

Het Groot Interventie boek

Bewust beweging creëren
met interventies uit de praktijk

Aniek Janssen, Milou Engelaer, Arianne Kloosterman en Babette Richter





‘Met dit boek willen we je laten nadenken over je eigen interventierepertoire. We willen je bewust maken van je eigen voorkeuren, je nieuwsgierig maken naar andere mogelijkheden en je uitdagen buiten je comfortzone te treden. Opdat we elkaar blijven inspireren en de professionele norm ten aanzien van interweniëren in organisaties blijven verdiepen.’

Aniek Janssen, Milou Engelaer, Arianne Kloosterman en Babette Richter

Inhoudsopgave

VOORWOORD	9
INLEIDING	11
 HOOFDSTUK 1. (H)ERKENNEN	
EEN HANDVAT OM PRAGMATISCH TE INTERVENIËREN	
1.1	Interveniëren 16
1.2	Rollen van de adviseur 18
1.3	Interventies ordenen 20
1.4	Keuzehulp 22
1.5	Zelftest 26
 HOOFDSTUK 2. DOORGRONDEN	
INZICHT IN DE CONTEXT, DE OPGAVE EN/OF HET VRAAGSTUK	
2.1	SWOT/SOAR-analyse 42
2.2	Stakeholder- en issueanalyse 44
2.3	Stakeholderanalyse 48
2.4	Krachtenveldanalyse 52
2.5	Canvas Omgevingsmanagement 54
2.6	Participatietraject 56
	Praktijkverhaal Niels Vrije 58
2.7	Hotseat 62
2.8	Cultuurkwadrant 64
2.9	Open Space 66
2.10	Sociogram 68
2.11	Vissenkomp dialoog 70
	Praktijkverhaal Britta Gielen en Pascal Albers 74
2.12	Culture Game 78
2.13	Pijlen gooien 80
2.14	Systeemkaart 82
2.15	Learning History 84
2.16	Socratische dialoog 86
2.17	Causaal diagram 90
	Praktijkverhaal Dorine Wesel 92

HOOFDSTUK 3. LEREN

BEVORDEREN, REALISEREN EN BESTENDIGEN VAN EEN LEERPROCES

3.1	Waarderend onderzoek	102
3.2	Storytelling en storylistening	104
3.3	World Café	106
3.4	Kenniscarrousel	108
3.5	Community of Practice	110
3.6	Werkplaats	112
	Praktijkverhaal Roel Valkman	114
3.7	Intervisie roddelmethode	118
3.8	Samenwerkingsscan	120
	Praktijkverhaal Marieke Blekemolen	124
3.9	Spiegelbijeenkomst	126
3.10	Contemplatieve dialoog	128
3.11	Een boek als metafoor	132
3.12	Ademhalingsoefeningen	134
3.13	Geleide fantasie en visualisatie	136
3.14	Biografisch verhaal	140
	Praktijkverhaal Catherine van Nierop	144
3.15	Professionele identiteit	146
3.16	Waarnemingsposities	148
3.17	Dramadriehoek/winnaarsdriehoek	150
3.18	Voice Dialogue	152
3.19	Opstellingen	154
	Praktijkverhaal Hans Frints	156

HOOFDSTUK 4. OVEREENSTEMMEN

BIJ ELKAAR BRENGEN VAN BELANGEN EN REALISEREN VAN BESLUITVORMING

4.1	In de schoenen van	162
4.2	Toekomstwortels	164
4.3	Halen-Brengen kaart	168
	Praktijkverhaal Mijke van Noort en Pim Nijssen	170
4.4	X-Y-spel	174
4.5	Harvard onderhandelen	176

4.6	Besluitvorming met consent	180
4.7	BOB-model	184
	Praktijkverhaal Evelien van der Kuil	186
4.8	Hexagon	190
4.9	Besliscanvas	192
4.10	Joint Fact Finding	194

HOOFDSTUK 5. SAMENWERKEN

STARTEN OF VERSTERKEN VAN DE SAMENWERKING

5.1	Sneltest passende coalitievorm	202
5.2	Samenwerkingsassessments	206
	Praktijkverhaal Elske Schrijvers	208
5.3	De Kooi	214
5.4	Commons Game	216
5.5	Tower of Power	218
5.6	Hekwerk	220
5.7	Kleuren INterventieGame (KING)	222
	Praktijkverhaal Aniek Janssen	224
5.8	Escaperoom	228
5.9	Kleurentest	234
5.10	Voorkeursstijlen voor samenwerken	236
5.11	Leervoorkeuren	238
5.12	Teamrollen van Belbin	240
5.13	My Motivation Insights	242
5.14	Enneagram	244
5.15	DISC Gedragstijlen	246
	Praktijkverhaal Anna Oostveen	248
5.16	Kwaliteitenspel/sterke puntenspel	252
5.17	Over de lijn	254
5.18	Over de streep	256
5.19	Pijlers van Lencioni	258
5.20	Teamwiel van Vroemen	260
	Praktijkverhaal Milou Engelaer	262

HOOFDSTUK 6. (VER)RICHTEN

VERHOGEN VAN PLANMATIGHEID, DOELTREFFENDHEID EN EFFICIËNTIE

6.1	DrawToast	272
6.2	Work Breakdown Structure	274
6.3	Project of Programma Start Up	276
6.4	Project Canvas	278
6.5	Program Canvas	280
	Praktijkverhaal Jesse Bogaarts	282
6.6	Doelen-Inspanningen-Netwerk	284
6.7	Customer Journey Mapping	286
6.8	Merkwaardenspel	290
6.9	Nightmare competitor	292
	Praktijkverhaal Paul Boon	294
6.10	Narratief interview	298
6.11	Future Search	300
6.12	Futuring	302
6.13	Blue Ocean	304
6.14	Ikigai	306
6.15	Retrospectives	310
6.16	After Action Review	314
6.17	Project of Programma Review	316
6.18	Eilanden van reflectie	318
	Praktijkverhaal Sanne van Empel	320

HOOFDSTUK 7. INSPIREREN

STIMULEREN VAN BEWEGING, ENERGIE EN/OF CREATIVITEIT

7.1	Brainstormen	332
7.2	Olifantenpaadjes	334
7.3	Stimulerende beperking	336
7.4	Kantoorsafari	338
	Praktijkverhaal Bas Drijfhout	340

7.5	Vriendenboekje	344
	Praktijkverhaal Ruben Cales en Pim Meijer	346
7.6	Online en offline energizers	348
7.7	Benen-op-tafel-sessie	350
7.8	Lunchpresentaties	352
7.9	Studiereis	354
7.10	Teamdagen	356

HOOFDSTUK 8. IMPROVISEREN

DE ADVISEUR ALS BELANGRIJKSTE INTERVENTIE-INSTRUMENT

8.1	Smalltalk	364
	Praktijkverhaal Marc van Leeuwen	366
8.2	Contracteren	368
8.3	Vertragen of stilleggen	370
8.4	Interventies overdragen	372
8.5	Wendingen	374

WOORD VAN DE AUTEURS	377
-----------------------------	-----

REFLECTIE VAN DE AUTEURS	384
---------------------------------	-----

WOORD VAN DANK	387
-----------------------	-----

CONTEXT TWYNSTRAGUDDE	388
------------------------------	-----

REGISTERS	391
------------------	-----

LITERATUUR	399
-------------------	-----

BIJLAGE	405
----------------	-----

KLEURENDENKEN	406
----------------------	-----

Organisaties zijn voortdurend in beweging. Om zich aan te passen aan de veranderende omgeving, om te vernieuwen of vanwege een nieuwe of aangepaste strategie. Ook de coronapandemie, zoals we die nu ervaren, is een reden om zaken anders te organiseren. Daar is niets mis mee. Veranderen hoort er nou eenmaal bij, soms omdat het moet, soms omdat iedereen het wil. Maar de vraag is: hoe krijg je verandering voor elkaar? Organisaties veranderen namelijk niet als mensen niet (mee) veranderen. Verandering vereist leiderschap, voorbeeldgedrag aan de top, enthousiasme, draagvlak van alle medewerkers in de organisatie en vooral doorzettingsvermogen.

Ondersteuning met de juiste kennis en interventies kan dan erg waardevol zijn.

