



# TIEN JAAR ONTWIKKELING EN TOEPASSING VAN DE THEORIE VAN DE VERWAARLOOSDE ORGANISATIE

Joost Kampen

## VERANDERKUNDE

Wat is de veranderkundige waarde van de theorie van de verwaarloosde organisatie zoals deze zich de afgelopen tien jaar heeft ontwikkeld? Voor welk type organisatievraagstukken, in welk soort organisaties en wanneer is deze theorie bruikbaar? Wat heeft de toepassing ervan opgeleverd? En wat zijn de punten van kritiek?

Ruim tien jaar geleden werd bij het Amsterdamse openbaar-vervoerbedrijf GVB een hersteloperatie opgetuigd. De gekozen interventies hadden echter geen effect of pakten zelfs averechts uit. Voor mij, als consultant die werkte in opdracht van de GVB-directie, was dit destijds (in 2005) de aanleiding om me te verdiepen in de onderzoeksliteratuur over het oplossen van organisatieproblemen. Deze verkenning resulteerde in het concept van de 'verwaarloosde organisatie' (Kampen & Schuiling, 2005), dat in de jaren daarna in theorie en praktijk verder is uitgewerkt. Inmiddels zijn we een decennium verder en is het tijd om eens te toetsen wat het concept ons heeft opgeleverd. In dit artikel schets ik allereerst in het kort wat het concept van de 'verwaarloosde organisatie' inhoudt, en vervolgens hoe de theorievorming erover verder is verlopen. Daarna bespreek ik – aan de hand van zeven cases in uiteenlopende typen organisaties, waaronder het GVB acht jaar na de genoemde hersteloperatie – met welk effect het concept in de praktijk is toegepast. Ook ga ik in op de kritiek van vakgenoten op het concept. Tot slot bespreek ik de toegevoegde waarde van de theorie voor de veranderkunde.

## THEORIE VAN DE VERWAARLOOSDE ORGANISATIE IN HET KORT

De theorie gaat naar analogie met de orthopedagogiek over ontwikkelingsproblemen in organisaties. Verwaar-

lozing in de opvoeding van kinderen gaat over het niet beschikbaar zijn van de ouders. Zij bieden geen structuur en hebben geen aandacht voor hun kind. Zij verzui- men de ontwikkeling van het kind te begeleiden, vaak doordat ze druk zijn met eigen problemen. Geleidelijk ontstaat een ontwikkelingsachterstand, waardoor het kind niet kan voldoen aan de eisen die horen bij de leef- tijd en ontwikkelingsfase. Dit falen uit zich in probleem- gedrag, maar tegelijkertijd leert het kind wel te overle- ven en zich te handhaven. Omdat de ouders niet met het probleemgedrag weten om te gaan ontstaan er patronen van schadelijke interactie tussen ouder en kind. Het opvoedklimaat waarin dit gebeurt is op dit proces van invloed. Voor het inlopen van de achterstand in ontwik- keling dient eerst een stabiele en voorspelbare omgeving te worden gecreëerd. Het normaliseren van de situatie vraagt tevens om begrenzen van negatief gedrag. Om de ontwikkelingsachterstand in te lopen, dient de opvoe- der aan te sluiten op emotionele behoeften en aanwezige competenties van het kind.

Het probleemgedrag van medewerkers bij GVB was één op één vergelijkbaar met dat van verwaarloosde kin- deren. Het gedrag van de leidinggevenden ook met dat van de ouders overigens (Bass, 1990).

