

Leren Intervenieren in Verwaarloosde Organisaties

Lessen uit de geleefde werkelijkheid

Joost Kampen

27032017

Inhoudsopgave

Inleiding

Doel van het boek

Opbouw van het boek

Ontstaan van het boek

DEEL I HET CONCEPT VAN DE VERWAARLOOSDE ORGANISATIE

Inleiding

Waarom deze verdieping van het concept

Plaatsbepaling in de veranderkunde

Herkomst van de theorie

De ontwikkeling van de theorie

Tien jaar ervaring in werken met het concept

Hoofdstuk 1: Wat is een verwaarloosde organisatie: essenties

1.1 Definitie van een verwaarloosde organisatie

1.2 Herkennen van ontwikkelingsproblemen in organisaties

1.3 De parallel tussen ouderschap en leiderschap

1.4 Herstel van verwaarlozing

BIJLAGE A : Diagnose instrument

Hoofdstuk 2: Verwaarloosde teams

2.1 Wat er gebeurt in verwaarloosde teams

2.2 De invloed van de groep op het individu

2.3 Leiderschap en ontwikkelingsfasen van groepen

2.4 Waar beginnen met interveniëren in verwaarloosde teams

Inleiding:

Model van de verwaarlozende driehoek

Hoofdstuk 3: Destructieve organisatieontwikkeling

- 3.1 De schaduwkant van organiseren**
- 3.2 Modes en hypes in management en organisatie**
- 3.3 De emotionele impact van verandering**
- 3.4 Organisaties op de divan: irrationele processen in organisaties**
- 3.5 Crisis als breekijzer**
- 3.6 Praktijkvoorbeelden van destructieve organisatieontwikkeling**
- 3.7 Inzichten voor de veranderaar**

BIJLAGE B : *Hanteren van vergiftigde emoties*

Hoofdstuk 4: Destructief leiderschap

- 4.1 Wat wordt onder destructief leiderschap verstaan**
- 4.2 De giftige driehoek**
- 4.3 Kenmerken van destructief leiderschap**
- 4.4 Intimiderend leiderschap en machtsmisbruik**
- 4.5 Management by exception en laissez faire leiderschap**
- 4.6 Groots of ziek leiderschap?**
- 4.7 Gevolgen van destructief leiderschap: vervreemding en gelatenheid**
- 4.8 Reacties op destructief leiderschap: betaald zetten of wraak**
- 4.9 Praktijkvoorbeelden van destructief leiderschap**
 - Destructief leiderschap aan de top**
 - Destructief leiderschap door senior managers**
 - Destructief leiderschap door direct leidinggevenden**
 - Voorbeelden van non-leiderschap**
- 4.10 Inzichten voor de veranderaar**

BIJLAGE C : Vragenlijst intimiderend leiderschap

BIJLAGE D : Vragenlijst laissez faire leiderschap

BIJLAGE E : Observatielijst negatief leiderschapsgedrag

BIJLAGE F : Vragenlijst schadelijk leiderschapsgedrag

Hoofdstuk 5: Probleemgedrag

5.1 De straatcultuur van de verwaarloosde organisatie

5.2 Probleemgedrag in organisaties

5.3 Typologie van probleemgedrag

5.4 Onbeleefd of a-sociaal gedrag op het werk

5.5 Gericht op personen: pesten op het werk

5.6 Gericht op de organisatie: anti-werk gedrag

5.7 Oorzaken van probleemgedrag op het werk

5.8 Effecten van probleemgedrag op het werk

5.9 De invloed van probleemgedrag

5.10 Wat kan de leiding doen tegen probleemgedrag op het werk

5.11 Praktijkvoorbeelden van probleemgedrag

Wanneer de norm gaat schuiven

Medewerkers als redders van de organisatie

Alle verantwoordelijkheid buiten jezelf leggen

Overleefgedrag in de praktijk

Probleemgedrag als schreeuw om aandacht

De werking van groepsdruk op probleemgedrag

5.12 Inzichten voor de veranderaar

BIJLAGE G: Observatielijst probleemgedrag

BIJLAGE H: Vragenlijst probleemgedrag (deviant work behavior)

Hoofdstuk 6: De dynamieken in de verwaarlozende driehoek

6.1 Verwaarlozing in systemisch perspectief

6.2 Toevoeging op het concept van de verwaarloosde organisatie

DEEL III LEREN INTERVENIËREN

Inleiding

Van 'visie' naar 'pijn'

