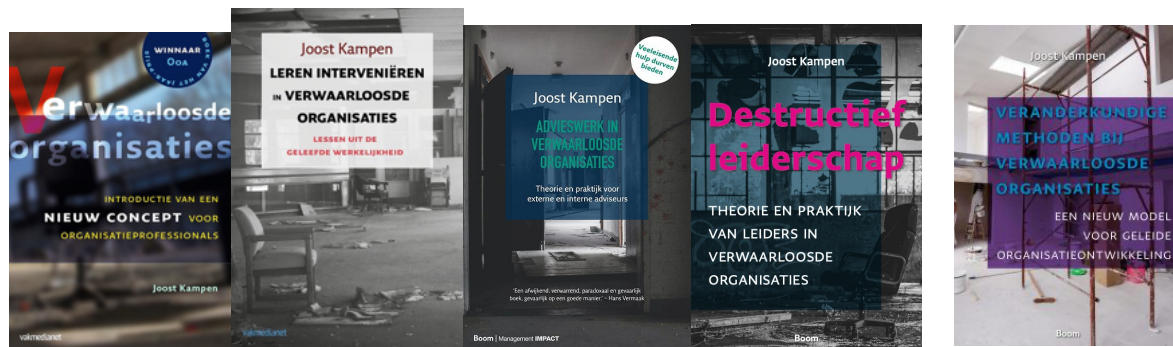




In dit whitepaper lees je wat de leergang inhoudt, voor wie deze bestemd is en hoe geleerd wordt. Daarnaast vind je informatie over de data, de kosten en de locatie.

Ontwikkelingsproblemen in organisaties: wijdverbreid en genegeerd

In tijden waarin het rationele management denken 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. De publieke aandacht voor destructief gedrag in organisaties neemt toe. Het ongemak van het kijken naar onderliggende redenen en hun eigen verantwoordelijkheid wordt door veel topmanagers vermeden of uitbesteed aan adviseurs die oplossingen beloven. Wanneer een organisatie echt vastloopt geeft de theorie van de verwaarloosde organisaties taal voor de ontwikkelingsproblemen in organisaties. Ontwikkelingsproblemen blijken:

- wanneer reorganisaties mislukken of ‘verdampen’;
- na een crisis of calamiteit met een implementatiereflex als reactie;
- bij langdurig onderpresteren van een organisatie(onderdeel);
- na aantreden van een nieuw bestuur of directie;
- wanneer ‘forse ingrepen’ of steeds weer nieuwe programma’s uitmonden in chaos en frustratie.

Intervenieren in verwaarloosde organisaties

De praktijk van het werken met de theorie van de verwaarloosde organisatie in ruim 200 projecten in de afgelopen twintig jaar heeft mij ertoe gebracht om de rijke ervaringslessen van het intervenieren op te schrijven en te ordenen tot een methode van werken. Al werkend en in de leergang edities ontstond ook de behoefte aan verdieping van de kennis over de donkere kanten van de geleefde werkelijkheid in organisaties¹. De kennis over het ‘hoe’ van intervenieren en de kennis over de schaduwkanten van organisaties hebben geleidelijk hun weg gevonden naar de leergang en zijn beschikbaar in mijn tweede boek. Dit boek ‘*Leren intervenieren in verwaarloosde organisaties: lessen uit de geleefde werkelijkheid*’ uit 2017 gebruiken we naast en in aanvulling op het eerste boek ‘*Verwaarloosde organisaties: een nieuw concept voor organisatieprofessionals*’ uit 2011.

