



Joost Kampen

**VERANDERKUNDIGE
METHODEN BIJ
VERWAARLOOSDE
ORGANISATIES**

EEN NIEUW MODEL
VOOR GELEIDE
ORGANISATIEONTWIKKELING

Boom

Joost Kampen

**VERANDERKUNDIGE
METHODEN BIJ
VERWAARLOOSDE
ORGANISATIES**

EEN NIEUW MODEL
VOOR GELEIDE
ORGANISATIEONTWIKKELING

Boom

Voorwoord 9

Inleiding 11

DEEL I Modellen voor geleide organisatieontwikkeling 19

HOOFDSTUK 1 De werking van 'planned change'-modellen in verwaarloosde organisaties 21

- 1.1 Modellen voor organisatieverandering 21
- 1.2 De theorie achter de verwaarloosde organisatie 24
- 1.3 Geleerde lessen bij het toepassen van planned change-modellen in verwaarloosde organisaties 27

HOOFDSTUK 2 De veranderaanpak omdenken 31

- 2.1 Zelf aan het werk in de geleefde werkelijkheid 31
- 2.2 Voorwaarden voor herstel 34

HOOFDSTUK 3 Model voor geleide organisatieontwikkeling vanuit het hier-en-nu 41

- 3.1 Fase 1 - De geleefde werkelijkheid onderzoeken 41
- 3.2 Fase 2 - De patronen duiden 44
- 3.3 Fase 3 - De veranderopgave formuleren en contracteren 46
- 3.4 Fase 4 - Het veranderproces vormgeven 48
- 3.5 Fase 5 - Anders doen: afleren en aanleren 50
- 3.6 Fase 6 - Reflecteren en leren 52

5

DEEL II Methode en instrumenten voor de praktijk 61

HOOFDSTUK 4 Intake: hulpvragen voor externe begeleiders 63

HOOFDSTUK 5 Werkelijkheidsanalyse 67

- 5.1 Werkelijkheidsanalyse: sociale interactie in het dagelijks werk 68
- 5.2 Werkelijkheidsanalyse: positie en functioneren van de leiding 80
- 5.3 Werkelijkheidsanalyse: ondernemingsraad en vakbonden 82
- 5.4 Werkelijkheidsanalyse: houding en gedrag van het bestuur 87
- 5.5 Werkelijkheidsanalyse: toezichhouders 88

HOOFDSTUK 6	Analyse en duiding van de werkelijkheid	93
6.1	Kenmerken van een verwaarloosde organisatie	93
6.2	Elementen van verwaarlozing om de mate van verwaarlozing te bepalen	101
6.3	Verwaarlozing van ontwikkeling en leren	103
6.4	Leiderschapstijlen	107
6.5	Destructief leiderschap	109
6.6	Destructief medewerkerschap	122
6.7	Parallel met verwaarloosde jongeren	131

HOOFDSTUK 7	De veranderopgave(n) formuleren en contracteren	135
7.1	De veranderopgave formuleren	135
7.2	De veranderopgave	139

HOOFDSTUK 8	Het veranderproces vormgeven	141
8.1	Het MT Geleide Organisatieontwikkeling (MT-GO)	141
8.2	Voorbeelden van het veranderproces	145

HOOFDSTUK 9	Interveniëren: afleren en aanleren	151
9.1	Stoppen met (ineffectieve) programma's, externe partijen en rivaliserende interventies	152
9.2	Leidingstructuur (her)inrichten en leidinggevend en in positie brengen	152
9.3	Organisatieroutines	154
9.4	Gedragsverandering: schadelijke interactiepatronen doorbreken	154

HOOFDSTUK 10	Reflecteren en leren als organisatieroutine	159
---------------------	--	-----

DEEL III Geleerde lessen over hoe het model van organisatieontwikkeling werkt 161

HOOFDSTUK 11	Action learning	163
11.1	Wennen aan het werken met de methode	163
11.2	Geleerde lessen	164

HOOFDSTUK 12	Stadia van ontwikkeling	167
12.1	Stadium 1: De verwaarlozing stoppen	168
12.2	Stadium 2: De basis op orde brengen	169
12.3	Stadium 3: De informele organisatie begrenzen en overbodig maken	171
12.4	Stadium 4: De stafafdelingen en hun taakvervulling professionaliseren	173

- 12.5 Stadium 5: De organisatieontwikkeling integreren in het dagelijks werk 175
- 12.6 Stadium 6: De continuïteit borgen in leiding en ontwikkeling 176

HOOFDSTUK 13 Bijdrage aan het vak veranderkunde 179

HOOFDSTUK 14 Destructieve consultancy 183

- Bijlage I Actieonderzoek en interventieonderzoek 185
- Bijlage II Relevante theorie uit eerdere publicaties 189

Literatuur 196

Over de auteur 199

DOOR GERTJAN SCHUILING

Dit boek is het product van 25 jaar werk van Joost Kampen aan het repareren van een achterstand in het onderhoud van tal van organisaties in Nederland. Het is zijn vijfde boek over dit onderwerp. Ditmaal beschrijft hij zijn werkwijze en zijn tools. Hij maakt deze beschikbaar voor het werk van een volgende generatie die ongetwijfeld ook de volgende 25 jaar nog veel met verwaarlozing en achterstallig onderhoud te maken zal hebben.

Joost neemt hiermee een unieke positie in binnen de Nederlandse organisatiekunde. Uiteraard zijn niet alle elementen nieuw. Zo hamerde organisatieontwikkelaar Willem Mastenbroek er al op dat veranderen vanuit de lijn moet plaatsvinden, niet vanuit projecten en programma's. En zo is er tegenwoordig ook internationaal veel aandacht voor onveiligheid op de werkplek en voor grensoverschrijdend leiderschap. Maar ik ken eigenlijk niemand anders in ons vak die zijn levenswerk heeft gemaakt van een negatief organisatieverschijnsel en dat tot een groot thema heeft weten te maken in een tijd waarin de absolute norm was dat alles positief diende te worden benaderd.

Organisatiepathologie was in de jaren vijftig van de vorige eeuw nog een groot thema. Argyris, bijvoorbeeld, schreef er zijn eerste boeken over, gerenommeerde hoogleraren in de organisatiekunde namen zijn studies op in hun handboeken. Eind twintigste eeuw mag dat allemaal niet meer, zelfs de bijtende Argyris begint dan over compassie. En Schein schrijft in 2013 dat organisatieontwikkeling eigenlijk organisatietherapie moet heten vanwege de enorme stress die in organisaties moet worden gereduceerd. Hij wijst erop dat in de VS de term 'therapie' een vorm van pathologie impliceert die juist moet worden verborgen voor het publiek. Daardoor wordt organisatietherapie niet als zodanig erkend, terwijl het wel noodzakelijk is. In plaats daarvan hebben we adviseren, coachen, trainen, organisatieontwikkeling, organisatieleren en een groot aantal andere vormen van helpen. Daarvan weten we niet of ze nu therapie zijn in de zin dat ze effectief iets doen aan organisatiepathologie.

De omzichtigheid van Schein spreekt boekdelen. In Nederland ging Joost robuuster te werk. Hij zette het thema verwaarloosde organisaties op de agenda van adviseurs, managers en medewerkers. Hij hielp hen er wat aan te doen en ontwikkelde gaandeweg een aanpak die werkte: geduldig samen met de managers de werkelijkheid van hun organisatie onderzoeken en met elkaar ingrijpen. Hij maakte managers zelf tot therapeut. Niet individueel, maar als collectief. In je eentje begin je niets tegen verwaarlozing. Het sterke

vermoeden is zelfs dat de individualisering van de afgelopen veertig jaar in organisaties een belangrijke oorzaak is geweest van de toename van verwaarlozing. Dus Joost begon van het management weer een groep te maken die zich met elkaar verantwoordelijk voelt en toont voor de gezondheid van de eigen organisatie.

Dit boek bevat zijn gereedschapskist. De gereedschapskist van iemand die een nieuwe waarheid heeft ontdekt en daarop actie onderneemt, ontstaat niet achter de tekentafel met gelijke vakjes en lagen, die groeit organisch. De nieuwe generatie die hiervan gebruik gaat maken, zal er weer andere ordeningen in aanbrenge dan Joost. Het leven zit in het werk, dat is nu precies wat hij door de verwaarlozing heen duidelijk maakt. Het zit in het schrijfwerk van socioloog Jacques van Doorn, die Joost blijkens zijn uitspraak 'als je schrijft dan leef je' als zijn grote voorbeeld ziet. In het begeleidingswerk dat Joost samen met zijn collega's in verwaarloosde organisaties verrichtte en verricht. En natuurlijk zit het leven ook nog altijd in de medewerkers, zelfs in de meest verwaarloosde organisaties.

