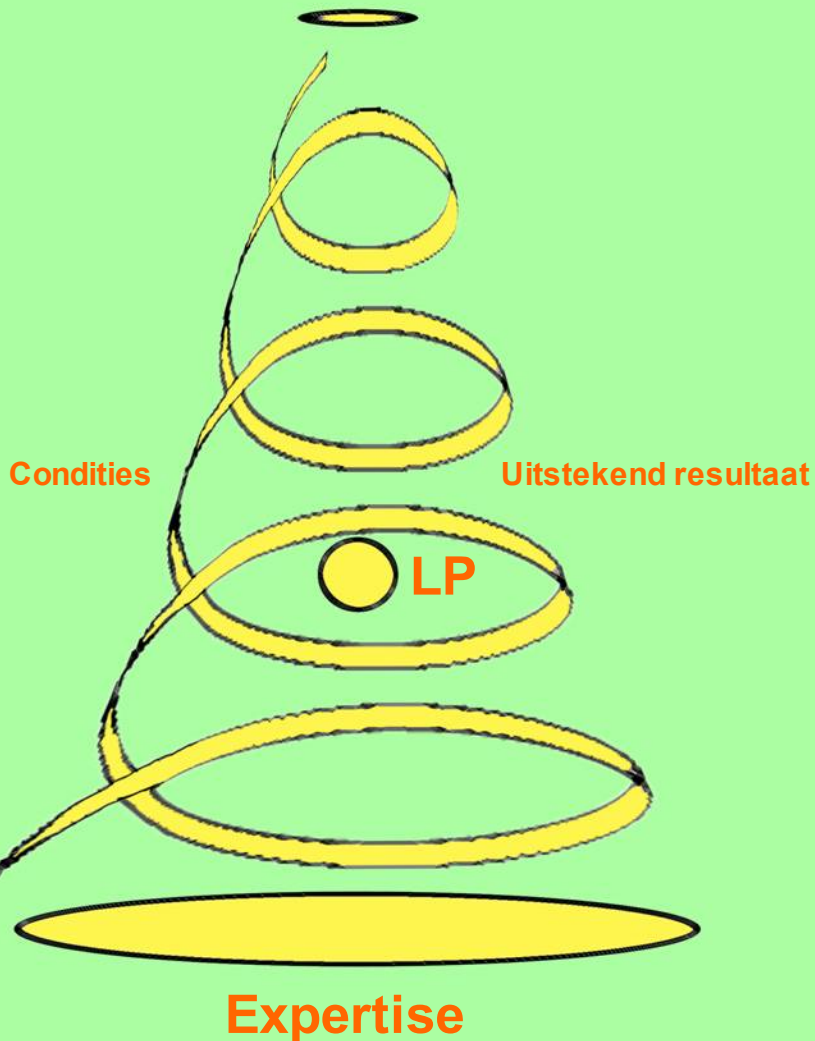


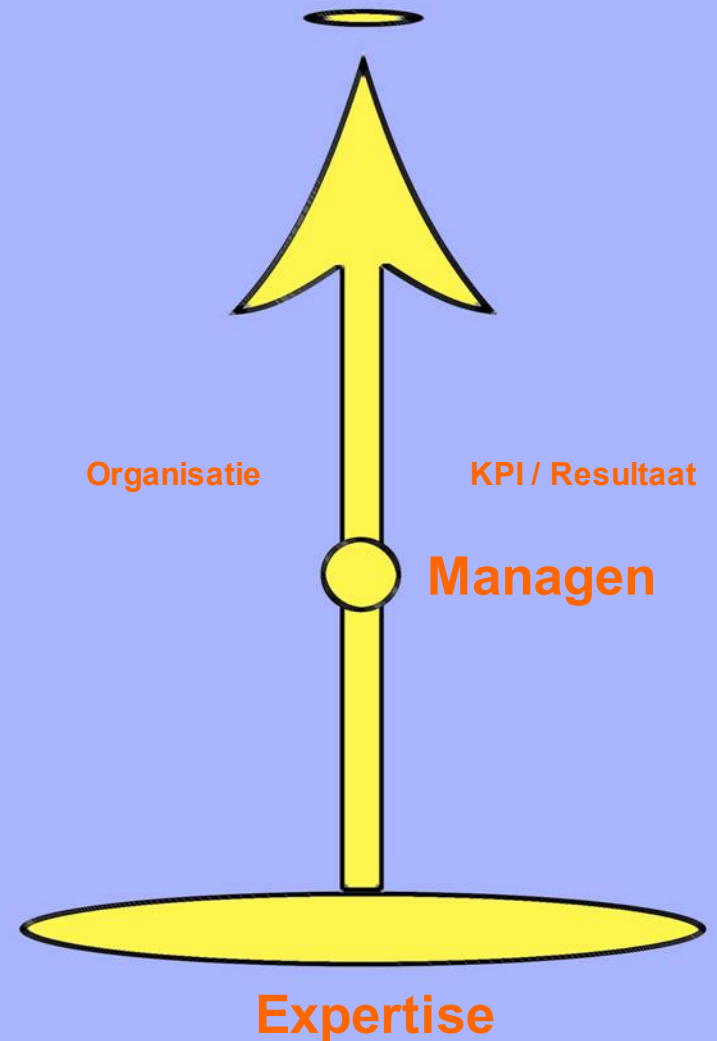
Veroorzaken

Maken

Beeld op de toekomst



Doelstelling



Beeld op de toekomst

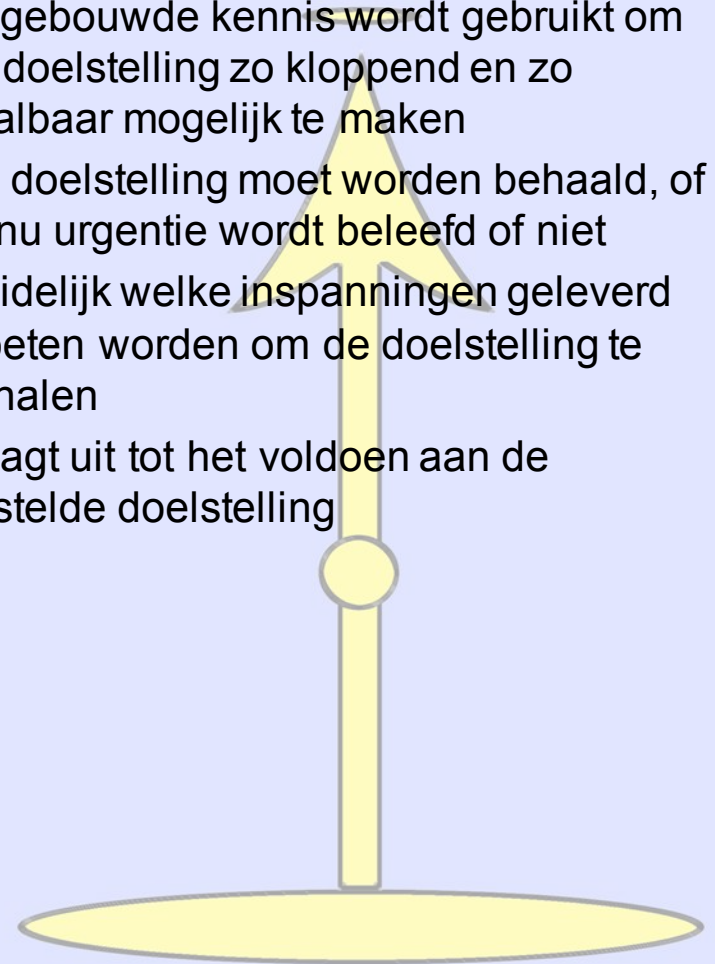
versus

Doelstelling

- Werken vanuit een verleidend perspectief
- Verbeeldingskracht is belangrijker dan kennis
- Urgentie is zichtbaar, voelbaar door spanning tussen beeld op de toekomst en de huidige situatie
- Een heldere voorstelling van hoe daar en dan gedacht en gehandeld wordt
- Daagt uit tot ondernemerschap en eigenaarschap



