

# Praktijkdeel



# Hoofdstuk 1

## Inleiding bij de oefeningen in het boek

In dit praktijkdeel staat *u* centraal. Wanneer u een paragraaf of een hoofdstuk heeft doorgelezen, *weet* u misschien meer dan voorheen, maar *the proof of the pudding is in the eating*. Het gaat niet zozeer om weten, maar om willen, durven en vooral om doen.

Om u daarbij te helpen zijn aan het eind van elk hoofdstuk reflectievragen opgenomen die u helpen wat langer stil staan bij uw eigen praktijk.

Er zijn drie blokken met vragen en oefeningen:

**Blok 1** U, uw organisatie en de externe omgeving

**Blok 2** U en zelfverandering

**Blok 3** U en de toekomst.

De blokken vereisen geen bepaalde volgorde van werken, dus u kunt zonder problemen starten met blok 3 indien u dat wenst.

Door het vastleggen van de antwoorden op papier krijgt u een duidelijker beeld van uzelf, uw werkzaamheden en uw toekomstbeelden. De ervaring leert dat u, wanneer u dingen opschrijft, geconcentreerder nadenkt over uw situatie en daardoor uw opvattingen beter kunt formuleren. Zelf heb ik het ook zo ervaren bij het schrijven van dit boek. Het hielp mij om beter mijn gedachten onder woorden te brengen en mijn opvattingen over ‘veranderen’ aan anderen te duidelijk te maken.

U gaat als het ware uw eigen veranderboek schrijven waarin verleden, heden en toekomst alle aan bod komen. Door het beantwoorden van de vragen geeft u, bewust dan wel onbewust, richting aan de lopende of komende verandering. Tevens bent u zodoende in staat om veelvoorkomende fouten, zoals die zijn besproken in de hoofdstukken 2 tot en met 4, te vermijden.

De vragen, die grotendeels zijn gebaseerd op de inhoud van het boek, zijn geen kennis- maar toepassingsvragen. Soms zijn er nieuwe aspecten toegevoegd die niet behandeld zijn in het boek. Die worden dan vervolgens kort toegelicht zodat u de bijbehorende vragen zonder problemen kunt beantwoorden. Op mijn website [www.pderoode.com](http://www.pderoode.com) kunt u het *dit praktijkdeel* downloaden. Daarin zijn alle oefeningen opgenomen van al de zes hoofdstukken, in het geval u liever niet in het boek zelf schrijft, of indien u over meerdere exemplaren wilt beschikken.

Het hangt van uw situatie af, hoe u met uw medewerkers hun bevindingen wilt bespreken. U kunt verschillende keuzes maken. Individueel of met de hele groep? Wel of geen ondersteuning inroepen van een externe begeleider? De vragen in één keer behandelen of per thema?

Een optie van een geheel andere orde is om de vragen via *e-moderating* te laten maken. Wanneer u wilt dat medewerkers ook kennis nemen van elkaars inzichten, en met elkaar van gedachten wisselen onder begeleiding van een e-moderator, dan biedt dit medium interessante perspectieven. Medewerkers die fysiek ver van elkaar verwijderd zijn, kunt u op deze wijze virtueel samen brengen. Wanneer u hierover meer informatie wilt hebben, kunt u contact opnemen door het sturen van een bericht naar [info@emoderating.nl](mailto:info@emoderating.nl).

**Ten slotte** Bij de vragen en oefeningen wordt er steeds vanuit gegaan dat er een verandering op handen is. Dat hoeft natuurlijk niet het geval te zijn. U kunt ook anticiperen op komende veranderingen of terugblikken op voorbijge veranderingen. Niet de verandering staat centraal, maar uw opvattingen over de verandering!

Ik ga er vanuit dat u met betrekking tot de aanpak een goede afweging weet te maken voor uw eigen specifieke situatie.

Veel succes gewenst!

## Blok 1 U, uw organisatie en de externe omgeving

### Oefening 1

**Trends in de maatschappij** Kunt u voorbeelden geven van de mate waarin *de 5 P's* voor uw organisatie van belang zijn? Geef een korte toelichting.

Trends	Voorbeelden	Waarom van belang voor onze organisatie?
1 Individualisering		
2 Informalisering		
3 Informatisering		
4 Internationalisering		
5 Intensivering		

## Oefening 2

**Veranderende markteisen** Om de concurrentie het hoofd te kunnen bieden dienen organisaties verschillende markteisen te beheersen. In dit hoofdstuk zijn er vijf besproken, te weten: efficiency, kwaliteit, snelheid, flexibiliteit en innovativiteit.

- a Geef aan hoe uw organisatie op deze markteisen scoort. Doe dat op een tienpuntsschaal, waarbij een score van 1 ‘zeer slecht’ en 10 ‘zeer goed’ betekent. Licht kort toe waarop u uw score baseert.

Markteis	Score (1-10)	Toelichting
Efficiency		
Kwaliteit		
Snelheid en flexibiliteit		
Innovativiteit		

- b In welke mate speelt het beschreven gevoel van ‘We kunnen niet achterblijven’ een rol? Leg uit waarom wel/waarom niet.

---

---

---

---

## Oefening 3

In paragraaf 1.4 werd geschreven over ‘meer, harder en langer werken’, bedoeld om de Nederlandse economie en arbeidsmarkt te activeren.

Stel dat uw organisatie ook deze richting zou overwegen, welke argumenten *voor* en *tegen* kunt u geven van een dergelijke maatregel?

Argumenten Voor	Argumenten Tegen

## Blok 2 U en zelfverandering

### Oefening 4

**Levensfasen van mensen** Volgens Zwart (1998) kunnen we een mensenleven in drie fasen kunnen indelen: van 0 tot 21, van 22 tot 42 en van 42 tot 65<sup>1</sup>. Elke fase heeft zijn eigen kenmerken.

**0-21 jaar** Gedurende deze fase, die gekenmerkt wordt door een kinderlijke openheid, neemt de mens vooral informatie op. De jeugd wordt afgesloten met een voorlopig zelfbeeld.

**22-42 jaar** Dit is de ‘expansieve fase’. In deze fase willen mensen zich waarmaken en zijn zij op zoek naar ‘actieve bevestiging’. Het voorlopig zelfbeeld wordt verder getoetst aan de buitenwereld. Rond het 42<sup>ste</sup> jaar ontstaat een crisis, die gaat over zingeving en zelfverwerkelijking.

**43-65 jaar** Dit wordt de fase van ‘de verwachting’ genoemd. Zelfverantwoording is een belangrijk kenmerk van deze fase. Mensen komen oog in oog te staan met zichzelf, waarbij zelfwaarneming een belangrijk aspect vormt. Men krijgt hernieuwde aandacht voor de eigen idealen.

