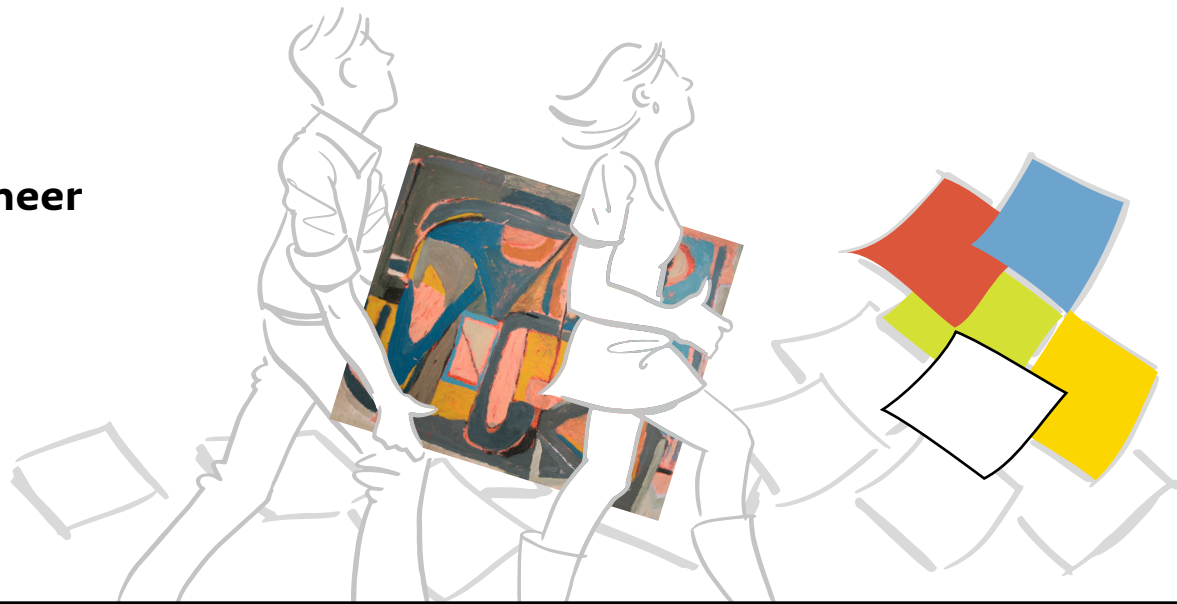




# Werken met Leren Veranderen

*Werkboek voor veranderaars  
in opleiding en praktijk*

Onder redactie van  
**Hanna Boersema-Vermeer**  
en **Gertjan de Groot**



# Werken met Leren Veranderen

*Werkboek voor veranderaars  
in opleiding en praktijk*

Onder redactie van  
**Hanna Boersema-Vermeer**  
en **Gertjan de Groot**

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j<sup>o</sup> het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

De uitgever heeft getracht alle rechthebbenden op copyright van afbeeldingen en citaten te bereiken. Zij die desondanks menen aanspraak te kunnen maken op deze rechten, kunnen zich tot de uitgever wenden.

Ontwerp omslag en binnenwerk, figuren en opmaak: Justus Bottenheft  
Cartoons: Shirley Warlich, [www.visenchips.nl](http://www.visenchips.nl)

Het schilderij op het omslag is van Ria Lap (Landschap met bleke zon). Tempera op masoniet 30 × 50 cm.

ISBN 978 94 6276 075 2  
NUR 801

©2016 Vakmedianet, Deventer  
[www.overmanagement.nl](http://www.overmanagement.nl)

# INHOUD

## DEEL I Werken met het kleurendenken

Voorwoord 9

- 1 Introductie: Werken met Leren Veranderen 11  
LITERATUURTIPS Introductie: Werken met Leren Veranderen 24

Inleiding 31

- 2 Botsende logica's — *Erna Scholtes* 39  
3 Veranderen als een blauw-ig proces — *Rudy Kor* 43  
4 Aandachtige betrekkingen — *Andries Baart* 49  
5 De echte organisatieontwikkelaars? — *Ernst Drukker* 57  
6 Witwerk. Van Malevich tot De Caluwé — *Mieke Moor* 65  
7 Empirische data uit de kleurentest — *Léon de Caluwé* 73  
8 Werken met de kleuren — *Hanna Boersema-Vermeer* 79  
9 Er was eens ... een sprookje — *Léon de Caluwé* 85  
10 Kleuren in organisaties zichtbaar maken — *Gertjan de Groot* 91  
11 Een kleurrijke vakantie — *Léon de Caluwé* 95  
12 De kleurentest en het kleurenverhaal in tienertaal — *Simone Lugtmeijer* 101  
LITERATUURTIPS Werken met het kleurendenken 107

## DEEL II Diagnose: proces van waarnemen en begrijpen

Inleiding 113

- 13 Meer zien door meervoudig te kijken — *Juliska van Rossum* en *Rik Braams* 123  
14 The color changing card trick — *Hans Vermaak* 129  
15 De kunst van het betekenis scheppen. Marco Polo en Kublai Khan  
volgens Italo Calvino — *Bart van Rosmalen* 133  
16 De antropologische wijze van onderzoeken en diagnosticeren —  
*Jacqueline Franssens* 139  
17 Wat is hier aan de hand? — Hoe maak ik een diagnose? —  
*Hanneke Elink Schuurman* 147  
18 Diagnose bij crises in ziekenhuizen — *Hein Abeln* en *Maret van der Wees* 153  
19 Actieonderzoek: continu diagnosticeren ter bevordering van twijfel —  
*Wouter Landman, Roderik Kouwenhoven* en *Mirjam Brussen* 165

**DEEL III**  
**Zoeken naar de kern en bepalen van  
 de veranderstrategie**

- 20 Participatieve diagnose. De spanning tussen kwaliteit van het  
 (leerproces en kwaliteit van het eindresultaat — *Jelger Spijkerboer* 173
- 21 Kijken met de systeembril — *Marijke Spanjersberg* 181
- 22 Gebruik van organisatieopstellingen als vorm van diagnose —  
*Jan Jacob Stam* 191
- 23 Opstellingen, drie gemakkelijk toepasbare vormen — *Jan Jacob Stam* 197
- 24 Het vermogen om te verdragen. Over jezelf als instrument — *Odette Moeskops* 203
- LITERATUURTIPS Diagnose: proces van waarnemen en begrijpen 210
- Inleiding 215
- 25 Storytelling; Zoektocht naar collectieve betekenisgeving om tot de kern van een  
 verandervraagstuk te komen — *Carla Vliex* 233
- 26 Sprookje om de kern van het vraagstuk eigen te maken — *Gertjan de Groot* 239
- 27 Toespitsen en openhouden van de kern van het vraagstuk. De kunst van het maken  
 van tegenstrijdige bewegingen — *Gertjan Schuiling* en *Ella Thierry* 247
- 28 Werken met rijke beschrijvingen van betekenisvolle gebeurtenissen —  
*Hans Vermaak* 257
- 29 Op zoek naar de hefboom! — *Gertjan de Groot* 265
- 30 Zicht krijgen op blokkades voor ambities met behulp van causale diagrammen —  
*Robin van Wijck* en *Gertjan de Groot* 271
- 31 Dilemma's en ontwerpvragen bij het maken van een causaal diagram —  
*Hanna Boersema-Vermeer* 285
- 32 Het vormgeven van verandering: een serie van acht korte videolezingen —  
*Hans Vermaak* 293
- 33 Redeneren met veranderstrategieën — *Kilian Bennebroek Gravenhorst* en  
*Maya van den Heuvel* 297
- 34 Wikken en wegen bij het bepalen van een veranderstrategie. Een gesprek tussen drie  
 veranderaars — *Mieke Reidinga*, *Hanneke Elink Schuurman* en *Petra Haartsen* 301
- 35 Op basis van de kern interventies bepalen: vier illustratieve cases —  
*Léon de Caluwé* 313
- LITERATUURTIPS Zoeken naar de kern en bepalen van de veranderstrategie 319

## DEEL IV

Veranderingen vormgeven:  
enkelvoudige en samengestelde  
interventies ontwerpen

- Inleiding 325
- 36 Bijeenbrengen van belangen — *Hein Abeln* 337
- 37 Een leergeoriënteerde benadering voor het ontwerp van een Shares Service Center: op zoek naar de balans tussen de veranderkleuren — *Léon de Caluwé, Anneke Eurelings* en *Petra Haartsen* 345
- 38 Een zoektocht naar buitengewoon goede gesprekken tijdens grootschalige evenementen — *Theo Hermsen* en *Han van Bussel* 357
- 39 Storytelling als middel om koers te bepalen met kernwaarden — *Dorine Wesel* 367
- 40 Culture Game — *Tanja ten Berge* 371
- 41 Contemplatieve dialoog — *Dorine Wesel* 377
- 42 Reconstructiemethode: reflecteren op de werkvloer — *Birgit Dewez* 381
- 43 Inspiratie voor de creatieve veranderaar — *André Schaminée* 385
- 44 Veranderen zonder woorden. Dans als niet-talige interventie — *Peter Rombouts* 399
- 45 Pendelen. Of: hoe je heen en weer beweegt tussen het muzische en het gewone — *Bart van Rosmalen* 407
- 46 Game: de menselijke factor bij veranderingsprocessen — *Sandra de Koning* 415
- LITERATUURTIPS Veranderingen vormgeven: enkelvoudige en samengestelde interventies 422

## DEEL V

Verandertrajecten tot leven brengen.  
Praktijkverhalen van begin tot eind

- Inleiding 429
- 47 De spanning tussen meebewegen en patroon doorbrekend handelen — *Hanna Boersema-Vermeer* 435
- 47a Over kleuren en patronen. Reflectie op 'De spanning tussen meebewegen en patroon doorbrekend handelen' — *Mieke Reidinga* 447
- 47b Reactie op Over kleuren en patronen. Reflectie op 'De spanning tussen meebewegen en patroon doorbrekend handelen' — *Hanna Boersema-Vermeer* 451
- 48 De ziel terug in de zorg — *Gertjan de Groot* en *Yolande van der Veer* 453
- 48a Kritische reflectie op 'De ziel terug in de zorg' — *Jan den Bakker* 463
- 48b Reactie op Kritische reflectie op 'De ziel terug in de zorg' — *Gertjan de Groot* en *Yolande van der Veer* 467

49	Werken met Pleinen. Een succesvol verandertraject in de gemeente Utrecht — <i>Nelleke Metselaar</i> 473
49a	Reflectie op ‘Werken met Pleinen. Een succesvol verandertraject in de gemeente Utrecht’. Reflectievragen en -antwoorden — <i>Hanna Boersema-Vermeer</i> en <i>Gertjan de Groot</i> met reacties van <i>Nelleke Metselaar</i> 485
50	Met gezond verstand problemen in de stad te lijf — <i>Simen van der Goot</i> 491
50a	Een conceptuele reflectie op ‘Met gezond verstand problemen in de stad te lijf’ — <i>Wouter Landman</i> 505
50b	Reactie op Een conceptuele reflectie op ‘Met gezond verstand problemen in de stad te lijf’ — <i>Simen van der Goot</i> 509
51	Hoe twee ‘infiltranten’ de synergie omarmen ... — <i>Jan Griffioen</i> 511
51a	Sien & Guy kritisch beschouwd. Reflectie op ‘Hoe twee ‘infiltranten’ de synergie omarmen’ 525
	LITERAATUURTIPS Verandertrajecten tot leven brengen. Praktijkverhalen van begin tot eind 528
	Over de auteurs 534
	Dankwoord 541
	Register 543

# VOORWOORD

Dit is een boek van en voor de praktijk. De auteurs van de bijdragen zijn mensen uit de praktijk. Degenen die het boek (gaan) gebruiken zullen dat doen in hun praktijk. Het is een *werkboek*: de verzamelde bijdragen zijn bedoeld om van te leren en mee te experimenteren — ongeacht of dat in een opleiding is of in het dagelijks werk.

Het boek gaat over veranderen. In onze ogen is er geen verandering zonder veranderaars: mensen die gevraagd of ongevraagd verantwoordelijkheid pakken en het huiswerk doen dat voor echte verandering nodig is, variërend van het ontwerpen van een aanpak tot het erbij betrekken van mensen, van het doorgronden van de onderstroom tot het managen van de context. Veranderaars zijn het professionele geweten. Wij hebben door de jaren heen gemerkt dat er meer veranderingen zijn dan veranderaars. Dat is jammer: hoe meer mensen verstand van en gevoel voor veranderen hebben, hoe beter we in staat zijn mooie dingen tot stand te brengen. Een werkboek kan dus geen kwaad.

Het handboek *Leren Veranderen* en het gedachtegoed daarin zijn sinds eind jaren negentig van de vorige eeuw breed verspreid in binnen- en buitenland. Dat geschiedde via lezingen en opdrachten, via onderzoek en leergemeenschappen. De publicatie van het handboek was daarvoor echter het belangrijkste. Het is meermaals herzien en ook in het Engels verschenen. De concepten uit dit boek zijn ondertussen onomstreden en geaccepteerd in de veranderkundige gemeenschap, zowel in de praktijk als in de wetenschap.

Die concepten worden veel toegepast en aangepast. Dat merken wij iedere dag. Vanuit de wens om de theorie handen en voeten te geven, maken mensen steeds nieuwe toepassingen, uitwerkingen, verbindingen, werkvormen en casuïstiek. Dat alles is bedoeld om

het in de praktijk krachtiger te laten werken: het op maat te snijden en lokaal tot leven te brengen. Wij zijn ervan overtuigd dat het handboek populair is gebleven doordat velen er steeds mee aan de slag gaan en het gedachtegoed completeren. Alleen dat houdt kennis levend. Wij zijn daar dankbaar voor en blij dat dit werkboek een tip van de sluier oplicht van de vele manieren waarop ermee gewerkt wordt.

Wij worden ook verrast door hoe praktijkmensen er creatief mee omgaan. Die maken er iets van, wat wij dan nog niet hadden bedacht en testen in de praktijk of dat aanslaat. Soms verwoordt men wat we eigenlijk wilden zeggen, soms geeft men er een nieuwe draai aan, soms horen we iets waar we het hardgrondig mee oneens zijn. In alle drie de gevallen biedt het stof tot nadenken. Voor ons is veranderen een vak waar je eeuwig in blijft leren. Dus wij houden wel van stof tot nadenken. De doorontwikkeling van *Leren Veranderen* is eraan te danken.

Hanna Boersema-Vermeer en Gertjan de Groot hebben dit werkboek tot stand gebracht. Zij zijn actief op zoek gegaan naar bijdragen, hebben die met de auteurs aangescherpt en gezorgd dat het een samenhangend geheel werd. Dat vraagt een onthechte blik naar het gedachtegoed en wij zijn mede daarom blij dat niet wij, maar zij die handschoen oppakten. Wij vonden het een eer om hen beiden te ondersteunen bij het maken van het boek. En wij zijn verguld met het resultaat. De rest is nu aan jou, want het blijft tenslotte een ‘werkboek’.

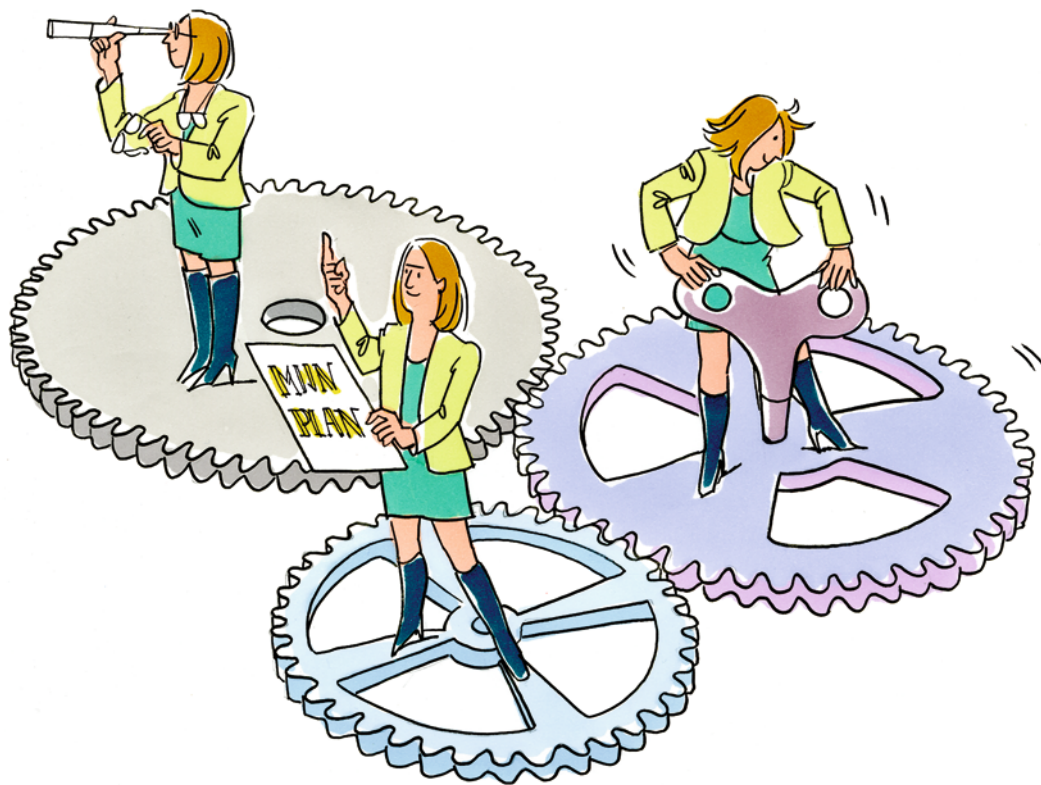
*Voorjaar 2016*

LÉON DE CALUWÉ EN HANS VERMAAK



# 1

## Introductie: Werken met Leren Veranderen



*Het veranderkundig ambacht gaat over observeren, bewust zijn van je eigen overtuigingen en opvattingen hoe het in elkaar zit, en hoe dit in de praktijk vormgegeven moet worden.*

*Werken met Leren Veranderen* is een werkboek waarin veranderaars — van verschillende kleuren — laten zien hoe zij werken met het gedachtegoed uit *Leren Veranderen*. Ze beschrijven oefeningen die je kunt gebruiken, geven hun kijk op het vak en laten je zien wat ze in een concrete case gedaan hebben en hoe ze daarop terugkijken. Zodat je geïnspireerd kan raken of een idee kan krijgen voor het werken met veranderopgaven in jouw eigen praktijk. Temeer omdat het realiseren van verandering in organisaties niet vanzelf gaat. Het veranderkundig ambacht gaat over de interactie tussen observeren, bewust zijn van je eigen overtuigingen en opvattingen over hoe het vraagstuk in elkaar zit, en hoe dit vraagstuk in de praktijk vormgegeven moet worden. In figuur 1.1 zie je dit weergegeven als interactieve raderen die in elkaar rondraaien.

