



Leren Veranderen De Caluwe en Vermaak



Rabobank

H2) Waarom veranderen gecompliceerd is.

* De theorieën die aan bod komen over het waarom veranderen gecompliceerd is, hebben een gemeenschappelijkheid; de schijnbare irrationaliteit van de veranderingsprocessen.

§2.1 Over losjes gekoppelde systemen.

* Vele organisaties zijn dubbelzinnig (ambigue). Dat is te herkennen op de volgende punten:

- ambigue doelstellingen. Een verscheidenheid van vage of onduidelijk gedefinieerde doelstellingen.
- ambigue technologie. Geen inzicht in de processen en wijzen van aanpak die het resultaat van de organisatie bepalen.
- ambigue participatie. De betrokkenheid van personen of groepen bij verschillende organisatieactiviteiten wisselt vaak.

Er is dus vaak nauwelijks sprake van systeemdoelen die langs voorspelbare en goed te plannen wegen te bereiken zijn. Er is een situatie van ambiguïteit en variabiliteit, van vele los gekoppelde elementen die niet, weinig frequent of langzaam op elkaar reageren.

* Weick: losse koppeling niet allen bij organisaties maar ook bij de individu: de wijze waarop opvattingen en gedrag elkaar beïnvloeden.

* Vuilnisvatbesluitvorming = overal in de organisatie staan vuilnisvaten met daarin onopgeloste problemen. De problemen worden niet opgelost maar ze worden steeds overgestort in grote vuilnisvaten. De organisatie leeft voort zonder problemen op te lossen maar ook zonder nieuwe problemen te creëren.

* Weick's waarneming dat ambiguïteiten voorkomen betekent dat organisaties moeilijk te typeren zijn als entiteiten met een eenduidige koers, met sterk rationele aanpakken. Organisaties zijn eerder te typeren als netwerken met autonome kernen die continue in onderhandeling met elkaar een identiteit en richting vinden. Het losjes gekoppelde karakter van organisaties betekent voor veranderaars dat zij zich in veel gevallen niet kunnen beperken tot top-down rationale benaderingen. De koppeling tussen de delen vergroten, betekent dat medewerkers groepsgewijs moeten worden betrokken in het bespreken van doelstellingen, in het uitvoeren van werkzaamheden en in het leren van de belangrijkste competenties.

De vuilnisvattheorie impliceert dat deze betrokkenheid kan ontaarden in een oeverloze en improductieve vergadercyclus. Bij een hoog vuilnisvatgehalte maakt organisatieontwikkeling weinig kans. Er is immers weinig samenhang, er is geaccepteerde niet-samenwerking en

men communiceert contraproductief met elkaar. Vergaderingen zijn rituelen geworden. Een doorbreking van dit mechanisme kan pas voordoen door externe aanleidingen.

Als men in een verandering ook gedrag wil beïnvloeden, moet het gedrag eerst bewust gemaakt worden. Er zijn veranderaanpakken of interventies te benoemen die gunstig zijn voor het tot stand brengen van hechte koppeling tussen opvattingen en gedrag. Dat zijn situaties waarin: -gedrag zichtbaar is, -er genoeg veiligheid is om daarover feedback te krijgen of te geven, -men daadwerkelijk iets over het eigen gedrag wil leren, -men over de vaardigheden beschikt om van en met elkaar te leren.

§2.2 Over managen en gemanaged worden.

* Professionele organisaties → organisaties waarin typische verschijnselen ontstaan t.g.v. het feit dat vele mensen in die organisatie een hoge mate van autonomie hebben over hun werk en ontwikkeling en over de omgang met klanten en collega's.

Professionals = solisme en hobbyisme, daardoor er vaak geen gemeenschappelijkheid is in producten en diensten. Ook ontbreekt het ze vaak aan commerciële resultaatgerichtheid en worden ze het vaak lastig eens over de kwaliteit van de arbeid (nu of toekomstige). Eigen oordeel boven andermans oordeel. Hierdoor ontstaan de kernproblemen: versnippering, middelmatigheid en vrijblijvendheid.

* In organisaties zijn strijdige oriëntaties: bureaucraten proberen te sturen, te beheersen, medewerkers te laten doen wat de bureaucraten willen. Medewerkers willen sturing en beheersing vermijden, zeker als het strijdig is met wat ze willen doen. Dit noemt men het OERCONFLICT.



Figuur 2.1 Interacting Spheres Model = *het oerconflict.*

In het grijze gebied is het vaak lastig manoeuvreren; er kan vaak 'pocket veto' aanwezig zijn. Pocket veto ontstaat bij gebruik van hiërarchie, bij meningsverschillen, bij onvoldoende dialoog, respect en acceptatie. Pocket veto = de mogelijkheid of het feit dat bepaalde aanbevelingen worden verworpen en niet worden aangenomen.

De scheiding der domeinen zoals hierboven is weergegeven zorgt voor conflictreductie.

* Het besef van het oerconflict en respect voor elkaar zijn belangrijke uitgangspunten voor een productieve relatie tussen managers en medewerkers.

De veranderaar moet bewust zijn van de mogelijkheid van het optreden van pocket veto.

Ook moet zichtbaarheid (gedrag bespreekbaar maken) beloont worden.

Bij veranderen moet er weinig vergaderd worden, maar er moet veel met elkaar gedaan worden en daar gedurende het proces over reflecteren en ervaringen uitwisselen.

§2.3 Over chaosdenken.

* Chaosdenken benadrukt een gerichtheid op de onderliggende patronen in organisaties.

Systemen (zoals organisaties) worden gezien als adaptieve netwerken, holonen, waarvan de

eigenschappen niet tot de eigenschappen van de samenstellende delen kunnen worden teruggebracht. Men kijkt niet zozeer naar objecten, maar naar de relaties tussen de objecten en de patronen die daarvan het gevolg zijn. Men zoekt de werkelijkheid in het gewaar worden van patronen en niet op basis van bekendheid met de objecten.

* Een adaptief netwerk is onderhevig aan krachten: complexiteit en turbulentie, zijn de belangrijkste externe krachten.

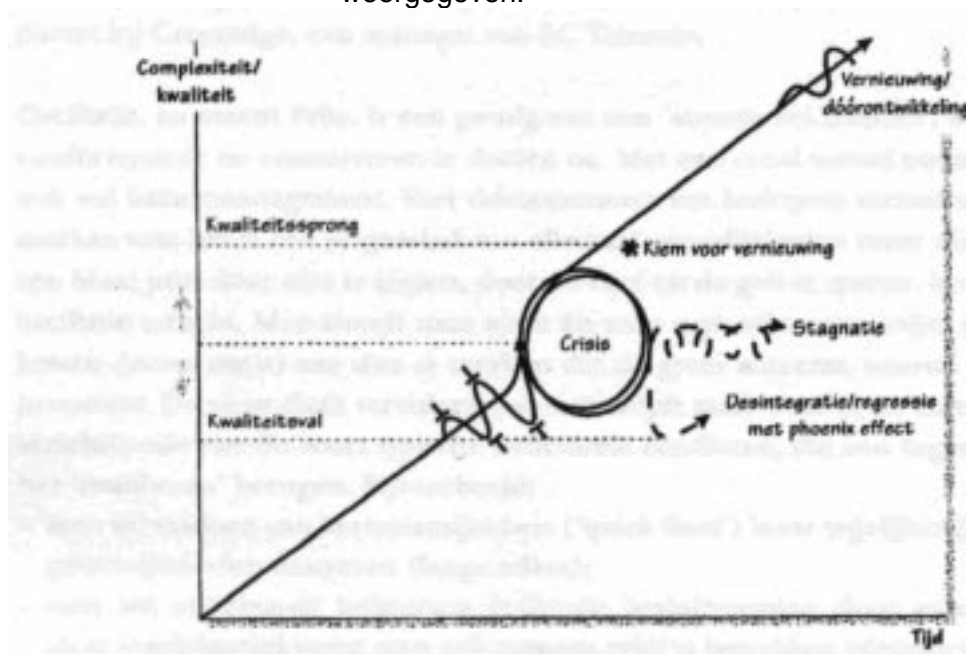
Loman geeft 5 gebieden aan waarin een organisatie zich kan bevinden. De gebieden zijn organisatiespecifiek; ze zijn namelijk een functie van de mate van complexiteit en dynamiek:

- de rand van het controleerbare: statisch evenwicht
- tussen de rand van het controleerbare en dynamisch evenwicht
- dynamisch evenwicht
- tussen dynamisch evenwicht en de rand van chaos
- de rand van chaos: ver-uit-evenwicht

* Zijderhoudt stelt dat organisaties zich autonoom bewegen richting grotere complexiteit en kwaliteit. Wil men bijvoorbeeld in dynamisch evenwicht blijven dan moet de interne ontwikkeling gelijke tred houden met de externe ontwikkeling en dus ook complexer en dynamischer worden. Maar dat werkt niet zo, zie fig.

Na crisis zijn er drie mogelijkheden: - de organisatie stagneert en verstart. (Spanning afleiden en verlangen terug naar verleden)
- de organisatie vernieuwt.
- de organisatie sterft. Geen tijd en ruimte voor vernieuwing; regressie. Er kan wel een doorstart plaatsvinden van een onderdeel van de organisatie; een 'holon' herrijst uit de as.

De drie mogelijkheden in het leven van een organisatie staan in onderstaande figuur weergegeven.



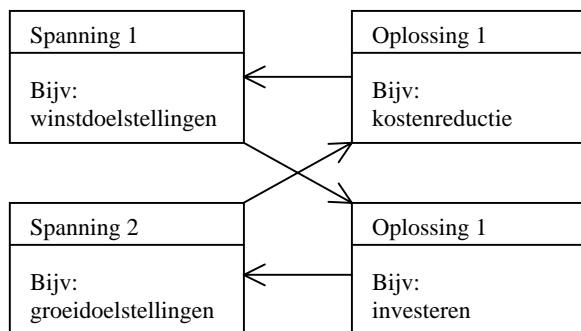
Figuur 2.3 Autonome ontwikkeling Zijderhoudt

* Fritz: organisaties vallen uiteen in twee categorieën:

- ze boeken vooruitgang. Succesvolle acties brengen de organisatie dit keer niet uit evenwicht (zoals bij structureel conflict), maar juist meer naar de visie. Een organisatie die haar drijvende structuur niet onder ogen ziet komt uiteindelijk in oscillatie terecht.

- ze oscilleren. Oscilleren is het gevolg van en structureel conflict. Men streeft conflicterende en concurrerende doelen na = balansmanagement. Typische conflicten die een organisatie kan laat gaan oscilleren zijn:
 - zowel korte als lange termijn doelstellingen nastreven.
 - uitkomsten beheersen (centrale besluitvorming) maar ook mensen erbij betrekken (decentrale besluitvorming)
 - ondernemen maar ook risico's vermijden
 - groeien maar ook stabiliseren

Bij structureel conflict brengen op zich succesvolle acties de organisatie toch aan het oscilleren:



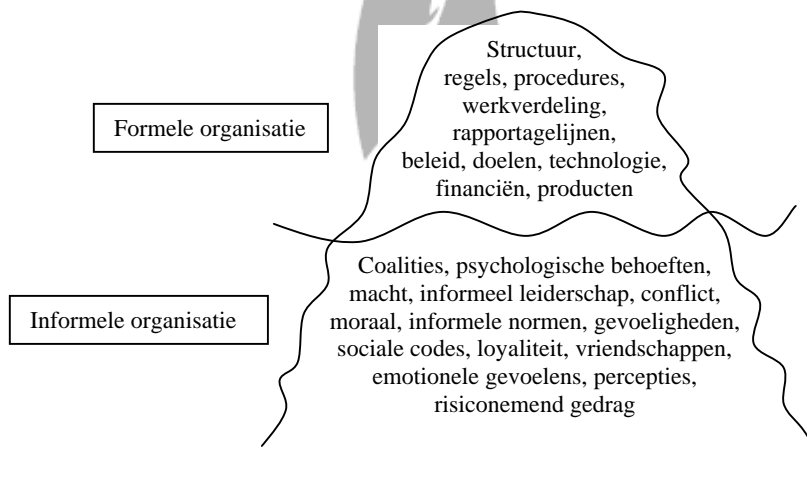
* De theorieën gerelateerd aan het chaosdenken leggen de nadruk op de diagnose: het herkennen van de drijvende krachten en patronen en deze betekenis geven. Coachen en dienend leiderschap is belangrijk, zeker waar dynamisch evenwicht gevonden moet worden in een turbulente en complexe omgeving. Dit moet gepaard gaan met het vergroten van het gezamenlijke bewustzijn: onderzoeken van heersende beelden, analyseren van trends en scenario's, dynamisch systeemdenken.