In welke levensfase verkeert u?

- 0-21 jaar     22-42 jaar     43-65 jaar

---

<sup>1</sup> Zwart laat deze fase lopen tot 63 jaar. Gemakshalve ga ik hier uit van de traditionele pensioengerechtigde leeftijd.

Wat zijn voor u de belangrijkste kenmerken van uw levensfase?

---

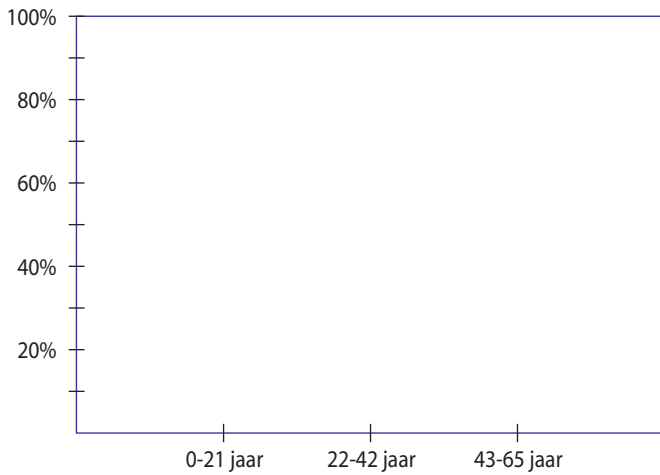
---

---

---

**Oefening 5**

Verdeel het aantal mensen van uw afdeling of business unit over de drie levensfasen. Geef de percentages weer in een staafdiagram.



Wat zou deze verdeling volgens u kunnen betekenen voor de verandering?

---

---

---

---



## Oefening 6

De auteurs Bruel en Colsen (2004) onderscheiden de zogenaamde *boven- en onderstroom*. Onder de ‘bovenstroom’ verstaan zij een drang naar *steeds meer*: meer rendement, meer efficiency, meer klanten, hogere omzet, meer marktaandeel, et cetera. De ‘onderstroom’ daarentegen richt zich op *beter*, waarbij een van de consequenties kan zijn dat het werk niet meer centraal staat in het leven van de werknemer. De onderstroom zet zich af tegen de opvatting van ‘meten is weten’, en vindt waarden als: zingeving, inspiratie en motivatie veel belangrijker.

Tot welke groep rekent u zich?

---

Waar baseert u dat op?

---

---

---

---

Dezelfde auteurs onderscheiden ook twee typen medewerkers:

- 1 De verbonden medewerker** Deze medewerker verbindt zich aan de missie en de identiteit van de organisatie. Hij heeft een relatief stabiele relatie met de organisatie en is bepaald geen jobhopper. De verbonden medewerker is loyaal aan de organisatie en wil zich verbinden aan de gemeenschap.
- 2 De geboeide medewerker** Deze medewerker is geboeid door het werk en de organisatie zolang het duurt, dat wil zeggen tot er een andere uitdaging voorbij komt. Hun relatie met de organisatie is dan ook niet echt stabiel.

Tot welke groep rekent u zich?

---

Wat is de opvatting van uw organisatie op dit punt? (ligt het accent op *binden* of *boeien*?)

---

---

---

---

Wat betekent deze opvatting van de organisatie voor u in termen van ‘veranderen’?

---

---

---

---

### **Oefening 7**

Zelfverandering klinkt misschien mooi, maar in hoeverre is de mens niet een *kuddedier* dat met de grote groep mee loopt en eigenlijk niet uit de pas durft te lopen? In dit hoofdstuk werden enkele trends besproken die de huidige Nederlandse maatschappij kenmerken. Een van die trends is *individualisering*. Wanneer u deze trend beziet, verwacht u dan dat mensen in arbeidsorganisaties zélf een verandering kunnen doorvoeren, of dat ze zich zullen gedragen als kuddedieren? Licht uw antwoord kort toe.

### **Oefening 8**

In de conclusie worden vier gebieden beschreven van *leren te veranderen* en *leren te leren*. Deze zijn aangeduid als *verandercompetenties*. Kunt u per competentie activiteiten noteren die u al doet, en die zou *kunnen* ondernemen om nog beter om te kunnen gaan met veranderingen.

Verander-competenties	Activiteiten die u al onderneemt	Activiteiten die u nog meer zou kunnen ondernemen
1 Omgaan met onzekerheid en toenemende druk		
2 Omgang met diversiteit		
3 Gerichtheid op anderen		
4 Balans aanbrengen op polariteiten		

### Blok 3 U en de toekomst

#### Oefening 9

In welke periode ligt de verandering die u in dit boek als uitgangspunt neemt?

Verleden     Heden     Toekomst

Geef een korte omschrijving van de verandering. Welke kenmerken zijn in uw optiek dominant aanwezig bij deze verandering?

---



---



---



---



## Hoofdstuk 2

### Blok 1 U, uw organisatie en de externe omgeving

#### Oefening 1

Beschrijf uw organisatie aan de hand van de vier opvattingen die in dit hoofdstuk centraal werden gesteld: (1) veranderen; (2) leren; (3) tijd en (4) meten en beoordelen. Geef van elke opvatting de belangrijkste kenmerken weer.

Opvattingen	Kenmerken van de eigen organisatie
1 Veranderen	
2 Leren	
3 Tijd	
4 Meten en beoordelen	

Wanneer u de vier opvattingen apart beschouwt, vindt u dan dat er sprake is van een ‘*vastgeroeste opvatting*’ waarover in dit hoofdstuk wordt gesproken? Licht uw antwoord toe.

Opvattingen	Wel vastgeroest	Niet vastgeroest
Veranderen		
Leren		
Tijd		
Meten en beoordelen		

Toelichting:

---

---







---

---

## Blok 2 U en zelfverandering

### Oefening 2

Kruis aan waar u zich denkt te bevinden op onderstaande zes dimensies.

De verzorgde reis		De trektocht
Kennisoverdracht		Samen leren
Theoretische kennis		Leren van ervaringen
Korte termijn gerichtheid		Lange termijn gerichtheid
Concurreren		Samenwerken
Alleen meetbare dingen zijn belangrijk		Niet-meetbare zaken zijn ook belangrijk

Over welke dimensies hebt u geen uitgesproken mening? Waar hangt dat vanaf?

