

Actieonderzoek: Methodisch werken aan organisatieontwikkeling

Joris Brenninkmeijer

Joost Kampen PhD

Gertjan Schuiling

8 november 2024

De Ambachtsschool pakt uit!



RONDE 0

Essenties

EEN CASUS UIT DE PRAKTIJK

Een vraag vanuit een Onderwijsinstelling voor Voortgezet Onderwijs. Op een van de in totaal vier vestigingen loopt het al geruime tijd niet goed. Er is de nodige wisseling geweest in de schoolleiding. De school heeft dit voorjaar een nieuwe directeur gekregen, de 3^e in 4 jaar tijd. Binnen de Onderwijsteams heerst ontevredenheid over het gebrek aan koers en richting. Medewerkers zijn altijd gewend zelf actief te werken aan onderwijs en onderwijsontwikkeling. Zo hebben docenten van de school zich tijdens de Coronaperiode ingezet om de kwaliteit van het onderwijs op peil te houden en de coronamaatregelen zo min mogelijk impact te laten hebben. Er heerst bij een aantal mensen onvrede dat de leiding hier weinig oog voor heeft gehad.

De bestuurder van de Schoolgemeenschap en de directeur willen in gesprek over een aanpak, om te komen tot een verbetering van de ontstane situatie.

RONDE 1

Veranderkundig perspectief

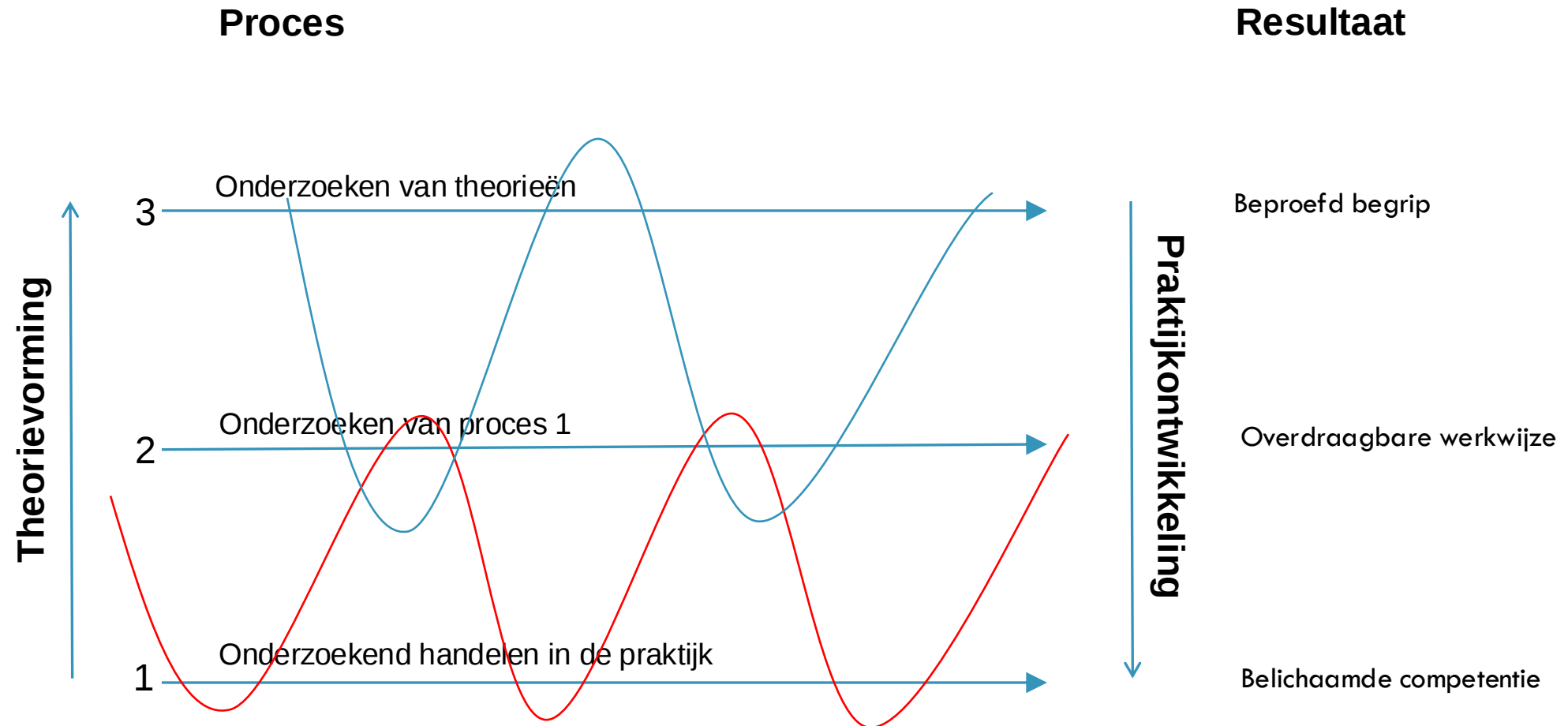
TAKEN ACTIEONDERZOEKER BIJ ORGANISATIEONTWIKKELING

1. Processtructuur voorstellen waarin belanghebbenden zelf de diagnose kunnen stellen en oplossingsrichtingen kunnen ontwikkelen
2. De eigen organisatie-expertise invlechten in de gesprekken die zo ontstaan
3. Conceptualiseren van de zich ontwikkelende ervaring van de betrokkenen

