



Verwaarloosde organisaties

INTRODUCTIE VAN EEN
NIEUW CONCEPT VOOR
ORGANISATIEPROFESSIONALS

Joost Kampen

Joost Kampen

Verwaarloosde organisaties

Introductie van een nieuw concept
voor organisatieprofessionals

Management Impact

INHOUD

Voorwoord bij derde druk 9

Voorwoord bij tweede druk 10

Voorwoord bij eerste druk 11

HOOFDSTUK 1 **Opvoeden als inspiratiebron** 13

Inleiding 13

- 1.1 Stagnerende veranderprocessen en ontbrekend leiderschap 13
- 1.2 Het verschijnsel verwaarloosde organisatie 16
- 1.3 Metaforen en verhalen 18
- 1.4 Opbouw van dit boek 21

HOOFDSTUK 2 **De weerbarstige praktijk van GVB** 25

Inleiding 25

- 2.1 Veranderhistorie en context GVB 26
- 2.2 Casus verkeersleidingen: mix van planned-change strategieën 28
- 2.3 Casus 'lijngeladen werken' 35
- 2.4 Een aanzet tot een verklaring 48
- 2.5 Conclusies 52

HOOFDSTUK 3 **Verwaarlozing in de opvoeding** 55

Inleiding 55

- 3.1 Wat is verwaarlozing? 55
- 3.2 Hoe gedragen verwaarlozende ouders/opvoeders zich? 59
- 3.3 Hoe gedragen verwaarloosde kinderen zich? 63
- 3.4 Wat zijn goede en slechte opvoedingsstijlen? 66
- 3.5 Wat is een effectieve behandeling van verwaarlozing? 71

HOOFDSTUK 4 **De verwaarloosde organisatie** 77

Inleiding 77

- 4.1 Wat is een verwaarloosde organisatie: het concept 77
- 4.2 Kenmerken van een verwaarloosde organisatie 81
- 4.3 Omgaan met verwaarloosde organisaties 90

HOOFDSTUK 5 **Diagnose van verwaarlozing** 103

- Inleiding 103
- 5.1 Methode van diagnosticeren 103
- 5.2 Ontkenning 106
- 5.3 Wie zijn bij de diagnose betrokken? 107
- 5.4 Het stellen van de diagnose: hoe werkt dat 109

HOOFDSTUK 6 **Herstel van verwaarlozing** 113

- Inleiding 113
- 6.1 Waarom klassieke veranderbenaderingen niet werken 114
- 6.2 Voorwaarden voor herstel van het alledaagse organisatieleven 119
- 6.3 Aanpak van herstel: het 'wat' en de actoren 123
- 6.4 De interventies voor herstel van het dagelijkse organisatieleven: het 'hoe' 125
- 6.5 De doorlooptijd en de fasen van herstel 128
- 6.6 De rol van de extern begeleider bij herstel 130
- 6.7 Heftige emotionele reacties en hoe daar mee om te gaan 133

HOOFDSTUK 7 **Goede en slechte leiderschapsstijlen** 135

- Inleiding 135
- 7.1 Wanneer de leiding haar verantwoordelijkheid niet neemt 135
- 7.2 Leiderschapsstijlen en de ontwikkeling van de organisatie 137
- 7.3 Goede en slechte leiderschapsstijlen in een verwaarloosde organisatie 141
- 7.4 Verwaarlozend leiderschap en destructief leiderschap 144

HOOFDSTUK 8 **Interventies in de praktijk** 149

- Inleiding 149
- 8.1 Interventies in organisatie A 149
- 8.2 Interventies in organisatie B 156
- 8.3 Interventies in organisatie C 162
- 8.4 Interventies GVB in perspectief 168
- 8.5 Verandering van de stijl van leidinggeven: de interventies 170
- 8.6 Praktijkvoorbeelden van ander leiderschap 172
- 8.7 Overzicht van de interventies en hun effect 183

HOOFDSTUK 9 Een nieuw organisatieconcept 187

- Inleiding 187
- 9.1 Ontwikkelingsachterstand in organisaties 187
- 9.2 Parallellen tussen opvoedingsstijlen en leiderschapsstijlen 188
- 9.3 Beginnen met verandering aan de basis: eerst een normaal alledaags organisatieleven 189
- 9.4 Houding en competenties van de veranderaar 189

HOOFDSTUK 10 Valkuilen en tips 193

- Inleiding 193
- 10.1 Eigen ervaring en beproefde oplossingen 193
- 10.2 Aansluiten op wat de organisatie aankan 194
- 10.3 Grootschalige en organisatiebrede verandertrajecten vermijden 194
- 10.4 Persoonlijke stijl, zelfinzicht en zelfbewustzijn van de organisatieprofessional 195
- 10.5 Grondhouding van de organisatieprofessional: onderzoekend en ‘natuurlijk’ achterdochtig 195
- 10.6 De beladenheid van het begrip ‘verwaarloosde organisatie’ 196
- 10.7 Tips voor het begeleiden van verandertrajecten in verwaarloosde organisaties 196

Bijlagen

- Bijlage 1 Vragenlijst leiderschap 199
- Bijlage 2 Vragenlijst organisatievertrouwen 201
- Bijlage 3 Checklist kenmerken voor diagnose 203
- Bijlage 4 Voorwaarden voor herstel: checklist 205

Literatuur 207

Trefwoordenregister 218

Over de auteur 223

VOORWOORD BIJ DERDE DRUK

Een jaar na het verschijnen van de tweede druk is het boek toe aan alweer een derde druk. Dat is verheugend voor een boek dat op een proefschrift is gebaseerd.

