

Leeswijzer bij

Kampen, Joost (2017), *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties: lessen uit de geleefde werkelijkheid*. Deventer, Vakmedianet.

Het hoe: de methode van veranderen

De begeleiders van de organisatieontwikkeling kunnen het beste beginnen bij de beschrijving van de methode in hoofdstuk 8 op p.263.

Hoofdstuk 8 Methode van organisatieontwikkeling vanuit een probleemsituatie

De organisatieontwikkeling wordt als een leercyclus georganiseerd. De methode kent zes fasen: zie de figuur 8.1 op p.264.

Per fase worden de interventies beschreven met daarbij voorbeelden uit de praktijk. Bijvoorbeeld hoe je in fase 1 een werkelijkheidsanalyse doet (p.267).

Bij fase 3 is een tabel opgenomen met daarin kenmerken van verwaarlozing, geordend naar vijf aspecten van organisatiefunctioneren (tabel 8.1 p.273). Direct vind je een voorbeeld van een ontwikkelplan voor een verwaarloosde organisatie (tabel 8.2 p.274).

Een logisch vervolg is hoofdstuk 9 op p. 283.

Hoofdstuk 9 De rolverdeling

In hoofdstuk 9.1 worden de rollen de diverse niveau's van leidinggevend: directe leiding, eindverantwoordelijke leiding (directie, bestuur) en het senior management beschreven.

In hoofdstuk 9.2 worden de rollen van externe en de interne begeleiders beschreven.

In een handige tabel op p. 291-292 wordt de rolverdeling van de veranderaars gekoppeld aan de fasen in de methode van organisatieontwikkeling.

Dan volgt een hoofdstuk (10 op p.295) over de set van interventies die het meeste gebruikt worden.

Hoofdstuk 10 Het interventierepertoire

Dit is zeker geen compleet overzicht van denkbare interventies. Het is wel een set interventies die aantoonbaar gewerkt hebben bij dit type verandervraagstukken.

Je leest hier hoe je betekenisvolle momenten herkent die de moeite waard zijn om observaties te doen (p.297). De *group relations conference* wordt beschreven als vorm van interveniëren in het hier en nu (p.299-303).

Je vindt een interviemethode (p.304) en de functies van reflectiedagen en hoe je die ontwerpt (p.305-307).

Dit hoofdstuk sluit af met de functie van een dagboek (p.307).

VERDIEPING

Wanneer je nieuwsgierig bent geworden naar de onderliggende visie op leren ga dan naar:

Hoofdstuk 7: Al doende leren

Hier lees je over de sociale leertheorie van Bandura en dat volgens Schein leren begint uit angst. Je leest waarom aansluiten op de 'zone van naastgelegen ontwikkeling' zo belangrijk is (Vygotsky) en over het belang van gemeenschappelijke taal.

En natuurlijk lees je hier wat 'de plek der moeite' is (p.257).

De veranderkundige inhoud I

Wat is een verwaarloosde organisatie? Dit lees je in hoofdstuk 1.

Hoofdstuk 1 Een verwaarloosde organisatie: de essenties

Dit hoofdstuk begint met een definitie (1.1 p.27) en gaat dan naar hoe je ontwikkelingsproblemen in organisaties herkent (1.2 p.30). Dan zoom ik in op de parallel tussen ouderschap en leiderschap (1.3 p.32).

Hoe je het herstel van verwaarlozing aanpakt en wat de stabiliserende processen zijn vind je in 1.4 (p.36).

In **bijlage A** tref je het diagnose instrument aan met de scoretabellen en welke vragen je stelt om de kenmerken te signaleren (p.41-47).

Bij wijze van dubbelcheck heb ik in **bijlage B** een tabel met kenmerken van gezondheid van organisaties opgenomen (50-51).

In hoofdstuk 5.2 over destructief medewerkerschap (p.184) vind je het gedrag dat past bij de *straatcultuur van de verwaarloosde organisatie*.

VERDIEPING

Ben je nieuwsgierig geworden naar het brondomein van het concept van de verwaarloosde organisatie, dan raad ik je aan hoofdstuk 3 uit mijn eerste boek *Verwaarloosde organisaties* (2011) te lezen, getiteld:

Verwaarlozing in de opvoeding (p.55-76).

in dit hoofdstuk geef ik een overzicht van kennis uit de orthopedagogiek met betrekking tot het herkennen en behandelen van verwaarlozing door ouders bij kinderen/jongeren.

