

Vormgeven aan veranderen



Succesvol Verandering Organiseren
Jaap Boonstra

Opbouw

Vormgeven aan succesvol veranderen

- Vormgeven aan veranderen
- Routes voor veranderen
- Overleven in crisistijd
- Kwalificeren voor de toekomst
- Innovatiekracht versterken
- Klantgericht vernieuwen
- Veranderstrategieën
- Aandachtspunten
- Veranderroutes
- Veranderprofessional

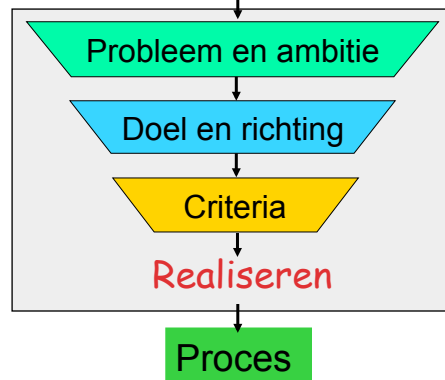
J+



Vormgeven aan veranderen

Organisatie & omgeving

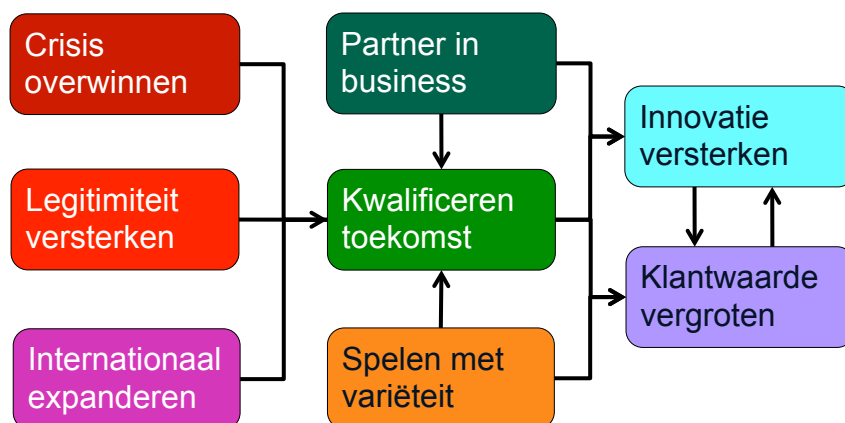
Onderzoeken



J+

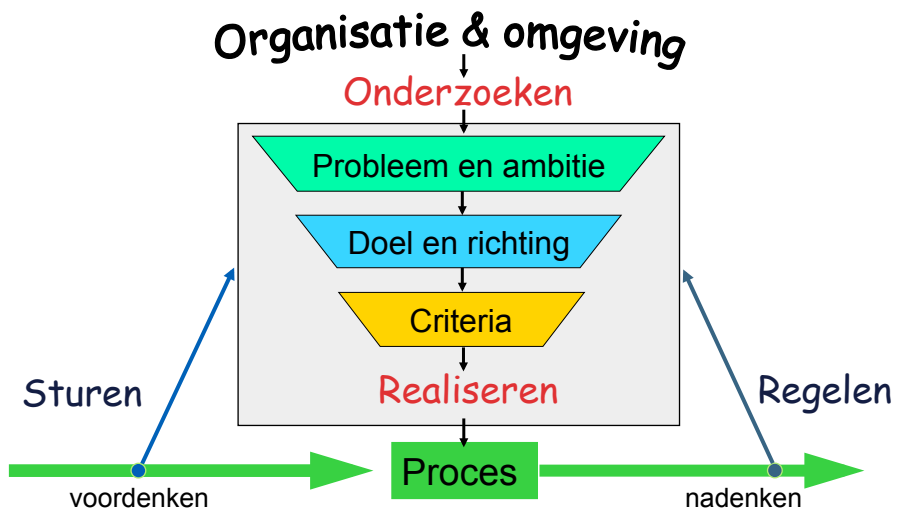


Routes voor verandering



Culture eats Strategy for breakfast

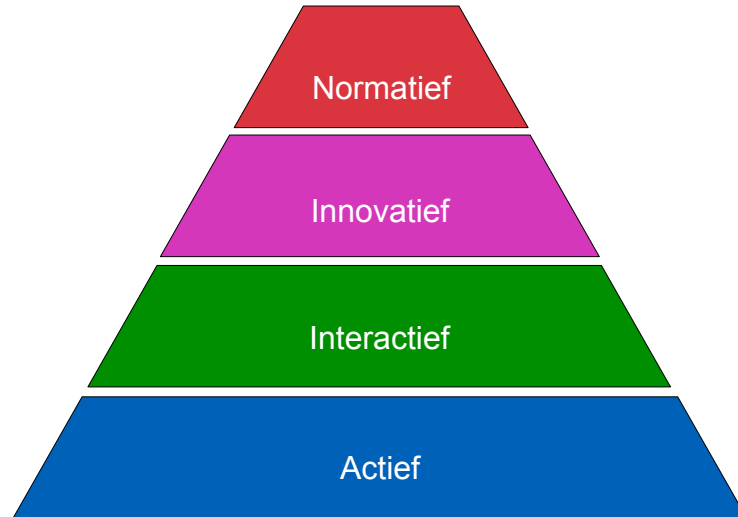
