

Cahier
Instituut Interventie Management
versie 0.1



INSTITUUT INTERVENTIE
MANAGEMENT

Cahier
Instituut Interventie Management
versie 0.1



INSTITUUT INTERVENTIE
MANAGEMENT

Het Instituut Interventie Management

Het Instituut Interventie Management wil een fundamentele bijdrage leveren aan het verwerven van inzicht in de wijze waarop bestuurders, adviseurs, (interim) managers omgaan met interventies in organisaties. Wij zijn daarbij in het bijzonder geïnteresseerd in interventies die zingeving als uitgangspunt hebben.

De nadruk ligt op interventies die gericht zijn op:

- 1 het helpen wegnemen van blokkades of fixaties die het voortbestaan van de organisatie hinderen of in gevaar brengen;
- 2 het realiseren van 'veranderingen', van faseovergang, van het implementeren van besluiten met een strategisch karakter en projecten;
- 3 het verwerven van inzicht in consequenties, verbonden aan de (structurele) inzet van interim managers, interim professionals en adviseurs ten opzichte van het gebruik van interne resources.

De wetenschappelijke invalshoek vormt het kader van de activiteiten van het instituut:

- het doen van onderzoek, in het bijzonder action research;
- het formuleren van theorieën;
- het ontwikkelen van kennis in een breed academisch perspectief;
- het opleiden, scholen en publiceren;
- het ondersteunen bij het behalen van academische graden (master en doctor).

Belangrijke bronnen zijn action research, organisatie en management wetenschappen. Vanuit de psychologie zal specifiek aandacht worden besteed aan de relatie met persoonlijkheidskenmerken, persoonlijkheidsvorming, gedrag en competenties.

Positionering

In en om organisaties zijn er altijd mensen en groepen van mensen bezig bewust en onbewust invloed uit te oefenen op de organisatie en zorgen ervoor dat er continu veranderingen plaatsvinden. Organisaties kunnen dan ook beschouwd of vergeleken worden met levende organismen. Er wordt steeds georganiseerd, gestructureerd, gewild of ongewild, gedwongen of vrijwillig. Dit organiseren slaat neer in tijdelijke, veranderbare stellingen of fixaties die wij aanduiden als bepaalde organisatietypen of fasen waarin een organisatie zich bevindt. Organisaties staan in de volle dagelijkse werkelijkheid. Zij ontwikkelen hun eigen geschiedenis en daarmee een eigen 'genetische code'. Een eigen taal, verhalen, gezegden; een eigen geheel van normen, waarden, symbolen en praktijken. Met betrekking tot meer bewust genomen beslissingen over veranderingen in organisaties zijn verschillende onderscheidingen mogelijk.

Drie soorten verandering kunnen onderscheiden worden (Van Dongen):

- 1 de optimalisering of verbetering, waarbij de structuur gelijk blijft;
- 2 de transitie of overgang waarbij men een structuurverschuiving ziet (denk o.m. aan de Galan's ontwikkelingsfasen: de expansiefase, de groei-fase, de consolidatiefase en tenslotte de terugvalfase);
- 3 de transformatie, waarbij de 'genetische code' van een bedrijf verandert. Dit doet zich voor bij ernstige crises waarbij de ingeslagen weg verlaten moet worden, bij fusies en overnames, maar in onze beleving ook als een organisatie moet terugkeren naar een vorige fase, bijvoorbeeld terug naar de eerste fase van expansie, creativiteit en wildgroei.

Ook kunnen er situaties ontstaan die de organisatie niet vooruit helpen in haar groei of haar zelfs bedreigen in haar voortbestaan als er niets ondernomen wordt. Ook al is een instrumentele vraag vaak de aanleiding, het gaat meestal om bestuurbaarheidvraagstukken van moderne organisaties. Bestuurbaarheid gaat dan over de condities waaronder de taakstelling van de organisatie gerealiseerd kan worden. De moderne bedrijfskunde geeft toepasbare inzichten. Veel processen kunnen strak gestructureerd worden, vaak met gebruikmaking van de dominante opvatting over organiseren die haar grondslagen vindt in het positivisme, het 'scientific management'. De ervaring laat zien dat deze benadering onvoldoende is. Er zijn en blijven vraagstukken die niet met een handomdraai uit de wereld geholpen kunnen worden, omdat daar de factor mens niet weg te organiseren is. Een organisatie is meer en gecompliceerder dan een bundeling van instrumentele vaardigheden. (K.K.K. project EY 2002/05).

Meer dan eens betreft het bestuurbaarheidsproblemen die hun wortels hebben in de top van de organisatie:

- fixatie op een uitgezette koers en ongevoeligheid voor signalen van onderaf;
- directies die de speelbal zijn van bedrijfsonderdelen;
- hofhoudingen;
- stuurloze organisaties waar ieder zijn eigen gang gaat;
- resultaatgerichtheid met veronachtzaming van inhoudelijke processen;
- toezichthouders die aan blikvernauwing lijden;
- het niet durven aanpakken van stiltegebieden.

In dergelijke situaties heerst in de top soms wel het vage gevoel dat men geen greep op de situatie heeft, maar door het gebrek aan een vertrouwde omgeving – of het gebrek aan het arrangeren ervan – kan dat niet vrij worden besproken.

Bij het organiseren onttrekken zich ook zaken aan het oog van deelnemers en toeschouwers. Organisaties zijn gelaagd en er voltrekken zich tussen ‘oppervlakte en diepte structuren’ vele processen. De wijze waarop deze lagen elkaar beïnvloeden is vaak niet helder.

Aan de theaterwereld ontleende begrippen als podium, coulissen en kleedkamer kunnen dit proces verhelderen.

Op het podium vindt het openbare, zichtbare deel van de voorstelling plaats. De (tegen)spelers zijn gehouden aan de formeel voorgeschreven rollen en regels. Spelers en publiek meten het succes en falen van een voorstelling af aan de prestaties op het podium.

