

INTERVIEW

De creatieve kracht van **INTERACTIEF MANAGEMENT**

Giep Hagoort over de kern, het ontstaan en de toekomst van interactieve processen in organisaties
Interview: Gerardo Neugovsen

**With an English Summary Version
Con una Versión Resumida en Español**

Mei 2003



Introductie

Interactief Management ontwikkelt zich snel. Het besef groeit, zowel in Nederland als daarbuiten, dat traditionele vormen van bestuur niet langer kunnen voldoen aan de behoeften van organisaties en het maatschappelijk leven. Steeds meer politici, wetenschappers en managers uit het bedrijfsleven zijn bereid om vastgeroeste manieren van strategievorming los te laten en de grenzen van Interactief Management te verkennen.

Mr. dr. Giep Hagoort, dean van de Amsterdam School of Management (ASOM) en gepromoveerd aan Universiteit Nyenrode op interactieve strategievorming, laat in een interview van Gerardo Neugovsen zijn licht schijnen over het ontstaan van Interactief Management, het theoretisch kader en de veelbelovende toekomst van een verrassend en uitdagend nieuw managementconcept. Aan de hand van praktijkvoorbeelden bespreken zij de ontwikkelingen op het gebied van Interactiviteit & Management, waarvan het expertisenetwerk ASOM de spil is.

Het interview is gehouden in de stijl van interactiviteit: open en trefzeker krijgt de lezer zicht op mogelijkheden en grenzen van het interactieve managementconcept. Dit in de hoop dat eenieder zich laat inspireren oude scheidslijnen over te steken en met nieuwe energie het maximale aan kennis en expertise binnen de eigen organisatie naar boven te halen en te benutten.

De lezer wordt uitdrukkelijk uitgenodigd te reageren op het interview (via www.asom.org).

Amsterdam School of Management

With an English Summary Version (p. 14)
Con una Versión Resumida en Español (p. 19)

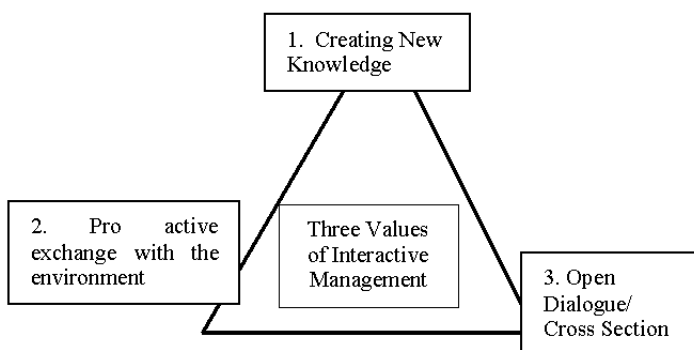
*The corporate solution for problems thus complex
Cannot be found in rules of mind or Top Down written acts
If CEO's come down to search their workers might
Than change will lead to full success in a creative light*

Jurgen Friedrichs
From: Poems on business renewal

De creatieve kracht van Interactief Management

Interactief Management is relatief nieuw als managementconcept. Kun je om begripsverwarring te voorkomen uitleggen wat je daar onder verstaat?

De eigen kennis van mensen wordt in organisaties strategisch zwaar ondergewaardeerd. Zeker in vol-groeide, volwassen organisaties spelen medewerkers de rol die hen is toebedeeld. Die rol geeft een medewerker status en inkomen, maar slechts een heel beperkte betrokkenheid bij het algemene bedrijfs-beleid. Weinig medewerkers kunnen hun eigen ideeën en creativiteit omzetten in een meerwaarde voor de organisatie als geheel. Interactief Management draait deze situatie om. Het mobiliseert de eigen ken-nis op de werkvloer en combineert deze met academische kennis, waarmee ik doel op de organisatieon-afhankelijke kennis bij universitaire instellingen, consultancy firms of individuele onderzoekers. Het combineren en het maken van nieuwe kennis noem ik de eerste waarde van Interactief Management. Daaraan moet direct een tweede waarde worden toegevoegd: het organiseren van een actieve wisselwer-king tussen de eigen organisatie en haar omgeving. De periferie van een organisatie is belangrijk omdat hieruit nieuwe impulsen komen en hierin nieuwe strategische kansen liggen. Om zo'n proces tot resul-taten te brengen, is het nodig een groep te hebben die verantwoordelijk is voor die nieuwe kennis in wis-selwerking met de eigen omgeving. Annemieke Roobeek, hoogleraar Strategie en Transformatie Management aan Universiteit Nyenrode en tevens de begeleidster van mijn promotieonderzoek, noemt zo'n groep 'een dwarsdoorsnede als laboratorium voor de toekomst'. Deze organisatiedynamiek beschouw ik - in samenhang met de eerste twee waarden - als derde waarde van Interactief Management. In onderstaand schema zie je deze samenhang:



Aan de hand van academisch onderzoek – onder meer te vinden in mijn eigen proefschrift - is komen vast te staan dat interactief gevormde strategiën sneller tot effectieve opties leiden. Dat is ook niet zo gek als je je realiseert dat er eigenlijk al direct sprake is van implementatie van de nieuwe strategie omdat alle lagen van de organisatie helpen bij het formuleren ervan. Daarmee boek je niet alleen tijdwinst, maar ben je ook verzekerd van draagvlak. Interactiviteit rekent dus af met het idee dat de formulering van een nieuwe strategie alleen aan de top plaatsvindt en dat daar de basis wordt gelegd voor de uitvoering. Organisaties zijn levende kennissystemen. Door te werken met brede strategieteams waarin alle lagen van een organisatie zijn vertegenwoordigd ontsluit je de eigen, lokale kennis. De kern van het toepassen van Interactief Management ligt in het duurzaam verbeteren van het functioneren van een organisatie binnen de maatschappij.

Je praat over de verschillende waarden van Interactief Management. Kun je die waarden ook los van elkaar ontwikkelen?

Interactief Management gaat er juist van uit dat je de waarden niet los ziet, sterker nog: je laat ze con-tinu met elkaar in contact komen. Interactiviteit ontleent haar creatieve kracht aan het combineren van academische kennis met lokale kennis en aan de confrontatie tussen de verschillende culturen en sferen binnen een organisatie. Juist in de ontmoeting, in de dialoog, liggen de mogelijkheden om bijvoorbeeld nieuwe competentieprofielen te ontwerpen of in te spelen op ontwikkelingen in de markt. En uit de inter-actie tussen een organisatie en haar omgeving komen steeds weer impulsen om tot oplossingen en suc-cesvol functioneren te komen. De actieve wisselwerking tussen omgeving en organisatie zorgt ervoor dat de veranderingsaanpak sterk pro-actief van karakter is en een sterke maatschappelijke relevantie heeft. Het teamsgewijs aanpakken van strategievorming of van een training, is binnen deze opzet van inhoudelijke betekenis, want de betrokken medewerkers en de strategieteams (dwarsdoorsneden)

accepteren geen zinloze, onrealistische slogans. Als we vanuit ASOM processen begeleiden of trainingen verzorgen, zien we erop toe dat alle waarden die ik noemde elkaar versterken. Ze vormen als het een ware een dynamisch geheel van waaruit creatieve impulsen komen.

Interactief Management, zo blijkt uit onder meer je eigen onderzoek, versnelt het proces van strategische verandering. Hoe werkt dat?

Je raakt hier een belangrijk verschil met de meer traditionele vormen van strategievorming. Talloze organisatieveranderingen zijn stuk gelopen in de implementatiefase. Daarmee gaat veel tijd, geld en energie verloren. Met het entameren van een strategische dialoog tussen de top en het operationele niveau maak je eigenlijk twee kennisniveau's van de medewerkers toegankelijk. Het eerste niveau is de technische- en uitvoeringskennis waarmee je de nieuwe strategie uitstippelt. Het tweede niveau is de kennis die je nodig hebt om een nieuwe strategie in te bedden in de gehele organisatie. Met de dialoog bied je medewerkers de kans om hun creativiteit en kennis te steken in 'wat' er moet veranderen, maar ook in 'hoe' het moet veranderen. Bovendien spreek je mensen rechtstreeks aan op hun verantwoordelijkheden, hun inzichten en hun capaciteiten. Door het personeel op die manier voor vol aan te zien, creëer je in het vroegste stadium van strategievorming draagvlak. Met Interactief Management maak je dus een groot deel van de traditionele en risicovolle implementatiefase overbodig.

Interactief Management in historisch en theoretisch perspectief

Nu je Interactief Management beschrijft, lijkt het zo te passen bij deze tijd. Kun je dat verklaren?

Door naast praktijkwerk ook onderzoek te doen.

Voor het verder ontwikkelen van de relatie tussen interactiviteit en management is het van groot belang dat we binnen ASOM onderzoek blijven doen naar de fundamenteën van deze relatie. Een belangrijk element is daarbij het historisch perspectief. Uit de gesprekken die we binnen het expertisenetwerk van ASOM voerden kwamen verschillende patronen naar voren die elk nauw verbonden bleken met een bepaalde periode. Uiteindelijk kwamen we uit op vier perioden.

De eerste periode loopt van de jaren zeventig tot begin jaren tachtig. Het begrip inspraak deed zijn intrede als een eenvoudige vorm van interactiviteit zonder beslissingsmacht. Medewerkers in bedrijven en bewoners in hun eigen buurt wilden door de beslissers gehoord worden. Dit hebben we de eerste generatie van interactieve processen genoemd.

De tweede generatie beslaat de tachtiger jaren en bood al wat meer mogelijkheden tot participatie in de besluitvorming. Dit kwam doordat het besluitvormingsproces zelf transparanter werd zodat ook iedereen kon volgen wat er met de inspraak gebeurde. De bestuurders stonden als regel positief tegenover deze vorm van interactiviteit omdat er draagvlak ontstond voor voorgenomen besluiten. Vele vormen van besluitvorming anno 2003 worden nog steeds getypeerd door deze vorm van betrokkenheid. Dat zal menig P&O-functionaris of stadsontwikkelaar beamen. Ook veel onderzoek naar interactieve planvorming bij de overheid hoort in deze groep thuis.

De derde generatie interactieve processen vindt haar oorsprong in de complexere wordende omgeving van de jaren negentig. Deze generatie is geavanceerder en gestoeld op methoden om gezamenlijk besluitvormingsarchitectuur te ontwerpen. De dwarsdoorsnedegroep is een duidelijke exponent van deze derde generatie. Ook het door mij in 2001 geïntroduceerde concept 'festivalisering van management en organisatie' hoort in deze categorie thuis. Inspraak is hierbij nog altijd een belangrijk gegeven, maar is ondergeschikt aan de behoefte aan een procesarchitectuur die de creativiteit rond besluitvorming en de kwaliteit van breed gedragen beslissingen moet garanderen. Architectuur en inhoud gaan hier hand in hand.

De vierde generatie interactieve processen ontstaat rond de eeuwwisseling en heeft te maken met de snelle opkomst van de informatie- en communicatietechnologie (ICT). Met behulp van e-mail, Internet en mobiele telecommunicatie is het mogelijk om kennis op een veel grotere schaal te mobiliseren en een veel grotere groep bij de besluitvorming te betrekken. Zelf heb ik ervaring met de vierde generatie opgedaan in strategieprojecten waarbij we de reactie wilden weten van een grote groep externe stakeholders. Aan de hand van stellingen, statements of beelden over nieuwe strategische opties kwamen we erachter hoe er in de omgeving gedacht werd over belangrijke keuzes die een organisatie moest maken. De vierde generatie interactieve processen wordt nog weinig toegepast, maar zal over een paar jaar niet meer weg te denken zijn in visie- en planvormingsprocessen. ASOM wil ook op dit gebied een pioniersfunctie vervullen. Samengevat gaat het om Vier Generaties Interactieve Processen zoals onderstaand schema laat zien.

70's First Generation	Participation
80's Second Generation	Participation and Decision Making
90's Third Generation	Interactive Process Architecture & Content
2000 Fourth Generation	Interactive Process Architecture, Content and ITC

Je sprak al even kort over de verschillen met andere theoretische concepten voor management en strategievorming. Welke plaats neemt Interactief Management in theoretische zin in?