Derde taak vergt een ruime voorraadkist met theorieën.

ACTIEONDERZOEK: PENDELEN TUSSEN DRIE PROCESSEN

Drieprocessenmodel, voortbouwend op Schuiling & Kiewiet, 2016



ONDERZOEKEND HANDELEN IN DE PRAKTIJK



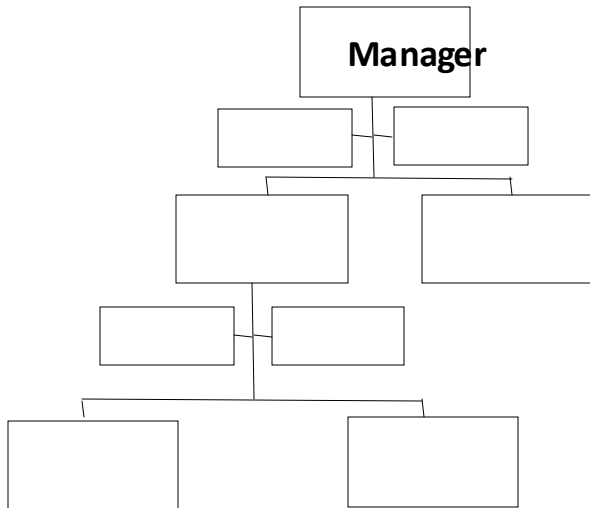
‘Reflexieve conversatie met de situatie’ (Donald Schön)

‘Ervarende dialectiek’ (Oskar Negt)

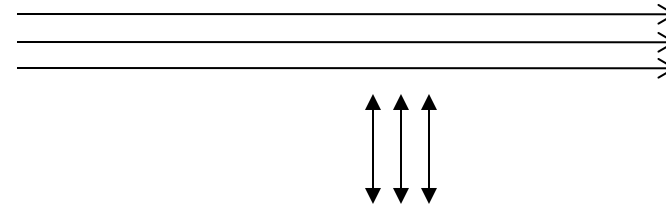
ORGANISATIEONTWIKKELING GERICHT OP ZELFORGANISATIE

- Organisatieontwikkeling is het ontwikkelen van mensen in hun vermogen gezamenlijk hun werk te organiseren
- Er zijn drie soorten werk:
 1. Primaire processen: werken aan de taak van de organisatie
 2. Leidinggevende processen: werken aan kaders in netwerken
 3. Ondersteunende processen: werken aan mensen en middelen
- *Zelforganisatie* = de mensen die het werk doen organiseren dit werk zelf.
- Zie verschil aannemer 1991 en 2020.

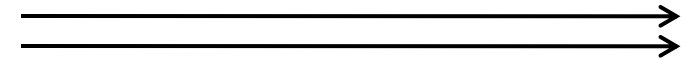
VAN ORGANIGRAM NAAR PROCESSIGRAM



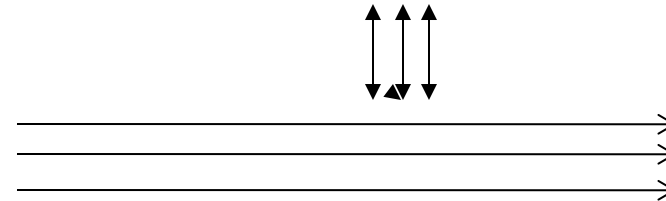
Ontwikkelen
strategie, jaarplan en
werkwijzen



Primaire
processen



Ondersteunende
processen (geld, HR,
facilities, ICT)



Hiërarchische relatie

- Opdrachten



- Verantwoording



Overwinnen arbeidsdeling:

- Mensen uit primaire proces hebben taken in ondersteunende en besturende processen
- Managers hebben primaire en ondersteunende taken.

