



Vormgeven aan veranderen



Prof. dr. Jaap Boonstra

Esade Business School – Universiteit van Amsterdam

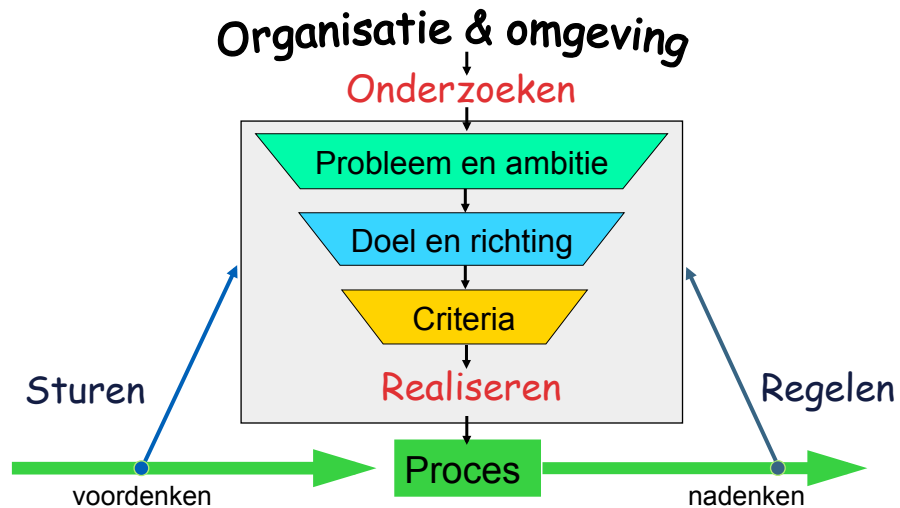


Inhoud

- Niveaus van veranderen
- Overleven in crisistijd
- Veranderingen realiseren
- Veranderkundige dilemma's
- Veranderstrategieën
- Aandachtspunten
- Omgaan met weerstand
- Succesfactoren

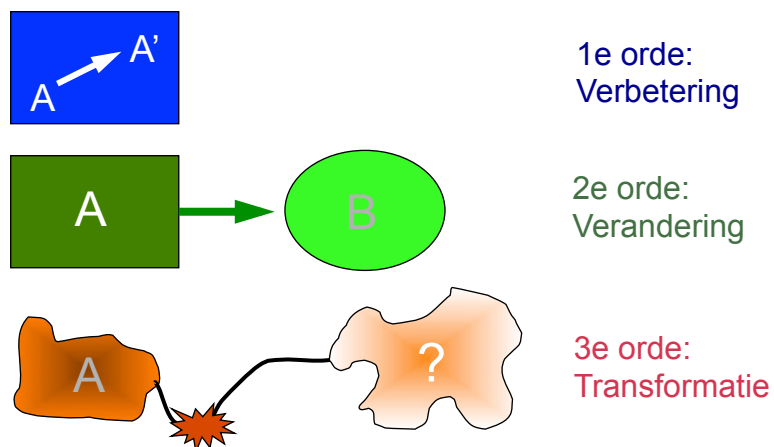
J⁺

Vormgeven aan veranderen



J⁺

Niveaus van veranderen



J⁺

Kwaliteit in crisistijd



J⁺

Marktgericht werken

- Eigen marktpositie behouden en versterken
- Kracht naar buiten: marktgericht werken
- Uitbreiden en verdiepen marktsegmenten
- Vernieuwen van productaanbod
- Inkrimpen aanbod slechtlopende producten

J⁺

Kostenbewust handelen

- Kostenbesparing top en management
- Werken vanuit eigen kracht
- Gerichte diversificatie binnen eigen branche
- Uitgaven beter budgetteren en kosten terugbrengen
- Taakstellende en realiseerbare plannen
- Weloverwogen snijden in assortiment
- Verbeteren vermogensverhouding

J⁺

Excelleren



Trots
Identiteit
Betekenis
Betrokkenheid

J⁺

Succesfactoren

- Goede uitgangspositie financieel en reputatie
- Behoud focus en ga energiek te werk
- Werk vanuit kracht en maatschappelijke betekenis
- Nadruk op vraagzijde en nieuwe mogelijkheden
- Besparing kosten top en management
- Decentralisatie taakstellende maatregelen
- Gericht kosten besparen – kostenbewust handelen
- Profileer sterke punten en blijf innoveren