Ons westerse managementdenken is de laatste honderd jaar sterk gericht geweest op het stroomlijnen en beheersen van werkprocessen. Organisaties werden als machines ingericht. In het begin om de industriële productie tot ontwikkeling te brengen en te houden. In de tweede helft van de vorige eeuw zijn de sociale functie (personeelsmanagement) en de marketingfunctie daaraan toegevoegd. Door internationalisering van het bedrijfsleven zijn deze organisatiemachines als het ware getransformeerd tot conglomeraten met alleen economische doelen. Veel wetenschappelijk onderzoek gaat over de vraag hoe je dit soort grootschalige organisaties effectiever kan laten zijn in termen van winstgevendheid en shareholdersvalue. Daarvan afgeleid zijn managementdisciplines uitgewerkt als centrale strategievorming, topleiderschap en marktpositionering. Door recente grote managementschandalen, zoals bij Enron en Worldcom, is duidelijk geworden dat het management van grote organisaties fundamenteel andere paden moet inslaan. Probleem is dat de meeste van de op Amerikaanse leest geschoeide MBA-Schools zich sterk identificeren met wat we kunnen noemen het rationeel-cijfermatige denken met de CEO in zijn rol als alleenheerser. Ik neem waar dat het deze schools nauwelijks lukt zich te bevrijden van dit eenzijdige Top-Downdenken. Het alternatief om op weg te gaan naar experiment en interactiviteit ligt voor hen nog ver achter de horizon. Maar let op: net zo min als Top-Downstructuren effectief kunnen zijn door gebrek aan draagvlak en commitment, kunnen ook Bottom-Upprocessen niet echt succesvol zijn. Uit mijn praktijkonderzoek bleek dat in een dwarsdoorsnede kennis vanuit alle hoeken van de organisatie gemobiliseerd wordt en dat daarover een dialoog ontstaat vanuit verschillende functies en posities. Daarbij is ook nadrukkelijk het topmanagement betrokken. Zou je vanwege een Bottom-Upaanpak topmanagers pas in een laat stadium bij de training- of strategievorming betrekken, dan mis je met name hun expertise van de externe omgeving op corporate niveau. Ook is het gevaar aanwezig dat de Bottom-Upaanpak leidt tot navelstaren. Het is van fundamenteel belang dat nieuwe kennis gevormd wordt samen met het topmanagement en dat nieuwe strategische richtingen een resultaat zijn van een gezamenlijke dialoog. Theoretici binnen het vakgebied strategisch management suggereren dat processen waar externe (strategische) en interne (organisatorische) onderwerpen zich vermengen tot een strategie, moeten worden gezien als een 'black-box', waarin niet duidelijk is wat voor processen zich afspelen. Ondanks alle schema's en modellen hebben de theoretici niet kunnen aangeven hoe de elementen in de 'black-box' elkaar beïnvloeden. Ze weten dat externe en interne belangen zich vermengen tot een strategie, maar hoe dat proces in de praktijk verloopt, is niet duidelijk. Dat daardoor ook de kwaliteit van het implementeren van nieuwe strategische doelen onder de maat blijft, valt buiten hun gezichtsveld. Om meer licht te werpen op deze kennelijk moeilijk te benoemen factoren uit de 'black box', heb ik in het praktische deel van mijn promotieonderzoek gekeken naar elementen die kunnen helpen om de strategievorming zelf te structureren. Ik ontdekte dat stappenplannen en schema's op een mechanische manier worden gebruikt. Dat deed geen recht aan het feit dat strategievorming een scheppend én vormend proces is. In mijn promotieonderzoek bij de Toneelgroep Amsterdam heb ik een methode ontwikkeld die wel recht deed aan het creatieve karakter van strategievorming zonder terug te vallen op zoiets als een 'black box'.

Kun je aan de hand van jouw promotieonderzoek uitleggen hoe je tot de theorie en de methode bent gekomen?

Eigenlijk is de methode ontstaan uit onvrede met de wijze waarop strategievorming in bedrijven wordt aangepakt. ``Zoals gezegd vaak Top-Down en binnen een autoritaire bedrijfscultuur. Ook de teleurstellende resultaten vanwege een gebrek aan scherpte in de implementatie-aanpak en het uitblijven van draagvlak binnen de onderneming, leidden bij mij tot onvrede. In de literatuur kwamen nauwelijks alternatieven aan bod terwijl ik in de praktijk al vaak intuïtief op een andere, meer directe en open manier werkte. Halverwege de jaren negentig ben ik actief gaan zoeken naar nieuwe mogelijkheden voor het strategisch management van met name culturele organisaties. De supervisor van mijn promotieonderzoek, Annemieke Roobeek, bood een conceptueel kader aan via het Strategisch Management van Onderop. Dit concept heb ik uitgediept voor de culturele sector onder de noemer 'Strategische Dialoog'. Annemieke Roobeek begon in de jaren negentig met een meerjarig, grensverleggend experiment, gestoeld op wat genoemd wordt de 'Democratische Dialoog'. Op basis van onderzoek in verschillende landen, concludeerde zij, dat de implementatie van technologische vernieuwingen belemmerd kan worden door institutionele, aan de organisatie ontleende redenen. Met andere woorden: om vernieuwingen

door te kunnen voeren is draagvlak nodig. Dat kan pas ontstaan wanneer inzicht bestaat in het waarom, en de betrokken medewerkers zelf de argumenten voor of tegen hebben kunnen aandragen. Open communicatie op dialoogbasis speelt daarin een centrale rol. Binnen de strategieteams (later door haar “dwarsdoorsnedegroepen” genoemd) leren management, staf en operationele medewerkers gezamenlijk strategische opdrachten verkennen en uitvoeren. Annemieke Roobeek zegt daarover: ‘Individueen uit alle lagen dienen dan ook met elkaar om de tafel te zitten en niet te spreken vanuit ingegraven stellingnamen die door vertegenwoordigers bedacht zijn. Het debat levert niet alleen inzichten, tegenspraken en begrip op, maar het laat vooral de veelkleurigheid van anders vaak saaie organisaties zien.’

Met het onderzoek van Roobeek had ik de sleutel in handen om binnen de culturele sector te kijken of je van strategievorming weer een dynamisch, een creatief proces kan maken. Ik heb dat gedaan door een aantal kerndimensies te formuleren. De eerste kerndimensie is het ‘Strategisch Motief’. Dat wil zeggen dat de medewerkers en het management een gezamenlijk gevoel van urgentie moeten hebben dat hun verbindt. Die betrokkenheid, dat commitment, en het gemeenschappelijk besef dat er snel iets moet veranderen, is veel belangrijker dan allerlei analyses uit dikke strategierapporten. Het ‘Strategisch Motief’ is dus de gemeenschappelijk gevoelde aanleiding voor verandering. Het ontdekken en vormgeven van zo’n ‘Strategische Motief’ is de eerste stap van het proces. Andere kerndimensies zijn: evaluatie (vaststellen van het huidig strategisch profiel); omgevingsanalyse (ontdekken van relevante ontwikkelingen en trends); optieformulering (formuleren van relevante strategiekeuzes) en een sterkte/zwakte analyse van de organisatie. In de laatste, zesde kerndimensie wordt definitief de nieuwe strategie vastgelegd en wordt de implementatie verder uitgestippeld. Om de eerste kerndimensie, het Strategisch Motief, vorm te kunnen geven, wordt er in zeer korte tijd, zeg enkele weken, een aantal hoofdvragen beantwoord door een kleine groep waarin de organisatie op brede manier en op basis van kwaliteiten is vertegenwoordigd. Door middel van deze vragen - samengevat in een ‘Checklist Strategisch Motief’ - onderneemt de strategiegroep een zoektocht naar kerninformatie om een basis te leggen voor het strategieproces zelf. Het Strategisch Motief wordt afgesloten met een plan hoe het interactieve proces wordt aangepakt, we noemen dit de procesarchitectuur. Al met al een effectief middel in de strijd tegen de ‘black box’.

Door deze aanpak is in het gehele proces voor 100% sprake van een lerende organisatie. Een belangrijke functie van de dwarsdoorsnedegroep is immers het in kaart brengen van de lokale kennis binnen de eigen organisatie. Vervolgens moet geleerd worden deze kennis te verbinden met academische kennis. Dat wil zeggen: met kennis die iets zegt over verschijnselen die men onderzocht heeft. Dit soort onderzoek is sterk actiegericht en komt al doende tot stand. Een ander voorbeeld is om gedurende het proces te besluiten om speciale trainingen of seminars te organiseren. De onderwerpen van de training kunnen inhoudelijk zijn (wat is de invloed van ICT op onze bedrijfsvoering? Hoe komen we nieuwe doelgroepen of markten op het spoor?), maar ook procesmatig (het aanscherpen van communicatievaardigheden, trainingen in het voeren van een bedrijfsdialoog, workshops cultuur- en gedragsveranderingen, creativiteitsessies). Juist vanwege deze actieve leercultuur sprak Annemieke Roobeek van een laboratorium van de toekomst.

Hoe heb je de dwarsdoorsnede in praktijk gebracht tijdens de case van je proefschrift?

Er was een projectgroep opgericht om het onderzoek en het proces te begeleiden. Toen we startten met het Strategisch Motief kwamen er namen naar voren van medewerkers die een bijzondere interesse toonden. Vanuit de projectgroep werd daarmee gepraat. Ook werden vanwege bijzondere expertises medewerkers en managers speciaal benaderd. Uiteindelijk ontstond er een groep van twaalf personen –inclusief het topmanagement en het bestuur - die de taak kreeg daadwerkelijk een nieuwe strategie te formuleren. Deze personen onderhielden contacten met de buitenwacht en de eigen afdelingen en deden in duo’s strategisch onderzoek aan de hand van de eerder genoemde kerndimensies. In de case study formuleerde de groep binnen twee maanden een nieuwe strategie en werden twee grote bedrijfsbijeenkomsten gehouden. Formeel heeft het bestuur tenslotte het strategisch plan goedgekeurd. In mijn proefschrift is verder beschreven dat een hoge score werd bereikt bij het implementeren van nieuwe doelen vanwege het gecreëerde draagvlak gedurende het proces zelf. Ook hierin zit een enorme meerwaarde van interactieve processen. Overigens kwam er een nieuw team dat de verdergaande implementatie voor zijn rekening nam. Daarin zaten enkele leden uit de dwarsdoorsnede aangevuld met vers bloed. In mijn promotieonderzoek was het Strategisch Motief de vraag of nieuwe manieren van produceren te combineren waren met het aantrekken van (nieuwe) publieksgroepen. Het resultaat was een zeer tot de verbeelding sprekende ‘Toneelfabriek op reis’.

Praktijkvoorbeelden: Interactief Management in actie

In de vorm van de Strategische Dialoog heb je interactieve managementprincipes succesvol binnen de culturele sector toegepast, maar werkt het ook in andere sectoren, zoals het bedrijfsleven?

Annemieke Roobeek heeft in 1993 verslag gedaan van een aantal geslaagde strategische industrieprojecten bij grote bedrijven, bijvoorbeeld bij AT&T en Holec. Bij al deze projecten ging het om het verkennen van omgevingen en het uitzetten van nieuwe strategieën door toedoen van horizontaal samengestelde strategieteams. Die ervaring heeft ze verder uitgebouwd door middel van grootschalige projecten bij onder meer Heineken, Schiphol en de gemeente Amsterdam. Zelf heb ik ruim 10 jaar geleden (binnen de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht) leiding gegeven aan een groot trainingsprogramma 'Profit for Creativity' op MBA-niveau bij het Nederlandse Omroep Bedrijf in het kader van zijn verzelfstandiging. Op basis van interactiviteit ontwikkelden de deelnemers aan dit programma zelf hun eigen leerproces met als speciale opdracht een internationale dimensie aan te brengen. Andere opdrachten en verschillende internationale projecten volgden. Na het afronden van mijn promotieonderzoek in 1998 heb ik samen met de partners van Via Traiectum, een corporate communicationbureau waarmee ik veel samenwerk, een aantal opdrachten uitgevoerd, waarbij het vooral ging om complexe situaties waarin interactiviteit een kernrol vervulde. Onder complexiteit versta ik in dit verband: het aanpakken van paradoxen die in eerste instantie niet of nauwelijks tot een oplossing zijn te brengen. Een voorbeeld hiervan is het bijeenbrengen van apothekersassistenten en deze zelf ideeën laten formuleren over verantwoord geneesmiddelengebruik en de kwaliteit van de farmaceutische zorg in Nederland. Een zeer ingewikkeld thema waar zelfs de politiek niet echt uit komt. Met de brandweercorpsen van Enschede en Volendam hebben we een groot interactief traject gedaan naar aanleiding van de grote rampen die in deze plaatsen hebben plaatsgevonden. De opdracht was om de persoonlijke kant van het werk van de brandweer als uitgangspunt te nemen en een leerproces te realiseren waarin de brandweerlieden persoonlijk en professioneel leren omgaan met indringende ervaringen. Het hogere doel was dat de brandweercorpsen na de moeilijke ervaringen versterkt tevoorschijn kwamen uit het leerproces. We hebben gebruik gemaakt van corpossessies, videobrieven van betrokkenen, zoals de weduwe van een verongelukte brandweerman, en een openbare sessie waaraan ongeveer 500 brandweermensen deelnamen. Als laatste voorbeeld zou ik een opdracht willen noemen waarbij het ging om het opzetten van een interactieve training voor kaderfunctionarissen van een zorgbedrijfsfonds. In dit programma ging het erom de functionarissen zo snel mogelijk op te leiden tot zelfstandig functionerende regio-coördinatoren in een vrij complexe omgeving. Als interactieve invalshoek kozen we voor een netwerkbenadering waarbinnen de coördinatoren een spilfunctie moesten vervullen. Iedere coördinator moest een eigen jaarplan opstellen in interactie met de eigen omgeving.

