



## Leiderschap caleidoscoop



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

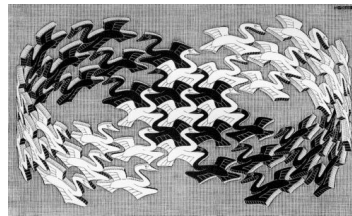
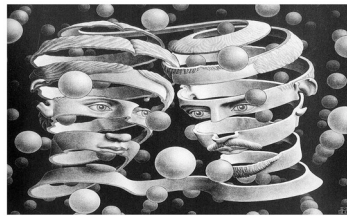
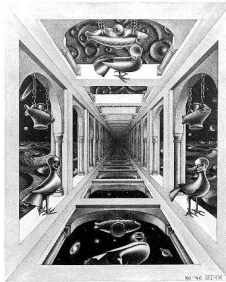


## Inhoud

- Vijf werelden
- Organisationeel leiderschap
- Cultureel leiderschap
- Managers en leiders
- Daadkracht en draagvlak
- Subject en object
- Leiders en volgers
- Uitdagingen
- Verrassingen
- Leiderschapsrollen
- Persoonlijk leiderschap



## Vijf werelden

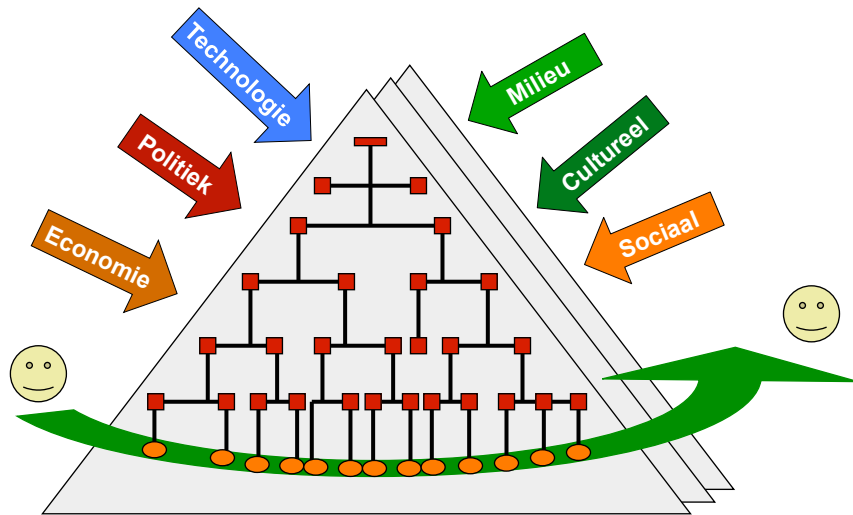


## Vijf werelden

- Contextueel acteren: externe blik en mondiale kijk
- Leiding aan organisaties: analytische kracht
- Leiding aan jezelf: reflectieve houding
- Leiding in relaties: coöperatieve houding
- Leiding in verandering: transformationele bekwaamheid