Gertjan Schuiling is hoofddocent actieonderzoek aan de Vrije Universiteit Amsterdam

Dit boek biedt een sociologische kijk op organisaties in de ongemakkelijke maatschappelijke geleefde werkelijkheid van nu. Sociale (on)veiligheid staat hoog op de publieke en politieke agenda. Er komt steeds meer aandacht voor de donkere kanten van organisaties, zoals destructief leiderschap, destructief medewerkerschap en destructieve verandering. Ik heb dat eerder de verwaarlozende driehoek genoemd (Kampen, 2017).

OD (organizational development) ontstond uit de 'human relations'-beweging (Mayo, 1945). Daarin was er aandacht voor mensen in een tijdperk waar lange tijd het rationele industriële perspectief van *scientific management* (Taylor, 1911) domineerde. Men ontdekte dat leiderschap niet enkel gaat over efficiënte productie, maar ook over mensen motiveren en waarderen. Mensen werden geacht meer te kunnen en te willen. Dat denken is in onze tijd doorgeschoten. Mensen worden geacht alles zelf te kunnen: "Zeg maar wat je nodig hebt." Mensen worden aan hun lot overgelaten. Er wordt vaak meer van ze gevraagd dan ze aankunnen. Dit gebeurde in een neoliberale context vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw, waar het individu de vrijheid geniet om zich kapot te werken.

Waarom dit boek?

Hoe kunnen wij dit voortzetten? Dit is een vraag die ik vaak krijg in mijn opdrachten waarin ik heb gewerkt aan het herstel van verwaarloosde organisaties. Mijn motivatie om dit boek te schrijven is dat ik opgebouwde doorleefde kennis wil doorgeven, als 'legacy'. Aan vakgenoten in de veranderingkunde en aan leiders van organisaties. Tegelijkertijd wil ik de lezer laten zien hoe ik voortbouw op wetenschap en praktijk in het vak. En hoe leuk en betekenisvol dit is.

Als ik in de organisatie- en veranderingkunde op zoek ga naar methoden en werkwijzen merk ik dat het bedrijfskundig perspectief op organisaties decennialang dominant is geweest: doelen, resultaten, fasen, stappenplannen en (mensen als) middelen.

In de jaren dertig van de twintigste eeuw kwam het psychologisch perspectief op, met aanvankelijk vooral oog voor de positieve psychologie. Na de Tweede Wereldoorlog was er veel aandacht voor het motiveren van mensen om betere prestaties te leveren, voor stimulerend leiderschapsgedrag. Het individuele psychologische perspectief ten aanzien van het handelen van individuen, hun persoonlijke kenmerken, drijfveren, competenties overheerste. Dit zie ik heden ten dage terug in hrm-beleid en -instrumenten, en in veel opleidingen en trainingen.

Het psychiatrisch perspectief, dat dateert van de tijd na de Eerste Wereldoorlog, zoomt in op het innerlijk van mensen, angsten en stoornissen, zoals

in het werk van Manfred Kets de Vries (1999) en Nassir Ghaemi (2011). Dit gaat over persoonskenmerken en mentale gezondheid, die in dit perspectief bepalend zijn voor het handelen.

Dan is er het sociologisch perspectief op organisaties dat opkwam in de jaren vijftig van de vorige eeuw. Organisaties worden gezien als ‘minisamenlevingen’, georganiseerde groepsverbanden waarin de interactie tussen de leden centraal staat (Van Doorn, 1956). De focus ligt op ‘het alledaagse’ in organisaties. De organisatiesociologie brengt bovendien een typologie van organisaties (Lammers, Mijs en van Noort, 1983/1997) en onderzoekt hoe organiseren van bovenaf door de formele leiding, de loyale elite, zich verhoudt tot het organiseren ‘van onderop’, de inheemse elite (Lammers, 1983). Organisatiesociologie was mijn ‘basisopleiding veranderkunde’ aan de Universiteit van Amsterdam.

Later heb ik in mijn promotieonderzoek aan de Vrije Universiteit het (ortho) pedagogisch perspectief op organisatieontwikkeling toegevoegd: hierin staat de ontwikkeling van mensen en de organisatie centraal. Ik raakte door mijn adviesopdrachten gefascineerd door herstel van gestagneerde ontwikkeling en ontwikkelingsproblemen (Kampen, 2011a en b).

In dit boek gaat het vooral om een combinatie van de sociale, menselijke perspectieven, waarbij de focus ligt op de organisatie als sociaal systeem en de interactie tussen mensen in dat systeem.

Het boek gaat minder over de identiteit en persoonlijkheid van individuen, meer over de interactie tussen de actoren in een organisatiesysteem. Dat systeem kent een bedrijfskundige en een sociale structuur. Ik richt mij op de alledaagse werkelijkheid in organisaties. Die is vaak niet enkel positief, maar kent ook schaduwkanten.

Ontwikkeling in denken over dit boek

Dit boek pretendeert geen algemeen leerboek voor organisatieontwikkeling (OD) te zijn.¹ Wel plaats ik het werken met de theorie van de verwaarloosde organisatie in de context en wordingsgeschiedenis van OD. Ik zal relevante pioniers en onderwijzers aanhalen om te laten zien dat deze benadering niet uit de lucht komt vallen. Er waren vakgenoten voor mij van wie ik kennis en geleerde lessen overneem, waarop ik voortborduur. Elementen uit mijn benadering waren er al eerder, zoals de inbedding in de sociale werkelijkheid door Lewin (1948, 1951), het leren in teams van Argyris & Schön (1978, 1996), het werken met kennis uit een ander brondomein zoals bij Morgan (1986) met metaforen en het pendelen tussen praktijk en wetenschap, zoals in het actieonderzoek (Schuiling & Kiewiet, 2016; Schuiling, 2019).

1 De vakterm is organization development (OD). Ik zal dit ‘geleide organisatieontwikkeling’ noemen.

Het 'andere' in de aanpak van organisatieontwikkeling zit in waar je begint, in het hier-en-nu, in de geleefde werkelijkheid. Veranderingen in organisaties worden vaak gestart met het formuleren van de gewenste situatie in termen van een missie, visie en strategie. In een verwaarloosde organisatie geloven mensen niet meer in mooie toekomsten. 'Eerst zien, dan geloven.' En: 'Ik wacht nog wel even af.'

Ik positioneer de consultant als 'bekwamere ander', die naast de opdrachtgever in het organisatiesysteem staat en veeleisende hulp contracteert en biedt, zonder dat de begeleider het van het lijnmanagement overneemt. Deze positionering van de adviseur behandelde ik eerder in het boek *Advieswerk in verwaarloosde organisaties* (Kampen, 2020). Daarmee plaats ik dit denken ook in de huidige tijd: het poogt de leiding van organisaties weer zelf verantwoordelijk te laten zijn. Te dikwijls besteden organisaties de verantwoordelijkheid voor gedragsverandering uit. Denk aan 'cultuuronderzoek' na anonieme meldingen van grensoverschrijdend gedrag. Of aan externe programmamanagers die een beleidswijziging of herstructurering doorvoeren namens het bestuur. Mijn aanpak is eerder geïnspireerd door Maria Montessori: de ander leren het zelf te doen (1965). Ook een kritische blik op de rol van de consultant is actueel: opdrachtgevers besteden organisatieverandering graag uit aan consultants, net als sommige ouders de opvoeding van hun kinderen overlaten aan nanny's. Voor veel grote internationale consultancybureaus is dat het businessmodel geworden. Zij maken bedrijven en overheden afhankelijk van hun kennis en capaciteit (Mazzucato & Collington, 2023).

13

'Onderwijzers' is een term die Frits van Oostrom, auteur van *De Reynaert*, gebruikt. Hij doelt daarmee op de auteurs en vertellers die hem voorgingen. Op hen borduurt hij voort in zijn vertellingen over de vos Reynaert (Van Oostrom, 2023). Zo borduur ik ook voort op mijn 'onderwijzers' in organisatieontwikkeling. Ik pretendeer met dit boek niet een volledige geschiedenis van OD te beschrijven, maar ik wijs 'wortels' van mijn kennis en methode aan die mijn denken en vorming hebben gevormd.

Dit boek gaat over een stroming in het denken over organisatieontwikkeling die de ist-situatie als vertrekpunt neemt, althans ik probeer die te ontwarren. Tegelijk is het een legitimatie van mijn benadering: 'daar heb ik dat vandaan', 'die voorganger werkte daar ook al mee'. In navolging van de term 'planned change' gebruik ik het begrip 'geleide organisatieontwikkeling'. Daarmee expliciteer ik dat het een gestructureerd veranderproces is dat met een bedoeling wordt ingezet - 'planned' change - en dat dit een proces is dat wordt geleid door het lijnmanagement. Anders dan wat gebruikelijk is, is de realisatie en regie van de verandering in handen van het bestuur en het lijnmanagement van organisaties en niet gedelegeerd of uitbesteed aan consultants, transitimanagers, projectleiders of interim-managers.