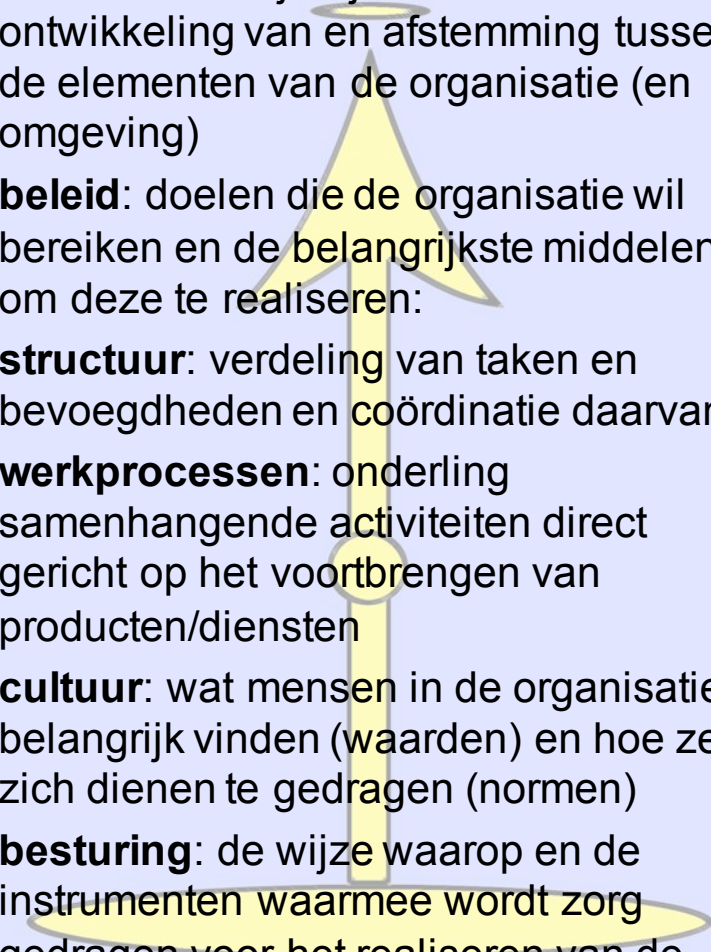
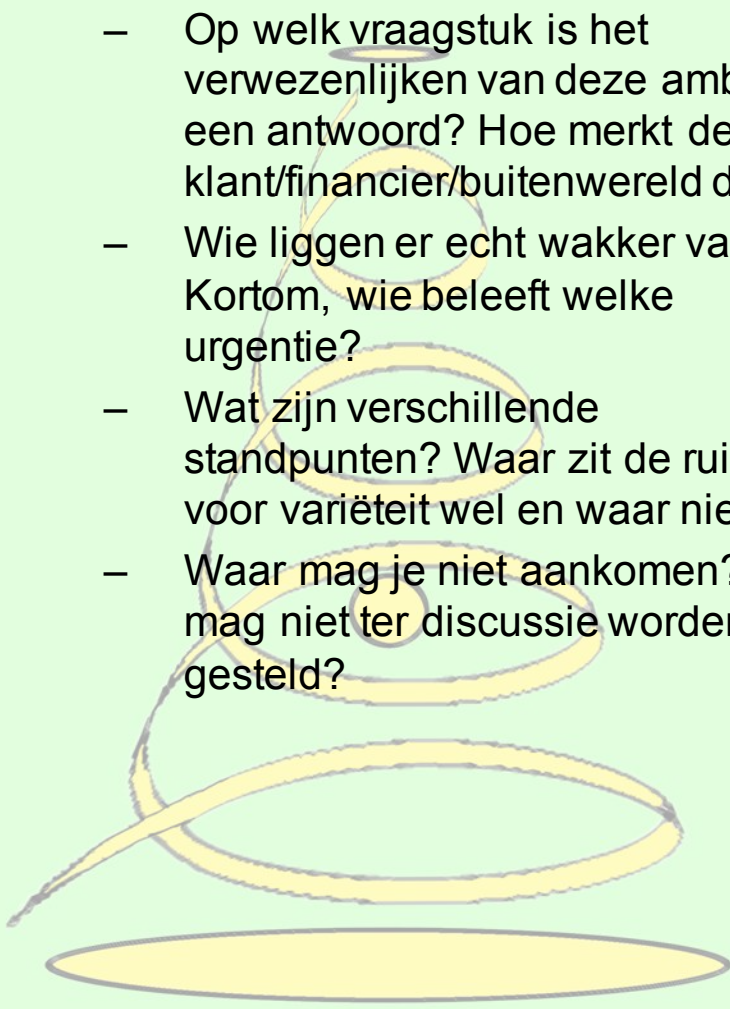
- Duidelijk beschreven doelen, die in vorm en inhoud concreet ingevuld zijn
- Opgebouwde kennis wordt gebruikt om de doelstelling zo kloppend en zo haalbaar mogelijk te maken
- De doelstelling moet worden behaald, of er nu urgentie wordt beleefd of niet
- Duidelijk welke inspanningen geleverd moeten worden om de doelstelling te behalen
- Daagt uit tot het voldoen aan de gestelde doelstelling



- **Conditie:**

- Op welk vraagstuk is het verwezenlijken van deze ambitie een antwoord? Hoe merkt de klant/financier/buitenwereld dit?
- Wie liggen er echt wakker van? Kortom, wie beleeft welke urgentie?
- Wat zijn verschillende standpunten? Waar zit de ruimte voor variëteit wel en waar niet?
- Waar mag je niet aankomen? Wat mag niet ter discussie worden gesteld?

- **management:** functionarissen die verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van en afstemming tussen de elementen van de organisatie (en omgeving)
- **beleid:** doelen die de organisatie wil bereiken en de belangrijkste middelen om deze te realiseren:
- **structuur:** verdeling van taken en bevoegdheden en coördinatie daarvan
- **werkprocessen:** onderling samenhangende activiteiten direct gericht op het voortbrengen van producten/diensten
- **cultuur:** wat mensen in de organisatie belangrijk vinden (waarden) en hoe ze zich dienen te gedragen (normen)
- **besturing:** de wijze waarop en de instrumenten waarmee wordt zorg gedragen voor het realiseren van de doelstellingen van de organisatie

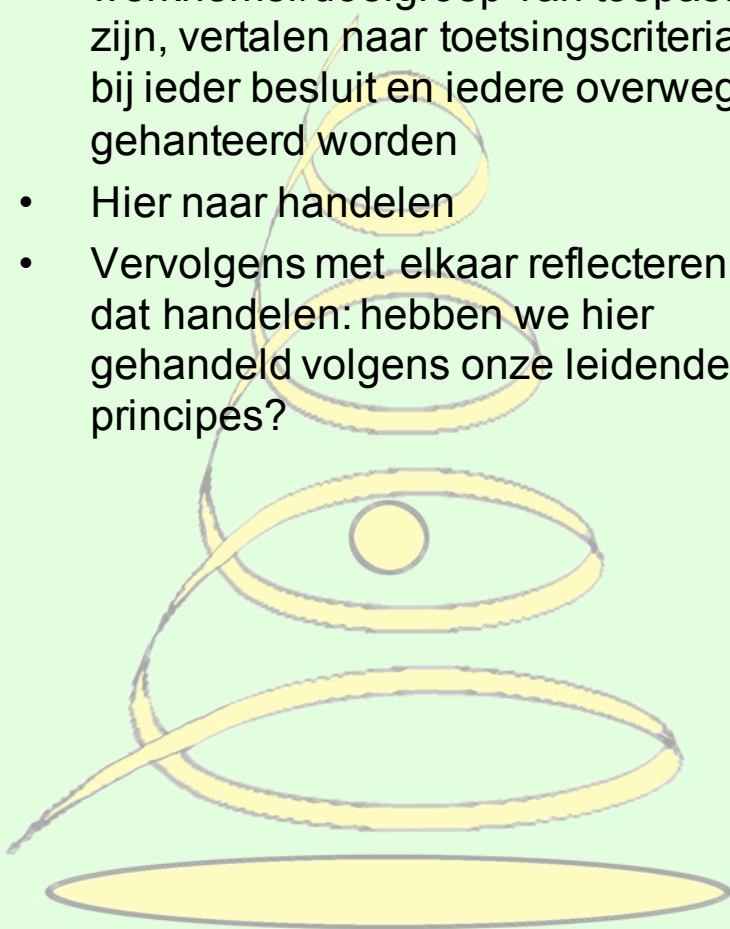


Leidende principes

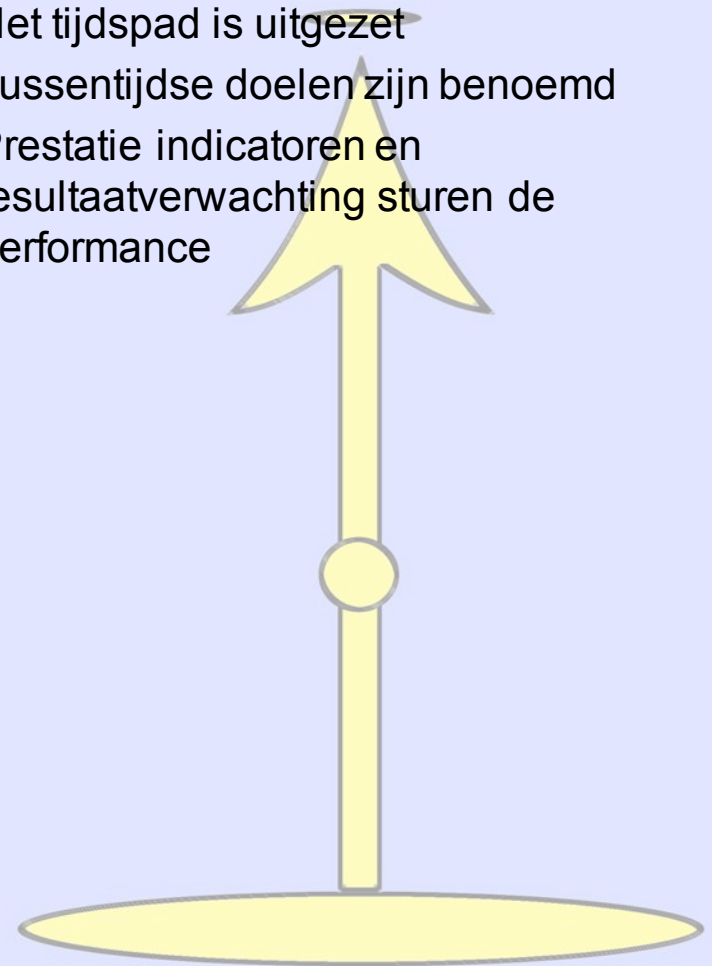
versus

Managen

- Voor het vraagstuk specifieke kernwaarden, die op iedere werknemer/doelgroep van toepassing zijn, vertalen naar toetsingscriteria die bij ieder besluit en iedere overweging gehanteerd worden
- Hier naar handelen
- Vervolgens met elkaar reflecteren op dat handelen: hebben we hier gehandeld volgens onze leidende principes?