¹ Engelstalige wetenschappelijke publicaties over ‘the dark side of organizations’, ‘destructive leadership’, ‘toxic followership’ en ‘deviant behavior’ zijn nu in het Nederlands samengevat en gekoppeld aan praktijkvoorbeelden

Steeds meer externe en interne adviseurs, begeleiders en coaches schrijven zich in voor de leergang om zich te verdiepen in hun rol bij het intervenieren in verwaarloosde organisaties. Gangbare adviesbenaderingen blijken niet werkzaam in verwaarloosde organisaties: oplossingsgericht advieswerk sluit niet aan op de problemen, procesgericht advieswerk faalt omdat mensen geen verantwoordelijkheid willen nemen en ontwikkelingsgericht advieswerk kan nog niet omdat eerst de basis op orde moet zijn. Wat anders is komt in het boek *'Advieswerk in verwaarloosde organisaties: theorie en praktijk voor externe en interne adviseurs'* aan de orde dat in maart 2020 is verschenen. Er is in de afgelopen twintig jaar veel gedegen wetenschappelijk onderzoek gedaan naar destructief leiderschap. Waarom dringt dit niet door in de curricula van managementopleidingen en domineert een romantische kijk op leiderschap? Ik heb de kennis over destructief leiderschap bijeengebracht en gekoppeld aan de veranderpraktijk in het boek *Destructief Leiderschap: theorie en praktijk van leiders in verwaarloosde organisaties*.

Het boek *Veranderkundige Methoden bij Verwaarloosde Organisaties: een nieuw model voor geleide organisatieontwikkeling* is een werkboek voor de veranderaars: van bestuurders tot teamleiders. Dit boek biedt werkwijzen, instrumenten en methoden om de verwaarlozende dynamieken te doorbreken en te werken aan geleide organisatieontwikkeling.

Door met de aangereikte methoden aan de slag te gaan, vergroot je het veranderkundig vermogen van de organisatie, om zo minder afhankelijk te zijn van externe ondersteuning.

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

Voor wie is de leergang bestemd?

Je werkt als veranderaar en vraagt je af waarom sommige interventies die jij doet wel werken en andere weer helemaal geen effect lijken te hebben. Je verbaast je erover dat er soms helemaal geen reactie komt terwijl je op zijn minst weerstand zou verwachten.

Je hebt kennisgenomen van het concept van de verwaarloosde organisatie en je herkent een aantal verschijnselen in jouw praktijk. Je wilt meer weten over de onderliggende theorie om jouw verandervraagstukken met die specifieke bril te zien, taal te kunnen geven en te begrijpen. En te ontdekken dat er veel meer bruikbaar onderzoek is over de weerbarstige realiteit van veranderen. Je wilt meer weten over welke interventies werken en welke interventies in de context van een verwaarloosde organisatie niet effectief zijn. Je ervaart dat verwaarlozing ook een andere houding vraagt van jou als veranderaar: waarom lukt het niet om verbinding te maken en hoe bescherm jij jezelf tegen de heftige afweerreacties op jouw handelen?

Deelnemersgroep

De deelnemersgroep bestaat enerzijds uit managers die veranderingen leiden in uiteenlopende soorten organisaties. Het zijn managers die verantwoordelijkheid dragen voor een resultaatverantwoordelijk onderdeel van de organisatie: zij hebben bovendien een opdracht voor verandering die gedragsverandering omvat van de direct leidinggevenden en medewerkers.

De tweede doelgroep is de intern of extern adviseur: (senior) HR-adviseurs, intern organisatieadviseurs, extern organisatieadviseurs, trainers, coaches, projectmanagers en programmamanagers.

Methode van werken

De deelnemers leren hoe vraagstukken in verwaarloosde organisaties in elkaar zitten, leren wat te doen en leren waarom bepaalde interventies wel of niet werken. De deelnemers zijn 'reflective practitioners' (Schön, 1983) en hebben een rol het (bege-)leiden van veranderingen in organisaties. Je hebt een fascinatie voor de geleefde werkelijkheid in organisaties en weet wat ongemak is in je rol als organisatieprofessional. Je bent nieuwsgierig naar inzichten uit wetenschappelijk onderzoek.

