

Interveniëren vanuit verbinding

Jaap Boonstra

Voor mensen die zich bezighouden met organiseren, veranderen en adviseren is Léon de Caluwé een belangrijke inspiratiebron. Zijn gedachtegoed heeft veel adviseurs en managers geholpen om veranderprocessen vorm te geven. Interventies maken deel uit van een veranderproces. Het gaat om weloverwogen activiteiten die bewust worden ingezet om een veranderingsproces te laten slagen en de effectiviteit van organisaties te vergroten (De Caluwé & Vermaak, 2006). In dit korte essay belicht ik interactieve interventies uit het rijke palet van interventies dat ons ter beschikking staat. Ook plaats ik enkele kanttekeningen bij het denken over verandering in kleuren. Ter afsluiting kijk ik terug op de bijdragen van Léon aan de veranderkunde.

DE WAARDE VAN INTERACTIEVE INTERVENTIES

Veel mensen ervaren momenteel hun omgeving als onvoorspelbaar. Managers en professionals in veel organisaties hebben te maken met onbekende opgaven en ongestructureerde vraagstukken. We leven in een dynamische periode vol onzekerheid (Rotmans, 2014). In deze dynamiek heeft Léon specifieke belangstelling voor interventies waarin mensen samenkomen om hun situatie te duiden, een gedeelde visie te ontwikkelen en om gezamenlijk op zoek te gaan naar betekenis en vernieuwing. Als we te maken hebben met onvoorspelbare dynamiek, dan kun je maar het beste samen proberen te duiden wat er gaande is om daarna samen te zoeken naar mogelijkheden voor vernieuwing. Het gaat dan om interactieve interventies waarbij mensen nieuwe perspectieven ontwikkelen en gaan experimenteren met nieuwe handelingsalternatieven (Boonstra & De Caluwé, 2006).

Interventies die zich richten op interactie en vernieuwing kennen gemeenschappelijke basisprincipes. Vertrekpunt is dat de werkelijkheid onvoorspelbaar en beperkt maakbaar is. Als mensen samen optrekken, zijn ze niettemin in staat om er samen iets van te maken dat aansluit bij hun aspiraties. Veranderen is dan collectieve actie waarin mensen samen veranderingen vormgeven en tot werkelijkheid brengen. In de verandering praten mensen met elkaar en wisselen ze ervaringen uit. Zo ontwikkelen ze een gemeenschappelijk toekomstbeeld. Om deze dialoog mogelijk te

maken is er ruimte nodig om te zeggen wat je vindt en voelt. Gelijkwaardigheid en respectvolle omgang in de ontmoeting betekent dat je onzeker kunt zijn over wat je niet weet. Interactieve interventies appelleren aan fundamentele menselijke behoeften om iets te willen creëren en van betekenis te zijn.

Het werken met interactieve interventies is geen sinecure, omdat je een betwist gebied betreedt waarin emoties en spanningen spelen en waarbij de werkelijkheid niet maakbaar is omdat er geen eenduidige werkelijkheid bestaat. Neem bijvoorbeeld het besluit over een hogesnelheidslijn in Nederland door de overheid en de aanschaf van de Fyra door de Nederlandse en Belgische spoorwegen. Bij de aanschaf van de Fyra spelen allerlei partijen hun eigen spel. De Tweede Kamer legt de NS allerlei eisen op aan het traject, de kaartverkoop, het beveiligingssysteem, de snelheid en de aanbesteding van de trein. Al deze besluiten en maatregelen beperken de speelruimte van de NS om de trein rendabel te laten rijden. Bij de aanschaf van de trein bij een Italiaanse fabriek zijn ook veel partijen betrokken met ieder een eigen inbreng en belang. Denk aan de financiers, ingenieurs, inspecteurs, ontwerpers, machinisten, conducteurs, monteurs, kaartverkopers en mensen van klantenservice. Toen de trein niet bleek te voldoen, liepen de emoties hoog op. Binnen de NS is bewust gekozen voor een interactieve interventie. Doel was om in kaart te brengen waar het mis was gegaan, emoties bespreekbaar te maken en te leren van ervaringen. In gesprekken met betrokkenen is de geschiedenis achterhaald van het eerste politieke besluit in 1973 tot het besluit om te stoppen met de Fyra. Alle gebeurtenissen en emoties zijn in beeld gebracht en gedeeld met gesprekspartners en direct betrokkenen. Problemen worden daardoor helder, onderliggende patronen zichtbaar en emoties bespreekbaar. Leerervaringen worden benut om de klantbehoefte meer centraal te stellen, het samenspel met de overheid anders in te richten, de aanschaf van nieuw materieel beter aan te pakken, de besluitvorming te stroomlijnen en het onderling samenspel te verbeteren tussen ingenieurs, financiers, monteurs, conducteurs en machinisten. In deze ingewikkelde situatie vol emoties en gekrenkte trots helpt een interactieve interventie om onderstromen bespreekbaar te maken en de blik weer op de toekomst te richten.