- Duidelijke structurering en werkprocessen
- Het tijdspad is uitgezet
- Tussentijdse doelen zijn benoemd
- Prestatie indicatoren en resultaatverwachting sturen de performance



Uitstekend resultaat

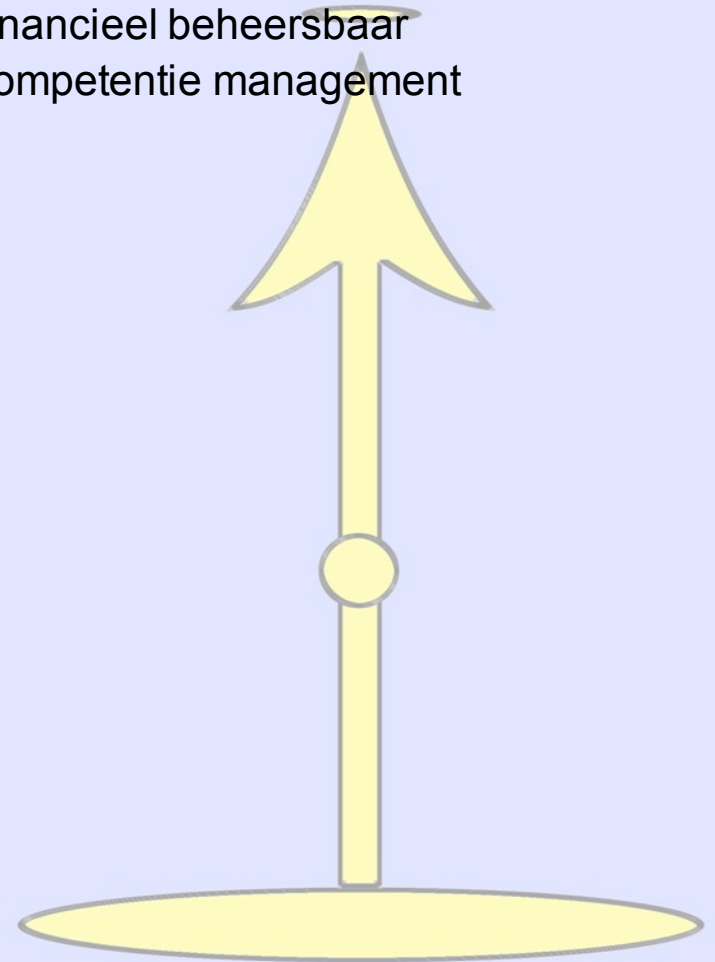
versus

Prestatie indicatoren

- Het verleidend perspectief wordt in het werk terugvertaald naar wat maximaal haalbaar is
- Innovatief en vraag gestuurd denken en handelen
- Ruimte voor variëteit
- Individuele beleving van beeld op de toekomst krijgt vorm
- Oplossingsgericht



- Smart doelstellingen
- Meetbare en controleerbare doelen
- Financieel beheersbaar
- Competentie management

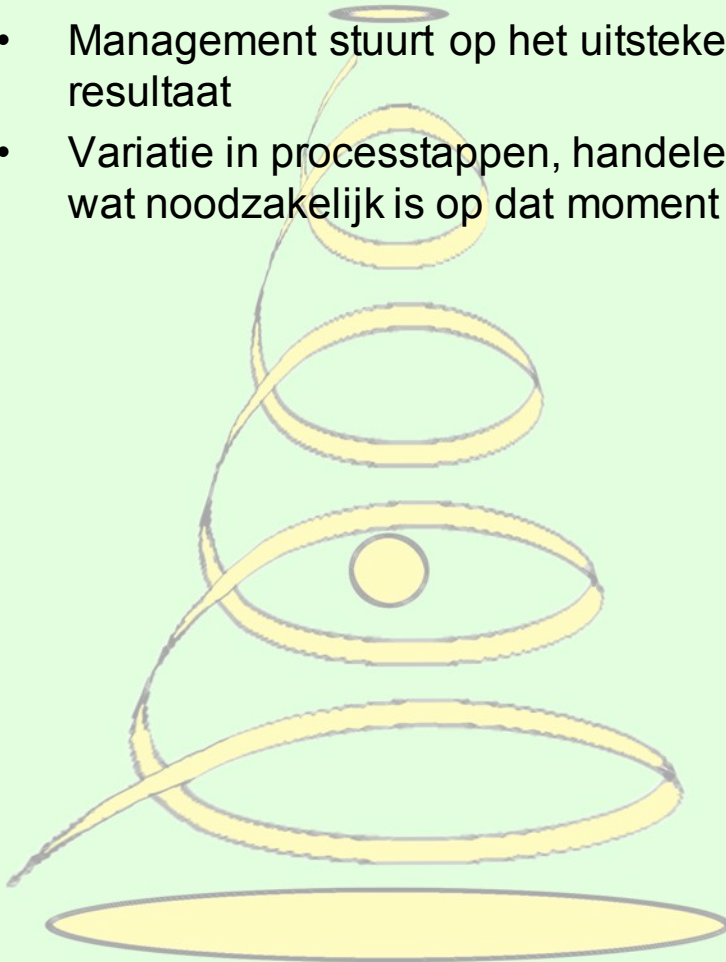


Regie op expertise

versus

Regie door expertise

- Ondernemerschap en eigenaarschap
- Rolbewust handelen en sturen
- Management stuurt op het uitstekend resultaat
- Variatie in processtappen, handelen naar wat noodzakelijk is op dat moment



- Manager is proceseigenaar en als leidinggevende verantwoordelijk voor het hele proces.
- Het proces wordt gefaseerd en iedere stap vraagt om een heldere terugrapportage
- De processtappen zijn bekend en het traject is zorgvuldig uitgezet
- Er wordt gestuurd op functie, verantwoordelijkheid en beheersbaarheid



Ervaren

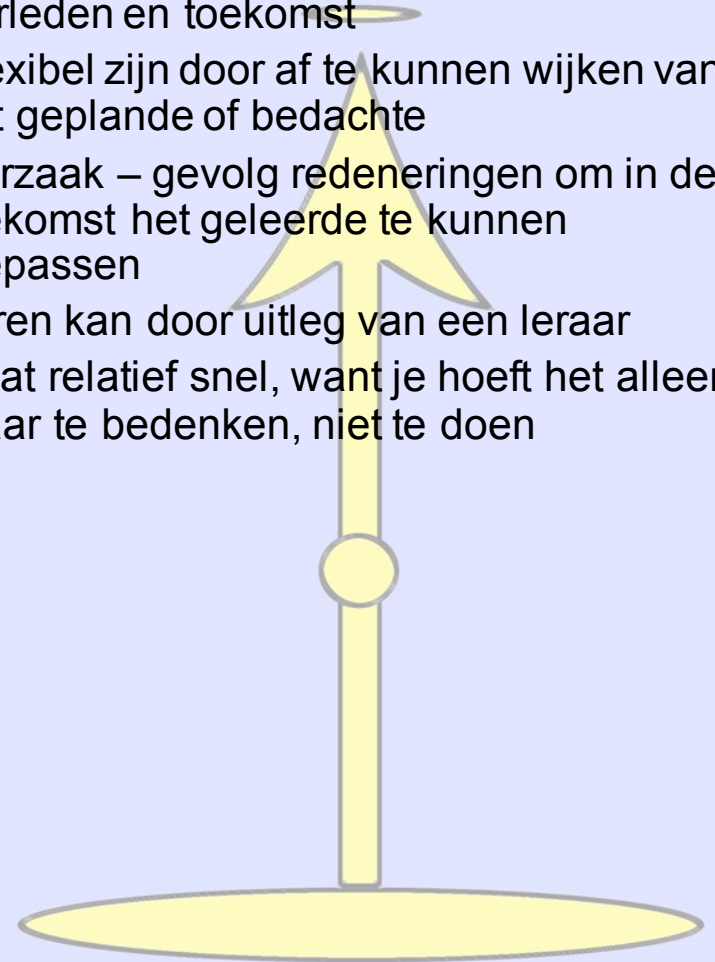
versus

Begrijpen

- Ervaren van een beleving
- Hier en nu
- Alert op onverwachte gebeurtenissen
- Reflectie achteraf om het geleerde in de ervaring te verankeren
- Leren kan door te ervaren en samen met een leraar te reflecteren op die ervaring
- Kost relatief veel tijd, want je moet het bedachte doen

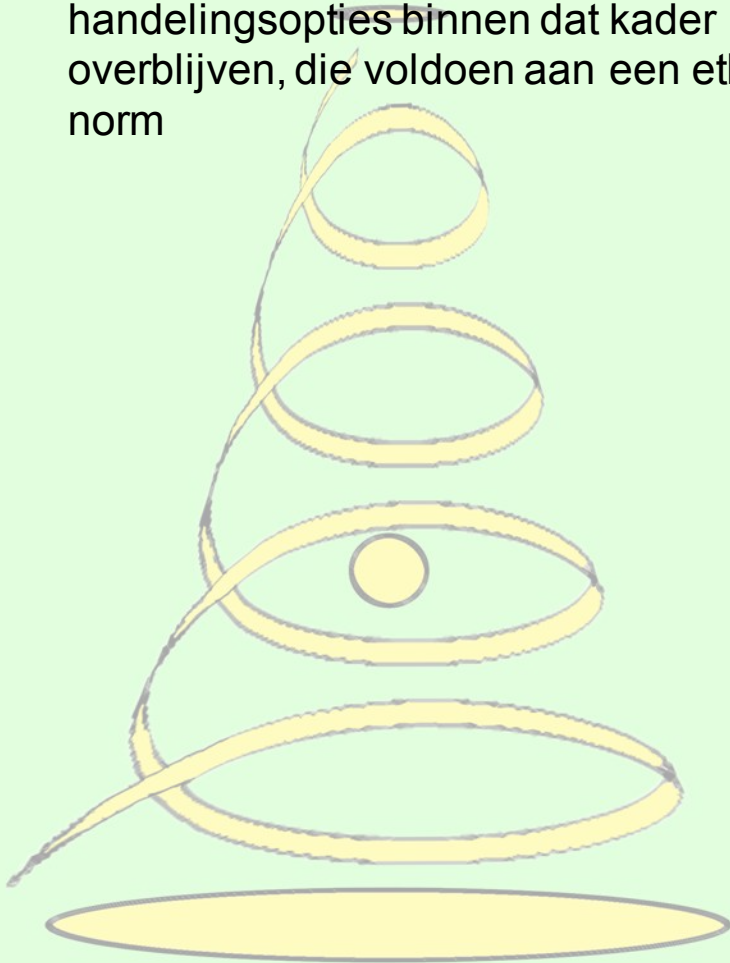


- Nadenken over mogelijke belevingen zonder het daadwerkelijk te ervaren
- Verleden en toekomst
- Flexibel zijn door af te kunnen wijken van het geplande of bedachte
- Oorzaak – gevolg redeneringen om in de toekomst het geleerde te kunnen toepassen
- Leren kan door uitleg van een leraar
- Gaat relatief snel, want je hoeft het alleen maar te bedenken, niet te doen