Coulissen verwijst naar de in de ‘schemerzone’ plaatsvindende handelingen, zoals vertrouwelijke of geheime afspraken over strategie en uitvoering, dus naar de compromissen en coalities die achter de schermen c.q. in de wandelgangen worden gesloten. De coulissen zijn weliswaar zichtbaar, maar de toeschouwer kan niet zien wat zich daarachter afspeelt.

Dan is er nog de kleedkamer, soms zelfs de slaapkamer. De verrichtingen in de kleedkamer – waarin de betrokken deelnemers in de intimiteit hun maskers afleggen – vormen een belangrijke verbindende schakel tussen de concrete interacties op het toneel. In de kleedkamer komen geheimen, emoties, verborgen wensen en animositeit aan bod.

Maar er is ook nog een externe component, waardoor de vormgeving en inrichting van organisaties de sporen draagt van de maatschappelijke

omgeving waarbinnen ze zijn geproduceerd. Vele van deze tendensen zijn in onze postmoderne samenleving tegenstrijdig. Zo worden in een maatschappij als de onze de rechtsgelijkheid en rechtszekerheid van de individuele burger en werknemer nog steeds gerespecteerd, maar door de toegenomen pluriformiteit zijn de standaardclassificaties en de top down besluitvorming van traditionele bureaucratieën daarvoor niet meer toereikend. Er worden nieuwe rechten en plichten geformaliseerd maar tegelijkertijd staat diezelfde juridificeringstendens ter discussie. Op soortgelijke wijze wordt de verantwoordelijkheid van leidinggevendenden geaccentueerd en ondersteund door managementinformatiesystemen, terwijl er aan de andere kant steeds vaker wordt gewezen op het onvoorspelbare of niets zeggende karakter van de cijfermatige uitkomsten hiervan. Daar waar cijfers regeren, tellen mensen en inhoud niet meer.

We zien een tendens tot standaardisering van bedrijfsvoering (kostenbeheersing, efficiency, risicobeheersing etc.), en tegelijkertijd zien wij de opkomst van maatwerk omdat bedrijven zich moeten aanpassen aan veranderende (markt)omgevingen. Deze en andere 'paradoxen' lijken de noodzaak met zich mee te brengen een sterk strategische focus aan te brengen, terwijl tegelijkertijd wordt verwacht dat een steeds grotere variëteit van omgevingsfactoren in deze strategie wordt geïncorporeerd. Kortom: bedrijven opereren in omgevingen waar de werkelijkheid de vorm aanneemt van een 'negotiated order' in plaats van een transparante uitkomst van rationele besluitvorming.

Voor ons betekent dit dat we leven in een wereld waarin routines en conventionele betekenissen in toenemende mate hun vanzelfsprekendheid verliezen. Praktische kennis en impliciete inzichten worden meer en meer onderwerp van reflectie. Medewerkers die dagelijks in contact zijn met de omgeving moeten zelf (strategische) keuzes maken in hun interacties, gebruik makend van eigen en gemeenschappelijke hulpbronnen. Uitkomst hiervan is turbulentie, ambiguïteit, onzekerheid en variëteit. Een uitkomst die tegenstrijdig is aan de wens van de gemiddelde manager 'in control' te zijn en niet verrast te worden.

Door deze ontwikkelingen kan naar onze mening niet alleen volstaan worden met een klassiek instrumentele benadering van organisatie- en managementvraagstukken. Er moet een perspectief worden ontwikkeld en gehanteerd waarin besturen, organiseren en managen worden benaderd als gerichte processen van betekenisgeving/zingeving. Processen die verder

gaan en anders zijn dan dominante opvatting gebaseerd op de doel-middel rationaliteit en de verticale besluitvormingsprocessen. In die rationaliteit staat de medewerker als mens niet meer centraal, maar is hij gereduceerd tot een productiemiddel geleid door managers. Zingevingprocessen zijn sociale en culturele processen; zij zijn niet te reduceren tot puur bedrijfsmatige handelingen. Vanuit die benadering krijgen de mensen in organisaties weer een gezicht en is de organisatie ook een sociaal systeem van met elkaar inter-acterende mensen.

Deze processen van zingeving (sense-making) voltrekken zich in een complex, gelaagd, open, dynamisch en heterogeen krachtenveld waarin een veelheid van actoren opereert.

Dit krachtenveld (opgebouwd uit historisch gegroeide verhoudingen en organisaties) vormt het kader waarbinnen mensen keuzes maken en strategieën uitstippelen. Daarbij moet er worden uitgegaan van een veelheid aan relevante perspectieven. Bovendien moet er rekening mee worden gehouden dat mensen zich in verschillende contexten, c.q. situaties anders gedragen. Deze contexten betreffen zowel typen omgevingen (maatschappelijke omgeving, taakomgeving, interne organisatie) als manieren van zichzelf presenteren. Het maakt verschil of men op 'het podium, in de coulissen of in de kleedkamer' opereert. In – en tussen - organisaties is men voortdurend op zoek naar mogelijkheden om aan deze verscheidenheid binnen zowel primaire als secundaire processen op nieuwe wijze vorm en inhoud te geven. Dit verschillend opereren in een diversiteit aan contexten compliceert de werkelijkheid zeer. Daardoor worden zowel de beoogde effectiviteit als de veronderstelde homogeniteit van 'bestuurlijke' en organisatorische interventies bij voorbaat geproblematiseerd. Veel organisaties worden dan ook in hun alledaagse praktijk geconfronteerd met het vraagstuk hoe samenhang te smeden bij groeiende complexiteit van de relevante processen van betekenisgeving.