Met de kennis uit de orthopedagogiek is een diag- nosemethode ontwikkeld waarmee aan de hand van zestien kenmerken verwaarlozing in kaart kan worden

gebracht. De interventiekant van de theorie gaat over aansluiten op de zone van naastgelegen ontwikkeling met de stijl van leidinggeven, met het geven van kaders en stellen van normen. Prioriteit ligt bij herstel van de achterstand en competentieontwikkeling in organisaties. De orthopedagogiek biedt houvast voor het omgaan met probleemgedrag: door duidelijkheid te geven, te begrenzen en mensen verantwoordelijk te maken voor consequenties van hun eigen gedrag: 'we gaan eerst normaal doen'. De direct leidinggevendenden hebben hier de hoofdrol. Herstel kan niet worden uitbesteed aan externe adviseurs of programmaleiders. Het inlopen van de achterstanden is een proces van vallen en opstaan, door al doende te leren de interactiepatronen constructief te maken en mensen weer zelfvertrouwen te laten opbouwen. De steun van de hoogste leiding is onmisbaar omdat er veel weerstanden moeten worden overwonnen in houding, gedrag, competenties en sociale verhoudingen tussen leiding en medewerkers.

## DE ONTWIKKELING VAN DE THEORIE

Er zijn drie 'fasen' te onderscheiden in de ontwikkeling van de theorie. Aanvankelijk werd (eerste 'fase') de parallel tussen leidinggeven en opvoeden gebruikt als metafoer in het advieswerk, met verhalen over praktijksituaties zoals die bij het GVB (Kampen & Schuiling, 2005; Kampen, 2007, 2008, en 2009). Vervolgens (tweede 'fase') is de parallel in promotieonderzoek uitgewerkt tot een analogie, met cases uit de adviespraktijk (Kampen, 2011a en b). In deze tweede 'fase' is het concept van de 'verwaarloosde organisatie' geformuleerd, zijn diagnostische instrumenten ontwikkeld en is aan de hand van cases een repertoire van interventies – gezamenlijk in wezen een methode van organisatieontwikkeling – beschreven. Tot slot (derde 'fase') zijn het concept, de instrumenten en de interventiestrategie toegepast in de praktijk. Daarbij is de methode van organisatieontwikkeling verder uitgewerkt en is de kennis over het concept en het werken ermee verspreid in een leergang en opgenomen in opleidingen voor professionals op het gebied van Organisational Development (OD) (Kampen & Henken, 2014; Kampen e.a., 2014). In deze periode zijn bepaalde aspecten van het concept nader onderzocht en uitgewerkt door masterstudenten (Willemsen, 2013;

Spolstra, 2014). Via artikelen en de handelseditie van het proefschrift van Kampen (2011b) zijn managers, directeurs, HR-adviseurs, OR-leden, en interne en externe adviseurs en trainers bereikt. Vaak is de theorie aangekaart bij directies door HR-mensen of interne adviseurs die er kennis van hadden genomen. Ook externe adviseurs hebben de theorie uitgedragen en hebben ernaar verwezen (Vermaak & Kampen, 2014). In de derde 'fase' is het concept ook in het Engels geïntroduceerd als *'emotional abuse and neglect in the workplace'* (Kampen, 2015) nadat het concept een jaar eerder voor het eerst op internationale congressen was gepresenteerd (Kampen & Henken, 2014).

## TOEPASSING VAN DE THEORIE IN DE PRAKTIJK

Voor dit artikel heb ik zeven cases geselecteerd uit ruim honderd projecten waarbij ik de afgelopen tien jaar als adviseur betrokken ben geweest en de theorie en methode heb toegepast. Bij de gekozen cases gaat het om projecten waar ik minimaal zes maanden als adviseur bij betrokken was. De selectie omvat zowel overheids- en non-profit-organisaties als private marktpartijen. Het gaat om in omvang zeer verschillende organisaties – variërend van tachtig tot tienduizend personeelsleden. Ook zijn er grote verschillen in werkprocessen, stakeholders, historie en cultuur. Omdat de hersteloperatie bij het GVB in 2005 de aanleiding was om het concept van de 'verwaarloosde organisatie' te formuleren, bespreek ik hier ook de organisatorische situatie bij het GVB acht jaar later (toen ik opnieuw de gelegenheid had er een kijkje achter de schermen te nemen).

