



OR-Leergang 'Interveniëren in verwaarloosde organisaties'

Voorjaar 2017

In een verwaarloosde organisatie hebben mensen elkaar langdurig genegeerd omdat zij niet weten hoe ze contact kunnen maken of te druk zijn met inhoud, cijfers of politieke spellen. De sleutelinterventie om toe te werken naar een gezonde situatie, is het leren ingaan op gedrag in het werk. Het herstel van verwaarlozing duurt even lang als de verwaarlozing heeft geduurd.

In een organisatie waar sprake is van verwaarlozing is het uitoefenen van medezeggenschap niet eenvoudig. Een OR gaat namelijk niet alleen over inhoud en proces, maar ook over de werkbeleving van de medewerkers, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. De Ondernemingsraad (OR) ervaart heftige weerstand omdat hij te maken heeft met gesprekspartners die niet willen spreken over deze zgn. 'zachte' kant van de organisatie en met managers, adviseurs en medewerkers die geen verantwoordelijkheid nemen of gezag ondermijnen.

Hoe kun in zo'n specifieke situatie de OR-rol toch effectief, efficiënt en met plezier vervullen? Wat vraagt dat van de kennis, de vaardigheden en het gedrag van de OR-leden? Om in deze leerbehoefte te voorzien is de zeer succesvolle bestaande leergang van Joost Kampen over interveniëren in verwaarloosde organisaties voor (verander)managers en adviseurs, op maat gemaakt voor Ondernemingsraden. In deze OR-leergang worden de theorie van verwaarloosde organisaties en de praktijk van de medezeggenschap met elkaar verbonden.

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 gedacht. Er zijn twee hoofdoorzaken waarom klassieke benaderingen tekort schieten:

1. De aandacht is 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 verandermoedigheid op: 'organizational fatigue' staat voor een gevoel van permanente stress, uitputting en burn-out door de snelle en aanhoudende druk tot verandering.
2. Er gaat van alles mis 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-) hebbelijkheden. 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, in de organisatie gebeuren er veel dingen die invloed hebben doelen en resultaten. Kortom er is een 'organisational reality' die bij het plannen en organiseren van veranderingen vaak vergeten wordt.

Veel van de geplande veranderingen en de aanpak sluiten niet aan bij wat een in werkelijkheid 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 tekort schieten en gaat denken dat het niets kan. Voeg daarbij de ongelooflijke managementdrukte 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 wat ik doe' of 'zij is er nooit als ik haar nodig heb'. Kortom, medewerkers (en soms ook leidinggevenden) voelen zich verwaarloosd.

Medezeggenschap in verwaarloosde organisaties

De OR heeft een belangrijke taak in het onthullen van de werkelijkheid. Het invloed uitoefenen op veranderingen in de organisatie is de kerntaak van de Ondernemingsraad (OR) met oog voor organisatie én voor mensen. Deze taak is bij wet geregeld in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Via deze wet heeft de Ondernemingsraad het recht op informatie, overleg, het leveren van adviezen, het geven van instemming en het doen van initiatiefvoorstellen. De OR heeft korte lijnen naar de zgn. 'werkvloer', omdat OR-leden daar zelf deel van uitmaken. Door die kennis en ervaring weet hij wat de kwaliteit is van werkprocessen, producten en de arbeidsbeleving. Hij weet welke kansen en risico's organisatieveranderingen met zich meebrengen en kan zodoende aangeven wat de werkelijke impact is van bijvoorbeeld een andere sturing, nieuwe structuren en werkprocessen, functies,regelingen en opleidingseisen. De OR kan vanuit de werkelijkheid van de praktijk inschatten wat medewerkers nodig hebben om mee te kunnen bewegen met veranderingen.