Aan deze problematiek hebben wij, als instituut, een normatief doel verbonden: het onderzoeken van de voorwaarden waaronder het mogelijk blijkt gericht vorm en inhoud te geven aan het managen van diversiteit. Diversiteit vatten wij ruim op: zowel structurele variëteit als culturele pluriformiteit die in onze hedendaagse samenleving mede in verband worden gebracht met individualisering, etnisering en lokalisering als antwoorden op het wegvallen van traditionele culturele en sociale kaders. Hiermee doelen wij specifiek op het vermogen daadwerkelijk ruimte te

maken voor en plaats te bieden aan de verscheidenheid van zingevingprocessen die zich in concrete contexten voordoen. Vragen hierbij zijn: hoe kunnen binnen een dergelijk kader doelen worden gesteld, hoe kan er sturing worden gegeven aan hun implementatie en hoe kunnen daarbij relevante verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden omschreven?

De mens centraal

Hoe je ook wendt of keert, je zult altijd te maken krijgen met jezelf en andere mensen. Ieder mens met zijn eigen identiteit, geschiedenis, kernkwaliteiten, hebbelijk- en onhebbelijkheden. Mensen vormen de organisatie en daarmee staan mensen centraal. In onze benadering zullen wij van meet af aan aandacht hebben voor het aspect van persoonlijkheid, persoonlijkheidsvorming, mensbeeld en wat dies meer zij. In het bijzonder zullen wij ons richten op die mensen die de kwalificatie leidinggevende hebben.

Een inzicht dat onder invloed van het maakbaarheidsdenken naar de achtergrond is geschoven, is het inzicht dat persoonlijkheidskenmerken er toe doen en dat zij het onderscheid tussen mensen bepaalt. De persoonlijkheidskenmerken vormen de basis waarop verder 'gewerkt' wordt. *"The set of psychological traits en mechanisms within the individual that are organized and relatively enduring and that influence his of her interaction with and adaptations to the environment (including the intrapsychic, physical and social environment)"* (Larson 2002).

Deze definitie sluit nauw aan bij de opvatting dat persoonskenmerken na verloop van tijd (35 jaar) in de persoon stabiel verankerd zijn en dat men deze verder meeneemt door de tijd heen en van situatie naar situatie.

"As such, the definition of personality stresses the fact that the important sources of personality reside within the individual and, hence, are stable over time and consistent over situations".

De persoonskenmerken en mechanismen zijn voor een bepaalde persoon niet zomaar een verzameling van losse elementen. Persoonlijkheid is coherent omdat de mechanismen en de kenmerken op een voor die persoon specifieke manier met elkaar verbonden zijn. De persoonlijkheidsstructuur geeft richting aan de wijze waarop iemand interacteert met zijn omgeving. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt in drie zienswijzen / aspecten van

omgeving. Naast de sociale en de fysieke omgeving gaat het ook over intra psychische omgeving: *“we all have memories, dreams, desires, fantasies and a collection of private experiences that we live with every day. This intrapsychic environment, although not as objective as our social or physical environment, is nevertheless real to each of us and makes up an important part of our psychological reality”*.

In ons onderzoek naar o.a. de persoonlijkheidskenmerken van interim managers hebben wij vastgesteld dat hun persoonlijkheidskenmerken en primitives (geïnternaliseerde ervaringen) passen bij het beeld van de sterke manager of zoals Minzberg zegt: het heroïsche rol model. Een manager die veel gevraagd wordt om zaken op orde te brengen. Wat wij ook hebben vastgesteld is dat er een vraag is naar (interim) managers die vanuit een meer horizontale benadering of ondersteunend model werken, (interim) managers met een sterke persoonlijkheid, die de ander in positie kunnen brengen en daar genoeg in scheppen.

De schakelende zingevers:

- beschikt over een flexibele persoonlijkheid die zich niet in zijn rol vastbijt. Hij (waar hij staat mag ook zij gelezen worden) moet kunnen functioneren tussen de polen van het expertmodel en het hulpverlenermodel. Soms moet hij de verantwoordelijkheid naar zich toe halen, onverlet latend dat de organisatie zelf verantwoordelijk blijft voor haar probleem.
- moet afstand kunnen nemen van zichzelf en in staat zijn tot reflectie op het eigen functioneren in relatie tot de context. Onder andere door bedacht te blijven op het belasten van de organisatie met oplossingen die terug te voeren zijn op het eigen (onverwerkte) verleden en zich bewust te zijn voor het duiveltje van het nemen van de verantwoordelijkheid terwijl die bij de organisatie moet blijven.
- moet beschikken over metacommunicatieve vaardigheden. Hij moet in staat zijn de reflectie op het eigen gedrag en dat van zijn omgeving om te zetten in het aan de orde stellen van pijnlijke onderwerpen; inzicht hebben in het eigen functioneren, kunnen omgaan met defensief gedrag van anderen en zichzelf, op een niet aanvallende manier confronterende gesprekken aangaan, eigen fouten en die van anderen kunnen accepteren zonder deze te verdoezelen.
- moet niet alleen veel talen spreken (niveaus in organisaties kunnen

aanspreken), hij moet goed weten welke taal in welke context gebruikt moet worden. Hij moet beschikken over het vermogen te schakelen. Dat wil zeggen kunnen en willen communiceren, hetgeen iets geheel anders is dan het informeren van betrokkenen. Dit schakelvermogen is een bijzondere voorwaarde.

- moet een sterk ontwikkeld eigen normen en waarden besef (een authentieke persoonlijkheid) hebben.
- moet beschikken over diagnostische vaardigheden (de klinische blik). Het gaat dan om onder andere de vaardigheden die nodig zijn voor een continue contextuele benadering van het probleem. Om de vaardigheid van de reflectieve practitioner, die in staat is instrumentele kennis te combineren met inzichten die ontstaan uit de confrontatie tussen nieuwe situaties en de tacit knowledge van de professional (Schön, 1983).
- moet oog hebben voor ‘verborgen identiteiten’ van een organisatie. Het zicht op de eigen dynamiek van de organisatie is vaak verduisterd, zoals individuen hun eigen drijfveren niet kennen en verrast worden door gedrag dat men reeds lang leek te hebben afgezworen. Het is een werkelijkheid die kan worden samengevat in het idee van de genetische code van de organisatie (Weick, 1979). Een code die zich kan laten zien in een steeds verspringend perspectief, het probleem achter het probleem, dat nog weer een ander probleem bleek te behelzen.