Het concept van de verwaarloosde organisatie wordt in toenemende mate als een veranderkundig concept gebruikt. Directeuren en managers die de leiding aanvaarden van organisaties die voor meervoudige en complexe opgaven staan, vragen zich in toenemende mate af in hoeverre de organisatieonderdelen, waar zij na de reorganisatie de scepter over zwaaien, in het verleden verwaarloosd zijn. Denk hier aan grote (re)organisaties bij het Rijk en gemeenten.

Ook is er een toenemende belangstelling bij bestuurders en directeuren in de zorg en het onderwijs die met een steeds kritischer inspectie en toezicht worden geconfronteerd. Wanneer het herhaaldelijk niet lukt om de boel op orde te krijgen, blijkt het concept van de verwaarloosde organisatie behulpzaam om systemisch te kijken naar disfunctionele patronen en om taal te geven aan de verbeteracties.

De leergang *Interveniëren in verwaarloosde organisaties* gaat inmiddels met de zesde groep managers en adviseurs van start. Er is een speciale editie van de leergang gestart met een groep directeuren. Op verzoek van de deelnemers is er een vervolg op de leergang ontwikkeld die specifiek aandacht besteed aan verwaarlozing op teamniveau en die ingaat op vormen van wangedrag zoals pesten.

De praktijk van het begeleiden van herstel van verwaarloosde organisaties in combinatie met de leergang en het verzorgen van colleges en incompany workshops heeft ervoor gezorgd dat er enkele aanvullingen en verbeteringen in het boek zijn aangebracht.

Zo komt de vraag naar verschillen tussen publieke en private organisaties in hoofdstuk 2 aan de orde.

In paragraaf 5.4 is het proces van het stellen van een diagnose uitgebreider beschreven. Hoofdstuk 6 is geheel herschreven waardoor de aanpak en het verloop van het herstel meer en detail is uitgewerkt.

Tot slot is in hoofdstuk 7 het onmisbare begrip *sensitieve responsiviteit* toegevoegd.

Ik heb met veel plezier gewerkt aan deze verbeteringen van het boek.

De volgende stap is om het concept van 'organization emotional neglect' internationaal te presenteren op het podium van de Academy of Management en te werken aan een Engelstalige paper.

Met dank aan waarde vakgenoten, collega's en opdrachtgevers en bovenal mijn lieve vrouw en kinderen, die weten dat ik een beetje verslaafd ben aan doorgaande ontwikkeling in mijn vak.

Joost Kampen

Monnickendam, januari 2014

Opvoeden als inspiratiebron

INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe de auteur naar organisaties kijkt en wordt de oorsprong van verwaarlozing geschetst. In paragraaf 1.2 is te lezen dat verwondering over het uitblijven van respons op veranderinterventies bij het Amsterdamse openbaar vervoerbedrijf GVB de aanleiding vormde voor de zoektocht die leidde tot de ontdekking van het begrip verwaarloosde organisatie. In paragraaf 1.3 wordt de functie van het gebruik van een metafoer, in dit geval verwaarlozende opvoeding, toegelicht en gerelativeerd. Dit hoofdstuk sluit af met een overzicht van hoe het boek is opgebouwd.

1.1 **Stagnerende veranderprocessen en ontbrekend leiderschap**

Dit boek gaat over de gevolgen van het langdurig ontbreken van structuur en aandacht voor het menselijk functioneren van organisaties. Het alledaagse leven in organisaties raakt geleidelijk ontregeld en de organisatie is dan niet langer in staat, om in opvoedingstermen te spreken, de ontwikkelingstaken te volbrengen: de organisatie loopt een ontwikkelingsachterstand op. Het boek speelt zich af in de organisatiewerkelijkheid en er wordt naar die werkelijkheid gekeken met kennis en beproefde inzichten uit de orthopedagogiek. Daarin komen drie aspecten aan de orde: parallellen tussen opvoedingsstijlen en leiderschapsstijlen, de invloed van de sociale context in de organisatie en hoe mensen reageren op het ontbreken van verwachtingen, begrenzing en waardering.

De ontwikkelingsachterstand komt aan het licht door het stagneren van veranderprocessen in organisaties: dan blijkt vaak dat er wel gemanaged wordt, maar dat het leiderschap zwak is of geheel ontbreekt.¹ Organisaties zijn niet verwaarloosd door één ingrijpende reorganisatie; verwaarlozing gaat geleidelijk en begint met gewenning.