§2.4 Sociopolitieke mechanismen.

* De actietheorie stelt dat mensen eigen belangen en doelen hebben en dat individuen die nastreven. Om die belangen en doelen te bereiken zullen ze coalities sluiten en aan machtsvorming doen. Ze stelt dat ieder individu of groep tracht haar beslissingsinvloed te behouden of te vergroten.

Macht en processen om macht te krijgen en te behouden, spelen in alle organisaties een belangrijke rol, en verklaren veel van de (schijnbare) irrationaliteit.

* De informele organisatie kan gezien worden als die processen en gedragingen die niet formeel zijn gepland of voorzien, maar die spontaan naar boven komen vanuit de behoeften van mensen. Informele activiteiten kunnen de formele organisatie versterken. Maar de informele activiteiten kunnen ook formele activiteiten tegenwerken.



* Zonder een zeker binding tussen mensen kan een sociaal systeem niet bestaan. Binding kan je interpreteren als de mate van wederzijdse uitwisseling binnen de groep. De patronen van uitwisseling zijn van belang voor de binding en ontbinding van groepen.

* De diagnose moet toereikend zijn om de belangrijkste weerstanden en steunmechanismen te identificeren. Waar het de actietheorie betreft, gaat het hier vooral over het identificeren van machtsbronnen, machthebbers, belangen en coalities. Bij de informele organisatie gaat het om de cultuuraspecten. Bij de economische uitwisseling gaat het om het onderkennen van ongeschreven uitwisselingsregels die de posities van individuen in groepen verzwakt of versterkt.

De veranderaar kan de informele organisatie op twee manieren benaderen:

- zelf informele activiteiten stimuleren of initiëren om het formele proces te ondersteunen.
- trachten disfunctionele informele activiteiten bespreekbaar te maken.

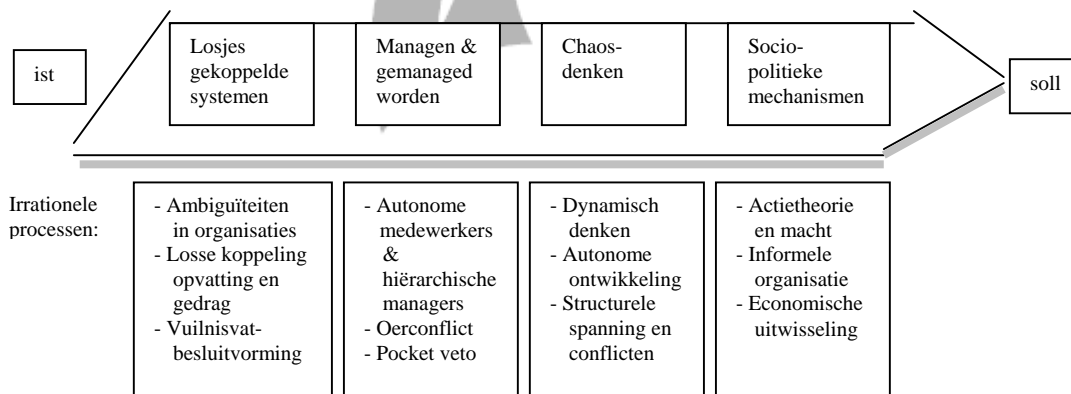
§2.5 Vier kruidenfamilies vol irrationaliteit.

* pocket veto, macht, bureaucratie, vuilnisvaten, informele organisatie.

De theorieën hebben met elkaar gemeen dat ze laten zien waarom veranderen gecompliceerd is. Ze benadrukken de irrationaliteit van veranderingsprocessen. Of beter gezegd: het bestaan van allerlei verschillende rationaliteiten die zich soms aan ons oog onttrekken.

De contingentiebenadering komt naar boven in het uitgangspunt dat bij een verandering al deze aspecten in relatie tot elkaar staan en in onderlinge samenhang moeten worden gezien: moet er 1 aspect veranderen, dan is daar ook verandering van de andere aspecten voor nodig.

Chaos = onbegrepen orde. Irrationaliteit = onbegrepen denkwijzen.



De theorieën geven indicaties voor het wijzigen of aanpassen van veranderingsprocessen. Het bestaan van losjes gekoppelde systemen impliceert het belang van zichtbaar maken, feedback geven en leren over eigen gedrag in groepssettings. Het managen van autonome medewerkers impliceert het belang van domeinscheiding en onderhandelingsarena's om de belangenstrijd van professionals onderling en met hun managers productief te maken. Het chaosdenken impliceert het belang van ontwaren en betekenis geven van drijvende krachten van een organisatie, het ruimte maken voor nieuwe helden die zich aan elkaar en aan vernieuwingen committeren en al doende een nieuwe orde scheppen. Sociopolitieke mechanismen impliceren het benutten en bespreekbaar maken van machtsbronnen, het organiseren van informele activiteiten en het optimaliseren van de ongeschreven ruilhandel in status en positie.

H3) Denken over verandering in 5 kleuren.

* Conceptuele helderheid is gewenst omdat:

- het de communicatie eenduidiger en helderder maakt.
- het helder maakt uit welk kader gesproken of gedacht wordt.

- het situationele kenmerken voor de keuze en toepassing van veranderaanpak geeft.
- het de veranderaar een middel voor zelfreflectie biedt.

§3.1 Veranderstrategieën en benaderingen.

* Bennis, Benne en Chin:

- machtsdwang (top-down en macht)
- rationeel-empirisch (medewerkers laten zich leiden door rationele overwegingen en inzichten)
- normatief-reëducatief (mensen tot verandering aanzetten)

Boonstra voegt toe: - ruilbeloning (mensen maken kosten/baten analyses)

§3.2 Vijf gekleurde betekenissen van het woord veranderen.

Iedere kleur geeft een andere invulling aan het veranderingsproces.

§3.3 Vijf kleurendrukken uitgewerkt.

	Dingen/ mensen zullen veranderen als je:
Geeldruk	<ul style="list-style-type: none"> - belangen bij elkaar kunt brengen - ze kunt dwingen tot het innemen van standpunten/ meningen - win-winsituaties kunt creëren/ coalities vormen, de voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen (macht, status, invloed) - de neuzen kunt richten
Blauwdruk	<ul style="list-style-type: none"> - van tevoren een duidelijk resultaat/ doel formuleert - een goed stappenplan maakt van A naar B - de stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt - alles zo veel mogelijk stabiel houdt en beheerst - de complexiteit zo veel mogelijk reduceert
Rooddruk	<ul style="list-style-type: none"> - mensen op de juiste manier prikkelt, bijv. door straf- of lokmiddelen - het voor mensen aangenaam maakt, geavanceerde HRM-instrumenten inzet voor belonen, motiveren, promoveren, status. - mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven
Groendruk	<ul style="list-style-type: none"> - ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen/ eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam) - ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien/ te leren/ te kunnen geschikte gezamenlijke leersituaties kunt creëren
Witdruk	<ul style="list-style-type: none"> - uitgaat van de wil en wens en de 'natuurlijke weg' van de mens zelf, betekenis toevoegt - de eigen energie van mensen de ruimte biedt - dynamiek/ complexiteit wilt zien en kunt duiden - eventuele blokkades wegneemt en conflicten optimaliseert - symbolen en rituelen gebruikt

Geel: doelen stellen, beleid bepalen, programma formuleren, draagvlak creëren, belangen bundelen, win-winsituaties creëren, politiek machtsspel, onderhandelen.

Blauw: resultaten bereiken binnen de planning, uitgaand van maakbaarheid en beheersbaarheid, voortgangsmeting ahv normen, strategische analyses, BPR-methoden.

Rood: optimale combinatie van mens/ organisatie, loopbanen en carrières, beoordelen, belonen, taakverrijking/- verbreding.

Groen: afdwingen verandering is contraproductief, creëer geschikte leersituaties, motiveren (teambuilding), coaching, intervisie, experimenteren met nieuw gedrag (gaming), leren.

Wit: eigen zingeving, wilsvorming en motivatie van individuen en groepen zijn doorslaggevend, ruimte geven, zelfsturende teams, dynamiseren, persoonlijke groei.

Drukken	Geeldruk	Blauwdruk	Rooddruk	Groendruk	Witdruk
As- pecten van het verander- ingstraject					
Resultaat/ uitkomst	Uitkomsten omschrijven is een ingewikkeld machtspolitiek spel. Ze bereiken eveneens. Uitkomsten wijzigen tijdens het proces.	Resultaat staat van tevoren vast. Is goed te omschrijven en te garanderen.	Van tevoren bedacht, maar kan niet worden gegarandeerd.	Van tevoren geschetst, maar kan niet worden gegarandeerd.	Nauwelijks of niet te voorspellen. De weg is de herberg. Voorspellen is niet relevant. 'Nu' is belangrijk voor de volgende stap
Resultaat is afhankelijk van....	De ontwikkelingen in de omgeving, de wijzigende inzichten en posities van actoren, de voortgang van de inspanningen.	Goed faseren, beslissen en beheersen. Heldere benoeming en splitsing van verantwoordelijkheden	De samenhang tussen de doelen van de organisatie en die van mensen. Extrinsicke motivatie van mensen speelt een belangrijke rol.	Het lerend vermogen van individu en collectief, van intrinsieke motivatie, van de mate van openheid.	Wat mensen wensen en durven, hun creativiteit, de mate van zelforganisatie. Toeval wordt serieus genomen.
Meetbaarheid van resultaten	Op het stellen van de doelen. Op het bereiken van de doelen en op het actueel houden van gestelde doelen.	Op het resultaat en op beheersaspecten (tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie)	Op veranderingen in gedrag, in sfeer, in klimaat, cultuur. Mate van tevredenheid, welbevinden.	Op veranderingen in gedrag, op verandering m.b.t. lerend vermogen. Ontwikkelingssnelheid. Kwaliteit van samenwerking.	Op evolutie, andere orde van werken, op adaptief vermogen, op het verbinden van schijnbare tegenstrijdigheden, op het decentraal ontstaan van allerlei persoonlijke netwerken.
Hoe te bereiken/ de route	Intuïtief en rationeel. Discrepancie tussen wenselijkheid en werkelijkheid leidt tot inspanningen en daarna tot effecten. Machtspolitiek speelt belangrijke rol.	Sterk rationeel. Van doelstelling naar resultaat binnen marges. Beslisdocumenten spelen een belangrijke rol.	Rationeel en intuïtief orkestreren van instrumenten. Hoge mate van zorgvuldigheid om gevoeligheden te ontwijken.	Rationeel en intuïtief ontwerpen van methoden voor organisatieontwikkeling en voor leren (vooral groepsleren)	Bestuderen van de organisatie in de dynamiek van de omgeving. Onderzoeken van patronen en hierin pogen te interveniëren: het doen bewegen, doen interacteren, doen ondernemen, etc.
Typische aanpakken (voorbeelden)	(Her)onderhandelen; win-winsituaties creëren. Opvattingen afdwingen. Context betrekken. Voorb: - conclaaf methoden - politieke methoden - coalities maken	Rationeel plannen. Ontwikkelen kengetallen. Voortgangsmeting aan de hand van normen en bijsturen, bijvoorbeeld: - strategische analyses - projectmatige methode - BPR-methoden	Ontwikkelen en inzetten van lok- en strafmiddelen. Talentmanagement en HRM. Bijvoorbeeld: - loopbanen en carrières - beoordelen en belonen - taakverrijking/ breeding	Creëren van leersituaties en doorlopen van de leeracyclus. Tweede-orde-leren, etc. Bewust onbekwaam maken. Vb: - leercirkels/ gaming - coaching/ intervisie - teambuilding	Ruimte geven, dynamiseren, autopoiëse, feedforward, patroonherkenning. Blokkades wegnemen. - zelfsturende teams - zoekconferenties - persoonlijke groei