In het in 2007 verschenen boek “Interveniëren en Veranderen” onder redactie van Boonstra en De Caluwé wordt voorzichtig een aantal basisprincipes / uitgangspunten aangereikt die van toepassing zijn op interventies waarbij gezocht wordt naar betekenis in interactie:

- Beperkte maakbaarheid van de werkelijkheid.
- Positief mensbeeld van groei en verantwoordelijkheid.
- Verbinden van denken en doen, van diagnosticeren en interveniëren.
- Veranderen is collectieve actie.
- Context van ambiguïteit en intersubjectiviteit.
- Conditie van ruimte, vrijheid en respect.
- Eenvoud en schoonheid.
- Zingeving, betekenisgeving en interactie.
- De werkelijkheid is gelaagd en meervoudig.
- Doordacht en weloverwogen handelen met bedoelingen.
- Gelijkwaardigheid en vermijden van defensiviteit.

Ook hier ziet men een beeld van genuanceerdheid en niet het sterke mannen paradigma.

In het recent verschenen onderzoeksverslag van J. Strikwerda, 'Van Unitmanagement naar Multidimensionale Organisaties', wordt aandacht gevraagd voor het profiel van de manager die vorm kan geven aan multidimensionaliteit.

"De multidimensionale organisatie veronderstelt managers die tegelijk een sterke persoonlijke identiteit hebben en gericht zijn op persoonlijke doelen en persoonlijke ontwikkeling, en die zich tegelijk kunnen identificeren met de organisatie en met een groep, en zich behalve op hun persoonlijke doelen goed kunnen concentreren op de doelen en de ontwikkeling van de groep." (Strikwerda 2008) Dit in tegenstelling tot de manager die zichzelf centraal stelt en wil beschikken en zeggenschap wil hebben over alle productiemiddelen, omdat hij anders zijn taak en verantwoordelijkheid niet kan waarmaken.

Ook stelt Strikwerda zich de vraag hoe het komt dat de managementfilosofie nog steeds gebaseerd is op wat hij noemt het 'Weberiaanse' managementdenken, terwijl de maatschappij inmiddels vele andere bewegingen heeft doorgemaakt.

In al onze onderzoeken, producten en diensten zullen wij aandacht besteden aan de relatie tijdsbeeld, mensbeeld, management profiel / persoonlijkheidskenmerken en (geïnternaliseerde) ervaringen in relatie tot de soort interventie en de context waarbinnen deze gerealiseerd moet worden. De persoonlijkheid van de manager, adviseur of bestuurder heeft betekenis.

Onderzoeksmethode

Wij hebben als onderzoeksmethodiek gekozen voor action research. De interactie tussen onderzoeksveld en onderzoeker staat daarbij centraal. De kern van deze benadering is het steeds teruggaan naar de ervaren werkelijkheid. Daar waar ervaring en interpretatie gaan divergeren ontstaat de ruimte voor nieuwe inzichten.

Het gaat er om de verhalen te horen en te begrijpen. De verhalen (narratieven) van de bestuurder, opdrachtgever, adviseur of (interim) manager, van medewerkers en andere betrokkenen. Deze verhalen geven zicht op de ervaren werkelijkheid.

Wij denken dat het zinvol is de verhalen via twee benaderingen tot stand te laten komen. In de eerste plaats middels een standaardmethode van het beschrijven van de casus / het werk / de opdracht, opgezet via een van tevoren bepaalde logica en volgorde, en in de tweede plaats een soort essay: het verhaal van de persoonlijk ervaringen binnen de opdracht of het werk. Dit essay kan inzicht geven in de pijnpunten, de moedeloosheid, de twijfel, de emotie.

Waar het formele standaardverhaal zicht geeft op afspraken, resultaten, organisatie, de context, daar kan het essay behandeld worden in de context van bepaalde kernvraagstukken, bijvoorbeeld waar het gaat om de scheidslijn tussen opportuniteit en moraliteit (grijp of schep je kans tegenover mag / kan ik zo wel met mensen omgaan, is dit verantwoord; win ik de slag, maar heb ik mijzelf daardoor verloren?) Zo ontstaan de verhalen die twijfel en pijn zichtbaar maken oftewel de vermenging van ratio en emotie.

Deze verhalen kunnen ook in het perspectief worden geplaatst van anderen, een collega, een leermeester of de wetenschap. Hoe zijn anderen ermee omgegaan? Is er literatuur beschikbaar rondom deze thema's? Bijvoorbeeld de vraag of een organisatie / bedrijf ook een moral community is en wat dat zou kunnen betekenen.

De verhalen zullen wij ook plaatsen in de context van managementvisie, mensbeeld, persoonlijk gedrag en persoonlijkheidskenmerken. De 'Workplace Big Five' wordt daarbij als methodiek gebruikt.

