
Inleiding

Als zaken bij een veranderproces niet naar wens verlopen, als er ernstige vertraging optreedt en u besluit als procesbegeleider tot een ingreep, moet het duidelijk zijn waar u staat, waar u naartoe wilt, en langs welke weg u dat wilt doen. Het is dan van belang een geschikte interventiemethode te zoeken en te kiezen.

Dikwijls levert een 'standaardinterventie' niet het gewenste resultaat op, innovatie binnen het veranderproces zelf wordt steeds belangrijker.

Wat zijn interventies?

Een interventie is een bewuste en geplande ingreep, zowel verbaal, non-verbaal als fysiek, om het functioneren van een groep of organisatie te verbeteren daarmee de overeengekomen doelstelling te bereiken. Er wordt onderscheid gemaakt in taakgerichte en organisatiegerichte interventies.

Creative interventies

Een creatieve interventie kan van alles zijn. Een kleine provocatie in een persoonlijk gesprek – even 'out of the box' reageren op de gesprekspartner – maar ook een vergadering met verrassende gasten die vanuit hun achtergrond totaal anders tegen u of uw organisatie aankijken.

Wellicht brengt een brainstormsessie met een kleine groep of met de hele organisatie de gezochte (of juist een heel andere...) doorbraak.

Ook met elkaar het proces in kaart brengen dat niet volgens wens verloopt, kan behoorlijk confronterend zijn en daarmee het commitment genereren dat nodig is om verder te komen. Het kan natuurlijk groter door bijvoorbeeld het Russisch Staatscircus een gericht optreden te laten verzorgen op de inrit van uw organisatie of in de Ardennen de grenzen van uw kunnen te ontdekken en deze vervolgens te doorbreken.

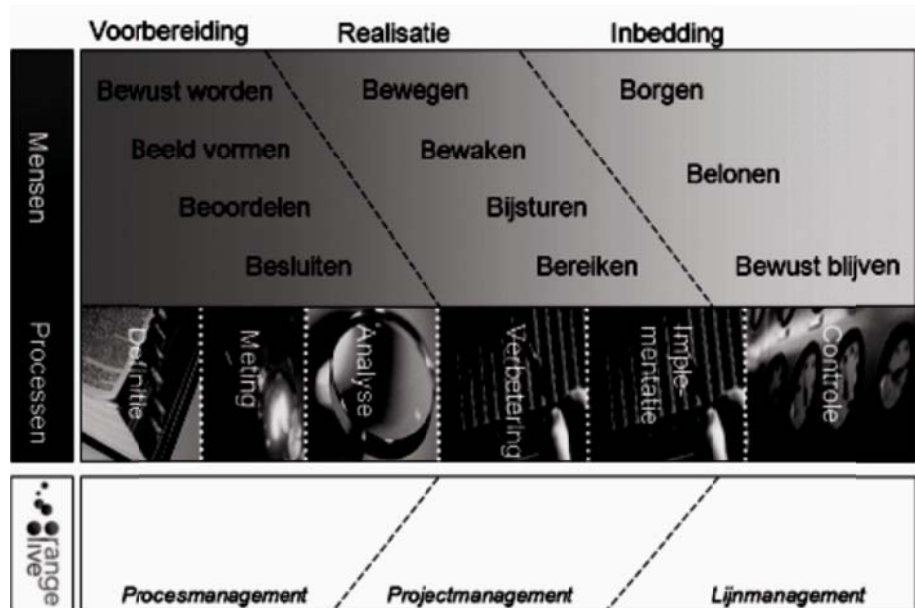
Hoe dan ook, van belang is de verrassing en de inspiratie, soms de provocatie en een beetje pijn, maar altijd integer, op maat en met de nodige humor.

Waarom interventies?

Helaas worden de doelstellingen van veel veranderprocessen niet gehaald. De oorzaak kan weerstand zijn, maar ook onrealistische verwachtingen van het management dat onvoldoende rekening houdt met het te doorlopen proces en de daarvoor benodigde tijd.

Weerstand tegen veranderingen is vaak de reden voor een interventie. Deze weerstand kan actief of passief zijn, individueel of georganiseerd, agressief of terughoudend en soms ook gewoon terecht.