---

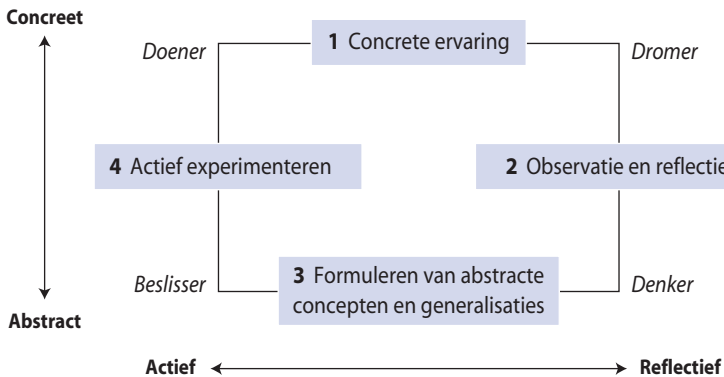
---

---

---

### Oefening 3

In paragraaf 2.3 is de leercyclus van Kolb besproken. Aangegeven werd dat mensen vaak een bepaalde voorkeur ontwikkelden voor slechts één dominante leerstijl (doener, dromer, denker, en beslisser) Wat is uw dominante leerstijl? Zie onderstaande illustratie.



Ik denk dat mijn dominante leerstijl is:

---

Dat denk ik omdat ...

---

Omschrijf hier een aantal actiepunten om ook de drie andere stijlen zoveel mogelijk in de praktijk te kunnen toepassen.

---



---



---



---

### Blok 3 U en de toekomst

#### Oefening 4

Volgens de auteur Tolle (2004) ligt de grootste bevrijding van mensen op het vlak van 'bevrijding van hun verstand'. Dat klinkt wat dramatisch maar bevat een element waar in hoofdstuk 1 en 2 bij stilgestaan is: de overaccentuering van de ratio. Tolle voegt daar nog iets aan toe door te stellen dat veel mensen niet in het *nu* leven. Ze zijn vooral

bezig met het *verleden* te verwerken (telkenmale horen we bij voorbeeld mensen hetzelfde verhaal afsteken over hun leidinggevende die hun een loer draaide) of zijn al bezig met *de toekomst* (bij voorbeeld door te roepen dat men pas rust gaat krijgen als men over een jaar klaar is met de studie).

Wie met zijn bord eten op zijn schoot de vergadering voor morgen voorbereidt, geniet niet van zijn eten, hij geniet niet van *nu*. Deze mensen vergeten te leven, aldus Tolle.

Hun verstand staat hun in de weg. Ze zijn continu bezig. Hun ego (*denkbeeldige ik*) heeft geen oog voor het *nu*. Het richt zich steeds op het verleden of de toekomst. Voor Tolle is *creatief denken* alleen maar mogelijk zonder ons verstand.

Herkent u bij uzelf die gerichtheid op het verleden en de toekomst? Licht dit kort toe.

---

---

---

Welke consequenties ziet u wanneer u het heden als uitgangspunt neemt in uw werk en u zich durft te bevrijden van uw verstand, en *creatief denken* een plaats geeft?

---

---

---

Kunt u voorbeelden aandragen van creatieve processen waarbij uw verstand géén rol van betekenis had?

---

---

---



# Hoofdstuk 3

## Blok 1 U, uw organisatie en de externe omgeving

### Oefening 1

Beschrijf uw organisatie op de volgende drie punten: (1) De wijze van communiceren en informeren m.b.t. de externe omgeving; (2) de rol van de manager en (3) de betekenis van de cultuur. Neem de kernwoorden of begrippen mee die in de tweede kolom staan.

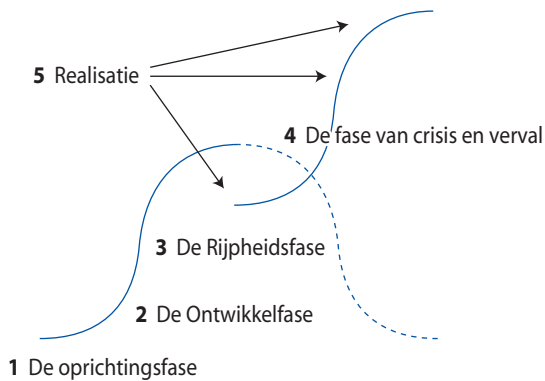
Besproken punten	Steekwoorden	Uw opvatting
1 De wijze van communiceren en informeren m.b.t. de externe omgeving	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 'We hebben geen keuze'</li><li>■ Marketeer communicatie</li><li>■ Productgerichtheid versus klantgerichtheid</li><li>■ Communiceren is geen commitment</li></ul>	
2 De rol van de manager	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Geen koppeling leiderschapsstijl en bedrijfsstrategie</li><li>■ Moeizame relatie met coaching</li><li>■ Exploiteren versus exploreren</li><li>■ De anorexiastrategie</li></ul>	
3 De betekenis van de cultuur	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Kan iedereen wel mee?</li><li>■ Organisaties nemen hun cultuur niet serieus</li><li>■ Angstculturen</li></ul>	

### Oefening 3

In hoofdstuk 1 heeft u een vraag beantwoord over uw eigen levensfasen. We kijken nu naar de levensfasen van uw organisatie.

In paragraaf 3.4 zijn vier levensfasen van een organisatie besproken. Kunt u in onderstaande illustratie aangeven waar u uw eigen organisatie zou 'plotten'? Geef vervolgens in het tekstblok daarnaast een korte toelichting hoe u tot dit oordeel bent gekomen.

Het begrip *revitalisatie* (dat letterlijk 'het inblazen van nieuw leven' betekent) wordt weergegeven met de tweede lijn in onderstaande illustratie. Bij een revitalisatie zien we de oude organisatie (de eerste lijn) en de nieuwe organisatie als het ware door elkaar heen lopen: de verandering is in volle gang.



Toelichting:

---

---

---

---

---

---

---

### **Oefening 4**

Aangegeven is met betrekking tot de ‘*toenemende verzakelijking*’ dat een resultaatgerichte (markt-)cultuur vaak gepaard kan gaan met extra bureaucratie, dat wil zeggen: veel regelgeving en papieren rompslomp. De reden daarvoor zou zijn dat organisaties zich moeten wapenen tegen allerlei conflicten, zowel met klanten als met eigen medewerkers.

In hoeverre herkent u dat voor uw eigen organisatie?

---

---

---

---

### **Oefening 5**

In paragraaf 3.4 is aangegeven dat bij een cultuurverandering niet alles veranderd moet worden, en dat goede dingen bewaard moeten blijven. Wat moet er naar uw smaak bewaard blijven?

---

---

---

---

Niet iedereen zal *kunnen*, *willen* of *moeten* veranderen. Wanneer u naar uzelf kijkt, wat is dan uw opvatting in termen van kunnen, willen, en moeten?

---

---

---

---

## Blok 2 U en zelfverandering

### Oefening 6a

**Voor medewerkers** Inventariseer de activiteiten van uw manager op de vier punten die eerder zijn besproken in hoofdstuk 1. Geef allereerst aan welke activiteiten naar uw mening al worden ondernomen (kolom 2) en vervolgens welke activiteiten naar uw mening ook nog ondernomen zouden kunnen worden (kolom 3).