Het deel uitmaken van organisaties maakt dat mensen gewend raken aan 'hoe de dingen hier gaan'. Wat nieuwkomers nog opvalt, wordt geleidelijk normaal. Wat aanvankelijk nog ongewoon of onhandig lijkt, wordt een vanzelfsprekendheid, vooral wanneer diverse pogingen tot verandering geen succes hebben gehad. Leiding en medewerkers raken eraan gewend dat er elk jaar plannen en begrotingen worden opgesteld die vervolgens niet worden uitgevoerd en bewaakt. Na een verandering in de organisatiestructuur vervalt iedereen na verloop van tijd in vergelijkbaar gedrag als voor de reorganisatie, alleen heten afdelingen en functies nu anders. Buitenstaanders zoals organisatieadviseurs worden tijdens het ontwerpen en begeleiden van verandertrajecten geconfronteerd met dergelijke verschijnselen in de organisatie. Voor wie daar oog voor heeft, valt op dat niemand zich om de formele doelstellingen, verhoudingen, afspraken en procedures lijkt te bekommeren.²

De blik van de adviseur

Het 'door de organisatie heen kijken' is een vorm van onderzoekende intuïtie die bestaat uit het combineren van observaties, aanvoelen en zien wat er ontbreekt. Daarbij taxeert de adviseur de eigen neiging tot reageren en kan eigen oordelen uitstellen. De adviseur weet nog niet waarnaar hij op zoek is maar doordent zijn indrukken, vergelijkt die met uiteenlopende organisatie-ervaringen en maakt in zijn³ hoofd constructen van 'wat er aan de hand zou kunnen zijn'. Dit geeft hij taal en schrijft het zodanig op, dat hij de kern van het vraagstuk zoveel mogelijk nadert. De adviseur kiest vervolgens voor het toetsen van de veronderstellingen een moment waarop hij met zijn veronderstellingen aansluit bij de actuele behoefte van zijn gesprekspartner in de organisatie. De adviseur 'raakt' de gesprekspartner wanneer er een match is met diens problemen, die nu ineens kernachtig en heel helder onder woorden gebracht zijn. De adviseur geeft de gesprekspartner enkele denkrichtingen mee: dan pas komt het concept van de verwaarloosde organisatie in beeld. De adviseur laat de gesprekspartner achter met het gevoel 'hier gaat het om' en vaak 'daar ben ik onderdeel van'. De adviseur kan het ongezegde onder woorden brengen, dat is ongebruikelijk en vaak ongemakkelijk: nu 'moet' de gesprekspartner er 'iets mee', hij kan de kern van het probleem niet langer negeren. Uit de reactie van de gesprekspartner kan de adviseur opmaken of de gesprekspartner ook 'door de organisatie heen kan kijken' en tot de kern wil komen.

1 Zie ook Bennis, 1989.

2 Zie Kampen en Mulder, 2007.

3 Waar in dit boek over 'hij' en 'zijn' gesproken wordt dient ook 'zij' en 'haar' gelezen te worden.

Het proces dat de adviseur doorloopt gaat een stap dieper dan de 'reflective practioner' omdat het ongezegde wordt onthuld en de benadering is meer gericht op het raken van de kern van het probleem.

Het is een algemeen geaccepteerd inzicht dat adviseurs in hun veranderstrategie rekening dienen te houden met de complexe dynamiek in organisaties. Boonstra constateerde dat 70% van de geplande veranderingen in organisaties mislukt door onduidelijke beleids- en strategische processen, bestaande organisatiestructuren, macht en politiek handelen in organisaties, organisatieculturen alsmede persoonlijke en groepsweerstand. In veel verandertrajecten wordt de complexiteit genegeerd en is onvoldoende rekening gehouden met de oorzaken van de aanwezige tekortkomingen in het functioneren van de organisatie.

Dit boek zoekt naar de oorzaken van de genegeerde tekortkomingen in het functioneren van organisaties door daarnaar te kijken met een opvoedkundige bril: wat is er misgegaan in de ontwikkeling? Dit zou kunnen betekenen dat het disfunctioneren van de organisatie een uiting is van een ontwikkelingsachterstand. Die uitingen van disfunctioneren manifesteren zich tijdens verandertrajecten en zien er bijvoorbeeld als volgt uit.