Het werkboek baseert zich op het gedachtegoed van het populaire boek *Leren Veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*, geschreven door Léon de Caluwé en Hans Vermaak. *Leren Veranderen* bevat talloze theorieën en gedachten over veranderen. Van de twee edities (1999 en 2006) zijn ruim 100.000 exemplaren verkocht. Het handboek heeft daarmee een blijvende plaats in de managementliteratuur verworven. De populariteit is sterk te danken aan het kleurendenken: vijf manieren waarop

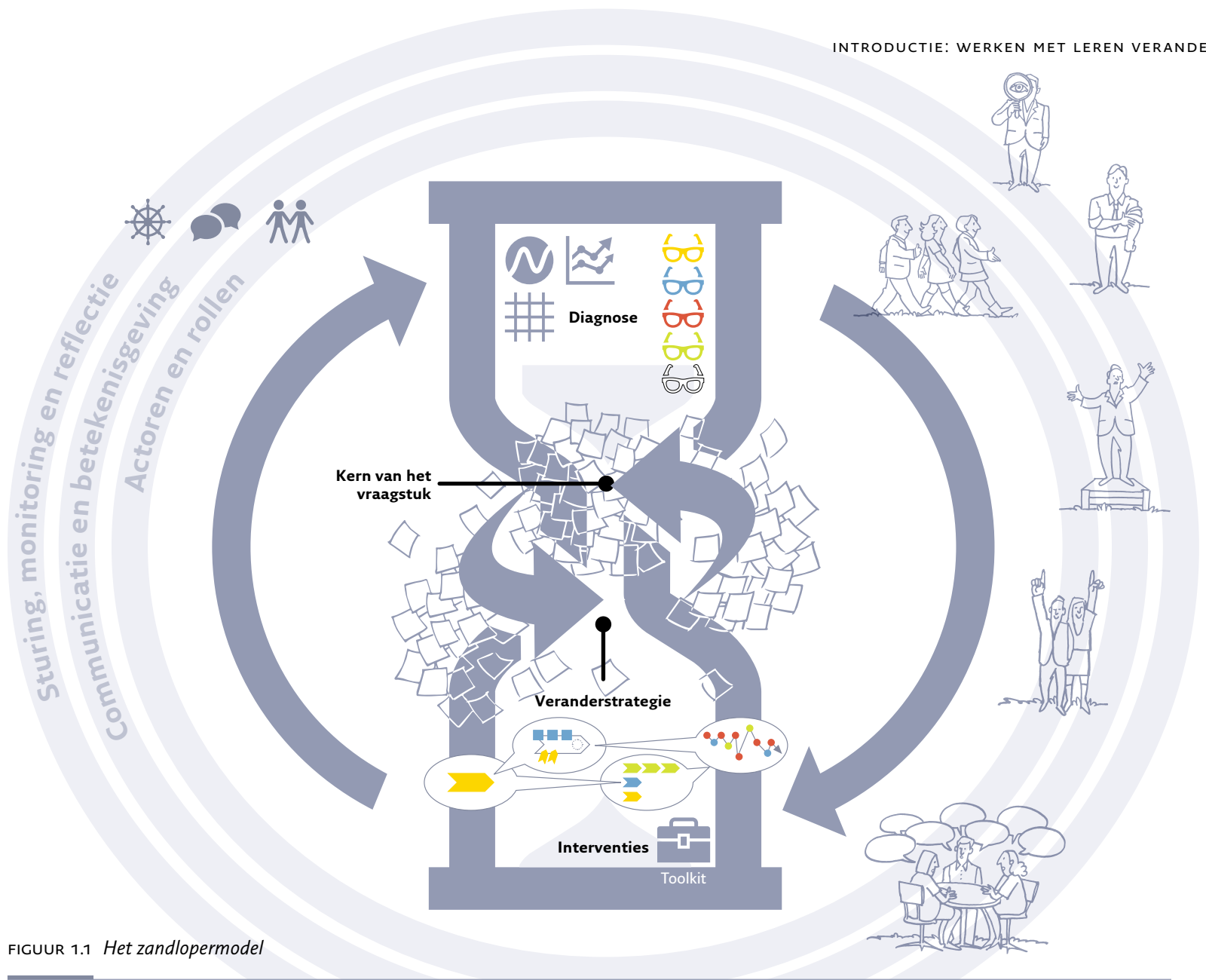
je naar organisatieverandering kunt kijken, en aan de methode van gepland veranderen die in het handboek wordt beschreven. In dit werkboek verwijzen we telkens naar de tweede herziene editie uit 2006: Léon de Caluwé & Hans Vermaak (2006). *Leren Veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*.

*Leren veranderen* is een conceptueel boek en veronderstelt een vakkundigheid om er in de praktijk mee te kunnen werken. Lezers van *Leren Veranderen* geven aan geholpen te zijn met meer praktijkvoorbeelden, ervaringen van anderen en werkvormen om hun eigen ontwikkeling als veranderaar verder invulling te geven. Dit werkboek is geschreven als aanvulling op *Leren Veranderen*.

In deze introductie lichten we een aantal zaken toe die relevant zijn als je het werkboek gebruikt. We nemen *Leren Veranderen* als uitgangspunt, maar welke principes zijn daarbij ook alweer bepalend? Voor wie is dit werkboek vooral bedoeld? Hoe leer je het veranderkundig ambacht? Wat voor soort werkboek is dit? Welke relevante inzichten hebben wij opgedaan tijdens het maakproces? Welke eisen stelden we aan de bijdragen? Wat is de spreiding van de bijdragen over de veranderkleuren? Welke soorten bijdragen zijn er? En ten slotte, hoe is dit werkboek opgebouwd?

## Leren Veranderen als uitgangspunt

Veranderkunde is een vak en is meer dan ‘het toepassen van wat psychologische en socio-technische kennis’. Het veranderkundig ambacht dat in dit boek centraal staat, is in onze ogen: een goede meervoudige diagnose maken, via een proces van wikken en wegen tot de kern van het vraagstuk en tot de veranderstrategie komen, een interventieplan maken waarin je het werkingsprincipe het meest tot leven brengt en dat kunnen uitvoeren. In figuur 1.1 hebben we dit weergegeven in het zogeheten ‘zandlopermodel’. Dit model is gebaseerd op de uitklaplaat in het handboek (*Leren Veranderen*, par. 4.2). In het zandlopermodel laten we zien dat de fasen van diagnose, wikken en wegen, veranderstrategie en interventieplan onderdeel zijn van een doorlopend proces dat voortdurend een onderzoekende houding vraagt. De smalle hals van de zandloper verbeeldt voor ons het zoeken en vinden van de kern van het vraagstuk, op basis waarvan je gericht een strategiekeuze maakt en interventies bepaalt. In vaktaal noemen we dit ook wel het proces van divergeren en convergeren: eerst verzamel je zo veel mogelijk informatie in de diagnose, daarna volgt het convergeren waarin je verbanden legt tussen informatie en komt tot een kern. De zandloper wordt omvat door drie cirkels die elk een facet weergeven die bepalend zijn voor het



FIGUUR 1.1 *Het zandlopermodel*

ontwerp van een verandering, zoals sturing en monitoring, communicatie en betekenisgeving en actoren en rollen.

De kern van het gedachtegoed van *Leren Veranderen* bestaat uit de combinatie van het kleurendenken en de methodische, analytische benadering van geplande verandering — de ‘ambachtelijkheid’. De principes die, naar onze mening, bepalend zijn in het gedachtegoed van *Leren Veranderen* zijn hiernaast weergegeven.

Deze principes vormen de basis voor dit werkboek. In de oefeningen, cameo’s, onderzoeken, explicitering van ervaringskennis en cases komen deze principes terug. Het werkboek is zelfstandig te lezen, zonder dat je het handboek kent. Hier en daar worden vakmatige termen gebruikt die in het handboek *Leren Veranderen* verder worden uitgelegd. Als dit zo is, verwijzen we naar het handboek.

## Voor wie is dit werkboek bedoeld?

*Werken met Leren Veranderen* is een werkboek voor iedereen die wil werken aan zijn of haar professionele ontwikkeling als veranderaar en voor hen die veranderkunde als vak doceren of in de praktijk aan anderen leren. We willen veranderaars helpen om

### Principes gedachtegoed Leren Veranderen

- Breed en meervoudig diagnosticeren.
- Het aanbrengen van verbanden en relaties tussen de diagnostische inzichten is multi-interpretabel en daar gaat het in een gesprek tussen veranderaars over.
- De kern van een vraagstuk zoeken en benoemen.
- Meervoudigheid is nodig om in het kiezen van een aanpak niet in één voorkeursaanpak te blijven hangen, maar geprikkeld door het vraagstuk breed te blijven kijken naar alternatieve mogelijkheden om het vraagstuk in beweging te krijgen. Er is niet één manier van veranderen voor alle vraagstukken/contexten, maar er is wel een meest kansrijke aanpak voor een bepaald vraagstuk in een bepaalde context.
- Het werkingsprincipe (de kleur) van een verandering zo goed mogelijk tot leven brengen.
- Een afweging maken tussen diepgang en beperking versus breed en oppervlakkig.
- Met minimale inspanning het meeste uit een werkingsmechanisme halen.
- De veranderaar zorgt voor de vakmatigheid en ervaring in veranderprocessen.
- Je kunt maar in een beperkt deel van het kleurenspectrum authentiek handelen, dus een goede match van jezelf met de veranderstrategie is vereist.
- Veranderkunde ontwikkelt zich (als vak) als je bij vraagstukken naar beste eer en geweten het maximale probeert te doen en voortdurend evalueert wat er wel of niet werkt.

hun ambacht verder te ontwikkelen. En we willen docenten ondersteunen bij het overdragen van veranderkunde. In dit werkboek beschrijven we daarom de verschillende mogelijkheden waarop je het gedachtegoed kunt toepassen.

Met veranderaars bedoelen we iedereen die verantwoordelijkheid neemt voor het (helpen) sturen van veranderingen: externe en interne adviseurs, managers en teamleiders, begeleiders en ondersteuners.

In ons werk als veranderkundige, in de rol van organisatieadviseur en/of docent

verandermanagement, komen we vragen tegen als: Hoe kan ik het gedachtegoed toepassen in de praktijk? Hoe werken de veranderkleuren? Hoe kan ik de veranderkleuren overdragen aan anderen? Hoe voer ik een diagnose uit? Hoe krijg ik de kern van het vraagstuk te pakken? Hoe bepaal ik de veranderstrategie die het meeste effect heeft? Hoe maak ik een goed veranderplan?

Hoe behulpzaam een stappenplan of een serie vragen bij het leren van het vak ook is, iedere reflectieve practitioner weet dat het

ambacht meer omvat dan dat (Schön, 1983, 1991). In dit werkboek geven we handreikingen hoe je met het gedachtegoed van *Leren Veranderen* aan de slag kunt. Bij het maken van deze handreikingen ontdekten we dat het niet werkt om de materie plat te slaan. We willen juist de rijkdom van het veranderkundig ambacht laten zien in de bijdragen die in dit werkboek staan. Omdat we anders geen recht doen aan de uitdagingen van de dagelijkse realiteit waarin je als veranderaar aan de slag bent. Sommigen zullen hierdoor ongetwijfeld zeggen: ‘Nu is het nog steeds zo ingewikkeld.’ Dat klopt! Het eigen maken van een ambacht vraagt erom te blijven puzzelen, spelen, leren, fouten maken et cetera, om zo verder te groeien.

In *Werken met Leren Veranderen* kom je alleen stappenplannen tegen bij de oefeningen. Want wij vinden het belangrijk dat de oefeningen navolgbaar zijn voor de lezer. Verder zal je geen stappenplannen of checklijsten tegenkomen, omdat we denken dat dat maar beperkt werkt. Elke situatie is uniek, dus het is elke keer weer puzzelen wat in die context de meest passende aanpak of benadering is. Om van te leren of je te inspireren, hebben we cases opgenomen waarbij je inzicht krijgt in de afwegingen van de casebeschrijver. Bepaalde bijdragen geven stof tot nadenken of zijn een aanzet om te komen tot een eigen handelingsrepertoire.

stadium	kenmerken	Hoe met kennis wordt omgegaan	Herkennen van relevantie	Hoe de context wordt beoordeeld	Manier van beslissen
1 beginneling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rigide vasthouden aan geleerde regels of plannen</li> <li>Weinig perceptie van situationele aspecten</li> <li>Geen onderscheidend oordeel</li> </ul>	zonder	geen	analytisch	rationeel
2 gevorderde	<ul style="list-style-type: none"> <li>De richtlijnen voor acties gebaseerd op kenmerken of aspecten</li> <li>Bepaalde situationele beleving</li> <li>Alle kenmerken en aspecten worden als even belangrijk gezien en apart behandeld</li> </ul>	in context			
3 competent	<ul style="list-style-type: none"> <li>In staat om met drukte om te gaan</li> <li>Ziet acties, ten minste gedeeltelijk, in termen van langetermijndoelen</li> <li>Hanteert bewuste, weloverwogen planning</li> <li>Gestandaardiseerde en routinematige procedures</li> </ul>		aanwezig		
4 vakbekwaam	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziet situaties eerder holistisch dan in termen van aspecten</li> <li>Ziet wat het belangrijkste is in een situatie</li> <li>Neemt afwijkingen waar van het normale patroon</li> <li>Minder moeizame besluitvorming</li> <li>Gebruikt stelregels als aanwijzing, waarvan de betekenis van de situatie afhangt</li> </ul>			holistisch	
5 expert	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baseert zich niet langer op regels, richtlijnen of stelregels</li> <li>Intutief begrijpen van situaties gebaseerd op diep impliciet begrip</li> <li>Gebruikt analytische methoden alleen in nieuwe situaties of wanneer zich problemen voordoen</li> <li>Ziet wat er mogelijk is</li> </ul>				intutief

TABEL 1.1 *De vakmatige ontwikkeling van beginneling naar expert*  
 Ontleend aan Lester (2005)

## Hoe ontwikkel je je tot veranderkundige?

We hebben ons verdiept in theorie over hoe je je ontwikkeling als veranderaar kunt vormgeven. We beschrijven een paar modellen van onder anderen Dreyfus en Dreyfus (1988), Vermaak (2001) en Ruijters (2015). De modellen kunnen je een handvat geven voor waar je zelf in je ontwikkeling staat en welke manier van leren bij je past.

We beginnen met Dreyfus en Dreyfus, volgens hen doorloop je ten minste vijf stadia in het proces waarin je vakkundigheid verwerft.

Kenmerken	Leert het vak door:	Leerproces versnellen door:
leerling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sluit aan bij ervaren collega's</li> <li>• Draait mee in opdrachten</li> <li>• Draagt omlijnd, methodisch bij</li> <li>• Past basisconcepten toe</li> <li>• Thuisbasis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experimenteren met steun</li> <li>• Eerste successen boeken</li> <li>• Rolmodellen bevragen</li> </ul>
gezel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genoeg basis om van andere disciplines te leren</li> <li>• Ook eigen benaderingen en opdrachten</li> <li>• Gelijkwaardiger relaties met klanten</li> <li>• 'Grote' externe opleiding</li> <li>• Positionering en visie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stilstaan</li> <li>• Interesse tonen in anderen</li> <li>• Feedback vragen</li> </ul>
meestergezel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalist en disciplineverbinder</li> <li>• Verschillende blikken op realiteit</li> <li>• Vindt eigen grenzen; is er open over</li> <li>• Leert door reflectie en 'open space'</li> <li>• Wordt een gezicht naar buiten, vertelt verhalen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historie omhelzen</li> <li>• Zelfbeeld herijken</li> <li>• Hart volgen</li> </ul>
meester	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minder multidisciplinair en methodisch</li> <li>• Relatieve zekerheden en normen</li> <li>• Schept ruimte voor goede gesprekken</li> <li>• Zoekt (intellectuele) verdieping</li> <li>• Kan een steunpilaar zijn binnenshuis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beperkingen accepteren</li> <li>• Geestelijke horizon verruimen</li> <li>• Zich beschikbaar stellen</li> </ul>

TABEL 1.2 *Hoe leer je het vak en hoe kun je dat leerproces versnellen? Ontleend aan Vermaak (2001)*

Naarmate je vakkundigheid toeneemt, verschillen de percepties van de taak en de manier waarop je beslissingen neemt kwalitatief (Dreyfus & Dreyfus, 1988). De vakmatige ontwikkeling van beginneling naar expert is in tabel 1.1 weergegeven.

De beginneling past kennis toe zonder rekening te houden met de context. In de volgende stadia houdt de veranderaar wel rekening met de context bij het toepassen van kennis. De beginneling en de gevorderde herkennen de relevantie niet, de overige stadia wel. Alleen de vakbekwame en de expert beoordelen de context holistisch in plaats van analytisch. De expert beslist op basis van intuïtie, in de andere stadia nemen professionals rationele besluiten. Onderzoek naar het verwerven van professionele vaardigheden van opleiders van tandartsen bevestigde het bestaan van de vijf ontwikkelingsstadia van Dreyfus en Dreyfus (Lyon, 2015).

Vermaak (2001) onderscheidt vier stadia in de ontwikkeling van de professionele veranderaar (leerling, gezel, meestergezel en meester). In tabel 1.2 is aangegeven hoe je in elk stadium het vak leert en hoe je het leerproces kan versnellen.

Manon Ruijters (2006) schrijft over Lievegoeds dynamische opvatting van wat een professional tot een professional maakt. Een professional, zo zegt Lievegoed, is iemand die:

- a met zijn voeten in de modder staat;
- b verbonden is met, of deelneemt aan een onderzoek; en
- c zijn kennis en inzichten overdraagt aan anderen.

Zij vertaalt dit naar drie vormen van leren:

- praktiseren (veel leer je door het oppakken van de vraagstukken in je werk);
- onderzoeken (door te onderzoeken haal je nieuwe kennis en inzichten binnen);
- creëren (in de overdracht naar anderen, in welke vorm dan ook, zit een extra aanscherping van inzichten en kennis).

De bijdragen in dit werkboek helpen je de verbinding te leggen met deze drie vormen van leren. Door zelf te oefenen, door de vraagstukken in je werkpraktijk onderzoekbaar te maken of door voorbeelden te zien van anderen, vergroot je je eigen veranderkundig perspectief en verdiep je je kennis en ervaring van het veranderkundig ambacht.

Wat je eruit haalt, zal van persoon tot persoon verschillen. Afhankelijk van je eigen leervoorkeuren en allergieën (je eigen kleurenprofiel), afhankelijk van de levensfase waarin je je bevindt (Vermaak, 2001) en je professionele ontwikkeling (Ruijters, 2015). Daarom biedt het werkboek variatie in vormen om mee te werken.

## Wat voor soort werkboek?

We kregen de volledige support van Léon de Caluwé en Hans Vermaak om met de bijdragen in *Werken met Leren Veranderen* de kloof tussen de theorie uit *Leren Veranderen* en de werkpraktijk van organisatieadviseurs en docenten te overbruggen. Maar die ambitie kun je verschillend invullen, zoals uit onderstaande vignetten van de vier auteurs duidelijk wordt. Hoe gebruik jij een werkboek?

