



Adviseren en communiceren



Prof. dr. Jaap Boonstra
Esade Business School – Universiteit van Amsterdam



Inhoud

- Een oud verhaal
- Eerste inzichten
- Organisatiecultuur
- Communiceren en organiseren
- Klantwaarde en identiteit
- Zijnswaarde en identiteit
- Vormen van communicatie en beïnvloeding
- Effecten van beïnvloeding
- Reflectief handelen en adviseren

J+

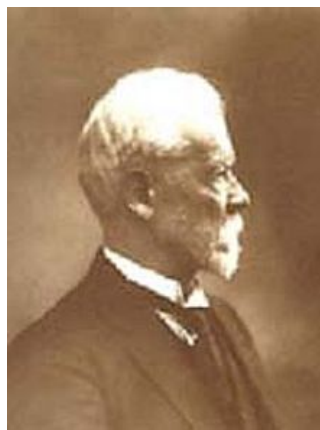


Rijke historie
Bindend verhaal
Waarden en normen
Gebouwen en sferen

Artefacten
Riten en rituelen
Helden en volgers
Gewoonten en gebruiken



J+



Esprit de corps, team spirit
Harmony and unity
Command, Coordinate, Control



Clear channels of communication
Access to formal communication
Authenticated communication

J+



J+

Ontdekking organisatiecultuur

Uiterlijke kenmerken en gedrag

Rituelen, helden en symbolen

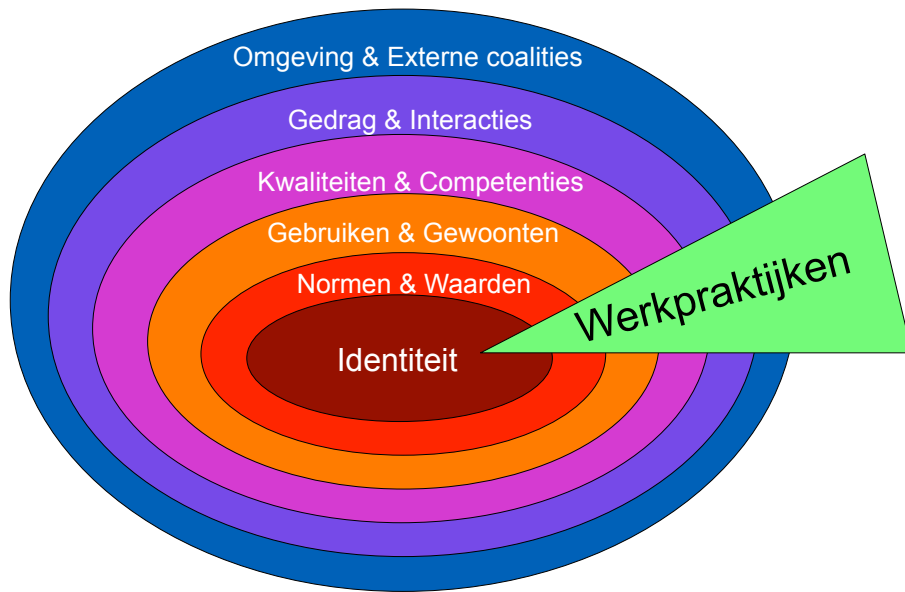
Normen en waarden

De ziel van de organisatie





Cultuur van organisaties



Culturen van organisaties





Communiceren en organiseren



Overreden



Inspireren



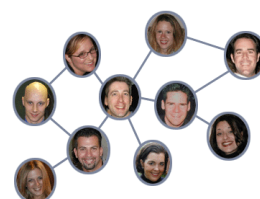
Interacteren



Overtuigen



Uitwisselen



Netwerken

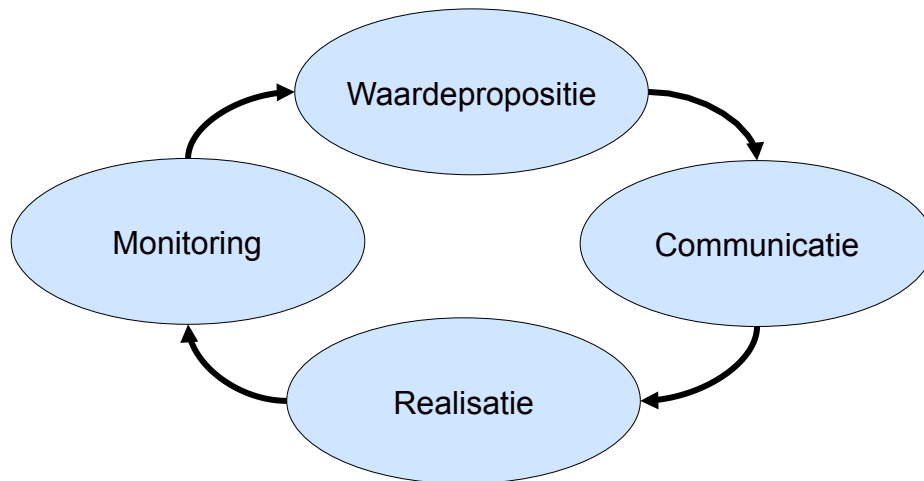


Communiceren en organiseren