- Er worden geen consequenties verbonden aan het niet nakomen van afspraken, overtreden van regels of grensoverschrijdend gedrag.
- Medewerkers en vaak ook leidinggevendenden nemen een afhankelijke houding aan: zij blijven om duidelijkheid vragen aan het hoger management en voeren steeds nieuwe bezwaren aan.
- Tijdens vergaderingen en op de gangen heerst een ongepaste gezelligheid die de vraag oproept wat hier niet benoemd mag worden.
- Verhoudingen tussen leiding en medewerkers zijn te informeel.
- Persoonlijke verhoudingen zijn belangrijker dan formele rollen en functies: iedereen van hoog tot laag wordt bij de voornaam aangesproken, ook in formele stukken.
- De leiding is grillig en onvoorspelbaar in het nemen van besluiten, het stellen van prioriteiten of het toezien op de opvolging ervan.
- Er heerst een hoog verzuim, dat de leiding maar niet onder controle krijgt.
- Er is een grote mate van groepsdruk en geslotenheid in werkeenheden en teams.
- Onder het personeel komen vele vormen van grensoverschrijdend gedrag voor: de bereidheid om melding te doen is echter gering, het grensoverschrijdend gedrag wordt stellig ontkend.
- Vakkenis staat voor een onaantastbaar gezag: wanneer iemand om zijn vakmanschap wordt geroemd, betekent dat eigenlijk dat betrokkene boven alle twijfel verheven is.

- De inhoud van het werk is heilig: daar hoort een leidinggevende alles van te weten. Menselijk gedrag en sociale verhoudingen zijn voor psychologen.
- Er is altijd gedoe over roosters en de dagelijkse werkindeling. Er worden ingewikkelde spellen gespeeld tussen medewerkers, planners, leidinggevendenden, OR-leden en P&O'ers.
- Over iedereen wordt geroddeld; als er niet over iemand wordt geroddeld, is die persoon afgeschreven.
- Trainingen hebben een kortdurend effect: de meeste leidinggevendenden gaan gewoon weer over tot de orde van de dag.
- Er zijn altijd machtsspellen aan de top waar niemand het fijne van weet, maar waarover men wel altijd mee kan praten. Niemand merkt overigens iets van de uitkomsten. Soms moet er ineens aan een onderzoek meegedaan worden; dat doen de meeste mensen dan ook, omdat er toch nooit wat mee gebeurt.
- Er kan een groot conflict ontstaan tussen leiding en medewerkers over iets kleins zoals een voetbalwedstrijd kijken op het werk.
- Grote incidenten, bijvoorbeeld het bekladden van een deur in de toiletten met leuzen over een leidinggevende of het krassen van een hakenkruis op de deur van een leidinggevende, worden gebagatelliseerd.

Dit boek is gestoeld op de *reflective-practitioner*praktijk⁴ van een adviseur. De vraag waarom interventies niet de beoogde en verwachte werking hadden tijdens veranderprojecten voor GVB Amsterdam is de aanleiding voor een zoektocht die leidde tot de ontwikkeling van het concept van de verwaarloosde organisatie.

Het boek is bestemd voor alle organisatieprofessionals die vanuit hun functie of rol te maken kunnen krijgen met het verschijnsel verwaarloosde organisatie: bestuurders, directeuren, managers, P&O-adviseurs, OR-leden, extern adviseurs en interim-managers.

1.2 Het verschijnsel verwaarloosde organisatie

Het inzicht dat een persoonlijke relatie een belangrijke voorwaarde is om gedragsverandering te bewerkstelligen, is algemeen geaccepteerd in de organisatiekunde.⁵ De omvangrijke literatuur over effectief leiderschap met aandacht voor het stimuleren en motiveren of belonen en straffen gaat impliciet uit van een wederkerige relatie.⁶ Algemeen wordt aangenomen dat adviseren en begeleiden bij verandering

⁴ Zie Schön, 1983.

⁵ Lewin, 1943.

⁶ Zie voor de onderzoeken Bass, 1990.

in organisaties eveneens een relatie vergt tussen de adviseur en de leden van die organisatie. Vandaar dat het betrekken van mensen in organisaties bij de gewenste veranderingen door veranderaars⁷ wordt beschouwd als een effectieve manier van veranderen, die het eigenaarschap van de nieuwe situatie bevordert.

De auteur verwonderde zich in zijn rol als extern adviseur over het uitblijven van een respons op de veranderstrategie die hij toepaste bij GVB Amsterdam. Er kwam geen verandering tot stand, maar er was evenmin sprake van weerstand tegen verandering: het alledaagse organisatieleven ging gewoon door alsof er niets was gebeurd.

Wat het ontbreken van wederkerigheid voor het doen van interventies voor organisatieverandering betekent, wordt in dit boek behandeld: daarbij wordt theorie aangedragen, worden instrumenten en methoden geïntroduceerd en worden veel praktijkvoorbeelden gegeven.⁸

Een eerste aanzet tot een fenomenologische verklaring van de werking van veranderstrategieën vanuit een orthopedagogisch perspectief geven Kampen en Schuiling in 2005. Zij vinden frappante parallellen tussen het gedrag van verwaarloosde kinderen en het gedrag van medewerkers in diverse casus uit de veranderpraktijk:

*'Medewerkers lijken vervreemd van hun werk, van elkaar, van de leiding en van de doelen van de organisatie.'*⁹

Medewerkers wantrouwen de leiding, maar zeggen dat niet. Daarom doen ze wel mee in een veranderproces, maar beantwoorden met hun reacties niet aan de verwachtingen van de adviseur. De positie van de leiding blijkt vanuit een opvoedingsperspectief van groot belang: zij zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de mensen in hun organisatie. Kampen en Schuiling benoemen als parallel met opvoedingssituaties dat het in verwaarloosde organisaties ontbreekt aan een relatie van wederzijdse bereikbaarheid. Wanneer leidinggevend emotioneel niet beschikbaar zijn, wenden medewerkers zich af en gaan hun eigen boontjes doppen.