*Hanna Boersema-Vermeer: 'Veranderkunde is een vak. Veranderkunde gaat over de balans tussen het professioneel vormgeven en regisseren van het wat, het hoe en het waarom. Dit werkboek gaat over het werken aan het vak van de veranderaar. Het maakt het voor mij mogelijk om te blijven pendelen tussen theorieën en concepten en mijn werk: meedenken en meehelpen van veranderaars rondom concrete vraagstukken in de praktijk. Als een van de redacteurs heb ik mensen uit het vak gevraagd een bijdrage voor het werkboek te schrijven. Vervolgens hebben de auteurs feedback gegeven op hun bijdragen. Op deze manier dragen we met elkaar bij aan het vak veranderkunde. Het vastleggen van kennis en inzichten maakt de ontwikkeling van het vak tastbaar.'*

*Ik zie het werkboek als een vorm om verder te bouwen aan dit vak. Het werkboek is gemaakt om anderen te inspireren, om samen van te leren, en het biedt handvatten om te werken met Leren Veranderen. Het relativeert je eigen werken aan het vak en laat diversiteit in kijken en handelen zien.'*

*Gertjan de Groot: 'Mijn ideale boek helpt collega-docenten, maar bijvoorbeeld ook projectleiders, om veranderkundig de goede dingen te doen. Het laat zien dat er meerdere wegen naar Rome zijn, maar dat niet alle wegen naar Rome leiden. Het is praktisch, concreet en navolgbaar, zonder in simplisme te vervallen. Mijn frustratie is dat — ondanks de enorme stroom boeken, seminars en trainingen over verandermanagement — het aan vakkundigheid ontbreekt. Ik zie tal van situaties waarin de persoonlijke opvattingen van de veranderaar (zijn of haar voorkeurskleur) bepaalt wat er gedaan wordt in plaats van wat er gezien het vraagstuk aan de orde is. Zo vond een projectleider invoering digitaal werken bij het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen het erg belangrijk dat zijn projectmedewerkers een positieve uitstraling hadden en positief communiceerden. Terwijl gezien het vraagstuk verontrustende communicatie veel meer op haar plaats zou zijn (De Groot, 2012). Naast eenzijdigheid valt me ook op hoe weinig de ambachtelijkheid van veranderkunde is geland. Dat bleek toen ik samen met een collega een nieuw vak verandermanagement op basis van Leren Veranderen, ontwierp. Hij gebruikte Leren Veranderen al jaren in zijn lessen en vond het heel belangrijk dat studenten na de diagnose in staat zijn interventies uit te voeren. Toen ik hem vroeg waar de tussenstappen tussen de diagnose en interventies (kern van het vraagstuk, veranderstrategie, interventieplan) waren gebleven, kreeg ik als antwoord dat die stappen veel te ingewikkeld en te tijdrovend waren en dat je uiteindelijk toch nooit kon weten of je de juiste interventie had gekozen. Zijn voorstel was om de studenten een interventie te laten uitvoeren als antwoord op een van de uitkomsten van de diagnose. Ik zie nog steeds de tekening*



*op het whiteboard voor me, die ik maakte in een poging om zijn gedachtegang te begrijpen. Elk diagnosebolletje had één pijl naar een interventiebolletje.'*

**Léon de Caluwé:** *'Ik kook graag. Ik heb veel kookboeken. De beste kookboeken vind ik de boeken die mij inspireren met nieuwe ideeën, die mij attent maken op onverwachte combinaties van bepaalde ingrediënten, die aangeven wat ik niet kan missen. Hoogst zelden heb ik een recept (noch wat betreft de precieze ingrediënten, noch wat betreft de wijze van bereiding) klakkeloos gevolgd. Ik laat wel eens wat weg, voeg soms iets toe, of wijk af van de bereidingswijze. Zo zie ik ook dit werkboek en zo zal ik het ook gebruiken.*

*Bovendien heb ik allang leren leven met het feit dat mensen toch doen wat ze (zelf) willen. En dat mijn boeken daar beperkt aan bijdragen. Als ze de goede ideeën wel pakken: dat is prima. Als ze het niet pakken: zo zij het!*

*Dit werkboek staat in de traditie van de klassieke Westerse school van de organisatieontwikkeling. Werken met Leren Veranderen ontleent de opvattingen over het vak en het ambacht aan die school.'*

**Hans Vermaak:** *'Bij een werkboek denk ik niet aan een gestroomlijnd glashelder verhaal van enkele mensen. Ik denk eerder aan een veelsoortige verzameling die ontstaat als een gemeenschap van vakmensen haar kasten opendoet en spullen met elkaar deelt: eigen oefeningen, reflecties, verhalen, instrumenten. Zaken die anders niet zomaar gedeeld zouden zijn, terwijl het juist de vehikels zijn waarmee we dagelijks ons vak uitvoeren. De bijdragen in een werkboek kunnen daarmee wat rafelig en persoonlijk zijn. Rijp en groen. Drie jaar na de start lijkt het werkboek zo'n gedaante gekregen te hebben.*

*Ik ben blij dat zovelen de gelegenheid hebben aangegrepen om bij te dragen. Het is leuk om te zien hoe de bijdragen enerzijds een link hebben met Leren Veranderen, maar anderzijds ook*

*volstrekt eigen richtingen inslaan. Ik zie daar twee vormen van creativiteit in. Ik lees er enerzijds in terug wat mensen maken van het kleurendenken of van de veranderfasen, en anderzijds hoe ze dat recombineren of oprekken met eigen concepten en ervaringen. Ik denk dat dit soort creativiteit het gedachtegoed tot leven brengt. Consumeren en reproduceren volstaan niet. Eigen maken, recombineren en doorontwikkelen wel.*

*Dat betekent overigens ook dat ik het er niet altijd mee eens ben. Sommige bijdragen ontroeren me en/of verdiepen waar ik in geloof. Maar andere geven er een draai aan die ik nooit zou geven of die ik anders inschat. Maar dat lijkt me prima. Dat Gertjan en Hanna de redacteurs waren, hielp om die onthechting op te brengen en (aangenaam) verrast te worden. Ik geloof uiteindelijk dat professionaliteit meer geborgd wordt door onderzoekend te zijn dan door te codificeren wat we eerder al gevonden hebben.*

*Dat verschil tussen zoeken en vinden is interessant. Als je op zoek gaat, dan vind je onderweg vaak van alles. Maar omgekeerd is dat niet zo: als je wat vindt, stimuleert dat niet zomaar tot zoeken. In mijn ogen is vinden daarmee veel meer van waarde: daarmee breng je zowel het ontdekken als de vondsten in je leven. Het impliceert wellicht dat het goed is om in organisaties minder geïnteresseerd te zijn in wat iedereen (incl. ikzelf) vindt. En om meer gefascineerd te zijn in het samen "onderzoekend veranderen". Dat begrip verwoordt voor mij het best de leidraad voor zowel het maken als het gebruiken van een werkboek.'*

## De inzichten tijdens het maakproces van dit werkboek

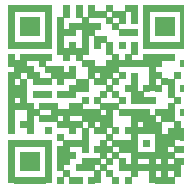
We beginnen aan *Werken met Leren Veranderen* met het naïeve idee, dat het maken van dit werkboek een kwestie van het bijeenbrengen van bijdragen is, die her en der verspreid beschikbaar zijn. Om dat verzamelproces te bespoedigen, organiseren we in het najaar



van 2012 werksessies met een (kop)groep van ervaren veranderaars die werken met het handboek *Leren Veranderen*. We bespreken de oefeningen die zij daarbij gebruiken. We zijn erg verrast door de mooie oefeningen. Maar om te pakken te krijgen wat onze collega's nu eigenlijk precies doen, is niet zo eenvoudig. Het blootleggen van het ontwerp van oefeningen is moeilijk, omdat die gebaseerd zijn op ervaring en intuïtie en dus op impliciete veranderkennis. Veel tijd gaat zitten in het bevragen van onze vakgenoten. Dat stelt hen in staat de oefeningen zodanig uit te schrijven dat ze voor anderen navolgbaar zijn. De toegevoegde waarde van veel van de oefeningen zit daarnaast in het kritisch reflecteren op het handelen van deze vakgenoten. Dat is iets waar wij als redacteuren op gestuurd hebben en wat we gestimuleerd hebben door andere vakgenoten te vragen op andermans werk te reflecteren als professional friend en peer review.

We kiezen voor het maken van een werkboek en geen oefeningenboek. Een werkboek is breder, evenwichtiger, bevat uitgebreide cases, besteedt aandacht aan de overgangen in het proces van geplande verandering en de vraagstukken die spelen bij bijvoorbeeld de diagnose.

Na een jaar hebben we de groep betrokkenen vergroot en lanceren we de website: [www.werkenmetlerenveranderen.nl](http://www.werkenmetlerenveranderen.nl). Deze website gebruiken we als platform om materiaal zoals oefeningen, cameo's, en cases te verzamelen van mensen die werken met het gedachtegoed van *Leren Veranderen*. De website fungeert als een verzamelplaats, uithangbord en voorportaal voor dit werkboek. Sinds juni 2013 is de website online en wordt hij veel bezocht. Via de website krijgen we ook enkele bijdragen binnen uit verrassende nieuwe hoeken. In die periode vragen we relaties in ons netwerk om een cameo (beschouwing) in hun voorkeurskleur te



schrijven. Onze vragen aan deze auteurs zijn: Waarom doe je zoals je doet? Welke overtuiging zit achter jouw manier van handelen? Vervolgens zijn we op zoek gegaan naar veranderaars die bereid zijn om hun uitgevoerde veranderkundige opdrachten te beschrijven in de vorm van een casusbeschrijving. Vanaf het voorjaar 2014 krijgen we langzamerhand een aantal grote casebeschrijvingen binnen. De waarde van deze cases voor anderen wordt vergroot als de auteurs kritisch reflecteren op hun handelen en daarbij hun eigen voorkeuren en oplossingen tegen het licht houden.

Naarmate de hoofdstukken meer vorm krijgen, zien we duidelijker de lacunes, gaten waar we nog graag een bijdrage over willen hebben. Gaandeweg het proces zien we *Werken met Leren Veranderen* steeds meer als middel om vakgenoten te vragen hun werk te expliciteren door het op te schrijven. Op die manier dragen we bij aan de ontwikkeling van het vak. De uitdaging blijft om de vele soorten ervaring en werkvormen die er zijn om te zetten van impliciete kennis naar expliciete kennis.

## Eisen aan de bijdragen voor *Werken met Leren Veranderen*

In de zomer van 2014 besluiten we een fysiek werkboek te maken op basis van een selectie van de beste bijdragen van de website. Van de 78 bijdragen op de website komen er uiteindelijk 58 in deze editie van het werkboek.

Alle bijdragen in dit werkboek:

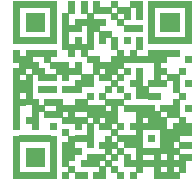
- Weerspiegelen de eigen ervaringen van de auteur(s) en zijn verbonden met de inhoud en de ideeën uit *Leren Veranderen* en geven daar handen en voeten aan. Opname in het werkboek betekent dat de redactie de bijdrage vakmatig goed vindt (we hoeven het als redactie niet eens te zijn met de inhoud). De redactie toetst de bijdrage op:

- Robuustheid: klopt de bijdrage conceptueel?
- Doorleefdheid: is de bijdrage voldoende gebaseerd op de ervaring van de auteur? Wordt uit de bijdrage duidelijk dat bij de auteur een verwerkingsproces heeft plaatsgevonden? Bevat de bijdrage kritische reflectie?
- Instrumentalisering en visualisering: is de bijdrage voor de lezer voldoende navolgbaar?
- Leerwaarde: leer je van de bijdrage als je hem leest? Op die manier draagt de bijdrage bij aan de ontwikkeling van het vak veranderekunde.
- Hebben een beperkte omvang van veelal tussen de drie en vijf pagina's. Met als uitzondering de cases, die deze omvang mogen overschrijden. Bij sommige oefeningen wordt voor meer materiaal verwezen met QR-codes naar de website waar dit materiaal te downloaden is.
- Zijn geredigeerd op begrijpelijkheid en navolgbaarheid, maar de verschillen in stijl en opbouw hebben we ongemoeid gelaten, omdat ze de diversiteit in benadering weerspiegelen.
- Zijn geselecteerd op basis van spreiding op inhoud (over de delen) en diversiteit van invalshoeken (aspecten) binnen de delen. Deze keuze lichten we in de inleiding van elk deel toe.

Het eerste criterium veronderstelt dat de auteurs anderen bij hen in de keuken laten kijken. Ze geven inzicht in hoe ze werken en stellen zich daarbij kwetsbaar op. Dat waarderen we. Een andere implicatie van het eerste criterium is dat we het liefst zo concreet mogelijk benoemd zien in welke organisatie de veranderaar aan het werk geweest is. Veel organisaties zitten daar niet op te wachten. We hebben toestemming gevraagd als organisaties met naam en toenaam genoemd worden of we hebben de case geanonimiseerd. Als een organisatie toestemming heeft verleend voor de publicatie wordt dat vermeld in de bijdrage.

Ons voornemen is een derde van de bijdragen in dit werkboek om de vijf jaar te verversen. Zo bieden we steeds de mogelijkheid aan men-

sen om een nieuwe bijdrage te leveren en deze uit te brengen in het werkboek. Wij zijn heel benieuwd naar jouw ervaring en bijdrage.



Grijp deze kans en doe mee via de website. Wie weet staat jouw bijdrage in de volgende editie van *Werken met Leren Veranderen*.

## Soorten bijdragen

In het werkboek staan verschillende soorten bijdragen:



cameo: een beschouwing over veranderekunde. Een cameo heeft een columnachtig karakter.



explicitering van ervaringskennis: een uitgebreide beschrijving van het werken met het gedachtegoed, veelal aan de hand van een voorbeeld en met een reflectie op het werken met het gedachtegoed.



oefening: helpt je bij het oefenen met het gedachtegoed. Je kan de oefening stapsgewijs navolgen. Een oefening bestaat uit de volgende vier onderdelen:

- Opbrengst  
Waarvoor gebruiken we deze werkvorm?
- Aanpak  
Omschrijving, recept, stappen, voorbereiding, uitvoering, nabereiding en varianten.
- Bijsluiters  
Kanttekeningen, indicaties, contra-indicaties — moeilijkheidsgraad — tips.
- Achtergrond  
Historie van werkvorm, werkzame bestanddeel, verwijzingen naar literatuur.

Daarnaast bevat een oefening voorbeelden, illustraties, caseverhalen, plaatjes en materialen.



**case:** een uitgebreide casebeschrijving waarbij het toepassen van het gedachtegoed inzichtelijk, levendig en tastbaar is. Het laat de eigen afwegingen en het keuzeproces zien dat je hebt doorgemaakt en geeft inzicht in de meervoudigheid van het eigen keuzeproces. Omdat het meervoudig is, is het ingewikkeld en juist omdat het ingewikkeld is, is het interessant.



**onderzoek:** naar de kleurentheorie of de theorie van geplande verandering.

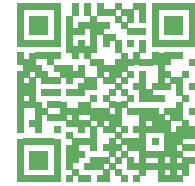
Met deze verschillende soorten bijdragen bieden we diversiteit in manieren waarop je aan de slag kan met het vak. Niet alleen maar oefeningen, maar ook cases en onderzoeken om van te leren en cameo's en explicitering van ervaringskennis ter inspiratie.

In de mindmap (figuur 1.2) geven we een overzicht van de inhoud van het werkboek met de bijdragen per deel.

## Spreiding van de bijdragen over de veranderkleuren

Het zal de oplettende lezer opvallen dat de bijdragen vanuit het groene en witte perspectief oververtegenwoordigd zijn in dit werkboek. Dit is voor een deel te verklaren doordat onze persoonlijke netwerken in die kleuren sterker zijn dan in de andere kleuren. Wij hebben daarom heel gericht veranderaars benaderd die in het gele, rode of blauwe deel van het kleurenspectrum opereren. Want vakkundigheid is niet voorbehouden aan groene of witte veranderaars. Sterker nog, soms vangen wij prachtige verhalen op die we graag als bijdragen in dit werkboek hadden willen hebben.

In het boek zul je vaak QR-codes vinden. Ze verwijzen naar websites, video's etc. Je gebruikt de code door hem te scannen met een QR-scanner. Die kun je als app gratis downloaden op je smartphone of tablet. Je vindt de scanner als je op internet op QR zoekt.

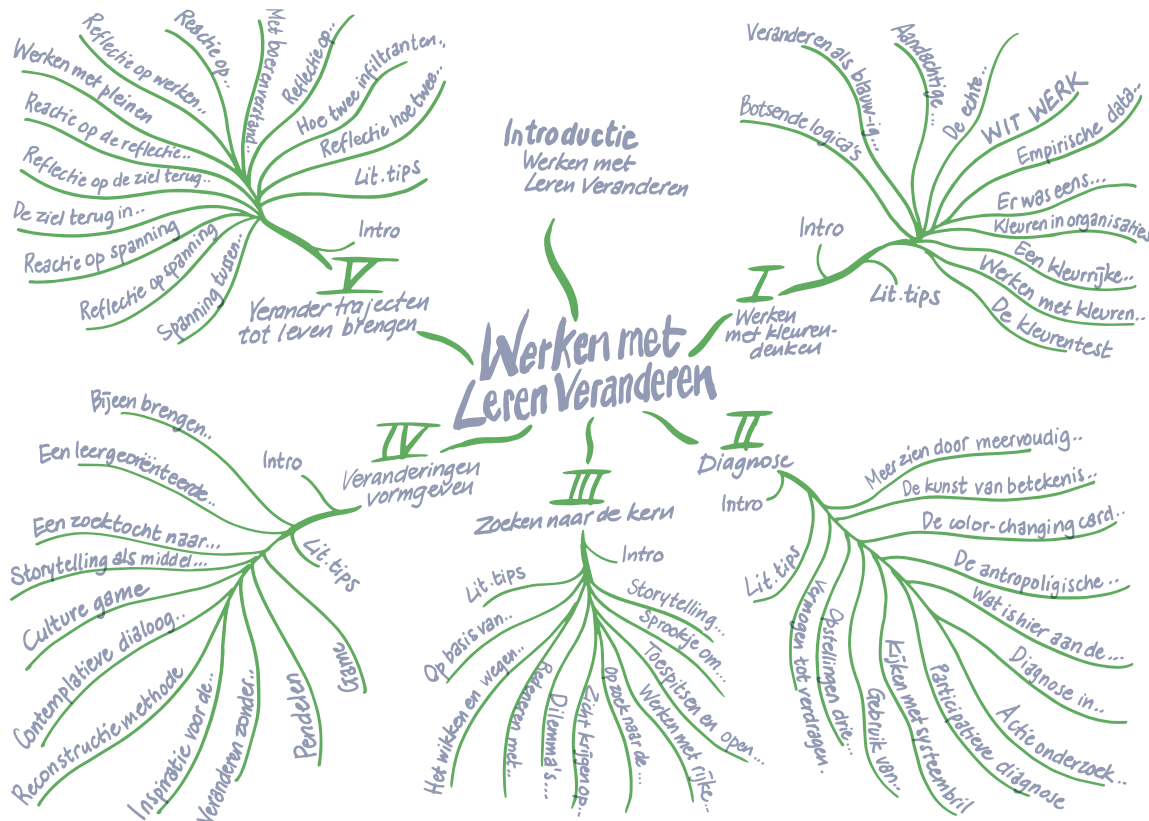


Geel is uiteindelijk toch nog redelijk vertegenwoordigd door adviseurs die kundig in de gele wereld opereren en reflecteren over wat er nu eigenlijk werkt in die wereld (zoals de bijdragen van Hein Abeln (nr. 36) en Erna Scholtes (nr. 2)).

Ondanks al onze inspanningen is het maar beperkt gelukt om blauwe of rode bijdragen te krijgen. En als groene/witte veranderaars konden wij het niet laten om erover na te denken wat hier mogelijke verklaringen voor zijn. We denken dat het te maken heeft met het moment waarop veranderaars van verschillende kleuren reflecteren. Reitsma (2014) onderscheidt vier momenten van reflectie: reflectie vooraf, reflectie in de situatie waarin je handelt, reflectie achteraf en reflectie op de reflectie. Groene en witte veranderaars reflecteren door te schrijven. Zij hebben dus een voorkeur voor reflectie die niet ophoudt, zij kunnen het niet laten, om zich continu af te vragen waarom het gegaan is zoals het is gegaan. En dit is precies de soort bijdragen die wij graag willen hebben. We hebben dus eigenlijk een beroep gedaan op de tweede natuur van de groene/witte veranderaars.

Blauwe veranderaars reflecteren daarentegen vooraf. Zij zetten de opties op een rij, en als zij er drie hebben, bepalen ze welke de beste is en gaan daar dan voor. Blauwe veranderaars maken een keuze en handelen daarnaar. Zij zijn veel minder geneigd tot reflectie achteraf en dat is wel wat wij vragen als bijdrage aan dit werkboek.





FIGUUR 1.2 Mindmap van 'Werken met Leren Veranderen'

Want vanuit een blauwe optiek is niet de veranderaar de bepalende factor voor succes, maar is de keuze en het goed uitvoeren van de juiste factor de bepalende factor. Die

keuze maakt een blauwe veranderaar van tevoren, tijdens de verandering is het een kwestie van monitoren en precies uitvoeren van de verschillende stappen van de

methodiek. Dat garandeert een succesvolle uitkomst.

