



Workshop Praktijk van Organisatie Analyse

14 december 2004 te Utrecht

SAMENVATTING

De workshop is gericht op 2 doelen. Het eerste doel is het delen en bediscussiëren van de eerste resultaten van het onderzoek naar de praktijk van Organisatie Analyse (OA) bij PSO-leden. Het tweede doel is om samen te kijken op welke manier we van elkaar en met elkaar kunnen leren over OA.

Het concept onderzoek levert al een aantal belangrijke leerpunten op over OA-processen. Deze bevindingen worden verder verduidelijkt aan de hand van een aantal quotes uit de eerder afgenomen interviews met de leden. Het uiteindelijke rapport 'Practice of Organisational Assessment' zal in april worden afgerond.

We constateren dat er binnen de leden een grote diversiteit aan ervaringen en leerbehoeftes bestaat. De exacte behoeftes zullen we nog verder uitdiepen. Een aantal leden zullen intern overleggen a.d.h.v. een door PSO opgezette vragenlijst wat er aan leerervaringen en leerbehoeftes en diversiteit binnen de organisatie bestaat. De consultants zullen nogmaals spreken met deze leden om de leerbehoeftes goed in kaart te krijgen en te bezien welke overlappen er bestaan. Uit deze gesprekken zullen een aantal thema's gedestilleerd worden waarover geïnteresseerde leden in kleine groepen verder zullen uitwisselen en leren.

Deze kleine groepen van leden zullen thema-onderdelen voorbereiden van een leer- en werkconferentie die PSO op 28 april zal organiseren.

Tijdens deze dag zullen we de geleerde lessen uit deze themagroepen delen en bespreken, het onderzoek 'The Practice of Organisational Assessment' bespreken en het vervolg van het leertraject over organisatie analyse en ontwikkeling plannen.

Verslag van de Workshop Organisatie Analyse 14 december 2004

Doel van de workshop

Doel van deze workshop is samen te kijken naar de eerste resultaten van het onderzoek The Practice of Organisational Assessment en gezamenlijk hierop te reflecteren. De centrale vraag is: zijn we met dit onderzoek op de goede weg? Daarnaast is het de bedoeling om samen te kijken naar het vervolg van dit leertraject over organisatie analyse en organisatie ontwikkeling.

Kernvragen aan het begin van de workshop

Als opmaat voor de bijeenkomst worden alle aanwezigen gevraagd nu eens dé vraag te stellen met betrekking tot organisatie analyse, die voor hen centraal staat.

Een aantal van deze vragen zijn:

- Hoe kun je als lidorganisatie samen met een kleine partnerorganisatie tot een participatieve organisatie analyse komen?
- Hoe ga je om met de hoeveelheid informatie uit een organisatie analyse? Hoe kies je strategisch waar je vervolgens je capaciteitsopbouw / organisatieontwikkeling op gaat richten?
- Hoe op een snelle, sympathieke manier erachter te komen of de partnerorganisatie geschikt is?
- Hoe verspreid je de kennis over organisatie analyse binnen je eigen organisatie?
- Hoe pas je organisatie analyse toe als instrument om nieuwe strategie te ontwikkelen en om veranderingsprocessen in gang te zetten?
- Hoe beweeg je je counterpart ertoe om te beginnen met OA?
- Hoe kan OA een instrument zijn om met regelmaat kritisch op je organisatie te reflecteren?

Hele diverse vragen dus, die niet allemaal een plaats hebben binnen deze workshop, maar wel zeker een plaats krijgen binnen het verdere leertraject organisatie analyse en ontwikkeling.

Presentatie eerste uitkomsten onderzoek door ETC, Eric Kamphuis en Joanna Harnmeijer

