

Ontwikkeling vanuit een achterstand

# Verwaarloosde organisaties

Wat doe je als veranderaar wanneer (leer)interventies geen enkele weerklank hebben, zelfs geen weerstand. Het concept van de verwaarloosde organisatie geeft woorden aan de onmacht die veranderaars - zoals HRD-professionals - in dergelijke situaties ervaren. Hoe herken je verwaarlozing, welke interventies werken in zo'n situatie wel en wat is nodig voor herstel?

Joost Kampen

Als HRD-professional houd je je bezig met het leren en ontwikkelen van mensen en organisaties. Een verwaarloosde organisatie is een organisatie die niet begeleid en gestuurd is in haar ontwikkeling. Dat leidt tot een achterstand in ontwikkeling, leerde ik uit de orthopedagogiek. Er is tegelijk onvermogen en slim zelfhandhavingsgedrag. Veel georganiseerde ontwikkelprocessen sluiten in dat geval niet aan bij wat een organisatie aankan. Het rendement is laag en de frustratie bij alle betrokkenen hoog.

*'Dit overleven we ook wel weer', vang je op tijdens de lunch. Je ziet het gebeuren: plannen komen niet tot uitvoering, leidinggevendendurven niet maar doen wel stoer, nog maar 10% van de startgesprekken is gevoerd terwijl het toch oktober is, de deelnemers aan een gedegen Management Development traject dat vorig jaar is afgerond passen niets toe in de praktijk en stellen ook geen hulpvragen. Iedereen is weer overgegaan tot de orde van de dag; er is niet geleerd.*

In mijn promotieonderzoek naar verwaarlozing in organisaties heb ik me eerst gericht op de vraag hoe je een inschatting maakt of een organisatie 'verwaarloosd' is. Daarbij gebruik ik kennis en inzichten uit het brondomein orthopedagogiek. Die kennis gebruik ik niet letterlijk, maar als metafoor en als analogie. Vervolgens ben ik op zoek gegaan naar interventies voor herstel: hoe ga je te werk als zichtbaar wordt dat er sprake is van 'een verwaarloosde organisatie' en een 'ontwik-

kelingsachterstand'? Wat is er eerst nodig, voordat verdere ontwikkeling van mensen en van de organisatie mogelijk zijn?

De centrale vraag in mijn onderzoek is: op welke wijze zijn de wetenschappelijke inzichten uit het brondomein (ortho)pedagogiek toepasbaar in het doeldomein organisatiekunde?

Het onderzoek bestaat uit twee delen:

- I. Het verzamelen van kennis en inzichten uit de orthopedagogiek en deze vertalen in een interventiemethode voor diagnose en herstel van verwaarloosde organisaties.
- II. Onderzoek naar de bruikbaarheid van de interventiemethode. Dit is gedaan door middel van casestudies en door te meten of de effecten van de interventies aantoonbaar zijn.

Ik heb de inzichten uit mijn onderzoek vertaald naar de praktijk van de veranderaar en wat de rol is van leiding en staf bij herstel van verwaarlozing. Die rol is anders dan in een gezonde organisatie. In dit artikel besteed ik aandacht aan de HRD-professional in de rol van veranderaar, in de context van een verwaarloosde organisatie.

## Wat is een verwaarloosde organisatie?

Tijdens mijn werk als extern organisatieadviseur bij het veelbesproken Amsterdamse openbaar vervoerbedrijf GVB, ontdekte ik dat de interventies voor gezondmaking van de organisatie - waar-

onder intensieve programma's voor opleiding en training - geen of een tegengesteld effect hadden. Het weerstandsgedrag van medewerkers en hoe leidinggevenden daar mee omgaan, kreeg een andere betekenis toen ik bij toeval het kennisdo-  
mein van de orthopedagogiek ontdekte en verder ging verkennen.

De definitie van een verwaarloosde organisatie die ik hanteer is: *'een organisatie waar het langdurig ontbreekt aan sturing en begeleiding van de organisatieontwikkeling als gevolg waarvan patronen van schadelijke interactie tussen leiding en medewerkers ontstaan'* (Kampen, 2011, p.75).