Leren Veranderen

Bestuurbaarheid van de route	Middelmatig. Kan door doelen bij te stellen of door inspanningen te vergroten. Context moet veelvuldig gemanaged worden.	Groot. Men kan variëren op de beheersaspecten of op het resultaat (binnen de afgesproken marges)	Middelmatig. Men kan andere instrumenten of gebruik ervan kiezen. Of human resources vervangen of aanvullen.	Middelmatig. Men kan andere leermethoden kiezen, of intensiveren. Of andere doelgroepen kiezen.	Klein, alleen door het faciliteren van het proces, door feedforward, betekenis geven.
Typische actoren	Meestal complex belangenveld. Vaak 1 initiatiefnemende partij. Achterban en omgeving hebben invloed.	Opdrachtgever als initiatiefnemende partij. Projectleider en projectmedewerkers.	Initiatiefnemende opdrachtgever. Trekkers, smaakmakers, betrokkenen, 'slachtoffers' (= object van verandering)	Initiatiefnemende opdrachtgever. Trekkers, didactici, betrokkenen, 'slachtoffers' (= object van verandering)	Alle betrokkenen. Het is niet altijd duidelijk wie de trekkers zijn, wie initiatief nemen. Subject en object vallen samen.
Kenmerken van het werkingsgebied	Vaak beleidsvormend in bedrijf en politiek. En beleidsuitvoerend in dynamische context. Complex, gevoelig voor actualiteit, lastig te structureren.	Uitvoerend. Goed ingekaderd, goed beheersbaar, flex neemt af als het project vordert. Risico is inzichtelijk te maken.	Uitvoerend. Sterk mensgericht. Om mens optimaal en tevreden te doen functioneren. Moeilijk beheersbaar omdat de mens matig gekend wordt.	Uitvoerend. Sterk gericht op leren van mensen in groep. Moeilijk beheersbaar. Afhankelijk van vermogens tot leren en inzicht in leerprocessen.	Complex, vaak niet-lineair. Lage systeemrationaliteit. Orde en chaos. Experimenteel, creatief, superbeweeglijk.
Hoe te borgen/ verankeren in de organisatie (voorbeelden)	Beleidsdocumenten. (Nieuwe) machtsbalans.	ISO-achtige systemen, beslisdocumenten.	HRM-systemen en het adequaat gebruik ervan.	Permanent lerende organisatie.	Zelforganisatie, zelfsturing, zingeving.
Centrale idee van de veranderaar	<ul style="list-style-type: none"> - draagvlak creëren - opvattingen delen - opvattingen afdwingen - context betrekken 	<ul style="list-style-type: none"> - resultaten bereiken - binnen planning - beheersen - maakbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> - mensen verlokken - mensen aanspreken en prikkelen - het aangenaam maken 	<ul style="list-style-type: none"> - leren faciliteren - spiegel voorhouden - samenwerking in groepen versterken 	<ul style="list-style-type: none"> - losmaken en laat gaan - patronen en betekenissen ontdekken - blokkades wegnemen

§3.4 Een paar voorbeelden.

	Een workshop opzetten om...	Een missie formuleren om....	Kennismangement invoer door..
Geeldrukdenken	- het eens worden met elkaar over doelstellingen of beleid	- een onderhandelingsresultaat vast te leggen	- heterogene opdrachtteams in te voeren - over disciplines heen te organiseren
Blauwdrukdenken	- een duidelijk resultaat te hebben aan het eind van de workshop	- zo'n ding te hebben (als PR-middel of als stuurmiddel)	- handboeken te maken - informatiesystemen te ontwikkelen
Rooddrukdenken	- meer betrokkenheid creëren - een goed gevoel hebben met elkaar	- verbondenheid op te roepen - een 'wij-gevoel' te creëren	- interne opleidingen te maken - functieroulatie in te voeren
Groendrukdenken	- iets van elkaar te leren - uit te wisselen	- goed met elkaar zienswijzen uit te wisselen - om betekenissen van elkaar te leren kennen	- mensen zo samen te brengen dat ze van elkaar iets leren - intervisie & coaching
Witdrukdenken	- bewustzijn te vergroten - energie op te wekken	- een evolutiesprong te bewerkstelligen	- 'uitdagingen' op te pakken

	- creatieve gedachten los te maken	- schijnbare tegenstrijdigheden te verbinden	- van alles mogelijk te maken - symbolen en helden van recente innovatie te scheppen.
--	------------------------------------	--	--

§3.5 *Idealen en valkuilen.*

Een ideaal = datgene waarnaar gestreefd wordt op lange termijn.

Valkuilen = situaties of omstandigheden waarin de aanpak niet effectief is of contraproductief werkt.

	Ideaal	Valkuil
Geel	mensen willen en kunnen het eens worden (men ziet altijd overkoepelende belangen en wil collectieve effecten nastreven).	- machtsstrijd (los-los) - luchtfietserij (doelen/ middelen/ inspanningen niet met elkaar verbonden).
Blauw	alles is maakbaar en beheersbaar en kan volgens rationele planning tot stand worden gebracht.	onvoldoende rekening houden met irrationele aspecten, creëert soms veel weerstand door onbetrokkenheid bij het proces.
Rood	zoeken naar juiste fit tussen mensen en instrumenten, tussen individuele en organisatiedoelen en naar goede manier om mensen te prikkelen.	gebrek aan harde uitkomsten en ruimte voor individuele motieven en maatwerk kan verloren gaan.
Groen	lerende organisatie waarin alles is te leren.	mensen willen of kunnen niet leren, gebrek aan harde uitkomsten, actie soms overmaat aan reflectie.
Wit	spontane revolutie, toevallig veranderen en leren, positieve houding tav conflicten en crisis.	onoordeelkundig laten gaan van dingen, onvoldoende inzicht in echte chaos, waardoor patronen niet worden herkend.

§3.6 *Nieuwe kleuren en 'superparadigma'.*

Kleur staal: een strategie van geweld, van het uitbuiten en manipuleren van mensen, van het orkestreren van haatcampagnes en dergelijke.

Kleur zilver: aanpak af laten hangen van het weer, mensen die je tegen komt, of van de wil van God.

H4) Hoofdbestanddelen van geplande verandering.

* Het verhelderen van een gemeenschappelijke methode is wenselijk, omdat:

- de bestanddelen samen een redelijk compleet kader bieden om veranderingsprocessen mee te benomen en erover te communiceren.
- de bestanddelen een landkaart leveren die de veranderaar kan helpen bij het vormgeven van een veranderingsproces en zich bewust te worden van zijn eigen blinde vlekken.

§4.1 *Bestanddelen van de methode.*

* Geplande verandering = verandering waarbij je de toekomst niet aan het lot overlaat, maar er sturing aan geeft.

* Geplande verandering bestaat uit zes bestanddelen:

- uitkomsten (ook wel: doelen, resultaten, richting, verbetering, vernieuwing)
- historie (ook wel: oorzaak, noodzaak, beweegredenen, context)
- actoren (ook wel: rollen, partijen, sociale dimensie)

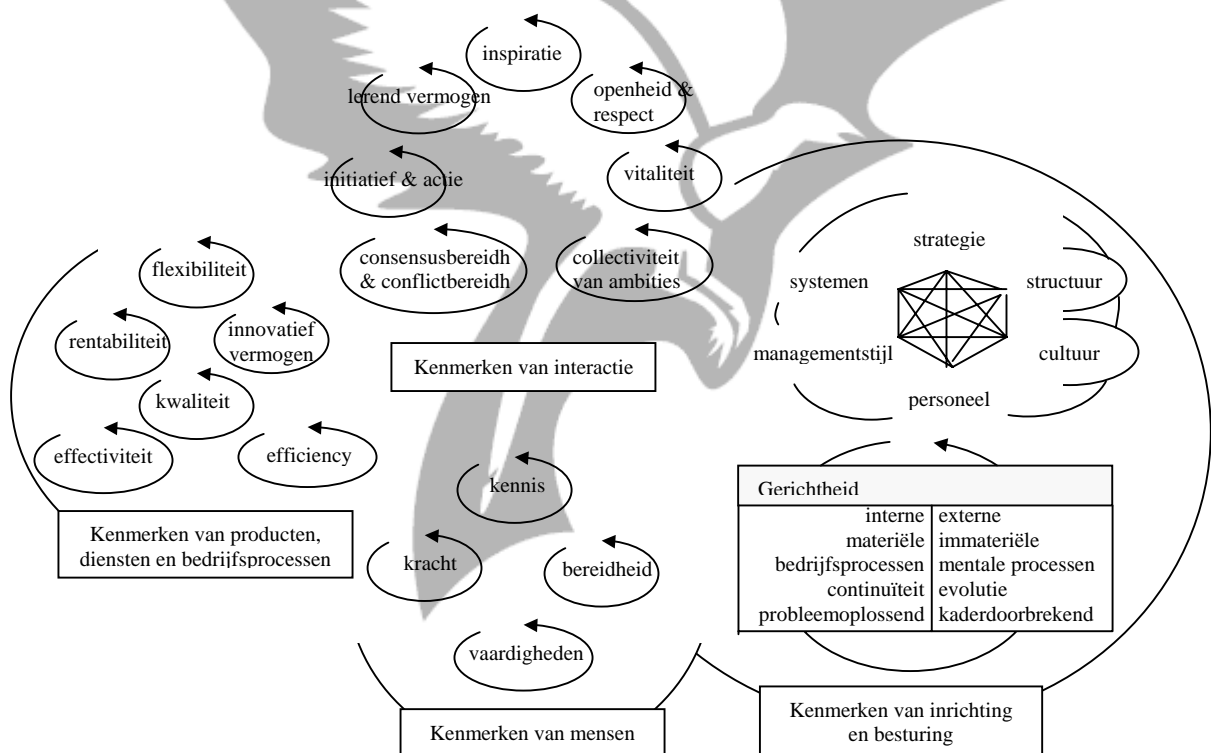
- fasen (ook wel: stappen, ordening, inhoudelijke activiteiten, technische aspecten)
- communicatie (ook wel: interactie, culturele aspecten, betekenisgeving)
- sturing (ook wel: monitoring, vat krijgen, professionele gidsing, bewust zijn van)

De zes bestanddelen zijn in veranderingsprocessen complementair, want veranderen is namelijk:

- het realiseren van uitkomsten die je beoogt;
- als functie van aanleiding, context en filosofie;
- d.m.v. een beïnvloedingsspel van actoren;
- door communiceren en betekenis geven;
- waarbij het gehele proces gestuurd wordt door bewuste interventies van veranderaars.

§4.2 Het veranderidee vooraf en de uitkomsten achteraf.

* Veranderen is te beschouwen als het realiseren of het mogelijk maken van uitkomsten. Er is vooraf een veranderidee dat richtinggevend is, dat gaandeweg concreter wordt en dat moet lijken op de werkelijke uitkomsten aan het eind van het traject.



Bovenstaande model heeft een drietal toepassingen:

- hulpmiddel om vooraf te brainstormen over uitkomsten. Het levert taal om de uitkomsten te benoemen.
- eenzijdigheid bij veranderaars voorkomen. Middel voor reflectie.
- zien van onderlinge verbanden tussen kenmerken, om te discussiëren over wat middel en wat doel is. En om te prioriteren tussen verschillende beoogde uitkomsten.

Kortom het model helpt om kenmerken van uitkomsten helder te krijgen. Dit is een belangrijke stap in het veranderingsproces omdat elk veranderidee zijn eigen aanpak van de rest van het veranderproces vereist.