Vanuit zijn taak en verantwoordelijkheid brengt de OR dit onder de aandacht van zijn gesprekspartners en adviseert hij daarover of geeft hij wel of niet zijn instemming. Dit is niet eenvoudig in organisaties waar verwaarlozing aan de hand is en er geen aandacht is voor het gesprek. Zodoende krijgt de OR te maken met sterke afweerreacties, met negeren of het opzij leggen van signalen of adviezen. Hoe kan de OR hiermee leren omgaan om toch succesvol invloed te hebben.

Voor wie is de leergang bestemd?

Deze leergang kan worden gevolgd door OR'en die gezamenlijk als groep willen leren, ontwikkelen en professionaliseren, maar kan ook worden gevolgd door afzonderlijke OR-leden. De deelnemers hebben redelijke ervaring met veranderprocessen. Zij hebben kennis genomen van het concept van de verwaarloosde organisatie en herkennen een aantal verschijnselen in de eigen praktijk.

De behoefte is om meer te willen weten over de onderliggende theorie om zodoende verandervraagstukken vanuit die specifieke bril in samenhang met de OR-praktijk te begrijpen. Gelet op zijn kerntaak heeft de OR de behoefte om zich vanuit het eigen vertrouwen te laten horen, op het juiste moment en met de juiste toon.

Ervaringen en leerdoelen

De OR heeft de volgende ervaringen:

- sommige OR-interventies werken wel en anderen lijken helemaal geen effect te hebben.
Leerdoel: In de context van een verwaarloosde organisatie kennis opdoen over wanneer er sprake is van verwaarlozing en wat in zo'n omgeving effectieve en minder effectieve interventies zijn.

- medewerkers klagen in de richting van de OR maar niet naar hun direct leidinggevenden. Managers zitten er soms dubbel in maar uiten dat niet op het juiste niveau of ondermijnen besluiten die zijn genomen.
Leerdoel: De OR vergroot zijn kennis van en inzicht in het leiderschap en het groepsproces ingeval van een verwaarloosde omgeving. Tevens leert de OR wat nodig is om het herstelproces in te zetten en wat dat vraagt van management, staf en medezeggenschap.

- invloed uitoefenen in een verwaarloosde organisatie eist veel van de houding en het gedrag wil de OR:
 - op het juiste moment en met de juiste toon succesvol zijn invloed uitoefenen;
 - zijn onderlinge communicatie en die met zijn gesprekspartner en achterban effectief houden
 - adequaat kunnen reageren op de afweerreacties.*Leerdoel: De OR verkrijgt inzicht in hoe om te gaan met afweerreacties en leert hoe hij vanuit geloof en vertrouwen in zichzelf zijn mening of formeel standpunt kan presenteren.*

Om voldoende aandacht te geven aan de casussen, het gesprek en aan de eigen presentatie bestaat het maximaal aantal deelnemers uit 10 personen.

Methode van werken en inhoud van het programma

Vanuit het perspectief van medezeggenschap leren de deelnemers 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 enige ervaring met het uitoefenen van medezeggenschap ingeval van veranderingen in organisaties.

Alle deelnemers nemen actief deel door het vooraf lezen van literatuur, het voorbereiden van opdrachten en door het inbrengen van eigen casuïstiek: dit kan een afgesloten advies- of instemmingstraject zijn, een beleidsvoornemen of een in behandeling zijnde voorgenomen besluit. Dit vergt tijd maar de ervaring is dat het 'kunnen verklaren' en 'weten' waarom een interventie (niet) werkt' nieuwe energie geeft in de praktijk: er ontstaat geleidelijk een wisselwerking tussen praktijk en theorie. Op deze manier wordt het hoogste rendement gehaald uit de leergang.

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

Inhoud van de leergang

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
- Herkennen en duiden van verschijnselen: 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 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

De rol van medezeggenschap:

- De rol van de Ondernemingsraad (indirecte medezeggenschap)
- De rol van de medewerkers (directe medezeggenschap)
- De rol van de vakbonden

Toepassen op casuïstiek uit het onderwijs, gemeenten, het openbaar vervoer, een dienst uitvoering van een ministerie, een zorginstelling, een overheidsorganisatie.

