

Lean in de Zorg

Workshop Kleurendenken

Noëlle van den Boom
Maurits Mares

30 september 2019

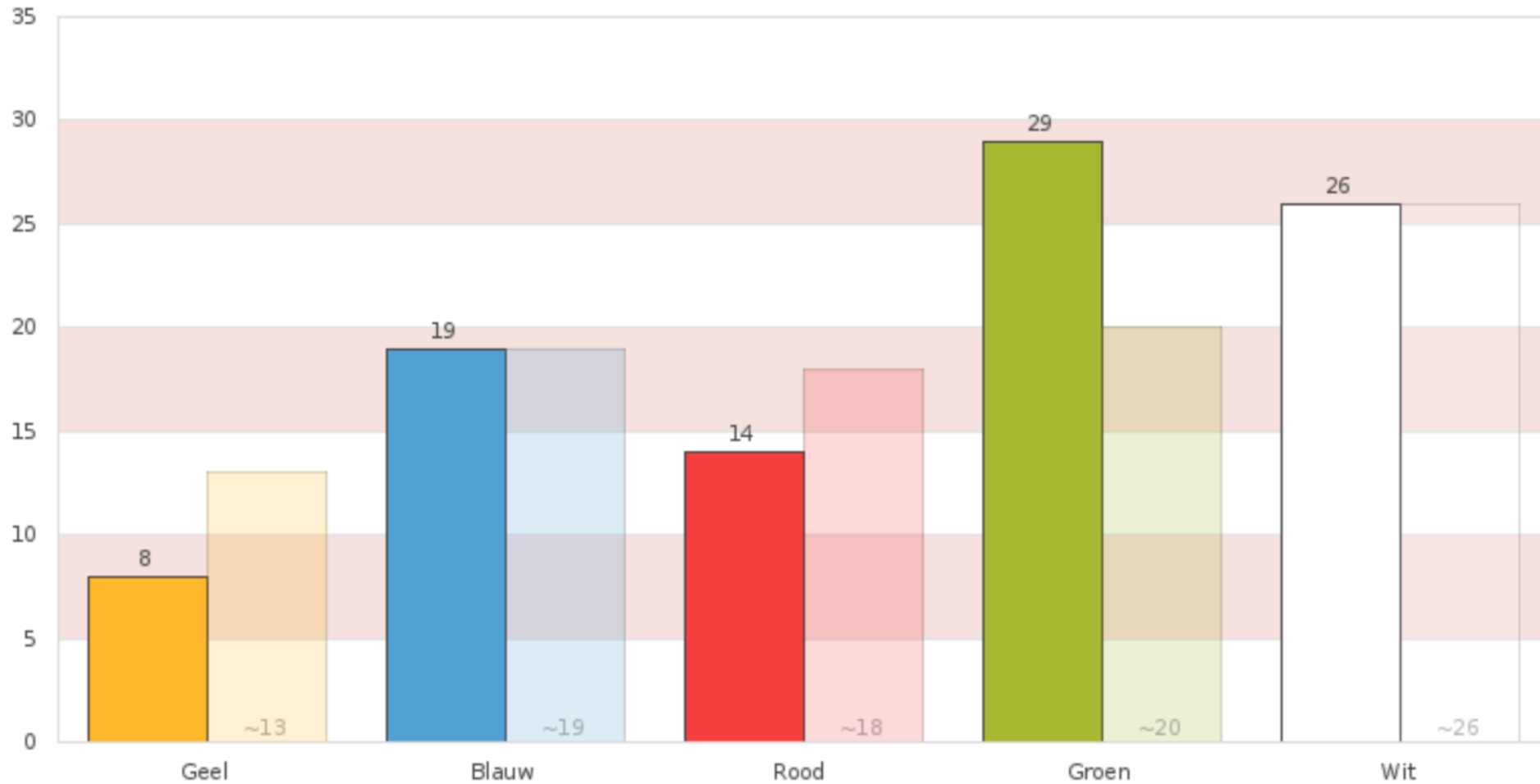
 TwynstraGudde

Impact op morgen.