Als ik met onze klanten praat, geven ze regelmatig aan dat we herkenbaar zijn vanwege de combinatie van 'hard' en 'zacht' in onze aanpak. 'Hard' als in analytisch, inhoudelijk en praktisch, 'zacht' vanwege onze gedragsmatige, mensgerichte kant. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar dat is het niet. Je hebt er adviseurs voor nodig die hun kennis en competenties doorlopend ontwikkelen.

De adviseurs van TwynstraGudde interveniëren elke dag bij opdrachtgevers in verschillende contexten, met verschillende doelen en op verschillende niveaus en manieren. Samen hebben we een enorm palet aan mogelijke interventies ontwikkeld. Interventies die richting geven en, door de praktische insteek, helpen bij het tot stand brengen van daadwerkelijke veranderingen. We houden die kennis niet voor onszelf, maar vinden het vanzelfsprekend onze inzichten en ervaringen te delen. Omdat we graag verbinden, inspireren en mensen verder brengen.

Dat doen we met onze Kennisbank, www.twynstragudde.nl/kennisbank, onze opleidingen, maar ook met dit 'Groot Interventieboek'. Een overzichtelijk boek met de meest gebruikte interventies en praktische handvatten voor de toepassing in de praktijk. Heb je vragen, neem contact met ons op. Via de QR-code kom je snel bij de contactgegevens van de desbetreffende adviseur.

Veel leesplezier!

Frank van Es

Directeur TwynstraGudde



‘Verandering doet leven.
Verandering is leven, leven is verandering.’

Jan Greshoff (1888-1971)

Verandering is de enige constante. De wereld verandert in hoog tempo en organisaties, als onderdeel van die dynamische omgeving, veranderen daarin mee. Als organisatieadviseurs zijn wij onlosmakelijk met verandering verbonden. Soms als initiator, als aanjager, als uitvoerder of soms als criticaster. Welke rol we ook bekleden: om de uitdagingen van deze tijd het hoofd te bieden, zijn we continu met elkaar op zoek naar nieuwe manieren van organiseren.

Vergaande digitalisering, automatisering, energietransitie, klimaatadaptatie, ketensamenwerking, integraal en klantgericht werken, leidinggeven op afstand en zelforganiserende teams: stuk voor stuk belangrijke transities die vragen om uitdagende transformaties. Om het verschil te maken hebben we doordachte strategieën, inventieve tools en vernieuwende aanpakken nodig. En mensen die - in en tussen organisaties - van en met elkaar leren.

De adviseurs van TwynstraGudde* helpen - in allerlei sectoren - bij het waarmaken van verandering en het creëren van beweging in of tussen organisaties. Elke dag werken we eraan om mensen, structuren en systemen in beweging te brengen. Want impact op morgen begint vandaag. Om dat allemaal voor elkaar te krijgen, wikken en wegen we over de geschikte tools, methodieken en werkvormen. Hoe maak je energie los, hoe krijg je commitment, hoe houd je de vaart in een veranderingsproces of hoe kun je juist even met elkaar stilstaan?

**Meer lezen over TwynstraGudde en onze historie? Kijk dan op pagina 358.*

Inleiding



Als (organisatie)adviseur of project- of programmaleider grijp je vaak terug op een aantal beproefde interventies, vanuit de behoefte aan zekerheid, voorspelbaarheid of houvast; niks menselijks is ons vreemd.

Maar er is zoveel méér mogelijk. Met circa 300 adviseurs, honderden opdrachtgevers en meer dan 55 jaar historie heeft TwynstraGudde een rijk interventierepertoire om uit te putten. In dit boek is de expliciete én impliciete kennis die we met elkaar hebben opgebouwd gebundeld: maar liefst 99 verschillende interventies verdeeld over zeven hoofdstukken. Dat maakt dit boek ook zo bijzonder, er staan tientallen manieren in om beweging te creëren of verandering te realiseren in en tussen organisaties.

WAT BIEDT DIT BOEK?

In dit boek vind je een breed scala aan interventies en praktijkverhalen. Wij definiëren een interventie als: 'één of een serie geplande handelingen die erop gericht zijn om beweging of verandering te realiseren' (De Caluwé, 2009; Cummings & Worley, 2009; French & Bell, 1999). Vanzelfsprekend vanuit de intentie om de autonomie van de organisatie(s) die we adviseren te versterken of te verbeteren. In onze definitie gaan we uit van bewuste handelingen van één of meerdere adviseurs, met als doel 'beweging' te creëren bij individu(en), groep(en) of organisatie(s).

WAAROM DIT BOEK?

Dit boek dient als inspiratiebron en naslagwerk. Je vindt er klassiekers in uit de organisatietheorie, 'gouwe ouwe' ontwikkeld en beproefd door adviseurs van TwynstraGudde, ideeën van vakgenoten en natuurlijk de nieuwste concepten en modellen van ons bureau. Handig wanneer je in een situatie terechtkomt waarin iets wordt gevraagd wat je (nog) niet direct voorhanden hebt. Of als je merkt dat er iets nodig is, maar je niet precies weet wat. Denk aan een opdrachtgever die mogelijkheden zoekt om besluitvorming te realiseren, terwijl jij in dat kader maar één interventie in je repertoire hebt. Of iemand vraagt je om een heel specifieke interventie, bijvoorbeeld Open Space. Hoe ging deze interventie ook alweer? In dat geval kun je dit boek er goed bij pakken. Voor een uitleg over de interventie, inzicht in de toepassing of voor de inzet van een expert.

WAT BIEDT DIT BOEK NIET?

Interventiemogelijkheden zijn oneindig en een interventieboek is daarmee nooit af. Om het boek praktisch en pragmatisch te houden, hebben we ons doelbewust beperkt tot het favoriete repertoire van onze organisatie. We hebben daarbij geen strak onderscheid gemaakt tussen een instrument, model, tool, simulatie of werkvorm. We willen nadrukkelijk inzoomen op 'bewuste handelingen' die erop gericht zijn beweging of verandering voor elkaar te krijgen. Wat we nadrukkelijk niet hebben gedaan, is in brede zin aanpakken en concepten beschrijven. Die bevatten, zoals wij het zien, een hele serie aan interventies. Het is echter goed mogelijk dat je een specifieke interventie uit een aanpak of methodiek terugvindt in dit boek.

DE ENE ADVISEUR IS DE ANDERE NIET

We gaan er niet vanuit dat er adviseurs zijn die alle interventies uit dit boek kennen, laat staan beheersen. Afhankelijk van de achtergrond, het vakgebied en het type opdrachten van de adviseur ligt het inzetten van bepaalde interventies meer of juist minder voor de hand. Daarnaast heeft iedere adviseur natuurlijk eigen voorkeuren. Waarbij voel jij je op je gemak? Interventies op team- of juist op organisatieniveau? Interventies in het 'groene' of juist het 'blauwe' kleurenspectrum (daarover later meer)? Laten we vooropstellen: het is niet verkeerd om van je eigen voorkeur uit te gaan. Onze ervaring leert dat je interventies vooral met overtuiging kunt inzetten als ze aansluiten op jouw stijl, ervaring en competenties. Als je van dichtbij hebt meegemaakt hoe een interventie verloopt, of als je deze zelf eerder met succes hebt ingezet, ben je nu eenmaal sneller geneigd om de interventie nogmaals in te zetten.

BEWUSTWORDING EN VERBREIDING

Met dit boek willen we eraan bijdragen dat je je bewust wordt van je eigen interventievoorkeuren. En dat je (h)erkent wanneer een opgave soms iets anders nodig heeft dan wat jij al in huis hebt of geneigd bent om in te zetten. Wij geloven dat je dit bewustzijn verder kunt versterken én dat het voor iedereen zinvol is om het eigen interventierepertoire zo nu en dan tegen het licht te houden en uit te breiden. Door een breed scala aan interventies op een rij te zetten, willen wij laten zien wat er zoal mogelijk is, je op ideeën brengen en je uitdagen om uit je 'interventie-comfortzone' te treden.

Caluwé, L. I. A. de (2009). Interventies, wat zijn dat? Intervenieren, wat is dat? Management Executive, nov-dec, 12-15.

Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). Organization development and change (9e ed.). Cincinnati, Verenigde Staten: South-Western College Publishing.

French, W. L. & Bell, C. H. (1999). Organizational Development. Behavioral science interventions for organization improvement (6e ed.). Englewood Cliffs, Verenigde Staten: Prentice-Hall.