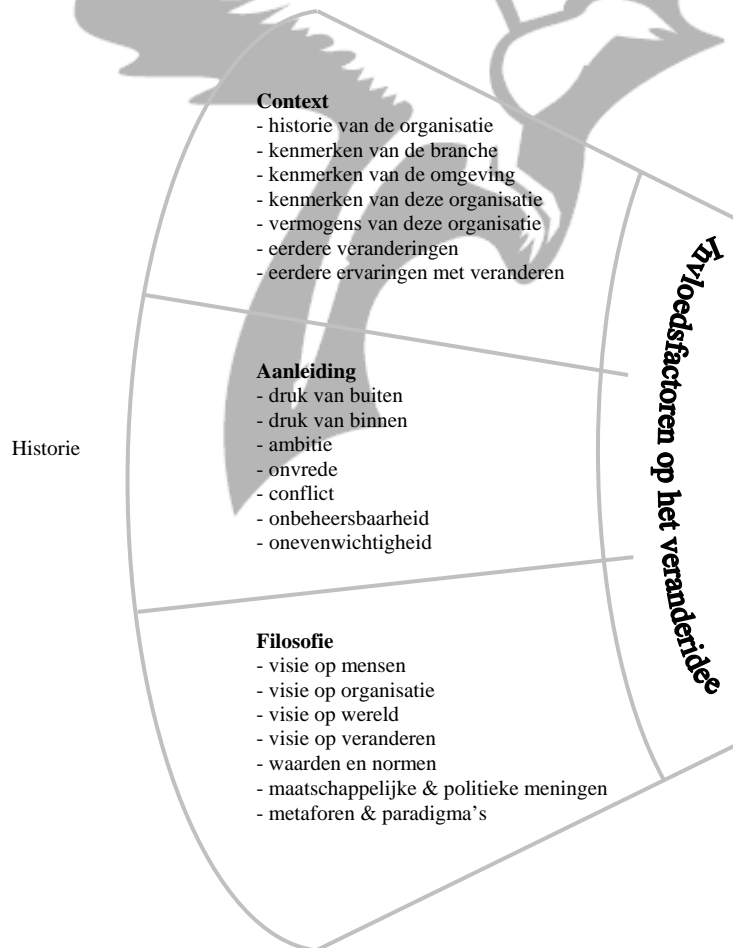
Voor de uitleg van de termen in het model hierboven: zie blz. 75.

§4.3 Historie: invloedsfactoren op het veranderidee.

* Van de Ven en Poole beschrijven een aantal theorieën die aangeven waarom organisaties verandering zoeken:

- evolutietheorie = de organisatie die zich het beste aan de schaarste in de omgeving (klanten, geld, grondstof) aanpast overleeft. Vandaar voortdurend aan de omgeving aanpassen en dit is verandering.
- levenscyclustheorie = een organisatie wordt geboren, groeit, oogst en sterft (of vernieuwt). Een organisatie ontwikkelt zich door haar wortels en identiteit te kennen en haar intrinsieke mogelijkheden waar te maken.
- teleologische theorie = organiseren is een zelscheppend proces. Bron van verandering in onvrede of verlangens van betrokkenen. De toekomst van de organisatie wordt gericht door de organisatie zelf; van binnenuit.
- dialectische theorie = verandering als gevolg van intro van nieuwe denkbeelden. Bestaande denkbeelden ter discussie stellen. Strijd tussen beide brengt vernieuwing. Uit these en antithese volgt synthese die een nieuwe toekomst voor de organisatie mogelijk maakt.

* De invloedsfactoren op het veranderidee zijn als volgt samen te vatten:



De context is te beschouwen als de feitelijke kenmerken die ten grondslag kunnen liggen aan een veranderidee, zowel in de omgeving als in de historie.

De aanleiding is te beschouwen als emotionele kenmerken die ten grondslag liggen aan een verandering. De aanleiding kan zowel binnen als buiten de organisatie liggen, en hij kan reactief of creatief van aard zijn.

Reactieve zijn: - onvrede, klachten, conflicten, problemen; - onbeheersbaarheid, onevenwichtigheid, bedreigingen; - externe druk.

Creatieve zijn: - ambitie, verlangens, doelen; - uitnodigingen, mogelijkheden, kansen; - voorbeelden, helden.

De filosofieën van de betrokkenen zijn te beschouwen als de betekenisgevende kenmerken die ten grondslag liggen aan een veranderidee.

Het model heeft een aantal toepassingen:

- het helpt inzicht te vergaren in de logica van verandering.
- een checklist om te onderkennen of er wel mensen aanwezig zijn in de organisatie waarvoor de verandering belangrijk is (aanleiding). Als het voor weinig of geen mensen zin heeft, wordt de verandering niet ondersteund.
- helpt bij het opzoeken van disfunctionele overtuigingen of visies.

Het model helpt de veranderaar om niet zomaar in een verandertraject te stappen. En zich eerst maar eens te bezinnen, middels de spreekwoordelijke krab achter het oortje.

§4.4 Actoren.

Er zijn (max) zeven rollen te onderscheiden in het veranderingsproces. De verandering start met een

initiatiefnemer, hij zet de eerste stappen. Hij zoekt sponsors die met hun macht (formeel of informeel) de

verandering ondersteunen. Zij zoeken vervolgens een regisseur. De regisseur is de eerstverantwoordelijke voor de planmatige pretenties van de verandering. Hij zet de

verandering op, stimuleert de uitvoering en monitort de voortgang. Deze

verantwoordelijkheid deelt de regisseur zo vroeg mogelijk met medestanders en naarmate de aanpak duidelijk omschreven kan worden, met 'trekkers'. Het verschil tussen beide rollen

ligt in hun verantwoordelijkheid: de medestanders hebben die verantwoordelijkheid niet formeel en steunen informeel omdat ze de verandering gewenst achten. De trekkers zijn

medeverantwoordelijk voor de voorbereiding en coördinatie van het interventieplan.

Actoren				
Initiatiefnemer(s)	+ Sponsor(s)	+ Medestander(s)	+ Trekker(s)	+ Uitvoerder(s) 'Slachtoffers'
<i>Regisseur</i>				

Deze ordening is een goed hulpmiddel:

- om noodzakelijke bijdragen in het proces te benoemen en te organiseren.
- om rolvermenging te voorkomen daar waar dat niet gewenst is. Bij projectmatig werk is de stelregel: de opdrachtgever speelt niet als projectleider: hij kan geen afstand bewaken, bemoeit zich te veel met alles en kan als gevolg daarvan naar eigen inzicht resultaten gaande de rit herdefiniëren.

§4.5 Traject in fasen.

* Het vooraf onderscheiden van verschillende fasen is belangrijk, omdat het de slaagkans van veranderingen ten goede komt. De volgende fasen zijn te onderscheiden:

Fasen					
Diagnose	Verander- strategie	Interventie- plan	Interventies	Interventies I	Interventies II

Waarom zo'n indeling? Nou hierom:

- het gericht verhogen van de overzichtelijkheid en structurering van veranderingstrajecten door het stapsgewijs opsplitsen van activiteiten. Elke stap helpt ook met het focussen van de stap erop.
- het gericht verhogen van de effectiviteit van de verandering door het tijd besteden aan reflectie: eerst denken dan doen.

De diagnosefase → helder krijgen wat er aan de hand is. Voldoende tijd hierin is essentieel om er achteraf niet achter te komen dat men het werkelijke probleem niet heeft opgelost en dus weer opnieuw begonnen kan worden.

De strategiefase → helder krijgen wat de hefboom voor verandering is. De aanpak strategisch reflecteren.

Maken interventieplan → welke interventies moeten elkaar opvolgen, welke kunnen elkaar versterken. Dus: hoe faseren we de aanpak tot een succesvolle?

Uitvoering interventies → uitvoeren volgens het plan. Na invoering kan bezinning en bijsturing nodig zijn.

Let op!: een dergelijke aanpak insinueert niet dat het een blauwe aanpak moet zijn.

§4.6 Communicatie en betekenisgeving.

* Tussen historie en uitkomsten; drie stromen: actoren, fasen en communicatie.

* Er is een smalle en een brede benadering voor communicatie.

- Smalle. Richt zich op communicatie over het veranderingsproces. Communicatie moet ingezet worden naast het eigenlijke veranderingsproces, als een middel om de inhoudelijke verandering mogelijk te maken.
- Brede. Verandering maakt een onderdeel uit van communicatie in plaats van andersom. Communicatie draagt de verandering; binnen het veranderingsproces vindt het plaats tussen de betrokkenen in alle fasen die er te onderscheiden zijn.

Binnen de benadering van het boek zijn beide vormen terug te vinden, zie figuur op de volgende blz.

De belangrijkste waarde van het model is:

- een geheugensteun om aandacht te besteden aan het organiseren van communicatie over de verandering. Met als doel: informeren van betrokkenen, adresseren van weerstand, creëren van binding en het geven van betekenis.
- een geheugensteun om aandacht te besteden aan het faciliteren van communicatie binnen de verandering. Met als doel: mensen zo dicht mogelijk langs elkaar heen te laten praten tijdens de verschillende fasen, omdat alleen dan de betrokkenen gezamenlijk de verandering kunnen realiseren.
- een checklijst met kanalen en middelen om ideeën op te doen en meer diepgang te vinden.

Beide vormen van communicatie (brede en smalle):

Communicatie en betekenisgeving		
- Benchmarking - Gegevens verzamelen - Lokmiddelen introduceren - Noodzaak/urgentie aantonen - Zeepkistsessies	- Participatie organiseren - Informeren - Slogans/nota's - Enquêtes - Virtuele start	- Spreekuren - Feedbackloops maken - Nieuwsbrieven - Elders kijken - Brainstormen
- Mystiek creëren - Gesprekken & interviews - Andere zienswijzen - Tegenstellingen hanteren - Voorbeelden aanwijzen	- Feedback organiseren - Overdrachtsmomenten - Spiegelen - 'Helden aanwijzen' - Vragen stellen	- Bijeenkomsten faciliteren - Workshops - Virtuele afsluiting

* Binnen het organiseren van communicatie kunnen/ moeten er een aantal keuzes gemaakt worden:

Dimensie	Keuzes
Stijl	- formeel vs informeel - vertrouwelijk vs open - informerend vs overtuigend of instruerend
Focus	- gericht op kennis, houding of gedrag - gericht op informatie-uitwisseling of leren
Deelname	- horizontale, verticale of diagonale betrokkenheid - betrokkenheid van klanten, ketens of zelfs externe netwerken
	- meeweten, meedenken, meedoen of meebeslissen
	Inbreng
	Niveau

* Ford en Ford maken onderscheid tussen 4 soorten gesprekken die elkaar in grote lijnen opvolgen in het veranderingsproces:

- initiative conversations: d.m.v. een oproep, een voorstel, een belofte de beweging in gang wordt gezet.
- conversations for understanding: info, argumenten en overtuigingen worden uitgewisseld. De bedoeling is participatie vergroten en helderheid te krijgen over de haalbaarheid.
- conversations for performance: er worden acties geïnitieerd. Het is een periode vol van verzoeken, beloftes, onderhandeling en overeenstemming. Resultaten en tijdslijmieten worden gespecificeerd.
- conversations for closure: zaken worden nageëvalueerd, tevredenheid vieren, afronden en lering trekken.

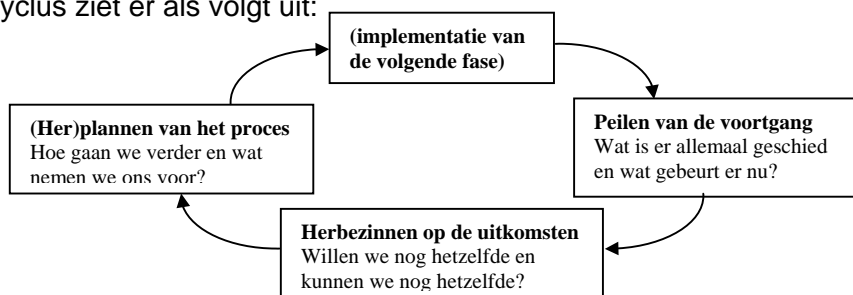
Al deze communicatie verschilt per kleur. Bij geel en wit wordt weinig gecommuniceerd over de verandering naar de organisatie als geheel: het meeste gebeurt binnen groepen met en tussen betrokkenen. Bij rood is communicatie over de verandering juist belangrijk: je moet mensen motiveren voor wat je van plan bent. Bij blauw praat je veel over de inhoud en aanpak van de verandering, bij wit veel over de betekenis ervan.

§4.7 Sturing.

* Geplande verandering veronderstelt causaliteitsdenken: dat er bewust interventies kunnen worden gepleegd die gewenste uitkomsten tot gevolg hebben of waarschijnlijk maken.

* De essentie van sturing heeft te maken met het installeren van feedback en feedforward cycli zowel met korte als lange tijdshorizon.

