INVULOEFENINGEN BIJ HET

RIJNLAND VERANDERBOEKJE

Uitgeverij Business Contact, Amsterdam – ISBN 978 90 470 1031 9

HET RIJNLAND VERANDERBOEKJE - INVULOEFENINGEN

Invuloefening 1 – Bij pagina 17

EEN VAN DE MEEST VOORKOMENDE redenen voor het wijdverbreide gebrek aan vertrouwen is mentale slapheid. Ja zeggen en nee doen, gisteren dit beloven en vandaag de helft daarvan, luid roepen dat we weer terug moeten naar professionals *in the lead* en de dag daarna een 'kwaliteitskader' invoeren dat nog gedetailleerder is dan het vorige. Of verkondigen dat leraren meer gewaardeerd moeten worden omdat ze in zo'n hoge mate verantwoordelijk zijn voor de toekomst van ons land, en op hetzelfde moment een bureaucratisch certificeringssysteem in het leven roepen met allerlei hoepeltjes waar leraren doorheen moeten springen. Of zeggen dat we moeten vertrouwen op de vakdeskundigheid van de psychologen in de jeugdzorg en tegelijkertijd de administratieve en financiële verantwoordingsplichten zó verzwaren dat jeugdzorgprofessionals ophouden met hun werk omdat ze elke avond uren bezig zijn met het invoeren van letters en cijfers in de steeds ingewikkelder wordende ICT-systemen van de gemeenten. In de praktijk horen we dit heel vaak: onze managers praten best wel Rijnlands, maar ze handelen er niet naar.

Hoe zit dat bij jullie? Welke voorbeelden kun je geven van 'het een zeggen, maar het tegenovergestelde doen'?

Invuloefening 2 – Bij pagina 23

MISSCHIEN IS HET GOED OM je organisatie eens te tekenen. Hoe zit de organisatie in mijn hoofd? Maar een interessante vraag zou ook kunnen zijn: welke organisatie heb jij nu tussen je oren als je het hebt over een 'Rijnlandse organisatie 's morgens bij het opstaan'?

Probeer daarbij je organisatie eens anders te tekenen dan als een hiërarchische harkstructuur. Het kan niet dezelfde zijn als een Angelsaksische organisatie!

Invuloefening 3 – Bij pagina 24

HET VERANDERPROCES RICHTING ZELFSTURENDE TEAMS kan het best door de zelfsturende teams zelf in elkaar worden gezet en niet door het management. We hebben een goed voorbeeld van hoe het wél moet. Familiehulp werd na het faillissement van TSN door de 2300 medewerkers zelf in de benen geholpen zonder hulp van buitenaf. Behalve: 'Begin maar gewoon!'

Herken je dit? Wie neemt het initiatief tot veranderen? Is dat wel eens iemand anders dan de mensen in de top van de organisatie? Zo ja, werkte het?

Invuloefening 4 – Bij pagina 25

AAN HET PRAKTIJKBOEKJE ‘ZWEMMEN’, ‘dansen’, ‘fietsen’, ‘schaatsen’ et cetera heb je niets zolang je het niet hebt gedaan. Als je een keer een ei hebt gezien, wil dat nog niet zeggen dat je een ei kunt leggen.

Hoe gaat dat bij jullie? Wordt er tijd genomen om een nieuwe manier van werken grondig in de praktijk door te nemen, alvorens deze in te voeren?

Invuloefening 5 – Bij pagina 26

'JE MOET NIET ALLES GELOVEN WAT JE DENKT.' Tja… door de omzetting van de organisatie in werkgemeenschappen wordt nagenoeg het gehele traditionele bedrijfsmatige denken op zijn kop gezet.

Schrijf hier op waar je zelf ook wel eens twijfels over hebt met al die veranderplannen en projecten in je eigen organisatie. Bereiken al die plannen wel de voorste linie? Of verzanden ze vaak? En hoe komt dat volgens jou?

Invuloefening 6 – Bij pagina 27

DE GEDACHTEN DIE PETER SENGE in zijn boeken over ‘de lerende organisatie’ vastlegde over het bereiken van lerende medewerkers, zijn uitermate geschikt voor het ondersteunen van Rijnlandse veranderprocessen.

Is er bij jullie sprake van leren? Waar verkijk je je steeds weer op bij al die veranderaanpakken (wat valt steeds weer tegen en wat valt steeds weer mee)?

Invuloefening 7 – Bij pagina 28

ANDREW S. GROVE VAN INTEL SCHREEF IN 1996, *Paranoia loont* (*Only the Paranoid Survive*). Aanvankelijk was Intel helemaal geen microprocessorfabrikant. Microprocessors vormden een nietig bijproduct dat ergens achteraf werd geproduceerd.