Collegiale relaties: wederkerig

ZELFORGANISATIE IN NETWERK VAN BEGRIPPEN

- *Zelfregulering* = natuurlijke eigenschap, gaat vanzelf en uit zichzelf.
- Er is altijd *zelfsturing*: sturingswerk maakt deel uit van elke activiteit, mensen sturen al werkend hun werk. Via opmerkzaamheid, routines, handigheid. Hiërarchie werkt dankzij zelfsturing. Elliott Jaques
- *Balanceereconomie*: jezelf bereid maken voor het werk, omgaan met vluchtfantasieën, bewegingen die een eigen wil vertonen, protestgevoelens.
 - Mensen verbruiken ook hiervoor arbeidskracht: fantaseren, rouwen, duiden, jezelf troosten en getroost worden
 - Balanceereconomie is speciaal geval van zelfsturing
 - Slokt steeds meer energie op, evenveel als nodig is voor het werk zelf
 - Idem voor relatiewerk in privésfeer.

Vragen welke zelforganisatie zelfregulerend is ontstaan vanuit het primair proces

Verkennen ruimte om deze te erkennen, allereerst in het proces van OO zelf

Alert zijn op sociale deling kartrekkers/afstandhouders in zelforganiserende primair proces

Alert zijn op vermoeidheid in directie

Hoe werkt hier de balanceereconomie (in een proces, tussen de processen), wat zou deze verlichten

WAT IS VERWAARLOZING

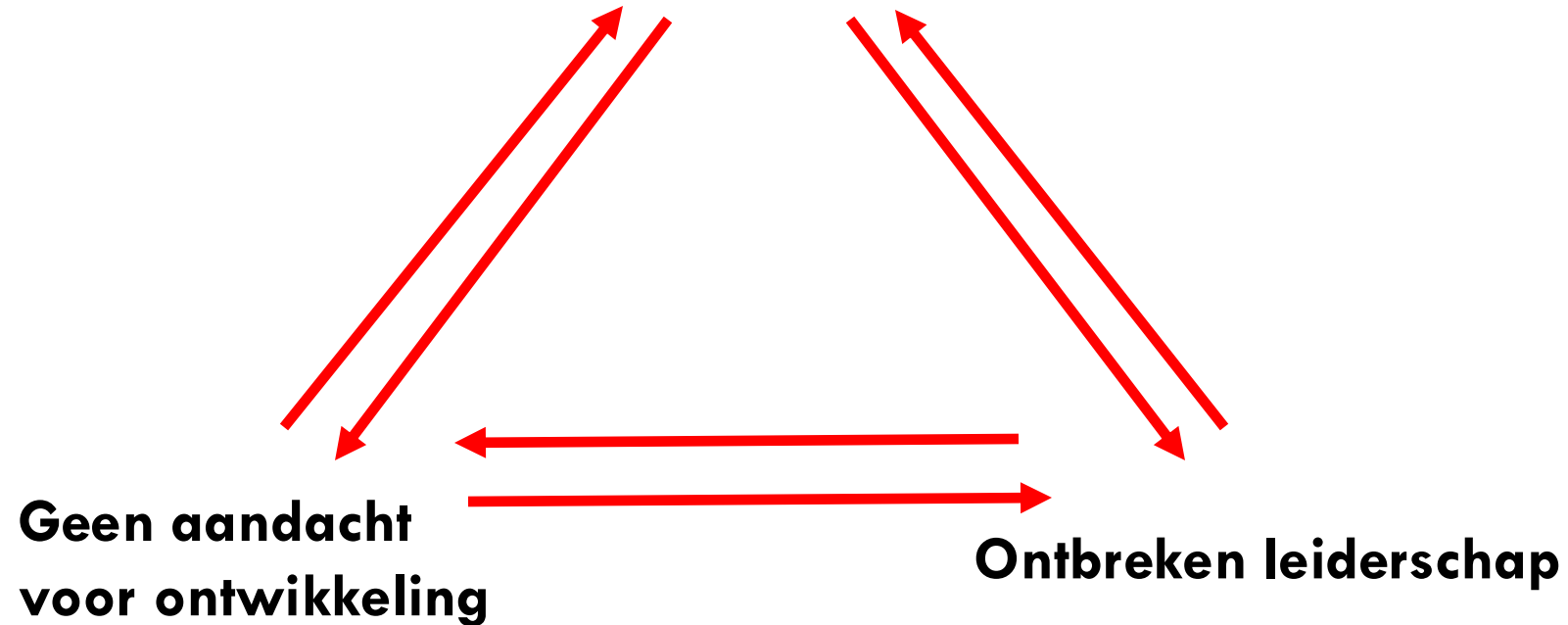


Emotionele verwaarlozing is het **aanhoudend** tekortschieten door de opvoeder om het kind de steun, aandacht en affectie te geven die nodig is om het kind zich sociaal, cognitief en emotioneel te laten ontwikkelen (Van der

