



LEIDING GEVEN AAN VERANDERING: Ontwerpen en ontwikkelen

dr. Joris van der Voet
Instituut Bestuurskunde

j.van.der.voet@cdh.leidenuniv.nl

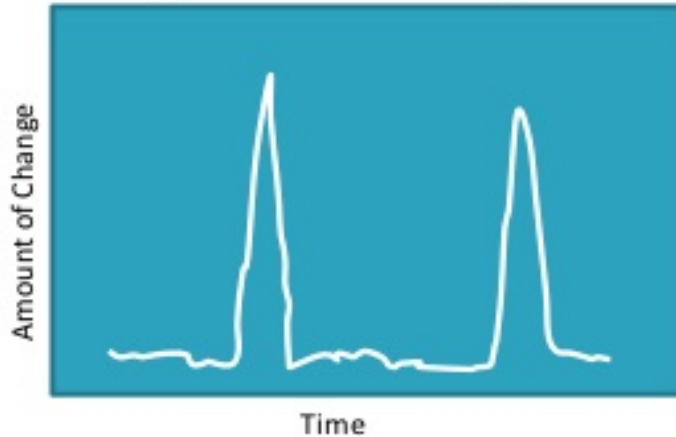
www.jorisevandervoet.com



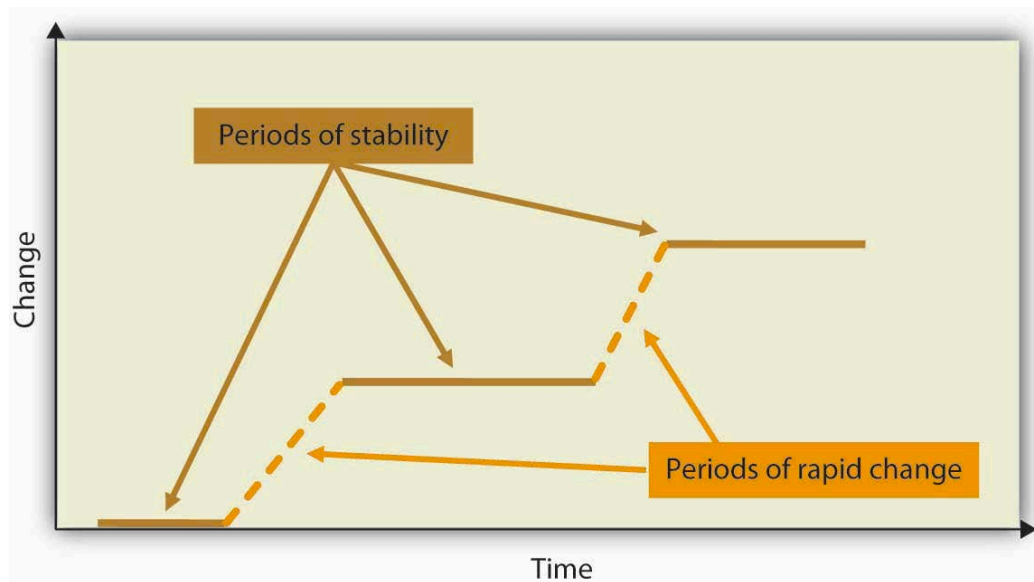
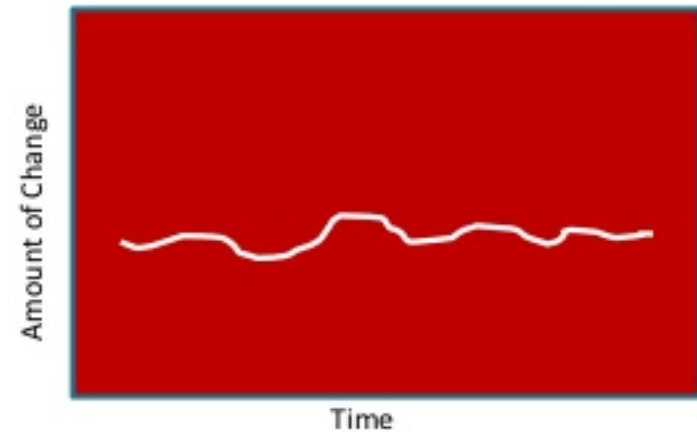
Universiteit
Leiden

