

Wat is het boek en voor wie is het geschreven

Dit boek is de handelseditie van mijn proefschrift 'Interveniëren in verwaarloosde organisaties' (2011). Het proefschrift is een interventieonderzoek dat nieuwe veranderkundige kennis opleverde. Die kennis is geformuleerd als 'de theorie van de verwaarloosde organisatie'. Ik heb de handelseditie op aanraden van mijn promotor prof.dr. Léon de Caluwé geschreven in de periode tussen het inleveren van mijn proefschrift bij de leescommissie in mei 2011 en de verdediging in november 2011.

In een handelseditie worden de resultaten van wetenschappelijk onderzoek toegankelijk gemaakt voor organisatieprofessionals: hieronder vallen zowel leidinggevenden als interne en externe adviseurs, begeleiders, coaches. De onderzoeksmethode die in het promotieonderzoek is toegepast was zowel kwantitatief als kwalitatief en vind je samen met de analyse van de data in het proefschrift. Het literatuuronderzoek vind je wel in dit boek, omdat dit de transfer van kennis uit het brondomein van de orthopedagogiek naar het doeldomein veranderkunde weergeeft.

Hoe ik ertoe kwam om op het onderwerp 'verwaarloosde organisatie' te gaan promoveren beschrijf ik in hoofdstuk 1 'Opvoeden als inspiratiebron'. Ik verwijs daar naar één van mijn tijdloze helden, Gareth Morgan, die het boek 'Images of organization' publiceerde in 1989. Ik kon daar nu een metafoor aan toevoegen, die tussen ouderschap en leiderschap: zie ook het artikel uit M&O 2020 dat ik samen met Marco de Witte over het gebruik van metaforen in de veranderkunde schreef.

De kern van het boek

De kern van het boek wordt gevormd door de hoofdstukken 2, 3 en 4. Dan weet de lezer wat een verwaarloosde organisatie is en wat je dan (niet) zou moeten doen.

Hoofdstuk 2, getiteld 'De weerbarstige praktijk van GVB' is een casusbeschrijving die voor herkenning zorgt bij de lezer. Ook al heeft de lezer met een heel ander soort organisatie te maken, de verhalen uit de geleefde werkelijkheid van het Amsterdamse openbaarvervoerbedrijf resoneren met verschijnselen in andere verwaarloosde organisaties vertellen deelnemers aan de leergang mij. De functie van dit hoofdstuk is om de brug te slaan naar de praktijk van de lezer en de nieuwsgierigheid op te wekken naar de nieuwe theorie: welke kennis is er dan voorhanden over deze problematiek. En welk handelingsrepertoire is er om wel succesvol te interveniëren.

Storytelling

Er worden voorbeelden uit de werkelijkheid bij GVB beschreven en geanalyseerd met bestaande veranderkundige theorie: de casus verkeersleidingen (2.2) en de casus lijngebonden werken (2.3). De lezer wordt meegenomen door middel van verhalen uit de geleefde werkelijkheid, zoals 'de vrachttam' over hoe een collega zijn verhuizing binnen Amsterdam regelt met een tram (p.33), 'onderhands ruilen van vakantieverlof' (p.36), 'geen weg terug' over een trambestuurder die tot leidinggevende wordt benoemd en vervolgens te verstaan krijgt van zijn oud collega's dat hij niets moet willen veranderen (p.37), 'loopbaan bij GVB' over hoe nieuwe instroom van rijdend personeel gesocialiseerd wordt in de heersende cultuur (p.41), 'niks veranderd' over hoe de adviseur ontdekt dat de leidinggevenden doen alsof zij met verandering bezig zijn (p.43), 'werkoverlegbijeenkomst' geeft een inkijkje in hoe met leiding en collega's wordt omgegaan (p.44-45) en 'informele leiders' (p.46).

Aan het eind van deze leeswijzer tref je nog een drietal boeken die in de traditie van storytelling passen.

Uit de praktijk van GVB blijkt handelingsverlegenheid van zowel leiding als adviseurs waaronder ikzelf, de gekozen interventiestrategieën werkten maar deels en waren soms zelfs contraproductief. In de veranderkundige theorie was geen afdoende verklaring voor dit falen voorhanden, er was dus ook theorieverlegenheid. Dit was voor mij de concrete aanleiding om een promotieonderzoek te gaan doen nadat ik bij het schrijven van een artikel voor M&O in 2005 bij toeval in een ander kennisdomein terecht kwam: de (ortho-)pedagogiek. Dit leidde tot een nieuw veranderkundig concept.

De kennis uit het brondomein: de orthopedagogiek

In hoofdstuk 3 is relevante kennis over verwaarlozing in de opvoeding samengebracht. In 3.1 wordt het begrip 'verwaarlozing' uitgelegd en wordt erop gewezen dat er verschillende vormen van verwaarlozing zijn, zie tabel 3.2 op p.61.