De sturingscyclus ziet er als volgt uit:



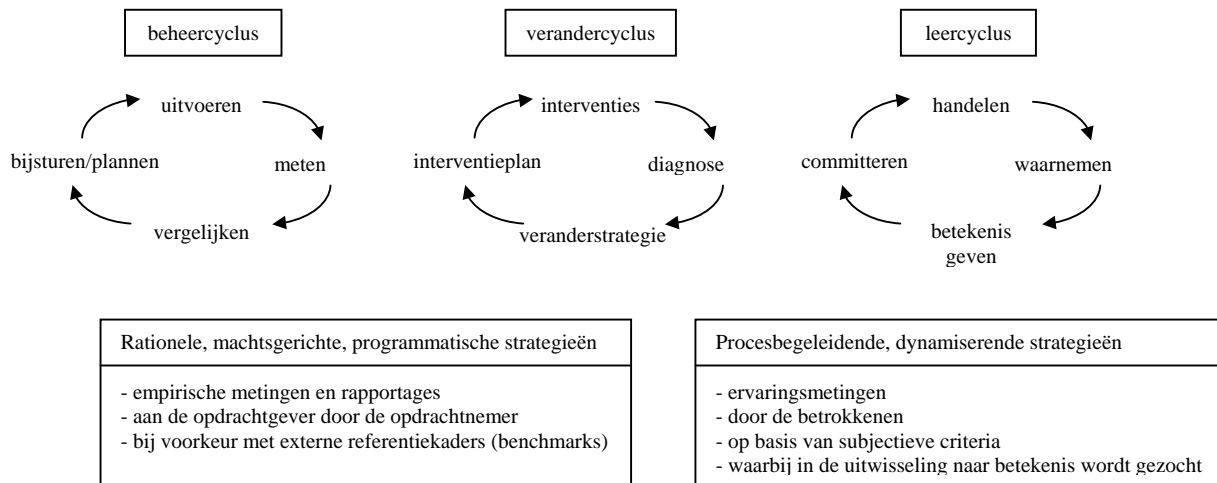
Er zijn een drietal toepassingen met dit model:

- het vooraf ontwerpen van de aard en de frequentie van de peilingen: wat wordt gemeten, waar moet opgelet worden?
- het vooraf beleggen van de sturing bij verschillende actoren/ organisatieniveau's

- het vooraf bedenken hoe deze actoren met elkaar communiceren. Wat is de wijze van rapportage?

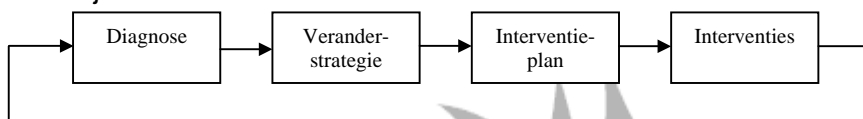
Het model helpt het probleem te voorkomen dat veranderingstrajecten ontsporen.

* De drie cycli op een rijtje, met daarbij links de ene 'extreme' kleur: blauw/geel en rechts de andere kleur: wit/groen:



H5) Van idee naar uitkomsten.

* Er zijn dus vier trajectfasen:



§5.1 Diagnose.

§5.1.1 Proces. Binnen het proces kan men er een onderzoeksbenadering of een actiebenadering op na houden. In de onderzoeksbenadering gaat het er wetenschappelijk aan toe, objectief. Bij de actiebenadering stelt men zich subjectief op; men kijkt ook naar gevoelens en intuïties. Een onderzoeksbenadering is ongewenst omdat verandering en niet kennis hun belangrijkste doel zou moeten zijn.

* Het diagnoseproces heeft direct consequenties in de organisatie. Het diagnoseproces moet bewust ontworpen/ gekozen worden.

* In diagnose zijn een voorfase en een uitvoerende fase aanwezig.

— Voorfase → dient ervoor te zorgen dat de initiatiefnemer bereid is het diagnoseproces te steunen en de resultaten te accepteren. De essentie van de voorfase is het vinden van overeenstemming over doel, werkwijze en condities van de eigenlijke diagnose. Dat is niet slechts een inhoudelijke overeenstemming, maar vooral ook een die te maken heeft met vertrouwen en openheid.

— Uitvoerende → in de uitvoerende fase zijn de volgende fasen waarneembaar:

Stap		Bedoeling
1	- identificeren van het probleem - besluit nemen om door te gaan	Wat is de reden voor de diagnose? Nagaan of er energie is om te veranderen, niet alleen om te onderzoeken
2	- selecteren van vraagstukken - beslissen wie betrokken zal	Afbakenen van onderwerpen Hoe breed en diep binnen of buiten de

	worden - beslissen welke wijze van dataverzameling wordt gehanteerd	organisatie gaan we kijken? Welke methoden zijn geschikt en complementair?
3	- gegevens verzamelen en ordenen	Zorgdragen dat de info volledig, diepgaand en betrouwbaar genoeg is om conclusies te kunnen trekken
4	- gegevens samenvatten - gegevens analyseren	Vorm vinden waarin de info kan worden weergegeven Betekenis geven aan de info
5	- terugkoppelen en aanbevelingen geven	Op welke manier en aan wie terugkoppelen? En wanneer? En in welke volgorde?
6	- besluit nemen en implementeren	Zorgen dat de bevindingen niet in de la verdwijnen

§5.1.2 Inhoud. Dit gaat over hoe men info waarneemt, ordent en betekenis geeft. Ten aanzien van waarnemen zijn er twee hoofdmethoden: analytisch of fenomenologisch.

- Analytisch → men kijkt door een model of modellen heen naar de fenomenen.
- Fenomenologisch → men laat de fenomenen zoveel mogelijk voor zichzelf spreken en staat men open voor betekenissen. Het is een integrale benadering: men schouwt naar het geheel i.p.v. dat men hard op aspecten structureert.

* De veranderaar moet zo breed mogelijk diagnosticeren om te zorgen dat ze niet onbewust disfunctionele vooringenomenheid versterken.

* Complete modellen: het nadeel van deze is dat ze zo alomvattend zijn dat ze in verandertrajecten kunnen werken als een kanon om op een mug te schieten, want niet alle organisatieproblemen zijn per definitie complex, omvangrijk en veelzijdig. Bovendien wordt het abstractieniveau nogal hoog, wil het model nog enigszins hanteerbaar zijn. Grootste nadeel is echter dat het model impliceert dat de werkelijkheid te vangen is in één model en dat de werkelijkheid eenduidig en kenbaar zou zijn.

* De veranderaar moet diverse 'brillen' op kunnen zetten. En hij moet dus kennis hebben van een veelheid aan modellen omtrent verschillende wereld-, organisatie-, of mensbeelden.

* Model van Luscuere: maakt wel helder dat pure statische diagnoses veel inzicht kunnen bieden in wat er goed of niet goed werkt in een organisatie, maar ze maakt niet helder wat een organisatie doet bewegen.

* De diagnosematrix op blz. 111, is bedoeld om de veranderaar een overzicht te geven van veel dimensies waarop diagnose mogelijk is en na te denken over relevante vragen.

* De diagnosemodellen zijn als volgt in te delen:

	<i>Bedrijfskunde</i>	<i>Organisatiekunde</i>	<i>Veranderkunde</i>
<i>Individu</i>	- Eisenhouwer-principe - Curriculum vitae - Tijdschriften	- Kernkwaliteiten - I/R-professionals - Competenties	- Biografische fit - Bronnen van macht - Niveaus van leren
<i>Groep</i>	- Profitability formula for professional firms - Visgraatdiagram	- Rollen in teams - Succesvoorwaarden voor teams	- Optimaal conflictniveau - Leercurve -

	- Taakgeledingsschema	- Rollen van stafeenheden	Proces/resultaatgerichtheid
<i>Organisatie</i>	- Balanced scorecard - Portfolioanalyse - Activity based costing	- Cultuurtypen - Organisatieconfiguraties - Organizational iceberg	- De Klok - Verloop weerstand - Twee veranderkrachten
<i>Omgeving</i>	- Concurrentiestructuur - Omgevingsanalyse - Experience curves	- Netwerkorganisatie - Publiek private samenwerking - Industriële ecologie	- Krachtenveldanalyse - Megatrends - Nationale culturen

De analyticus kiest vooraf enkele diagnostische rasters, een fenomenoloog heeft er tijdens het waarnemen een groot aantal in zijn achterhoofd.

* Een krachtige manier om op methodische wijze complexe situaties te begrijpen, is de methode van causale diagrammen.

§5.2 Veranderstrategie.

* De veranderstrategie is de schakel tussen begrip van wat er aan de hand is, ontstaan door diagnose, en de impuls voor actie, vorm te geven d.m.v. planning van interventies.

Er worden twee onderdelen onderscheiden: 1) het analyseren van al het diagnosemateriaal dmv zes basisvragen, en 2) de daarop gebaseerde keuze voor één veranderstrategie.

§5.2.1 De 6 basisvragen. De zes basisvragen die de strategiekeuze vooraf gaan zijn:

- 1) De uitkomst: wat moet er veranderen?
- 2) De diagnose: hoe ziet de situatie eruit?
- 3) Wat is het verschil tussen het gewenste en het huidige?
- 4) Is er sprake van blokkades of weerstand; of van energie?
- 5) Kunnen en willen de veranderaars dit?
- 6) Is het haalbaar? En realiseerbaar?

Vraag 3: verschillen tussen *ist* en *soll*, eerste en tweede orde leren zijn te ondervangen onder de termen: verbeteren of vernieuwen. Het belang van het onderscheid tussen vernieuwen en verbeteren ligt in het feit dat het de te kiezen veranderstrategie al een beetje typeert. Enkele typische termen voor beide denkrichtingen zijn in de tabel op de volgende blz. weergegeven:

Verbeteren	Vernieuwen
- onderhoud, probleemoplossing - synergiebevordering - stapsgewijs, incrementeel, evolutie - voortdurend, overal, iedereen - eerste-ordeoplossingen - meer van hetzelfde - het kan altijd beter - vaak preventief - vaak langzaam	- innovatie, creatie - transitie, transformatie - schoksgewijs, revolutie - even, plaatselijk, enkele - tweede-ordeoplossingen - niet beter, maar anders - zo kan het niet langer, zo kan het ook - vaak curatief (=genezend) - vaak snel

Vraag 4 (weerstand): weerstand = alle krachten die bijdragen aan de stabiliteit in de persoonlijkheid of in sociale systemen. Weerstand en energie bieden zich aan op drie niveaus individu, groep en organisatie. Elk niveau is relevant.

- Individueel: Aan individuen die voor eerst geconfronteerd worden met verandering moet eerst verheldering geboden worden en eventueel moet er uitgelegd worden waarom men de beoogde verandering zou willen. Maar niet een aanbod doen voor opleidingen of verzoeken om commitment.

- Groep: Kuyper zegt: er zijn fasen waarin een groep kan blijven steken, waardoor men niet meer effectief functioneert:
 - oriëntatiefase (wie erbij, hoe opstellen, doel)
 - invloedsfase (wie bepaalt wat, verantwoordelijkheidsverdeling)
 - affectiefase (hoe communiceren, hoeveel betekenen voor elkaar)
 - separatiefase (wanneer klaar, wat geleerd, hoe verder)
- Organisatieniveau: Er zijn 4 factoren die bijdragen aan weerstand:
 - de verdeling van macht: hoe meer die verspreid is, hoe groter de weerstand kan zijn.
 - het ontbreken van een duidelijke noodzaak of visie.
 - de omvang en verknoptheid van de verandering.
 - de emotionele lading van het veranderingsonderwerp.

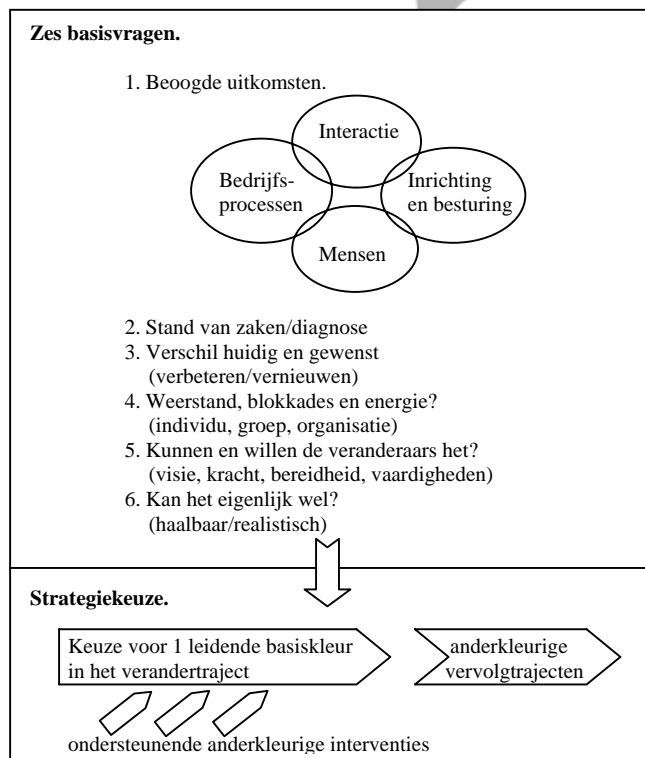
De aard van de weerstand is natuurlijk van belang voor de vorming van de strategie.