J⁺

Ontwerpen en Ontwikkelen





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



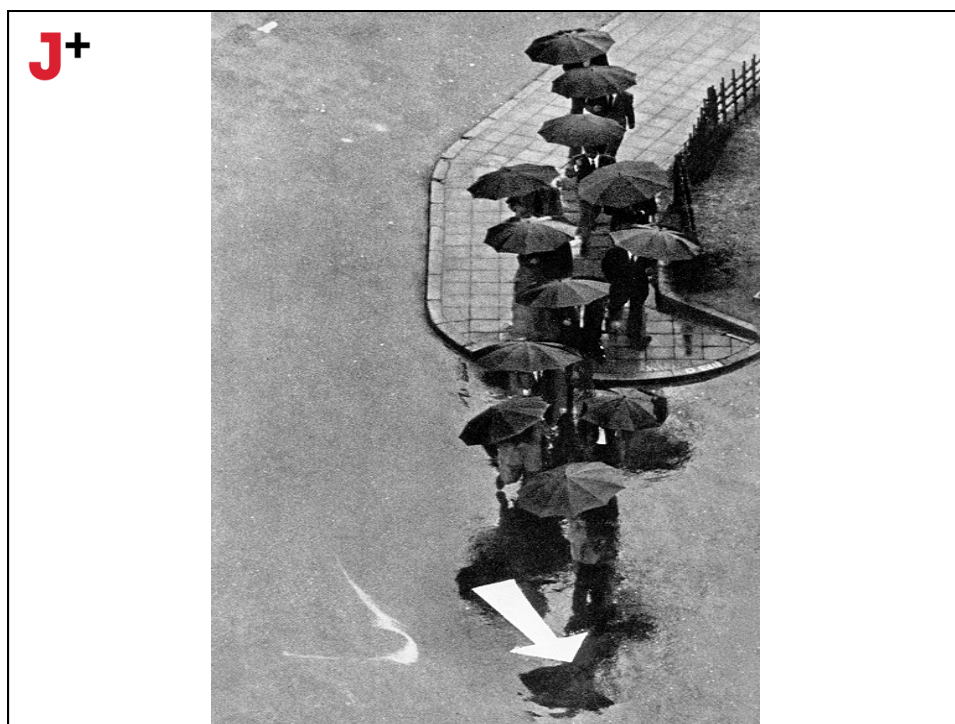
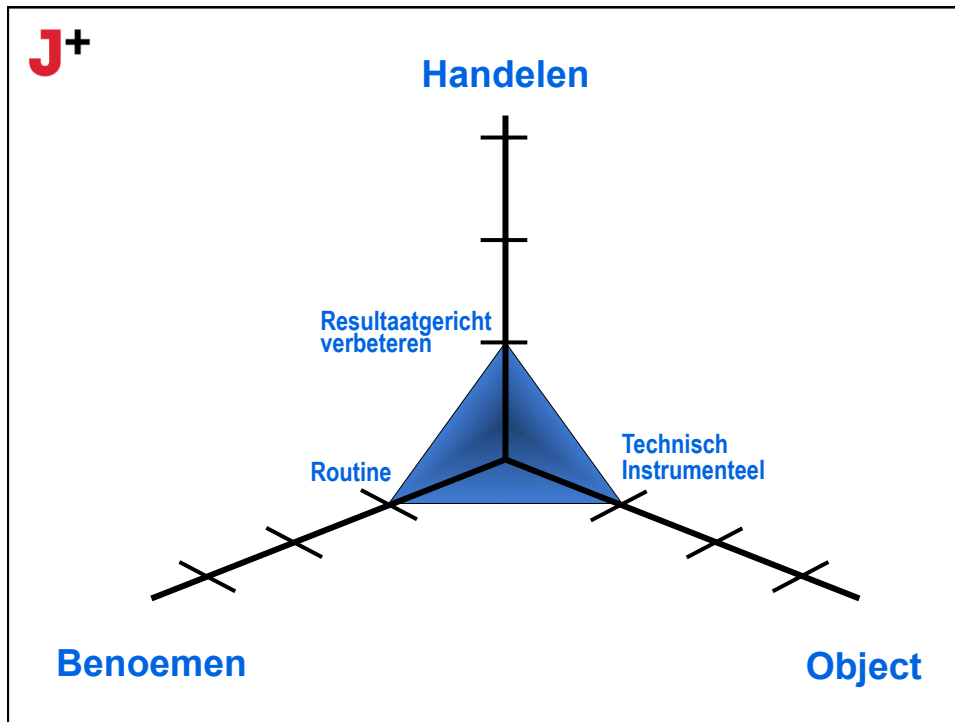
Ontwerpen of ontwikkelen