INTERACTIEVE INTERVENTIES TOT LEVEN BRENGEN

Interactieve interventies zijn bruikbaar als de toekomst onduidelijk en de onzekerheid voelbaar is. Ze worden gebruikt in de decentralisatie van de jeugdzorg naar gemeenten, bij de ontwikkeling van een nieuwe werkwijze in de ouderenzorg en in het zoeken naar mogelijkheden voor duurzame energiewinning. Interactieve inter-

venties passen ook bij de problemen die bewoners in Groningen nu ervaren met de aardgaswinning of bij het zoeken naar oplossingen voor schooluitval en jeugdcriminaliteit. Het zijn interventies die passen bij ongrijpbare vraagstukken waarbij meerdere partijen betrokken zijn en er verschillen van opvattingen bestaan die vernieuwing in de weg staan.

Interactieve interventies kennen het principe dat mensen met verschillende achtergronden bij elkaar komen om een thema aan te pakken of om een ambitie te realiseren. Initiatieven kunnen overal ontstaan en de verandering krijgt gaandeweg vorm. Zo organiseren bestuurders van een jeugdzorginstelling een zoekconferentie en nodigen ze medewerkers uit die zich dagelijks inspannen om kinderen en ouders overeind te houden. Zij vragen hun wat ze mooi vinden in hun werk en wat lastig is. Ze vertellen hun eigen droom: 'jeugdzorg alsof het je eigen kind is'. Bestuurders en professionals gaan samen op zoek hoe ze de jeugdzorg kunnen vernieuwen. De hulpverleners brengen concrete situaties naar voren waar ze trots op zijn of waarover ze zich professioneel schamen omdat ze niet de hulp bieden die nodig is. Ze presenteren gebeurtenissen waarover ze enthousiast zijn. Tijdens de zoekconferenties overwinnen ze de schroom om te gaan experimenteren met vernieuwing. Ze voelen zich uitgedaagd en gesteund door de bestuurders en nemen het initiatief om een concrete casus te adopteren en uit te werken. De zoekconferentie genereert zo energie voor vernieuwing. Geleidelijk komt er een proces op gang waarin de professionals werken aan vernieuwende jeugdzorg. De bestuurders geven richting en ruimte voor vernieuwing en professionals gaan de uitdaging aan. De motivatie van professionals om vernieuwend bezig te gaan komt voort uit hun betrokkenheid bij het werk en de mensen om wie ze geven. Om echte vernieuwing op gang te brengen, zoeken ze samenwerking met collega's in andere jeugdinstanties. De vernieuwing ontstaat vanuit concrete praktijksituaties.