Vraag 5 (kunnen de veranderders): de sleutelfiguren op het moment van het vaststellen van de veranderstrategie zijn de initiatiefnemer en de regisseur. Het expliciteren van ieders visie en verwachtingen is een belangrijke exercitie.

Vraag 6 (haalbaar): Is het niet haalbaar dan kan: de beoogde uitkomst bijgesteld worden of men kan tussenstappen zetten, waardoor de verandering later in de tijd wel kan plaats hebben (opleiden manager)

§5.2.2 Strategiekeuze. Een kleur als hoofdkleur, met daarbij ondersteunende kleuren.

Het proces van de zes vragen naar een strategiekeuze is grafisch als volgt ten toon te spreiden:



Factor 1) de beoogde uitkomsten en de strategie moeten elkaar versterken.

Factor 2) ondanks dat het niet altijd zal kunnen, is een kleureigen benadering gewenst.

Factor 3) een goede kleur-match is hierbij belangrijk.

Factor 4) hoe groter de weerstand hoe meer weloverwogen en hoe diepgaander de interventies moeten zijn en hoe zorgvuldiger de procesregie. De aard en omvang van de weerstand geeft indicaties voor strategiekeus.

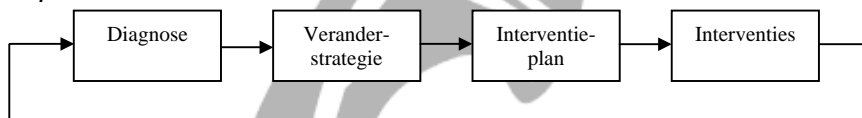
Factor 5) De veranderder moet op de hoogte zijn van alle mogelijke kleuren.

- * Het denken in kleurfasen is mogelijk als zich opvolgende fasen:
- geeldrukfase (onderhandelen om doelen te stellen)
 - blauwdrukfase (werkproces ontwerpen)
 - rooddrukfase (bemensing van functies)
 - groendrukfase (organisatie laten leren middels programma's)
 - witdrukfase (verandering verinnerlijking, eigen betekenis aan verandering)

Het denken in dergelijke hoofdfasen is zinvol in sommige veranderingstrajecten. Fasencombinaties zijn mogelijk. Geel vaak met blauw: inspanningen en trajecten definiëren. Blauw met rood en groen: nieuwe strategieën, structuren en systemen daadwerkelijk in competenties en gedrag verankeren. Wit treedt vaak vanzelf op in turbulente, onstuimige complexe omgevingen.

Het denken in fasen heeft ook nadelen: een te snelle opeenvolging kan ongeloofwaardig zijn. Het is een contradictio in terminis om een traject met wit af te sluiten; zelfsturing zal geneigd zijn overhoop te gooien wat net zo mooi is opgebouwd.

§5.3 Interventieplan.



* In het interventieplan wordt de strategie handen en voeten gegeven. Het is een integraal, consistent, haalbaar en relevant plan voor interventies in een organisatie gericht op het feitelijk implementeren van de beoogde uitkomsten van een verandering. Bij het zoeken naar een veranderstrategie lag de nadruk op reflectie, hier ligt de nadruk veel meer op actie. Integraal : alle stappen en elementen zijn van tevoren en in hun samenhang doordacht. Consistent : alle elementen in het plan steunen hetzelfde stelsel (dezelfde kleur) van heldere uitkomsten.

Haalbaar : het voldoet aan de randvoorwaarden van bestuurbaarheid en uitvoerbaarheid.

Relevant : het plan draagt aantoonbaar bij aan de beoogde uitkomsten.

* Om tot zo'n interventieplan te komen er altijd drie zaken aan bod:

brainstormen over interventies

Meer actoren betrekken kan helpen om meer ideeën en invalshoeken op tafel te krijgen, kan weerstand verlagen en het psychologisch eigendom van het veranderingsproces verbreden.

Brainstormen = 'inventariseren van interventies'.

ordenen

Twee processen: 1) opdeling in deeltrajecten en 2) fasering van de trajecten. Wat resulteert is de hoofdlijnen van een interventieplan, die integraal zijn (samenhang hebben), consistent zijn (1 kleur als grondslag), en haalbaar zijn (bijdragen aan de bedoelde uitkomsten).

Belangrijk is het procesmatige inzicht wat aan de ordening ten grondslag ligt. Het faseren moet niet enkel gezien worden als een logistieke bezigheid, maar één die volledig verweven moet zijn met de gekozen veranderstrategie.

sturing inbouwen

Er moet nagedacht worden over een aantal beheersmatige aspecten zoals de organisatie van het geheel, tijd en timing, middelen, mijlpalen en infovoorziening/-uitwisseling.

* Het proces van veranderen moet gezien worden als iets dat constante monitoring en bijsturing vraagt. Het maken van een totaal plan is en blijft echter zeer nuttig, omdat:

- nagedacht wordt over de 'rode draad' (de dominante kleur en inhoudelijke thema's)

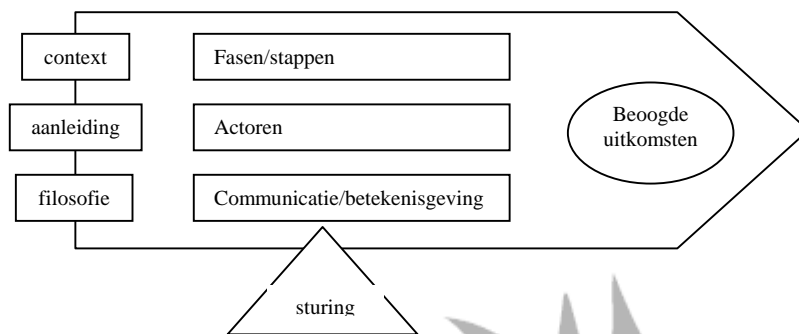
- nagedacht wordt over integraliteit, consistentie, haalbaarheid en relevantie
- nagedacht wordt over de sturing van het geheel (in termen van organisatie, tijd, middelen, mijlpalen, info)

§5.4 Interventies.

* Interventie = een geplande veranderingsactiviteit die erop gericht zijn de effectiviteit van een organisatie te helpen te vergroten. Voor elke interventie moet bepaald worden:

- historie (context en aanleiding, achterliggende filosofie (kleur))
- uitkomsten (wat te bereiken)
- fasen (hoe ordenen in stappen)
- actoren (wie initieert, coördineert, stuurt of is slachtoffer)
- communicatie (hoe betekenisgeving, hoe mensen betrekken)
- sturing (hoe evalueren, en bijstellen onderweg)

De bestanddelen van elke interventie, nogmaals, maar nu grafisch (context, aanleiding en filosofie zijn half buiten de figuur geplaatst, omdat een voorgaande interventie die reeds bepaalt kan hebben):



Er zijn diverse interventiematrices waarin de mogelijke interventies worden tentoongesteld. De indelingen vinden plaats op de volgende aspecten:

- Camp: organisatievoorwaarden (beleid, organisatie, personeel) met invalshoeken voor organiseren (cultureel, politiek, technisch)
- Cummings & Worley: organisatieniveau (individu, groep, organisatie) en aard van het vraagstuk (strategie, human resource, technostuctureel, human proces)
- Sutherland: modelcatagorie, mogelijke strategie, technologie)
- Blake en Mouton (3D): kinds of interventions, units of change, focal issue.
- Schminck en Miles (3D): diagnosed problems, focus of attention, mode of intervention.

De kubussen (3D) zijn vooral geschikt als manier van kijken, niet als feitelijke ordeningsmethode voor interventies.

* De interventie 'strategievorming' kan een lerend proces zijn waarin zienswijzen worden uitgewisseld en betekenissen gezocht (groen), maar evengoed een sterk analytisch proces om alle activiteiten aan te toetsen (blauw).

* Interventies binnen interventies = het 'Droste-effect'. Op tv zie je een tv waarop een tv staat.....

* In onderstaande tabel staan een aantal voorbeeldinterventies.

Dominante kleur	Niveau in de organisatie		
	individu	groep	organisatie
Geel	- personal commitment statement - outplacement - protégé-constructies	- confrontatievergaderingen - derde-partijstrategie - topstructuur	- verbeteren kwal v.d. arbeid - strategische allianties - cao-onderhandelingen
Blauw	- management by objectives - hygiënisch werken - werken met een agenda	- werken in projecten - archiveren - besluitvormingsregels	- strategisch management - business process redesign - doorlichting, auditing
Rood	- loopbaanontwikkeling - werving en selectie - taakverrijking/-verbreding	- sociale activiteiten - teamrollen - management by speech	- belonen in organisaties - mobiliteit en diversiteit - triple ladder
Groen	- coaching - intensieve clinic - feedbackgesprek/spiegelen	- teambuilding - gaming - intervisie	- open systems planning - parallelle leerstructuren - kwaliteitscirkels
Wit	- T-groep - persoonlijke groei - networking	- zelfsturende teams - open-spacebijeenkomsten - expliciteren mentale model	- zoekconferenties - rituelen en mystiek - heilige huisjes afbreken

§5.5 Casus 'organisatie X'.

* In deze paragraaf wordt een praktisch voorbeeld belicht middels de eerder behandelde theorie; keertje nalezen.

H6)Voorbeelden van diagnosemodellen.

* De modellen zijn ingedeeld op de volgende twee dimensies:

- niveau: individu, groep, gehele organisatie of omgeving.
- invalshoek: bedrijfskundige, organisatiekundige of veranderkundige aspecten.

Op basis van deze onderverdeling is de volgende tabel te tonen:

	Bedrijfskunde	Organisatiekunde	Veranderkunde
Individu	§6.1 Eisenhower-principe Curriculum vitae Tijdschrijven	§6.5 Kernkwaliteiten IR-professionals Competenties	§6.9 Biografische fit Bronnen van macht Niveaus van leren
Groep	§6.2 Profijtformule voor prof. org. Visgraatdiagram Taakgeledingsschema	§6.6 Rollen in teams Succesvoorwaarden voor teams Rollen van stafeenheden	§6.10 Optimaal conflictniveau Leercurve Proces- /resultaatgerichtheid
Organisatie	§6.3 Balanced scorecard Portfolioanalyse Activity based costing	§6.7 Cultuurtypen Organisatieconfiguraties Organizational iceberg	§6.11 De klok Verloop weerstand Twee veranderkrachten
Omgeving	§6.4 Concurrentiestructuur Omgevingsanalyse Experience curves	§6.8 Netwerkorganisatie Publiek private samenwerking Industriële ecologie	§6.12 Krachtenveldanalyse Megatrends Nationale culturen

§6.1

* Eisenhower-principe: managen van de eigen tijd. Activiteiten analyseren op urgentie en belang.

* Cv: eigen employability sturen door bewuste reflectie op eigen cv.

* Tijdschrijven: bijhouden tijdsbesteding

§6.2

* Profijtformule voor professionele organisaties: op financiële kengetallen meten en sturen. Winst per partner inventariseren.

* Visgraatdiagram: faalfactoren in kaart brengen.

* Taakgeledingenschema: verdeling van taken en bevoegdheden bij een specifiek klus inventariseren.

§6.3

* Balanced scorecard: kloof tussen lange- en kortetermijndoelstellingen. De balans hiertussen zoeken.

* Portfolioanalyse: (=BCG-matrix) stars, cash cows, dogs, question marks.

* Activity based costing: kosten per activiteit vaststellen.

§6.4

* Concurrentiestructuur: (=5 krachtenmodel van Porter) bestaande concurrenten, afnemers, toeleveranciers, substituten, nieuwe toetreders.