Ontwerpen

Beperkte tijd voor verandering
Drastische veranderingen
Uniforme grootschalige invoering
Bewuste keuze voor beheersing
Routine vraagstukken
Aanwezige kennis niet nodig
Overeenstemming lastig
Grote weerstanden
Slechte relatie Management - OR
Drastische personeelsinkrimping

Ontwikkelen

Voldoende tijd voor verandering
Geen drastische veranderingen
Gedifferentieerde doorvoering
Bewuste keuze voor flexibiliteit
Nieuwe complexe vraagstukken
Aanwezige kennis onmisbaar
Overeenstemming door participatie
Weerstanden beperk
Vertrouwen Management - OR
Beperkte personeelsinkrimping



J⁺

Van crisis naar kracht



J⁺

Crisis benutten

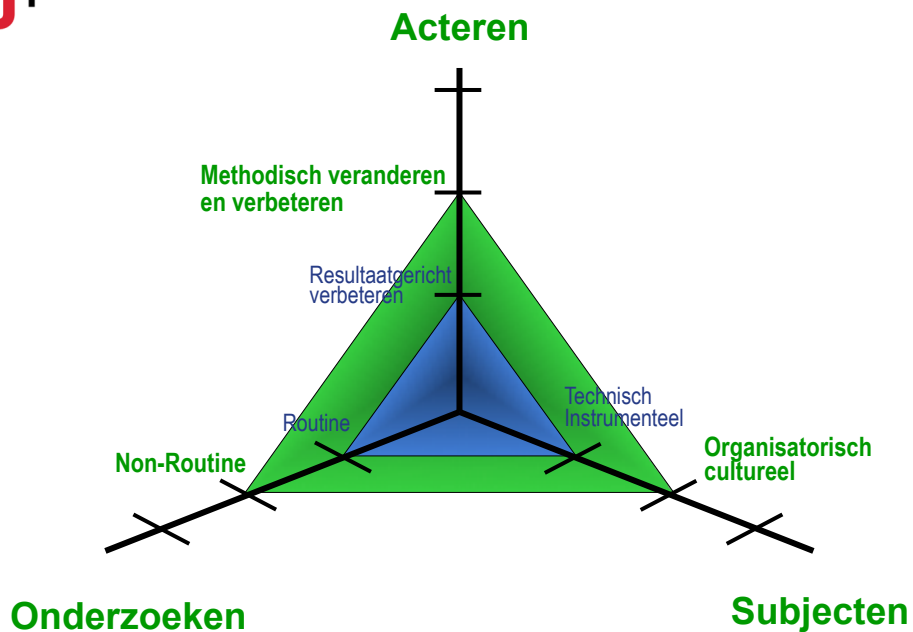
- Verzamelen van onbetwistbare feiten
- Volledige openheid over stand van zaken
- Benoemen dat ingrepen nodig zijn
- Verleden niet diskwalificeren – kwalificeren voor toekomst
- Toekomst zichtbaar maken + andere werkwijzen
- Concretiseren welke activiteiten stoppen + begrip emotie
- Focus op ambitie en klant
- Vertrouwen uitdragen in de toekomst
- Vertrouwen in de kracht van mensen

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 hebben invloed tijdens het proces
- Besluitvormingsproces transparant
- Uiteindelijke beslissing helder en rechtvaardig
- Duidelijk van de beslissing voor individuen betekent
- Helder wat op basis van beslissing wordt verwacht

