

# Het Groot Interventie boek

Bewust beweging creëren  
met interventies uit de praktijk

Aniek Janssen, Milou Engelaer, Arianne Kloosterman en Babette Richter



# **Het Groot Interventieboek**

Bewust beweging creëren met interventies uit de praktijk



‘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 intervensies in organisaties blijven verdiepen.’

*Aniek Janssen, Milou Engelaer, Arianne Kloosterman en Babette Richter*

# Inhoudsopgave

|   |    |
|---|----|
| <b>VOORWOORD</b>  | 9  |
| <b>INLEIDING</b>  | 11 |
| <b>HOOFDSTUK 1. (H)ERKENNEN</b>                             |    |
| <b>EEN HANDVAT OM PRAGMATISCH TE INTERVENIËREN</b>          |    |
| 1.1 Intervenieren   | 16 |
| 1.2 Rollen van de adviseur                                  | 18 |
| 1.3 Interventies ordenen                                    | 20 |
| 1.4 Keuzehulp   | 22 |
| 1.5 Zelftest  | 26 |
| <b>HOOFDSTUK 2. DOORGRONDEN</b>                             |    |
| <b>INZICHT IN DE CONTEXT, DE OPGAVE EN/OF HET VRAAGSTUK</b> |    |
| 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  | Samenwerkingscan                     | 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 de 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 | Pijlers van Lencioni              | 258 |
| 5.19 | 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 |
|      | <b>Praktijkverhaal Jesse Bogaarts</b>  | 282 |
| 6.6  | Doelen-Inspanningen-Netwerk            | 284 |
| 6.7  | Customer Journey Mapping               | 286 |
| 6.8  | Merkwaardenspel                        | 290 |
| 6.9  | Nightmare competitor                   | 292 |
|      | <b>Praktijkverhaal Paul Boon</b>       | 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 |
|      | <b>Praktijkverhaal Sanne van Empel</b> | 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 |
|     | <b>Praktijkverhaal Bas Drijfhout</b> | 340 |

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 7.5  | Vriendenboekje                                   | 344 |
|      | <b>Praktijkverhaal Ruben Cales en Pim Meijer</b> | 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 |
| 7.11 | Waaizin  | 358 |

## HOOFDSTUK 8. IMPROVISEREN

### DE ADVISEUR ALS BELANGRIJKSTE INTERVENTIE-INSTRUMENT

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 8.1 | Smalltalk                               | 366 |
|     | <b>Praktijkverhaal Marc van Leeuwen</b> | 368 |
| 8.2 | Contracteren                            | 370 |
| 8.3 | Vertragen of stilleggen                 | 372 |
| 8.4 | Interventies overdragen                 | 374 |
| 8.5 | Wendingen                               | 376 |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| <b>WOORD VAN DE AUTEURS</b>     | 378 |
| <b>REFLECTIE VAN DE AUTEURS</b> | 386 |
| <b>WOORD VAN DANK</b>           | 389 |
| <b>CONTEXT TWYNSTRAGUDE</b>     | 390 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| <b>REGISTERS</b>     | 392 |
| <b>LITERATUUR</b>    | 400 |
| <b>BIJLAGE</b>       | 406 |
| <b>KLEURENDENKEN</b> | 408 |







‘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 transitie 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 interventievoorkuren. 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? Interveniëren, 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 directeuren. 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

**DIT PRAGMATISCHE  
INTERVENTIEBOEK IS EEN  
'DOE-BOEK'. WE LEGGEN  
DE NADRIJK 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 beslissboom 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.

‘Het is een professionele ‘plicht’ voor veranderaars dat zij in ieder geval een breed interventiespectrum kennen [...] ook om sneeuwbaaleffecten te kunnen bereiken: een stapeling van kleine interventies die elkaar versterken in een traject.’

