

# De onderstroom van organiseren

WERKBOEK

Rob van Es



*Diagnose en eerste interventies*



# Voorwoord

Veranderen van organisaties doe je niet zomaar. Voordat je het weet doe je met al je goede bedoelingen precies de verkeerde dingen en wordt zo'n proces van verandering een slepende zaak van weerstand en conflicten. Twee jaar later nog niets opgeschoten. Het is daarom aan te bevelen eerst heel goed te kijken en te luisteren naar wat er aan de hand is in de organisatie. Ja, dat kost nu meer tijd en geld, maar wat je nu meer uitgeeft, bespaar je straks dubbelop. Daarbij: het is een genoegen om niet alleen efficiënt maar ook professioneel te werk te gaan. En dat professionele begint met een grondige diagnose.

Aan het slot van *Veranderdiagnose - De onderstroom van organiseren* (eerste druk 2008, laatste gewijzigde druk 2017) presenteer ik een Diagnose Filmmodel. Termen uit de filmwetenschap worden gebruikt als metaforen om een diagnose te stellen, bijvoorbeeld uitzoomen, inzoomen, close-up, plot en scenario. Al jaren blijkt dit model in de praktijk goed te werken: het geeft inzicht en het systematiseert de wijze waarop we een genuanceerde diagnose stellen van een organisatie, waarbij het accent niet ligt op geld maar op mensen en op hun samenwerking. In de praktijk blijkt ook dat het handig is om het model als een werkboek bij de hand te hebben. Dat heeft u nu voor zich.

*De onderstroom van organiseren* is zo vormgegeven dat het te gebruiken is als Werkboek (om in te vullen) of als Voorbeeldboek (om eigen aantekeningen te ordenen). Daarbij is het geschikt als Document van de diagnose zoals die feitelijk gemaakt is en die de basis vormt van een verandertraject. Dat is de gemeenschappelijke tekst waar we van uitgaan. Een belangrijkste tekst om achter de hand te hebben als er zich later onverwachte ontwikkelingen voordoen of als er onverhoopt misverstanden ontstaan. Zo'n tekst is in het voordeel van alle samenwerkers en zeker in het voordeel van de organisatie in een proces van professionele ontwikkeling.

Rob van Es  
Amstelveen, oktober 2017

# Inhoud

Voorwoord	3
Het Diagnose Filmmodel: een overzicht	6
<b>1</b> Informatie verzamelen	8
<b>Uitzoomen en inzoomen</b>	8
<b>Close-ups</b>	9
<b>2</b> Informatie sorteren	10
<b>Bovenstroom</b>	10
<b>Sleutelfiguren of centrale personages</b>	11
<b>Genre en plot</b>	12
<b>Onderstroom</b>	13
<i>Speciaal: Het verkennen van de onderstroom</i>	14
<b>3</b> Integratie	15
<b>Bovenstroom en onderstroom samen</b>	15
<b>De synopsis</b>	16
<b>4</b> Naar interventie	17
<b>Gevalsvariaties en synopsis testen</b>	17
<b>De ideale interventie</b>	18
<b>De reële ruimte voor interventies</b>	19
Discoursanalyse	20
<b>Het opzetten en afnemen van interviews</b>	20
<b>Denkstijlen in boven- en onderstroom</b>	22
<b>Discoursanalysemodel van denkstijlen</b>	24

# Het Diagnose Filmmodel: een overzicht

De vier camerabewegingen	
 <b>Uitzoomen</b>	 <b>Close-up opdracht(gever)</b>
Branche Macrofactoren Mesofactoren Externe stakeholders	Diagnose Opdracht Verwachtingen Verantwoordelijkheden Paradoxaal Moraal
 <b>Inzoomen</b>	 <b>Extreme close-up veranderaar</b>
Interne factoren Trajectkenmerken Interne stakeholders	Matching Zelfpresentatie Trajectverwachtingen Eigen referentiekader Subject in object Feedback

## De vijf scenario-elementen



### 1. Bovenstroom

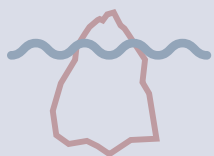
Machine	Politiek	Cultuur	Brein
Kapitaal Structuur Output	Belangen Macht Coalities	Collectief Symbolen Rituelen	Informatie Leren Innovatie

**Stratego** Rationele beleidsverbindingen



### 2. Personages of sleutelfiguren

Reputatie  
Taal- en beeldgebruik  
Zingeving  
Meervoudig kijken  
Leerbereidheid



### 4. Onderstroom

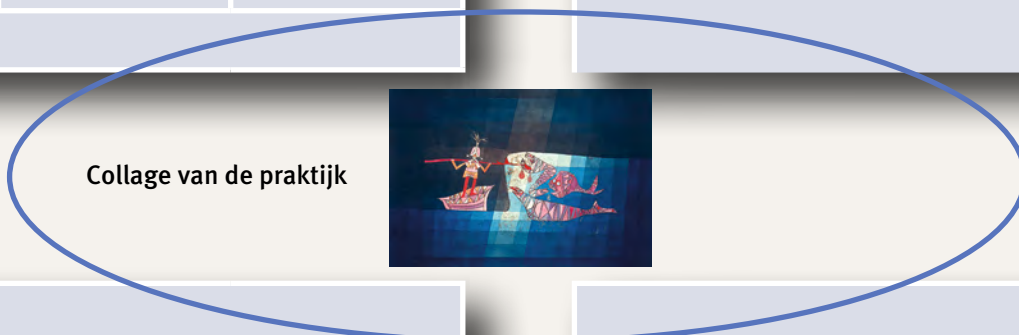
Organisme	Moraliteit	Zelfrestricties	Flux
Overleven Gezondheid Vitaliteit	Respect Billijkheid Waardigheid	Eigen kennisregels Kennisverboden Eigen waarheid	Creativiteit Plezier Improvisatie

**Rizoom** Onmiddellijke gevoelsverbindingen



### 3. Genre en plot

Actoren  
Probleem-oplossingclusters  
Motivatie  
Zingevingproces  
Toneel



Trefwoorden

Collage van de praktijk

Het Diagnose Filmmodel wordt uitgebreid behandeld en onderbouwd in:



*Veranderdiagnose - De onderstroom van organiseren*

Laatste, uitgebreide editie 2017

Uitgever: Vakmedianet

ISBN: 978 90 13 11886 5

Prijs: € 49,90 (incl. btw) hardcover, full colour.

Aantal pag.: 240.

*Veranderdiagnose* is een inleiding tot de organisatiediagnostiek met de nadruk op lastigste veranderprocessen: die van onderop. Op een visueel aantrekkelijke manier wordt dit specialisme behandeld via kunstvormen. Aan de hand van dertig schilderijen en litho's, twintig films en elf gedichten wordt de lezers wegwijs gemaakt in het stellen van diagnoses ten behoeve van verandering van onderop. Dit mondt uit in een overzichtelijk model dat gebaseerd is op het maken van films en dus termen gebruikt als uitzoomen, inzoomen, close-up en scenario. Met dit model valt in de praktijk goed te werken: het is ontwikkeld op basis van meer dan vijfhonderd diagnoseprocessen waar de auteur direct of indirect bij betrokken is geweest.

Over de auteur:

DR. ROB VAN ES is universitair docent Organisatiefilosofie aan de Faculteit Maatschappij- en Gedragwetenschappen van de Universiteit van Amsterdam. Hij werkt onder zijn eigen naam als onafhankelijk consultant en trainer in de cultuur, ethiek en politiek van organiseren. [www.robvanes.com](http://www.robvanes.com).