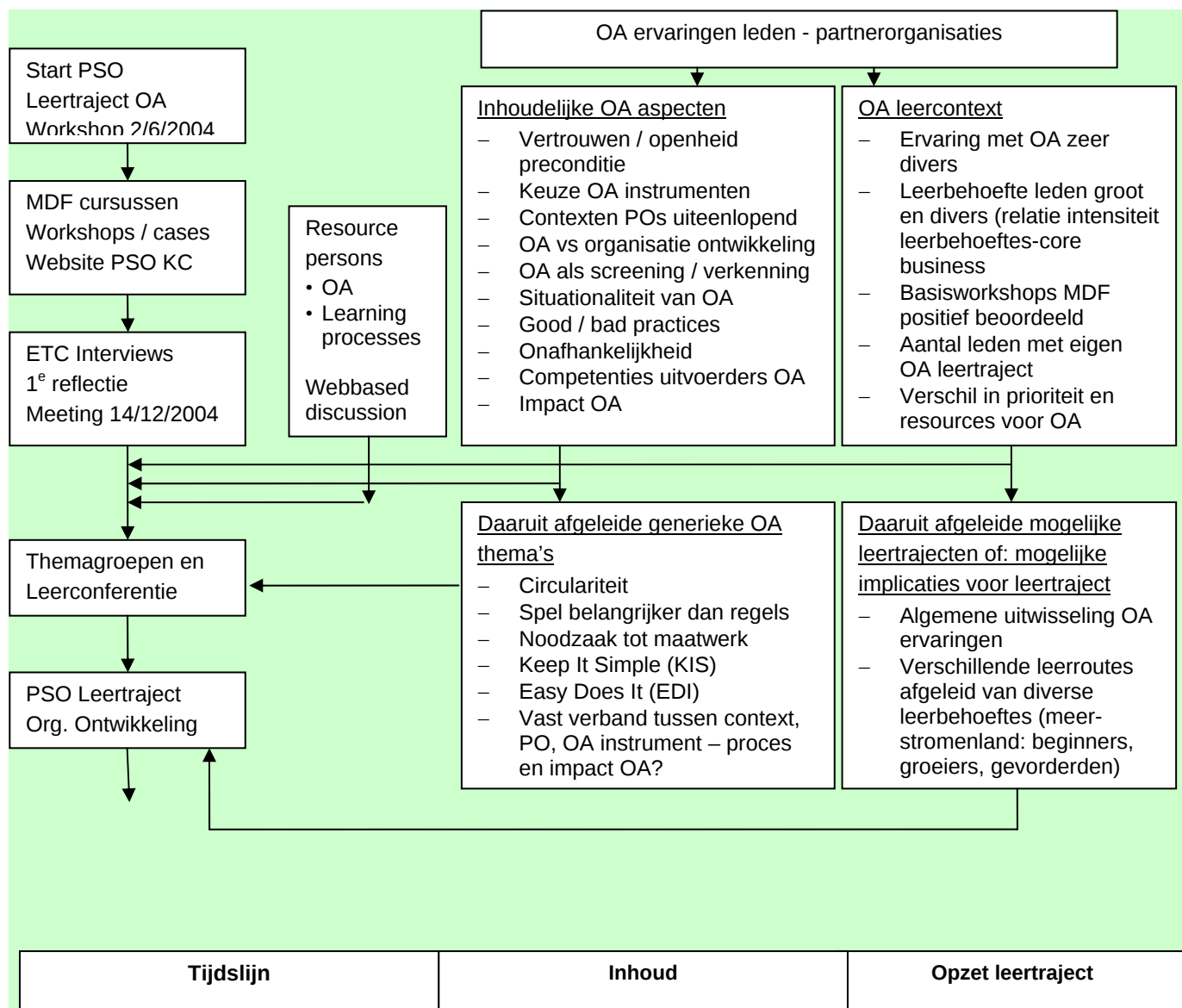
Aan de hand van het onderstaande schema (p. 4) lichten de consultants het verloop van het leertraject tot op heden kort toe. Links in het schema zien we in de tijdslijn de stappen in het leertraject die al gezet zijn en de stappen die we verder zullen gaan ontwikkelen. Het onderzoek heeft zich gericht op zowel inhoudelijke aspecten van OA in de praktijk (middelste kolom) als op de punten die voor de verdere vormgeving van het leertraject over OA en organisatieontwikkeling van belang zijn (rechts in het schema).

De consultants hebben gesproken met een twintig tal leden in telefonische interviews (zie annex 2). Uit deze gesprekken hebben zij een aantal inhoudelijke aspecten afgeleid die verder geanalyseerd zijn tot vier algemene thema's. De inhoudelijke aspecten worden kort toegelicht door de consultants. Zij maken hierbij gebruik van een aantal quotes (geanonimiseerd) die in de gesprekken met leden naar voren zijn gekomen (zie annex 4).

Uit deze inhoudelijke aspecten kunnen een aantal voorlopige **hoofdpijnen** gehaald worden.