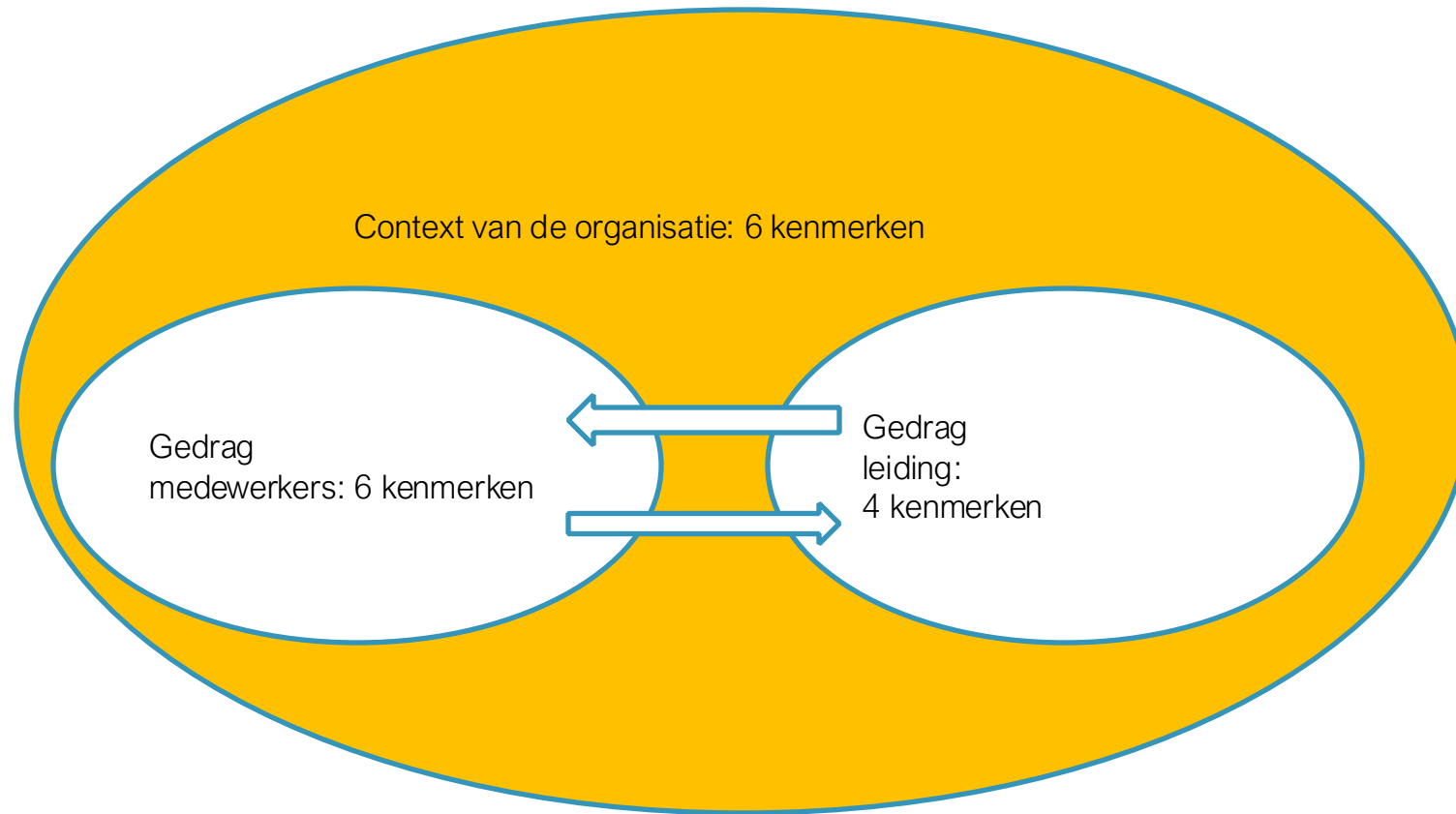
Ploeg 2010 in Kampen 2011, p.54)

