



Joost Kampen

**LEREN INTERVENIËREN
IN VERWAARLOOSDE
ORGANISATIES**

**LESSEN UIT DE
GELEEFDE WERKELIJKHEID**

Joost Kampen

**LEREN INTERVENIËREN
IN VERWAARLOOSDE
ORGANISATIES**

**LESSEN UIT DE
GELEEFDE WERKELIJKHEID**

Uitgebreide inhoudsopgave

Voorwoord door Léon de Caluwé	11
Inleiding	13
Doel van het boek	14
De relatie tussen praktijk en theorie	14
Opbouw van het boek	15
Ontstaan van het boek	17

DEEL I **Het concept van de verwaarloosde organisatie** 19

Inleiding	20
Waarom deze verdieping van het concept?	20
Plaatsbepaling in de veranderkunde	20
Herkomst van de theorie	21
De ontwikkeling van de theorie	22
Tien jaar ervaring in werken met het concept	23

Hoofdstuk 1 Een verwaarloosde organisatie: de essenties 27

1.1	Definitie van een verwaarloosde organisatie	27
1.2	Herkennen van ontwikkelingsproblemen in organisaties	30
1.3	De parallel tussen ouderschap en leiderschap	32
1.4	Herstel van verwaarlozing	36

BIJLAGE A	Diagnose-instrument	41
BIJLAGE B	Checklist gezondheid van organisaties	49

Hoofdstuk 2 Verwaarloosde teams 53

2.1	Wat er gebeurt in verwaarloosde teams	54
2.2	De invloed van de groep op het individu	57
2.3	Leiderschap en ontwikkelingsfasen van groepen	64
2.4	Waar beginnen met interveniëren in verwaarloosde teams?	66

VERDER LEZEN	67
--------------	----

DEEL II **De verwaarlozende driehoek** 71

Inleiding: model van de verwaarlozende driehoek	72
---	----

Hoofdstuk 3 **Destructieve organisatieontwikkeling** 75

- 3.1 De schaduwkant van organiseren 76
- 3.2 Modes en hypes in management en organisatie 83
- 3.3 De emotionele impact van verandering 89
- 3.4 Organisaties op de divan: irrationele processen in organisaties 102
- 3.5 Crisis als breekijzer 112
- 3.6 Praktijkvoorbeelden van destructieve organisatieontwikkeling 113
- 3.7 Inzichten voor de veranderaar 122

VERDER LEZEN 125

Hoofdstuk 4 **Destructief leiderschap** 131

- Inleiding: constructief en destructief leiderschap 131
- 4.1 Wat wordt onder destructief leiderschap verstaan? 133
- 4.2 De giftige driehoek 134
- 4.3 Kenmerken van destructief leiderschap 136
- 4.4 Intimiderend leiderschap en machtsmisbruik 137
- 4.5 Management by exception en laissez-faire leiderschap 139
- 4.6 Groots of ziek leiderschap? 141
- 4.7 Gevolgen van destructief leiderschap: vervreemding en gelatenheid 144
- 4.8 Reacties op destructief leiderschap: betaald zetten of wraak 148
- 4.9 Praktijkvoorbeelden van destructief leiderschap 149
 - Destructief leiderschap aan de top 150
 - Destructief leiderschap van senior managers 154
 - Destructief leiderschap van direct leidinggevendenden 159
 - Voorbeelden van non-leiderschap in het hele systeem 160
- 4.10 Inzichten voor de veranderaar 166

VERDER LEZEN 171

- BIJLAGE C Vragenlijst intimiderend leiderschap 175
- BIJLAGE D Observatielijst negatief leiderschapsgedrag 176
- BIJLAGE E Vragenlijst laissez-faire leiderschap 178
- BIJLAGE F Vragenlijst schadelijk leiderschapsgedrag 179

Hoofdstuk 5 **Destructief medewerkerschap** 181

- Inleiding 181
- 5.1 Typologie van constructief en destructief medewerkerschap 182
- 5.2 De straatcultuur van de verwaarloosde organisatie 184
- 5.3 Probleemgedrag in organisaties 189
- 5.4 Typologie van deviant werkgedrag 192

5.5	Onbeleefd of asociaal gedrag op het werk	193
5.6	Gericht op personen: pesten op het werk	194
5.7	Gericht op de organisatie: antiwerkgedrag	198
5.8	Oorzaken van probleemgedrag op het werk	200
5.9	Effecten van probleemgedrag op het werk	201
5.10	De invloed van probleemgedrag	202
5.11	Wat kan de leiding doen tegen probleemgedrag op het werk?	206
5.12	Praktijkvoorbeelden van probleemgedrag	208
	Wanneer de norm gaat schuiven	209
	Medewerkers als redders van de organisatie	212
	Alle verantwoordelijkheid buiten jezelf leggen	214
	Overleefgedrag in de praktijk	216
	Probleemgedrag als schreeuw om aandacht	222
	De werking van groepsdruk op probleemgedrag	227
5.13	Inzichten voor de veranderaar	229
	VERDER LEZEN	233
	BIJLAGE G Observatielijst probleemgedrag	237
	BIJLAGE H Schaal probleemgedrag (deviant work behavior)	239

Hoofdstuk 6 **Dynamieken in de verwaarlozende driehoek** 241

8

6.1	Verwaarlozing in systemisch perspectief	241
6.2	Toevoeging op het concept van de verwaarloosde organisatie	243

DEEL III **Leren interveniëren** 247

Inleiding: van 'visie' naar 'pijn' 248

Hoofdstuk 7 **Al doende leren** 253

7.1	Kennis over sociaal leren	253
7.2	Een nieuwe taal voor organisatievraagstukken	259

Hoofdstuk 8 **Methode voor organisatieontwikkeling vanuit een probleemsituatie** 263

	Fase 0: agendering van de probleemsituatie	263
	Fase 1: onderzoeken van de geleefde werkelijkheid	266
	Fase 2: duiden van de patronen: naar de plek der moeite	271
	Fase 3: formuleren en contracteren van de veranderopgave	272
	Fase 4: vormgeven van het veranderproces	276
	Fase 5: anders doen: afleren en aanleren	277
	Fase 6: reflecteren en leren	278

Hoofdstuk 9 De rolverdeling 283

- 9.1 De rol van de manager 283
- 9.2 De rol(len) van de veranderkundig begeleider 287

Hoofdstuk 10 Het interventierepertoire 295

- 10.1 Interventies in het hier-en-nu: reflection in action 296
- 10.2 Interventies om te conceptualiseren en leren: reflection on action 303

Hoofdstuk 11 Lessen van en voor veranderaars 309

- 11.1 Hoe blijf je fit als veranderaar? 310
- 11.2 Persoonlijke verhalen van veranderaars 319
- 11.3 Veranderkundige kennis van de veranderaar 338
- 11.4 Competenties van de veranderaar(s) 339
- 11.5 Praktische tips om het veranderen leuk te blijven vinden 345

VERDER LEZEN 349

BIJLAGE I Competentieprofiel van de leider van herstel
in een verwaarloosde organisatie 357

9

DEEL IV Onderzoekend interveniëren 361

Inleiding: hoe combineer je de wereld van praktijk en wetenschap? 362

Hoofdstuk 12 De organisatieprofessional als onderzoeker 365

- 12.1 Kennis- en praktijkstromen combineren 365
- 12.2 Motieven voor het combineren van wetenschap en praktijk 366
- 12.3 Spanningen bij het combineren van wetenschap en praktijk 367

Hoofdstuk 13 Het proces van onderzoekend interveniëren 377

- 13.1 Vier domeinen van de veranderaar 377
- 13.2 Vijf bewegingen tussen de domeinen 379
- 13.3 Hoe verloopt het pendelen tussen de domeinen? 382

VERDER LEZEN 387

Nawoord en dankwoord 389

Register 397

Over de auteur 397

Voorwoord door Léon de Caluwé

In 2011 publiceerde Joost Kampen zijn proefschrift over verwaarloosde organisaties. Daarin vertaalde hij de theorie en inzichten uit de sfeer van de orthopedagogiek en verwaarloosde kinderen naar organisatieontwikkeling van verwaarloosde organisaties. Hij maakte de diagnose van verwaarloosde organisaties hanteerbaar en ontwikkelde een manier van effectief interveniëren. Meteen werd zijn benadering breed herkend door leidinggevenden en adviseurs. Het concept van verwaarloosde organisaties was een welkome aanvulling op de al bestaande kennis en inzichten in de organisatieontwikkeling. Dat de wetten van de organisatieontwikkeling gelden voor alle typen organisaties, werd gezien als achterhaald en zelfs als contraproductief. Verwaarloosde organisaties hebben een aparte problematiek en vragen om een aparte benadering.

Dit nieuwe boek, *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties*, is een logische en vruchtbare aanvulling op dat proefschrift. Hierin beschrijft de auteur een verdere ontwikkeling en detaillering van het concept van de verwaarloosde organisatie, maar het is ook een verdere uitwerking van manieren en stappen van interveniëren. Tien jaren van praktijkervaring van Kampen en collega-veranderkundigen worden op een rij gezet. Het nieuwe boek brengt: blikverruiming (door nieuwe kennis en inzichten), verdieping (van complexiteit van processen bij individuen, teams en organisaties), nieuwe wetenschappelijke kennis over de schaduwzijde van organisatieontwikkeling en handreikingen voor de praktijk. De doelgroep voor het boek zijn al degenen die te maken hebben of willen hebben met verwaarloosde organisaties en er professioneel mee willen omgaan.

Het concept van de verwaarloosde driehoek komt scherp naar voren: (1) de context in de organisatie (2) het gedrag van leidinggevenden en (3) het gedrag van medewerkers. Deze drie samenhangende en zichzelf in stand houdende factoren worden in het boek uitvoerig beschreven en uitgewerkt. De auteur geeft daarbij een breed palet van aanpalende kennisgebieden over organisaties (emoties, verslaving bijvoorbeeld), van gedrag van leidinggevenden (destructief, misbruik bijvoorbeeld) en van gedrag van medewerkers (pesten, antiwerkgedrag bijvoorbeeld). En daarbij het proces van negatieve wederkerigheid: in de vele voorbeelden en cases worden verschijnselen aangestipt die voor iedere veranderaar pijnlijk herkenbaar zullen zijn en die laten zien hoe deze verschijnselen elkaar negatief beïnvloeden.