KLEUR GEVEN AAN INTERVENTIES

Als organisatieadviseur ben je je eigen instrument. Met jouw vakmanschap en door te weten 'wie jij bent als professional' geef je, bewust of onbewust, kleur aan de interventies die je inzet. Om inzicht te geven in die persoonlijke handtekening van adviseurs hebben we een groot aantal praktijkvoorbeelden opgenomen. Zo brengen we de interventies als het ware tot leven en geven we kleur aan de toepassing ervan in de praktijk binnen een specifieke context. Voor ons zit de professie van een adviseur vooral in de fijnzinnigheid en precisie waarmee een interventie wordt ingezet. De diversiteit aan stijlen en toepassingen kun je in deze verhalen teruglezen. Ze expliciteren ook de 'fijne kneepjes' van het vak: de impliciete kennis en ervaring van onze collega's. Doe er je voordeel mee!

SCHRIJVEN OVER INTERVENTIES ALS INTERVENTIE

Het was voor ons als auteurs interessant om te ervaren hoe dit boek binnen onze organisatie leidde tot veelvuldige gesprekken over wat 'intervenieren in of tussen organisaties' precies omvat. Je zou kunnen zeggen dat het maken van dit boek een interventie op zichzelf is geweest en dat dit ook ons eigen 'interventiebewustzijn' heeft vergroot. Wat doen we als adviseurs? Welke interventies zetten we in en waarom? Hoe ontwikkelen we ons repertoire en welk effect heeft dit bij onze opdrachtgevers? Het boek heeft ertoe geleid dat we binnen TwynstraGudde ons eigen denken en doen ten aanzien van intervenieren nadrukkelijk tegen het licht hebben gehouden. Deze gesprekken hebben ervoor gezorgd dat we inspiratie hebben opgedaan, kennis hebben ontwikkeld en een gezamenlijke taal zijn gaan vormen over intervenieren.

Dit interventieboek zien wij als een uitgelezen kans om het interventierepertoire van TwynstraGudde te delen met andere adviseurs, opdrachtgevers, projectleiders, managers en directeurs. Opdat ook zij hun eigen interventierepertoire tegen het licht kunnen houden, kennis kunnen ontwikkelen en ons kunnen wijzen op andere, nieuwe, succesvolle of inspirerende interventies die wellicht in dit boek een plekje hadden verdiend.

Amersfoort, juni 2021

Aniek Janssen

Milou Engelaer

Arianne Kloosterman

Babette Richter



‘In lijn met de filosofie van het pragmatisme
ga je niet uit van ideologie of abstractie, maar
van de wereld van het doen.’

Leike van Oss en Jaap van 't Hek (2014)

(H)erkennen

EEN HANDVAT OM
PRAGMATISCH TE
INTERVENIËREN

Interveniëren

1.1

**DIT PRAGMATISCHE
INTERVENTIEBOEK IS EEN
'DOE-BOEK'. WE LEGGEN
DE NADRUK OP DE
BRUIKBAARHEID VAN
INTERVENTIES BINNEN DE
DAGELIJKE PRAKTIJK VAN
ADVISEURS.**

Interveniëren is een vak. Een interventie selecteren en een verandering of beweging teweegbrengen is geen kunstje, maar een kunde (Boonstra, 2011). Interveniëren vereist maatwerk. Elke situatie is uniek, elke context is anders en er zijn altijd mensen bij betrokken die elk een andere kijk hebben op een interventie. Je kunt het nog zo goed bedacht hebben, het creëren van verandering of beweging verloopt in de praktijk vaak niet exact zoals vooraf bedacht. De precieze uitwerking is maar voor een deel maakbaar. Dat maakt interveniëren vaak spannend en complex, maar ook uitdagend en dynamisch.

INTERVENTIEKUNDE

Chris Argyris stond aan de basis van het vakgebied interventiekunde. Hij zag het vak interventiekunde als een 'praktijkgerichte benadering waarin organisatiekunde, bedrijfskunde, sociologie, psychologie en filosofie samenkomen'. In dit interdisciplinaire vakgebied wordt nagedacht over interventies die zowel in de boven- als onderstroom nodig zijn om een ontwikkelingsproces of veranderproces te verbeteren of te versnellen. Voor een organisatie als geheel, voor teams of individuen. Waar het om draait bij interventiekunde is 'het ontwikkelen van een collectieve intelligentie die leidt tot wijze besluiten en effectieve acties met oog voor alle krachten in een systeem' (Willeboordse & Koenen, z.d.). Volgens Argyris (1970) is interveniëren dan ook 'binnenkomen in een voortgaand systeem van relaties, en tussen of bij personen, groepen of objecten komen met het doel om ze te helpen'.

INTERVENTIES

Zoals beschreven, heeft dit boek een pragmatische insteek. In onze definitie van interventies gaan we uit van bewuste handelingen van één of meerdere adviseurs met als doel 'beweging' teweeg te brengen bij een individu, een groep of organisatie. In wezen maakt het vanuit deze definitie niet uit of we gebruikmaken van een instrument, een model, een tool, een spel of een werkvorm. Het gaat - nadrukkelijk - om wat je doet: de bewuste handeling of handelingen met de intentie om beweging of verandering teweeg te brengen. Daarbij is het belangrijk te (h)erkennen dat we als adviseurs continu interveniëren.

Boonstra, J. J., & Elving, W. J. L. (2009) Veranderen als kunstje, kunde of kunst. In: Brouwer e.a. (red.) Veranderkunst. Communicatiemanagement in praktisch perspectief. Assen, Nederland: Van Gorcum.
Willeboordse, J., & Koenen, E. (z.d.). Wat is interventiekunde? Academie voor Interventiekunde. Geraadpleegd op 20 september 2020, van <https://academievoorinterventiekunde.nl>
Argyris, C. (1970). Intervention theory and method: A behavioral science view (1e ed.). Boston, Verenigde Staten: Addison-Wesley.

BEWUST KIEZEN VOOR EEN INTERVENTIE

Zoals gezegd: interveniëren vraagt om bewust handelen. Het gaat erom dat je zorgvuldig bepaalt welke interventie er op dat moment, in die context, bij dat vraagstuk tot de gewenste beweging gaat leiden. Maar waar moet je nu op letten als je intervenueert? Volgens De Caluwé (2009) zijn er bij interveniëren zes elementen van belang: (1) historie; (2) uitkomsten; (3) rollen; (4) fasen; (5) communicatie; (6) evaluatie. Bewust interveniëren houdt in dat je als adviseur bewust bent van deze zes elementen. We lichten elk element toe:

- 1. De historie.** Daarmee bedoelen we de interventies of gebeurtenissen die aan de bewuste handeling(en) voorafgingen. Voor de interventie is namelijk niet alleen de huidige context van belang, maar ook de aanleiding. Er schuilt vaak waardevolle informatie in de historie van organisaties. Zijn er bijvoorbeeld al - positieve of negatieve - ervaringen opgedaan rondom het vraagstuk en de interventies die zijn ingezet?
- 2. De beoogde uitkomsten.** Wat wil je met de interventie bereiken, wat zijn de beoogde effecten? Hoe wil je dat de beweging of verandering eruitziet? Waar moet deze toe leiden? Of waar wil je de (juiste) condities voor scheppen? Om te weten welke interventie je kiest, is het belangrijk precies voor ogen te hebben wat je wilt bereiken.
- 3. De rollen.** Wie initieert de interventie? Wie coördineert of stuurt? Wie zijn betrokken? En wie zal de gevolgen merken? Bij interveniëren kun je verschillende rollen onderscheiden. Ook jouw rol als adviseur is hierin van groot belang. In 1.2 gaan we daar dieper op in.
- 4. De fasen.** Daarmee bedoelen we hoe je de interventie(s) ordent in stappen of in deelprocessen. Wat komt eerst, wat komt later en wat kan parallel? Wat is een logische, haarbare en succesvolle volgorde van de interventies zodat er misschien wel een 'sneeuwbaaleffect' ontstaat?
- 5. De communicatie.** Of: hoe je betekenis geeft aan de interventie. Hoe licht je mensen in? Hoe betrek je ze bij de opgave? Hoe kunnen ze betekenis geven aan de verandering en de transitie waarmee ze te maken hebben?
- 6. Ten slotte:** hoe evalueren we de interventie? Wanneer is deze succesvol? Wat leren we ervan en wat doen we de volgende keer wellicht anders?