Het ontbreken van een respons op de veranderstrategieën komt in hoofdstuk 2 terug in twee representatieve casus bij GVB. De analyse van de beide casus bij GVB roept de vraag op naar de betekenis en de consequenties van het verloren gaan van de responsiviteit in organisaties voor het functioneren van organisaties en het vermogen om te veranderen. Schuiling (2001) omschrijft responsiviteit als de response

7 Tot veranderaars worden alle organisatieprofessionals gerekend die geplande veranderingen in organisaties doorvoeren.

8 Het boek is gebaseerd op een exploratief wetenschappelijk onderzoek naar de toepasbaarheid van wetenschappelijke kennis uit de opvoedkunde, in het bijzonder de orthopedagogiek, in de organisatiekunde. Zie het proefschrift van Kampen, 'Interventies in verwaarloosde organisaties: een exploratieve studie naar diagnose en herstel' (2011).

9 Zie Kampen en Schuiling, 2005, p. 38.

van een deel van het organisatiesysteem op wat andere delen van het systeem nodig hebben. Hij stelt dat interventies die de responsiviteit van het organisatiesysteem verbeteren, de grootste kans hebben gelijktijdig bij te dragen aan zowel verbetering van organisatie-effectiviteit als aan competentietoename van het systeem en van individuen in dat systeem.

Er is door Schuiling (2001) een verband aangetoond tussen het gebrek aan responsiviteit van het senior managementteam en stagnaties in de ontwikkeling van empowerment en ondernemerschap bij middenmanagers en medewerkers. Daarbij blijkt dat de ontwikkeling van middenmanagers en medewerkers weer op gang komt, zodra een situatie van wederzijdse bereikbaarheid wordt gecreëerd. Herstel van responsiviteit blijkt een mediërend (bemiddelend) proces te zijn bij het tot stand brengen van een succesvolle organisatieaanpassing.

Het creëren van een situatie van wederzijdse bereikbaarheid op handelingsniveau, vanuit de verwachting dat de ontwikkeling van leiding en medewerkers weer op gang komt, blijkt bij GVB niet te werken. Ondanks de inspanningen van het middenkader en de aandacht voor de behoeften, kwaliteiten en competenties van het personeel, blijft er wantrouwen bestaan en is het personeel niet bereid om verantwoordelijkheid te nemen voor de opgedragen prestaties. Medewerkers willen niet echt ingaan op hun leidinggevendenden.

Kennelijk is het in een situatie waarin het, langdurig, ontbroken heeft aan wederzijdse bereikbaarheid niet voldoende om die situatie te veranderen in het omgekeerde.

Het gaat dan niet vanzelf weer goed wanneer een leidinggevende wel beschikbaar is en aandacht heeft voor de medewerkers. Waarom dat zo is en wat de adviseur en de leiding in een verwaarloosde organisatie dan te doen staat, is het thema van dit boek.

1.3 Metaforen en verhalen

Dit boek beoogt een verbreding aan te brengen in de kennis over organisaties en hun ontwikkeling. Daartoe wordt een metaforische verbinding gemaakt met de wetenschap van de orthopedagogiek. De bedoeling daarvan is om een diagnose te kunnen stellen van wat er aan de hand is en interventies te kunnen doen voor herstel in verwaarloosde organisaties.

Het gebruik van metaforen in de organisatiekunde is niet nieuw. Een bekend boek is *Beelden van organisatie (Images of Organization)* van Gareth Morgan (1986) dat handelt over het meervoudig analyseren van organisaties waarbij paradigma's uit andere wetenschappen zoals de biologie, natuurkunde en politicologie worden gebruikt als metaforen. Het mag opmerkelijk genoemd worden dat in de organisatiekunde nog

zo weinig gebruikgemaakt is van de (ortho)pedagogiek. Er zijn wel enkele artikelen bekend die een parallel trekken tussen leiderschap en opvoeding, maar die gaan niet in op verwaarlozing.¹⁰ In dit boek zal het accent liggen op inzichten uit de orthopedagogiek, dit is de wetenschap die zich bezighoudt met problematische leer- en opvoedsituaties van kinderen en jongeren. Dit boek gaat over problematische leer- en ontwikkelsituaties in organisaties die worden aangeduid met de term *verwaarlozing of verwaarloosde organisatie(s)*.