### Case 1: Rijksinspectiedienst en Dienst Belastingen Amsterdam

De review van de praktijk start met een tweetal verschillende uitvoeringsorganisaties van de overheid. Deze kwamen in het nieuws omdat er een incident was voorgevallen dat politiek gevoelig lag en vroeg om een daadkrachtig ingrijpen. Het gaat in het ene geval om paardenvlees dat op grote schaal als rundvlees was verkocht, en in het tweede geval om het verkeerd plaatsen van een komma in het overmaken van een inkomensvoorziening op de rekening van arme Amsterdammers, waar-

door de ontvangers in totaal €188 miljoen in plaats van €188.000,- kregen overgemaakt.

In beide gevallen bestond de aanpak uit een verbeterplan, met een instrumentele aanpak, dat in korte tijd resultaat moest garanderen en herhaling moest voorkomen. De verbetering kwam er, maar deze was opgelegd; er werd in beide organisaties geen eigenaarschap van nieuwe werkwijzen bereikt. In gewoonten, houding en gedrag viel men terug tot de oude orde van de dag en lieten men alleen een beetje beter op om dezelfde fout niet meer te maken. Hierdoor kregen HR-medewerkers bij deze organisaties belangstelling voor de theorie van de 'verwaarloosde organisatie'. Die bood als nieuw perspectief: het ontbreken aan leiding, mensen hadden niet geleerd om verantwoordelijkheid te nemen, tekortkomingen in functioneren werden genegeerd, individuen werkten ieder op hun eigen manier. Deze tekortkomingen hadden als eerste moeten worden aangepakt in het verbeterplan, met interventies gericht op het op orde brengen van de sociale aspecten van het werken in deze organisaties. Dit vergde een heroriëntatie op de veranderaanpak die lastig te aanvaarden was voor de directie en externe stakeholders. Daarmee moesten zij namelijk verantwoordelijkheid voor de oorzaken erkennen.

### Case 2: Gemeente Amsterdam

De gemeente Amsterdam stond in 2010 voor een ingrijpend veranderproces. Men wilde na jaren van matig functioneren en herhaaldelijke negatieve publiciteit een drastische reorganisatie doorvoeren die ook vernieuwing mogelijk maakte. Met deze strategie beoogde de top nieuwe mensen binnen te brengen, vastgeroeste managers uit te dagen, en afscheid te nemen van ondermaats presterende mensen. Het advies om deze transitie te ondernemen aan de hand van de theorie en interventie-aanpak van de 'verwaarloosde organisatie' werd afgewezen. Deze benadering was negatief en zou (te) veel tijd en energie vragen, vond men. Ook werd ze gezien als terugkijken naar het verleden, terwijl het nu juist de bedoeling was om vooruit te kijken en een nieuwe start te maken.

De reorganisatie viel samen met decentralisatie van taken vanuit het rijk, een bezuiniging van twintig procent en een bestuurlijke herinrichting. De 'lean'-methode werd gebruikt om werkprocessen slimmer en effectiever in te richten. Een nieuw organisatie-model afkomstig uit de commerciële dienstverlening maakte het mogelijk diensten en afdelingen op te heffen, een nieuwe leiding te benoemen alsmede mensen te verplaatsen of afscheid van hen te nemen. Tot verbazing van de nieuwe leidinggevers staken oude problemen echter na verloop van een half jaar opnieuw de kop op. Een groot deel van het personeel bleek helemaal niet gemotiveerd te zijn om van de nieuwe situatie een succes te maken. Deze medewerkers waren gericht op hun rechten en vielen terug in oude gewoonten en patronen. Dit leidde ertoe dat de nieuwe leidinggevers

den met hun interne adviseurs de verschijnselen alsnog gingen duiden met de theorie van verwaarlozing. De verwaarlozing die in de oude organisatie had bestaan, had de transitie overleefd. Ze was genegeerd door de vorige leiding, maar werd nu als gevolg van de herstructurering en de komst van

nieuwe leidinggevers zichtbaar gemaakt. Het kostte de nieuwe leiding moeite de ernst van de situatie onder ogen te zien. Wel begrepen zij nu waarom er zo weinig enthousiasme was om mee te werken aan de 'lean'-werkgroepen.