Hoofdstuk 7: Al doende leren

7.1 Kennis over sociaal leren

7.2 Een nieuwe taal voor organisatievraagstukken

Hoofdstuk 8: Methode voor organisatieontwikkeling vanuit een probleemsituatie

Fase 0: agendering van de probleemsituatie

Fase 1: onderzoeken van de geleefde werkelijkheid

Fase 2: duiden van de patronen: naar de plek der moeite

Fase 3: formuleren en contracteren van de veranderopgave

Fase 4: vormgeven veranderproces

Fase 5: anders doen: afleren en aanleren

Fase 6: reflecteren en leren

Hoofdstuk 9: De rolverdeling

9.1 De rol van de manager

9.2 De rol(len) van de veranderkundig begeleider

Hoofdstuk 10: Het interventierepertoire

10.1 Interventies in het hier en nu: reflection in action

10.2 Interventies om te conceptualiseren en leren: reflection on action

Hoofdstuk 11: Lessen van en voor veranderaars

11.1 Hoe blijf je fit als veranderaar

11.2 Persoonlijke verhalen van veranderaars

Persoonlijk verslag I: hoe een dierwetenschapper veranderaar werd

Persoonlijk verslag II: hoeveel kun je aan

Persoonlijk verslag III: hoe een managementteam 'al doende leerde'

11.3 Veranderkundige kennis van de veranderaar

11.4 Competenties van de veranderaar(s)

De direct leidinggevende

De directeur of senior manager

Extern begeleider

11.5 Praktische tips om het veranderen leuk te blijven vinden

BIJLAGE I: Competentieprofiel van de leider van herstel in een verwaarloosde organisatie

DEEL IV ONDERZOEKEND INTERVENIËREN

Inleiding

Hoe combineer je de wereld van de praktijk en de wetenschap

Hoofdstuk 12: De organisatieprofessional als onderzoeker

12.1 Kennis-en praktijkstromen combineren

12.2 Motieven voor het combineren van wetenschap en praktijk

12.3 Spanningen bij het combineren van wetenschap en praktijk

Hoofdstuk 13: Het proces van onderzoekend interveniëren

13.1 Vier domeinen van de veranderaar

13.2 Vijf bewegingen tussen de domeinen

13.3 Hoe verloopt het pendelen tussen de domeinen

Hoofdstuk 13

Het proces van onderzoekend interveniëren

Het in hoofdstuk 12 beschreven kennis-en praktijkstroommodel brengt de wisselwerking in beeld tussen praktijk en wetenschap en hoe dit tot nieuwe kennis leidt. In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van hoe het proces van onderzoekend interveniëren in de dagelijkse werkelijkheid van het tegelijkertijd adviseren, onderzoeken en kennis verspreiden verloopt. Dit laat zien dat dit geen lineair verlopend proces is, zoals het kennis-praktijkstroom model suggereert. Het verloop is niet volgtijdelijk maar iteratief, al associërend. Om dit proces van onderzoekend interveniëren inzichtelijk te maken wordt een model met vier domeinen gebruikt waarbinnen en waartussen de veranderaar zich beweegt.

13.1 Vier domeinen van de veranderaar

Het vraagstuk waar het onderzoekend interveniëren zich op richt is in hier diagnose en herstel van verwaarlozing. Dit betoog kan echter ook voor andere typen verandervraagstukken gevolgd worden. Het pendelen gaat over de veranderaar die zich over de grenzen van de domeinen beweegt. Die grensoverschrijdende veranderaar is doorgaans een extern adviseur die voor meerdere opdrachtgevers werkt, bijdraagt aan professionalisering in het vak en soms ook onderzoek doet gericht op een wetenschappelijke publicatie. Een intern adviseur werkt doorgaans binnen een lokale werkpraktijk. Wanneer die lokale praktijk een team of een afdeling betreft is deze intern adviseur werkzaam in meerdere lokale praktijken in de context van één organisatie. Een manager is doorgaans verantwoordelijk voor één lokale praktijk. De intern adviseur en de manager kunnen echter ook actief zijn in domein III door deel te nemen aan professionaliseringsactiviteiten en domein IV wanneer hij besluit promotieonderzoek te doen.

Een lokale praktijk, domein I, is een organisatie, een afdeling of een team waar de veranderaar intervineert. De lokale praktijk is de scope van de veranderopgave waar de veranderaar aan werkt. De veranderaar reflecteert hier op zijn interventies in de specifieke omstandigheden van de lokale praktijk.

Domein II representeert meerdere lokale praktijken waar zich organisatieproblemen voordoen. De extern adviseur diagnosticeert de problemen en herkent overeenkomsten en verschillen. Op basis van zijn geleerde lessen over de werking van interventies in andere lokale praktijken kiest hij zijn interventies. Tijdens en na het interveniëren reflecteert de extern adviseur op de werking van de gekozen interventies in deze specifieke context en voegt die inzichten toe aan zijn ervaringen in andere lokale praktijken.

