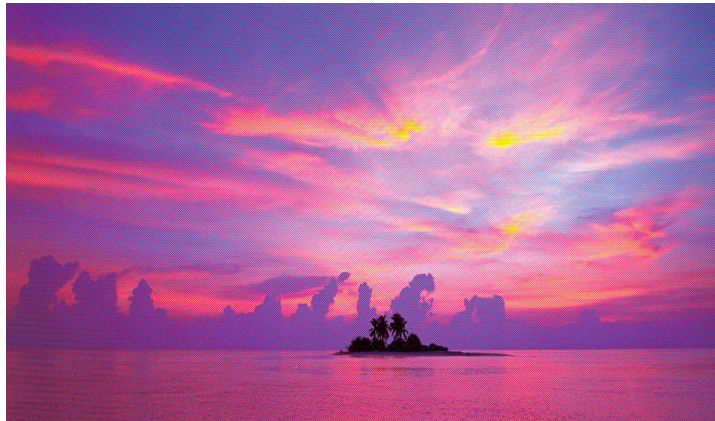


Leiderschap en cultuurverandering



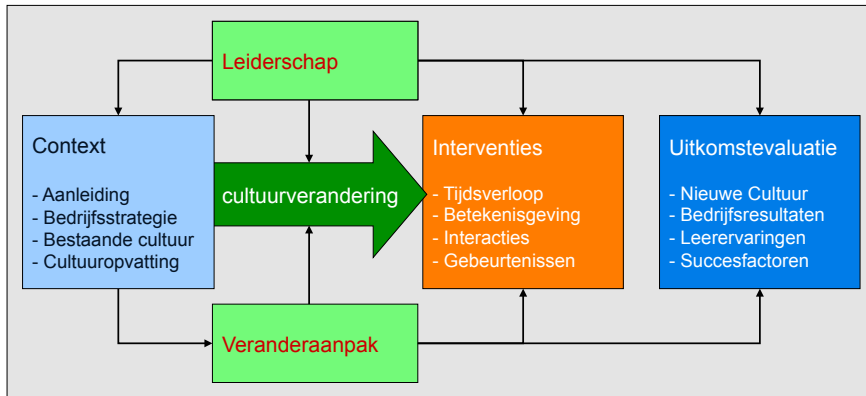
Prof. dr. Jaap Boonstra – Universiteit van Amsterdam

Opbouw

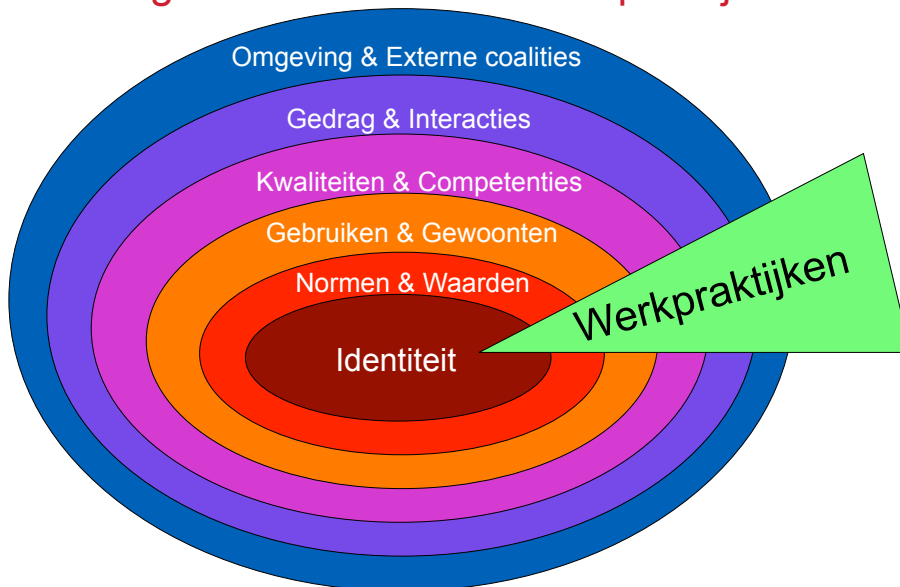
- Onderzoek naar cultuurverandering
- Visies op organisatiecultuur
- Routes voor cultuurverandering
- Vormgeven aan verandering
- Veranderstrategieën

- Managers en leiders
- Leiderschapsparadoxen
- Leiderschapsstijlen
- Leiderschap en authenticiteit