Introductie

Persoonlijke voorstelronde
Analoog aan intro Sylvia

Score ten opzichte van de gemiddelde score in Nederland



Het kleurendenken

Verschillende perspectieven op veranderen

Ieder kijkt door zijn eigen bril naar de werkelijkheid



Vijf manieren van denken over verandering

Denkwijze	Er verandert iets als je...
Geeldruk	De belangen van de belangrijkste spelers bij elkaar kunt brengen tot een consensus door middel van een onderhandelingsproces
Blauwdruk	Onderzoekt wat de beste oplossing is en die planmatig implementeert in een rationeel proces
Rooddruk	Mensen op de juiste manier prikkelt, zodat ze zich gewaardeerd en gezien voelen in een sociaal proces
Groendruk	Mensen in leersituaties brengt, ze bewuster en bekwamer maakt waardoor hun vermogens toenemen op het werk in een ontwikkelproces
Witdruk	Spontane evolutie een handje helpt door ruimte te geven waar energie zit en blokkades slecht in een dynamiserend proces

- Je **bént** niet een kleur.
- Je **hébt** waarschijnlijk wel een voorkeur

Vier praktische toepassingen

- **Veranderaar:** besef van eigen voorkeursstijl, aannames, competenties, beperkingen...
- **Communicatie:** gemeenschappelijke taal om collectief te praten en beslissen over veranderen zonder 'scholenstrijd'
...
- **Diagnose:** meervoudig kijken naar mensen, organisaties, vraagstukken...., vooral als het complex is
- **Strategie:** situationele keus voor een kansrijke 'kleur' voor een veranderaanpak. Wat past bij vraagstuk, bij organisatie, bij ...?

Geel veranderen: slim manoeuvreren



“ik weet hoe
de hazen
hier lopen”

Geeldruk denken: Aannames, idealen en valkuilen

Aannames

Verandering gebeurt als je:

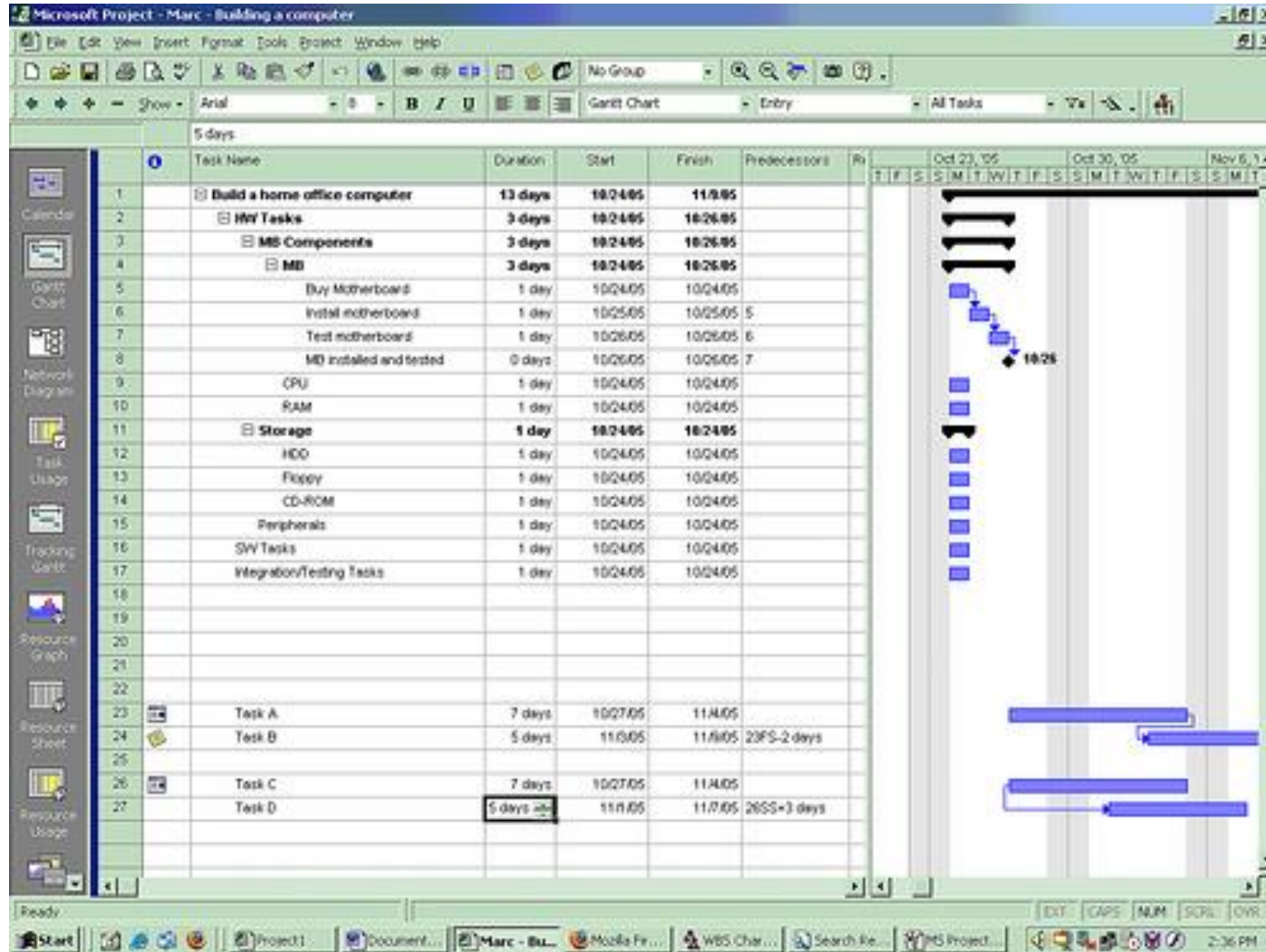
1. *Op zoek gaat naar gezamenlijke belangen*
2. *Mensen dwingt bepaalde posities in te nemen*
3. *Coalities vormt*
4. *Nieuwe beleidsmaatregelen formuleert*