Positionering van dit boek

Dit boek is mijn vijfde boek over verwaarloosde organisaties en heeft de functie van werkboek bij de voorgaande boeken. Dit boek biedt de methoden, instrumenten en werkwijzen om aan de slag te gaan in de eigen praktijk. Je kunt het niet los zien van de andere boeken. Dit boek staat niet op zichzelf. Ik beschrijf hieronder de positie van de andere boeken in de reeks. Het eerste boek *Verwaarloosde organisaties* introduceerde een nieuw concept voor organisatieprofessionals (2011a). Het is de handeseditie van mijn proefschrift *Interventies in verwaarloosde organisaties: een exploratieve studie naar diagnose en herstel* (2011b). Beide gaan over onderzoek naar een bepaald type organisatievraagstukken dat niet kan worden verklaard en opgelost met bestaande veranderkundige theorie en methoden. In dit boek is de herkomst van de theorie, het brondomein, uitgebreid beschreven. In dit boek vind je tevens een rijke beschrijving van de GVB-casus, over het Amsterdamse OV-bedrijf, die nog altijd resonert met de vraagstukken in veel andere typen organisaties. Het tweede boek *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties* verscheen in 2017 en kwam voort uit het werken met de theorie van de verwaarloosde organisatie. Het bevat de methode van interveniëren die aan de basis van dit werkboek ligt. Het is ook een vervolg op het promotieonderzoek met een eerste samenvatting van onderzoek naar destructief leiderschap en destructief medewerkerschap. Het tweede boek doet kortom verslag van action learning: al doende leren door te reflecteren, daaraan theorie verbinden en de inzichten toepassen in de praktijk.

14

Het derde boek *Advieswerk in verwaarloosde organisaties* uit 2020 komt voort uit mijn reflectie op mijn eigen rol als adviseur en begeleider. Ik merkte al sinds mijn periode bij GVB dat die rol anders is dan in de literatuur, zoals *Procesadviesering* van Edgar Schein (1989), maar ervaarde de noodzaak te beschrijven 'op welke manier anders'. Als adviseur werk je in een organisatie waar de meeste mensen echt niet op jouw hulp zitten te wachten en tegen je zeggen: 'Verwaarloosde organisatie klinkt zo negatief, er gaan toch ook wel dingen goed?' Ik verbond die rolbeschrijving met de duiding van de rollen van het management en van interne adviseurs en met de methode van organisatieontwikkeling. Het vierde boek zet het fenomeen 'destructief leiderschap' op de kaart in het Nederlands (2023). Dit kwam voort uit mijn verwondering over ruim twintig jaar gedegen wetenschappelijk onderzoek dat nauwelijks zichtbaar is in het onderwijsaanbod op mbo, hbo en wo en in managementopleidingen. Ik zag tegelijkertijd de relevantie van die kennis voor de praktijk van organisatieontwikkeling. Ik heb die kennis ontsloten en in de Nederlandse taal beschikbaar gemaakt in *Destructief leiderschap*. Een impuls om dat te doen, was ook dat ik in mijn praktijken het onvermogen en de onwil bij de hogere leiding ervoer om destructief leiderschap bij zichzelf en het eigen management te onderkennen, te duiden en erop te interveniëren.

Nu kom ik uit bij de positie van dit boek. In de genoemde boeken zijn veel instrumenten zoals vragenlijsten en tabellen verwerkt. Ook in opdrachten introduceer ik werkwijzen die zijn gebaseerd op de theorie en die bruikbaar blijken in andere situaties. Dit is in de afgelopen 25 jaar uitgegroeid tot een rijk repertoire.

Inmiddels ben ik al lang niet meer de enige adviseur die werkt met de kennis over verwaarloosde organisaties, inclusief de methoden en instrumenten. Veel vakgenoten hebben de boeken gelezen en willen ermee aan het werk. Dit geldt ook voor opdrachtgevers, zij herkennen de problematiek en willen ermee aan de slag.

Ik merkte dat het tijd werd om mijn 'gereedschapskist open te zetten' en zo vakgenoten en leidinggevenden in staat te stellen zelf aan de slag te gaan. Dit is een werkboek dat jou als lezer het gereedschap aanreikt om inderdaad zelf aan de slag te gaan in een verwaarloosde organisatie. Bij die gereedschapskist hoort een handleiding, en dat wil dit boek ook zijn.

Het boek is geïnspireerd op het werkboek *Werken met Leren Veranderen* (2017) dat Hanna Boersema-Vermeer en Gertjan de Groot hebben samengesteld op basis van het toepassen van de kleurentheorie van De Caluwé & Vermaak.

Opbouw van het boek

Dit boek bestaat uit drie delen. In deel I introduceer ik het model voor geleide organisatieontwikkeling. Dat doe ik in hoofdstuk 1 door het model voor geleide organisatieontwikkeling te positioneren ten opzichte van de modellen voor planned change in de literatuur en praktijk. De aanname achter de meeste modellen in de literatuur is dat de organisatie gezond is en de noodzaak tot verandering onderkent. Dit spiegel ik aan de theorie van de verwaarloosde organisatie, waar een ontwikkelingsachterstand is en de leiding en organisatiegenoten aan het overleven zijn. De bereidheid te veranderen is in die organisaties afwezig.

Dat vergt een omkering in denken, en die komt in hoofdstuk 2 aan bod. In verwaarloosde organisaties motiveert een mooie toekomst niet tot verandering (soll-situatie). Eerst moet je daar een verandering in de weerbarstige geleefde werkelijkheid van nu realiseren (ist-situatie). Dat vergt denken vanuit achterstand.

In hoofdstuk 3 beschrijf ik het model voor geleide organisatieontwikkeling. Hier zijn we aanbeland bij de kern van dit boek: het methodisch werken aan verandering. De fasen in het model licht ik toe aan de hand van *het doel, welke interventies* de leiding hier doet en welke *plek der moeite* dit oproept. Per fase geef ik de momenten om te reflecteren en te leren aan. Dit hoofdstuk sluit ik af met een voorbeeld hoe je het model kunt toepassen in een organisatie met verschillende locaties, afdelingen en teams, met verschillende leidinggevende niveaus.

In deel II werk ik per fase de handelwijzen, de instrumenten en de werking en duiding van de interventies uit. Ik licht toe hoe en wanneer je instrumenten het best kunt inzetten, en ik laat met uitgewerkte voorbeelden zien hoe een *verwonderdagboek*, een uitgeschreven *werkelijkheidsanalyse* en een *veranderopgave* eruit kunnen zien.

In hoofdstuk 4 benoem ik de vragen die een extern begeleider bij de intake kan stellen. Daarmee toets je of de opdrachtgever echt naar het ongemak wil kijken en zelf de regie wil nemen. In hoofdstuk 5 vind je vragenlijsten en tabellen voor een werkelijkheidsanalyse voor de organisatie als systeem, als minisamenleving, en wat de actoren daarin doen. Ze gaan onder andere over sociale interactie in het werk en de positie en het functioneren van leiding, ondernemingsraad, vakbonden en toezichthouders.

Hoofdstuk 6 bestaat uit een grote hoeveelheid instrumenten om de werkelijkheid te analyseren en te duiden, inclusief een instructie. Een deel van de instrumenten publiceerde ik al in een van mijn eerdere boeken. Ik heb ze aangevuld met instrumenten uit wetenschappelijk onderzoek en tools die in de praktijk zijn ontwikkeld.² Ze helpen je onder andere om verwaarlozing vast te stellen, leiderschapsstijlen te plotten en destructief leiderschap en medewerkschap te herkennen en te duiden.

In hoofdstuk 7 werk ik uit hoe je tot een veranderopgave komt die past bij de werkelijkheid in een verwaarloosde organisatie. Dit doe ik aan de hand van voorbeelden van hoe managers een veranderopgave hebben geformuleerd op basis van hun werkelijkheidsanalyse. Ook heb ik een handreiking opgenomen waarmee je de veranderopgave kunt concretiseren.

De volgende stap is dat veranderproces vormgeven en integreren in de organisatieroutines, zoals MT-vergaderingen of de HR-cyclus. Dat komt aan bod in hoofdstuk 8. Hier vind je tevens een uitgewerkt voorbeeld van een intercollegiale tussentijdse review op MT-niveau en een raming van het tijdsbeslag van externe begeleiding voor geleide organisatieontwikkeling. In hoofdstuk 9 heb ik lessen over het interveniëren in verwaarloosde organisaties bijeengebracht. Eerst aan de hand van interventies die voorwaardenscheppend zijn, zoals stoppen met ineffectieve programma's en de leidingstructuur herinrichten. Daarna komen blijvende interventies aan bod: gedragsverandering door schadelijke patronen te doorbreken, en organisatieroutines te gaan doen. In het laatste hoofdstuk van dit deel, hoofdstuk 10, beschrijf ik hoe reflecteren en leren zo'n organisatieroutine kunnen worden.

