



**INSTITUUT INTERVENTIE
MANAGEMENT**

Correspondentieadres: Parklaan 101, 2011 KT Haarlem. Tel. 023 531 25 16

De kunst van het tussen beide komen

versie 0.2 | augustus 2008



INSTITUUT INTERVENTIE
MANAGEMENT

De kunst van het tussen beide komen

versie 0.2 | augustus 2008



INSTITUUT INTERVENTIE
MANAGEMENT

Het Instituut Interventie Management

Het Instituut Interventie Management (IIM) is in 2008 opgericht met de ambitie een bijdrage te leveren aan het verwerven van inzicht in de wijze waarop bestuurders, adviseurs, (interim) managers omgaan met interventies in organisaties. Een belangrijk toetsingskader dat daarbij gehanteerd zal worden is de bijdrage die de interventie levert aan het vraagstuk van zingeving in en van organisaties.

De nadruk ligt hierbij 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 faseovergangen, van het implementeren van besluiten met een strategisch karakter en van projecten.
- 3 Het verwerven van inzicht in effecten van (structurele) inzet van interim managers, interim professionals en adviseurs ten opzichte van het gebruik van interne resources.

Hiertoe heeft het IIM een vijftal kernactiviteiten gedefinieerd

- 1 Het doen van wetenschappelijk onderzoek, in het bijzonder action research.
- 2 Het ondersteunen van organisaties bij het maken van probleemanalyses.
- 3 Het organiseren van professionele reflectie.
- 4 Het opleiden en publiceren.
- 5 Het ondersteunen bij het behalen van academische graden (master en doctor).

Het Instituut Interventie Management werkt voor de realisatie van een aantal van haar doelstellingen samen met een aantal wetenschappelijke instellingen, in het bijzonder met de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen (USBO, UvU). Binnen het USBO staat het onderzoek naar zingevingvraagstukken, management of meaning, centraal.

Positionering

In en om organisaties zijn er altijd mensen en groepen van mensen bezig bewust en onbewust invloed uit te oefenen op de organisatie. Zij zorgen ervoor dat er continu veranderingen plaatsvinden. Organisaties kunnen dan ook worden beschouwd als of vergeleken met levende organismen. Er wordt steeds georganiseerd en 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 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, t.w.

- 1 De optimalisering of verbetering, waarbij de structuur gelijk blijft.
- 2 De transitie of overgang waarbij men een structuurverschuiving ziet ¹.
- 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 1e fase van expansie, creativiteit en wildgroei (cf. Van Dongen).

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.

In eerder onderzoek hebben wij gezien, dat vaak een instrumentele vraag de aanleiding is om een verandering te initiëren, maar dat het nagenoeg altijd gaat om onderliggende bestuurbaarheidvraagstukken van moderne organisaties. Bestuurbaarheid betreft dan de condities waaronder de taakstelling van de organisatie gerealiseerd kan worden. Alhoewel veel processen strak gestructureerd kunnen worden, vaak met gebruikmaking van de dominante opvatting over organiseren die haar grondslagen vindt in het 'scientific management', laat de ervaring zien dat deze benadering onvoldoende is. Er zijn en blijven vraagstukken die niet eenvoudig en eenduidig 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)

¹ denk o.m. aan de Galan's ontwikkelingsfasen: de expansiefase, de groeifase, de consolidatiefase en tenslotte de terugvalfase

Meer dan eens betreft het bestuurbaarheidproblemen 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 blikvernuwing lijden;
- het niet durven aanpakken van stiltegebieden;
- een fixatie op een vermeende dictatuur van de markt;
- het ongeclausuleerd inzetten van marktmechanismen.

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 de deelnemers en de 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, waarmee de vormgeving en

de inrichting van organisaties de sporen dragen 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 gelijktijdig 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 strategisch 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, 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 zingeving. Processen die verder gaan en anders zijn dan de 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 hun keuzes maken en hun 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 verschillende 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?

Persoonlijkheid, ervaring, vaardigheden en mensbeeld

Hoe men het ook wendt of keert, men zal altijd geconfronteerd worden met zichzelf en met anderen, als collega of leidinggevende. Mensen met een eigen identiteit en persoonlijkheid. Wij zijn dan ook van mening dat wij van meet af aan aandacht moeten hebben voor de mens. Daarbij concentreren wij ons op die mensen die een initiatie- of uitvoeringverantwoordelijkheid hebben.