De zes - door De Caluwé (2009) beschreven - aandachtspunten helpen je nog niet om te bepalen wanneer je voor welke interventie kiest. Daar bestaat geen raamwerk of beslisboom voor. Wat je in feite doet, is bewust afwegen welke interventie op dat moment, in die context, bij dat vraagstuk tot de gewenste beweging kan leiden. De zes basisvragen helpen daarbij.

VAN IMPLICIETE NAAR EXPLICIETE KENNIS

De ervaring wijst dus uit dat adviseurs vaak impliciet eigen regels, overwegingen en aanpakken hebben. Ze diagnosticeren situaties op basis van kennis en ervaring. Daardoor is het lastig om grip te krijgen op de kennis of praktijktheorie, terwijl die heel waardevol is. In dit boek hebben we daarom 99 interventies en 20 verhalen uit de praktijk verzameld, die jou:

1. Bewust maken van je eigen handelen en je daar meer inzicht in geven.
2. Een breder perspectief op interventies bieden.
3. Handvatten bieden om interventies bewuster in te zetten in de praktijk.
4. Inzicht geven om de complexiteit van interventies op waarde te schatten.

VAKMATIGHEID VRAAGT OM WIKKEN EN WEGEN

Vakmatigheid - het begrijpen, voelen, vertalen én doen - is de eigen interpretatieslag van jou en je omgeving. Dit betekent dat jij zelf aan dit boek en de interventies betekenis geeft. Op de manier die past bij de situatie waarin je veranderingen wilt realiseren, maar ook op de manier die past bij jouw competenties en talenten. Wikken en wegen, dus. Op basis van de kennis die je al in huis hebt en op basis van wat wij je aanreiken in dit boek.

‘Een goedgekozen (verander)strategie is één ding. Het is iets anders om die tot leven te wekken. Hoe meer interventies je kent, des te beter zul je in staat zijn om een gekozen strategie rijk te concretiseren.’

Hans Vermaak (2011)

In de praktijk van het advieswerk is het inhoudelijk doel niet altijd het startpunt bij de zoektocht naar een passende interventie. Daarom typeren we elk van de interventies aan de hand van een vijftal relevante kenmerken: het niveau waarop je intervenueert, het werkingsprincipe, de focus op onder- of bovenstroom, de moeilijkheidsgraad en de online toepasbaarheid van de interventie. De typering wordt met symbolen weergegeven.

NIVEAU WAAROP JE INTERVENIEERT

De eerste duiding uit de legenda gaat over het object van de interventie, oftewel het niveau waarop je intervenueert. Simpel gezegd: waar richt de interventie zich op? We maken onderscheid tussen vier niveaus:



INDIVIDU

INDIVIDUEN

Hierbij gaat het over het beïnvloeden of het veranderen van het gedrag van een persoon. Interventies voor het individu kun je met name vinden in het laatste deel van hoofdstuk 3 (Leren).



GROEP

GROEPEN OF TEAMS

Deze interventies zijn erop gericht om teamdynamiek te duiden, het functioneren van teams te verbeteren of onderlinge samenwerking te verstevigen. Ze zijn zinvol als er nieuwe (tijdelijke) project- of werkgroepen starten of als bestaande teams een verandering of verbetering willen doorvoeren. Deze interventies kun je vooral vinden in hoofdstuk 5 (Samenwerken).



ORGANISATIE

ORGANISATIES

Binnen organisaties heb je altijd te maken met meerdere onderdelen met verschillende taken, belangen, verwachtingen en hun eigen historie. Interventies op organisatieniveau richten zich op het verbinden, samenbrengen, beïnvloeden of veranderen van verschillende groepen mensen in de organisatie. Deze interventies zijn net als bij groepen en teams door het hele boek verweven, maar vind je bijvoorbeeld in het tweede deel van hoofdstuk 2 (Doorgronden).

Een overzicht van alle interventies, gerangschikt naar niveau waarop je intervenueert, vind je in het register achterin dit boek.



SAMENWERKING
TUSSEN ORGANISATIES

SAMENWERKING TUSSEN ORGANISATIES

Op het niveau van samenwerking tussen organisaties is sprake van meerdere partijen die - op basis van verschillende doelen, belangen, verwachtingen en achtergronden - met elkaar willen of moeten samenwerken. Bij deze interventies gaat het om het zichtbaar en bespreekbaar maken en versterken en beïnvloeden van de samenwerking tussen organisaties.

WERKINGSPRINCIPE

Het zogenoemde werkingsprincipe van interventies in organisaties duiden we aan de hand van kleuren. Deze typering komt voort uit de door onze collega's Léon de Caluwé en Hans Vermaak (2019b) ontwikkelde kleurentheorie. Inmiddels is het één van de bekendste veranderkundige metatheorieën en is de kleurentest grondig wetenschappelijk gevalideerd. De kleurentheorie is dan ook sterk vervlochten met het veranderkundige gedachtegoed van TwynstraGudde.

INTERVENTIES DUIDEN IN DE KLEUREN VAN DE CALUWÉ EN VERMAAK

In dit boek gebruiken wij de kleuren niet om de interventies te ordenen, maar om ze nader te duiden. In de bijlage vind je een korte toelichting van de vijf veranderkleuren en welke werkzame principes daarbij horen.

We koppelen het doel van een interventie aan de principes van het kleurenparadigma. Elke interventie heeft minstens één kleurduiding. Zo geven we letterlijk extra 'kleur' aan de interventies. Een voorbeeld is de hotseat met de koppeling aan het groene paradigma (zie interventie 2.7). Hierbij is 'veranderen door te leren' het werkzame principe. Vandaar de groene kleurduiding.

Voor alle duidelijkheid: aan de meeste interventies kun je niet direct een dominante kleur koppelen. Ze verschieten van kleur, afhankelijk van het doel, de methode en de intentie van de adviseur die de interventie inzet. Je kunt de kleurduiding dus altijd zelf nuanceren.

Een overzicht van alle interventies, gerangschikt naar kleur, vind je in het register achterin dit boek.



MEER WETEN?

Wellicht ken je de kleurentheorie in grote lijnen. Wil je dieper in de materie duiken? Lees andere publicaties (o.a. Vermaak & De Caluwé, 2019b; Vermaak, 2021) of leg contact met een van onze adviseurs.



BEKENDE BOVENSTROOM EN ONGRIJPBARE ONDERSTROOM

In de interventiekunde is nadrukkelijk een onderscheid te vinden tussen interveniëren in de bovenstroom of onderstroom. De bovenstroom is zichtbaar, bewust en grijpbaar. Denk aan doelstellingen, targets, afspraken, procedures en alles wat formeel is vastgelegd in een organisatie: de visie, de strategie, het formele leiderschap, de officiële communicatiestructuur. De onderstroom bevindt zich dieper in de cultuur van een organisatie of maatschappelijk systeem. Het gaat hier om 'onzichtbare' en onbewuste mechanismen die het gedrag beïnvloeden. Kortom, alles wat niet direct waarneembaar is: overtuigingen, vertrouwen, wantrouwen, ambities, drijfveren, angst, frustratie. Minder voorspelbaar, minder toetsbaar, maar krachtig.

De interventies in dit boek zijn gericht op de bovenstroom - de 'harde' interventies - en interventies die betrekking hebben op de onderstroom, de 'zachte' interventies. 'Hard' in de betekenis van analytisch, inhoudelijk en praktisch, 'zacht' voor de gedragsmatige, mensgerichte kant. Voor de duiding van de keuzehulp gaan we uit van de intentie van de interventie. Daarmee vind je in dit boek interventies die gericht zijn op de bovenstroom, onderstroom of beide niveaus.

Bij TwynstraGudde geloven wij sterk in de combinatie van deze 'harde' en 'zachte' kant van organisaties. Kenmerkend voor onze werkwijze is dat bij een keuze voor een interventie uit het harde spectrum er ook altijd rekening gehouden wordt met impact op de zachte kant. En andersom: bij het op de voorgrond plaatsen van een zachte interventie, in de onderstroom, zijn we ons bewust van de omstandigheden en betekenis die vanuit de harde kant gegeven worden. Onze overtuiging is dat deze combinatie van voor- en achtergrond, onder- en bovenstroom, onmisbaar is als je succesvol wilt interveniëren.