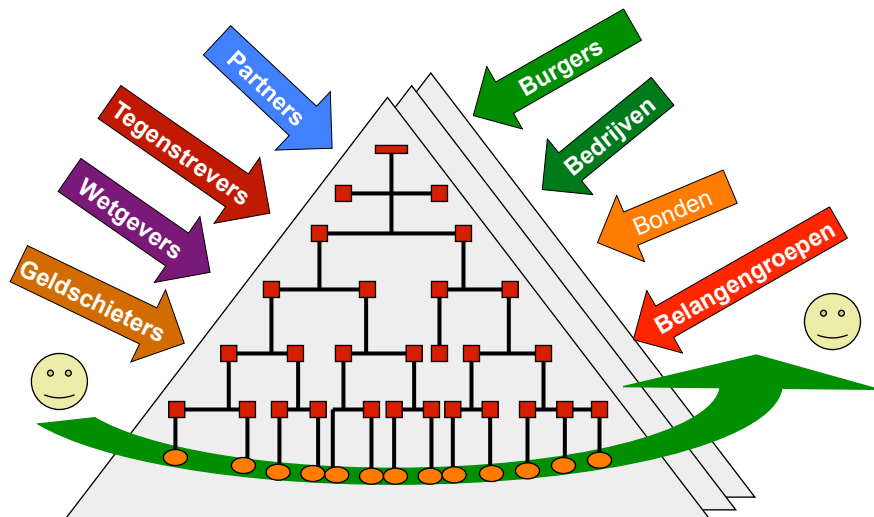
**J<sup>+</sup>**

## Contextueel acteren



**J<sup>+</sup>**

## Transactioneel acteren





## Leiding aan organisaties

### Interactieproces waarin mensen invloed uitoefenen op:

- Interpretatie van gebeurtenissen binnen en buiten de organisatie
- Keuze van toekomstvisie en strategie van een netwerk
- Vormgeving van werkprocessen en samenwerkingsrelaties
- Motivatie van anderen en ontwikkeling van vertrouwen
- Ontwikkeling van professionele kennis en vaardigheden
- Invulling en verspreiding van informatie
- Verdeling en gebruik van middelen en technologie
- Samenwerking met actoren buiten de organisatie

