



Hubé HRM Advies

Eindrapportage Onafhankelijke onderzoek

1 juli 2019

INHOUD

1. Inleiding & context onderzoek	3
Aanleiding, onderzoeksvragen en onderzoeksperspectieven	
2. Systemisch perspectief	8
Drie systeemprincipes als uitgangspunt	
3. Waargenomen patronen in de organisatie	11
Die verklaren waarom de dingen gaan zoals ze gaan	
4. Analyse & interpretatie	21
Die verklaren waarom en wanneer patronen zijn ontstaan	
5. Bronnen & methoden	26
Toelichting op toegepaste methoden: documentenanalyse, interviews, observatie & geschiedenisbalksessie	
6. Conclusie & oplossingsrichtingen	30
Voor herstel en ontwikkeling	

INLEIDING

Voor u ligt de eindrapportage van het onafhankelijke onderzoek naar wat er speelt in de begeleidingsorganisatie van Senzer. Dit onderzoek is tot stand gekomen naar aanleiding van problemen rondom de wijze van bejegening door de voormalig directeur Arbeidsintegratie. Eind 2018 heeft de ondernemingsraad namens (een deel van) de medewerkers een petitie ingediend waarin het vertrouwen in de directeur Arbeidsintegratie is opgezegd. Tot dat moment lag er geen directe urgentie om expliciet stil te staan bij hoe men met elkaar omgaat. De cijfers van Senzer waren in het verleden goed.

De situatie binnen Arbeidsintegratie in combinatie met de petitie, gaf aanleiding om een breder onderzoek in te stellen en inzicht te krijgen in wat er speelt in de begeleidingsorganisatie en hoe het zover heeft kunnen komen. Deze keuze heeft ervoor gezorgd dat problemen, die reeds sinds lange tijd aanwezig zijn in de begeleidingsorganisatie, zichtbaar en bespreekbaar zijn geworden. Hiermee is een belangrijke eerste stap gezet naar herstel en ontwikkeling.

Het resultaat van het onderzoek leest u in dit rapport, dat als volgt is opgebouwd:

- Negen patronen die zijn waargenomen in de begeleidingsorganisatie
- Interpretatie en analyse van de waargenomen patronen
- Bronnen & methoden die zijn toegepast in het onderzoek
- Aanknopingspunten en oplossingsrichtingen voor herstel en ontwikkeling

DE WIL EN POTENTIEEL ZIJN ER

Het zit in het totale systeem

Uit het onafhankelijke onderzoek komt een beeld naar voren van patronen die diep geworteld in de totale begeleidingsorganisatie liggen. De escalatie binnen Arbeidsintegratie is hier een symptoom van. Een verklaring is dat dit bedrijfs onderdeel het meeste is beïnvloed door de fusie die heeft plaatsgevonden in 2016 tussen de Atlant Groep en Werk en Inkomen van de gemeente Helmond.



De wil is er én er moet veel gebeuren

Er speelt aldus veel. En tegelijkertijd heb ik zeer gepassioneerde, hardwerkende mensen gezien en gesproken die zich betrokken voelen bij de doelgroep, hart hebben voor de zaak en niets liever willen dan van Senzer een gezonde organisatie maken. Met deze basis in de organisatie heb ik er vertrouwen in dat de gesignaleerde problemen constructief opgelost zullen worden.

Context van het onderzoek

Onderzoeksvragen en -perspectieven

ONDERZOEKSVRAGEN

Het onderzoek is geïnitieerd door het dagelijks bestuur van Senzer in samenwerking met de ondernemingsraad, met het doel om antwoord te krijgen op de volgende vragen:

1. **Wat speelt er binnen de begeleidingsorganisatie?**

Met oog voor de huidige context en relevante gebeurtenissen uit het verleden

2. **Hoe heeft de situatie kunnen ontstaan?**

Met oog voor signalen die richting leidinggevend, ondernemingsraad en dagelijks bestuur zijn gegaan

3. **Wat is er nodig om een dergelijke situatie in de toekomst te voorkomen?**

Met aanbevelingen voor herstel en ontwikkeling

BINNEN EN BUITEN PERSPECTIEF

Onderzoek vanuit twee perspectieven

In het onderzoek heb ik gewerkt vanuit twee perspectieven:

- 'Binnen' (emic) perspectief
- 'Buiten' (etic) perspectief

Emic perspectief

Het emic perspectief geeft een beeld van de situatie vanuit de positie van 'binnenstaander'. Zonder oordeel of interpretatie. Het gaat hier om wat ik als onderzoeker heb gehoord, gezien en gevoeld. Dit hoeft niet perse de waarheid te zijn. Het gaat om objectieve waarneming en beleving.