Een voorbeeld is het initiatief van Mieke. Ze begeleidt Jeroen die bijna 3 jaar is. Jeroen is een jaar geleden aangemeld omdat hij een ontwikkelingsachterstand had. Het bleek dat zijn moeder niet goed voor hem kon zorgen. Na een jaar intensieve begeleiding is Jeroen zijn achterstand kwijt en is het een vrolijk kind geworden. Er is nu geen indicatie meer voor hulp en Jeroen zou weer terugvallen op zijn moeder. Alles in Mieke verzet zich tegen de terugplaatsing van Jeroen. Ze voelt aan dat er dan opnieuw een achterstand ontstaat en dat haar werk zinloos is geweest. Het zou helpen als Jeroen naar een kinderdagverblijf kan gaan waar hij met andere kinderen kan spelen. Jeroen is echter niet welkom in kinderdagverblijven, omdat hij een achtergrond heeft in de jeugdzorg. Mieke schaamt zich als professional dat ze Jeroen

niet de zorg kan geven die nodig is. Na overleg met de moeder gaat ze in gesprek met een collega bij een kinderdagverblijf. Ze legt de situatie uit en doet een persoonlijk beroep om Jeroen en zijn moeder te helpen. Het kinderdagverblijf is huiverig, maar stemt in als Mieke toezegt dat ze beschikbaar is om advies en begeleiding te geven als het mis dreigt te gaan. Zo ontstaan een nieuw samenwerkingsverband en een nieuwe vorm van hulpverlening. Met Jeroen blijft het goed gaan.

Het initiatief van Mieke staat niet op zichzelf. Samen met vijftien collega's werken ze aan vernieuwing van de jeugdzorg. Ze vinden steun en inspiraties bij elkaar in leerateliers waar ze ervaringen uitwisselen en elkaar tips geven. Initiatieven van onderaf blijken vruchtbaar om nieuwe vormen van jeugdhulp te realiseren en samenwerking tot stand te brengen. Op enig moment blijkt dat contact op bestuurlijk niveau nodig is om de samenwerking tussen instellingen te verduurzamen. De professionals organiseren daarom samen met hun bestuurders een netwerkdiner waar bestuurders van partnerorganisaties worden uitgenodigd om mee te doen. Het doel van dit diner is om bestuurders van de partnerorganisaties inzicht te geven in hoe zij een rol kunnen spelen in het verder brengen van vernieuwing in de jeugdzorg. Bij het diner zijn zestien bestuurders aanwezig van netwerkpartners. Ze zitten samen aan tafel met de professionals die vanuit hun werkpraktijk werken aan vernieuwing. Tijdens het diner leggen de initiatiefnemers concrete situaties van kinderen op tafel en geven ze aan wat ze van partnerorganisaties nodig hebben om de kinderen een toekomst te geven. Door de indringendheid van de situaties rond kinderen ontstaan ter plekke nieuwe arrangementen en samenwerkingsvormen tussen jeugdzorg en kinderopvang en tussen jeugdpsychiatrie en pleegzorg. Vanuit de praktijk ontstaat een strategische samenwerking die een basis legt voor meer intensieve samenwerking tussen instellingen die zich bezighouden met jeugdhulpverlening.

In bovenstaand voorbeeld komen de essenties van interactieve interventies helder naar voren. Het gaat om ongrijpbare problemen waar veel mensen mee te maken hebben en waarvan niemand eigenaar is. Initiatiefnemers komen samen vanuit ongemak of een ambitie en laten zich leiden door professionele waarden en betrokkenheid. Ze trekken samen op en nodigen anderen uit om mee te doen (Barret & Fry, 2005). Daarbij weten ze zich gesteund door bestuurders die bereid zijn mee te doen en risico te lopen. Ambities worden gedeeld en belemmeringen worden bespreekbaar gemaakt (Vermaak, 2009). Geleidelijk ontstaan kleine successen die anderen uitnodigen om zich aan te sluiten. Mensen leren van en met elkaar en creëren samen een nieuwe wijze van grensoverschrijdend samenwerken (Grin & Van Staveren, 2007).