.... om gewenste doelen te realiseren

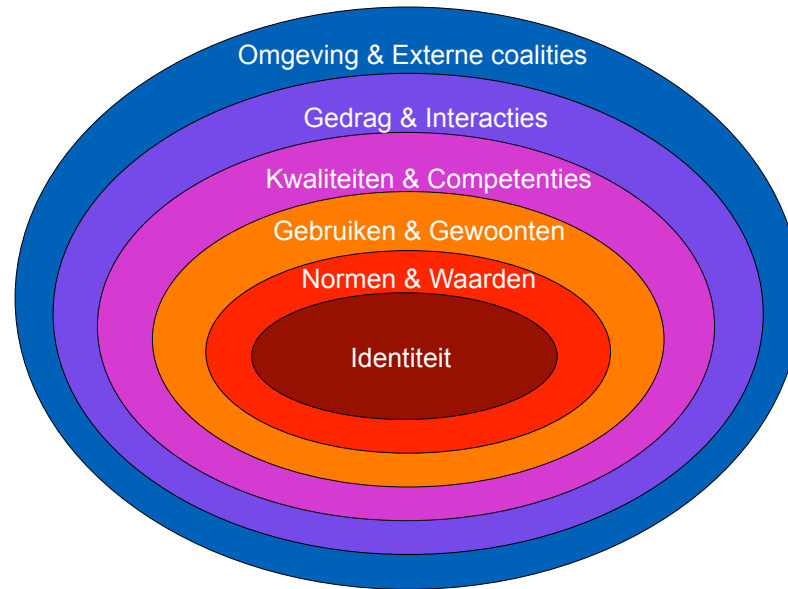


## Leiding in relaties en cultuurvorming

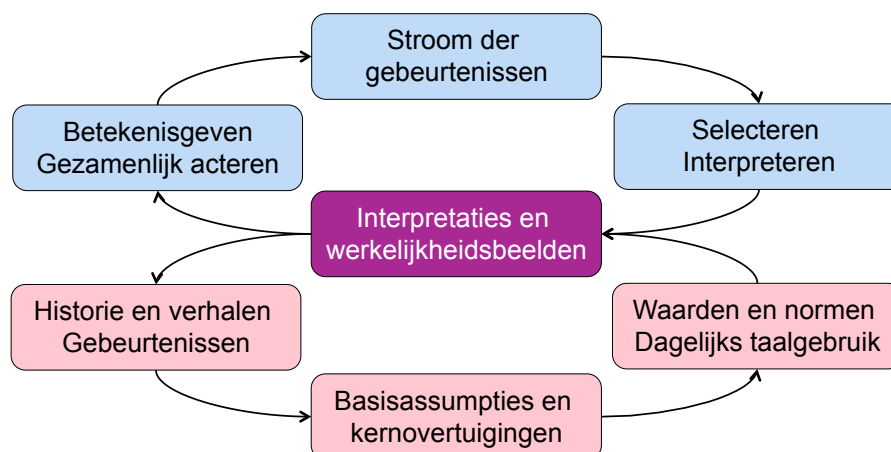
| Vormen organisatiecultuur door expliciet gedrag                                              | Vormen organisatiecultuur door betekenisgeving                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Waar leiders aandacht aan geven, wat ze meten, controleren en waarderen                      | Het organisatieontwerp, de structuur en de inrichting van de werkprocessen          |
| Hoe leiders reageren op kritische incidenten en organisatorische crisis                      | Het ontwerp en de inrichting van technische systemen en procedures                  |
| Waargenomen criteria volgens welke leiders schaarse middelen toewijzen                       | Het benutten van symbolen en zichtbaar articuleren van riten, rituelen en gewoonten |
| Socialisatie door rolmodellen, opleiding, training en voorbeeldgedrag                        | Het ontwerp van de fysieke ruimte, het gebouw, de kantoorinrichting, de huisstijl   |
| Waargenomen criteria volgens welke leiders beloningen geven en status toekennen              | Taalgebruik en verhalen, legenden en mythen over mensen en gebeurtenissen           |
| Waargenomen criteria volgens welke leiders organisatieleden aannemen, bevorderen en ontslaan | Formele uitingen van de organisatiefilosofie, de waarden en de overtuigingen        |



## Leiding in cultuurvorming



## Betekenisgeving





## Managers en leiders



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



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

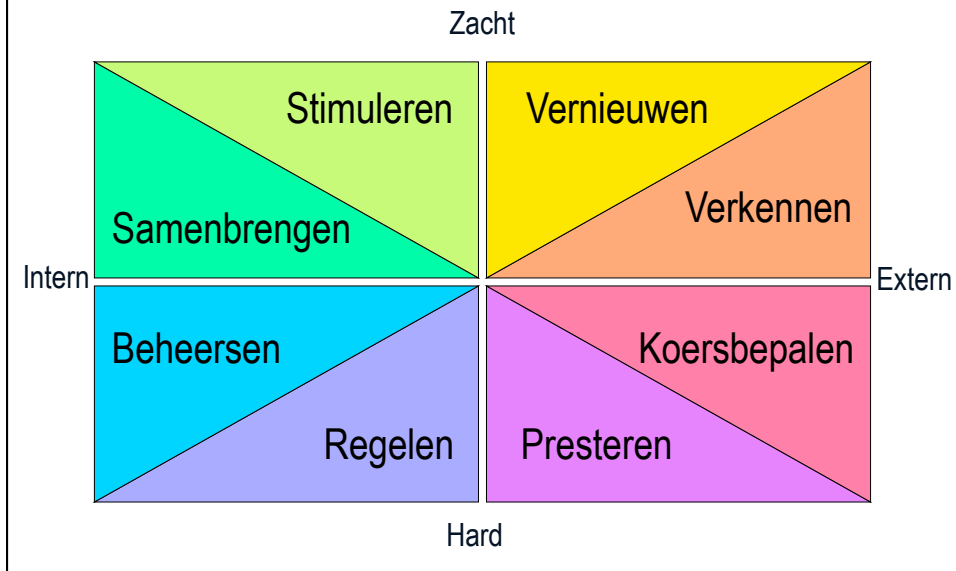


## Managers en leiders

|                   | <b>Manager</b><br><b>Dingen goed doen</b>          | <b>Leider</b><br><b>Goede dingen doen</b>                |
|-------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Richten</b>    | Zet vaste route uit in een voorspelbare omgeving   | Geeft richting in een onzekere omgeving                  |
| <b>Motiveren</b>  | Stuurt mensen aan op basis van zakelijk contract   | Inspireert mensen met inspirerende visie                 |
| <b>Bouwen</b>     | Construeert organisatie vanuit rationele principes | Geeft vertrouwen en ontwikkelt saamhorigheid             |
| <b>Verbinden</b>  | Zakelijke arrangementen op basis van contracten    | Vormt vitale coalities vanuit persoonlijke betrokkenheid |
| <b>Realiseren</b> | Korte termijn resultaat en winstgevendheid         | Wenselijke toekomst vanuit gezamenlijke kracht           |
| <b>Leren</b>      | Grijpt fouten aan om van te leren en te verbeteren | Experimenteren, uitwisselen en reflecteren               |