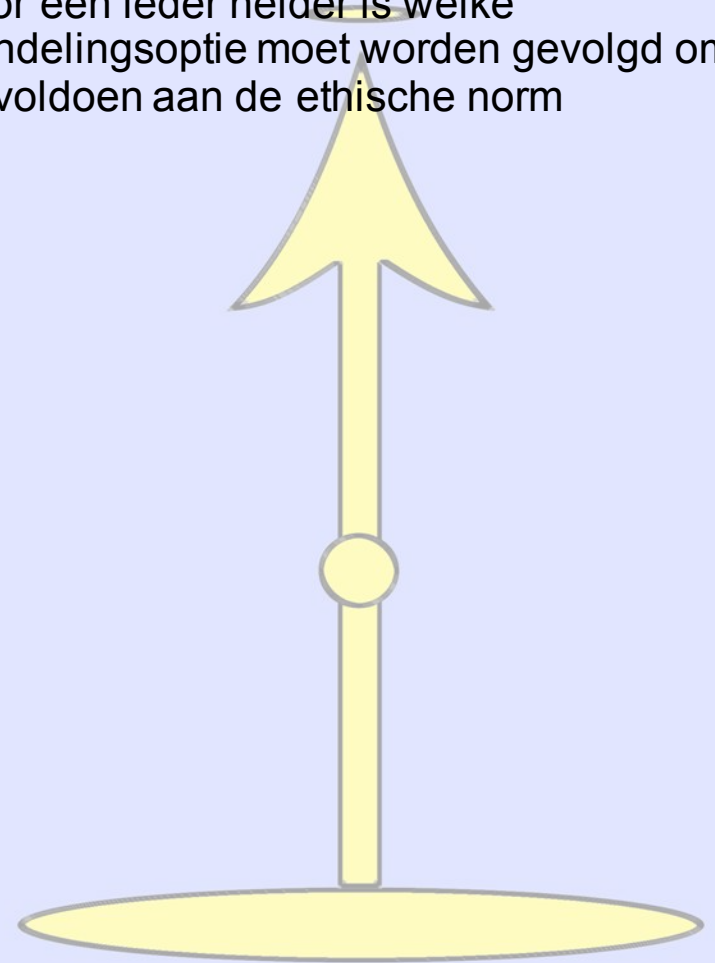


'Unvalue' versus 'Value'

- Ethisch handelen wordt bepaald door 'negatieve ruimte', waardoor er veel handelingsopties binnen dat kader overblijven, die voldoen aan een ethische norm



- Ethisch handelen wordt helder gedefinieerd en afgebakend, waardoor voor een ieder helder is welke handelingsoptie moet worden gevolgd om te voldoen aan de ethische norm

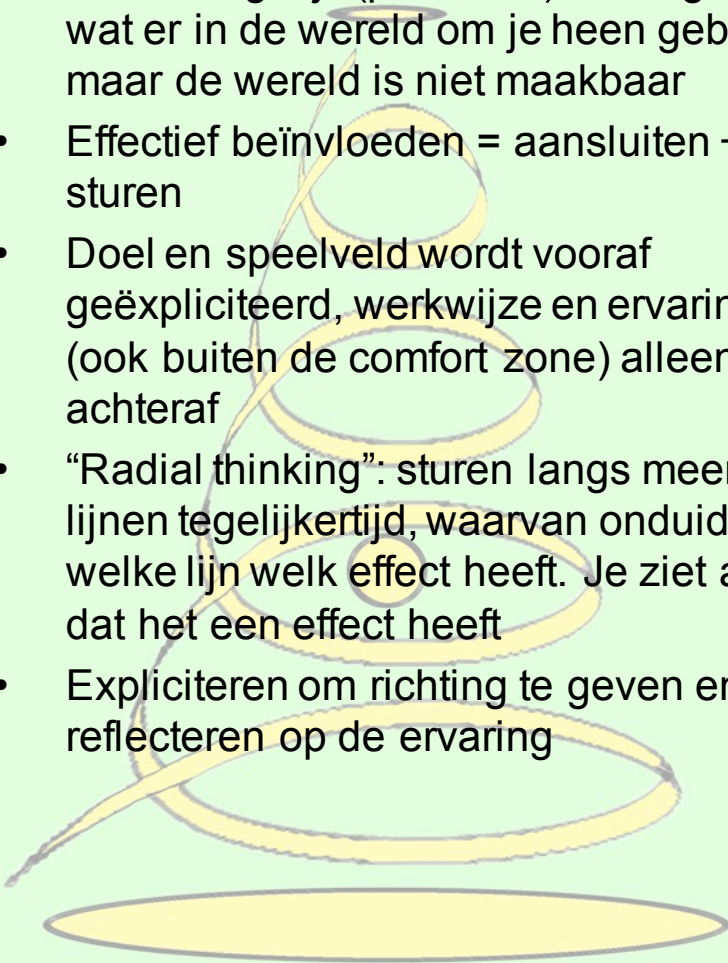


Verleiden

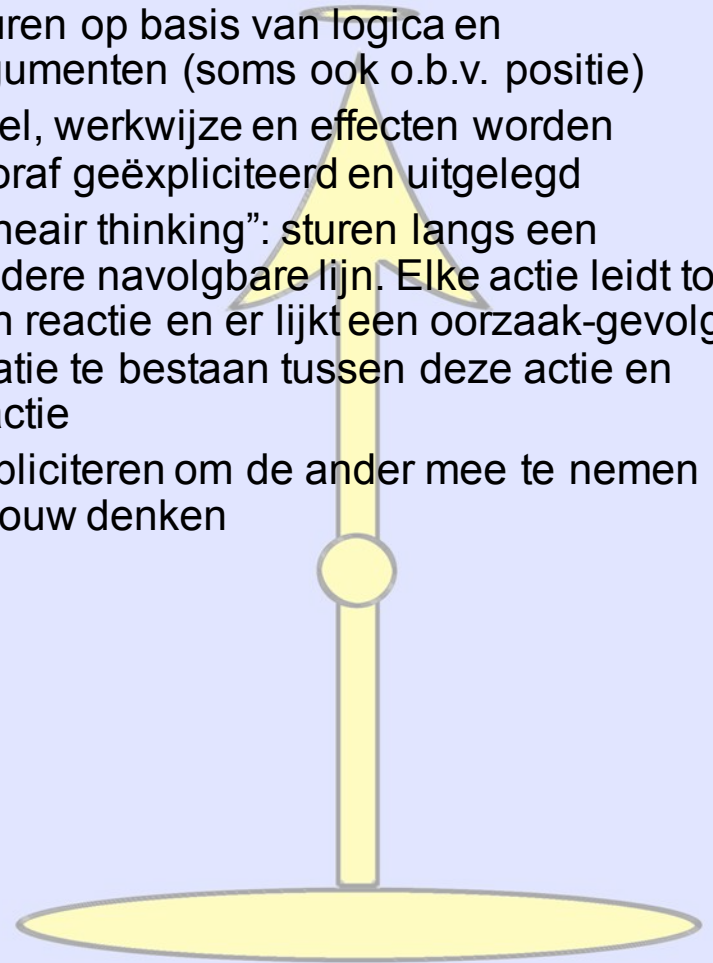
versus

Direct sturen

- Gelijk krijgen
- Het is mogelijk (pro-actief) te reageren op wat er in de wereld om je heen gebeurt, maar de wereld is niet maakbaar
- Effectief beïnvloeden = aansluiten + sturen
- Doel en speelveld wordt vooraf geëxpliciteerd, werkwijze en ervaringen (ook buiten de comfort zone) alleen achteraf
- “Radial thinking”: sturen langs meerdere lijnen tegelijkertijd, waarvan onduidelijk is welke lijn welk effect heeft. Je ziet alleen dat het een effect heeft
- Expliciteren om richting te geven en te reflecteren op de ervaring