“Verandering = een machtsspel”



Idealen	Valkuilen	Route
<ul style="list-style-type: none">- Gezamenlijke belangen bijeenbrengen / win-win- Haalbaarheid oplossingen veiligstellen	<ul style="list-style-type: none">- Luchtkastelen bouwen- Machtsstrijd (loose-loose)	<p>Resultaat: onzeker, afhankelijk van het proces</p> <p>Voorbeelden van interventies:</p> <ul style="list-style-type: none">- Stakeholder analyse- Belangen inventarisatie- Arbitratie/mediation

Blauw veranderen: transparant van A naar B



“meten is weten”

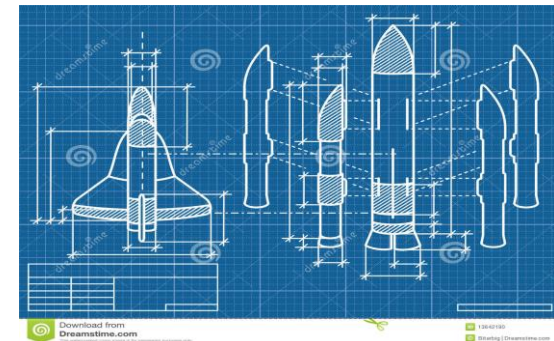
Blauwdruk denken: Aannames, idealen en valkuilen

Aannames

Verandering gebeurt als je:

1. *Vooraf heldere resultaten definieert*
2. *Een stappenplan opstelt*
3. *Voortgang monitort en bijstuurt*
4. *Stabiliteit bevordert en complexiteit vermindert*

“Veranderen = een rationeel proces”



Idealen	Valkuilen	Route
<ul style="list-style-type: none"> - Voortgang kan worden gepland, een betere wereld kan je maken. - Er bestaat één beste oplossing (meestal mbt meer tastbare aspecten van organisaties) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mensen en hun gevoelens negeren - Irrationale en externe factoren verwaarlozen 	<p>Resultaat: afgebakend & vooraf gegarandeerd</p> <p>Voorbeelden van interventies:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Project management - Procedures - Implementatieplan

Rood veranderen: mensen motiveren



Rooddruk denken: Aannames, idealen, valkuilen

Aannames

Iets of iemand verandert als je:

1. *De juiste prikkels gebruikt om te motiveren*
2. *Het comfortabel en interessant maakt*
3. *Belonen en straffen*

“Veranderen = ruilhandel”

