

LEERGANG
ADVISEREN EN INTERVENIËREN
SEMINAR 4: AFRONDING INTERVENTIEFASE & EVALUATIEFASE

HOE DIEPER JE DE KERN RAAKT, HOE MEER ENERGIE ER VRIJKOMT

In de afgelopen eeuw heeft de professionalisering van management en organisatie(s) een grote bijdrage geleverd aan allerlei vormen van vooruitgang in economisch, sociaal, maatschappelijk en bestuurlijk opzicht. Zonder de kennis en inzichten over management, organisatie en veranderingsprocessen zou die vooruitgang aanmerkelijk minder zijn geweest. Peter Drucker vat dat kernachtig samen: “But surely if management had not emerged as a systematic discipline, we could not have organized what is now social reality in every developed country: the society of organizations and the ‘employee society’”. Organisatie- en managementadviseurs zijn zowel het product als de coproducent van die kennis en inzichten en de daarop gebaseerde vooruitgang. Inzichten uit onder andere de filosofie, psychologie, economie, sociologie en organisatiekunde worden door deze beroepsgroep ontwikkeld en toepasbaar gemaakt en dragen zo bij aan vernieuwing en verbetering van organisaties en hun prestaties.

Het vak van organisatieadviseur is zowel rijk als veeleisend. Dat betekent dat men moet investeren in en werken aan de daarvoor benodigde kennis, kunde en ontwikkeling.

De leergang adviesvaardigheden en veranderkunde die Eridanos voor de Bedrijfsartsengroep verzorgd biedt bedrijfsartsen die willen investeren in zichzelf en hun professionele ontwikkeling als adviseur de mogelijkheid dit met collega’s en adviseurs uit de praktijk te doen.

De leergang stelt de professionele adviseur en het adviesvak centraal. De begeleiders scheppen de condities waaronder aan persoonlijke ontwikkeling – *op basis van reeds verworven competenties* – gewerkt kan worden. Input van de deelnemers zelf is erg belangrijk en de deelnemers moeten bereid zijn voortdurend op zichzelf te reflecteren. In de dialoog en in het oefenen met en aan elkaar ontstaat de juiste dynamiek om veranderingsprocessen van binnenuit te ervaren. In de leergang wordt gebouwd op en gewerkt met verschillende stijlen en perspectieven, of het nu gaat over adviseren, leren of de relevante vakken en disciplines. De leergang is breed en diep en bouwt voort op eerdere seminars. *Centraal staat de kwaliteit van arbeid bij mens en organisatie.* Op weg naar waardevol werk!

Er is sprake van continue vorming, door kennisverwerving, reflectie op de praktijk en de ontwikkeling van een eigen praktijktheorie. *Van de deelnemers wordt gevraagd te werken aan een eigen praktijkcasus.*

In het programma wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de verschillende leerstijlen door werkvormen te kiezen die hierbij aansluiten (waarbij de begeleiders (ook) fungeren als rolmodel). Dit om enerzijds aan te sluiten bij uiteenlopende leerstijlen van de deelnemers en anderzijds het repertoire te verbreden en verrijken. Deze manier van leren en werken legt de basis voor het zelf combineren van inzichten en het reflecteren op de eigen ontwikkeling en ervaring.

HET 'WERKPLAATSMODEL' VANUIT DE PRAKTIJK VAN ALLEDAG

Aan de hand van (eigen) praktijksituaties wordt de leergang opgezet waarbij de leerdoelen rond vier elementen zijn samengesteld:

- **Kennis (vakgebieden)**
Vanuit de vakgebieden (binnen de organisatie-, veranderkunde en A&O-kunde) vergroot de deelnemer zijn/haar kennis van en inzicht in vraagstukken van algemeen en functioneel management, en arbeid en gezondheid.
- **Adviesrollen**
De deelnemers vergroten hun inzicht in hun professionele gedrag (oefenen hier ook mee) en gedragsmogelijkheden: welke verschillende adviesrollen kunnen zij in adviestrajecten vervullen?
- **Beïnvloeding**
Bij beïnvloeding staat de vraag centraal, hoe de adviseur/consultant de relatie met de klant en opdrachtgevende organisatie beheerst en optimaliseert.
- **Methoden**
De aandacht voor methoden is erop gericht, de vaardigheid te vergroten in het toepassen van methoden van aanpak, inclusief technieken en modellen.

De leergang (*vier seminars*) heeft een doorlooptijd van 6 maanden (januari 2022 – juni 2022) en doorloopt de vier fasen van een advies- en verandertraject:

Seminar 1: De contractering van de opdracht en het definiëren van de precieze vraagstelling

Seminar 2: De diagnosefase (1^e blok)

Seminar 3: De diagnosefase (2^e blok) & de interventiefase (1^e blok)

Seminar 4: De interventiefase (2^e blok) & de evaluatiefase

Bij elk van de fasen is aandacht voor de bijdrage aan het daadwerkelijk implementeren van de gewenste verandering. Veranderingen worden daarbij besproken in termen van concreet gedrag. Gaandeweg wordt zo de nodige kennis en/of kunde vergaart over alle aspecten van verandering in bedrijven en organisaties.

