



Met impact adviseren in het onderwijs

Een talentvolle organisatieadviseur, Femke, volgt in 2016 de Leergang Intervenieren met Passie en Precisie (hierna kortweg Leergang genoemd) van Strange|Strategy & Change. Wat ze daar aan nieuw interventierepertoire leert, wil ze graag toepassen bij klanten, samen met haar collega's. Dat zal beter lukken als zij in haar organisatie niet de enige is, die over het referentiekader beschikt en de taal kent van de interventiekunde volgens het sociaal constructionisme. Zij legt dit idee voor aan haar directeur, Robbin.

Als hij in het voorjaar van 2017 terugkijkt op het ontwikkeltraject, zegt Robbin met passie: "Er zijn dingen waar ik echt supergelukkig van word. Het was een experiment in een experiment in een experiment. Femke zou de leiding nemen in de in-company leergang, die onderdeel vormde van het ontwikkeltraject. Shirine zou haar daarbij steunen. Ook voor Shirine was dit een nieuwe manier van werken. Als ik zie hoe Femke in haar leiderschap is gegroeid, word ik helemaal trots. Ik vroeg op verzoek van Femke om een in-company leergang, maar het werd een originele interventie op een echt vraagstuk, met een Interventieteam dat ging experimenteren met de interventiekunde volgens de Rotterdamse School."

Instrumentele oplossing?

Shirine: "Ik ontving van Robbin het verzoek om bij zijn adviesbureau een in-company leergang te verzorgen, om ook de overige medewerkers de theorie en de taal van het sociaal constructionistisch intervenieren te leren. Robbin hoopte dat zijn adviseurs daarmee meer impact zouden krijgen bij opdrachtgevers en dat zijn organisatie zo ook op andere wijze veranderingen zou kunnen veroorzaken in de onderwijssector.

Ik was meteen nieuwsgierig. Een scholing of een training wordt in het onderwijs vaak als instrumentele oplossing ingezet. Zou dat bij dit adviesbureau, dat adviseert in het onderwijs, ook zo zijn? Zou dit bureau in haar cultuur een patroon hebben overgenomen uit de context waarin de adviseurs hoofdzakelijk werken, de onderwijssector?

Ik wilde niet dat de leergang vrijblijvend op het scholingslijstje van het adviesbureau zou belanden. Het inzetten van een op maat ontworpen leergang interventiekunde binnen een organisatie is immers een interventie op zich, want deelnemers moeten gaan morrelen aan de geldende waarheden en de context van de organisatie zelf. Ik wilde daarom eerst onderzoeken op welk vraagstuk het aanbieden van een in-company leergang een antwoord was."

Oriënterende gesprekken en een bijzin

In het eerste gesprek met Robbin, waarin Shirine stevig doorvroeg, kwam zij veel te weten over wat voor hem als directeur belangrijk is.

"Hij is, werkend als adviseur bij het bureau, tijdens de crisis directeur-eigenaar geworden. Met hem is het bureau een andere koers gaan varen, waarmee hij omvallen van het bedrijf voorkwam en nieuwe groeikansen creëerde. Richtte hij zich als adviseur altijd met veel plezier op de inhoud van zijn advieswerk, als directeur moest hij de commerciële kant en zijn verantwoordelijkheid als werkgever nadrukkelijker mee laten wegen.

Strange BV
Lloydstraat 54
3024 EA Rotterdam

KvK: 5680.1149
BTW: 8523.08.474.B01
IBAN: NL92ABNA0547798644

M: +316 22 124 258
E: shirine@strange.nl
W: www.strange.nl

Maar op de vraag ‘Voor welke vraag is volgens jou de in-company leergang een oplossing?’ kreeg ik steeds maar geen antwoord. Totdat ik het

- scherp luisterend - uiteindelijk toch opving. In een bijzin hoorde ik Robbin opeens zeggen, dat hij van zijn organisatie het beste *out-of-the-box*-adviesbureau in de onderwijssector wilde maken. Hét bureau dat - essentiële - veranderingen in het onderwijssysteem veroorzaakt.”

Achter deze ambitie kwam de volgende vraag tevoorschijn: Hoe kunnen we het denken en handelen van de adviseurs ‘oprekken’ tot voorbij het gebruikelijke repertoire, om met meer impact te kunnen adviseren?

Anders interveniëren

“Robbin wilde graag dat dit ontwikkeltraject voor Femke een manier zou worden om haar leiderschapstalent te ontwikkelen. Hij stelde voor dat niet ik, maar Femke zelf de in-company leergang zou geven aan haar collega’s, onder mijn supervisie. Dat was voor mij ook eens heel anders interveniëren, maar ik vond het een origineel en leuk plan.”