1. Circulariteit	“Na initiële weerstand is inzicht in nut van OA gegroeid” - na gebruik (en door gebruik). Je hebt vertrouwen nodig en het levert vertrouwen op.
2. Spel belangrijker dan regels	“Het door ons aangeleverde OA formaat ‘verbetert zichzelf’, in het gebruik’, ook omdat wij specifiek vragen naar suggesties die gebruik vergemakkelijken/ verbeteren.”
3. Noodzaak tot maatwerk	“Adaptatie aan de bestaande realiteit is de belangrijkste voorwaarde voor OA.”. “Om dit voor elkaar te krijgen is steeds weer een juggling act, van proberen meerwaarde te halen uit innovatieve relaties, zoals twinning tussen sterke en zwakkere organisaties.”
4. Structurele beperkingen van OA	Op sommige vlakken, zoals met name advocacy (lobbyen) en netwerken : OA ‘pakt’ die dimensies niet. Ook: Aspecten die je ‘aanvoelt’, zoals, ‘er zit weer energie in die organisatie’, haalt scan er niet uit.

Bij het bespreken van de inhoudelijke thema's en ook de grote lijnen wordt door de leden de noodzaak erkend tot verdere uitwisseling over de verschillende bestaande OA praktijken tussen Lidorganisaties. De deelnemers zijn van mening dat de kennis van en ervaring met OA in hun organisaties verder zal toenemen in de naaste toekomst en dat het PSO OA leertraject daarbij een nuttige rol zal kunnen vervullen. De deelnemers staan tijdens de workshop zeer open voor elkaars ervaringen en suggesties. Zij benadrukken dat onderlinge uitwisseling over OA ervaringen/ideeën het OA leertraject duidelijk ten goede zou komen. Wel is hierbij (en zo bleek ook al uit het onderzoek) de enorme diversiteit in leerbehoeftes op het terrein van OA van belang.



Diversiteit in leerbehoeftes

Het onderzoek heeft niet alleen lessen en analyse opgeleverd op de inhoud van de praktijk van organisatie analyse, maar ook op lessen en analyse over de manier waarop het leertraject opgezet is en zal zijn.

De onderzoekers constateren dat de ervaringen met OA tussen, maar ook binnen verschillende leden van PSO zeer groot zijn. Ook de leerbehoefte van de leden zijn groot en divers. Verschillende leden leggen verschillende prioriteit bij het onderwerpen en ook de beschikbaarheid in fondsen voor OA is sterk verschillende.

Dit heeft ook consequenties voor het PSO leertraject. Er bestaat behoefte aan verschillende leerroutes, afgeleid van diverse leerbehoeftes (meer- stromenland: beginners, groeiers, gevorderden)

ETC presenteert een mogelijke indeling in typen deelnemers aan het vervolg van het leertraject (zie annex 5), waarna we een discussie voeren over het belang van diversificatie in het traject en op welke wijze dit dan het beste plaats zou kunnen vinden.

Lidorganisaties erkennen dat een differentiatie van leerbehoeften nodig is om het OA leertraject zinvol te kunnen structureren, maar de driedeling wordt als te star opgevat. Een onderscheid dat zinvoller lijkt is dat met aan de ene kant de uitvoerder / facilitator van een OA proces bij een lidorganisatie (externe consultants of leden die ook zelf een OA proces uitvoeren) en aan de andere kant de programma-medewerker die wel kennis moet hebben van deze processen, maar deze niet in de praktijk zelf hoeft uit te voeren.

Vervolgstappen

Leden zijn van mening dat het goed zou zijn om een aantal thema's te inventariseren, die door de lidorganisaties als de meest zinvolle werden gezien. Binnen die thema's zou duidelijk aandacht moeten zijn voor *good & bad practices*

Leden opperen ook de mogelijkheid om eens bij elkaar een kijkje in de keuken te nemen, door eens mee te kijken bij een andere lidorganisatie of zelfs in het veld bij elkaars of gezamenlijke partners. De koppeling van lidorganisaties zou plaats moeten vinden op basis van 'gelijkheid' en niet 'verschil': leden die tegen dezelfde problemen aanlopen bij het gebruik van OA kunnen elkaar het best adviseren.

Een webdiscussie waarbij ook partners betrokken zijn, wordt door de leden op dit moment niet zinvol geacht. Het is wel goed mogelijk om bij de themagroepen ook praktijkervaringen van partners in te brengen en aandacht te besteden aan hoe we de geleerde lessen ook weer beschikbaar maken voor partners.