Uit deze voorbeelden blijkt dat het concept van Interactief Management eigenlijk op meer processen toe te passen is dan op het formuleren van een nieuwe strategie. Kun je op basis van je ervaring aangeven waarvoor Interactief Management wel en niet geschikt is?

Allereerst denk ik dat we binnen ASOM en daarbuiten nog verdergaand onderzoek moeten doen vóór we uitputtend kunnen zeggen wat de ultieme grenzen van het concept van Interactief Management zijn. Op basis van de ervaringen tot op heden kan ik wel zeggen dat interactiviteit geen vervanging is van eindverantwoordelijkheden in organisaties. Het is eveneens geen substituut voor democratische besluitvormingsprocessen van de overheid. Interactiviteit is zeker geen alibi om te komen tot massa-ontslagen. En het is geen redmiddel wanneer binnen een organisatie alom cynisme heerst of als er voortdurend politieke spelletjes om de macht worden gespeeld. Interactiviteit is een mentaliteit én een bewezen methode om binnen bestaande organisaties unieke kennis van mensen te mobiliseren en deze kennis als uitgangspunt te nemen voor veranderingen. In deze zin is interactiviteit ook geen nieuwe managementhype. Sommige consultants en P&O-functionarissen zeggen dat ze interactiviteit als 'kunstje' of 'truckje' ook toepassen. Als je vraagt naar een methodische aanpak blijven ze het antwoord schuldig. Ook weten ze hun aanpak nauwelijks conceptueel te verantwoorden. Kortom interactiviteit is ook geen 'kunstje' en zeker geen 'truckje'.

Interactiviteit kan wel een cruciale rol spelen bij allerlei vormen van verandering binnen een organisatie. In veel gevallen is het bij de direct betrokkenen (management, staf, OR, vakbonden) duidelijk dat het beter kan en moet en dat er veranderingen in de lucht hangen. Soms is zoals gezegd het Strategisch Motief vooral voortgevloeid uit een behoefte aan een nieuwe strategie, maar een organisatie kan ook behoefte hebben aan een toekomstvisie. Lang niet altijd komt de noodzaak om een Strategisch Motief te formuleren voort uit behoeften van de organisatie als geheel. Kleinere behoeften, zoals het opzetten van een interactieve organisatietraining binnen een vrij traditioneel opgezet veranderingstraject, kunnen ook het motief vormen voor een interactief proces tussen managers en medewerkers. Inmiddels heb ik een

aantal sterk uiteenlopende projecten opgezet volgens de principes van Interactief Management en is daarin het Strategisch Motief als eerste kerndimensie met succes geformuleerd. Wanneer dus welke kerndimensie wordt aangepakt en uitgevoerd en hoe dit gebeurt wordt uitgewerkt in de wat ik noem de hagedrukpan-fase van het Strategisch Motief. Deze uitwerking moet worden goedgekeurd door het topmanagement. Al met al een zeer praktijkgerichte en open. De projecten die we nu binnen of door toedoen van ASOM begeleiden zijn divers en ik zie dat de voordelen van Interactief Management zwaar opwegen tegen de mogelijk beperkingen die ik zojuist geschetst heb.

Festivalisering: een bijzondere vorm van Interactief Management

Je vertelde dat bij interactieve processen het opwekken van creatieve vermogens centraal staat. Ik kan me voorstellen dat dat geen probleem is in de culturele sector, maar hoe reageert men in het bedrijfsleven?

Gelukkig wordt er ook in het bedrijfsleven in toenemende mate positief gereageerd op het inzetten van creativiteit. Ik heb in de verschillende workshops (o.a. bij De Baak, VSB en Fortis), meegemaakt dat er voor de medewerkers ook ruimte werd vrijgemaakt om daadwerkelijk te experimenteren, en dat is belangrijk. Op die manier kom je met elkaar tot verrassende concepten. Een voorbeeld hiervan is festivalisering. Binnen dit concept, voluit 'Festivalisering van Management en Organisatie', combineer ik twee grootheden namelijk interactiviteit en de werkwijze van een cultureel festival. Een festivalorganisatie is bij uitstek een interactieve organisatievorm. Door mijn parttimefunctie van lector Kunst & Economie aan de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht heb ik vaak te maken met deze dynamische organisatievorm. Een korte schets van zo'n festivalvorm maakt duidelijk wat ik bedoel. In het begin brainstormt de festivalstaf over het nieuwe programma. Bij die brainstorm betrekken ze kunstenaars, hun eigen medewerkers en vrijwilligers. Vervolgens wordt er aan de voorbereiding van het festival gewerkt, waarbij het medewerkersbestand gaandeweg sterk groeit. In ken een internationaal festival waar het bureau bestaat uit 20 medewerkers. Een paar weken voor het festival neemt dit aantal toe tot 200, om tijdens het festival zelf uit te groeien tot 2000. Tijdens het festival werken deze medewerkers allemaal in zelfsturende teams en vindt de coördinatie zowel fysiek als virtueel plaats. Na afloop van het festival krimpt de organisatie weer razendsnel in tot de oorspronkelijke staf. Tijdens het festival is er een sterke interactie tussen publiek, kunstenaars, sponsors en overige financiers. Alle betrokkenen, van festivaldirecteur en artiesten tot de vrijwillige runner, laten zich maar door één gedachte leiden: het festivalprogramma tot een succes maken. Er moet voortdurend geleerd worden, want geen festival is hetzelfde. Deze metafoor kan heel goed gebruikt worden bij veranderingsprocessen in volgroeide organisaties. Er zijn een paar klassieke formules die nog steeds veel gebruikt worden: ga op de zeepkist staan, houd donderspeeches, dreig met McKinsey en stuur verontrustende rapporten naar de OR. Dit zou dan zogenaamd de moraal en de motivatie verhogen. En maar hopen en bidden dat het personeel van hoog tot laag meewerkt aan de veranderingen. En wanneer dit laatste niet gebeurt, vliegt de manager eruit, wordt het personeel cynisch en moet een interimmanager tegen hoge kosten de zaak redden.

Mijn pleidooi is, dat volwassen organisaties die vaak door routine moe zijn geworden en weinig proactief, innovatief en flexibel zijn, deze inspirerende organisatiedynamiek als leidraad nemen voor hun organisatieverandering. Wat interessant is, is dat verschillende deelnemers aan mijn workshops over festivalisering me later aangeven dat ze vooral bestaande activiteiten interactief maken op basis van het festivalconcept: de sleetse afdelingsborrel die een waar event geworden is, de trainingen die meer met power en ambitie worden opgezet en uitgevoerd, en klantenpanels die veel meer creativiteit en ideevorming uitstralen dan voorheen. Het bevrijden van creativiteit uit rigide organisatieverbanden met behulp van interactieve processen werkt niet alleen oplossingen in de hand, maar draagt ook bij aan een uitdagend arbeidsklimaat.

Amsterdam School of Management

Je bent de oprichter van de Amsterdamse School of Management die zich bezig houdt met Interactiviteit & Management. Hoe is dit allemaal ontstaan?

ASOM is actief geworden in 2000 als gevolg van de resultaten van mijn promotie-onderzoek. In die periode experimenteerde ik intensief met diverse aspecten van interactieve strategievorming. Ik gaf al eerder aan dat ik benieuwd was of mijn eigen onderzoeksresultaten over interactieve processen binnen culturele

organisaties ook toepasbaar zouden zijn buiten de culturele sector. De door mij gestarte ASOM is het kader geworden waarbinnen ik deze nieuwsgierigheid verder kon onderzoeken en uitbreiden, samen met anderen. We hebben ontdekt dat geen enkele businessschool het thema Interactiviteit & Management zo expliciet benadert als wij doen. ASOM is daardoor een uniek, zij het nu nog bescheiden, expertisenetwerk voor interactieve processen in bedrijf en bestuur. Bij dit netwerk zijn zo'n tien personen betrokken als freelancer, zelfstandig trainer/onderzoeker of praktijkmanager. Nadat in het jaar 2000 ASOM naar buiten is getreden met een eigen organisatiefilosofie, hebben we aan de hand van generaliseerde opdrachten en ervaringen intern veel energie gestoken in de expertise-ontwikkeling rond Interactief Management. ASOM is daarmee geen traditioneel opleidingsinstituut met open programma's, maar een flexibel kennisnetwerk dat interactiviteit binnen het bedrijfsleven en not for profit organisaties stimuleert en onderzoekt. Dit kan de vorm krijgen van een workshop of een trainingsdag over de introductie van Interactief Management, maar ook langlopende strategie- en opleidingstrajecten op basis van interactiviteit worden samen met opdrachtgevers uitgevoerd.

Het succesvol laten verlopen van interactieve processen lijkt me veel van de kwaliteiten van de begeleiders, de managers, vragen. Biedt ASOM hierbij ondersteuning?

Het relatief eenvoudige van interactiviteit is dat je echt met elkaar staat voor het behalen van hoogwaardige resultaten, voor de kortere en de langere termijn. Overigens hangt het van het Strategisch Motief af of sprake is van een eenvoudig of complex traject. Een interactieve training kan worden georganiseerd door de eigen P&O-afdeling. Gekwalificeerde P&O-managers kunnen ook de wat geavanceerdere projecten leiden. Van groot belang is hun onafhankelijkheid bij het opstellen van het Strategisch Motief door de startgroep. Externe ondersteuning vanuit ASOM is gewenst als P&O zelf methodisch of inhoudelijk nog niet zo geschoold is. Maar ook hier gaat het om een leerproces. Na externe ondersteuning kan misschien een volgend project op eigen kracht worden opgezet en kan ASOM ondersteuning geven bij het mobiliseren van academische kennis. Het gaat in dit soort complexere gevallen vooral om de randvoorwaarden. Ten eerste moet de top onvoorwaardelijk kiezen voor de interactieve aanpak en consequent deelnemen aan de Strategische Dialoog. Ten tweede moet vooraf een takenlijst voor de begeleiding gemaakt worden. Als regel zijn de belangrijkste taken van de begeleider het structureren van het strategie- of trainingsproces binnen een te ontwerpen procesarchitectuur, het zorgen voor inhoudelijke impulsen, het ondersteunen van deelnemers in de dwarsdoersnedegroepen en het bewaken van de dialoog. Omdat er vaak behoefte is aan kennis over de specifieke positie van de begeleider bij complexe projecten, heb ik in mijn proefschrift over mijn eigen functioneren als procesbegeleider uitvoerig verslag gedaan, inclusief de beoordelingsscores over mijn functioneren en de (inschattings)fouten die ik gemaakt heb. Op basis hiervan kon ik voor de toekomst in meer academische termen het competentieprofiel omschrijven opdat andere begeleiders daarvan kunnen profiteren. Een dergelijk verslag kom je niet tegen in strategierapporten en strategiedissertaties maar is wel typerend voor de meerwaarde van de interactieve aanpak. ASOM zelf is ook een volop lerende organisatie. De ervaring die wij opdoen binnen het expertisenetwerk kunnen we volledig benutten bij het begeleiden van managers die een interactief proces willen starten.

Welke activiteiten ontplooit ASOM om Interactief Management verder te ontwikkelen?

