



Werkboek inleiding

[home](#) • [logica](#) • **werkboek** • [diensten](#) • [infobronnen](#)

inleiding [diagnose](#) [design](#) [regie](#) [instrumenten](#)

 **printversie
werkboek**

There's always an
easy solution to
every human
problem:

Neat, plausible
andwrong.

H.L. MENCKEN

De logica van lef biedt een manier om naar methodieken te kijken. Op welke manier draagt een methodiek bij aan de ontwikkeling van capaciteiten van de organisatie? Vanuit deze logica is mijn werkwijze gericht op:

- werkelijkheidsmodellen herkennen en bewust maken
- communicatie organiseren over de werkelijkheidsmodellen
- nieuwe werkelijkheidsmodellen helpen ontwikkelen
- helpen bijstellen van bestaande structuren, procedures, regels,

Om werkelijkheidsmodellen zichtbaar en bespreekbaar te kunnen maken moet ik als adviseur mijn eigen werkelijkheidsmodellen zo gevarieerd mogelijk houden. Mijn modellen komen voort uit biologie, milieukunde, milieurecht, onderwijskunde, organisatiekunde, Tai Chi, softbal, filosofie, muziek maken (piano, zang), moederschap. Onderhoud en uitbreiding hiervan zijn voorwaarden voor verdere ontwikkeling van vakmanschap. Zie ook de pagina [professionalisering](#).

Voor de uitvoering van een adviestraject gelden de principes van lef, discipline en communicatie:

- lef om iets verrassends te brengen
- discipline om methodisch en verantwoord te werken
- communicatie om een relatie op te bouwen en te onderhouden met mensen waarvoor ik werk

Op de pagina's diagnose, design, regie en instrumenten leest u meer over de toepassingsmogelijkheden.

Reflectie organiseren

Reflectie voor mijn eigen professionalisering organiseer ik door:

- literatuur te blijven lezen
- ontwikkelingen in de maatschappij te volgen (kranten, TV, internet etc.)

- deel te nemen aan een intervisiegroep met studiegenoten (in oprichting), voor het onder de loep nemen van praktijkervaringen
- samen met collega's uit mijn netwerk te werken aan conceptontwikking
- het schrijven van artikelen, als methode voor kennisdelen, maar ook om gedachten te ontwikkelen en te ordenen



Reflectie op eigen handelen organiseren

[*verder naar diagnose*](#)

[*terug naar boven*](#)



Diagnose

[home](#) • [logica](#) • [werkboek](#) • [diensten](#) • [infobronnen](#)

[inleiding](#) [diagnose](#) [design](#) [regie](#) [instrumenten](#)

[Relatie met logica](#)

[Diagnosemethodieken](#)

[Conflicten](#)

[Voorbeeld van mijn aanpak](#)

LUC HOEBEKE:

Spreek met mensen, in plaats van over mensen die er niet bij zijn.

Relatie met logica

Vanuit de logica van lef richt een diagnose zich op de vragen: Welke logica wordt hier gevolgd. Hoe ziet het model van de ontwikkeling van de capaciteiten van de organisatie er uit in deze organisatie? En vervolgens: Hoe kan die logica zich verder ontwikkelen, zodat handelingsvermogen en leervermogen van de organisatie groter worden?

De principes van de logica van lef hebben gevolgen voor de manier van diagnose stellen:

- Het kost tijd om de gelaagdheid van een organisatie te leren kennen
 >> **een snelle eerste diagnose is niet voldoende**
- De verschillende werkelijkheidsmodellen kunnen alleen zichtbaar gemaakt worden als je vanuit meerdere invalshoeken kijkt
 >> **meerdere diagnosemethodieken toepassen**
- Werkelijkheidsmodellen komen voort uit zowel natuurlijk systeem als sociaal systeem als communicatief systeem
 >> **zoveel mogelijk mensen uit de organisatie en de context er bij betrekken**
 >> **nagaan in welk systeem een werkelijkheidsmodel speelt**
- Geen uitspraak doen over de waarheid of de werkelijkheid, want in een organisatie bestaan meerdere werkelijkheden
 >> **spreek je alleen uit over wat je waarneemt en wat je er bij voelt**

Diagnosemethodieken

Om verenging te voorkomen maak ik gebruik van meerdere diagnosemethodieken, onder meer:

- Causal Loop Diagrams maken: ordenen en structureren van variabelen en hun samenhang
- Group Model Building: CLD's maken met een groep mensen (VENNIX). Werkwijze en gebruik: zie
- Naturalistic Inquiry: brengt complexe causaliteiten en betekenis in beeld (ERLANDSON, GUBA & LINCOLN)
- Soft System Methodology: zichtbaar maken van verschillende werkelijkheidsbeelden (SENGE, CHECKLAND, VAN DER HEIJDEN)
- Strategische Conversatie: wat betekent kwaliteit in deze organisatie, waar blijkt dat uit?

Een cartoonist inhuren bij een werkbijeenkomst is een leuke en doeltreffende manier om pijnlijke zaken bespreekbaar te maken. De cartoons kunnen later ook gebruikt worden als (illustratie in) een verslag.

Mark de Koning is organisatieadviseur en tekenaar. Hij weet situaties snel en treffend uit te beelden. Belangstelling? Neem contact op via:

mdekoning@4ms.tmfweb.nl



Cartoon: Mark de Koning

Conflicten

De manier waarop een conflict gezien wordt geeft een beeld van het systeem waarin het zich afspeelt:

- Natuurlijk systeem (angst, ruzie, vervreemding)
- Sociaal systeem (juridische conflicten, onrechtvaardigheid, boosheid, demonstratie, protest)
- Communicatief systeem (mislukte communicatie, zelfontkenning, depressiviteit, verdriet, destructief gedrag)

Anekdotes, moppen, cartoons zijn symbolen van logische conflicten. Het zijn manieren om werkelijkheidsmodellen zichtbaar en bespreekbaar te maken. Vraag ernaar. Kijk welke symbolen gebruikt worden: wat betekenen ze volgens jou en volgens betrokkenen?

Mogen er fouten gemaakt worden in de organisatie? Hoe wordt geleerd van fouten? Wordt er geëxperimenteerd?