Etic perspectief

Het etic perspectief geeft een beeld van de situatie vanuit de positie van 'buitenstaander'. Het perspectief van de onderzoeker. Het gaat hier om de duiding die ik als onderzoeker aan het waargenomene geef: mijn interpretatie, analyse en verklaring.



Systemisch perspectief

Kijken en interpreteren vanuit drie systemische wetten

SYSTEEMPRINCIPES

Organisatiedynamieken en patronen

Organisatiedynamieken en patronen zijn symptomen van verstoorde systeemprincipes¹. Bert Hellinger onderscheidt drie basisprincipes in familiesystemen die maken dat deze systemen kunnen floreren. Weber (2003) stelt dat diezelfde principes gelden voor organisaties. De principes zijn de systemische voorwaarden waaronder de organisatie en mensen in die organisaties krachtig zijn. Deze drie (universele) systemische wetten liggen ten grondslag aan gezonde systemen en zijn in het onderzoek gebruikt als uitgangspunt voor het analyseren en interpreteren van patronen:



1. Plek

Systemen willen compleet zijn.
Iedereen heeft evenveel recht op
een plek

2. Ordening



De ordening binnen de
organisatie dient gerespecteerd
te worden



3. Balans

Balans gaat over uitwisseling.
Er moet balans zijn in geven en
nemen

¹ Thiecke, M. & B. van Leeuwen. *Systemisch TransitieManagement*. Amsterdam: Boom uitgevers

WAARGENOMEN PATRONEN

Negen waargenomen patronen

In het onderzoek zijn negen patronen waargenomen die verklaren waarom de dingen gaan zoals ze gaan. Deze patronen zijn het gevolg van een disbalans in (een van) de drie systeemprincipes. Indien de balans is verstoord, zal het systeem er alles aan doen om deze verstoring in beeld te brengen, om wat 'vastzit' weer in beweging te krijgen. In het onderzoek zijn de volgende negen patronen waargenomen:



1. Plek

1. Verwarring over de koers van de organisatie
2. Vertrek en wisselingen van leidinggevenden en teams
3. Rolonduidelijkheid

2. Ordening



4. Polarisatie: wij – zij denken
5. Verschillende werkelijkheden
6. Complexiteit



3. Balans

7. Verschillende meetlatten
8. Klagen en negativiteit
9. Geen of eenzijdige communicatie

Waargenomen patronen (emic)

Die verklaren waarom de dingen gaan zoals ze gaan

ERKENDE PLEK

1. Verwarring over de koers van de organisatie

Kenmerken

- Mensen hebben moeite om de missie van Senzer te omschrijven
- De gemeenten hebben een verschillende kijk op het ‘hoe’ in de dienstverlening van Senzer
- Het is niet duidelijk wie de beleidskaders bepaalt: bestuur en/of de directie van Senzer

Citaten

- ❖ *“Dan poppen allerlei algemene dingetjes op. Is het dat werkelijk?”*
- ❖ *“Geen flauw idee. Werk, werk, werk”*
- ❖ *“Het is een stuurloos schip. Ik weet niet wat er ginds en hier gebeurt”*
- ❖ *“Sommigen kijken vanuit een maatschappelijke bril en anderen vanuit de wet.”*
- ❖ *“Gemeenten kijken verschillend, bijvoorbeeld naar: ‘hoe ver kun je gaan om iemand te dwingen aan het werk te gaan?’*
- ❖ *“Je kunt het eens zijn over de G(emeenschappelijk), dan kom je elkaar in de R(egeling) tegen.”*
- ❖ *“Vroeger lag er veel regie bij Senzer zelf. Dat is nu niet meer zo. Gemeenten zijn eigenaar van dit bedrijf.”*