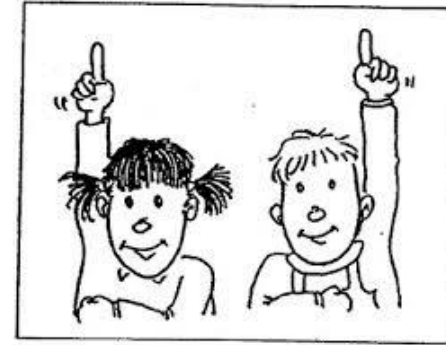


Idealen	Valkuilen	Route
<ul style="list-style-type: none">- De optimale fit tussen doelen vd organisatie en het individu- Een oplossing die mensen motiveert	<ul style="list-style-type: none">- Conflicten mijden- Machtsstrijd ontkennen.- Uitmuntendheid verstikken	<p>Resultaat: Vooraf geschetst, maar niet gegarandeerd</p> <p>Interventies</p> <ul style="list-style-type: none">- Beloning en andere prikkels- Mobiliteit- Sociale bijeenkomsten

Groen veranderen: aan het leren



Groendruk denken: Aannames, idealen, valkuilen



Aannames

Iets of iemand verandert als je

1. Mensen bewust maakt van tekortkomingen
2. Mensen nieuwe inzichten en vaardigheden ontwikkelen
3. Een setting voor collectief leren wordt gecreëerd

“Veranderen = leren”

Idealen	Valkuilen	Route
<ul style="list-style-type: none"> - Lerende organisaties, met iedereen, altijd - Een oplossing die mensen helpt zich te ontwikkelen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ontkennen dat niet iedereen alles kan of wil leren - Overvloed aan reflectie en veiligheid, beperkte besluitvaardigheid 	<p>Resultaat: vooraf besproken, geen garantie</p> <p>Interventies:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Training, management development - Spelsimulaties - Coaching/intervisie

Wit veranderen: energie losmaken



Witdrukdenken: Aannames, idealen, valkuilen

Aannames

Iets verandert als je;

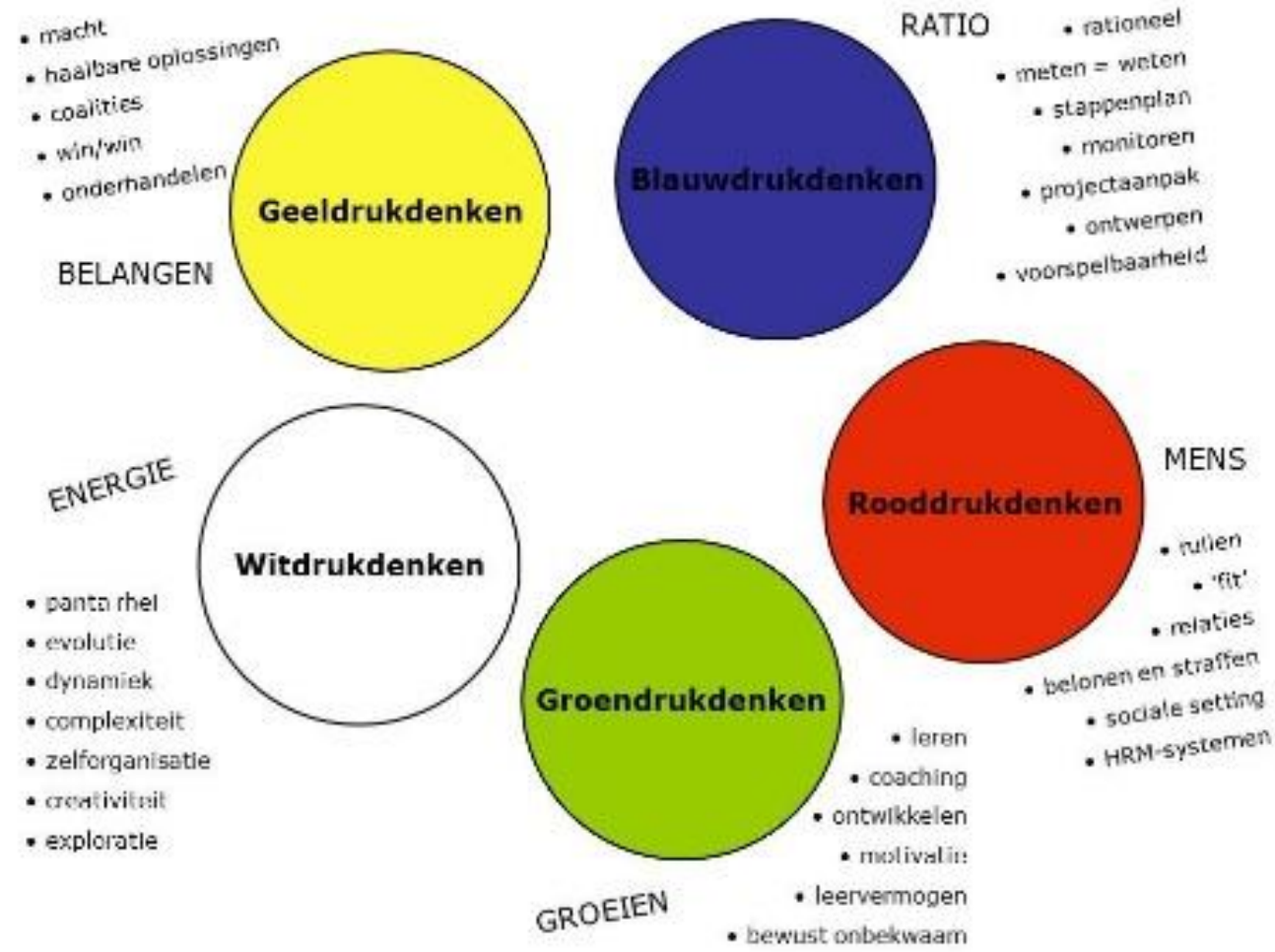
1. *Aansluit bij wil, behoefte en kracht van mensen*
2. *Obstakels wegneemt voor ontwikkeling en ondernemerschap*
3. *Conflicten optimaal benut*
4. *Onderliggende patronen versterkt*