Bij rood is de handeling zelf belangrijk, niet het reflecteren daarop. Een rode veranderaar gaat niet schrijven over hoe je een betere relatie met Jan kan krijgen, maar die zorgt ervoor dat hij een betere relatie met Jan krijgt. En bovendien: Jan is Piet niet. Ik moet uitleggen hoe zij verschillen. En verder reageert Jan heel onverwacht, dus dan moet ik mijn manier toch weer een beetje bijstellen. Hoe krijg ik dat allemaal op papier? Rode veranderaars reflecteren dus niet vooraf en ook niet achteraf en ook niet tijdens het handelen, omdat deze reflectie ten koste gaat van de relatie. Want uit een recent onderzoek van Elsbeth Reitsma blijkt dat adviseurs die reflecteren tijdens hun adviesgesprek als 'afwezig' worden ervaren door hun gesprekspartner. De adviseur is wel hard aan het werk maar dan voornamelijk in zijn eigen hoofd (Reitsma, 2014, p. 205).

Kortom, gele, blauwe en rode veranderaars reflecteren respectievelijk liever in besloten kring, vooraf of niet. Maar het hierboven aangehaalde onderzoek van Elsbeth Reitsma heeft ook aangetoond dat reflecterende adviseurs niet per se beter zijn dan niet-reflecterende (Reitsma, 2014). Het is een groen vooroordeel dat dit wel zo is.

## Opbouw van dit boek

Het werkboek sluit nauw aan op *Leren Veranderen*. Het bestaat uit vijf delen en een introductie. *Werken met Leren Veranderen* volgt op grote lijnen het handboek. De indeling is als volgt.

	Werken met Leren Veranderen	Gedachtegoed te vinden in Leren Veranderen
1	Introductie: Werken met Leren Veranderen	
Deel I	Werken met de vijf veranderkleuren	hoofdstuk 3
Deel II	Diagnose: proces van waarnemen en begrijpen	hoofdstuk 4
Deel III	Zoeken naar de kern en bepalen van de veranderstrategie	hoofdstuk 5
Deel IV	Veranderingen vormgeven: enkelvoudige en samengestelde interventies ontwerpen	par. 6.2
Deel V	Verandertrajecten tot leven brengen. Praktijkverhalen van begin tot eind	

Deel I *Werken met het kleurendenken* bevat vijf persoonlijke cameo's over de vijf veranderkleuren, één onderzoek en vijf oefeningen. Deel II *Diagnose: proces van waarnemen en begrijpen* bevat bijdragen die helpen om dit proces voor jezelf meer vorm te geven en/of te ontwikkelen. In Deel III *Zoeken naar de kern en bepalen van de veranderstrategie* gaat het vooral om het duiden van de diagnose en het onderzoeken en bepalen van de hefboom. Hierin wordt gebruik gemaakt van causale diagrammen, maar ook andere vormen zoals het gebruik van intuïtie, en de fenomenologische en narratieve aanpak komen aan de orde. Deel IV *Veranderingen vormgeven: enkelvoudige en samengestelde interventies ontwerpen* gaat in op het ontwerpen van interventies en interventieplannen. Veelal met voorbeelden ter inspiratie en ook met een aantal oefeningen. Tot slot staat casuïstiek uit de praktijk centraal in Deel V *Verandertrajecten tot leven brengen. Praktijkverhalen van begin tot eind*.

Elk deel begint met een inleiding waarin we het onderwerp van dat deel uitdiepen en de verschillende bijdragen bespreken. Daarna volgen de bijdragen zelf. Tot slot vind je steeds het onderdeel Literatuurtips.

### REFERENTIES

- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). *Leren Veranderen. Een handboek voor de verandervkundige* (2e herziene editie). Deventer: Vakmedianet.
- Dreyfus, H. & Dreyfus, S.E. (1988). *Mind over Machine. The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. New York: The Free Press.
- Groot, G. de (2012). Digitalisering raakt in het hart van de macht. *Verandervkunde bij schurende logica's. Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jrg. 66, nr. 5 september/oktober 2012, 22-40.
- Lester, S. (2005). Novice to Expert: The Dreyfus model of skill acquisition. Geraadpleegd op <http://www.sld.demon.co.uk/dreyfus.pdf>
- Lyon, L.J. (2015). Development of teaching expertise viewed through the Dreyfus model of skill acquisition. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, Vol. 15, No. 1, February 2015, 88-105.
- Reitsma, E. (2014). *Adviseurs aan de slag*. Over professioneel handelen in organisatieadvieswerk. Amsterdam: VU University Press.
- Ruijters, M.C.P. (2006). *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Ruijters, M.C.P. (red.). (2015). *Je binnenste buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Schön, D.A. (1991). *Educating the Reflective Practitioner. Towards a New Design of Teaching and Learning in the Professions*. San Francisco/Oxford: Jossey-Bass Publishers.
- Vermaak, H. (2001). Denken in leeftijdsfasen. Reflectie aan de hand van een case. In A.W.T. Kampermann & M.W. Vroemen (red.), *Handboek Loopbaanmanagement* (D.I.2.16, pp. 1-28). Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie.

# 8

## Werken met de kleuren

*Hanna Boersema-Vermeer*



**OPBRENGST**

De vijf kleuren zijn vijf zienswijzen over veranderen. De vijf zienswijzen hebben elk hun eigen karakteristieken en werkzame principes. Door erover te lezen merk je al dat sommige kleuren haaks staan op de voor jezelf bekende manieren van denken over en handelen in veranderingen. De kleurentest is een vorm die je helpt om inzicht te krijgen in wat je denkt, dat je handelt in interactie met anderen. De belangrijkste waarde van de kleurentest is het voeren van een reflectiegesprek over je eigen handelen in veranderprocessen, in interactie met anderen. Deze werkvorm geeft handvatten voor de begeleider voor het gebruik van de kleurentest en geeft verschillende variaties van oefeningen die je op basis van de kleurentest kunt doen in het werken met groepen mensen. De werkvorm start met een basisaanpak. Hierna staan vier vervolgstappen beschreven die je na deze basis kunt toepassen. Per vervolgstap staat beschreven welke specificaties vereist zijn om de vervolgstap uit te voeren.

**AANPAK**

Bij het gebruik van de kleurentest: 'persoonlijke stijl van veranderen' bij groepen van vijf tot honderd personen.

- 1 Laat deelnemers de test op papier (verkrijgbaar bij Twynstra Gudde) of op de

website/app invullen. Dit kan eventueel voorafgaand aan de bijeenkomst.

- 2 Zorg dat deelnemers hun individuele scores bekijken en deze vergelijken met de gemiddelde scores.

De gemiddelde scores zijn: geel 13, blauw 19, rood 18, groen 20, wit 26. Wanneer je je eigen scores afzet tegen de gemiddelde scores komt er een betrouwbare afwijking uit.

- 1 Zet op een flip-overvel de namen van de deelnemers en laat de deelnemers daarop hun eigen scores noteren (bij groepen niet groter dan twintig personen).
- 2 Vertel over de vijf verschillende kleuren:
  - Wat is het ideaalbeeld van een kleur.
  - Wat zijn de belangrijkste kenmerken van deze wereld.
  - Welke rol neemt de veranderaar in in deze wereld.
  - Wat zijn valkuilen van deze wereld.
  - Wat zijn typerende interventies.

Gebruik hierbij anekdotes die je zelf hebt meegemaakt en die illustreren hoe een kleur werkt. Creëer interactie in de presentatie door vragen te stellen aan de deelnemers als:

- Wat is kenmerkend voor jouw handelen als 'gele' of 'blauwe' veranderaar? Vraag hierbij mensen die hoog scoren op de kleur die op dat moment centraal staat.
- Hoe denk jij over de 'groenen' of 'blauwen'? Vraag hierbij bewust mensen met een an-

dere voorkeurskleur dan de kleur die op dat moment centraal staat.

- Na deze basisaanpak volgen vier mogelijke vervolgstappen om middels een interactieve vorm in een groep het kleurendenken verder eigen te maken.

**Vervolgstap A: Intervisievorm**

Doel:

Het doel is om een eerste gesprek over de kleuren te voeren tussen mensen die elkaar niet zo goed kennen. Het gaat erom dat mensen feeling krijgen met de verschillende kleuren en elkaar bevragen over hoe dat werkt in andere kleuren.

Kenmerken van de groep:

- Mensen kennen elkaar niet of oppervlakkig.

Randvoorwaarden:

- Groepjes van maximaal twee à drie personen. Mensen hoeven elkaar niet per se te kennen.
- Benodigde tijd: circa 30-45 minuten.

Stappen:

- 1 Ga in twee- of drietalen met elkaar in gesprek.
- 2 Bekijk elkaars uitslagen en stel elkaar de volgende vragen:
  - In hoeverre herken je de uitslag van de test?
  - Kun je een voorbeeld geven van hoe je handelt, dat past bij de uitslag van de test?

- Welke vraag heb je aan de anderen over de kleur(en) die niet je voorkeurskleur(en) is/zijn?

Tips voor de begeleider:

- Maak gemixte groepen, met twee of drie verschillende voorkeurskleuren aan tafel.
- Het is raadzaam deze vervolgstap direct na het uitvoeren van de basisaanpak te doen, zodat de deelnemers het kleurendenken nog vers op hun netvlies hebben, en niet op een later tijdstip.

### Vervolgstap B: Verdieping op de kleuren

Doel:

Het doel van deze vervolgstap is het verdiepen van de kleuren aan de hand van verschillende materialen. De kleuren worden daarmee meer tastbaar en herkenbaar in de dagelijkse werkpraktijk.

Kenmerken van de groep:

- Deze vervolgstap staat of valt met een goede voorbereiding van de deelnemers. De deelnemers moeten dus serieus aan de slag willen met het verdiepen in een kleur.

Randvoorwaarden:

- Minimaal tien en maximaal twintig mensen.
- Voorbereidingstijd nodig door de deelnemers.
- Neem circa dertig minuten per kleur: vijftien minuten voor presentatie, vijftien minuten voor reacties, vragen en dergelijke.

Stappen:

- 1 Plan een vervolgbijeenkomst met elkaar, vanwege de voorbereidingstijd kan deze vervolgstap niet direct na de basisaanpak worden uitgevoerd. Wel kun je direct na de basisaanpak de benodigde voorbereiding aankondigen bij de deelnemers.
- 2 Laat deelnemers een van de vijf kleuren van veranderen kiezen of verdeel deze binnen de groep. Ieder gaat in zijn werk-/privéomge-

ving voorbeelden verzamelen die illustratief zijn voor de opvattingen achter de gekozen kleur. Dat kunnen boeken, foto's, krantenartikelen of casuïstiek uit de werksituatie zijn, maar ook praktijkvoorbeelden en eigen ervaringen. Neem het materiaal mee naar de volgende bijeenkomst.

- 3 Maak met de mensen van jouw kleur van het gezamenlijke materiaal een passende vorm om deze in vijftien minuten te kunnen presenteren. Let hierbij op de volgende zaken:
  - Zorg voor diversiteit in het materiaal, zodat de verschillende facetten van een kleur belicht worden.
  - Zorg dat de vorm waarin je het presenteert, past bij de kleur die je gekozen hebt (vorm ondersteunt de boodschap).
  - Besteed ook expliciet aandacht aan de vragen die je onderweg bent tegengekomen en aan twijfels, voor- en afkeuren die je bij jezelf over de kleur hebt ontdekt.
  - Zorg dat ieder lid van je groep een bijdrage heeft in de voorbereiding en uitvoering van de presentatie.
- 4 Laat de andere groepen vanuit hun kleur reageren vanuit hun allergie op het verhaal. Zo wordt allergie/spanning tussen kleuren bespreekbaar.

Tips voor de begeleider:

Blijf de deelnemers heel erg bevragen op waarom zij bepaalde materialen hebben meegenomen, om zo te zorgen voor diepgang in het gesprek. Laat anderen aanvullen en reageren vanuit andere kleuren.

### Vervolgstap C: Aan de slag met casus Joseph & Johanna

Doel:

Het doel van deze vervolgstap is het zichtbaar maken van allergieën en spanningen tussen de verschillende kleuren.

Kenmerken van de groep:

- Deze vervolgstap heeft als risico dat er veel gelachen wordt en de deelnemers weinig ingaan op de andere kleuren. De groep moet zich



willen verdiepen in een andere kleur en een bepaalde mate van professionaliteit hebben om de diepte in te willen duiken en te leren van een andere manier van kijken en denken.

#### Randvoorwaarden:

- Maximaal twintig mensen.
- Het uitwerken van de casus naar een presentatie duurt circa dertig tot zestig minuten.
- Neem per kleur vijftien minuten voor het presenteren en nabespreken.

#### Stappen:

- 1 Neem de casus, Joseph en Johanna (*Leren Veranderen*, par. 3.8) en lees deze door.
- 2 Kies een kleur die je minder goed kent en waar je mee zou willen oefenen.
- 3 Formeer een groep met anderen die ook met deze kleur willen oefenen.
- 4 Werk samen met de groep een zo concreet mogelijke aanpak uit: wat doen, wie betrekken, hoe sturing geven en hoe communiceren en zorgen voor een presentatie die past bij de aanpak.
- 5 Presenteer je aanpak aan de RvB/directie van de casus (de andere deelnemers en procesbegeleider als toehoorders) en geef gelegenheid voor toehoorders om vragen te stellen vanuit hun kleur. Presenteer in de geest van de betreffende kleur.
- 6 Nabespreking met daarin onder andere de volgende vragen:
  - Wat viel op in de presentatie van de verschillende kleuren?
  - Hoe veranderen de hoofdbestanddelen (rollen, communicatie, fasen enz.) per kleur?
  - Waar werd botsing tussen de verschillende kleuren zichtbaar?
  - Hoe en op welke manier werd het ‘botsende’ gesprek gevoerd?
  - Wat betekent dit voor hoe dit werkt in je eigen organisatie?

#### Tips voor de begeleider:

- Vraag de anderskleurige groepen wat zij zouden roepen over deze presentatie vanuit hun kleur. Dus bijvoorbeeld: wat zou een gele doelgroep roepen over deze blauwe presentatie? Hiermee oefen je met de spanning en allergieën tussen de kleuren.

#### Vragen voor de nabespreking:

- Zijn er verklarende vragen (snap je iets niet in de presentatie)?
- Zie je andere kleuren terug in de presentatie (die er niet in thuis horen)?
- Waar kan het nóg geler, groener, enz., afhankelijk van de kleur die je nabespreekt.

#### BIJSLUITER

#### Indicaties en contra-indicaties

Het vraagt ervaring van de begeleider om de kleuren goed te vertellen. Het is belangrijk om de diepgang van de kleuren te vertellen en ook de schaduwzijden en de spanning ten opzichte van andere kleuren. Als het verhaal te ‘plat’ verteld wordt, riskeert dit een gesprek waarin stigmatisering ontstaat; ‘oh jij bent zo “wit”’ enzovoort.

De varianten op hoe aan de slag te gaan met de kleurentest vragen om deskundige groepsbegeleiding, zeker waar het gaat om gesprekken in een team, moet je vooraf weten dat er geen al te grote weerstanden en of conflicten onderhuids spelen.

#### Moeilijkheidsgraad

De oefeningen zijn niet moeilijk, wel vragen de basisaanpak en vervolgstappen ervaring en deskundige begeleiding om de diepgang in het gesprek over de kleuren te triggeren.

**ACHTERGROND****Werkzame bestanddeel**

Kern van het gebruik van de kleurentest is het triggeren van reflectie op het handelen van mensen, interactie met anderen tijdens een veranderproces. De aanpak van deze werkvorm en de varianten zijn erop gericht om deze reflectie te stimuleren. Door zelf een kleur te expliciteren en te horen hoe anderen naar deze kleur kijken, wordt het meervoudig kijken vergroot.

Belangrijk in het vertellen van het verhaal van de kleuren is het gebruik van humor. Juist door humor maak je dingen bespreekbaar en wordt het makkelijker om naar jezelf te kijken.

De diepgang in het verhaal van de kleuren is een ander belangrijk werkzaam bestanddeel. Juist door de spanningen tussen de kleuren te vertellen, worden deelnemers getriggerd ook die diepgang op te zoeken in de reflectiegesprekken.

# 29

## Op zoek naar de hefboom!

Deze oefening helpt (deeltijd)studenten met werkervaring om voor hun eigen verandervraagstuk een causaal diagram te maken. Het maken van een causaal diagram is zowel middel als doel. Het is een middel om tot een goede veranderstrategie te komen en een doel om inzicht te krijgen in de problematiek zelf. Om beide te bereiken is het noodzakelijk om vooraf meervoudig te diagnosticeren. Als dat eenmaal is bereikt, is het maken van het diagram een goede methode voor studenten om de samenhang tussen alle feiten te zien en om een hefboom voor het aanpakken van hun verandervraagstuk te vinden.

*Gertjan de Groot*



**OPBRENGST**

Een causaal diagram is een krachtig instrument dat zicht geeft op welke factoren een vraagstuk in stand houden en waar het aangrijpingspunt voor de verandering zit. Een goed causaal diagram maken is niet zo eenvoudig. Deze oefening is bedoeld om studenten stapsgewijs een causaal diagram te leren maken voor hun verandervraagstuk. Na deze oefening zijn studenten daartoe in staat. Studenten zien vaak maar één oorzaak waardoor een vraagstuk in stand gehouden wordt. En dat zijn vaak ook nog weinig specifieke, bijna clichéoorzaken als slecht management of slechte communicatie. Door ze een goed causaal diagram te laten maken krijgen studenten zicht op de veelheid van factoren die in samenhang bijdragen aan de instandhouding van een vraagstuk. Door middel van een causaal diagram leren ze het onderscheid te maken tussen de aangrijpingspunten voor verandering (de bestuurders) en de factoren die je informatie geven of je aanpak werkt (de meters). Dit helpt bij het bepalen van de veranderstrategie en interventies.

**AANPAK****Stap 1: Bepaal de afbakening van het vraagstuk**

Een van de studenten brengt haar casus in. Ik geef hier het voorbeeld van Françoise Oud, HR-adviseur, een studente die werkzaam is

bij de Raad voor de Kinderbescherming<sup>1</sup>. Haar vraagstuk is dat de doorlooptijd van raads-onderzoeken (van cliënten) politiek en maatschappelijk onacceptabel lang is. Voordat je met de diagnose (stap 2) kunt beginnen, stelt de docent de casus-inbrenger de drie afbakeningsvragen:

- 1 Waar speelt dit (vraagstuk)?
- 2 Wat moet er veranderen?
- 3 Wie gaan dat voor elkaar brengen?

De student die een casus inbrengt, beantwoordt deze afbakeningsvragen. De andere studenten krijgen door dit vraag- en antwoordspel zicht op het belang van een goede afbakening. Het vraagstuk van de student in dit voorbeeld is dat de doorlooptijden van de dossiers tot een politiek en maatschappelijk onacceptabel niveau zijn opgelopen. Haar antwoorden op de afbakeningsvragen zijn:

- 1 Bij de uitvoerende kern van de Raad voor de Kinderbescherming.
- 2 De doorlooptijd van onderzoeken moet naar een politiek en maatschappelijk acceptabel niveau teruggebracht worden.
- 3 De raadsonderzoekers, de teamleiders van de raadsonderzoekers en HR-adviseurs (beoogd change agent).

**Stap 2: Stel open diagnostische vragen aan de casus-inbrenger**

Diagnosticeren met behulp van de vijf kleuren bevordert het meervoudig kijken. Verdeel het whiteboard in vijf kolommen (elke kleur heeft

één kolom). Vertel de studenten dat we zo veel mogelijk informatie gaan verzamelen over het vraagstuk van de casus-inbrenger (Françoise). Dat doen we door met de hele groep (open) diagnostische vragen aan Françoise te stellen, met als doel om meer informatie te krijgen wat er nou bij de Raad voor de Kinderbescherming voor zorgt dat de doorlooptijden van dossiers zo lang zijn (waardoor politieke en maatschappelijke druk op die organisatie wordt uitgeoefend).

