

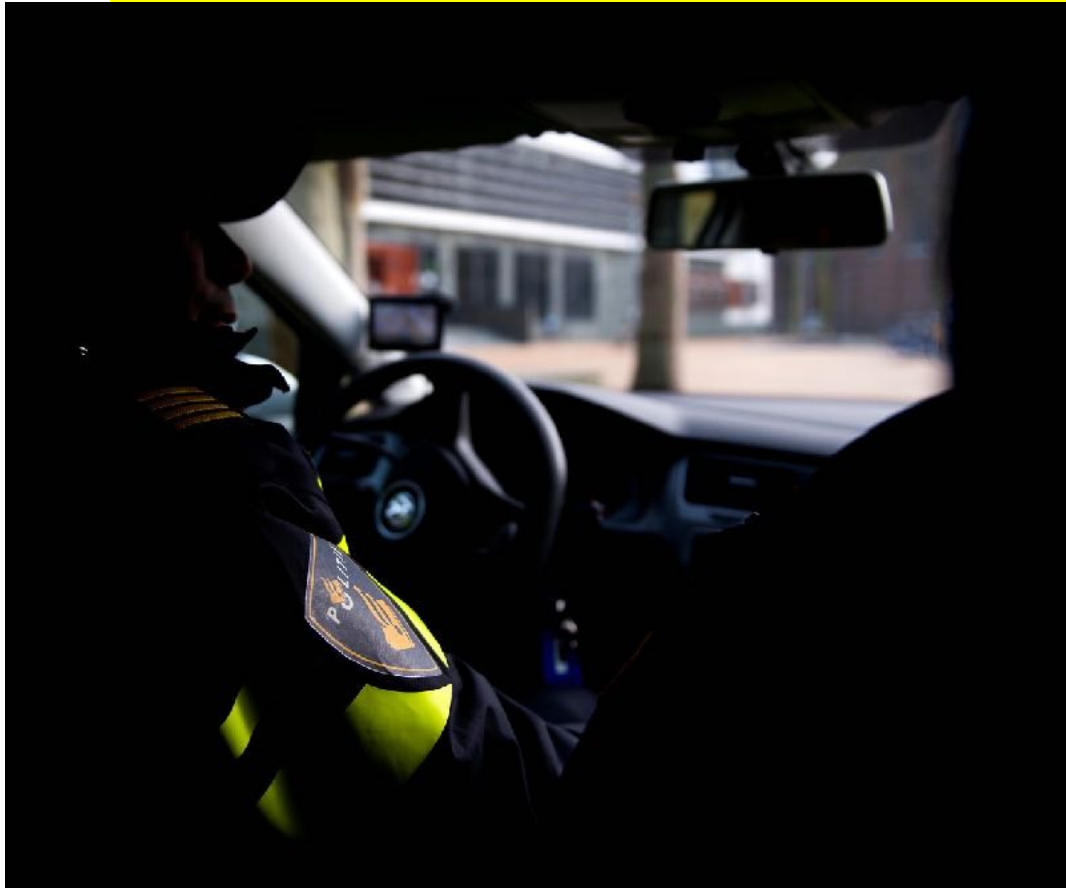
Destructieve consultancy: 'who's to blame'?

Parallelsessie
7 november 2024
10.45 - 11.45 uur

Rode draad

1. Excuses om een externe 'onafhankelijke' partij in te schakelen
2. Waarom lukt verandering toch steeds niet
3. Verslaafde organisaties
4. Wat zegt recent onderzoek naar effectiviteit consultancy
5. Functionele consultancy
6. Leren het zelf te doen als leiding met hulp van een bekwamere ander

Casus cultuuronderzoek



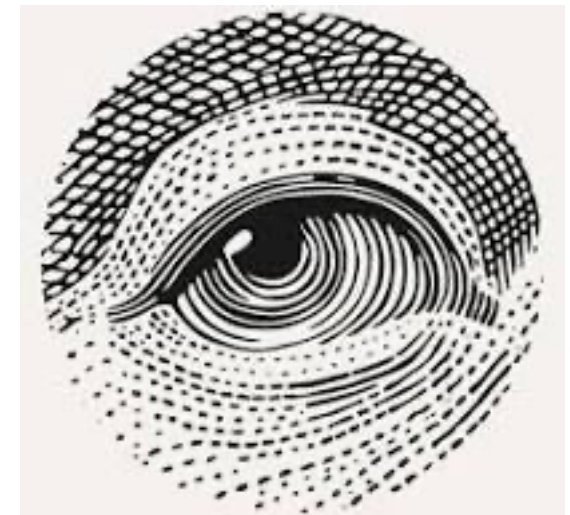
Op verzoek van de eenheidsleiding en in overleg met de Ondernemingsraad is bovendien het bedrijf KPMG gevraagd „een cultuuronderzoek te doen” naar de dienst die belast is met de internationale informatie-uitwisseling binnen de politie. „Dit onderzoek bekijkt of en in welke mate er onder andere sprake is van ongewenst en ontoelaatbaar gedrag. Ook moet het inzichtelijk maken in hoeverre de huidige cultuur bijdraagt aan het ontstaan en voortduren van dit gedrag”, zegt een woordvoerder van de Landelijke Eenheid.