Een naar de achtergrond geschoven inzicht is dat persoonlijkheidskenmerken er toe doen. De persoonlijkheidskenmerken vormen de basis waarop verder 'gewerkt' wordt ².

De persoonskenmerken en mechanismen zijn voor een bepaalde persoon niet zomaar een verzameling van losse elementen, zij vormen een 'geheel', 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 intrapsychische 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"*.

² "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)

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 Mintzberg 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 managers die vanuit een meer horizontale benadering of ondersteunend model werken, managers met een sterke persoonlijkheid, die de ander in stellig kunnen brengen en daar genoeg in vinden ³.

De schakelende zingevers:

- Beschikt over een flexibele persoonlijkheid die zich niet in zijn rol vastbijt. Hij ⁴ 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.
- Hij 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.
- Hij 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 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.

³ 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.

⁴ Waar hij staat mag ook zij gelezen worden.

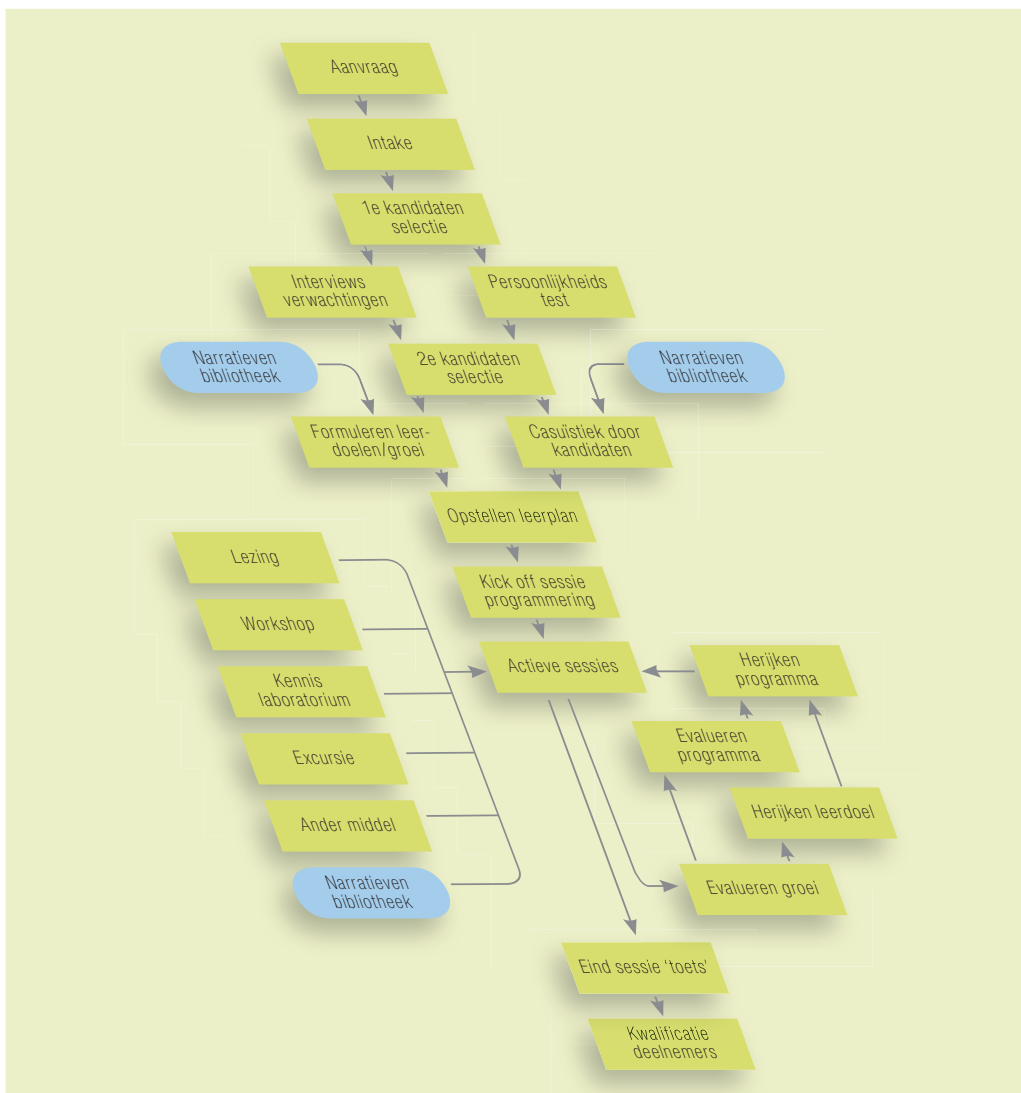
- Hij moet niet alleen veel talen spreken (niveaus in organisaties kunnen aanspreken), hij moet goed weten welke taal in welke context gebruikt moet worden. Hij moet beschikken over het vermogen te schakelen, dat wil zeggen kunnen en willen communiceren, hetgeen iets geheel anders is dan het informeren van betrokkenen. Dit schakelvermogen is een bijzondere voorwaarde.
- Hij moet een sterk ontwikkeld eigen normen en waarden besef (een authentieke persoonlijkheid) hebben.
- Hij 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. Het gaat 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).
- Hij moet oog hebben voor 'verborgen identiteiten' van een organisatie; het zicht op de eigen dynamiek van de organisatie is vaak verduisterd, waarbij 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 al onze onderzoeken, producten en diensten zullen wij aandacht besteden aan de relatie tijdsbeeld, mensbeeld, persoonlijkheidskenmerken, management, profiel 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.