Een overzicht van alle interventies, gerangschikt naar focus (onderstroom of bovenstroom), vind je in het register achterin dit boek.



MOEILIKHEIDSGRAAD

De vierde duiding uit de legenda is de moeilijkheidsgraad van de interventies. Dit is misschien wel het meest subjectief. Wat voor de één een uiterst complexe interventie is, kan voor de ander een simpele exercitie zijn. Dat heeft te maken met de ervaring, achtergrond en affiniteit van de adviseur.

Om de moeilijkheidsgraad te duiden, hebben we een koppeling gemaakt met het vereiste kennis- en ervaringsniveau. 'Gering' geeft aan dat elke professional de interventie kan toepassen op basis van de beschrijving in dit boek. Interventies met een zeer hoge moeilijkheidsgraad zijn uiterst complex of fijngevoelig en vergen een uitgebreide vakkennis en expertmatige begeleiding. We adviseren je om bij het inzetten van de interventies altijd rekening te houden met de moeilijkheid en zoveel mogelijk aan te sluiten bij je eigen kennis en ervaringsniveau.

Daarnaast benadrukken wij dat het altijd slim en waardevol is om een collega of adviseur te raadplegen als je een voor jou onbekende interventie inzet. Bij elke interventie met een moeilijkheidsgraad van 4 of hoger is het vanzelfsprekend dat je ruggespraak hebt met een collega-adviseur of ervaringsdeskundige. In de voorbereiding en/of bij de uitvoering van de interventie. Bij iedere interventie vind je daarom een QR-code. Zodat je altijd eenvoudig contact op kunt nemen met expert die je meer kan vertellen over de toepassing van de interventie.

Moeilijkheidsgraad	Vereist kennisniveau en ervaring	Aantal sterren
Gering	Met de basiskennis als professional is de interventie goed toe te passen	    
Matig	Interventie vraagt gedegen voorbereiding en of specifiek materiaal	    
Gemiddeld	Uitdagende interventie, vraagt aanvullende kennis en goede begeleiding	    
Hoog	Interventie met een hoge complexiteit, vereist specifieke kennis en ervaren begeleiding	    
Zeer hoog	Uiterst complexe en/of gevoelige interventie, vergt uitgebreide vakkennis en expertmatige begeleiding	    

ONLINE TOEPASBAARHEID

Tenslotte lees je in de legenda of de interventie online toepasbaar is. Door de coronapandemie hebben we in 2020 en 2021 grotendeels thuisgewerkt. Contacten met organisaties, onze opdrachtgevers, collega's en vakgenoten verliepen grotendeels online. We waren dus ook genooddaakt om online te interveniëren en online te zorgen voor beweging of verandering bij opdrachtgevers.

Maar hoe doe je dat nu precies, online interveniëren? En welke interventies zijn wel of juist niet geschikt om online in te zetten? In dit boek zie je snel welke interventies je - soms in aangepaste vorm - online kunt toepassen.

ONLINE INTERVENTIES: TIPS

Vertaal de interventie niet 1 op 1: probeer een fysieke bijeenkomst niet op precies dezelfde manier online uit te voeren. Online kunnen mensen minder lang hun aandacht erbij houden, ze haken eerder af. Kies daarom voor een afwisselend programma met luisteren en doen, probeer niet te veel te willen in één sessie en kies voor voldoende feedbackmogelijkheden. Laat deelnemers bijvoorbeeld reageren in de chat om ruimte te maken voor interactie en respons.

Houd het daarnaast kort als je een presentatie geeft (lees: zenden). Maak je gebruik van een PowerPoint-presentatie? Zorg dan zelf voor twee schermen, één met de presentatie en één met de deelnemers, en vraag deelnemers de camera aan te houden zodat je ook feedback krijgt via non-verbale communicatie.

Maak het interactief. Met gestructureerde interactie en de juiste tools kun je prima een langere sessie faciliteren. Denk aan het gebruik van Mentimeter, een Miroboard, of de optie polling in Zoom.

Wissel werkvormen in de plenaire setting af met het werken in subgroepen, dit kan goed via breakout rooms in Microsoft Teams of in Zoom.





2

Door- gronden

INZICHT IN DE CONTEXT,
DE OPGAVE EN/OF HET
VRAAGSTUK

Inleiding

Onze opdrachtgevers staan voor grote uitdagingen en transities. De wereld ontwikkelt zich in een razend tempo. Aan ons de taak om onze opdrachtgevers te helpen de beweging te maken die nodig is om wendbaar te blijven in de veranderende wereld. Wat onze opgave ook is: als adviseurs moeten we altijd zorgen voor een goede aansluiting op het hier en nu. Inzicht in de context, de opgave en/of het vraagstuk is essentieel om je opdracht tot een succes te brengen. Zonder die aansluiting is de kans groot dat pogingen om beweging te creëren hun doel missen.

INZICHT IN DE CONTEXT

Laten we beginnen met inzicht in de context. Met de context bedoelen we de omgeving waarin het vraagstuk, de opgave (dus jouw opdracht) zich afspeelt. Inzicht in de context betekent dat je weet wie er bij het vraagstuk betrokken zijn (stakeholders), welke belangen zij hebben en wat de grenzen zijn van 'het systeem' waarbinnen het vraagstuk speelt. Een opdracht of opgave staat namelijk nooit op zichzelf.

De betrokkenen waar je mee te maken hebt, kunnen individuen zijn, maar ook teams, afdelingen, organisaties, netwerkpartners, leveranciers, bewoners en bestuurders. Het is belangrijk dat je daar goed zicht op hebt. De betrokkenen hebben vaak uiteenlopende belangen. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld streven naar goede arbeidsomstandigheden, een eerlijke beloning of mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling. Voor (belangen)organisaties kunnen de wensen gaan over bereikbaarheid, leefbaarheid en duurzaamheid. En voor gemeenten over werkgelegenheid, duurzaamheid en wetten en regelgeving.