*Hans Vermaak & Léon de Caluwé (2019a)*

Als adviseur is het belangrijk scherp te hebben vanuit welke rol je een interventie inzet. Leidend hierbij zijn de vraag en de rol die je overeen bent gekomen met je opdrachtgever. Er zijn tal van mogelijkheden om de verschillende rollen van een adviseur te duiden. Wij maken het onderscheid tussen vier rollen, gebaseerd op de rollen van Schoenmakers, Kloosterboer en Sterk (2012). Zij zien twee dimensies van adviseren:

1. De mate van sturing door de adviseur (hoog of laag)
2. De mate van ondersteuning door de adviseur (hoog of laag)

Op basis van deze twee dimensies zijn vier rollen beschreven en opgenomen in een matrix (zie figuur 1.1). Wij hebben daarbij de term 'transfereur' uit het model van Schoenmakers, Kloosterboer en Sterk (2012) vervangen voor coach. Deze term sluit - in onze optiek - beter aan bij de pragmatische insteek van dit boek en onze dagelijkse adviespraktijk.

**De regisseur** brengt doelgericht structuur aan in het vraagstuk en maakt een (veranderings) traject hanteerbaar met fasen, stappen en aanpakvormen. De regisseur organiseert bijeenkomsten en zit deze, waar nodig, ook voor. Als adviseur in de regisseursrol betrek je de opdrachtgever bij het proces en de interpretatie van de uitkomsten, en neem je zoveel mogelijk zorgen uit handen.

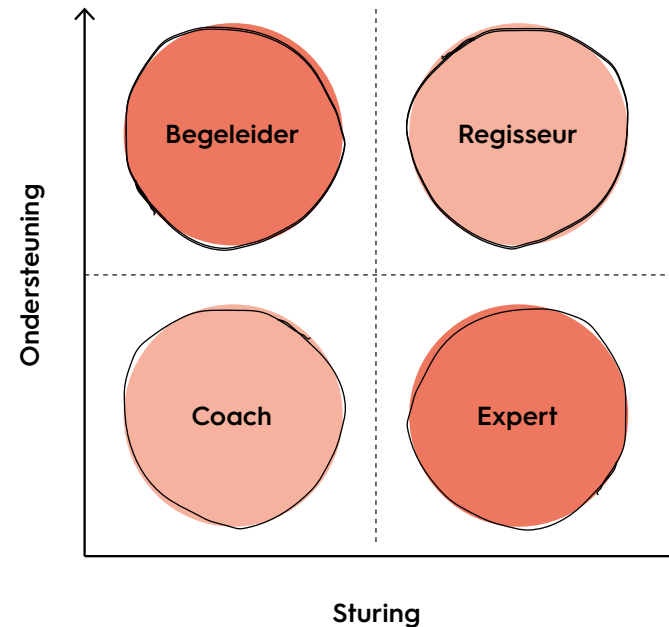
**De expert** onderzoekt en definieert het probleem. De expert wordt gerespecteerd vanwege zijn of haar deskundigheid. De adviseur kan en durft daardoor onafhankelijk en objectief uitspraken te doen en adviezen te geven.

**De begeleider** draagt inzichten en vaardigheden over, is sensitief voor de sociale processen in de organisatie en helpt de problemen in kaart te krijgen.

**De coach (transfereur)** helpt de opdrachtgever met het toe-eigenen, uitoefenen en inwerken van inzichten en technieken. De coach gaat uit van het eigen probleemoplossend vermogen van de opdrachtgever en geeft zoveel mogelijk ruimte voor eigen inbreng en verantwoordelijkheid van de klant.

## TOEPASSING

In de praktijk zijn de rollen uiteraard minder zwart-wit. Als adviseur kun je gelijktijdig sturend en steunend optreden, maar ook variëren in hoe sterk je binnen de verschillende rollen op de voorgrond treedt. Voor de interventies in dit boek geldt dat er soms veel ondersteuning of sturing nodig is en soms weinig. In de beschrijvingen geven we aan vanuit welke rol je de interventie het meest passend kunt inzetten.



Figuur 1.1 Vier rollen van de adviseur (Schoenmakers et al., 2012)

