

Workshop in-company

Circa 10 tot 20 deelnemers

Verwaarloosde organisaties: taal en instrumenten voor weerbarstige organisatievraagstukken

dr. Joost Kampen

Leidinggevend en als opvoeders

Iedereen die kinderen heeft, zelf kind is geweest, weet dat het om twee dingen gaat in de opvoeding: aandacht geven én structuur bieden. Wanneer de structuur ontbreekt raken kinderen verwend, wanneer er veel structuur is maar weinig aandacht gaan kinderen doen alsof. Wanneer beide ontbreken voelen kinderen zich verwaarloosd. Kinderen die langdurig verwaarloosd zijn, lopen een ontwikkelingsachterstand op. Aan de ene kant hebben ze moeite met nieuwe situaties, aan de andere kant hebben ze geleerd te overleven. Ze wantrouwen iedereen. Ze gaan geen verbinding aan. Medewerkers zijn geen kinderen meer, maar hun gedrag is vaak wel hetzelfde.

Inzichten uit de orthopedagogiek blijken als analogie behulpzaam bij het leiden en veranderen van organisaties waar verwaarlozing is opgetreden. We besteden aandacht aan leiderschapstijlen als parallel van opvoedingstijlen en het effect daarvan op het gedrag en het vertrouwen van medewerkers. Deze inzichten blijken bruikbaar om sociale problemen in organisaties, zoals ontwijken van verantwoordelijkheid, grenzenloos gedrag, niet kunnen reflecteren en leren, te duiden en er wat aan te doen.

We werken met voorbeelden van organisaties uit de publieke en private sector en gaan in op wat er persoonlijk met je gebeurt als leidinggevende in een verwaarloosde organisatie en hoe jij je daartegen kunt beschermen.

Theorie en toepassing van het concept

Het concept van de verwaarloosde organisatie past in het organisatieontwikkelingsdenken (Organizational Development of OD). In de managementliteratuur is het bereiken van idealen vaak leidend bij organisatieontwikkeling. Voorbeelden zijn: 'de ambtenaar 2.0 is ondernemend, flexibel, servicegericht en resultaatgericht' of 'we willen binnen een jaar naar team 2.0'.

De veranderkundige insteek van deze workshop is beginnen bij een reëel bestaand organisatievraagstuk:

- Waarom lukt het nou niet om mensen een omslag te laten maken, het organisatieconcept van zelfsturende teams levend te krijgen,
- waarom leidt die structuurverandering niet tot betere samenwerking of
- waarom heeft dat trainingsprogramma in de praktijk zo weinig rendement?

Problemen (h)erkennen is lastig en je ziet het ook niet altijd aan de buitenkant: immers.....achter de voordeur gebeurt het. Je moet als leiding en staf naar de werkelijkheid in je eigen organisatie willen en durven kijken: wat je daar ziet is vaak anders dan je denkt en is niet alleen maar mooi.

Het concept van de verwaarloosde organisatie reikt een bril aan om anders naar tot nog toe onverklaarbare verschijnselen in de organisatie te kijken.

Er is een instrument en een methode beschikbaar om een diagnose te stellen en een veranderstrategie om verwaarlozing te herstellen. Bij herstel van een verwaarloosde organisatie gaat het om verantwoordelijkheid nemen in je rol. De 'lead' ligt in de lijn: de directe leiding wordt door de top verantwoordelijk gemaakt.

Dit geldt ook voor medewerkers. Zij worden weer aangesproken op hun rol, hun gedrag. Dit bepaalt ook de positionering van de interne en de externe organisatie-professional: de lijn in positie helpen en houden. De organisatie-professional moet de tekortkomingen in competenties in de lijn niet compenseren maar helpen onthullen en als er dan een leervraag komt gaan helpen.

Programma 1 dagdeel: kan worden uitgebreid tot 2 dagdelen (meer tijd voor casuïstiek)

Introductie van het concept verwaarloosde organisatie: de taal, definitie.

Diagnose van verwaarlozing: kenmerken

De methode van onthullen: hoe werkt het

'Goed' en 'slecht' leiderschap

Interveniëren in een verwaarloosde organisatie: wat werkt wel en wat niet

Welke interventies kun je toepassen in een verwaarloosde organisatie. Over de volgorde. Over aansluiten ('de zone van naastgelegen ontwikkeling' – Vygotsky). Hoe verloopt een proces van herstel en hoe lang duurt dat.

De rol van de veranderaar: de top van de organisatie, hoger management, directe leiding, P&O.

Welke reacties kun je verwachten op interveniëren in een verwaarloosde organisatie. Hoe ga je daar mee om (begrippen: 'negative capability', 'coping' en 'containment').

Vorbereitung voor de workshop:

Maak een rijke beschrijving van een betekenisvol moment of opmerkelijke gebeurtenis ('critical incident') die representatief is voor hoe het gaat binnen jouw locatie : schrijf dat eens op en beschrijf ook wat jij daarbij voelt.

Welk gedrag van medewerkers of collega's verwondert jou? Wat doe je dan?

Hoe zou jij je eigen stijl van leidinggeven typeren?