Voorbeeld van mijn aanpak

Een voorbeeld van stappen bij diagnose, niet noodzakelijk in deze volgorde, soms met herhalingen:

1. Intakegesprek: wat is het probleem, de kwestie. Wanneer vindt men dat het goed gaat met de organisatie, waaraan kan je dat merken. Zijn mijn waarnemingen in overeenstemming met de antwoorden, wat zegt mijn gevoel hierover? Waar komt dat gevoel vandaan? Bij het intakegesprek een doorlichting afspreken van enkele dagen.
2. Deskresearch: rijkdom aan informatie verzamelen, taal van de klant op papier leren kennen, context leren kennen. Wat is het primaire proces, waar wordt geld mee verdiend, waar wordt waarde toegevoegd?
3. Welke ontwikkelingen spelen in de context en binnen de organisatie
4. Tijdens de doorlichting er naar streven om een zo groot mogelijk deel van de organisatie (en liefst ook klanten) er bij te betrekken, in gesprekken of werkbijeenkomsten. In ieder geval vertegenwoordigers van alle "geledingen".
5. Wie zegt wat waarover, hoe doen ze het hier.
6. De bevindingen uit de doorlichting bespreken, het vervolg bespreken en liefst op uurbasis met globale raming aanbieden. Dit maakt bijstelling gaandeweg makkelijker.
7. Voor de gesprekken/acties/werkbijeenkomsten maak ik wel een draaiboek, zorgvuldig voorbereid. Vervolgens bijstelling op grond van het hier en nu in de uitvoering, met zoveel

improvisatie als nodig is.

8. Regelmatig de voortgang evalueren met de opdrachtgever.

[naar design](#)

[terug naar boven](#)



[Wat is design](#)
[Methodisch redeneren](#)
[Organiseren communicatieplatforms](#)
[Criteria voor design](#)

Wat is design?

Met design bedoel ik het ontwerp en de vormgeving van het adviestraject. Uit de diagnose komt het gewenste resultaat (in ieder geval een beeld daarvan) en de randvoorwaarden voor de aard van de methodiek en voor de inrichting van het adviesproces (tijd, geld).

Het design van een adviestraject ontwikkelt zich gaandeweg, in een "voortgaand intakegesprek", in wisselwerking met de regie van de adviseur en de opdrachtgever.

Methodisch redeneren

Methodisch redeneren is volgens een bepaald systeem naar vraagstukken kijken, waarbij duidelijk wordt welke stappen je zet en waarom. De methode die ik hanteer is die van de logica van Ief, discipline en communicatie. Een methode waarin gesproken kan worden over de bestaande werkwijze en werkelijkheidsmodellen.

Organiseren communicatieplatforms

WEICK geeft in zijn boek *Sensemaking in Organizations* een groot aantal tips en aandachtspunten om het geven van nieuwe betekenissen te bevorderen. Krachtig betekenisgevers zijn opmerkingen als: weet je nog toen....., dat doet me denken aan..... WIERDSMA geeft in zijn boek *Co-creatie van verandering criteria voor de inrichting van conversatieplatforms*. Het design omvat vaak de volgende onderdelen:

- organiseren van bijeenkomsten

Om goed te kunnen waarnemen moet je je goed voorbereiden en weten wat je houding is ten aanzien van de personen, de kwestie, de organisatie.

In de auto op weg naar een presentatie stelde ik me de volgende vragen:

- Hoe kijk ik tegen de vraag aan?

- Wat is mijn belang?

- Waar wil ik aan vasthouden, waar sta ik voor open?

- Hoe ga ik kijken?

- dialoog voeren, gericht op overeenstemming van wat haalbaar en wenselijk is, in plaats van zoeken naar de "beste oplossing", om samen te kunnen werken.

Criteria voor design

Enkele andere criteria die voortkomen uit mijn logica:

- De setting creëert een bepaald gedrag. Dit geldt ook voor organisatiestructuren. De vraag is hier: biedt de setting mogelijkheden voor communicatie en voor zelfsturing of zijn regels/structuren leidend (sociaal systeem) of macht (natuurlijk systeem).
- Verrassende inbreng heeft vaak het meest effect
- De vraag hoeveel er "gedesigned" moet worden is van belang, hoeveel ruimte voor improvisatie is nodig?
- Boodschap en vorm moeten bij elkaar passen
- Het product moet integriteit, passie, betrokkenheid en evenwicht uitstralen (product kwaliteit)
- Kunnen de betrokkenen hun eigen inbreng hebben (relationele kwaliteit)

Methodes kunnen mensen in een richting dwingen door de taalstructuur (DE ZEEUW). In plaats daarvan kan je een taal zoeken waarmee je kunt vertellen wat je wilt.

In mijn projecten met kwaliteitsmanagement volgens ISO 9000 heb ik ervaren hoe de systematiek en het taalgebruik (voortgekomen uit de militaire industrie) mensen verleiden tot bureaucratie. Hoe meer beschreven hoe beter, in abstract taalgebruik en in procedures die los staan van de dagelijkse praktijk, ingewikkelde coderingen en afkortingen, gedetailleerde vastlegging van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB).

Zeker voor dienstverlenende bedrijven levert dat onnodige bureaucratie en handboeken in de kast. De flexibiliteit en creativiteit worden er uit geschreven. Bovendien kweek je makkelijk een houding van: staat niet bij mijn TVB, dus het is mijn pakkie an niet. .

Het kan ook anders. Voor een onderwijsadministratiekantoor heb ik het opstellen van een managementsysteem begeleid dat het INK-model als kapstok gebruikt, gecertificeerd is volgens ISO 9000:2000 en de al bestaande beleidsplannen (ondernemingsplan, opleidingsplan) integreert. Het systeem (lees model voor de werkelijkheid) bevat afspraken over periodieke doorlichting en bijstelling, via interne audits, directiebeoordeling van de jaarcijfers, klanttevredenheidsmeting en medewerkerstevredenheid-bijeenkomsten.

[verder naar regie](#)

[terug naar boven](#)



LUC HOEBEKE:

Als adviseur moet je van je klanten kunnen houden, om de relatie in stand te houden die nodig is om "lastig" te zijn.

Aandacht is sleutelwoord

Een nieuwe logica ontwikkelt zich door communicatie in het hier en nu. Contact en aandacht zijn basisvoorwaarden daarvoor. De kwestie of de mensen moeten me interesseren, anders kan ik het project niet goed uitvoeren.

Gevoel heeft een belangrijke signaalfunctie in contact met anderen. Het geven van betekenis aan dat gevoel moet ge oefend worden, want het moet vaak snel gebeuren. In de Vijfde Discipline Werkboek van SENGE e.a. staan manieren om dit te oefenen, zoals de methode "momenten van bezinning" en "oefenen in informatie inwinnen".



Chailly halverwege jaren tachtig.

FOTO FRANS SCHELLERENS



In maart 1999.

FOTO WIM KLEGGOK

Ik zie mezelf als acterend regisseur, zowel volgend als sturend, gekenmerkt door een gevarieerde aanpak, een streven naar sublimiteit (zie foto's), schoonheid, passie en samenspel.