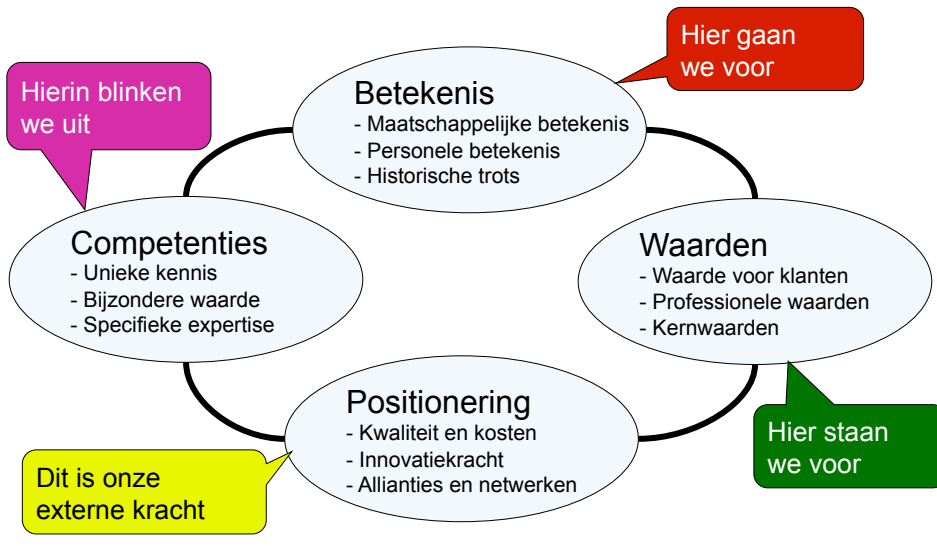
Onderzoeksmodel



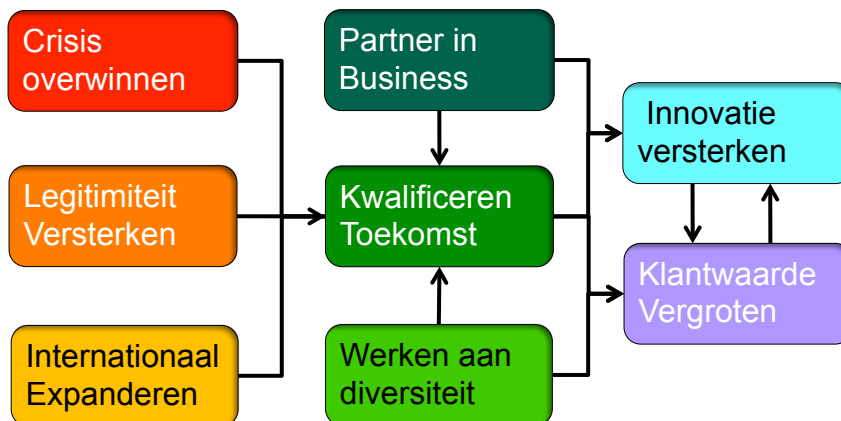
Organisatiecultuur als werkpraktijk



Cultuur als zijnswaarde



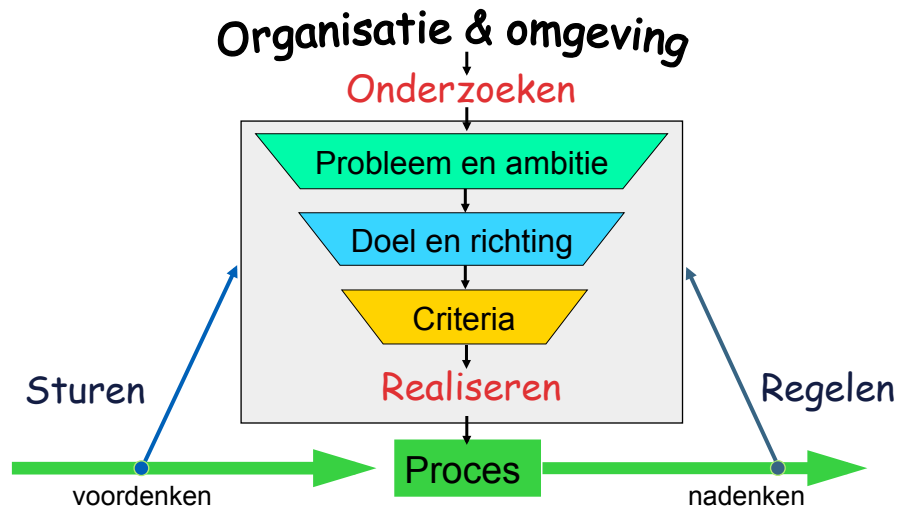
Routes voor veranderen



J+



Vormgeven aan veranderen



J+



Veranderstrategieën

Macht Strategie	Planmatige Strategie	Onderhandeling Strategie	Programmatische Strategie	Interactieve Strategie
Doorduwen	Verhuizen	Onderhandelen	Trekken	Verkennen
Sturing door top Doelgericht Legitieme macht Inbreng controllers Macht-dwang Geen participatie	Initiatief bij top Doelgericht Expertmacht Inbreng experts Rationeel-empirisch Weinig participatie	Meer partijen Resultaatgericht Positiemacht Inbreng partijen Onderhandeling Politiek proces	Participatief Probleemgericht Indirecte macht Inbreng medewerkers Normatief-reëducatief Veel participatie	Interactief Toekomstgericht Verbeeldingskracht Samen optrekken Dialogo en conflict Veel interactie