Vormgeven aan veranderen



J+



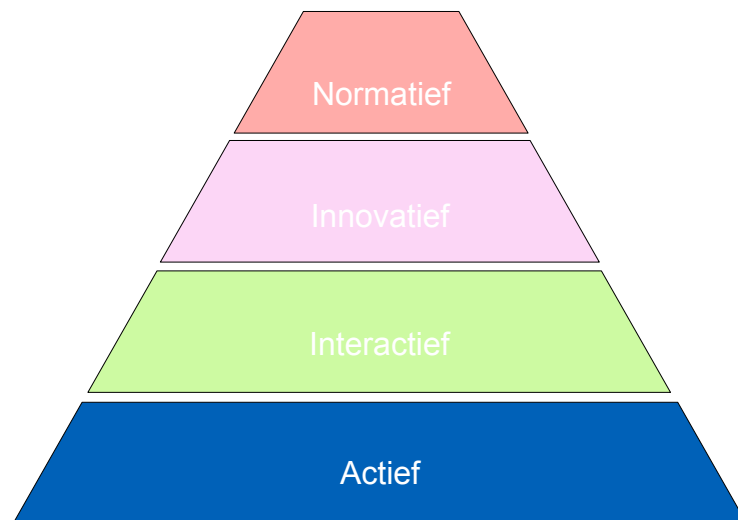
Een gelaagd fenomeen



J+



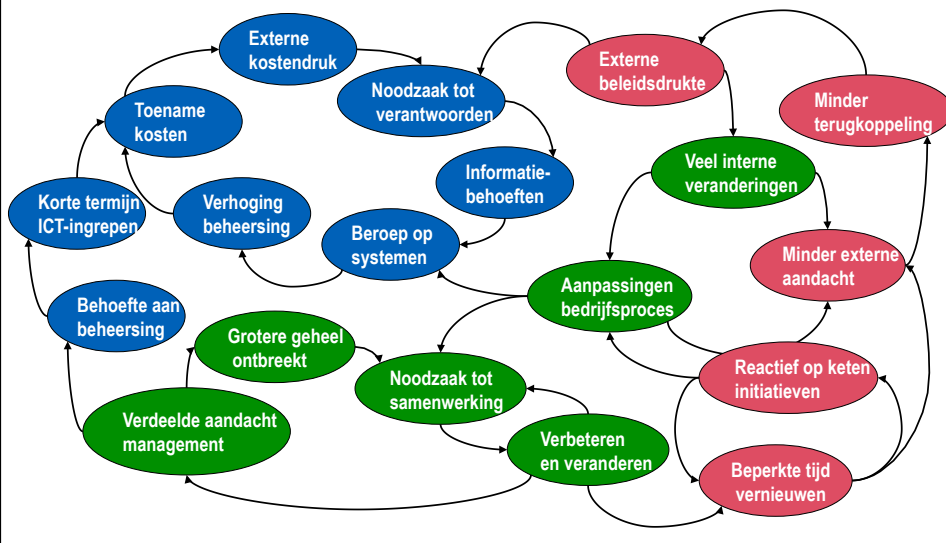
Een gelaagd fenomeen



Wat is er gaande



	Externe omgeving	Strategische koers	Interne organisatie	Eigen personeel
Technisch-instrumenteel	-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
Politiek-bestuurlijk	-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
Cultureel-interactief	-Regio-opvang -Rol media	-Oog voor omgeving -Imagoproblemen -Externe partners	-Samenwerkingsbereid -Openheid intern -Terughoudend extern	-Toegewijd -Flexibel -Betrokken -Professioneel