Momenteel begeleidt ASOM op afstand enkele grote innovatieprojecten binnen het beroepsonderwijs. Daarbij worden professionals gestimuleerd om met elkaar samen te werken. Daarnaast zijn er ook een aantal terugkerende activiteiten, zoals het trainen van bestuurders van grote vrijwilligersorganisaties op basis van interculturaliteit (Atanaprogramma) en het begeleiden van een aantal interactieve evaluatiewerkshops. Bij deze workshops gaat het erom dat de projectdeelnemers toewerken naar concrete inzichten en aanbevelingen en niet naar een evaluatie in de vorm van een papieren tijger. ASOM heeft inmiddels ook een bescheiden bekendheid gekregen om in het kader van 'festivalisering' speciale 'seminardiners' te organiseren waarin de opdrachtgever op interactieve manier strategische ontmoetingen heeft met medewerkers, klanten en nieuwe doelgroepen. Daarbij staat een thema centraal dat via vooronderzoek, tafelredes, menuverrassingen en vooral lekker eten aan de orde komt. Zo'n seminardiner telt 15 tot 40 dinergasten waaronder ook een dwarsdoorsnede uit het eigen bedrijf.

ASOM is dus actief in praktische academische zin, maar wordt er ook gewerkt aan het uitbreiden van de theoretische basis van Interactiviteit & Management aan de hand van nieuwe probleemstellingen?

Momenteel doe ik zelf onderzoek naar de mate waarin interactiviteit is toegepast in de ombouw van Lauruswinkels naar één supermarktformule (De Nieuwe Konmar). Nieuw element is hier de enorme schaal waarop de ombouw plaatsvond tegen de achtergrond van een negatief bedrijfsresultaat. Deze ombouw, waarbij 40.000 medewerkers waren betrokken, vond plaats in 2001 en bracht het concern bin-

nen een jaar op de rand van de afgrond. Het is in Europa één van de grootste bedrijfsdrama's aan het begin van het nieuwe millennium. Het onderzoek richt zich op drie elementen: op de plaats van nieuwe kennis en de rol van de eigen lokale kennis in het formuleren van radicale retailstrategieën; op de samenwerking tussen Laurus NV en zijn directe omgeving, die gekenmerkt wordt door een verdringingsmarkt, en op de wijze waarop de operatie is vormgegeven en geleid. De resultaten zullen in de vorm van een speciaal artikel nog in 2003 worden gepubliceerd. Verder organiseert ASOM de zogenaamde Heliosbijeenkomst, waarbij de laatste inzichten rond Interactiviteit & Management getoetst worden binnen een breed Forum.

De Heliosbijeenkomst vormt voor ASOM dus een klankbord. Gebeurt dit ook in een interactief proces?

Voor onze eigen reflectie hebben we gekozen voor het seminardiner als interactief proces. Jaarlijks organiseren we in mei of juni een seminardiner in het Heliosgebouw van de Faculty Club van Universiteit Utrecht. De Heliosbijeenkomsten zijn erop gericht om de nieuwste inzichten over Interactiviteit & Management te toetsen op methodisch en operationeel vlak. In 2001 hebben we de thesis van Erik Uitenbogaard besproken. Erik Uitenbogaard is opgeleid als grafisch vormgever en heeft zich met een postacademische opleiding aan de Universiteit Utrecht gespecialiseerd in strategische vraagstukken. In zijn onderzoeksverslag werkt Erik Uitenbogaard de relatie uit tussen corporate design en strategievorming. Hij ontwikkelt daarin een aantal criteria waarmee de interactie tussen deze twee grootheden succesvol kan verlopen. Momenteel zet hij zijn onderzoeks- en adviespraktijk voort onder de noemer 'Corporate imagineering' (www.viatraiectum.nl, GN). In 2002 hebben we samen met Ronald Koster, consultant bij Renaval, gekeken naar de verschillende stadia van een groot internationaal project waarbinnen interactiviteit wordt toegepast en in welke mate dit gebeurt. De vraag was welke dominante factoren van invloed zijn op de vormgeving van interactiviteit. Inmiddels heeft Ronald Koster zijn ideeën verder uitgewerkt onder de noemer 'De vier interactievelden van Koster' (een publicatie is in voorbereiding, GN). In 2003 kijken we samen met Hans van Mierlo, hoogleraar Public & Finance Management aan de Universiteit van Maastricht naar alternatieven voor traditioneel overheidsbeleid. Je moet dan denken aan bijvoorbeeld interactieve vormen van procesmanagement en zelfsturing. Aan de sessies doet een vaste groep van tien personen mee, daarnaast nodigen we nog eens tien deskundigen en opdrachtgevers uit die zich interesseren voor interactieve processen. Dit zijn personen uit zowel de overheidssector als het bedrijfsleven. De samenstelling is dus zeer divers en alle managementlagen zijn aanwezig, van topbestuurders en academici tot middenmanagement en managementassistentie. Een echte dwarsdoorsnede dus.

Voor 2004 staan interactieve kenniscentra op de agenda en zal Annemieke Roobeek haar project in Almere toelichten waar ze institutionele en informele kennisbronnen bij elkaar brengt, en stimuleert dat betrokkenen binnen eigen netwerken samenwerken. In 2004 organiseert ASOM bovendien een KennisFestival/PraktijkCongres 'Innovatie en Interactief Management' in Amsterdam. Daarin zullen de 'best practices' centraal staan. Dit praktijkcongres duurt twee dagen en vindt op vrijdag 4 juni en zaterdag 5 juni 2004 plaats. Het is de bedoeling dat verschillende organisaties die zich bezig houden met Interactiviteit & Management een interactief netwerk vormen om het congres tot een succes te maken. Aan het slot van het congres wordt op feestelijke wijze de ASOM IM-Award uitgereikt aan een organisatie die in de praktijk opvallende resultaten heeft bereikt bij de toepassing van de derde en/of vierde generatie interactieve processen.

De wereldeconomie maakt anno 2003 barre tijden door; kostenreductie, ontslag en inkrimping staan centraal. Is er dan wel ruimte voor Interactief Management?

De vraag suggereert dat Interactief Management een soort mooi-weer-management is. Juist als de economie in een dip zit en de bedrijven de broekriem moeten aanhalen, is het van het grootste belang dat dat op een slimme manier gebeurt. Je moet niet grijpen naar oude middelen als de botte bijl of de kaasschaaf. Organisaties moeten gericht zoeken naar nieuwe marktmogelijkheden en moeten de kosten daar aanpakken waar geen meerwaarde meer aanwezig is. De centrale vraag is dan wie er zoekt naar nieuwe mogelijkheden en waar de kennis aanwezig is om kosten te reduceren. Het verkennen van nieuwe markten en het benutten van kansen is bij uitstek een issue voor Interactief Management. Voor een marktverkenning in slechte tijden is immers een creatieve aanpak nodig. Afhankelijk van het gevoel van urgentie zal het zoeken - door een dwarsdoorsnede - eventueel in een stroomversnelling gebracht moeten worden. Aangezien het voortbestaan van de eigen organisatie in het geding is, zullen de leden van de dwarsdoorsnede grote inzet tonen. Bij saneringen en de daarmee gepaard gaande kostenreducties staat Interactief Management voor een complexere opdracht. De eerste stap is hoe dan ook efficiënter werken: met dezelfde of met minder middelen méér bereiken. Op de werkvloer bestaan vaak talloze ideeën om overbodige uitgaven te schrappen. Binnen de dwarsdoorsnede moet zeker ook

kritisch gekeken worden naar het functioneren van stafdiensten en naar het inhuren van dure externe krachten. In de dwarsdoorsnede kan ook onderzocht worden welke kerncompetenties het eigen bedrijf uniek maken en welke niet-kernactiviteiten voor afstoten of overname in aanmerking komen. Ook hier toont Interactief Management zijn kracht, omdat binnen een brede groep, waarin alle aspecten van het bedrijf aanwezig zijn, het onderzoek naar kerncompetenties wordt uitgevoerd. De grens voor Interactief Management is het noodzakelijke ontslag van een hele grote groep werknemers. Moreel is het niet zuiver om via een dwarsdoorsnede dit soort beslissingen te nemen, omdat de dwarsdoorsnede zou moeten beslissen over behoud van werk voor de eigen collega's. Hier zal het topmanagement zijn verantwoordelijkheid moeten nemen, in nauwe samenwerking met de wettelijk geregelde Ondernemingsraad. De meerwaarde van Interactief Management komt hier aan de orde wanneer een bedrijf na een grote sanering en het vertrek van een aantal werknemers een nieuwe richting moet inslaan en een positieve organisatiecultuur moet vestigen. Voor een dwarsdoorsnede zijn dit als het ware ideale uitdagingen van Interactief Management. Ook als de oude organisatie net een dramatische ervaring achter de rug heeft.

Het mondiale toekomstperspectief van ASOM en Interactief Management

Denk je dat de creatieve kracht van Interactief Management voldoende onderkend en gewaardeerd wordt om ook in de toekomst een rol te spelen?

Ik ben ervan overtuigd dat Interactief Management nog een belangwekkende toekomst tegemoet kan zien. En ik sta daar niet alleen in. In verschillende media zijn uitspraken gedaan die aantonen dat Interactief Management in de lift zit. SER-voorzitter Wijffels pleitte in het TV-programma Buitenhof voor het besturen-van-onderop van organisaties en samenleving. Oud-minister Heinsbroek sprak zich in een recent nummer van Vrij Nederland uitdrukkelijk uit voor interactief bestuur. Professor In 't Veld, bestuurskundige, zag zelfs (in een NRC-artikel) in interactieve processen een alternatief voor de vertegenwoordigende democratie. Professor en oud-bankier Van Dinten (EUR, Rabobank) constateerde (ook in NRC) in het kader van (re)organisatieprocessen dat kennis niet meer aan de top maar aan de voet van organisaties te vinden is.

Nederland staat bekend om zijn overlegcultuur; denk je dat Interactief Management buiten Nederland ook zal aanslaan?

In de eerste plaats zie ik Interactief Management niet als pendant van de overlegcultuur. Interactief Management is veel dynamischer dan de statische vergaderingen waar je misschien op doelt. Mijn idee is dat we in Europa met haar diversiteit, een cultureel historisch besef, het concept van de democratische verzorgingsstaat en een maatschappelijk georiënteerd ondernemen, de uitdaging moeten aangaan om eigen managementconcepten tot ontwikkeling te brengen. In Scandinavië is traditioneel veel onderzoek gedaan naar arbeidsparticipatie en in Duitsland en Zwitserland zijn interessante publicaties verschenen over organisatiestructurering. De deels in Frankrijk wonende Canadese onderzoeker Henry Mintzberg heeft toonaangevend werk gepubliceerd over de typologie van structuur en strategie waarvoor hij in Amerika niet, maar in Europa wel de handen op elkaar kreeg. Ook de aandacht voor lerende organisatieculturen is een typisch Europees issue, denk aan enkele belangrijke schrijvers als Kees van der Heyden en Arie de Geus uit de scenarioschool van Shell.

Ik verwacht dat ASOM met de focus op Interactief Management voorziet in een stijgende behoefte aan vernieuwing en het ontsluiten van kennis en creativiteit in organisaties. Overigens mag Interactief Management niet sec een Europees avontuur worden. Met name in mijn contacten met Latijns-Amerikaanse collega's blijkt dat ook daar een zoektocht gaande is naar vernieuwende benaderingen rond de relatie mens en organisatie. Ik denk dat het optreden van de pas gekozen president Lula van Brazilië met zijn krachtige ideeën over democratie en betrokkenheid een sterke stimulans zal zijn. Uitwisseling van ideeën en ervaringen tussen deze twee continenten ligt dan ook voor de hand. ASOM heeft daarmee een zeer bescheiden begin mee gemaakt door te participeren in de activiteiten van je eigen Tikal-organisatie (in Argentinië).

Het bepleiten van een Europees model voor management moet niet gezien worden als een anti-Amerikaanse actie. Juist vanuit onze eigen Europese ideeën kunnen we de dialoog met onze Amerikaanse collega's een diepere betekenis geven. Mijn opstelling is ingegeven door het simpele feit dat Interactief Management nagenoeg geen plaats heeft gekregen in het Amerikaanse, individualistische,

op eigen belang gerichte denken over management en organisaties. Hier liggen volgens mij grote kansen voor managers, consultants en academici om nieuwe, op resultaatgerichte managementbenaderingen uit te werken op basis van interactiviteit. Misschien lukt het ons om in dit verband binnen niet al te lange tijd de contouren te schetsen van 'Interactieve Organisaties'. Met ASOM zullen we de grenzen van Interactief Management blijven verkennen en verleggen door toegepaste creativiteit en academisch onderzoek gelijk op te laten trekken in het creëren van effectievere organisaties, waarin maximaal gebruik wordt gemaakt van het menselijk potentieel.