2 Dit zijn de praktische methoden, instrumenten en oefeningen die ik in opdrachten heb ontwikkeld en toegepast.

In deel III ga ik in op de geleerde lessen en hoe ik die al doende heb geïntegreerd. In hoofdstuk 11 schets ik een zestal lessen uit de praktijk van het werken met de methode voor geleide organisatieontwikkeling. Die geleerde lessen vertaal ik in hoofdstuk 12 in een zestal stadia van organisatieontwikkeling. Die stadia helpen de vragen te beantwoorden: wat doen we eerst en waar staan we in het methodisch werken aan de organisatieontwikkeling vanuit een achterstand?

In hoofdstuk 13 beantwoord ik de vraag wat de bijdrage is van de methode van geleide organisatieontwikkeling aan de veranderkunde. Dit doe ik door de methode te spiegelen aan een combinatie van modellen voor planned change uit de literatuur.

Ik sluit dit boek af met een wake-upcall (hoofdstuk 14) voor veranderaars, getiteld 'Destructieve consultancy'. Verwijzend naar een tweetal recente publicaties die zijn gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek stel ik de vraag: who's to blame? De consultants of de opdrachtgevers?

In de bijlagen tot slot verantwoord ik hoe deze methode is voortgekomen uit actieonderzoek en interventieonderzoek. Ook heb ik twee eerder gepubliceerde bijdragen opgenomen die een blijvende inspiratie vormen voor werken aan en onderzoeken van verwaarloosde organisaties.

Met dank aan

- Opdrachtgevers in een rijke diversiteit aan organisaties, met wie ik naar plekken der moeite ben geweest. Intern adviseurs die vaak als gids optreden in de sociale werkelijkheid.
- Vakgenoten in het netwerk van de Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen en de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs, en daarbuiten bij diverse adviesbureaus.
- De Vrije Universiteit en Universiteit Twente waar ik literatuuronderzoek kan doen en bijdragen kan leveren aan diverse opleidingen.
- Businessschools als AOG en Business School Nederland waar ik samen met vakgenoten masterclasses verzorg. SIOO waar ik een bijdrage lever aan de jaarlijkse summerschool.
- De mensen die het mogelijk maken dat ik inmiddels groep 45 van Leergang Intervenieren in Verwaarloosde Organisaties (LIVO) kan verzorgen in 't Veerhuis op het GVB-terrein in Amsterdam-Noord.
- De mensen bij uitgeverij Boom die hebben geholpen met het verzorgen van dit vijfde veranderkundige boek over verwaarloosde organisaties.
- En uiteraard het thuisfront, waar mijn vrouw mij steunt en mij met beide benen op de grond houdt.

Monnickendam, november 2024,
Joost Kampen

DEEL I

**MODELLEN
VOOR GELEIDE
ORGANISATIE-
ONTWIKKELING**

De werking van ‘planned change’-modellen in verwaarloosde organisaties

In dit hoofdstuk verken ik de literatuur voor organisatieontwikkeling over *planned change*. Ik ga in op verschillende modellen voor organisatieverandering en hoe veranderaars daarmee werken. Daarna bespreek ik hoe die modellen werken in verwaarloosde organisaties en de lessen die ik samen met opdrachtgevers en vakgenoten heb geleerd.

Die lessen brachten ons bij het ‘omdenken van de veranderaanpak’. In plaats van een inspirerende visie op de toekomst te ontwikkelen – de ‘soll-situatie’ – kijk je dan eerst naar de geleefde werkelijkheid van de verwaarloosde organisatie – de ‘ist-situatie’. Die ist-situatie laat een ontwikkelingsachterstand zien ten opzichte van de ‘bedoelde organisatie’. Wil de organisatie kunnen voldoen aan de functie, taakstelling, de wettelijke, economische en sociale vereisten, dan moet er eerst veel worden hersteld. De organisatie moet achterstanden inlopen. Om dat zorgvuldig te kunnen doen, moet je eerst vaststellen op welke elementen van het functioneren er sprake is van achterstanden. Als de organisatie de ist-situatie niet onderkent, wordt de afstand naar de gewenste toekomst alleen maar groter. Met als gevolg falend functioneren en twijfel aan eigen kunnen.

21

1.1 Modellen voor organisatieverandering

Een verkenning in de literatuur levert veel modellen op voor *managing change* (French & Bell, 1999). Deze verkenning start met de vraag: wat zijn de meest bepalende bestanddelen van succesvolle veranderinspanningen? Cummings & Worley (2008) onderscheiden vijf interventies die nodig zijn voor effectief verandermanagement.

- 1 **Motivatie tot verandering:** mensen bereid vinden tot verandering, de noodzaak tot verandering inzien, de huidige situatie willen loslaten voor een onzekere toekomst. Dit betekent tegelijkertijd weerstand tegen verandering overwinnen door emoties serieus te nemen, intensieve communicatie over de aard van de veranderingen en hoe het proces verloopt en mensen uitnodigen te participeren in het vormgeven van de verandering.
- 2 **Visieontwikkeling:** een visie ontwikkelen geeft een beeld van de toekomst en van de rol van individuen en groepen in die toekomst. Een helder toekomstbeeld reduceert onzekerheid en verschaft nieuwe doelen waarin de organisatieleden hun energie kwijt kunnen.
- 3 **Steun verwerven:** de organisatieleden moeten beseffen dat de verandering hen iets oplevert of dat die op z'n minst niet schadelijk is. Richt de aandacht erop steun te verwerven onder invloedrijke organisatieleden, opdat zij een voorbeeldrol vervullen voor hun collega's.
- 4 **De verandering sturen,** waarbij de verandering wordt ingedeeld in drie fasen: de huidige situatie, de transitie en de gewenste situatie. Aan elk van de fasen zijn activiteiten gekoppeld gericht op mijlpalen. De activiteiten beschrijf je in een plan dat dient als roadmap.
- 5 **Vaart erin houden** door middel van programmamanagement.

De concretisering van dergelijke modellen voor organisatieverandering gebeurt aan de hand van een stappenplan. Bijvoorbeeld *eight steps for successful organizational transformation* van Kotter (2011).

22

- 1 **Een gevoel van urgentie bewerkstelligen:**
 - marktonderzoek en concurrentie
 - risico's en crises identificeren, alsmede belangrijke kansen
- 2 **Een sterke leidende coalitie vormen:**
 - een groep vormen die invloedrijk genoeg is om de verandering te leiden
 - deze groep stimuleren om als team op te trekken
- 3 **Een visie ontwikkelen:**
 - een visie formuleren die de verandering richting geeft
 - een strategie ontwikkelen om de visie te verwezenlijken
- 4 **De visie communiceren:**
 - alle media en middelen inzetten om de visie uit te dragen
 - nieuw gedrag aanleren door een voorbeeldrol van de leidende coalitie
- 5 **Anderen stimuleren naar de visie te handelen:**
 - obstakels voor de verandering wegnemen
 - systemen en structuren aanpassen die de visie ondermijnen
 - risico's aangaan en afwijkende ideeën en acties aanmoedigen
- 6 **Kortetermijnsuccessen plannen en realiseren:**
 - zichtbaar betere prestaties
 - verbeteringen vormgeven
 - erkenning en waardering geven aan medewerkers die zijn betrokken bij de verbeteringen

7 Veranderingen borgen en nieuwe veranderingen realiseren:

- gebruikmaken van de geloofwaardigheid van de verandering om systemen, structuren en beleid te veranderen
- medewerkers aantrekken, opleiden en faciliteren die de visie kunnen implementeren
- de verandering versterken met nieuwe projecten, thema's en veranderaars

8 Nieuwe benaderingen en werkwijzen institutionaliseren:

- de relatie tussen nieuw gedrag en succes van de organisatie benoemen
- leiderschapsontwikkeling en -opvolging borgen

Een ander veel toegepast model is van Kolb en kent vier fasen in het leren die je in een cyclus doorloopt. De fasen in het leerproces zijn:

- 1 Concreet ervaren (sensing/feeling)
- 2 Waarnemen en overdenken (watching)
- 3 Analyseren en abstract denken (thinking)
- 4 Actief experimenteren (doing)

Het model gaat uit van het integreren van praktijk en theorie (Kolb, 1984). De fase waarin iemand begint, zegt iets over zijn leervoorkeur. Die leervoorkeuren typeert Kolb op een wijze die het leren personifieert. De leerstijl past bij de persoonlijkheid. In het leren in organisaties wordt vaak eenzijdig uitgegaan van de persoonlijkheid van het individu als bepalend voor hun functioneren, maar ik heb gemerkt dat leergedrag meer contextafhankelijk is dan persoonsafhankelijk. Kennisoverdracht kun je dus eigenlijk niet los zien van de organisatie, is mijn ervaring.