Alle deelnemers hebben de mogelijkheid om casuïstiek in te brengen tijdens de leergang: dit kan een recent afgesloten opdracht of een lopend project betreffen. Voor elke bijeenkomst bestuderen de deelnemers relevante literatuur en bereiden opdrachten voor. Dit vergt tijd, maar mijn persoonlijke ervaring tijdens het promoveren naast een fulltime adviespraktijk leert dat het 'kunnen verklaren' en 'weten waarom een interventie (niet) werkt' nieuwe energie geeft in de praktijk: er ontstaat geleidelijk een wisselwerking tussen praktijk en theorie. Die wisselwerking duurt bij mij tot op de dag van vandaag voort en levert steeds weer nieuwe inzichten op.

De deelnemers halen het hoogste rendement uit de leergang met een actieve deelname. Een gedegen voorbereiding van de literatuur en de inbreng van eigen casuïstiek is behulpzaam om tijdens de sessies goed aan de slag te kunnen.

Bij aanvang van de leergang ontvangen de deelnemers vijf boeken:

- 'Verwaarloosde Organisaties: een nieuw concept voor de organisatieprofessional' (Boom uitgevers Amsterdam 2011, 7^e druk 2020);
- 'Leren intervenieren in verwaarloosde organisaties: lessen uit de geleefde werkelijkheid' (Boom uitgevers, Amsterdam, 6^e druk 2024).
- 'Advieswerk in verwaarloosde organisaties: theorie en praktijk voor externe en interne adviseurs' (Boom uitgevers, Amsterdam, 2020).
- 'Destructief leiderschap: theorie en praktijk van leiders in verwaarloosde organisaties' (Boom uitgevers, Amsterdam, 2023).
- 'Veranderkundige methoden bij verwaarloosde organisaties: een nieuw model voor geleide organisatieontwikkeling' (Boom Uitgevers, Amsterdam, februari 2025).

Inhoud van de leergang

Hieronder volgt puntsgewijze de inhoud per sessie. De werkvormen zijn steeds interactief met een actieve bevestigende en reflecterende rol voor de deelnemers. Regelmatig nodig ik gastsprekers uit, die vanuit hun eigen ervaring en praktijk hun verhaal doen.

Sessie 1: essenties van de theorie van verwaarloosde organisaties

Wanneer ontstaat nieuwsgierigheid naar het concept van de verwaarloosde organisatie?

- Herkennen van signalen in de praktijk

De essenties:

- De theorie uit het brondomein waarop het concept is gebaseerd
- Definitie van een verwaarloosde organisatie
- Systemisch perspectief: de verwaarlozende driehoek: destructieve organisatieontwikkeling, destructief leiderschap, destructief medewerkerschap

Het herkennen en duiden van verschijnselen: het stellen van een diagnose

- 'Organizational reality' als begrip en startpunt van werken
- Hoe doe je een werkelijkheidsanalyse?
- Duiden van de aangetroffen werkelijkheid met de 16 kenmerken

De positie en rol van de leiding in het onder ogen zien van de ongemakkelijke werkelijkheid.

De rol van interne adviseurs in de agendering.

De contractering van de externe adviseur: voorwaarden voor een succesvol adviestraject.

Introductie in: hoe niet-wel aanpakken van verwaarlozing.

Sessie 2: Methode voor geleide organisatieontwikkeling

De werking van veranderkundige benaderingen in de context van verwaarloosde organisaties: wat moet je niet doen.

De leiding neemt verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van mensen en de organisatie:

- De rol van directie, bestuur en toezichthouders: governance in verwaarloosde organisaties
- De direct leidinggevende in positie
- De bedreigde schakel: de tweede lijn
- De samenwerking tussen interne en externe adviseur

Methodisch werken aan ontwikkeling: een 'action learning' benadering.

Interventies en werkwijzen met voorbeelden.

Instrumenten en onderzoek naar de effecten.

Methode van organisatieontwikkeling en de rol van de externe en de interne adviseur daarbij.

Een zestal stadia van ontwikkeling vanuit achterstand:

- Stoppen van de verwaarlozing;
- Zorgen dat de basis op orde komt;
- Informele organisatie overbodig maken;
- Professionalisering van de ondersteuning;
- Het werken aan de organisatieontwikkeling integreren in het dagelijks werk;
- Het borgen van de continuïteit van het bereikte ontwikkelingsstadium in leiding en ontwikkeling.