Giep Hagoort (Woerden, 1948) LLM PhD is oprichter-dean van de Amsterdam School of Management. Daarnaast is hij part-time lector Kunst & Economie aan de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU) tevens voorzitter van de gelijknamige kenniskring, mede-voorzitter van het samenwerkingsverband Universiteit Nyenrode-HKU en voorzitter van de VSB-werkgroep Management & Kunst. Na zijn rechtenstudie aan de Universiteit Utrecht heeft hij diverse management- en onderwijsfuncties vervuld binnen en buiten de culturele sector. In 1998 is hij onder supervisie van prof. dr. Annemieke Roobeek aan de Nyenrode Universiteit gepromoveerd op het onderwerp interactieve strategievorming. De handelseditie van het proefschrift, getiteld Strategische Dialoog in de kunstensector, beleeft inmiddels de derde druk. In het binnenland heeft Giep Hagoort leiding gegeven aan complexe strategie- en leerprojecten of is als gastdocent en gastspreker opgetreden, in het buitenland ondermeer in Kiev, St. Petersburg, Berlijn, Johannesburg, Los Angeles, Zagreb en Praag. Verslag hiervan doet hij in publicaties over strategisch veranderingsmanagement, scenarioplanning, projectmanagement en ondernemerschap. In 2003 is een essay over de betekenis van Shakespeare's Othello voor veranderingsmanagement van zijn hand verschenen. Zijn Handboek Art Management Entrepreneurial Style (2000, 2003 derde druk) wordt momenteel in diverse talen vertaald.

Giep Hagoort heeft deelgenomen aan workshops en seminars van Igor Ansoff, Henry Mintzberg, Peter F. Drucker en Michael Porter.

www.asom.org

Gerardo Neugovsen (Buenos Aires, 1957) MA is oprichter van Tikal Ideas, een not-for-profit-organisatie gevestigd in Latijns Amerika, die zich bezig houdt met vakereducatie en -participatie. Het gebruik van moderne technologieën als middel staat daarbij centraal. Hij is afgestudeerd als MA Art and Media Management in European Context (MA AMMEC), onder supervisie van mr. dr. Giep Hagoort. Zijn thesis beschreef leerprocessen in een professionaliseringsperspectief. Hij is gastdocent bij de Interfaculteit Kunst en Economie aan de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht. Hij heeft verschillende lesmaterialen ontwikkeld en gepubliceerd, waaronder de "Curso y Manual para Emprendedores y Responsables en Gestión Social y Cultural" ("Kursus- en Handboek voor sociaal en cultureel managers en ondernemers") uitgegeven te Buenos Aires en tevens als interactieve CD-Rom verschenen. Hij werkt voorts als docent bij verschillende universiteiten in Argentinië en is spreker bij diverse internationale congressen en seminars. In mei 2003 lanceerde hij zijn "Diploma en Gestión Social y Cultural", een eerste ervaring op het gebied van op afstand leren via 55 leslokalen in Argentinië uitgerust met videoconference-systeem voor interactiviteit en mentoring via Internet

tikal@ciudad.com.ar

Strategische Dialoog in de kunstensector

Interactieve strategievorming in een kunstorganisatie

Giep Hagoort

286 Blz. ISBN 90 5166 615 2 € 22.50 (2003, derde druk)

Art Management Entrepreneurial Style

Giep Hagoort

296 Blz. ISBN 90 5166 802 3 € 27.00 (2003, derde druk)

Prof. Dr. Archie Kleingartner (UCLA) over dit boek:

"...an excellent demonstration of how important concepts and research findings of the management literature can be woven together to help address real issues of leadership and management in arts and cultural organizations."

Te bestellen via www.eburon.nl

KennisFestival/PraktijkCongres INNOVATIE EN INTERACTIEF MANAGEMENT

**Amsterdam School of Management
Vrijdag 4 juni en zaterdag 5 juni 2004**

www.asom.org

© Amsterdam School of Management/G. Hagoort, 2003.

Eindredactie Jurgen Friedrichs

Omslag Erik Uitenbogaard

Overname van de tekst is toegestaan met vermelding van de bron.

www.asom.org

I n t e r v i e w

The Creative Power of Interactive Management

Giep Hagoort speaks about the main aspects,
the origin and the future of Interactive Processes in Organizations.

Interview: Gerardo Neugovsen

Summary Version

Introduction

The concept of interactivity applied to the processes of management is quickly developing. The idea that the traditional management forms do not properly meet the needs of organizations and society life is daily growing both in Holland and in many other countries.

Furthermore, every day there are more managers, researchers and experts who are willing to leave aside the traditional management strategies and explore the possibilities that interactive management offers.

The Dean of the Amsterdam School of Management, dr. Giep Hagoort, graduated from the University of Nyenrode (Holland) with a Ph.D. in Interactive Design of Strategies, speaks in the present text with Gerardo Neugovsen about the origins of Interactive Management, its theory and the promising future of a new amazing and challenging concept of Management.

Taking into account real examples, dr. Giep Hagoort speaks about the developments in terms of Interactive Management. The Amsterdam School of Management (ASOM) has become the center of a network of experts and knowledge concerning these matters.

The present material has been written in the strategic style proposed by the interviewee: in a frank and direct way so that the reader can get acquainted with the possibilities and limitations of the Interactive Management concept. It is believed that this will inspire others to cross old boundary lines and obtain, with renewed energy, full knowledge and expertise for their own business.

Amsterdam School of Management

*The corporate solution for problem thus complex
Can not be found in rules of mind or top down written acts
If CEO's come down to search their workers might
Than change will lead to full success in a creative live light.*

Jurgen Friedrichs
From: Poem on business renewal

1 – The Creative Power of Interactive Management

GN: *Interactive Management is a relatively new concept in this field. In order to avoid unnecessary confusion, could you explain what is your viewpoint about this topic and in which way you have developed your theory and method?*

GH: The method arose as a consequence of my discomfort with the way that the strategic development processes occur in organizations. It is usually carried out according to a “Top Down” structure within an authoritarian organizational culture. It is also a consequence of disappointing results due to the lack of clear policies in terms of applying strategies as well as a low level of consensus within the organization.

The starting point to develop my proposal is the knowledge that the people who work in an organization have in relation with such organization. That knowledge is underestimated from a strategic point of view. It is possible to affirm that, specially in organizations that have been running for many years, the co-workers play the role they have been appointed. This job may mean status and income, but they have a limited participation in the general management strategies.

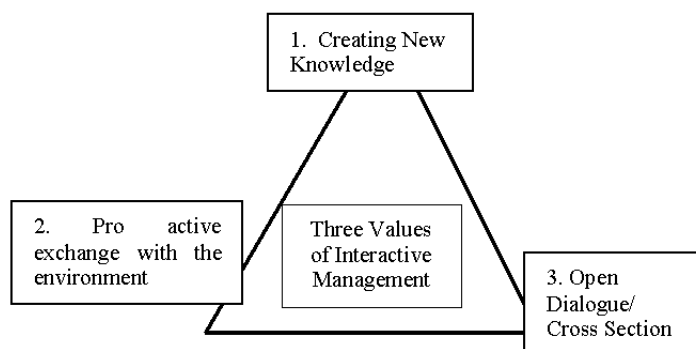
Few co-workers are able to transform their own ideas and creativity into an added value for the organization as a whole. The Interactive Management changes completely the meaning of such situation. It triggers the knowledge in the working space combined with academic knowledge. I mean the business knowledge that comes up independently both in universities and in consultant firms and researchers. On top of this combination you must add the fusion of different corporate cultures as well as different people that coexist in an organization. Based on such dialogue, we can generate new conditions to develop new competitive profiles and interact with the developments of the market.

The impulses that can lead to creative solutions will come from the interaction between the organization and its environment. Such solutions will bring about successful results, even in an international context. The active exchange between those two elements will determine the way to focus the changes in order to produce a strong proactive profile with great relevance to society.

The idea to combine and generate new knowledge, is what I define as the “first valuable element” of Interactive Management. There is a “second valuable element”, closely connected with the first one, which consists in structuring active interactions between the organization and its environment. Its surroundings become quite relevant, since from this viewpoint new impulses will appear as well as new strategic opportunities. In order to achieve results from that dynamic process of exchange, it is necessary to have a group which will be responsible for the creation of new knowledge that will interact with its own environment.

Dr. Annemieke Roobeek, professor of Transformation Strategy and Management of the University of Nyenrode, who was my supervisor during my Ph.D., defines this ‘*cross section*’ team as a “lab for the future”. This corporate dialogue, together with the first two valuable elements, create the “third valuable element” of Interactive Management.

These “valuable elements” are closely connected among themselves and are permanently combined (see the scheme below).



Academic studies have helped to determine that strategies generated in an interactive way within an organization, lead to effective options more quickly. It is not strange, taking into account that actually all the levels of the organization are involved when creating a strategy. Therefore, the implementation is direct. Not only considerable time is saved but also an important internal support toward new ideas is achieved.

The Interactive Management disregards the concept that the creation of a new strategy can only occur in the highest levels of the organization and the bases to be applied are created there. The organizations are systems of knowledge that are alive. When working with wide strategic teams, where all levels of the organization are represented, the local and personal knowledge is liberated and moved. The main aspect in terms of applying Interactive Management lies in improving the performance of an organization within society.

This strategic focus, where team participation is highlighted, is quite relevant, since the strategic team does not accept meaningless or far from reality phrases. When at the Amsterdam School of Management - ASOM we helped the orientation of processes through training, we must check that these valuable elements reinforce each other. In this way a dynamic environment is built from where new impulses will come out.

GN: From the theoretical point of view, what place does the concept of Interactive Management occupy in relation with other similar concepts?

GH: The general concept of management in the western world has been connected during the last one hundred years with the design and control of working processes. The organizations have been conceived as machines. Originally to develop and maintain industrial processes. During the second half of the last century the social factor (Human Resources Management - HRM) and marketing were included. As a consequence of the internationalization of processes at business life, these “Machine-Organizations” became real conglomerates with economic aims. Many scientific researchers analyze how these big organizations can be more effective in terms of performance and added value for shareholders. Some management-related disciplines are derived from here, such as strategy development; leadership of the top levels of the company and market positioning. As a consequence of the latest big financial scandals (Enron, Worldcom) it is clear that the management of big organizations must change radically. The problem is that most MBA Schools are based on concepts developed in the USA, where there is a high rationality based on statistics where the CEOs are positioned as central and dominating leaders. From my point of view, these schools cannot get rid of the Top-Down view. Experimenting with higher levels of interactivity is still far from this environment.

I would like to point out that the “Top Down” structures cannot be fully effective due to the lack of consensus and commitment and also the inverted processes based only on “Bottom up” concepts can also be little effective. My research in the practice has demonstrated that when “*cross section teams*” are created, the existing knowledge in the different levels of the organization is mobilized. This makes possible to create a strategic dialogue among the people that perform different jobs and have different positions into the organization. The people who belong to the top management of the organization are deeply connected with this process. It is fundamental that the new knowledge is created all together and that the new strategic focuses are the result of a dialogue among all the employees.

The theoreticians of the strategic management suggest that the processes where the internal elements (organization) and external (strategic) are fused into one strategy, must be regarded as a “black box”, inside which it is not clear what kind of processes take place. Despite many graphics and models, it is yet not accurate how the elements of that black box influence each other. We know that the internal and external interests are integrated in strategies, but it is not clear how processes take place in the practice.

In order to illuminate the factors that are difficult to define and integrate, I have observed in the empirical phase of my research those elements that may help to structure the strategy design processes. I was able to discover that the production schedules and various schemes are used in a mechanical way. Such idea disregards the fact that the strategic design process is by definition a creative and dynamic process.

GN: According to your own research, can the Interactive Management speed up the processes of strategic change? Could you explain it thoroughly?

GH: Here is an important difference with the traditional forms of strategic formation. Most of these forms get stuck in the implementation phase. Such situation brings about a big loss of money, time and energy. When creating a situation where the strategic dialogue is possible between the higher levels and the operating ones, two levels of knowledge between the co-workers are created.

The first level is the technical and implementation knowledge, through which it is possible to develop new strategies. The second level of knowledge is necessary to be able to apply the new strategy in all the organization. This dialogue enables the co-workers to direct their creativity and knowledge to what must be changed and also *how* it must be changed.

But above all it requires the sense of responsibility, the personal criteria and the abilities of co-workers. In this way you can get consensus to apply the new strategies in an early phase.

2 – The Interactive Management: its historic and theoretical perspective.

GN: This concept seems to be quite suitable in our present life, full of changes and uncertainties. Could you explain why?

GH: Based on the research that we have made within our own network of ASOM experts, we have been able to differentiate certain central patterns that allow us to identify four relevant development periods.

