

BARBARA VAN KESTEREN | WILLEM DE WIJS

HERZIENE
EDITIE

De kunst van het

inter

ven

..

eren

Wat is er gaande? & wat doen we eraan?

MEDIAWERF

VOORWOORD

Voor je ligt de tweede druk van *De kunst van het interveniëren*. Wij zijn bijzonder trots op dit boek! Vijf jaar na de eerste druk mochten wij een tweede druk produceren. Van onze uitgever kregen wij de vraag in hoeverre wij ons boek wilden aanpassen. Het bleek dat wij een deel van het boek graag wilden herzien. Waarom? Voortschrijdend inzicht.

De eerste druk staat stevig. Toch vonden wij dat het hier en daar wat uitgebreider kon en op sommige plekken juist korter. Sommige modellen zijn wat beter uitgelegd in deze druk, zodat jij er goed mee uit de voeten kunt. De hoofdstukken zijn anders ingedeeld, omdat dat volgens onze lezers beter past bij de flow van denken. Daardoor wordt het zoeken naar dat ene model of die ene werkvorm makkelijker. Wij misten in de eerste druk een paar onderwerpen, die hebben we toegevoegd, zoals bijvoorbeeld een stuk over reflecteren als interventie. En we nemen jou als lezer meer mee in de, soms weerbarstige, praktijk. We hebben meer casussen en voorbeelden toegevoegd. Altijd kregen we de vraag: hoe doen jullie het zelf? Welke afwegingen maken jullie? We geven je in dit boek een kijkje achter de schermen.

De titel van het boek is *De kunst van het interveniëren*. Sta even stil bij het woordje ‘het’. En lees de titel eens zonder dat woordje. Dan zou de titel *De kunst van interveniëren* zijn. Deze titel zou meer de aandacht vestigen op het werkwoord interveniëren. Bovendien krijgt ‘interveniëren’ dan meer ruimte om een eigen, persoonlijke invulling te krijgen. ‘Het’ maakt de titel iets statischer. Toch behouden we de oorspronkelijke titel. Vooral vanuit de praktische overweging dat deze reeds bij ons lezerspubliek bekend is.

De ondertitel is veranderd van ‘Wat is er aan de hand en wat gaan we eraan doen?’ naar ‘Wat is er gaande en wat doen we eraan?’ De eerste ondertitel geeft wederom minder ruimte aan de werkelijke praktijk van de interventiekundige. Hoezo zou er maar één ding aan de hand zijn

en niet heel veel dingen tegelijk? Bovendien heb je vaker te maken met processen, die ooit in het verleden zijn begonnen en die in het heden een uitwerking hebben en ook in de toekomst. Dus is er iets gaande en niet iets aan de hand. Moet je daar altijd iets aan doen? Dat is een belangrijke vraag. Als interventiekundige of als begeleider, adviseur of manager hoeft je niet altijd te doen, te handelen. Soms is het zelfs beter om dat niet te doen. Wel is het belangrijk hier bewust van te zijn. Het gaat dus niet om je kop in het zand steken en dingen op z'n beloop laten. Het gaat om niets doen als interventie. Wat gaan we eraan doen, is een vraag die ook ruimte geeft aan het antwoord 'niets'. Wij moedigen interventiekundigen altijd aan eerst te onderzoeken wat er gaande is en vervolgens te onderzoeken welke mogelijke aanpakken er kunnen zijn. Alvorens daadwerkelijk te bepalen wat er gedaan moet worden en welke interventie daarbij het beste past.

Wij hopen dat je na het lezen van dit boek:

- Een beter beeld hebt van interventiekunde.
- Een breder perspectief hebt dat je kunt gebruiken bij je werk.
- Dat je manieren hebt gevonden om situaties te analyseren.
- Dat je daarmee leert je omgeving beter te begrijpen.
- Dat je luistert en daarbij je oordeel uit kunt stellen.
- Dat je een beter idee hebt wat je kunt doen bij bepaalde situaties.
- Dat je erop vertrouwt dat wat je doet invloed heeft op jouw situatie.
- En dat je daarmee kunt spelen.

Veel plezier!

