

Veranderen is altijd weerbarstig

Het is uit onderzoek bekend dat 70% van de geplande veranderingen in organisaties mislukt. In veel verandertrajecten wordt de complexiteit onderschat en zijn de aanwezige tekortkomingen in het functioneren van mensen in de organisatie ernstiger dan gedacht¹.

Er zijn twee hoofdoorzaken waarom klassieke benaderingen tekort schieten.

1. In de klassieke veranderbenaderingen is de aandacht vaak niet gericht op het feitelijk functioneren van organisaties. Dominant zijn *normatieve opvattingen* over wat een goede, doelmatige of doeltreffende organisatie is (Lammers, 1993). Deze vooronderstellingen zijn leidend bij de strategische visie, de inrichting en besturing van de organisatie, de bemensing en training en opleiding van de medewerkers. De werkelijkheid blijkt steeds opnieuw weerbarstig. Het gevolg is teleurstelling omdat implementatie niet, veel trager of maar deels lukt. De reactie is dan 'daadkracht' en een 'integrale aanpak' als een soort bezweringsformule. Dit lukt opnieuw niet, de cirkel is rond. Er treedt verandermoeheid op: *organizational fatigue* staat voor een gevoel van permanente stress, uitputting en burn-out door de snelle en aanhoudende druk tot verandering².
2. Een tweede hoofdoorzaak is dat er van alles misgaat in de interactie tussen degenen die een verandering ontwerpen en degenen die geacht worden anders te doen. Er is onvoldoende aandacht voor 'het menselijk leven in groepsverband' met alle persoonlijke verdiensten en (on)hebbelijkheden³. Als het spannend is, wordt nog wel eens aan een adviseur gevraagd die een werkconferentie gaat begeleiden: "het is toch ook wel leuk wat we gaan doen?". Ongemak wordt bij voorbaat al vermeden.

Hoe dan wel: onthullen van de werkelijkheid

De vraag die gesteld zou moeten worden, is: 'hoe en waarom loopt het meestal *niet* zoals het zou moeten lopen en waarom gaat het zo dikwijls fout?' (Lammers, 1993, p.17). Er is een informele organisatie naast de formele, er zijn onderstromen, ondertussen in de organisatie⁴ gebeuren er veel dingen die invloed hebben op wat wij willen bereiken, kortom er is een organisational reality die bij het plannen en organiseren van veranderingen vaak vergeten wordt. Veel van de geplande veranderingen en de manier waarop we die willen bereiken, sluiten niet aan bij wat een organisatie aankan: veel managementconcepten zijn alsof je aan een bakker vraagt om een auto te repareren en aan een 14-jarig kind om wetenschappelijk onderzoek te doen. Tegelijk wisten we dit eigenlijk al als ouder/opvoeder: je moet aansluiten bij de competenties en emotionele ontwikkeling van het kind. Als je dat niet doet, voelt een kind zich voortdurend tekortschieten en gaat denken dat het niets kan. Voeg daarbij de ongelooflijke managementdruk van alle dag waardoor we gewoon geen tijd meer hebben om een ander mens op te merken en eens stil te staan bij de vraag: 'lukt het?', 'zijn we goed bezig?' of 'werkt dit wel?'. Gevolg is dat veel medewerkers het gevoel hebben 'hij vindt alles goed

¹ J.J. Boonstra, 2004

² Zie McMillan & Perron: Nurses amidst change: the concept of change fatigue, 2013

³ Zie Lammers, Organiseren van bovenaf en van onderop, 1993 en Vermaak en Kampen, 2014

⁴ Zie van Os en van 't Hek (2012), Ondertussenin de organisatie

wat ik doe' of 'zij is er nooit als ik haar nodig heb'. Kortom, medewerkers (en soms ook leidinggevenden) voelen zich verwaarloosd⁵.

Voor wie is de leergang bestemd?