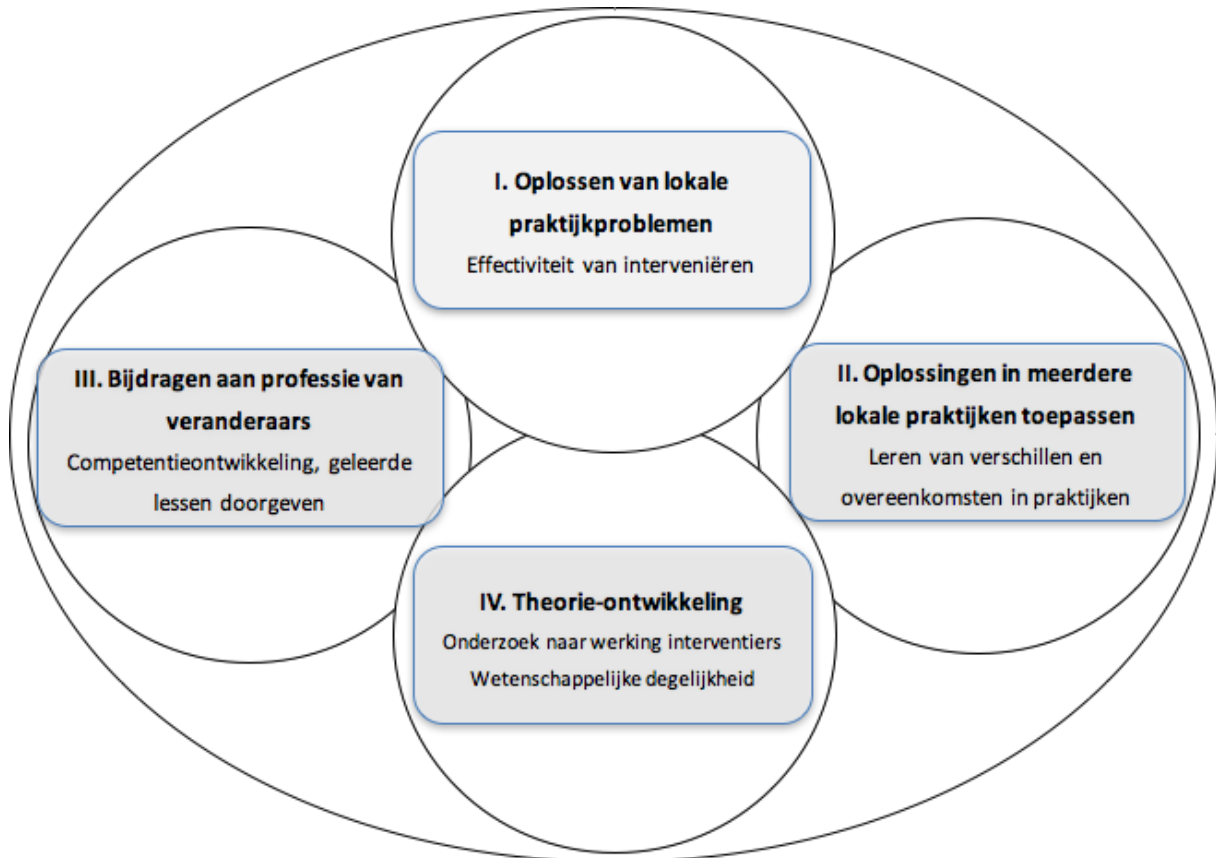
Domein III representeert het analyseren van reeksen van ervaringen in verschillende lokale praktijken en het ontdekken van wetmatigheden. Dit omvat ook het analyseren van de vaardigheden van de veranderaar. Door dit te doen kan een methode van interveniëren geformuleerd worden die overdraagbaar is aan andere veranderaars die aan vergelijkbare vraagstukken werken.

Domein IV representeert het doen van wetenschappelijk onderzoek naar het interveniëren in verwaarloosde organisaties.

In onderstaande figuur zijn de vier domeinen weergegeven waarin en waartussen de veranderaar zich beweegt.

FIGUUR 16.1 domeinen van onderzoekend interveniëren¹

Elke bol kent een eigen logica. Domein I is gericht op oplossing van problemen in één lokale praktijk. De effectiviteit van de interventies staat daar centraal. Domein II is gericht op het toepassen van interventies die in andere lokale praktijken effectief zijn gebleken. Domein III is gericht op professionalisering van het vak. Domein IV is gericht het ontwikkelen van nieuwe theorie.



