

Leeswijzer door de auteur bij

## *Advieswerk in verwaarloosde organisaties: theorie en praktijk.*

Boom Management-IMPACT, Amsterdam.



Doel van deze leeswijzer is om het boek enerzijds als werkboek en anderzijds als studieboek te kunnen gebruiken. Je leest niet eerst dit boek van voor naar achter en gaat dan aan de slag in een opdracht. Althans dat zal niet vaak voorkomen. Mijn ervaring is dat je tijdens een adviesproces ergens tegenaan loopt en dan behoefte hebt aan kennis om te begrijpen wat er aan de hand is en aan nieuw handelingsrepertoire wanneer je merkt dat jouw aanpak en interventies niet werken. Dit vraagt ook om het adviesproces effectief te kunnen contracteren met de opdrachtgever, inrichten en uitvoeren, vaak samen met interne adviseurs. Het is dus een boek dat je probleemgestuurd kunt raadplegen. De leeswijzer geeft de lezer een aantal ingangen die met de groene koppen zijn gemarkeerd.

*Wat is een verwaarloosde organisatie*

*Het andere van advieswerk in verwaarloosde organisaties*

*Het handelen van de adviseur*

*De HR-kant van het advieswerk in verwaarloosde organisaties*

*Kennis 'Niets is zo praktisch als een goede theorie' (Lewin, 1947)*

## Wat is een verwaarloosde organisatie

Voor de lezer die via dit boek voor het eerst kennismaat met het concept van de verwaarloosde organisatie of zijn of haar kennis wil opfrissen, geeft hoofdstuk 1 een korte introductie:

### 1.2 Wat is een verwaarloosde organisatie p.12

Dit is een korte introductie in het concept met een definitie, de signalen en hoe verwaarlozing ontstaat. Vanuit het brondomein van de orthopedagogiek wordt aangegeven hoe je een dergelijke organisatieproblematiek moet begrijpen. En dat het om een ander soort advieswerk vraagt dan de adviseur gewend is.

### 1.3 Taal en begrippen p.19

Die van belang zijn voor advieswerk in verwaarloosde organisaties. Deze komen in dit boek terug.

### 1.4 Naar de plek der moeite

Over wat je gaat tegenkomen als adviseur in een verwaarloosde organisatie.

De bedoeling is om de lezer bewust te maken van de realiteit in verwaarloosde organisaties en dat dit behoorlijk ongemakkelijk kan zijn.

In Hoofdstuk 8 zijn daar twee paragrafen aan gewijd:

### 8.3 Risico's en hoe daarmee om te gaan

In deze paragraaf neem ik de lezer mee in de herkenning en hantering van ontwijkend en ondermijnend gedrag van subtiel naar intimiderend dat een adviseur tegenkomt wanneer hij of zij verantwoordelijkheid eist van de organisatieleden. In tabel 8.2 is de destructieve interactie op een rij gezet. Dit doet wat met je als adviseur.

### 8.4 De adviseur die zelf verwaarloosd wordt: hoe blijf je fit

De adviseur verdraagt met de opdrachtgever veel giftige emoties tijdens het normaliseren van de geleefde werkelijkheid. Bij wie kan de adviseur terecht? En hoe neem je afstand?

## Het andere van advieswerk in verwaarloosde organisaties

Adviseurs die gevraagd worden een opdracht te doen in een organisatie die kenmerken van verwaarloosd zijn vertoont kunnen het beste beginnen met zich te verdiepen in wat er anders is dan advieswerk in gezonde organisaties. Dat geldt ook voor de adviseur die vanuit eigen 'vertrouwde praktijktheorie' is gaan werken in een opdracht en er geleidelijk achter komt dat de interventies die hij of zij onder dergelijke omstandigheden gewend is te doen, niet blijken te werken.

### Samenvatting inzichten uit brondomein uit orthopedagogiek

#### Hoofdstuk 4.5 p.101-106

In deze paragraaf worden de verkregen inzichten uit de orthopedagogiek vertaald naar advieswerk in verwaarloosde organisaties. In tabel 4.1 wordt samengevat *wat* anders is en *waarom*. Dit geeft de organisatieprofessional houvast bij de afwegingen: hoever staat de weerbarstigheid af van mijn 'verandergeloof', kan ik dit, ben ik daar de juiste persoon voor, wil ik dit, hou ik dit vol.

