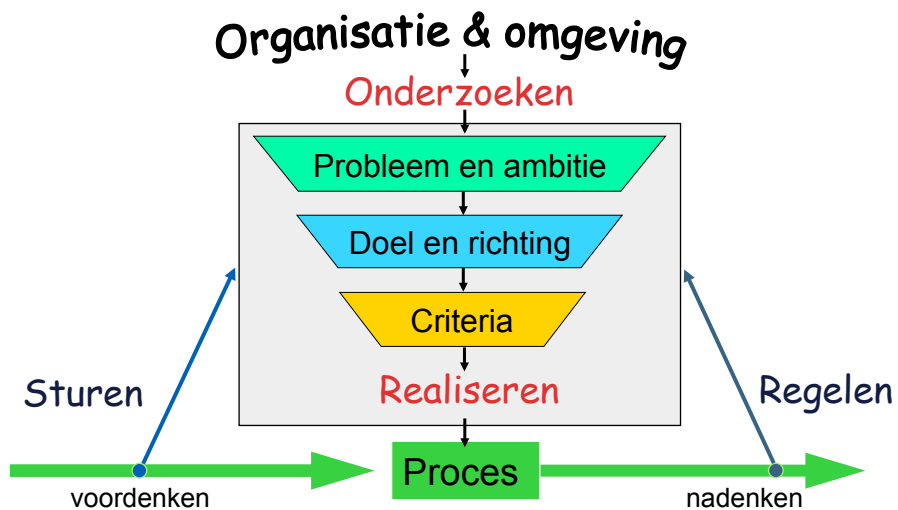


## Vormgeven aan succesvol veranderen



Strategieontwikkeling en cultuurverandering in organisaties  
Jaap Boonstra

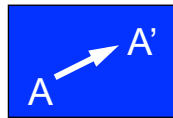
## Vormgeven aan verandering



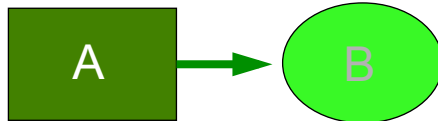
**J+**



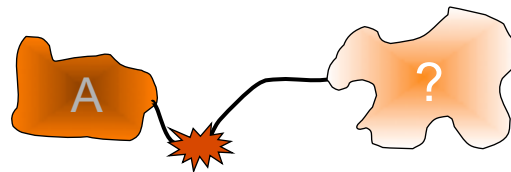
## Niveaus van veranderen



1e orde:  
Verbetering



2e orde:  
Verandering



3e orde:  
Transformatie

**J+**



## Ontwerpen en Ontwikkelen



**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+**



J+



## Van crisis naar kracht



J+



## Fair proces



- Openheid en helderheid over situatie
- Duiden van de situatie en ervaringen delen
- 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+



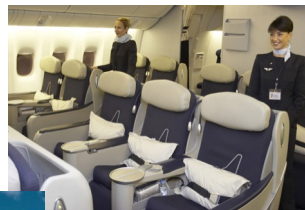
J+



J+



J+





J+



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+



×Σ×

J+



×Σ×



J+



×Σ×

J+



×Σ×

**J+**



×××

**J+**

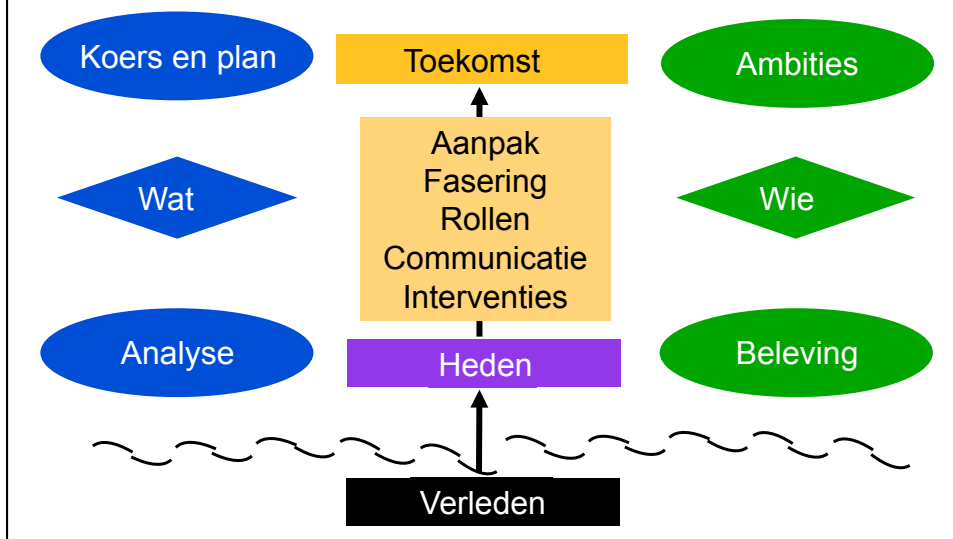


×××

## 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

## Verandervizier



## Interveniëren



## Interveniëren