The first period goes from the seventies until the early eighties. The concept of “*participation*” appears as a simplified form of interactivity without being a part of the decision making process. Both the co-workers of a company and the neighbors of a neighborhood wished to be listened to by those with authority and power of decision. We call it the first generation of interactive processes.

The second generation during the eighties offered more participation possibilities in the decision making processes. As a consequence of a greater transparency, those interested could follow up the consequences of the participation processes of the previous decade. Due to these new degrees of participation, more consensus was created, which was observed and stimulated by the people with strategic decision positions.

The third generation of interactive processes takes shape based on the nineties since the social, economic and technological contexts became complex. This generation is more advanced and is based on ideas that lead to develop shared decision making processes. The concept of “*cross section team*” is a clear example of this. The concept that I have developed and that I call “*the festivalization of management and organization*” belongs to that category. The *participation* is still a relevant aspect, but it is subordinated to the needs that come from the design process where the creativity must be guaranteed in connection with decision making and quality (Process Architecture and Content).

The fourth generation of interactive processes takes shape at the turn of the century and it is connected with the quick developments in terms of information and communication technologies (ICTs). With the aid of Internet, electronic mail and mobile communication it is possible to have a higher scope in shorter time and bigger groups of people can get involved in the decision making processes. Personally, I have had the chance to experiment with this last generation on strategic projects where we wanted to know the reaction of big groups of external *stakeholders*. The fourth generation of interactive processes has not been applied yet in a high scale, but I think that in the near future it will be a concept which will be closely linked with processes connected with visions and planning design. ASOM has a definitely pioneering position in this field.

(summarized in the scheme: Four Generations Interactive Processes)

70's First Generation	Participation
80's Second Generation	Participation and Decision Making
90's Third Generation	Interactive Process Architecture & Content
2000 Fourth Generation	Interactive Process Architecture, Content and ITC

GN: The Principles of Interactive Management, which sectors of society can they be applied to?

GH: The following cases show some of the experiences that were carried out in this section. Dr. Annemieke Roobeek handed in a report in 1993 where she described many of strategic projects developed in big organizations, such as AT&T and Holec. These projects wanted to explore this environment and propose new strategies based on making strategic teams in a horizontal way. This experience was later developed in big projects carried out in some companies such as the beer company Heineken, the international airport of Holland, Schiphol and the City of Amsterdam. Personally I have directed quite a big training program called “Profit for Creativity”, performed in a MBA level in the national Dutch radio and TV broadcasting Agency. Based on the participation and interactivity, the competitors developed their own learning processes, focusing on the international dimension of the company. Afterwards, together with my partners from Via Traiectum, a agency of corporate communication, we carried out many complex projects where interactivity and participation played the main role.

The concept of complexity, within this context, could be defined as dealing with paradoxes that are difficult to solve at first. A clear example is the work I did with the Fire Department of the city of Enschede, Holland, together with Via Traiectum. I carried out a project of interactivity and participation as a consequence of the great disasters that took place in that city. Images of this terrible accident were broadcasted all over the world. The challenge of the project consisted in making the firemen develop adequately despite the hard experience they underwent in their job. The starting point was to build a training process that would enable them to come out stronger after traumatic experiences. In order to achieve that, we used several techniques which consisted in sessions with the firemen, filmed “letters” of related people; for example the widow of a fireman and an open session where more than 500 firemen participated.

GN: Based on these examples, could you explain when the Interactive Management is suitable and when it isn't?

GH: First of all I would like to point out that both inside and outside ASOM it is necessary to make a thorough research before determining accurately the borders of such concept. According to my experience I may say that Interactive Management does not replace the final responsibilities of an organization. Furthermore, it is not a substitute of the democratic ways of deciding within the public sector and it cannot be used as an excuse for massive dismissals.

If inside an organization there is cynicism or there are political movements, Interactive Management will not work as a magical power of salvation. Interactivity and participation must be conceived as way of thinking and an attitude. It is a proven method that enables the movement of diverse and unique ways of knowledge that the people that make the organization possess. In that way they can use such knowledge as a starting point for any change. Interactivity is not a magic trick or a banal resource. In many cases, the people that are directly involved in the organization (executives, directors, unions, operators and others) understand that it is possible and necessary to improve the functioning of the organization. Many times the “Strategic Motive” arises from concrete and obvious ideas. But an organization may also need to have a new vision of the future. The Interactive Management may be a good resource to achieve that goal.

GN: Based on your comments, the awakening of the creative potentials through interactive processes is one of the central axes of your proposal. What are the reactions in the companies when you propose this?

GH: Fortunately both in the companies and in the cultural sector, the reactions are positive. Some time ago I developed a concept which I call "*Festivalization of Management and Organization*". Within that idea two relevant units are concentrated: on the one hand interactivity and on the other hand the way of working within an artistic festival. The organization of a festival is by definition an interactive fact.

This kind of event always starts with a brainstorming as regards the contents of the program. The people that participate in such process are the artists, the co-workers of the organization, the volunteers and others. After that they start working on the preparation of the festival; a process where the quantity of co-workers grows constantly. I know an international festival that is organized by a producer that has 20 permanent staff members. Some weeks before the festival, the quantity of co-workers grows to almost 200, reaching an amount of 2,000 people when the festival is held. During the activity the co-workers work in independent teams while the general coordination takes place both virtually and physically. At the end of the event, the quantity of co-workers is rapidly reduced to the original team. During the festival there is a strong interaction among the public, the artists, the sponsors and other financially supporting enterprises. All the people involved, from the director of the festival the artists and even the volunteers with a lesser degree of responsibility, share a common idea: to carry out a successful festival. The learning processes are permanent, since no festival is the same as a previous one.

This metaphor can be applied to the change and transformation processes that take place in many organizations. Classic formulas are still used when facing change of strategies situations in the organizations. For example to hand in worrying reports and impressive speeches the board of directors in order to maintain the morals and the motivation high. In this way it is expected that the employees as well as the co-workers help with the changing processes. When this does not happen, the manager is fired, and the cynicism starts to appear among the personnel and an internal highly paid manager must be hired to save such situation.

My grounds are that the mature organizations, fed up with routine processes and little proactive, innovating or flexible, must be carried away by this inspiring corporate dynamics in order to face change processes. If creativity is freed from rigid corporate relations, with the aid of interactive processes, not only does it allow them to discover new solutions but also old problems. It also generates a positive and energetic working environment.

3 - Amsterdam School of Management (ASOM)

GN: You are the founder of ASOM. How was this idea conceived?

GH: The Amsterdam School of Management - ASOM started working in the year 2000 as a result of my PhD research. During that period I actively investigated the different aspects of the interactive formation of strategies. At first I applied these concepts in the cultural section, choosing this topic for my thesis. But I was very much intrigued to know if the conclusions that I had come to in this section, could be applied outside it.

ASOM has become the place where I can satisfy my curiosity, research and expanding those concepts together with other people and organizations. We have discovered that ASOM is the only school that deals with Interactivity and Management in the same open way that we do. This turns ASOM into a modest and unique network of knowledge development that focuses on the interactive processes within companies, the third sector and the government. Ten people work independently inside this network as researchers or consulting agents. In this way, ASOM represents a non traditional institute of open programs but it works as a network of knowledge that stimulates and investigates the use of interactivity inside the companies, the government and the non profit organizations.

All the activities that ASOM carries out, such as training of directors and follow up of innovating processes in many organizations, are accompanied by its own research programs where the relationship between interactivity and management is deepened and tested. The research that is carried out in relation with the four generations of interactivity is a good example of this.

GN: The world economy is going through hard times nowadays. Cost and structure reduction, personnel dismissals are some of the consequences. Finally, is there room for the concept of Interactivity and Management within this context?

GH: The question may suggest that Interactive Management is a formula that can be applied only when the contexts or the organizations are not going through a crisis. A kind of 'Management in Good Times...' specially in moments when the economy is facing hard times and the companies must adapt to reality, it is fundamental that this happens in an intelligent way. The organizations must look for new opportunities in this context and verify their costs in order to reduce those who do not add any value to the organization. The main question is who must go out and look for new opportunities and who can decide which are the costs that can be reduced.

To research and discover new possibilities in the environment is a clear activity to be developed in the context of the Interactive Management, since it is necessary to deal with it based on creativity. Taking into account that the continuity of the organization is jeopardized, the members of the *cross section teams* will be highly motivated to find solutions that will benefit everybody. In the purification and cost reduction processes, the interactive management is faced with a more complex mission. The first step is to work more efficiently: to achieve the same or more with fewer resources. In the working environment there are big amount of ideas that can lead to reduce unnecessary costs. The Interactive Management is a quite suitable tool that shapes these processes involving the diverse levels of the organization.

Dr. Giep Hagoort (Woerden, 1948) is founder and Dean of the Amsterdam School of Management. He is also reader of the Interfaculty of Art and Economics of the Utrecht School of the Arts, Holland (HKU). Furthermore he is co-chairman of the cooperation team at the University of Nyenrode-HKU and founder-chairman of the VSB Management and Art working team. After studying Law at the University of Utrecht he has worked in many jobs inside and outside the cultural sector. In 1998, under the supervision of Prof. Dr. Annemieke Roobeek, he graduated as specialist in interactive strategic management. The publication of his thesis, called Strategic Dialogue in the Cultural Sector (Strategische Dialoog in de Kunstensector) has reached its third edition. In Holland, dr. Giep Hagoort has directed many high complex projects as regards strategies and learning. He has been invited as teacher and guest speaker in many cities, such as Kiev, Berlin, Johannesburg,

St. Petersburg, Zagreb and Prague. In the year 2003 an essay written by him has been published about the meaning of Othello, by W. Shakespeare for the changing Management. His book "Art Management Entrepreneurial Style", published in English, has reached its third edition and has been translated to several languages.

Dr. Giep Hagoort has joined workshops and seminars of Igor Ansoff, Peter F. Drucker, Henry Mintzberg, Michael Porter, K.C. Prahalad and Peter Senge

www.asom.org

The Magister Gerardo Neugovsen (Buenos Aires, 1957) is founder of Tikal Ideas, a non profit organization with its headquarters in Latin America, which develops projects which link professional training with interactivity and participation. The use of modern technologies is one of the central axles of his work. He majored in Art and Media Management in the European Context, under the supervision of Dr. Giep Hagoort. His thesis analyzes learning processes from the professional training perspective. He is a guest teacher of the Interfaculty of Art and Economics of the Utrecht School of the Arts, Holland. Moreover, he directs the Executive Program called "Artistic and Cultural Entrepreneurial Management" at the School of Economics and Business administration (ESEADE) of Buenos Aires, Argentina. He has developed and published many training texts, among which is the "Course and Handbook for Entrepreneurs and Responsible of Social and Cultural Management", published in Buenos Aires in an interactive CD-ROM format in 2000. He has been invited to give courses and speak in several countries of Latin America and Africa. In May 2003, under his direction and supervision, the "Degree in Social and Cultural Management" came into existence. This course was carried out in 55 satellite -connected classrooms (Interactive Videoconference System) in 18 provinces of Argentina, together with tutorships through a system of Virtual Campus via Internet

www.tikalideas.com

La fuerza creativa del Management Interactivo

Giep Hagoort acerca de los aspectos centrales, el origen y el futuro de los procesos interactivos en las organizaciones.

Entrevista: Gerardo Neugovsen

Introducción:

El concepto de interactividad aplicada a los procesos de gestión organizacional se desarrolla rápidamente. Día a día crece, tanto en Holanda como en otros países, la conciencia acerca de que las formas tradicionales de gestión ya no responden de manera adecuada a las necesidades de las organizaciones y de la vida en sociedad.

Asimismo, es creciente la cantidad de políticos, investigadores y expertos en estas temáticas dispuestos a alejarse de las formas tradicionales de desarrollo de estrategias de gestión y a explorar las posibilidades que ofrece el Management Interactivo.

El Rector de la Amsterdam School of Management, Giep Hagoort, doctorado en la Universidad de Nijenrode (Holanda) en la temática de diseño participativo de estrategias organizacionales, dialoga en este texto con Gerardo Neugovsen acerca de los orígenes del Management Interactivo, de su marco teórico y del prometedor futuro de un nuevo, sorprendente y desafiante concepto de gestión de las organizaciones.

Analizando ejemplos de la práctica, Hagoort y Neugovsen dialogan acerca de los desarrollos en el terreno de Management Interactivo. La *Amsterdam School of Management (ASOM)* se constituye así en el centro de una red de expertos y de conocimientos relacionada con estos temas.