Het boek is geen wondermiddel. Het is gemaakt voor de lerende professional in de brede zin des woords: iedereen die de verschijnselen van

verwaarloosde organisaties wil begrijpen en er iets aan wil doen. Zo levert het proces van onthullen veel weerstand op: hoe kun je dat aan? Hoe bouw je een goede relatie op met de opdrachtgever? Hoe kun je er zelf op reflecteren? Hoe kun je heilige huisjes aanpakken? Hoe blijf je zelf fit?

PROF. DR. LÉON DE CALUWÉ

Emeritus Hoogleraar Vrije Universiteit, Amsterdam
Associate senior partner Twynstra Gudde, Amersfoort

24 februari 2017

Met dit boek wil ik kennis en ervaring doorgeven van het werken aan herstel van verwaarloosde organisaties gedurende de afgelopen tien jaar. Dit boek beoogt de eenzijdig positieve aandacht voor organisatieontwikkeling te verruimen naar de schaduwzijde van de geleefde werkelijkheid in organisaties. Immers, destructieve veranderingen, destructief leiderschap en destructief medewerkerschap verlagen de kwaliteit van het organisatieleven, leiden af van doelen van de organisatie en zijn schadelijk voor de productie en voor personen. Er is in de voorgaande drie decennia inmiddels veel onderzoek gedaan naar vormen van destructief leiderschap, alsmede de oorzaken en de gevolgen daarvan voor mensen en organisaties. Dit onderzoek wordt echter nog nauwelijks gebruikt in opleidingen voor managers, zoals MBA-studies, masterprogramma's en postgraduate studies. In de longlist van managementboek.nl van 52 titels uit 2016 komen slechts twee boeken voor over de schaduwkant van organisaties.¹ Destructief leiderschap speelt in de praktijk nog geen rol in werving en selectie van (top)managers, of in onderzoek naar de oorzaken van slecht presterende organisaties. De kennis over destructief leiderschap stelt ons beter in staat om te benoemen wat wel effectief leiderschapsgedrag is. Dit maakt het mogelijk om vormen van destructief leiderschap vroegtijdig te signaleren en de impact te duiden. Het nodigt uit om HR-beleid te herzien, trainingsprogramma's te ontwikkelen en te formuleren wat er nodig is om de schade te herstellen. Het gaat verder dan enkel het vervangen van destructieve leiders door constructieve leiders. Dit lijkt op het vervangen van rotte appels, terwijl het organisatiesysteem dat dit type leiderschap heeft opgeroepen, dit soort leiders niet alleen heeft gestimuleerd, maar zelfs heeft beloond, zoals bleek na de bankencrisis. We dienen derhalve ook systemisch naar destructief leiderschap te kijken. Vandaar dat ik in dit boek ook aandacht besteed aan de ondoordachte wijze waarop organisatieverandering vaak wordt aangepakt en aan de oorzaken en gevolgen van probleemgedrag dat genegeerd of getolereerd wordt.

De doelgroep van dit boek zijn organisatieprofessionals die het de moeite waard vinden om te reflecteren op hun handelen en nieuwsgierig zijn naar (wetenschappelijke) kennis die hen verder helpt. Dat zijn mensen die in de praktijk in een formele rol werken aan het oplossen van (weerbarstige) organisatievraagstukken. Dit kunnen vakgenoten in de veranderkunde zijn, maar ook directeuren (opdrachtgevers), managers, HR-staf, of OR-

1 Van Oss, L. & Van 't Hek, J. (2016). *Onomkeerbaar, Organisationsgedrag veranderen*. Deventer: Vakmedianet, en De Jong, T. (2016). *Verslaafd aan organiseren, 8 sluipmoordenaars die verandering tegenhouden*. Culemborg: Van Duuren Management.

leden. Ik noem hen 'de veranderaar(s)'. Daarnaast is het boek interessant voor wetenschappers op het gebied van management en organisatie die hun onderzoek willen verbinden aan de praktijk en/of die methoden van actieonderzoek of ontwerpgericht onderzoek toepassen.

Doel van het boek

De toepassing van de theorie van de verwaarloosde organisatie voor vraagstukken in organisaties is bruikbaar gebleken:

- Om te begrijpen en betekenis te geven: om de aangetroffen organisatieproblemen te benoemen, te begrijpen en te diagnosticeren.
- Om passende interventies te kunnen ontwerpen en uit te voeren.
- Om het proces van interveniëren te kunnen vormgeven en de effecten te evalueren.
- Om de (afwijkende) rol en competenties van de veranderaars te benoemen en om gezond te kunnen blijven.

Tien jaar werken met de theorie van de verwaarloosde organisatie en uitgebreid literatuuronderzoek naar destructieve processen in groepen, destructieve verandering, destructief leiderschap en destructief medewerkschap in organisaties hebben een evidence based 'praktijkleerboek' opgeleverd met drie functies:

- a Om uitgebreider en genuanceerder taal en betekenis te kunnen geven aan het soort vraagstukken dat zich voordoet in organisaties met ontwikkelingsproblemen, in verwaarloosde organisaties in het bijzonder, maar ook in gezonde organisaties.
- b Om als veranderaar zelf te leren interveniëren in verwaarloosde organisaties.
- c Om te leren hoe je praktijk en wetenschappelijke kennis kunt combineren en zelf onderzoek kunt doen naar het interveniëren in verwaarloosde organisaties.

De relatie tussen praktijk en theorie

Het werken met de theorie van de verwaarloosde organisatie is het vertrekpunt geweest voor verdiepend literatuuronderzoek. Ik streef naar een zo volledig mogelijk overzicht van de relevante verdiepende theorie over wat ik aanduid als de destructieve aspecten van organisaties. Die theorie gebruik ik om betekenis te geven aan de praktijkvoorbeelden en cases. De theorie over de destructieve aspecten van organisaties is zo rijk dat niet alles een-op-een terugkomt in de cases. De pretentie dat ik alles al een keer meegemaakt heb, zou arrogant zijn. Wat ik door de selectie van voorbeelden en cases wel beoog te illustreren, is dat destructieve aspecten tot de realiteit van alle soorten organisaties behoren en dat destructief

leiderschap en probleemgedrag op alle niveaus in organisaties voorkomt. Omdat dit boek bedoeld is voor organisatieprofessionals, heb ik gewerkt met een ‘*selected bibliography*’². Dat wil zeggen dat de literatuurverwijzingen wel allemaal door de auteur kunnen worden verantwoord, maar uit oogpunt van leesbaarheid niet in de tekst zijn vermeld³. Aan het slot van elk hoofdstuk is een rubriek ‘Verder lezen’ opgenomen, waar per thema of paragraaf wordt verwezen naar de wetenschappelijke bronnen.

Alle cases en voorbeelden in dit boek komen uit de geleefde werkelijkheid in mijn rol als adviseur: ik was in de ruimte toen het gebeurde. Ik heb het zelf gezien, de mensen ontmoet, meegemaakt, ervaren, gevoeld. En toen opgeschreven in mijn journaals die ik bijhoud tijdens adviesopdrachten. In het citeren uit de journaals heb ik als adviseur te maken met een beroepscode waarin geheimhouding geldt voor de personen en de organisaties waar ik werkzaam ben. De reputatie van mensen en organisaties heb ik in dit boek beschermd door hen niet herkenbaar te laten figureren⁴. Mensen die erbij waren, zullen bij het lezen situaties menen te herkennen. De hier weergegeven cases zijn echter voldoende bewerkt om, naar ik hoop, de situatie voor buitenstaanders onherkenbaar en tegelijk ook weer aansprekend te houden. Hierin weerspiegelt zich de spanning tussen de praktijk van het advieswerk en het ontwikkelen van kennis, de wetenschap, waarin juist de traceerbaarheid van de data belangrijk is.

Opbouw van het boek

15

Het boek bestaat uit vier delen. Deel I, *Het concept van de verwaarloosde organisatie*, is bestemd voor lezers die voor het eerst kennismaken van het concept en voor veranderaars die zich afvragen: ‘Hoe zat het ook alweer?’ Het boek wil geen doublure zijn van het boek *Verwaarloosde organisaties: een nieuw concept voor organisatieprofessionals*, maar het herhalen van de essenties is nodig om de verdieping te kunnen volgen die in deel II wordt beschreven. Na een korte inleiding over de plaatsbepaling van het concept in de verandekunde en de ontwikkeling van de theorie in de afgelopen tien jaar wordt het concept van de verwaarloosde organisatie behandeld. Daarin komen de essenties aan de orde van wat een verwaarloosde organisatie is, hoe je die herkent en wat je dan moet doen. Nieuw is de beschrijving van de dynamiek in verwaarloosde teams. Dit is ‘de verwaarlozing dichtbij’.

2 Dit idee heb ik overgenomen uit het Canadese wetenschappelijke tijdschrift *Organizational Dynamics*, waarvoor ik ten tijde van het schrijven van dit boek een artikel indiende.

3 Citaten worden wel als voetnoot vermeld.

4 Waar namen van personen in cases gebruikt worden, zijn deze gefingeerd.

Deel II, *De verwaarlozende driehoek*, bevat een verbreding en verdieping van veranderkundige kennis voor veranderaars die meer willen weten van de ongemakkelijke realiteit van het functioneren van organisaties in het algemeen en van verwaarloosde organisaties in het bijzonder. De elementen van verwaarlozing, namelijk destructieve organisatieontwikkeling, destructieve vormen van leiderschap en destructief medewerkerschap, worden vanuit een systemisch perspectief bekeken en uitgediept. Dit is aangeduid als ‘de verwaarlozende driehoek’. Daarbij staat de vraag ‘Wat is er nog meer bekend over?’ centraal en worden voorbeelden uit de praktijk beschreven. Tot slot van dit deel wordt de dynamiek in de verwaarlozende driehoek onder de loep genomen.