Bron: NRC 31 januari 2020

Zou jij een dergelijke opdracht verstrekken/aannemen?

Parlement weigert rapport over oud-Kamervoorzitter Khadija Arib openbaar te maken

<https://www.ftm.nl/artikelen/kamer-weigert-arib-rapport-te-openbaren>



Extern cultuuronderzoek als afleidingsmanoeuvre

Opdrachtgever

- Laat zien er wat tegen te doen
- ‘onderste steen boven’
- Kent de werkelijkheid niet
- Besteedt interventie uit
- Uitstel van verantwoordelijkheid nemen
- Kan ‘schuldigen aanwijzen’
- Kan OR en vakbonden te vriend houden

Bureau/adviseur

- Kent de context en historie niet
- Kent de informele organisatie niet
- Kent de mensen niet
- Gaat interviews houden: wie met welke belangen?
- Laat bevindingen checken
- Krijgt vermoeden van belangen
- Mag geen namen noemen
- Rapporteert in algemeenheden
- Beveelt interventies uit eigen verandergeloof aan

Waarom lukt verandering steeds niet?

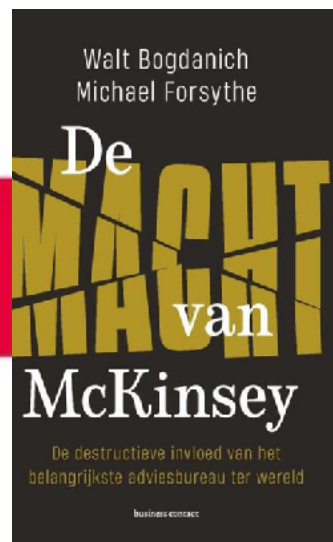
- Training sociale veiligheid
- Mensgericht leiderschap: een nieuwe mode?
- Inzet coaches
- Vervangen personen in de top
- Rechten uit het verleden
- Onderstroom is sterker: directe leiding 'is van ons'
- Groepsdruk en socialisatie
- 'Bohica'-houding



Destructieve consultancy: common practice

Mazzucato & Collington, 2023, Bogdanich & Forsythe, 2022

- het bureau neemt het vraagstuk, de opgave, het geheel over van ontwikkeling tot en met implementatie;
- het bureau doet het onderzoek, maakt een stappenplan, leidt de implementatie en zorgt voor onderhoud;
- de oplossingen die het bureau in huis heeft worden standaard ingezet en waar opportuun een beetje aangepast aan de situatie;
- meestal wordt eerst een pilot uitgevoerd, die daarna kan worden 'uitgerold' in de rest van de organisatie;
- dit gebeurt onder leiding van een externe Programmamanager of Transitiemanager.



Veranderen: toekomstgericht-utopiseren

paradigma-verkleving Engbers, 2020

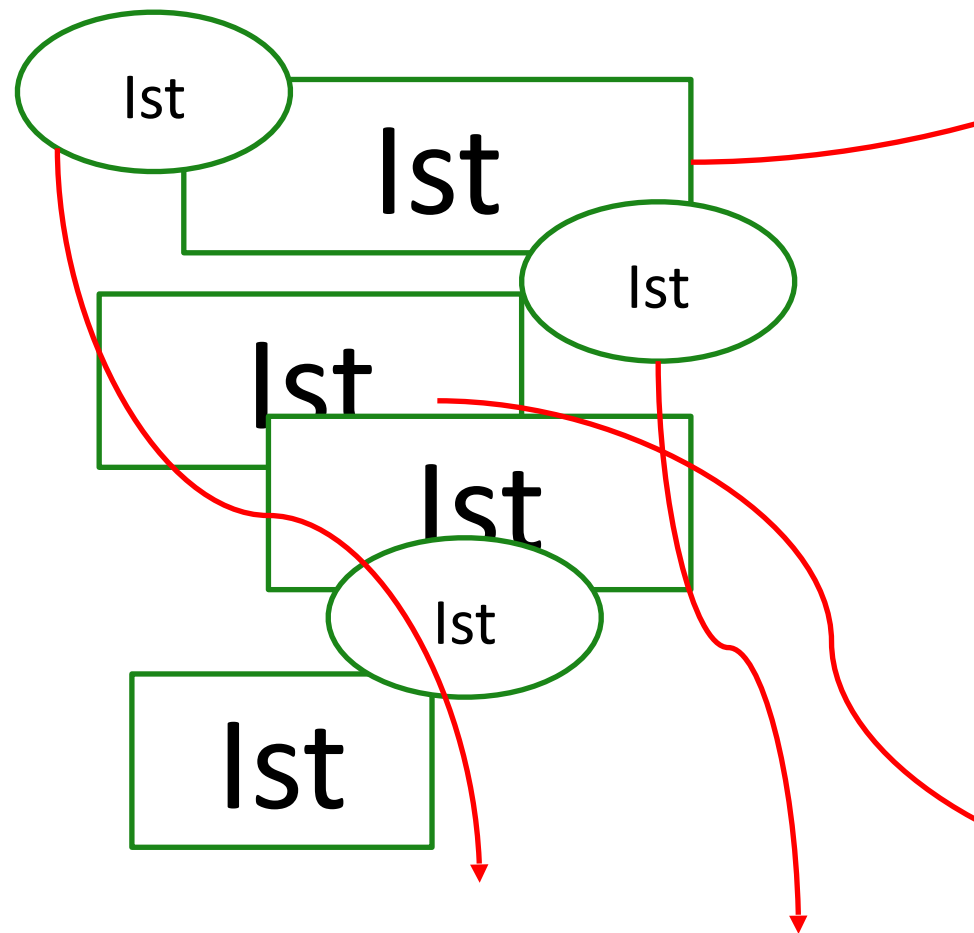


Opgezaagd met
veranderoplossingen:
Lean inrichten
Agile werken
Zelfsturende teams