Metaforen maken het mogelijk het onbekende betekenis te geven door een beroep te doen op onze kennis van wat bekend is:

*'Metaphor is principally a way of conceiving one thing in terms of another, and its' primary function is understanding.'*¹¹

Metaforen zijn (land)kaarten die van het ene conceptuele domein op een ander domein overgebracht kunnen worden om hierin de weg te vinden. In ons geval dienen de beschrijvingen van het gedrag van ouders/opvoeders en verwaarloosde kinderen uit de orthopedagogiek in de eerste plaats om gedrag van managers en medewerkers in organisaties beter te begrijpen. De relaties tussen managers en medewerkers kunnen op vergelijkbare wijze verstoord zijn als tussen ouders en kinderen. Dat levert het inzicht op dat bepaalde interventies uit de organisatiekunde niet op de beoogde wijze zullen werken in verwaarloosde organisaties.

Dit betekent overigens niet dat managers letterlijk te vergelijken zijn met ouders/opvoeders en medewerkers met kinderen. De metafoor die als grondslag/fundament dient voor het onderwerp (*root metaphor*) zegt iets over de dominante blik op de werkelijkheid.¹² Voorbeelden van 'root metaphors' zijn afkomstig uit de landbouw en de biologie of het menselijk lichaam en de medische wetenschap. Bij de sanering van bedrijven rechtvaardigt de landbouwkundige metafoor het snoeien (zoals bij planten en bomen) opdat de organisatie in het voorjaar des te sterker gaat groeien. De medische metafoor suggereert het wegsnijden van zieke organisatie(lichaams)delen opdat de rest weer gezond kan worden.

De 'root metaphor' die als het fundament voor de metafoor van de verwaarloosde organisatie dient, is de opvoeding of, anders gezegd: *het proces van opvoeden*.

Dan staan ons taal en betekenissen ter beschikking als veiligheid, aandacht, erkenning geven, structuur bieden, leren, grenzen aangeven, aansluiten bij de competenties van medewerkers en ontwikkelingsachterstand van een organisatie. Door opvoeden te zien als een proces van begeleiden van ontwikkeling, kan gedacht

¹⁰ Popper en Maysels (2003) vergelijken 'good parenting' en 'transformational leadership'. Davidovitz et al. (2007) behandelen 'leaders as attachment figures'.

¹¹ Lakoff en Turner, 1989, p. 112.

¹² Zie Inns, 2002.

worden in termen van positieve ontwikkeling, maar ook in termen van negatieve (regressie) of deviante ontwikkeling.

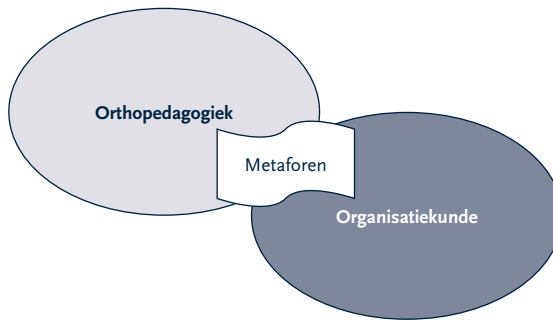
Metaforen zijn eveneens nuttig om iets abstracts of onverklaarbaars te verhelderen door middel van een concreet beeld.¹³ Het verhelderen van iets onverklaarbaars is de voornaamste functie van de metafoer van de verwaarloosde organisatie in dit boek. Wij beogen problemen in de organisatieontwikkeling te duiden met behulp van de begrippen en voorbeelden uit de orthopedagogiek.

Er is door Andriessen (2006) op gewezen dat een bewuste keuze voor de ene of de andere metafoer grote invloed heeft op het discours binnen de organisatie, de problemen die worden geïdentificeerd en de oplossingen die worden aangedragen.

Het begrip verwaarloosde organisatie roept emoties op bij leiding en medewerkers in de organisatie waar de adviseur zich van bewust dient te zijn. Door de top kan het als een (negatief) oordeel ervaren worden en door de medewerkers als een manier om de leiding de schuld te geven voor het eigen (dis)functioneren.

Bij metaforen gaat het om het tot stand brengen van verbindingen: een metafoer kan twee ervaringsgebieden met elkaar verbinden¹⁴ (zie figuur 1.1).

FIGUUR 1.1 *Verbinden van twee kennisgebieden*



In dit boek wordt gebruikgemaakt van ‘organizational stories’, door Czarniawska in *Narrating the organization*¹⁵ ook wel aangeduid als ‘tales of the field’. Dit is een vorm van organisatieonderzoek waarin het leven in de organisatie aan de hand van verhalen wordt beschreven om het te kunnen doorgronden.¹⁶ Met de aandacht voor

13 Zoals Morgan (1986) doet.

14 Zie Barrett en Cooperrider, 1990.

15 Zie Czarniawska, 1997, p. 26.

16 Frost et al. (1982) noemen die verhalen ‘reports from the firing line’ en beogen een aanvulling te geven op de wetenschappelijke organisatietheorie vanuit de gedachte ‘that organizations are anything but rational,

het ‘alledaagse leven in de organisatie’ schaarde de auteur zich onder een sociologische benadering van organisaties à la Lammers, waarin veel aandacht is voor het feitelijk functioneren van organisaties. Lammers, Mijs en Van Noort (1997) noemen de informele organisatie de eigenlijke organisatie, het samenlevingsverband dat geanalyseerd moet worden. Het draait erom de informele organisatie in al haar verschijningsvormen aan het licht te brengen. Dit vergt ‘demaskeerlust’ van de adviseur die aan het werk gaat in verwaarloosde organisaties door

*‘het met nauw verholen graagte ontluisteren van stereotypen, mythen, ideologieën of formele schema’s’.*¹⁷

Met het begrip ‘organizational life’ kan de alledaagse werkelijkheid in organisaties zichtbaar worden gemaakt en wat daarin allemaal onderhuids speelt:

*‘to scratch the surface of organizational life to discover a thick layer of emotions and feelings.’*¹⁸

Czarniawska spreekt van het

*‘drama to organizational life’*¹⁹.