In tabel 3.4 (p.65) tref je een overzicht aan van probleemgedrag van kinderen. Dit overzicht gaf mij destijds een andere kijk op het gedrag van de trambestuurders en buschauffeurs bij GVB.

In hoofdstuk 3.4 (p.68) lees je over de opvoedingsstijlen en hun effecten op de ontwikkeling van kinderen.

De veranderkundige inhoud II

Nu geef ik enkele ingangen naar specifieke thema's die de begeleider helpen te begrijpen wat er aan de hand is en hoe je daar mee om kunt gaan.

Ik begin met **groepsdynamiek**. In groepen en teams zie je van dichtbij wat er tussen mensen gebeurt. Je kunt de onderstromen aanvoelen. Je ziet en beleeft hier het dagelijks organisatieleven.

Hoofdstuk 2 Verwaarloosde teams

Na een paragraaf over wat er gebeurt in verwaarloosde teams zoom ik uit naar kennis over groepsdynamiek en welke invloed de groep heeft op het individu (p.57). Ik ga in op de gelaagdheid van de formele en de informele groep (p.58): de informele groep is wat ook wel de onderstromen wordt genoemd. Ik leg uit hoe groepscohesie en groepsdruk werkt (p.60) en ga in op de heftigheid van emoties in groepen (p.63).

Ik leg een verband tussen *leiderschap en de ontwikkelingsfasen van groepen* waarbij ik refereer aan de ontwikkelingsfasen van Tuckman.

Dit hoofdstuk sluit af met een paragraaf (2.4 p.66) over *waar beginnen met interveniëren in verwaarloosde teams?*

Veranderkundige inhoud: thema's

Hier volgen een aantal ingangen in het boek die je kunt benutten om problemen in het functioneren van organisaties te begrijpen en betekenis te geven aan wat je als veranderaar waarneemt en wat je met je interventies beoogd te bereiken.

De betreffende hoofdstukken bevatten toegankelijk gemaakte theorie en onderzoeksresultaten met daarbij illustraties in de vorm van casusbeschrijvingen uit de praktijk.

Je kunt deze ingangen gebruiken bij intervisies, advies-en coachingsgesprekken en bij reflectiedagen.

LEIDERSCHAP

In hoofdstuk 1 vind je een tabel (1.1 p.33) met gedragingen van transformationeel leiders en de overeenkomsten met opvoedgedrag van ouders.

Ik werk het begrip *destructief leiderschap* en wat daaronder wordt verstaan uit in hoofdstuk 4.

Bij de *giftige driehoek* (4.2 p.134) zie je dat leiders volgers nodig hebben en omstandigheden waarin zij hun gang kunnen gaan: denk aan voorbeelden als Trump, Poetin en Erdogan. Deze duiken ook weer op bij *groots of ziek leiderschap* (4.6 p.141).

Je vindt hier de kenmerken van destructief leiderschap, actieve vormen zoals *intimidatie en machtsmisbruik* (4.4 p.137) en de passieve vormen zoals *management by exception en laissez faire leiderschap* (4.5 p.139).

De *gevolgen* van destructief leiderschap zoals *vervreemding en gelatenheid* vind je in 4.7 (p.144).

Veel voorkomende reacties zijn *betaald zetten of wraak* (4.8 p.148).

Het praktijkdeel over destructief leiderschap bestaat uit 9 casussen:

- Destructief leiderschap aan de top: casus 1 t/m 4
- Destructief leiderschap van seniormanagers: casus 5 en 6
- Destructief leiderschap van direct leidinggevend: casus 7 t/m 9.

Het hoofdstuk over destructief leiderschap sluit af met een aantal inzichten voor de veranderaar.

Het boek *verwaarloosde organisaties* bevat ook een heel hoofdstuk over leiderschap (7) getiteld: *Goede en slechte leiderschapstijlen* (p.135-148).

Hier vind je het leiderschapsmodel met de dimensies *consideration* (aandacht/alertheid) en *initiating structure* (structuur bieden) en een beschrijving van de drie 'goede' stijlen: *directief* (later ben ik dat *begrenzend* gaan noemen), *gezaghebbend* (later ben ik dat *responsief* gaan noemen) en *participatief leiderschap* alsmede een beschrijving van de drie 'slechte' stijlen: *autoritair, laissez faire en toegeeflijk*.

