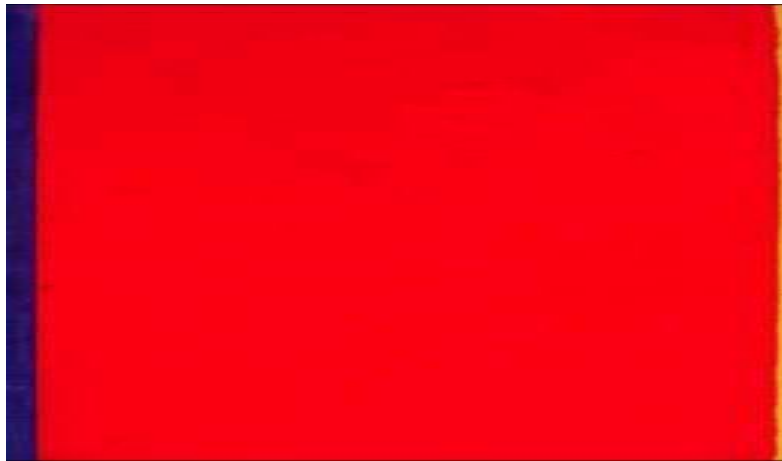




Adviseren en positioneren



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

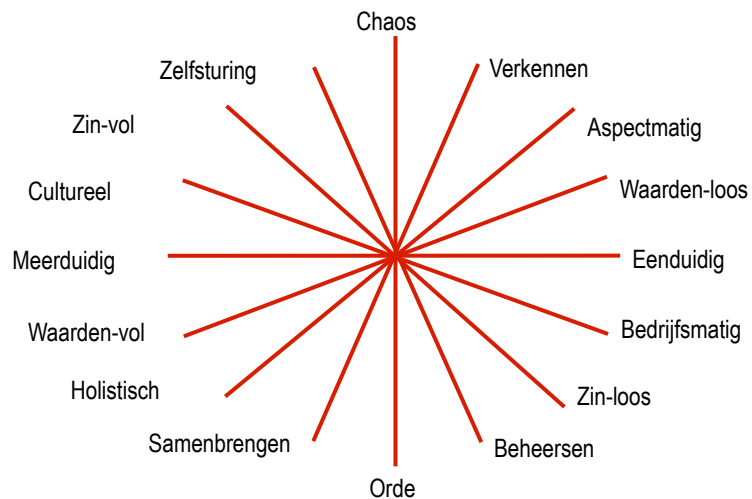


Inhoud

- Wat is er gaande?
 - In de wereld om ons heen
 - In organisatieland
 - In managementland
 - In adviesland
- Interne en externe adviesposities
- Competentieprofiel van adviseurs
- Adviesrollen
- Identiteit, betekenis en betrokkenheid
- Professionele profilering en positionering
- Reflectieve vragen



Paradoxen in de omringende wereld



Wat is er gaande in organisatieland?

- Change is vaardigheid van management
- Kenniseconomie en informatiemaatschappij zetten door
- Modalisering zet door, maar lokaal verschillend
- Handelingsverlegenheid in directiekamers
- Verdere differentiatie in dienstverlening
- Vergrijzing leidt tot tekorten op arbeidsmarkt
- Verscheidenheid in organiseren en besturen
- Rekenschap en transparantie
- Korte termijn aandeelhoudersbelangen
- Protocollisering en professie
- Exploitatie én Innovatie
- Episodische verandering  continue vernieuwing
- Organiseren  Veranderen



Wat is er gaande in managementland

Vertrouwde thema's

- Ondernemerschap
- Bedrijfsvoering
- Bedrijfsstrategie
- Logistiek en ICT
- Succesvol veranderen
- Product innovatie
- Rekenschap
- Bedrijfscultuur

Robuuste nieuwe thema's

- Vertrouwen en onderhandeling
- Conflict en samenwerking
- Allianties en netwerken
- Integriteit en ethiek
- Goed bestuur
- Transparantie en rekenschap
- Menselijkheid in divergerende wereld
- Burgerschap in een mondiaal dorp