### IN HET BEDRIJFSLEVEN IS VERWAARLOZEND LEIDERSCHAP MEER ABUSE DAN NEGLECT

### Case 3: Het Amsterdamse GVB

Bij het Amsterdamse GVB was de theorie van de 'verwaarloosde organisatie' na een directiewisseling in 2009 ruim vijf jaar taboe: 'de verwaarlozing is nu achter de rug, we gaan nu naar de toekomst kijken', was de visie van de nieuwe leiding. Toen er later opnieuw wisselingen plaatsvonden in de top, won de nieuwsgierigheid het bij operationeel managers van het OV-bedrijf: 'we denken dat we de operatie nu goed op orde hebben, maar misschien zijn er toch nog elementen van verwaarlozing'. In een serie van vijf intervisiebijeenkomsten bleek het functioneren inderdaad aanzienlijk te zijn verbeterd ten opzichte van tien jaar eerder. De medewerkers zijn nog steeds geen lieverdjes maar doen hun werk binnen de kaders; de interactie met hun direct leidinggevers is rauw maar overwegend constructief. De directe leiding is

in positie en is competent. De informele organisatie, die vroeger bepaalde wat de leiding kon doen, is grotendeels verdwenen. De parallel tussen leiderschap en opvoeden helpt de nieuwe managers om de woorden te vinden waarmee ze grenzen kunnen stellen aan ongewenst gedrag en kunnen ingaan op de emotionele belasting die de buschauffeurs in hun werk ervaren. Zij krijgen echter voortdurend projecten van bovenaf op hun bord die niet aansluiten op de realiteit van de uitvoering en op wat buschauffeurs nodig hebben. Het lijkt alsof de situatie bij GVB nu tegengesteld is aan die van tien jaar geleden, toen de top gericht was op een goed functionerende operatie met mensen die normaal doen en de directe leiding haar rol niet vervulde. Nu lijkt de top losgezongen van wat er in de operatie speelt en wat daar nodig is.

#### **Case 4: Kleine gemeentelijke organisatie op één van de Waddeneilanden**

Op een klein eiland zijn de sociale, bestuurlijke en ambtelijke verhoudingen meestal heel persoonlijk. De wethouder wordt in het café gevraagd waarom die bouwvergunning zo lang op zich laat wachten. Een leidinggevende krijgt bij de supermarkt van de tante van een medewerker te horen dat hij ten onrechte een vrije dag heeft geweigerd aan haar nichtje.

Zo ook op een van de Waddeneilanden, waar de lokale gemeentelijke organisatie bij herhaling tevergeefs probeerde te reorganiseren. De veranderingsinitiatieven zorgden voor grote commotie waar de regionale kranten maandenlang vol van stonden. Er trad een nieuwe gemeentesecretaris aan. Deze onderkende dat er meer afstand moest komen tussen bestuur en uitvoering, en schakelde een extern adviseur in die een nieuw organisatie-model voorstelde, het zogeheten 'directiemodel'. Toen het functioneren van dat model twee jaar later door een andere externe adviseur werd geëvalueerd, bleek dat het organisatie-model weliswaar duidelijkheid verschaftte maar dat er niet in de rollen werd gewerkt die bij dat model hoorden: de directie werkte hard, de teamleiders fungeerden als senior medewerker, de rest van de organisatie wachtte af. Eigenlijk bleef alles bij het oude.

De HR-adviseur werd door een collega met wie zij op cursus was, getipt over de theorie van verwaarlozing. Dit leidde eerst tot coaching van de directie, vervanging

van de teamleiders en later tot begeleiding van de nieuwe teamleiders en hun teams. Het traject heette 'prettig werken' en moest professionele werkrelaties en sociale verhoudingen creëren in de context van deze kleine gemeenschap. Het doel was een stabiele basis te creëren om de vele veranderingen als kleine gemeente aan te kunnen. Uiteindelijk werd het bestuur beter bediend, ervoeren medewerkers houvast, maar moesten teamleiders en de directie hard werken aan gedragsverandering.