Gebied	Activiteiten die al worden ondernomen	Activiteiten die nog meer ondernomen zouden kunnen worden
1 Omgaan met onzekerheid en toenemende druk		
2 Omgang met diversiteit		
3 Accent op samenwerking		
4 Balans aanbrengen op polariteiten		

### Oefening 6b

**Voor managers** Inventariseer uw activiteiten op onderstaande vier punten. Geef allereerst aan welke activiteiten naar uw mening al worden ondernomen (kolom 2) en vervolgens welke activiteiten naar uw mening ook nog ondernomen zouden kunnen worden (kolom 3).

Gebied	Activiteiten die u onderneemt	Activiteiten die nog meer zou kunnen ondernemen
1 Omgaan met onzekerheid en toenemende druk		
2 Omgang met diversiteit		
3 Accent op samenwerking		
4 Balans aanbrengen op polariteiten		

### **Oefening 6c**

Plan een bijeenkomst als manager en medewerker en neem de uitkomsten van oefening 6a en 6b evenals de resultaten van dezelfde oefening voor medewerkers uit hoofdstuk 1 (oefening 8) gezamenlijk door en bepaal welke nieuwe activiteiten opgesteld zullen moeten worden naar aanleiding van de bijeenkomst.

### **Oefening 7**

In dit hoofdstuk is gesproken over jagers en veehouders, oftewel de mensen die continu proberen te leren, te overleven en te vernieuwen versus de mensen die hun dagelijkse routines afdraaien. Elk mens vertoont bij tijd en wijle de kenmerken van veehouders.

Wanneer bemerkt u dat u op uw routines begint te draaien en de comfortzone begint op te zoeken?

---



---



---



---

Wat doet u om uw vakgebied te blijven beheersen?

---

---

---

---

### **Oefening 8**

Volgens diverse auteurs zijn mensen in arbeidsorganisaties behoorlijk *hypocriet*, ze zeggen vaak ‘ja’ maar doen ‘nee’. Overlevingsangst en leerangst zouden eraan ten grondslag liggen. Mensen verkiezen vaak de pijn van in hun comfortzone te blijven in plaats van actief de verandering aan te gaan en daarbij het onbekende tegemoet te treden.

In paragraaf 3.4 werd hierover geschreven:

In eerste instantie is er angst voor de baan en alle zekerheden die dat met zich meebrengt. We spreken in dat geval van ‘overlevingsangst’. Daarnaast is er de angst voor het onbekende: ben ik wel in staat om aan de nieuwe eisen die men mij stelt te voldoen? Deze angst duiden we aan met ‘leerangst’.

In welke mate is (of: was) *overlevingsangst* voor u aan de orde bij veranderingen? Kunt u aangeven hoe u daarmee zou omgaan (of: *bent omgegaan*)?

---

---

---

---

---

---

Op wat voor momenten heeft u te maken gehad met 'leerangst'?

---

---

Welke vorm van leerangst zoals beschreven door de auteur Schein (2000) (zie paragraaf 3.4) herkent u in uw eigen situatie?

- Angst voor tijdelijk verlies van competentie
- Angst voor verlies van eigen identiteit
- Angst voor verlies van groepslidmaatschap
- Angst te worden gestraft voor incompetentie

Geef een korte toelichting

---

---

---

---

Hoe ging u daar mee om?

---

---

---

---

Zou u het weer zo doen? Licht uw antwoord kort toe.

---

---

---

---

### **Blok 3 U en de toekomst**

#### **Oefening 9**

In dit hoofdstuk is het spanningsveld beschreven tussen de huidige en de gewenste werkelijkheid, tussen *ist* en *soll*. Wat zou u nog graag willen realiseren binnen uw carrière of functie?

---

---

---

---

Wat zou u moeten doen om uw wensen te kunnen realiseren?

---

---

---

---



# Hoofdstuk 4

## Blok 1 U, uw organisatie en de externe omgeving

### Oefening 1

Kunt u de drie dimensies die door de auteur Strebels in dit hoofdstuk zijn onderscheiden, betrekken op uw eigen organisatie?

**Voor medewerkers** Geef aan wat u verwacht, of belangrijk vindt op alle drie de dimensies. Geef daarnaast aan wat u denkt dat uw manager belangrijk vindt op deze dimensies.

**Voor managers** Geef aan wat uw medewerkers verwachten, of belangrijk vinden op alle drie de dimensies. Vul daarna de matrix in vanuit uw eigen perspectief als manager.

	Formele dimensie	Psychologische dimensie	Sociale dimensie
Manager			
Medewerker			

**Voor medewerkers** Waar zit(ten) volgens u de meeste spanning(en)?

---

---

---

---

**Voor managers** Waar zit(ten) volgens u de meeste spanning(en)?

---

---

---

**Oefening 2** (voorbereiding door managers)

Plan een bijeenkomst waarbij de drie dimensies centraal staan. Vraag elke medewerker van tevoren de drie dimensies in te vullen en zo concreet mogelijk op de eigen praktijk toe te spitsen.

Afhankelijk van de groepsgrootte, kunt u overwegen om een aantal dimensies plenair te bespreken. Een spelregel zou kunnen zijn pas te reageren nadat meerdere personen hun ideeën kenbaar hebben gemaakt. Geef als manager op het eind uw visie weer. Om te voorkomen dat er een sfeer ontstaat van medewerkers versus manager, moet u als manager vooral het proces begeleiden en niet optreden als inhoudsdeskundige. Het resultaat van de bijeenkomst zouden heldere afspraken en verwachtingen moeten zijn op al de drie de dimensies, die u wellicht op de volgende wijze kunt weergeven.