Ervaringen met interactieve interventies zijn uitgewisseld op een congres van *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie* en samengebracht in een themanummer (Boonstra & De Caluwé, 2006). Léon heeft zich jarenlang ingezet in de redactie van dit tijdschrift. Op het congres ging het om een breed scala aan interventies. Onbevangen waarnemen helpt bij het duiden van onduidelijke situaties. Zoekconferenties en toekomstconferenties helpen om een gezamenlijk toekomstbeeld te ontwikkelen. Het vertellen van verhalen sluit aan bij de ervaringen van deelnemers en bij het verbeelden van nieuwe mogelijkheden in de toekomst. Waarderend verkennen is gericht op het verkennen, verbeelden, veranderen en verankeren van vernieuwingen in organisaties. Het inzichtelijk maken van weerbarstige patronen geeft energie om nieuwe wegen te zoeken en vernieuwingen tot stand te brengen. Interactieve interventies helpen mensen om vraagstukken te verhelderen en te leren van vernieuwende praktijken. Het congres zelf is een voorbeeld van een interactieve interventie waarin vakgenoten samen op zoek gaan naar nieuwe interventiemogelijkheden.

HET LEVEN IS EEN KLEURENBAL

Met interventies kun je een veranderingsstrategie handen en voeten geven. Een interventietheorie geeft aan wanneer, waar en hoe te interveniëren om een organisatie dichterbij een ideaal te brengen. In een interventieplan zoekt je interventies bij elkaar die elkaar kunnen versterken. Als het gaat om het rangschikken en kiezen van interventies kan het kleurendenken behulpzaam zijn. Het denken over verandering in kleuren is door Léon in de loop der jaren steeds verder ontwikkeld en wordt elders in deze bundel uitgebreider belicht. Interactieve interventies sluiten aan bij het witdrukdenken en het groendrukdenken over verandering. Bij witdrukdenken gaat het om betekenisgeving, wilsvorming en motivatie van groep en individu. Vanuit positieve energie, initiatief en durf komt vernieuwing op gang. In het groendrukdenken zijn veranderen en leren sterk gekoppeld. In het leren ontwikkelen mensen nieuwe vermogens en kunnen ze beter omgaan met veranderende omstandigheden. Je kunt leren door te experimenteren en door te reflecteren op je eigen overtuigingen en ervaringen. Veranderen wordt dan een continu proces waarin mensen samen optrekken, assumpties bijstellen en steeds beter worden in wat ze zien en doen.

In de ogen van Léon zijn de gekleurde veranderingsparadigma's gelijkwaardig en kunnen ze allemaal effectief zijn. De keuze van een veranderingsstrategie is afhankelijk van de context van de verandering, de veranderopgave en de betrokken actoren. In deze tijd van maatschappelijke spanningen en taaie vraagstukken ligt een

keuze voor ‘witte’ en ‘groene’ interventies voor de hand. Het blauwdrukdenken gaat ervanuit dat veranderingen rationeel ontworpen, gepland en geïmplementeerd kunnen worden. Dat staat haaks op een aanpak waarbij mensen samen op zoek gaan in een ongedefinieerde ruimte. Rooddrukdenken gaat over het motiveren van mensen tot verandering door verleiden, verlokken, straffen en belonen. Er is een belangrijke rol weggelegd voor de veranderaar als motivator en manipulator. Dit staat op gespannen voet met het gelijkwaardig optrekken in de interactieve interventieaanpak. Geeldrukdenken veronderstelt dat veranderingen tot stand komen door een coalitie van machthebbers die zoeken naar consensus over gedeelde belangen. Dit denken staat wel erg ver af van leerprocessen waarin je je onzekerheid laat zien en kiest voor een open dialoog. Interactieve interventies passen bij het huidige tijdsgewricht, toch is een keuze voor deze interventies niet vanzelfsprekend. ‘Blauwe’ interventies geven een illusie van houvast en dat spreekt veel mensen aan als houvast ver te zoeken is. ‘Rode’ en ‘gele’ interventies zijn aantrekkelijk voor leiders, adviseurs en managers die zelf het stuur van verandering stevig willen vasthouden uit angst dat het anders misgaat. Het is een taak voor veranderkundige professionals om de mogelijkheden van interactieve interventies zichtbaar te maken en aan het werk te gaan om deze interventies verder te verfijnen.