Na het gesprek vroeg Shirine Femke dan ook meteen om de reflectiebrief en offerte te schrijven aan Robbin. Dat deed Femke, scherp, kritisch en confronterend. Robbin was er in eerste instantie niet blij mee omdat hij het geschetste beeld nogal negatief vond.

In de tweede versie van de reflectiebrief en offerte, kwamen de sterke kanten van het adviesbureau meer naar voren. En ook hoe Robbin zelf steeds bezig is om de impact van het adviesbureau te vergroten, door mensen te verbinden, partnerschappen aan te gaan en adviseurs in positie te brengen.

Een originele vorm

Aan den lijve beleven is de beste manier om te leren, daarover waren Shirine, Femke en Robbin het direct eens. Daarom bedachten ze een originele vorm voor deze in-company leergang. Ze wilden dat de adviseurs, in plaats van de leergang (passief) te volgen vanuit professioneel perspectief, persoonlijk participierend en experimenterend het ambacht van de interventiekunde zouden leren, in een ‘Interventieteam’ van twaalf personen.

Shirine wilde dat ook Robbin zelf - niet als directeur, maar als persoon – zou deelnemen aan het Interventieteam en het hele traject.

Robbin: “Mijn deelname ‘als persoon’ heb ik in de voorbereiding ter discussie gesteld, omdat ik als directeur invloed heb op en deel uitmaak van de dynamiek tussen de adviseurs. Dat leek me niet behulpzaam in deze setting. Shirine vond dat juist precies de reden om wél te participeren.

Uiteindelijk heb ik ingestemd. Maar pas bij de derde bijeenkomst ben ik écht als persoon ingestapt, merkte ik. Toen voelde ik opeens veel meer mijn betrokkenheid bij het proces. Ik merkte dat mijn oorspronkelijke passie voor het adviesvak terugkeerde. Ik vond het al een poos een ‘struggle’, om meer directeur te zijn dan adviseur. Aan het einde van het traject ben ik een deel van die worsteling kwijtgeraakt en heb ik de directeur en de adviseur in mijzelf bij elkaar gebracht. Mijn ervaringen met de Rotterdamse School en het sociaal constructionisme hebben me vrijheid gegeven, me van allerlei beperkende aannames verlost. De Rotterdamse School nodigt uit tot stoutmoedigheid. Dat geeft me inspiratie en plezier. Die stoutmoedigheid blijkt voor mij een medicijn tegen dreigende zwaarmoedigheid.”

Commitment

Shirine, Femke en Robbin nodigden de adviseurs uit zich aan te melden voor het Interventieteam, dat uit twaalf personen zou bestaan. De mensen die zich aanmelden moeten een motivatiebrief schrijven en krijgen een contracteringsgesprek.

Shirine vraagt aan Femke zelf de contracteringsgesprekken te voeren. “Een intense ervaring voor haar, omdat ze haar eigen collega’s soms ook moest afwijzen.”

Tijdens de startbijeenkomst deed Femke het contracteringsgesprek met Robbin nog eens over, in bijzijn van de adviseurs van het Interventieteam.

“Daardoor kreeg hij vanzelf een gelijkwaardige rol en hoorde iedereen met welke ambitie en doelen hij het experiment aanging. Hij gaf met zijn persoonlijke participatie impliciet permissie aan de anderen om aan hun vastgezette waarheden te gaan morrelen en op onderzoek te gaan naar meer, andere, nieuwe invalshoeken.”

Frustratie

Na een paar bijeenkomsten nam de alertheid van de participanten echter af.

Robbin: “Het experimenteren met elkaar in de praktijk kwam niet goed op gang. Shirine raakte geïrriteerd, omdat ze zo hard moest duwen en trekken om de adviseurs aan het experimenteren te krijgen. Ik herkende haar frustratie volkomen. We besloten dat we iets moesten doen om iedereen alerter te maken en hebben toen de laatste bijeenkomst gecancelld, in de hoop dat de adviseurs daar heel boos over zouden worden. Maar het bleef braaf onder de waterlinie, hooguit wat steekjes en gesprekjes, geen echte confrontatie. Voornamelijk werd het in mijn beleving als een voldongen feit geaccepteerd, of genegeerd. Ik had meer oppositie verwacht. Toch was er één adviseur, Pauline, die naar me toe kwam of ik het goed vond dat ze het organiseren van die bijeenkomst zelf zou oppakken. Natuurlijk! Want dat was precies waar het om ging, dat zij zelf *eigenaarschap* zouden nemen van het interventieteam, het experimenteren en de interventiekunde, in plaats van zich afhankelijk op te stellen van externe beoordelaars. Dat is namelijk precies een patroon dat in de context van het onderwijs optreedt.”