Regelmatige reflectie op de uitvoering is van belang:

- zijn mijn beschrijvingen, verklaringen, methodieken geen standaardoplossingen
- is er nog dynamiek
- ben ik me nog bewust van mijn definities
- wil ik niet teveel of teveel tegelijk, past mijn ambitie bij die van de opdrachtgever

Tegen het einde van het adviestraject, maar ook bij afronding van een bepaalde fase is het van belang om samen met de opdrachtgever na te gaan of er nog losse eindjes zijn waar iets mee gedaan moet worden. Daarbij moeten zowel proces als inhoud aan de orde komen.



Nagaan of de "kat in het bakkie is"

Adviezen over regievoering van verandertrajecten vertonen verrassend veel overeenkomsten met de boodschap die de Dalai Lama uitdraagt:

- Scholing is nodig om onwetendheid te bestrijden (deskresearch, ontwikkelen leervermogen)
- Oefening in geduld en tolerantie is nodig om anderen te kunnen accepteren
- Besef van de vergankelijkheid van ons bestaan vergroot de noodzaak om van elk kostbaar moment gebruik te maken; dit stimuleert het gevoel van urgentie dat nodig is om enthousiast te worden voor daadwerkelijke veranderingen in je leven (geldt net zo voor verandertrajecten van organisaties)
- Ben altijd bereid om je eigen situatie en standpunten opnieuw te bekijken
- Problemen op verschillende niveaus bekijken en aanpakken (zie diagnose en design)
- Vastberadenheid, inspanning en tijd vormen drie ingrediënten op weg naar geluk (en naar een succesvol adviestraject)
- Bekijk problemen van een andere kant en zoek naar het positieve, zodat je er wat mee kunt doen.





OVERZICHT INSTRUMENTEN

[Naturalistic Inquiry](#)

[Large Scale Intervention](#)

[Interviews: ontwerp](#)

[Integraal kwaliteitssysteem](#)

[Helderziende methode](#)

[Kringlopen \(CLD's\)](#)

[Hermeneutische cirkel](#)

[Group Model Building](#)

[Strategische Conversatie](#)

[Scenario's](#)

[Business Idea](#)

[Archetypen](#)

Vanuit de logica van lef, discipline en communicatie zijn instrumenten hulpmiddelen om botsingen in logica's in organisaties op te sporen en nieuwe logica's te helpen ontwikkelen. De grens tussen methode en instrument is niet altijd scherp, maar dat vind ik niet zo relevant.

Ik beschik inmiddels over een hele reeks aan werkvormen en methodieken als instrumentarium. Er zijn er echter die er uitspringen, daarover wil ik iets meer vertellen.



Naturalistic Inquiry (NI)

Naturalistic Inquiry is een methode voor kwalitatief onderzoek met als doel antwoord te geven op de vraag hoe onderzoek het handelingsvermogen van de opdrachtgever kan vergroten. Vooral geschikt in "messy" situaties, waarin de meningen verdeeld zijn over wat er nu eigenlijk aan de hand is.

Een organisatie vormt een complex systeem. De inwerking van onderdelen en van mensen op elkaar is veranderlijk.

De betrokken personen vinden er bovendien ieder het hunne van, er zijn verschillende interpretaties van de regels en van gebeurtenissen. Dit betekent dat de natuurwetenschappelijke methode van onderzoek doen niet geschikt is, aangezien er sprake zal zijn van meerdere waarheden.

De kenmerken van NI en de verschillen met traditioneel sociaal onderzoek:

Post modern sociaal wetenschappelijk onderzoek	Sociaal onderzoek afgeleid van de natuurwetenschappen
<ul style="list-style-type: none"> • kwalitatief • meervoudige werkelijkheid • sociaal constructionistisch • je weet niet wat je niet weet 	<ul style="list-style-type: none"> • kwantitatief/kwalitatief • eenduidige werkelijkheid (positivistisch) • je weet wat je niet weet
<p><u>Inductief van karakter:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • sesitizing concepts (attenderende, voorlopige begrippen) • ook de begrippen zelf zijn open • de lijnen tussen de begrippen trek je niet meteen • de mensen ter plaatse hebben ook ideeën, dus ik weet eigenlijk niet hoe het zit • resultaat: betekenisvolle sesitizing concepts en verbande, maar minder causaal; een cognitieve kaart die empirisch gevuld is • 'je moet er naar toe gaan en de begrippen in je hoofd hebben, maar ook weer niet • vanuit de empirie, de site "ontdekken", onderzoek naar een antwoord op een vraag- en probleemstelling 	<p><u>Deductief van karakter:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • er is een probleem • vraagstelling met onderzoeksvragen • operationalisering van begrippen, raamwerk maken • invuloefening in de praktijk • relaties definiëren met coëfficiënten • resultaat: samenhang definiëren tussen begrippen • vanuit een te toetsen theoretisch kader en vraag- en probleemstelling geredeneerd
<p>Je eigen "cognitieve kaart" is niet leading, maar een hulpmiddel dat door en na het onderzoek ook verrijkt, aangepast wordt. In de empirie werken mensen met geheel andere cognitieve kaarten</p>	<p>Je eigen "cognitieve kaart" is leading; deze wordt getoetst door het onderzoek</p>

ERLANDSON e.a. beschrijven een handleiding voor het uitvoeren van Naturalistic Inquiry. Download hier een

Praktijkervaring

Voor een ministerie heb ik, samen met een bevriend collega van een bureau voor contractmanagement, een onderzoek gedaan naar succes en faalfactoren van projecten, volgens de methode van NI. Bij teruglezen van de verslagen valt me op dat juist de knelpunten of de dingen die misgingen de impuls hebben gegeven tot vooruitgang. We werden gedwongen om iets te bedenken of om hulp in te schakelen.

De member check, waarbij we onze bevindingen en conclusies hebben voorgelegd aan geïnterviewden, blijkt een krachtig instrument te zijn voor verandering. De rapportage wordt gedragen door een groep mensen, in plaats van door de onderzoekers, en de opdrachtgever kan het rapport niet meer in de la laten verdwijnen (wat in dit geval zeker de bedoeling niet was).

Bij een volgend onderzoek zou ik vaker member check bijeenkomsten houden, om een voortgaand gesprek te organiseren over de factoren die een rol spelen en hun samenhang.

Een andere conclusie is dat je zo'n soort onderzoek minstens met twee personen moet doen, om betekenis te kunnen geven aan de resultaten.