Uitgangspunten (leerdoelen) van de leergang:

- **Het zich eigen maken van diverse perspectieven en denkkaders** met name uit de organisatiekunde, psychologie, organisatieontwikkeling, organisatieleer, sociale psychologie, filosofie, therapie en coaching;
- **Het leren stellen van een diagnose** als basis voor de keuze van interventies en strategieën; aandacht voor verschillen tussen en in organisaties, hun specifieke contexten en de consequenties daarvan voor de wenselijkheid en haalbaarheid van specifieke adviezen en interventies;
- **Aandacht voor evidence based en practice based benaderingen** en interventies, inzicht in best practices;
- **Het ontwikkelen van een evaluatief en richtinggevend kader** om de gewenste resultaten van de organisatieverandering op verschillende waardedimensies bespreekbaar te maken; nadruk op de combinatie van en interactie tussen structuur- en procesdimensies;

- **Het trefzeker leren schakelen tussen praktijk en theorie**, het klantperspectief en het perspectief van de adviseur, tussen denken (voorbereiding) en doen (uitvoering);
- **Het (verder) ontwikkelen van de persoonlijke stijl en vaardigheden** van de adviseur, aandacht voor professioneel en persoonlijk leiderschap in adviestrajecten.

Opbouw

De leergang (en daarvan afgeleid de seminars) zijn daarbij opgebouwd vanuit twee perspectieven:

Perspectief 1

Het thema kwaliteit van arbeid heeft binnen het vakgebied van 'organisation, work & occupational health' een centrale positie ingenomen in de theorievorming, én in de praktijk van o.a. bedrijfsartsen en A&O-kundigen. In de hedendaagse opvattingen rond arbeid en gezondheid is kwaliteit van arbeid een integraal onderdeel van de begripsvorming. Daarbij is kwaliteit van arbeid tevens een integraal onderdeel geworden van het organisatieontwerp, en een belangrijk element bij veranderingsprocessen. Het was de Sitter (1994) die als eerste beargumenteerde dat arbeidstevredenheid een verkeerde maat is voor kwaliteit van arbeid en pleitte voor betrokkenheid en daarmee regelcapaciteit als maat. In het door Eridanos ontwikkelde 4-venstermodel staan betrokkenheid en intrinsieke motivatie centraal. Hier ligt dan ook directe relatie met arbeid en gezondheid. Want hoe kan arbeid vanuit dit perspectief gezien dan bijvoorbeeld aantrekkelijker en uitdagender gemaakt worden, en zijn werknemers op aantrekkelijke en uitdagende banen productiever, gemotiveerder, minder snel ziek, enzovoorts? De benadering van arbeid en gezondheid in de leergang (en seminars) staat tegenover het feitelijk HR-beleid in veel organisaties, die nog grotendeels gebaseerd zijn op een 'fit-benadering' die uitgaat van inhoudstheorieën van werkmotivatie. In de leergang gaan we hier dieper op in, en zullen we zien dat daar bezwaren aan kleven, en voorzien we deelnemende bedrijfsartsen van een alternatief model om het gesprek met hun cliënten en bedrijven daarover aan te gaan. Deelnemers worden getraind in het werken met dit nieuwe model.

Perspectief 2

De moderne bedrijfsarts adviseert niet slechts in de 1-op-1-situatie van de spreekkamer binnen een inhoudelijk medische context, maar ook buiten de spreekkamer, en op hoger geaggregeerd niveau: leidinggevende, HR-adviseur, team, afdeling, organisatie. Het belang van die rol in de dienstverlening neemt in de afgelopen jaren waarneembaar toe. Te denken valt aan vraagstukken als: invoeren van een andere verzuimaanpak, doelmatig preventief beleid, versterken van roluitvoering van leidinggevendenden bij verzuim en preventie, projecten rond duurzame inzetbaarheid. Naar de opvatting van de docenten zijn dit geen geïsoleerd medische vraagstukken, maar gaat het hier om veranderingen in de wijze waarop de organisatie "de arbeid organiseert": en zo met haar human capital omgaat in relatie tot de productie en doelstellingen. Deze situaties vragen van de bedrijfsarts als adviseur toepassing van andere vaardigheden en kennis om effectief te zijn. Nu uit literatuuronderzoek blijkt dat ruim 70% van de organisatieveranderingstrajecten niet slaagt (Boonstra 2006, 2009), en dat t.a.v. de geslaagde projecten niet duidelijk vaststaat dat de inhoud van het traject leidde tot het resultaat, vraagt dit bovendien om bezinning op het onderliggend paradigma van de adviseur als beïnvloeder van organisaties en het bij organisatievraagstukken rondom arbeid en gezondheid te gebruiken model.

Competenties:

1. Communicatie (40%)
2. Kennis en wetenschap (30%)
3. Professionaliteit en kwaliteit (30%)

Programma 4^e SEMINAR

Afronden interventiefase (2^e blok) & evaluatiefase, daarnaast afronding praktijkopdracht met het model Kwaliteit van Arbeid.

We beginnen beide dagen om 09.30 uur en eindigen om 17.00 uur.