DE VERWAARLOZENDE DRIEHOEK

Geen aandacht en structuur voor medewerkers

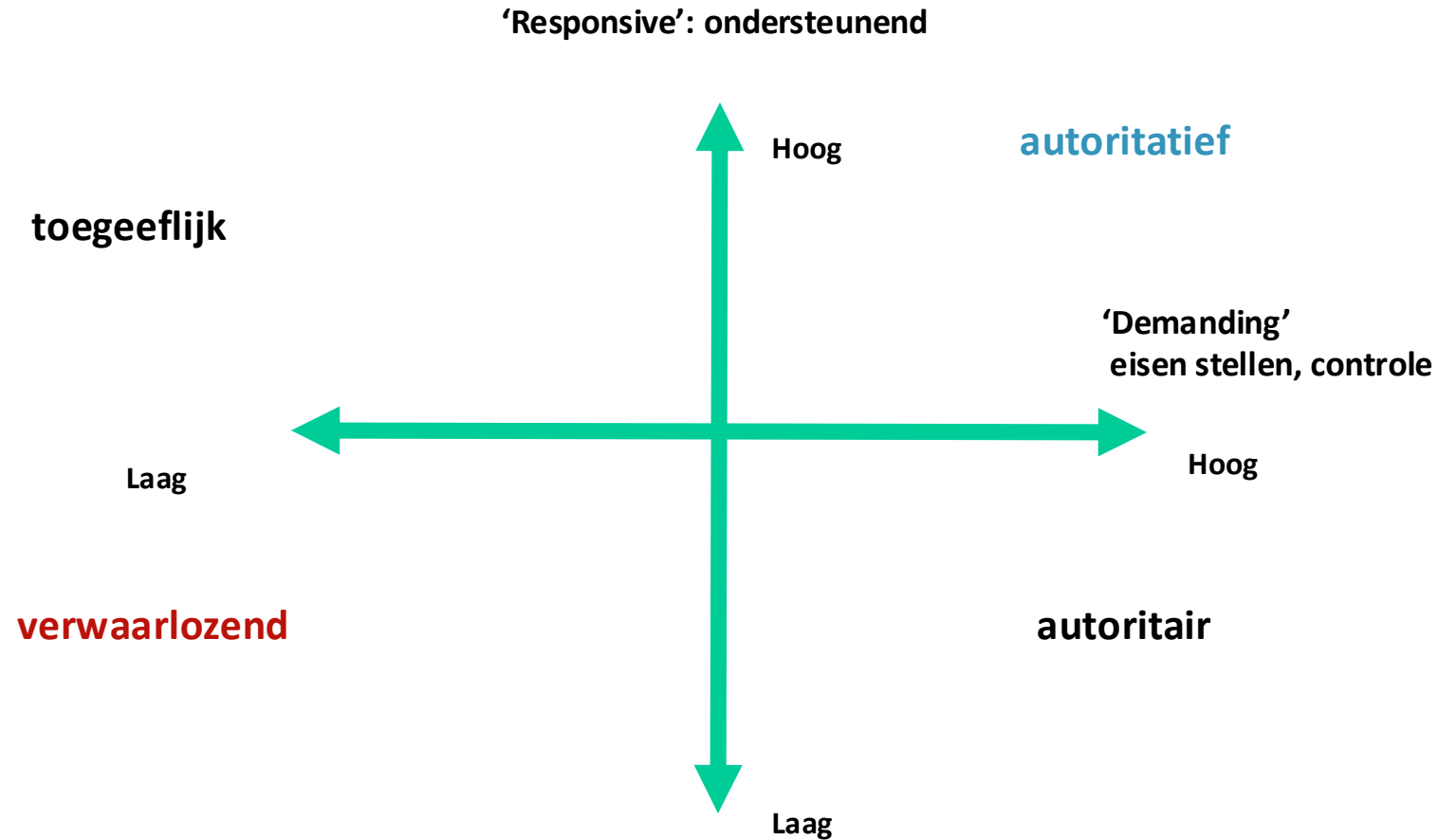


KENMERKEN VERWAARLOOSDE ORGANISATIE



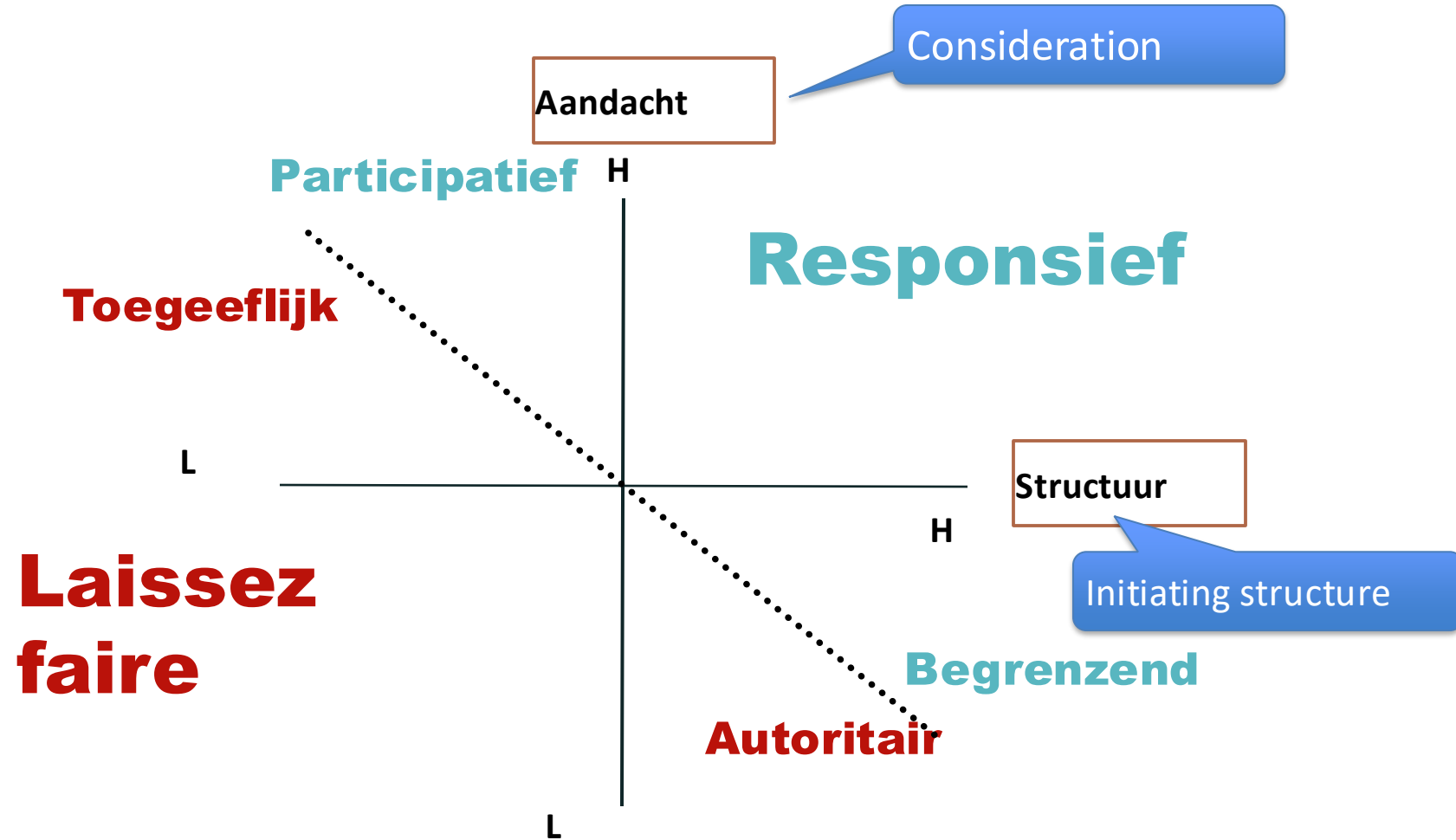
OPVOEDINGSSTIJLEN ALS ANALOGIE

MACCOBY & MARTIN 1983



LEIDERSCHAPSSTIJLEN

OHIO STUDIES 1962



DEFINITIE

Een verwaarloosde organisatie is een organisatie waar het langdurig heeft ontbroken aan structuur en aandacht in het dagelijks werk en aan sturing en begeleiding van de ontwikkeling

Volledig herstel duurt even lang als de verwaarlozing heeft geduurd

RONDE 2

Methode van
organisatieontwikkeling

METHODE VOOR ORGANISATIEONTWIKKELING

De leiding is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van mens en organisatie: GO (geleide organisatieontwikkeling)

Leren vindt plaats in het werk

Ieder neemt verantwoordelijkheid in rol

Leiding en medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun houding en gedrag

Ontwikkelen gaat niet vanzelf, dat behoeft (bege-)leiding