13.2 Vijf bewegingen tussen de domeinen

Om inzichtelijk te maken hoe het bewegen tussen de domeinen in zijn werk gaat heb ik gedurende een jaar een dagboek bijgehouden. In het dagboek reflecteer ik op mijn handelen tijdens het interveniëren in een lokale praktijk (I), het interveniëren in meerdere lokale praktijken waarbij ik de kennis uit vergelijkbare praktijken gebruik (II), het opwerken van die kennis tot een methode van interveniëren in dergelijke praktijken alsmede het delen van die kennis met vakgenoten (III) en het onderzoek doen naar de werking van de interventies als bijdrage aan de verandkunde (IV).

De domeinen I en II: de lokale praktijk(-en)

Bij het interveniëren in een lokale praktijk (domein I) neemt een ervaren veranderaar altijd de kennis en ervaring uit andere lokale praktijken mee alsmede zijn competenties en vaardigheden uit het vak. De veranderaar heeft daarmee altijd een zekere mate van 'pre-understanding' over de geleefde werkelijkheid in organisaties. Voorbeelden van interveniëren

¹ Onderzoekslijn voor de bijeenkomst van het actie-onderzoek te Vancouver op 9 augustus 2015.

in een lokale praktijk zijn een team binnen een gemeente dat slecht functioneert, een beleidsafdeling van een ministerie waar het aan leiding heeft ontbroken en een faculteit van een hogeschool die onderpresteert. De interventies vinden binnen de lokale praktijk plaats maar die lokale praktijk maakt vaak weer deel uit van een groter geheel. Een voorbeeld van tegelijkertijd werken in meerdere lokale praktijken is een instelling voor langdurige ouderenzorg met twaalf locaties, een expertisecentrum en centrale staf-en ondersteunende afdelingen. De extern adviseur werkt in de verschillende lokale praktijken en kan de aard en ernst van de problemen vergelijken evenals de werking van zijn interventies. Hij reflecteert op wat hij observeert en wat hem opvalt en kan patronen herkennen die in de lokale praktijken binnen één organisatie te herkennen zijn. Dit maakt het mogelijk om gericht te analyseren en te interveniëren in de afzonderlijke lokale praktijken. Het is met andere woorden niet nodig om steeds vanaf nul te beginnen.

Dit effect treedt ook op wanneer de veranderaar verschijnselen en patronen kan herkennen en vergelijken in verschillende organisaties. Dit maakt dat hij het opgedane inzicht in de ene lokale praktijk kan gebruiken als oriëntatie in een andere lokale praktijk. Het volgende voorbeeld maakt dit duidelijk.

In organisatie A waar het langdurig ontbrak aan leiding waren tal van persoonlijke werkroosters ontstaan. Medewerkers kregen daar de ruimte om hun werk af te stemmen op persoonlijke wensen en (privéomstandigheden). Daardoor ontstaan er verstoringen in het werk bij ziekte of wanneer iemand verlof wil opnemen. De roosteraar is de centrale figuur die dergelijke problemen kan oplossen. Hij kent de mensen en hun wensen en weet ook wie hij wel of niet bereid vindt om in te vallen. Dit type problemen en ook de manier waarop ermee wordt omgegaan is te vinden in alle soorten organisaties die met vaste werkroosters werken: het openbaar vervoer, de zorg, de luchtvaart, het onderwijs maar ook een rechtbank waar de zittingen van rechters een jaar van tevoren worden ingedeeld.

Een tweede voorbeeld is afstand van de hogere leiding tot het werk. Hoe vaak zien mensen hun directeur? Waar houdt de directie bezig? Dit is een vraag die in alle lokale praktijken van verwaarloosde organisaties relevant is en zicht geeft op de leiderschapsstijl en -oriëntatie van het hoger management.

In verwaarloosde organisaties is de geleefde werkelijkheid in domein I, de lokale praktijk, al tijd het vertrekpunt. Andere lokale praktijken, domein II, vormen dan het referentiekader.

Beweging 1: van de ene lokale praktijk naar één of meer andere lokale praktijken.

