

Handleiding

Stappenplan Effectieve interventies

Florian Bekkers, oktober 2016

Inleiding

In maatschappelijke projecten of programma's doen zich momenten voor die om bijsturing of interventie vragen. Soms is directe actie nodig om de voortgang in de goede richting te behouden. Dit hulpmiddel is bedoeld om het denkproces dat in de praktijk vaak in een 'split second' zal plaatsvinden te oefenen, zodat je je vermogen om tot *effectieve* interventies te komen vergroot.

Voorkomen van veelvoorkomende valkuilen

Dit stappenplan voor effectieve interventies helpt je om je interventie-opties heel bewust af te wegen en enkele veelvoorkomende valkuilen te omzeilen, zoals:

- je handelt reactief, dat wil zeggen direct zodra de indruk ontstaat dat er iets aan de hand is;
- je voert de eerste de beste interventie die in je opkomt direct uit;
- je steekt je nek uit, maar veronachtzaamt jouw (persoonlijke) belangen;
- je voert de interventie vanzelfsprekend zelf uit.

Stappenplan voor effectieve interventies

De volgende stappen kunnen behulpzaam zijn om tot effectieve interventies te komen:

1. *Aanleiding (waarneming)*: wat gebeurt er feitelijk?
2. *Doel van de interventie*: aan welk doel of resultaat moet de interventie inhoudelijk bijdragen, en wat is voor jou persoonlijk van belang?
3. *Brainstorm over opties voor interventie*: bedenk (samen met collega's) *verschillende* mogelijke interventies gericht op een wijziging in de strategie, de inspanningen, de organisatie of de middelen.
4. *Belevingswereld van anderen*: hoe zullen mensen die iets merken van de interventie, erop reageren?
5. *Afweging en keuze*: welke interventie kies je gegeven het inhoudelijk doel, jouw persoonlijk belang en jouw inschatting van de reactie van anderen?

Een nadere toelichting op de stappen:

Stap 1: Aanleiding (waarneming)

Wat gebeurt er feitelijk? Voorkom dat je afgaat op een oppervlakkige indruk of een automatische trigger. Ook als er iets goed mis lijkt te gaan, is het belangrijk om rustig te blijven: bijsturen hoort erbij, is zelfs kern van de zaak bij maatschappelijke projecten en programma's. In sommige gevallen is slechts geringe bijsturing nodig, in andere gevallen fors. Jij bent hoe dan ook verantwoordelijk, dus houd je hoofd koel en heb je feitelijke waarneming en de echte aanleiding scherp voor ogen.

Stap 2: Doel van de interventie

Interveniëren gaat altijd gepaard met risico's. Je probeert immers de loop der dingen bij te sturen. Dat gaat opgemerkt worden en daar kan iets van gevonden worden. Wees expliciet over jouw belang. Een van jouw belangen betreft het willen bereiken van het programmadoel, maar je kunt ook andere belangen hebben (bijvoorbeeld in de relatie tot anderen of hoe je ligt bij collega's). Doe niet net alsof jij alleen maar het programmadoel als belang hebt, maar wees eerlijk voor jezelf wat allemaal voor jou op het spel staat. Al jouw belangen samen vormen je afwegingscriteria. De interventie die je uiteindelijk kiest, moet deze criteria zo goed mogelijk dienen.

Stap 3: Brainstorm over opties voor interventies

Schrijf alle interventies die je kunt bedenken op. Doe dit bij voorkeur niet alleen, maar met een paar anderen. Wees scherp in waar elk interventie-idee zich op richt:

- *strategie*: aanpassing in de beoogde doelen of resultaten en/of de gekozen samenwerkingsvisie/sturingsfilosofie;
- *inspanningen*: wijziging in de bedachte inspanningen om de doelen/resultaten te bereiken;
- *organisatie*: wijziging in de voorgestelde samenwerking aan of wijze van uitvoering van inspanningen;
- *middelen*: wijziging in inzet van middelen, bevoegdheden of planning.

Stap 4: Belevingswereld van anderen

Denk de kansrijke interventies door, visualiseer hoe anderen zullen reageren (en dan met name degenen die een belang kunnen hebben bij de huidige afwijkende koers). Aangezien een interventie een ingreep is, zullen er reacties getriggerd worden. De reacties van anderen maken of breken de effectiviteit van de interventie. Verplaats jezelf in de belevingswereld van anderen en bedenk hoe zij zouden kunnen reageren op de verschillende mogelijke interventies.

Stap 5: Afweging en keuze

Weeg de effectiviteit van verschillende opties af en kies de interventie die gegeven je inschatting van de reactie door anderen, het meest effectief is voor het beoogde doel of resultaat, rekening houdend met jouw persoonlijke belangen.

Wie voert de interventie uit?

Een interventie kan direct door jou uitgevoerd worden, maar het kan effectiever zijn om te registreren dat iemand anders de interventie uitvoert. Bijvoorbeeld, in een stuurgroepvergadering breng je een kritische opmerking niet zelf als programmamanager in, maar je vraagt een van de stuurgroepleden dat te doen. Wie de interventie ook voor zijn of haar rekening neemt, houd in de gaten wat het effect is. Wellicht is er een aanvullende interventie nodig. Ook is het mogelijk dat de interventie schadelijke effecten heeft op een ander vlak en dat daar weer bijsturing nodig is. Een interventie is immers een ingreep in een geheel van samenhangende activiteiten, waarin het een invloed kan hebben op het ander.

Meer weten?

Voorbeelden van interventies kun je vinden in het boek Effectief project- en programmamanagement en op effectiefprogrammamanagement.nl. Wil je advies over wat in jouw situatie effectief is, dan kun je ook contact opnemen met Florian Bekkers van Vide Advies: florian.bekkers@videadvies.nl of 06-11640306.