Programma-sturing
Pilot ---→ uitrollen
Leiderschapstraject
Trainingen

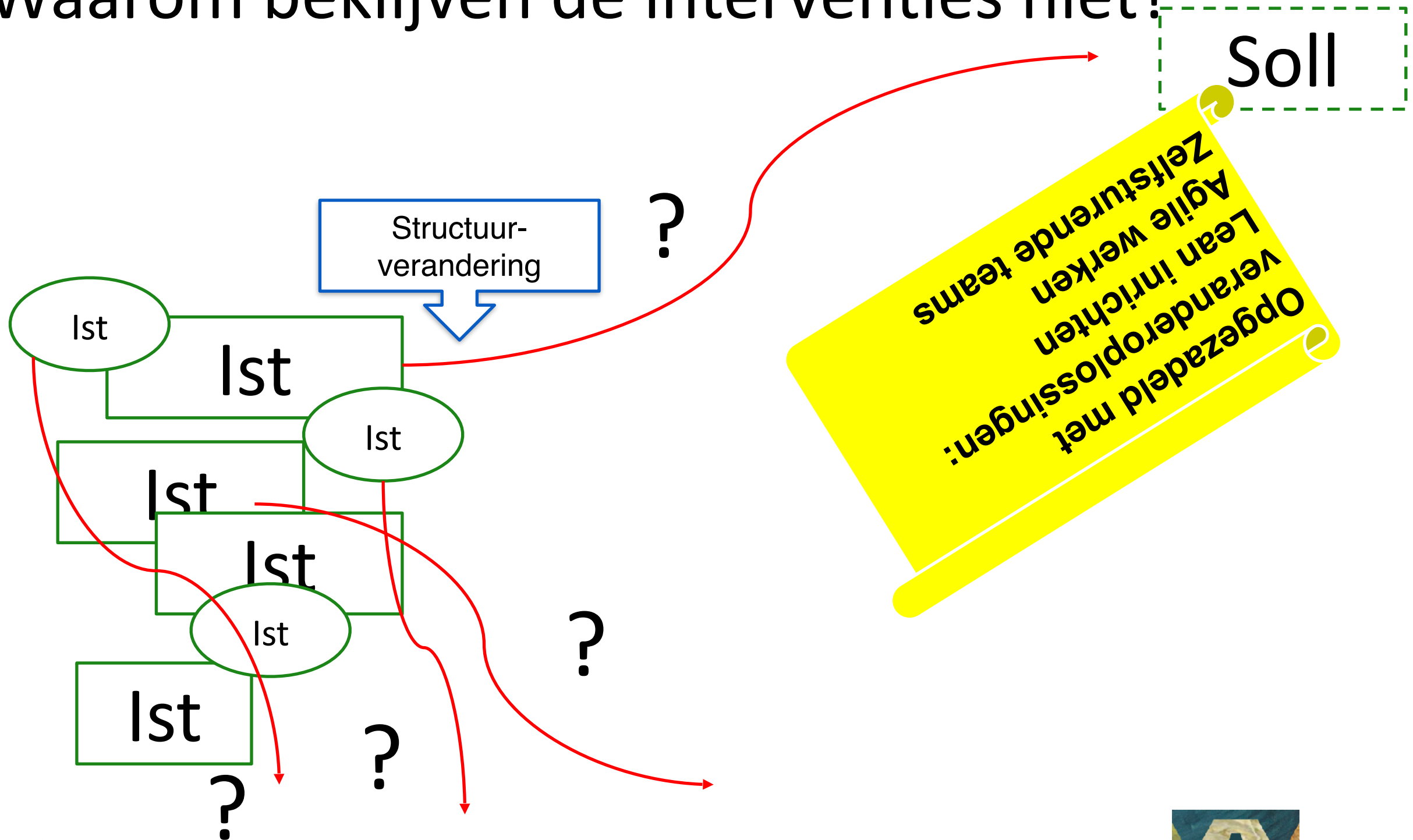
Veranderen: praktijk

Soll



Op eigen wijze invullen
Praktijk weerbarstiger
Basis niet op orde
Geen aandacht voor cultuur
Geen zicht op informele
organisatie
Ontbreken leiderschap
BOHICA

Waarom beklijven de interventies niet?