Leergemeenschappen

De opleidings- en ontwikkelingsfilosofie die het Instituut beoogt, kenmerkt zich door een bijzondere, eigenzinnige en eigentijdse aanpak. Bovendien vormen de activiteiten, in de vorm van leergemeenschappen één van de meest concrete manieren van het teruggeven van kennis en ervaring. Het idee van de leergemeenschappen vormt de basis van onze opleidings- en begeleidingsactiviteiten.

Kenmerken van de leergemeenschap (LG) zijn (a) gerichtheid, (b) praktische oriëntatie en (c) collegialiteit. Als zodanig vormt de leergemeen-



schap 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, maar 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 bespreken, uitnodigen van sprekers, cases schrijven en bespreken. 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. Cursisten observeren, vertellen, schrijven, analyseren, opinieren, 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'), waarbij werkwijzen en opvattingen van het 'voorbeeld' met het 'eigen functioneren' worden vergeleken;
- 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 noodzakelijk.

Executive Master Interventie Management

In samenwerking met de USBO organiseren wij een Executive Master opleiding Interventie Management gebaseerd op het model van leergemeenschappen. De eerste uitvoering is inmiddels ter hand genomen en start in september 2008. Eind 2008 zal de eerste open inschrijving gerealiseerd worden.

Kernthema's die aan bod komen betreffen (a) positionering, aard en identiteit van interventie management en de interventie manager, (b) mechanismen en determinanten van zingeving in veranderingscontexten, (c) leiderschap in situaties van samenwerking, fusie en collusie, (d) mechanismen en processen om blokkades en fixaties te doorbreken, (e) omgaan met paradoxen en dilemma's en problematische driehoeksverhoudingen, zoals ratio versus emotie, opportuniteit versus moraliteit, distantie versus betrokkenheid, (f) managen van verschillende visies, belangen en praktijken van opdrachtgever, medewerkers, bureau en interventie manager zelf, (g) bevorderen van creativiteit, improvisatievermogen, en innovatie in organisaties.

Er worden duidelijke eisen gesteld aan de samenstelling van de leergemeenschappen. Veel belang hechten wij aan het 'contract' dat de deelnemers met elkaar aangaan. Een contract dat gebaseerd is op de overtuiging dat het geen vrijblijvende exercitie is om aan deze executive master opleiding deel te nemen, waar de deelnemers van elkaar afhankelijk zijn en met elkaar vorm en inhoud geven om tot een gedegen resultaat te komen.

Een kort motivatiedocument en een intake gesprek zijn daartoe beoordelingsinstrumenten. Twee dimensies zijn daarbij van belang. Concrete casuïstiek van de deelnemers als eerste dimensie en als tweede dimensie hetzelfde verhaal maar dan vanuit de eigen belevingswereld; waar had ik het moeilijk mee, waar dacht ik dat de grens was, waarom heb ik toch een andere beslissing genomen, wat wil ik niet meer meemaken?