Barbara van Kesteren
Willem de Wijs

INHOUD

Inleiding	14
Hoofdstuk 1 de basis	18
1.1 Wat is interveniëren?	19
1.2 Wat is een interventie?	27
1.3 Het opbouwen van een relatie is waar alles begint: procesadviseren	29
1.4 Een vuistregel bij het opbouwen van een relatie: enter-join-lead	33
1.5 Waar komt interventiekunde vandaan? Grondslagen van het vak	36
Hoofdstuk 2 verschillende perspectieven van waarnemen en denken	48
2.1 Klopt het wel wat ik denk? Het ontstaan van aannames	49
2.2 Hebben we het over hetzelfde? Sociaal constructionisme	55
2.3 Er is niets zo praktisch als een goede theorie: actieonderzoek	59
2.4 Wat gaat hier eigenlijk goed? Waarderend onderzoeken	63
2.5 Spelen met systeemgrenzen: organisatieontwikkeling en systeemdenken	68
2.6 Managers en managen	71
2.7 De bestaansreden	74
2.8 De levensvatbaarheid	77
2.9 Structuren, krachten en relaties in organisaties	80
2.10 Aandachtsgebieden bij verandering	86
2.11 Groepsontwikkeling en groepsdynamiek	91
2.12 Denkadviseren	95
2.13 Cultuur	97

Hoofdstuk 3	de interventiekundige	100
3.1	Bewust zijn van je bril als interventiekundige	101
3.2	Waar sta ik in het systeem? Posities en rollen van de interventiekundige	108
3.3	Wie ben ik en wat kan ik? Kwaliteiten en competenties	114
Hoofdstuk 4	interventiekundig denken en handelen	120
4.1	De cyclus van de klantvraag. Waar te beginnen?	121
4.2	Het klantsysteem en niveaus: met wie heb je te maken?	130
4.3	Bepalen wat er gaande is: probleem - dilemma - spanningsveld - conflict	137
4.4	Heb ik overal aan gedacht? Het boodschappenlijstje in je hoofd	140
Hoofdstuk 5	intervenieren, wat doen we er aan?	144
5.1	Wat gaan we eraan doen? Gesprekken structureren	145
5.2	Probleem- en perspectiefboom: twee perspectieven naast elkaar	147
5.3	Waarderend interview: betekenisvolle gesprekken voeren	149
5.4	Wall of wonder: een tijdlijn als praatplaat	152
5.5	Wereldcafé: ieders mening telt	154
5.6	Causale kaart: relaties leggen tussen factoren	156
5.7	Strategische oriëntatie met swot: hoe sta je ervoor en hoe ga je verder?	161
5.8	Strategische oriëntatie met soar: hoe maken we onze ambities waar?	166
5.9	Krachtenveldanalyse: factoren die bevorderen of belemmeren	169
5.10	Spelinterventies: een spel dat geen spelletje is	174
5.11	Rolonderhandeling: rollen en werkafspraken helder krijgen	177
5.12	Coaching: het moedige gesprek	181
5.13	Leren: anders trainen en opleiden	183
5.14	Posities in kaart brengen: wie doet hoe mee?	185
5.15	Future perfect: een mogelijke toekomst	189

5.16	Stakeholders in kaart: wie heeft welk belang en welke invloed?	191
5.17	Samenwerkingskaart: zijn wij een team?	193
5.18	Collegiale consultatie: heb je even tijd om me te helpen?	195
Hoofdstuk 6 de praktijk: hoe doen wij het zelf?		198
6.1	Onze overwegingen	199
6.2	Reflecteren als interventie	206
6.3	Wat te doen met populaire instrumenten?	210
6.4	Spanningen in de relatie, ook wel weerstand genoemd	211
6.5	Helpende adviezen aan klanten voor als jij er niet meer bij bent	214
Hoofdstuk 7 hoe blijf je alert?		216
7.1	Uitdagingen voor de interventiekundige	217
7.2	Soorten reflectie	217
7.3	Onderwerpen van reflectie	218
7.4	Handig: een reflectiemodel voor jou	219
7.5	Reflecteren met hulp van anderen	220
Hoofdstuk 8 de uitsmijter: onze overtuigingen		222
Bijlage 1 bronnen		224
Bijlage 2 over de auteurs en het instituut voor interventiekunde		230
Barbara van Kesteren		231
Willem de Wijs		231
Instituut voor interventiekunde		232

Inleiding

Waarom dit boek?