Wanneer je besluit om het aan te gaan of ontdekt dat je een lopende opdracht uitvoert in de context van een verwaarloosde organisatie maak dan de volgende afweging. Zijn de voorwaarden om te slagen aanwezig en kun je die contracteren met de opdrachtgever.

## Voorwaarden voor een succesvol adviestraject

### Hoofdstuk 5.3 p.114-123

Hier vind je 9 voorwaarden die aan een succesvol adviestraject gesteld kunnen worden met een checklist voor de mate waarin deze aanwezig zijn in tabel 5.2. Vul deze checklist in tijdens de verkennende gesprekken en de startfase van de opdracht. Wanneer je al gestart bent zul je er al vrij goed zicht op hebben.

In de paragraaf vind je ook tabel 5.1 met 13 uitingen van verwaarlozend leiderschap op CEO/bestuursniveau. Wanneer je hier 5 uitingen in houding en gedrag van waarneemt, begin dan niet aan de opdracht of wanneer je al gestart bent, geef die terug.

Zie ook: Hoofdstuk 5.11 p.146-147:

## Doorgaan of de opdracht teruggeven

In verwaarloosde organisaties komt deze vraag vaker aan de orde dan in gezonde organisaties omdat de motivatie om iets te veranderen bij vele organisatieleden ontbreekt en de opdrachtgever moet echt naar de werkelijkheid willen kijken. Je moet als adviseur de waarheid durven vertellen aan je opdrachtgever.

## Competenties en ervaring nodig voor advieswerk in verwaarloosde organisaties

### Hoofdstuk 8.1 en 8.2 p.185-191

In deze paragraaf tref je een aantal basiscompetenties voor advieswerk aangevuld met specifieke competenties voor het kunnen interveniëren in verwaarloosde organisaties. Gebruik dit als referentiekader om jezelf aan te spiegelen. Consulteer hier ook een ervaringsdeskundige in advieswerk in verwaarloosde organisaties en/of een vakgenoot die jou goed kent.

Wanneer je besluit om de opdracht aan te nemen is de volgende stap:

## Contractering van de verwachtingen

### Hoofdstuk 5.4 p.123

Om het adviesproces te doen slagen is het van groot belang om aan de voorkant de verwachtingen van de opdrachtgever te managen. Dat lees je hier.

## Het adviesproces en hoe je dat inricht en organiseert

### Hoofdstuk 5.5 t/m 5.10 p.123-147

Hier lees je over schaalgrootte van interveniëren en waarmee beginnen, de intensiteit en duur van het adviesproces, de werkrelaties tussen adviseur en cliëntstelsel, het opdrachtgeverschap en het opdrachtnemerschap. Per aspect heb ik voorbeelden uit eigen adviespraktijk opgenomen.

## Kenmerken van het advieswerk in verwaarloosde organisaties

### Hoofdstuk 5.12 p.147

Hier treft de lezer een samenvatting van de kenmerken van het advieswerk in verwaarloosde organisaties die in bijeengebracht worden in tabel 5.7 p.151.

## *Het handelen van de adviseur*

In het boek *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties* (2017) werd een methode van interveniëren geïntroduceerd in hoofdstuk 8.

Die methode is geschreven vanuit het handelingsperspectief van de manager die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van mensen en organisatie.

In dit boek staat het handelingsperspectief van de adviseur centraal die met behulp van de methode de managers en hun mensen begeleid.

Dit wordt behandeld in hoofdstuk 6 p. 153-172

# Handreikingen voor begeleiding van het collectief leerproces voor herstel van gestagneerde organisatieontwikkeling

In dit hoofdstuk worden per fase in de leercyclus de interventies alsmede het handelen van de adviseur beschreven.

Per fase is er een groengekleurd kader opgenomen met een beschrijving van

**Wat doet de adviseur in fase 1, 2 enz.**

In paragraaf 6.4 (p.168-172) wordt per doelgroep nader ingegaan op de begeleiding van de leerprocessen door de adviseur.

## WERKMATERIAAL

In **bijlage I (p.213-243)** treft de lezer per fase geordend het werkmateriaal aan dat ik met vakgenoten en klanten in de praktijk heb ontwikkeld.

## JOURNAAL VAN DE ADVISEUR

In **bijlage II (p.245-261)** treft de lezer een selectie van aantekeningen van de adviseur over diens verwonderingen per fase.