NI kan als motor voor reflectie en actie ingezet worden. GUBA & LINCOLN schetsen de criteria en risico's van NI: misleiding, schending van vertrouwen, inbreuk op de privacy, misverstanden door te intieme relaties. Hun boek Fourth Generation Evaluation geeft meer informatie over de uitvoering, evenals ERLANDSON in zijn boek Naturalistic Inquiry. Werkvormen die gebruikt kunnen worden bij Naturalistic Inquiry zijn te vinden in het boek van SIMON & CASELL.

Als contra-indicaties voor Naturalistic Inquiry zie ik:

- het vraagt vertrouwen en medewerking van mensen in de organisatie (of op de te onderzoeken locatie), die soms in korte tijd niet opgebouwd kan worden
- het onderwerp interesseert je niet
- je hebt zelf nauwe banden met de organisatie



Post-its, of te wel "Geeltjes" gaan een steeds grotere rol spelen in mijn designs. Bij de presentatie van een onderzoek blijkt dat je geeltjes (of andere kleuren) ook kunt voorbereiden door ze te printen.

Ik gebruik geeltjes bij:

- data-analyse in NI
- bij inventariseren van meningen, opmerkingen, of taken bij werkbijeenkomsten
- het ordenen van materiaal voor een notitie of artikel
- het maken van CLD's met groepen

Ze zijn flexibel, mensen kunnen ze zelf ordenen. Ze zijn in grote hoeveelheden te gebruiken, kunnen overal opgeplakt worden, maken geen lawaai en zijn goedkoop. Na afloop eventueel te kopiëren als verslag.

Interviews: ontwerp

Interviews zijn een hulpmiddel bij kwalitatief onderzoek. Interviews kunnen op veel manieren vormgegeven worden.

Ontwerpcriteria zijn:

criteria	mogelijke invullingen	Aanwijzing
aantal personen	1 persoon of een groepsinterview (miniworkshop)	

soort vragen	open, gesloten, half open	Zie VENNIX in Group Model Building
wijze van afnemen	- telefonisch - gesprek - schriftelijk - via e-mail of internet	interviewlijst maken
diepgang	breedte interview om na te gaan welke factoren er spelen diepte interview om factoren uit te diepen	
aanpak	Kritische Incidenten Methode en tijdlijn gebruiken Pictorial Representation Voorbereide vragenlijst Globale vragen en inspelen op wat zich voordoet Helderziende methode	SYMON & CASSELL idem  leidraad open interviews zie VAN DER HEYDE en toelichting hierna
locatie	op eigen plek, in vergaderruimte in eigen gebouw, speciale locatie	setting beïnvloedt de reacties

Helderziende methode

De helderziende methode heb ik een paar maal toegepast in interviews. Mijn ervaring is dat het een leuke manier is om een interview te starten. Het nodigt de ander uit tot meedoen, gaat direct over wat hem of haar bezighoudt en biedt goede uitgangspunten voor het vervolg. Het principe is:

1. Als u aan een helderziende drie vragen mocht stellen over de organisatie, welke drie zijn dat dan?
2. Als u nu zelf die helderziende was, wat zou u dan antwoorden op die vragen, in het geval al uw dromen bewaarheid worden?
3. Wat zou u antwoorden als uw ergste nachtmerrie bewaarheid wordt?

Hermeneutische cirkel

De hermeneutische cirkel is een manier om informatie te verzamelen met als doel een totaalbeeld te krijgen van de meningen en visies over een onderwerp. De cirkel start met een interview met één persoon. Aan het eind van dit interview vraag je: ken je iemand die een heel andere mening heeft over dit onderwerp. Vervolgens ga je naar de genoemde persoon. De mening die je hebt gehoord leg je terug bij die persoon en je vraagt zijn mening. Vervolgens vraag je wie hier een andere mening over heeft of wie er ook belang bij heeft. Na een aantal interviews leg je de bevindingen weer terug ter aanvulling/correctie bij de eerste persoon. Per stakeholdergroep kan een aparte cirkel gemaakt worden, waarna de cirkels aan elkaar gelinkt kunnen worden.

De hermeneutische cirkel kan een onderdeel uitmaken van een evaluatieonderzoek van de vierde generatie waarbij de diverse constructies van de werkelijkheid in beeld gebracht worden. De historie van evaluatieonderzoeken, hun uitgangspunten en de werkwijze van vierde generatie evaluatieonderzoek wordt uitgewerkt door GUBA & LINCOLN in Fourth Generation Evaluation.

[vervolg instrumenten](#)

[terug naar boven](#)



Instrumenten (2)

[home](#) • [logica](#) • [werkboek](#) • [diensten](#) • [infobronnen](#)

[inleiding](#) [diagnose](#) [design](#) [regie](#) [instrumenten](#)

Strategische Conversatie (SC)

In de gesproken of geschreven tekst is een deel van de werkelijkheidsmodellen te ontdekken. De principes van de strategische conversatie zijn (bewerkt naar NIC VAN DIJK):

1. Mensen laten in hun gedrag hun logica zien
2. die logica, een patroon van werkelijkheidsmodellen kan ik zien door "klein" te kijken: in het hier en nu, dicht bij de tekens die ik opvang van tekst, lichaam en setting.
3. ik kan het patroon alleen zien door vanuit de buitenkant naar de organisatie te kijken, vanuit de omgeving, vanuit de klanten van de organisatie die meerwaarde moeten krijgen
4. het patroon schetst de grenzen van de ontwikkeling van de capaciteiten (zo doen we het hier, dat is logisch)
5. deze grenzen heeft de organisatie zichzelf opgelegd en beperkt daardoor het handelen.

In termen van logica van lef: dit onderzoekt de stuurcodes, hoe produceert men de werkelijkheidsmodellen, uit welk systeem komen de stuurcodes voort.

Hulpmiddelen bij de uitvoering:

1. Uitvoering: kernzinnen omdraaien in gedachten: welke keuze maakt de spreker (of schrijver), welke betekenis kan je daaraan geven; wel dicht bij de tekst blijven, geen kwalificaties in de zin van goed of fout op plakken; verschillen bewust maken in het gesprek met klanten; hé, dat is raar; interpretaties verifiëren, toetsen van veronderstellingen is essentieel; een conflict tussen de tekst en de producent bespreekbaar maken; vraag je af welke functie de tekst of het gesprek heeft.
2. Procesgang van "achtervolgen" van werkelijkheidsmodellen, veronderstellingen, niet onderbreken; niet af laten leiden door inhoud van de tekst.
3. Schurkachtig benaderen: de tekst wantrouwen, hoe word je hier voor het lapje gehouden
4. Wat zegt de taalstructuur, de grammatica: welke persoonsvorm, soort taal.
5. Welke gevoelens worden geuit, bij welk systeem van de logica horen die (natuurlijk, sociaal of communicatief systeem), wat betekent dat?