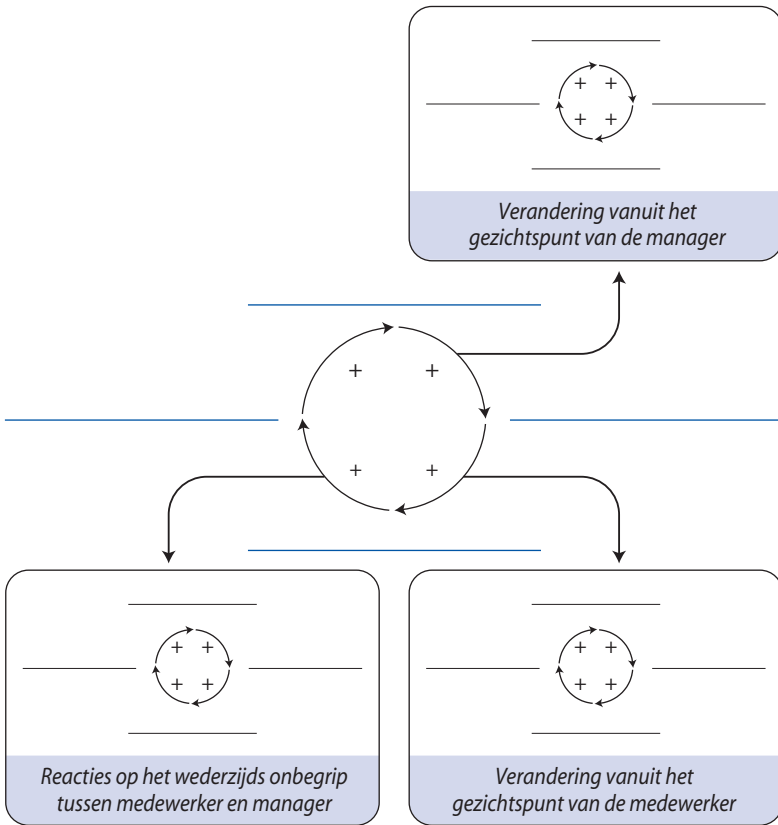
		Formele dimensie	Psychologische dimensie	Sociale dimensie
Manager	Verwachtingen			
	Te ondernemen activiteiten			
Medewerker	Verwachtingen			
	Te ondernemen activiteiten			

**Oefening 3**

In dit hoofdstuk zijn de handelingswijzen van manager en medewerker besproken, en vervolgens weergegeven vanuit de zienswijze van het *Systeemdenken*. Hierbij gaat het om de samenhang der dingen en niet om het lineaire oorzaak-en-gevolg-denken. Een van de inzichten die

het Systemdenken aanreikt is dat oorzaken en gevolgen in tijd gemeen ver van elkaar verwijderd kunnen zijn, en dat die niet waargenomen kunnen worden met een instelling die gebaseerd is op *kortetermijndenken*.

Beschrijft u voor uw organisaties de belangrijkste *blokkades* in het *samenspel tussen medewerker en manager*. Vul daartoe bij onderstaande illustratie op de horizontale lijnen de aspecten in die voor uw organisatie gelden bij zowel de grote als kleine cirkels. *Tip*: begin bij de vier dikke lijnen van de grote cirkel. De ‘+ tekens (plus tekens)’ geven een *versterkend* effect aan, hetgeen wil zeggen dat meer van het één, automatisch tot meer van het ander leidt.



Welke conclusies trekt u hieruit?

---

---

---

---

## **Blok 2 U en zelfverandering**

### **Oefening 4**

Volgens de auteur Argyris gedragen mensen zich *consequent inconsistent*. In paragraaf 4.2 werden een viertal kenmerken van dit gedrag genoemd, te weten:

- De zaak eenzijdig in de hand houden
- De winst zo groot mogelijk en het verlies zo klein mogelijk maken
- Negatieve gevoelens onderdrukken
- Zo rationeel mogelijk zijn

**Voor medewerkers** Geef aan welk gedrag u vertoont wanneer uw leidinggevende u op een dergelijke wijze tegemoet zou treden.

---

---

---

---

Kunt u aangeven op welke punten u uw gedrag zou kunnen variëren?

---

---

---

---

**Voor managers** Kijk eens kritisch naar uzelf en vraag u af in welke mate bovenstaande vier kenmerken voor u aan de orde zijn. Plot uzelf op elk der vier kenmerken.



Wat is uw conclusie?

---

---

---

### Oefening 5

Als u dingen die van groot belang zijn voor de organisatie *niet* onder controle heeft, hoe gaat u daar dan mee om? Gaat u bij voorbeeld harder werken of zondert u zich af van collega's? Beschrijf wat u in een dergelijke situatie heeft gedaan.

---

---

---

Zou u het weer zo doen? Waarom wel/niet?

---

---

---

In welke mate merkt men in uw privé-leven aan u dat onder druk staat? Wat waren de reacties en hoe ging u daar mee om?

---

---

---

---

### **Blok 3 U en de toekomst**

#### **Oefening 6**

In het vorige hoofdstuk heeft u onder dit blok een oefening gemaakt die geïnspireerd was op de inzichten van de auteur Tolle. Hier komen we daarop terug. Hij stelde dat we in het Nu moeten leven en niet teveel terug moeten grijpen of te ver in de toekomst bezig moeten zijn. De oefening die ik u voor wil leggen is: Hoe kunt u op een bepaald moment naar uw mening het best *het boek van het verleden* sluiten? Dat wil zeggen: hoe zorgt u ervoor dat u niet om blijft kijken in wrok, blijft mijmeren over het onrecht dat is u aangedaan?

Wat doet u al op terrein?

---

---

---

---

Wat zou u nog meer kunnen doen?

---

---

---

---

# Hoofdstuk 5

## Blok 1 U, uw organisatie en de externe omgeving

### Oefening 1

Inventariseer de goede en minder goede punten van uw organisatie met betrekking tot de vier vormen van Nonaka en Takeuchi om tot kenniscreatie te komen (zie paragraaf 5.3).

Socialisatie		Externalisatie	
Goed	Minder goed	Goed	Minder goed
Goed	Minder goed	Goed	Minder goed
Internalisatie		Combinatie	

Kunt u zich een situatie herinneren waarbij een van de vier vormen aan de orde was? Beschrijf kort deze situatie.

---

---

Bij welke leerstrategie ligt het aandachtspunt? Licht toe.

---

---

### Oefening 2a

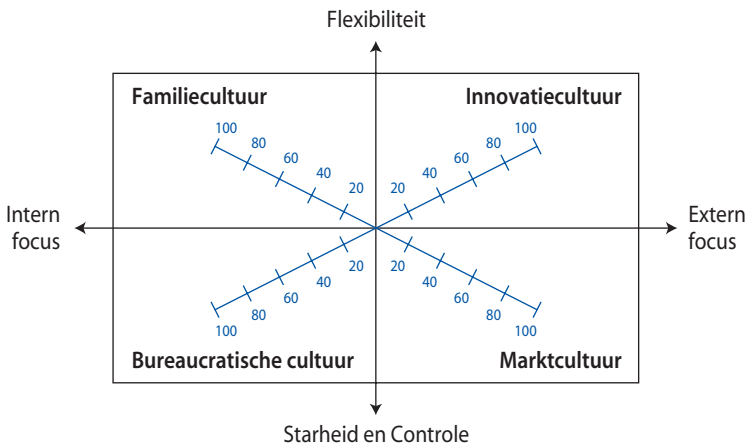
In dit hoofdstuk zijn vier culturen beschreven die tevens aangemerkt zijn als levensfasen van een organisatie. Geef aan hoe u de vier culturen ziet voor uw organisatie.