Deel II kan als verdieping gelezen worden door lezers die reeds bekend zijn met het concept van de verwaarloosde organisatie, of aansluitend op deel I worden gelezen. De hoofdstukken over destructieve organisatieontwikkeling (hoofdstuk 3), destructieve vormen van leiderschapsgedrag (hoofdstuk 4) en destructief medewerkerschap (hoofdstuk 5) kunnen ook afzonderlijk of zelfs op thema gelezen worden. Daardoor kan dit deel ook als tekst in veranderkundige opleidingen op hbo-, wo- of postgraduate niveau gebruikt worden.

Deel III, *Leren interveniëren*, is bestemd voor veranderaars die minimaal bekend zijn met deel I en zelf actor zijn in het aanpakken van organisatieontwikkeling vanuit een probleemsituatie. Het is vooral bestemd voor (senior) managers, (senior) HR-adviseurs en voor zowel intern als extern adviseurs die verlegen zitten om een methode van ‘begin tot eind’.

Het helpt hen om aan de voorkant het proces te ontwerpen en structureren, de rollen van actoren in te vullen en interventies te kiezen. Het helpt om het proces te monitoren en te reflecteren op effecten van interventies. Het is geen ‘how to’-methode met een standaardrepertoire aan interventies. Intervenieren in de geleefde werkelijkheid is altijd weer anders. Er zijn geen recepten die altijd werken. Wel zijn er terugkerende elementen in het interventieproces en kunnen er altijd weer lessen geleerd worden. Als houvast wordt het principe van sociaal leren behandeld dat ten grondslag ligt aan deze manier van intervenieren.

Omdat organisatieontwikkeling vanuit een probleemsituatie een intensief proces is waarbij de veranderaar het risico loopt om er ingezogen te worden of om er zelfs een burn-out door te krijgen, worden handreikingen gedaan om overeind en fit te blijven.

In een drietal persoonlijke verslagen doen veranderaars met wie ik langdurig heb samengewerkt hun verhaal.

Dit deel sluit af met drie competentieprofielen van veranderaars: de direct leidinggevende, de directeur of senior manager en de extern begeleider.

Omdat dit deel beoogt ervaringen over te dragen, is het grotendeels in de 'ik-vorm' geschreven. Die 'ik' is dan de auteur of de manager die zijn of haar verhaal deelt.

Deel IV, *Onderzoekend interveniëren*, is bestemd voor de veranderaar die benieuwd is hoe je praktijk en wetenschap kunt combineren. Dit kan 'low profile' zijn: de veranderaar die in een publicatie aanknopingspunten vindt voor het vraagstuk waar hij tegenaan loopt en daar meer over wil weten. Het kan de behoefte zijn om de keuze van interventies nader te onderbouwen vanuit onderzoek. Het kan een stapje verder gaan, waarbij de veranderaar zijn reflecties in de ene praktijk in combinatie met inzichten uit literatuur vertaalt naar een vergelijkbaar vraagstuk in een andere praktijk. Weer een stapje verder is de wens om die reflecties te ordenen en daar een artikel over te schrijven voor een vakblad. Nog een stapje verder is om onderzoek te doen tijdens het interveniëren met als doel om betere kwaliteit van werken te bereiken. Dit kan ertoe leiden dat de veranderaar zelf een wetenschappelijke publicatie schrijft of zelfs een promotieonderzoek gaat doen.

Dit deel reikt een model aan voor het combineren van praktijk en wetenschap. Daarnaast bevat dit deel een hoofdstuk hoe dat proces van onderzoekend interveniëren in de praktijk verloopt. Dit hoofdstuk is opnieuw in de 'ik-vorm' geschreven.

Ontstaan van het boek

17

Dit boek weerspiegelt mijn ontwikkeling als organisatieprofessional. Ik ben van origine een praktijkmens die het altijd al fascinerend heeft gevonden om op die praktijk te reflecteren met vakkennis. Dat doe ik op momenten van handelingsverlegenheid: wat is hier aan de hand en wat moet ik, kan ik, anders doen? Door mijn besluit om te gaan promoveren heb ik dit verdiept naar theorieverlegenheid: wanneer de gangbare theorie niet opgaat, vraag ik mij af wat er nog meer bekend is over de verschijnselen die ik nu waarneem en ervaar. Ik heb geleerd zelf wetenschappelijk onderzoek te doen naar de praktijk. Dit resulteerde in een nieuw veranderkundig concept: de theorie van de verwaarloosde organisatie. Hier ben ik mee aan het werk gegaan en dit leidde weer tot nieuwe theorieverlegenheid. De opbrengst van literatuuronderzoek dat ik na mijn promotieonderzoek heb gedaan, zorgt voor een verdieping van de theorie van de verwaarloosde organisatie.

De organisatieprofessionals met wie ik werk, vragen mij regelmatig naar het 'hoe' van het interveniëren in verwaarloosde organisaties. Dit was de aanleiding voor het opzetten van een leergang in 2011. In de leergang komen praktijk en nieuwe theorie bij elkaar. Veel daarvan heb ik verwerkt

in dit boek. De vraag naar het 'hoe' van interveniëren in verwaarloosde organisaties blijft echter niet beperkt tot de leergang. Ik merk een trend bij opdrachtgevers om meer intern adviseurs/begeleiders te willen inzetten. Zij willen minder afhankelijk zijn van externe begeleiders, maar willen ook dat hun organisatieprofessionals leren en zich ontwikkelen.

De intern adviseurs/begeleiders hebben naast de praktijk van het interveniëren ook belangstelling voor de wetenschappelijke kennis die daaraan ten grondslag ligt. In die behoefte aan antwoorden op hun handelingsverlegenheid en theorieverlegenheid wil ik met dit boek voorzien. Opdat vakgenoten, los van mij, zelfstandig kunnen interveniëren in verwaarloosde organisaties, op de effectiviteit van hun handelen kunnen reflecteren en onderzoek kunnen doen naar de effecten van hun interventies. Ik ga dan als 'bekwamere ander' van een direct begeleidende rol naar een overdrachtsrol, vanuit een voor ieder toegankelijke bron: een leerboek en tevens een praktijkboek. Deze ontwikkeling zie ik terug in mijn praktijk, waarin ik opschuif van 'zelf doen' met reflectie naar 'anderen leren het zelf te doen', zodat zij kennis ontwikkelen en overdragen over gemeenschappelijke praktijken en het vak.

DEEL I

**HET CONCEPT
VAN DE
VERWAARLOOSDE
ORGANISATIE**

Inleiding

Waarom deze verdieping van het concept?

In tijden waarin het rationele managementdenken overheerst, zijn we geneigd te vergeten dat organisaties en mensen niet zonder aandacht kunnen. In een wereld waarin organisaties wendbaar moeten zijn, vergeten we dat organisaties en mensen ook duidelijkheid en houvast nodig hebben. Het antwoord van de veranderkunde bestaat uit instrumentele en vaak positivistische recepten voor hoe organisaties en mensen de ontwikkelingen voor kunnen blijven en ze nog mooier kunnen maken. Het ongemak van het veranderen van organisaties en mensen wordt nog te vaak vermeden. Op dit vlak hoop en ervaar ik dat de theorie van de verwaarloosde organisaties haar toegevoegde waarde heeft. Het ongemak hoort erbij en je kunt er wat aan doen. Daarom vond ik het ook de moeite waard om de theorie te verrijken met wetenschappelijke kennis over de schaduwkanten van het functioneren en veranderen van organisaties. Ruim tien jaar interveniëren in verwaarloosde organisaties heeft bovendien veel ervaringskennis opgeleverd over wat werkt en wat niet, over wat de veranderaars meemaken en hoe zij fit kunnen blijven. Ik ontsluit relevant wetenschappelijk onderzoek en verbind deze met mijn praktijk van het interveniëren in verwaarloosde organisaties.

20

Plaatsbepaling in de veranderkunde

In de veranderkunde wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen het construeren van zaken of dingen, zoals gebouwen of systemen, enerzijds en het leren en ontwikkelen van mensen anderzijds. Het eerste begint met een ontwerp van de toekomst, de gewenste situatie ('soll') die dan op papier ontworpen, vervolgens gebouwd en in een pilot beproefd wordt. Als het daar 'werkt' zoals bedoeld in het ontwerp, dan wordt het nieuwe ontwerp 'uitgerold' in de rest van de organisatie. Deze aanpak is effectief voor de invoering van een nieuw informatiesysteem dat in de hele organisatie gebruikt zal gaan worden. Dit instrumentele model van veranderen zien we in veel organisatieveranderingstrajecten terug, ook waar het verandering in werk, taken, rollen, relaties en cultuur betreft. In de ontwerpfasen worden dan organisatieleden betrokken, om hun ervaringskennis te verwerken in het ontwerp, maar tevens om hen eigenaar te laten worden van het 'nieuwe'. Zij maken het proces van vallen en opstaan mee. Bij nieuwe systemen of gebouwen is het niet mogelijk en zelfs

onwenselijk dat leerproces te herhalen bij de implementatie. Organisatieleden worden onvermijdelijk geconfronteerd met het eindproduct van een ontwikkelproces.

Tegenover deze veranderbenadering staat de ontwikkelaanpak die begint in het heden ('ist') en in kleine stapjes toewerkt naar een verandering. De weg die wordt afgelegd, staat niet van tevoren vast, de eindbestemming wel. Deze benadering laat tevens ruimte voor het gegeven dat niet iedereen op hetzelfde punt van start gaat, qua kennis, competenties, gewoonten en gebruiken. Het concept van de verwaarloosde organisatie past in deze visie van ontwikkelen die aansluit op de zone van naastgelegen ontwikkeling. Daarmee kan de theorie van de verwaarloosde organisatie gepositioneerd worden als een organisatie-ontwikkelingsbenadering. Wat de theorie onderscheidt van andere ontwikkelbenaderingen, is dat het vertrekpunt een ontwikkelingsachterstand betreft. Dat maakt dat er eerst problemen dienen te worden overwonnen die verband houden met die achterstand. Dit betreft enerzijds het aanleren van competenties om mee te doen en anderzijds het afleren van overleefgedrag, dat in de 'straatcultuur' van de verwaarloosde organisatie is aangeleerd. Dit vraagt eerst een periode van 'normaal doen' in een context waar anderen ook 'normaal doen'. In twee kernwoorden gaat het om begrenzen en verbinden.