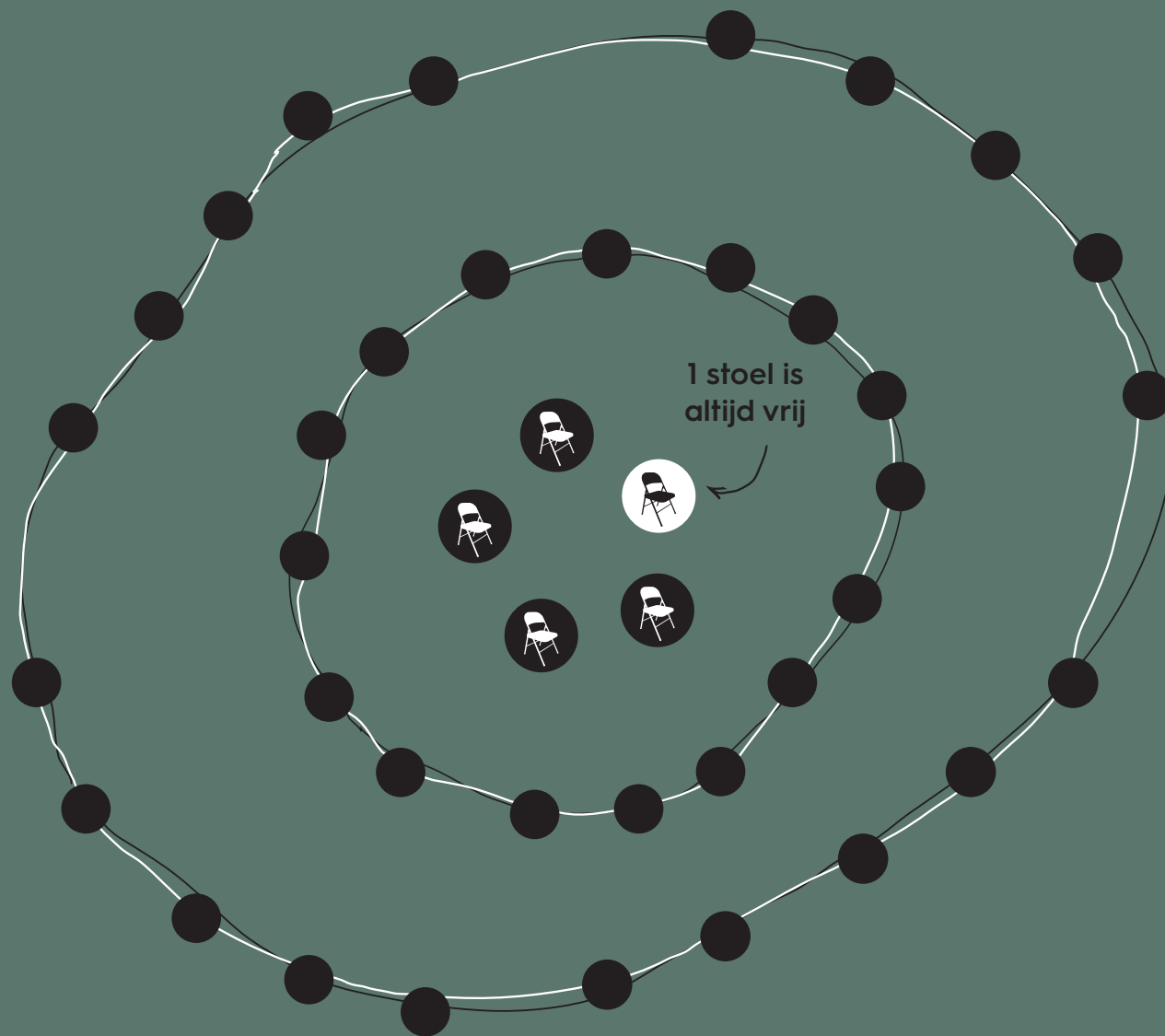
INZICHT IN HET VRAAGSTUK

Het doorgronden van het vraagstuk of de opgave is een essentieel onderdeel van het werk als adviseur. Binnen elke nieuwe context waarin je je als adviseur begeeft, is het begrijpen van de vraag - zowel de boven- als de onderstroom - nodig om de door jou gekozen interventies effectief te kunnen inzetten. En zo daadwerkelijk beweging, verbetering of verandering te

bewerkstelligen. Dat betekent dat je onderscheid moet maken tussen de situatie nu (de context en het vraagstuk) en de situatie die je wilt bereiken (de ambitie). Als je de situatie doorgrondt zoals die nu is (het vraagstuk), heb je inzicht in de basis voor de toekomst. Hoe is de situatie nou echt? En hoe is die ontstaan? Wat speelt er in de boven- én de onderstroom? Waar wordt veel over gesproken? Maar ook: wat wordt er niet gezegd?

OP ZOEK NAAR PATRONEN

Om de huidige situatie (de context en het vraagstuk) goed te doorgronden is het zinvol om patronen, binnen het systeem waar je opdracht betrekking op heeft, te herkennen en te duiden. Dat kunnen patronen zijn van een individu, team, organisatie of een samenwerkingsverband. Hoe zijn ze in het verleden met soortgelijke vraagstukken omgegaan? Welke interventies zijn binnen dit systeem eerder ingezet? Wat heeft daarbij gewerkt en wat juist niet? Wat leert ons dat over de toekomst? Vaak zijn er binnen het systeem patronen ontstaan in de interactie met elkaar: verschillende mechanismen hebben elkaar - onbewust en/of bedoeld - versterkt of verzwakt. Als je de onderliggende mechanismen in een systeem in beeld hebt, kun je passende interventies inzetten om die mechanismen of interactiepatronen te beïnvloeden. Met name in het tweede deel van dit hoofdstuk staan interventies die je helpen bij het duiden van patronen of mechanismen in teams, organisaties of samenwerkingsverbanden om het vraagstuk te doorgronden. Het doorgronden van het vraagstuk is een dynamisch en continu proces. Het is nooit 'af'. Je leert het vraagstuk immers beter kennen door eraan te werken. Daarom kun je deze interventies ook later in je opdracht goed inzetten.



VRAGEN OVER DEZE INTERVENTIE?

Scan de code en kom in contact met een van onze adviseurs.



Vissenkomp 2.11 dialoog



Wat heb je nodig?

Zorg dat de deelnemers op de hoogte zijn van de vorm en de regels. Grote ruimte met genoeg stoelen voor de binnengroep en buitengroep. Een flipover en beamer zijn handig om de spelregels te presenteren en de bevindingen per fase te noteren.



Hoe lang duurt het?

Er kunnen tussen de 15 en 50 personen deelnemen. Advies is niet meer dan acht personen te plaatsen in de binnengroep. Ga dan uit van 50 tot 90 minuten.



Rol van de adviseur?

Begeleider.

WANNEER ZET JE DE INTERVENTIE IN?

Je zet de vissenkomp in als je met een grotere groep mensen een controversieel of gevoelig onderwerp wilt bespreken. Je kunt ook voor deze interventie kiezen als je bij de deelnemers begrip wilt kweken voor diverse meningen en perspectieven. Zo geef je een groep het gevoel dat hun meningen in een discussie gehoord worden.

WAT KUN JE ERMEE BEREIKEN?

Door de gestructureerde aanpak kun je een diepgaand, meervoudig gesprek voeren over een gevoelig thema. De vorm biedt nadrukkelijk de ruimte om verschillende perspectieven, meningen en ideeën aan bod te laten komen. Het doel is om onderling begrip te vergroten en complexe vraagstukken van verschillende kanten te benaderen.

IN HET KORT

De vissenkomp dialoog is een gestructureerde dialoogvorm. Je kunt de dialoogvorm onder andere toepassen als je de toekomst of een (verander)opgave wilt verkennen. Het werkt zo: een groep mensen behandelt de kern van het vraagstuk. Dit is de binnengroep of binnenring. Daaromheen zitten toehoorders die input kunnen geven en vragen mogen stellen. Ze nemen waar hoe de binnengroep het vraagstuk benadert. Samen vormen de binnengroep en de buitengroep de vissen én de vissenkomp.

IS ER OOK EEN 'MAAR'?

De onderwerpen die zich lenen voor een vissenkomp dialoog zijn vaak gevoelig of controversieel van aard. Het kan voor deelnemers spannend zijn om daar in de binnenring over te praten, terwijl de buitenring luistert. Realiseer je dat sommige mensen minder makkelijk of helemaal niet makkelijk in het openbaar of in grote groepen spreken. Veiligheid en vertrouwelijkheid zijn van groot belang. Aan de andere kant is het nodig om een maximale spreektijd af te spreken. Je kunt dan het proces beter faciliteren en voorkomen dat de verbaal sterke deelnemers de hoofdrol spelen.

NIVEAU VAN DE INTERVENTIE



BOVEN- OF ONDERSTROOM



MOEILIKHEIDSGRAAD



TOEPASBAARHEID ONLINE



INTERVENTIEKLEUR



VISSENKOM DIALOOG IN DE PRAKTIJK

STAP 1.

Het eerste deel bestaat uit de voorbereiding: een gezamenlijke oriëntatie op het onderwerp. Formuleer met elkaar de probleemstelling, het dilemma of thema. Noteer alles op de flipover. Verdeel de groep in een binnengroep en een buitengroep. Dat zijn de vissen en de vissenkomp.

STAP 2.

Het tweede deel is de analyse: je analyseert het probleem of het onderwerp vanuit twee verschillende groepen. De binnengroep bespreekt het probleem. De deelnemers geven hun visie, beleving, mening over het probleem, zonder met oplossingen te komen.

STAP 3.

De buitengroep luistert hoe de binnengroep het probleem bespreekt. Ze kijken heel bewust wat opvalt aan hoe de vissen het probleem benaderen. Welke invalshoeken komen aan de orde en welke invalshoeken missen de waarnemers? Welke behoeften, weerstanden en emoties spelen een rol bij de binnengroep? En is daar wel ruimte voor in het gesprek?

STAP 4.

Het derde deel is bewustwording. De deelnemers van de buitengroep vertellen wat ze hebben gezien, gehoord en ervaren bij de binnengroep. Ze krijgen alle ruimte om te vertellen wat opviel. Stimuleer om dit intentievrij te doen: dus geen 'ik vind'. Maar juist 'ik zie, ik hoor, ik voel of ik ervaar'. De binnengroep luistert actief.

STAP 5.