Je werkt als veranderaar en vraagt je af waarom sommige interventies die jij doet wel werken en andere weer helemaal geen effect lijken te hebben. Je verbaast je er over dat er soms helemaal geen reactie komt terwijl je op zijn minst weerstand zou verwachten. Je hebt kennis genomen van het concept van de verwaarloosde organisatie en je herkent een aantal verschijnselen in jouw praktijk. Je wilt meer weten over de onderliggende theorie om jouw verandervraagstukken met die specifieke bril te zien en te begrijpen. Je wilt meer weten over welke interventies werken en welke interventies in de context van een verwaarloosde organisatie niet effectief zijn. Je ervaart dat verwaarlozing ook een andere houding vraagt van jou als veranderaar: waarom lukt het niet om verbinding te maken en hoe bescherm jij jezelf tegen de heftige afweerreacties op jouw handelen?

Om in deze leerbehoefte te voorzien heb ik een leergang uitgewerkt waarin theorie en praktijk met elkaar worden verbonden. In deze brief tref je informatie aan over de methode van werken en de inhoud van het programma.

Deelnemersgroep

De deelnemersgroep bestaat uit managers die veranderingen leiden in uiteenlopende soorten organisaties zoals: de Rijksoverheid, gemeenten, provincies, zorginstellingen, het onderwijs, welzijn, het openbaar vervoer, industriële bedrijven, luchtvaart en financiële instellingen. Het zijn managers die verantwoordelijkheid dragen voor een resultaatverantwoordelijk onderdeel van de organisatie: zij hebben bovendien een opdracht voor verandering die gedragsverandering omvat van de direct leidinggevenden en medewerkers.

De tweede doelgroep is de intern of extern veranderaar: (senior) HR-adviseurs, intern organisatieadviseurs, extern organisatieadviseurs, trainers, coaches, projectmanagers en programmamanagers.

Methode van werken

De deelnemers leren hoe vraagstukken in verwaarloosde organisaties in elkaar zitten, leren wat te doen en leren waarom bepaalde interventies wel of niet werken. De deelnemers zijn 'reflective practitioners' (Schön 1983) en hebben ervaring in het begeleiden van veranderingen in organisaties. Voor leeftijd, ervaring en houding verwijs ik naar Kampen (2011 p.198).

Alle deelnemers brengen een of meer casussen in tijdens de leergang: dit kan een recent afgesloten opdracht of een lopend project betreffen. Voor elke bijeenkomst bestuderen de deelnemers relevante literatuur en bereiden opdrachten voor. Dit vergt tijd maar mijn persoonlijke ervaring tijdens het promoveren naast een fulltime adviespraktijk leert dat het 'kunnen verklaren' en 'weten waarom een interventie (niet) werkt' nieuwe energie geeft in de praktijk: er ontstaat geleidelijk een

⁵ Zie Kampen (2011), Verwaarloosde organisaties: een nieuw concept voor organisatieprofessionals

wisselwerking tussen praktijk en theorie. Dit is zo goed bevallen dat ik praktijk en onderzoek nog steeds combineer en regelmatig publiceer.

De deelnemers halen het hoogste rendement uit de leergang met een actieve deelname. Een gedegen voorbereiding van de literatuur en de casuïstiek is behulpzaam om tijdens de sessies goed aan de slag te kunnen.

Vooraf ontvangen de deelnemers het boek 'Verwaarloosde Organisaties: een nieuw concept voor de organisatieprofessional' (Vakmedianet Deventer, 2011, 3^e druk 2014) en een reader met relevante literatuur.

Inhoud van de leergang

Hieronder volgt puntsgewijze de inhoud per sessie. De werkvormen zijn steeds interactief met een belangrijke rol voor de deelnemers.