#### **Case 5: Instelling voor hoger onderwijs**

Een hogeschool had voor een van haar faculteiten een nieuwe directeur aangetrokken om er het onderwijs en onderzoek te vernieuwen. De nieuwe directeur, die niet eerder voor een onderwijsinstelling had gewerkt, ontdekte echter als snel dat hij eerst geheel andere problemen moest oplossen. Er was op vele vlakken sprake van achterstand in de organisatie, maar niemand leek zich daar zorgen over te maken. De directeur ontdekte dat de stafdiensten in feite de operatie aanstuurden en dat alle opleidingen zelfstandig bepaalden hoe zij het onderwijs verzorgden. Er was geen enkele horizontale afstemming. Om te beginnen voerde de directeur een verandering door in het lijnmanagement, waardoor hij een managementteam om zich heen verzamelde met leidinggevendendie verantwoordelijk waren voor de dagelijkse gang van zaken in het onderwijs en afstemming konden organiseren.

De directeur verdiepte zich in de theorie van de 'verwaarloosde organisatie' en zag vele overeenkomsten ervan met zijn praktijk. Hij wendde zich tot het College van Bestuur met zijn diagnose en maakte inzichtelijk dat hij eerst op vele aspecten de basis op orde moest brengen voordat hij kon starten met het werk waarvoor hij was aangenomen, de onderwijsinnovatie. Hij zei er ook bij dat er kosten dienden te worden gemaakt: er moesten interimmanagers worden ingehuurd en er moest worden geïnvesteerd in personele ontwikkeling. De directeur kreeg de steun van het College, maar niet van harte. Men was niet blij met de onthulling van de ontwikkelingsachterstanden; de collega-directeuren ontkenden dat dit in hun faculteiten ook zou spelen. Door het organisatieontwikkelingstraject dat vervolgens werd opgestart, veranderde deze faculteit in vijf jaar tijd van de gemiddeld slechtst beoordeelde tot de gemiddeld best presterende van de gehele hogeschool.

Het voert te ver om in dit artikel uitvoerig in te gaan op dit verbeteringstraject, maar twee aspecten ervan zijn hier wel vermeldenswaard. Ten eerste: het hersteltraject werd stapje voor stapje en opleiding voor opleiding aangepakt. Pas na twee tot drie wisselingen op leidinggevend de posities en in de staven kwam er voldoende stabiliteit. Ten tweede: blijvende steun van de top van de organisatie is belangrijk: het College van Bestuur bleef afstand bewaren en durfde het niet aan om de theorie van verwaarlozing zelf te 'omarmen'. Overigens werd de theorie bij andere onderdelen van de organisatie wel opgepikt door adviseurs en managers, die ermee gingen werken.

#### Case 6: Financiële instellingen

Het begrip 'emotional abuse and neglect in the workplace' hielp financiële instellingen na de crisis van 2008 om zich te verdiepen in vormen van grenzeloos en riskant gedrag, en vanuit het perspectief van opvoeden te kijken naar leiderschapsgedrag. Het probleem bij financiële instellingen was niet zozeer dat het er ontbrak aan leiderschap, maar eerder dat er eenzijdig werd gestuurd met belonen en straffen. Er was geen aandacht voor emotie en ontwikkelingsaspecten. Het perspectief van opvoedkundig leiderschap laat zien dat het in financiële instellingen vaak ontbreekt aan het begeleiden van de ontwikkeling van mensen, teams en de organisatie. In het leidinggeven ligt het accent op een klassieke vorm van strategisch management. Er wordt bijvoorbeeld gesteld dat de kosten met tien procent moeten dalen en dat de omzet met vijf procent moet stijgen. Sinds 2008 ligt er een sterke nadruk op compliance om de ondernemersrisico's te begrenzen. Bij incidenten wordt de rotte appel uit de mand verwijderd, echter zonder naar de onderliggende dynamiek te kijken. In het doorvoeren van veranderingen wordt vaak gekozen voor reorganisaties in de vorm van structuurveranderingen, bezuinigingen en opheffen van afdelingen of functies. Vaak betreft dit managementlagen, waardoor er nog minder tijd resteert om op emotionele behoeften van mensen in te gaan.