Ook een persoonlijkheidsonderzoek (Workplace Big V, interview en bespreking) wordt aangeboden om het krijgen van inzicht in het eigen gedrag te faciliteren.

Als kerndocenten treden op prof. dr. Arie de Ruijter en dr. mr. Leo Witvliet. Gastdocenten zijn o.a. dr. Piet Grinwis, prof. dr. John Rijsman, prof. dr. Sandra Schruijer en prof. dr. Paul Verweel.

Professionele reflectie

In onze positionering hebben wij als uitgangspunt gedefinieerd dat organisaties te vergelijken zijn met levende organismen, steeds in beweging en continue aan verandering onderhevig. Van managers en professional die interveniëren in organisaties verwachten wij dat zij zich hiervan bewust zijn, deze veranderingen kunnen benoemen, in beeld kunnen brengen en daar betekenis aan kunnen toekennen. Verwacht mag worden dat zij zich bewust zijn van de eigen 'blinde' vlekken en beperkingen om te zien en te begrijpen. En het vervolgens normaal vinden dat je anderen nodig hebt om te kunnen zien en betekenis te kunnen geven. Andere ogen die meekijken, een andere interpretatie laten zien van dezelfde bouwstenen, een mening geven, onderzoek van de eigen waarneming en oordeel mogelijk maken en aanscherpen.

De uitgangspunten van de leergemeenschappen, zoals hiervoor uitgebreid aan de orde is gekomen, zijn ook leidend voor de organisatie van professionele reflectie. Daarbij zullen wij van twee van de drie genoemde grondvormen van leren gebruik maken:

- 1 Het leren van elkaar ervaringen, waarbij m.n. interviews en actuele casuïstiek en casusbeschrijvingen diepgaand verkend en geanalyseerd worden.
- 2 Het van elkaar leren uit voorbeelden, waarbij best practices en best persons, maar ook worst cases, de mogelijkheid geven een andere weg in te slaan dan vooraf gedacht werd.

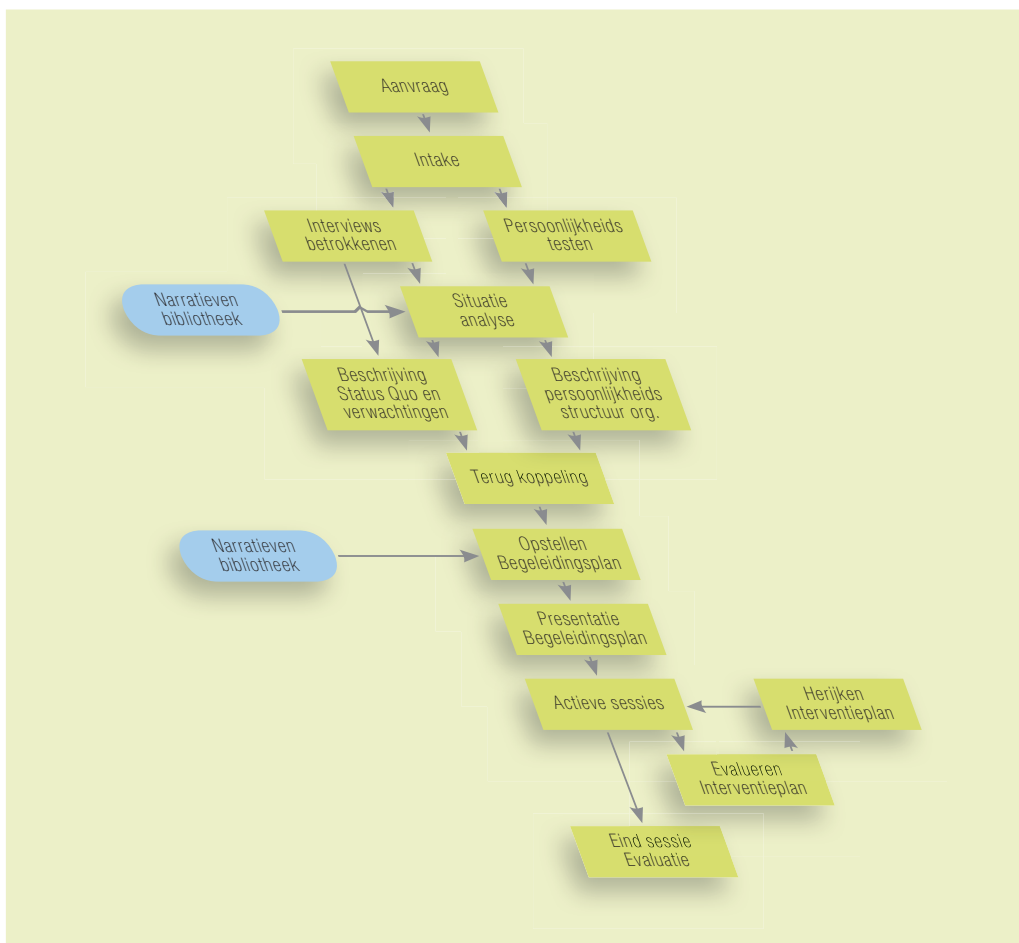
Er worden eisen gesteld aan de samenstelling van de reflectiegroepen. Een kort motivatie document en een intake gesprek zijn daartoe selectie-instrumenten, terwijl ook een persoonlijkheidsonderzoek (Workplace Big V, interview en bespreking) wordt aangeboden om het krijgen van inzicht in het eigen gedrag te faciliteren.