* Omgevingsanalyse: de omgeving analyseren (!), trends met kansen/bedreigingen.

* Experience curves: inzicht in de ervaringscurve is van belang voor het zien van eigen pluspunten.

§6.5

* Kernkwaliteiten: kernkwaliteit = eigenschappen die tot het wezen van een persoon horen en zijn eigenheid uitdrukken. Hulpmiddel voor zelfkennis. Deels organisatiekundig, deels veranderkundig.

* I/R-professionals: er zijn improviserende profs en routinematige profs. De I-prof handelt op basis van creativiteit en improvisatietalent, flexibiliteit, double-loop-learning. De R-prof is meer routinematig, vakmanschap door meesterschap, efficiency, single-loop-learning.

* Competenties: checklist wat iedereen kan; vakkennis, interactiekunde, organisatie-en omgevingskennis, zelfsturing, specifieke managementkennis en –kunde.

§6.6

* Rollen in teams: verschillende rollen binnen teams; coördinator, vormgever, bedenker, toetser, werker, onderzoeker, groepswerker, afmaker.

* Succesfactoren voor teams: overzicht van deze factoren kan het team evalueren en verbeteren; heldere doelstellingen, gezamenlijke verantwoordelijkheid, open communicatie, wederzijds respect, flexibel aanpassen, initiatief tonen.

* Rollen van stafeenheden: stafafdelingen hebben een dilemma: richten op centraal beleid (beheersingsdenken) of op decentraal beleid (autonomie denken). Vier rollen; beleidsmaker en –controller, helpdesk/assistent to, expertisecentrum/service unit, mediator/regisseur.

§6.7

* Cultuurtypen: culturen analyseren en typeren voor de afstemming tussen organisaties en haar omgevingen. Culturen zijn te typeren als: machtsgericht, rolgericht, taakgericht, persoonsgericht.

* Organisatieconfiguraties: Mintzberg onderscheid 7 ideaaltypische organisatiestructuren; simple structure (aannemers), machine bureaucracy (soc. diensten), professional bureaucracy (advocaten kantoor), diversified form (multinationals), adhocracy (expedities), missionary form (belangenorganisaties), political arena (politieke partijen).

* Organizational iceberg: de formele en openlijke aspecten analyseren, maar ook de informele en bedekte aspecten.

§6.8

* Netwerkorganisatie: zich beperken waarin men goed is (de kerncompetenties uitvoeren) en de rest inkopen middels een opgezet netwerk van organisaties. De mate van netwerking is verschillend: monolithische organisatie, netwerkorganisatie, organisatienetwerk, organische netwerk, knikkerzak. Zie fig. 6.8 blz. 176.

* Publiek Private Samenwerking: interactie tussen overheden en bedrijven gericht op synergie van convergente doeleinden, met zowel maatschappelijke als commerciële kenmerken, onder voorwaarde van het behoud van de respectievelijke identiteit en verantwoordelijkheid van de betrokken partijen.

* Industriële ecologie: afval van het ene bedrijf is grondstof voor het andere, bedrijven op een industrieterrein als een keten van verwerking opzetten. Scrap boterkuipjesfabriek = grondstof wegwerpbloempottenproducent.

§6.9

* Biografische fit: onderkennen dat mensen verschillende levensfasen hebben, en hiermee rekening houden bij sturing.

* Bronnen van macht: macht = de mate waarin je anderen kunt laten doen wat jij wilt, of te vermijden wat je zelf niet wilt. Inzicht in de machtslocaties is van belang, zeker voor de gele variant.

* Niveaus van persoonlijk leren: niveaus waarop men kan leren over zichzelf; bezieling, missie, waarden, richting, actie, reactie.

§6.10

* Optimaal conflictniveau:



* Leercurve: leren is niet lineair. Vaak volgt er een terugval na een tijdelijke leeractie;

* Proces-/resultaatgerichtheid: aandacht op zowel het resultaat als op het proces; succes, begrip, poeh poeh, drama.

§6.11

* De klok: de levensfasen van de organisatie herkennen. De dynamiek die de organisatie beleeft moet erkent worden. Over de exacte werking: fig. 6.11, blz.185.

* Verloop van weerstand: verandering roept weerstand op. Diagnose geeft aan waar men zich in een veranderingsproces bevindt en wie tot welke groep actoren moet behoren.

* Twee veranderkrachten: 1) de wil om te veranderen en 2) de noodzaak om te veranderen.

§6.12

* Krachtenveldanalyse: inventariseren en karakteriseren van netwerken. Zie ook fig. 6.12, blz. 188.

* Megatrends: in kaart brengen van (mogelijke) trends.

* Nationale culturen: masculien of feminien, individualistisch vs collectivistisch, mate van machtsafstand, mate van onzekerheidsvermijding, korte vs lange termijngerichtheid.

§6.13 Tot slot van dit hoofdstuk.

* De modellen zijn geschikt om inzicht te vergaren, sommige bieden ook handelingsperspectief.

H7)Voorbeelden van interventies.

* De soorten interventies worden beschreven op twee dimensies:

- interventie gericht op individu, groep of gehele organisatie?
- wat is de dominante hoofdkleur?

Op basis van deze onderverdeling is de volgende tabel in te vullen:

	Niveau in de organisatie		
Dominante kleur	individu	groep	organisatie
Geel	§7.1 - personal commitment statement - outplacement - protégé-constructies	§7.6 - confrontatievergaderingen - derde-partijstrategie - topstructuur	§7.11 - verbeteren kwal v.d. arbeid - strategische allianties - cao-onderhandelingen
Blauw	§7.2 - management by objectives - hygiënisch werken - werken met een agenda	§7.7 - werken in projecten - archiveren - besluitvormingsregels	§7.12 - strategisch management - business process redesign - doorlichting, auditing
Rood	§7.3 - loopbaanontwikkeling - werving en selectie - taakverrijking/-verbreding	§7.8 - sociale activiteiten - teamrollen - management by speech	§7.13 - belonen in organisaties - mobiliteit en diversiteit - triple ladder
Groen	§7.4 - coaching - intensieve clinic	§7.9 - teambuilding - gaming	§7.14 - open systems planning

	- feedbackgesprek/spiegelen	- intervisie	- parallele leerstructuren - kwaliteitscirkels
Wit	§7.5 - T-groep - persoonlijke groei - networking	§7.10 - zelfsturende teams - open-spacebijeenkomsten - expliciteren mentale model	§7.15 - zoekconferenties - rituelen en mystiek - heilige huisjes afbreken

§7.1

* Personal commitment statement: effectieve onderhandelingsituatie creëren waarbij recht gedaan wordt aan de belangen van de organisatie en de medewerker. Geel omdat het gaat om het bereiken van win-winuitkomsten.

* Outplacement: in belang van individu en organisatie iemand er uit knikkeren.

* Protégéconstructies: voorbeeldfuncties neerzetten om invloed op anderen uit te oefenen.

§7.2

* Management by objectives: de doelen sturen gedrag in de gewenste richting. Blauw omdat het een resultaatgedrevene manier van meten en beoordelen is. Sterk rationele kijk op het hele proces.

* Hygiënisch werken: goed en efficiënt werken als je heel ordelijk bent.

* Werken met agenda: orde en overzicht, goed plannen, reserveren en vastleggen.

§7.3

* Loopbaanontwikkeling: zoeken, vinden en vaststellen van individuele doelen. Rood; een fit tussen organisatie en individu, het welbevinden en de ontwikkeling en groei van individu en organisatie.

* Werving/selectie: individu zoekt bedrijf waar hij ambities kan verwezenlijken, organisatie zoekt individu met ambities.

* Taakverrijking/taakverbreding: mensen vinden het prettig om geen monotoon werk te doen. Variatie in taken.

§7.4

* Coaching: door specifieke aandacht geven aan individuele leervragen worden inzicht en vaardigheden van de gecoachte persoon sterk verhoogd. Stappen bij coaching: inzicht in situatie, inzicht in eigen gedrag en aandeel in dat probleem, vaardigheden en inzichten ontwikkelen die leiden tot andere zienswijze, steun bij het werkelijk anders doen of het opruimen van blokkades daartoe.

* Intensieve clinic: deelnemer formuleert welke vaardigheden hij niet of onvoldoende bezit. Vervolgens worden deze vaardigheden geoefend met de deelnemer middels een rollenspel met acteur en een facilitator.

* Feedbackgesprekken/spiegelen: inzicht creëren middels het terugkijken op het functioneren.

§7.5

* T-group: mensen dmv ervaringsleren inzicht geven in groepsdynamische processen en individuele effectiviteit daarbinnen. Deelnemers leren hoe hun gedrag anderen beïnvloedt en experimenteren met hun rol binnen groepen.

* Persoonlijke groei: effectiviteit van mensen is vooral gebaseerd op hoe ze met zichzelf omgaan.

* Networking: mensen zoeken anderen op en ontmoeten anderen om aan de eigen behoeften of zingeving te voldoen.

§7.6

* Confrontatievergaderingen: het mobiliseren van denkkraft en inzichten van een hele organisatie om problemen te identificeren, prioriteiten te stellen, acties te bepalen en beginnen te werken aan de problemen. Verschillende inzichten worden bij elkaar gebracht en het doel is er door praten, onderhandelen, geven en nemen uit te komen.

* Derdepartijstrategie: een onafhankelijk persoon wordt makkelijker geaccepteerd door partijen en kan tot mogelijke oplossingen komen (die de partijen zelf niet zouden kunnen genereren) door onafhankelijk te blijven.

* Topstructuur: invulling van de topstructuur is een machtsspel.

§7.7

* Werken in projecten: projectteams; heldere structurering, eenduidige spelregels, heldere richtinggeving aan het resultaat, maar jammer genoeg ook: moeilijke tussentijdse wijziging van resultaten, vergeten rekening te houden met machtsspel of weerstanden. Kleur blauw, ondersteund met rood en groen.

* Archiveren: medewerkers kiezen de werklocatie naar gelang het soort activiteit.

* Besluitvormingsregels: heldere afspraken over hoe besluitvorming tot stand komt.

§7.8

* Sociale activiteiten: er is een sterke relatie tussen het welbevinden van mensen enerzijds en hun productiviteit anderzijds. Rood.

* Teamrollen: een goede fit tussen individuele bijdragen en de kwaliteit van het resultaat van de teamopgave.

* Management by speech: managers moeten dichtbij zijn, bereid zijn om dingen uit te leggen, te verklaren en te coachen.

§7.9

* Teambuilding: een groep helpen de manier waarop zij haar taak uitvoert te verbeteren door het verbeteren van de interpersoonlijke vaardigheden en de vaardigheden om (gezamenlijke) problemen op te lossen.

* Gaming: een leermethode waarbij mensen deelnemen aan een gestructureerde activiteit of simulatie. Een leercyclus doorlopen; ervaren, reflecteren, conceptvorming, voornemens en actie ondernemen.

* Intervisie: vaak bij het bewust maken en verbeteren van het handelen van prof. werkers. Het idee is dat anderen beter dan jijzelf zien hoe jouw gedrag overkomt en wat dat teweegbrengt. Anderen dan die het probleem inbrengen geven reacties die meer inzicht geven in de functionaliteit van het gedrag en de eraan ten grondslag liggende overtuigingen.

§7.10

* Zelfsturende teams: als groepen zelf hun doelen, werkwijze en de bijdragen van alle leden ontwerpen rond een zo compleet mogelijke opgave, dan zal dat sterk het regelvermogen en het plezier in eigen werk kunnen vergroten. De volgende stappen: fundament leggen, ontwerp van de organisatie, werkwijze voor het team zoeken, aan het werk en monitoren en verbeteren. Action-learning-leerproces.

* Open-spacebijeenkomsten: het verschil tussen inleider en deelnemer, deskundige en niet-deskundige valt weg. De deelnemers nemen ter plekke het initiatief tot gesprekken en groepsvorming.

* Expliciteren van mentale modellen: de impliciete manieren van kijken duidelijk maken. Wellicht samen nieuwe modellen opbouwen die meer perspectief kunnen bieden.

§7.11

* Verbeteren kwaliteit van de arbeid: op vier manieren medewerkers betrekken bij aspecten van het werk: macht om beslissingen te nemen, goede en relevante informatie om die beslissingen te kunnen onderbouwen, vaardigheden en kennis over hoe bedrijven werken, beloningen (materieel, waardering en betrokkenheid).