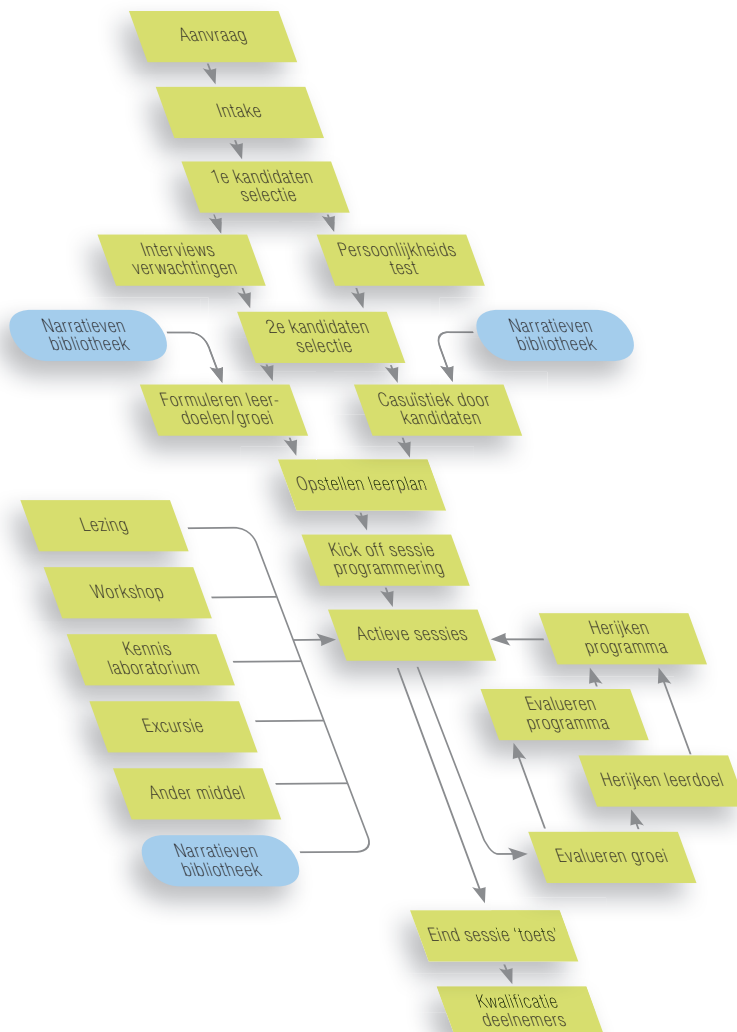
Eerder is al aangegeven dat het vraagstuk van zingeving centraal staat in ons programma. Niet voor niets is de Utrechtse School voor Beleids en Organisationswetenschappen (USBO), waar het onderzoek naar management of meaning centraal staat, nauw betrokken geweest bij de oprichting van het instituut en zal zij een actieve rol vervullen in de realisatie van de doelstellingen. Het Instituut Interventie management heeft daar haar wetenschappelijke verankering gevonden.

De interactie met het veld is georganiseerd via de lijn van directe samenwerking, ondersteuning in het voorbereidingstraject van een interventie, begeleiding bij de uitvoering daarvan en de evaluatie of debriefing van de opdracht of onderzoek naar een specifiek vraagstuk of incident. De tweede weg om in contact te zijn met het veld is het organiseren van leergroepen. Alle verhalen (narratieven) die hieruit voortkomen worden vastgelegd en zijn de bron van het door ons en anderen uit te voeren onderzoek.

Leergroepen

De opleidingsfilosofie die het Instituut beoogt kenmerkt zich door een bijzondere, eigenzinnige en eigentijdse aanpak. Bovendien vormen de opleidingen, in de vorm van leergroepen, één van de meest concrete manieren van het teruggeven van kennis en ervaring. Reden waarom deze leergroepen, in tegenstelling tot de andere activiteit en producten, zeer extensief beschreven worden.

Kenmerken van de leergemeenschap (LG) zijn (a) gerichtheid, (b) praktische oriëntatie en (c) collegialiteit. Als zodanig vormt de leergemeenschap een specifiek middel om via verschillende wegen de aard en de kwaliteit van het eigen werk als professional te verbeteren. Hierbij zijn de cursisten in zekere zin tevens bronnenmateriaal dat in de leergang een centrale rol vervult.



- Ad. a Gerichtheid: een LG reflecteert op en werkt langs vele wegen aan verbetering van het werk. Zij doet dat gericht en ongericht tegelijkertijd. Een leergemeenschap is gericht omdat er uit de veelheid van mogelijkheden telkens voor een bepaalde periode een keuze wordt gemaakt, zij is echter tevens ongericht in die zin dat leden van de LG zelf met elkaar vaststellen wat de professionele problemen, potenties, kansen, uitdagingen, bedreigingen zijn waaraan de LG gaat werken. Dit wordt niet bepaald door personen van buiten. Bovendien kan de keuze telkens worden herzien. Het kan dus vele kanten op, welke kant het ook wordt, steeds gaat het om de verdere professionalisering van de betrokken beroepsbeoefenaren die bijeenkomen om hun vak beter te kunnen uitoefenen. Een LG moet echter wel een exemplarisch vraagstuk gaan behandelen, waarin een fundamentele kwestie van hun vak aan de orde is. Het moet kunnen fungeren als een soort sleutelgat.
- Ad. b Praktische oriëntatie: een LG kan op vele manieren te werk gaan. Met elkaar studeren, een werkbezoek afleggen, een studiereis maken, vakliteratuur aan elkaar doorspelen, samen publicaties lezen en becommentariëren, uitnodigen van sprekers, cases schrijven en bediscussiëren. Hierbij gaat het er om elkaar te helpen het werk beter te doen waarbij bronnen die nuttig lijken (van 'hoog wetenschappelijk' tot ervaringskennis) worden gebruikt. Ze observeren, vertellen, schrijven, analyseren, opiniëren e.d. maar hoe dan ook ze zullen vooral kennis en inzichten gaan delen, vermeerderen en borgen.
- Ad. c Collegialiteit: een LG is samengesteld uit professionals, werkzaam in dezelfde 'branche' of hetzelfde bedrijf. Hierdoor is het mogelijk te laten zien wat men goed kan en weet, maar ook waar men nog wat kan leren. Dat impliceert dat men zich kwetsbaar moet kunnen en durven opstellen, dat men daardoor leert zien waar het niet goed gaat, waar vragen liggen, waar nieuwe mogelijkheden zich aandienen. Men is dus op elkaar aangewezen, op elkaars inzet en deelname in een op te bouwen sfeer van veiligheid en dus vertrouwen.