In 3.2 worden de effecten van het verwaarlozende gedrag van de ouders op het kind besproken en in 3.3 tot welk gedrag dit bij de kinderen leidt. Hier zal de lezer, die zelf met dergelijke gedragspatronen wordt geconfronteerd, frappante herkenning met de eigen organisatiepraktijk ervaren én gaan begrijpen dat dit gedrag niet enkel beschouwd moet worden als 'probleemgedrag dat bestraft moet worden', maar een uiting is van het langdurig ontbreken van aandacht en structuur. Het roept bij de lezer net als bij mij als promovendus destijds de nieuwsgierigheid op naar 'hoe zijn die kinderen dan opgevoed' 'wat hebben zij gemist'.

Die nieuwsgierigheid bracht mij bij de vraag 'wat zijn goede en slechte opvoedingsstijlen'. In 3.4 worden de opvoedingsstijlen getypeerd en beschreven, zie tabel 3.2.

De parallel opvoeden en leiderschap: een uitstapje naar hoofdstuk 7 over 'goede' en 'slechte' leiderschapsstijlen

Je vermoedt als lezer hier waarschijnlijk de parallel met leiderschapsstijlen. Het blijken de 'Ohio Studies' uit 1964 te zijn die dezelfde dimensies als bij opvoeden aantonen: 'consideration' (aandacht hebben) en 'initiating structure' (structuur bieden). De werking van de 'goede' en 'slechte' stijlen lees je in hoofdstuk 7. Ik adviseer de lezer om die overstap van hoofdstuk 3 naar hoofdstuk 7 hier te doen, naar p.135 en na lezing terug te gaan naar hoofdstuk 4. Dit levert een 'feest der herkenning' op voor veranderaars, zoals intern en extern adviseurs, coaches, begeleiders.

Bij leidinggeevenden, vooral bij directie en bestuur, kan dit echter een ongemakkelijke spiegel zijn om in te kijken, die vaak genoeg tot een 'nuancerende ontkenning' leidt: 'er gaan ook een hoop dingen goed'. Hoe je daar als adviseur het beste mee om kunt gaan lees je in hoofdstuk 10.

Wat is een verwaarloosde organisatie en wat zijn de kenmerken

Dan terug naar hoofdstuk 4 getiteld 'De verwaarloosde organisatie'. Hier lees je wat de kennis uit het brondomein van de orthopedagogiek toevoegt aan de veranderkunde en hoe je daar in organisaties mee kunt werken.

In 4.1 vind je een definitie die duidelijk maakt dat verwaarlozing een systemisch probleem is, waarin leiding en medewerkers in hun context een schadelijke interactie in stand houden. Dit ontschuldigende perspectief betekent overigens wel dat de leiding verantwoordelijkheid draagt om de achterstand in ontwikkeling aan te gaan en gaat begrenzen in ongewenst gedrag.

In 4.2 vindt je het instrument om de verwaarlozing te onthullen bestaande uit een zestien kenmerken. In bijlage 3 op p.203 tref je de drie tabellen aan en hoe daarin de scores te verwerken.

De overige hoofdstukken zijn enerzijds een verdieping op de theorie, zoals in hoofdstuk 7 over opvoedingsstijlen en leiderschapsstijlen, en anderzijds een uitwerking naar de praktijk: hoe te werken met deze theorie in hoofdstuk 6 en 8.

Hoe stel je een diagnose en wie zijn daarbij betrokken

Hoofdstuk 5 gaat over hoe de diagnose van verwaarlozing te doen en wie daarbij in welke rol betrokken hoort te zijn.

In het boek *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties* zie je in hoofdstuk 8 van dat boek hoe het stellen van de diagnose onderdeel is van de methode voor organisatieontwikkeling. Je kunt ervoor kiezen om hoofdstuk 5 uit dit boek over te slaan en direct naar hoofdstuk 8 van *Leren interveniëren* te gaan.

Het proces van herstel van verwaarlozing: waar beginnen

Hoofdstuk 6 schetst de hoofdlijnen van het proces van herstel van verwaarlozing. Belangrijk is hier de introductie van het gedachtegoed van Lev Vygotsky op p.116-118. Het met de interventies aansluiten op de zone van naastgelegen ontwikkeling vertegenwoordigt een veranderkundige visie die ook in niet verwaarloosde organisaties, organisaties die geen ontwikkelingsachterstand hebben, effectief blijkt. Het leren veranderen begint dus in de geleefde werkelijkheid en niet in de papieren wenselijkheid zoals veel advies- en trainingsbureaus verkopen (zie ook het artikel van Vermaak & Kampen 2014).

Ook dit veranderen vanuit de geleefde werkelijkheid is in de boeken *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties* en *Advieswerk in verwaarloosde organisaties* verder uitgewerkt. Het verdient aanbeveling om bij een eerste kennismaking met het concept van de verwaarloosde organisatie eerst hoofdstuk 6 uit dit boek te bestuderen, regelmatig even terug te bladeren naar de casus GVB uit hoofdstuk 2 en dan over te stappen naar de vervolgboeken.

Herstel: 3 cases uit de praktijk

In hoofdstuk 8 wordt het interveniëren in de praktijk beschreven aan de hand van 3 casus. Dit zijn opdrachten uit mijn adviespraktijk ten tijde van mijn promotieonderzoek.