## Managers en leiders

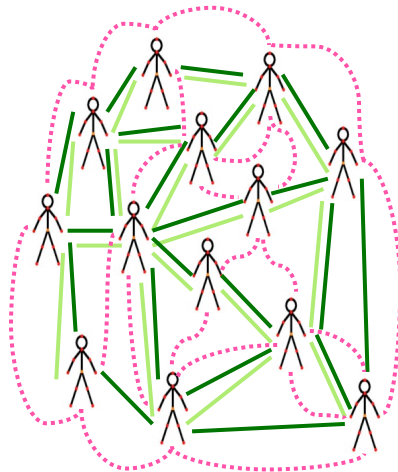
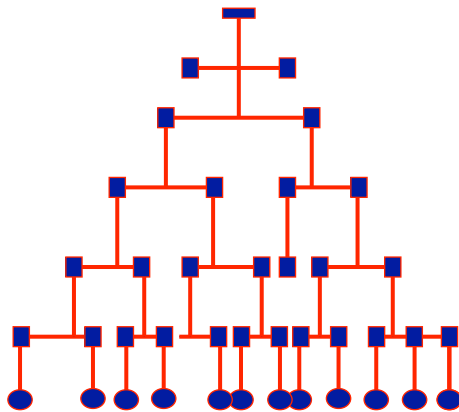


## Leiderschapsstijlen

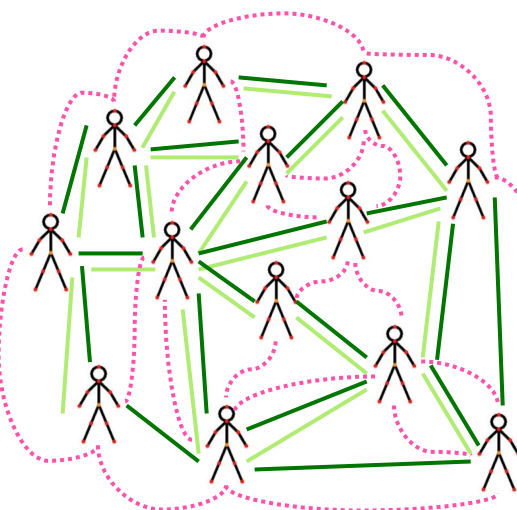
| Ondernemend                                                                                                               | Autocratisch                                                                                                                  | Transactioneel                                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



## Manager en leiders



## Leiding aan interacties en relaties



Value added activities  
Interweaving activities  
Relationships  
Trust and collaboration  
Creation of meanings  
Innovative culture  
Open system