* Strategische alliantievorming: bedrijven en organisaties gaan samenwerken om een bepaald marktaandeel te bereiken.

* Cao-onderhandelingen: Poldermodel = in staat zijn om zodanig de specifieke belangen van werkgevers en werknemers samen te brengen dat men collectieve doelen voor ogen heeft die leiden tot win-winsituaties.

§7.12

* Strategisch management: analyseren van de gewenste richting en inrichting van de organisatie op basis van externe en interne ontwikkelingen.

* Business process redesign (BPR): methoden om werkprocessen in kaart te brengen, te analyseren en te herontwerpen via logische rationele regels. Werkprocessen sneller, beter en goedkoper laten verlopen.

* Doorlichting/auditing: dmv onderzoek een beeld bouwen van een situatie.

§7.13

* Belonen in organisaties: dit is een krachtig hulpmiddel om de prestaties van individuen en groepen te verbeteren. Wel een goede beschikbaarheid van beloningen: op de juiste tijd, inhoudelijk verbonden met de aard of omvang van de prestatie, duurzaam en fair. Daarom een zorgvuldige en eenduidige systematiek.

* Mobiliteit en diversiteit: toename van mobiliteit en diversiteit doordat de verblijfsduur in de organisatie is verkort.

* Triple ladder: individuen kunnen groeien in verschillende soorten competenties.

§7.14

* Open systems planning: plannen is een leerproces.

* Parallele leerstructuren: deze helpen organisatie om slecht gedefinieerde, complexe problemen op te lossen, om bureaucratische organisaties aanpassingsvermogen te geven en om formele structuren te transformeren.

* Kwaliteitscirkels: werknemers sterk betrekken bij het oplossen van de eigen problemen en bij het verbeteren van de productieprocessen.

§7.15

* Zoekconferenties: mensen bij elkaar brengen en het verleden bekijken en waarderen, zoeken naar creatieve manieren om de toekomst in beeld te krijgen. Energie zoeken en vinden, nadruk op zin- en betekenisgeving.

* Rituelen en mystiek: rituelen zijn sociaal belangrijk, ze kunnen gebruikt worden bij overgangen of mijlpalen.

* 'Heilige huisjes' afbreken: cultuurkenmerken die mogelijk ooit hun nut hadden maar inmiddels de organisatie beknellen en vernieuwing frustreren moeten afgebroken worden.

H8)De veranderaar: van expertise tot aanwezigheid.

§8.1 Rollen en stijlen

* De verschillende rollen en stijlen zijn in onderstaande tabel weergegeven:

	<i>Geeldruk</i>	<i>Blauwdruk</i>	<i>Rooddruk</i>	<i>Groendruk</i>	<i>Witdruk</i>
<i>Intentie van de veranderaar</i>	Ik wil actoren/instellingen hun opvattingen/beleid doen veranderen	Ik wil een hard aspect (van de org) veranderen (gebouw, info-systeem)	Ik wil een zacht aspect van de organisatie veranderen	Ik wil de mens veranderen. Ik laat mensen zich ontwikkelen en lessen uitwisselen	Ik creëer ruimte voor verandering, ik spreek de innerlijke zekerheid van mensen aan
<i>Rol/stijl</i>	Een proces-begeleider die	Een expert die zich richt op de	Een procedure-	Een procesbege-	Een persoonlijkheid

	zich richt op haalbare oplossingen, waarbij hij indien nodig gebruik maakt van zijn machtspositie	beste oplossing, waarvan hij de implementatie ook zal sturen en monitoren	expert die zich richt op een oplossing die gedragen is en motivatie oproept. Indien gewenst zal hij advocaat zijn van een bepaalde oplossing	leider die zich richt op het steunen van mensen die oplossingen willen bereiken. Hij is inhoudelijk een coach maar procesmatig een expert	die zich op krachten die oplossingen frustreren of mogelijk maken. Hij kan daarbij zowel gebruikmaken van macht als expertise
<i>Focus</i>	Gerichtheid op posities en context	Gerichtheid op kennis en resultaten	Gerichtheid op procedure en sfeer	Gerichtheid op setting en communicatie	Gerichtheid op patronen en personen

§8.2 Competenties

* De benodigde competenties van de veranderaar:

	<i>Geeldruk</i>	<i>Blauwdruk</i>	<i>Rooddruk</i>	<i>Groendruk</i>	<i>Witdruk</i>
<i>Kennis</i>	- strategie en beleid - (top)structurering - maatschappelijke omgeving	- inhoudelijke expertise omtrent inhoud verandering - projectmanagement	- organisatiekunde, in bijzonder HRM-methoden - motivatietheorieën	- onderwijskunde/didactiek - organisatieontwikkeling	- chaostheorie/systeemtheorie - psychologie
<i>Vaardigheden</i>	- netwerkidentificatie - gevoeligheid voor machtsverhoudingen - conflicthantering en beïnvloeding - strategisch interveniëren	- planning, beheersing - analytisch vermogen/onderzoekskunde - mondelinge en schriftelijke presentatie	- systeemontwerp - communicatieplanning - werken in teams - gespreksvoering/ interviewvaardigheid - overtuigen/ motiveren	- leersituaties ontwerpen en begeleiden - veiligheid en ruimte scheppen - coachen/luisteren/ feedback geven - rolmodel zijn	- patroonherkenning en betekenisgeving - breekijzer kunnen zijn naar de macht - hanteren van conflicten en dialogen - omgaan met onzekerheid
<i>Houding</i>	- onafhankelijkheid - stabiliteit - zelfbeheersing - zelfvertrouwen - doorzettingsvermogen - flexibiliteit - diplomatie	- resultaatgerichtheid - besluitvaardigheid - zelfstandigheid - intelligentie - accuratesse - inzet	- zorgvuldigheid - flexibiliteit - betrouwbaarheid - besluitvaardigheid - vertrouwenwekkend - loyaliteit - inzet	- empathie - vertrouwenwekkend - creativiteit - openheid - flexibiliteit - zelfvertrouwen - inspirerend	- onafhankelijkheid - authenticiteit - zelfvertrouwen - eerlijkheid - flexibiliteit - zelfbewust - spiritueel

§8.3 Professionele carrière.

* In de ontwikkeling van de creatieve veranderkundige zijn een aantal leerfasen te onderscheiden. Wolfe geeft:

- concepten leren (vertrouwd maken met modellen en theorieën)
- vak leren (basisvaardigheden leren, theorie niet langer afdoende)

- oefenen in de praktijk (leren door te doen)
- bevestiging en integratie van competenties (nadenken over zijn ervaringen om deze te consolideren)
- creativiteit (eigen concepten en methoden uitwerken; het expliciteren van zijn professionele identiteit)

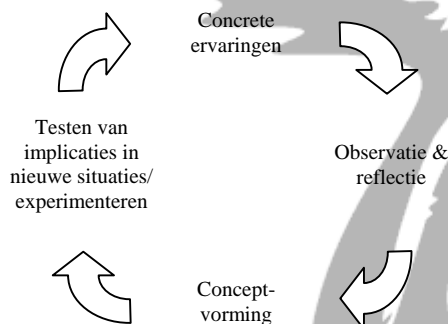
Lynn onderscheidt slechts vier stadia:

- beginner (worsteling met zelfacceptatie en geloofwaardigheid, na eerste succes groeit het wel)
- technoloog (worsteling met invloed en macht, hij wil sturing geven, met vallen en opstaan leren)
- professional (worsteling met onafhankelijkheid vs vervlechting, meer creativiteit en intuïtie)
- master practioner (autonomie en successen niet meer voldoende, persoonlijke en spirituele ontwikkeling, niet zo zeer persoonlijke successen)

De ontwikkelingen zijn terug te voeren op de 'natuurlijke' volgordelijkheid in kleuren. Als start gebruiken vele veranderaars een blauwe of een rode strategie, de groen en geeldrukbenaderingen doen een zwaarder beroep op interpersoonlijke vaardigheden. De witdrukbenadering lijkt iets voor ervaren veranderaars die de tijd hebben gehad om de persoonlijke ontwikkeling door te maken om authenticiteit (= geloofwaardigheid) ten toon te kunnen spreiden.

§8.4 Reflective practioning.

* Een instrument voor de reflectieve practioner is de leercyclus van Kolb:



De cyclus begint bij het actief experimenteren o.b.v. ideeën die een individu heeft over zijn relatie met de omgeving. Door te doen ervaart de mens problemen of uitdagingen, daarna komt het bezinnen op deze ervaring, hij gaat erover nadenken en via analyse en conceptualisering tracht hij de ervaring te begrijpen. Op grond daarvan ontstaan keuzen en beslissingen over de volgende stappen, waarna de cyclus zich herhaalt. Elk leerstijl is legitiem, te veel nadruk echter doet de cyclus breken waardoor het leren vertraagt.

Van observeren naar waarnemen. T.a.v. observatie en reflectie is het van belang dat veranderaars op allerlei manieren kunnen waarnemen. Hoe bewuster iemand wordt hoe meer waarnemingsniveau hij heeft. Er zijn drie niveaus van bewustzijn: 1) van het onderbewuste (gewaarwordingen van het lichaam, zintuigen, emoties), 2) van het zelfbewustzijn (ge gewaarwording van de wil, de redenerende geest, het ego, de creatieve geest, sociale interactie ondernemen), en 3) van het bovenste (de gewaarwording van de intuïtie, van plotsklapse helderheid, ervaren van eenheid en samenhang).

Van conceptualiseren naar betekenisgeven. Nut cyclus: leren bij het oplossen van routinematige problemen in een bekende omgeving. Binnen een bekend kader wordt geprobeerd een werkwijze te verbeteren → eerste orde leren; leren door te doen (achterliggende inzichten staan niet ter discussie). Gedragsveranderingen liggen op het niveau van hetzelfde beter doen → tweede orde leren; kijken naar de manier waarop het leren plaatsvindt en het bijsturen van die leerprocessen. Een van de grootste valkuilen

voor veranderaars is het 'snel labelen' van waarnemingen. Het zoeken naar betekenissen is een belangrijke vaardigheid, omdat een conflict daardoor opgelost kan worden. Van experimenteren naar committeren. Er is een wereld van acties en een wereld van betekenissen, daartussen zit een moment van besluitvorming. Fritz geeft voor de besluitvorming de theorie van 'structural tension'. Hij meent dat er grofweg twee manieren zijn waarop mensen de stap van denken naar doen nemen:

- 1) productieve weg. De productieve weg is het scheppen van een structurele spanning. Structurele spanning = het peilen wat de veranderaar/organisatie wil en een eerlijke blik op de huidige realiteit.
- 2) contraproductieve weg. Dit is de weg van de oscillatie. De visie is niet gebaseerd op wat men wil, maar vooral waar men vanaf wil.

Fritz meent dat de tweede weg de dominante is, maar dat de betrokkenen dit kunnen versluieren middels mentale constructies. De professionele en persoonlijke groei van veranderaars lukt niet zonder juist ook de eigen gebreken onder ogen te zien en zonder fouten te durven te maken. De intenties van de veranderaar moeten helder en eenduidig zijn.

Van ervaren naar (niet)handelen. De schakel tussen voornemens en waarnemen. Twee stromingen die elkaar complementeren: handelen (het durven ingrijpen) en het niet handelen (het loslaten van de touwtjes op zijn tijd, niet meteen oplossingen suggereren, maar ook durven wachten tot de tijd d'r rijp voor is. Daadkracht en vertrouwen zijn hiervoor dus twee belangrijke aspecten. Beide vragen om afstemming met zichzelf, de omgeving en mogelijk zelfs spiritualiteit. De afstemming (resonantie) noemt Shepard als reden dat ook dit deel van de leercyclus in zichzelf een mooie exercitie maakt: het bewerkstelligen van relaties die stimulerend, empathisch, responsief en expansief zijn.

§8.5 Trends.

* Een aantal trends die boeken wenselijk maken:

- een verschuiving van studieopdrachten naar doe-opdrachten. (de verandering mee realiseren ipv alleen een rapport af te leveren)
- een wildgroei aan disciplines (vele mensen gaan zich veranderaar noemen)
- organisatiespecifieke visie (minder standaard werk maar meer specifiek maatwerk)