Het begrip ‘organizational life’ zal gebruikt worden in de betekenis van het alledaagse leven in de organisatie.

1.4 Opbouw van dit boek

In hoofdstuk 2 worden twee casus beschreven van verandertrajecten bij het Amsterdamse openbaar vervoerbedrijf GVB. Het zijn verslagen uit de praktijk waarbij de onderliggende veranderkundige benaderingen zijn geëxpliciteerd. Per casus wordt de werking van de veranderstrategieën in de praktijk geëvalueerd en wordt verslag gedaan van de ontdekkingen van de adviseur en de leiding van GVB over de organisatie-werkelijkheid. Met behulp van recente veranderkundige inzichten wordt getracht een verklaring te geven voor de weerbarstige veranderpraktijk bij GVB. Er

cooperative systems’. Zij laten zien dat organisatieleden op alle niveaus regelmatig hun eigenbelang vooropzetten, ten koste van anderen en van het belang van de organisatie: ‘Organizations are frequently quite inhumane systems’ (Frost et al., 1982, p. XIV).

¹⁷ Zie Lammers et al., 1997, p. 121.

¹⁸ Zie Gabriel, 1999, p. 211.

¹⁹ Zie Czarniawska, 1997, p. 29.

blijven dan enkele fundamentele vragen over zoals hoe het 'rare' gedrag van medewerkers verklaard kan worden: Welke betekenis heeft dat gedrag? Waarom nemen medewerkers geen verantwoordelijkheid? Waarom wantrouwen medewerkers elke nieuwe leidinggevende? Waarom reageren medewerkers afwijzend op een participatieve benadering of een leidinggevende die wel voor hen beschikbaar is? Wat kan er over de stijl van leidinggeven/veranderen gezegd worden (nu en in het verleden)?

Wat kan er over de context van de organisatie gezegd worden? Welke invloed heeft die context?

Deze vragen zijn de opmaat naar het literatuuronderzoek in het brondomein orthopedagogiek, dat in hoofdstuk 3 is terug te vinden. Het literatuuronderzoek geeft antwoord op de volgende vragen:

- 1 Wat is verwaarlozing en hoe kan een diagnose gesteld worden?
- 2 Hoe gedragen verwaarlozende ouders/opvoeders zich?
- 3 Hoe gedragen verwaarloosde kinderen zich?
- 4 Wat zijn goede en slechte opvoedingsstijlen?
- 5 Wat is een effectieve behandeling voor herstel van verwaarlozing?

De toepassing van de kennis uit het brondomein naar het doeldomein gebeurt niet door de letterlijke betekenis van de inzichten uit de orthopedagogiek over te nemen en toe te passen, maar door deze toe te passen als metafoor om betekenis te geven aan de vraagstukken in organisaties waarop dit boek zich richt, namelijk verwaarlozing.

In hoofdstuk 4 wordt de overstap gemaakt naar de organisatiekunde door het concept van de verwaarloosde organisatie te formuleren. Het concept wordt geconcretiseerd in kenmerken van een verwaarloosde organisatie. Er wordt een diagnose-instrument gepresenteerd bestaande uit zestien kenmerken die betrekking hebben op tekortkomingen in de context van de organisatie, tekortkomingen in leiderschap en gedragsuitingen van medewerkers. Per kenmerk wordt toegelicht wat daarmee onthuld kan worden en er worden voorbeelden gegeven.²⁰

Voor wie in een verwaarloosde organisatie werkt of terecht komt na een sollicitatie of als extern adviseur een opdracht krijgt, rijst de vraag: hoe overleef ik een verwaarloosde organisatie? Er worden voorbeelden gegeven van wat men dan ervaart en hoe men daar het best mee kan omgaan. Het begrip 'coping' (het hoofd kunnen bieden aan) staat centraal bij de voorbeelden van een directeur/bestuurder, een (interim) manager, een teamleider, een P&O-adviseur en een extern adviseur.