J⁺



J⁺



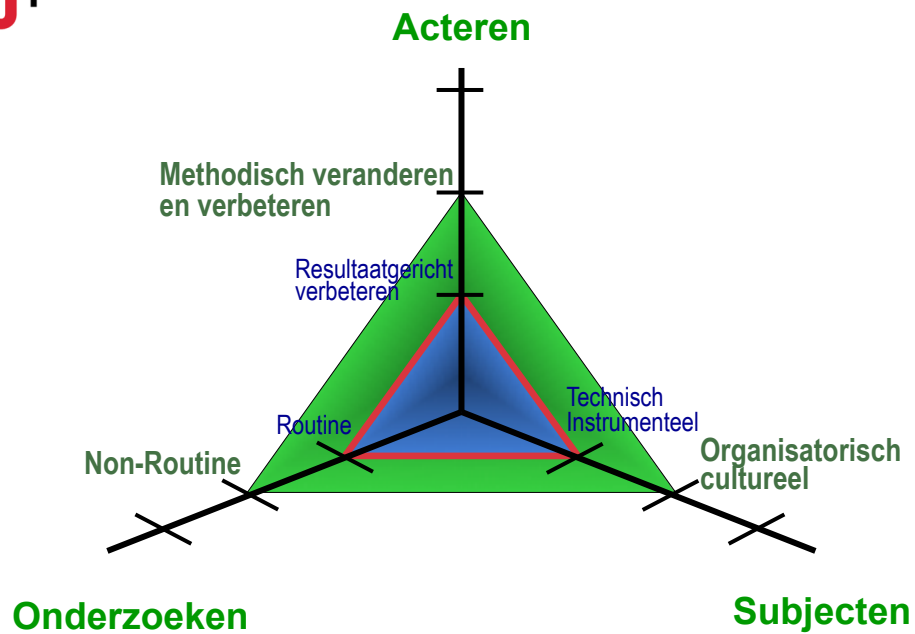
J⁺



J⁺

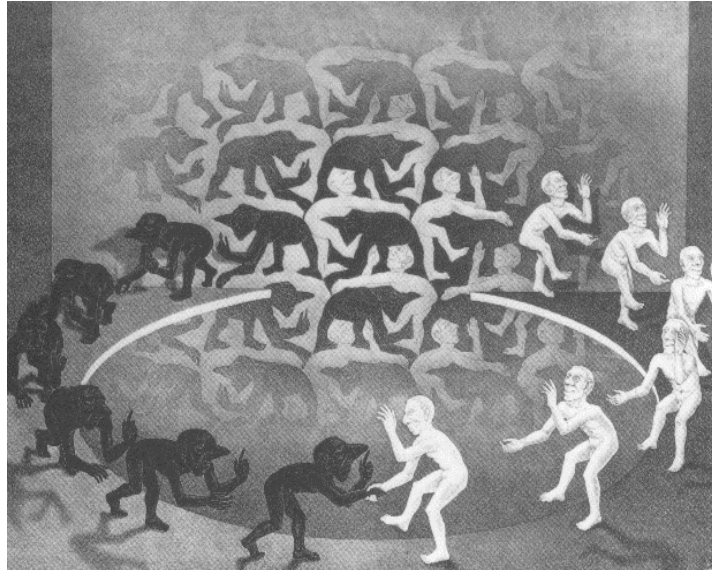


J⁺



J⁺

Ontwerpen en ontwikkelen



J⁺

Wat veranderen lastig maakt

Daadkrachtpatroon



J⁺

Wat veranderen lastig maakt

Draagvlakpatroon



J⁺



J⁺



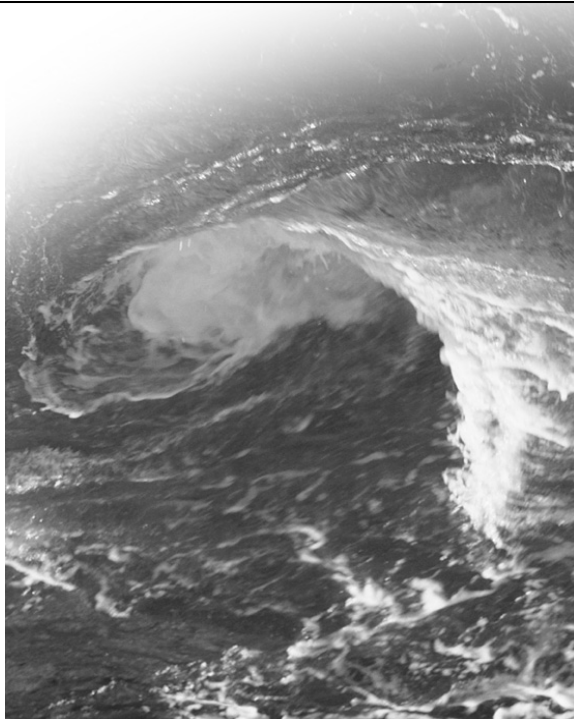
J⁺



J⁺

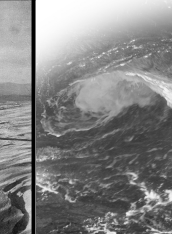


J⁺





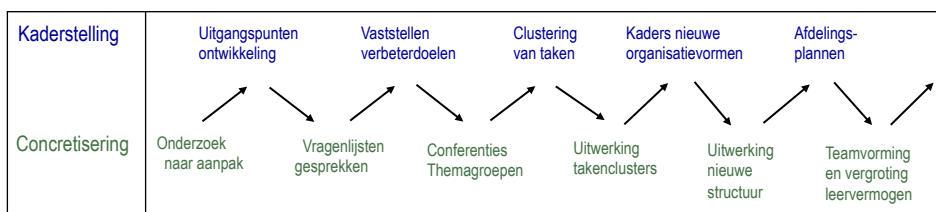
Veranderstrategiën

				
Macht Strategie	Planmatige Strategie	Onderhandelings 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 Dialoog en conflict Veel interactie