# Interventies ordenen

| <b>Formele criteria</b>      |   |
|------------------------------|---|
| A1                           | De mate waarin de doelen worden bereikt   |
| A2                           | De mate waarin een oplossing is gevonden voor het probleem  |
| A3                           | De mate waarin deskundigheid van de kant van de adviseur is ingericht   |
| A4                           | De mate waarin vooraf gestelde taken worden uitgevoerd  |
| A5                           | De mate waarin het cliëntsysteem participeert in de opdracht  |
| A6                           | De mate waarin vereiste bronnen en middelen worden gebruikt   |
| A7                           | De mate waarin een gegeven tijdpad is gevolgd   |
| A8                           | De mate waarin een gegeven budget is gevolgd  |
| <b>Inhoudelijke criteria</b> |   |
| B1                           | De mate waarin er door het cliëntsysteem is geleerd   |
| B2                           | De mate waarin het cliëntsysteem dichterbij een beslispunt is gebracht; de mate waarin belangen dichterbij elkaar zijn gebracht |
| B3                           | De mate waarin de samenwerking/sfeer/wijgevoel is verbeterd; de mate waarin er een betere communicatie is                       |
| B4                           | De mate waarin het cliëntsysteem doeltreffender/efficiënter/planmatiger is gaan werken  |
| B5                           | De mate waarin er in het cliëntsysteem beweging/energie/creativiteit/kaderverruiming tot stand is gebracht                      |
| <b>Procescriteria</b>        |   |
| C1                           | De mate waarin een specifieke methode is gebruikt   |
| C2                           | De mate waarin gaandeweg de aanpak wordt ontwikkeld   |
| C3                           | De mate waarin adviseur en cliëntsysteem gelijkwaardig zijn   |
| C4                           | De mate waarin de adviseur het cliëntsysteem concrete aanwijzingen geeft over wat moet gebeuren                                 |
| C5                           | De mate van frequente communicatie tussen adviseur en cliëntsysteem   |
| C6                           | De mate van betrokkenheid van adviseur en cliëntsysteem bij het advieswerk  |

Tabel 1.1. Overzicht van effectiviteitscriteria bij organisatieadvies (De Caluwé & Stoppelenburg, 2004).

Het ordenen van de interventies kan op vele manieren. In dit boek hebben ervoor gekozen om inhoudelijke effectiviteitscriteria van organisatieadvieswerk als uitgangspunt te nemen (De Caluwé & Stoppelenburg, 2004). Daarbinnen zijn de interventies geordend naar moeilijkheidsgraad. Van relatief eenvoudig naar zeer complex.

Om bewust (en succesvol) te interveniëren, moet je eerst weten wat de inhoudelijke **bedoeling** is van je opdracht. Welk doel heb je voor ogen? Wat wil je (met de interventie) bereiken? Wil je bijvoorbeeld dat er binnen het betreffende (cliënt)systeem geleerd wordt? Wil je dat belangen dichter bij elkaar worden gebracht? Wil je dat de samenwerking of de sfeer worden verbeterd? Dat de organisatie doeltreffender, efficiënter of planmatiger gaat werken? Of wil je juist dat er beweging, energie en creativiteit op gang worden gebracht?

Afhankelijk van de inhoudelijke bedoeling van je opdracht selecteer je een interventie waarmee je die gewenste verandering of beweging wilt realiseren. Dat maakt de ordening van interventies in dit boek naar inhoudelijk 'doel' van de interventie een logische én pragmatische keuze.

## DE EFFECTIVITEITSCRITERIA

De mate waarin je als adviseur bijdraagt aan de (inhoudelijke) **bedoeling** van de opdracht, is volgens De Caluwé en Stoppelenburg een belangrijke 'graadmeter' voor de effectiviteit van de adviseur. De Caluwé en Stoppelenburg signaleren daarnaast nog twee belangrijke clusters van criteria waarop de effectiviteit van de adviseur kan worden beoordeeld:

- Formele criteria: lever je op wat is vastgelegd en afgesproken in de opdrachtschrijving en de overeenkomst?
- Procescriteria: hoe gaan opdrachtgever en adviseur met elkaar om?

Een overzicht van alle negentien kwaliteitscriteria vind je in tabel 1.1.

We erkennen het belang van de formele criteria en procescriteria als leidraad voor de effectiviteit van organisatieadviseurs. Ze lenen zich wat ons betreft niet voor de ordening van de interventies in dit boek. Simpelweg omdat we in dit boek geen interventies hebben opgenomen die gaan over hoe je contracteert met de opdrachtgever of hoe je als adviseur het adviesproces inricht en de relatie met je opdrachtgever onderhoudt.

## DE TOEPASSING IN DIT BOEK

Ook andere ordeningsprincipes van interventies kunnen verhelderend werken en je bewustzijn ten aanzien van interveniëren vergroten. We hebben er daarom voor gekozen om aan de interventies in dit boek een legenda toe te voegen. Je leest daarover meer in de keuzehulp in de volgende paragraaf.