Sleutelwoord is hier 'langdurig' en dan moet in jaren gedacht worden. De verwaarlozing start ergens in de geschiedenis van de organisatie en kan jarenlang onopgemerkt zijn, zoals bij GVB het geval was.

De schadelijke interactie vindt in een context plaats (de 'opvoedingssituatie'): het leefklimaat in de organisatie en de wijze waarop een organisatie is ingericht en wordt bestuurd.

De structuur is niet allesbepalend, maar kan bijvoorbeeld de kracht van leiderschap wel verminderen. In de zorg, het onderwijs en het Openbaar Ministerie zien we bijvoorbeeld een inhoudelijk leidinggevende, naast een leidinggevende voor de bedrijfsvoering. Dit kan het leiderschap verzwakken, omdat 'papa en mama' tegen elkaar uitgespeeld kunnen worden.

Komen we bij de top van de organisatie, dan is die meestal niet schuldig aan de verwaarlozing, maar

## Verwaarlozing start ergens in de geschiedenis van de organisatie en kan jarenlang onopgemerkt zijn

wel verantwoordelijk voor het oppikken van signalen en het organiseren van een passende begeleiding van de organisatieontwikkeling. De HRD-professional kan een belangrijke signalerende rol vervullen: daarom eerst de vraag 'hoe herken je verwaarlozing'?

### Emotionele verwaarlozing

Voor de herkomst van het concept van de verwaarloosde organisatie maken we een uitstapje naar de orthopedagogiek.

Emotionele verwaarlozing is in de opvoeding: het aanhoudend tekortschieten door de ouder om het kind de steun, structuur, aandacht en affectie te geven die nodig is om het kind zich sociaal, cognitief en emotioneel te laten ontwikkelen. Het is het nalaten van het naar behoren uitvoeren van de peda-



gogische taak. Er is sprake van onverschilligheid en een gebrek aan interesse in en betrokkenheid bij het kind. Het is vaak onvermogen van de ouders en als zij merken dat zij geen verbinding krijgen met hun kind, trekken zij zich terug uit hun rol. De ouders zijn dan niet beschikbaar meer voor hun kind.

Een verwaarloosde *organisatie* herken je aan gedrag van medewerkers en aan het leiderschapsgedrag: veel management maar weinig leiderschap. Alle aandacht van de leiding gaat uit naar resultaten, kosten en kpi's. De directe leiding is druk met brandjes blussen, de hogere leiding wordt in beslag genomen door ambitieuze projecten en de top is eigenlijk niet zichtbaar voor de medewerkers. Door de afwezige leiding hebben medewerkers hun eigen gewoonten ontwikkeld en weten ze hoe zij kunnen overleven.

Een paar voorbeelden, gezien vanuit medewerkers:

- je begint als medewerker om 7.00 uur en gaat om 15.30 uur naar huis, terwijl de telefoonlijnen voor de klanten van 9.00 tot 17.00 uur open zijn en de piekbelasting ligt tussen 16.00 en 17.00 uur;
- een collega meldt zich in een jaar 13 keer ziek en de teamleider durft er niets aan te doen;
- te laat komen voor het werkoverleg valt niemand op: 'hij kan nou eenmaal moeilijk zijn bed uitkomen'.

Terug naar de orthopedagogiek. Bij een verwaarloosd kind zie je reactief gedrag ontstaan: het kind pakt de ruimte die het krijgt. Een niet ade-

quate reactie van de opvoeder op het gedrag van kinderen roept weer nieuw probleemgedrag op, zoals ontkennen, structurele oneerlijkheid, onvermogen om de gevolgen van het eigen gedrag te zien, schijnaanpassing en berekenend gedrag naar volwassenen of altijd de strijd aangaan. Dit is functioneel gedrag voor kinderen die verwaarloosd zijn: zij manoeuvreren zich op die manier in een betrekkelijk ongrijpbare positie.

### Schadelijke interactie tussen leiding en medewerkers

Terug naar de werkelijkheid in organisaties. Hoe uit zich het gedrag, zoals we dat beschreven bij verwaarloosde kinderen, in organisaties en bij medewerkers? En hoe reageren leidinggevendend daarop?