Organisatieverandering

Episodic Change



Continuous Change



Twee veranderbenaderingen

Ontwerpen

- Top-down: managers
- Nadruk op inhoud:
Vastomlijnde
eindbestemming
- Strategisch management
- Communicatie
- Structuren, systemen,
strategien
- Relatief snel en
grootschalig: revolutionary
change, reinventing
turnaround, frame-breaking

Nationale politie: Bouman



“Twee keer zo langzaam, twee keer zo duur”

“Ik concludeer dat de tijd is aangebroken om het stokje over te dragen. In tijden van veeleisende veranderingen ben ik op mijn sterkst. Zo zit ik in elkaar. **Ik bouw graag huizen, maar heb een hekel aan het aflakken van het kozijn en de plinten.** Wij naderen de fase waarin wij stap voor stap zaken verder moeten afronden en in balans brengen. Daar leent mijn karakter zich nu eenmaal minder voor.”

Veranderleiderschap

Implementing sustaining for

Engaging & e

8. M

7. Build on

6. Create quick

4. Co

3. Create a

2. Form a powe

1. Create urgency

... important tools for everyone facing a transition, from individuals to large organizations.

William Matthies

THE 7 KEYS TO CHANGE
A New Approach to Managing Change to Live Better and Work Smarter

THE EIGHT CONSTANTS OF CHANGE
What Leaders Need to Know to Drive Change and Win
STACY AARON & KATE NELSON

NEW YORK TIMES BESTSELLER
Foreword by Tony Lu Russu
David S. Pottruck
Bestselling Author of *Clicks and Mortar*
STACKING THE DECK
How to Lead Breakthrough Change Against Any Odds
JOSSEY-BASS
(1996)

ROSABETH MOSS KANTER, BARRY A. STEIN, TODD D. JICK
THE CHALLENGE OF ORGANIZATIONAL CHANGE
How Companies Experience It And Leaders Guide It

AN ACTION PLAN FROM THE WORLD'S FOREMOST EXPERT ON BUSINESS LEADERSHIP
Leading Change
John P. Kotter
HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

Bron: Afscheidcollege prof. dr. Walter Kickert 23-10-2015

Twée veranderbenaderingen

Ontwerpen

- Top-down: managers
- Nadruk op inhoud:
Vastomlijnde
eindbestemming
- Strategisch management
- Communicatie
- Structuren, systemen,
strategien
- Relatief snel en
grootschalig: revolutionary
change, reinveinting
turnaround, frame-breaking

Ontwikkelen

- Bottom-up: medewerkers
- Nadruk op proces:
Emergente doelen
- Organization Development
- Participatie
- Vertrouwen, relaties,
capaciteit, samenwerking
- Relatief langzaam en
kleinschalig: verbeteren,
finetuning, framebending

Gemeentewerken Rotterdam

“Gemeentewerken geeft vorm aan de stad en houdt de stad in vorm”

Ingenieursbureau

- Topmanager is ingenieur
- Managementteam als drijvende kracht
- Framebreaking change: “From engineering to advisory”
- Communicatie
- Voorbeeldgedrag managers
- Ambigüiteit als bedreiging

Sector Buitenruimte

- Topmanager is HR professional
- Projectgroep medewerkers als drijvende kracht
- Framebending: “Topvorm”
- Participatie
- ‘Gouden bal’
- Ambigüiteit als kans

Leiding geven aan verandering



Combinaties

- Afwisselen ontwerpen en ontwikkelen
- Eerst ontwikkelen, dan ontwerpen
- Eerst ontwerpen, dan ontwikkelen

Contingenties