Onze missie met dit boek is: jou aan het denken zetten over jouw praktijk als interventiekundige, adviseur, begeleider of manager. En je helpen interventiekundig te handelen. Een interventiekundige voegt namelijk veel waarde toe binnen organisaties. En hiervan willen we meer! Wij, auteurs, leiden mensen op tot interventiekundige. En met dit boek delen we onze theoretische en praktische kennis met jou. In deze inleiding beginnen we je kort te vertellen wat interventiekunde is. Dit bouwen we in het boek helemaal uit. Van historische achtergrond tot aan praktische interventies, die jij kunt toepassen.

Dat is wat we jou bieden met dit boek. Wat we onszelf bieden door het schrijven van dit boek is verscherping van onze visie, ons gedachtegoed. Als je een boek schrijft, dan wil je dat wat erin staat klopt, goed is en dus getoetst. We hebben er vele discussies en dialogen op zitten over wat ons vak eigenlijk inhoudt: wat is interventiekunde? Het resultaat hiervan ligt nu voor je.

Waarom zou jij het lezen?

Jij werkt in een organisatie of met organisaties en je ziet van alles gebeuren. Daar wil je meer van begrijpen en je wilt weten hoe je invloed daarop kunt hebben. Je bent misschien wel op zoek naar andere manieren van waarnemen, denken en handelen. We geven je geen oplossingen, maar wel veel theorie, modellen en mogelijke interventies. En we nodigen je uit om daarover na te denken, ermee te spelen en ze uit te proberen: ‘Er is niets zo praktisch als een goede theorie.’

Want elke organisatie heeft er baat bij een interventiekundig denkende en handelende persoon in huis te hebben: iemand die met je oploopt én tegelijkertijd iets toevoegt wat er nog niet is. Iemand die echt goed kijkt en luistert. Iemand die anders denkt en anders handelt, durft af te wijken. Altijd twijfelen en onderzoeken, zo kom je verder.

Het woord interventiekunde

Interventiekunde? Wat is dat? Het woord interventiekunde roept van alles op. Van ‘militaire ingreep’ tot aan ‘tussenbeide komen’. De definitie van Kofi Annan van interveniëren, die hij gebruikt in zijn boek *Interventies*, is misschien nog wel het mooist: actie op gang brengen. Hoewel we voor het woord actie misschien beter iets anders kunnen gebruiken: ‘beweging’, ‘reflectie’ of simpelweg ‘iets’.

In de moderne vakliteratuur is interventiekunde geen populair woord. Het wordt niet esthetisch gevonden en daarom zijn er vakgenoten die openlijk op zoek zijn naar een ander woord die de lading dekt. Zelfs Chris Argyris, een van de grondleggers van het vak, zegt in zijn boek *Intervention Theory and Method* uit de eind jaren zestig, dat hij niet tevreden is met het woord. Hij doet het er maar mee bij gebrek aan beter.

Wij vinden dat er geen ander woord voor is dat net zo compleet is als het woord interventiekunde. Wij houden van het vak en wij willen dat het vak bekender wordt. Dat er meer mensen enthousiast over worden, zodat meer mensen goed kunnen doen in de wereld van organisaties. Maar we vinden toch dat interventiekunde wel wat statisch klinkt. Een beetje zoals ‘dit is zoals het moet’. Wij houden juist van spelen en niet van ‘zo moet het’. In de traditie van Karl Weick spreken wij daarom liever in werkwoorden: interveniëren. Dit geeft ruimte om te spelen en voor iedereen om zelf uit te vinden hoe hij of zij intervenueert, gegeven de situatie en je eigen stijl.

De kunst van interveniëren

De kunst van interveniëren zit in het achterhalen van wat er gaande is en te bepalen of en wat je er vervolgens aan gaat doen, samen met je klant. Dit kun je op verschillende manieren doen, vanuit diverse rollen en functies.

We hebben verschillende perspectieven. Vandaar dat we liever het woord ‘kunst’ gebruiken dan ‘kunde’. Hoewel je wel degelijk iets moet kunnen als interventiekundige. Dat komt uiteraard ook aan bod in dit boek.

Geen stappenplan, maar hulp bij je overwegingen

We willen je met dit boek helpen om een beeld te vormen van de kunst van interveniëren. We vertellen je waar ons vak vandaan komt, welke theorie onze basis is, wat onze filosofie is, welke modellen we gebruiken en welke vormen je kunt toepassen om te interveniëren.