Vraag of er twee studenten bereid zijn de antwoorden die Françoise geeft in één of twee woorden op een (groot) geeltje te schrijven. Deze twee studenten schrijven om en om een antwoord op. De docent plakt de geeltjes (antwoorden) in een van de vijf kolommen op het whiteboard. De 'kleur' van het antwoord bepaalt de kolom. Mijn ervaring is dat dit heel veel informatie (factoren) oplevert die bijdragen aan de instandhouding van het vraagstuk. Soms is het voor de schrijvers van de geeltjes lastig om het antwoord echt in één of twee woorden samen te vatten. Af en toe moet je ze als docent even helpen (of bijsturen) om de kern eruit te halen. Maar mijn ervaring is dat de vrijwilligers om te schrijven wel de slimme, snelle studenten zijn. Op basis van de vragen, ga je af en toe in gesprek met vragenstellers (bij gesloten, sturende, of alleen maar feitelijke vragen, enz.). Bij de casus van de Raad voor de Kinderbescherming hadden we na een tijdje heel veel rode antwoorden en bijna geen groene en witte antwoorden. In zo'n ge-



FIGUUR 29.1 De factoren uit de diagnose geordend met behulp van het kleurendenken

val zeg je tegen de vragenstellers: vanaf nu mag je alleen maar witte vragen stellen. En op het moment dat er toch weer een rode vraag komt zeg je 'streng': nee, dat is een rode vraag. Op die manier probeer je de meervoudigheid maximaal op te rekken. Aan het einde van de vragenronde hangt het hele bord vol met geeltjes.

### Stap 3: Kies tien factoren en maak individueel een causaal diagram

Laat vervolgens iedere student tien factoren kiezen uit alle factoren die op het bord hangen. Geef daarbij de instructie dat ze bewust moeten kiezen en uit moeten kijken voor een tunnelvisie op basis van hun voorkeursidee.

Maar ga niet zover om de spreiding over de vijf kleuren voor te schrijven. Want het kan goed zijn dat de dynamiek vooral in bepaalde kleuren zit, in dat geval frustreert de verplichte verspreiding over de kleuren juist.

Omdat studenten hun factoren zelf van het bord overschrijven, geeft dat gelijk een mooie dynamiek (na al dat stilzitten en vragen stellen). Geef vervolgens de opdracht om — voor de volgende week/les — met de tien factoren die ze gekozen hebben een causaal diagram te maken voor het gediagnosticeerde vraagstuk. Waarbij ze gebruik moeten maken van de vuistregels zoals beschreven in *Leren Veranderen*, par. 5.3.2:

- Kies de tien belangrijkste factoren uit de volle breedte van data en geef ze heldere labels.
- Kom met verhaallijnen, laat feedbackcirkels sluiten en voeg ontbrekende schakels toe.
- Laat elke pijl betekenen: meer van dit = meer óf minder van dat.
- Loop al pratend door het diagram heen en zorg dat je niet vast komt te zitten.
- Geef het diagram ronde vormen en maak het goed leesbaar.
- Deduceer wat de belangrijkste effecten en oorzaken zijn in het diagram en ga na of ze plausibel zijn.

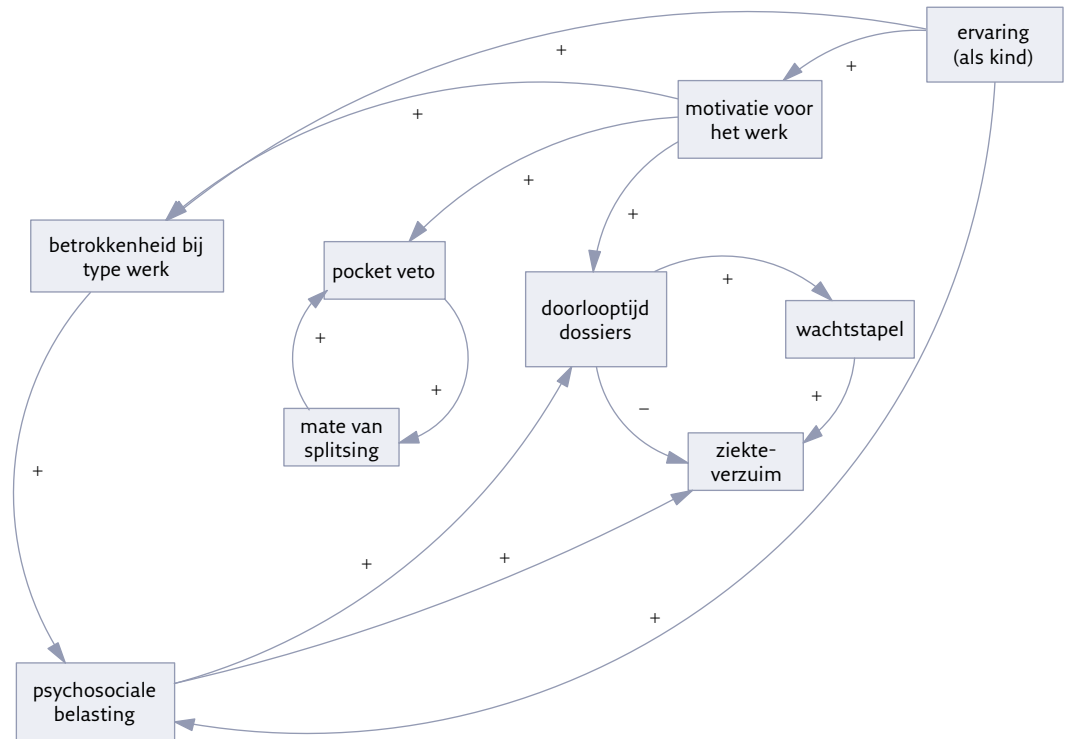
Ik geef studenten als tip dat ze Vensim© kunnen gebruiken om een mooi causaal diagram te maken.

#### Stap 4: Bespreek één of twee causale diagrammen klassikaal

Bespreek één of twee van de thuis gemaakte causale diagrammen de week erna klassikaal. Bespreek *niet* die van de casus-inbrenger. Teken het causaal diagram over op het whiteboard (goed te doen want het bestaat uit tien of eventueel wat meer factoren als studenten zelf ontbrekende schakels hebben toegevoegd). Stel vervolgens bij elk van de factoren de vraag of het een variabele is. Zo niet, veeg de factor uit (of vervang de factor door een variabele). Vraag vervolgens of de factoren waarde vrij geformuleerd zijn. Zo niet, veeg het waardeoordeel uit. Meestal is het resultaat behoorlijk ontluisterend want vaak blijft er van het oorspronkelijk causale diagram (bijna) niets over. Daaruit blijkt voor de studenten: dit is geen causaal diagram.

#### Stap 5: Maak klassikaal een causaal diagram

Maak vervolgens met de tien factoren (tien van een van de studenten of tien van jezelf als docent) klassikaal een causaal diagram voor het vraagstuk, met alle regels die daarbij gelden. De docent maakt het causaal diagram (ik gebruik daarvoor Vensim©) en bevrageet daarbij telkens de studenten. Is dit een variabele? (Kan deze factor meer of minder worden, bijvoorbeeld meer of minder pocket veto, meer of minder betrokkenheid bij het werk?) Welke andere variabele(n) beïnvloed(en)t deze variabele? Studenten doen voorstellen voor



FIGUUR 29.2 Causaal diagram van de doorlooptijd van dossiers bij de Raad voor de Kinderbescherming

de relaties tussen de variabelen. Als docent toets je die eerst bij de casus-inbrenger en vervolgens teken je ze. Vervolgens vraag je of er sprake is van een positieve (+) of negatieve relatie (-), waarbij je fysiek laat zien wat het verschil is. Als je ene arm omhooggaat, gaat je andere arm ook omhoog of als je ene arm

naar beneden gaat, gaat je andere arm ook naar beneden. Dan is er sprake van een positieve relatie (+). Als je ene arm omhooggaat en je andere gaat naar beneden dan is er sprake van een negatieve relatie (-). Als alle tien variabelen in het causaal diagram verbonden zijn, geef je vervolgens uitleg over het verschil tus-

sen bestuurders (dat zijn variabelen waar veel pijlen uitgaan) en meters (dat zijn variabelen waar veel pijlen inkomen). De docent geeft aan dat bestuurders de verandering in gang kunnen zetten. En dat het weinig zin heeft te interveniëren op de meters. Door klassikaal stapsgewijs samen met studenten een causaal diagram te bouwen, leren de studenten hoe ze dit zelf kunnen doen. In figuur 29.2 vind je het klassikaal gemaakte causale diagram uit Françoise's casus.

Het klassikaal maken van een causaal diagram is een heel interactief gebeuren, waarbij studenten uitgedaagd worden om mee te denken en reageren. Zo kreeg ik van een student in de fase waarbij alle variabelen met elkaar verbonden werden de opmerking: 'Ik heb het idee dat je maar wat doet om het kloppend te krijgen.' Goud natuurlijk zo'n opmerking omdat je die kunt aangrijpen om iets over systeemdenken uit te leggen. Tijdens het maken van een causaal diagram kun je ook goed het verschil tussen een causaal diagram en een stroomdiagram uitleggen. Het is ook belangrijk om aandacht te besteden aan hoe je nu weet of een diagram 'waar' is of niet. Wanneer moet je het causaal diagram vertrouwen? En op basis waarvan doe je dat dan? De vier criteria hiervoor zijn: handelingswaarde, verklaringskracht, gedisciplineerd toepassen van de methode en de kwaliteit van reflectie.

### Stap 6: Maak een causaal diagram als onderdeel van het veranderplan

Voor hun eigen verandervraagstuk maken studenten een veranderplan dat alle fasen van de geplande verandering bevat zoals die in hoofdstuk 5 en 6 van *Leren Veranderen* beschreven worden (diagnose, kern van het vraagstuk, veranderstrategie, interventieplan en interventies). Een causaal diagram is een verplicht onderdeel van dit veranderplan. Het causaal diagram helpt bij het vinden van de crux van het vraagstuk. De crux gebruiken de studenten vervolgens voor het kiezen van hun veranderstrategie die ze in hun veranderplan uitwerken. Bij het nakijken van de veranderplannen ziet de docent in hoeverre de studenten het maken van een causaal diagram inmiddels in de vingers hebben. Tijdens het

verantwoordingsgesprek kan de docent vragen stellen over het causaal diagram.

#### BIJSLUITER

### Indicaties en contra-indicaties

Deze oefening heb ik toegepast in de rol van docent bij een groep deeltijdstudenten die Bedrijfskunde MER of Human Resource Management aan de Hogeschool van Amsterdam studeren. De studentenpopulatie is divers, zowel wat betreft leeftijd, geslacht, etniciteit en functie. De leeftijden van de studenten variëren van begin twintig tot halverwege vijftig, de studenten zijn werkzaam als (staf)medewerker of leidinggevende bij allerlei soorten bedrijven en organisaties in heel Nederland. Deze oefening werkt als er een student is die haar/zijn casus wil inbrengen om de eerste twee stappen mee te doorlopen. Het gezamenlijk doorlopen van die stappen — op basis van een casus van een medestudent — stelt de andere studenten in staat om de kunst af te kijken en zelf stap 6 te zetten.

De studenten kennen elkaar redelijk goed (omdat ze elkaar elke zaterdag zien), maar ze kennen de casus niet. Zij gaan dus af op het diagnosemateriaal dat de inbrenger biedt. Het denkraam van de casus-inbrenger wordt in stap 2 opgerekt. Bij het maken van het causaal diagram — stap 5 — moeten de studenten een beetje met elkaar meedenken om een verhaallijn te maken. De docent toetst dit bij de casus-inbrenger. Mijn ervaring is dat het proces wel loopt, omdat iedereen druk aan het leren en meedenken is. Als dat minder het geval is, kan er bij groepen die elkaar niet kennen wat irritatie ontstaan.

### Moeilijkheidsgraad

De oefening is niet erg moeilijk, maar vereist wel dat de docent zelf vaardig is in het maken van causale diagrammen, liefst met behulp van ondersteunende software (zoals Vensim®). De docent is zo geoefend (multitasken) dat hij het causale diagram kan maken en tegelijkertijd als facilitator van het leergesprek met de studenten kan optreden.

### Professionele tips

Het gaat zowel om het stellen van eisen aan de studenten door ze in stap 3 te vragen een causaal diagram te maken als om het beloven van de studenten voor hun inspanning (bij stap 4). Je waardering uitspreken is erg belangrijk bij stap 4 omdat daar meestal blijkt dat wat de studenten hebben gemaakt weinig met een causaal diagram te maken heeft. Let op de instructies bij stap 6. Als docent constateerde ik eens dat de causale diagrammen in de veranderplannen veel minder variabelen bevatten dan de andere plaatsen in de veranderplannen. Toen ik daar tijdens de verantwoordingsgesprekken naar vroeg, kreeg ik als antwoord dat de studenten dachten dat ze in hun causale diagram maximaal tien variabelen mochten opnemen, zoals in stap 3 van hen gevraagd werd. Ik was er even vergeten bij te vertellen dat de beperking (in stap 3) er was om het maken van causale diagrammen te leren en dat die niet meer gold als de studenten dat eenmaal konden (in stap 6). Zo krijg je als docent altijd onmiddellijk feedback op de (on)duidelijkheid van je eigen instructies.

#### ACHTERGROND

In het eerste jaar (2010) dat ik les gaf, was er één student die op basis van *Leren Veranderen* heel graag een causaal diagram wilde maken voor haar vraagstuk. Zij is daar toen op eigen houtje aan begonnen, en al snel kwam zij met zo'n dertig factoren die in haar vraagstuk een

rol speelden. Veel te veel om een causaal diagram mee te maken, zeker als je daar geen ervaring in hebt. Ik heb wel getracht haar weer op het goede spoor te krijgen, maar dat is eigenlijk niet gelukt. Ik heb toen een keer met Hans Vermaak gesproken over hoe hij dat aanpakt bij onervaren mensen, zodat er 'goede' causale diagrammen uitkomen. Stap 2 diagnosticeren: met de setting van een casus-inbrenger op de hot seat, twee geeltjes-schrijvers en de rest van de groep die diagnostische vragen stelt, is afkomstig van Hans Vermaak. De vervolgstappen om van al deze diagnostische informatie naar een goed causaal diagram te komen, heb ik zodanig aangepast, dat ze voor studenten in een lessituatie werken.

### Werkzame bestanddeel

Het werkzame bestanddeel in deze oefening zit in het stapsgewijs — en afwisselend klassikaal en individueel — aanleren van de stappen en de vaardigheden die nodig zijn om een causaal diagram te kunnen maken. Bij de verschillende stappen wisselen de verschillende leervoorkeuren zoals beschreven door Ruijters (2006) elkaar af. Stap 1 gaat uit van de kunst afkijken, stap 2 van participeren, stap 3 van ontdekken, stap 4 en 5 van kennis verwerven en stap 6 van oefenen. Het werkzame bestanddeel in de stappen 3 en 4 is het bewust onbekwaam maken van studenten. Door hen individueel een causaal diagram te laten maken, met slechts de zes vuistregels als hulp, blijkt bij stap 4 dat dit meestal geen causaal

diagram oplevert. Dat zet de studenten op scherp. En maakt ze ontvankelijk voor 'hoe dan wel?' Gelijk voordoen hoe het moet, slaat bewust onbekwaamheid over. Het is erg belangrijk om de inspanning van de studenten die diagrammen gemaakt hebben enorm te waarderen, alleen dan kunnen ze de inhoudelijke bespreking aan. Het werkzame bestanddeel in stap 5 is stapsgewijs — en interactief — een causaal diagram bouwen conform de regels.

### Literatuur

- Ruijters, M. (2006). *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Vermaak, H. (2003). Betekenis geven aan een diagnose met een causaal diagram. Een analytisch hulpmiddel voor de meest intuïtieve taak van veranderaars. In A.J. Cozijnsen, D. Keuning en W.J. Vrakking (red.), *Handboek voor Organisatie Instrumenten* (pp. 1-28) (C1020). Deventer: Kluwer.
- Vermaak, H. (2006). Interactief werken met causale diagrammen. Leren omgaan met keuzes en paradoxen in de procesvoering. *M&O, tijdschrift voor Management en Organisatie*, 59 (3/4), 182-199.
- Williams, B. & Hummelbrunner, R. (2009). *Systems Concepts in Action. A Practitioner's Toolkit*, Stanford: Business Books.

### Noot

- 1 De Raad voor de Kinderbescherming heeft goedkeuring verleend voor het publiceren van dit voorbeeld.



## OVER DE AUTEURS



**Andries Baart** is momenteel Extraordinary Professor aan de North-West University in Zuid-Afrika, en was voordien als hoogleraar zorgethiek verbonden aan de Universiteit voor Humanistiek en Tilburg University. Hij is de grondlegger van de presentietheorie, die de afgelopen vijftien jaar Nederland veroverd heeft. Hij is een hartstochtelijk en geduldig empirisch onderzoeker die vanuit de praktijk én trouw aan de praktijk tot diep in de theorie denkt, en terug, en de drijvende kracht achter transitie- en leerprocessen in het teken van menslievende zorg.



**Kilian Bennebroek Gravenhorst** is oprichter van PlusPulse. Hij is gespecialiseerd in verandermanagement en gefascineerd door de vraag hoe leiders hun veranderambities realiseren. Als adviseur werkt hij vooral voor maatschappelijke organisaties. Als docent versterkt hij het veranderkundig handelen van professionals. Hij doet onderzoek naar complexe veranderingen. *De Verandersneller* is zijn meest recente boek.



**Hanna Boersema-Vermeer** is veranderkundig adviseur bij Twynstra Gudde. Samen met veranderteams in verschillende organisaties werkt zij aan het mogelijk maken van verandering door andere manieren van kijken en handelen aan te reiken. Het verhelderen en hanteerbaar maken van complexe opgaven om situaties beter of anders werkend te krijgen is haar passie.



**Hein Abeln** is gespecialiseerd in bestuursadvies over strategie, samenwerking en fusies, de besturing en het verandermanagement voor complexe organisaties van professionals en hun toezichhouders. Hij heeft zich toegelegd op participatieve veranderstrategieën. Het fascineert hem om samen met mensen in organisaties een mooiere toekomst te creëren. Hij werkt vanuit Abeln Bestuursadvies en als Geassocieerd partner Bestuursadvies Twynstra Gudde.



**Jan den Bakker** is zelfstandig organisatieadviseur (Hartlijn Strategiebegeleiding). Hij begeleidt zorg- en welzijnsorganisaties bij het ontwikkelen en implementeren van hun strategie en heeft bijzondere aandacht voor zorgvernieuwing die organisaties dichterbij de kern van hun bestaan brengt (het hart van de zorg). Hij is tevens verbonden aan Stichting Presentie en voorzitter van de Stichting Critical Ethics of Care.



**Tanja ten Berge** is eigenaar van Ten Berge Organisatieadvies en begeleidt bestuurders, managers en professionals bij hun verander- en ontwikkelvraagstukken. Haar drijfveer is de aandacht te richten op datgene waar het in essentie om gaat: de interactie tussen professional en patiënt. Ze vindt dat deze tijd erom vraagt anders te durven kijken naar (het organiseren van) zorg.



**Rik Braams** is rijkstraineé bij het ministerie van Infrastructuur en Milieu. Hij heeft politicologie gestudeerd en is afgestudeerd bij dr. Rob van Es op omgaan met paradoxen binnen de veranderdiagnose.



**Mirjam Brussen** zet haar organisatiekennis en veranderkunde graag in om andere perspectieven aan te reiken en mensen op weg te helpen bij het oppakken van maatschappelijke vraagstukken. Samen door de moeite heen op weg naar impact. Haar overtuiging is dat leidinggevend en medewerkers in het publieke domein meer kunnen bereiken dan zij zelf doorgaans denken.