Innovatief Leren	-Biometrie	-Partners in migratie -Twinning SVB	-Onduidelijke identiteit -Te druk - geen tijd	-Trainingscentrum

Dynamiek van niet veranderen



J+  **Van crisis naar kracht** 



J+  **Crisis benutten** 

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

J+



Fair proces

Sioo

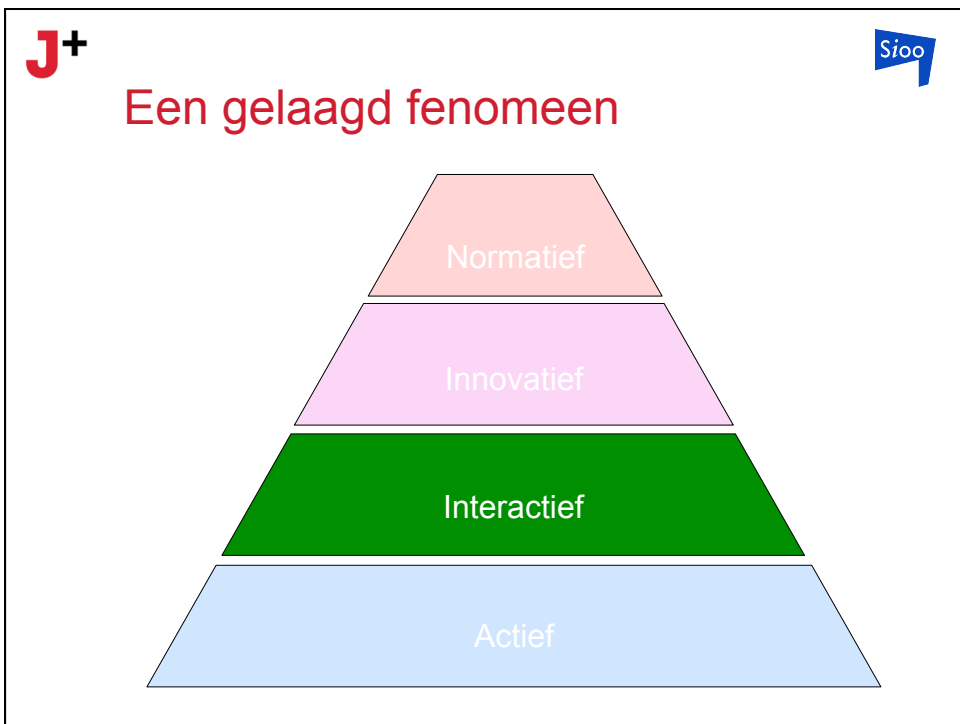
- Openheid en helderheid over situatie
- Duiden van de situatie en ervaringen delen
- Ruimte voor het uiten van emoties
- Helderheid over processtappen
- Betrokkenen hebben invloed tijdens het proces
- Besluitvormingsproces transparant
- Uiteindelijke beslissing helder en rechtvaardig
- Duidelijk van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