Rationeel systeem	Kennis systeem	Partijen systeem	Sociaal systeem	Communicatief systeem
Overreden	Overtuigen	Beïnvloeden	Afstemmen	Betekenisgeven
Kiezen van meest effectieve Media	Kiezen voor effectieve boodschap	Inrichten van onderhandelings-proces	Inrichten van communicatie-proces	Voortdurende betekenisgeving in dialoog
Informatieoverdracht Transmissie Verticaal Instrumentele acties Formeel Eenzijdige verbinding Uniform Eenduidig Zender actief Ontvangers passief	Informatieuitwisseling Transmissie Netwerken beïnvloedingsacties Formeel & informeel Meervoudig verbinding Pluriform Eenduidig Zender actief Ontvangers responsief	Onderhandeling Interactie Partijen netwerk Gecoördineerde acties Formeel en informeel Interactieve verbinding Pluriform Meerduidig Zenders invloedrijk Ontvangers actief	Informatieverwerking Interacties Informatienetwerk Planmatige acties Formeel & informeel Netwerk verbinding Pluriform Meerduidig Zenders actief Ontvangers actief	Betekenisgeving Interpretaties Relatienetwerken Activiteiten Interpretatief Iteratieve uitwisseling Pluriform Ambigu Zenders actief Samenspel en dialoog



Klantwaarde en identiteit



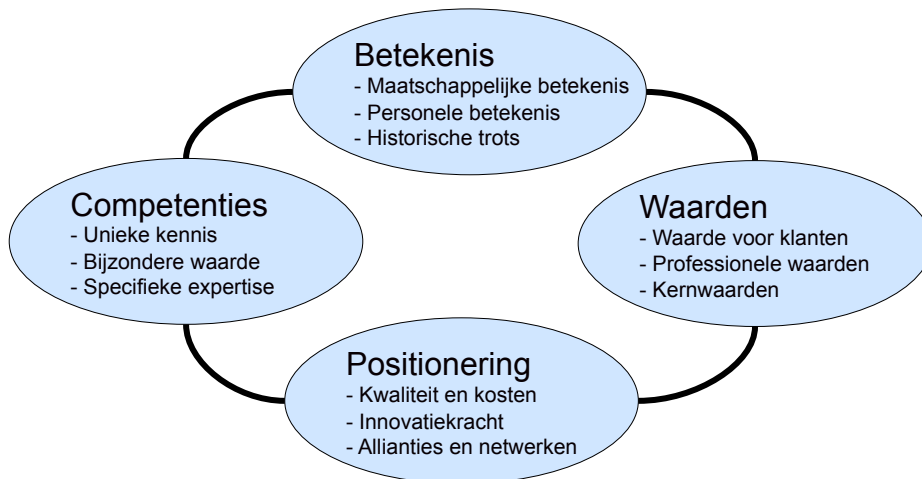
8 steps to create your business identity