Schadelijk gedrag ontstaat en kan voortbestaan waar leiding ontbreekt en mensen elkaar niet (durven) aanspreken

METHODE VAN ORGANISATIEONTWIKKELING: CYCLUS 9-12 MND



WERKELIJKHEIDSANALYSE

1. Wat zijn hier typerende gewoonten, gebruiken, rituelen en vanzelfsprekendheden?
2. Welke ongeschreven regels gelden hier? Hoe worden die gehandhaafd? Wanneer weet een nieuwkomer dat die een regel overtreedt?
3. Hoe is het taalgebruik?
4. Welke geschiedenis heeft men met elkaar: hebben de gedeelde ervaringen of de verhalen daarover nog invloed?
5. Hoe sterk of hoe los is de cohesie: (zeer) gesloten naar de buitenwereld, loszand, open?
6. Hoe gaat men met nieuwelingen om? Wanneer hoor je erbij?
7. Kunnen medewerkers feedback ontvangen? Geven zij elkaar ook feedback? Geven zij hun leidinggevende feedback?
8. Hoe zijn de informele verhoudingen? Is/zijn er informele leiders? Gaan collega's ook buiten het werk met elkaar om?
9. In welke mate accepteren medewerkers kaders en leiding?
10. Hoe gaat men om met nieuwe ontwikkelingen? Hoe gaat men om met tegenslag?