**Let op** U heeft 100 punten te verdelen voor zowel de huidige als de gewenste cultuur. Dat kan betekenen dat u in het meest extreme geval 100 punten geeft aan één cultuur en nul punten aan de overige drie. Maar u kunt natuurlijk ook alle vier de culturen gelijk waarderen en aan elk 25 punten toekennen.

### Oefening 2b

	Huidig	Gewenst
Innovatiecultuur		
Familiecultuur		
Bureaucratische cultuur		
Marktcultuur		
<b>Totaal</b>	<b>100 punten</b>	<b>100 punten</b>

Breng de scores van bovenstaande tabel over in onderstaande illustratie. Doe dat zowel voor de huidige als voor de gewenste cultuur. Verbind de scores door lijnen. Gebruik voor de gewenste cultuur een andere kleur om duidelijk onderscheid te maken.





Geef een korte toelichting op uw visie en geef aan waarom u vindt dat de ene cultuur meer of minder aandacht moet krijgen in de *wenselijke* situatie.

---

---

---

---

---

## **Blok 2 U en zelfverandering**

### **Oefening 3**

Welke nieuwe competenties worden van u verwacht in de nieuwe situatie of cultuur?

---

---

---

In hoeverre komt dat overeen met uw eigen opvattingen?

---

---

---

### **Oefening 4**

Wat verwacht u dat u moet *afleren* of niet meer zult nodig hebben in de nieuwe situatie?

---

---

---

In hoeverre komt dat overeen met uw eigen opvattingen?

---

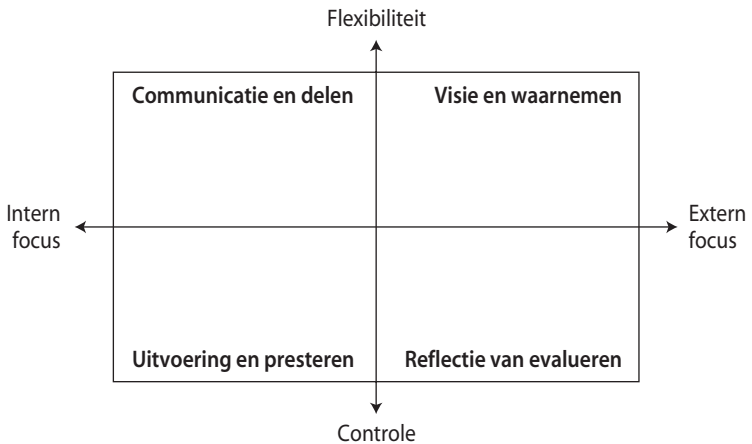
---

---

### Oefening 5

In dit hoofdstuk is een model gepresenteerd waarvan de essentie was om *leren en veranderen* zoveel mogelijk te integreren. Het model kent vier hoofdactiviteiten die cyclisch doorlopen moeten worden.

Het uitgangspunt was om per kwadrant activiteiten op te stellen die wekelijks terug zouden keren. Per kwadrant zijn verschillende voorbeelden van activiteiten gegeven. Geef voor uw specifieke situatie aan welke activiteiten per kwadrant daarvoor in aanmerking komen. Vul de activiteiten in onderstaande illustratie in.



### Oefening 6

Schat in (in percentages) hoeveel tijd u in de huidige situatie besteedt aan activiteiten uit het kwadrant. Doe vervolgens hetzelfde voor de tijd die u *van plan bent te besteden* in de gewenste situatie. Ga uit van een gemiddelde werkweek.

**Voorbeeld** Wanneer u 40 uur per week werkt en 10 uur daarvan besteedt aan activiteiten uit het kwadrant ‘communicatie en delen’ en u zou daar 15 uur van willen maken, vul dan 25% in onder ‘huidige tijd’ en 37,5% onder ‘gewenste tijd’.

	Huidig tijd in %	Gewenste tijd in %
Visie en waarnemen		
Communicatie en delen		
Uitvoering en presteren		
Reflectie en evalueren		
<b>Totaal</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

### **Oefening 7**

Welke stappen moeten door u, uw leidinggevende en de medewerkers (collega’s) ondernomen worden om de gewenste richting zoveel mogelijk te realiseren. Wat moet men vooral doen of juist nalaten?

Uzelf

---



---



---



---

Uw leidinggevende

---



---



---



---

Uw medewerkers / collega's

---

---

---

---

### **Oefening 8**

In paragraaf 5.2 werden vier veranderstrategieën volgens Quinn behandeld: (1) zeggenstrategie; (2) Dwangstrategie; (3) Samenwerkende strategie en (4) 'Zelf veranderen' als strategie.

**Voor managers** Kunt u aangeven welke strategie u vooral toepast?

---

**Voor managers** Hoe succesvol schat u zichzelf in met deze veranderstrategie? Geef een korte toelichting.

---

---

---

---

**Voor managers** (Ervan uitgaand dat, zoals Quinn beweert, weinig mensen zullen kiezen voor *zél*f veranderen) Denkt u dat *zelf veranderen* een positief effect kan hebben op de verandering? Licht uw antwoord toe.

---

---

---

---

**Voor medewerkers** Kunt u aangeven welke veranderstrategie uw manager (en organisatie) vooral toepast, en hoe effectief deze strategie is? Licht uw antwoord toe.

---



---



---



---

### Oefening 9

Quinn stelt dat iedereen zou moeten veranderen, ongeacht of je manager of medewerker bent. In onderstaande illustratie geeft hij de veranderingrichting aan: mensen zouden zich meer in de richting van het rechter gedeelte moeten bewegen. Kunt u door middel van het zetten van een kruisje aangeven waar u zich nu bevindt met betrekking tot onderstaande vier aspecten (die alle vier toegelicht worden in het kader onder deze illustratie).



### Korte toelichting

**Gericht op onszelf** Mensen worden gedreven door hun eigen belangen.

**Gericht op anderen** Mensen worden gedreven door algemene belangen.

**Naar binnen toe – gesloten** Mensen blijven in hun comfortzone en ontkennen de signalen uit de omgeving.

**Naar buiten toe – open** Mensen ondernemen veel activiteiten buiten hun routine-werkzaamheden, experimenten en vragen om feedback, en pikken signalen uit de omgeving op.

**Extern gedreven** Mensen definiëren zichzelf aan de hand van het beeld dat anderen van hen hebben en de mate waarin zij externe bronnen weten te bemachtigen.

**Doelgericht** Mensen hebben een duidelijk doel voor ogen en werken daar vol energie aan, hun taken zijn afgestemd op dat doel.