Daarbij vertellen we je niet hoe het moet en bieden we je geen stappenplan of fasemodel. Als interventiekundige zal je het systeem waarin je werkt, zelf moeten doorgronden, voordat je kunt bepalen wat de aanpak zal worden. Een stappenplan zal dus niet voldoende helpen. Het dekt de lading niet van de complexiteit waarmee je te maken hebt. Wel bieden we je hulp bij je overwegingen en het wegen van de risico's: wanneer doe je wat? Ook vertellen we je iets over welke onderzoeksmodellen je kunt hanteren voor het analyseren van de situatie en helpen we je bij het kiezen voor een interventiestrategie. Daarnaast vertellen we iets over de verschillende rollen die een interventiekundige aan kan nemen en wanneer je beter hulp aan een ander kunt vragen.

Maar nu eerst beginnen we bij het begin: definities!

Hoofdstuk 1

De basis

1.1 Wat is interveniëren?

Hoe wordt interveniëren gedefinieerd? Chris Argyris stond aan de basis van de kunst van het interveniëren. Zijn definitie staat in zijn boek *Intervention Theory and Method*. Een prachtig boek, waarin hij pioniert en waarin de eerste kaders van de kunst van interveniëren staan. Argyris schreef dit werk in de jaren zestig van de vorige eeuw en het is nog steeds relevant.

De definitie

Interveniëren is binnenkomen in een voortgaand systeem van relaties en tussen of bij personen, groepen of objecten komen met het doel om ze te helpen. In principe help je het systeem, zodat het (in de toekomst) zonder jou kan. Het is dan ook belangrijk om je als interventiekundige blijvend bezig te houden met het behouden of vergroten van de autonomie van het systeem. Een ander belangrijk aandachtspunt voor de interventiekundige is het hele systeem, ook al heb je slechts contact met enkele sleutelfiguren. Je doet de dingen die ervoor zorgen dat iedereen baat heeft bij je interventies, zodat iedereen de kans krijgt effectiever te worden of competentier.

In deze definitie zitten veel woorden die de moeite waard zijn extra aandacht te geven. Deze woorden bevatten betekenissen die we niet zomaar aan je voorbij willen laten gaan. We pluizen de definitie helemaal uit.

Binnenkomen

Binnenkomen: er is dus een buiten en een binnen. Ben jij onderdeel van een geheel of meer een buitenstaander? Een interventiekundige is vaak een buitenstaander. Soms letterlijk: een externe. Soms hoor je als interventiekundige wel bij het grotere geheel, maar niet bij het desbetreffende onderdeel waar je je hulp beschikbaar stelt. Bijvoorbeeld als interne (organisatie)adviseur of teamcoach. Ook als manager ben je op een bepaalde manier een buitenstaander. Je bent in ieder geval anders, met andere vormen van invloed en macht, dan de mensen die je leidinggeeft.

Bijlage 2

Over de auteurs en het Instituut voor Interventie- kunde

Barbara van Kesteren

Ik ben sociaal psycholoog en interventiekundige en werk graag samen met mijn klanten aan complexe vraagstukken in organisaties. Mijn klanten bevinden zich voornamelijk in de (semi)publieke sector. Naast het werk dat ik binnen organisaties doe, verzorg ik opleidingen in Appreciative Inquiry en Interventiekunde.

Sinds 2018 ben ik een van de eigenaren van het Instituut voor Interventiekunde. Ooit ben ik hier begonnen als deelnemer van de post-masteropleiding Interventiekunde. Deze opleiding was voor mij een schot in de roos. Ik wilde mensen in organisaties helpen elkaar beter te begrijpen: ‘wat is er aan de hand’ en ‘wat kun je eraan doen’. Dat leerde ik daar, tijdens de postmasteropleiding. Er valt zoveel meer succes te behalen wanneer mensen elkaar beter begrijpen. Dit blijft intrigeren, elke dag weer.

Een boek hierover schrijven was een bijzonder leuke én uitdagende exercitie. Natuurlijk had ik hier nooit gestaan zonder Wick van der Vaart, die mij in 2014 aannam als interventiekundige bij zijn instituut. Ik vond het geweldig om samen te werken met deze meester van de kunst van interveniëren. Ik ben dankbaar dat hij mij vroeg zijn instituut voort te zetten. Onze kennis over interventiekunde wil ik delen met iedereen die daarin geïnteresseerd is. Moge het vak zich blijven ontwikkelen! Ik ben trots dat ik daar samen met mijn collega's aan bij mag dragen.