Ontwerpen en ontwikkelen

Pendelen tussen ontwerpen en ontwikkelen



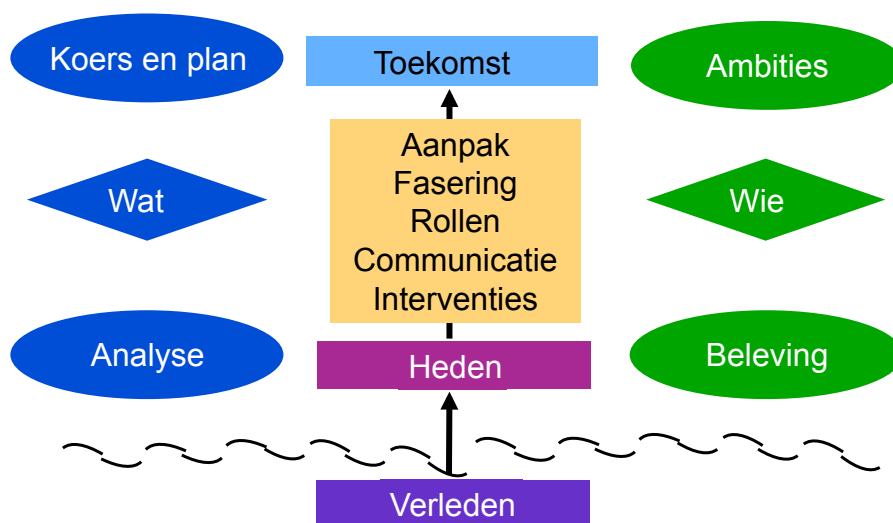
J⁺

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⁺

Aandachtspunten

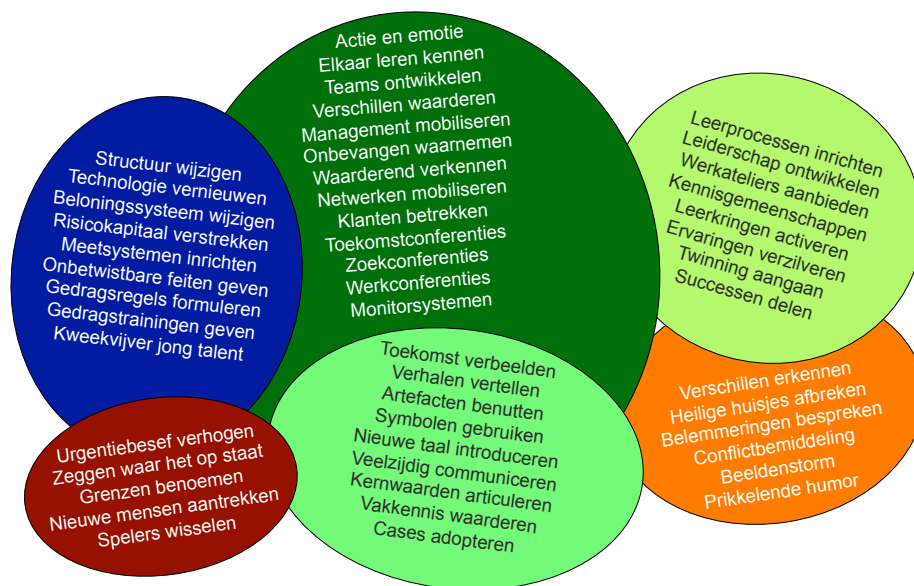




Interveniëren

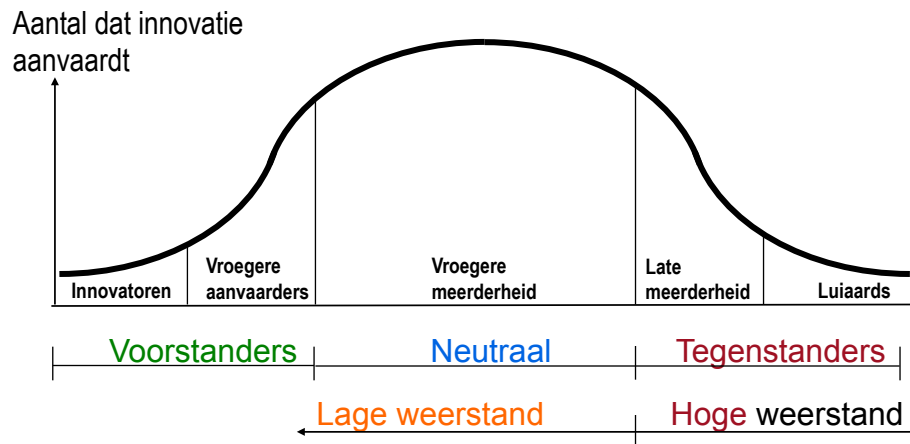


Interveniëren



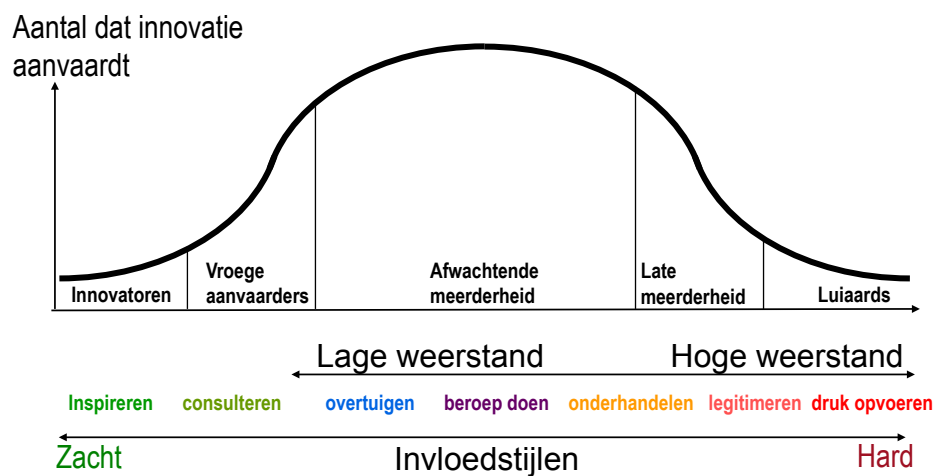
J⁺

Verdeling van weerstand



J⁺

Weerstand en invloed





Reflectieve vragen

- Wat voor veranderproces zit ik te doen ?
 - + Verbeteren, veranderen, vernieuwen
 - + Richting van de verandering
 - + Veranderredenering
- Kleuring van de verandering
 - + Kleuring van aanpak
 - + Fasering van activiteiten
 - + Rollen van betrokkenen
 - + Communicatie
- Balanceren en eerste stap
 - + Balanceren tussen Wat - Wie - Hoe
 - + Aangrijpingspunt en stappen



Reflectieve vragen

- Wat is mijn eigen rol in de verandering ?
 - + Initiator
 - + Medespeler
 - + Slachtoffer
- Welke stappen ga ik zetten ?
 - + Gesprekspartners
 - + Invloedstijlen
 - + 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.

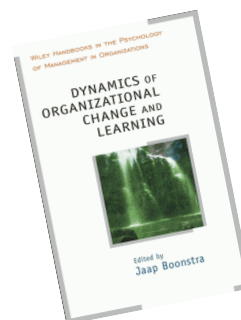
Jaap Boonstra is hoogleraar 'Organisatieverandering' aan de Universiteit van Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Hij is als onderzoeker en docent verbonden aan Sioo, interuniversitair centrum voor organisatie en verandering in Utrecht. Hij is commissaris bij enkele Nederlandse bedrijven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