Herkomst van de theorie

21

De theorie van de verwaarloosde organisatie gaat, analoog aan de orthopedagogiek, over ontwikkelingsproblemen in organisaties. Verwaarlozing in de opvoeding van kinderen gaat over het niet beschikbaar zijn van de ouders. Zij bieden geen structuur en hebben geen aandacht voor hun kind. Zij verzuimen de ontwikkeling van het kind te begeleiden, vaak doordat ze druk zijn met eigen problemen. Geleidelijk ontstaat een ontwikkelingsachterstand, waardoor het kind niet kan voldoen aan de eisen die horen bij de leeftijd en ontwikkelingsfase. Dit falen uit zich in probleemgedrag, maar tegelijkertijd leert het kind wel te overleven en zich te handhaven. Omdat de ouders niet met het probleemgedrag weten om te gaan ontstaan er patronen van schadelijke interactie tussen ouder en kind. Het opvoedklimaat waarin dit gebeurt, is op dit proces van invloed, vaak in negatieve zin, omdat de ouders zelf ook in een probleemsituatie verkeren. Voor het inlopen van de achterstand in ontwikkeling dient eerst een stabiele en voorspelbare omgeving gecreëerd te worden. Het normaliseren van de situatie vraagt tevens om begrenzen van negatief gedrag. Om de ontwikkelingsachterstand in te lopen dient de opvoeder aan te sluiten op emotionele behoeften en aanwezige competenties van het kind.

Het probleemgedrag van medewerkers bij het Amsterdamse openbaarvervoerbedrijf GVB tijdens mijn promotieonderzoek was een-op-een vergelijkbaar met dat van verwaarloosde kinderen. Het gedrag van de leidinggevenden ook met dat van de ouders overigens.

Met de kennis uit de orthopedagogiek is een diagnosemethode ontwikkeld waarmee aan de hand van zestien kenmerken verwaarlozing in kaart gebracht kan worden. De interventiekant van de theorie gaat over aansluiten op de zone van naastgelegen ontwikkeling met de stijl van leidinggeven, kaders geven, normen stellen en gedragsverandering. Prioriteit ligt bij herstel van de achterstand en competentieontwikkeling in organisaties. De orthopedagogiek biedt houvast voor het omgaan met probleemgedrag: door duidelijkheid te geven, te begrenzen en mensen verantwoordelijk te maken voor consequenties van hun eigen gedrag: 'we gaan eerst normaal doen'. De direct leidinggevenden hebben hier de hoofdrol. Herstel kan niet uitbesteed worden aan externe adviseurs of programmeleiders. Het inlopen van de achterstanden is een proces van vallen en opstaan, door al doende te leren de interactiepatronen constructief te maken en mensen weer zelfvertrouwen te laten opbouwen. De steun van de hoogste leiding is onmisbaar, omdat er veel weerstanden overwonnen dienen te worden in houding, gedrag, competenties en sociale verhoudingen tussen leiding en medewerkers.

De ontwikkeling van de theorie

De ontwikkeling van de theorie is verlopen in drie fasen. In de eerste fase werd de parallel tussen leidinggeven en opvoeden als metafoor gebruikt in het advieswerk, met verhalen over praktijksituaties, zoals het GVB.

In de tweede fase is deze parallel uitgewerkt tot een analogie door promotieonderzoek te doen met cases uit de adviespraktijk. In deze periode is het concept van de verwaarloosde organisatie geformuleerd, zijn diagnose-instrumenten ontwikkeld en is een repertoire van interventies beschreven op basis van cases.

In de derde fase is het concept met de instrumenten en de interventiestrategie in de praktijk toegepast en is de methode van organisatieontwikkeling verder uitgewerkt. De kennis over het concept en het werken daarmee is verspreid in een leergang en opgenomen in opleidingen voor OD-professionals. In deze periode hebben masterstudenten bepaalde aspecten van het concept nader onderzocht en uitgewerkt (Lamé, 2012, Willemsen, 2013 en Spoelstra, 2014). Via artikelen en de handelseditie van het proefschrift zijn managers, directeuren, HR-adviseurs, OR-leden, intern en

extern adviseurs en trainers bereikt. Het waren vaak HR-mensen of intern adviseurs die kennisnamen van de theorie en deze agendeerden bij hun directie. Ook andere extern adviseurs hebben de theorie uitgedragen en doorverwezen (Vermaak en Kampen, 2014). In de derde fase is het concept ook in het Engels geïntroduceerd, met als terminologie 'emotional abuse and neglect in the workplace' (Kampen, 2015), nadat het concept een jaar eerder voor het eerst op internationale congressen was gepresenteerd (Kampen en Henken, 2014).

Tien jaar ervaring in werken met het concept

De term 'verwaarloosde organisatie' fascineert, maar roept ook associaties op met slechte bedoelingen van managers. De theorie wordt door veranderaars van de optimistische school als een negatieve benadering van organisatievraagstukken gezien. Zij horen in de term 'verwaarloosde organisatie' een diskwalificatie die in de orthopedagogiek niet bedoeld is. Niet op de behoeften van mensen ingaan is eerder onvermogen dan schuld. Bestuurders en directeuren begrijpen heel goed dat zij eindverantwoordelijk zijn voor die 'verwaarloosde organisatie', maar horen dat niet graag als zij al vijf jaar hun positie bekleden. De top ervaart spanning: tussen druk van buiten om ferm in grijpen en op korte termijn verbetering te laten zien, terwijl zij ook weten dat de organisatie dit (nog) niet aan kan. Onder hen zijn echter ook managers die uit angst liever niet naar de werkelijkheid in hun organisatie kijken en de verwaarlozing negeren. De parallel met de gène van ouders is herkenbaar, zij doen hun best om hun falen te maskeren voor de hulpverlener, die niet altijd achter de voordeur kan kijken op moeilijke momenten in de opvoeding van kinderen. Om die reden begint herstel met het onthullen van de geleefde werkelijkheid in organisaties.

23

Een veelgehoorde kritiek is 'je kunt het gedrag van kinderen niet vergelijken met volwassenen in organisaties'. Het antwoord is simpel, mensen vertonen helaas wel dat kinderlijke gedrag, maar blijven daar natuurlijk als volwassenen zelf verantwoordelijk voor en kunnen daarop worden aangesproken.

Een vraag die vaak gesteld wordt, is: zijn er eigenlijk ook 'niet-verwaarloosde organisaties'? Ja, er is veel onderzoek gedaan naar gezondheid van organisaties. Gezonde organisaties kunnen de realiteit onder ogen zien en zijn in staat in te spelen op ontwikkelingen, problemen op te lossen, met druk om te gaan en te herstellen van een crisis. Zij kunnen strategie, cultuur, management en operatie integreren. Gezonde organisaties hebben een organisatieklimaat waarin medewerkers zich beschermd, erkend en

gewaardeerd weten. De formele en de informele organisatie zijn in evenwicht en vullen elkaar aan. In bijlage B is een tabel opgenomen waarin een twintigtal kenmerken van gezondheid van organisaties zijn opgesomd.

Een andere opmerking is 'als je met deze bril kijkt, zie je altijd wel verwaarlozing'. Dit wijst op het risico van pigeonholing, een blikvernaauwing waar een veranderaar zich altijd bewust van moet zijn. Kijk altijd vanuit meerdere perspectieven naar organisatievraagstukken. Het is essentieel dat de aanpak bij de situatie past. Zo kan het ook gaan om een vastgelopen organisatie die het niet lukt om te innoveren. Dan helpt een ontregelde interventiestrategie beter dan het ieder in positie en rol brengen (Vermaak en Kampen, 2014).

Sommige veranderaars hebben moeite met het begrenzend aspect van leiderschap: dat zou niet passen bij professionals die zichzelf kunnen sturen, is hun overtuiging. De ervaring met verwaarlozing is dat het negatieve gedrag niets met opleidingsniveau of professe te maken heeft. In het hoger onderwijs werken veel docenten die nog nooit in hun ontwikkeling in het werken in een grote organisatie zijn begeleid en zich in sociaal opzicht flink kunnen misdragen naar collega's. Terwijl buschauffeurs bij GVB nu elkaar weliswaar pesten na een stressvolle rit in het spitsuur, maar ook elkaar kunnen begrenzen wanneer dit te ver gaat. Tot slot moet de veranderaar zich bewust zijn van de kans op misbruik van de theorie door bijvoorbeeld een OR of vakbonden voor eigen doeleinden. Het concept geeft de belangenbehartigers de gelegenheid om naar de leiding te wijzen voor alle problemen, terwijl medewerkers ook onderdeel van de interactie zijn en verantwoordelijkheid dragen. Het soort organisatie lijkt niet uit te maken. Aanvankelijk leek het of de theorie vooral relevant is voor de overheid - of de non-profitsector. Immers, zo is de aanname, met een achterstand in ontwikkeling zouden bedrijven in de markt niet kunnen overleven. Verwaarlozend leiderschap komt echter ook voor in het bedrijfsleven, zoals in de industrie of in financiële instellingen, weet ik inmiddels uit de adviespraktijk. Het accent ligt daar meer op *abuse* dan op *neglect*. De effecten van deze beide vormen van destructief leiderschap zijn slecht voor mens en organisatie en dit roept op zijn beurt ondermijnend gedrag op. In hoofdstuk 3 tot en met 5 van deel II werk ik dit uit.