El presente material se ha escrito en el estilo del diálogo estratégico propuesto por el entrevistado: de una manera franca y directa el lector puede conocer las posibilidades y limitaciones del concepto de management interactivo. Se espera así poder servir de inspiración para cruzar viejas líneas divisorias y obtener, con renovadas energías, el máximo en materia de conocimientos y pericia en sus propias organizaciones.

Amsterdam School of Management

*The corporate solution for problem thus complex
Can not be found in rules of mind or top down written acts
If CEO's come down to search their workers might
Than change will lead to full success in a creative light.*

*Jurgen Friedrichs
From: Poem on business renewal*

1 - La fuerza creativa del Management Interactivo

GN: Giep, Management Interactivo es un concepto relativamente nuevo en este campo. A fin de evitar confusiones innecesarias, ¿podría explicar cuál es su visión sobre este tema y de qué manera ha desarrollado su teoría y su método?

GH: El método fue formulado a partir de mi disconformidad con el modo en el que ocurren los procesos de desarrollo estratégico en las organizaciones. Generalmente ocurre de acuerdo a una estructura “*Top Down*”, verticalista y dentro de una cultura autoritaria. También debido a los decepcionantes resultados que se obtienen por falta de políticas claras en la implementación de estrategias y por el bajo nivel de consenso que generalmente se obtiene dentro de la organización.

El punto de partida para desarrollar mi propuesta es que generalmente los conocimientos que poseen las personas que trabajan en una organización respecto de esa organización, son poco valorado desde el punto de vista estratégico. Es posible afirmar que, en particular en organizaciones que cuentan con varios años de existencia, los colaboradores desempeñan el papel que se les ha asignado. Este papel puede ofrecer status e ingresos, pero una limitada participación en las políticas de gestión generales.

Pocos colaboradores están en condiciones de convertir sus propias ideas y creatividad en un valor agregado para la organización en su conjunto. El Management Interactivo cambia totalmente el sentido de esta situación. Moviliza los propios conocimientos en el espacio de trabajo combinándolos con conocimientos académicos. Me refiero a aquellos conocimientos organizacionales que surgen de manera independiente en las universidades así como entre consultores e investigadores. A esta combinación se le suma el encuentro entre las distintas culturas organizacionales y los ambientes diversos que coexisten en una organización. Es a partir de este diálogo que se generan las condiciones para desarrollar nuevos perfiles de competencias o para interactuar con los desarrollos de mercado.

De esta interacción entre una organización y su entorno surgirán los impulsos que pueden llevar a encontrar soluciones creativas para funcionar de manera exitosa, incluso en contextos internacionales. El intercambio activo entre estos dos elementos determina que la manera de enfocar los cambios habrá de presentar un fuerte perfil proactivo combinado con una gran relevancia para la sociedad.

Combinar y generar nuevos conocimientos, conforman para mí lo que denomino el “primer elemento valorativo” del Management Interactivo. Intimamente ligado se encuentra un “segundo elemento valorativo” que consiste en la estructuración de interacciones activas entre la organización y su entorno. La periferia adquiere entonces una importancia relevante, ya que es desde este plano del que surgen nuevos impulsos y donde se encuentran también las nuevas oportunidades estratégicas. A fin de poder obtener resultados de este proceso dinámico de intercambio, es necesaria la existencia de un grupo que se responsabilice por la generación de nuevos conocimientos de manera interactiva con el propio entorno.

La Profesora en estrategia y management de transformación de la Universidad Nijenrode, Doctora Annemieke Roobeek, quien a su vez fue mi tutora de tesis doctoral, denomina a un grupo así “*un equipo de trabajo transversal*” (*Dutch: Dwarsdoorsnede, English: cross section team*) como “laboratorio para el futuro”. Esta dinámica organizacional, junto a los dos primeros elementos valorativos, compone el “tercer elemento valorativo” del Management Interactivo.

Estos “elementos valorativos” se encuentran íntimamente ligados entre sí y se combinan de manera permanente.

Estudios académicos han permitido determinar que las estrategias que se generan de manera interactiva dentro de una organización, conducen de una manera más rápida a opciones efectivas. Lo cual no es extraño, si pensamos que en realidad todos los niveles de la organización se ven involucrados en la formulación de la estrategia. De este modo, la implementación es directa. Con lo cual no sólo se obtiene un importante ahorro en tiempo sino que también se logra un importante apoyo interno a las nuevas ideas.

El Management Interactivo elimina el concepto de que la formulación de una nueva estrategia sólo puede ocurrir en las esferas más altas de la organización y de que desde allí se crean las bases para su implementación. Las organizaciones son sistemas de conocimiento vivos. Al trabajar con equipos estratégicos amplios, en donde todos los niveles de la organización se encuentran representados, se movilizan y liberan los conocimientos locales y propios. El aspecto central de la aplicación del Management Interactivo reside en la mejora sostenida del funcionamiento de una organización dentro de la sociedad.

Este enfoque de diseño estratégico, en donde se prioriza la intervención en equipo, es de una gran relevancia, ya que el equipo estratégico no acepta frases poco realistas o sin mucho sentido. Cuando desde ASOM asistimos en la orientación de procesos a través de entrenamientos, buscamos que estos elementos valorativos se refuercen entre sí. De esta manera se constituye un entorno dinámico desde donde surgen nuevos impulsos.

GN: Desde el punto de vista teórico ¿Qué lugar ocupa el concepto de Management Interactivo con relación a otros conceptos similares?

GH: El abordaje del management en el mundo occidental ha estado vinculado en los últimos cien años al diseño y control de procesos de trabajo. Las organizaciones han sido concebidas como máquinas. Inicialmente para desarrollar y mantener procesos industriales. En la segunda mitad del siglo pasado fueron incorporadas las funciones sociales (gestión de recursos humanos) y la función de marketing. Como consecuencia de procesos de internacionalización de la vida empresarial estas “organizaciones-máquinas” se transformaron en verdaderos conglomerados con objetivos económicos. Muchas investigaciones científicas analizan los modos en que estas grandes organizaciones pueden ser más efectivas en términos de rendimiento y agregado de valor para los accionistas (shareholders). Se derivan de aquí disciplinas vinculadas con la gestión (management) tales como desarrollo de estrategias, liderazgo de los estamentos superiores de la empresa, y posicionamiento de mercado. Como consecuencia de los grandes escándalos financieros recientes (Enron, Worldcom) queda claro que el *management* de grandes organizaciones debe cambiar radicalmente. El problema es que la mayoría de las escuelas de MBA se basan en conceptos desarrollados en los Estados Unidos de Norteamérica, en donde prevalece una fuerte racionalidad vinculada con las cifras posicionando a los CEO como figuras centrales y dominantes. Desde mi punto de vista, a estas escuelas les resulta difícil liberarse de una mirada “*Top-Down*”, de claro corte verticalista descendente. La alternativa de experimentar con mayores niveles de interactividad aún está lejos de estos entornos.

Quiero destacar que así como las estructuras “*Top Down*” o verticalista descendente, pueden ser poco efectivas debido a la falta de consenso y compromiso, procesos inversos basados sólo en conceptos “*Bottom up*” o verticalista ascendente pueden ser poco efectivos también. Mis investigaciones en la práctica han demostrado que al crear “*equipos transversales de trabajo*” el conocimiento existente en los diversos estamentos de la organización se moviliza y es posible entonces crear un diálogo estratégico entre las personas que ocupan diversas funciones y posiciones. Las personas pertenecientes a la conducción de la organización se encuentran profundamente vinculadas a este pro-

ceso. Es fundamental que los nuevos conocimientos sean creados en forma conjunta y que los nuevos lineamientos estratégicos sean resultado de este diálogo conjunto.

Los teóricos dentro del campo de la gestión estratégica sugieren que procesos en donde elementos internos (organizativos) y externos (estratégicos) se integran en una estrategia, deben ser vistos como un “black box” o “caja negra”, dentro del cual no queda claro qué clase de procesos toman lugar. A pesar de muchos gráficos y modelos, no se ha logrado indicar con precisión cómo los elementos en esta “caja negra” se influyen mutuamente. Sabemos que los intereses internos y externos se integran en estrategias, pero cómo estos procesos ocurren en la práctica, no queda claro.

A fin de iluminar los factores de difícil definición que integran esta “caja negra”, he observado en la fase práctica de mi investigación aquellos elementos que pueden ayudar a estructurar los procesos de diseño de estrategias. Pude así descubrir que los cronogramas de producción y esquemas varios son utilizados de una manera mecánica. Lo cual da por tierra con el hecho de que el proceso de diseño estratégico es por definición un proceso creativo y dinámico.

GN: Según su propia investigación, el Management Interactivo puede acelerar los procesos de cambio estratégico. ¿Puede detallar este concepto?

GH: Señala aquí una diferencia importante con las formas más tradicionales de desarrollo estratégico. Muchos de estos desarrollo quedan varados en la fase de la implementación. Con lo cual se pierde mucho dinero, tiempo y energía. Al crear una situación en donde el diálogo estratégico se hace posible entre los niveles superior y los niveles operacionales, se crean dos niveles de generación de conocimientos entre los colaboradores.

El primer nivel es el de conocimiento técnico y de implementación, a través del cual es posible desarrollar las nuevas estrategias. El segundo nivel de conocimiento es necesario para poder implementar la nueva estrategia en toda la organización. Con este diálogo se hace posible que los colaboradores dirijan su creatividad y conocimientos en aquello que debe ser cambiado, pero también en *cómo* debe cambiar.

Pero por sobre todas las cosas se apela al sentido de responsabilidad, a los propios criterios de discernimiento y a las capacidades de los colaboradores. De esta manera se crea consenso para la implementación de nuevas estrategias en una fase temprana.

2 - El Management Interactivo en perspectiva histórica y teórica.

GN: Este concepto parece ser muy adecuado a la época en que vivimos, plena de cambios e incertidumbres. ¿Puede explicar por qué?

GH: A partir de las investigaciones que hemos realizado dentro de nuestra red de expertos ASOM, hemos llegado a poder diferenciar ciertos patrones centrales que permiten identificar cuatro períodos relevantes en estos desarrollos.

El primer período abarca desde los años setenta hasta comienzos de los años ochenta. El concepto de “*participación*” aparece como una forma simplificada de interactividad sin poder de decisión. Los colaboradores de una empresa así como los vecinos de un barrio deseaban ser escuchados por quienes detentaban la autoridad y la capacidad de decisión. Llamamos a este la primera generación de procesos interactivos.

La segunda generación abarca los años ochenta y ofrecía mayores posibilidades de participación en los procesos de decisión. Como consecuencia de una mayor transparencia, los interesados podían hacer seguimientos de lo que ocurría con las consecuencias de los procesos participativos de la década anterior. Gracias a estos nuevos grados de participación, se crearon mayores consensos, lo cual fue observado y estimulado por las personas en posiciones de decisión estratégica.

La tercera generación de procesos interactivos comienza a tomar forma a partir de los años noventa como consecuencia de que los contextos sociales, económicos y tecnológicos ganan en complejidad. Esta generación es más avanzada y se basa en ideas que llevan a desarrollar procesos de decisión compartidos. El concepto de “*equipo de trabajo transversal*” es una clara manifestación de esto. El concepto que he desarrollado y que denomino “*la festivalización del management y de la organización*” pertenece a esta categoría. La *participación* continúa siendo un aspecto relevante, pero se encuentra subordinado a las necesidades planteadas por los procesos de diseño en donde la creatividad en torno a las tomas de decisión y a la calidad de las mismas deben ser garantizadas.

La cuarta generación de procesos interactivos toma forma en torno al cambio de siglo y se vincula con los rápidos desarrollos en torno a las tecnologías de información y comunicación (TICs). Con ayuda de Internet, correo electrónico y comunicación móvil es posible que el conocimiento tenga mayores alcances en menores tiempos y que grupos más grandes de personas se involucren en los procesos de decisión. Personalmente he tenido oportunidad de experimentar con esta última generación en proyectos estratégicos en donde se deseaba saber la reacción de grandes grupos de *stakeholders* externos. La cuarta generación de procesos interactivos no se ha implementado aún en gran escala, pero estimo que en poco tiempo será un concepto inseparable de procesos vinculados con el diseño de visiones y planificaciones. ASOM tiene definitivamente una función pionera en este campo.

GN: Los principios del Management Interactivo, ¿a qué sectores de la sociedad son aplicables?