Business Idea

Doel: Interviewronde om zicht te krijgen op Business Idea van een bedrijf of organisatie, om meer begrip te krijgen voor de aard van het bedrijf als uitgangspunt voor strategievorming.

Business Idea is de specifieke bedrijfsformule en bestaat uit:

- de onderscheidende factoren van het bedrijf (deze factoren moeten de drijvende kracht zijn voor de strategie)
- wat is uniek aan de specifieke formule en waarom zijn anderen niet in staat om dat te brengen

Werkwijze: een interviewronde met tussen de 10 en 15 personen, waarbij gebruik gemaakt kan worden van de helderziende methode voor interviews. Na de interviewronde worden de highlights geselecteerd (tussen 40 en 60 per interview) en gebundeld gepresenteerd aan de geïnterviewden in een feed-back bijeenkomst. Voor de diagnose/analyse van de gegevens kan je nagaan welk archetype hier van toepassing is en welke hefboom mogelijk gebruikt kan worden.

De methodiek wordt beschreven door VAN DER HEIJDEN in Scenario's, the art of strategic conversation.

Large Scale Intervention (LSI)

zie ook www.largescaleinterventions.com

LSI is een principe voor het organiseren van duurzame veranderingen met behulp van conferenties, de Large Group Intervention. Het aantal betrokken personen in het traject kan variëren van enkelen tot duizenden. Deze methodiek is bij uitstek geschikt als je een heel werksysteem (organisatie plus belanghebbenden) actief wil laten zijn in het veranderingsproces, zowel in ontwerp als uitvoering.

Belangrijke principes van LSI zijn:

- verleden, heden en toekomst zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden in de organisatie
- de werkelijkheid wordt bepaald door zowel feiten als betekenissen
- actieve participatie vergroot de betrokkenheid van mensen, leren door samen te doen
- streven naar veranderen in hier en nu, in plaats van daar en dan

In de loop van het verandertraject worden één of meer werkconferenties gehouden volgens de uitgangspunten van LSI. Een Large Group Intervention is anders dan conventionele werkconferenties, zoals de tabel hierna laat zien.

Conventionele conferentie	Large group intervention
Vorbereiding door een groep managers in overleg met de adviseur, of door een adviseur.	Vorbereiding met een dwarsdoorsnede van het systeem (liefst met externe partijen erbij) in kwestie.
Er wordt vooral gepraat óver verandering.	Er wordt veranderd in het hier en nu.
Medewerkers van de werkvloer worden thuisgelaten. Je moet hen niet lastig vallen met strategische kwesties.	Iedereen die betrokken is bij het probleem of vraagstuk wordt uitgenodigd. Er ligt veel kennis op de werkvloer.
Er wordt vooral gediscussieerd en gedebatteerd. De één heeft meer gelijk dan de ander, en verschillen worden als probleem gezien.	Ieders waarheid is waar. In dialoog leren van elkaars visie en perspectief. Verschillen in beelden zijn positief en dragen bij tot collectief leren.
De inhoud van het vraagstuk is het belangrijkste. De focus ligt vooral op probleemoplossing en het maken van plannen die later door anderen uitgevoerd worden.	De (emotionele) betekenis van het onderwerp is net zo belangrijk als de inhoud. De focus ligt op het creëren van een gemeenschappelijk kennissysteem omtrent verleden, heden en toekomst, en de weg om de toekomst waar te maken.
De conferentie wordt geleid door een krachtige voorzitter, die het proces kan beheersen en de touwtjes goed in handen houdt.	Een adviseur faciliteert de bijeenkomst en zorgt ervoor dat de groep goed kan werken.
Incentives, spelletjes en allerlei toeters en bellen moeten er voor zorgen dat deelnemers de conferentie leuk vinden.	Leren van elkaar, de ontwikkeling van een gemeenschappelijk kennissysteem, is leuk op zich zelf en geeft energie. Toeters en bellen zijn een verstoring van het proces.
De conferentie kan op zichzelf staan. Het belangrijkste is dat er 'eens goed is gediscussieerd' of dat er een lijst met voornemens uit komt.	De conferentie maakt een onlosmakelijk onderdeel uit van een geheel, dat voor iedereen helder is en op een aantal principes is gestoeld.

Op de website www.largescaleinterventions.com vindt u een uitgebreide beschrijving van de LSI benadering en

veel informatiebronnen. Via de Society for Organisational Learning Netherlands verzorg ik samen met Peter Strobosch een praktijktraining voor mensen die met LSI aan de slag wil in zijn/haar eigen praktijk. Download hier de [brochure voor de LSI-praktijktraining](#) op 9 en 10 maart 2006.

Als afsluiting van een werkconferentie kan het managementteam een life vergadering houden, volgens het "fish-bowl" principe. De mate van interactie met het publiek wordt vooraf bepaald. In de vergadering geven de leden aan wat de conclusies en standpunten zijn, hoe besluiten genomen gaan worden etc.. Sommige acties kunnen direct worden afgesproken.

lees meer in het artikel "[MT in de fishbowl](#)"



[vervolg instrumenten](#)

[terug naar boven](#)



Instrumenten (3): kwaliteitssysteem

[home](#) • [logica](#) • [werkboek](#) • [diensten](#) • [infobronnen](#)

[inleiding](#) [diagnose](#) [design](#) [regie](#) [instrumenten](#)

Invoeren van een integraal kwaliteitssysteem als stuurmodel, als kapstok voor ontwikkeling