**Gericht op comfort** Mensen houden zich bezig met het oplossen van problemen en zijn dus reactief.

**Innerlijk gedreven** Mensen onderzoeken hun eigen hypocrisie en bereiken een hoger niveau van zelfverzekerdheid en vertrouwen.

Bron: R.E. Quinn – De brug bouwen terwijl je erover loopt (2004)

### **Oefening 10**

Wat betekent ‘uw positionering’ in termen van de verandering en ‘te ondernemen acties’?

---

---

---

---

---

---

---

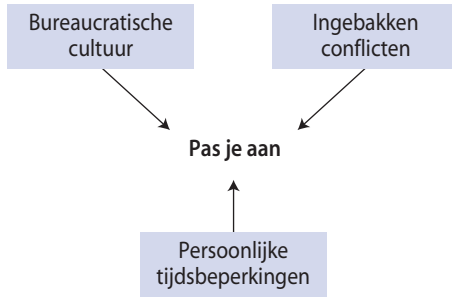
---

---

---

### **Oefening 11**

De weg naar *zelfverandering* kent heel wat hobbels. Van vele zijden wordt druk op ons uitgeoefend om ons vooral aan te passen aan de gangbare regels. Dat die regels geen werkbevrediging bieden, is beschreven in de hoofdstukken 2 tot en met 4. Quinn (2004) onderscheidt drie krachten die mensen in verleiding brengt zich aan te passen (zie illustratie).



Quinns boodschap is duidelijk: zelfverandering is geen gemakkelijke opgave.

Kijkt u eens in welke mate deze drie krachten op uw verandering van toepassing zijn, en beschrijf van elke kracht een voorbeeld waarmee u geconfronteerd wordt (of bent geweest).

Voorbeeld van *bureaucratische cultuur*:

---



---



---

Voorbeeld van *ingebakken conflicten*:

---



---



---

Voorbeeld van *persoonlijke tijdsbeperkingen*:

---



---



---

Wat is uw conclusie?

---

---

---

### **Blok 3 U en de toekomst**

#### **Oefening 12**

Hoe zou u graag uw toekomst tegemoet willen treden? Zou u er alles voor over hebben om uw wensen daadwerkelijk te realiseren? Of kiest u meer voor de weg der geleidelijkheid? Laten we deze twee uitersten als uitgangspunt nemen (natuurlijk zijn er meer mogelijkheden), en hieronder deze opties eerst van wat commentaar voorzien.

**1 U wensen daadwerkelijk realiseren** Een mooi voorbeeld hiervan is het tv programma 'Een plek onder de zon'. We zien mensen in dit programma een langgekoesterd ideaal nastreven. Bijvoorbeeld een Engels echtpaar dat besluit om een restaurant in Frankrijk te beginnen of Nederlanders die een hotel in Spanje gaan opzetten. Kenmerkend voor de invulling van de toekomst van deze mensen is dat het gaat om een ingrijpende verandering, waarbij ook sprake is van een hoge mate van onzekerheid.

**2 De weg der geleidelijkheid** U onderneemt geen activiteiten om uw toekomstidealen dichterbij te brengen. U onderneemt geen rare stappen en speelt op safe. U geniet van de gewone dingen die u dagelijks, wekelijks en jaar in jaar uit routinematig ervaart.

Naar welke optie gaat uw voorkeur uit? Licht uw antwoord kort toe.

---

---

---



**Oefening 13**

Volgens de auteur Quinn (1997) kiezen veel mensen in arbeidsorganisaties voor ‘rust en salaris’ als overlevingsstrategie bij veranderingen. Hieronder verstaat hij dat mensen zich geen moeilijkheden op de hals halen, de status-quo handhaven en geen enkel risico nemen. De overlevingsstrategie ‘rust en salaris’ vertoont grote overeenkomsten met het vormgeven van de toekomst door middel van de weg der geleidelijkheid uit oefening 12.

Wat hebben *uw* toekomst en *uw* veranderstrategie met elkaar te maken?

---

---

---

---



# Hoofdstuk 6

## Blok 1 U, uw organisatie en de externe omgeving

### Oefening 1

Als u naar de verandering binnen uw organisatie kijkt, wat voor soort *toekomstscenario* (zoals besproken in hoofdstuk 6 paragraaf 2.5) wordt dan volgens u nagestreefd?

- Meer van hetzelfde, maar beter
- Slechter (achteruitgang en depressie)
- Anders maar beter (fundamentele veranderingen).

Licht uw keuze toe.

---

---

---

---

---

---

---

### De vijf 'verander kleuren' kort getypeerd:

**Geeldrukdenken** Macht, belangen en conflict.

**Blauwdrukdenken** Rationaliteit, lineair denken, planning en doelen.

**Rooddrukdenken** Gezamenlijke doelen, het creëren van een 'wij-gevoel', samenwerken en communicatie.

**Groendrukdenken** Leren *leren*, veranderen en leren gaan hand in hand.

**Witdrukdenken** Toeval, chaostheorie en de theorie van complexiteit; conflicten en crisis zijn positieve ontwikkelingen.

### **De acht metaforen kort getypeerd:**

- De organisatie als een machine** Ratio en de logica, planning, beheersing en controle.
- De organisatie als een organisme** Menselijke behoeften en de rol van de omgeving.
- De organisatie als hersenen** Leren *leren*, feedbacksystemen, het stellen van grenzen.
- De organisatie als culturen** ‘Zo zijn onze manieren’; zie ook de vier culturen van oefening 4b.
- De organisatie als politieke systemen** Belangen, macht en conflicten.
- De organisatie als geestelijke gevangenissen** ‘Mensen zijn geneigd verstrikt te raken in een web dat zij zelf hebben gesponnen’.
- De organisatie als stromende rivier** Verandering vindt plaats door toevallige afwijkingen die voorkomen binnen het totale systeem.
- De organisatie als instrumenten van overheersing** Sociale dominantie en *efficiency*.

### **Oefening 2a**

In hoofdstuk 5 is een aantal zienswijzen op het gebied van veranderen behandeld aan de hand van een vijftal kleuren. Welke ‘veranderkleur(en)’ waren dominant bij voorgaande veranderingen in uw organisatie waarbij u betrokken was? Welke metafoor zoals besproken in hoofdstuk 6 komt daar het best mee overeen? (zie bovenstaande kaders voor een korte typering van de vijf veranderkleuren en de acht metaforen). Licht uw antwoord kort toe.

---

---

---

---

---

---

---

### **Oefening 2b**

Wat zou naar uw opvatting *de meest wenselijke veranderaanpak* zijn voor uw organisatie? Welke ‘veranderkleuren’ zouden daar wél en welke géén rol bij spelen? Kunt u tevens aangeven welke metafoor het meest overeenkomt met de door u gewenste situatie? Licht uw antwoord kort toe.