Critici van Kolb zeggen dat een trainer geen inzicht heeft in de verschillende leerstijlen van deelnemers die zich hebben ingeschreven en die afkomstig zijn uit verschillende organisaties.³ Daarom wordt vaak bij de start een leerstijltest ingezet om de deelnemers inzicht te bieden in de eigen leerstijl. De trainer komt doorgaans van buiten de organisatie en heeft meestal geen ervaring en inzicht in de praktijken van de deelnemers. Het trainen staat dus los van die praktijken.

Dat is in veel leiderschapsprogramma's het geval: de deelnemers volgen een aantal sessies, modules en trainingen die buiten hun werk zijn ontwikkeld en buiten werktijd plaatsvinden. De deelnemers zijn er letterlijk even uit op een mooie externe locatie en gaan daarna weer terug naar hun dagelijkse praktijk. In de periode tussen twee modules is het risico groot dat zij weinig doen met het geleerde, omdat hun context om net iets anders vraagt. Vanwege de drukte komen ze niet toe aan reflectie. Bovendien worden ze vaak ook niet gestuurd en begeleid in hun praktijk, omdat hun leidinggevende de

trainingen niet heeft gevolgd of druk is met eigen werk en sores. De sociale werkelijkheid van organisaties is de context waarin mensen leren en afleren. Als die wordt genegeerd, zal het geleerde buiten de organisaties weer worden afgeleerd zodra mensen terug zijn in hun afdeling of team.

De trainers kennen de geleefde werkelijkheid van de organisaties van de deelnemers niet uit eigen ervaring. Op zijn best 'leren' zij van de deelnemers hoe het er in hun afdelingen aan toegaat. Vaak missen de trainers een eigen referentiekader om te spiegelen met wat de deelnemers ervaren of beweren te ervaren. Zij kunnen heel bekwaam zijn in het herkennen van persoonlijkheidskenmerken of gedrag, maar waren er niet bij op de bus op zaterdagavond, in de docentenkamer of tijdens de visiteronde van de specialist in het ziekenhuis. De trainer mist de (sociale) context van de deelnemers en daarmee de invloed die de context – met daarin andere organisatiegenoten – heeft op hun motivatie, houding en gedrag.

1.2 De theorie achter de verwaarloosde organisatie

De inzichten omtrent verwaarlozing in organisaties zijn afkomstig uit de orthopedagogiek.⁴ De orthopedagogiek geeft taal aan opvoedingsproblemen die een uiting zijn van een ontwikkelingsachterstand (Glaser, 2002; Glaser, 2011). Ook organisaties kunnen een ontwikkelingsachterstand oplopen die zich uit in moeite om te voldoen aan verwachtingen en in problematisch sociaal functioneren. Dit bracht mij tot de volgende definitie van een verwaarloosde organisatie (Kampen, 2011):

Een verwaarloosde organisatie is een organisatie waar het langdurig ontbreekt aan sturing en begeleiding van de organisatieontwikkeling als gevolg waarvan patronen van schadelijke interactie tussen leiding en medewerkers en tussen medewerkers onderling ontstaan.

Verwaarlozing van organisaties in brede zin omvat veronachtzaming (emotional neglect), verwenning, toegeeflijkheid en overbescherming, alsmede overschatting, het niet aansluiten bij de ontwikkelingsfase van de organisatie (Vygotsky, 1934), zoals bij het invoeren van zelfsturende teams, en een dominante houding van de leider (abusive leadership; Schyns & Hansbrough, 2010).

4 De tekst in deze paragraaf is een bewerking van hoofdstuk 10 uit het boek *Essenties van Verandermanagement* (De Witte, Vink & Van Grinsven (red.), 2021).

Verwaarlozing is in essentie dat leidinggevenden niet ingaan op behoeften en capaciteiten van medewerkers, geen eisen stellen aan prestaties én geen grenzen en normen stellen aan gedrag en omgangsvormen in het dagelijkse organisatielven.

Chronische verwaarlozing van kinderen blijkt schadelijker dan mishandeling. Als de effecten van verwaarlozing bij volwassenen enigszins zijn te vergelijken met die bij kinderen, dan wordt verwaarlozing zichtbaar in de houding en het gedrag van medewerkers in een organisatie (Smith & Fong, 2004). Dat is een proces van lange duur: de effecten van verwaarlozing worden pas op langere termijn zichtbaar. Bij GVB leken de bussen nog hun dienstregeling te rijden, maar op die bussen zaten lang niet altijd de chauffeurs die waren ingeroosterd. Een buitenstaander merkt dat niet op, 'de bus rijdt toch?'. Omdat de schadelijkheid samenhangt met de duur van de verwaarlozing, moet je ook rekening houden met een lange duur van het herstel om de traumatische ervaringen en ontwikkelingsachterstanden te overwinnen.

Bij verwaarlozing worden de relaties tussen leiding en medewerkers gekenmerkt door wantrouwen en schijngedrag. De medewerkers doen alsof zij verbinding hebben met de doelstellingen van de organisatie, maar zij zijn aan het overleven. Daarin weten medewerkers elkaar wel te vinden en beschermen zij elkaar. De organisatie van bovenaf (Lammers, 1983) is zwak. De organisatie van onderop is wel goed ontwikkeld.

De gedragspatronen tussen leiding en medewerkers versterken elkaar: het gedrag van de leiding roept een reactie op bij de medewerkers. Bij langdurige verwaarlozing zijn de relaties zodanig verstoord dat de wederkerigheid in de relatie verdwijnt en zelfhandhaving bij medewerkers vooropstaat. Dit betekent dat veel gangbare managementbenaderingen gericht op stimuleren, ontwikkelen, belonen of straffen van medewerkers, de bedoelde uitwerking zullen missen. Eenvoudigweg omdat die benaderingen impliciet uitgaan van wederkerige relaties tussen leiding en medewerkers.

De directie is eindverantwoordelijk voor het functioneren van een organisatie, dus ook voor de verwaarlozing, maar hoeft niet schuldig te zijn. De hoogste leiding kan in beslag genomen worden door grote beleidsdrukte, een crisis, het managen van de externe omgeving of ambitieuze toekomstplannen. Nalatigheid gebeurt doorgaans niet bewust: er ontbreekt leiderschap en dat kan voortkomen uit onvermogen. Er zijn weliswaar managers die sturen op prestaties, kosten en indicatoren, maar die hebben geen aandacht voor hoe het nou gaat met de mensen. De leiding is door de drukte dan niet beschikbaar voor de interne organisatie en de mensen.

Verwaarlozing in organisaties ontstaat niet door slechts één mislukte reorganisatie of fusie, hoe ingrijpend dergelijke veranderingen ook kunnen zijn voor de organisatieleden. Verwaarlozing in organisaties is een langdurig proces, waarbij er sprake is van een latente fase van verwaarlozing en een manifeste fase van verwaarlozing. In de latente fase is probleemgedrag

nog niet zichtbaar en lijdt de output van de organisatie er nog niet onder. Verwaarlozing is een proces dat een tijdlang onopgemerkt kan plaatsvinden voor de buitenwereld en dat de verantwoordelijke leiding kan negeren, onder verwijzing naar goede bedrijfsresultaten, audits of inspectierapporten. Als er sprake is van een langdurig proces van verwaarlozing, waarvan de schadelijke effecten pas op termijn zichtbaar worden, rijst de vraag wanneer verwaarlozing dan aan het licht komt. De orthopedagogiek leert dat het ontbrekende in structuur en aandacht blijkt wanneer kinderen moeite hebben om belangrijke ontwikkelingstaken te vervullen (Van der Ploeg & De Groot, 2010). Die gedachte betekent dat het verwaarloosd zijn van organisaties blijkt wanneer een organisatie moeite heeft de doelstellingen te realiseren en zich aan te passen aan nieuwe eisen. De competenties die nodig zijn om die ontwikkeling door te maken, ontbreken of schieten tekort.

Bij het duiden van verwaarlozing dienen we onderscheid te maken tussen het probleemgedrag van medewerkers en het verwaarlozen als handeling, waarvoor de leiding verantwoordelijk is. 'The effects of neglect often do not leave visible scars and a child may appear to have been unharmed' (English, 1998). Dat geldt ook voor medewerkers in een verwaarloosde organisatie: de gevolgen van ontbrekende leiding en gebrek aan erkenning en waardering komen tot uiting in het gedrag van medewerkers in de organisatie. Het gedrag van verwaarloosde medewerkers heeft derhalve een diagnostische betekenis voor de onderliggende schade.

