

Bijlage A Checklist kenmerken voor diagnose

In onderstaande tabellen zijn de kenmerken van een verwaarloosde organisatie uitgewerkt. Achter elk kenmerk staat welk aspect van het functioneren van de organisatie wordt onderzocht en wordt onthuld. Let op in welke richting je de score invult bij twee momenten in de tijd.

De scores hebben de volgende waarden: 1 zeker niet 2 nauwelijks 3 enigszins 4 grotendeels 5 volledig

Context van de organisatie: in welke mate zijn de volgende kenmerken aanwezig			score				
	Kenmerk	Wat wordt onderzocht/onthuld	Mate van aanwezigheid				
1	Geschiedenis van ingrijpende veranderingen en veel wisselingen in de leiding	De diversiteit, complexiteit, opeenvolging van veranderingen en hun effecten en hoe deze zijn begeleid	1	2	3	4	5
2	Verbinding van de top met de vraagstukken in de organisatie	De rolinvulling, positie, oriëntatie en betrokkenheid van de top bij de interne vraagstukken en het alledaagse leven in de organisatie	1	2	3	4	5
3	Eenheid van leiding in de top	De mate waarin leden van de top een visie op leiderschap hebben geëxpliciteerd en een gelijke boodschap uitdragen en daarnaar handelen	1	2	3	4	5
4	Positie en invloed van het hoger management	De mate waarin het hoger management formeel in positie is, alsmede de mate waarin zij zich met die positie identificeren en daarnaar handelen	1	2	3	4	5
5	Positie en invloed van de staf	De positionering van de staf ten opzichte van het lijnmanagement en de professionaliteit van handelen door de staf	1	2	3	4	5
6	Positie van de direct leidinggevenden	Naast de formele positie ook de informele verhoudingen en de mate waarin zij steun ondervinden van het hoger management en de staf	1	2	3	4	5

Gedrag van de leiding: in welke mate zijn de volgende kenmerken aanwezig?			Score				
	Kenmerk	Wat wordt onderzocht/onthuld	Mate van aanwezigheid				
7	Is de leiding 'demanding'?	Het ontbrekende in leidinggeven: het stellen van eisen en of hier toezicht op gehouden wordt. Belangrijk is dat de eisen in overeenstemming zijn met wat verwacht mag worden van de persoon of het team waaraan ze gesteld worden.	1	2	3	4	5
8	Is de leiding 'responsive'?	De verhouding en de relatie tussen leiding en medewerkers. Gaat de leiding in op signalen, ziet de leiding wat nodig is? Is de aandacht intern of extern gericht? 1	1	2	3	4	5
9	Is de leiding fysiek en/of emotioneel beschikbaar?	De afstand tussen leiding en medewerkers, het onderscheid tussen vroeger en nu, het onderscheid en mogelijk cumulatie van redenen van niet-beschikbaar-zijn voor de top, het hoger management en de directe leiding.	1	2	3	4	5
10	Worden direct leidinggevend in hun rol geaccepteerd door de top, hun superieuren en de medewerkers?	De mate waarin direct leidinggevend in hun positie en taakstelling worden erkend. Dit betreft tevens de mate waarin medewerkers bereid zijn leiding te accepteren ('good followership').	1	2	3	4	5

Gedrag medewerkers en/of leidinggevenden: in welke mate zijn de volgende kenmerken aanwezig?			Score				
	Kenmerk	Wat wordt onderzocht/onthuld	Mate van aanwezigheid				
11	Grenzeloos gedrag	De schadelijkheid van het ontbrekende, de reactie heeft diagnostische betekenis voor de ernst van verwaarlozing, de grenzeloosheid betreft alle aspecten in het werk en de sociale omgang. Medewerkers zijn zich niet altijd bewust van de effecten van hun gedrag op anderen.	1	2	3	4	5
12	Niet kunnen reflecteren en leren	Hoe (on)veilig medewerkers zich voelen, in welke mate zij schijnaanpassing vertonen en hoe zij reageren op aangesproken worden op hun functioneren.	1	2	3	4	5
13	Ontwijken van verantwoordelijkheid	De neiging om alles bij anderen te leggen, voortdurend voorwaarden formuleren en om duidelijkheid vragen. Het management overall verantwoordelijk voor houden. Het kenmerk heeft vele verschijningsvormen en hoeft geen apathisch gedrag te zijn.	1	2	3	4	5
14	Zelfhandhavingsgedrag	Afweermechanismen, de 'schaduwkant', bewaken van eigen belangen, verhoudingen en relaties in informele netwerken.	1	2	3	4	5
15	Heftige weerstand	Heftige weerstand is een indicatie dat de adviseur bij de kern van de problemen komt, 'heftig' kan ook onverzettelijkheid betekenen, gaat gepaard met meer of minder subtiele vormen van chantage.	1	2	3	4	5
16	Ondermijning van gezag	Gedrag door medewerkers, leidinggevenden of stafleden die de zwakke positie van de directe leiding compenseren of misbruiken en weten dat zij hun invloed gaan verliezen door het in positie komen van de leiding.	1	2	3	4	5