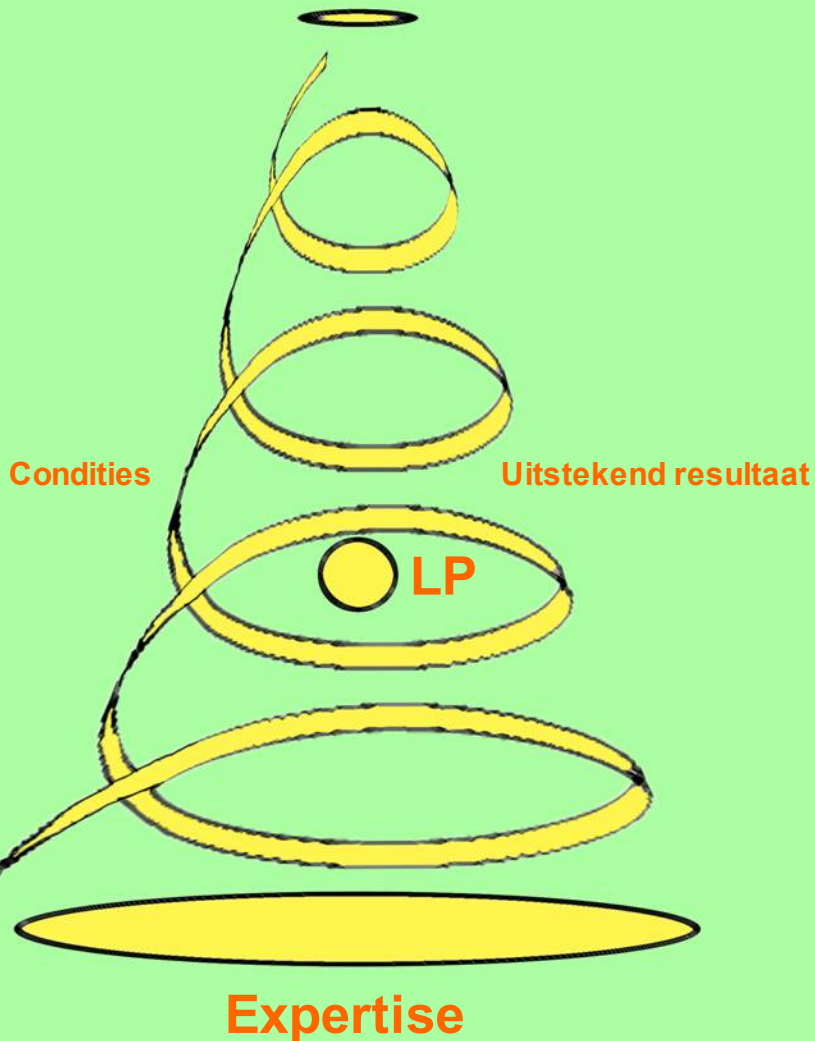
- Gelijk hebben
- De wereld is maakbaar
- Sturen op basis van logica en argumenten (soms ook o.b.v. positie)
- Doel, werkwijze en effecten worden vooraf geëxpliciteerd en uitgelegd
- “Lineair thinking”: sturen langs een heldere navolgbare lijn. Elke actie leidt tot een reactie en er lijkt een oorzaak-gevolg relatie te bestaan tussen deze actie en reactie
- Expliciteren om de ander mee te nemen in jouw denken



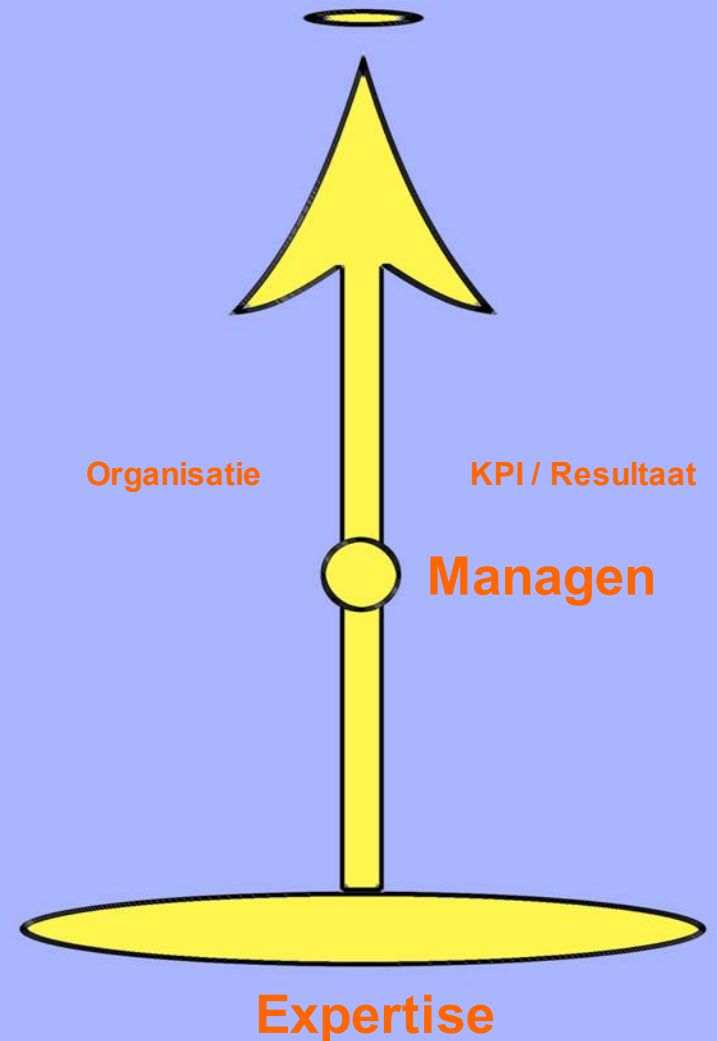
Veroorzaken

Maken

Beeld op de toekomst



Doelstelling



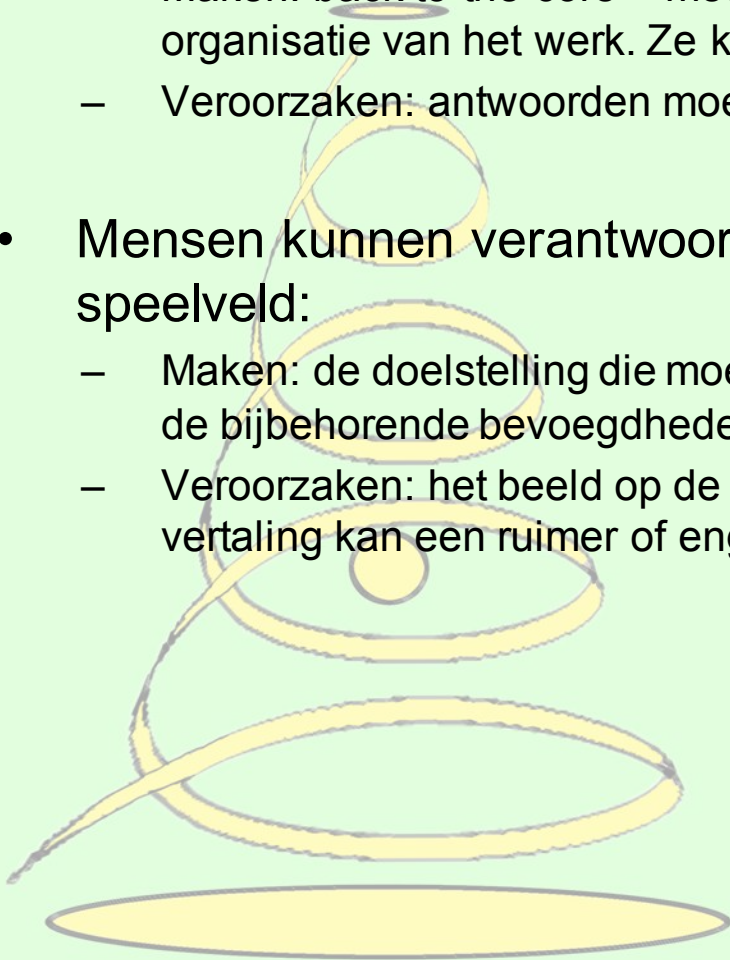
• LP = Leidende Principes

Overeenkomsten Maken en Veroorzaken

- **Beïnvloeding is mogelijk**
 - Maken: invloed op concrete uitkomst en vorm van die uitkomst
 - Veroorzaken: invloed op de condities waarbinnen een antwoord op je vraagstuk kan ontstaan
- **Heldere rolverdeling tussen directie en medewerker is noodzakelijk**
 - Maken: directie bepaalt doelstellingen, medewerkers realiseren doelstellingen
 - Veroorzaken: directie schetst beeld op de toekomst en bepaalt leidende principes, medewerkers vertalen dit beeld en leidende principes naar hun eigen dagelijkse praktijk
 - Gevaar voor 'poldermodel' (iedereen laten meepraten, niet beslissen) ligt in beide werelden op de loer
- **Heldere sturing is noodzakelijk**
 - Maken: sturing op resultaat, prestatie indicatoren en vooraf gemaakte afspraken, evaluatie achteraf voornamelijk kwantitatief, toelichting op de afwijkingen kwalitatief
 - Veroorzaken: sturing op beeld op de toekomst en leidende principes, geleverd werk moet een antwoord zijn op een vraag van een klant, evaluatie achteraf kwalitatief, waar nodig kwantitatief ondersteund

Overeenkomsten Veroorzaken en Maken

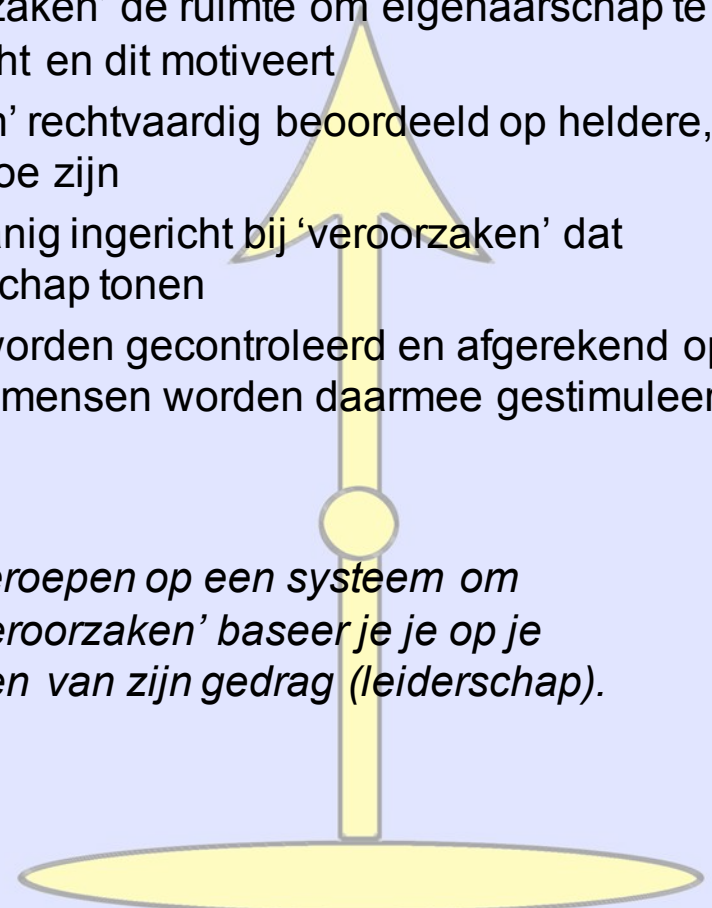
- Betrokkenheid op de klant/buitenwereld is noodzakelijk
 - Maken: back to the core – medewerkers worden teveel gevraagd mee te denken in de organisatie van het werk. Ze komen niet meer toe aan het werk voor de klant
 - Veroorzaken: antwoorden moeten oplossingen zijn voor vraagstukken van klanten
- Mensen kunnen verantwoordelijkheid dragen in een beperkt of ruimer speelveld:
 - Maken: de doelstelling die moet worden behaald wordt ruimer of enger geformuleerd, de bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden eveneens
 - Veroorzaken: het beeld op de toekomst wordt naar de eigen praktijk vertaald – deze vertaling kan een ruimer of enger speelveld omvatten