‘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).

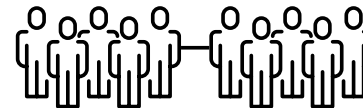


ORGANISATIE

### 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.



‘Interventies veroorzaken geen verandering,  
het is de reactie op de interventie waardoor  
verandering ontstaat.’

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

# INZICHT IN DE CONTEXT

## Een korte vergelijking van SWOT en SOAR

| SWOT   | SOAR  |
|--|---|
| <b>Strengths</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- De middelen en knowhow van de organisatie</li><li>- De basiselementen om zich te onderscheiden</li></ul>  | <b>Strengths</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Waar zijn we echt goed in?</li><li>- Wat zijn onze grootste troeven?</li><li>- Waar zijn we trots op?</li><li>- Wat kunnen we daaruit afleiden over onze competenties?</li></ul>                                     |
| <b>Weaknesses</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Gebrek aan kracht, middelen of knowhow</li><li>- Het omgekeerde van een sterk punt, een zwak concurrentievoordeel</li></ul>  | <b>Opportunities</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Op welke wijze kunnen externe bedreigingen opportuniteiten vormen?</li><li>- Hoe kunnen we bondgenoten vinden (intern en extern)?</li></ul>  |
| <b>Opportunities</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- De externe voorwaarden die groei en resultaten bevorderen</li><li>- Onvoldoende verwachtingen van klanten, nieuwe technologieën, gunstige regelgeving</li></ul> | <b>Aspirations</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Wat willen we worden, rekening houdend met onze sterke punten en de opportuniteiten? Wat zijn onze aspiraties?</li><li>- Hoe kunnen we een verschil maken (voor de organisatie en onze belanghebbenden)?</li></ul> |
| <b>Threats</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- De externe voorwaarden die groei en resultaten belemmeren</li><li>- Meer concurrentie, evolutie van de waardenketen, ongunstige regelgeving</li></ul>                 | <b>Results</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Hoe meten we onze resultaten?</li><li>- Waarvoor willen we gekend zijn/ erkend worden?</li><li>- Wat zijn de concrete resultaten (hoe worden ze omschreven)?</li></ul>   |

### VRAGEN OVER DEZE INTERVENTIE?

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



# SWOT/SOAR- 2.1 analyse



### Wat heb je nodig?

Flipovers, grote papiervellen met het model, plaknotities en stiften.



### Hoe lang duurt het?

1 uur (pauze tussen bijvoorbeeld de linker- en rechterkant van het model).



### Rol van de adviseur?

Begeleider.

**WANNEER ZET JE DE INTERVENTIE IN?**

Je kunt de SWOT/SOAR-analyse inzetten als er belangrijke strategische beslissingen genomen moeten worden: bijvoorbeeld als een organisatie wil inspelen op nieuwe trends, wil profiteren van nieuwe mogelijkheden of wil leren omgaan met veranderingen in de omgeving.

**WAT KUN JE ERMEE BEREIKEN?**

De SWOT/SOAR is een interventie die helpt om sterke en zwakte punten van een organisatie in beeld te brengen. Op basis van een gezamenlijk ingevulde analyse kan een strategisch rapport of doelen worden opgesteld.

**IN HET KORT**

Met een SWOT/SOAR beoordeel je waar de organisatie op dit moment staat en wat een geschikte strategie voor de toekomst kan zijn. Je inventariseert wat de kwaliteiten (strengths) zijn en waar de valkuilen (weaknesses) liggen. Dit is nuttig als de organisatie een nieuwe richting (opportunities) wil inslaan: hoe kunnen ze daar komen? En wat zou in de weg kunnen staan (threats)?

De SOAR-analyse is een variant op de SWOT-analyse, je kijkt daarbij vooral vanuit een positief perspectief. Met een Appreciative Inquiry (AI) wordt gezocht naar bestaande middelen, successen en positieve ervaringen. De focus ligt dus niet op kritiek en negatieve standpunten maar op dat wat werkt. Het voornaamste doel hierbij is om dat wat al goed gaat en wat nog beter kan te versterken.