Verlangens voor de toekomst

De afrondende bijeenkomst kwam er alsnog, waarin de adviseurs nog meer disfunctionele patronen konden blootleggen en parallellen gingen herkennen met patronen die ze tegenkwamen in hun adviespraktijk de onderwijssector. De leden van het interventieteam onderzochten in deze bijeenkomst hun verlangens voor de toekomst. Daaruit kwam de wens tevoorschijn om regelmatig samen te oefenen in interventieteamverband. Ze besloten om bijeenkomsten te plannen waarin ze *compromisloos* alle vaardigheden van de interventiekunde op elkaar toepassen. Ook maakte een aantal adviseurs afspraken om elkaar te superviseren bij gesprekken met klanten, om elkaar te helpen alert te blijven op de verleiding om te conformeren aan de interactiepatronen van de opdrachtgever.

Shirine: “Echt kijken naar wat er aan interactiepatronen disfunctioneel is, veroorzaakt discomfort. De adviseurs wilden een lightversie van de leergang. Maar experimenteren is **doen** en vervolgens de consequenties aanvaarden: de pijn en de parels. Als je als adviseur disfunctionele patronen in

het veld wilt doorbreken, moet je eerst die in het eigen team herkennen en doorbreken. Anders blijf je dezelfde dynamiek generen als je opdrachtgevers.”

Voorlopige oogst

Robbin vertelt in het voorjaar van 2017 - twee weken na de slotbijeenkomst - blij te zijn met de oogst van het traject tot dusver.

“Het heeft ons een taal aangereikt om met elkaar te praten over hoe wij onze adviespraktijk vormgeven. Dat is een verrijking, want het helpt ons erg om het denken en handelen in ons vak mee aan te scherpen: het denkadviseren, het op orde hebben van je observaties, daarnaar te vragen in plaats van direct af te gaan op je eigen interpretaties. Ook de subtielere regels helpen ons om over de adviespraktijk te praten; je afvragen wat er in het gesprek buiten beschouwing blijft en of we het wel over de essentie hebben. Opletten of het op het juiste moment gaat over de vorm, of over de inhoud. Soms is het ene wenselijk, dan weer het ander. We hebben nu meer en rijkere handelingsopties.”

Nieuwsgierig

De overige adviseurs van Robbins bureau zijn intussen nieuwsgierig geworden naar wat het twaalfkoppig interventieteam heeft geleerd. “Ze vragen naar wat we hebben gedaan, waarom, hoezo? Ik zie dat ze beginnen aan te haken, omdat ze merken dat het helpt en bijdraagt. Daarom gaat het interventieteam binnenkort een stoomcursus verzorgen voor de anderen. De interventiekunde volgens het sociaal constructionisme mag nog veel dieper in de haarvaten komen van de organisatie.”

Compromisloos met elkaar de interventiekunde in de praktijk te brengen moet op gang komen. “De eerste bijeenkomst komt eraan. Er staan er al zes gepland.

Ik zie de adviseurs van het interventieteam wel al heel precies naar elkaar kijken. En veel vaker notities maken, om hun observaties op orde te houden en deze van hun interpretaties te scheiden. Ik ben benieuwd naar wat de bijeenkomsten ons gaan opleveren.”

Steun

“Ik heb bewondering voor de wijze waarop Shirine zich helemaal heeft ondergedompeld in dit aspect van ons vak. Wat ze doet helpt mij enorm. Ik merk dat zij zelf heeft doorleefd wat ze zegt en daarbij net als wij tijdens de leergang zoekend en onderzoekend blijft. Niet per se binnen vijf minuten een antwoord wil hebben. Of als een bovenmeester zegt: zó moet het. Ze kan het discomfort verdragen van conflict en dingen die niet lekker lopen. Ze belichaamt het experimenteren met een innerlijke stevigheid. Ik voelde haar vaak ‘naast’ me staan, op een soul mate-achtige manier. Dat gaf me steun, waarvan ik eerst aangaf dat ik die niet nodig had. Ik heb geen moment gevoeld dat ik de controle uit handen gaf. Aanvoelen en aansluiten, dat doet ze bijna ongemerkt, heel aards en effectief.”