Overeenkomsten Veroorzaken en Maken

- Veroorzaken en Maken zijn vanuit zowel een positief mensbeeld (vertrouwen) als negatief mensbeeld (wantrouwen) mogelijk:
 - Positief mensbeeld: mensen krijgen bij 'veroorzaken' de ruimte om eigenaarschap te tonen – iedereen wordt uitgenodigd in zijn kracht en dit motiveert
 - Positief mensbeeld: mensen worden bij 'maken' rechtvaardig beoordeeld op heldere, vooraf gestelde doelen en weten waar zij aan toe zijn
 - Negatief mensbeeld: de condities worden zodanig ingericht bij 'veroorzaken' dat zichtbaar wordt welke mensen geen eigenaarschap tonen
 - Negatief mensbeeld: mensen kunnen scherp worden gecontroleerd en afgerekend op vooraf gestelde doelen – luie of niet betrokken mensen worden daarmee gestimuleerd om hard te werken

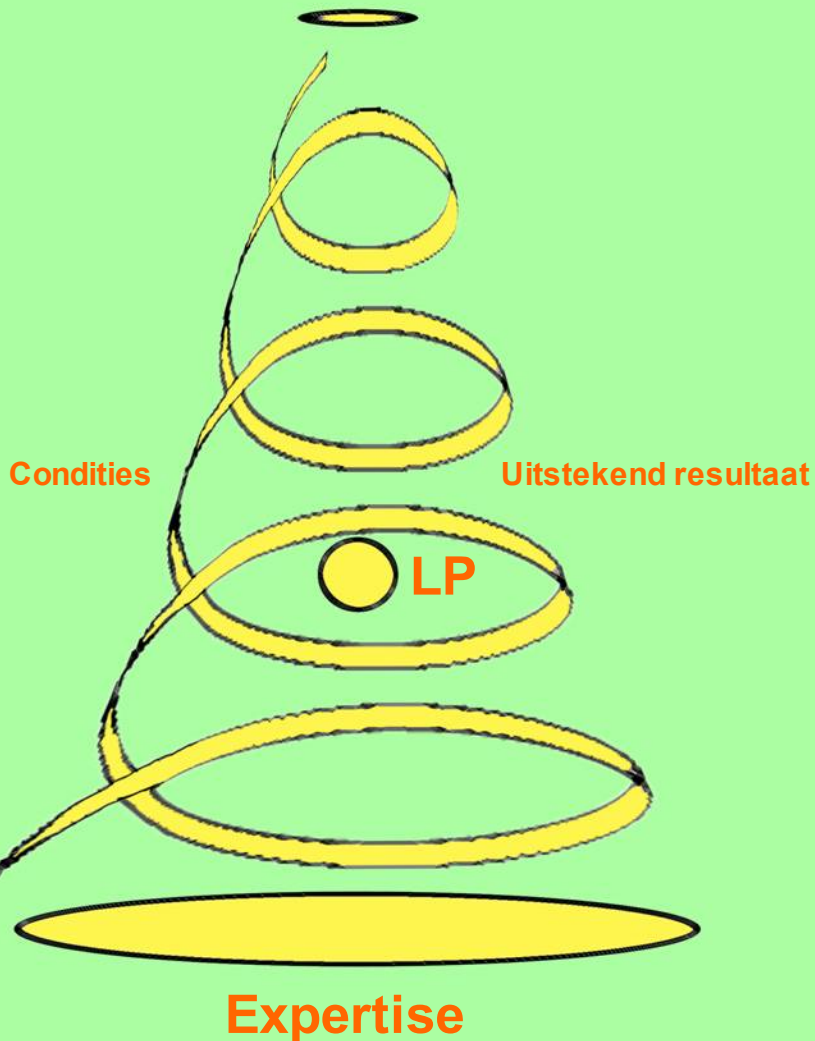
Verskil: Bij 'Maken' kun je je als leidinggevende beroepen op een systeem om medewerkers aan te spreken (management); bij 'Veroorzaken' baseer je je op je observaties en spreek je de ander aan op de effecten van zijn gedrag (leiderschap).



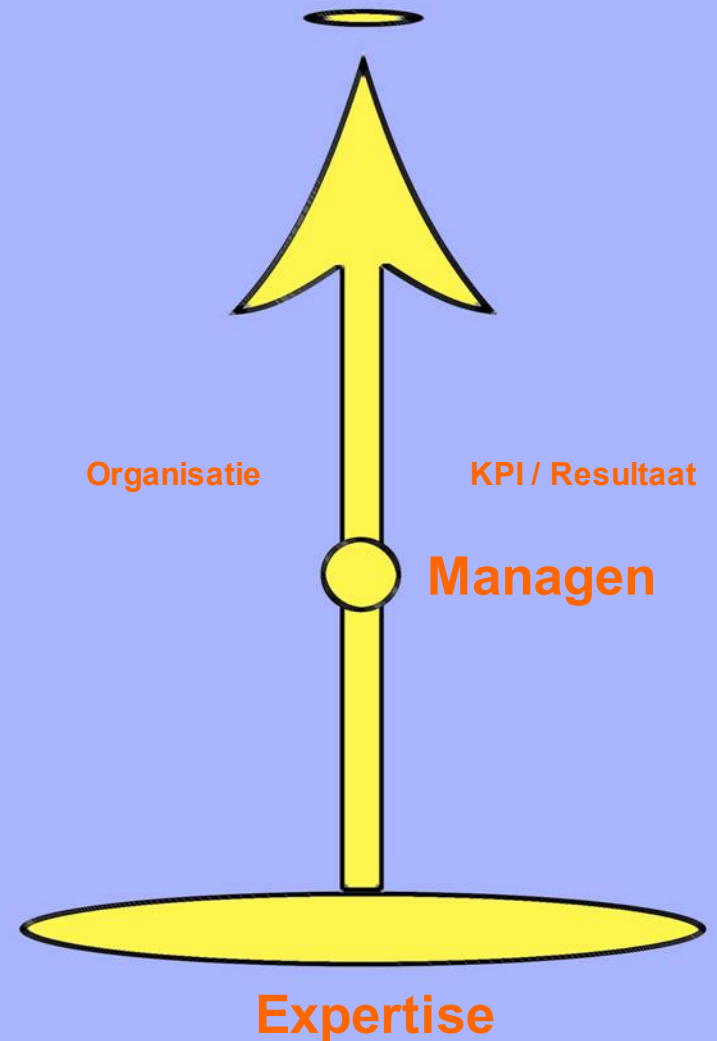
Veroorzaken

Maken

Beeld op de toekomst



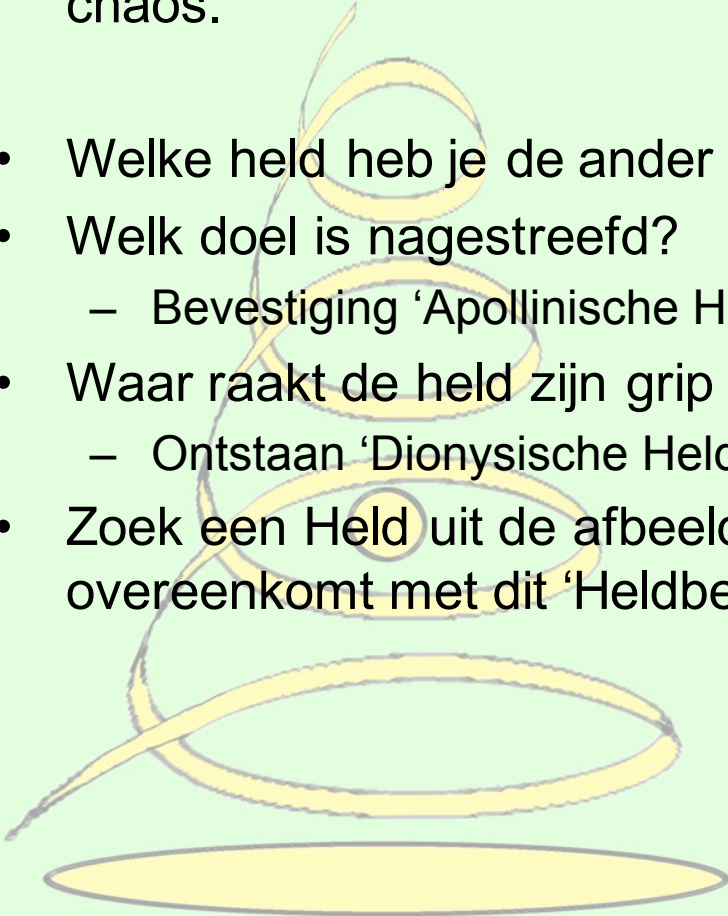
Doelstelling



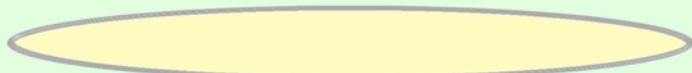
• LP = Leidende Principes

De Held

- Het apollinische vertegenwoordigt de wereld van de droom, de orde en de harmonie, het dionysische de roes, de verwarring het zoeken en de chaos.
- Welke held heb je de ander zien spelen?
- Welk doel is nagestreefd?
 - Bevestiging 'Apollinische Heldbeeld'
- Waar raakt de held zijn grip op 'de werkelijkheid' kwijt?
 - Ontstaan 'Dionysische Heldbeeld'
- Zoek een Held uit de afbeeldingen die naar jouw inzicht het meeste overeenkomt met dit 'Heldbeeld'