**IS ER OOK EEN 'MAAR'?**

Het lijkt een simpele oefening, maar vanwege het strategische niveau is deze interventie dat zeker niet. Als je een nieuwe strategie wilt ontwikkelen, is het cruciaal om elkaar kritisch te bevragen: hoe kunnen we zwaktes ombuigen tot kansen? Hoe kunnen we gebruikmaken van sterktes om kansen te benutten? Wat zijn onze ambities en hoe benutten we onze kansen?

**NIVEAU VAN DE INTERVENTIE****BOVEN- OF ONDERSTROOM****MOEILIKHEIDSGRAAD****TOEPASBAARHEID ONLINE****INTERVENTIEKLEUR****SWOT/SOAR-ANALYSE IN DE PRAKTIJK**

Voordat je van start gaat, bepaal je eerst wat het onderwerp van de analyse is. Onderzoek je de organisatie, een product-marktcombinatie of een zelfstandig organisatieonderdeel? Het team of de groep waarmee je de analyse maakt, bestaat idealiter uit verschillende disciplines. Als je alleen met mensen uit je eigen discipline naar je organisatie kijkt, leidt dat vaak tot een tunnelvisie.

**STAP 1. INTRODUCTIE VAN HET MODEL**

Geef bij de introductie voldoende uitleg van het model. Benoem in elk geval het volgende: de sterktes en zwaktes (SWOT) en sterktes en ambities (SOAR) zijn intern gericht, kansen en bedreigingen (SWOT) en kansen en resultaten (SOAR) zijn extern gericht.

**STAP 2. BRAINSTORMEN KWADRANTEN**

Verdeel de groep bijvoorbeeld in vier subgroepen. Elke groep neemt één van de vier categorieën voor zijn rekening. Laat elke groep brainstormen en voorbeelden geven van de betreffende categorie: ze noteren die op een flipovervel. Je kunt ook kiezen voor een creatieve variant: vraag de subgroepen om in vijf foto's te laten zien wat de belangrijkste associaties voor de betreffende categorie zijn. Zet (om afleiding te voorkomen) de subgroepen in afzonderlijke ruimtes. Je kunt ervoor kiezen om de foto's te laten mailen, waarna jij ze in de presentatie zet. Zo vorm je één geheel met een complete analyse.