<i>Ontvangst en verwelkoming:</i>	09.30 uur - 10.00 uur
<i>Inleiding op het programma (dag 1):</i>	10.00 uur - 10.15 uur
Bespreking van het huiswerk en 'actualiseren' van de leervraag	10.15 uur - 11.00 uur
<u>DAG 1</u>	
<i>Blok 1:</i>	10.30 uur - 11.30 uur
a.) Van diagnose naar onderzoek	
b.) Organisatiebreed onderzoek	
Pauze	11.30 uur - 11.45 uur
<i>Blok 2:</i>	11.45 uur - 12.45 uur
- Organisaties als 'complex responsive processes' (Stacey, 2001)	
- Complexity and Organizational Reality (Stacey, 2008)	
Lunch	12.45 uur - 13.30 uur
<i>Blok 3:</i>	13.30 uur - 15.30 uur
a.) Implicaties van betekenisgeving in organisaties/sprekkamer	
b.) Het 4-venstermodel als interventie-instrument voor de bedrijfsarts	
<i>Blok 4:</i>	
Bespreking/verdieping op de praktijkopdracht	15.30 uur – 16.00 uur
Evaluatie en reflectie op de 1 ^e dag	16.00 uur - 17.00 uur
<u>DAG 2</u>	
<i>Ontvangst en verwelkoming:</i>	09.30 uur - 10.00 uur
<i>Verwelkoming en inleiding op het programma (dag 2):</i>	10.00 uur - 10.15 uur
<i>Blok 4:</i>	10.30 uur - 11.30 uur
Het oefenen op basis van eigen casuïstiek met een acteur	
Pauze	11.30 uur - 11.45 uur
<i>Blok 5:</i>	11.45 uur - 12.45 uur
Het oefenen van interventiegesprekken in organisaties met acteur	
Lunch	12.45 uur - 13.30 uur
<i>Blok 6:</i>	13.30 uur - 16.00 uur
De laatste fase van adviseren en interveniëren: de evaluatiefase	
Bespreken huiswerk en reflectie op het 4 ^e seminar.	16.00 uur - 17.00 uur

Huiswerk als voorbereiding op het 4^e seminar

In januari 2015 vervolgen we met het 2^e blok van de interventiefase, en besluiten we seminars met de evaluatiefase. Als voorbereiding daarop willen we jullie vragen de volgende teksten en delen uit de bij het seminar behorende boeken door te lezen. Het gaat om de volgende hoofdstukken en teksten:

Mocht je dat nog niet volledig gedaan hebben, hieronder de te lezen gedeelten als voorbereiding op het derde seminar.

1. Uit het boek van Thijs Homan (Het et-ceteraprincipe) hoofdstuk 2, de pp. 27 - 64. De pagina's 64 tot en met 74 (Het verhaal achter het managementverhaal) mogen wel, maar hoeven niet!
2. Uit het boek van Thijs Homan, uit hoofdstuk 3, de pp. 75 - 92.
3. Uit de MAP: Het artikel van Wim van Dinten. 'Over ontwikkeling in organiseren', hoofdstuk 3: Luhmanns systeembenadering, pp. 106 - 125.
4. Uit het boek van Rob van Es, deel 1, hoofdstuk 1, pp. 19 - 37. Hoofdstuk 2 mag, hoeft niet!
5. Uit het boek van Thijs Homan (Het et-ceteraprincipe) hoofdstuk 3, de pp. 93 - 119.
6. Uit het boek van Rob van Es, hoofdstuk 3, pp. 77 - 99.
7. Uit het boek van Rob van Es, hoofdstuk 4, pp. 101 - 122.

Als vervolg hierop voor het vierde seminar:

1. Uit het boek van Thijs Homan (Het et-ceteraprincipe) hoofdstuk 5, de pp. 171-210.
2. Uit het boek van Thijs Homan, hoofdstuk 9, de pp. 361-384.
3. Uit het boek van Peter Block (Feilloos adviseren), hoofdstuk 16 en 17, de pp.193-223.

Kijk daarnaast nog even de uitgereikte materialen tijdens het seminar na.

Literatuur

Naast het uitgebreide handboek (syllabus), het boek 'Iedereen verandert nu wij nog', van Hans Vermaak (2017), het Et-cetera-principe van Thijs Homan (2013) en andere materialen, wordt van de deelnemers gevraagd zich voor en tijdens de leergang in te lezen. In de leergang maken we van de volgende boeken gebruik:

- Feilloos adviseren. Een praktische gids voor adviesvaardigheden. Peter Block.
- Eckarts's notes. Eckart Wintzen.
- Denkgereedschap. Een filosofische onderhoudsbeurt. Paul Wouters.
- Het nieuwe organiseren. Alternatieven voor de bureaucratie. Herman Kuipers, Pierre van Amelsvoort en Eric-Hans Kramer.

Van de deelnemers wordt gevraagd in ieder geval het boek van Peter Block (Feilloos adviseren) aan te schaffen en mee te nemen naar de seminars.

Voor vragen kan contact opgenomen worden met Klaas Keizer:

M.: (06 – 224 225 31).

E.: keizer@eridanos.net