Een LG is natuurlijk een plaats om elkaar moed in te spreken en om frustraties af te reageren, maar dat is een bijproduct. Een LG is eerst en vooral een specifieke wijze van professioneel leren, van verkrijgen en verbeteren van competenties. Het is geen therapiegroep, geen denktank, geen gewone leergang, geen kritisch forum, geen leesclub. Een LG is voor de betrokkenen een 'laboratorium', een kader om te 'experimenteren'.

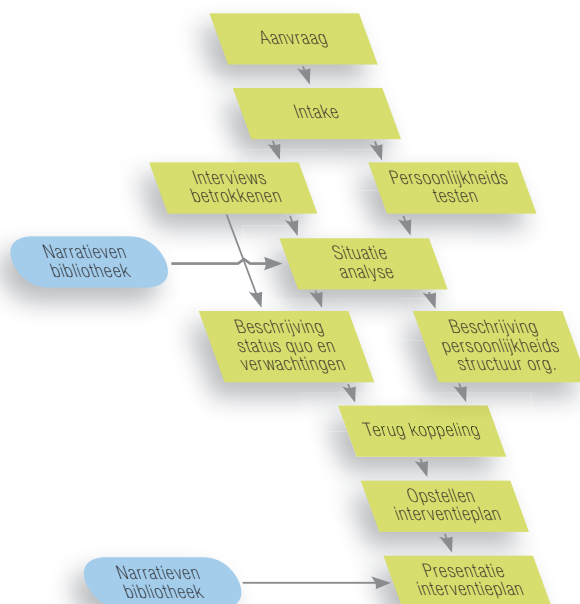
Hiertoe worden drie grondvormen van leren in wisselende combinatie ingezet:

- Het leren van elkaars ervaringen, waarbij m.n. interviews en casusbeschrijvingen diepgaand verkend en geanalyseerd worden. Deze casusbeschrijvingen kunnen al dan niet in dagboek- of logboekvorm gegoten worden; ze moeten wel als narratief te duiden zijn. In een narratief worden emotionele en rationele drijfveren zodanig met elkaar verweven dat existentiële momenten en vraagstukken oprijzen.
- Het leren uit voorbeelden, waarbij best practices en best persons (leermeesters) worden 'geïmiteerd' ('doe het eens zo in plaats van zus', of in de vorm van een vergelijking tussen werkwijzen en opvattingen van het 'voorbeeld' ten opzichte van 'eigen functioneren').
- Het leren via instructie, waarbij het model van de 'geprogrammeerde cursus' dominant is en waarbij presentaties van experts en het gezamenlijk bespreken van de nieuwste literatuur de kern vormen.

Ondanks de nadruk op zelfwerkzaamheid en zelforganisatie zijn hoogwaardige begeleiding, verstandige structurering van de processen, uitwerking van leerstrategieën en een daarbij passend aanbod van leermiddelen gereedmaken noodzakelijk. Een LG kost tijd, geld, denkkraft, energie van zowel de betrokkenen als van externe begeleiders. Zo moet wetenschappelijk onderzoek en begeleiding een kwaliteitsborging garanderen en bewaken.

Doorlichting en ondersteuning

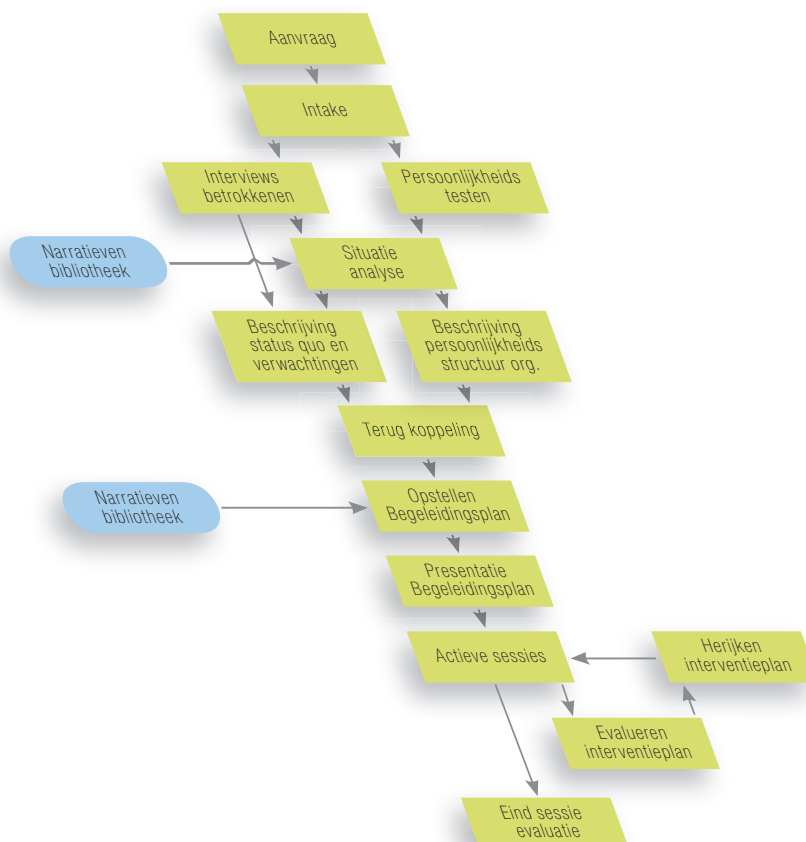
Wij willen graag in een vroeg stadium met organisaties in contact komen die een interventie willen uitvoeren om een antwoord te geven op een blokkade of een crisis in de organisatie. Samen met de opdrachtgever kijken naar de situatie en deze te kwalificeren. Een volgende stap kan zijn inzicht te geven in de verschillende modaliteiten waarop de interventie uitgevoerd kan worden. Hierbij zal nadrukkelijk de vraag aan de orde komen of de interventie door een buitenstaander moet plaats vinden of dat van binnenuit de voorkeur verdient, al dan niet met externe ondersteuning. Achter deze vraag liggen een aantal andere vragen verscholen waar wij samen met de opdrachtgever over willen nadenken. Bijvoorbeeld de vraag hoe ontwikkelen wij onze eigen mensen en borgen wij onze kennis in de organisatie of de vraag waarom maken wij altijd gebruik van buitenstaanders en is er maar een beperkt vertrouwen in de eigen mensen.