VERANDEROPGAVE

1. Wat is de essentie van de werkelijkheidsanalyse van de afdeling/teams?
2. Welke houding en welk gedrag wil je niet meer?
3. Welke houding en welk gedrag wil je juist meer gaan zien?
4. Welke patronen zou je willen doorbreken, wat mag ervoor in de plaats komen?
5. Wat vraagt dit van jou in je rol van leidinggevende?

METHODE VAN ORGANISATIEONTWIKKELING

Acquisitie: 'Wat ga je doen?' – 'Jullie gaan het doen.'

Vormen werkgroep/ontwerpgroep/onderzoeksgroep

- Verkenningsronde met mensen uit diverse processen
- Impliciete werkwijze bespreekbaar maken, en waarderen
- Formaliseerbaar maken van wat al blijkt te werken
- Herontwerp zoeken voor wat niet goed werkt
- Sociale thema's identificeren

Werkstelsysteemreview vanuit taakgroepen naar large group meeting

Onderzoeksgroepen per thema ontwikkelen voorstellen

- Thema directie
- Thema's zelforganisatie

Tweede bijeenkomst hele werksysteem: bespreken voorstellen

Besluitvorming door directie en medezeggenschap.

INVLECHTEND SAMENWERKEN

Reflexieve casestudie Fontys Pedagogiek

- Een lijn uitzetten
- Onderzoeken van zorgen collega's die daar haaks op staan
- Formuleren gezamenlijke thema's
- Wederkerige bevordering van autonomie
- Eigenzinnige initiatieven invlechten in de zich ontwikkelende praktijk
- Fluïde sturing: begrenzen én verkennen wat de moeite waard is

Onder deze condities gaan mensen hun handelen afstemmen op handelen van anderen (*joint action*).

RONDE 3

De geleefde werkelijkheid

EIGENZINNIGE BETROKKENHEID

Eigenzinnigheid: de eigen waarneming van de wereld om je heen en de eigen beleving die hiermee gepaard gaat

Eigenzinnige betrokkenheid bestaat uit drie dynamische processen:

- zich binden
- protesteren
- balanceren.

Arbeidsvermogens van mensen binden zich aan een organisatie:

- Elke extra vervreemding vergt extra tegensturing
- Tussen binding en protest is dan balanceerwerk nodig om de situatie effectief te kunnen veranderen of om deze draaglijk te maken.
- Niet alleen het protest is eigenzinnig, ook de binding en het balanceerwerk.

formele organisatie

structuur, regels,
procedures,
werkverdeling,
rapportagelijnen, beleid,
doelen, technologie,
financiën, producten

coalities, psychologische
behoeften, macht, informele
leiderschap, conflict, moraal,
informele normen,
gevoeligheden, sociale codes,
loyaliteit, vriendschappen,
emotionele gevoelens,
percepties, risiconemend gedrag