Elke casus schetst de historie die tot de stagnatie in ontwikkeling heeft geleid, de diagnose van de werkelijkheid en hoe gewerkt is aan herstel. In 8.7 worden de effecten van de interventies geëvalueerd: zie tabel 8.2 op p.184.

Met de geleerde lessen van het interveniëren in deze cases wordt in 8.4 teruggeblikt op de casus GVB uit hoofdstuk 2.

In het laatste gedeelte van dit hoofdstuk wordt in 8.5 en 8.6 beschreven hoe gewerkt is aan verandering van leiderschapsstijl. Opmerkelijk is dat er niet met traditionele leiderschapstrajecten is gewerkt maar met 'al doende leren' in het werk zelf.

Plaatsbepaling van het nieuwe concept in de veranderkunde

Het boek sluit af met een plaatsbepaling van de nieuwe theorie in de veranderkunde in hoofdstuk 9.

Wil jij, kun jij werken in de context van een verwaarloosde organisatie

In hoofdstuk 10 vind je tot slot valkuilen en tips voor de organisatieprofessionals, zoals de vraag 'in welke mate ben ik gevoelig voor waardering van anderen: die waardering zal ontbreken in een verwaarloosde organisatie'. Anders gezegd het werken in een verwaarloosde organisatie is niet voor iedere adviseur weggelegd: het moet bij je passen.

In het in 2020, verschenen boek *Advieswerk in verwaarloosde organisaties* ga ik bijna 10 jaar en vele opdrachten en cases later, uitgebreid in op het andere van dit advieswerk.

Verder lezen over de geleefde werkelijkheid van GVB

Wil je meer lezen over GVB, dan zijn dit tips:

Jos Verlaan (1999). Chaos aan de Amstel. Sun, Nijmegen.

In hoofdstuk 6 wordt de situatie bij GVB beschreven in de periode voorafgaand aan mijn promotieonderzoek: 'GVB out of control'. Het is een dichtbij geschreven werkelijkheidsanalyse die ik later duidde als een verwaarloosde organisatie. Opmerkelijk is een vergelijking met de Amsterdamse politie waar in de jaren 90 het vijf tot zeven jaar duurde om te normaliseren.

Jos Verlaan heeft ten tijde van mijn promotieonderzoek nog vaak in Het Parool geschreven over 'de wantoestanden' bij het bedrijf.

Inmiddels weten we dat GVB slechts één van de vele voorbeelden van een verwend verwaarloosde organisatie was. In 2021 verschijnt het boek 'Brand in Amsterdam' over de Amsterdamse brandweer, geschreven door de ex commandant Leen Schaap. De situatie is 1 op 1 vergelijkbaar met het GVB twintig jaar eerder. Het verschil is dat de toenmalig wethouder Guusje Terhorst wel achter de GVB directie bleef staan, toen zij aan de slag gingen met normaliseren.

Gerard van Westerloo (2005). Niet spreken met de bestuurder. Amsterdam, De Bezige Bij.

Het boek is een indringend verslag van de Nederlandse politiek in de jaren voorafgaand aan de opkomst van Pim Fortuyn. In dit boek zijn twee hoofdstukken te vinden die gaan over GVB. Zij geven een inkijkje in de sociale werkelijkheid op een tramlijn in de grote stad.

In het 1e hoofdstuk 'De Socialen' komt een trambestuurder aan het woord die zich afvraagt wat hij moet stemmen bij de komende verkiezingen. Hij 'mag niets' en 'moet van alles'. 'Als trambestuurder mocht je niet met rode sokken of met je veters los de tram besturen. (-) En dan kwam er zo'n idioot die bedacht dat zij die horde voetbalidioten gelijkwaardig moesten behandelen en in de nieuwste wagens vervoeren. Had het bedrijf nu maar eens de moed om te zeggen: die is gek.'

In hoofdstuk 3 worden de belevenissen op tramlijn 16 verteld vanuit het perspectief en het dagelijks leven van de bestuurders, conducteurs en hun leidinggevendenden. Het is 1984.

In hoofdstuk 19 maken we een sprong in de tijd, hoe is het op tramlijn 16 in 2003. In dit hoofdstuk wordt teruggeblikt op 'die goeie ouwe tijd'. Waarin de 'ruilratten' er voor zorgden dat alle trams bleven rijden. 'Geen 16 hoefde in de remise achter te blijven omdat de bestuurder niet was komen opdagen. Alleen, de bestuurder die de wagen naar buiten reed was vaak een andere dan die op het rooster stond.' (p.341). De ruilratten verdienden er op deze wijze 20 tot 30 % inkomen bij.

Jorie Horsthuis (2011). Op de tram: een jaar als conducteur in Amsterdam, AMBO

Dit boek geeft een inkijkje in de dagelijkse werkelijkheid op de tram door de conducteur. Zo lees je hoe Jorie, die de banen van journalist en conducteur combineert, ondanks een inmiddels veel professioneler opleidingsperiode gesocialiseerd wordt door haar collega's.

Het is een prachtig voorbeeld van 'storytelling' van binnenuit.