“Veranderen = energie vrijmaken”



Idealen	Valkuilen	Route
<ul style="list-style-type: none"> - Spontane evolutie - Zelfsturing/ zelforganisatie - Empowerment 	<ul style="list-style-type: none"> - Onvoldoende inzicht in onderliggende krachten en patronen - Laissez faire, zelfsturing als excuus voor gebrek aan visie 	<p>Resultaat: lastig te voorspellen (de weg = de bestemming)</p> <p>Interventies :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zelfsturende teams - Persoonlijke groei/empowerment

Vijf kleuren samengevat



Vijf kleuren samengevat

	Geeldruk	Blauwdruk	Rooddruk	Groendruk	witdruk
Er verandert iets als je....	belangen bij elkaar brengt	eerst denkt en dan (planmatig) doet	mensen op de juiste manier prikkelt	mensen in leersituaties brengt	ruimte maakt voor spontane evolutie
in een	machtsspel	rationeel proces	ruilexercitie	leerproces	dynamiserend proces
naar....	een haalbare oplossing, win-winsituatie	de beste oplossing, een maakbare wereld	een motiverende oplossing, de beste 'fit'	een oplossing die mensen samen vinden	een oplossing die energie losmaakt
Interventies zoals....	coalitievorming, topstructurering	projectmatig werken, strategische analyse	beoordelen en belonen, sociale bijeenkomsten	gaming en coaching, open systems planning	open space meetings, zelfsturende teams
door een...	procesbegeleider die zijn macht gebruikt	inhoudelijk expert, een projectleider	HRM-expert, een coachend manager	procesbegeleider die mensen steunt	patroonduider die zichzelf op het spel zet
gericht op...	posities en context	kennis en resultaten	procedures, inspiratie en sfeer	setting en communicatie	complexiteit en betekenissen
Het resultaat is...	onbekend en verschuivend	omschreven en gegarandeerd	bedacht, niet gegarandeerd	geschetst, niet gegarandeerd	onvoorspelbaar
De borging schuilt in...	beleidsdocumenten en machtsbalans, loyaliteit	meten = weten, bijsturen	HRM-systemen, goede verhoudingen, communicatie	lerende organisatie	zelforganisatie, kwaliteit van dialoog
De valkuil schuilt in...	luchtfietserij, loose-loosesituatie	negeren van externe en irrationele aspecten	verstikkende systemen, zachte heelmeeesters	niemand uitsluiten, gebrek aan actie	oppervlakkig begrip, laissez-faire