1. Formulating your business plan
2. Considering your legal form
3. Brainstorming your business name
4. Establishing address and phone number
5. Creating your business logo
6. Ordering your business card
7. Ordering your business stationery
8. Online presence for your business

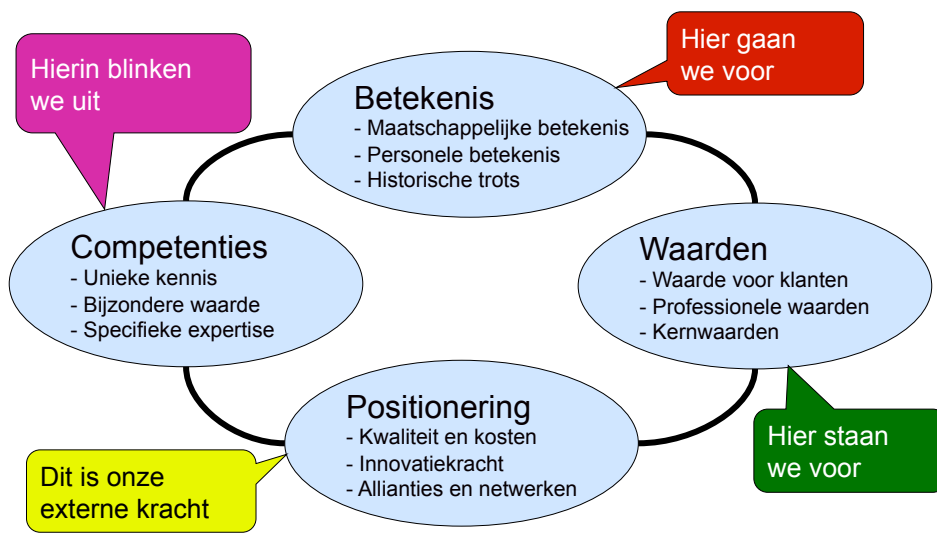
Misleidende
flauwekul



Zijnswaarde en identiteit



Zijnswaarde en identiteit



J⁺



J⁺

Kwalificeren voor de toekomst

*"Het alledaagse betaalbaar,
het bijzondere bereikbaar",*
dat is de missie van Albert Heijn.

Het is eigenlijk precies wat de oprichter van ons bedrijf voor ogen had. Op strooibiljetjes liet hij de volgende tekst drukken:

**"Prima Kwaliteit, Groote Omzet, Kleine Winst.
Arm en Rijk kunnen bij mij hun inkopen doen."**

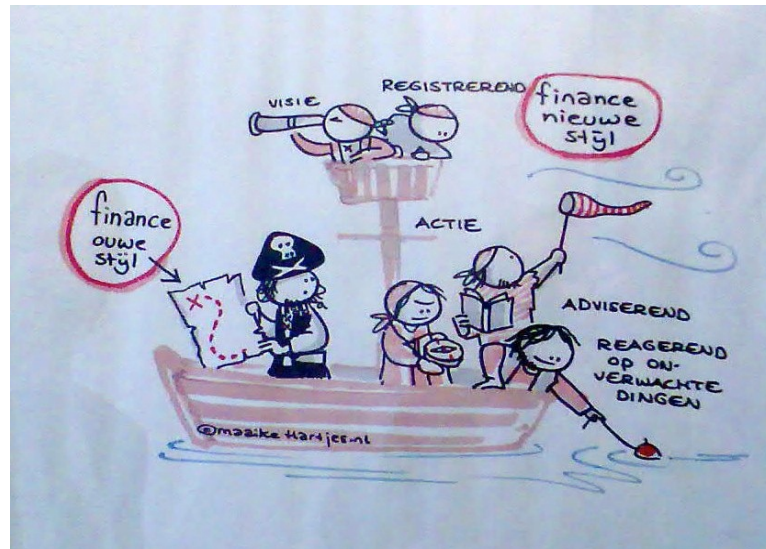
J+



J+



J+



J+

[Over Albert Heijn](#) | [Klantenservice](#) | [Winkel](#)