## *De HR-kant van het advieswerk in verwaarloosde organisaties*

Mijn HR-verleden als adviseur en auteur komt tot uitdrukking in een tweetal hoofdstukken in dit boek namelijk **hoofdstuk 7** en **hoofdstuk 8**

### De positie en rollen van de intern adviseur

#### Hoofdstuk 7.1 p.177-178

In mijn adviespraktijk in verwaarloosde organisaties werk ik in 70% van de opdrachten nauw samen met interne adviseurs, begeleiders of coaches.

Zij vormen naast de 'externen' de voornaamste doelgroep voor dit boek.

#### Hoofdstuk 7.2 p.178-180

De positie van de intern adviseur in verwaarloosde organisaties is vaak van doorslaggevend belang bij de agendering en framing van de verwaarlozing. De intern adviseur zit in het organisatiesysteem en kan van daaruit acteren.

#### Hoofdstuk 7.3 en 7.4 p.180-184

De rollen van de intern en de extern adviseur zijn complementair. Hoe de samenwerking het beste vorm krijgt lees je hier.

### De HR-aspecten van het advieswerk in verwaarloosde organisaties

#### Hoofdstuk 8.1 p

Bij de essenties van het advieswerk in verwaarloosde organisaties aan het begin van deze leeswijzer, wees ik al op de competenties voor advieswerk in het algemeen en de bijzondere competenties voor het werken aan de gezondmaking van verwaarloosde organisaties.

## **Kennis 'Niets is zo praktisch als een goede theorie' (Lewin, 1947)**

Lewin legde de basis voor action research en het methodisch veranderen. Het benutten van bestaande kennis en het vastleggen en doorgeven van nieuwe kennis ligt ten grondslag aan dit boek. In het boek tref je twee soorten kennis aan:

- Kennis omtrent advieswerk die beschikbaar is uit de literatuur en
- kennis die is ontwikkeld vanuit de praktijk.

Toen ik dit boek ging schrijven dacht ik na over de vraag hoe het advieswerk in verwaarloosde organisaties zich verhoudt tot andere soorten advieswerk. Dit leidde tot een model van adviesstijlen waarmee ik een plaatsbepaling van andere van het advieswerk in verwaarloosde organisaties kon doen.

### Hoofdstuk 2 Model van adviesstijlen voor organisatieontwikkeling

In hoofdstuk 2.1 t/m 2.3 (p.30-35) heb ik een indeling gemaakt van veel voorkomende adviesstijlen voor organisatieontwikkeling. De stijlen worden beschreven en geïllustreerd met voorbeelden. In 2.4 (p.38-40) benoem ik dat de uitwerking van adviesstijlen die niet aansluiten op de vraagstukken in een verwaarloosde organisatie destructief kan zijn.

Ik maak dit inzichtelijk in tabel 2.1 *Adviesstijlen en de geleefde werkelijkheid* p.38-39.

Het model van adviesstijlen omvat ook de opdrachtgeverszijde van de adviesrelatie. Hier tref je een onderscheid aan in paragraaf 2.5 'Ervoor-adviesvragen' (p.40-42) en 2.6 'Erna-adviesvragen' (42-44). Van beide soorten vragen van opdrachtgevers worden kenmerken en risico's benoemd. Wanneer een opdrachtgever in een verwaarloosde organisatie een 'ervoor-adviesvraag' stelt negeert hij of zij wat de organisatie aankan en nodig heeft.

### Hoofdstuk 3 Advieswerk in de geleefde werkelijkheid

#### 3.1 Introductie in het adviseren in de geleefde werkelijkheid p.49-50

In dit hoofdstuk zet ik relevante kennis uit wetenschappelijke en vakliteratuur bij elkaar voor de adviseur die de opdracht heeft om de werkelijkheid in organisaties te onthullen, duiden en veranderen. Dat vind ik onmisbaar in alle advieswerk, dus niet uitsluitend voor het werken in verwaarloosde organisaties.

Het zijn drie perspectieven die complementair zijn:

#### 3.2 Het organisatiesociologisch perspectief p.50-52

Dit gaat over de verwondering: 'waarom gaat het hier zoals het gaat...en waarom gaat het dikwijls mis'?

#### 3.3 De schaduwkanten van organisaties p.52-61

Dit gaat over 'wat je niet direct ziet, maar er wel is en invloed heeft' zonder hier een moreel of ethisch oordeel bij te hebben én over praktijken, houding en gedrag die schadelijk kunnen zijn voor mensen en organisaties en waar je juist wel een norm bij mag stellen.