J+



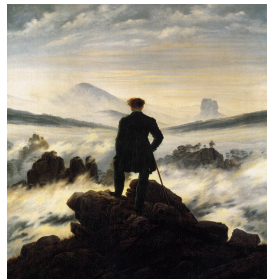
Interveniëren



J+



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



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

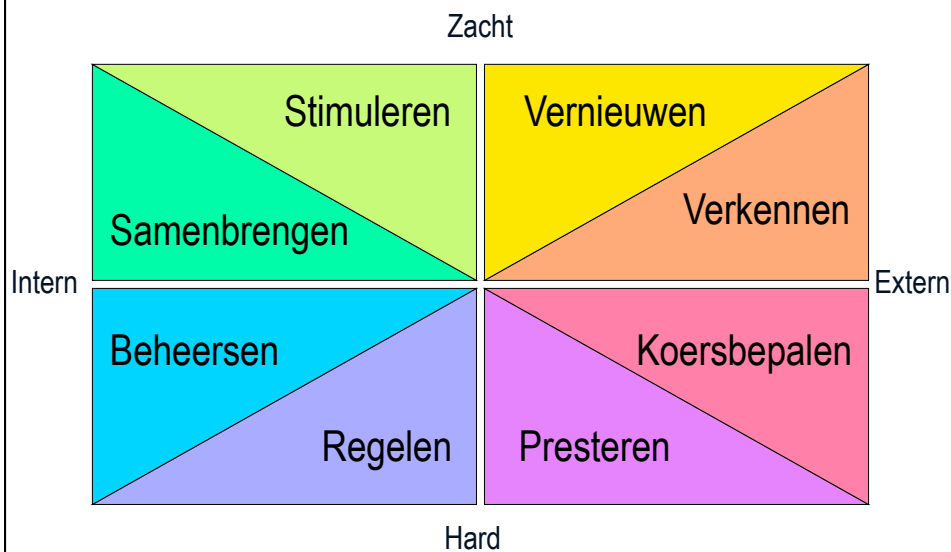
J+

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

J+

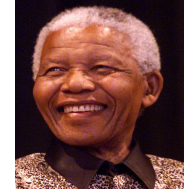
Kunst van balanceren



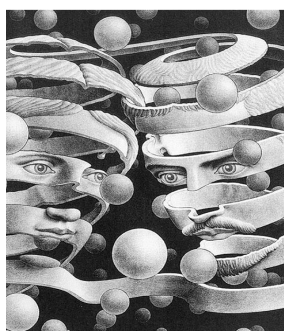
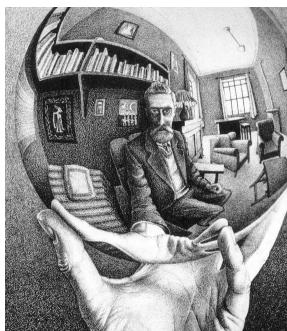
J+



Ondernemend	Autocratisch	Transactioneel	Participatief	Transformatief
Heeft plezier Innoveert Creëert business Doelgericht Bouwt Zoekt kansen Wat en hoe Doet goede dingen	Stelt doelen Intimideert Behoudt macht Machtsgericht Controleert Zoekt positie Wie en wanneer Doet dingen	Stuurt en regelt Administreert Behoudt kracht Systeemgericht Monitort Zoekt problemen Hoe en wanneer Doet dingen goed	Geeft richting Ontwikkelt Continueert Mensgericht Consulteert Zoekt mogelijkheden Wat en waarom Gebruikt invloed	Geeft leiding Innoveert Creëert visie Toekomstgericht Inspireert Verbeeldt toekomst Wat, wie en waartoe Geeft vertrouwen



J+





Leiderschap en authenticiteit

- **Ken je zelf en je oorsprong**
 - Exploreren eigen biografie (mensen, plaatsen, gebeurtenissen)
 - Reflecteren op fascinaties (wat geeft je energie)
 - Vermijden van comfortzones (weg van routines – nieuwe plekken)
 - Zorg voor eerlijke feedback (collega's, vrienden, familie)

- **Investeer in het leren kennen van anderen**
 - Creeer een rijk beeld (oorsprong historie, familie)
 - Vermijd persoonlijke barrières (toegankelijk, benaderbaar)
 - Maak emotie zichtbaar (betrokken en met aandacht)
 - Uniceit van de ander (positieve feedback en waardering)

- **Verbind je met de organisatorische context**
 - Zorg voor voldoende afstand (verbindend en beschouwend)
 - Sterke sociale antenne (zwakke signalen, spanningen)
 - Waardeer culturele waarden (persoonlijke waarden van mensen)
 - Ontwikkel veerkracht (begrip van je eigen waarden)