**Léon de Caluwé** was tot voor kort senior partner bij Twynstra Gudde en hoogleraar aan de VU. Hij heeft opdrachten gedaan op het gebied van veranderkunde in alle denkbare sectoren van de samenleving. Hij publiceerde 29 boeken en bijna 200 artikelen op het gebied van veranderkunde. Hij won verschillende prijzen voor zijn werk. Zijn specialisaties zijn naast veranderkunde, advieskunde en gaming.



**Ernst Drukker** is organisatieadviseur met als specialisme het gebied van lerende organisaties. Bij ingewikkelde situaties die communicatie van hogere kwaliteit vereisen dan routinesituaties, gebruikt hij methoden die zijn ontleend aan Chris Argyris en Donald Schön. Geleidelijk komen daar dan ook allerlei aspecten van bewustzijn bij kijken waarbij het belang van ongewisheid in het organisatiegebeuren duidelijk wordt.



**Anneke Eurelings** is stedelijk directeur Dienstverlening en Informatie bij de gemeente Amsterdam. met belangrijkste aandachtsveld het stimuleren en implementeren van (technologische) vernieuwing in de organisatie. Haar uitdaging is een goede mix creëren van participatie, technologische vernieuwing en leren en verbeteren. Als programmadirecteur Innoveren & Doen houdt ze zich onder andere bezig met mogelijkheden om succesvol vernieuwingen te implementeren.



**Han van Bussel** is zelfstandig organisatieadviseur. Daarnaast is hij parttime docent verandermanagement bij de HAN. Hij houdt zich bezig met vraagstukken rondom samenwerking, (keten)processen, kwaliteitsontwikkeling, projectmanagement, lerend vermogen, realisatiekracht en strategieontwikkeling. Hij typeert zichzelf als soms wat eigenzinnig, confronterend en toch weer die andere kant belichtend, en altijd op zoek naar ongewoon goede gesprekken.



**Birgit Dewez** werkt als strategisch adviseur en (interim)manager bij de Rijksoverheid. Tevens is zij verbonden als docent aan SIOO. Zij heeft ervaring met communicatie, onderzoek en verandermanagement. Zij is gespecialiseerd in gedragsverandering en organisatielieren. Een onafhankelijke blik gecombineerd met compassie kenmerkt haar.



**Hanneke Elink Schuurman** werkt sinds lange tijd als zelfstandig organisatieadviseur aan het weer in beweging brengen van vastgelopen situaties. Zij legt nadruk op het werkbaar maken van situaties, zelfredzaamheid van groepen, persoonlijk leiderschap van individuen en professionaliteit bij strategievorming. Zij geeft daarnaast workshops over conflicthantering, organisatiediagnose en verandermanagement. De afgelopen vijftien jaar heeft ze regelmatig in ontwikkelingslanden gewerkt.



**Jacqueline Franssens** is cultureel antropoloog, met een voorliefde voor de invloed van beroeps cultuur en nationale cultuur op gedrag en (kleine) rituelen op de werkvloer. Zij werkte bij diverse consultancy's als organisatieadviseur aan procesoptimalisaties en competentieontwikkeling bij fusie- en reorganisaties. Sinds 2004 werkt zij vanuit haar eigen bureau Culture at Work.



**Simen van der Goot** is onafhankelijk organisatieadviseur en gespecialiseerd in (sociale) innovatie. Hij houdt zich bezig met taaie en diffuse vraagstukken en zoekt naar manieren om complexe werksituaties te ontwarren, constructief over knelpunten te praten en oplossingen te zoeken die werken.



**Gertjan de Groot** werkt als docent strategie en verandermanagement, onderzoeksdocent en afstudeerbegeleider aan de Hogeschool van Amsterdam. Gertjan ziet zichzelf als 'brug' tussen de beschikbare veranderkundige inzichten en de beperkte toepassing daarvan in de dagelijkse praktijk. Hij vindt het belangrijk om veranderactiviteiten dicht op het dagelijkse werk te organiseren om zo denken en doen te koppelen.



**Theo Hermesen** is zelfstandig organisatieadviseur, docent veranderkunde aan Hogeschool InHolland en bestuurslid van de Ooa, beroepsvereniging voor organisatiekundigen en -adviseurs. Hij is graag bezig met complexe vraagstukken, die het hart van de organisatie raken. Juist in zo'n context is het voor hem de uitdaging met de betrokken mensen concrete resultaten te boeken.



**Sandra de Koning** is wiskundig ingenieur en werkzaam als zelfstandig coach, trainer en begeleider van professionals en professionele organisaties in verandering. Daarnaast verbindt ze als docent aan een hogeschool het hoger onderwijs met het bedrijfsleven. Ze is ervan overtuigd dat veranderingen beginnen met het nemen van zelfverantwoordelijkheid. In haar werkwijze staat het ontwikkelen van zelfsturing dan ook centraal.



**Jan Griffioen** is communicatiespecialist en psycholoog. Hij houdt van communicatie die ontsluit, ontwart, verheldert en vernieuwing stimuleert. Naast coaching en storytelling is hij graag betrokken bij een maatschappelijk ondernemingsproject of bij de ontwikkeling van een simulatiespel. 'Geluksgedoeveel staat centraal', 'beleven is beseffen' en 'houdbaarheid kent geen tijd' zijn enkele van de thema's die hem daarbij altijd inspireren.



**Petra Haartsen** houdt zich als veranderkundige al jaren bezig met het sturing geven aan complexe verandertrajecten, zowel de kennisontwikkeling en verspreiding als het mee steunen in langdurige verandertrajecten in de praktijk. Petra is na een langdurig dienstverband bij Twynstra Gudde nu geassocieerd partner van Twynstra Gudde ([www.petrahaartsen.nl](http://www.petrahaartsen.nl)).



**Maya van den Heuvel** werkt bij Avans Hogeschool als manager van een van de onderzoekscentra. Haar interventies hebben betrekking op het inrichten en onderhouden van veranderprocessen voor het realiseren van (meerjaren) ambities van de organisatie. In deze complexe omgeving met meerdere spelers en belangen houdt zij de focus op de gemeenschappelijke (verander) agenda waaraan directies, medewerkers en (externe) partijen zich verbinden.



**Rudy Kor** werkt bij Twynstra Gudde. Hij houdt zich bezig met het managen van projecten en het ontwerpen van organisaties met aandacht voor structuur, (gedeeld) leiderschap en cultuur. Dat is de kern van zijn werk en over deze onderwerpen publiceert hij ook. Zijn opvatting over management wordt verwoord in de titel van een van zijn boeken: *Managen is gewoon doen*.



**Roderik Kouwenhoven** is organisatieadviseur bij Twynstra Gudde met de focus op verandertrajecten binnen grote uitvoeringsorganisaties. Hij richt zich vooral op het verbeteren van de uitvoering van het primaire proces met al langer bestaande vraagstukken waar geen eenvoudige oplossing voor is. Vanuit de praktijk legt hij verbinding met strategische organisatiedoelen, gaat de complexiteit aan met betrokkenen en boekt zo stapsgewijs vooruitgang.



**Simone Lugtmeijer** is geboren op 3 november 1999. Ze zit in 4 havo en doet Cambridge Engels en DELF Frans. Ze heeft meegedaan aan de Model United Nations (conferentie) 2015 in Italië. Ze vindt het interessant hoe het politieke spel werkt en hoe je met ideeën en debattechnieken mensen kunt overtuigen. De kleurentest in tienertaal heeft ze gemaakt voor haar spreekbeurt in groep 8 van de basisschool. Ze wil sociaal geograf worden of psycholoog, of allebei.



**Odette Moeskops** is organisatieadviseur. Vanuit haar bedrijf RoodPurper b.v. adviseert en begeleidt zij veranderingsprocessen op het gebied van strategie, cultuur, samenwerking en communicatie. De werkwijze die zij hanteert wordt gekenmerkt door een veranderkundig, een communicatief én een systeempsychodynamisch perspectief. Opdrachtgevers van RoodPurper zijn toonaangevende instellingen en organisaties afkomstig uit de overheid, dienstverlening en procesindustrie.



**Mieke Reidinga** werkt als organisatieadviseur en teamcoach aan het realiseren van ontwikkel- en veranderopgaven in organisaties. Ze houdt zich graag bezig met het verhelderen van complexe opgaven, ontwerpen en begeleiden van veranderkundige interventies en verbeteren van samenwerking door het faciliteren van dialoog. Daarnaast is ze onder meer docent veranderkunde en advieskunde bij Schouten University en supervisor Executive Teamcoaching aan de VU.



**Wouter Landman** is een onderzoekende organisatieadviseur. Hij ondersteunt operationeel leidinggevenden en uitvoerende teams bij het doorbreken van hun routines die betekenisvolle verandering in de weg kunnen staan. Dat doet hij door zich onder te dompelen in het dagelijks organisatieleven van uitvoerende teams, en onderzoeken, veranderen en professionaliseren te combineren in participatieve verandertrajecten.



**Nelleke Metselaar** is procesbegeleider bij organisatievernieuwingen en gespecialiseerd in gedragsverandering en organisatieleren. De Pleinen zijn door haar ontwikkeld voor de gemeente Utrecht. Inmiddels begeleidt zij vanuit haar eigen praktijk gemeenten en andere organisaties die willen werken aan een cultuur van open communicatie en betere samenwerking met burgers of partners.



**Mieke Moor** is zelfstandig organisatiefilosoof (Mieke Moor Vrij Werk), onderzoeker aan de Haagse Hogeschool en bestuursadviseur bij Twynstra Gudde. Als organisatiefilosoof legt zij zich toe op vraagstukken over 'systeemverstrikking'. Kunstenaars, hackers en filosofen zijn haar leermeesters in het betwijfelen en openbreken van de gevestigde orde en in het maken van een nieuw soort (minimale) organisatie.



**Peter Rombouts** is organisatieadviseur, oprichter van Inter'Motion en Masters of Movement en drievoudig wereldkampioen Argentijnse Tango. Vanuit veranderkunde en organisatiekunde enerzijds en de (non-verbale) wijsheid van de dans anderzijds werkt hij aan complexe veranderopgaven waarin beweging als niet-talige interventie een centrale rol krijgt.



**Bart van Rosmalen** is van origine cellist en regisseur. Hij geeft als lector richting aan het lectoraat Kunst en Professionalisering, een samenwerking van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU) en centrum voor leiderschap en ondernemerschap De Baak. Begin 2016 promoveerde hij bij de Universiteit voor Humanistiek op het proefschrift Muzische Professionalisering: publieke waarden in professioneel handelen.



**André Schaminée** is een van de oprichters van 'Is Ook'. Een netwerk van ontwerpers, beeldend kunstenaars en adviseurs van Twynstra Gudde. Hij combineert de kracht van ontwerp en beeldende kunst met kennis van samenwerken en veranderen ([www.isook.nl](http://www.isook.nl) // [andre@isook.nl](mailto:andre@isook.nl)).



**Gertjan Schuiling** is procesadviseur en actieonderzoeker vanuit Thierry & Schuiling. Hij werkte als interne adviseur bij Gist-Brocades en DSM, verwerfde zijn doctorstitel in 2001 bij de VU en ontving de publieksprijs van de Ooa voor de handelseditie van zijn proefschrift. Hij is docent aan de VU, was lector aan de HAN en in 2015 gastlector Actieonderzoek aan hogeschool Windesheim.



**Jelger Spijkerboer** is veranderingkundige, organisatieadviseur en docent. Zijn missie is om organisaties tot plekken te maken waar mensen tot bloei komen. Dat doet hij vanuit expertise over veranderen, (team)ontwikkeling en gaming. Hij is als organisatieadviseur verbonden aan Goudsteen & Company en als docent aan Sioo en Saxion Hogeschool.



**Juliska van Rossum** is werkzaam als docent Politicologie aan de Universiteit van Amsterdam en houdt zich bezig met zingeving in organisaties. Daarvoor werkte ze als communicatie- en bestuursadviseur. Ze studeerde Theologie en Politicologie. Haar studie rondde zij af met een onderzoek naar maatschappelijk verantwoord organiseren.



**Erna Scholtes** is organisatieadviseur en werkt graag en vooral voor opdrachtgevers uit de (rijks)overheid, in het bijzonder toezichthouders en rekenkamers en voor de sectoren gezondheidszorg en onderwijs. Zij kan hun van dienst zijn bij vragen rond strategieontwikkeling, het inrichten van de besturing en bij gevoelige evaluaties.



**Marijke Spanjersberg** werkt als zelfstandig organisatieadviseur, docent en toezichthouder. Zij is gespecialiseerd in samenwerkingsvraagstukken, variërend van de samenwerking die beter kan tot ernstig verstoorde onderlinge verhoudingen. Zij vervult hierin wisselende rollen. Al naargelang de situatie fungeert zij als klankbord voor bestuurders en managers, onderzoeker, docent, procesbegeleider, coach of bemiddelaar.



**Jan Jacob Stam** is oprichter van het Bert Hellinger Instituut Nederland. Hij helpt organisaties zich bewust te worden van patronen en er, zo nodig, aan voorbij te groeien. In contact met de intrinsieke bestemming en het potentieel van zowel de gehele organisatie als de delen en werkend vanuit de zienswijze dat organisaties levende systemen zijn met patronen boven én onder de oppervlakte.



**Annemieke Stoppelenburg** heeft een eigen adviespraktijk en is adviseur, coach en interim-manager voor organisaties in verandering. Zij adviseert mensen en hun organisaties op het gebied van talentontwikkeling, organisatieontwikkeling en strategievorming. Daarnaast is zij programmamanager en docent bij Sioo, een opleidingsinstituut voor organisatie- en veranderkunde.



**Yolande van der Veer** richt zich met haar onderneming op groei en beweging, zowel van mensen als van organisaties. Ze werkt vaak en graag in complexe dynamische verandertrajecten waar innovatie en ontwikkelen centraal staan. In Trems ([www.treams.nl](http://www.treams.nl)) is ze partner. Trems is innovatie- en intuïtieve software voor performance-, talentmanagement en learning.



**Carla Vliex** is senior adviseur bij Twynstra Gudde. Zij werkt vanuit het inzicht dat twee factoren het succes van een verandering bepalen: in gesprek gaan en blijven met de werkvloer en zorgen dat de werkvloer zijn eigen feedback kan organiseren. Inzichten uit de (sociale) psychologie in combinatie met inzichten uit de bedrijfskunde, zijn kenmerkend voor haar handelen.



**Dorine Wesel** is veranderekundige bij Twynstra Gudde en heeft haar focus op het begeleiden van verandertrajecten en leiderschapsprogramma's. Zij verbindt organisatieopgaven met persoonlijke opgaven. Het in beweging krijgen en houden van organisatie en mens staan daarin centraal. Zij kenmerkt zich door een analytische blik met tegelijkertijd oog voor het (interactie)proces dat zich afspeelt.



**Ella Thierry** is coach en organisatieadviseur en mede-eigenaar van Thierry&Schuiling. Zij heeft gewerkt als docent Sociale hulpverlening aan de VU en was daarna als consultant verbonden aan het werving- en selectiebureau Ernst&Young van der Giessen. Sinds 1996 heeft zij een eigen loopbaancoachingspraktijk. Zij is zich steeds meer gaan toeleggen op organisatieverandering, coaching en teambegeleiding in onderwijsorganisaties.



**Hans Vermaak** is zelfstandig gevestigd en werkt in een netwerk van verwante adviseurs, wetenschappers en opleiders. Hij is associate partner van Sioo en Twynstra Gudde en actief rond complexe veranderopgaven, vaak met een maatschappelijk tintje. Hij is bekend als auteur van onder meer *Leren veranderen* (met Léon de Caluwé), *Leren in organisaties* (met Gertjan Schuiling) en *Plezier beleven aan taaie vraagstukken*.



**Maret van der Wees** is senior beleidsadviseur van de Raad van Bestuur en het Stafbestuur bij het St. Antonius Ziekenhuis. In die rol is zij continu de schakel tussen verschillende partijen en dat doet ze met veel enthousiasme. Ze is gefascineerd door het verbinden en bij elkaar brengen van verschillende belangen in zorgorganisaties en strategie vertalen naar praktijk.



**Robin van Wijck** is HR-professional en heeft ruime ervaring als manager. Hij ziet hoe organisaties iedere dag weer de wens en wil hebben om te veranderen. Om deze veranderingen succesvol te laten verlopen, helpt het om inzicht te krijgen in achterliggende patronen van de organisatie. Het inspireert hem om samen met de medewerkers in de organisatie deze 'hobbels' te verklaren.

# REGISTER

## A

Aandacht 378, 461, 498  
Aannames 253  
Aanpak  
— blauwe 437, 443, 448, 452, 500, 513, 530, 531  
— gele 512, 529-531  
— groene 437, 442, 443, 445, 448, 500, 513, 531  
— rode 442, 513, 526, 530, 531  
— stapsgewijze 368, 506, 507  
— witte 446, 462, 526, 531, 532  
Aanval, in de aanval gaan 339  
Aap op de schouder 483  
Abstractie, ladder der 250  
ABX-systeem 249 e.v.  
Accountable 272, 273  
Acquisitie 318  
Acteren 416  
Actieleren 496  
Actieonderzoek 165, 166, 168, 210, 212, 249, 263, 381 e.v., 481, 494  
Actoren 351  
Actorenselectie 487  
Adviesraad 350, 351  
Adviestraject 448  
— fasen in het 448  
Adviesvak 448  
Adviseren 212, 448  
Affiniteit 100, 226  
Afhaken 439  
Afhankelijkheden 40  
Afkeuren 102, 105  
Afstand, semantische 183  
Afwegingsveld bij veranderen 227, 228  
Afwijkende meningen accepteren 497

Allergie 102  
Allianties vormen 339  
Ambachtelijkheid 14, 17, 26, 260, 430  
Ambigüiteit 303, 390, 397, 409, 448  
Ambities 476  
Analysefase 179  
Anderen, je identificeren met 86, 88  
Angel van het vraagstuk 217, 220, 226, 241, 243, 260, 279  
Antropologische begrippen 141, 144  
Antropologische methodiek 140, 389  
Appreciative inquiry 149, 150, 211, 272, 461, 481, 498  
Articuleren 119  
Assumpties 115  
Ateliers 475

## B

Balans tussen kleuren 345, 347, 348  
Basishouding 149  
Basisveiligheid 493  
Bedrijf, groei van een 436  
Beelddenken 329  
Beeldspraak 242  
Begeleider, rol van 237  
Begeleidersvaardigheden 442  
Begrip, responsief 250  
Begrippen, antropologische 141, 144  
Beheersbaarheid 347  
Beïnvloeden 339  
Bekommernis 53  
Belangen 40, 338, 391, 476  
Belangrijkheid 290  
Belemmerende elementen 236  
Beleving, musische 409  
Bemiddeling 501  
Benadering  
— bureaucratistische 501, 507, 510  
— leergeoriënteerde 346, 348, 345, 355  
Beschrijvingen 219  
Beslisschema 350  
Besluitvorming 321, 347, 349, 350, 351, 353  
Besmetten 354  
Bestanddeel, werkzaam 238, 245, 375, 380, 384, 404, 502  
Bestuurlijke crisis 154  
Bestuursadviseur 40  
Betekenis geven 136 e.v., 216, 233 e.v., 304, 322, 349, 353, 368, 382, 411, 423, 430, 452, 456, 459, 498  
Betekenisgeving, collectieve 233 e.v., 238  
Betekenisvolle gebeurtenissen 257 e.v.  
Betekenisvolle interacties 464, 468  
Betekenisvolle stap 189  
Betrokkenheid 353  
Bevragen 290  
Bewegen 51, 52, 400  
Beweging creëren 305, 400 e.v.  
Bewust onbekwaam 348  
Bewustwording 315, 513  
Bewustzijn 304, 308  
Bezieling 468, 469  
Bezinning 378  
Blauwe aanpak 437, 443, 448, 452, 500, 513, 530, 531  
Blik  
— enkelvoudige 131  
— frisse 478, 488  
Blokkades wegnemen 302, 311  
Boost geven 477  
Borging 368, 384  
Botsende logica's 40, 88, 102, 470  
Bottom-up initiatieven 389, 464  
Boundary activity 69  
BPT (Buurt Praktijk Team) 493, 506