Interventie begeleiding en organisatie professionele reflectie

Uitgaande van het gegeven van de zich continu ontwikkelende werkelijkheid heeft dit tot consequentie dat elk opgesteld stappenplan / plan van aanpak door die veranderende werkelijkheid periodiek bijstelling vergt. Dit vereist een continue waarneming van die werkelijkheid en het vermogen betekenis toe te kennen aan de geconstateerde veranderingen. Het instituut kan hier een bijdrage leveren als externe deskundige in de rol van vragensteller.

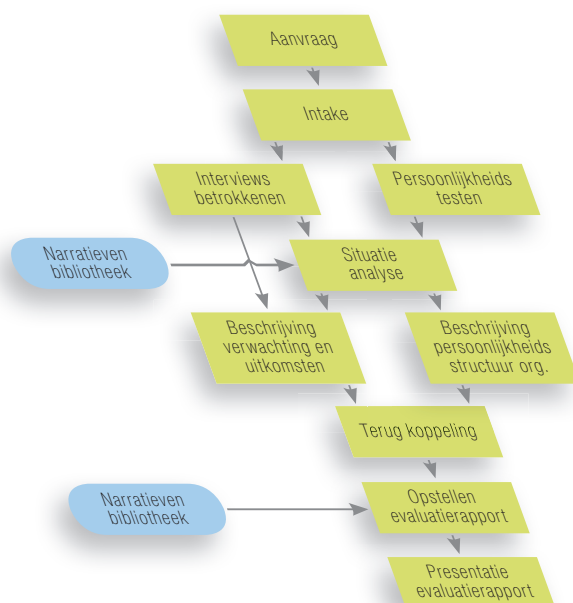
Een zich voortslepende discussie bij de inzet van professionals (zowel van intern als extern) in interventie trajecten is de professionele reflectie. Binnen interim management gaat het dan om schaduwmanagement met de discussie of dit wel onafhankelijk genoeg georganiseerd is. Bij adviseurs gaat het om de organisatie van de tweede mening. Wordt het project georganiseerd door eigen mensen dan zijn vragen van hiërarchie, onafhankelijkheid, carrière en dergelijke aan de orde. Het instituut wil een platform zijn waar professionele reflectie georganiseerd wordt. Dit vanuit een onafhankelijke opstelling en een open aanbod aan een ieder die daar een behoefte heeft. Dit kunnen individuele personen zijn, dienstverlenende organisaties die de professionele reflectie onafhankelijk willen organiseren, organisaties die haar projecten en mensen op die manier wil ondersteunen.



Evaluatie interventies, een “debriefing”

In onze onderzoeken hebben wij kunnen constateren dat de beleving hoe een opdracht is verlopen verschillende belevingen oproept bij de diverse deelnemers. Over de oorzaken van deze verschillen is veel bekend. Ook over de reden om maar niet te evalueren, maar daarmee worden momenten van leren, ervaren en nieuwe kennis opdoen voorbij gegaan. Momenten van waarheid die er toe doen. Daarom hebben wij hier bewust de term “debriefing” aan gekoppeld. Een term ontleend aan het leger, waar het normaal is te vertellen wat je moest doen, wat je gedaan hebt, gezien hebt, ervaren hebt, gereageerd hebt en hoe beoordeel je dat nu (met de nieuwe kennis die er nu is) en wat kunnen wij daarvan leren. Deze debriefing kan:

- een rol kan spelen in de persoonlijke ontwikkeling;
- een product zijn voor de organisaties waar de interventies zijn uitgevoerd, waardoor hun leervermogen kan groeien of een bijdrage levert aan het kennismanagement van de betreffende organisatie:
 - o een leermoment kan genereren voor het bureau die bij de uitvoering van de opdracht was betrokken;
 - o een functie kan hebben in het ondersteunen van managers die willen publiceren over hun uitgevoerde opdrachten;
 - o een verantwoording kan zijn.



Narratieve Bibliotheek

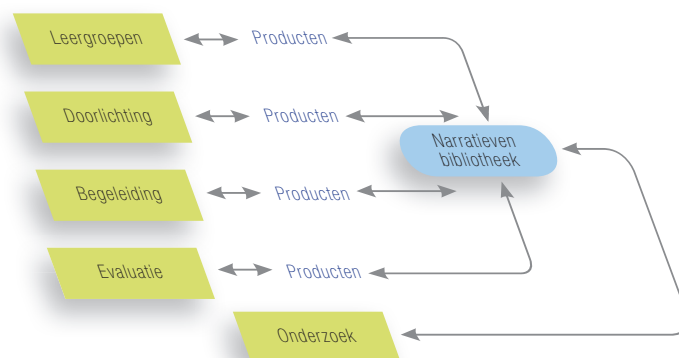
Alle gespreken worden vastgelegd op band en daarna op papier uitgewerkt. Deze informatiedragers zullen opgenomen worden in de IIM narratieve bibliotheek. De interviewers zullen een eigen verslag maken wat separaat opgeslagen wordt. Alle documenten zijn voor wetenschappelijke doeleinden beschikbaar.