**STAP 3. PLENAIRE BIJEENKOMST**

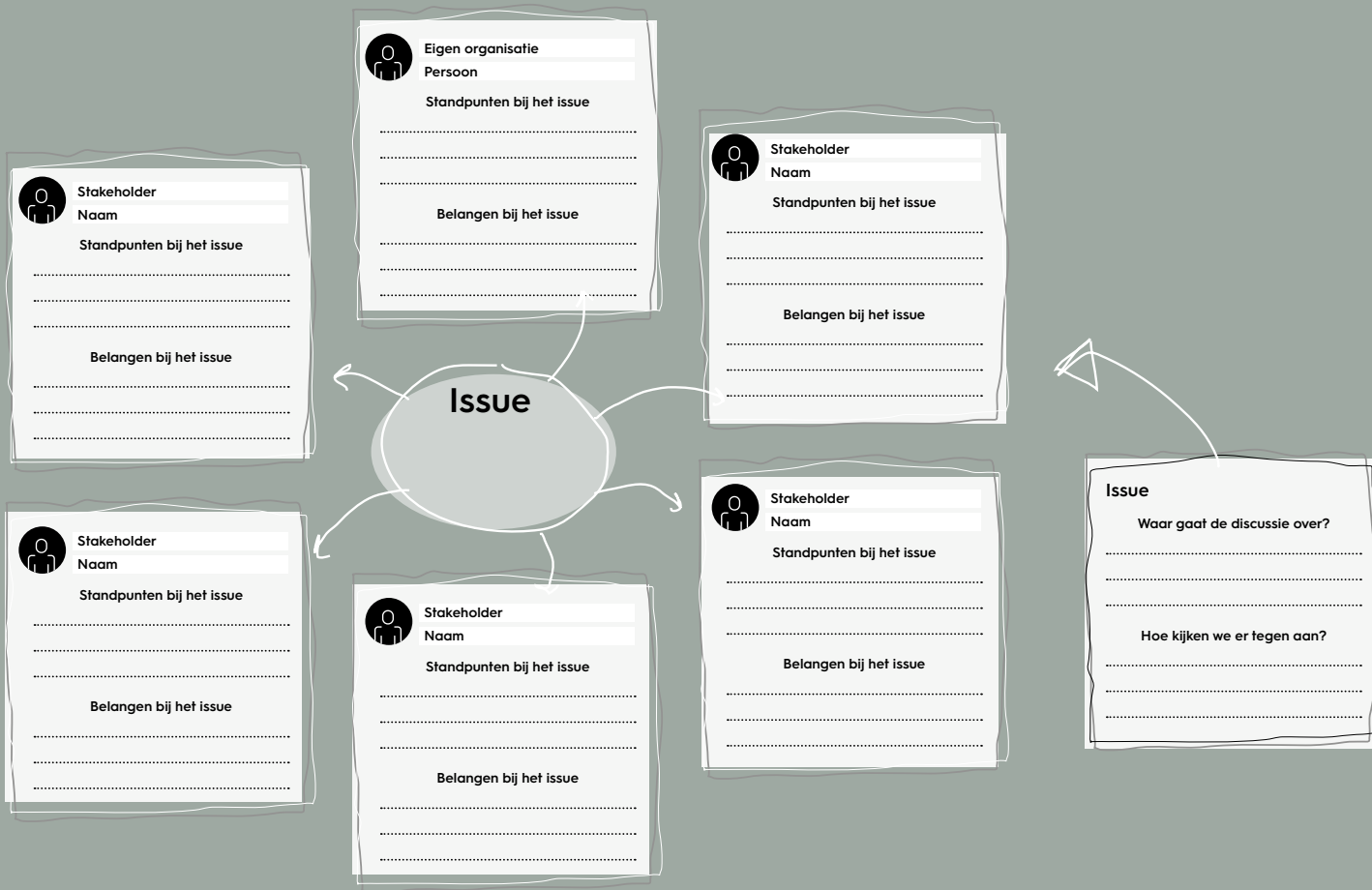
Geef de subgroepen om de beurt de gelegenheid om de voorbeelden van hun flipovervel of de foto's uit de plenaire presentatie toe te lichten. De andere subgroepen geven feedback en vullen de voorbeelden aan. Wanneer je werkt met flipovers: laat één iemand het model invullen met de belangrijkste uitkomsten per kwadrant.

**STAP 4. LESSONS LEARNED OP BASIS VAN DE ANALYSE**

Vat nog een keer de vier kwadranten samen. Zorg dat iedereen een goed overzicht heeft van de invulling van het model. Wanneer werken ze op elkaar in en wanneer versterken ze elkaar? Bepaal op basis hiervan de uitdagingen waar het team of de groep aan wil werken. Kom gezamenlijk tot een top drie en maak daarvoor een realistisch uitvoeringsplan. Waarin zit het grootste verbeterpotentieel? Welke bijdrage wil en kan iedereen leveren? Wat is nodig van de collega's om in dit plan goed te kunnen (samen)werken?

*‘Versterk de ontwikkeling van je organisatie met de uitkomsten van een analysemodel.’*





Oplossingsruimte

Aanpak



VRAGEN OVER DEZE INTERVENTIE?

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



# 2.2 Stakeholder- en issue-analyse



## Wat heb je nodig?

De issueplaat (links), pennen of stiften en geeltjes. Benut voor een online variant een platform zoals Miro.



## Hoe lang duurt het?

3 uur.



## Rol van de adviseur?

Begeleider of regisseur.

**WANNEER ZET JE DE INTERVENTIE IN?**

De interventie is nuttig in projecten waar sprake is van verschillende belangen. Deze interventie is ook geschikt wanneer er stevige meningsverschillen bestaan over één of meerdere onderwerpen, waardoor de voortgang en de kwaliteit van de gezamenlijke opgave kunnen worden belemmerd. Vaak zijn dit complexe issues, waarin meerdere stakeholders een rol hebben.

**WAT KUN JE ERMEE BEREIKEN?**

Het doel van de stakeholder- en issueanalyse is om een of meer issues in kaart te brengen en te komen tot een oplossingsrichting en concrete aanpak. Dit doe je door de kern van het issue te doorgronden ('waarover gaat de discussie?') en de standpunten en belangen in beeld te brengen van de partijen die betrokken zijn bij de aanpak van het probleem. Wil je de stakeholders en hun betrokkenheid verder in beeld brengen? Maak dan gebruik van een stakeholderanalyse (zie interventie 2.3).