Wat opvalt, is dat belangstelling voor de theorie ontstaat nadat een eerdere interventie bestaande problemen niet heeft opgelost, of als blijkt dat bestaande problemen in het verleden genegeerd zijn. Dit laatste constateren nieuwkomers in bestuur of directie met een referentiekader van een gezond functionerende organisatie. De theorie geeft dan nieuwe woorden en een mogelijke verklaring voor de verschijnselen die zich voordoen.

De timing om met deze theorie te gaan kijken is belangrijk en er moet een urgentie zijn om anders naar de organisatieproblemen te kijken, bijvoorbeeld na een incident of schandaal dat de pers heeft gehaald. Voorwaarde is dat de top de organisatiewerkelijkheid wil zien vanuit het perspectief van verwaarlozing. De top moet persoonlijk geloven in de werking van de theorie en deze in haar gedrag belichamen. Dit is nodig als voorbeeld voor de leiding van de operatie die de zware taak heeft in te gaan op het gedrag van mensen om het normale leven te herstellen.

Bij incidenten waarbij onder grote druk iets moet gebeuren, zien we vaak een instrumentele veranderaanpak, zoals te lezen is in de cases in hoofdstuk 3 tot en met 5. De theorie wordt dan pas in tweede instantie voor een nadere analyse van oorzaken gebruikt. Dat doet zich ook voor bij een herhaling van interventies die eerder ook al niet werkten. Kortom, er is vaak sprake van een voorgeschiedenis van negeren van de onderliggende oorzaken van organisatieproblemen en het niet leren van ervaringen met de werking van eerdere interventies.

In alle cases die besproken worden is er, vooral bij het hoger management en bij change agents, sprake van ongemak om in de spiegel te kijken en de organisatieproblemen te duiden met de theorie van de verwaarloosde organisatie. In de veranderpraktijk, ook in niet-verwaarloosde organisaties, zien we dat veranderstrategieën vaak niet aansluiten op wat een organisatie aankan. Dit gebeurt nu bij GVB dat in de operatie geen kenmerken van verwaarlozing meer vertoont, waar de directie een 'klantmonitor' in wil voeren die een papieren stuurinstrument met veel bureaucratie oplevert. De populariteit van zelfsturing in de zorg is een ander voorbeeld van het ontbreken van aansluiting, het voorbeeld van een 'start-up' wordt gekopieerd door organisaties die al honderd jaar bestaan. De consultancy-industrie maakt zich schuldig aan het verkopen van goed klinkende oplossingen: hoe dat in zijn werk gaat, lezen we in hoofdstuk 3.

Wat is nu de toegevoegde waarde van de theorie van de verwaarloosde organisatie voor de veranderkunde? Er lijken in de veranderkunde benaderingen 'ervoor' en 'erna' te zijn. 'Ervoor' wil zeggen concepten en interventies die gericht zijn op de toekomst, op een volgende fase van organisatieontwikkeling, zoals 'de organisatie 3.0', of gericht op de oplossing van een probleem zonder de oorzaken te analyseren. De theorie van de verwaarloosde organisatie kan tot nu toe als een 'erna'-benadering gepositioneerd worden: het heeft aan iets ontbroken, de 'ervoor'-interventies hebben de problemen niet opgelost of werken maar tijdelijk. De theorie is daarom tot nu toe voornamelijk als een herstelbenadering toegepast, om een achterstand in ontwikkeling in te lopen.

Wanneer durven managers de parallel tussen opvoeden en leiden van ontwikkeling 'aan de voorkant' toe te passen en daarmee verwaarlozing te voorkomen in plaats van te genezen?

Moge dit boek daartoe uitnodigen.

Een verwaarloosde organisatie: de essenties

Ik begin dit boek met de essenties van het concept van de verwaarloosde organisatie. De theorie heb ik ontwikkeld tijdens mijn promotieonderzoek⁵. Aanleiding was mijn verwondering over het gebrek aan respons op interventies voor het gezond maken van het Amsterdamse openbaarvervoerbedrijf GVB. Voor dit opmerkelijke ontbreken van wederkerigheid vond ik in de veranderkundige literatuur geen afdoende verklaring, maar de term ‘verwaarloosd’ die door GVB’ers werd gebruikt voor de toestand van het bedrijf, bleek een bijzondere betekenis te hebben in het domein van de orthopedagogiek. Die kennis heb ik ontsloten en toegepast in het domein van de organisatie- en veranderkunde. Dit is terug te vinden in het op mijn proefschrift gebaseerde boek *Verwaarloosde organisaties: een nieuw concept voor organisatieprofessionals*. Voor dit boek, dat bedoeld is als een verdieping op het concept van de verwaarloosde organisatie, volsta ik met het herhalen van de essenties ervan.

27

1.1 Definitie van een verwaarloosde organisatie

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 sprake is van een latente fase van verwaarlozing en een manifeste fase van verwaarlozing. In de latente fase is er nog geen zichtbaar probleemgedrag en lijdt de output van de organisatie er nog niet onder. De kans op ‘neglect of neglect’ is een risico in die fase, vooral als de bedrijfsresultaten voor de buitenwereld nog in orde lijken. Verwaarlozing is een proces dat een tijdlang voor de buitenwereld onopgemerkt kan

5 Zie: Kampen, J. (2011). *Interveniëren in verwaarloosde organisaties, Een exploratieve studie naar diagnose en herstel*. Proefschrift. Amsterdam: Vrije Universiteit.

plaatsvinden en genegeerd kan worden door de verantwoordelijke leiding, onder verwijzing naar goede bedrijfsresultaten, audits of inspectierapporten. Er is dan al wel veel mis in de verhoudingen en interactie tussen leiding en medewerkers en tussen medewerkers onderling. Dit gebeurt vooral in de schaduw van de organisatie.

Als er sprake is van een langdurig proces van verwaarlozen, waarvan de schadelijke effecten pas op termijn zichtbaar worden, rijst de vraag wanneer verwaarlozing dan aan het licht komt: in de orthopedagogiek zegt men dat het ontbrekende blijkt wanneer kinderen moeite hebben om belangrijke ontwikkelingstaken te vervullen. Die gedachte betekent dat het verwaarloosd zijn van organisaties blijkt wanneer een organisatie moeite heeft belangrijke ontwikkelingstaken te vervullen. Dit zijn veranderingen en ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie, zoals voldoen aan eisen van opdrachtgevers of klanten, een nieuwe marktsituatie of economische factoren die vragen om nieuwe vaardigheden. De competenties die nodig zijn voor het vervullen van die ontwikkelingstaken ontbreken of schieten te kort. De competenties om slim te overleven zijn daarentegen sterk ontwikkeld.

In dit ontwikkelingsdenken luidt de definitie van een verwaarloosde organisatie als volgt:

28

*'Een verwaarloosde organisatie is een organisatie waarin het langdurig ontbreekt aan sturing en begeleiding van de organisatieontwikkeling als gevolg waarvan patronen van schadelijke interactie tussen leiding en medewerkers ontstaan.'*⁶

Het is een proces van lange duur, waarvan de effecten op termijn zichtbaar worden. Omdat de schadelijkheid samenhangt met de duur van de verwaarlozing, dient in organisaties naar de geschiedenis van de organisatieontwikkeling gekeken te worden. Waar is de verwaarlozing begonnen?

Overleven houdt in dat de relaties tussen leiding en medewerkers worden gekenmerkt door wantrouwen en spelgedrag. De medewerkers doen alsof zij verbinding hebben met de doelstellingen van de organisatie. De gedragspatronen tussen leiding en medewerkers versterken elkaar: het gedrag van de leiding roept een tegenreactie bij de medewerkers op. Bij ernstige verwaarlozing zijn de relaties zodanig verstoord dat de wederkerigheid verdwijnt en zelfhandhaving bij medewerkers vooropstaat. Dit betekent dat vele gangbare managementbenaderingen gericht op stimu-

6 Naar de definitie van 'emotional abuse and neglect' in: Glaser, D. (2002). Emotional abuse and neglect (psychological mistreatment): a conceptual framework. *Child Abuse and Neglect* 26, p.687-714.

leren, ontwikkelen, belonen of straffen van medewerkers de bedoelde uitwerking zullen missen, omdat zij impliciet uitgaan van wederkerige relaties tussen leiding en medewerkers. Medewerkers werken mee in de veranderprojecten, maar 'doen alsof' om voor zichzelf een ongrijpbare positie te verwerven. In hoofdstuk 5, in de paragrafen over de oorzaken en effecten van probleemgedrag, kom ik daarop uitgebreider terug.

De (top)leiding in een organisatie is verantwoordelijk voor de verwaarlozing, maar hoeft niet schuldig te zijn; het nalaten is doorgaans niet bewust gedaan: er ontbreekt leiderschap. De top kan in beslag genomen worden door grote beleidsdrukte, het managen van de externe omgeving of door ambitieuze toekomstplannen. Het kan ook zijn dat de top incompetent en onzeker is. De consequentie van die houding is dat de top niet beschikbaar is voor de interne organisatie.

De top van de verwaarloosde organisatie overschat de mogelijkheden van de organisatie, sluit met zijn beleid niet aan op wat de organisatie aankan en is zelf niet in positie en niet beschikbaar. In de inrichting van de organisatie ontbreken duidelijke rollen en taken en het ontbreekt aan toezicht op het feitelijk functioneren, of het toezicht is weggeorganiseerd in systemen en procedures, die vervolgens niet worden beoordeeld op hun gebruik.

De directe leiding verzuimt in het alledaagse organisatieleven structuur te bieden, eisen te stellen en is niet alert op gedrag en behoeften van medewerkers. De top en het hoger management hebben signalen van verwaarlozing genegeerd en hebben verzuimd de directe leiding te steunen, grenzen te stellen en te handhaven. Schadelijke interactie is het gevolg van het ontbreken van functionele interactie, waaronder het gedrag verstaan dient te worden dat past bij de taak en de rol die een leidinggevende of medewerker geacht wordt te vervullen in de organisatie.