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.

Herkennen van de interactiepatronen tussen leiding en medewerkers:

- Schadelijke effecten;
- Herstellen van de verbinding.

Betekenis voor de medezeggenschap.

Opdracht: analyseer het leiderschap in jouw casus en het mogelijke effect op medezeggenschap.

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 leiderschapstijlen op het functioneren van groepen;
- Overeenkomsten en verschillen met niet verwaarloosde organisaties;
- De OR als groep in een verwaarloosde organisatie:
 - het belang van contractering van het proces: Hoe blijf je overeind, hoe bescherm jij jezelf?
 - hoe bouw je onderling vertrouwen op?
 - competenties en vaardigheden OR specifiek bij verwaarloosde organisaties;
 - expressie vanuit eigen vertrouwen.

Casuïstiek:

- interveniëren in verwaarloosde teams en functioneren als OR. Tips voor de Ondernemingsraad.
- openbaar spreken.

Sessie 5: als Ondernemingsraad effectief invloed uitoefenen in een verwaarloosde organisatie

De 'lijn' als hoofdrolspeler bij herstel. De rol van:

- de direct leidinggevende;
- de senior manager;
- de top;
- de staf- en ondersteunende functies;
- de verandermanager.

De OR als mede-speler bij herstel:

- Rol van specifieke functies binnen de OR (voorzitter, secretaris, commissievoorzitters);
- Rol van de OR als geheel;
- Valkuilen en tips.

Opdracht: analyseer wie aan zet is in jouw casus en analyseer waar de OR zich bevindt in dat krachtenveld en hoe hij daarin zichtbaar en overeind blijft.

Rooster Voorjaar 2017:

Alle sessies duren een dagdeel, met uitzondering van de vierde sessie. Deze duurt een hele dag zodat er voldoende tijd voor het praktische gedeelte over openbaar spreken. Deze sessie wordt medebegeleid door John Johnson en zal deels in het Engels plaatsvinden, vertaling is aanwezig.

<i>Nr. Sessie</i>	<i>Datum</i>	<i>Tijd</i>	<i>Begeleider</i>
Sessie 1	2 februari 2017	13.00 – 16.30 uur	Joost Kampen en Cindy Fornari
Sessie 2	2 maart 2017	13.00 – 16.30 uur	Joost Kampen en Cindy Fornari
Sessie 3	20 april 2017	13.00 – 16.30 uur	Joost Kampen en Cindy Fornari
Sessie 4	11 mei 2017	10.00 – 16.30 uur	Joost Kampen, Cindy Fornari, John Johnson
Sessie 5	15 juni 2017	13.00 – 16.30 uur	Joost Kampen, Cindy Fornari

Kosten van deelname

De kosten voor de vijf sessies bedragen € 1.600,- (ex 21% BTW) per persoon. Dit bedrag is inclusief het boek en lunch.

Locatie

Afhankelijk van de deelnemers kan de leergang worden gehouden in Amsterdam (Van de Bunt Adviseurs), in Delft (Het Boomhuis Delft) of op locatie van de opdrachtgever ingeval van een incompany-leergang.

Deelnemen?

Stuur een email naar jk@vandebunt.nl met een cc. naar info@cindyfornari.nl. Vermeld daarin je naam, je rol binnen de OR en de naam en het adres van de organisatie. Laat even weten of je een offerte voor deelname wilt ontvangen en aan wie de offerte gericht mag worden.

Wij zien er naar uit om vanuit onze betrokkenheid bij organisatieveranderingen en de kracht van mensen daarin, samen te reflecteren op de rol van medezeggenschap.

Hartelijke groet!

dr. Joost Kampen,
Veranderaar en Onderzoeker

mw. Cindy Fornari
Adviseur Medezeggenschap

dhr. John Johnson
Docent Openbaar Spreken

vandebunt
adviseurs


fornari
Organisatie Advies Coaching

Het Boomhuis