Actief contact met partners over de praktijk van OA is niet alleen nuttig, maar ook een vereiste. Welke partners hiervoor zullen worden aangezocht, kon nog moeilijk worden bepaald, gezien de enorme diversiteit in contacten tussen leden en partners. Een selectie van goede cases zal eenvoudiger worden, wanneer de verdiepingsthema's zijn bepaald.

Om de verdiepingsthema's te bepalen zullen een aantal leden zelf een klein onderzoek doen binnen de eigen organisatie. A.d.h.v. een door PSO opgezette vragenlijst zullen zij nagaan wat er aan leerervaringen en leerbehoeftes en diversiteit binnen de organisatie bestaat. De consultants zullen vervolgens nogmaals spreken met deze leden om de leerbehoeftes goed in kaart te krijgen en te bezien welke overlappen er bestaan. Uit deze gesprekken zullen een aantal thema's gedestilleerd worden waarover geïnteresseerde leden in kleine groepen verder zullen uitwisselen en leren.

Een aantal leden zal gevraagd worden om in deze themagroepjes als trekker op te treden, uiteraard wel ondersteund door het KC. De resultaten uit de themagroepen zullen centraal staan tijdens een werk- en leerconferentie over Organisatie Analyse op donderdag 28 april 2005. Het PSO kenniscentrum zal leden uitnodigen actief deel te nemen aan de inhoudelijke voorbereiding van de conferentie. De conferentie zal breed van opzet zijn, waardoor er voor verschillende leden en voor verschillende mensen binnen organisaties verschillende lessen uit te wisselen en te leren zullen zijn.

Annex 2. Geïnterviewden

PSO Leden	Contact personen
CMC	Frank van Eenbergen
Cordaid	Jose Ruijter
Dorcas Aid	Cees Oosterhuis
International Dutch Red Cross Society	Henk Tukker
Fair Trade Assistance	Marjoleine Motz
FREEVOICE	Kenneth van Toll
Gereformeerde Zendings Bond	Wim Poldervaart
Green Development Foundation	Rodney Nikkels
ICCO	Herman Brouwer
ICCO	Angelica Senders
Kerkinactie	Gerrit de Vries
Mama Cash	Nancy Jouwe
Medisch Comité Nederland Vietnam	Willie Rückert
Nederlands Instituut voor Zuidelijk Afrika	Bas Zwiers
Netherlands Leprosy Relief	Daan Ponsteen
NOC*NSF	Marije Dippel
Pax Christi	Gemma Claessen
Strohalm	Peter Moers
Tear Fund	Caspar Waalewijn
VSO	Karin de Graaf
Woord en Daad	Leen Stok
ZOA-Vluchtelingen zorg	Kor van der Helm