#### Case 7: Industrie

Deze case betreft twee bedrijven met uitersten van verwaarlozing: de verwennende verwaarlozing en het bijbe-

horende gedrag onder IT-specialisten aan de ene kant, en de patronen van schadelijke interactie tussen leiding en medewerkers bij monteurs van een installatiebedrijf aan de andere kant. De IT-specialisten uit het ene bedrijf installeerden en onderhielden hardware en infrastructuur voor datacenters en beveiligingssystemen. De monteurs uit het andere bedrijf waren actief in nieuwbouw en onderhoud voor de energievoorziening. In beide bedrijven gaf de leiding niet thuis als er zaken niet goed geregeld waren. Ook ontbrak het aan waardering en persoonlijke aandacht, waardoor medewerkers zich niet gezien en gehoord voelden. De IT-professionals in meer machtige posities dwongen via hun vertegenwoordigers compensatie af voor de emotionele verwaarlozing, in de vorm van betere arbeidsvoorwaarden. De monteurs namen wraak op hun direct leidinggevend door onvindbaar te worden voor de planning en hun werk in te richten zoals het hun uitkwam. Ook verdween er wel eens wat materiaal en gereedschap: de monteurs vonden dat hen dat toekwam.

De theorie van de 'verwaarloosde organisatie' hielp hier om het overlevingsgedrag en de sociale slimheid van verwaarloosde kinderen te herkennen. Verandering brengen in de verwennende verwaarlozing bij het IT-bedrijf stuitte op grote weerstand; daar deinsde de hogere leiding voor terug. Om bij het installatiebedrijf de relatie tussen de leiding en de monteurs te herstellen, moesten zelfs letterlijk de sloten van de deuren worden gehaald, want de teamleiders hadden hun deuren op slot gedaan om niet te worden gestoord.

#### KRITIEK OP DE THEORIE

Een sterk en tegelijkertijd ook zwak aspect van de theorie is de naam: 'verwaarloosde organisatie'. Deze benaming zegt waar het op staat, fascineert, maar schrikt ook af. De theorie wordt door sommige vakgenoten en managers beschouwd als een negatieve benadering van organisatievraagstukken. Zij horen in de omschrijving 'verwaarloosde organisatie' een diskwalificatie die in de orthopedagogiek niet is bedoeld. Niet ingaan op de behoeften van mensen is eerder onvermogen dan schuld, hoewel sommige managers echt geen tijd voor hun mensen willen vrijmaken. Uit de hoek van de aanhangers van de positieve psychologie, zoals 'appreciative

inquiry', komt de opmerking dat je mensen juist waardeerend tegemoet moet treden. Helaas zijn verwaarloosde medewerkers zo wantrouwend dat zij de waardering niet horen. Zij moeten eerst ervaren dat hun leiding doet wat ze zegt.

Bestuurders en directeuren begrijpen heel goed dat zij eindverantwoordelijk zijn voor die 'verwaarloosde organisatie'. De top ziet zich vaak geconfronteerd met een dilemma: er is druk van buiten om ferm in grijpen en op korte termijn verbetering te laten zien, terwijl de organisatie dat helemaal niet aankan. Er zijn echter ook managers die liever niet naar de werkelijkheid in hun organisatie kijken en de verwaarlozing negeren. De parallel met de *gène* van ouders is herkenbaar. Zij doen hun best om hun falen te maskeren voor de hulpverlener, die niet altijd achter de voordeur kan kijken op moeilijke momenten in de opvoeding van kinderen.

Een veel gehoorde kritiek is dat probleemgedrag van kinderen niet kan worden vergeleken met dat van volwassenen in een organisatie. Het antwoord daarop is simpel: mensen vertonen helaas wel dat gedrag, maar blijven er natuurlijk als volwassenen wel zelf verantwoordelijk en aansprakelijk voor.

Vaak wordt ook de vraag gesteld of er eigenlijk ook 'niet-verwaarloosde' organisaties zijn? Of, in dezelfde lijn: 'als je door deze bril kijkt, zie je altijd wel verwaarlozing'. Beide vragen wijzen op het risico van 'pigeon holing', waar een OD-consultant zich altijd bewust van moet zijn.

