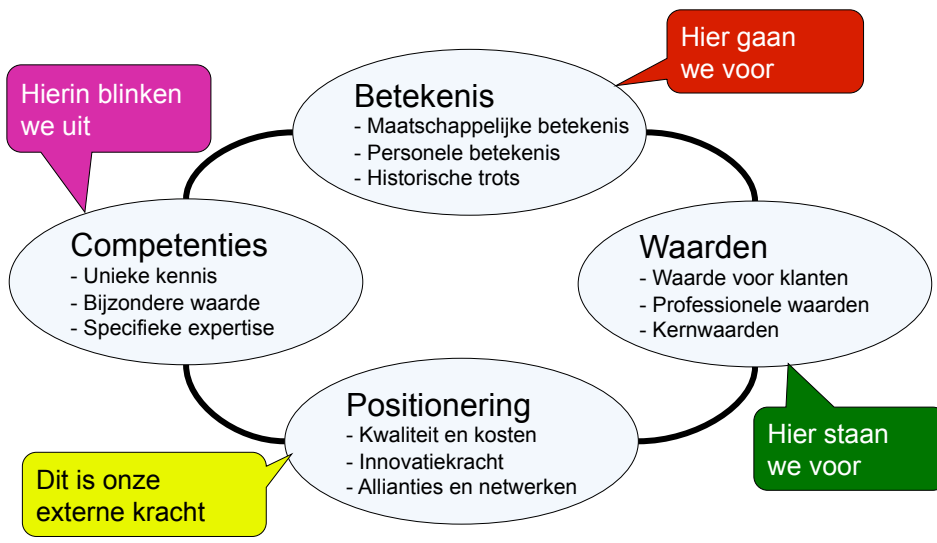


J+



J+

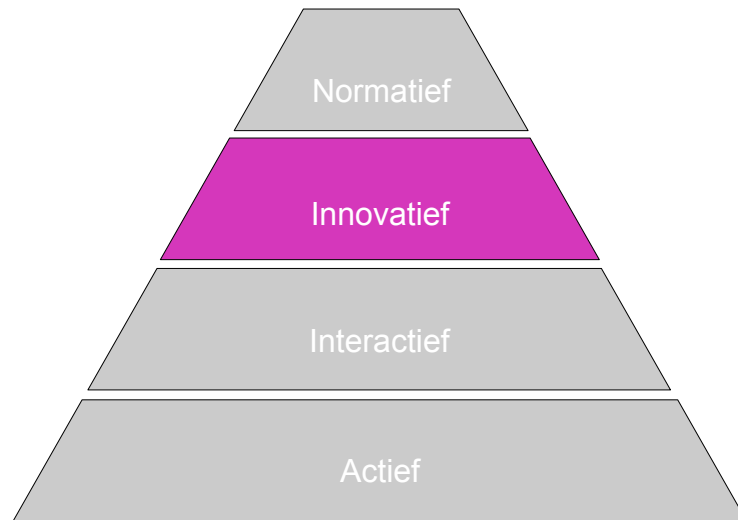
Zijnswaarde



J+



Werken in of aan het systeem



J+



Vraag

**Kenmerkende
innovatieprocessen
en
succes-factoren**

J+



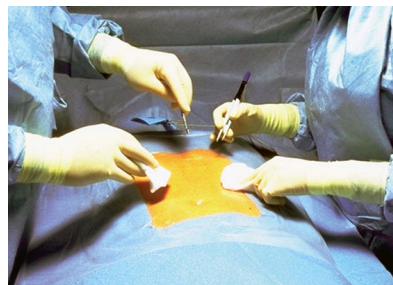
Succesfactoren innoveren

- Waarderen van historie en unieke kracht
- Reizen door een onbekend en betwist landschap
- Onbevangen waarnemen en waardierend verkennen
- Netwerken voor innovatie en reflectie
- Benutten van spanningen voor vernieuwing
- Experimenteren en leren van transformaties
- Articuleren van vertrouwen in de toekomst
- Sensitief voor onzekerheden en angsten
- Delen van successen en verhalen
- Verankeren en verspreiden van resultaten