Annex 3. Samenvatting Telefonische Interviews

	<i>Interview onderwerpen</i>	<i>Samenvatting interview antwoorden</i>
1	Begrip notie Organisational Analysis (OA)	- Begrip over OA bij alle leden aanwezig; in aantal gevallen eigen OA terminologie en praktijk ontwikkeld; dit hangt samen met de specifieke karakteristieken van elke lidorganisatie - De nadruk op/ kennis van/ ervaring met OA lopen sterk uiteen; ca. een kwart van de geïnterviewde organisaties hebben OA uitdrukkelijk verankerd in strategie van de organisatie en zijn actief bezig met het verder ontwikkelen van alternatieve OA concepten. - Bij de overigen wisselend beeld: van OA alleen 'in de hoofden' van enkelen die ermee werken tot een welbewust gedeeltelijk toepassen van bepaalde OA instrumenten binnen een beperkt organisatorisch kader. Het proces karakter van OA regelmatig benadrukt.
2	Ervaringen met training in OA	- In alle gevallen werd aan de MDF cursus gerefereerd; deze werd erg gewaardeerd, omdat denken over OA meer gestructureerd kon plaatsvinden. - Voor beginners op het OA terrein is de cursus vaak ervaren als eye-opener; voor gevorderden op zijn minst een goede opfrisser. - Het geboden Integrated Organisation Model (IOM) werd bruikbaar bevonden, maar werd zeker niet als enige model beschouwd. Ook werd enkele malen benadrukt dat IOM niet te mechanistisch moet worden opgevat.
3	Ervaringen met discussie over OA met partnerorganisaties (POs)	- Een 8-tal leden (Cordaid, DORCAS, GDF, ICCO, IFRC, NIZA, Tear Fund en VSO) hebben eigen instrumentarium en strategie ontwikkeld. Hierbij is de gebruikte terminologie rondom OA niet eenduidig. - Het merendeel van de leden onderstreept het belang van OA voor de eigen organisatie. - Vaak worden op basis van deze ervaringen discussies over OA gevoerd met PO's; over hoe deze discussies worden gevoerd bestaat geen eenduidig beeld, gezien het uiteenlopende karakter van de leden en de specifieke relaties met 'hun' PO's. - Deze leden hebben cursusmateriaal laten ontwikkelen / zelf ontwikkeld en faciliteren OA trainingen voor partnerorganisaties
4	Voorkeur voor een bepaalde OA praktijk en/of instrumenten	- Over het algemeen is geen duidelijke voorkeur uitgesproken (behalve ICCO); wel werd het flexibel hanteren van OA instrumenten, tegemoetkomend aan specifieke behoeftes van de PO's, benadrukt. Regelmatig wordt gebruik gemaakt van de SWOT analysis en verschillende soorten quick-scan check lists. Deze dienen meestal om basisvragen te stellen mbt. de leerbehoeftes van PO's voor hun capacity building binnen het kader van lange termijn programma's. - Het merendeel van de genoemde 8 leden zoekt het in een breed gedragen participatieve benadering van OA. Daarom werden er kanttekeningen gemaakt bij het weinig participatieve karakter van de metingen zoals gedaan in de meeste quick-scans. - Een deel van de leden laat OA uitvoeren door externe experts, ofwel vanwege gebrek aan interne OA capaciteit, ofwel vanwege onafhankelijkheid van externe expert in OA proces. In een aantal gevallen wordt uitwisseling tussen partners door leden gestimuleerd (conferenties, @learning trajecten bv.).

5	Begrip van voorwaarden voor het gebruik van OA	• Een open houding om naar de eigen organisatie te kijken en een sfeer van vertrouwen binnen de organisatie werden als centrale voorwaarden gezien. Het kost veelal tijd en vooral: een eerste (positieve) ervaring voordat POs OA als nuttig, en niet als opgedrongen wordt ervaren. • De interactie tussen MO en PO is derhalve cruciaal voor een goed begrip van OA. • MOs moeten zelf de nodige ervaring hebben met OA om die interactie goed vorm te geven. Het belang van PSO's kwaliteitspot om specifieke OA expertise in te huren werd door Leden regelmatig benadrukt.
6	Draagvlak voor OA in eigen- en partner organisaties	• OA had bij alle geïnterviewde Leden draagvlak. Vaak was OA een bestanddeel van de regelmatig terugkomende strategie & planning exercities binnen de eigen organisatie. • OA moest dan bijdragen aan de vaardigheid om op veranderingen in de eigen oriëntatie te kunnen inspelen. Het bestaan van draagvlak resulteerde niet altijd in het voldoende mobiliseren van resources om OA uit te bouwen. • Draagvlak voor OA bleek bij de POs gedeeltelijk aanwezig. De Leden constateerden grote verschillen: van een volledig ondersteunen en actief hanteren van OA tot een wantrouwende houding tov. OA. De lengte van een MO – PO relatie of onvoldoende rekening houden met de culturele context van een PO kunnen een groter draagvlak voor OA in de weg staan. • Een aantal geïnterviewde Leden zag positieve ontwikkeling in het draagvlak voor OA binnen POs, maar dergelijke ontwikkelingen binnen POs namen meestal veel tijd.
7	Voorbeelden van impact van OA op de capaciteit van partner organisaties	• Vele voorbeelden werden gegeven van een positieve impact. In emergency situations is zo iets nauwelijks te bepalen. • Er was ook sprake van een negatieve impact, wanneer POs in een politiek complexe context opereren en wanneer Leden tegelijkertijd te snel OA willen invoeren. • Een aantal Leden is nog te kort met OA bezig om uitspraken te kunnen doen over de impact op de capaciteit van POs. In aantal andere gevallen bleek OA een goed startpunt voor een capacity building strategie te zijn.
8	Suggesties voor (beter) gebruik van OA, in het bijzonder door partners	• Geen eenduidig beeld kon worden verkregen. Sommige Leden en hun POs hadden nog te weinig ervaring met OA, andere Leden stelden dat PSO een belangrijke rol kan spelen in kapitaliseren van ervaringen van verschillende Leden met OA. • Regelmatig werd het proceskarakter van OA onderstreept en flexibiliteit tov. POs over OA benadrukt. Een actieve uitwisseling tussen POs werd in een aantal gevallen ook bepleit.
9	Bereidheid om deel te nemen aan diepergaande praktijkgerichte discussie o.a. via het internet over OA met andere PSO leden	• Bij het merendeel van de Leden bestaat bereidheid om hieraan deel te nemen. De kleinere schaal van sommige Leden kan echter deelname in de praktijk parten spelen. • Over een webbased discussion tussen Leden over OA zijn meningen verdeeld: bezorgdheid over de tijd die daarmee gemoeid zou zijn en dat sprake zou zijn van vrijblijvendheid. Ook werd in een aantal gevallen face-to-face contact meer op prijs gesteld (seminar of workshop). • De systematische bundeling van informatie over OA op de PSO KC website werd nuttig gevonden, hoewel de website weinig werd geraadpleegd, vanwege gebrek aan tijd. Soms werd geopperd ook POs in de uitwisseling te betrekken.