Voor elk stadium worden spannende kwesties benoemd die het ontwikkelingsproces kunnen stagneren en zelfs tot een terugval kunnen leiden.

Voor elk stadium wordt ook de stijl van leidinggeven benoemd.

Sessie 3: Destructief leiderschap en de gevolgen

Destructief leiderschap in de dagelijkse praktijk: casuïstiek en theorie

- Persoonkenmerken van destructieve leiders
- Destructieve leiderschapsstijlen

Systemisch perspectief: de giftige driehoek

Hoe toon je destructief leiderschap aan: profiel van de incompetente overlever

Gevolgen van destructief leiderschap

- Schade aan vertrouwen
- Organisatietrauma

De adviseur als (her)opvoeder.

Sessie 4: Destructief medewerkerschap en groepsdynamiek

Destructief medewerkerschap:

- Vormen van destructief medewerkerschap
- Typologie van schadelijk gedrag
- Gericht op de organisatie
- Gericht op personen: pesten op het werk

Groepen zijn onveilig, in het bijzonder in verwaarloosde organisaties. Formele en informele groepen

Effecten van verwaarlozing op groepen: destructieve groepsprocessen

Effecten van leiderschapsstijlen op het functioneren van groepen

Casuïstiek interveniëren in verwaarloosde teams

Sessie 5: de organisatieveranderaar in een verwaarloosde organisatie

Managen van verwachtingen: duur van herstel, effecten op prestaties, verloop, benodigde investeringen. Borgen van steun vanuit bestuur, raad van toezicht.

Spannende momenten in 6 stadia die je doorloopt in het inlopen van de ontwikkelingsachterstand: risico's van terugval. Helden van organisatietrauma. Omgaan met teleurstellingen: 'Het is altijd erger dan je denkt' en 'Het zit altijd dichterbij dan je denkt' De rol van OR en vakbonden. Omgaan met de media. Competentieprofielen van de veranderaars: bestuurders, managers, interne en externe begeleiders. Hoe blijf je fit?

Rooster Voorjaar 2026

sessie	datum	Ochtendgroep aansluitend lunch	Middaggroep lunch om 12.45 uur
Sessie 1	Woensdag 11 maart	9.00 – 12.00 uur	13.30 - 16.30 uur
Sessie 2	Woensdag 8 april	9.00 – 12.00 uur	13.30 - 16.30 uur
Sessie 3	Woensdag 6 mei	9.00 – 12.00 uur	13.30 - 16.30 uur
Sessie 4	Woensdag 27 mei	9.00 – 12.00 uur	13.30 - 16.30 uur
Sessie 5	Woensdag 17 juni	9.00 – 12.00 uur	13.30 - 16.30 uur

Kosten van deelname

De kosten voor de vijf sessies bedragen € 2.100,- exclusief BTW inclusief de vijf boeken, lunches, koffie, thee en sappen.

Je ontvangt 6 weken voor de start van de leergang een factuur voor de deelnamekosten.

Deelname

We werken in twee groepen van maximaal 15 deelnemers. Je kunt je voorkeur aangeven voor de ochtend-of de middaggroep. Stuur een email naar info@joostkampen.nl onder vermelding van naam, functie/vak, naam organisatie en adres (factuur-) gegevens.

Je schrijft je in voor de hele leergang op de aangegeven data.

Locatie

De leergang wordt in Amsterdam gehouden bij het Veerhuis aan het IJ: www.veerhuisaanhetij.nl

Ik kijk ernaar uit om samen te reflecteren en te leren in ons vak als organisatieprofessional.

Hartelijke groet,

dr. J. (Joost) Kampen

Veranderkundige, onderzoeker, docent en auteur

LIVO Veranderkunde

www.joostkampen.nl

Aangesloten bij de Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen, de Vrije Universiteit

Amsterdam, Universiteit Twente, SIOO, Business School Nederland, NBA Opleidingen en AOG.