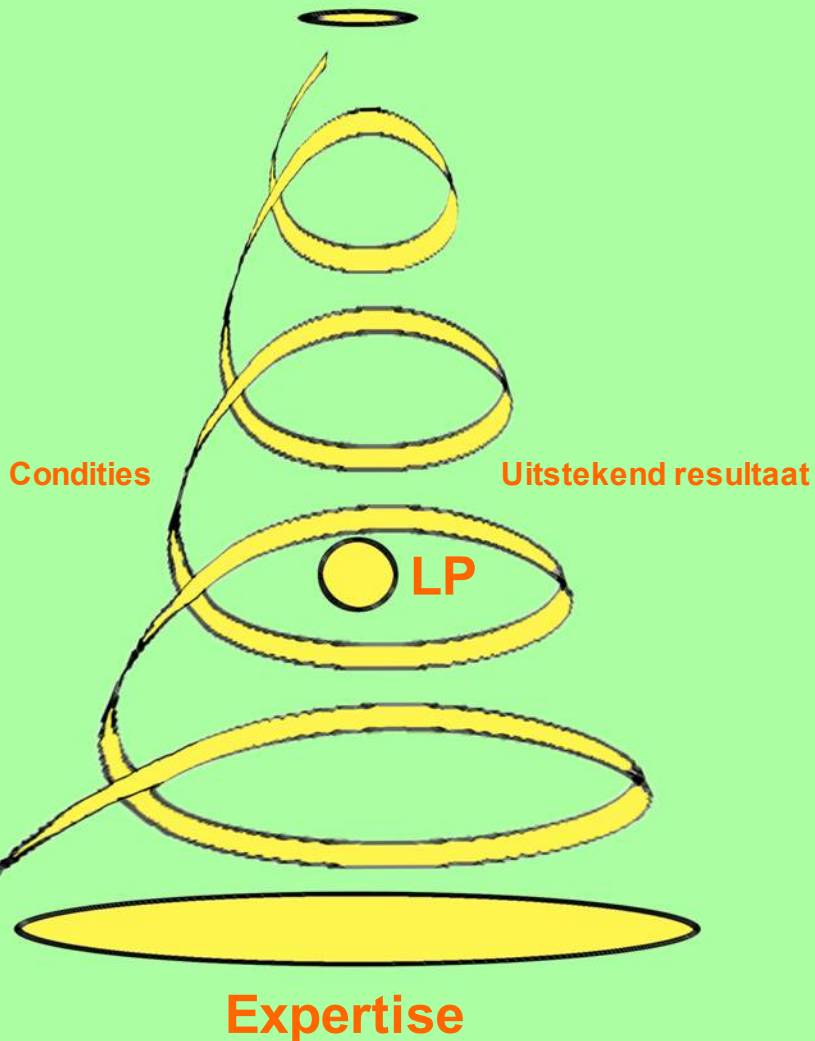
Helden in beeld



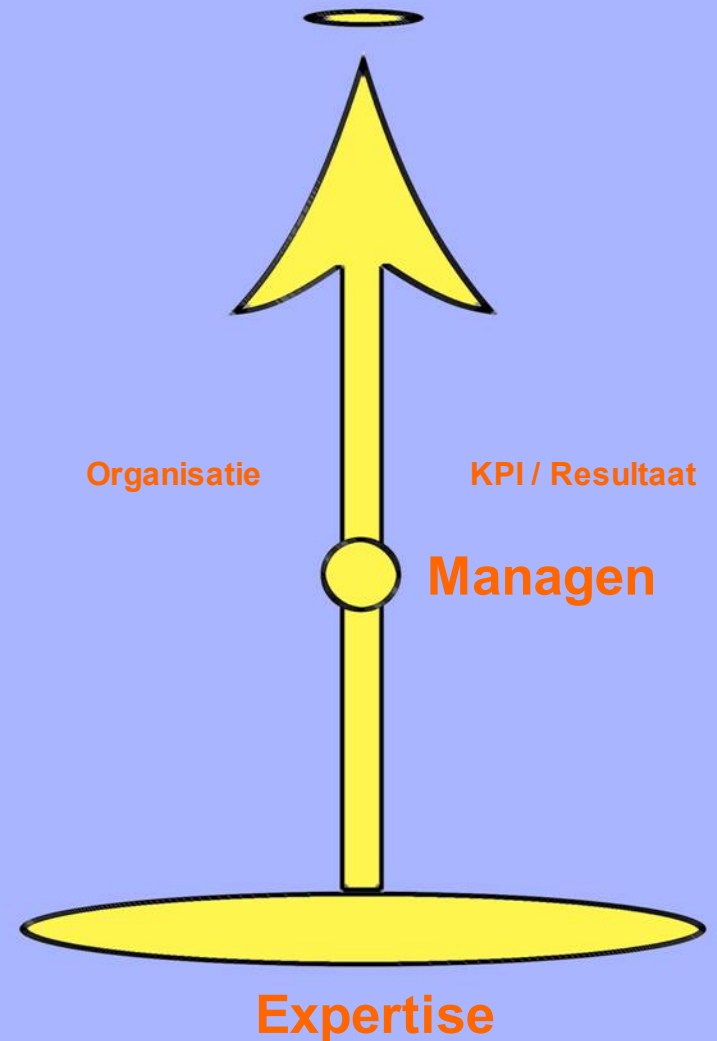
Veroorzaken

Maken

Beeld op de toekomst



Doelstelling



• LP = Leidende Principes

Ontwikkelen van een interventiestrategie

- Nagaan welke condities voor verandering er zijn
 - Is dit antwoord op een werkelijk onderliggend vraagstuk (een werkelijk verlangen)?
 - Liggen cruciale spelers er wakker van? Kortom, wie beleeft welke urgentie?
 - Waar zit de ruimte voor variëteit en waar niet?
 - Waar mag je niet aankomen? Wat mag niet ter discussie worden gesteld?

Dit kun je in één enkel gesprek beoordelen door de 'grotere' vraag te verbinden aan de observaties die je doet in het hier en nu

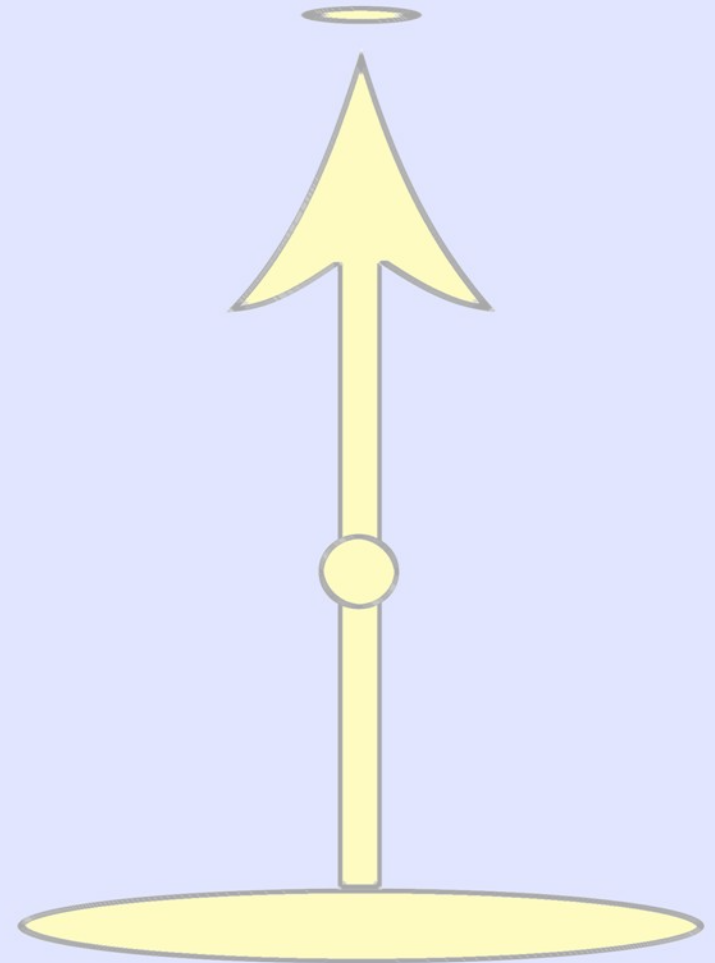
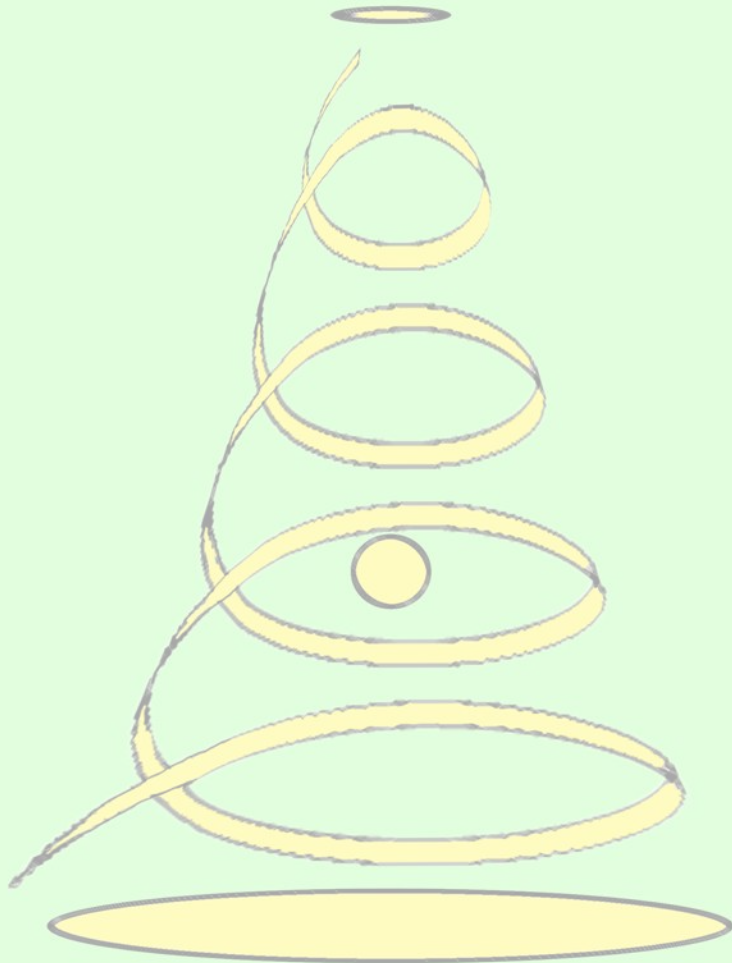
- Verleiden, niet direct sturen, op het creëren van afwezige condities
 - Hoe krijg ik belanghebbenden bij het werkelijke verlangen?
 - Hoe zorg ik dat cruciale spelers er wakker van liggen?
 - Hoe creëer ik ruimte voor variëteit waar deze nu niet is?
 - Hoe verleid ik belanghebbenden en kom ik stiekem toch waar ik niet aan mag komen? (hoe kan ik zekerheid bieden of gevoel van beheersbaarheid?)