Het is lastig vast te stellen waar functionele interactie tussen leiding en medewerkers overgaat in schadelijke interactie. Het ontbreken van functionele interactie dient als een continuüm te worden voorgesteld met aan het ene uiterste uitsluitend instrumentele interactie - waarbij menselijk functioneren wordt genegeerd - en aan het andere uiterste persoonlijke, emotionele interactie - waarbij er geen distantie meer is tussen de persoon en diens gedrag in de rol. Een vorm van instrumentele interactie is aansturen op basis van cijfers en procedures, ook wel aangeduid als 'spreadsheetmanagement'. Een vorm van nabije persoonlijke interactie is het vermengen van privé- en werkrelaties door leidinggevenden en medewerkers, waarbij men in het werk vooral hecht aan 'gezelligheid', samen naar de sportschool gaat, op bezoek komt op verjaardagen of samen op vakantie gaat.

Door het gedrag van medewerkers te observeren, kan een indicatie worden verkregen of er sprake is van verwaarloosd zijn. Het gedrag van medewerkers in verwaarloosde organisaties kan gezien worden 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, waardoor het gedrag daar heftiger is en dus beter herkenbaar dan in een tweegesprek. In hoofdstuk 2 ga ik nader in op gedrag in verwaarloosde teams.

In de interactie van medewerkers en leidinggevendenden zullen verwaarloosde medewerkers veel schijngedrag vertonen. Bij ernstige en langdurige verwaarlozing moeten we rekening houden met de mogelijkheid dat medewerkers zich hebben afgesloten voor de werkelijkheid.

De relatie met de leiding en de organisatie is niet symmetrisch meer, of zelfs psychologisch verbroken en dit uit zich in sterk wantrouwen naar alles wat de leiding doet. Degene die probleemgedrag vertoont, wil zich niet laten corrigeren en wijst elke verantwoordelijkheid voor de effecten van het eigen gedrag af en legt die bij anderen.

De hierboven geschetste interactie, sentimenten en onderstromen wijzen op ontwikkelingsproblemen van een organisatie.

1.2 Herkennen van ontwikkelingsproblemen in organisaties

Bij verwaarloosde organisaties gaat het om een ontwikkelingsachterstand, die dient eerst hersteld te worden. Met andere woorden, het ontwikkelingsvermogen is te laag in verhouding tot de opgave van de organisatie. Het vaststellen van het gemankeerde ontwikkelingsvermogen van een organisatie betekent kijken naar de organisatie werkelijkheid als sociaal systeem. Dat systeem heeft drie elementen die op elkaar inwerken en de verwaarloosde situatie in stand houden: de context, het leiderschapsgedrag en het gedrag van medewerkers.

De context van de organisatie: 'organizational deficits' — te vergelijken met 'community deficits' in de opvoeding — zijn tekortkomingen in de organisatie zoals het ontbreken van 'social support' door de top en staf. Deze vergelijking is van belang om de invloed van de context van de organisatie op het proces van verwaarlozing te kunnen vaststellen en de verwaarlozing te kunnen stoppen. Doel is: vaststellen in welke mate er factoren zijn

in de context van de organisatie die wijzen op verwaarlozing en die de verwaarlozing in stand houden. Dit heeft betrekking op de ontwikkelingsgeschiedenis van de organisatie, de kenmerken van het primaire proces, de verbondenheid van de top, de houding van het hoger management en de staf ten opzichte van mogelijke verwaarlozing, alsmede de positionering van de direct leidinggevenden.

Gedrag van de leiding: 'leadership deficits', tekortkomingen in het leiderschap, te vergelijken met 'parenting deficits'. Dit is van belang om de rol van de leidinggevenden in het proces van verwaarlozing te kunnen vaststellen. Doel is het vaststellen van de handelingsbekwaamheid of handelingsverlegenheid van de leidinggevenden in hun rol en vaststellen of zij de verantwoordelijkheid nemen in die rol. Daarbij wordt tevens gekeken of de (directe) leiding zelf slachtoffer is van verwaarlozing.

Gedrag van medewerkers: 'subordinates deficits', gedragsuitingen van verwaarloosde medewerkers, te vergelijken met 'child deficits' (tekortkoming in het gedrag van het kind). Dit is van belang, omdat de gedragsuitingen een verwijzing naar verwaarlozing inhouden. Doel is het vaststellen van de mate van zelfhandhaving van medewerkers. Dit gebeurt door naar de interactie van medewerkers en leiding te kijken en de interactie in groepen te zien. Daarbij wordt tevens de interactie met de adviseur betrokken.

Houd rekening met ontkenning van verschijnselen van verwaarlozing, want het is een ongemakkelijke waarheid, vooral voor degenen die verantwoordelijk zijn en die het hebben laten gebeuren. De diagnose van verwaarlozing is extra lastig, omdat het gaat om iets wat ontbreekt, bijvoorbeeld ten aanzien van condities in de organisatie, of bepaald gedrag van leidinggevenden. Het is lastig om te bewijzen dat iets wat er niet is, de oorzaak kan zijn voor ernstige problemen in de organisatie. Handelingen zijn nu eenmaal beter aanwijsbaar dan nalatigheden. Dit betekent dat de ontbrekende condities en gedragspatronen niet zomaar aangewezen en als dé oorzaak aangemerkt kunnen worden, maar dat ze ontdekt en onthuld dienen te worden. De adviseur dient dus oog te hebben voor wat er ontbreekt. De adviseur dient over een referentiekader te beschikken van wat er in een gezonde organisatie aanwezig is en hoe het daar toegaat. Dat referentiekader bestaat uit doorleefde praktijkkennis en een gedegen kennis van wetenschappelijk onderzoek over het functioneren van organisaties in het bijzonder van de schaduwkanten. Dit type kennis is opgenomen in de hoofdstukken 3 t/m 5. In bijlage A bij dit hoofdstuk is het diagnose-instrument opgenomen. In hoofdstuk 8 is beschreven hoe een werkelijkheidsanalyse wordt gemaakt.

1.3 De parallel tussen ouderschap en leiderschap

Opvoeden is een rijke bron van inspiratie voor leiderschap. Freud introduceerde in de jaren dertig van de twintigste eeuw de metafoor van de leider als vaderfiguur (Freud, 1939). Het is opmerkelijk dat in de organisatie-ontwikkelingsliteratuur nog zo weinig te vinden is over de metafoor van het ouderschap of de analogie tussen ouders en leiders. Iedere manager die kinderen heeft, zal onmiddellijk herkennen dat het bij het leidinggeven in het dagelijks leven in de kern gaat om twee dingen: aandacht hebben voor de ander en structuur bieden. Dus daar waar in de praktijk de vergelijking voor de hand ligt, lijken het in de wetenschap nog twee werelden te zijn. In mijn eerste boek is een begin gemaakt met het benutten van wetenschappelijke inzichten uit de pedagogiek, het toepassen van die kennis in organisaties en het wetenschappelijk onderzoeken van de effecten van de op die kennis gebaseerde interventies (Kampen, 2011). Daarmee heb ik nieuwe taal gegeven aan vraagstukken in organisaties die er al langer zijn. Verwaarloosde organisaties bestonden al voor de theorie werd ontwikkeld. Verwaarloosde organisaties en laissez faire leiderschap zijn van alle tijden, net als ouders die hun kinderen verwaarlozen. De theorie helpt om betekenis te geven aan verschijnselen die we voordien niet konden duiden. We kunnen nu het gedrag van medewerkers die aan hun lot zijn overgelaten beter begrijpen, we kunnen de dimensies van leiderschaps-gedrag nauwkeuriger omschrijven en kunnen iets meer zeggen over wat in het begeleiden van organisatieontwikkeling belangrijk is. De veranderkundige focus is vooral gericht op ontwikkelingsproblemen en hoe die te overwinnen. Ik stelde reeds dat verwaarlozing ontstaat door het langdurig ontbreken van begeleiding van de ontwikkeling in organisaties. Hoe ziet dan de begeleiding van die ontwikkeling eruit, wanneer deze van meet af aan wel goed is? Wat is de rol van de ouder, van de leider?

Popper & Mayseless (2003) hebben de literatuur over de ontwikkeling van het kind vergeleken met de literatuur over transformationeel leiderschap. Daarin zijn veel overeenkomsten aangetroffen in de uitkomsten van onderzoek naar de interactie tussen ouders en kinderen, respectievelijk leiders en medewerkers en de mate waarin die interactie bijdraagt aan ontwikkelingsprocessen (zie tabel 1.1).

Bij verwaarlozing ontbreekt er iets, namelijk sturing en begeleiding van de ontwikkeling in organisaties. De beschrijving van opvoedingsstijlen helpt bij het woorden geven aan het ontbrekende en daarbij kan de parallel met leiderschapsstijlen getrokken worden.

TABEL 1.1 *Overeenkomsten tussen transformationeel leiderschap en opvoeding door ouders*
(Bron: Popper & Mayselless, 2003, p. 45 ¹)

De transformationeel leider	De geschikte ouder/opvoeder
Geeft haalbare uitdagingen en stimuleert het vertrouwen in eigen kunnen	Stelt doelen die overeenkomen met de ontwikkeling en behoeften van het kind
Geeft doelen en kaders voor het functioneren en stuurt hierop zonder af te branden	Stelt grenzen en stelt regels vast en verlangt discipline, zonder autoritair te zijn
Weet wat het individu nodig heeft en biedt dat	Is sensitief en responsief naar de behoeften van het kind en sluit daarop aan
Kan emotie zien, tonen en benoemen	Is open over gevoel en leert het gesprek daarover aan te gaan
Stimuleert eigen initiatief en het benutten van talenten	Stimuleert het ontwikkelen van eigen talenten van het kind en daardoor de ontwikkeling van een eigen identiteit
Verwerft door zijn/haar handelen respect en vertrouwen	Is beschikbaar en voorspelbaar voor het kind
Heeft een voorbeeldrol en stimuleert anderen dit over te nemen	Is een voorbeeld in het aangaan van de relatie en hechtingsfiguur

Het ontbreekt aan sensitieve responsiviteit, het aanvoelen en vervolgens ingaan op de ander. In de opvoeding gaat het om ontvangen én richting geven: ‘Sensitief in de opvoeder-kind-interactie is een sequentie van activiteiten bestaande uit het vermogen zich bewust te worden van de signalen van het kind, deze goed te interpreteren en ze vervolgens van een adequate reactie te voorzien.’