## Essenties in samenspel



## Toekomst verbeelden

*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*

## Wat vernieuwen lastig maakt

## Daadkrachtpatroon



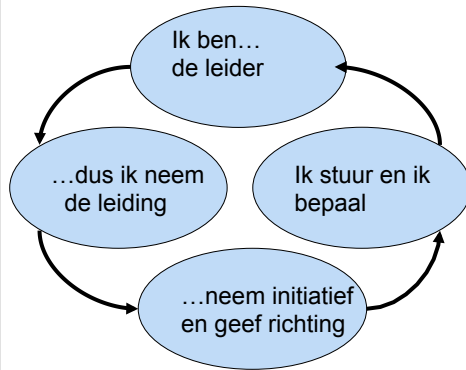
## Wat vernieuwen lastig maakt

## Draagvlakpatroon



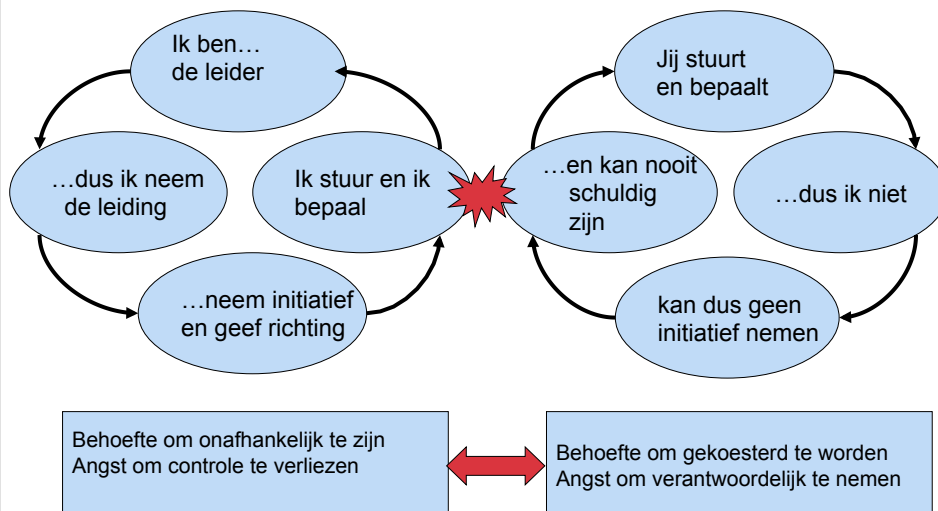
**J<sup>+</sup>**

## Leiding aan interacties: Subject en object



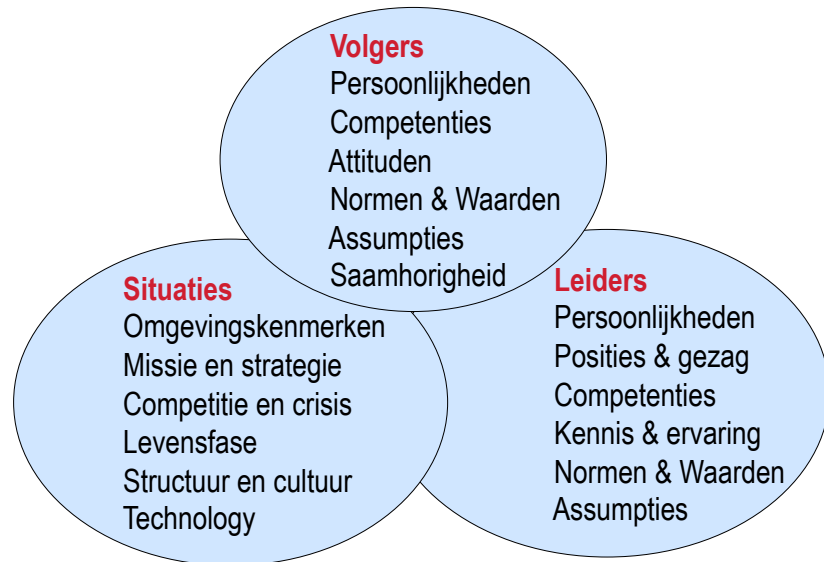
**J<sup>+</sup>**

## Leiding aan interacties: Subject en object

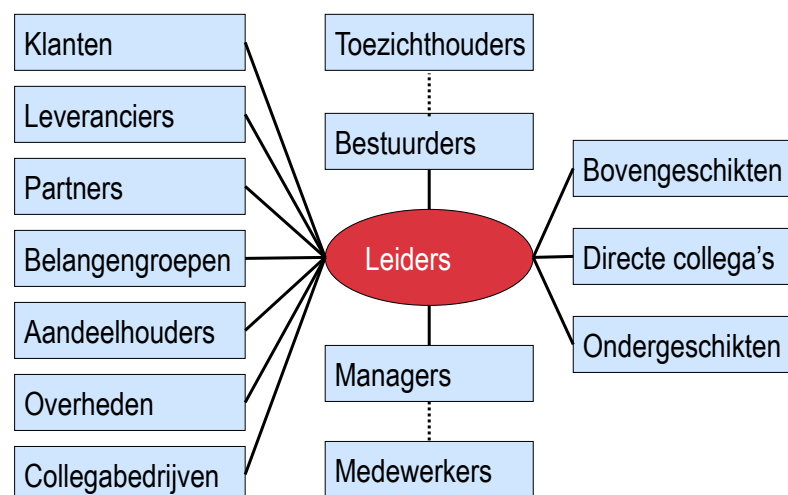




## Leiders, volgers en situaties



## Leiding aan interacties





## Verrassingen voor nieuwe leiders

### 1. Je kunt het bedrijf niet runnen

- Te veel interne vergaderingen en tactische besprekingen
- Het gevoel dat je geen controle hebt over je tijd

### 2. Het geven van opdrachten is erg kostbaar

- Te veel mensen willen eerst overleggen voordat ze in actie komen
- Mensen beginnen je naam te noemen om dingen kracht bij te zetten

### 3. Lastig te weten wat er echt gaande is

- Je hoort vaak dingen die je verrassen
- Je hoort pas achteraf over gebeurtenissen of via de zijlijn

### 4. Je geeft altijd signalen af

- Er circuleren verhalen over je gedrag die uitvergroten of vertekenen
- Mensen anticiperen op wat je waardeert en afkeurt



## Verrassingen voor nieuwe leiders

### 5. Je bent niet de baas

- Rollen van commissarissen en managers zijn niet duidelijk
- Besprekingen blijven beperkt tot rapportages van resultaten

### 6. De kern is niet om jou als baas tevreden te houden

- Mensen die meelachen om je grapjes en instemmen met voorstellen
- Eerder rapporteren van positieve resultaten dan onjuiste inschattingen