Annex 4: Inhoudelijke aspecten verder toegelicht a.d.h.v. een aantal quotes

1. Vertrouwen / openheid preconditionie

- *“OA kan alleen slagen wanneer er een open houding is tegenover OA; dit is lang niet altijd het geval met NGO's is door pioniers geleid worden. OA moet in de eigen organisatie ingebed worden. Dat geldt ook voor partnerorganisaties (PO's). PSO moet toepassing OA niet dwingen of eisen.”*
- *“Open houding t.o.v. self assessment en multi stakeholders benadering essentieel; uitkomsten OA moeten echt gebruikt worden.”*
- *“Het gaat erom, keer op keer, integer te handelen in de best interests van de doelgroep, zelfs als dat niet in eigen (lidorganisatie) interesse is.”*
- *“Integriteit en wederzijds vertrouwen zijn een absolute conditie. ‘Trucjes’ worden voorzien en zijn contra-productief.”*
- *“Vertrouwen is waar het om draait; als ze ons kennen scheelt dat een half jaar.”*
- *“OA vereist een open houding om naar eigen organisatie te kijken; vertrouwen dus voorwaarde; weerstanden onder de oppervlakte echter wel aanwezig (bijv ‘autocratische’ NGOs)”*
- *“Sommige partner organisaties (PO's) (familie-, en pioniersbedrijven, boerencoöperaties) hebben vaak weerstand tegen openheid en transparantie die OA vereist.”*
- *“.. vaak sterke leiders actief; OA dan moeilijk omdat er onvoldoende transparantie wordt toegestaan.”*

2. Keuze OA instrumenten

- *“ Ik gebruik NOOIT hele manuals, van welk manual dan ook; manuals dienen ter inspiratie, om aanpassingen op te kunnen bedenken. .. Waar het om draait: dat vertaalslag sneller en beter verloopt, in praktische situaties. Maar: werkelijkheid is complex en oversimplificatie een gevaar.”*
- *“.. de kunst zit hem in de toepassing en adaptatie. Zelfde geldt voor het logical framework: veel op af te dingen, maar dat geeft niet zolang je het als een van de mogelijke instrumenten weet te gebruiken. (‘tool om keuzes te motiveren’) Wat alle goede instrumenten gemeen hebben is voortdurend bewust zijn van ‘wat willen we hiermee bereiken’; samenhang in activiteiten en voorkomen van versnippering. OA begrippenkader blijft ‘staan’ daarbij en is iets wat je voortdurend in gedachten houdt.”*
- *“Het gaat niet zozeer om concrete voorbeelden van tools als wel om het ‘scherp blijven staan’ op keuzes die je steeds maakt. OA is dus een opfrisser die je regelmatig nodig hebt om niet in routine te vervallen.”*
- *Belangrijkste ‘dat je in gesprek bent en blijft’, met de PO's. Behoeft een gemeenschappelijk kader. Als zo'n kader er is, is het ook makkelijker om bij door PO's gemaakte keuzes te zeggen, “heeft niet mijn voorkeur, maar we leggen ons er bij neer”. (“Eigen uitgangspunten kunnen relativiseren”) OA helpt als (gemeenschappelijk) startpunt van dat soort gesprekken.”*
- *“..Houdt in dat wij voortdurend zoeken naar nieuwe/betere wegen om met minder hands-on inspanning (en kosten) toch goede resultaten te boeken en die ook boven water te krijgen (als*

hierboven: met zo min mogelijk inspanning het juiste te weten komen). Houdt in: ruimte geven aan partners, maar ook aan landen medewerkers om diverse aanpakken te hanteren. Geen organisatie-breed stramien. Ook in OA aanpak dus veel variatie. “