Als het gaat om het kiezen van een aanpak voor veranderen heeft Léon bezwaar tegen het mengen van kleuren. In zijn ogen neemt de werkzaamheid van interventies toe als je diep in één kleur interventies kunt doen en de interventies bij elkaar aansluiten. In mijn eigen ervaring zijn veranderingsprocessen net een kleurenbal. Variatie en verandering van kleuren is nodig als de werkelijkheid complex en meervoudig is en partijen verschillende ervaringen, assumpties en idealen hebben. Een meer-kleuren-aanpak is onvermijdelijk als het gaat om transformaties waarin professionals meer ruimte krijgen om te ondernemen en tegelijkertijd systemen nodig zijn om rekenschap af te leggen en ervaringen worden benut om vernieuwingen te verspreiden en te verankeren. Dit vraagt vertrouwdschap met de verschillende veranderkleuren en ervaring met een breed scala aan interventies. Interactieve interventies zijn ook bruikbaar om gestolde situaties weer vloeibaar te krijgen juist ook als een vraagstuk wordt gedefinieerd als een ‘blauw’ of ‘rood’ probleem. Nog te vaak komt het voor dat veranderingen als maakbaar worden gezien, waarbij de veranderingen worden ontworpen, vervolgens slecht worden geïmplementeerd waardoor er onvoldoende steun is en waar dan maar een cultuurtraject op wordt geplakt. Juist in een dynamische wereld is het combineren van interventies onvermijdelijk om te kunnen balanceren tussen stabiliteit en vernieuwing (Boonstra, 2014). Dit vraagt van ons als professionals om ervaringen te delen over dynamische veranderstrategieën

waarin interventies kunnen conflicteren en ruimte ontstaat voor interventies waarbij de kennis, passie, ervaring en ambities van betrokkenen serieus worden genomen.

PASSIE, PROFESSIONEEL EN AUTHENTICITEIT

Léon heeft passie voor zijn vak als veranderkundige en deelt die passie in woord en geschrift. In veranderkundig Nederland is hij een icoon en toch is hij heel gewoon. Juist dat maakt hem bijzonder. In zijn professionele bijdragen aan het vak heeft Léon onmiskenbaar bijgedragen aan de rijkdom die ons vak kent aan veranderstrategieën en interventies. Dit zal veel veranderkundige professionals nog jaren verder helpen in onze ambitie om vanuit passie en professioneel bij te dragen aan gezonde organisaties waarin mensen het goede kunnen doen en zich blijven ontwikkelen. Vanuit innerlijke kracht heeft Léon de wereld het beste gegeven wat hij te bieden heeft. Dat maakt hem in zijn eigen woorden authentiek (Burger, De Caluwé & Jansen, 2010). Authenticiteit betekent ook dat je je bewust bent van de omgeving waarin je leeft en dat je toegankelijk bent voor anderen en bereid bent met hen van gedachten te wisselen en samen op te trekken. Het is een voorrecht om al jaren samen met Léon op te trekken in de ambigue wereld die ons omringt.

REFERENTIES

- Barret, F., & Fry, R. (2005). *Appreciative Inquiry: A positive approach to building cooperative capacity* (Focus Books). Chagrin Falls: Toas Institute.
- Boonstra, J. (2014). *Leiders in cultuurverandering. Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties* (3e herziene editie). Assen: Van Gorcum.
- Boonstra, J., & Caluwé, L. de (2006). Intervenieren en veranderen. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 60(3/4) (themanummer).
- Burger, Y., Caluwé, L. de, & Jansen, P. (2010). *Mensen veranderen. Waarom, wanneer en hoe mensen (niet) veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Caluwé, L. de, & Vermaak, H. (2006). *Leren Veranderen. Een handboek voor de veranderkundige* (2e herziene editie). Deventer: Kluwer.
- Grin, J., & Staveren, A. van (2007). *Werken aan systeeminnovaties. Lessen uit de praktijk van innovatienetwerk*. Assen: Van Gorcum.
- Rotmans, J. (2014). *Verandering van tijdperk. Nederland kantelt*. Bostel: Aeneas Media.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.