#### 3.4 Veranderkundig handelen van de adviseur: patronen in groepen p.61-65

Dit gaat over een grondlegger in het advieswerk: Kurt Lewin (1890-1947). Hij bestudeerde patronen in groepen en hoe die patronen werkzaam zijn bij verandering.

#### 3.5 Het begrijpen en betekenis geven aan de werkelijkheid in organisaties p.65-72

In deze paragraaf geef ik een samenvatting van de metaforen van Gareth Morgan. Deze metaforen zijn perspectieven om naar de werkelijkheid te kijken. Net als de orthopedagogiek waar ik gebruik van maak.

#### 3.6 De moeite van het leren p.73-77

In deze paragraaf behandel ik een drietal perspectieven op leren die ervan uitgaan dat leren moeite vergt en lang niet altijd leuk is.

## Hoofdstuk 4 Wat is anders aan advieswerk in verwaarloosde organisaties

In dit hoofdstuk vind je inzichten uit de orthopedagogiek die behulpzaam zijn bij het advieswerk in verwaarloosde organisaties. Ik geef steeds in de tekst voorbeelden uit mijn adviespraktijk waarin ik de vertaalslag laat zien.

### 4.1 Een ongemakkelijke waarheid p.86-87

Dat was de ontdekking van kindermishandeling in de 19<sup>e</sup> eeuw en dat is de ontdekking van verwaarlozing van volwassen mensen in organisaties anno nu nog steeds.

### 4.2 Verwaarloosde jeugd: de kern p.87-90

Hier vind je een aantal basisbegrippen, opnieuw met vertaling in voorbeelden uit organisaties.

### 4.3 De adviseur en de straatcultuur in een verwaarloosde organisatie p.90-97

Het begrip 'straatcultuur' zul je niet snel aantreffen wanneer de cultuur van een organisatie wordt geduid. Toch is dit waar de adviseur in een verwaarloosde organisatie mee te maken krijgt.

### 4.4 Hechtingstheorie p.97-101

Deze theorie geeft inzicht in de problematische relaties tussen opvoeders en kinderen en hoe je dit in verwaarloosde organisaties terugziet in de relaties tussen leiding en medewerkers.

Aan de hand van een indeling in hechtingsstijlen kan de adviseur begrijpen en duiden wat de mate van (ont-)hechting is en wat er nodig is om de relaties te ontwikkelen.

Met behulp van de verkenning in het domein van de orthopedagogiek en hoe de behandelaar daar werkt met cliënten maak ik een typering van:

### 4.5 het andere van advieswerk in verwaarloosde organisaties p.101-106

## Hoofdstuk 5 Hoe ziet advieswerk in een verwaarloosde organisatie eruit?

### 5.1 Definitie van opvoedkundig advieswerk p.110

Aan de hand van de kennis uit de voorgaande hoofdstukken kan een definitie gegeven worden van de adviesstijl die nodig is voor werken in een verwaarloosde organisatie.

### 5.2 Adviesstijlen en leiderschapsstijlen p.111

De adviesstijlen uit hoofdstuk 2 en de gedefinieerde adviesstijl worden hier gekoppeld aan de leiderschapsstijlen die in hoofdstuk 5 van het boek *Verwaarloosde organisaties* zijn gepresenteerd in het verlengde van opvoedingsstijlen van ouders en verzorgers.

## Hoofdstuk 6 Handreikingen voor de begeleiding van het collectief leerproces voor herstel van gestagneerde organisatieontwikkeling

Met twee kennisparagrafen wordt het begeleidingsproces van de methode van organisatieontwikkeling ingeleid: de praktijkkant en de wetenschappelijk kant van het leren, die beide nodig zijn voor professionele ontwikkeling van de adviseur en zijn bijdrage aan het vak.

### 6.1. Werken als reflective practitioner p.153-155

De basishouding van de adviseur die nodig is om vanuit het handelen op zoek te gaan naar beschikbare kennis en die toepassen in de praktijk.

### 6.2 Onderzoekend interveniëren p.155-156

Dit is het proces van pendelen tussen praktijk en wetenschap, de opgedane inzichten toepassen en doorgeven in het vak en de veranderkunde.

### **In bijlage II treft de lezer fragmenten uit het journaal van de adviseur**

Hier kan de lezer meekijken over de schouder van de adviseur naar de werkelijkheid waarin hij opereert en wat dat met de adviseur doet.