Casus Belastingdienst (bron: Jaarplan 2021)

- De opbouw van dit jaarplan met drie afzonderlijke onderdelen is een voorbode van de ontvlechting van de huidige Belastingdienst in drie volwaardige, zelfstandige directoraten-generaal binnen het ministerie van Financiën: Belastingdienst, Toeslagen en Douane.
- Het kabinet heeft tot deze ontvlechting besloten om de huidige Belastingdienst **minder omvangrijk en minder complex te maken**, zodat goede dienstverlening aan en uitvoering voor burgers en bedrijven kan worden verzekerd.
- De **afzonderlijke organisaties worden slagvaardiger** en kunnen op deze manier doelgerichter aan de slag met de eigen uitvoeringsopgaven.
- Ontvlechten betekent niet elkaar loslaten. Er ligt een gezamenlijke opgave om de ontvlechting zodanig vorm en inhoud te geven dat deze daadwerkelijk beantwoordt aan het ermee beoogde doel: het verbeteren van de dienstverlening aan burgers en bedrijven.
- **Het proces van ontvlechting zal enkele jaren duren.**
- De veranderingen worden zorgvuldig en stap voor stap uitgevoerd, met veel aandacht voor de haalbaarheid en risico's **en in nauw overleg met medewerkers, medezeggenschap en de vakbonden.**

Jij wordt gevraagd voor een evaluatie

5 minuten

- Hoe kijk je naar de onderbouwing van deze interventies?
- Gaat dit de problemen bij de Belastingdienst oplossen?
- Wat hebben deze organisatie en mensen nodig?
- Wie gaat dat doen?

Verslaafde organisaties: kenmerken (Schaef & Fassel, 1990)

- **Ontkenning:**
wanneer iets niet bestaat hoef je daar ook geen rekening mee te houden;
- **Egocentrisch gedrag:**
het beleven van de 'kick' staat centraal in het hele leven. Alles wordt ingedeeld in 'voor' of 'tegen' mij.
- **Oneerlijkheid:**
liegen wordt door verslaafden tot een ware kunst verheven. Zij liegen tegen zichzelf, tegen hun naaste omgeving en tegen de buitenwereld. In een verslaafd systeem wordt van iedereen oneerlijkheid verlangd;
- **Perfectionisme:** in een verslaafd systeem zijn mensen voortdurend bang het niet goed te doen, niet genoeg te doen en niet te voldoen aan de perfectie die het systeem eist. Het systeem houdt de illusie van control in stand.

Verslaafde organisaties: hoe werkt het (Schaef & Fassel, 1990)

- **Het proces van de hoop:**
dit richt de aandacht op een betere toekomst, die ooit komt en het weerhoudt ons om naar de ellende van het hier en nu te kijken;
- **het proces van misleiding door het ego:**
door voortdurend te vergelijken met anderen die er slechter aan toe zijn, minder ver zijn, minder eensgezind zijn etc. sust het systeem zichzelf in slaap;
- **het proces van externe waarde vergelijking:**
je ontleent de eigenwaarde aan de (vermeende) waardering van buitenstaanders;
- **het proces van ongeldig verklaren:**
afwijkende ideeën worden niet toegestaan wanneer ze niet passen in het systeem en het bestaan van bedreigingen wordt ontkend;
- **het proces van alles persoonlijk maken:**
wanneer er een conflict is wordt dat aan de kenmerken van bepaalde personen toegeschreven, die niet met elkaar kunnen opschieten. Er wordt niet naar oorzaken gezocht;
- **het proces van simplificatie:**
alles wordt in zwart-wit termen vervat. Wel of niet, voor of tegen etc

Verslaafde organisaties: ongeschreven regels (Schaef & Fassel, 1990)

1. over problemen praat je niet;
2. gevoelens worden niet geuit;
3. communiceren doe je indirect, bij voorkeur via tussenpersoon;
4. wees sterk en onberispelijk (aan de buitenkant);
5. zorg dat iedereen trots kan zijn op de organisatie;
6. wees onbaatzuchtig;
7. doe wat ik zeg en niet wat ik doe;
8. spelletjes of speelsheid worden niet op prijs gesteld;
9. vermijd onrust ('don't rock the boat')

Welkom in de geleefde werkelijkheid

- Het is altijd erger dan je denkt
- Het zit altijd dichterbij dan je denkt



Tot 1985: autoritair leiderschap

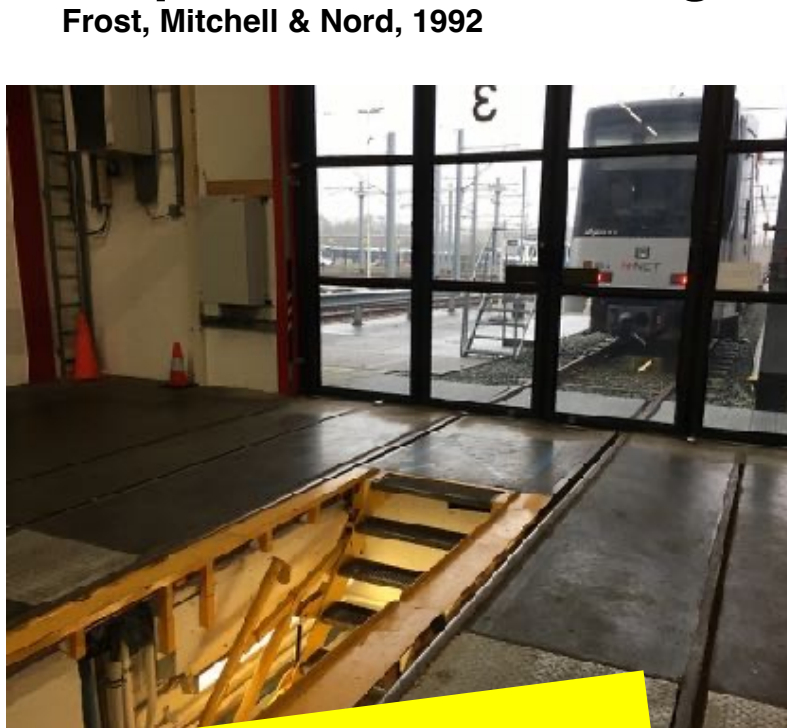


Betaald voetbal



‘Reports from the firing line’