[Acties](#) [Bonus](#) [Assortiment](#)

[Share](#)

Daar is 'm.
Daar is 'm.
De eerste
Belgische
Albert Heijn.

Feijn!
Brasschaat krijgt
de eerste Albert Heijn.

Naar de Winkel

[Nu in België](#) | [bonus](#) | [Kom gratis winkelen](#) | [Aanvullend](#)

Acties

- Hou mij op de hoogte!
- Kom gratis winkelen!

[Alle Acties](#)

Bonus

- Wat is Bonus?

[Bonusvoordeel](#)

Assortiment

- Aan voor beginners

[Naar het woordenboek](#)

[Het grote voordeel van Albert Heijn](#)

[Sitemap](#) | [Algemene voorwaarden](#)

J+



J+





Vormen van beïnvloeding

- Rationeel overtuigen
- Voordeel tonen
- Inspireren
- Consulteren
- Steun aanbieden
- Vleien en goede sfeer creëren
- Persoonlijk beroep doen
- Ruilen en onderhandelen
- Coalities sluiten
- Beroep op regels, procedures en afspraken
- Druk uitoefenen



Effecten van beïnvloedingsgedrag

- Steun en actieve betrokkenheid:
 - Inspireren
 - Consulteren
 - Voordelen tonen
 - Rationeel overtuigen
- Instemming en gehoorzaamheid:
 - Steun aanbieden
 - Persoonlijk beroep doen
 - Gunstige sfeer creëren
 - Onderhandelen
- Weerstand en conflict:
 - Legitimeren
 - Coalities sluiten
 - Druk uitoefenen
 - Rationeel overtuigen



Vragen voor je handelen

- Welke contexten neem ik mee ?
 - + Omgevings-Factoren
 - + Omgevings-Actoren
- Hoe onderzoek ik ?
 - + Modelmatig toetsend – Onbevangen zoekend
 - + Modellen van en voor de werkelijkheid
- Hoe meervoudig kijk ik ?
 - + Welke aspecten en met welke diepte ?
 - + Bovenstromen en onderstromen
 - + Welke blinde vlekken en oplossingsboxen?



Vragen voor je handelen

- Welke werelden herken ik in het klantsysteem ?
 - + Welke betekenisvolle werelden kan ik begrijpen
 - + Kan ik conflicten en spanningen begrijpen
 - + In welke domeinen zit ik veranderingen te doen
- Hoe dynamisch kijk ik ?
 - + Samenhang en spanningen domeinen
 - + Snap ik verhalen uit werelden
 - + Begrijp ik problematieken en vraagstukken
 - + Ruimte voor anders kijken naar oplossingen



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.

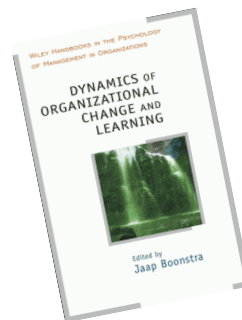
Jaap Boonstra is hoogleraar 'Organisatieverandering' aan de Universiteit van Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Hij is als onderzoeker en docent verbonden aan Sioo, interuniversitair centrum voor organisatie en verandering in Utrecht. Hij is commissaris bij enkele Nederlandse bedrijven 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 organisaties. 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.

www.jaapboonstra.nl - boonstra@jaapboonstra.nl - 035 6954114





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

- + Camall, 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.