Het begrip *sensitieve (ontvangen) responsiviteit (interpreteren en reageren)* betekent dat er sprake is van wederkerigheid en wisselwerking. In een verwaarloosde organisatie ontbreekt die wederkerigheid en wisselwerking in de interactie tussen leiding en medewerkers.

Op basis van de inzichten in het opvoeden kan onderscheid gemaakt worden in gedrag van leidinggevenden dat tot een normale ontwikkeling van de organisatie leidt en gedrag van leidinggevenden dat als verwaarlozend kan worden aangemerkt. Die inzichten kunnen zowel bij de diagnose van verwaarlozing als bij de interventies voor herstel gebruikt worden.

¹ Popper, M. & Mayselless, O. (2003). Back to basics: applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly* 14, p. 41-65.

Verwaarlozing is problematisch gedrag van leidinggevendenden dat als een uiting van onvermogen kan worden gezien, maar dit onvermogen ontslaat hen niet van hun verantwoordelijkheid als leidinggevende. Verwaarlozende leidinggevendenden nemen hun verantwoordelijkheid niet en pakken niet hun rol op van de leider die structuur biedt en ingaat op de behoeften, kwaliteiten en competenties van de medewerkers. Evenals bij ouders/opvoeders dient bij leidinggevendenden gekeken te worden naar hun geschiktheid voor hun rol, naar hun bereidheid om die rol te vervullen en naar de condities om die rol adequaat te kunnen vervullen.

Ouders die verwaarlozen en steeds maar toegeven, hebben geen positie tegenover hun kinderen. Leidinggevendenden die geen heldere bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben in de organisatie, kunnen geen positie innemen naar hun medewerkers om eisen aan hen te stellen of te begrenzen. In verwaarloosde organisaties dient gekeken te worden of de leidinggevendenden, in het bijzonder de direct leidinggevendenden, 'in positie' zijn. Dit betekent dat gekeken dient te worden naar de managementstructuur en naar de invulling van de rol van manager. Tevens dient bij leidinggevendenden de oorzaak van het niet beschikbaar zijn en de toegeeflijkheid onderzocht te worden: is het vermijdgedrag uit onvermogen of uit onwil?

34

De context waarin de organisatie functioneert, is van invloed op de beschikbaarheid van de leidinggevendenden voor hun medewerkers. In verwaarloosde organisaties dient gekeken te worden naar de mate waarin leidinggevendenden in beslag genomen worden door beslommeringen of zaken buiten de organisatie, waardoor zij 'psychologically unavailable' zijn voor de medewerkers.

Ook is hier de duur van het ontbreken van leiderschap van belang. Tijdelijke afwezigheid van een leidinggevende door een intensief project is nog geen verwaarlozing. In de diagnose dienen tevens situationele factoren van verwaarlozend leiderschap te worden betrokken en dient naar de geschiedenis van de organisatie en de context van de organisatie gekeken te worden.

Deze vergelijking stelt ons in staat preciezer te formuleren hoe leiderschapsgedrag er in de praktijk van een gezonde organisatieontwikkeling uitziet. We beschouwen het lijnmanagement als de primair verantwoordelijke voor de begeleiding van de ontwikkeling van mens en organisatie. Net als bij kinderen kan de opvoeding in organisaties niet uitbesteed worden aan projectmanagers (de leerkracht op school) of externe consultants (de burens). Om deze ontwikkelingsuitkomsten te bereiken zouden leiders het volgende horen te doen:

- *Een rots in de branding zijn en een veilige thuisbasis bieden.* Dit geldt bij crisissituaties en het betekent dat de leiding het hoofd koel houdt en een rots in de branding is, maar ook onder normale omstandigheden doet wat aangekondigd is, afspraken nakomt, consequent handelt, kaders biedt. Mensen weten waar hun leider staat en hoe zij zich tot hem kunnen verhouden. De secure base is de uitvalsbasis om te gaan ontdekken en te experimenteren.
- *Bereikbaar en (emotioneel) beschikbaar zijn.* Dit betekent dat de leiding begrijpt wat er speelt, wat haar mensen bezighoudt en hen kent in hun werk. De leider kent de omstandigheden waaronder zijn mensen werken, toont actieve belangstelling en is zichtbaar in the workplace. Medewerkers kunnen, als dat nodig is, een beroep doen op hun leidinggevende.
- *Kunnen omgaan met overdracht en tegenoverdracht.* Overdracht is een algemene term voor het overbrengen van gevoelens en verwachtingen op anderen. De leidinggevende draagt (onbewust) oude gevoelens op de medewerker over. Veelal is de (tegen)overdracht van de leidinggevende een reactie op het gedrag van de medewerker. Een voorbeeld is dat een leidinggevende die vaak is geconfronteerd met onterecht verzuim, vanuit die ervaring een medewerker tegemoet treedt die zich zojuist ziek heeft gemeld. In verwaarloosde organisaties moet een leidinggevende zich bewust zijn van het verschijnsel van overdracht en tegenoverdracht.
- *Realistische uitdagingen stellen.* Door realistische uitdagingen te stellen, mensen aan te moedigen en te begeleiden om in de zone van naastgelegen ontwikkeling te stappen, ervaren zij dat zij meer kunnen dan ze dachten. Ze overwinnen hun onzekerheden, ervaren succes en kunnen hun negatieve zelfbeeld bijstellen.
- *Erkenning en waardering kunnen geven.* Belangrijk is dat nieuw gedrag gezien en bekrachtigd wordt. Waardering is heel specifiek en concreet en wordt ook in het hier-en-nu gegeven. Algemeenheden en positivistische taal in toespraken en op websites hebben het tegengestelde effect: mensen denken dan dat het over anderen gaat en dat zij toch niet aan dat ideaalbeeld kunnen voldoen.
- *Sociaal rolmodel zijn.* De leiding leeft voor hoe ze wil dat medewerkers elkaar bejegenen in de organisatie. Ze zet de morele standaard niet door hoogdravende verhalen of community-therapie. Het gaat om wat je voor iemand over hebt, wat je voor de organisatie over hebt. Respect tonen voor verschillen tussen mensen, voor het milieu: de top denkt op de langere termijn aan de ontwikkeling van de organisatie en de functie die de organisatie in de economie en de maatschappij vervult. Tot het voorleven hoort ook dat de leiding ongewenst gedrag opmerkt, medewerkers daarop aanspreekt en corrigerend optreedt.

Leiders die van hoog tot laag verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van de organisatie zouden op een profiel geselecteerd dienen te worden waarin de lessen uit onderzoek naar opvoeden verwerkt zijn. Een dergelijk competentieprofiel is als bijlage bij hoofdstuk 8 opgenomen.

Helaas beginnen leiders maar al te vaak aan veranderprocessen in hun organisatie zonder zich bewust te zijn van deze vereisten, of zij hebben er geen aandacht voor, nemen veel te weinig tijd of laten het over aan trainers en consultants. Zij bestellen de verandering en zijn al weer weg als blijkt dat de organisatie gewoon weer terugveert. En dan zijn we op weg naar verwaarlozing.

1.4 Herstel van verwaarlozing

Voor het herstel van een verwaarloosde organisatie is doorgaans een langere termijn nodig dan bij reorganisaties gebruikelijk is. Dit heeft te maken met de diepte en het allesomvattende karakter van die verandering. Kenmerkend voor het herstel zijn momenten van terugval.

AANSLUITEN OP DE ZONE VAN NAASTGELEGEN ONTWIKKELING

36

Waar klassieke veranderbenaderingen niet werken, moet je het zoeken in een veranderbenadering die aansluit op de werkelijkheid in de organisatie en dat is bij verwaarloosde organisaties een achterstand in ontwikkeling. Wanneer de diagnose van een verwaarloosde organisatie is gesteld, komt de vraag op hoe je de aansluiting maakt op de actuele ontwikkelingsfase.

Piaget onderscheidt leeftijdsfasen in de sociaal-emotionele en cognitieve ontwikkeling van kind tot volwassene. Per fase ontwikkelt een mens nieuwe competenties. Dit opvoedkundig denken helpt om bij een achterstand in organisatieontwikkeling een interventiestrategie te kunnen ontwerpen die aansluit bij de fase van ontwikkeling waarin de organisatie zich bevindt.

Lev Vygotsky heeft het ontwikkelingsdenken van Piaget situationeel gemaakt door te stellen dat het volbrengen van een opgave altijd bepaalde competenties vraagt. Wanneer de competenties groter zijn dan de opgave, zoals bij een profschaatser die meedoet aan de plaatselijke toertocht op natuurijs, is dat 'een makkie'. Wanneer een enthousiaste hobbyschaatser zich voor de eerste keer inschrijft voor de Elfstedentocht, is de kans groot dat hij voortijdig van het ijs afstapt en teleurgesteld huiswaarts gaat. Wanneer de hobbyschaatser onder begeleiding van een ervaren Elfstedentochtrijder twee jaar eerder aan een trainingsprogramma (*guided learning*) was begonnen, zou hij 'beslagen ten ijs' gekomen zijn. Vygotsky noemt

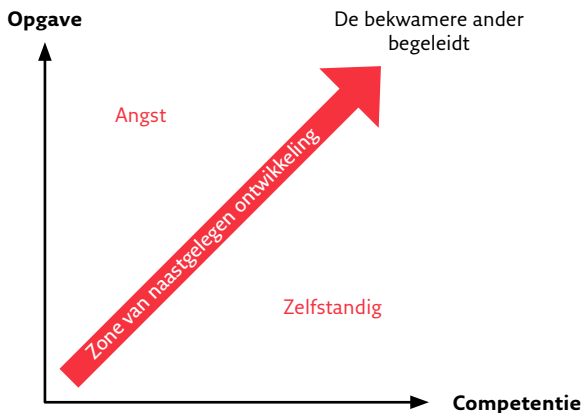
die trainingsperiode de 'zone van naastgelegen ontwikkeling' en de ervaren rijder is de 'bekwamere ander'.