Frost, Mitchell & Nord, 1992



Spoor 6A



TWENTE.

De valse hemel of de goede hel

uit voorwoord boek Deconstructief Leiderschap door prof. Jesse Seegers (Kampen, 2023)

- U staat dan straks voor de keuze: kiest u de valse hemel of de goede hel?
- Kiest u ervoor om niets te doen, om nog even weg te kijken, om wat er fout loopt (nog eens) te vergoelijken, met het risico dat u straks vergeet dat de hemel waarin u leeft niet echt is?
- Of kiest u voor de goede hel, hoe vreselijk die ook is? Omdat u in de goede hel tenminste zeker weet dat u in de hel zit. En van daar uit aan de slag kan om de destructie te stoppen.

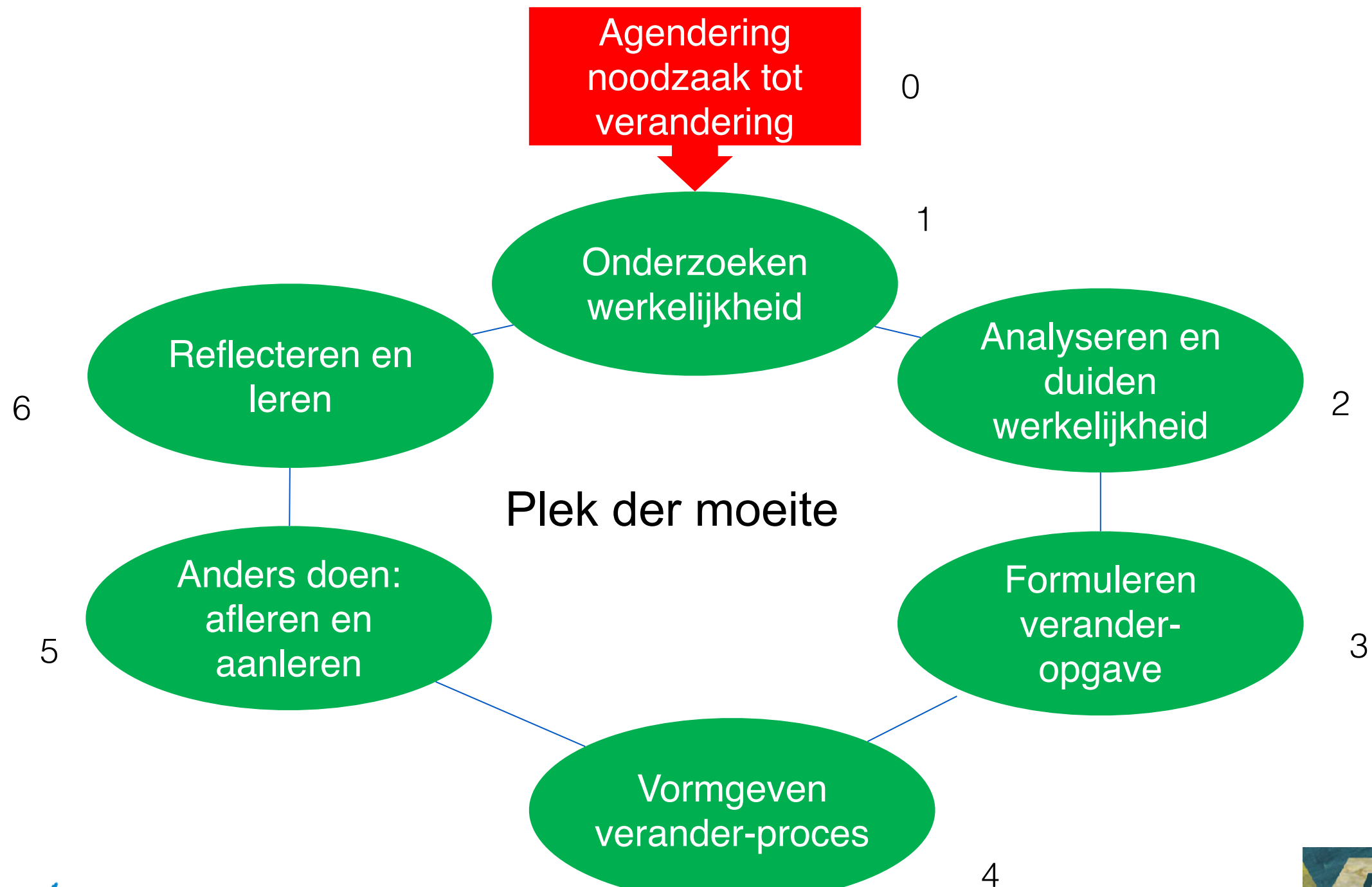
Destructieve consultancy: veranderkundig perspectief