26

Door het gedrag van medewerkers te observeren, kan een indicatie worden verkregen of er sprake is van verwaarloosd zijn. De gedragsuitingen van medewerkers vertonen overeenkomsten met het gedrag van verwaarloosde kinderen. Daarmee kunnen we er een andere betekenis en waardering aan geven dan 'weerstandsgedrag' of 'eigenbelang'. Het gedrag van medewerkers in verwaarloosde organisaties kan worden gezien als zelfhandhavingsgedrag dat functioneel is om te overleven. Het probleemgedrag van medewerkers is zichtbaar en goed te observeren in groepen. Dit is een geschikte vindplaats, omdat de groepsleden elkaar versterken in negativiteit, waardoor het gedrag daar heftiger is en dus beter herkenbaar dan in persoonlijke gesprekken of interviews.

In de interactie van medewerkers en leidinggevendenden zullen verwaarloosde medewerkers veel schijngedrag vertonen. Daaronder vallen ja zeggen en nee doen, over mensen spreken in plaats van hen aanspreken, liegen, negatieve verhalen uitvergroten of de vermoorde onschuld spelen: 'Nee, hoor, ik heb dat mailtje nooit ontvangen.' Bij ernstige en langdurige verwaarlozing moeten we rekening houden met de mogelijkheid dat medewerkers en leidinggevendenden zich hebben afgesloten voor de werkelijkheid en dat ze niet meer kunnen reflecteren op hun eigen gedrag. De relatie met de leiding en de organisatie is niet symmetrisch meer, of zelfs psychologisch verbroken. Dit uit

zich in sterk wantrouwen naar alles wat de leiding doet. Dat ervaren nieuwe leidinggevendenden die voor het eerst sinds jaren functionerings- en ontwikkelgesprekken gaan voeren. 'Dit doe je zeker om mij te kunnen ontslaan?'

1.3 Geleerde lessen bij het toepassen van planned change-modellen in verwaarloosde organisaties

In deze laatste paragraaf kom ik toe aan de vraag: Waarom werken de traditionele modellen voor organisatieontwikkeling niet in een verwaarloosde organisatie? Ik beantwoord die vraag aan de hand van een veranderstrategie die veel wordt gehanteerd in de praktijk.

Bij verwaarlozing is het zaak te kijken naar de weerbarstige werkelijkheid en niet naar een papieren wenselijkheid: het verschil tussen de ist-situatie en de soll-situatie. Werken aan herstel van verwaarloosde organisaties heeft het inzicht opgeleverd dat de motiverende werking van een mooie toekomst ontbreekt. Daarmee zijn de meeste organisatieleden niet bezig. Zij zijn aan het overleven. Daarbij leggen veel organisatieleden alle verantwoordelijkheid voor het functioneren van de organisatie buiten zichzelf. Dat moet de leiding maar doen of HR.

We lopen het model van Cummings & Worley (2008) na.

- 1 **Motivatie tot verandering:** In verwaarloosde organisaties willen mensen alles houden zoals het is: hun informele organisatie, hoe ze het werk invullen. Dat kunnen zij overzien, de lastige kwesties laten zij bij anderen. Ze zijn aan het overleven.
- 2 **Visieontwikkeling:** Daarover praten medewerkers en hun leidinggevendenden graag mee, maar ze weten ook, uit ervaring, dat die visie nooit werkelijkheid wordt of dat die halverwege zal stranden. Zij doen alsof zij de visie heel belangrijk vinden en ze zijn heel bedreven in de schijn ophouden.
- 3 **Steun verwerven:** De organisatieleden stellen eindeloos voorwaarden aan hun bereidheid om mee te doen. Ook de medezeggenschap stelt tal van eisen. Die eisen gaan vooral over behoud van de eigen autonomie, persoonlijke voorrechten in werktijden, recht op toeslagen, vrijstelling van deelname aan opleidingen. Als de leiding hierin meegaat, zullen er steeds weer nieuwe voorwaarden worden gesteld. De organisatieleden handelen als 'Rupsje Nooitgenoeg'.
- 4 **De verandering sturen:** Organiseeleden horen het sturen op mijlpalen schouderophalend aan. Steeds vragen ze om duidelijkheid en onderhandelen ze over de haalbaarheid. Er worden tal van hindernissen op de weg verondersteld, 'die eerst overwonnen moeten worden' voordat

mensen gaan bewegen. Afspraken of opdrachten blijken steeds anders te worden geïnterpreteerd. 'We wisten niet dat we dit moesten aanleveren. Dat stond er niet duidelijk bij.'

- 5 Programmamanagement:** Een programma wordt als iets extra's beschouwd. Iets wat mensen naast hun werk 'ook nog moeten doen'. Leiding en medewerkers 'hebben het al zo druk'. Ze hebben de middelen en de tijd niet 'om dit er ook nog bij te doen'. Als er op kleine schaal een pilot wordt gedaan, met voldoende tijd en middelen, maken mensen kennis met hoe de verandering werkt en leren ze daarin te werken. Mensen in de pilotgroep zullen ervaren dat de verandering hun iets oplevert; daarmee zullen ze hun onzekerheid overwinnen.

Een organisatie is een sociale gemeenschap, een minisamenleving, een groepsverband. Organisaties zijn dus geen dingen. Gezonde organisaties zijn organisaties waarin er een goede en constructieve samenwerking bestaat tussen de leden van de organisatie. Kernpunt van het handelingsperspectief is dat de interne verhoudingen binnen een organisatie grotendeels afhankelijk zijn van het handelen (acteren) van de leden van de organisatie. Daarbij valt nog op te merken dat de invloed van de actor afhankelijk is van de macht die deze persoon heeft binnen de organisatie. Hierin kunnen we onderscheid maken in de machtsverhoudingen in de formele organisatie - wie gaat waarover in functies, rollen en bevoegdheden - en machtsverhoudingen in de informele organisatie - naar wie wordt geluisterd, wie heeft meer status. Dit noemde ik in de inleiding al de organisatie van bovenaf en de organisatie van onderop (Lammers, 1983).

Interveniëren in een verwaarloosde organisatie gaat over de 'echte' organisatie, de geleefde (sociale) werkelijkheid, het alledaagse. Deze kijk op organisaties is terug te voeren op mijn opleiding als organisatiesocioloog met leermeesters als Jacques van Doorn en Cor Lammers. De geleefde werkelijkheid is wat mensen hebben gemaakt van de 'ontworpen' (formele) organisatie. Dit gaat over hoe mensen hun taken of dienstroosters invullen en met wie zij liever wel en niet samenwerken. De geleefde werkelijkheid kan bijvoorbeeld ook gaan over geen verantwoordelijkheid nemen in een formele rol, zoals teamleiders die alles aan hun mensen toevertrouwen of het gewoon te druk hebben met brandjes blussen. En die daarop niet worden aangesproken door hun manager of directeur of worden gepest omdat ze nieuw zijn en van buiten komen.

De 'echte' organisatie kan, als de eindverantwoordelijke leiding lang genoeg heeft weggekeken, een verwaarloosde organisatie zijn geworden. Het verwaarloosd zijn komt meestal eerst aan de oppervlakte in de vorm van grensoverschrijdend gedrag. De sociale werkelijkheid van de organisatie als groepsverband is dan het primaire aangrijpingspunt voor interventies. Dan zijn we aangeland bij de wortels van de organisatieontwikkeling, het

groepsleren, het change-model en T-Group Learning van Lewin (1948) dat Argyris & Schön (1978; 1996) hebben voortgezet. Het principe van organizationale learning volg ik in het model van *organisatieontwikkeling* in dit boek. Daarbij is er in een verwaarloosde organisatie sprake van een ontwikkelingsachterstand: vaak op verschillende aspecten van het functioneren. Die ontwikkelingsachterstand moet de organisatie eerst inlopen, voordat de organisatie toe is aan doorontwikkeling.

In een verwaarloosde organisatie is de *interactiefrequentie* tussen leiding en medewerkers geminimaliseerd. Ze leven langs elkaar heen, net als verwaarlozende ouders en hun kinderen die het zelf gaan 'oplossen'. Het doorgronden van de echte organisatie gebeurt door *interactieanalyse*. Een dergelijke analyse bracht tijdens de Hawthorne-onderzoeken (1927-1933) de informele organisatie aan het licht. Het Hawthorne-effect verwijst naar de neiging van mensen zich anders te gedragen als ze zich er bewust van worden dat ze worden geobserveerd. Dan vertonen ze het gedrag dat de observator - lees hun leidinggevende - graag ziet zoals op tijd komen of ze vermijden gedrag dat niet gewenst is, zoals roken op het schoolplein. Door de informele organisatie te beschouwen, ontdekken we interactiesamenhangen: wie doet het met wie en wie ontwijkt wie? Zo ontstaat het echte organogram. Daarbinnen ontstaan informele machtscliques (allianties); dit zijn de voertuigen van machtsuitoefening (Van Doorn & Lammers, 1959, p.142).