- *“OA: een periodiek bewust stilstaan bij de eigen organisatie (ontwikkelingen / prestaties); maar haal niet alles tegelijkertijd overhoop; voer delen van OA uit.”*

3. OA als screening / verkenning

OA is vaak het startpunt van samenwerking met een PO. Bij een aantal organisaties gaat het om het aanpassen van de core-business van de PO, door de PO, met steun van de lidorganisatie; met andere woorden: de (potentiële) PO moet nog overtuigd worden dat dit winst oplevert, die opweegt tegen de ermee gepaard gaande inspanning. Dit is dus een ander soort OA, namelijk een poging van een ‘noordelijke organisatie’ om een zuidelijke organisatie tot partner te maken, in de core business van de noordelijke organisatie.

De screening is dus nadrukkelijk wederzijds: de zuidelijke partner heeft behalve mogelijke winst, ook wat te verliezen, terwijl de noordelijke organisatie alleen maar winst kan verwachten als de zuidelijke organisatie voluit meedoet, in vol bewustzijn van de prijs die zij daarmee betaalt. Dit heeft significante implicaties voor de OA.

- *Partner moet bereid zijn om samen met ons een zoektocht aan te gaan.” Dit is wat anders dan in de OA cursus wordt aangeboden, al zijn sommige ingrediënten toepasbaar. De partner moet bereid zijn offers te brengen, en onzekerheid over resultaten te accepteren.*

4. Good / bad practices

- *“.. (mijn) organisatie heeft de neiging institutionele en organisatorische vragen te isoleren van wat de organisatie doet, en naar one-for-all snelle solutions te grijpen. Daarmee vergeleken: de (MDF/PSO) OA is beter in stellen van de basic questions; en graven naar kern van het probleem.”*
- *“OA mag niet (noch apert noch verhuuld) gekoppeld zijn aan financiële consequenties voor de POs.” (diverse interviews)*
- *‘Scores’ middels OA zijn een heikel punt, om meerdere redenen. Zoals: Scores suggereren dat verandering (verbetering) mogelijk is, door handelen van de organisatie zelf, terwijl dat lang niet altijd, noch op dezelfde wijze, opgaat..*
- *Grote verschillen tussen wat er uit de assessments komt, en voorspelbaar! als men de consultants kent – allen met eigen invalshoek. Instrumenten kunnen objectiviteit suggereren, de werkelijkheid is anders. Conclusie: relativeren van uitkomsten.*
- *Visie en missie van OA aspecten fundamenteel. Veel opdrachten geformuleerd als structuur probleem, terwijl het in feite hogere orde probleem is. Maar ook hier: is meer abstract en moeilijker te definiëren, dus tendens is steeds weer om structuur (deel-) problemen te identificeren en op te lossen.*