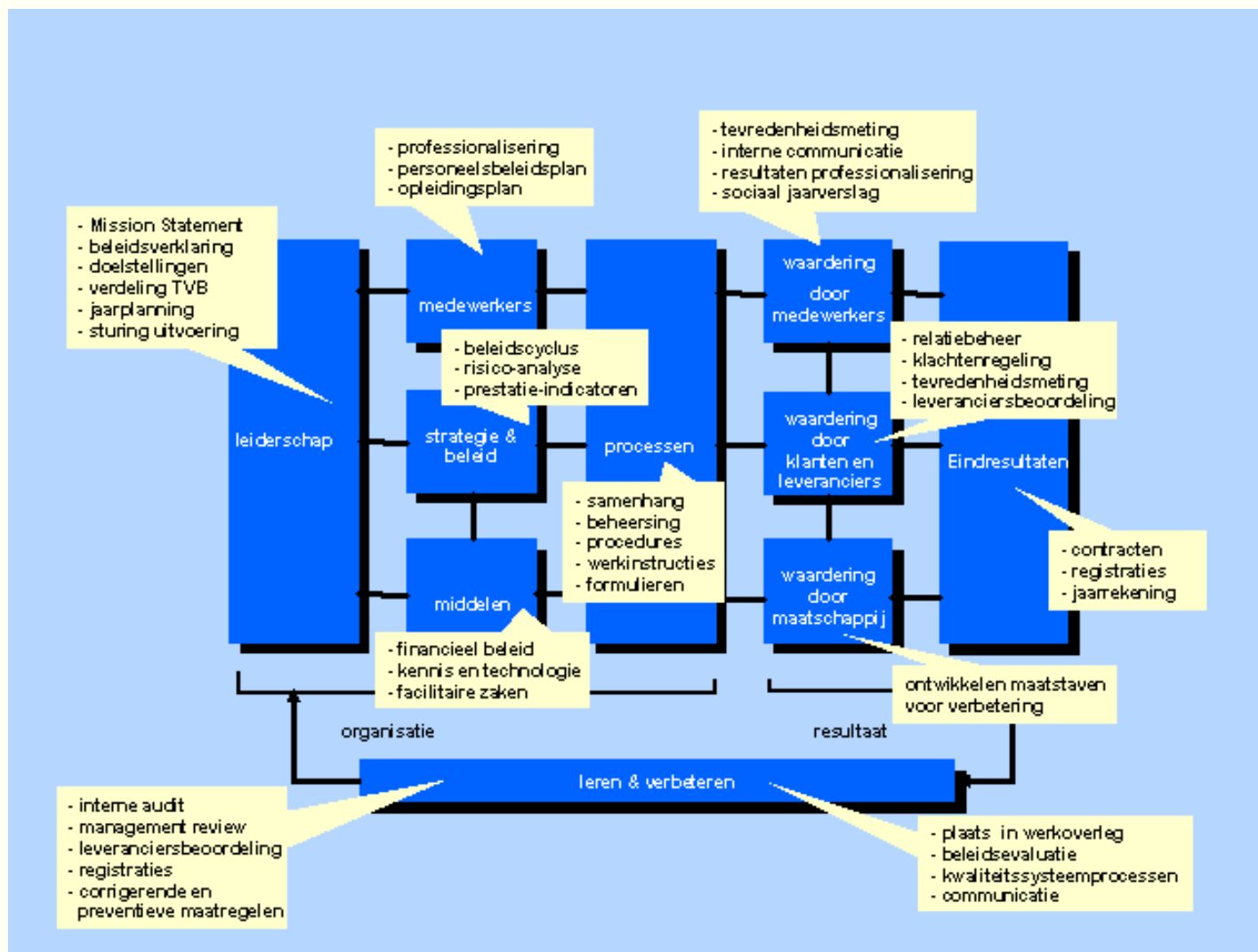
Allerlei maatschappelijke ontwikkelingen vragen om duidelijkheid in prestaties. In een organisatie betekent dat beheersing van de planning & control cyclus, maar ook een structuur voor integrale sturing op kwaliteit. Met sturing op kwaliteit bedoel ik hier: een gemeenschappelijk beeld van "wanneer doen we het goed, waar is dat aan af te meten, welke ontwikkelingen staan ons voor ogen en hoe werken we daaraan?"

Een integraal managementsysteem geeft antwoord op de vraag wat kwaliteit is en de manier waarop daaraan wordt gewerkt. Vanuit de logica van lef, discipline en communicatie het managementsysteem voldoen aan drie randvoorwaarden:

- wordt in onderling overleg afgesproken
- is onderworpen aan regelmatige reflexieve beschouwing
- komt voort uit interferentie van "eisen" van alle betrokken partijen, ook van buiten de organisatie

Voor het ontwerpen van een kapstok die past bij de organisatie kan gebruik gemaakt worden van een bestaand managementmodel zoals het INK-managementmodel, of van een slimme combinatie van managementmodellen. Het INK-managementmodel bekijkt een organisatie vanuit alle mogelijke aspecten. Het model "leeft", vooral bij overheden en in non-profit organisaties. Als positioneringsmodel heeft het zichzelf bewezen. Maar het geven van een samenhangende en gestructureerde sturing aan allerlei verbeterprojecten en beleidsontwikkelingen blijkt veel moeilijker. Vaak wordt veel energie gestoken in verbeterplannen, maar is er geen goede implementatie en onderhoudstructuur. Door een combinatie van ISO 9001 en het INK-managementmodel kan het beste van twee modellen worden gecombineerd: de integrale benadering van het INK-model en de onderhoud- en ontwikkelstructuur van ISO 9001. Indien gewenst kan het kwaliteitssysteem gecertificeerd worden door een extern certificeringsbureau. Het kwaliteitssysteem wordt op hoofdlijnen vastgelegd in een beleidsdocument en procedures.

Voor de verbetering van het systeem en het gebruik ervan spelen interne doorlichtingen (audits) een belangrijke rol: informatie over "hoe doen we het nu echt". Bij deze audits kan gebruik gemaakt worden van de methode van Naturalistic Inquiry. Daarbij worden waarnemingen gekoppeld aan "wat betekent dat voor



**Een voorbeeld van een kapstok voor ontwikkeling:
integratie van INK-managementmodel en ISO 9001**

Aanpak voor invoering:

- Onderzoek: Inventariseren van reeds bestaande elementen van een integraal kwaliteitssysteem en bepalen van de mate van kwaliteitsbewustzijn in de organisatie
- Bepalen van ambitieniveau van betrokken partijen: Wat zijn de prioriteiten? Wie zijn sleutelfiguren voor verdere ontwikkeling?
- Betrekken medewerkers: Een belangrijke meerwaarde zit in het bouwen van het systeem. Samen met alle betrokken partijen wordt bepaald wat kwaliteit is, waaraan je dat kunt afmeten en welke resultaten worden nagestreefd
- Ontwerpen van een integraal kwaliteitssysteem op maat, waarin visie, beleidsdoelen, processen en maatstaven voor verbetering worden benoemd en vastgelegd (tot nader orde)
- ordenen van bestaande documenten en werkwijzen in het integrale kwaliteitssysteem
- Gefaseerd ontwikkelen en invoeren van nieuwe elementen van het systeem
- Ontwikkelen reflectievermogen van management en medewerkers, ondermeer via training van interne auditors, uitvoeren van interne audits, reflecteren op betekenis van de uitkomsten in management reviews
- Certificeren van de (hele) organisatie door een externe instantie is een optie.

 Download artikel:



Het idee om INK en ISO te combineren is ontstaan tijdens een project bij het Onderwijsadministratiekantoor Akros. In het artikel beschrijf ik de opzet van het systeem en de ervaringen met de invoering.