ERKENDE PLEK

2. Vertrek en wisselingen van mensen en teams

Kenmerken

- Leidinggevenden zijn ineens vertrokken
- Er wordt geschoven met mensen, teams en functies van de ene naar de andere plek
- Managers en teamleiders (binnen Arbeidsintegratie) kregen opdrachten om medewerkers 'eruit te werken'

Citaten

- ❖ *"Van de een op de andere dag was hij er niet meer."*
- ❖ *"In twee jaar tijd ben ik nu aan mijn vierde leidinggevende toe."*
- ❖ *"Gemeente Helmond stond erop dat iedereen over kon met de fusie. Na verloop van tijd werd duidelijk dat mensen niet op de juiste plek zaten."*
- ❖ *"Er werden allemaal nieuwe teams gevormd en mensen gehusseld."*
- ❖ *"Vanuit het management kreeg ik verschillende opdrachten, bijvoorbeeld 'stop hem maar helemaal vol met werk zodat hij omvalt'."*
- ❖ *"Er waren lijstjes van mensen die moesten gaan.", "Er zouden klachten over mij zijn vanuit het team. Ik mocht er met niemand over spreken."*

ERKENDE PLEK

3. Rolonduidelijkheid

Kenmerken

- Leidinggevenden grijpen verschillend in: problemen worden niet aangepakt, hard aangepakt of achter de schermen aangepakt
- Externe adviseurs en coaches worden ingevlogen om problemen intern op te lossen (vooral bij Arbeidsintegratie)
- Teams en medewerkers geven op verschillende manieren invulling aan hun werk

Citaten

- ❖ *“Er is een compleet gebrek aan leiderschap bij deze teamleider. Dat is bekend, al jaren. Er wordt gewoon omheen georganiseerd.”*
- ❖ *“De directie wist het, ik vroeg me af: heb ik wel de ruimte om het hier recht te trekken? Ik heb het gecheckt, eerst bij mijn eigen directeur en toen bij de algemeen directeur en kreeg te horen: ‘wat mij betreft heb je carte blanche’.”*
- ❖ *“[X] kwam met [externe] op de proppen. Die kreeg hier zo’n sterke positie. [X] zei: als [externe] het goed vindt, vind ik het ook goed.” “Hij liet [externe] deelnemen aan het MT, die kon deuren openen bij ondernemers.”*
- ❖ *“Gebiedsteams doen het verschillend. Ze geven maar allemaal zelf vorm. Ze kiezen hun eigen regels en aanpak.” , “We werken heel erg langs elkaar heen.”*

4. Polarisation: wij – zij denken

Kenmerken

- De organisatie(context) bestaat uit eilanden en bloedgroepen zoals:
 - Voormalig Atlant Groep versus voormalig W&I
 - Grote versus kleine gemeenten
 - Leidinggevenden versus medewerkers
 - Ondertekenaars petitie versus niet ondertekenaars
- Mensen worden geframed bijvoorbeeld als ‘afvinkende ambtenaar’, ‘luistervink’ of ‘kroonprins’

Citaten

- ❖ *“Typisch W&I is overal iets van willen vinden, alles bespreekbaar willen maken.” “Atlanters zijn aanpakkers”. “Die zijn meer van het volgen.”*
- ❖ *“De relatie tussen centrumgemeente en de kleinere gemeenten ligt gevoelig.”*
- ❖ *“Teams die naar [X] gingen, mochten niet met elkaar praten.”*
- ❖ *“Ik ben niet benaderd om de petitie te ondertekenen omdat men niet wist bij welk ‘kamp’ ik hoorde.”*

- ❖ *“Mensen spraken me aan en zeiden: ‘jij bent een luistervink’.”*
- ❖ *“Weet je hoe wij jou noemden in de wandelgangen: de ‘kroonprins’.”*
- ❖ *“Ambtenaren hebben een stempel ‘op regeltjes zitten en recht op dit en recht op dat’.”*