5. Competenties uitvoerders OA

- *Onze voltallige staf heeft de door PSO aangeboden OA training gevolgd. Resultaat: staf bezigt dezelfde begrippen; we weten waar we het over hebben'. We hebben het MDF-model aangepast en specifiek gemaakt voor onze PO's. Dit is een ongoing proces."*
- *"Praktijk blijkt natuurlijk altijd weer anders, ook op deelelementen. Wat wel blijft staan is eigen vermogen om juiste vragen (aan PO's) weten te stellen; sneller in weten wat er ontbreekt, bv. bij aanvragen van PO's. Zelfde geldt voor getrainde collega's: zelfde manier van kijken ontwikkeld, waardoor sneller onderling begrip en overeenstemming over gezamenlijk te nemen besluiten. Blijkt ook bij veldbezoeken: kan snel doordringen tot de kern en met behulp van delen van IOM model helderheid scheppen. Heeft het "in de vingers" en kan dus zaken vereenvoudigen."*
- *"Door urgentie situaties doen wij OA zelf. Wel: voortdurend shortcuts nemen in de wetenschap hoe het eigenlijk zou moeten. Dus de kunst is aanpassingen te maken die nog net verantwoord zijn en die je ook kunt verantwoorden, naar partners toe, vanuit je eigen competentie. Voorbeelden: quick scan en PRA, met verkorte mengvormen, in hoog tempo."*
- *Zie boven: 'alles kan, mits gerechtvaardigd vanuit weten hoe het eigenlijk zou moeten' ('het plaatje dat je voor ogen hebt'), en dus weten welke risico's je neemt met suboptimale OA. Dus: steeds weer zoeken naar 'het minimum dat net genoeg blijkt te zijn' om op gerechtvaardigde interventies uit te komen. Dat weet je niet van tevoren! Je moet dus onderweg durven bijsturen. Voorbeeld: provincie in Cambodja, post Rode Khmer, ontminning. Voortdurende vraag: hoeveel capaciteit moet / mag je inzetten om zo te werken als je eigenlijk zou willen werken? 'Je wilt wel verder', dus als bestaande management stijl onbespreekbaar is, moeten moeilijke keuze gemaakt worden. OA competentie helpt daarbij."*
- *Les: geen enkel instrument is zaligmakend; kunst zit hem in het adapteren naar de situatie, en dit dan ook overtuigend weten over te brengen naar partners (niet noodzakelijkerwijs in woorden, maar vooral in overtuigingskracht van de resulterende handelingen zelf).*
- *Kunst ook: afstappen van routine, en 'het plaatje' van 'waar dient dit voor' voor ogen te houden*

6. Impact OA

- *"OA als objectiverend middel om onderbouwde beslissingen te nemen, zoals, na stakeholder analysis, de beslissing, in Cambodja, om met 2 andere NGO's samen te werken, ieder vanuit zijn eigen kracht."*
- *"Gewenst resultaat ook: voortdurend vanuit eigen competentie een inschatting maken hoeveel en wat voor soort steun de PO behoeft en op welk moment. (Dit is altijd wat lastig omdat je toch ook donor bent.)"*
- *OA als competentie, in patronen hebben leren zien. Voorbeeld: snel doorzien en herkennen, van de rode draad ('in deze sector hebben organisaties dit soort (zelfde) problemen.') Dit helpt om op het juiste moment de juiste vragen te stellen. Helpt ook om organisaties die elkaar voorheen niet kenden te laten ontdekken dat er, onverwachts, rode draden zijn die hun binden. Voorbeelden waarin "organisaties vervolgens lid werden van elkaar".*
- *"Er zou meer te weten zijn over hoe keuzes hebben uitgewerkt (kritische zelfreflectie)."*

Annex 5

<i>Beginner</i>	<i>Groeier</i>	<i>Gevorderde</i>
<u>Kenmerken</u> – Erkent belang OA in beroepsuitoefening – Geen of weinig ervaring met OA – Zoekende naar juiste OA-tools – Streven naar betere globale keuzes tussen instrumenten <u>Mogelijke leeractiviteiten</u> – Verwerven theoretisch kader m.b.t. organisaties (organisatie theorieën) – Verrijken gereedheidskist (meetinstrumenten en voorbeelden) – Betere afwegingen leren maken (actief werken met cases, OA aspecten in rollenspelen)	<u>Kenmerken</u> – Heeft ervaring met en/of feeling voor OA – Wil op heel specifieke aspecten inhoudelijke verdieping of verbetering van vaardigheden – Zoekt naar verbetering van vaardigheden en/of wil eigen stijl ontwikkelen/aanpassen <u>Mogelijke leeractiviteiten</u> – Doelgerichte en afgebakende OA cursussen – trainingen – workshops – Meekijken in praktijksituaties andere organisaties – Coaching	<u>Kenmerken</u> – Heeft al veel ervaring met en/of feeling voor OA – Weet weg ook zelf te vinden om leervragen te beantwoorden – Zoekt vooral steun voor lastige specifieke issues <u>Mogelijke leeractiviteiten</u> – Wil zich op hoog niveau laten laven aan andere gevorderden op een doelgerichte manier – Uitwisseling praktijksituaties met feedback (zelf OA doen in andere organisatie / andere OA laten doen in eigen organisatie) – Intervisie