Valkuil: begrijpen van 'maken' leidt vanzelf tot handelen vanuit 'maken'. Begrijpen van 'veroorzaken' leidt nog niet tot handelen vanuit 'veroorzaken'. Je kunt een 'veroorzaak' interventiestrategie niet maken.



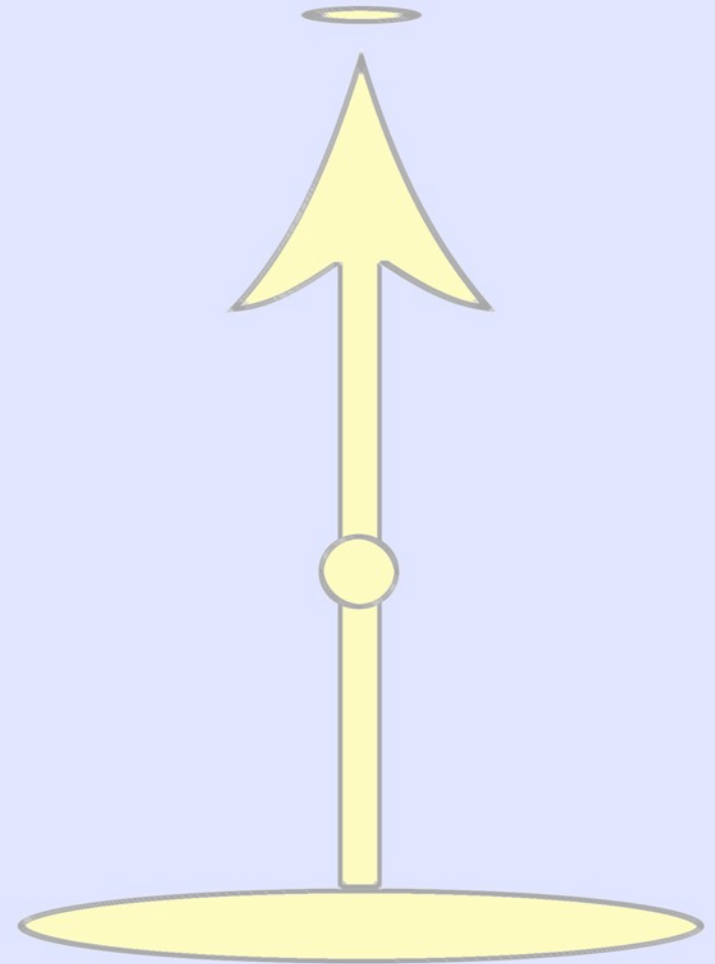
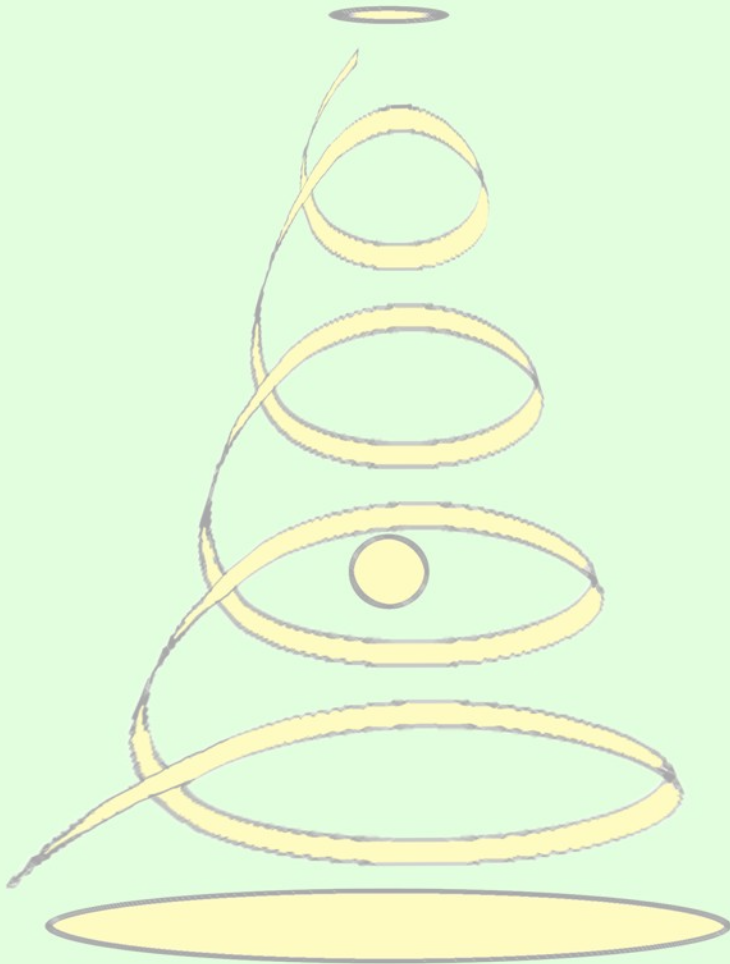
Op welk vraagstuk is dit een antwoord?

- De ijsbergtheorie



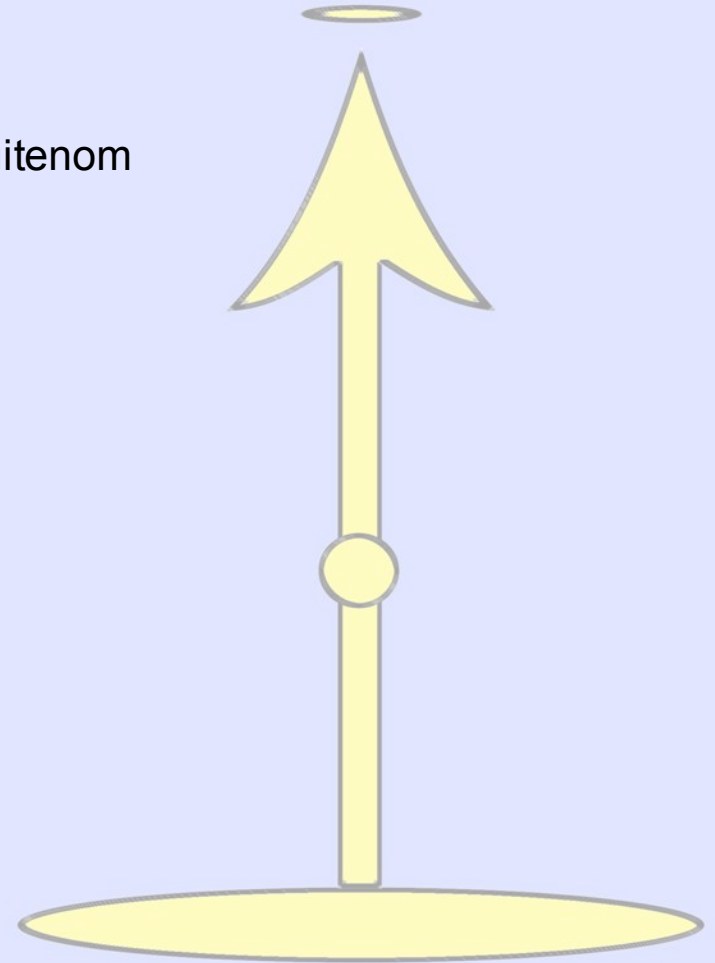
Creëren van urgentie

- Cruciale spelers in contact brengen met urgentie vanuit de buitenwereld



Creëren van ruimte voor variëteit

- Creëren van functioneel conflict
- Doorbreken van disfunctioneel conflict
 - Inhoud – doorbreken op sociale
 - Sociaal – doorbreken op inhoud
 - Beiden – doorbreken door contextvariatie of buitenom



Creëren van speelruimte

- Zekerheid en vertrouwen bieden
- Verleiden uit de comfort zone
- Bespreekbaar maken wat onbespreekbaar was