J+

Succesfactoren verbeteren

Sioo

- Goede uitgangspositie financieel en markt
- Behoud focus op markt en ga energiek te werk
- Werk vanuit kracht en zoek verdieping in markt
- Nadruk op vraagzijde en marktmogelijkheden
- Besparing kosten top en management
- Decentralisatie taakstellende maatregelen
- Gericht kosten besparen – kostenbewust handelen
- Profileer sterke punten en blijf innoveren



J+

Sioo



J+

Sioo



J+

Sioo



J+

Sioo





PHOTOGRAPH OF THIRTEEN OF THE ORIGINAL MEMBERS
OF THE
ROCHDALE EQUITABLE PIONEERS' SOCIETY.

Principes Rochdale Pioneers Society

- Vrijwillig en open lidmaatschap
- Democratische controle door de leden
- Economische participatie door de leden
- Autonomie en onafhankelijkheid van de coöperatie
- Opleiding, vorming en informatieverstrekking
- Coöperatie tussen coöperaties
- Zorg voor de gemeenschap



Principes coöperatief leiderschap

Principes coöperatief ondernemen

- Zelfredzaamheid
- Verantwoordelijkheidszin
- Democratie
- Gelijkheid
- Billijkheid en solidariteit

Principes coöperatief leiderschap

- Eerlijkheid
- Openheid
- Sociale verantwoordelijkheid
- Aandacht voor anderen

Herstelplan

- Extern forensisch onderzoek:
 - + Handelswijze bestuursvoorzitter
 - + Vastgoedtransacties
 - + Intern toezicht
- Beëindiging dienstverband bestuursvoorzitter
- Nieuwe commissarissen en bestuurders
- Gedragsregels en klokkenluidersreglement
- Doorlichten interne beheersing en toezicht
- Doorlichten projectenportefeuille
- Doorlichten portfoliobeleid en herijking werkgebied
- Herinrichten financiële en bestuurlijke informatie

Schoon schip maken



Lessen optekenen en delen

- Integriteit hoog op agenda: 'zero tolerance'
- Terug naar de kerntaak: huisvesten kansarmen
- Afbouwen vastgoedbedrijf en projectontwikkeling
- Beëindiging relaties malafide bouwondernemingen
- Professionaliseren intern toezicht
- Beloning bestuurders aanpakken
- Verandering van cultuur en werkwijzen

Nieuwe koers: Rochdale geeft thuis

- Volkshuisvesting voor mensen met laag inkomen
- Goede en betaalbare huisvesting: licht, lucht en ruimte
- Bijdragen aan veiligheid en leefbaarheid en gezondheid
- Bewoners als mede-producent en bestuurlijk participant
- Samenwerken aan gevarieerde en leefbare wijken
- Duurzaamheid als leidend beginsel
- Gebiedsgerichte aanpak
- Kernwaarden:
 - + Professioneel
 - + Resultaatgericht
 - + Integer
 - + Maatschappelijk betrokken
 - + Aanspreekbaar

} Prima

Cultuurverandering

- Managementconferenties
- Afdelingsmarkt: elkaar leren kennen
- Werkateliers: nieuwe werkverbanden
- Opnieuw activeren bewonersraden
- Bliksemstages commissarissen, bestuurders, managers
- Rochdale cafés en workshops
- Verhalen verzamelen en delen over successen



Nieuwe koers

- Onze kernactiviteit als corporatie staat
 - + Actief voor de laagste inkomens en bijzondere groepen
 - + Kwaliteit bezit op peil houden
 - + Sociaal beheer en wijkbeheer blijft, maar selectiever
- Nog meer nadruk op verkoop
- Met minder mensen verder
 - + Doel was 450 fte -> wordt ca. 375 fte
 - + Duidelijkheid voor de zomer 2013