5. Verschillende werkelijkheden

Kenmerken

- Bestuur en directie wisten niet wat er speelde totdat ze de petitie onder ogen kregen
- Problemen zijn bekend bij directie, management en teamleiders
- Directie schetst een ander beeld naar buiten toe dan het beeld dat leidinggevend en medewerkers van de organisatie hebben

Citaten

- ❖ *“Het is een storm in een glas water. Ik zie geen diepgeworteld probleem.”*
- ❖ *“Een waarheid is niet te achterhalen. Er zijn parallelle werelden waar eigen waarheden zijn ontstaan.”*
- ❖ *“Mijn leidinggevende zat erbij en deed niks.”, “Aangebrachte problemen worden weggelachen. Er wordt niets mee gedaan.”*
- ❖ *“Dat de directie van niets wist, gaat er bij mij niet in.”*
- ❖ *“De directie is vooral naar buiten gericht, met cijfers en statistieken, zo van ‘kijk ons eens’.”, “Als het voor de buitenkant maar klopt.”*
- ❖ *“Laten zien hoe goed we het doen en bekendheid bij werkgevers is belangrijk. We deden het als WSW-bedrijf gewoon goed.”*

6. Complexiteit

Kenmerken

- Er zijn veel en uitgebreide rapportages, beleidsnotities, managementinformatie, werkinstructies, verzuimcijfers
- Systemen en procedures staan bovenaan
- Wetgeving en werkprocessen worden steeds complexer
- Er zijn heel veel veranderingen

Citaten

- ❖ *“Ik zie een tekencultuur”, “Veel papier”, “Dikke rapporten.”*
- ❖ *“Met heel veel woorden wordt er verantwoording afgelegd.”*
- ❖ *“Ik wil meer dan alleen maar systeempjes vullen.”*
- ❖ *“Het diagnosesysteem is veranderd. Verworden tot mensen wegzetten, klaar. We hadden de kans om ook intrinsieke motivatie bij klanten aan te spreken. Dat kan niet zomaar in één gesprek. Diepgang is er niet meer.”*
- ❖ *“Werkprocessen zijn onduidelijk, er zijn steeds aangepaste versies.”*
- ❖ *“Er is steeds meer bijgekomen, zoveel dingen erbij.”*
- ❖ *“Mensen waren nog niet aan de ene verandering gewend of de volgende organisatiewijziging werd alweer doorgevoerd.”*

BALANS GEVEN EN NEMEN

7. Verschillende meetlatten

Kenmerken

- Er lopen mensen rond die onvoldoende functioneren
- Oud W&I medewerkers komen op voor hun rechten, tot ergernis van oud Atlant medewerkers
- Doelmatigheid versus rechtmatigheid
- Het is niet duidelijk waar mensen op beoordeeld worden

Citaten

- ❖ *“Het was hier een zootje ongeregeld. Mensen hebben elkaar lang de hand boven het hoofd gehouden.”*
- ❖ *“De club van W&I heeft een heel andere mentaliteit. Ineens kregen we allerlei vragen van mensen die hun rechten wilden weten of kwamen halen. Dat schuurde met de persoonlijke waarden van sommige collega’s. De een kwam in conflict met zichzelf, de ander ging erin mee”.*
- ❖ *“Plaats doelmatigheid boven rechtmatigheid. Mensen hebben hier moeite mee, die het juridisch vooral belangrijk vinden. Zij vinden dat rechtmatigheid strakker moet worden gehandhaafd.”, “We moeten meer de randen van de wet opzoeken. Deel van het probleem is hoe je hier naar kijkt.”*

BALANS GEVEN EN NEMEN

8. Klagen en negativiteit

Kenmerken

- Er is disbalans tussen positiviteit en negativiteit
- Er wordt veel geroddeld
- Er is een gevoel van weinig waardering