- de opdrachtgever moet de (geleefde) werkelijkheid willen zien
- hoort dit veranderkundig te kunnen duiden
- kan dan gericht op zoek naar een passende veranderaanpak:
hebben wij dit in huis, indien niet: welke partij kan dit leveren
- de opdrachtgever kan nu een geschikte veranderkundige
begeleiding uitvragen en contracteren
- de opdrachtgevende organisatie wil/gaat zelf kennis opbouwen om
dit type vraagstukken zelf op te kunnen lossen en te voorkomen
- het overdragen van kennis door de opdrachtnemer is onderdeel
van het contract
- de opdrachtgever behoudt zelf de regie over het veranderproces en
leert daar ook van

Omdenken veranderaanpak: wat betekent 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

Methode van organisatieontwikkeling Kampen, 2017 Hfdst 8



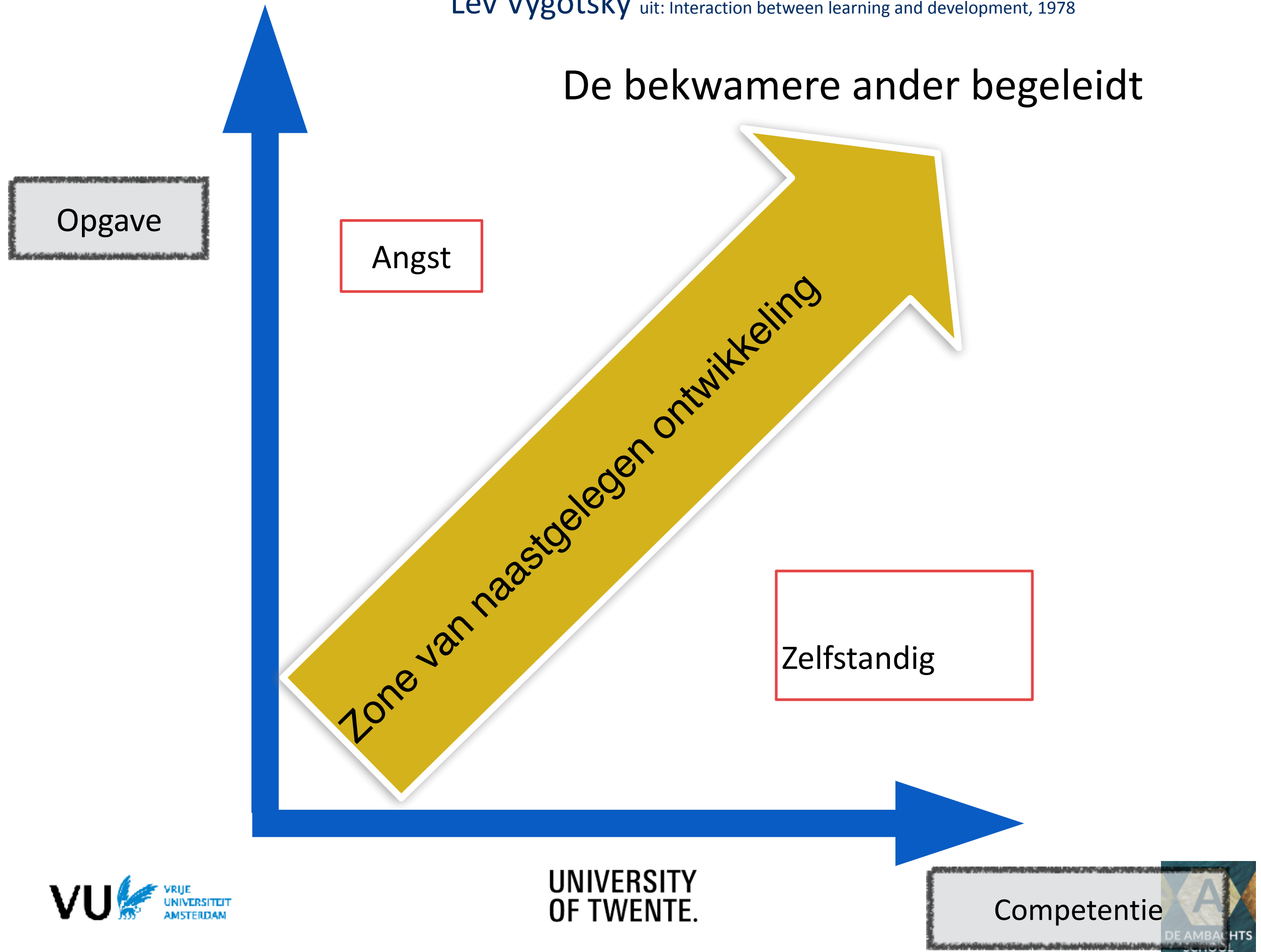
Verwacht Q1 2025



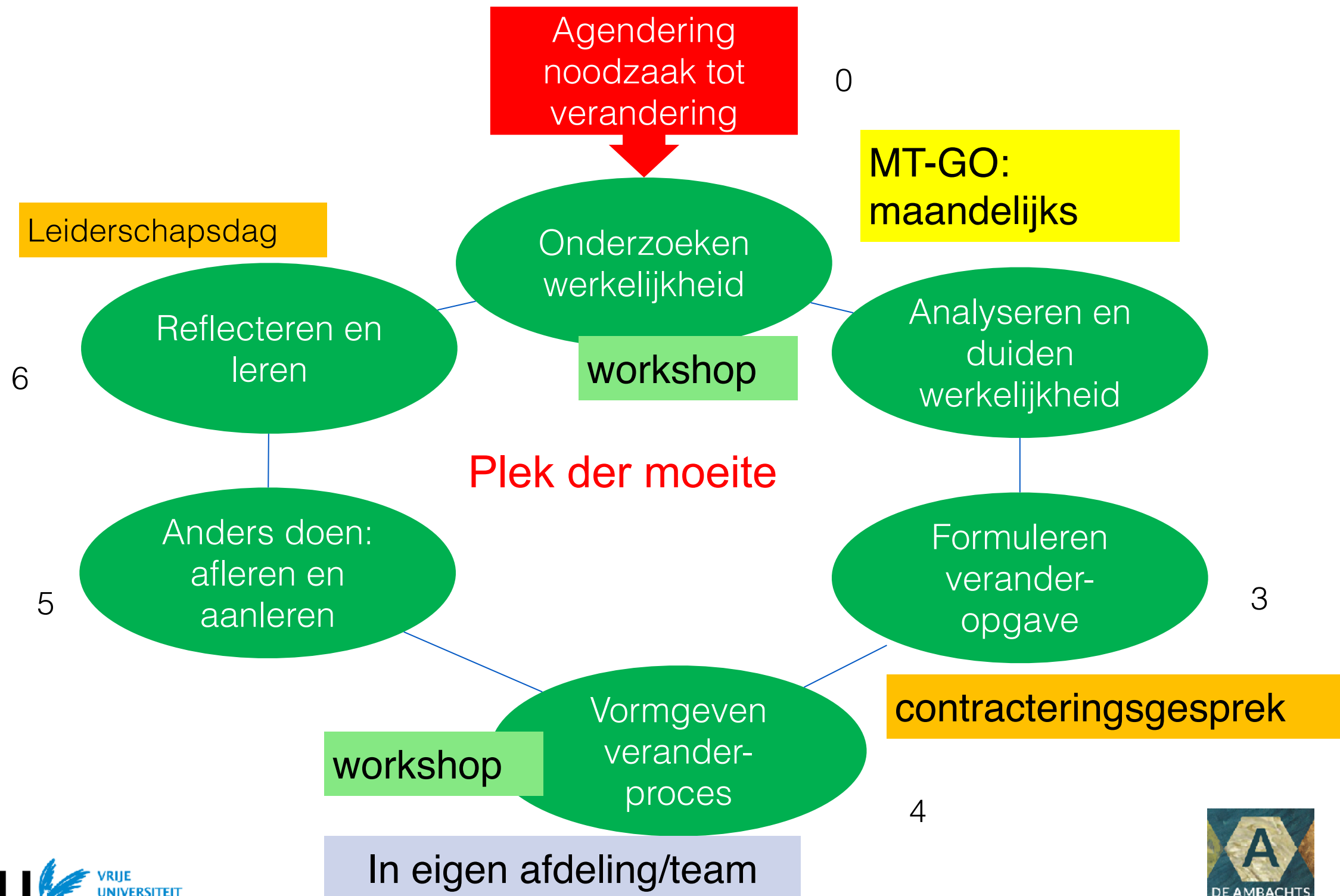
Leren het zelf te doen

- De leiding is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van mens en organisatie
- Leren vindt plaats in het werk en niet 'op de hei'
- Normaal doen is de basis voor effectieve en prettige samenwerking
- 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