Domein III: de professie van de veranderaars

Hoe komt domein III in beeld, het domein van de professie van de veranderaars: de methoden, de professionele kennis en vaardigheden? In domein III kan praktijkkennis worden ontwikkeld en worden doorgegeven. Het doorgeven van kennis en ervaring gaat als volgt. Deze kennis kan afkomstig zijn uit domein I en II, de praktijk, maar kan ook afkomstig zijn uit domein IV door wetenschappelijke literatuur te ontsluiten voor de professie van de veranderaar. Het kan zelf een combinatie van input uit alle andere domeinen zijn. Kennis uit lokale praktijken kan in de vorm van cases worden overgedragen. Kennis uit de wetenschap kan gebruikt worden om de vraagstukken in de cases te analyseren en te duiden. Het overdragen van de kennis kan bijvoorbeeld plaatsvinden door een artikel te schrijven in dit te publiceren in een vaktijdschrift of via digitale media. De kennis kan ook doorgegeven worden in lezingen, colleges, masterclasses of een workshop voor andere veranderaars.

Het ontwikkelen van praktijkkennis gebeurt door te reflecteren op het handelen van de veranderaar. Dat doet de veranderaar door zich af te vragen: welke logica zit er in het interveniëren in een reeks van lokale praktijken. Die logica vormt een methode. Om die

methode overdraagbaar te maken schrijft de veranderaar op wat hij doet en hoe hij dat doet. Daarbij kan kennis uit de wetenschap, dus domein IV, gebruikt worden omtrent de effecten van interventies. Die methode kunnen vakgenoten aanleren en zelfstandig toepassen.

Een voorbeeld van werken in domein III is de leergang interveniëren in verwaarloosde organisaties (LIVO). Gestart als kenniskring met vijf collega's bij Van de Bunt is het uitgegroeid tot leren toepassen van het concept in de praktijk door professionals uit verschillende organisaties met vergelijkbare vraagstukken. Ik acteer daarin als docent en expert. Voor de deelnemers vindt hier de uitwisseling tussen lokale praktijken plaats. Zij denken dat hun organisatiecontext uniek is en ontdekken steeds opnieuw dat anderen uit andere soorten organisaties met vergelijkbare vraagstukken worstelen. Dit heeft steeds een relativerend effect op de deelnemers: 'het ligt gelukkig niet alleen aan mij'. Zij leren van elkaar over hoe zij persoonlijk omgaan met de moeite en soms heftige emoties. De input uit domein IV helpt hen om die moeite van taal te voorzien. Dat helpt hen om distantie te nemen, waardoor zij weer samenhangen zien of oorzaken beter zien. Voor mij persoonlijk heeft de leergang tevens de functie dat ik blijf reflecteren op lokale praktijken en daar weer nieuwe wetenschappelijke kennis aan toevoeg om verschijnselen te duiden en te kunnen voorspellen hoe interventies uitwerken.

Beweging 2: reflecteren op een reeks lokale praktijken en de bevindingen uitwerken tot een aanpak in de praktijk

Beweging 3: de praktijkkennis en de methode van interveniëren delen met andere vakgenoten

Domein IV : de bijdrage van en aan de wetenschap

Hier zijn weer twee bewegingen te onderscheiden: enerzijds het ontsluiten van wetenschappelijke kennis en deze toegankelijk en bruikbaar maken voor de lokale praktijk(-en) en anderzijds het onderzoeken van het interveniëren in één of een reeks van lokale praktijken en de bevindingen publiceren.

De kennis uit domein IV kan toegepast worden om taal en betekenis te geven aan verschijnselen in lokale praktijken zoals bij het formuleren van het concept van de verwaarloosde organisatie is gedaan. Hier is bovendien wetenschappelijke kennis uit een ander brondomein dan management en organisatie gebruikt, namelijk de orthopedagogiek en ontwikkelingspsychologie. Dit gebeurde nadat in de literatuur van management en organisatie geen afdoende verklaring gevonden kon worden voor de verschijnselen in de lokale praktijk van GVB Amsterdam. De gevonden kennis is toepasbaar gemaakt in een instrument en een methode voor het doen van een diagnose. Dit instrument kan een veranderaar in zijn lokale praktijk toepassen om vast te stellen welke kenmerken van verwaarlozing hij daar aantreft. Dit geeft vervolgens aanwijzingen voor het interventierepertoire dat in verwaarloosde organisaties wel of niet effectief zal zijn.

Het toevoegen van kennis gebeurt door onderzoek te doen tijdens te interveniëren. Dit kan door metingen te doen op verschillende momenten (kwantitatief onderzoek) en door het toepassen van een reflectieve cyclus (actie-onderzoek).

Mijn promotie-onderzoek is hier een voorbeeld van. Een ander voorbeeld is het onderzoek in de langlopende opdracht voor het herstel van verwaarlozing in de faculteit van een hogeschool. Dit onderzoek is door de extern adviseur gedaan samen met de opdrachtgever. Omdat het onderzoek een periode van vijf jaar beslaat, ontdekten zij dat er drie fasen zijn te onderscheiden in het herstel naar een gezonde organisatie (Kampen en Henken, 2014). Het wetenschappelijk bezig zijn komt naar voren in het schrijven voor (internationale) tijdschriften of het begeleiden van vakgenoten in het doen van actie-onderzoek. Met dit laatste beoog ik een bijdrage te leveren aan het 'academisch adviseren'.