- Brainstormsessie 274, 393  
 Briefing 320  
 Bril  
 — intrapsychische 184  
 — systeembril 182, 461  
 Buikgevoel 290, 307  
 Bureaucratische benadering 501, 507, 510  
 Buurt Praktijk Team (BPT) 493, 506
- C**
- Cameo 20  
 Camouflagetactieken 358  
 Casebeschrijving 21, 260, 314 e.v., 430 e.v.  
 Casuïstiek 372, 373  
 Casusbespreking 261  
 Causale diagrammen 178, 179, 223, 237, 265 e.v.,  
 272 e.v., 286 e.v., 319, 321, 439, 440, 445, 448,  
 452, 529  
 — doelen van 290, 291, 452  
 — dynamieken in 275, 276, 277, 440  
 — diagrammen, leesbaarheid en kwaliteit van  
 268, 290  
 — diagrammen, vuistregels voor 287, 320  
 Causaliteit, circulaire 186  
 Charmeoffensief 456  
 Circulair denken 445, 446  
 Circulair interview 184  
 Circulaire causaliteit 186  
 Civil society 474  
 Clans 143  
 Cliëntsysteem 201  
 Coach 343, 438  
 Coachee 343  
 Coalitie 316, 489  
 Co-creatie 388, 397, 480  
 Coderen 169  
 Cognitieve fixaties 116, 117, 329, 330  
 Cognitieve illusies 63  
 Collectieve betekenisgeving 233 e.v., 238  
 Collectieve energie 318  
 Collectieve identiteit 386  
 Collectieve perspectief 402  
 Collectieve terugkoppeling 188, 361  
 Collective sensemaking 481  
 Combineren van veranderaanpakken 327  
 Comfortzone, uit de comfortzone stappen 445  
 Common ground 382  
 Communicatie 34, 35, 250, 317, 318, 322, 394  
 — analoge 400  
 — bij verandering 109, 322, 418 e.v.  
 — digitale 400  
 — onbewuste 205  
 — persuasieve 77  
 Community of Practice 482  
 Competenties 180  
 Competitie 411  
 Complexiteit (matchen) 294, 411  
 Compressie, narratieve 185  
 Conceptual slack 130  
 Configuratiebenadering 116  
 Conflict 155, 318, 492  
 — beheersbaar 155  
 — emoties bij 154, 155  
 — interventies bij 155 e.v.  
 — onbeheersbaar 155  
 — sluimerend 483  
 — vermijden van 339  
 Congruent handelen 310  
 Constellaties 198  
 Constructiesessies 333, 382  
 Constructieve roddel 184  
 Consultatieopstelling 201  
 Containen 281  
 Contemplatieve dialoog 378 e.v.  
 Context bouwen 397  
 Contrapunt 413  
 Convergentiefase 176, 179  
 Convergeren 216, 217, 236, 314, 391  
 Creëren 16  
 — ruimte creëren 310, 360, 510  
 Crisis, bestuurlijke 154  
 Crisisonderzoek 157, 162  
 Crisisteam 156  
 Crux van het vraagstuk Zie: Kern van het vraagstuk  
 Culture Game 372 e.v.  
 Cultuur 512 e.v., 526  
 Cultuuronderzoek 140, 512, 528  
 Cultuurverandering 315, 470, 526, 527, 528, 530  
 Cyclisch karakter 165  
 Cyclisch werken 311, 354
- D**
- Dans 400 e.v.  
 — der verandering 401  
 Databronnen 168  
 De hele olifant 115, 497  
 Deelnemers, selectie van 235  
 Defensieve routines 63  
 Defensiviteit 60  
 Demasqué 521  
 Denken  
 — circulair 445, 446  
 — inclusiedenken 305  
 — lineair 354, 445  
 — platoonse manier van 70  
 Denkschema 253, 462  
 Design thinking 326, 395, 424  
 Design, social 386, 390, 392  
 Details 258  
 Diagnose 13, 35, 114, 148, 165, 192, 211, 258, 314 e.v.,  
 316, 436, 437  
 — capaciteiten 174  
 — causale 448, 452  
 — expertmatige 317  
 — gezamenlijke 249, 316  
 — inhoudelijke 114  
 — opstellers in de 151  
 — participatie in 174  
 - team 174  
 — valkuilen 151  
 — vragen voor 148



Diagnosemodellen 116, 119, 318  
 Diagnoseproces 114, 118  
 Diagnosescope 114  
 Diagnosevragen 148, 266  
 Diagnosticeren 114, 314, 448  
 Dialoog 372, 475, 513  
   — contemplatieve 378 e.v.  
 Dialoogmethode 342, 343, 483  
 Dienstverlening via de balie 306  
 Digitale studieomgeving 241  
 Dilemma's 242, 285, 375, 474, 481  
   — in professionalisering 27  
 Discongruentie 117  
 Discussie 343  
 Divergentiefase 176  
 Divergeren 216, 236, 391  
 Diversiteit 116, 174, 253, 314, 352  
   — verbondenheid in 378  
 Doorbreken van kokers 489  
 Doorvragen 374  
 Double loop learning 481  
 Draagvlak 155, 175, 251, 338, 340  
 Dramatechnieken 329  
 Dramaturgie van het spel 137, 409, 410, 411, 412  
 Dummy's 354  
 Duurzame verandering 309  
 Dynamiek bij veranderen 224, 440

## E

Eenzijdigheid 115, 289, 329, 507  
 Effect 46  
 e-HRN 348  
 Eigen evidentie 136  
 Eigenaarschap 176, 311, 452, 486  
 Eindgebruiker 388  
 Elementen  
   — belemmerende 236  
   — helpende 236  
   — niet-talige 404  
 Emoties 204, 206, 307, 330, 349, 369, 379  
   — bij conflicten 154, 155

Empathie 410  
   — onderzoekende 410  
 Empatisch onderzoek 389  
 Enactment 409, 411  
 Energie 315, 358, 361, 382, 394, 513  
   — collectieve 318  
   — positieve 455, 460  
 Energiegevers 382, 383  
 Energienemers 382, 383  
 Enkelvoudige blik 131  
 Ervaren van veranderingsproces 417  
 Ervaring, uiterlijke 402  
 Ervaringskennis, explicitering van 20  
 Ervaringsleren 209  
 Escalatie 493  
 Espoused theory 58, 77, 289  
 Essentie van het werk 289  
 Evidentie, eigen 136  
 Evolutie 358  
 Exemplarische gebeurtenissen 258  
 Experimenteerruimte 480  
 Experimenteren 26, 349  
 Expert 277, 281, 314, 352, 395, 437, 438, 440, 448, 452  
 Expertise 341  
 Expertmatig ontwerp 348, 437  
 Explicitering  
   — van dominante kleuren 93  
   — van ervaringskennis 20  
 Extern onderzoek 156

## F

Facilitator 309, 310, 362, 437, 442, 443, 444, 446, 498  
 Fasen van het verandertraject 436  
 Feedback 315, 419, 438, 531  
 Feedbackcirkels 267, 278  
 Fenomenologisch waarnemen 193, 195  
 Fictief verhaal 239, 242  
 Filmfragmenten 329  
 Films, werken met 495, 503  
 Find common ground 497

Fixaties  
   — cognitieve 116, 117, 329, 330  
   — sociale 329, 330  
 Flow 459  
 Forced choice test 73  
 Foto's, werken met 93  
 Frame Creation Model 390  
 Frame innovation 424  
 Frames 390, 391, 395, 396, 496  
 Fremdkörper 347  
 Frisse blik 478, 488  
 Frustraties 475  
 Fusie 454

## G

Game 372 e.v., 416 e.v.  
 Gebeurtenissen  
   — betekenisvolle 257 e.v.  
   — exemplarische 258  
 Gebiedskaart, zachte 392  
 Gebiedsmanager 475, 476  
 Gebruikers 286 e.v.  
 Gedachten 379  
 Gedrag 416  
   — politiek 338  
 Gedragsverandering 389  
 Gelaagdheid bij veranderen 446  
 Gele aanpak 512, 529-531  
 Geloofsystemen 33  
 Geloofwaardigheid 355  
 Gemeenschappelijke taal 349, 440, 442  
 Generative questions 481  
 Gesprek 357 e.v.  
   — socratisch 380  
 Gespreksleider 373, 478, 488  
 Gesprekstechniek 378  
 Gestalt switch 124  
 Gevoelens 206, 379  
   — benutten 168  
 Gevolgtrekkingen, ladder van 114, 115, 252, 253

Geweld 71  
 Groan zone 391, 397, 398  
 Groei van een bedrijf 436  
 Groen, ruimte voor 452  
 Groene aanpak 437, 442, 443, 445, 448, 500, 513, 531  
 Groepen, mixed 287, 290  
 Groepsdynamisch proces 458  
 Groepsleren 260  
 Groepsessies 307

## H

Handelen  
 — congruent 310  
 — inzicht leidt tot 446  
 — professioneel 408, 410, 413  
 Handelingsperspectief 166, 167, 257 e.v., 262  
 Handelingsrepertoire 282, 388, 444, 446  
 Handelingsverlegenheid 170, 255  
 Handelingsvermogen 283  
 Handelingswaarde 269  
 Hart en hoofd verbinden 387  
 Hefboomwerking 294, 295  
 Heilige huisjes afbreken 162  
 Helden en kampioenen 314, 316  
 Helderheid 41  
 Helpen 250  
 Helpende elementen 236  
 Hercontractering 201  
 Herinneringen 512  
 Herontwerp 350-352  
 Hitemomenten 445  
 Hitteschildfunctie 355  
 Hoeder 309  
 — rol van 305, 307  
 Holding space 405  
 Hoofd en hart verbinden 387  
 Houding 411  
 HR-proces 346  
 Humble inquiry 211  
 Humor 83, 395, 478, 488, 514, 517, 526

## I

ICT-deskundigheid 352  
 Identificatie  
 — met de organisatie 315, 317  
 — met anderen 86, 88  
 Identiteit  
 — collectieve 386  
 — professionele identiteit veranderaar 25, 27  
 Illusies  
 — cognitieve 63  
 — over veranderen 501  
 Image building 339  
 Immuunreactie 388, 398  
 Implementatieproces 355  
 Impliciete kennis 119  
 Improvisatie 405, 408, 409  
 Inclusief denken 305  
 Incommensurabiliteit 33  
 Individuele perspectief 402  
 Informatie ordenen 150  
 Informatiesessie 384  
 Informatie room 497  
 Initiatie 144  
 Innerlijke processen 380, 402  
 Innovatie, sociale 363  
 Insignes 142  
 Insprekers 488  
 Integratie, taakgerichte 248  
 Interactie 44, 60, 315, 318, 368, 411  
 — kwaliteit van 478, 482  
 — betekenisvolle 464, 468  
 Interactieve werkvorm 442, 443  
 Interactiviteit 405  
 Intercollegiale toetsing 358  
 Intermedialiteit 405  
 Interne veranderaar 459, 486  
 Interpretaties 259  
 Intersubjectief 177  
 Intervenieren 363, 416  
 Interventie, niet-talige 400 e.v.

Interventiebenadering 260  
 Interventieplan 326-328, 370  
 Interventies 13, 46, 194, 314 e.v., 318, 321, 328, 361, 365, 373, 374, 386, 388, 419, 423, 448, 456, 483  
 — combineren van 294, 295  
 — crisisonderzoek als interventie 160  
 — derdeorde-interventies 304  
 — duurzaamheid van 302 e.v.  
 — eersteorde-interventies 303  
 — elkaar versterkende 328, 461  
 — enkelvoudige 326  
 — expertmatige 317  
 — gelaagdheid van 446  
 — gericht op fixaties 330  
 — gericht op taak of emotie 330  
 — in grootstedelijke vraagstukken 386  
 — paradoxale 330, 380  
 — samengestelde 326  
 — stapelen 364, 365  
 — talige en niet-talige 329  
 — tweedeorde-interventies 315, 445  
 — vormgeven 326  
 — werking van 363  
 Interventievelden 340  
 Interview, circulair 184  
 Interviews 149, 234, 274, 286  
 Intervisie 80, 358, 363, 483, 487  
 Intrapysichische bril 184  
 Intuïtie 118, 169-170, 218-219  
 Invloed 338, 341  
 Inzicht leidt tot handelen 446  
 Ist-Soll-denken 510  
 Iteratief werken 263  
 IT-systemen 318, 347

## J

Jammen 408  
 Jezelf op het spel zetten 402, 403, 406

## K

- Kampioenen en helden 314, 316
- Karakter, cyclisch 165
- Kennis verwerven 245, 438, 468
- Kennis, impliciete 119
- Kern van het vraagstuk 13, 165, 217, 233 *e.v.*, 236, 239 *e.v.*, 240, 241, 243, 244, 247, 254, 269, 314, 316, 319, 433
- Kernelementen 236
- Kernspelers 157, 158
- Kernwaarden 314, 315, 367 *e.v.*
- Ketensamenwerking 302-306
- Keurmeester 515
- Kiem 362, 446
  - van het vraagstuk 161, 217, 226, 241, 243, 244, 260, 262, 279
- Kijken 50
  - meerkleurig 130
  - meervoudig 35, 36, 114, 124, 128, 140, 141, 258, 263, 265 *e.v.*, 290, 496, 526
- Kijkgroef 130
- KING (Kleuren Interventie Game) 35
- Klantvragen 317
- Klein beginnen 461, 462
- Kleuren en vakantie 96 *e.v.*
- Kleuren Interventie Game (KING) 35
- Kleuren
  - balans tussen 345, 347, 348
  - expliciteren van dominante 93
- Kleurentest 33, 178
  - empirische gemiddelden 74, 80
  - in de diepte 109
  - in tienerversie 102 *e.v.*
  - scores in de Nederlandse populatie 75
  - significante verschillen 74
  - terugkoppeling van de 75, 76
- Kleurentheorie 32 *e.v.*
  - achtergrond 32
  - balans tussen kleuren 348
  - diepgang van de kleuren 36
  - dominante kleuren 92 *e.v.*
  - essentie van de veranderkleuren 32
  - historie en ontwikkeling 109
  - in de Engelse taal 107
  - in tienertaal 101 *e.v.*
  - normen, waarden en emoties 86
  - op video 108
  - toegepast op vakantie 96 *e.v.*
  - toepassingen van de 33-35
- Knooppunt 360
- Kokers, doorbreken van 489
- Koppelen denken en doen 348, 353
- Kosten en opbrengsten van veranderstrategie 298
- Krachten
  - negatieve 497, 498
  - positieve 498
- Krijgskunst 329
- Kring zonder tafels 477
- Kunde 315
- Kunst 66, 134 *e.v.*, 330, 385 *e.v.*
  - afkijken 245
  - van het Zijn 516
- Kwalitatief onderzoek 148, 159
- Kwaliteit van interactie 478, 482
- Kwetsbaarheid van mensen 53, 405

## L

- Ladder der abstractie 250
- Ladder van gevolgtrekkingen 114, 115, 252, 253
- Learning history 430
- Learning on the job 487
- Leefwereld 401
- Leerbijeenkomst 441, 442
- Leergeoriënteerde benadering 346, 348, 345, 355
- Leerklimaat 499
- Leeromgeving 364
- Leeropbrengst 368
- Leerproces 436, 440, 441, 443
- Leertempo 441
- Leervermogen vergroten 452
- Leervoorkeuren 270
- Leiderschap 315, 318, 464, 489
  - waarderend 272
- Leren 321, 527
  - van elkaar 456, 475, 477
- Lerend veranderen 299
- Lerende organisatie 480, 531
- Lichamelijkheid 405
- Lief zijn 531
- Lineair denken 354, 445
- Logica('s)
  - botsende 40, 88, 102, 470
  - emotionele 205
  - rationele 205
- Logistiek 317
- Losjes gekoppeld 329
- Loslaten 402
- Luchtigheid 240
- Luisteren 342, 374, 379, 495

## M

- Maakbaarheid van organisaties 43
- Maakproces 413
- Machinemetafoor 59
- Macht 39, 61, 142, 338, 480, 501, 507, 510
- Machtsafstand 316
- Machtscentrum 316
- Machtsstrijd 347
- Machtsuitoefening 60
- Machtsverschillen 61, 62, 142, 315, 317
- Managers 286 *e.v.*
- Managing the unexpected 408
- Markt 316
- Mediation 384, 501
- Meebewegen 436, 448
- Meerkleurig kijken 130
- Meerstemmigheid 237, 410
- Meervoudig kijken 35, 36, 114, 124, 128, 140, 141, 258, 263, 265 *e.v.*, 290, 496, 526
  - en handelen 130
  - naar medewerkers 126

Meervoudig partijdig 182, 183  
 Meervoudig perspectief 134, 321  
 Meervoudigheid 113, 240, 430  
 — cognitieve 113, 115, 116  
 — interactieve 113  
 — sociale 115, 116  
 Meesterschap, persoonlijk 320  
 Meningen, afwijkende meningen accepteren 497  
 Mensen, kwetsbaarheid van 53, 405  
 Mentale modellen 291, 320, 321, 405  
 Metaforen 110, 242, 310, 408  
 Metagesprek 178  
 Metareflectie 137  
 Methode 46, 62, 350  
 — antropologische 140  
 Methodiek, antropologische 140, 389  
 Meting 512  
 Microkosmos 258, 263  
 Middenmanagers 318  
 Mijlpalen 383  
 Mindfulness 55, 125  
 Mindmap 187  
 — van Werken met Leren Veranderen 22  
 Mindset 237  
 Mixed groepen 287, 290  
 Modellen, mentale 291, 320, 321, 405  
 Moed 464, 468, 477  
 Monitoren 322  
 Motivatie 315, 321, 353  
 — professionele 454  
 Muische beleving 409  
 Muische professionalisering 408  
 Muische realiteit 136, 137

## N

Nabijheid, troostende 54  
 Narratieve compressie 185  
 Narratieve ruimte 235, 238  
 Native speakers 177  
 Natuur 329

Navelstaren 380  
 Negatieve krachten 497, 498  
 Neocortex 62  
 Netwerklere 482  
 Neurobiologie 62  
 Niet weten 206, 393, 398, 409  
 Niet-pluisgevoel 117  
 Niet-talige elementen 404  
 Niet-talige interventie 400 e.v.  
 Normatieve professionalisering 26  
 Normen en waarden 512, 523