Waar loont paranoia in jouw organisatie? Welke zwakke signalen in de onderstroom worden bij jullie mogelijk gebagatelliseerd? Zou er een bijzaak zijn, zoals bij Intel, die zomaar hoofdzaak zou kunnen worden?

Invuloefening 8 – Bij pagina 32

DOOR ONZE EIGEN DENKWIJZE bloot te leggen kunnen we de oorsprong van ons gedrag kritisch onderzoeken. Inzicht in het eigen onbewuste gedrag en dat van anderen is een noodzakelijke voorwaarde om te leren.

Pak het laatste project in je eigen organisatie bij de kop. Probeer in gesprek met jezelf en je collega's een opsomming te maken van onderliggende veronderstellingen bij de aanpak van dat project. En vraag je eens af of die onderliggende veronderstellingen inderdaad een continu repeterend patroon zijn waarvan de cirkel niet wordt doorbroken (in termen van Arend Ardon).

Invuloefening 9 – Bij pagina 35

PAUL VERHAEGHE: 'VRAAG MENSEN waar ze zich goed bij voelen en je komt altijd uit bij sociale uitwisseling: iets betekenen voor een ander, of dat een ander iets betekent voor jou.' In goed Rijnlands heet dat 'verbinding'.

Ga eens na wat de termen 'prestatie', 'leveren' en 'beloning' voor jou inhouden.

Invuloefening 10 – Bij pagina 37

'BIJ ONS STAAT DE CONSUMENT/ klant/cliënt/bewoner/burger/student/leerling – kortom: de leefwereld – centraal.' Als dat zo is, kan de bureaucratie van de systeemwereld nimmer het middelpunt van het universum zijn.

Een vraag om over na te denken: wie zijn de mensen in jullie organisatie die op de rand van de leef- en systeemwereldenwerken en misschien wel klem zitten tussen die beide werelden? En hoe ziet het leven er voor hen uit?

Invuloefening 11 – Bij pagina 43

TROTS (EN SCHAAMTE – DE ANDERE kant van de medaille) is een terugkerend onderdeel van het dagelijks leven van vakmensen in de voorste linie.

Schrijf eens op welke rol je hebt in de organisatie (voorste linie, ondersteuning of leidinggevenden) en geef voorbeelden van dingen waarin je tekort bent geschoten of waar je je echt voor hebt geschaamd de afgelopen periode.

Invuloefening 12 – Bij pagina 53

BOTTOM-UP IS NIET HETZELFDE als Rijnlands. De hiërarchie ondersteboven tekenen is leuk, maar blijft een plaatje. Kantelen is iets anders. Horizontale organisaties hebben echter een voor- en achterkant, waarbij de voorkant bepaalt wat de achterkant dient te ondersteunen!

Beschrijf een aantal 'kantelingen' (wat zit er in de voorkant en wat in de achterkant) die in jouw organisatie zouden kunnen plaatsvinden met het voorbeeld van Streekziekenhuis Bernhoven in je achterhoofd.

Invuloefening 13 – Bij pagina 55

ALS JE AUTOPECH HEBT EN JE BELT de Wegenwacht, dan handelt hij of zij zelf een klus af. Het is een allround vakman en als het niet lukt, organiseert hij of zij tevens de follow-up. De Wegenwacht laat je niet staan. Dat doet een spoedeisende hulp evenmin.

Zijn er in jouw organisatie mogelijk afdelingen die onbewust bekwaam Rijnlands zijn? Uitvoerende afdelingen zoals de spoedeisende hulp? Zo ja, welke zijn dat en hoe werkt het daar? Vraag daar eens waar ze over gaan en belangrijker: waar ze over zouden willen gaan.

Invuloefening 14 – Bij pagina 59

Je hebt bij pagina 55 aangegeven welke mensen bij jullie werkzaam zijn op de rand van de systeem- en de leefwereld. Kun je beschrijven in welke mate zij voor de organisatie als geheel 'het geweten' vormen en wat dat voor jou betekent in de dagelijkse praktijk?

Is het bij de komende reorganisatie van belang dat vakmensen zeggen: dan kunnen wij de kwaliteit niet meer garanderen, dan gaan wij weg? Of maakt dat 'de organisatie' niet uit?

Invuloefening 15 – Bij pagina 74

HOE MINDER ZICHT KENNISMANAGERS en bestuurders op hogere niveaus hebben van de werkprocessen op de vloer, hoe groter hun behoefte aan ‘verticale thermometers’.

