



**Dr. Joost Kampen** is veranderkundige, docent & onderzoeker en auteur van 'Verwaarloosde organisaties: een nieuw concept voor organisatieprofessionals'. In 2015 verscheen de Engelse editie: 'Emotional Abuse and Neglect in the Workplace: how to restore normal organizational life'.

# Wat we van Lev Vygotsky kunnen leren

Ik heb in de auto de radio altijd afgestemd op NPO 1, dan hoor je het nieuws van alle kanten. Mij viel een reclamecampagne op, van een groot adviesbureau, die eindigt met de spreuk: *'Ik ben Mieke, Maarten, Johan (afhankelijk van welk team zich aanbiedt). Samen met mijn team maken wij van uw visie werkelijkheid.'* Dan denk ik als veranderkundige: 'Zo moet het niet, daar leert die organisatie niets van.'

Ik moest terugdenken aan een lezing die ik onlangs voor 80 adviseurs en managers van de Gemeente Amsterdam heb gehouden over 'verwaarloosde organisaties', nadat de grote herstructureringsoperatie was afgerond. Wat wonderlijk, dan is er een groot traject geweest en vervolgens word ik als adviseur gevraagd, juist daarna... Je zou toch denken dat het dan niet meer nodig zou zijn...?

Toen ik daarover nadacht, realiseerde ik mij dat ik vaker gevraagd word *nadat* er een structuurverandering heeft plaatsgevonden of nadat een lean-project niet van de grond komt. Zou je in de veranderkunde een onderscheid kunnen maken in 'ervoor'-benaderingen en 'erna'-benaderingen? Ik neem u even mee in die gedachtegang. Dit gaat namelijk over het aansluiten van een veranderstrategie op wat een organisatie aankan. Vygotsky noemde dat in 1930 al de 'zone van naastgelegen ontwikkeling'. Een kind leert als de docent aansluit op het ontwikkelingsniveau van het kind.

De 'ervoor'-benaderingen willen idealen verwezenlijken, een toekomstvisie waarmaken, net als in de radiocommercial. Die benaderingen bieden een belofte dat het beter wordt. Je kunt er eigenlijk niet tegen zijn: er wordt veel jubeltaal gebruikt. De toekomst is maakbaar met aansprekende oplossingen, zoals zelfsturende teams, de organisatie 3.0 of 'reinventing organizations'. Ik geef toe, het heeft iets verleidelijks om de laatste veranderkundige mode te volgen. Iedereen doet het, dus het moet wel werken.

Vygotsky doet mij beseffen dat die mooie benaderingen vaak niet aansluiten bij de werkelijkheid. Meestal ontbreekt het aan een grondige probleemanalyse. Is de organisatie hieraan toe: zijn de voorwaarden, de attitude, de veronderstelde competenties en kennis aanwezig?

Hoe zit het dan met de 'erna-benaderingen'? Problemen komen aan het licht nadat... er iets grondig is misgegaan, met soms negatieve publiciteit tot gevolg. Denk maar aan de ouderenzorg, het ROC Leiden of het debacle met de PGB's. Na vertrek van een bestuur met een lange staat van dienst, na een fusie of een reorganisatie komen vaak onvermoede problemen naar boven. Maar ook wanneer slecht begeleide veranderingen niet het gewenste resultaat en effect hebben gehad. De aanpak is vaak instrumenteel: iedereen heeft na de financiële crisis bij banken een training gehad in de nieuwe gedragscode. Maar is de cultuur bij die belegger dan veranderd?

Kennelijk behoort mijn concept over 'verwaarloosde organisaties' tot de 'erna-benaderingen': in een verwaarloosde organisatie heeft het langdurig ontbroken aan sturing en begeleiding van de ontwikkeling van mens en organisatie. Dat heeft schadelijke gevolgen voor mensen, net als in de opvoeding van kinderen. In de 'ervoor'-business worden organisaties verleid tot allerlei knappe kunstjes. Maar van Vygotsky leren we: je moet aansluiten bij de ontwikkelingsfase en bij wat op dat moment past en haalbaar is in die ontwikkeling. Doe je dat niet, dan heb je een collectieve faalervaring. Die is vijf keer sterker dan een succeservaring. Vervolgens komt de 'erna-benadering' om de hoek: eerst een achterstand inhalen, eerst gezond maken.

Wat staat ons te doen, lerend van Vygotsky? Ga *wel* aansluiten bij waar die ander in zijn ontwikkeling staat en wat realistisch is, zodat in een 'normaal' tempo - met behulp van de 'nabije ander' - *wel* de volgende ontwikkelstappen kunnen worden gezet.

Maar... kunnen we het 'ervoor' niet beter gelijk goed doen, in plaats van pas erna, als er al veel geld en energie verspild en frustratie opgelopen is? ●