## O

Objectiviteit 40  
 Observaties 386  
 Observator 418, 419  
 Observeren, participerend 140, 141  
 Oefenen 20, 304  
 Oefenplaatsen voor organisatievernieuwing 480  
 Olifant, de hele 497  
 Omgeving 45  
 On-af 398  
 Onafhankelijkheid 41  
 Onbekwaam, bewust 348  
 Onbewuste communicatie 205  
 Onderhandelingsarena 341  
 Ondernemingsraad (OR) 318, 521  
 Onderstroom 168, 204, 211, 217, 233 e.v., 259, 260,  
 303, 307, 369, 378, 387, 478  
 — taal van de 205  
 Onderzoek 21, 281  
 — empathisch 389  
 — extern 156  
 — kwalitatief 148, 159  
 Onderzoeken 16, 41, 59, 156  
 Onderzoekende empathie 410  
 Onderzoekende professionaliteit 24  
 Ongemak 249  
 Ongeschreven regels 514  
 Onthechting 51  
 Ontknooping 522, 523  
 Ontmoetingen 513  
 Ontregelen 380  
 Ontwerp, expertmatig 348, 437  
 Ontwerpen 326  
 Ontwerpers 286 e.v.  
 Ontwerpproces 291, 294, 351, 395  
 Ontwerpvrage 285, 294  
 Ontwikkeling professionele veranderaar 15, 16  
 — levensfasen 24  
 — professionele identiteit 25, 27  
 — stadia in de ontwikkeling 16  
 Ontzijing van het werk 454  
 Onvrede 249  
 Op orde brengen primair proces 436  
 Opbrengsten en kosten van veranderstrategie 298  
 Opdrachtformulering 157, 281  
 Opdrachtgever 45, 156, 157, 278, 279, 281, 382  
 Open system learning history 430  
 Openheid 374, 375, 379  
 Opstekers in de diagnose 151  
 Opstellingen 191 e.v.  
 OR (Ondernemingsraad) 318, 521  
 Orde van organisatiekundigen/-adviseurs 358  
 Ordenen, informatie 150  
 Organisatie(s) 45  
 — identificatie met 315, 317  
 — lerende 480, 531  
 — maakbaarheid van 43  
 — strategie van de 316  
 — taak van de 330  
 — taakgerichte 250  
 Organisatieadviseur 358  
 Organisatiecultuur 140, 315, 372, 374  
 Organisatie-eenheden 474  
 Organisatie-etnografie 140  
 Organisatieontwikkelaar 57  
 Organisatieontwikkeling 57, 58  
 Organisatieopstellingen 191 e.v.  
 Organizatievernieuwing, oefenplaatsen voor 480  
 Out-of-the-boxoplossingen 488

Overdracht 205  
 Overlevingsmechanismen in systemen 194-196, 202  
 Overtuigingen 378, 500  
 Ownership 272, 273, 291

## P

Paradigma 33  
 Paradox 67, 68, 69, 70, 71, 116, 186, 189, 319, 526  
 — pragmatische 186  
 Participatie 174, 320, 480  
 Participatief proces 342, 346, 448  
 Participatieve veranderstrategie 338  
 Participerend observeren 140, 141  
 Partijdig, meervoudig 182, 183  
 Patronen 179, 189, 194, 242, 290, 440, 443, 444, 516, 526  
 — doorbreken 436, 443, 527  
 Patroonduiding 290, 437, 438  
 Patstellingen 499  
 Pendelen 412  
 Perifere visie 130  
 Personeelsbeheer 348  
 Persoonlijk meesterschap 320  
 Persoonlijk verbinden 506  
 Persoonlijke stijl 34  
 Perspectief delen 289  
 Perspectief wisselen 124, 125, 127, 178, 183, 247 e.v., 255, 437, 500  
 Perspectief  
 — collectief 402  
 — individueel 402  
 — meervoudig 134, 321  
 — systeempsychodynamisch 204 e.v.  
 — zorghethisch 464, 465  
 Perspectiefverschuivingen 248  
 Persuasieve communicatie 77  
 Plaatsingsproces 303  
 Planeten, taal van de 299  
 Planmatigheid 44  
 Platoonse manier van denken 70  
 Plein(en) 474 e.v.  
 — bouwstenen van een 476  
 — fasen van een 479  
 Plein-in-plein 478  
 — vaardigheden 487  
 Pleincoach 477, 482, 488  
 Plezier in taaië vraagstukken 481  
 Plot 338, 340, 342  
 Pocket veto 268, 315, 347  
 Poëzie 70  
 Policy window 331, 338, 340-342  
 Politiek gedrag 338  
 Politiek spel 39, 248, 338  
 Positieve energie 455, 460  
 Positieve krachten 498  
 Positiviteit 342  
 Practice what you preach 512  
 Pragmatische paradox 186  
 Pragmatisch veranderen 424  
 Praktiseren 16  
 Preferenties 314  
 Presenteren 150  
 Presentie 56, 405, 470, 471  
 Primair proces op orde brengen 436  
 Principe, werkzaam 225, 326, 327, 329, 502, 506  
 Principes van Lereren Veranderen 14  
 Prioriteiten bepalen 236  
 Privé en werk scheiden 518, 519  
 Probleemconstructie 248, 249, 252, 255  
 Probleemhebber 315  
 Probleemomschrijving 248, 340  
 Problemen in stand houden 529  
 Proces  
 — groepsdynamisch 458  
 — participatief 342, 346, 448  
 — primair proces op orde brengen 436  
 Procesadvisering 250, 252  
 Procesbegeleider (intern/extern) 369, 383  
 Procescase 416  
 Proceseigenaar 341  
 Procesmanager 342

Procesontwerp 341, 342  
 Processen, innerlijke 380, 402  
 Producten 317  
 Professionaliseren 486  
 Professionalisering  
 — dilemma's in 27  
 — musische 408  
 — normatieve 26  
 — onderzoekende 24  
 Professionals 182, 357 e.v., 497, 503  
 Professioneel handelen 408, 410, 413  
 Professionele identiteit van de veranderaar 25, 27  
 Professionele motivatie 454  
 Professionele veranderaar 148  
 Projecten, vastzittende 474, 475  
 Projectleider 45, 475  
 Projectmanagement 318  
 Projectmatig werken 43 e.v.  
 Prototyping 354  
 Provocatief 445  
 Punctum 397

## Q

Quick wins 282, 460, 476

## R

Raamvertelling 454  
 Randvoorwaarden 341  
 Ranking 142  
 Realiteit, musische 136, 137  
 Reality check 396  
 Reflectie 58, 83, 169, 236, 269, 295, 358, 368, 382, 383, 387, 404, 410, 411, 441, 445, 478, 479, 489  
 Reflectiegesprek 80  
 Reflectie-in-actie 26, 307  
 Reflectielus 114  
 Reflectievragen 295  
 Reflective practitioner 25  
 Reframen 387, 388, 393, 398

- Regels, ongeschreven 514  
 Regie houden 499  
 Regiegroep 512  
 Rekeningrijden 341  
 Relationale verbindingen 464  
 Relationale vragen 185  
 Reorganisatie 302, 303  
 Repertoiresets 396  
 Responsief begrip 250  
 Resultaat 43  
 Resultaatgebieden (unit) 302, 304  
 Rêverie 205-208  
 Rijke beschrijvingen 169, 257 e.v., 310  
 Ritme 405  
 Rituelen 142, 512  
 Roddel, constructieve 184  
 Rode aanpak 442, 513, 526, 530, 531  
 Rol spelen 416, 417  
 Rol van hoeder 305, 307  
 Rollen 251, 305  
 Rolverdeling 418  
 Rolverschuivingen 248  
 Rolwisseling 255, 281  
 Rood werkingsprincipe 468  
 Routines 62, 63  
 — defensieve 63  
 Rozijn (oefening) 125  
 Ruimte  
 — geven/creëren 310, 360, 510  
 — narratieve 235, 238  
 — voor groen 452  
 Ruzie maken 518
- S**
- Samenwerken 304, 305, 308, 318, 321, 372, 474, 475, 513  
 SSC (Shared Service Center) 345, 347  
 Scenario's 390  
 Schaduwkanten 212  
 Schouder, aap op de 483  
 Schuldigen zoeken 501
- Script 350  
 Scriptclub 350-352  
 Selectie van deelnemers 235  
 Semantische afstand 183  
 Sense making 322  
 — collective 481  
 Setting the stage 359  
 Shared Service Center (SSC) 345, 347  
 Sleutelfiguren 316  
 Sneeuwbaaleffect 328, 364  
 Social design 386, 390, 392  
 Sociale innovatie 363  
 Socratisch gesprek 380  
 Spanningen 116, 249, 251, 436, 442, 444, 445, 502, 510  
 Sparren 310, 311  
 Speakers, native 177  
 Speelsheid 386  
 Spel, politiek 39, 248, 338  
 Spelelement 411  
 Spelkarakter 137, 513  
 Spelregels 361, 374, 417, 488, 489, 499, 526  
 Spel simulatie 346, 351, 514, 526, 528  
 Spiegel 523  
 Spiegels en vensters 349  
 Splitsen 506  
 Spreekje 86 e.v., 239 e.v., 242, 244  
 Stakeholders 158  
 Standaardiseren 47  
 Stapsgewijze aanpak 368, 506, 507  
 Stellen 252  
 Sterpunten 251  
 Sterpuntmodel 251  
 Stijl, persoonlijke 34  
 Stil zijn 236  
 Stoornissen van zintuigen 124  
 Stop the bleeding 156  
 Storytelling 233 e.v., 237, 243, 322, 367 e.v.  
 Strategie van de organisatie 316  
 Strategische vernieuwing 530  
 Structuur 316  
 Studieuomgeving, digitale 241  
 Subgrouping 500
- Subjectiviteit 396  
 Superluisteraar 250  
 Swarming 482  
 Sympathie 86, 88  
 Synchroniciteit 402  
 Synergie 513, 522  
 Systeembewustzijn 159, 199  
 Systeembril 182, 461  
 Systeemdenken 269, 320, 321, 461  
 Systeemgrens 167, 168, 182, 311  
 Systeempychodynamisch perspectief 204 e.v.  
 Systeemtheoretische benadering 182 e.v., 193  
 Systeemwereld 401  
 Systemen, overlevingsmechanismen in 194-196, 202  
 Systemische uitgangspunten 192, 193, 200
- T**
- Taaie vraagstukken 474, 495, 529  
 Taak van organisaties 330  
 Taakafhankelijkheid 315, 317  
 Taakgerichte integratie 248  
 Taakgerichte organisatie 250  
 Taakverrijking 351  
 Taal  
 — gemeenschappelijke 349, 440, 442  
 — maken 304, 305, 308  
 — van de onderstroom 205  
 — van de planeten 299  
 Tabula rasa 71, 141  
 Tacit knowledge 119-120, 219  
 Tacit skills 119  
 Tarotkaarten 515-517, 522  
 Teamleren 320  
 Teamopstelling 199  
 Teams, zelfsturende 252  
 Tegebewegen 448  
 Tegenoverdracht 205  
 Tempered radicals 27  
 Terugkoppeling 160, 161, 185 e.v., 277, 315, 361  
 — collectieve 188, 361  
 Terugkoppelmoment 277

Terugval 308, 309  
 Test 512, 522  
   — forced choice test 73  
 The whole system in the room 183, 307, 476, 487,  
   492, 494, 510  
 Theaterstuk 512  
 Theory E 109  
 Theory in use 58  
 Theory O 109  
 Tienertaal 101 *e.v.*  
 Tijdelijk organiseren 506  
 Tijdlijn 234, 235, 382, 383  
 Tijdschema 499  
 Tijdsdruk 316, 317  
 Toeschouwer 468  
 Toetsing 352  
   — intercollegiale 358  
 Toetsingskader 158  
 Top-downsturing 464  
 Totems 142, 143  
 Trainers 416  
 Trainingen 318, 329  
 Trajecten  
   — niveaus van 327, 328  
   — scheiden van 327  
 Transitie 424  
   — vuistregels voor 422  
 Trechters 391  
 Trekkersgroep 286 *e.v.*  
 Tirade concept 186, 188-189  
 Troostende nabijheid 54  
 Trots 456  
 Tunnelvisie 130  
 Tussenbeweging 402-404  
 Tussentaal 397

**U**

Ui-model 241  
 Uit comfortzone stappen 445  
 Uiterlijke ervaring 402  
 Uitgangspunten, systemische 192, 193, 200

Uniformeren 47  
 Urgentie 316, 317, 395, 448

**V**

Vaardigheid verwerven 438  
 Vakantie en kleuren 96 *e.v.*  
 Vakman 26  
 Vakmatige ontwikkeling van de veranderaar 15, 16  
 Valkuilen  
   — van diagnose 151  
   — van veranderaanpak 108  
 Vastzittende projecten 474, 475  
 Veiligheid 151, 374, 392, 393  
 Vensters en spiegels 349  
 Veranderaanpak(ken)  
   — combineren van 327  
   — valkuilen van 106  
 Veranderaar(s) 294, 295, 301 *e.v.*, 430  
   — interne 459, 486  
   — professionele 148  
   — professionele identiteit van de 25, 27  
   — vakmatige ontwikkeling van de 15, 16  
 Veranderen  
   — afwegingsveld bij 227, 228  
   — dynamiek bij 224, 440  
   — gelaagdheid bij 446  
   — illusies over 501  
   — lerend 299  
   — pragmatisch 424  
   — zelf veranderen 499  
 Veranderfasen 263, 293  
 Veranderhistorie 242, 530  
 Verandering  
   — communicatie bij 109, 322, 418 *e.v.*  
   — duurzame 309  
   — vormgeven 326  
 Veranderingsproces, ervaren van het 417  
 Veranderkleuren 396  
   — essentie van 32  
 Veranderkracht 293, 422  
 Veranderkundig ambacht 11, 12, 15, 17, 216, 327, 541

Verandermoe 127, 529  
 Veranderontwerp 293  
 Veranderopgave 294, 302  
 Veranderparadox 393  
 Veranderplan 269, 270, 293, 425  
 Veranderplaneten 298, 300  
   — taal van 299  
 Veranderstrategie 13, 35, 108, 225, 227, 228, 265,  
   295, 297 *e.v.*, 301, 302  
   — gelaagdheid 446  
   — niveaus van trajecten 327, 328  
   — opbrengsten en kosten van 298  
   — participatieve 338  
   — scheiden van trajecten 327  
 Veranderteam 436, 440, 441, 446  
 Verandertraject(en) 430, 436  
   — fasen van 436  
 Verandervermogen 179, 180, 487  
 Verbanden leggen  
   — analytisch 222, 223  
   — fenomenologisch 219, 220  
   — intuïtief 218, 219  
   — verhalend 220, 222  
 Verbeelding 239  
 Verbeteren werkproces 438, 443  
 Verbetervoorstellen 441, 442  
 Verbinden, persoonlijk 506  
 Verbindingen, relationele 464  
 Verbondenheid in diversiteit 378  
 Verdragen, vermogen tot 206, 207  
 Vergadermethodiek 438  
 Verhaal  
   — fictief 239, 242  
   — waarachtig 370  
 Verhaallijn 222, 267  
 Verhalen 140, 233 *e.v.*, 239 *e.v.*, 309, 320, 368-370,  
   512 *e.v.*  
 Verkeringen 261  
   — contrasterende 259  
   — systemische 259  
 Verklaringskracht 269  
 Verleiden 360

Verleidingsstrategie 305  
 Vermogen(s)  
 — tot verdragen 206, 207  
 — versterken 440  
 — zelfkritisch 522  
 Vernieuwing  
 — strategische 530  
 — werkingsmechanismen voor 529  
 Versnellen 445  
 Vertellingen 140  
 Verdragen 380, 437, 445, 479  
 Vertrouwelijkheden 159  
 Vertrouwen 60, 161, 374, 395, 454, 458, 468, 492, 523, 526  
 Vervormingen 253  
 Visie, perifer 130  
 Viskom 267  
 Visual harvest 362  
 Visualiseren 351, 353, 354  
 Vliegwielen 347, 455  
 Volhouden 469  
 Voorbeelden 354  
 Voorbeeldgedrag 514  
 Voorkeuren 34, 44, 80, 81, 86, 102, 105, 329  
 Vooroordelen 318  
 Vormgeven van verandering 326  
 Vraagbrenger 198  
 Vraagstuk  
 — angel van het 217, 220, 226, 241, 243, 260, 279  
 — kern van het 13, 165, 217, 233 e.v., 236, 239 e.v., 240, 241, 243, 244, 247, 254, 269, 314, 316, 319  
 — kiem van het 161, 217, 226, 241, 243, 244, 260, 262, 279  
 Vraagstukeigenaar 475, 479, 486  
 Vraagstukken  
 — ingewikkelde 258  
 — persisterende 259  
 — plezier in taaie 487  
 — taaie 474, 495, 529  
 — tweededordevraagstukken 444

Vragen 252, 320, 361, 379  
 — relationele 185  
 — voor diagnose 148  
 Vragenlijsten 273  
 Vreemdelingenwet 340  
 Vrijheid 71, 360, 523  
 Vuistregels voor transities 422

## W

Waakhonden 514, 515  
 Waarachtig verhaal 370  
 Waarden en normen 512, 523  
 Waarderend leiderschap 272  
 Waardering krijgen/geven 456, 457, 461, 465, 470  
 Waarnemen 50-52, 314, 322  
 — fenomenologisch 193, 195  
 Weeffouten 293  
 Weerbarstigheid 529  
 Weerstand 349, 360, 421, 461, 498  
 Werk  
 — en privé scheiden 518, 519  
 — essentie van het 289  
 — ontzieling van het 454  
 — wit 67, 68  
 Werken  
 — cyclisch 311, 354  
 — iteratief 263  
 Werking van interventies 363  
 Werkingsmechanismen voor vernieuwing 529  
 Werkingsprincipe  
 — rood 468  
 — wit 468  
 Werkproces(sen) 317, 354  
 — verbeteren 438, 443  
 Werkprocesmethodiek 438, 444, 448  
 Werksysteem 310, 506  
 Werkvorm, interactieve 442, 443  
 Werkzaam bestanddeel 238, 245, 375, 380, 384, 404, 502

## Z

Werkzaam principe 225, 326, 327, 329, 502, 506  
 Wicked problems 390, 397  
 Wijkregisseur 475  
 Wikken en wegen 307-311  
 Wit werk 67, 68  
 Wit werkingsprincipe 468  
 Witte aanpak 358-360, 462, 526, 531, 532  
 Zachte gebiedskaart 392  
 Zakelijkheid 454 e.v.  
 Zandlopermodel 12, 13  
 Zeggingskracht 135, 136  
 Zelf als instrument 204, 205  
 Zelf veranderen 499  
 Zelfkritisch vermogen 522  
 Zelfnarratief 77, 78  
 Zelfreferentieel 51  
 Zelfreflectie 59  
 Zelfsturende teams 252  
 Zero degree of organization 69, 70  
 Ziel 454 e.v.  
 Zielenroerselen 378  
 Zieltje 454 e.v.  
 Zintuigen 117, 124, 128  
 — stoornissen van 124  
 Zondebok zoeken 339  
 Zone, groen 391, 397, 398  
 Zorgethisch perspectief 464, 465  
 Zorgprofessionals 465



## Werken met Leren Veranderen

*Leren Veranderen* (De Caluwé & Vermaak) is al bijna twintig jaar zowel een standaardwerk als een bestseller over veranderkunde. Ter aanvulling en verdieping van dat handboek is er nu een werkboek met allerlei werkvormen. Die zijn geschreven en getoetst door praktijkmensen. Het werkboek biedt elke veranderaar materiaal om krachtiger met het gedachtegoed te (leren) werken.

Ben je ook nieuwsgierig hoe andere praktijkmensen feitelijk diagnosticeren? Ben je op zoek naar de kern van de veranderopgave? Hoe je een veranderstrategie bepaalt? Hoe je een verandertraject concreet vorm geeft en hoe je interventies combineert? Of hoe je verandervoorkeuren ontdekt en bespreekt? In *Werken met Leren Veranderen* vind je tal van aanpakken, oefeningen, uitwerkingen, beschouwingen en cases. Sommige bijdragen kun je concreet inzetten of navolgen, andere zijn bedoeld ter inspiratie of ter discussie. Je kunt ze gebruiken voor je eigen ontwikkeling, voor een opleiding of voor je veranderteam.

Léon de Caluwé: 'De theorie en de concepten uit *Leren Veranderen* krijgen nu echte handen en voeten: een feest voor werkers in de veranderpraktijk.'

Hans Vermaak: 'Kennis komt pas tot leven als je ermee gaat spelen. De bijdragen in dit boek getuigen daarvan en inspireren lezers hopelijk tot hetzelfde.'

*Werken met Leren Veranderen* is onder redactie van Hanna Boersema-Vermeer en Gertjan de Groot tot stand gekomen.