Probeer eens uit te zoeken hoeveel online WhatsAppgroepjes jullie bedrijf inmiddels heeft, hoeveel al buiten de traditionele harkstructuur wordt geregeld/georganiseerd en hoeveel managers zich letterlijk gepasseerd zouden moeten voelen.

Invuloefening 16 – Bij pagina 89

WE BESCHRIJVEN VIJF ELEMENTEN VAN organiseren en nodigen je uit er anders tegen aan te gaan kijken, in onderlinge samenhang. Het zijn (zie het boekje voor de uitleg): Structuur, Regie, Realiteit, Inspiratie en Aansturing.
Door hier stelselmatig (een klein jaar) mee aan de slag te gaan ontstaat er langzamerhand een nieuw collectief mentaal model, een lens waarmee op een andere manier betekenis wordt gegeven. Kwartjes moeten meerdere malen vallen – vandaar de periode van een jaar.

Schrijf de kwartjes (inzichten) op die bij jullie al lang zijn gevallen, maar desondanks niet leiden tot ander gedrag.

Invuloefening 17 – Bij pagina 92

ALS ER VOLDOENDE RIJNLANDS FUNDAMENT op het traject ligt, kun je met de bouwvoorbereiding beginnen. In de praktijk smeed je aan het begin van het traject een *coalition of the willing*: een groepje kartrekkers (zelfstarters).

Maak een lijstje van vijf tot zeven kartrekkers: een paar vakmensen uit de voorste lijn, een paar medewerkers van stafdiensten, middle-managers, OR-leden en een enkeling van het MT. Vooral ook HRM'ers blijken makkelijk toegankelijk voor het gedachtegoed zonder allerlei bedenkingen vooraf.

Invuloefening 18 – Bij pagina 94

WE MERKEN VAAK DAT IEDEREEN BEST GOED bezig is, maar soms ook erg ongeduldig is. Er is nooit tijd om dingen in één keer goed te doen, maar er is altijd wel tijd om dingen keer op keer beter te doen. Een duwtje op de juiste plek soms al voldoende: de kunst van de kleinst mogelijke interventie.

Maak een lijstje met zaken die de afgelopen jaren al zijn opgestart en die een min of meer Rijnlands karakter hebben gehad.

Invuloefening 19 – Bij pagina 98

WE VRAGEN DE KARTREKKERS EEN LIJSTJE te maken van oud en nieuw gedrag, waaraan we de verandering kunnen zien. We noemen dat een rijtje ‘waar we minder van willen’ en ‘waar we meer van willen’.

Maak een dergelijk rijtje voor je eigen organisatie en probeer dat samen te doen met een aantal collega’s.

WAAR WE MINDER VAN WILLEN	WAAR WE MEER VAN WILLEN

Invuloefening 20 – Bij pagina 103

WAT ONS OPVALT, IS DAT DE VISIE OP DE WEBSITE van organisaties vaak prima past bij nieuw denken en organiseren. Maar in de praktijk blijkt iedereen toch zijn traditionele werkwijze te handhaven – sterker nog, men gelooft dat die aansluit op het nieuwe denken.

Maak een denkplattegrond van jullie beoogde verandering en betrek daarbij: (1) wat is de bedoeling volgens de website, (2) benoem de vakken (zoals de denkplattegrond van de po-scholengroep) en (3) zoek een concreet 'zwak signaal' binnen je organisatie dat rechtsonder past.

Oude wijn in oude zakken	**Oude wijn in nieuwe zakken**
Nieuwe wijn in oude zakken	**Nieuwe wijn in nieuwe zakken**

Invuloefening 21 – Bij pagina 105

Beschrijf een aantal verandertrajecten in je organisatie waarvan je nu zegt: 'Die zijn blijven hangen in kwadrant twee: oude wijn, nieuwe zakken.' De transitie heeft inderdaad wel plaatsgevonden, maar de transformatie liet (lang) op zich wachten.

Invuloefening 22 – Bij pagina 107

HET PROGRAMMA IMOVIE BIEDT EEN groot aantal zogenaamde *type trailers* aan van maximaal één minuut die makkelijk te vullen zijn met foto's, stukjes film, teksten en muziek. Zet de collectieve ambitie (missie) van jouw organisatie eens om in een trailer van één minuut zodat er letterlijk een beeld ontstaat bij de woorden op de website dat je kunt delen.

Schrijf de elementen die je in beelden hebt laten terugkomen in de trailer.

Invuloefening 23 – Bij pagina 109

Een Van Plan gaat niet over een willekeurig inhoudelijk project, maar over hoe we het organiseren samen anders gaan doen: niet langer top-down of bottom-up, maar vanuit de werkgemeenschap via de tussenwerkers naar de ondersteuning – van de organisatie.