**IN HET KORT**

Wanneer er meerdere belanghebbende partijen betrokken zijn bij een opgave, dan kan het lastig zijn om scherp te krijgen waar precies de meningsverschillen en overeenkomsten tussen de partijen liggen. We spreken over issues als het gaat over concrete zaken waarover discussie is en die bovendien bepalend zijn voor de voortgang van een opgave. Deze interventie helpt bij het aanscherpen van het issue én heeft als doel om te komen tot een aanpak met oplossingsrichtingen, zoals een besluit of afspraken tussen partijen.

**IS ER OOK EEN 'MAAR'?**

Het is belangrijk om kritisch na te gaan of bepaalde issues actueel en urgent zijn. Breng issues die niet van belang zijn voor het oplossen van de samenwerkingsopgave zo min mogelijk onder de aandacht.

**NIVEAU VAN DE INTERVENTIE****BOVEN- OF ONDERSTROOM****MOEILIKHEIDSGRAAD****TOEPASBAARHEID ONLINE****INTERVENTIEKLEUR**

## **STAKEHOLDER- EN ISSUEANALYSE IN DE PRAKTIJK**

Afhankelijk van de fase waarin je de stakeholder- en issueanalyse inzet, kun je de issueplaat samen met je team of projectgroep invullen. Dit kan ter voorbereiding op een gesprek met de stakeholders of juist samen met de stakeholders. In het eerste geval maak je een inschatting van je stakeholders, waardoor je wellicht beter beslagen ten ijs komt. Als je samen met de stakeholders aan de slag gaat, is het belangrijk om oprechte interesse te hebben, goed te luisteren en eventuele gevoeligheden of emoties niet uit de weg te gaan. We beschrijven hieronder de verschillende stappen van de uitvoering van deze interventie.

### **STAP 1. FORMULEER HET ISSUE**

Formuleer eerst het issue waarmee de opgave of het vraagstuk samenhangt. Hoe kenmerkt het issue zich? Is het issue emotioneel beladen of mediagevoelig? Zijn er directe relaties met andere issues en wat is het ontwikkelstadium van het issue? Dat zijn allemaal vragen om jezelf en elkaar te stellen vóórdat je verder gaat.

### **STAP 2. BRENG ALLE BETROKKEN PARTIJEN IN KAART**

Ga vervolgens aan de slag door de betrokken partijen in kaart te brengen. Schrijf de partijen op, met namen van stakeholders om het persoonlijk en concreet te maken (als je die hebt).

### **STAP 3. VUL VOOR IEDERE PARTIJ DE STANDPUNTEN EN BELANGEN IN**

Met het issue en de stakeholders als vertrekpunt noteer je voor iedere partij de standpunten en belangen. Maak daarin duidelijk onderscheid.

Een standpunt is de manier waarop iemand naar het issue kijkt. Een belang is in iemands voordeel. Standpunten zijn vaak tegenstrijdig en onverenigbaar, terwijl voor belangen vaak een compromis te vinden is. Vaak kunnen deze belangen elkaar versterken, in een minderheid van de gevallen blijven belangen tegenstrijdig. De belangen vormen uiteindelijk de sleutel naar de oplossingsruimte: een integrale aanpak (synergie) door de partijen.

### **STAP 4. FORMULEER (MOGELIJKE) OPLOSSINGSRUIMTE**

Ga vanuit de belangen op zoek naar de oplossingsruimte. Bekijk de huidige analyse van een afstand en probeer tussen de regels van alle belangen door te lezen. In de oplossingsruimte zit winst voor alle partijen. Je kunt voor het bepalen van de oplossingsruimte gebruikmaken van de Mutual Gains Approach. De Mutual Gains Approach is verder uitgelegd in de interventie Harvard onderhandelen (zie interventie 4.5).

### **STAP 5. FORMULEER EN RAPPORTEER EEN AANPAK**

Als je de oplossingsruimte hebt ontdekt, formuleer je gezamenlijk een aanpak. Hoe gaan we aan de slag met dit issue? Begin de beschreven stappen van voren af aan met een eventueel volgend issue.

***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