Citaten

- ❖ *“Voor mij is het vernietigende, het afbrekende, groter aanwezig dan het opbouwende en dat ervaar ik toch als een disbalans”.*
- ❖ *“Ontevredenheid, zeggen dat je het gewoon slecht geregeld vindt, is taboe.”*
- ❖ *“Oké, schouders eronder en door.”*
- ❖ *“Er wordt veel over elkaar in plaats van met elkaar gepraat.”*
- ❖ *“Mensen zeiden meteen: ‘die is weggewerkt zoals zoveel anderen’.”*
- ❖ *“Wat mij opvalt is dat er weinig complimenten worden gemaakt. Benoem ook wat goed gaat.”*
- ❖ *“Successen worden nauwelijks gevierd.”*

BALANS GEVEN EN NEMEN

9. Geen of eenzijdige communicatie

Kenmerken

- Informatie wordt topdown verspreid
- Er vindt geen dialoog plaats
- Er is angst om kritiek te uiten
- Er wordt veel in achterkamertjes besproken

Citaten

- ❖ *“De volgende dag las ik op sharepoint dat mijn manager weg was.”*
- ❖ *“Er wordt iets geroepen en dan moeten we allemaal die kant op.”*
- ❖ *“Wij zitten hier allemaal met HBO’ers, we worden weinig gevraagd om mee te denken. Achter de glazen deur wordt het besloten en naar beneden gedropt.”*
- ❖ *“Mensen die iets durven zeggen, liggen eruit.”*
- ❖ *“We gaan voorzichtig met elkaar om, weinig kwetsbaar.”*
- ❖ *“Ik weet niet wie er naar de OR zijn gegaan. Die namen komen niet boven tafel. Zo kunnen we het niet oplossen.”*

Analyse van de patronen (etic)

Die verklaren waarom en wanneer patronen zijn ontstaan

ANALYSE & INTERPRETATIE

Patronen zijn er niet voor niets. Het zijn symptomen die een disbalans in de systeemprincipes aan het licht brengen. De waargenomen negen patronen binnen Senzer kunnen vanuit systemisch oogpunt als volgt worden verklaard:

❖ **Er zijn verschillen in de vorm en mate waarin patronen voorkomen**

De waargenomen patronen hebben binnen Arbeidsintegratie tot een escalatie geleid. Dit organisatieonderdeel lijkt het meest te zijn beïnvloed door de fusie in 2016. De patronen doen zich echter in alle organisatieonderdelen voor. De mate en de vorm waarin de waargenomen patronen zich laten zien, verschillen per plek en per leidinggevende. Dit sluit ook aan bij de verschillende werkelijkheden die naast elkaar bestaan.

❖ **Onduidelijk beleidskader**

Mensen hebben op alle niveaus moeite om de missie van Senzer te omschrijven. In de interviews heeft men het vooral over ‘zelfredzaamheid’, ‘het begeleiden van mensen met een achterstand naar werk’ en ‘zorgen dat iedereen mee kan doen’. In het ondernemingsplan wordt de missie van Senzer omschreven vanuit een werkgeversbenadering: ‘de vraag (van de werkgever) staat centraal en is leidend’. De directie van Senzer lijkt een eigen koers te varen. Gemeenten hebben een andere en verschillende kijk op het ‘hoe’. Er is sprake van onduidelijkheid en discrepantie tussen wat het bestuur voor ogen heeft en hoe directie daar uitvoering aan geeft.

ANALYSE & INTERPRETATIE

❖ Er is een kloof tussen werkvloer en bestuur en directie

Er leven in de organisatie verschillende werkelijkheden naast elkaar. Het bestuur lijkt vooral oog te hebben voor de medewerkers uit de doelgroep (werkzoekenden). Directie lijkt meer gericht te zijn op de werkgevers in de regio. Er is vanuit 'de top' weinig verbinding met wat er op de werkvloer speelt. Medewerkers missen houvast en steun. Zij geven, naar beste vermogen, op hun eigen manier invulling aan het werk. Dit geldt ook voor leidinggevendenden. De leiderschapsstijlen variëren van laissez-faire tot extreem dominerend. De vele verschillen leiden tot eilanden met eigen werkwijzen die zo de kans krijgen om in stand te blijven.