Elke groep heeft een vaste begeleider en afhankelijk van de onderwerpen kan een externe deskundige tijdelijk toegevoegd worden.

Veel belang hechten wij aan het 'contract' dat de deelnemers met elkaar aangaan. Professionele reflectie is immers geen vrijblijvende exercitie: de deelnemers zijn van elkaar afhankelijk om tot een gedegen resultaat te komen.

Een groep bestaat uit maximaal 8 deelnemers en komt 8 keer bij elkaar (eerste contracteer periode). Elke bijeenkomst omvat twee dagdelen, middag en avond. Indien gewenst kunnen ook andere werkvormen aangeboden worden.

De eerste groep start september 2008 en aanmelding is mogelijk voor deze of een andere groep.



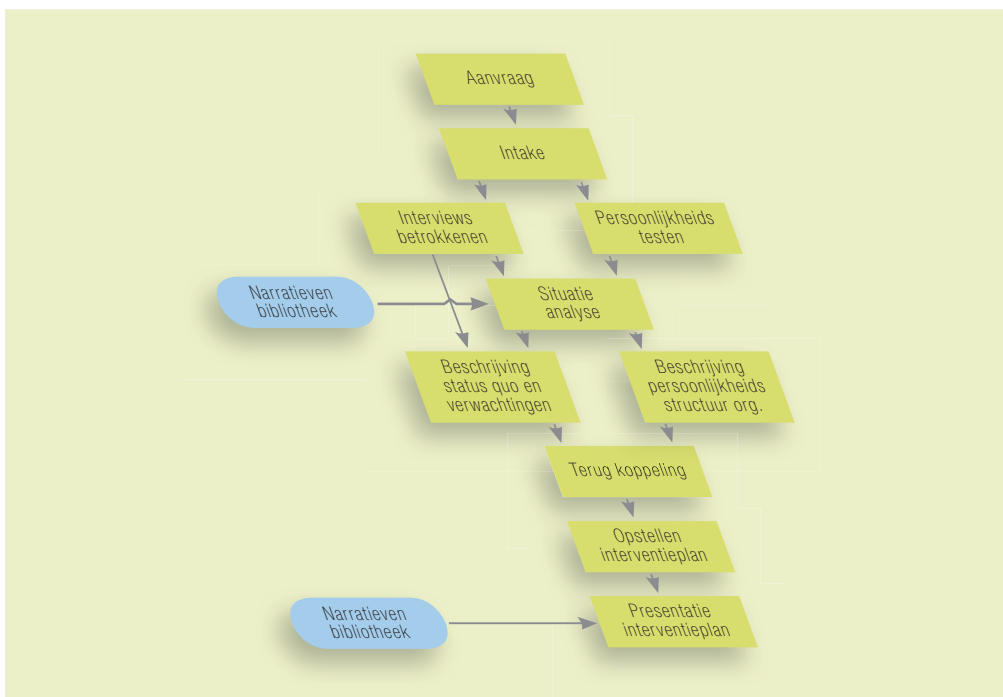
Probleemanalyses en debriefing

Probleemanalyse

Zoals reeds aangegeven hanteren wij de action research benadering voor het ondersteunen van organisaties bij het maken van probleemanalyses. Onze vragen hebben betrekking hebben op de aanpak van de interventie, waarom er gekozen wordt voor de medewerking van buitenstaanders of voor een interne gerichte aanpak. Hoe ziet men dat de gekozen oplossingsrichting zal bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie in termen van continuïteit, kennisontwikkeling, zin- en betekenisgeving voor de medewerkers en externe stakeholders.