Als de bestaande competenties beperkt zijn, zoals in een verwaarloosde organisatie, moet de veranderaar de opgave niet al te hoog inzetten, want dan overbelast hij de organisatie met het risico van faalangst (*anxiety*) bij de organisatieleden. Als de aanwezige competenties hoog zijn, moet hij juist hoog inzetten, zodat mensen zich serieus genomen voelen en 'opge-rekt' worden: dit is het risico van verveeld raken (*boredom*). Daartussenin balanceren noemt Vygotsky de 'zone van naastgelegen ontwikkeling':⁷ in een verwaarloosde organisatie is dat een manier om betrokkenen enerzijds structuur en veiligheid te bieden en anderzijds verantwoordelijk te maken voor een ontwikkelopgave die zij met vallen en opstaan onder begeleiding kunnen volbrengen. Bij verwaarloosd zijn is er geen intrinsieke motivatie om te leren en is het vermogen tot zelfhandhaving sterk ontwikkeld. Er dient eerst voor 'rust, reinheid en regelmaat' gezorgd te worden. Deze duidelijkheid wordt gecreëerd door ieder in zijn rol verantwoordelijk te maken met een hoofdrol voor het lijnmanagement. De extern begeleider treedt voor het lijnmanagement op als de bekwaamere ander bij het realiseren van gedragsverandering in het dagelijks leven, hij confronteert mensen direct met hun gedrag. De begeleider beweegt mee als mensen competentier worden: hij laat meer aan hen over op het nieuwe competentieniveau en legt de lat weer iets hoger.

37

In figuur 1.1 is de positie van de zone van naastgelegen ontwikkeling weer-gegeven (Vygotsky, 1978).

FIGUUR 1.1 *Zone van naastgelegen ontwikkeling (Vygotsky, 1978)*



7 Vygotsky, L.S. (1962). *Thought and Language*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

De interventiestrategie voor herstel in verwaarloosde organisaties kent de volgende vier aspecten:

- Begeleide organisatieontwikkeling gaat uit van het feitelijk functioneren van organisaties.
- Het is noodzakelijk de onderliggende schadelijke interactiepatronen te benoemen en te duiden.
- Veranderen doe je door interactie in het werk onder begeleiding van een 'bekwamere ander'. De adviseur leert de lijn de ontwikkeling te begeleiden.
- Om echt te kunnen veranderen is het betreden van de 'plek der moeite' (*zone of discomfort*) noodzakelijk. Emotioneel beschikbaar zijn voor betrokkenen in zo'n proces is van doorslaggevend belang.

In deel III is de methode voor organisatieontwikkeling vanuit een achterstand uitgewerkt en beschreven. Daar wordt ook aandacht besteed aan de rolverdeling tussen top, senior management en directe leiding. Ook de rol van extern en intern begeleiders wordt belicht.

HET 'ORDEHERSTEMOMENT'

In de herstelperiode worden vier stabiliserende processen in werking gezet.

1 *Ieder in zijn rol*

Het lijkt heel vanzelfsprekend, maar dit dient toch vaak als eerste hersteld te worden. De leiding geeft leiding en de staf ondersteunt, wordt geconsulteerd en is nauw betrokken. Het werk, de operatie staat centraal en daarin doen medewerkers waar ze goed in zijn, namelijk hun vak uitoefenen. De kaders voor het werk en de sociale interactie zijn helder, dit zorgt voor voorspelbaarheid. In de arbeidsverhoudingen is er sprake van goed werkgeverschap én goed werknemerschap.

2 *Ingaan op elkaar: normaal doen*

Normaal doen betekent ingaan op de ander: als waardering, bij onzekerheid, angst en bij ongewenst gedrag. Daarin geldt respect voor die ander als uitgangspunt, maar die ander kan best tegen een stootje, zolang dat vanuit een goede bedoeling is. Ongemak kan er zijn: 'even in het wak zitten'. Het werk hoeft niet altijd 'leuk' of uitdagend te zijn. Het werk kan belastend zijn: onder klanten, studenten of passagiers zijn ook rotzakken en dan blijft een medewerker toch beleefd. Dit is erkenning voor wat 'emotional labor' wordt genoemd: emotioneel belastend werk. Het is belangrijk dat er gedeelde momenten zijn om ervaringen uit te wisselen: dit kunnen inspirerende ervaringen zijn, maar ook tegenslagen. Bij het op de ander ingaan is het belangrijk om door te denken en te vragen op de punten betekenis, houding en gedrag. Dat helpt bij het ontdekken van overdracht

en tegenoverdracht. Wees maar verschillig: neem de moeite voor de ander. Ieder heeft een eigen gebruiksaanwijzing. En tot slot: begrenzen en mensen verantwoordelijk houden voor eigen gedrag is normaal en ook nodig. Deze confrontatie is altijd de moeite waard.

3 *Focus en haalbaarheid*

Het derde herstelproces gaat over rust brengen in de hectiek en weerstaan van verleiding van de laatste managementmode, van nog mooier en nog groter. We gaan nu eerst dit goed doen. Dat betekent dat een verandering afgemaakt wordt en de tijd krijgt om effect te sorteren.

Mensen krijgen de gelegenheid om de zone van naastgelegen ontwikkeling te realiseren, met hulp van een bekwamere ander. Er wordt van hen verwacht dat zij in hun rol verantwoordelijkheid nemen: aanspreken op die rol is normaal.

Niemand mag zich aan het afmaken en stabiliseren onttrekken: we doen allemaal mee. We gaan gewoon doen wat we afgesproken hebben.

4 *Leiding leidt de organisatieontwikkeling*

Het vierde stabiliserende proces betreft de verantwoordelijkheid van de leiding om de ontwikkeling van de medewerkers en de organisatie te leiden. Dit is niet uit te besteden, net als opvoeden. Dit houdt in dat de direct leidinggevende de mentor en 'bekwamere ander' is voor de medewerkers. De hoger leidinggevende biedt *demanding hulp*, dat wil zeggen dat die hulp niet vrijblijvend is en dat hij de direct leidinggevende coacht. Het topmanagement zorgt voor protectie van de organisatie en de mensen in ontwikkeling. Het topmanagement neemt eventuele druk weg. Nu zien we vaak dat het topmanagement de organisatie onder druk zet. In sociaal en moreel opzicht heeft de leiding een voorbeeldrol: *monkey see, monkey do*. De leiding reflecteert op haar eigen gedrag en patronen en nodigt organisatieleden uit dit ook te doen.

De leiding kan hulp vragen aan de staf of aan externe deskundigen. De leiding zal datgene wat er moet gebeuren nooit 'overlaten' aan externe deskundigen of delegeren aan stafdiensten.

Over de auteur



JOOST KAMPEN adviseert en begeleidt al ruim vijfendertig jaar de ontwikkeling van organisaties. Door zijn promotieonderzoek is hij zich gaan specialiseren in 'organisaties met ontwikkelingsproblemen', waar hij kennis uit de orthopedagogiek toepast en combineert met veranderkundige inzichten.

Zijn eerste boek *Verwaarloosde organisaties: een nieuw concept voor organisaties professionals* verscheen in 2011 en is uitgegroeid tot een standaardwerk. Het werd in 2012

bekroond tot Boek van het Jaar door de Orde van organisatieadviseurs. In 2015 verscheen bij Palgrave de Engelse vertaling *Emotional Abuse and Neglect in the Workplace: how to restore normal organizational life*.

Joost Kampen is verbonden aan Van de Bunt Adviseurs en de Vrije Universiteit en doceert aan de Universiteit Twente, SIOO en de Business School Nederland.

Tien jaar werken met het concept van de ‘verwaarloosde organisatie’ heeft zoveel cases opgeleverd dat het doorgeven van de lessen uit de geleefde werkelijkheid een logische stap is. *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties* is bedoeld als tutorial, om het zelfstandig leren interveniëren in verwaarloosde organisaties voor organisatie-professionals mogelijk te maken.

Het bevat onder meer een methode voor organisatieontwikkeling vanuit een probleemsituatie en ontsluit relevante wetenschappelijke kennis uit de veranderkunde over de ongemakkelijke waarheid in organisaties. Over de destructieve werking van managementmodes als zelfsturende teams, over destructief leiderschap en over destructief medewerkerschap zoals pesten. Het boek bevat een tweetal manieren om actieonderzoek te doen tijdens trajecten voor organisatieontwikkeling om systematisch te kunnen reflecteren op het interveniëren in verwaarloosde organisaties.

Verwaarloosde organisaties (2011), het vorige boek van Joost Kampen (Van de Bunt Adviseurs en de Vrije Universiteit), is uitgegroeid tot een standaardwerk. Het werd in 2012 bekroond tot Boek van het Jaar door de Orde van organisatieadviseurs. In 2015 verscheen bij Palgrave de Engelse vertaling *Emotional Abuse and Neglect in the Workplace: how to restore normal organizational life*.

‘Verwaarlozing van de geleefde werkelijkheid vraagt om moreel goed en praktisch juist handelen. Dat is wat dit boek je leert.’ – Marijke Spanjersberg, docent systeemdenken aan de Radboud Universiteit Nijmegen

‘Het boek laat feilloos zien dat gemakkelijk meegaan met managementhypes, bijna altijd veelbelovend en met een hoog panaceekarakter, voor de organisatie heel vaak ernstige averechtse effecten heeft.’ – Jan den Hollander, docent SIOO

‘Dit boek bevat een rijkdom aan inzichten en handreikingen voor managers en adviseurs die zoeken hoe je relationele orde en rust in verwaarloosde organisaties weet te brengen.’ – Leike van Oss, organisatieadviseur en coauteur van o.a. *Onderweg* en *Onomkeerbaar*



9 789462 760806