Als een lid van een groep de interactiefrequentie minimaliseert of zich zelfs helemaal onttrekt aan die interactie, wijst dat op een probleem. Dit is wat de leden van een verwaarloosde organisatie doen als hun leidinggevenden niet beschikbaar zijn en niet ingaan op de menselijke behoefte aan aandacht en structuur. Zij gaan hun leidinggevenden mijden en doen hun eigen ding. Daarmee compenseren zij het gebrek aan aandacht en nemen ze de ruimte om het op hun manier te doen. Daarvoor belonen ze zichzelf door niet-gewerkte uren te laten uitbetalen. Als een nieuwe leidinggevende die wel structuur biedt die ruimte begrenst en de confrontatie aangaat, komt er een arsenaal aan ontwijkgedrag en ondermijnend gedrag op gang. Dit gedrag hebben zij afgekeken van hun groepsgenoten, hun peers.

We dienen derhalve die geleefde sociale werkelijkheid mee te nemen in de aanpak van organisatieontwikkeling. Dat vergt een andere blik en focus dan de hiervoor beschreven modellen die gaan over de toekomst.

Werkelijkheidsanalyse

In de eerste fase van geleide organisatieontwikkeling maak je de werkelijkheidsanalyse. Die omvat het gehele organisatiesysteem. Het begint bij het kloppend hart van de organisatie, de medewerkers en hun leidinggevendend:

- Sociale interactie en verhoudingen in de organisatie
- Positie en functioneren van de leiding

Daarna komt het systeem daaromheen:

- Positie en functioneren van ondernemingsraad en vakbonden
- Houding en gedrag van bestuur
- Invulling van de governance

Beginnen bij de interactie tussen medewerkers en leiding en tussen medewerkers onderling draagt bij aan het bewustzijn dat hier interventies nodig zijn. De leiding moet dit willen zien en kan er niet omheen als hier sprake is van grensoverschrijdend gedrag. De leiding wordt zo geconfronteerd met de eigen verantwoordelijkheid.

Hierna volgt een aantal vragen dat lijn- en staffunctionarissen kan helpen zich bewust(-er) te worden van de dagelijkse werkelijkheid in hun organisatie.

Bestuurder

- 1 Wat zie jij van de organisatie werkelijkheden binnen de organisatie?
- 2 Zie je patronen die zich herhalen?
- 3 Welk beeld heb je van de organisatie werkelijkheid?
- 4 Is er een verschil tussen nu en voorheen? Waardoor komt dat?
- 5 Spreken leden van het MT elkaar aan op gedrag?
- 6 Waar zit de moeite in de volgende ontwikkelstap als organisatie?
- 7 Welke persoonlijke leiderschapsopgave zie jij voor de MT-leden?
- 8 Welke persoonlijke leiderschapsopgave zie jij voor jezelf?

Lijnmanager

- 1 Hoe kijk jij als lijnmanager naar de organisatie werkelijkheid?
- 2 Heb je het gevoel dat je iets belangrijks mist? Waar komt dat gevoel vandaan?

- 3 Willen jouw collega's en de bestuurders naar de werkelijkheid kijken?
- 4 Welke leiderschapsstijl heb jij? Welke stijl zie je bij collega's?
- 5 Welke begeleiding en leiderschapsstijl hebben de teamleiders van jou nodig?

Hr-manager

- 1 Welk beeld heb jij van de organisatiewerkelijkheid vanuit HR-perspectief? Waaruit leid je dat beeld af?
- 2 Wat vragen de leden van het lijnmanagement van HR?
- 3 Waar staan de personeelsadviseurs in hun ontwikkeling richting *partner in business*?
- 4 Wie van de personeelsadviseurs kan de rol van de externe begeleiders in de toekomst overnemen?
- 5 Hoe ga jij de personeelsadviseurs, interne trainers en beroepsopleiders daarin begeleiden?
- 6 Hoe zie jij op dit moment jouw rol als adviseur en begeleider van de directie en MT-leden?
- 7 Wat vraagt het van jou om de rol van de externe begeleider in het traject te kunnen overnemen?

Directeur bedrijfsvoering, bedrijfseconomisch adviseurs en controllers

- 1 Welk beeld heb jij van de organisatiewerkelijkheid vanuit bedrijfseconomisch perspectief? Waaruit leid je dat beeld af?
- 2 Wat vraagt het lijnmanagement van de afdeling Planning & Control? Strookt dat met het beeld onder 1?
- 3 Waar staan de bedrijfseconomisch adviseurs in hun ontwikkeling richting *businesspartner*?
- 4 Hoe vullen zij hun rol nu in?
- 5 Hoe ga jij de bedrijfseconomisch adviseurs daarin begeleiden?
- 6 Hoe zie jij op dit moment jouw rol als adviseur van de directie en MT-leden? Merk je verschillen tussen MT-leden?

68

5.1 Werkelijkheidsanalyse: sociale interactie in het dagelijks werk

In deze paragraaf bespreek ik een aantal instrumenten die je helpen inzicht te krijgen in de aspecten die tezamen de geleefde werkelijkheid van het organisatieleven maken.

Verwonderdagboek

Houd een dagboek bij over betekenisvolle gebeurtenissen. Dit zijn gebeurtenissen die typerend zijn voor hoe het in jouw organisatie, afdeling of team gaat. Ze laten in het klein zien wat organisatieleden doen, wat ze belangrijk

vinden, lastig vinden en hoe ze op jou reageren. Schrijf dit nog dezelfde dag op. Gebruik de volgende indeling als structuur van je dagboek:

- Wat er gebeurde
- Wat jij deed of naliert
- Wat je daarbij dacht of voelde
- Wat jou verwonderde
- Welke betekenis je daaraan hecht

Neem je voor om dit zeker gedurende een jaar te doen. Lees elke maand je verwonderdagboek terug. Welke lijn zie je, welke patronen? Welke ontwikkeling zie je? Schrijf dat op.

Op de casuïstiek uit de verwonderdagboeken van leidinggevendenden kun je als volgt reflecteren. De MT-leden krijgen de volgende instructie in de vorm van een e-mail van hun leidinggevende:

Beste collega's

Over drie weken hebben wij de volgende MT-sessie over geleide organisatieontwikkeling. Dan gaan we de geleefde werkelijkheid van onze teams verder verkennen. Dat doen we met behulp van ons verwonderdagboek.

We willen onze 'echte organisatie' beter begrijpen: hoe gaan de dingen in mijn team en waarom gaat het zoals het gaat? Hiermee werken we toe naar de werkelijkheidsanalyse van het eigen team en van de afdeling.

Ter voorbereiding nog enkele tips. Kijk bewust(er) naar je dagelijkse praktijk en vraag je eens af wat 'betekenisvolle momenten' zijn. Dat zijn de momenten waarop je kunt ervaren wat jouw mensen bezighoudt en hoe zij daar zelf in staan. Let op hun gedrag en houding. Dit zie je meestal niet in een formeel teamoverleg, maar eerder bij een toevallige ontmoeting of tijdens een praatje bij de koffiemachine. Schrijf een dergelijk betekenisvol moment uit op een dichtbij manier, dat wil zeggen 'alsof de lezer erbij was'.

We hebben het als leiding 'druk, druk, druk'. Maak dus bewust tijd om aantekeningen te maken en werk die dezelfde dag of avond even uit. Gebruik daarbij het format uit de handreiking voor de werkelijkheidsanalyse. Die heb ik bijgevoegd. Leg jezelf hierin discipline op. In een drukke week waarin veel gebeurt, kun je de details van iets wat er op maandag gebeurde en wat je daarbij voelde op de vrijdag daarop niet meer precies reproduceren. Doe dit echt consequent. Door gebeurtenissen consistent op te schrijven, kun je later bij het teruglezen patronen en verbanden zien. Dit materiaal helpt je 'om boven de dagelijkse praktijk te hangen', er met distantie naar te kijken vanuit je rol als leidinggevende.

Ik zal ook mijn observaties van betekenisvolle momenten bijhouden en in de volgende sessie delen.