❖ Er is een gevoel van angst en onveiligheid

Het ontbreken van duidelijkheid over wat er in de organisatie speelt, bijvoorbeeld het niet-weten waarom mensen vertrekken, leidt tot een gevoel van angst en onveiligheid. Mensen gaan eigen interpretaties geven. Verhalen gaan een eigen leven leiden. Een voorbeeld zijn de 'luistervinken' binnen Arbeidsintegratie. Niemand weet of ze hebben bestaan. Er wordt niet openlijk over gesproken. Mensen weten niet waar ze aan toe zijn. De vermeende luistervinken ervaren geen steun. Mensen durven zich niet meer openlijk uit te spreken uit angst dat ook zij als luistervink worden aangemerkt, erbuiten liggen of de organisatie moeten verlaten.

ANALYSE & INTERPRETATIE

❖ Er wordt geen afscheid genomen

In het verleden van de 'gefuseerde partners' en van Senzer zijn er ingrijpende gebeurtenissen geweest. Voorbeelden zijn 'het afstoten van productieafdelingen in 2002', 'anonieme klokkenluider en vermeende fraude bij Atlant in 2012', 'ontslag van de toenmalige algemeen directeur in 2013', 'de fusie naar Senzer in 2016' en diverse 'organisatorische wijzigingen'. Dit soort gebeurtenissen gaan gepaard met verlies. Het lijkt erop dat er weinig tijd en ruimte is genomen om stil te staan en plek te geven aan wat verloren is gegaan.

❖ Herhaling van de geschiedenis

Belangrijke gebeurtenissen in het verleden vormen een markeringspunt. Er is een vóór en een na. Een van de markeringen in de geschiedenis van Senzer is het vertrek in 2013 van de toenmalige algemeen directeur. Hij was (mede) initiatiefnemer in het plaatsen van mensen bij reguliere werkgevers en had daarmee een belangrijke invloed op de koers van het toenmalige werkbedrijf. Hij vertrok destijds naar aanleiding van vermeende fraude en een daaruit voortvloeiende vertrouwenskwestie. Het is nooit duidelijk geworden wat zich precies heeft afgespeeld. Het recente patroon van wisselingen en plotseling vertrek van directeuren, managers en teamleiders vertoont een parallel. Ook nu spelen er zaken rondom vertrouwen en is niet duidelijk waarom leidinggevenden zijn vertrokken. Het lijkt erop dat wat destijds verloren is gegaan, nog geen woorden en erkende plek heeft gekregen. Dit kan te maken hebben met de voorwaartse beweging in de organisatie en een naar buiten gerichte blik.

ANALYSE & INTERPRETATIE

❖ **Het werkelijke gesprek wordt niet gevoerd**

Medewerkers beschrijven ervaringen waarin problemen die worden aangekaart, niet worden aangepakt. Ze worden weggelachen, toegedekt of het wordt zo geframed dat een open gesprek niet meer mogelijk is, zoals in het geval van de luistervinken.

❖ **Mensen worden gestigmatiseerd**

Tijdens de interviews is de term ‘afvinkende ambtenaren’ genoemd als synoniem voor de mensen van W&I. Zij voelen zich niet gehoord en niet serieus genomen. Er wordt geen dialoog over gevoerd. Het lijkt erop dat de medewerkers van oud W&I het gemis aan erkenning compenseren door extra sterk op te komen voor hun rechten. Tot ergernis van oud Atlant medewerkers, met als gevolg dat er nog meer verwijdering komt.

❖ **Er is geen ruimte voor kritische meningen en emoties**

Tijdens de observatie is opgevallen dat kritische of negatieve uitlatingen weinig ruimte krijgen. Zodra iemand ontevredenheid uit, staat er direct iemand anders op die de positieve kant benadrukt. Kritische meningen, ideeën, emoties en overtuigingen krijgen zo geen plek. Het zorgt voor onrust en een gevoel van niet gehoord worden.