Een paar voorbeelden van wat we leidinggevendend zien doen, als reactie op het hiervoor benoemde gedrag van medewerkers:

- er komt een algemene richtlijn dat minimaal 75% van de medewerkers tot 18.00 uur blijft werken, omdat dan ook de administratie van de telefoontjes bijgewerkt kan worden;
- elke vorm van verlof om een sociale reden wordt geweigerd, ook van de vader die bij de bestraling van zijn zoon in het ziekenhuis wil zijn;
- wanneer de teamleider het te laat komen aan de orde stelt, is de reactie van de collega's: 'hij werkt toch heel hard...'

De kern van de voorbeelden is dat de leiding niet ingaat op het *gedrag* van medewerkers en geen passende reactie geeft: de leidinggevende durft niet in gesprek te gaan en grenzen te stellen, maar ook niet te vragen hoe het met iemand is, die iets vervelends in het werk heeft meegemaakt. Hij ontwijkt de medewerkers en laat toegeeflijk leiderschap zien. Als het gedrag echt de perken te buiten gaat, schiet de leiding door naar autoritair leiderschapsgedrag. Deze grilligheid maakt de leidinggevende onvoorspelbaar voor medewerkers. Medewerkers voelen zich daardoor onveilig. Zij gaan op zeker spelen, ontwijken hun leidinggevende en gaan hun eigen gang.

### 'Goede' en 'slechte' opvoedingsstijlen

Kijken we weer naar wat we kunnen leren van de orthopedagogiek, dan blijkt dat het gedrag van de opvoeder effect heeft op de kinderen en zij reageren daar weer op. Wanneer ouders ingaan op de behoeften, competenties en emoties van hun kinderen, voelen de kinderen zich gezien, erkend, gewaardeerd. Dit heet 'responsive' (ondersteunend of betrokken). Wanneer ouders eisen stellen aan hun kind, erkennen zij dat hun kind iets kan en wanneer zij grenzen stellen leren zij hun kind zich te handhaven in de maatschappij. Dit heet 'demanding' (eisen stellen en hierop toezien). Belangrijk bij 'demanding' is niet alleen het stel-

len van de eisen en grenzen, maar ook het verantwoordelijk maken van het kind voor het voldoen aan de eisen en het respecteren van de grenzen. Uit deze dimensies van opvoedingsgedrag zijn vier stijlen afgeleid:

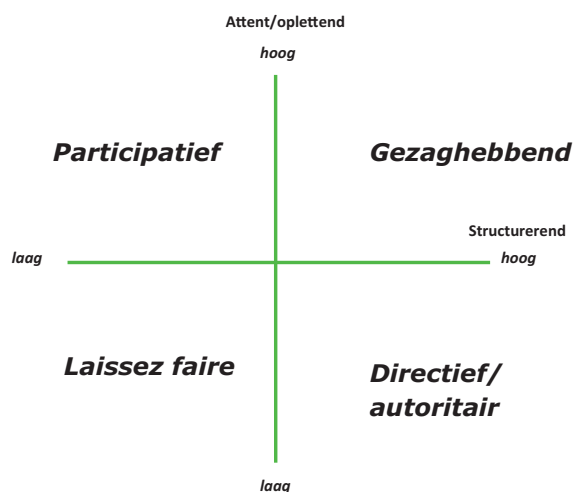
- *autoritair*: de ouder is enkel eisend;
- *gezaghebbend*: de ouder stelt eisen en grenzen, maar heeft passende aandacht voor het kind;
- *toegeeflijk*: de ouder stelt nauwelijks eisen en grenzen en geeft toe aan behoeften van het kind;
- *verwaarlozend*: de ouder stelt geen eisen en geen grenzen en negeert het kind.

Afgezet tegen de vraag welke stijl het meeste bijdraagt aan een gezonde ontwikkeling van het kind tot een weerbare volwassene met vertrouwen in eigen kunnen, kunnen 'goede' en 'slechte' opvoedingsstijlen worden benoemd. De gezaghebbende stijl is in die betekenis 'goed', terwijl de verwaarlozende stijl als 'slecht' en zelfs schadelijk wordt aangemerkt (Baumrind, 1991).