Beweging 4: vanuit de wetenschap naar de domeinen III, II en I.

Beweging 5: vanuit de domeinen I en II naar de wetenschap.

13.3 Hoe verloopt het pendelen tussen de domeinen

In hoofdstuk 14 is besproken welke spanningen het doen van wetenschappelijk onderzoek tijdens het interveniëren in de praktijk kan opleveren. Het domeinen model dat in dit hoofdstuk is gepresenteerd helpt om de reflectieve cyclus te verfijnen. Er vinden diverse bewegingen plaats tussen de domeinen. Langlopende opdrachten maken reflectie op het pendelen over een langere tijd mogelijk. Het tegelijkertijd werken in meerdere opdrachten in lokale praktijken, het tegelijkertijd lesgeven aan andere professionals en onderzoek te doen en hierover publiceren maakt het mogelijk de pendelbewegingen nader te bestuderen. Deze onderzoeksvraag heb ik verkend tijdens een actie-onderzoekproject waar ik van medio 2015 en tot medio 2016 aan deelnam. De vraag naar hoe het pendelen verloopt werd opnieuw actueel bij de selectie van wetenschappelijk onderzoek en van cases voor dit boek en toen ik nadacht over hoe ik dit materiaal zou ordenen en met elkaar verbinden. Tijdens het schrijven liep mijn adviespraktijk door, begeleidde ik vier leergangsgroepen en leverde ik een bijdrage aan de ontwikkeling van een opleiding voor actie-onderzoek aan de VU. Dit heeft een aantal inzichten opgeleverd over hoe het proces van pendelen verloopt.

De trigger om de grens naar een ander domein over te steken

Een pendelbeweging heeft een 'trigger'. Dit kan een toevallige observatie, een ongeplande gebeurtenis of gesprek zijn die een associatie oproept, een idee, een herinnering aan een eerdere ervaring, een reeks gedachten en dan leidt tot een hypothese over wat er aan de hand zou kunnen zijn. Die hypothese stuurt dan nadere verkenningen in deze of andere lokale praktijken, het doen of juist afzien van interventies of een zoektocht in de literatuur. Het volgende voorbeeld illustreert de werking van een dergelijke trigger.

Tijdens een teambijeenkomst in een beleidsafdeling van een gemeente observeer ik dat de teamleider hard aan het werk is om een gesprek op gang te brengen over de wijze van samenwerken in het team. Er heeft een reeks van incidenten plaatsgevonden zowel in het werk als tussen mensen. Ik constateer dat een deel van de teamleden pogingen doet om alle verantwoordelijkheid buiten zichzelf te leggen. Zij blijven vragen om duidelijkheid over zaken die buiten de invloedssfeer van de teamleider liggen. Zij richten zich steeds tot de inhoud van onderwerpen en gaan een gesprek over houding en gedrag uit te weg. Ik zie ook dat andere teamleden zich ongemakkelijk voelen, maar niets durven zeggen tegen hun collega's. Ik leg deze observatie na het teamoverleg voor aan de teamleider. Die geeft aan dat de teamleden die het ontwijkgedrag vertonen dit ook doen in hun werk. En zij laten de lastige werkzaamheden aan collega's over. Het is lastig vast te stellen wat ze nu precies presteren. De teamleider is bezig zich hierin te verdiepen en heeft ontdekt dat deze mensen onder zijn voorganger grote vrijheid hadden om hun werk naar eigen inzicht in te vullen. De kwaliteit van hun werk laat echter te wensen over. Dit doet mij denken aan het ontwijkgedrag in twee andere opdrachten waar ik in werk. Daar speelt dat ook in het management. Dit brengt mij op de gedachte om te verkennen hoe de MT-leden in deze gemeente samenwerken. En om ook in andere teams te gaan kijken. Ik raadpleeg bovendien literatuur over groepsdruk en dit brengt mij op de hypothese dat praten over samenwerking nog niet in de groep kan. De teamleider wellicht beter eerst in bilaterale gesprekken met teamleden praten over hoe hij de samenwerking ziet en teamleden aanspreken op hun verantwoordelijkheid. Bovendien is een beter zicht op de achterliggende reden van het ontwijkgedrag van individuen wenselijk. De reden van het slechter presteren moet verhelderd worden.