Voorbeeld uit het verwonderdagboek van een manager

Het volgende voorbeeld (tabel 5.1) gaat over een organisatie in de zorg waar gedurende zeven jaar zelforganisatie heerste. Sinds een halfjaar wordt er weer een leidingstructuur opgebouwd, die bestaat uit een niveau managers

TABEL 5.1 Voorbeeld verwonderdagboek

Datum	Wat gebeurde er?	Wat deed ik of liet ik na?
<i>Juli</i>	Een deel van het team klaagt erover dat de cliënt te zwaar is voor de assistentie.	In het werkoverleg is dit besproken. Het blijkt dat niet iedereen zich aan de afspraak houdt hoe deze cliënt geholpen moet worden waardoor de assistentie minder zwaar is.
<i>Augustus</i>	Tijdens een werkoverleg komt naar buiten dat er bij een cliënt gesproken is over een incident tussen een zorgverlener en een andere cliënt.	We hebben gelijk besproken dat de unit een veilige omgeving zou moeten zijn waar je als medewerker je verhaal kwijt kunt over wat je meemaakt tijdens de zorg.
<i>Doorlopend</i>	Cliënten weigeren zorgverleners omdat zij een hoofddoek dragen of uitzendkracht zijn.	Ik blijf met de zorgverleners en cliënten in gesprek en maak hierover afspraken met het team.
<i>Na drie maanden</i>	Tijdens een teamdag kwam naar boven dat dit team zich niet als onderdeel van de organisatie ziet. Dit team heeft lang alles 'alleen' moeten doen en voelde geen ondersteuning.	Aangezien ikzelf hier ook maar tijdelijk als manager ben, kan ik alleen maar proberen het team weer vertrouwen te laten krijgen in de organisatie, en de teamleden laten beseffen dat zijzelf ook een onderdeel zijn van die organisatie.
<i>Oktober</i>	Steeds weer wordt mijn agenda overruled. Ik plan echt goed, maar ik moet afspraken afzeggen; het primaire proces is hiervan vaak de dupe.	Ik heb nagelaten om dit eerder te constateren en te bespreken met mijn leidinggevende.
<i>November</i>	Een medewerker meldt zich om 18.00 uur bij het team, via de app, ziek voor de nachtdienst, zonder de planning te informeren.	Ik heb de medewerker gebeld, kreeg haar niet te pakken en uiteindelijk gesommeerd te komen. Zonder resultaat. Uiteindelijk heb ik een werkopdracht verstrekt aan de collega's.
<i>Januari</i>	Mail ontvangen over verplichte trainingen gespreksvaardigheden rondom verzuim.	Ik heb mijn locatiemanager een mail gestuurd met de vraag of dit nu nodig was.

die ieder zes tot acht teams aansturen. In de teams worden teamleiders ge-positioneerd. Op het moment dat de managers hun verwonderingen delen, fungeren ze nog als de direct leidinggevende. Hiervoor is gekozen om de medewerkers niet langer aan hun lot over te laten.

Wat dacht ik daarbij of voelde ik?	Wat verwonderde me?	Welke betekenis hecht ik daaraan?
Onmacht omdat dit al vaak besproken is.	Het feit dat een deel van het team zich niet aan de afspraak houdt, maar wel loopt te klagen.	Dat het goed is dat er teamleiders komen, zodat het team ook hierin aangestuurd kan worden. Dan kan dit gelijk in de dagstart besproken worden.
Ik voelde woede en het maakte mij verdrietig.	Dat het team reageerde met: zo gaat dat altijd, er wordt toch nooit iets mee gedaan. Het team accepteert dit dus: men vindt het gewoon.	Dit is voor mij een signaal dat er geen veilige werkplek is, dat er weinig tot geen vertrouwen is. Daar moet hard aan gewerkt worden.
Frustratie over het gedrag van cliënten.	Dat cliënten discrimineren, dat zij willen bepalen of er wel of geen uitzendkracht komt.	Er ligt nog veel werk binnen de organisatie om te bereiken dat alle cliënten iedereen toelaten.
Onmacht.	Hoe heeft het kunnen gebeuren terwijl er wel een voorganger was?	Dit team heeft een manager en een teamleider nodig die kunnen werken aan dit vertrouwen door er te zijn en door teamleden te ondersteunen en mee te nemen in de veranderingen die plaatsvinden binnen onze organisatie.
Er zal eerder een jaarplanning moeten komen voor de overlegvormen. Zelf plan ik al vanaf september voor het jaar erop.	Het verwondert mij dat ik deze geluiden meer in de wandelgangen hoor, maar dat er in het MT nauwelijks over wordt gesproken.	Dat er meer moet worden aangegeven en dat het niet vanzelfsprekend hoeft te zijn dat we onze agenda's maar steeds omgooien.
Irritatie: de medewerker was niet aanspreekbaar op haar verantwoordelijkheden. Beriep zich op het recht zich ziek te melden en was (naar eigen zeggen) niet op de hoogte van het verzuimprotocol.	De mate waarin deze medewerker haar verantwoordelijkheid niet nam en evenmin aanspreekbaar was. Aan de andere kant verbaasde de tomeloze inzet van haar collega's me en de radoosheid waarmee ze werken.	Er is binnen onze organisatie een grote verscheidenheid in denken en doen. Deze verscheidenheid kom je op alle niveaus tegen. Dit kan zowel positief als negatief worden uitgelegd, maar over het algemeen staat iedereen in een 'overleef-stand'.
Ik voelde mij daarbij op 'de grote hoop gegooid'. Er is niet individueel gekeken naar vaardigheden, de conclusie wordt getrokken dat deze niet voldoende zijn, zonder dat iemand zich daarin heeft verdiept. Voor mij voegt deze training niets toe; als dat wel zo is, hoor ik dat graag individueel en op basis van observaties.	Wat mij verwondert is dat dit zonder gesprek, aankondiging, uitvraag of in ieder geval een onderbouwing zomaar mijn agenda in wordt geslingerd.	Voor mij is dit een ervaring die zich herhaalt, waarbij de integraliteit van waaruit we met elkaar de organisatie en het werk willen vormgeven achterwege wordt gelaten. Ondanks dat we iets anders met elkaar willen bereiken. De doelmatigheid van de ingezette actie is mij onduidelijk.



JOOST KAMPEN is veranderekundige en geestelijk vader van de theorie van de verwaarloosde organisatie. Hij is socioloog en promoveerde op de parallel tussen leiderschap en ouderschap. Kampen begeleidde in de afgelopen dertig jaar rond de zevenhonderd organisaties en heeft ervaren dat verwaarlozing niet alleen voorkomt bij overheids- en non-profitorganisaties, maar ook bij financiële instellingen, in de ICT of in de industrie. In het hoger onderwijs en in de zorg breekt het inzicht door dat meer management control emotionele armoede en onthechting tot gevolg heeft. Echter, zelfsturing is niet de oplossing in verwaarloosde organisaties want zeer onveilig.

Echter, zelfsturing is niet de oplossing in verwaarloosde organisaties want zeer onveilig.

Joost doet onderzoek vanuit de Vrije Universiteit en Universiteit Twente en is docent in diverse opleidingen bij SIOO, Business School Nederland en AOG. Hij werkt vanuit een eigen praktijk en is aangesloten bij de Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen.

Dit is zijn zesde boek, daaraan gingen de volgende titels vooraf:

- *Verwaarloosde organisaties. Introductie van een nieuw organisatieconcept* (2011). Dit is de handelseditie van zijn dissertatie *Interveniëren in verwaarloosde organisaties* (2011).
- *Emotional Abuse and Neglect in the Workplace: How to restore Normal Organizational Life* (Palgrave, 2015). Dit is de Engelstalige en bijgewerkte versie van het boek *Verwaarloosde organisaties*.
- *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties. Lessen uit de geleefde werkelijkheid* (2017).
- *Advieswerk in verwaarloosde organisaties. Theorie en praktijk voor externe en interne adviseurs* (2020).
- *Destructief leiderschap. Theorie en praktijk van leiders in verwaarloosde organisaties* (2023).

Kijk op de website www.joostkampen.nl voor artikelen, podcasts en leeswijzers bij de boeken.



Op de website vind je ook programma en data van de LIVO: leergang *intervenieren in verwaarloosde organisaties*. *Klik op: <https://joostkampen.nl/leergang-intervenieren-in-verwaarloosde-organisaties>*.

Veranderkundige methoden bij verwaarloosde organisaties biedt instrumenten en methoden om te werken aan geleide organisatieontwikkeling in de context van verwaarloosde organisaties. Dat doe je niet door mooie toekomstbeelden te schetsen, maar door aan te sluiten bij de achterstand in ontwikkeling van de organisatie en haar mensen.

In dit boek staat het model voor geleide organisatieontwikkeling centraal. De fasen in het model komen aan de orde aan de hand van *het doel, welke interventies* de leiding hier doet en *welke plek der moeite* dit oproept. Per fase zijn de momenten om te reflecteren en te leren beschreven.

Dit is het vijfde boek van Joost Kampen over verwaarloosde organisaties en het dient als werkboek bij de voorgaande boeken. Het biedt de methoden, instrumenten en werkwijzen om mee aan de slag te gaan in de eigen praktijk.

Door zelf met de aangereikte methoden aan het werk te gaan, vergroot je het veranderkundig vermogen van de organisatie en verminder je de afhankelijkheid van externe ondersteuning.

Veranderkundige methoden bij verwaarloosde organisaties is een boek voor doeners: de veranderaars binnen organisaties. Het is bovendien een must-read voor de toezichthouders, bestuurders, HR-adviseurs en OR-leden die deze verandering op de voet volgen.



Joost Kampen is organisatiedeskundige, onderzoeker en docent. Hij is de geestelijk vader van de theorie van de verwaarloosde organisatie en schreef daar vier boeken over. Zijn laatste werk uit die serie is *Destructief leiderschap* (2023).