Wat is er gaande in adviesland

- Einde van de modellen – belang van reputatie
- Tarieven onder druk – bandbreedte tarieven
- Standaardprojecten door uitzendbureaus
- Veranderingsprocessen door eigen management
- Groei van interne interim en adviespools
- Topmanagement is interim (14 maanden in VS)
- Nieuw speelveld werving- en selectiebureaus – snelle selecties
- Formele aanbestedingsprocedures – trage processen
- Selectieprocedures en selectieinstrumenten: ideaaltypes???
- Netwerken van zelfstandige interimers
- Meer uitbesteding én meer zelfbewustzijn opdrachtgevers
- Einde klassieke interimers (narcistisch-neurotische grijze duif)
- Vernieuwing door experts met procesgevoeligheid
- Mensen die 'De Waarheid' zeggen – betaalde hofnar



Interne en externe adviseursposities

Intern

Bekendheid bedrijfsprocessen
Bekendheid met cultuur
Op hoogte van macht en politiek
Direct inzetbaar
Inzet bij vervolgtraject
Kennis blijft in organisatie
Lagere directe kosten
Speler in bestaand krachtenveld

Extern

Expertise bij problematiek
Onbevangen kijken en doen
Onafhankelijk handelen
Flexibel inzetbaar
Overdracht van proces naar lijn
Nieuwe kennis en inzichten
Hogere directe kosten
Nieuwe speler in krachtenveld



Competenties van adviseurs

Basiscompetenties:

Veerkracht tonen: flexibel kunnen opereren
Analyseren: Analytisch, conceptueel, creatief en lerende orientatie
Beschouwen: oordeelsvorming, omgevingsbewust, visionair
Faciliteren: Luisteren en sensitief
Beïnvloeden: communiceren, optreden, overtuigen
Vertrouwen wekken: integer, loyaal, betrokken, gunstige sfeer

Expertmatige aanpak:

Ondernemerschap, marktgericht en durf
Kwaliteitsgericht en resultaatgericht werken
Consulteren en richting geven
Onafhankelijk en risicobewust

Procesmatige aanpak:

Organisatiebewust en besluitvaardig
Organiseren en coachen
Mensen bij elkaar brengen en energie genereren
Organiseren en persoonlijk beroep doen

Strategie en toekomstbeelden:

Omgevings- en organisatiebewust

Verbeteren bedrijfsresultaten:

Plannen, organiseren en resultaatgericht

Beheersing en controle

Durf, plannen, omgaan met details, resultaat

Ontwikkeling en duurzaam leren

Coachen en inspireren



Adviesrollen: Loodgieter



- Vakinhoudelijke expertise
- Oplossingen en methoden
- Analyse, ontwerp en methoden



Adviesrollen: Arbeider



- Handen uit de mouwen, vuile handen maken
- Helpen in de kwaliteit van de productie
- Op deskundige wijze werken

J+

Adviesrollen: Regisseur



- Onderzoeker, waarnemer
- Scenario's maken, veranderproces doordenken
- Richting geven, anderen op toneel brengen

J+

Adviesrollen: Therapeut



- Luisteren, interpreteren
- Confronteren, stimuleren
- Ondersteunen



Adviesrollen: Winkelbaas



- Houd van orde in de winkel en van verkoop
- Veel ervaring met organisatie, logistiek en verkoop
- Weet hoe de hazen lopen



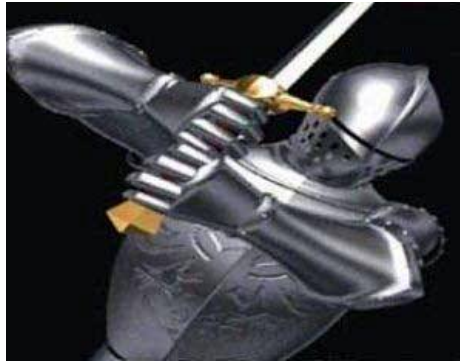
Adviesrollen: Bouwmeester



- Goede opdrachtuitvoerder
- Goede communicator
- Weet in te spelen op onverwachte problemen