---

---

---

---

---

## **Blok 2 U en zelfverandering**

### **Oefening 3**

In paragraaf 3.2 werd het begrip *flow* genoemd. Flow zouden we kunnen omschrijven als een gemoedstoestand waarin men ergens zó geconcentreerd bezig mee is, dat men de tijd lijkt te vergeten. Wie zich in een *flow*-situatie bevindt, verkeert in een hoge mate van creativiteit. Volgens de auteur Csikszentmihalyi (1999a), is *flow* het omgekeerde van het weglekken van energie en routinematig werk. *Flow* kan bij allerlei soorten activiteiten tot uiting komen: van het spelen van een partij schak tot het schrijven van een gedicht. *Flow* komt echter het meest voor op ons werk. *Flow* is ook een vorm van ‘je gelukkig voelen’. Zoiets overkomt je echter niet, je moet er zelf aan werken.

Omschrijft u van u zelf eens een *flow*-situatie op het werk. Wat was de situatie en wat waren de kenmerken?

---

---

---

---

### **Oefening 3b**

Mensen die vastlopen in hun baan kunnen soms bij een outplacement-bureau terecht om nieuwe toekomstperspectieven op te doen. Een succesvolle aanpak is de werkwijze waarbij men de kandidaat terug laat kijken op zijn carrière, en hem laat nadenken over die momenten die hem naast veel werkplezier ook goede resultaten opleverden. Een *flow*-situatie dus.

Csikszentmihalyi schrijft: ‘Op zich is ons verlangen naar steeds hogere doelen geen probleem, zolang we tenminste genieten van de strijd die we moeten leveren om die doelen te bereiken. Het wordt pas een probleem wanneer de mens dermate geobsedeerd raakt door zijn verlangens, dat hij geen genot meer haalt uit hetgeen hij al bereikt heeft.’ (Csikszentmihalyi, 1999b)

Wanneer u het begrip *flow* in verband brengt met de aanpak om te veranderen, dan valt u wellicht op dat de veranderaanpak van *de trektocht* (het genieten tijdens de reis), als tegenhanger van *de verzorgde reis* (waar het gaat om de eindbestemming), de juiste combinatie vormt met *flow*.

Welke aanvullende mogelijkheden ziet u nog meer wanneer u *flow* en de veranderaanpak van uw organisatie met elkaar in verband brengt? Wat betekent dat voor uw na te streven doelen?

---

---

---

---

---

---

---

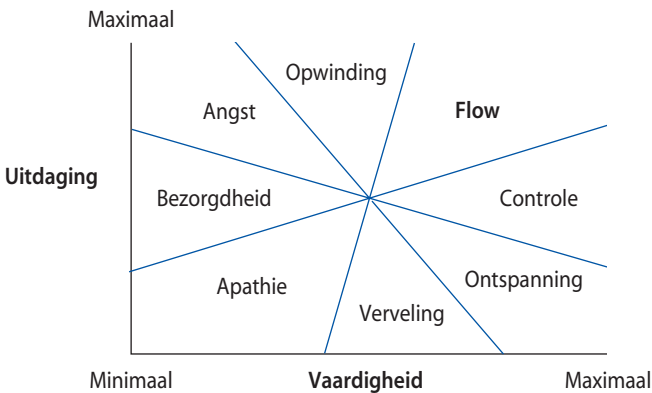
### **Oefening 3c**

De boodschap van *flow* is simpel en complex tegelijk: ons eigen geluk moeten we zelf afdwingen. Het slechte nieuws daarbij is dat we ons zelf steeds hogere doelen moeten stellen anders belanden we in de com-

fortzone en teren we op onze routines. Het goede nieuws is dat we de situatie zelf in de hand hebben en daarbij niet afhankelijk zijn van anderen.

Kijk u eens naar onderstaande illustratie. We zien dat *flow maximale vaardigheid en maximale uitdaging* vereist. Tevens maakt de illustratie duidelijk dat wie bij voorbeeld te maken heeft met ‘angst’, nog niet de stap naar *flow* kan zetten. Zo iemand zal eerst zijn vaardigheden verder moeten uitbreiden.

Plot uzelf in onderstaande illustratie door een kruisje te zetten bij een van de zeven velden (het veld *flow* even buiten beschouwing gelaten), en geef aan wat er voor u nodig is om naar een *flow*-situatie te komen. Beschrijf uw actie in termen van *uitdaging* en *vaardigheid*.



Bron: Csikszentmihalyi, 1999a

---

---

---

---

---

---

---

### **Oefening 4**

In hoeverre bent u het eens met het citaat van Homan uit paragraaf 2.1? ‘We trachten de wereld te begrijpen door in ons geheugen te zoeken naar datgene wat we reeds weten en kennen. We zien meer van hetzelfde en raken meer en meer verstrikt in de kleine wereld binnen onze hersenpan. Waarnemen wordt hierdoor steeds minder een zintuiglijke activiteit en steeds meer een cognitieve interventie. De wereld wordt dan net zo groot als ons eigen hoofd. Omgevingssignalen die niet meer passen in het model worden simpelweg buitengesloten.’ Licht uw antwoord kort toe.

---

---

---

---

### **Oefening 5**

Wat is *uw visie* op uw eigen werkzaamheden? Kijk eens naar de volgende metafoor:

Drie medewerkers zijn alle drie metselaar, hun werkzaamheden zijn hetzelfde. De wijze waarop alle drie hun werk omschrijven, getuigt van een bepaalde visie op hun werk:

- 1 ‘Ik metsel stenen’
- 2 ‘Ik bouw muren’
- 3 ‘Ik bouw kathedralen’.

Hoe zou *uw* omschrijving luiden?

---

---

---



Denkt u dat het wat uitmaakt hoe je je werk op een dergelijke manier omschrijft? Geef een korte toelichting.

---

---

---

---

### **Blok 3 U en de toekomst**

#### **Oefening 6**

Wanneer u zou 'dagdromen' over uw ideale werksituatie, welke dingen zouden daarin voor u aanwezig moeten zijn die er nu *niet* zijn?

---

---

---

---

---

---

---

Welke stappen onderneemt u momenteel om die toekomst te realiseren?

---

---

---

---

---

### **Oefening 7**

Als afsluitende oefening stel ik voor dat u alle vragen en antwoorden nog eens rustig doorleest, zo mogelijk aanvult daar waar nodig, en vervolgens onderstaand schema invult. Welke inzichten heeft u opgedaan per blok en welke acties kunt u daaraan verbinden?

	<b>Opgedane inzichten</b>	<b>Te ondernemen acties</b>
<b>Blok 1</b> U en uw organisatie		
<b>Blok 2</b> U en zelfverandering		
<b>Blok 3</b> U en de toekomst		