Het vierde deel staat in het teken van herformulering. Elk buitengroepslid herformuleert de probleemstelling. Als iedereen aan de beurt is geweest, doet de binnengroep dat ook: gezamenlijk en op basis van die input. Dit noemen we ook wel: contracteren op basis van nieuwe zienswijzen. Mensen gaan geleidelijk samenwerken.

STAP 6.

Het vijfde deel geeft verdieping in de probleembenadering. De buitengroep geeft suggesties hoe de binnengroep in de bespreking tot verdieping kan komen. De vraag is nu waar verbeterpunten zitten in de oplossingsstijl van de binnengroep.

STAP 7.

De binnengroep gaat in gesprek over de nieuwe probleemstelling.

STAP 8.

In het zesde deel richten de groepen zich op de oplossing.

Elk lid van de buitengroep geeft advies over de te ondernemen stappen om het probleem op te lossen. De binnengroep luistert.

STAP 9.

Als alle adviezen ontvangen zijn, geeft de binnengroep aan welke adviezen aanspreken en hoe ze die kunnen toepassen.

In de afronding vertellen de groepsleden in twee zinnen wat ze van deze intervisie hebben geleerd. Ook evalueer je de interactie binnen de groep en tussen de groepen.

VISSENKOM DIALOOG ONLINE UITVOERING

De vissenkompinterventie kan ook online ingezet worden. Wagenaar (2020) in haar blog over het online faciliteren van interventies:

‘Collega’s verzorgden onlangs een webinar met als doel om het thema klimaat en technologie te verkennen. Drie deelnemers hadden veel expertise. Zij waren met video in beeld en gingen met elkaar in gesprek. Zij vormden de binnengroep. De andere deelnemers vormden de buitengroep en luisterden naar het gesprek. Als een vraag bij ze opkwam, typten ze die in de chat. De binnengroep kon gedurende het gesprek gebruikmaken van deze vragen. Als iemand van de buitengroep mee wilde doen in de binnengroep kon diegene een ‘handje’ opsteken. Dan wisselden we iemand van de binnengroep door: dat was ook zichtbaar aan de positie op het scherm.’

Wagenaar schrijft dat het wisselen van buiten- en binnengroep niet in elke groep ‘spontaan’ gaat. Je kunt in dat geval op een bepaald moment vragen of iemand wil wisselen. En je kunt het proces ondersteunen door de vragen in de chat in de gaten te houden en soms onder de aandacht te brengen.



ER ZIJN OOK VARIANTEN MET AFTIKKEN (DAT IEMAND UIT DE BUITENGROEP OPSTAAT EN IEMAND UIT DE BINNENGROEP AFTIKT EN MEE GAAT DOEN AAN HET GESPREK). OF KIES VOOR EEN VARIANT MET EEN LEGE STOEL IN DE BINNENGROEP, WAAROP IEMAND VAN DE BUITENKRING ‘EVEN’ MEE KAN DOEN IN DE BINNENGROEP (ZONDER AFTIKKEN).

‘Vergroot onderling begrip en verbreed
je zienswijze met behulp van de
vissenkomp.’

'De afgelopen twintig jaar heb ik regelmatig de vissenkombdialoog als interventie ingezet. De meest spannende vond een aantal jaren geleden plaats, letterlijk in 'een vissenkomp': in een zaal met alleen maar glas, bij de klant (een grote verzekeraar) op locatie. De interventie met het grote directieteam was letterlijk voor iedereen zichtbaar. Dat was meteen een belangrijke les, zorg ervoor dat je de interventie in een veilige omgeving/ruimte inzet.

Een ingewikkeld gesprek voeren

Intensieve cultuurverandering

Het traject dat wij vanuit TwynstraGudde begeleidden was al op stoom, het ging om een intensieve cultuurverandering. Wij wilden met het directieteam en de Raad van Bestuur het gesprek voeren over 'hoe doen wij het hier': hoe werken wij samen, zijn wij proactief, hoe werkt het hier bij ons? Er was al veel gedaan, maar we zochten bij de collectieve bijeenkomsten van het directieteam altijd zorgvuldig naar een goede/ juiste vorm. We kozen voor de vissenkomp om dit ingewikkelde gesprek met een groep van circa 20 personen van het directieteam en de Raad van Bestuur te voeren.

Om de interventie wat kracht bij te zetten, hebben mijn collega en ik - vlak ervoor - een klein aquarium gekocht met daarin drie goudvissen. Deze vissenkomp hebben we naderhand achtergelaten bij de klant. Onze opdracht aan de Raad van Bestuur: zorg goed voor de vissen, zorg goed voor elkaar. Op die manier wilden we ervoor zorgen dat de interventie en het gesprek letterlijk in beeld zouden blijven.

Goed voorbereid

Als je kiest voor een spannende interventie is het belangrijk dat je als

adviseur veel voorwerk hebt gedaan en de klant en de context goed kent. Bovendien hebben we uitvoerig met de opdrachtgever gesproken over onze afwegingen om de interventie in te zetten.

Wat we wilden bereiken, was dat alle deelnemers in deze grote groep konden deelnemen aan een belangrijk, fundamenteel gesprek én dat iedereen mee kon luisteren. De vissenkomp versnelt het delen van informatie en bevordert hierdoor openheid en transparantie binnen de groep. Je krijgt de mogelijkheid om met de hele groep van gedachten te wisselen over een specifiek onderwerp. De 'vissen' in het midden - de binnengroep - voeren een gesprek over de centrale vraag, in dit geval: hoe doen wij het hier? De binnengroep zit in een bubbel en de anderen - in de buitengroep - kijken toe en maken mee. Zij horen de inhoud en zien de interactie.

Het 'on gezegde' delen

Het resultaat van de interventie was dat er voldoende veiligheid gecreëerd werd om met elkaar 'open' in gesprek te gaan over de onderstroom. Dat kwam door de gestructureerde gespreksvorm en begeleiding. Deelnemers durfden het achterste van hun tong te laten zien en 'het on gezegde' te delen. Dit doorbrak een patroon

'Als een groep geoefend is,
dan kun je deze interventie
ook improviserend of
online inzetten. Daarover
lees je meer in het
praktijkverhaal van mijn
collega Pascalle Albers.'

van geslotenheid en spanning. Er ontstond zo meer openheid, verbinding en collectiviteit.

De valkuil bij de vissenkomp kan zijn dat de mensen die om de binnengroep heen zitten, niet mee gaan doen en passief blijven luisteren. Of juist dat de toeschouwers in de buitengroep te vaak iets willen inbrengen, en het gesprek daardoor niet in een 'flow' komt. Het wordt dan onrustig in de kom.

Als begeleider ben ik altijd aan het wikken en wegen: grijp ik in, wacht ik af, stel ik een vraag of laat ik ze even gaan? Uiteindelijk is het hun gesprek, dat houd ik mij altijd voor, als begeleider. En tegelijk is het ook de taak van de begeleider om te zorgen dat sprekers en toeschouwers een zinvol gesprek hebben of meemaken. Dat is een kwestie van 'aanvoelen' en in wijsheid handelen.'

BRITTA GIELEN



Wier?

De wereld beter maken is mijn drijfveer. Om die reden heb ik ooit Internationaal Recht (volkenrecht) gestudeerd, multiculturele kinderkampen georganiseerd (CISV) en jonge mensen gecoacht in de sport.

Na mijn studie kwam het adviesvak op mijn pad. Ik werd en ben nog steeds geboeid door alles rondom menselijk gedrag in organisaties. Wij brengen enorm veel van onze tijd door in de organisaties waar we werken. Wij vinden identiteit in deze organisaties; ze geven 'zin' en richting aan ons bestaan. Door mensen in organisaties beter te maken, maak ik organisaties beter en hoop ik bij te dragen aan een betere wereld. Daarmee ben ik terug bij mijn drijfveer. Organisaties helpen ontwikkelen, zodat zij plekken worden waar menselijkheid, eigen verantwoordelijkheid en gezond verstand tot goed werk leiden.

Ik ben een helper, doe tijdelijk mee vanuit een grote betrokkenheid. Kan met distantie kijken en dichtbij komen waar nodig.

Ik werk nu meer dan 25 jaar bij TwynstraGudde, eerst als adviseur en sinds 2001 als managing partner Leiderschapsonwikkeling.

KENNISMAKEN?