De traffic tussen de domeinen

Hoe gaat dat verkeer tussen de domeinen nadat er een trigger is geweest? Dit levert tien processen op het grensoverschrijdend verkeer.

Het proces van pendelen overbrugt tijd: de interactie tussen de lokale praktijk van GVB, met daarbinnen vele kleinere lokale praktijken (bus, tram, metro, veren, het hoofdkantoor) en het domein van de wetenschap van acht jaar geleden blijkt nog behulpzaam in het heden. De GVB-casus die ik optekende voor mijn promotieonderzoek gebruik ik nu nog in de leergang. De casus van de hogeschool is nu al vijf jaar leer materiaal in een masteropleiding van de UTwente.

Het proces van pendelen overbrugt lokale praktijken: zoals binnen verschillende faculteiten van de hogeschool, locaties van een zorginstelling en tussen organisaties van GVB naar ov-bedrijf X. De dynamiek bij het onderhoud van metrotreinstellen levert een nieuw perspectief op bij een onderhoudsdivisie van elektriciteits-en gasnetten of in de luchtvaart. De worsteling van een kleine gemeente met herstel van verwaarlozing levert waardevolle inzichten op voor verandering van 'culture and behavior' bij banken. De lokale praktijken kunnen dus naar aard van het werk en in grootte verschillen en toch resoneren. Dit resoneren gebeurt wanneer de extern adviseur meerdere opdrachten in portefeuille heeft en letterlijk op één dag in de ochtend begint bij opdrachtgever A, dan doorrijdt naar opdrachtgever B en 's avonds een gesprek voorbereidt voor opdrachtgever C.

Het proces pendelt over verschillende fasen van een opdracht: inzichten uit opdracht A die al een jaar loopt bieden lessen voor welke interventies in het beginstadium van opdracht B beter niet of anders gedaan kunnen worden. Ondertussen loopt er een leergang waarin nieuwe vragen opduiken die om een antwoord uit de veranderkundige theorie vragen. Die kennis blijkt ook een nieuw licht te werpen op waarom bepaalde interventies in opdracht A weinig effect sorteerden en geeft een onderbouwing voor wat nu te doen in opdracht B. De veranderaar reflecteert ook op de eigen rol en de relaties met leden in het organisatiesysteem in verschillende lokale praktijken.

Het proces van pendelen heeft een longitudinaal karakter. Het proces van herstel van verwaarlozing loopt over langere tijd, minimaal een jaar, en maakt vergelijking van toestanden in een lokale praktijk over meerdere tijdsintervallen mogelijk. Het geven van een advies zonder de uitwerking van dat advies mee te maken levert geen verificatiemogelijkheden op. Dat is anders bij het interveniëren in verwaarloosde organisaties: daar krijgt de veranderaar altijd feedback.

Het proces heeft voorspellende waarde: de reflectie op de directieopvolging in organisatie X levert de vraag op hoe deze dynamiek in andere organisaties werkt en wat daarover bekend is uit onderzoek. Dit is interessant voor managers om bij een nieuwe directeur te kunnen voorspellen wat er, gegeven die dynamiek, zal gebeuren wanneer hij overweegt interventies te doen die onder zijn voorganger al mislukt zijn. De veranderaar herkent doordat hij systemisch kijkt de patronen in die organisatie al aan de hand van kleine signalen die overeenkomen met uitingen die hij in vele andere opdrachten heeft gezien. Dit maakt dat hij gericht veronderstellingen kan formuleren over wat hier aan de hand zou kunnen zijn.

Het proces werkt onder de conditie dat de veranderaar in de sociale werkelijkheid van een of meer praktijken staat. De veranderaar heeft 'hier en nu' ervaringen als basis voor het pendelen, dit inzicht draagt bij aan het vak in die zin dat veranderen altijd dient te beginnen in de geleefde werkelijkheid. Wanneer de veranderaar ervoor zou kiezen om enkel nog wetenschappelijk onderzoek te doen, al of niet in combinatie met lesgeven, dan raakt hij 'los' van de praktijk. Hij doorleeft de praktijk niet meer en kan er enkel nog iets 'over' vinden. 'Over' het verleden uit eigen ervaring of aan de hand van cases van deelnemers in zijn colleges. Hij was er zelf niet bij. Hier is ook een waarschuwing op zijn plaats voor het starten

in domein III. Het toepassen van een methode voor interveniëren dient altijd aan te sluiten op de geleefde werkelijkheid in de lokale praktijk.