Onderliggende vragen zijn:

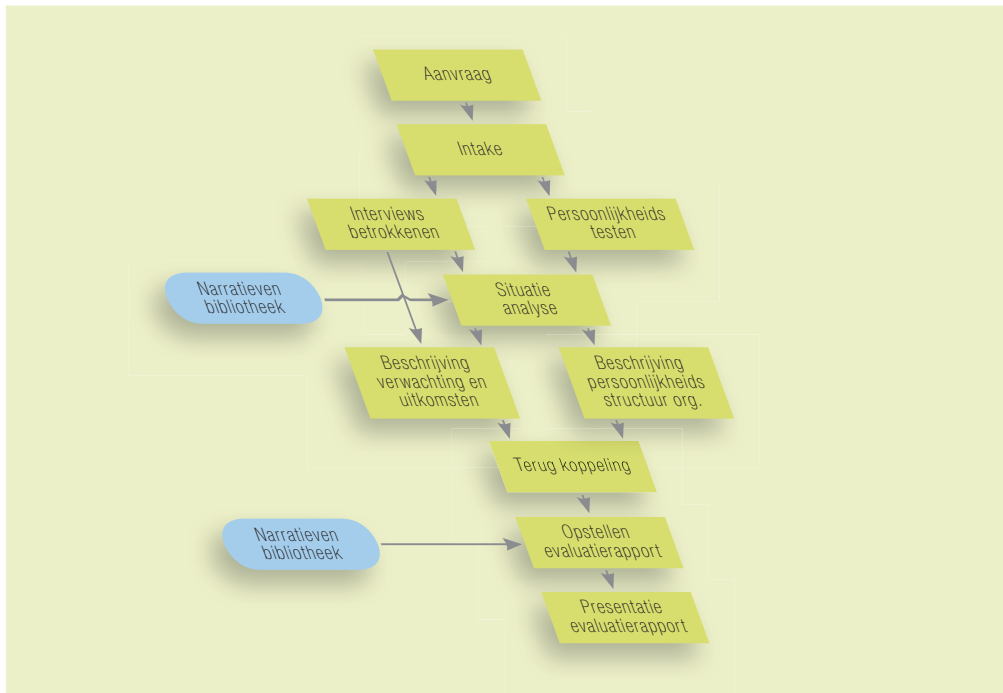
- welk tijd- en mensbeeld is als uitgangspunt gehanteerd;
- welke zijn de gehanteerde organiseringsprincipes;
- welke visie is er op ontwikkelen van medewerkers;
- hoe wordt de kennis geborgd in de organisatie;
- wanneer en waarom maken wordt gebruik gemaakt van buitenstaanders en welke verwachtingen worden daarbij uitgesproken?



Wij denken dat het bewust en intensief aandacht schenken aan deze vragen van belang is, achteraf om te evalueren, maar vooral vooraf, daar waar de keuzes nog open liggen. De direct betrokkenen hebben er baat bij dat er een serieuze en doordachte afweging heeft plaats gevonden op de hierboven gestelde vragen. De keuzes moeten vooraf inzichtelijk worden gemaakt. Er kan niet worden volstaan met verantwoording achteraf. Het gaat om het expliciet maken van de verantwoordelijkheid die men als bestuurder of manager heeft voor een organisatie. In voorgaand onderzoek hebben wij de noodzaak daartoe kunnen vaststellen. Daar waar gemakkelijk en snel geoordeeld en gehandeld werd in deze voorfase, hebben wij kunnen constateren dat de wijze waarop de interventie uitgevoerd werd, te gemakkelijk beïnvloedbaar was voor externe invloeden en meningen. Het IIM wil graag een bijdrage leveren in deze voorfase om tot een inzichtelijke besluitvorming te komen. Onze rol is het stellen van vragen en het teruggeven van opgedane kennis.