Het opzetten, beheren en beschikbaar stellen van een narratieve bibliotheek:

- als kennisbron voor het Instituut;
- als inspiratiebron voor deelnemers aan de leergroepen;
- als basis voor wetenschappelijk onderzoek.

Een bibliotheek volgens een vaste structuur:

- Aangaande de voorkant / voorfase / voorspel / prelude van het interventietraject:
 - o de bestaande situatie;
 - o de gewenste situatie;
 - o de interventie / het veranderplan.
- Betreffende het interventietraject als zodanig:
 - o de interventies;
 - o de evaluatie van de uitkomsten;
 - o de herijking / bijstelling.
- Bevattende de achterkant / naspel / postlude van het interventietraject:
 - o de interviews; de resultaten;
 - o de evaluatie van de uitkomsten;
 - o de analyse van de uitkomsten;
 - o het eindoordeel.
- Essay(s)



Betrokkenen

Brandpunt

Prof. dr. Arie de Ruijter

Dr. mr. Leo Witvliet

Dr. Piet Grinwis

Jos van Wijgerden

Prof. dr. Paul Verweel

Drs. ir. Wim Demmers

Kring

Raad voor het Interim Management (RIM)

Orde van Register Managers (ORM)

Register voor Professionele interim managers

Drs. Paul Adriaanse

Drs. Philip Wagner

Ted Baartmans

Suardus van Breda

Henk F. Bremer

Dr. ir. Gerda van Dijk

Drs. Liesbeth Hörmann

Drs. Ad J.W. Meertens

Drs. Marco Mud

Drs. Jan Hendrik Ockels

Prof. dr. John Rijsman

Mr. drs. Humphrey M.T. Schillevoort

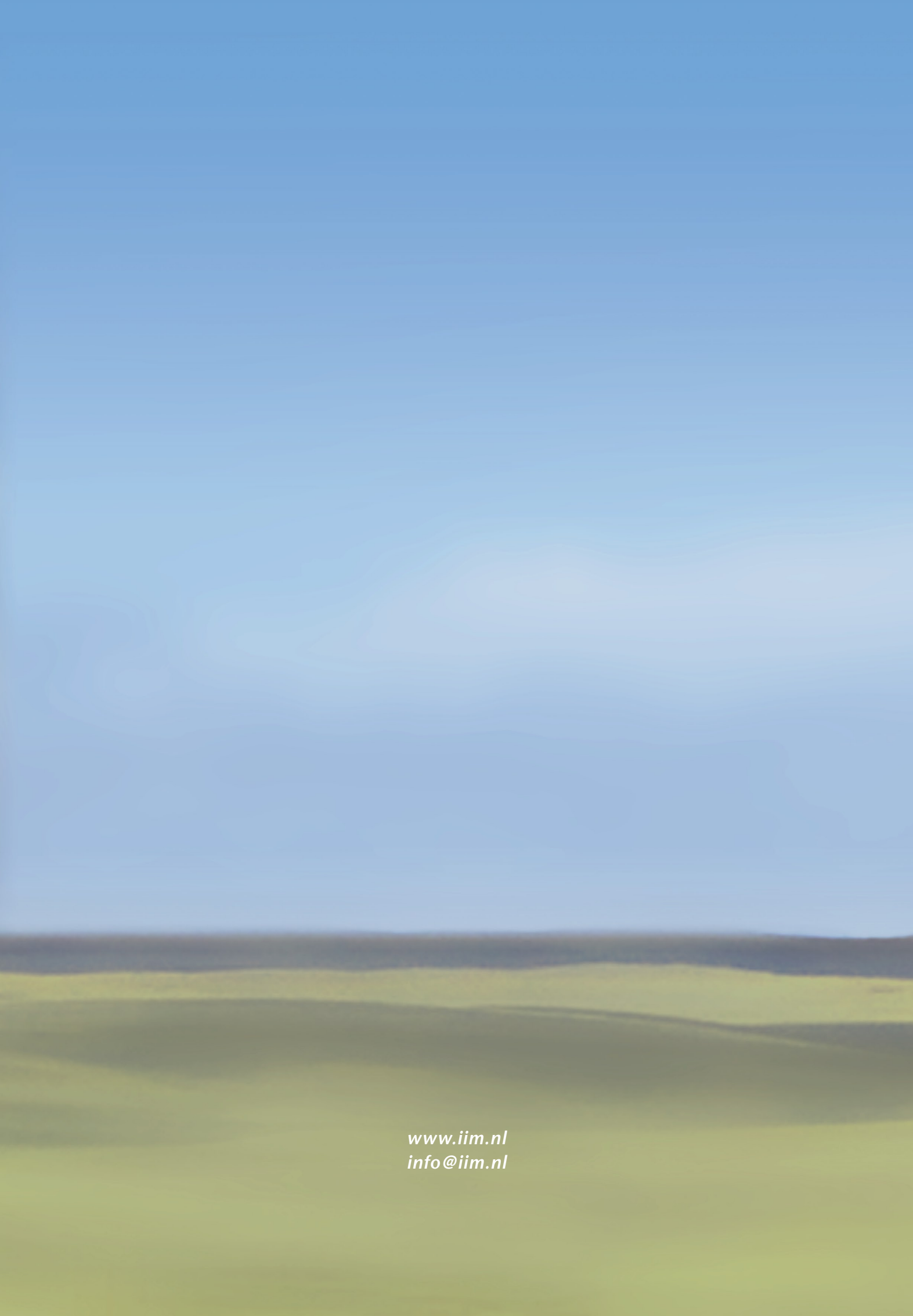
Ing. Casper R. van den Wall Bake

Tekst, vormgeving

Toef Jaeger

Ienske Gunning

Onno Cosijn (Design House)



*www.iim.nl
info@iim.nl*