Bronnen & methoden

Documentenanalyse, interviews, observatie & geschiedenisbalksessie

AANPAK VAN HET ONDERZOEK

Vier methoden

De aanpak van het onderzoek in de begeleidingsorganisatie van Senzer is gebaseerd op een combinatie van vier methoden die, zowel vanuit het ‘binnenstaander’ als het ‘buitenstaander’ perspectief, informatie geven over wat men nastreeft en wat er leeft binnen de organisatie. De volgende methoden zijn gebruikt:

1. Documentenanalyse
2. Semi-gestructureerde interviews
3. Observatie
4. Geschiedenisbalksessie

Documentenanalyse

Er is een documentenanalyse uitgevoerd aan de hand van verschillende documenten: Adviesnota Vorming Werkbedrijf Atlant De Peel, jaarberichten, de Senzer inspiratiekrant, ondernemingsplan, notulen van vergaderingen, gedragscode, klachtenreglement, functieprofielen, sociaal plan werkbedrijf Atlant De Peel, cultuurtraject en leiderschapsprogramma. Daarnaast is informatie opgevraagd over de samenstelling van het personeelsbestand en de verloop- en verzuimcijfers over de voorgaande drie jaar. Deze informatie en de documenten zijn tezamen gebruikt om een algemeen beeld te krijgen van de begeleidingsorganisatie van Senzer en de wijze waarop Senzer haar visie en werkwijze uitdraagt. Daarbij is aandacht gegeven aan het verschil tussen wat op papier staat en wat men zegt te doen (espoused theory) en wat men in de praktijk daadwerkelijk doet (theory in use).

AANPAK VAN HET ONDERZOEK

Interviews

In het onderzoek is in totaal met 45 personen gesproken. Er zijn 40 interviews afgenomen en 5 individuele gesprekken gevoerd, deels op verzoek van mensen zelf. In totaal hebben 9 interviews plaatsgevonden met geselecteerde sleutelfiguren (algemeen directeur, directeur Werk & Participatie, interim directeur Arbeidsintegratie, vertegenwoordiging van de ondernemingsraad en vertrouwenspersonen), en 28 a-selecte interviews met een dwarsdoorsnede van personen in de organisatie (bestuursleden, P&O, communicatie, managers, teamleiders en medewerkers). Tevens is een gesprek gevoerd met de voorzitter van het dagelijks bestuur. Alle interviews zijn afgenomen op basis van een gespreksleidraad. Deze leidraad is afgestemd op de respondentgroep. Van elk interview is een verslag gemaakt.

Tien personen hebben tijdens het onderzoek op eigen initiatief contact gezocht c.q. ervaringen gedeeld. Iedereen heeft hierop een reactie ontvangen. Met 4 personen heeft een individueel gesprek plaatsgevonden.

Observatie

Er zijn vier dagdelen benut voor observatie. Er is geobserveerd bij overleg van MT, managers, teamleiders en werkleiders, verspreid over de verschillende organisatieonderdelen. Daarnaast heb ik meegelopen in de organisatie, een rondleiding gehad, gelunched in het bedrijfsrestaurant en willekeurig mensen gesproken op de werkvloer.

AANPAK VAN HET ONDERZOEK

Geschiedenisbalksessie

De vierde en tevens laatste stap in het onderzoek is de geschiedenisbalksessie geweest. Voor deze sessie van 1 dagdeel zijn a-select 16 deelnemers uit de begeleidingsorganisatie uitgenodigd in de respondentgroepen teamleiders en medewerkers. Tijdens de geschiedenisbalksessie is stilgestaan bij de geschiedenis van Senzer en haar voorgangers. Deelnemers kregen de opdracht om een tekening te maken van 'de gebeurtenis in hun loopbaan die de meeste indruk heeft gemaakt'.

Aan de hand van de tekening zijn de deelnemers in tweetallen met elkaar in gesprek gegaan over wat er in het verleden toe heeft gedaan en waarom. De tekeningen zijn vervolgens op een tijdbalk geplaatst en plenair met elkaar besproken. Uit deze bespreking zijn de belangrijkste kenmerken gefilterd die van invloed zijn (geweest) op hoe men met elkaar omgaat en wat van belang is in de begeleidingsorganisatie.