Voorbeeld



Het OO-Orakel met de drie fasen en tien B's (Bron: OrangeOlive)

Doel bereiken?

Het hiervoor genoemde houdt in dat veranderprocessen op elkaar afgestemde en bij het totale traject passende interventies kennen op zowel management- als medewerkerniveau, het zorgt voor begrip van het management voor de weerstand van de medewerkers.

Een discussie op www.ecademy.com leverde zeven belangrijke redenen op waarom veranderingsprocessen niet het gewenste doel bereiken:

1. Onvoldoende duidelijkheid over de redenen voor de verandering en de overkoepelende doelstelling.
2. Trage overgang van praten naar actie. Dit leidt tot onduidelijkheid en daarmee tot weerstand.
3. De leiders waren onvoldoende voorbereid op de noodzakelijke verandering in managementstijl ('nu gaan we dat veranderproces doen en dan kunnen we weer gewoon aan het werk').
4. Er werd een methode of aanpak gekozen die niet bij de organisatie paste.
5. Het management was onvoldoende voorbereid op weerstand.
6. De leiding was te veel uit op snelle winst en realiseerde zich niet wat de impact van de verandering was op andere onderdelen.
7. Na de strategische beslissing voor een verandertraject door het management werd de uitwerking en uitvoering overgelaten aan andere, minder betrokken medewerkers.

Een van de conclusies was overigens dat weerstand heel gezond kan zijn wanneer daar met een interventie op maat goed mee wordt omgegaan.

Hoe plegen we goede interventies?

Bij interventies zijn drie fasen te herkennen: voorbereiding, realisatie en inbedding (zie figuur 1). De voorbereiding bestaat uit de stappen bewustwording, het vormen van een beeld van de situatie, het beoordelen en op basis daarvan het nemen van besluiten. In de realisatiefase moet de organisatie (of een onderdeel daarvan) in beweging komen, uiteraard op een gecontroleerde manier (bewaken) om daar waar nodig bij te kunnen sturen om zo het beoogde doel te kunnen bereiken. Het is uiteraard belangrijk te zorgen dat dit resultaat 'blijft hangen', met andere woorden: tijd om aandacht te besteden aan borging, een passende beloning en een manier om bewust te blijven.

Welke tools?

Enkele voorbeelden van tools die gehanteerd kunnen worden bij een creatieve interventie zijn:

- lateraal denken;
 - brainstormsessies in diverse varianten;
 - een verrassende omgeving;
 - Open Spacebijeenkomst;
 - het criminele rondje;
 - provocerend processen mappen;
 - diverse spelvormen;
 - met elkaar een film maken;
 - interviewen in een Landrover;
 - speeddating binnen de organisatie,
-

Hoe verder?

Wat kan een organisatie nu doen als ze in een situatie zit van 'niet verder komen'? Een goede mogelijkheid is een quick scan die duidelijk maakt in welke ontwikkelingsfase men zit en welke interventie past bij de gerezen problemen.

Tenslotte

Interventies zijn gewoon en gebeuren altijd (ook niets doen is een vorm van interventie). Dat is uiteraard geen reden om er gemakkelijk mee om te gaan. Vooral in deze tijd van onzekerheid kan een creatieve interventievorm de doorbraak en de oplossing bieden waar een conventionele vorm onvoldoende oplevert om de actuele uitdagingen het hoofd te kunnen bieden.



Dit artikel verscheen eerder in de rubriek 'creativiteitstools' van het tijdschrift Management Tools – uitgegeven door Kluwer.

Interesse?



Neem contact op met Hans Terhurne

☎ +31 182 88 3005

📱 +31 653 160 235

✉ info@creamatics.nl

www.creamatics.nl

Skype: creamatics

Twitter: HansTerhurne

Een goed gesprek (**dialogoog**), **'visual mapping'** en **creatieve denktechnieken** zijn de belangrijkste ingrediënten die CreaMatics, deels samen met partners, hanteert om tot een gemeenschappelijk beeld te komen van de thematiek.



Een visuele dialoog versterkt ons associatief vermogen, zorgt voor een gemeenschappelijk beeld bij alle betrokkenen en daarmee voor commitment en voor een efficiëntere en op de kwaliteiten van mensen gerichte organisatie.