De bekwamere ander begeleidt

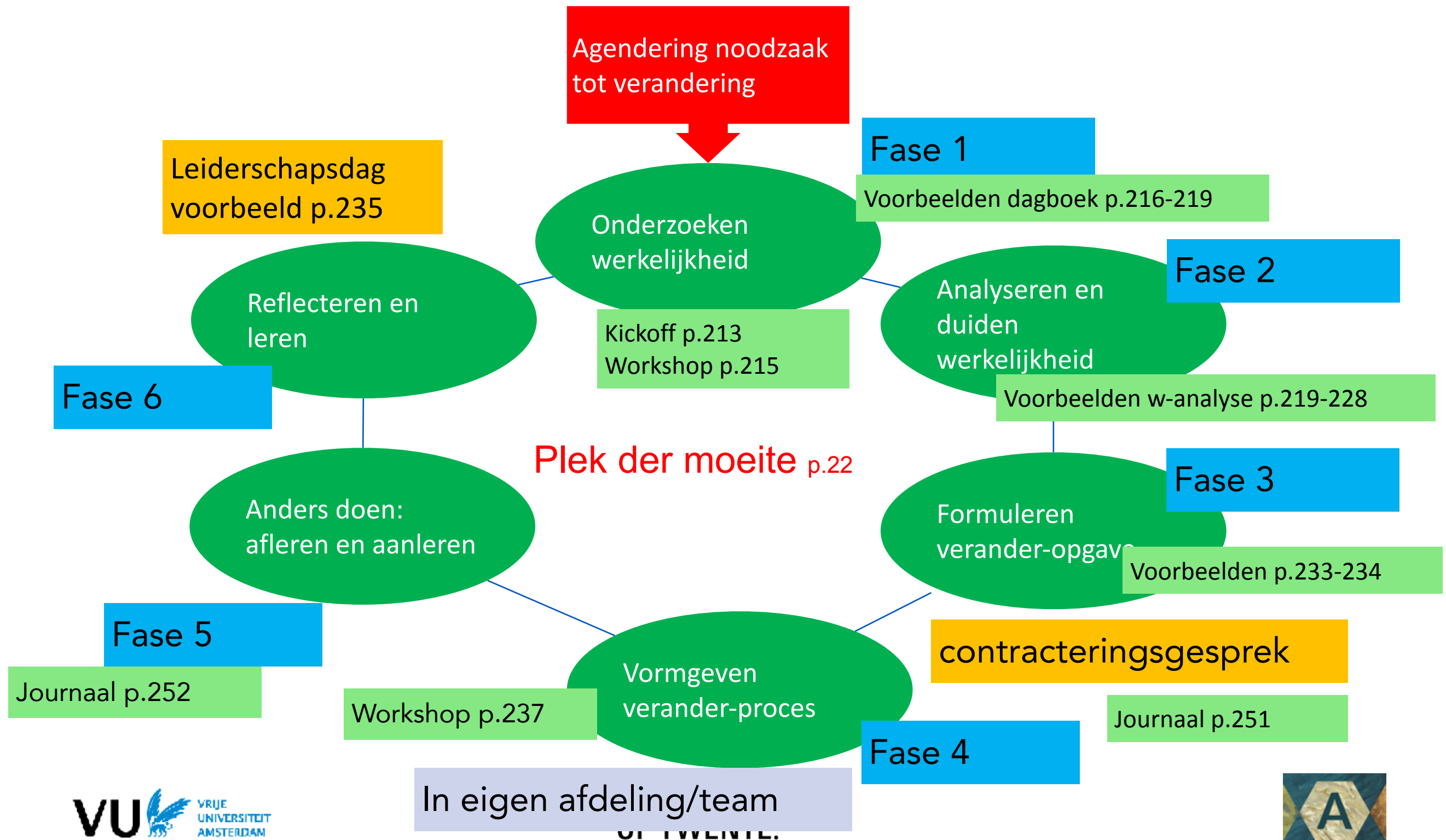


Methode van organisatieontwikkeling: cyclus 9-12 mnd



Begeleiding: wat doet de adviseur per fase

6.3 De methode OO en hoe die te begeleiden p.157-168
Bijlage II Fragmenten uit het journaal van de adviseur p.245-261



Leren in het werk=eigen gedragsverandering

- Tijd nemen voor eigen reflectie
- Tijd nemen voor reflectie als MT
- Tijd nemen voor je mensen
- Contracteren en coachen
- Intervenieren in het hier en nu
- =discipline
- =om-en-om roosteren operationeel en OO-MT
- =inroosteren 'werkvloeren'
- =in bila's
- =durven doen en het ongemak verdragen

Plek der moeite (Wierdsma 1999, Kampen 2017)

Samen durven en willen stilstaan bij het (geaccepteerde) zelfbeeld en de onderlinge interactie

- Ik/wij maken onderdeel uit van de patronen;
- Benoemen verschil tussen 'zondagse' en 'doordeweekse' theorie;
- Durven een norm te stellen: wat vinden wij (niet) normaal;
- Uit de ontkenning: het gaat ook over jou;
- Elkaar niet laten 'ontsnappen'.

Noodzaak van disciplinerende (bege-)leiding en veeleisende hulp.

Verslaafde organisaties: genezing

Het benoemen van de waarheid is de sleutel tot verandering:
een 'beetje stoppen' helpt niet

- Het begint aan de top
- De ongemakkelijke werkelijkheid willen zien
- De aangesprokene zal alles uit de kast halen om verwarring te zaaien en te ontkennen. Hier is een strakke begeleiding vereist.
- MT als thuisteam naar de 'plek der moeite'
- Steun van de top maar is ook helder over de consequenties van een weigering om zich onder behandeling te stellen. Zij maken duidelijk dat zij de verslaafde niet langer zullen helpen de verslaving in stand te houden.

Drie leercycli in ontwikkeling

Eerste leercyclus: van onbewust onbekwaam naar bewust onbekwaam

- Onwennig, aarzeling, discipline ontwikkelen voor inhoudsloos verwonderen, op zoek naar patronen, systemisch kijken, onderstromen zien, moeite met reflectie op houding en gedrag, terugvallen in defensieve routines.

Tweede leercyclus: van bewust onbekwaam naar bewust bekwaam

- Individueel naar de plek der moeite, verandering onontkoombaar, leren veranderkundig denken en handelen, teampatronen doorbreken, samenwerken.

Derde leercyclus: van bewust bekwaam naar onbewust bekwaam

- Thuisteam, wederzijds versterken, stappen maken, ontwikkelingsgericht leiderschap, duurzame ontwikkeling.