GH: Los siguientes casos ilustran algunas de las experiencias llevada a cabo en este sector. La Doctora Annemieke Roobeek presentó un informe en el año 1993 en donde describía una serie de proyectos estratégicos llevados adelante en grandes organizaciones del sector empresarial, como por ejemplo AT&T y Holec. Estos proyectos tenían como objetivos explorar estos entornos y proponer nuevas estrategias a partir de conformar equipos estratégicos conformados de manera horizontal. Esta experiencia fue luego desarrollada en grandes proyectos realizados entre otros en la cervecera Heineken, el aeropuerto internacional de Holanda, Schiphol y el municipio de Amsterdam. Personalmente he dirigido un programa de capacitación de dimensiones considerables denominado “Profit for Creativity” realizado en el ámbito de MBA en la empresa nacional de transmisión de radio y televisión de Holanda. Sobre la base de la participación y la interactividad, los participantes desarrollaron sus propios procesos de aprendizaje, focalizando en la dimensión internacional de la empresa.

Posteriormente, en forma conjunta con mis socios de Via Traiectum, una oficina de comunicación corporativa, llevamos adelante una serie de proyectos de alta complejidad en donde la interactividad y la participación ocuparon un lugar central.

El concepto de complejidad podría definirlo, en el marco de este contexto, como el abordaje de paradojas que son de difícil resolución en una primera instancia. Un ejemplo es el trabajo que realicé con el Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Enschede en Holanda. Con

estas personas llevé adelante un proyecto de interactividad y participación como consecuencia de los grandes desastres que ocurrieron en esa ciudad. El desafío del proyecto consistía en lograr que los bomberos pudieran desempeñarse adecuadamente a pesar de las duras experiencias que les tocan vivir en su profesión. El punto de partida era construir un proceso de capacitación que les permitiera resultar fortalecidas a estas personas luego de experiencias traumáticas. Para lograrlo utilizamos diversas técnicas consistentes en sesiones con los miembros del cuerpo de bomberos; “cartas” filmadas en videos de personas vinculadas, como por ejemplo la viuda de un bombero y una sesión abierta de la cual participaron más de 500 bomberos.

GN: De acuerdo a estos ejemplos, se comprende que el concepto de Management Interactivo puede ser aplicado a diversos procesos y no solamente para formular una estrategia. Sobre base de su experiencia, ¿podría indicar en qué casos Management Interactivo es adecuado y en cuáles no lo es?

GH: En primera instancia me gustaría indicar que tanto dentro como fuera de ASOM es necesario realizar muchas investigaciones antes de poder determinar con exactitud las fronteras de este concepto. Sobre base de mi experiencia puedo decir que el Management Interactivo no reemplaza las responsabilidades finales en una organización. Tampoco es un sustituto de las formas democráticas de decisión dentro del sector público ni puede ser utilizado como pretexto para realizar despidos masivos.

Si dentro de una organización reina el cinismo o se llevan adelante juegos de poder políticos, el Management Interactivo no habrá de funcionar como bálsamo mágico de salvación. La interactividad y la participación deben ser concebidas como una mentalidad y una actitud. Se trata de un método probado para poder movilizar las diversas y únicas formas de conocimiento que poseen las personas que componen las organizaciones de tal manera de poder utilizar este conocimiento como punto de partida para los cambios. La interactividad no es un truco de magia o un recurso banal. En muchos casos, las personas que se encuentran directamente involucradas en la organización (ejecutivos, directores, sindicatos, operarios y otros) comprenden que es posible y necesario mejorar el funcionamiento de la organización. Muchas veces el “motivo estratégico” surge de necesidades concretas y obvias. Pero una organización puede también tener necesidad de una nueva visión de futuro. El Management Interactivo puede ser un buen recurso para lograrlo.

GN: Según sus palabras, el despertar de los potenciales creativos a través de procesos interactivos es un eje central de su propuesta. ¿Cuáles son las reacciones en las empresas cuando Ud. propone esto?

GH: Afortunadamente en las empresas, así como en el sector cultural, las reacciones son positivas. Hace algún tiempo desarrollé un concepto que denominé “*Festivalización del Management y de la Organización*”. Dentro de esta idea se concentran dos unidades relevantes: por un lado la interactividad y por otro lado la forma de trabajo dentro de un festival artístico. La organización de un festival es por definición un hecho interactivo.

Un evento de estas características siempre comienza con una lluvia de ideas acerca de los contenidos del programa. De este proceso participan artistas, los propios colaboradores de la organización, voluntarios y otros. A continuación se comienza a trabajar sobre la preparación del festival en un proceso en el cual la cantidad de colaboradores crece de manera constante. Conozco un festival internacional que es organizado por una productora que cuenta con 20 miembros permanentes. Un par de semanas antes del festival, la cantidad de colaboradores crece a 200 para alcanzar una cifra cercana a las 2000 personas mientras se realiza el festival. Durante la actividad los colaboradores trabajan en equipos autónomos mientras que la coordinación general ocurre tanto de manera física como virtual. Al finalizar el evento, la cantidad de colaboradores se reduce rápidamente al equipo inicial. Durante el festival se produce una fuerte interacción entre el público, los artistas, los sponsors y otros financistas. Todos los involucrados, desde el director del festival pasando por los artistas hasta los voluntarios con menores grados de responsabilidad, comparten una idea en común: llevar adelante un festival exitoso. Los procesos de aprendizaje son permanentes, ya que ningún festival es igual al anterior.

Esta metáfora puede ser aplicada a los procesos de cambio y transformación que ocurren en muchas organizaciones. Aún se utilizan fórmulas clásicas frente a situaciones de cambio estratégico en las organizaciones como por ejemplo presentar informes preocupantes a los directivos y decir discursos impactantes de tal manera de “mantener alta la moral y la motivación”. Y esperar de esta manera que los empleados y colaboradores colaboran con los procesos de cambio. Y cuando esto no ocurre, se despide al manager, comienza a circular el cinismo entre el personal y se debe contratar un manager interino de altos salarios para salvar la situación.

Mi argumentación es que las organizaciones adultas, agotadas por procesos rutinarios y poco proactivas, innovadoras ni flexibles, se deben dejar llevar por esta inspiradora dinámica organizacional a fin de afrontar procesos de cambio. Permitir que la creatividad se libere de vínculos organizacionales rígidos con ayuda de procesos interactivos no sólo permite descubrir nuevas soluciones a viejos problemas. También genera un clima de trabajo positivo y cargado de energía.

3 - Amsterdam School of Management (ASOM)

GN: Usted es el creador de ASOM. ¿Cómo surgió esta idea?

GH: La Amsterdam School of Management - ASOM comenzó su actividad en el año 2000 como resultado de mi tesis doctoral. Durante ese periodo investigué activamente sobre diversos aspectos de la formación interactiva de estrategias. En primera instancia apliqué estos conceptos en el sector cultural, siendo este el tema de mi tesis. Pero me intrigaba mucho saber si las conclusiones a las que había arribado en este sector, también se podían aplicar fuera de él.

ASOM se ha convertido en el entorno desde el cual puedo satisfacer mi curiosidad, investigando y expandiendo estos conceptos junto a otras personas. Hemos descubierto que ninguna otra Escuela aborda el tema de la Interactividad y el Management de una manera tan abierta como nosotros. Esto hace que ASOM sea una humilde y única red de desarrollo de conocimientos que focaliza en procesos interactivos dentro de las empresas y del gobierno. En esta red trabajan unas diez personas de manera independiente en calidad de investigadores o consultores. De esta manera, ASOM no es un instituto tradicional de formación con programas abiertos, pero actúa como una red de conocimiento que estimula e investiga la aplicación de la interactividad dentro de las empresas, los gobiernos y las organizaciones sin fines de lucro.

Todas las actividades que lleva adelante ASOM, como por ejemplo capacitaciones de directivos y el seguimiento de proyectos innovadores en diversas organizaciones, se ven acompañados por programas de investigación propios en donde la relación entre interactividad y management se profundiza y se prueba. La investigación que se lleva a cabo respecto de las cuatro generaciones de interactividad es un buen ejemplo de esto.

GN: La economía mundial atraviesa por momentos difíciles en estas épocas. Reducción de costos y de estructuras, despido de personal y otros son algunas de las consecuencias. Considera, por último, que existe espacio para el concepto de Interactividad y Management en este contexto?

GH: La pregunta puede sugerir que el Management Interactivo es una fórmula que se aplica sólo cuando los contextos o las organizaciones no atraviesan períodos de crisis. Una especie de Management en buenos tiempos... Justamente en momentos en que la economía se encuentra en fases difíciles y las empresas deben ajustarse a esta realidad, es fundamental que eso ocurra de manera inteligente. Las organizaciones deben salir a buscar nuevas oportunidades en el contexto y revisar su cuenta de costos a fin de reducir aquellos que no traen valor a la organización. La pregunta central es quién debe salir a buscar estas nuevas oportunidades y dónde se encuentran los saberes para discriminar cuáles son los costos que se pueden reducir.

Investigar y descubrir nuevas posibilidades en el entorno es una clara actividad para ser desarrollada en el contexto del Management Interactivo, dado que es necesario un abordaje basado en la creatividad. En vista de que la continuidad de la propia organización se encuentra amenazada, los miembros de los *equipos de trabajo transversales* se encontrarán altamente motivados para encontrar soluciones que beneficien al conjunto. En procesos de saneamiento y de reducción de costos, el Management Interactivo se ve enfrentado a una misión más compleja. El primer paso es trabajar de manera más eficiente: lograr lo mismo o más con menos recursos. En el entorno de trabajo existen grandes cantidades de ideas que pueden llevar a reducir costos innecesarios. El Management Interactivo es una herramienta sumamente adecuada para dar forma a estos procesos involucrando a los diversos estamentos de una organización.

El Doctor Giep Hagoort (Woerden, 1948) es el creador y rector de la Amsterdam School of Management. También se desempeña como rector de la Interfacultad de Economía y Arte de la Escuela Superior de Arte de Utrecht, Holanda (HKU). Asimismo es co-presidente del equipo de cooperación existente entre la Universidad Nyenrode-HKU y creador del grupo de trabajo VSB Management y Arte. Luego de sus estudios de Derecho en la Universidad de Utrecht se ha desempeñado en diversas funciones dentro y fuera del sector cultural. En 1998, bajo supervisión de la Profesora Doctora Annemieke Roobeek, obtuvo su título de Doctor en la temática de desarrollos estratégicos interactivos. La edición de su tesis, denominada Diálogo Estratégico en el Sector Cultural (*Strategische Dialoog in de Kunstensector*) ha alcanzado ya su tercera edición. En Holanda, el Dr. Hagoort ha dirigido proyectos de alta complejidad en temáticas estratégicas y de aprendizaje. Ha sido invitado como docente y expositor en diversas ciudades, tales como Kiev, Berlín, Johannesburgo, Zagreb y Praga. En el año 2003 se ha publicado un ensayo de su autoría referido a la significación de Otelo, de W. Shakespeare para el Management del Cambio. Su libro "Manual de Management de Arte en Estilo Emprendedor" (*Handbook Art Management Entrepreneurial Style*) publicado en inglés, ha alcanzado ya su tercera edición y se ha traducido a diversos idiomas.

Dr. Giep Hagoort ha participado de talleres y seminarios con Igor Ansoff, Peter F. Drucker, Henry Mintzberg, Michael Porter y Peter Senge.

El Magíster Gerardo Neugovsen (Buenos Aires, 1957) es creador de Tikal Ideas, una organización sin fines de lucro con base en Latino América, que desarrolla proyectos vinculando la formación profesional con la interactividad y la participación. La utilización de modernas tecnologías es uno de los ejes centrales de trabajo. Ha completado sus estudios como Magister en Management de Medios y Arte en Contexto Europeo, bajo supervisión del Dr. Giep Hagoort. Su tesis analiza procesos de aprendizaje desde la perspectiva de la formación profesional. Se desempeña como catedrático invitado de la Interfaculty of Economy and Art de la Escuela Superior de Arte de Utrecht, Holanda. Asimismo dirige el Programa Ejecutivo denominado "Management de Emprendimientos Artísticos y Culturales" en la Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas (ESEADE) de Buenos Aires, Argentina. Ha desarrollado y publicado diversos materiales de formación, entre ellos "Curso y Manual para Emprendedores y Responsables de Gestión Social y Cultural", editado en Buenos Aires en formato CD-ROM interactivo en el año 2000. Ha sido invitado a dictar cursos y a exponer en diversos países de Latinoamérica y África. En mayo 2003 se ha comenzado a dictar, bajo su dirección y desarrollo, el "Diploma en Gestión Social y Cultural", curso dictado a través de 55 aulas satelitales (sistema de videoconferencia interactiva) en 18 provincias de Argentina, combinado con tutorías a través de un sistema de Campus Virtual a través de Internet (www.tikalideas.com).