Willem de Wijs

Na het lezen van Foudraine's *Wie is van hout?* wilde ik in 1973 therapeut worden. In 1984, toen ik 29 jaar oud was, ben ik in Nijmegen afgestudeerd als arbeids- en organisatiepsycholoog. Toen kon dat nog, gelukkig. In 1991 heb ik op Nyenrode mijn MBA-diploma behaald. In alle werkkringen die ik heb versleten, heb ik mij bekwaamd in onder andere leiding geven, strategie, planning en control, kwaliteitsdenken, performance management, projectmanagement, business excellence, coaching, training en opleiding. Organisatieveranderingen heb ik in verschillende rollen meegemaakt in grote internationale organisaties, kleine ondernemingen, diverse sectoren als onderwijs, zorg, woningbe-

heer, overheid, industrie, handel. Iedere vijf jaar weer iets anders. Het werd tijd dat ik eens op een rijtje kreeg waarom ik doe wat ik doe. Het geven van de postmasteropleiding Interventiekunde heeft daarbij geholpen. Tijdens het ontwerpen en het voortdurend aanpassen van het programma, maar vooral door de interactie met de deelnemers. Het schrijven van dit boek samen met Barbara en Hanneke dwong mij nog scherper de voor mij vanzelfsprekend geworden principes en keuzes te expliciteren. Inmiddels noem ik mij ‘interventiekundige des vaderlands’... Maar een belangrijke drijfveer is vooral om het boek te schrijven waaraan Wick niet meer toe is gekomen.

Instituut voor Interventiekunde

Wick van der Vaart begon als zelfstandige te werken in 2005 onder de zeer ambitieuze naam Instituut voor Interventiekunde. De leergang Interventiekunde en de gemeente Amsterdam als klant waren de basis voor groei. In 2010 kwamen daar opleidingen in Appreciative Inquiry bij. De leergang Interventiekunde werd verder ontwikkeld naar de huidige post-wo gecertificeerde en door de Ooa erkende postmasteropleiding Interventiekunde.

In 2017 was het Instituut voor Interventiekunde meer dan een synoniem voor Wick van der Vaart, het was een naam, kortom een ‘instituut’. In de herfst van dat jaar overleed Wick aan een hersentumor.

Op zijn sterfbed vroeg hij ons om het instituut voort te zetten. En sinds 2018 bouwen wij als eigenaren aan de verdere ontwikkeling van het instituut. Met de opleidingen, met werk voor klanten, met een groeiend netwerk van interventiekundigen.

Om de kunst van interveniëren te delen.

Meer informatie daarover vind je op www.instituutvoorinterventiekunde.nl. Daar kun je ook meer praktijkvoorbeelden vinden van toepassingen van het gedachtegoed in dit boek. En je kunt daar als je wilt je eigen ervaringen delen.

‘Er is niets zo praktisch als een goede theorie’.

Deze uitspraak van Kurt Lewin is de leidraad voor dit boek over interventiekundig denken en handelen, waarin theorie en praktijk hand in hand gaan. Een goede theorie is een noodzakelijke voorwaarde voor een mogelijke toepassing ervan in de praktijk.

In *De kunst van het interveniëren* beschrijven interventiekundigen Barbara van Kesteren en Willem de Wijs hoe je bepaalde situaties in organisaties aan kunt pakken. Het boek beschrijft de onderliggende aannames, principes en perspectieven die leidend zijn in hun denken en handelen. Ook gaat het in op de methoden en technieken die in de praktijk bewezen bruikbaar zijn. De interventiekundige zelf komt ook aan bod. In welke rol of positie kun je als interventiekundige invloed uitoefenen? Welke kwaliteiten vraagt dit van je? Hoe blijf je scherp?

Dit boek is geen stappenplan. Het biedt je wel heel veel inzichten. Je wordt als lezer uitgedaagd om te reflecteren op de theorie, om toepassingen uit te proberen, je eigen opvattingen te formuleren en je eigen stijl te vinden. Zoals een student van het Instituut voor Interventiekunde het ooit bondig formuleerde: ‘Ik wil leren te begrijpen wat er aan de hand is, daarvoor woorden te vinden en vervolgens te kiezen hoe te handelen in een stijl die bij mij past’.

Het boek richt zich op mensen die willen begrijpen wat er in organisaties gebeurt en er door een interventie positief aan willen bijdragen: adviseurs, trainers, coaches, managers en medewerkers.



De auteurs zijn sinds 2018
eigenaar van het Instituut voor
Interventiekunde dat in 2005 door
Wick van der Vaart is opgericht.