[vervolg instrumenten](#)

[terug naar boven](#)



Instrumenten (4): systeemdynamica

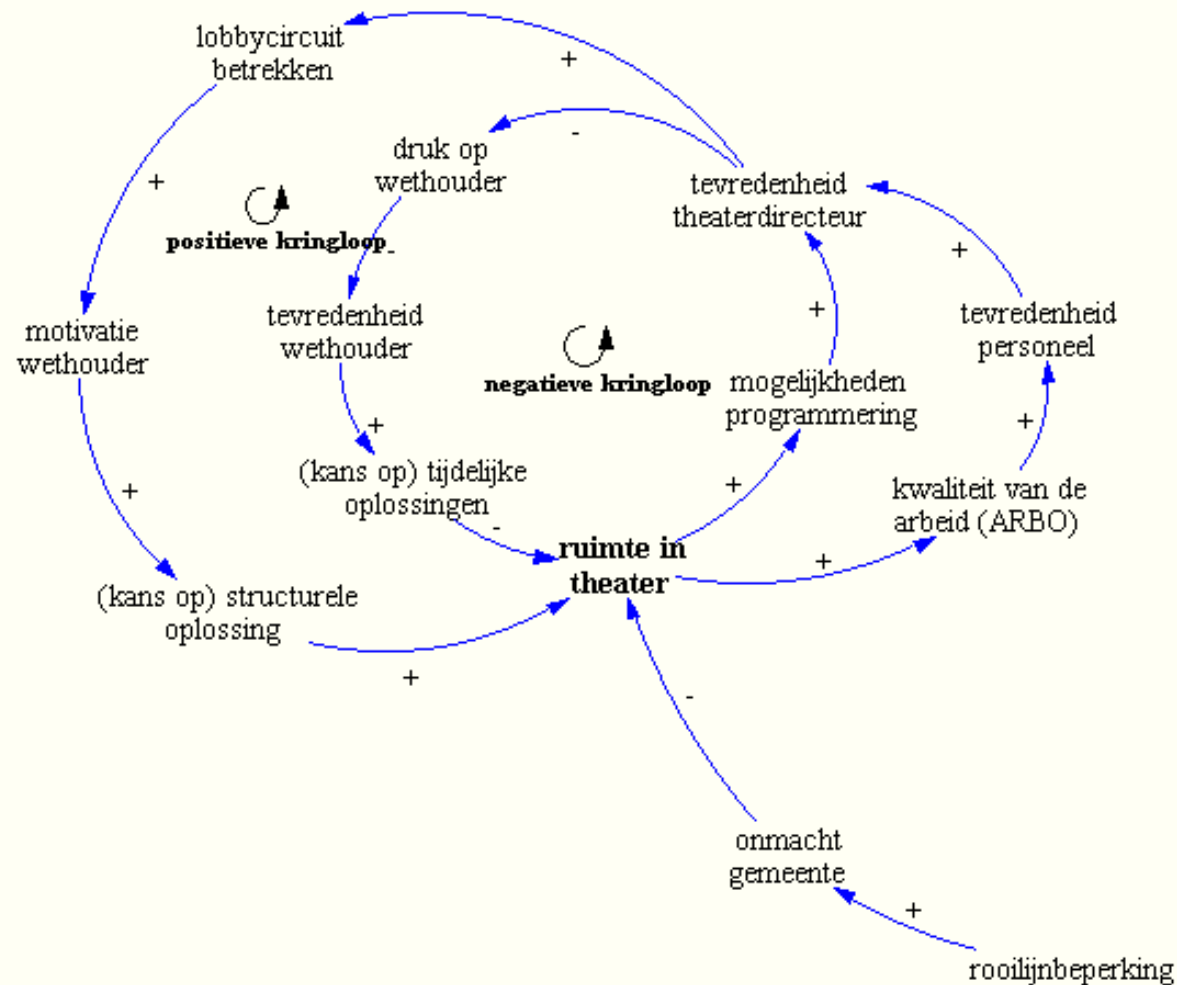
[home](#) • [logica](#) • [werkboek](#) • [diensten](#) • [infobronnen](#)

[inleiding](#) [diagnose](#) [design](#) [regie](#) [instrumenten](#)

Kringlopen (CLD's)

Mensen zijn geneigd om lineair te denken, terwijl in de praktijk meestal sprake is van circulaire verbanden. Daarbij zijn er vaak meerdere oorzaken voor een gevolg en meerder gevolgen bij een oorzaak. Door het maken van kringloopdiagrammen (of Causal Loop Diagrams) kunnen circulaire redeneringen in beeld gebracht worden. Hieronder staat een voorbeeld van een kringloopdiagram uit een sociaal systeem.

De methodiek van het maken van een kringloopdiagram kan voor elke situatie waarin een redenering gewenst is worden gebruikt. Denk aan: schrijven van een artikel, analyse van een probleem, opbouwen van een gemeenschappelijke visie, zoeken naar scenario's, keuze van een strategie.



Group Model Building

Het opstellen van een kringloopdiagram kan ook samen met een groep gedaan worden. Gezamenlijk worden de factoren bepaald die van invloed zijn op een situatie of probleem. Vervolgens wordt een model gemaakt van de samenhang van die factoren, waarbij getracht wordt om versterkende of dempende kringlopen vast te stellen.  download [Leidraad voor Group Model Building](#)

Scenario's en strategische conversatie

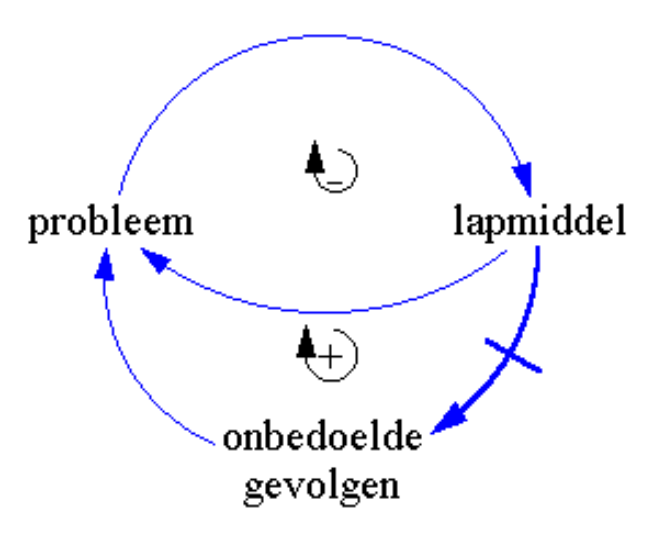
Doel is inzicht krijgen in de driving forces van de organisatie en van de omgeving. Door het doortrekken van twee driving forces naar de toekomst ontstaan vier scenario's als mogelijk toekomstbeeld. De scenario's hebben geen voorspellende waarde, het gaat meer om het tijdig kunnen herkennen van ontwikkelingen. Er wordt "geheugen voor de toekomst" opgebouwd. De driving forces worden in beeld gebracht met behulp van CLD's.