### 7. Aandeelhouderswaarde is niet het doel

- Bestuursleden beoordelen maatregelen op hun effect op beurskoersen
- Korte termijn investeringen zijn belangrijker dan lange termijn

### 8. Je bent nog steeds maar een mens

- Je geeft interviews die meer over jou gaan dan over het bedrijf
- Je hebt weinig activiteiten die niet te maken hebben met het bedrijf



## Uitdagingen voor leiders

- 1. Spelen met tijd en ritme**
  - We hebben hier geen tijd voor...
  - Flexibiliteit om te spelen met uitdagingen en onzekerheden
- 2. Steun bieden en organiseren**
  - We hebben geen steun en ervaring genoeg....
  - Bieden van begeleiding en steun voor innovatieve teams
- 3. Relevantie articuleren**
  - Niet weer. Dit is toch niet relevant!
  - Articuleren hoe veranderingen samenhangen met zijnswaarde
- 4. Doen wat je zegt**
  - Ze doen niet wat ze zeggen dat nodig is!
  - Heldereid en consistentie in uitgedragen waarden en gedrag
- 5. Angsten benoemen en hanteren**
  - Deze verandering is gevaarlijk, beangstigend, bedreigend....
  - Openheid, helderheid en vertrouwen



## Uitdagingen voor leiders

- 6. Succes behalen**
  - Dit gaat hier nooit werken....
  - Verbinden van bestaande met nieuwe manieren van werken
- 7. Betrokkenheid realiseren**
  - Dat is hier niet bedacht en alleen voor gelovigen
  - Inspireren en consulteren van de neutrale meerderheid
- 8. Monitoren en bemoedigen**
  - Wie heeft hier de leiding?
  - Creëren van betrokkenheid in plaats van afhankelijkheid
- 9. Verankeren en verspreiden**
  - We blijven steeds het wiel uitvinden....
  - Uitwisselen van ervaringen over organisatiegrenzen
- 10. Toekomstbeeld schetsen**
  - Wat is eigenlijk de bedoeling?
  - Revitaliseren en verbeelden van identiteit, betekenis en betrokkenheid