Debriefing

In onze onderzoeken hebben wij kunnen constateren dat het verloop van een opdracht 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 niet benut, terwijl het momenten van waarheid betreft 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, hoe je dat nu (met de nieuwe kennis die er nu is) beoordeelt en wat daarvan te leren valt. Deze debriefing kan:

- een rol spelen in de persoonlijke ontwikkeling;
- een product zijn voor de organisaties waar de interventies zijn uitgevoerd, waardoor hun leervermogen kan groeien of een bijdrage kan leveren aan het kennismanagement van de betreffende organisatie.

De debriefing kan m.a.w.:

- o een leermoment genereren voor het bureau die bij de uitvoering van de opdracht was betrokken;
- o een functie hebben in het ondersteunen van managers die willen publiceren over hun uitgevoerde opdrachten, alsmede;
- o een verantwoording zijn.

Onderzoeksmethode

Wij hebben qua 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 via een standaardmethode van het beschrijven van de casus/het werk/de opdracht, opgezet via een van te voren bepaalde logica en volgorde, en in de tweede plaats via een soort essay; het verhaal van de persoonlijke ervaringen binnen de opdracht of het werk. Dit essay kan inzicht geven in de pijnpunten, de moedeloosheid, de twijfel en de emotie.

Waar het formele standaardverhaal zicht geeft op afspraken, resultaten, organisatie, de context, daar kan het essay meerwaarde realiseren terzake 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, waarbij ratio en emotie versmelten.

Deze verhalen kunnen ook in het perspectief worden geplaatst van anderen, een collega, een leermeester of de wetenschap. Hoe zijn anderen ermee omgegaan? Of 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.

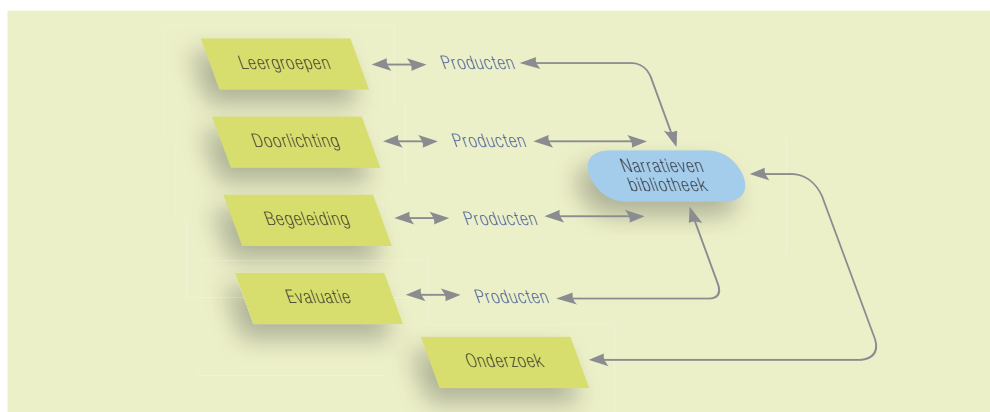
De verhalen zullen wij ook plaatsen in de context van managementvisie, mensbeeld, persoonlijk gedrag en persoonlijkheidskenmerken. De Workplace Big Five, interviews en gesprekken worden daarbij als methodieken gebruikt.

Eerder is al aangegeven dat het vraagstuk van zingeving centraal staat in ons programma. Niet voor niets is de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschappen (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 zijn 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 leergemeenschappen. Alle verhalen (narratieven) die hieruit voortkomen worden vastgelegd en vormen een bron van het door ons en anderen uit te voeren onderzoek.

Narratieven bibliotheek

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



Opzet, beheer en beschikbaarstelling narratieven bibliotheek:

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

Betrokkenen

Prof. dr. Arie de Ruijter

Dr. mr. Leo Witvliet

Dr. Piet Grinwis

Jos van Wijgerden

Prof. dr. Paul Verweel

Ir. drs. Wim Demmers

Drs. Philip Wagner

Vormgeving

Onno Cosijn (Design House)

Het Instituut Interventie Management is bereikbaar:

Correspondentieadres: Parklaan 101, 2011 KT Haarlem.

Telefoon: 023 - 531 25 16.

E-mail: info@iim.nl Website: www.iim.nl.

Bezoekadres op afspraak.

Het IIM is lid van de International Leadership Association.