De kennis die het pendelproces oplevert wordt inzet van normatieve discussie. De ontwikkelde kennis vanuit het pendelen in de vier domeinen over verwaarloosde organisaties wordt los mij als veranderaar inzet van een normatieve discussie. Vakgenoten vinden er wat van. Zij gebruiken de theorie om te markeren waar 'zij van zijn' of 'waar zij zeker niet van zijn'. Een theorie, zoals de verwaarloosde organisatie die wetenschappelijk valide is en vele malen met succes is toegepast, wordt toch van een negatief label voorzien door managers of adviseurs die een ander referentiekader hanteren zoals de GVB-directeur die vond dat we nu vooral naar de toekomst moesten kijken. Hier spelen ook belangen mee: een directeur die al acht jaar eindverantwoordelijk is voor een organisatie heeft er moeite mee om te erkennen dat zijn organisatie verwaarloosd is. Een adviseur die zich gespecialiseerd heeft in begeleiding van de invoering van zelfsturende teams vindt het lastig te onderkennen dat je dat niet zomaar overal kunt toepassen. Het vak van veranderen is situationeel in de betekenis dat de interventies dienen aan te sluiten bij wat de organisatie aankan.

De kennis wordt gedeeld en verspreid los van de ontwikkelaar. Het concept van de verwaarloosde organisatie blijkt binnen organisaties verder verspreid te worden. Er zijn adviseurs die het concept in hun eigen praktijk gebruiken. Zo ontdekte ik dat mijn boek in een tweetal onderzoeken naar het functioneren van de politie is gebruikt². Princen (2015) is zijn boek 'De Gekooide Recherche' gaan duiden met behulp van de theorie van de verwaarloosde organisatie. Een vakgenoot van adviesbureau Twijnstra Gudde gebruikt de theorie van de verwaarloosde organisatie om de opbrengst te duiden van zijn actie-onderzoek in basiseenheden van de politie³.

Het proces kent 'toevallige samenlopen van omstandigheden' waardoor er behoefte ontstaat aan nieuwe kennis. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer ik gevraagd wordt mee te denken over een organisatieprobleem in een voor mij nieuwe organisatie-context. Die nieuwe context geeft mij inzicht in hoe het daar kennelijk gaat en dat inzicht kan net een ander licht werpen op een weerbarstig verschijnsel in een organisatie waar ik al een jaar adviseer. De veranderaar moet alert zijn op deze 'coincidences'. Uit voorgaande beschouwing valt nog een element af te leiden:

Ik ben als persoon onderdeel van het pendelproces. De denkprocessen die ik doormaak spelen zich af in mijn brein, met mijn geheugen, mijn verleden, mijn ervaring. Het pendelproces is ook een emotioneel proces: ik ben betrokken als veranderaar en als mens bij de organisaties waar ik langere tijd mee werk. Dan helpt het pendelen naar domein IV om afstand te kunnen nemen. Hierop reflecteren levert weer een bijdrage aan het vak van de veranderaar.

² Huisman, S., Princen, M., Klerks, P. en Kop, N. (2016). Handelen naar waarheid: sterkte en zwakte-analyse van de opsporing. Rapport in opdracht van het Programmateam Herijking Opsporing.

³ Landman, W., Kouwenhoven, R.M. en Brussen, M. (2015). Spelen met weerbarstigheid: belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven bij het ontwikkelen van basisteams. Rapport in opdracht van Programma Politie & Wetenschap. Amsterdam, Reed Business.

VERDER LEZEN

Hoofdstuk 13 Het proces van onderzoekend interveniëren

In dit hoofdstuk maak ik gebruik van mijn aandeel in het onderzoek naar manieren van actieonderzoek doen dat heeft geduurd van november 2014 tot november 2015. Dit onderzoek heeft geleid tot een paper voor de Academy of Management in 2016. Dit paper heeft een award gekregen voor beste paper op het gebied van action research.

Schuiling, G.J. & Vermaak, H. (2016). *Action Research as Interplay of Four Contexts: tailoring by design which boundaries to cross and how to do that*. Paper presented at the Academy of Management annual conference, Anaheim CA, August 8.

Er is veel literatuur beschikbaar over het doen van actieonderzoek. Een overzicht is te vinden in:

Reason, P. & Bradbury, H. (2013). *The SAGE Handbook of Action Research: participative inquiry and practice*.

Een handzaam boek voor de praktijk van actieonderzoek doen is:

Coghlan, D. & Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization*. London, SAGE.

Over de rol van de procesadviseur is veel onderzoek gedaan. Een gezaghebbend rolmodel is Edgar Schein. Lees bijvoorbeeld:

Schein, E.H. (2001). *Procesadvisering*. Amsterdam: Nieuwezijds