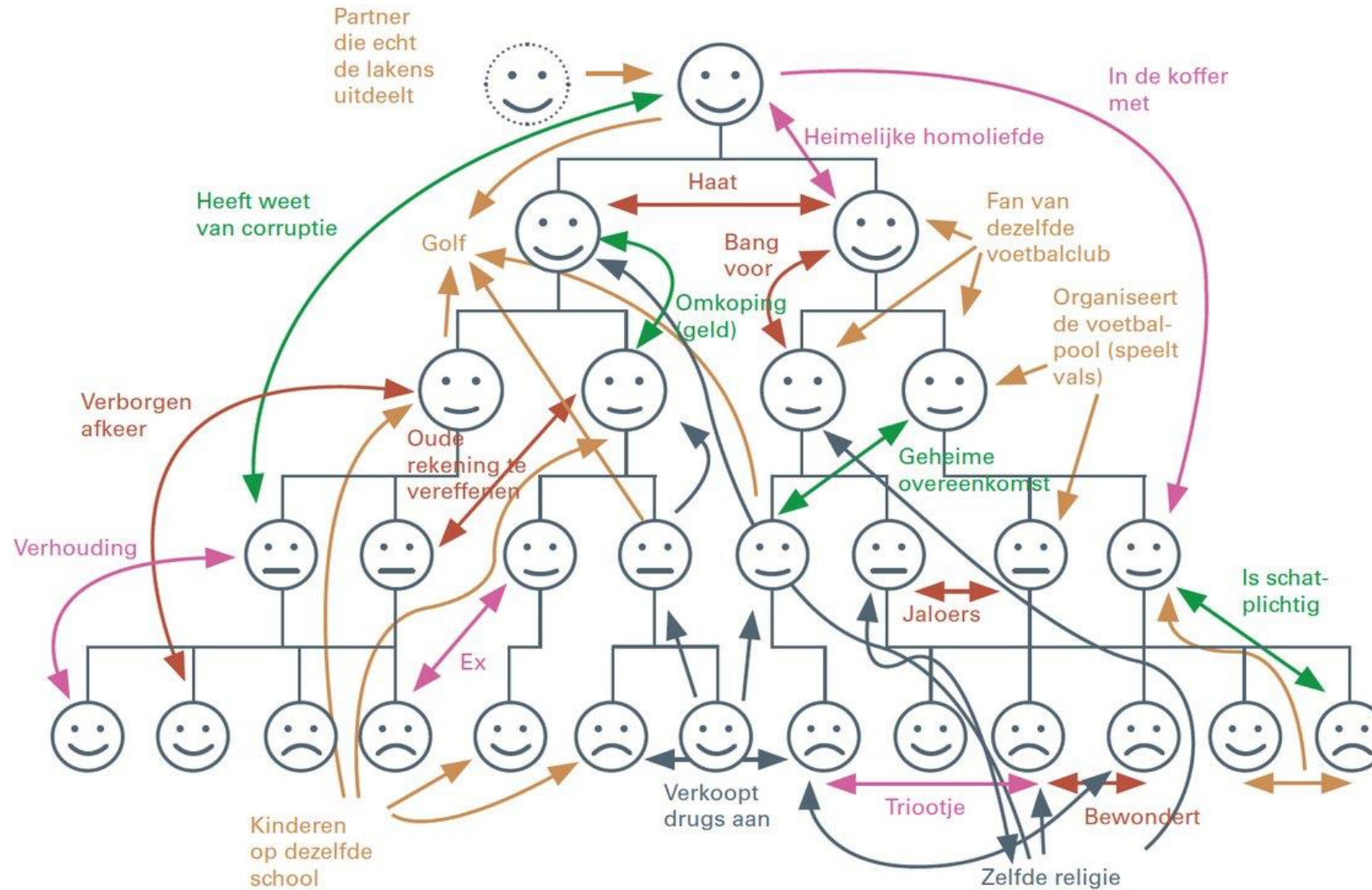
informele
organisatie



Wie heeft hier de leiding

DE 'ECHTE' ORGANISATIE

BRAUN EN KRAMER, 2015 NAAR VAN DOORN,



DOCUMENTAIRE

BURNING OUT - BRANDMEESTER



De cultuur binnen de Brandweer is vergelijkbaar met een normatieve organisatie zoals een kerkgenootschap : de sociale verhoudingen zijn normatief bepaald. Je wordt als buitenstaander (buitenwacht) geacht je hieraan te conformeren. Op straffe van intimidatie of uitsluiting door de inheemse elite.

REFLECTIE OP WERKING METHODEN

OMDENKEN VERANDERAANPAK: WAT BETEKEN DAT

Geen	maar
-missie, visie, strategie -utopiseren, wensdenken -overeenstemming bereiken -draagvlak creëren -aanbodgericht leren -‘toerusten’, trainingen -persoonlijk leiderschap -hei-sessies -uitbesteden -programmasturing -pilot en dan uitrollen -trainingen	-hier en nu -geleefde werkelijkheid -regie in en door lijnmanagement -ieder doet mee in rol -zelf formuleren veranderopgave en ontwikkelopgave -plek der moeite opzoeken -systemisch, interactiepatronen -leren in het werk -zelf doen met hulp veranderkundig begeleiders -in de lijn -hoogste leiding leeft voor -gestructureerd leerproces in de lijn en bestaande ontmoetingen

Voorwaarden aanpakken verwaarlozing

Boek 3 tabel 5.2 p.122

Voorwaarde	Score				
	mate van aanwezigheid				
1 Bestuur staat achter directie in onderscheiden rollen.	1	2	3	4	5
2 Directie geeft prioriteit aan normalisering van de geleefde werkelijkheid.	1	2	3	4	5
3 Er is een leidingstructuur met een passende span of attention.	1	2	3	4	5
4 Directie en senior management vervullen een voorbeeldrol: zij leven de verandering voor.	1	2	3	4	5
5 Hogere leiding legt prioriteit bij herstel en steunt directe leiding.	1	2	3	4	5
6 Directe leiding neemt haar positie in en sluit met leiderschapsstijl aan op wat nu nodig is.	1	2	3	4	5
7 Intern is er capaciteit voor staf-ondersteuning en -begeleiding.	1	2	3	4	5
8 Er is financiële ruimte om te investeren in het wegwerken van achterstanden.	1	2	3	4	5
9 Vrijstelling of uitstel van rivaliserende interventies	1	2	3	4	5

De scores hebben de volgende waarden:

1 Zeker niet, 2 Nauwelijks, 3 Enigszins, 4 Wel, 5 Zeker wel