J⁺

Adviesrollen: Ridder



- Droombeeld voor ogen, op zoek naar de graal
- Moedig over bestaande grenzen heengaan
- Bereid om geweld te gebruiken

J⁺

Adviesrollen: Groorvizier



- Ruime visie, groot vizier
- Delen van kennis en ervaring
- Onbaatzuchtig

J+

Adviesrollen: Goeroe



- Verhalen vertellen en betekenis geven
- Stimuleren van reflectie en introspectie
- Leermeester

J+

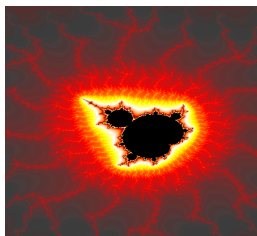
Adviesrollen: Spookrijder



- Spanningen en conflicten bespreekbaar maken
- Open breken, andere perspectieven inbrengen
- Onderhandelen



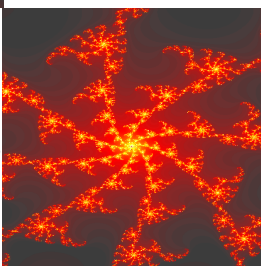
Identiteit, betekenis, betrokkenheid



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



Met wie verbind ik me ?
Met wie werk ik samen ?
Wat is mijn betrokkenheid ?



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



Professionele profilering en positionering

Fascinaties

Onderwerpen die me bezighouden
Thema's die me al jaren boeien?
Dingen die ik wil begrijpen?

Identiteit

Wat zijn mijn professionele rollen
Wat heeft me gevormd wie ik ben?
Wie ben ik en waarheen ga ik?

Inspiraties

Wat geeft me energie?
Waar word ik enthousiast van?
Hoe krijg ik nieuwe inspiraties?

Betekenis

Wat is mijn doel in het leven?
Waarop ben ik trots?
Mijn betekenis voor anderen?

Kwaliteiten

Waarin ben ik echt heel erg goed?
Waarop ben ik trots in mijn werk?
Waarom waarderen anderen me?

Engagement

Wat zijn significante relaties?
Met wie wil ik me verbinden?
Wat zijn professionele netwerken?



Reflectieve vragen

- Wat is mijn achtergrond en hoe beïnvloedt dat mijn kijk op organiseren?
- In welke besturingswereld voel ik mij het meeste thuis? En in welke juist niet?
- Hoe ga ik in mijn werk om met de verschillende besturingswerelden?
- Wat zijn mijn bijdragen aan de bedrijfsvoering?
- Wat zijn mijn bijdragen aan resultaten van mijn organisatie?
- In welke veranderaanpak voel ik mij het beste thuis? In welke aanpak minder?
- Voel ik mij meer thuis in beheersen van veranderingen of juist in het loslaten?
- Hoe ben ik betrokken bij veranderingsprocessen en welke bijdrage lever ik?
- Welke spanningsvelden ervaar ik in mijn werk en hoe ga ik hiermee om?
- Wat is mijn verhouding tot management, medewerkers en stafspecialisten?



Reflectieve vragen

- Wat zijn leidende principes die mijn keuzen beïnvloeden en handelen sturen?
- Hoe organiseer ik mijn eigen reflectie en mijn eigen leerprocessen?
- Hoe kijk ik naar culturele barrières in organiseren en veranderen?
- Hoe kijk ik naar machtsprocessen in organiseren en veranderen?
- Welke invloed kan ikzelf uitoefenen in organiseren, veranderen en vernieuwen?
- Wat zijn met invloedstijlen en hoe effectief zijn die?
- Waarom kies ik specifieke methoden, en interventies meer dan andere?
- Wat zijn mijn bijdragen aan de ontwikkeling van mijn eigen vakgebied?

*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



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.

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.



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.