Het tafelvoorbeeld

Geeldruk

Een ronde tafel zodat mensen:

- Er gezamenlijk aan gaan zitten
- Even belangrijk zijn

Bijv. Tafels van raden van bestuur

Blauwdruk

Diverse tafels, zodat men elkaar niet stoort, gemakkelijk te onderhouden:

- Mensen kunnen er efficiënt aan werken
- Zaken kunnen snel aan elkaar worden overgedragen

Bijv. Reproductieruimtes

Rooddruk

Zodanig dat mensen zich prettig voelen in aangename omgeving

- Materiaal met een warme uitstraling
- Zodat mensen uitgedaagd worden tot prestaties

Bijv. Het kantoor van de toekomst

Groendruk

Tafels zo neergezet dat mensen van elkaar kunnen leren

- Effectief denkbeelden kunnen uitwisselen
- Kunnen reflecteren in subgroepen

Bijv. Tafels met hulpmiddelen om te leren (flip-overs)

Witdruk

Tafels die afwijken van de gangbare modellen en hoogtes zodat:

- Je gestimuleerd wordt tot creativiteit
- Je niet te lekker zit

Bijv. Multifunctionele inrichtingen, creatieve kantoren



Kortom: Hoe je kijkt, bepaalt wat je gaat doen en wat voor jou van belang is ...

- Er is niet 1 werkelijkheid
- Vraag en context spelen mee bij de match met de aanpak
- Jouw blik en manier van kijken staat centraal
- Het bespreken van je voorkeursstijlen / kleurenprofiel helpt je je eigen opvattingen en aannames over leren en veranderen te (leren) kennen



Uitwisselen

Opdracht

- Ga in gesprek met 1 of 2 collega's over je eigen scores op de kleurentest
- Bespreek wat je opvalt, puzzelt of juist bevestigt in je eigenbeeld.
- Welke opvattingen heb je over veranderen?
- Bespreek vervolgens wat dit betekent voor jouw rol in veranderprocessen
- Vervolgens bespreken we plenair enkele essenties

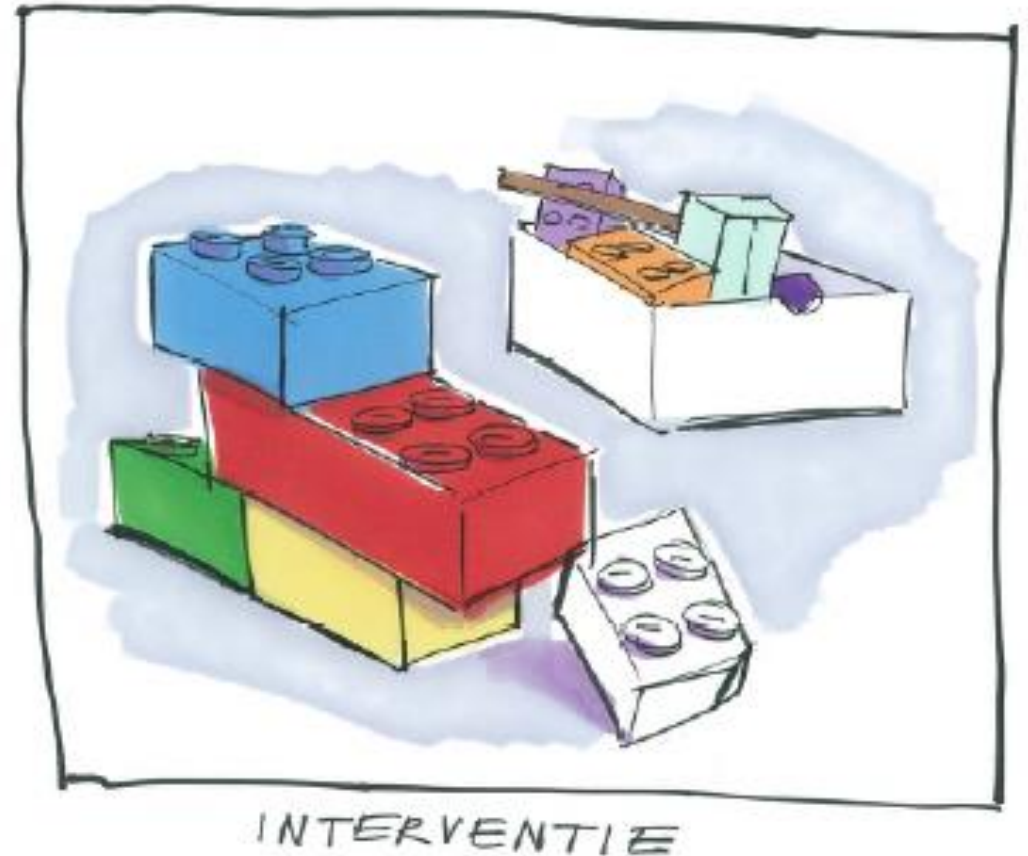
Vijf manieren van denken over veranderen