De methodiek wordt beschreven door VAN DER HEIJDEN in Scenarios, the art of strategic conversation. Zie ook de artikelen van het GBNU over The Soft Systems Methodology en the Strategic Conversation en de aantekeningen van de workshop van VENNIX.

Archetypen

Archetypen zijn prototypen van patronen die zich in organisaties kunnen voordoen. Ze helpen om een diagnose te stellen over oorzaken en gevolgen (bijvoorbeeld mogelijke symptoombestrijdingen) in organisaties, maar geven ook aangrijpingspunten voor hefboomen naar meer structurele oplossingen

Bron: Het vijfde discipline werkboek van SENGE

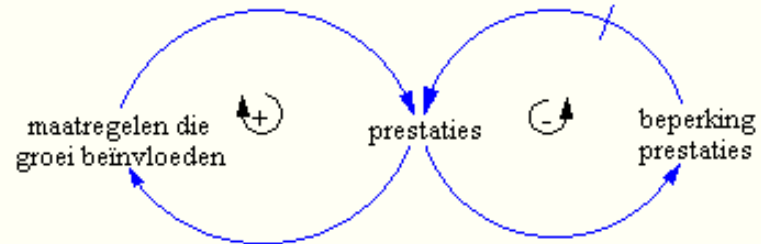
Archetype: Kenmerken en Hefbomen	Patroon
<p>Lapmiddel met averechtse uitwerking</p> <ul style="list-style-type: none"> • patroon van kleine overwinningen en langdurige dalen • gevoel van machteloosheid over gevolgen eigen optreden • korte termijn effecten (bijvoorbeeld inkrimpen om winsten te verbeteren of bestellingen van bepaalde klanten versnellen) staan tegenover lange termijn effecten <p>Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bewustwording • remedies met minder schadelijke effecten • herformulering probleem: wat is het doel van de stabiliserende lus, het streven van de organisatie 	

Grenzen aan de groei

- met de kop tegen de muur lopen
- verzet tegen de beperkingen van het leven

Strategie:

- inzicht krijgen in stabiliserende processen (zoek de potentiële limieten)
- verleiding weerstaan om in versterkend proces te investeren
- duur van de vertraging kennen
- in tijden van groei: met beperkingen omgaan, vooraf oog voor hebben
- zoeken naar andere factoren die de groei kunnen aandrijven
- is snelle groei wel het doel?

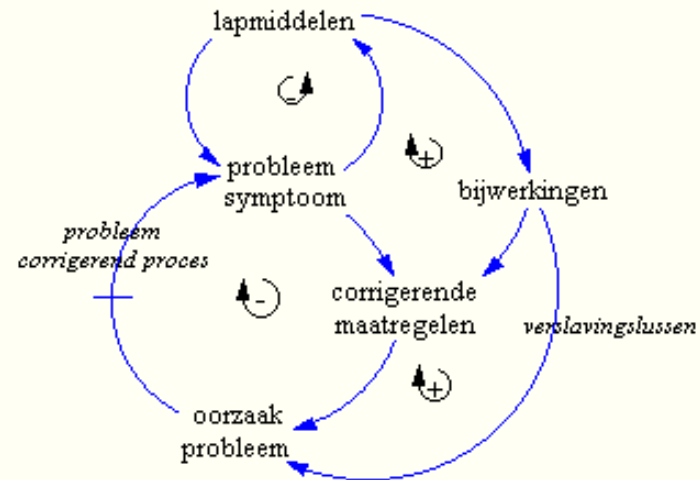


Afschuiven van de last

- ik kan er mee stoppen wanneer ik wil (helden in crisis)
- symptoom dat vraagt om ingrijpen
- aandacht wordt afgeleid van het probleem
- verslaving, afschuiven van de last op de partij die ingrijpt

Strategie:

- wat is het probleem, fundamentele oorzaak zoeken
- archetype als instrument gebruiken voor onderzoek
- opschorten "juiste" oordeel oplossing, dialoog voeren
- versterk lange termijn oplossing en formuleer visie met doelstellingen voor lange termijn
- ontwenningsskuur: tijd winnen voor fundamentele oplossingen
- versterk algehele conditie van de organisatie met "versterkende middelen"

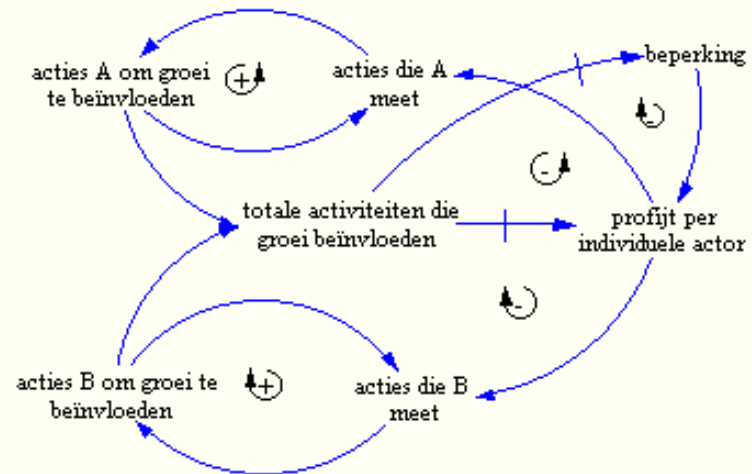


Tragedie van het open veld

- probleem is alleen oplosbaar met behulp van concurrenten/ gebruikers/ consumenten
- "ik kan maar met moeite mijn deel bemachtigen", file, gevoel van machteloosheid (bijvoorbeeld gecentraliseerd verkoopapparaat)
- meerdere groei-lussen met een gemeenschappelijke beperking

Strategie:

- structuur laten zien van gezamenlijke kosten
- beschermen grondstof, of aanvullen van beperkende middelen
- sterke wetgeving nodig: kan niet op individueel niveau beheerst worden



Tegenstanders tegen wil en dank

- groepen die samen willen werken, maar elkaar bevechten

Strategie:

- oplossingen zoeken die voor beide partijen voordeel hebben
- wegnemen van obstakels voor de ander
- bewust worden van elkaars doelen