Sommige vakgenoten hebben moeite met het begrenzende aspect van leiderschap: dat zou niet passen bij professionals, die zichzelf kunnen sturen. De ervaring met verwaarlozing is dat het negatieve gedrag niets te maken heeft met het opleidingsniveau of het soort werk dat mensen doen. In het hoger onderwijs werken veel docenten die nog nooit in hun ontwikkeling zijn begeleid en die zich in sociaal opzicht misdragen tegenover collega's; buschauffeurs pesten elkaar na een stressvolle rit in het spitsuur.

Tot slot moet de consultant zich bewust zijn van de kans op misbruik van de theorie door bijvoorbeeld de OR of vakbonden, voor eigen doeleinden. Ze zou belangenbehartigers van werknemers de gelegenheid kunnen bieden om de 'schuld' voor alle problemen op het bord van de leiding te schuiven, terwijl medewerkers ook onderdeel zijn van de interactie en verantwoordelijkheid dragen.

## TOEGEVOEGDE WAARDE VAN DE THEORIE

Ik wil mijn beperkte praktijkevaluatie van het concept van de 'verwaarloosde organisatie' afsluiten met enkele (onvermijdelijk subjectieve) constatering over de toegevoegde waarde die deze theorie volgens mij biedt voor de veranderkunde.

Het soort organisatie lijkt niet uit te maken. Aanvankelijk leek de theorie vooral relevant te zijn voor overheids- of non-profit-organisaties. Immers, zo is de aanname, een organisatorisch 'onvolwassen' onderneming zou in de markt niet kunnen overleven. Verwaarlozend leiderschap komt echter ook voor in het bedrijfsleven; het accent ligt daar meer op *abuse* dan op *neglect*. De effecten van deze beide vormen van destructief leiderschap zijn slecht voor mens en organisatie, wat zich uit in ondermijnend gedrag (Krasikova, Green & LeBreton, 2014).

Wat opvalt is dat belangstelling voor de theorie van de 'verwaarloosde organisatie' ontstaat nadat een eerdere interventie bestaande problemen niet heeft opgelost (zie de cases over de gemeente Amsterdam en het Waddeneiland), of wanneer blijkt dat bestaande problemen in het verleden zijn genegeerd (zie de cases over de hogeschool en de financiële sector). De theorie biedt in zo'n geval nieuwe woorden en een mogelijke verklaring voor de hardnekkigheid van de verschijnselen waar de organisatie mee worstelt.

Ook het moment waarop men de situatie bekijkt vanuit deze theorie is belangrijk. Er moet een urgentie zijn om anders naar de organisatieproblemen te kijken; dit was bijvoorbeeld het geval bij de ondermaats presterende faculteit. Voorwaarde is dat de allerhoogste top de organisatie werkelijkheid wil gaan zien vanuit dit perspectief. De top moet persoonlijk geloven in de werking van de theorie, en zij moet deze in haar gedrag gaan belichamen door aandacht te hebben voor haar mensen en structuur te bieden. Alleen dan geeft de top de lijnmanagers de steun die zij nodig hebben om iedere dag opnieuw het indringende persoonlijke contact te kunnen hebben met medewerkers in hun poging het normale leven in de organisatie te herstellen.

Bij incidenten waar onder grote druk iets moet gebeuren, zien we dat vaak wordt gekozen voor een instrumentele veranderaanpak. Dit gebeurde bijvoorbeeld bij het vleeschandaal en bij de fout met de komma in het uitke-

ringsbedrag. De theorie van de 'verwaarloosde organisatie' blijkt dan pas in tweede instantie te worden ingezet om de diepere oorzaken van dergelijke fouten te analyseren.

In alle cases bleken vooral het hogere management en de organisatieverandering-specialisten ervoor terug te schrikken om in de spiegel te kijken en de organisatieproblemen te duiden met de theorie van de 'verwaarloosde organisatie'. In de veranderpraktijk, ook in niet verwaarloosde organisaties, zien we dat veranderstrategieën vaak niet aansluiten op wat een organisatie aankan. De populariteit van zelfsturing in de zorg is daar een voorbeeld van. De consultancy-industrie maakt zich schuldig aan het verkopen van goed klinkende oplossingen.