Denkwijze	Er verandert iets als je:...
Geeldruk 	De belangen van de belangrijkste spelers bij elkaar kunt brengen tot een consensus door middel van een onderhandelingsproces
Blauwdruk 	Onderzoekt wat de beste oplossing is en die planmatig implementeert in een rationeel proces
Rooddruk 	Mensen op de juiste manier prikkelt, zodat ze zich gewaardeerd en gezien voelen in een sociaal proces
Groendruk 	Mensen in leersituaties brengt, ze bewuster en bekwamer maakt waardoor hun vermogens toenemen op het werk in een ontwikkelproces
Witdruk 	Spontane evolutie een handje helpt door ruimte te geven waar energie zit en blokkades slecht in een dynamiserend proces






Verschillende perspectieven op veranderen

Interventies

- Een interventie is een (of een serie van) geplande (veranderings)acties die erop gericht is (zijn) om de effectiviteit van een organisatie te vergroten.



Matrix met interventies

Dominante Kleur	Individu	Groep	Organisatie
Geel 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal commitment statement - Outplacement - Protegeestructies 	<ul style="list-style-type: none"> - Confrontatievergaderingen - Derde partij strategie - Topstructurering 	<ul style="list-style-type: none"> - Verbeteren kwaliteit van arbeid - Strategische allianties - CAO onderhandelingen
Blauw 	<ul style="list-style-type: none"> - Management by objectives - Hygiënisch werken - Werken met agenda 	<ul style="list-style-type: none"> - Werken in projecten - Archiveren - Besluitvorming 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategisch management - BPR - Doorlichting, auditing
Rood 	<ul style="list-style-type: none"> - Loopbaanontwikkeling - Werving & selectie - Taakverrijking/verbreding 	<ul style="list-style-type: none"> - Sociale activiteiten - Teamrollen (Belbin) - Management by speech 	<ul style="list-style-type: none"> - Belonen in organisaties - Mobiliteit & diversiteit - Triple ladder
Groen 	<ul style="list-style-type: none"> - Coaching - Clinics - Feedback /Spiegelen 	<ul style="list-style-type: none"> - Teambuilding - Gaming - Intervisie 	<ul style="list-style-type: none"> - Open systems planning - Parallele leerstructuren - Kwaliteitscirkels
Wit 	<ul style="list-style-type: none"> - T-group - Persoonlijke groei/ opstellingen - Networking 	<ul style="list-style-type: none"> - Zelfsturende teams - Open space bijeenkomsten - Appreciative Inquiry 	<ul style="list-style-type: none"> - Zoekconferenties - Rituelen & mystiek - Heilige huisjes afbreken

Hoe weet je wat werkt?

Denkwijze	De verandering is geslaagd als
Geeldruk	Draagvlak aanwezig is De sleutelfiguren erachter staan
Blauwdruk	De output is gehaald Het plan is gevolgd
Rooddruk	Mensen zich verbonden voelen De samenwerking goed is
Groendruk	Mensen experimenteren en onderzoeken Mensen willen leren en reflecteren
Witdruk	Er energie in zit Er ondernemerschap in zit

Verschillende perspectieven op veranderen

Ieder kijkt door zijn eigen bril naar de werkelijkheid

