

Leergang Intervenieren in Verwaarloosde Organisaties (LIVO): deel II

In dit whitepaper lees je wat de leergang inhoudt, voor wie deze bestemd is en hoe geleerd wordt. Daarnaast vind je informatie over de data, de kosten en de locatie. Deel II bestaat uit een drietal sessies en is daarmee een laagdrempelig vervolg op het eerste deel van vijf sessies. Doorleefde kennis van het concept van de verwaarloosde organisatie is een pré voor deelname.

Bijdrage aan de verandekunde

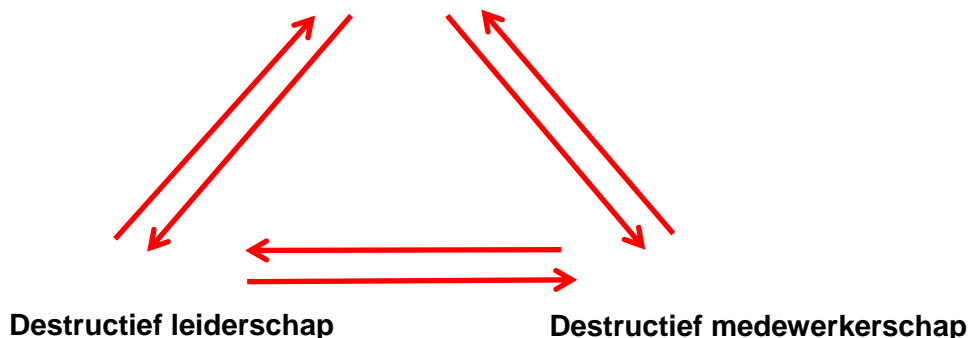
Met het verschijnen van het boek *'Leren intervenieren in verwaarloosde organisaties: lessen uit de geleefde werkelijkheid'* wil ik de praktijk van het werken met de theorie van de verwaarloosde organisatie in ruim 100 projecten in de afgelopen ruim tien jaar doorgeven en tevens een bescheiden begin maken met het ontsluiten van een rijke bron aan wetenschappelijk onderzoek over de destructieve kanten van het functioneren van organisaties¹. Engelstalige wetenschappelijke publicaties over 'the dark side of organizations', 'abusive leadership', 'toxic followership' en 'deviant behavior' zijn nu in het Nederlands samengevat en gekoppeld aan praktijkvoorbeelden.

Verwaarlozing in systemisch perspectief

Verwaarlozing in organisaties is een systemisch verschijnsel. Dit noem ik de '**verwaarlozende driehoek**': de driehoek maakt inzichtelijk hoe patronen van schadelijke interactie ontstaan, welke dynamiek die patronen vertonen en hoe de patronen zichzelf instandhouden. In onderstaande figuur zien we op de bovenpunt *destructieve organisatieontwikkeling* (sessie 1), op de punt linksonder: *destructief leiderschap* (sessie 2) en op de punt rechtsonder: *destructief medewerkerschap* (sessie 3).

De verwaarlozende driehoek

Destructieve organisatieontwikkeling



¹ Beschikbare vakliteratuur gaat doorgaans over 'good tot great'

Voor herstel van verwaarlozing zijn interventies nodig die aangrijpen op alle drie de punten van de driehoek. Die punten houden een bepaalde dynamiek in stand. Het systemisch perspectief levert het inzicht op dat verwaarlozing vaak 'door het hele organisatiesysteem zit'. Wanneer binnen een faculteit, locatie, fabriek, divisie of rayon de kenmerken van een verwaarloosde organisatie worden aangetroffen, is het verstandig om te onderzoeken of en in welke mate dit ook in andere onderdelen voorkomt. De verwaarlozende driehoek maakt het mogelijk om te spreken van 'te beteugelen dynamieken'. Dat benadrukt de samenhang die er in het verwaarloosde systeem is. Dit is overigens bij kinderen met probleemgedrag niet anders. Niet alleen het kind moet 'nu maar eens normaal gaan doen'. Daar gaat het tevens om het anders benaderen van het kind door de opvoeders en het verbeteren van de omstandigheden waarin het kind leeft, thuis, op school, op straat.

Destructieve organisatieontwikkeling roept reacties op bij zowel lijnmanagement als medewerkers. Na de zoveelste mislukte managementmode zoals zelfsturende teams of 'wendbaarheid', geloven zij er niet meer in: de organisatieleden vertonen 'bohica'-gedrag ('bend over here it comes again'). Het zorgt voor stagnatie in plaats van versnelling van de ontwikkeling van organisaties. Het zorgt ook voor verlies aan respect voor en vertrouwen in het hoger management of de staven die steeds weer iets nieuws bedenken en mooie toekomst beloven die er nooit komen.