J+



Innovatief vernieuwen



J+



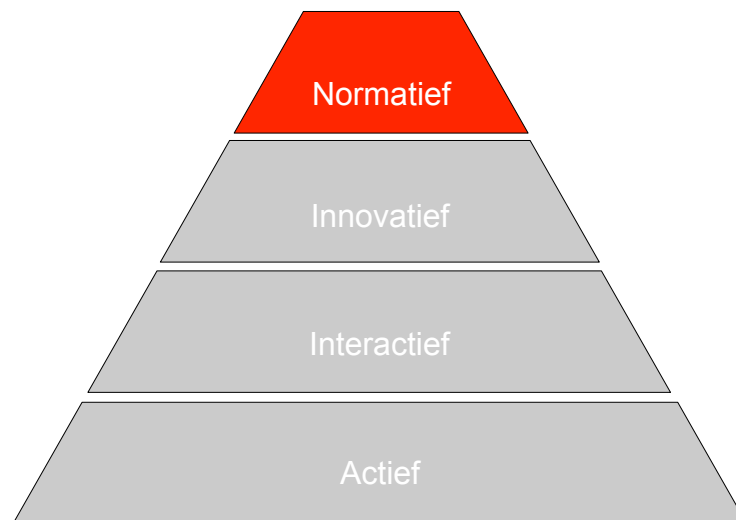
Innovatief vernieuwen



J+



Werken in of aan het systeem



J+



J+



J+

Vraag



**Kenmerkende
vernieuwingsprocessen
en
succes-factoren**

J+

Succesfactoren normatief acteren



- Articuleren en expliciteren wat je niet wilt
- Professionele trots en schaamte als energiebron
- Professionals aan zet – uit de oplossing blijven
- Richting – Ruimte – Risico – Resultaat
- Buitenwereld binnen brengen – werelden verbinden
- Werken aan vertrouwen – in gesprek blijven
- Afspraken over communicatie en interactie
- Gevoel voor timing en ritme
- Gebruik van doorzettingsmacht
- Organiseren sponsoren en bestuurlijke steun
- Breed eigenaarschap – elkaar succes gunnen

J+



Vitale slagkracht ontwikkelen



J+



J+



J+



J+



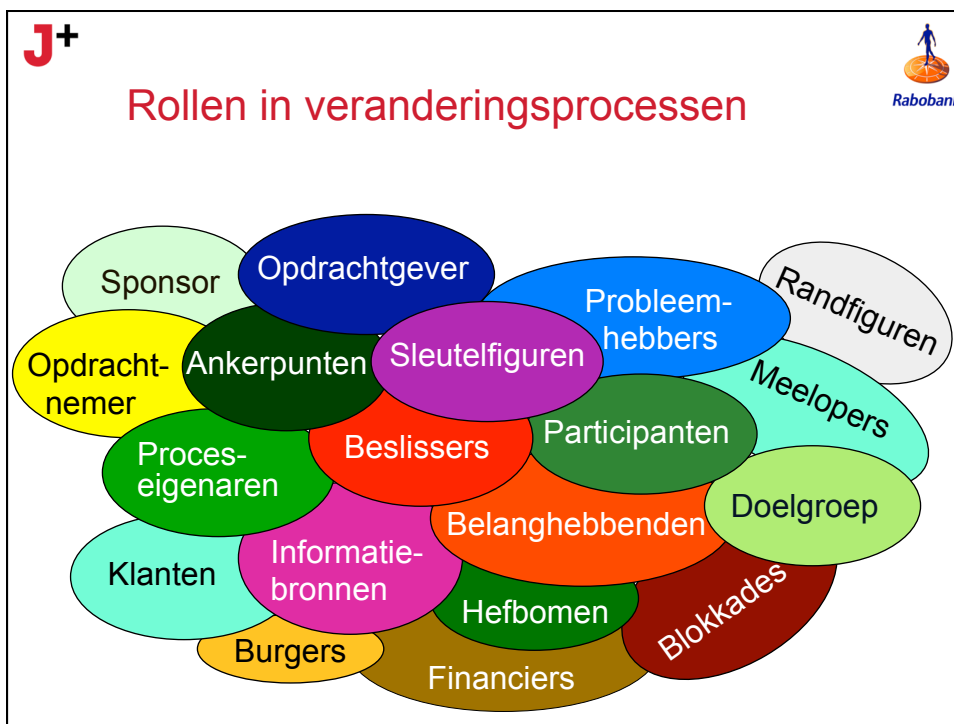
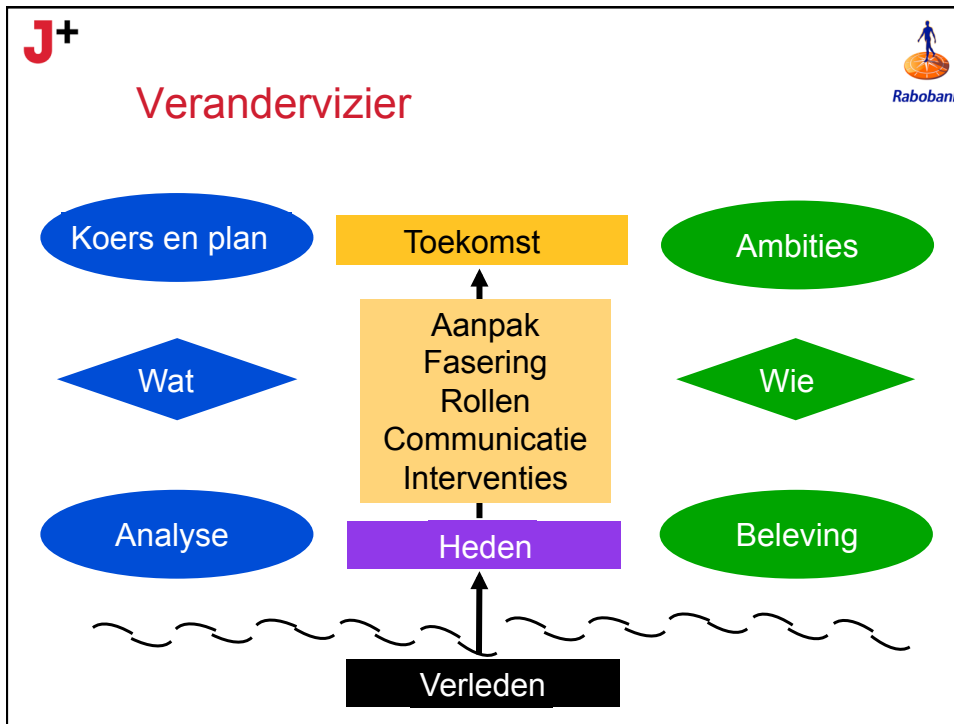
There is
NO
one best way
of
Changing
organizations