J+

Sioo

Kwalificeren voor de toekomst

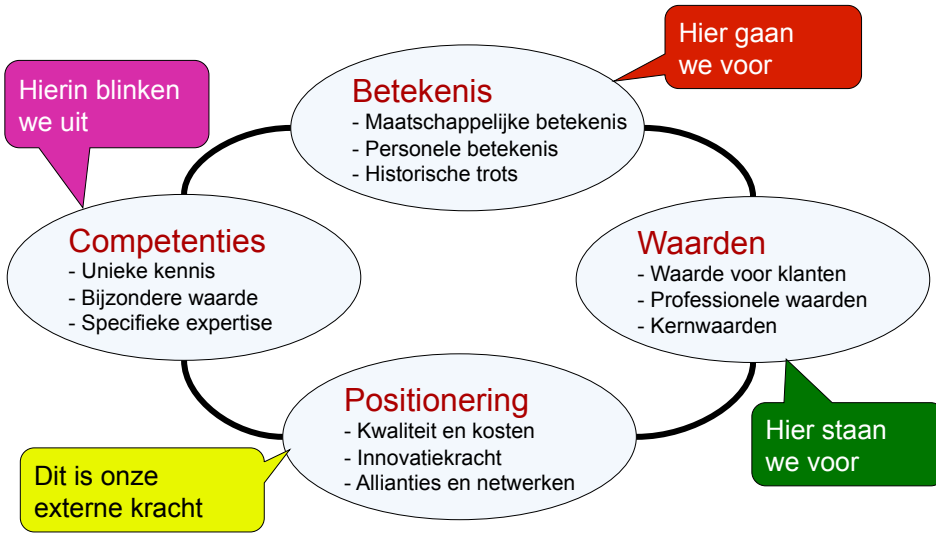
- Aanlokkelijk toekomstbeeld met klant voor ogen
- Vitale coalitie voor veranderproces
- Innovatie van dienstverlening
- Vernieuwen systemen en optimaliseren werkpraktijken
- Wensen van klanten en bedrijven uitgangspunt
- Innovatie door benutten informatietechnologie
- Plekken waar vernieuwing kan bloeien
- Stap-voor-stap veranderaanpak
- Maximale participatie
- Voortgang boeken en successen zichtbaar maken