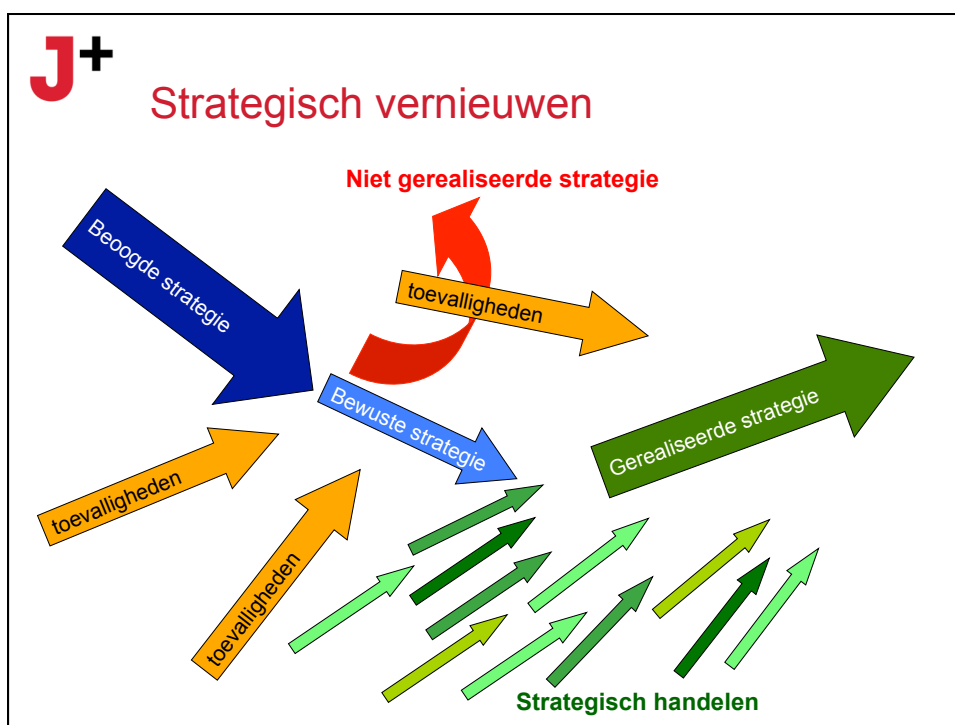
**J<sup>+</sup>**

Essentie van leiders en volgers

Het versterken  
van het vermogen  
van de gemeenschap  
om haar eigen toekomst  
vorm te geven en  
duurzame veranderingen  
te realiseren

**J<sup>+</sup>**

Initiatiefnemers  
Zingevers  
Gangmakers







## 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



## Leiderschapsrollen: Schaapshond



- De boel bij elkaar houden
- Drukke, blaffen, rennen en plezier
- Als er één schaap over de dam is.....

**J+**

## Leiderschapsrollen: Rattenvanger



- Bekwaam en verleidelijk fluitspeler
- Kan mensen in vervoering te brengen
- Weet mensen mee te krijgen

**J+**

## Leiderschapsrollen: Scheidsrechter



- Houdt het spel in de gaten en bewaakt regels
- Grijpt in als het nodig is met waarschuwingen
- Heeft oog voor spelers en het publiek



## Leiderschapsrollen: Prediker



- Maakt onderscheid in goed en fout
- Werkt aan gemeenschapsvorming
- Biedt steun in moeilijke tijden



## Leiderschapsrollen: Imam



- Vertegenwoordiger en voorganger
- Formuleert morele regels bij onduidelijkheid
- Oog voor de gemeenschap boven individu



## Leiderschapsrollen: Regisseur



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



## Leiderschapsrollen: Alliantiemanager



- Brengt partijen bijeen om verschil te maken
- Blijft zelf op achtergrond, doch is duidelijk aanwezig
- Oog voor toekomstmogelijkheden en verbindingen