Sessie 1: theoretisch fundament en diagnose

Het concept verwaarloosde organisaties:

- De theorie uit het brondomein waarop het concept is gebaseerd
- Definitie van een verwaarloosde organisatie

Het herkennen en duiden van verschijnselen: het stellen van een diagnose

- 'Organizational reality' als begrip en startpunt van werken
- Het instrument: de kenmerken
- De methode: cyclisch onthullen van de organisatiewerkelijkheid
- De mate van verwaarlozing bepalen

Oefenen met het diagnose stellen in een casus

Sessie 2: interventies voor herstel van verwaarloosde organisaties

Aansluiten op de aanwezige competenties: het gedachtegoed van Vygotsky.

Voorwaarden voor herstel: de tweede diagnose 'bezint eer gij begint'.

Processen van herstel

- 'het orde herstel-moment'
- het dagelijks organisatieleven centraal

De lijn in de hoofdrol

- De rol van de top
- De direct leidinggevende in positie
- De bedreigde schakel: de tweede lijn
- De staf terug in rol

Toepassen op casuïstiek uit het onderwijs, gemeenten, het openbaar vervoer, een dienst uitvoering van een ministerie, een zorginstelling, een financiële instelling, een technisch installatiebedrijf.

Opdracht: beschrijf de veranderstrategie voor herstel van een verwaarloosde organisatie

Sessie 3: 'goede' (constructieve) en 'slechte' (destructieve) leiderschapsstijlen'

'Goede' en 'slechte' leiderschapsstijlen:

- Onderzoek naar opvoedingsstijlen: Baumrind, Maccoby & Martin
- De parallel met onderzoek naar leiderschapsstijlen: Lewin, Ohio State University, Bass, Kampen
- Overeenkomsten en verschillen tussen vormen van destructief leiderschap

Het herkennen van de interactiepatronen tussen leiding en medewerkers:

- Schadelijke effecten
- Herstellen van de verbinding

Opdracht: analyseer het leiderschap in jouw casus

Sessie 4: groepsprocessen in verwaarloosde organisaties

Groepen zijn onveilig, in het bijzonder in verwaarloosde organisaties

Formele en informele groepen

Effecten van verwaarlozing op groepen

Destructieve groepsprocessen

Effecten van leiderschapsstijlen op het functioneren van groepen

Casuïstiek: interveniëren in verwaarloosde teams

Sessie 5: als adviseur of manager werken in een verwaarloosde organisatie

De 'lijn' als hoofdrolspeler bij herstel:

- Rol van de direct leidinggevende
- Rol van de senior manager
- Rol van de top

Rol van de staf- en ondersteunende functies

Het belang van contractering van het proces

- Hoe blijf je overeind, hoe bescherm jij jezelf?

Affiniteit, houding, competenties en vaardigheden van de veranderaar:

- Overeenkomsten en verschillen met niet-verwaarloosde organisaties

Valkuilen en tips voor adviseurs en (interim) managers

Rooster

Medio 2017: groep 15 start in april

Sessie 1	Vrijdag 21 april	13.00 - 16.30 uur
Sessie 2	Vrijdag 9 juni	13.00 - 16.30 uur
Sessie 3	Vrijdag 7 juli	13.00 - 16.30 uur
Sessie 4	Vrijdag 8 september	13.00 - 16.30 uur
Sessie 5	Vrijdag 13 oktober	13.00 - 16.30 uur

Kosten van deelname

De kosten voor de vijf sessies inclusief boek bedragen € 1.500,- exclusief BTW.

Locatie

De leergang wordt gehouden op kantoor bij Van de Bunt, Weerdestein 97, 1083 GG Amsterdam.

Zie voor de routebeschrijving:

<http://www.vandebunt.nl/wij/contact/>

Deelnemen?

Stuur een email naar jk@vandebunt.nl.

Vermeld daarin naam, functie en adres.

Laat even weten of je een offerte voor deelname wilt ontvangen en aan wie de offerte gericht mag worden.

Ik zie ernaar uit om samen te reflecteren en te leren in ons vak als organisatieveranderaar.

Hartelijke groet,
dr. J. (Joost) Kampen
Veranderaar en onderzoeker
OD consulting en research