J+

Sioo



Zijnswaarde

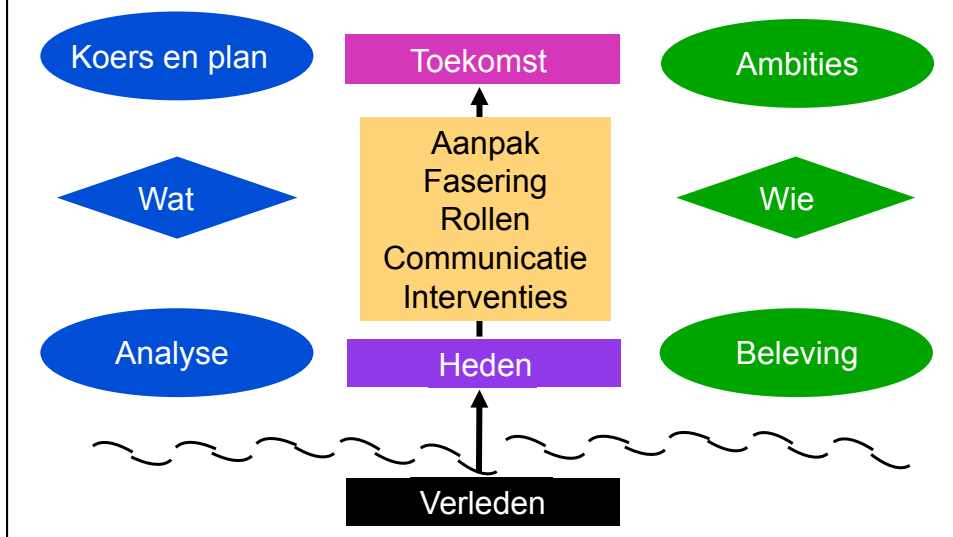


There is
NO
one best way
of
Changing
organizations

Veranderingsstrategiën

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

Verandervizier



J+



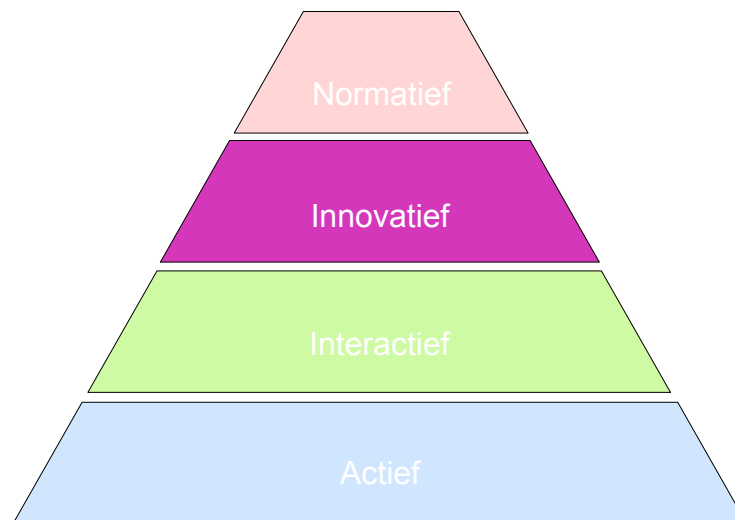
Succesfactoren innoveren

- 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+



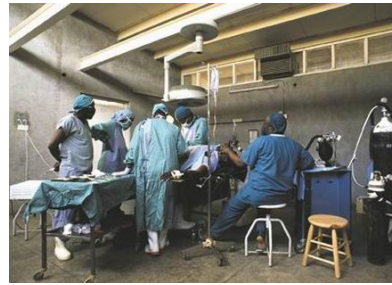
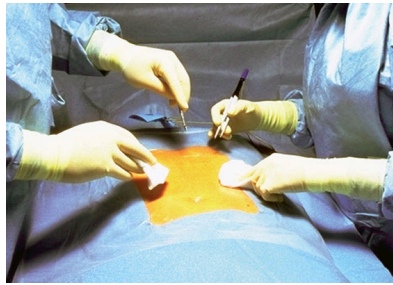
Een gelaagd fenomeen



J+



Innovatiekracht versterken



J+



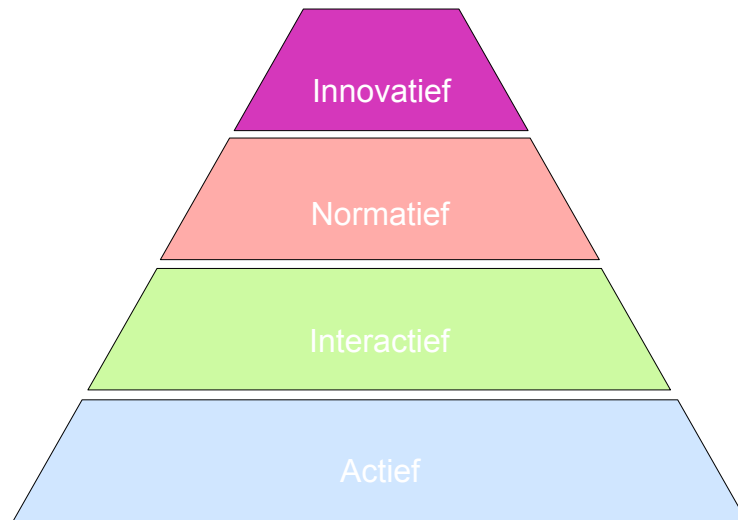
Innovatiekracht versterken



J+

Sioo

Een gelaagd fenomeen



J+

Sioo

Succesfactoren vernieuwen

- 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
- Organiseren sponsoren en bestuurlijke steun
- Breed eigenaarschap – elkaar succes gunnen