In hoofdstuk 8.5 (p.170) vind je een aantal interventies die je in kunt zetten voor verandering van de stijl van leidinggeven.

MEDEWERKERSCHAP

Je treft een typologie van constructief en destructief medewerkschap aan in hoofdstuk 5.1 (p.182).

Dan leg ik het accent op probleemgedrag in organisaties omdat dit is waar veranderaars vaak mee te maken krijgen, hetzij als reactie op de verandering, als reactie op destructief leiderschap of als onderdeel van de organisatiecultuur.

Je vindt een onderscheid in licht of ernstig probleemgedrag naar de organisatie en naar personen (figuur 5.2 p.192). Lichtere vormen zijn *onbeleefd of asociaal gedrag* (zie de tabel 5.1 p.194). In hoofdstuk 5.6 vind je een overzicht van vormen van *pesten* en in hoofdstuk 5.7 vind je vormen van *antiwerkgedrag*.

De oorzaken (5.8) en effecten (5.9) van probleemgedrag op het werk komen aan bod en de invloed die probleemgedrag heeft mensen (5.10). Opmerkelijk is de constatering *bad is stronger than good* dat er vijf positieve ervaringen nodig zijn om tegen één negatieve ervaring op te wegen (p.204-206).

Dit hoofdstuk sluit ik af met de vraag wat de leiding kan doen tegen probleemgedrag op het werk (5.11 p.206).

Dan volgen een zestal casussen met voorbeelden van probleemgedrag op het werk:

1. Van gemak naar persoonlijk gewin: wanneer de norm gaat schuiven;
2. 'Wij' tegen 'de organisatie': medewerkers als redder van de organisatie;
3. Probleemgedrag in groepsverband: alle verantwoordelijkheid buiten jezelf leggen;
4. Heftige reacties op het 'ordeherstelmoment': overleefgedrag in de praktijk;
5. Boze medewerkers en een argeloze leiding: probleemgedrag als schreeuw om aandacht;
6. Een collega, die verlink je niet: de werking van groepsdruk op ongewenst gedrag;

Dit hoofdstuk sluit af (5.13 p.229) met een aantal inzichten voor de veranderaar zoals de ingrediënten van een effectieve aanpak.

HOE BLIJF JE FIT ALS VERANDERAAR

De volgende onderdelen van het boek helpen je als veranderaar om te reflecteren op je handelen en vooral op wat er met je gebeurt.

Hoofdstuk 3 Destructieve organisatieontwikkeling bevat een aantal inzichten die je helpen relativeren.

In *De schaduwkant van organiseren* (3.1) lees je dat aan organisaties en aan organiseren per definitie schaduwkanten zitten. Dat zit enerzijds in bijvoorbeeld de bureaucratische organisatie, maar ook is ook inherent aan menselijk handelen. Wen er maar aan (p.76-83).

Hoofdstuk 3.3 (p.89-93) gaat over de *emotionele impact van verandering*. In figuur 3.1 (p.90) tref je de (rouw-)curve aan die mensen doormaken met in tabel 3.1 (p.93) hoe je omgaat met mensen in een bepaalde fase.

In *vergiftigde organisaties* (p.96-101) wordt ingegaan op de werking van genegeerde emoties.

In hoofdstuk 3.4 vind je de werking van irrationele processen in organisaties: is de veranderaar nu de psychiater en de patiënt? (p.102-106).

Hoofdstuk 11.1 Hoe blijf je fit als veranderaar (p.310-319)

Hier wordt met behulp van kennis uit de jeugdhulpverlening geschetst hoe een veranderaar om kan gaan met de vijandigheid die hij of zij tegenkomt bij het herstel van verwaarloosde organisaties. Vooral de beschikking over *negatieve capabilities* (p.316) ofwel het vermogen om op je handen te blijven zitten is belangrijk gebleken.

Een tweetal persoonlijke verslagen van veranderaars brengen de belevingen dichtbij:

- Hoe een dierwetenschapper veranderaar werd (p.320);
- Hoeveel kun je aan (p.325).

In 11.4 vind je profielen met competenties voor veranderaars: de direct leidinggevende (p.340), de directeur of seniormanager (p.341) en de extern begeleider (p.343).

Tot slot volgen een vijftal tips om het veranderen leuk te blijven vinden (11.5 p.345).