Scan de code en kom in contact met onze adviseur.



'De vissenkomdialoog heb ik samen met een collega toegepast binnen een grote onderwijsorganisatie tijdens een management development bijeenkomst. Met een groep (adjunct-)directeuren zijn we onder andere in gesprek gegaan over de organisatieontwikkeling en de visie op leiderschap. De bijeenkomst vond plaats tijdens de coronaperiode, dus we hebben de vissenkom online toegepast. In deze setting kon dat goed, omdat de directeuren al ervaring hadden met de interventie.

De spelregels moeten duidelijk zijn

Zorgen voor een gestructureerd gesprek

Het was best een ingewikkeld onderwerp waarover gesproken moest worden. We wilden namelijk het vraagstuk over leiderschap verdiepen. Ons doel: een gesprek voeren waarbij iedereen tegelijkertijd aanwezig zou zijn én waarbij alle deelnemers de mogelijkheid zouden hebben om hun perspectief in te brengen en te weerleggen. Dit vroeg om een gestructureerde aanpak. Hoe zorg je dat iedereen dezelfde discussie meekrijgt én de kans heeft om hier actief aan deel te nemen? We gingen deze uitdaging aan vanuit de vissenkom.

Stap 1. Informeren over de vissenkom

Het was belangrijk dat iedereen goed inzicht kreeg in de werking van de interventie. Daarom gaven we eerst alle nodige informatie over de vissenkom en de bijbehorende spelregels: 'Er zijn steeds vijf mensen aan het woord, dit is de binnengroep. De vijf mensen in de binnengroep zetten hun beeld en geluid aan. De rest doet beeld en geluid uit. Zo voorkomen we stoorzenders. Wil iemand uit de buitengroep actief deelnemen aan de discussie? Steek dan je hand op en schrijf in de chat voor wie je in de plaats zou willen komen.' In het echt zou iemand naar de binnengroep toelopen om een plek over te nemen.

Stap 2. Uitvoeren en afronden

Iedereen bevond zich tijdens de bijeenkomst op hetzelfde informatieniveau. De deelnemers voerden met elkaar het gesprek over het leiderschapsvraagstuk. Daardoor zaten ze minder in de herhaling. Ze gingen elke keer een stap vooruit. Mensen deden alleen mee aan het gesprek als ze dachten wat toe te kunnen voegen.

Na 45 tot 60 minuten was de interventie afgerond. Ik sloot af met de losse eindjes: 'Zijn er nog belangrijke thema's waarover we het moeten hebben?' De laatste ronde sloot ik af met de conclusies uit het gesprek en de actiepunten die hieruit volgden. Het hielp dat er zowel een gespreksleider als een ondersteuner betrokken waren. De ondersteuner maakte notities van het groepsgesprek.

De meerwaarde van de vissenkom was dat een grote groep (adjunct-)directeuren met elkaar het gesprek kon voeren over thema's die normaal gesproken minder aan bod komen:

hoe verhouden wij ons tot de organisatieontwikkeling? Wat komen we tegen? Wat is onze visie op het nieuwe leiderschap? Welke stappen zijn nodig om dat dit jaar te realiseren?

'Allen
betrokken
bij het
gesprek.'

PASCALLE ALBERS

wie?

Menselijk gedrag intrigeert mij. Waarom handelen mensen zoals ze doen?

Zowel thuis als in mijn werk ben ik bezig met hoe mensen zich ontwikkelen, zich in een groep tot elkaar verhouden en interacteren. Ik word enthousiast van telkens nieuwe omgevingen en het schakelen tussen vraagstukken.

Vanuit mijn achtergrond in psychologie en change management ga ik ervoor om mensen en organisaties verder te helpen in hun ontwikkeling en/of dynamiek. Dat doe ik vanuit mijn positieve energie, betrokkenheid en enthousiasme.

Interventie die past bij het vraagstuk

Soms heb je thema's waar maar een paar mensen iets van vinden. Bijvoorbeeld omdat het gaat om een heel specifiek vraagstuk. In die gevallen is de vissenkom geen geschikte interventie. Ook als er maar een paar mondige mensen in de groep zitten, kan de interventie minder goed werken. Het is belangrijk dat iedereen een gelijk aandeel heeft en zich proactief kan mengen in het gesprek in de binnenring. Ook moet het onderwerp zich ervoor lenen. Als je eigenlijk vooral wilt informeren, dan heeft een discussie of uitwisseling van perspectieven minder zin. Het gesprek moet dus een open karakter hebben.

Om in gedachten mee te nemen

Als tip willen we meegeven dat de spelregels echt duidelijk moeten zijn. Het kan heel rommelig worden als mensen niet weten hoe ze vanuit de buitenring kunnen meedoen aan de binnenring. Ook is het interessant om te bedenken hoe je de mensen die meer op de achtergrond komen te staan, op de voorgrond kunt zetten. Als gespreksleider heb je hier een rol in. Zo kun je zeggen dat het gesprek al lang over hetzelfde thema gaat. Of geef aan dat bepaalde mensen nog niet gehoord zijn.'



KENNISMAKEN?

Scan de code en kom in contact met onze adviseur.



Het Groot Interventieboek is hét boek voor adviseurs, managers en projectleiders die regelmatig interventies toepassen in hun opdrachten. Met een breed repertoire aan interventiemogelijkheden, inclusief praktijkvoorbeelden.

Vergaande digitalisering, de energietransitie, klimaatadaptatie, ketensamenwerking, opgavegericht werken en organiseren in netwerken. Allemaal ontwikkelingen die vragen om doordachte strategieën, inventieve tools en vernieuwende aanpakken. Iedereen wikt en weegt over de geschikte tools, methodieken of werkvormen om dit voor elkaar te krijgen. Er is een enorm arsenaal aan mogelijke interventies beschikbaar. Toch grijp je als adviseur, manager of projectleider vaak terug op een (of misschien twee) handje(s)vol beproefde interventies. En dat vinden wij een gemiste kans!

In *Het Groot Interventieboek* vind je een breed repertoire aan interventiemogelijkheden, waarmee je beweging kunt creëren of verandering kunt realiseren binnen jouw opdrachten. Dit boek vergroot je bewustzijn als het gaat om interveniëren in organisaties en je eigen handelen daarin. Het maakt je nieuwsgierig naar andere interventiemogelijkheden en daagt je uit je eigen repertoire te verbreden. En het boek inspireert om buiten je eigen kaders te denken en te handelen als de opgave daarom vraagt. Zo helpt het je als je even niet weet welke interventie het beste past bij de vraag die jij hebt gekregen.

Naast de beschrijving van interventies vind je in dit boek diverse praktijkvoorbeelden van adviseurs. Omdat we zien dat interventies ook persoonsgebonden zijn. Vanuit je persoonlijkheid en vakmanschap geef je kleur aan een interventie. Geen professional is hetzelfde, en daarmee is ook geen toepassing van een interventie hetzelfde. Door middel van de praktijkvoorbeelden brengen we de interventies uit dit boek als het ware tot leven en geven we kleur aan de toepassing in de praktijk en binnen een specifieke context. Dat geeft inzicht in het proces van wikken en wegen dat hoort bij interveniëren en de overwegingen die wij daarbij maken.

Dit alles maakt *Het Groot Interventieboek* een praktisch en pragmatisch boek dat je inspiratie geeft wanneer je dat nodig hebt.

‘Hoe fraai een veranderaanpak ook mag zijn, die komt pas tot leven middels vele kleine interventies. Hoe meer interventies je kent, hoe krachtiger je ook je verandering kan vormgeven. En hoe handiger je met die interventies wordt, hoe meer je ermee kan bereiken. Een lekker groot interventieboek – zoals dit – helpt bij beiden: te ontdekken wat er meer te koop is en ermee experimenteren om het je eigen te maken.’

– Hans Vermaak

‘Als je werkt aan een organisatieverandering kun je niet genoeg boeken hebben die je helpen om interventies te kiezen. Het Groot Interventieboek is zo'n boek dat je echt in de kast wilt hebben staan. Handig ingedeeld op het doel dat je hebt met de interventie, de uitleg ingebed in een breder perspectief, verrijkt met praktijkverhalen en praktisch gemaakt zodat niks je in de weg staat om er zelf mee te gaan werken.’

– Jaap van 't Hek en Leike van Oss