In hoofdstuk 5 wordt de diagnose van verwaarloosde organisaties beschreven. De inzichten uit het brondomein orthopedagogiek worden vertaald naar organisaties. Er wordt een methode geïntroduceerd voor het stellen van de diagnose bestaande

²⁰ De zestien kenmerken zijn gebaseerd op het wetenschappelijk onderzoek van Kampen: zie het proefschrift 'Interventies in verwaarloosde organisaties' (2011).

uit een cyclisch proces met als stappen ‘onthullen’, ‘confronteren’, ‘aansluiten’ en ‘anders doen’. Daarbij wordt aandacht besteed aan de rol van de adviseur tijdens de diagnose en de competenties waarover een adviseur dient te beschikken. Gewezen wordt op het risico van ontkenning en hoe daarmee om te gaan. Er wordt aandacht besteed aan wie er in een organisatie bij de diagnose betrokken worden en hoe dat in zijn werk gaat.

In hoofdstuk 6 wordt de aanpak van het herstel van een verwaarloosde organisatie beschreven. Daarbij wordt teruggegrepen op de inzichten uit het brondomein van de orthopedagogiek en wordt gewaarschuwd voor de heftige reacties die op de pogingen tot verandering zullen komen. Er worden tien voorwaarden geformuleerd voor herstel van het alledaagse organisatieleven en er wordt aangegeven hoe die voorwaarden gerealiseerd kunnen worden. Daarbij komt de rol van de top, het hoger management en de directe leiding aan de orde.

Hoofdstuk 7 gaat over leiderschapstheorie en -praktijk in verwaarloosde organisaties. De analogie tussen opvoedingsstijlen en leiderschapsstijlen wordt uitgewerkt.

Er worden vier leiderschapsstijlen beschreven, die in betekenis grote overeenkomst vertonen met de vier opvoedingsstijlen die in de orthopedagogiek zijn aangetroffen. Vervolgens wordt benoemd wat goede en wat slechte leiderschapsstijlen zijn in een verwaarloosde organisatie.

Er wordt een uitstapje gemaakt naar overeenkomsten en verschillen met andere vormen van destructief leiderschap.

Hoofdstuk 8 is het praktijkhoofdstuk dat is gebaseerd op drie opdrachten in verwaarloosde organisaties. Hier worden de interventies voor diagnose en herstel behandeld en wat die in de praktijk hebben opgeleverd. Er wordt uitvoerig stilgestaan bij het proces van interveniëren en waar men dan mee te maken krijgt. Beschreven wordt een programma voor leiderschapsontwikkeling in verwaarloosde organisaties als alternatief voor reguliere MD-programma's en leiderschapstrainingen met daarbij een tiental voorbeelden van leiderschap in verwaarloosde organisaties.

In hoofdstuk 9 wordt het nieuwe van het concept van verwaarloosde organisaties besproken en wat de aanvulling is op beschikbare organisatie- en veranderkundige benaderingen. Hierbij wordt op verwante benaderingen gewezen.

Het boek wordt in hoofdstuk 10 afgesloten met het benoemen van valkuilen en tips voor organisatieadviseurs die gecontracteerd zijn om een project te doen in een verwaarloosde organisatie. Het betreft zes punten van fundamentele aard en vijf praktische punten.

In de bijlage zijn vragenlijsten opgenomen die de verandering in leiderschapsstijlen en vertrouwen meten. Hier zijn eveneens de instrumenten voor diagnose en herstel terug te vinden.

OVER DE AUTEUR



JOOST KAMPEN is veranderkundige en adviseert in organisaties met ontwikkelingsproblemen. Hij heeft een achtergrond als organisatiesocioloog en promoveerde in 2011 bij professor doctor Léon de Caluwé op het concept van de verwaarloosde organisatie. Hij publiceert regelmatig, ook internationaal, verzorgt een eigen leergang en doceert aan de Vrije Universiteit, Universiteit Twente, Sioo, Business School Nederland en AOG School of Management.

www.joostkampen.nl
info@joostkampen.nl



Een verwaarloosde organisatie is een organisatie waar het langdurig ontbreekt aan sturing en begeleiding. De relatie tussen **leiding en medewerkers** is ernstig verstoord of zelfs verbroken. Joost Kampen onderzocht de oorzaken van het vastlopen van organisaties vanuit zijn ervaringen bij veranderprojecten voor het GVB Amsterdam. Het boek speelt zich daar af, evenals in vijftien andere organisaties en geeft antwoord op vragen als:

- Wat zijn de kenmerken van een verwaarloosde organisatie?
- Hoe kan een diagnose worden gesteld?
- Hoe ziet de veranderaanpak eruit?
- Hoe overleef je een verwaarloosde organisatie als directeur of manager?
- Wat zijn de valkuilen en tips voor de organisatieadviseur die aan het werk gaat in een verwaarloosde organisatie?

Verwaarlozing komt vaker voor dan we denken en vergt een benadering die afwijkt van het bekende. Dit boek is daarom een must have voor alle organisatieprofessionals die te maken kunnen krijgen met het verschijnsel van de verwaarloosde organisatie: bestuurders, directeuren, managers, P&O-adviseurs, OR-leden, extern en interne adviseurs en interim-managers.

Als Engelstalige editie verschenen bij Palgrave Macmillan: *Emotional Abuse and Neglect in the Workplace: how to restore normal organizational life.*