J+



Veranderstrategiën

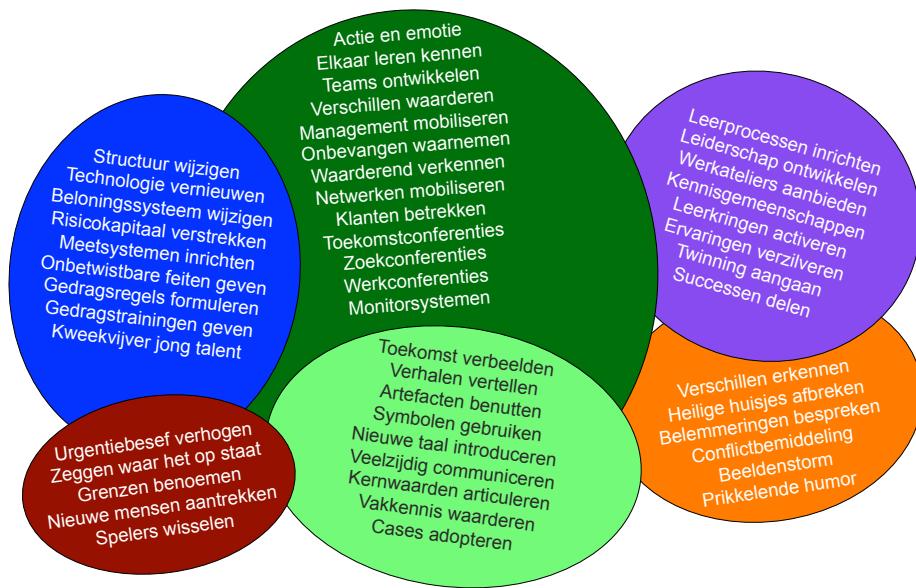
Machts strategie	Planmatige strategie	Onderhandel strategie	Stapsgewijze strategie	Leer strategie	Interactieve strategie
Doordrukken	Doorzetten	Doorgronden	Ontwikkelen	Ondervinden	Ontdekken
Gestuurd door top Doelgericht Positiemacht Rol controllers Linear proces Macht-dwang Commanderen	Initiatief door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



Interventies cultuurverandering



Interventies cultuurverandering



J+



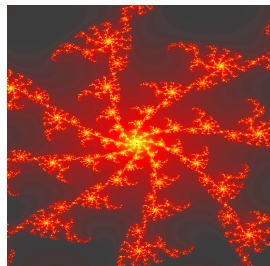
Betekenisvol leiderschap

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

J+



Zijnsvraag



Identiteit

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

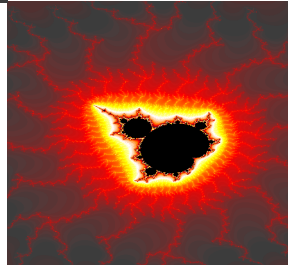
Betekenis

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

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

J+



Reflectieve vragen

- Wat is mijn eigen rol in de verandering ?
 - + Initiator
 - + Medespeler
 - + Slachtoffer

- Welke stappen ga ik zetten ?
 - + Gesprekspartners
 - + Invloedstijlen
 - + Netwerken