Conclusie & oplossingsrichtingen

Voor herstel en ontwikkeling

CONCLUSIE

Er is een verbetering merkbaar

De afgelopen zes maanden zijn reeds verbeteringen zichtbaar. De problemen binnen Arbeidsintegratie en de daarop volgende petitie, hebben gezorgd voor urgentiebesef en geleid tot aandacht voor het inzichtelijk krijgen van wat er speelt in de begeleidingsorganisatie. De komst van een interim directeur Arbeidsintegratie en recent een nieuwe algemeen directeur, hebben hier verder aan bijgedragen, evenals het instellen van het onafhankelijke onderzoek op initiatief van het dagelijks bestuur en de ondernemingsraad.

Harde werkers

De mentaliteit in de organisatie is er grosso modo een van 'aanpakken' en 'schouders eronder'. Het lijkt erop dat deze mentaliteit ertoe heeft bijgedragen dat de problemen in de begeleidingsorganisatie lang hebben kunnen voortduren. Er is sprake van een overwegend voorwaartse en oplossingsgerichte energie met als gevolg dat (te snel) voorbij is gegaan aan ingrijpende gebeurtenissen. Het effect hiervan is dat mensen vast zijn blijven houden aan het verleden.

Noodzaak tot begrenzen en gemeenschappelijk kader voor het 'hoe'

De waargenomen patronen in de begeleidingsorganisatie zijn in belangrijke mate terug te voeren op het ontbreken van een eenduidige visie op het 'hoe', alsmede het onvoldoende begrenzen en kaderen van de manier waarop mensen invulling geven aan hun rol. Er is behoefte aan structurele betrokkenheid vanuit de werkvloer bij de koers van de organisatie en duidelijkheid over de principes en verantwoordelijkheden die hieraan ten grondslag liggen.

OPLOSSINGSRICHTINGEN

Op basis van de uitkomsten uit het onafhankelijke onderzoek kan ik de volgende oplossingsrichtingen meegeven:



1. Plek

1. Afscheid nemen van wat niet meer terug komt
2. Leidende principes vaststellen als meetlat en basis voor beleidskader
3. Visie op leiderschap en medewerkerschap formuleren (Senzer DNA)

2. Ordening



4. Verschillen en polariteiten bespreekbaar maken, erkennen en ordenen
5. Duidelijke taak- en rolverdeling, begrenzen en aanspreken in rol
6. Minder papier, minder details, meer begrenzen



3. Balans

7. Eén meetlat (leidende principes) als basis voor beleid en beoordelen
8. Dialoog faciliteren en mensen betrekken bij de koers van Senzer
9. Afspraken maken over communicatie(stijl)

EERSTE INTERVENTIES

Dialoog faciliteren

Voor herstel en ontwikkeling is het van belang dat leidinggeevenden in positie staan. Zij vervullen een belangrijke rol in het begeleiden van het proces naar een gezonde organisatiedynamiek. Faciliteer voor hen dialoog, in eerste instantie gericht op behoeften en ambities: “Wat heb je nodig? Wat ga je anders doen? Waar ga je mee stoppen? Waar is meer of minder van nodig? De dialoog daarna doorvertalen naar medewerkers. De uitkomsten kunnen als basis dienen voor het Senzer DNA.

Polariteiten in kaart brengen

Uit het onderzoek zijn diverse polariteiten naar voren gekomen, zoals doelmatigheid versus rechtmatigheid, werkgever versus werkzoekende, integraliteit versus fragmentatie. Polariteiten waarvan men niet bewust is of die onduidelijk zijn, zorgen voor onrust. Het helpt om polariteiten in kaart te brengen en te prioriteren: Wat komt op de eerste plek? Waarom? Het ordenen van polariteiten schept overzicht en geeft houvast. Het biedt tevens een basis voor leidende principes en beleidskader.

Begrenzen en steun bieden

Herstel en ontwikkeling vragen om begrenzing. In grenzen stellen schuilt duidelijkheid. Het gaat hierbij niet zozeer om ‘wat je moet doen’ als recept. Begrenzen begint met ‘erop ingaan’ in het dagelijkse leven, in het hier-en-nu. Dat vraagt van leidinggeevenden om pro-actief in te spelen op wat er ter plekke gebeurt. Daar het gesprek over aangaan, op aanspreken, vragen over stellen, in dialoog gaan. In die wederkerigheid ligt een belangrijke voorwaarde voor een gezonde organisatiedynamiek.