Wat is derhalve de toegevoegde waarde van de theorie van de 'verwaarloosde organisatie' voor de veranderkunde? Er lijken 'ervoor'- en 'erna'-benaderingen te zijn in de veranderkunde. 'Ervoor' wil zeggen: concepten en interventies die gericht zijn op de toekomst, op een volgende fase van organisatieontwikkeling (zoals zelfsturing), of op de oplossing van een probleem (zoals in Amsterdam) zonder de oorzaken van dat probleem te analyseren. De theorie van de 'verwaarloosde organisatie' kan tot nu toe worden gepositioneerd als een 'erna'-benadering: het heeft aan iets ontbroken in de organisatie, of de 'ervoor'-interventies hebben de problemen niet opgelost of werken slechts tijdelijk. De theorie is derhalve tot nu toe voornamelijk toegepast als een herstelbenadering, om een achterstand in ontwikkeling in te lopen. Wanneer durven managers de parallel tussen opvoeden en leiden van ontwikkeling 'aan de voorkant' toe te passen en daarmee verwaarlozing te voorkomen in plaats van genezen?

## Literatuur

- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research and managerial applications*. New York: Free Press, 3e ed.
- Kampen, J. (2007, 2008, 2009). Serie van vijf artikelen op [www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl).
- Kampen, J. (2011a). *Interventies in verwaarloosde organisaties: een exploratieve studie naar diagnose en herstel*. Proefschrift.
- Kampen, J. (2011b). *Verwaarloosde organisaties: een nieuw concept voor organisatieprofessionals*. Deventer: Vakmediet. anet.
- Kampen, J. (2015). *Emotional Abuse and Neglect in the Work-*

*place: How to restore normal organizational life*. Londen/ New York: Palgrave.

Kampen, J. & A.M. Henken (2014). *Intervening in Emotionally Neglected or Abused Organizations: Changing harmful routines in teams*. Gepresenteerd op het zesde symposium over Process Organization Studies, 19-21 juni op Rhodos (Griekenland).

Kampen, J., A.M. Henken & L.C.A. De Caluwé (2014). *Strategies for Intervening in Organization Emotional Neglect and the Role of the Change Agent: A new concept for OD professionals*. Workshop 'Professional Development' aan de jaarvergadering 2014 van de Academy of Management in Philadelphia, PA.

Kampen, J. & G.J. Schuiling (2005). *Verwaarloosde organisaties. (Her)opvoeden: een vergeten taak van de manager*. *MEO Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 5 (september/oktober), pp. 30-50.

Krasikova, D.V., S. Green & J.M. LeBreton (2013). *Destructive leadership: a theoretical review, integration and future research agenda*. *Journal of Management*, 39, pp. 1308-1338.

Spoelstra, T. (2014). *(Dis)Trust in Neglected Organizations: Introducing a new model of organizational trust: An explorative study in a neglected organizational context*. Masterthese Vrije Universiteit Amsterdam.

Vermaak, H. & J. Kampen (2014). *Weerbarstigheidsaanpakken: start bij de geleefde werkelijkheid, niet de papieren wenselijkheid*. *Holland Management Review*, nr. 155, mei-juni, pp. 31-43.

Willemsen, A. (2013). *Levels of Organizational Neglect: Towards a Conceptualization of a New Organizational Theory*. Masterthese Vrije Universiteit Amsterdam.

## Over de auteur

Dr. J. Kampen is als veranderkundige verbonden aan Van de Bunt, doet (actie)onderzoek vanuit de Vrije Universiteit, doceert bij SIOO, Universiteit Twente, Universiteit van Amsterdam en de Business School Nederland. Hij heeft na zijn promotie in 2011 een leergang Intervenieren in Verwaarloosde Organisaties ontwikkeld, waarvan in januari 2017 de 14e groep van start gaat.