Teken hoe bij jullie in de organisatie een gemiddeld Plan van Aanpak in een stappenplan in elkaar wordt gesleuteld. Hoe heten bijvoorbeeld de stappen 1 t/m 5(Plannen, Communiceren, Urgentie creëren, Obstakels wegnemen, Implementeren) bij jullie?

Invuloefening 24 – Bij pagina 111

HET VOELDE DUIDELIJK EEN TIKKELTJE ONWENNIG, vooral voor de vakmensen, toen ze letterlijk op het podium werden gehesen. In de loop van de middag werd aan de voorste linie gevraagd hoe zij de nieuwe organisatie zagen en wat die zou moeten doen om hen adequaat te ondersteunen in het werkveld.

Ga eens in gesprek met de vaklieden en breng hen in stelling. Schrijf op hoe zij hun wereld dagelijks zien en wat er voor hen zo fijn is aan het hebben van een goed functionerend ondersteunend apparaat dat letterlijk en figuurlijk altijd áchter hen staat.

Invuloefening 25 – Bij pagina 116

JE KUNT JE VERANDERPROCES ONTWERPEN volgens de universele Reis van de Held (Campbell). Je plant de reis van de deelnemers, en de ervaring leert dat ze een enorme persoonlijke en teamontwikkeling doormaken, die betekenisvol is voor de hele organisatie – organisatie-herontwikkeling.

Schrijf eens zo'n voorbeeld uit eigen ervaring. 'Ik denk er nu heel anders over dan in het verleden.'

Invuloefening 26 – Bij pagina 120

VEEL OVERHEIDSINSTELLINGEN MAKEN onderscheid tussen transitie en transformatie: men wijzigt eerst de structuur (een stelselwijziging door bijvoorbeeld de overdracht van verantwoordelijkheden naar gemeentes: de transitie) en daarna de cultuur (transformatie in het dagelijks handelen).

Probeer na te denken over een verandering in de eigen organisatie waarbij de transformatie er eerder was dan de transitie. Hoe ging dat?

Invuloefening 27 – Bij pagina 123

MEDEWERKERS ZIJN JAREN BEHANDELD als ondergeschikten, als human resources, en bij een aantal professionals is de wens om zelf regie te voeren volledig gedoofd. Dat vuurtje moet soms weer worden aangewakkerd om voorbij de aangeleerde hulpeloosheid te komen.

Ga met je manager of met je voorste linie in gesprek over de vraag: 'Waar moet je eigenlijk over kunnen beslissen om je werk goed te doen en hoe zou dat jouw rol veranderen?' Schrijf je bevindingen op.

Invuloefening 28 – Bij pagina 125

IN EEN RIJNLANDSE ORGANISATIE ONDERSTEUNT de staf de vakmensen bij de uitvoering van het beroep en niet primair het management bij het realiseren van de planning.

Ga eens met je manager of medewerkers in gesprek om te horen van wie die verantwoordingsdrift nu precies komt: (1) hoeveel tijd eraan wordt besteed door de voorste linie, (2) of er geen sprake is van zelfopgelegde fantoomregels (Sander Dekker) en (3) of het toch niet beter door de ondersteunende diensten zelf kan worden gedaan omdat het de vakmensen afhoudt van de bedoeling van de organisatie.

Invuloefening 29 – Bij pagina 128

DE LEIDINGGEVENDEN IN EEN RIJNLANDSE wereld hebben de rol van ‘campingbaas’ die faciliteert en beïnvloedt, wel gezag heeft maar nauwelijks macht uitoefent. Wij noemen dat *holding space*. In 2015 verscheen een mooi boek van Heather Plett onder deze titel.

Ga een gesprek met een collega aan over de vraag in hoeverre jullie ook in staat zijn leiding geven te definiëren als holding space *(het creëren van ruimte waarbij anderen de veiligheid voelen om initiatief te kunnen tonen) en schrijf de leermomenten onderweg naar meesterschap op.*

Invuloefening 30 – Bij pagina 130

DE SNUFFELMUIS IS HET TYPE WAARMEE JE de reis van de held kunt beginnen. Die maakt wel tijd en die vindt het vooral ook leuk om buiten vakantietijd eens rond te kijken naar nieuwe wegen. Hij is gewoon nieuwsgierig en heeft ook niet overal meteen een mening over.

Schrijf een rijtje met collega's op in je organisatie die je wel het predicaat Snuffelmuis zou willen toedichten en die je graag mee op reis zou willen nemen naar Rijnland – een land waar organisaties weer werken conform de bedoeling.