Destructief leiderschap kan verworden tot pathologisch leiderschap waarin onverantwoorde risico's worden genomen. Denk hier aan de financiële crisis van 2008, het schandaal rondom de verzelfstandigde woningcorporaties of de chaos rond het persoonsgebonden budget. Of waar problemen worden ontkend zoals ik vaak op bestuurs- of directieniveau ervaar. Intimiderend leiderschap kan het gevolg zijn van grote druk van buiten om meer winst te maken, een reorganisatie of sanering voor een bepaalde datum af te ronden of een slag te slaan door een ander bedrijf over te nemen. Dan moet een bestuur weerstand aan de druk of de verleiding durven bieden.

Destructief medewerkerschap kan leiden tot uitstroom van groeiachtige organisatieleden en mensen die 'anders' zijn of tot conformisme aan de groep om zelf maar geen doelwit of zondebok te worden. Wanneer de context vormen van schadelijk gedrag mogelijk maakt, zoals ongeoorloofd verzuim, dan zullen werktijdenregelingen of wijze van roosteren gewijzigd moeten worden.

Methode van organisatieontwikkeling vanuit een probleemsituatie

In de praktijk van het herstellen van de organisatieontwikkeling in ruim 100 verwaarloosde organisaties heb ik als veranderaar ervaring opgedaan met wat werkt en wat niet werkt. Het is geen recept, geen 'how-to-change'-methode, die voorschrijft wat je stap voor stap dient te doen. Wel zit er een logica in het interveniëren als je de stappen die je in een traject doet eens ordent. Bedenk daarbij steeds dat ik nu achteraf de rode draad opschrijf van wat ik in ruim honderd projecten heb gedaan en dan lijkt het veel schematischer dan het in de geleefde werkelijkheid was en is. Daar springt het voortdurend heen en weer. In de werkelijkheid is het interveniëren interactief, iteratief, in de geleefde werkelijkheid en emergent. Dat betekent niet dat je steeds weer op nul begint. Na 100 projecten heb ik wel een zekere 'pre-understanding' van verwaarlozing in organisaties, maar steeds weer anders. Of soms erger.

In deel II van de leergang behandelen we de methode voor organisatieontwikkeling en illustreren de stappen met concrete voorbeelden uit de praktijk.

Doelgroep en werkvorm

De doelgroep is gelijk aan deel I van de leergang: 'reflective practitioners' (Schön 1983) die werken aan weerbarstige organisatievraagstukken en al tot de conclusie zijn gekomen dat de klassieke veranderaanpakken niet werken.

In principe is dit tweede deel bedoeld voor hen die het eerste deel van de leergang hebben gedaan. De kennis van het concept van de verwaarloosde organisatie veronderstel ik wel aanwezig.

De werkvorm blijft het analyseren van praktijkvraagstukken die de deelnemers inbrengen met behulp van (wetenschappelijk) onderzoek en theorie alsmede het toepassen en evalueren van interventies op basis van veranderkundige kennis.

Sessie 1: Methode voor organisatieontwikkeling vanuit een probleemsituatie

- Verandering begint in de geleefde werkelijkheid
- Visie op leren
- Methode voor organisatieontwikkeling
- De rollen van de veranderaars

Praktijkvoorbeelden: hoe werk je met deze methode?

Sessie 2: Destructieve organisatieontwikkeling en destructief leiderschap

- De schaduwkant van organiseren
- Managementmethoden en -hypes
- Intimiderend leiderschap en machtsmisbruik
- Management by exception en laissez faire leiderschap
- Gevolgen van destructief leiderschap: vervreemding en gelatenheid
- Reacties op destructief leiderschap: betaald zetten of wraak

Praktijkvoorbeelden en inzichten voor de veranderaar

Sessie 3: Destructief medewerkerschap

- De straatcultuur van de verwaarloosde organisatie
- Typologie van probleemgedrag
- Onbeleefd of asociaal gedrag op het werk
- Gericht op personen: pesten op het werk
- Gericht op de organisatie: anti-werk gedrag
- Oorzaken en effecten van probleemgedrag op het werk

Praktijkvoorbeelden en inzichten voor de veranderaar

Rooster

Najaar 2017: om 12.30 uur staat de lunch met broodjes klaar.

Sessie 1	Vrijdag 29 september	13.00 - 16.30 uur
Sessie 2	Vrijdag 3 november	13.00 - 16.30 uur
Sessie 3	Vrijdag 1 december	13.00 - 16.30 uur

Kosten van deelname

De kosten voor de drie sessies inclusief lunch en literatuur bedragen € 995,- exclusief BTW.

De deelnemers ontvangen het boek *'Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties: lessen uit de geleefde werkelijkheid'*.

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 e-mail 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 (opnieuw) samen te reflecteren en verder te leren in ons vak als organisatieveranderaar.

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