**J<sup>+</sup>**

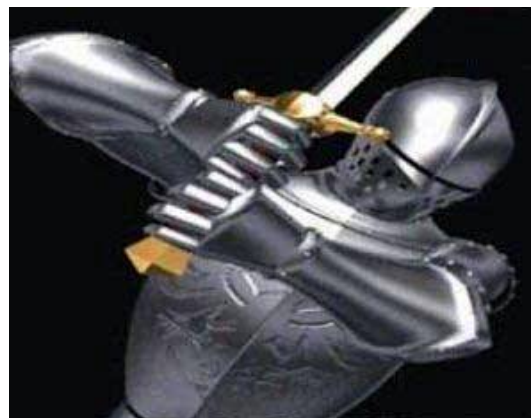
## Leiderschapsrollen: Bouwmeester



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

**J<sup>+</sup>**

## Leiderschapsrollen: Ridder



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



**J<sup>+</sup>**

## Leiderschapsrollen: Don Quichot



- Edelmoedig op zoek naar idealen en avonturen
- Dwaaltocht in gekke wereld met bijzondere personen
- Wil opkomen voor zwakkeren en onrecht rechtzetten

**J<sup>+</sup>**

## Leiderschapsrollen: Sancho Panza



- Op de achtergrond met beide benen op de grond
- Realistisch oog op de werkelijkheid
- Pragmaticus die bereid is klappen op te vangen

**J+**

## Leiderschapsrollen: Grootvizier



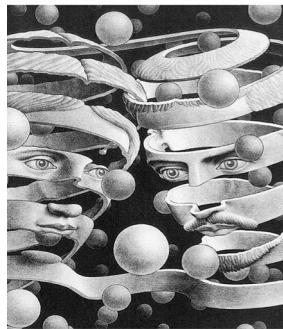
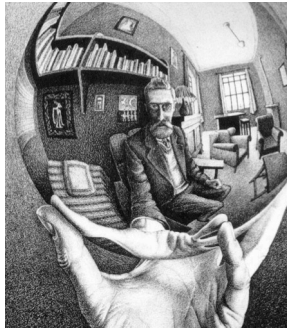
- Ruime visie, groot vizier
- Delen van kennis en ervaring
- Onbaatzuchtig

**J+**

## Leiderschapsrollen: Spookrijder



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



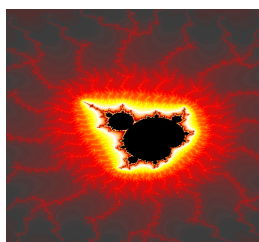
## Leiderschap en authenticiteit

- **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**
  - Creëer een rijk beeld (oorsprong historie, familie)
  - Vermijd persoonlijke barrières (toegankelijk, benaderbaar)
  - Maak emotie zichtbaar (betrokken en met aandacht)
  - Unicité 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)





## Kernvragen voor leiders



### Identiteit

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

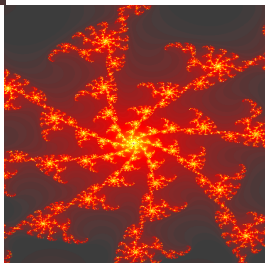


### Betekenis

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

### Betrokkenheid

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



## Persoonlijk leiderschap

### 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

Waar in 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?



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.*

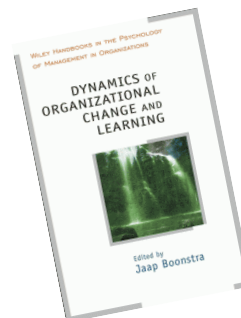
Jaap Boonstra is hoogleraar 'Organisatieverandering' aan de Universiteit van Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Hij is als onderzoeker en docent verbonden aan Sioo, interuniversitair centrum voor organisatie en verandering in Utrecht. Hij is commissaris bij enkele Nederlandse bedrijven 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](http://www.jaapboonstra.nl) - [boonstra@jaapboonstra.nl](mailto: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

- + 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.