Anton

- 1984: Anton (7) wordt mishandeld door moeder na scheiding
- 1992: Vernielingen en diefstal met geweld: tuchtschool
- 1993: Stopt met school, werkt zwart en gebruikt soft drugs
- 1995: Meer jaren winkeldiefstallen en gebruik hard drugs
- 2002: Krijgt onderdak in begeleide woonomgeving
winkeldiefstallen en vernielingen: 10 weken detentie
- 2003: Van hard drugs naar alcohol; winkeldiefstallen en vernielingen
- 2004: Jaren van overtredingen en winkeldiefstal: 6 maanden detentie
- 2007: Hulpverlening: reclassering, trainingen, begeleid wonen
Zedenzaak en meerdere delicten: opeenvolgende detentie
- 2008: Meerdere hulpverleners en instanties die zorgen voor
begeleiding, woning, training, veroordeling, behandeling
- 2008: Beëindiging relatie, terugval in drugsgebruik en diefstal

Wat is er gaande



Professionals in het werk

- Kennisontwikkeling door socialisatie
- Ongrijpbare niet gecodeerde kennis
- Sterke focus op kernproces en kennisproces
- Identificatie met beroep: beroepshabitus
- Waardering door beroepsgenoten
- Publieke erkenning relevant
- Streven naar handelingsruimte en autonomie

***“Laat mij gewoon mijn werk doen,
 dan komt het wel goed”***

J+



Professionele kramp

- Beoordelingsfouten
- Beklemmende routines
- Verstikkende hiërarchie
- Verlamrende samenwerking
- Non-interventie gedrag
- Defensief naar managers

“managers zijn noodzakelijk kwaad en vooral bedoeld om de ondersteuning te regelen”

J+



Leiders en professionals

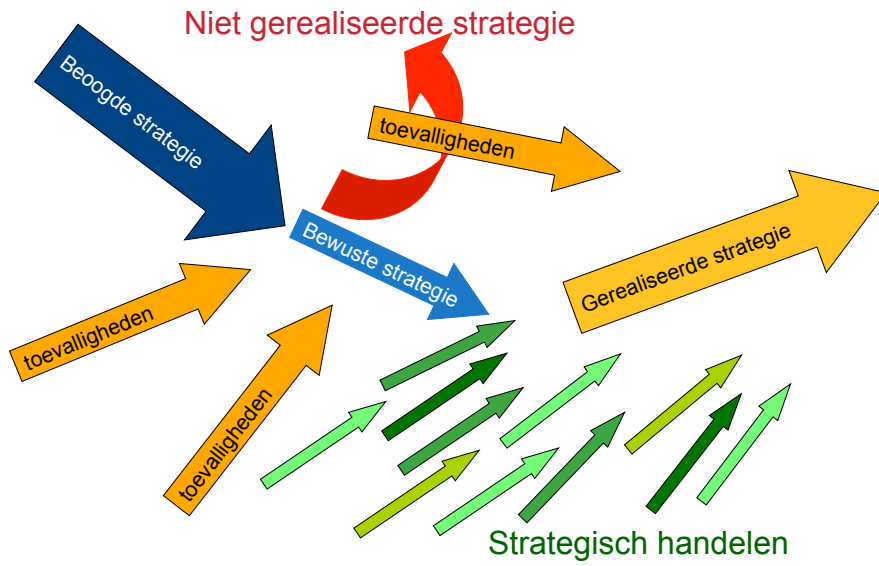
- Meervoudigheid
- Meerstemmigheid
- Meerpartijdigheid

*Ga nooit eenzijdig op de inhoud zitten;
werk vanuit professionele trots en schaamte
en stuur vanuit structuur en middelen*

J+

Sioo

Vitale slagkracht ontwikkelen



J+

Sioo



J+

Sioo



J+

Sioo



J+

Sioo



J+

Sioo

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
- Verhalen vertellen
- Resultaten zichtbaar maken

*Wanneer je een schip wilt bouwen,
breng dan geen mensen bij elkaar om
hout aan te slepen, werktekeningen te maken,
taken te verdelen en het werk te verdelen,
maar leer mensen verlangen naar de open zee*

Antoine de Saint-Exupéry



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

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.