### 'Goede' en 'slechte' leiderschapsstijlen

Het onderzoek dat deze inzichten omtrent opvoedingsstijlen heeft opgeleverd (Baumrind, 1991; Maccoby & Martin, 1983) heeft een frappante overeenkomst met het onderzoek naar leiderschapsstijlen (Fleishman, 1953, 1961). De dimensie 'demanding' heet 'initiating structure' (structuur bieden) en de dimensie 'responsive' heet hier 'consideration' (attent, oplettend). Hier kunnen weer vier stijlen worden benoemd (zie figuur 1):

- *autoritair*: de leidinggevende bepaalt alles en laat geen verantwoordelijkheid aan medewerkers;
- *gezaghebbend*: de leidinggevende geeft verantwoordelijkheid naar vermogen aan mede-



Figuur 1. Leiderschapsstijlen als spiegel van opvoedingsstijlen



werkers, begeleidt hen in hun taak en stelt kaders;

- *participatief*: de leidinggevende geeft ruimte en verantwoordelijkheid aan medewerkers en begeleidt hen binnen ruime kaders;
- *laissez faire*: de leidinggevende stelt geen kaders en laat alles over aan de medewerkers, hij is niet beschikbaar.

De wetenschappelijke inzichten uit de orthopedagogiek laten zien dat verwaarloosde kinderen eerst veel structuur nodig hebben in het dagelijks leven, en de nabijheid van een opvoeder. Uit die voorspelbaarheid en betrouwbaarheid van de opvoeder komt stapje voor stapje de durf voort om verantwoordelijkheid te nemen en te gaan presenteren. Dan pas herstelt het vertrouwen in de omgeving en in de opvoeder, omdat het vertrouwen in eigen kunnen ('self efficacy') wordt opgebouwd met hulp van de opvoeders in een voorspelbaar klimaat.

Stel nu dat er een parallel is tussen 'goede' en 'slechte' opvoedingsstijlen en leiderschapstijlen, ten aanzien van de ontwikkeling van organisaties, dan is *gezaghebbend leiderschap met veel aandacht voor structuur* bieden een 'goede' stijl om het herstel van verwaarlozing te begeleiden. Deze stijl kan pas op termijn geleidelijk overgaan naar *participatief leiderschap*, waarin medewerkers meer verantwoordelijkheid aankunnen.

Van *laissez faire* leiderschap wordt beweerd dat dit de meest geschikte stijl zou zijn voor professionals, bijvoorbeeld voor docenten in het hoger onderwijs (Weggeman, 2008). Vanuit het perspectief van de orthopedagogiek komen we tot de conclusie dat *laissez faire* leiderschap altijd 'slecht' is voor de ontwikkeling van mens en organisatie.

Met *laissez faire* leiderschap van een aardige leidinggevende die 'jou niet snapt' en er nooit is wanneer je hem of haar nodig hebt, kunnen medewerkers lastiger omgaan dan met de intimiderende leidinggevende aan wie je samen met collega's een gloeiende hekel kunt hebben. Het gedrag van die 'bitch' of 'botterik' is voorspelbaarder dan van de 'zielenpiet', waar je eigenlijk medelijden mee hebt, maar die wel plotseling 'nee' zegt op het verzoek om een dag verlof, omdat hij net door zijn baas op de productiviteit is aangesproken.

## Diagnose en herstel

Op basis van diepgaand onderzoek heb ik een methode ontwikkeld voor het stellen van een diagnose over de mate van verwaarlozing in organisaties. Het diagnose-instrument bestaat uit 16 kenmerken: zes kenmerken met betrekking tot de context van de organisatie (het 'opvoedingsklimaat'), vier kenmerken met betrekking tot het gedrag van leidinggevendenden (het gedrag van verwaarlozende 'opvoeders') en zes kenmer-

## Kader 1. Voorbeelden van kenmerken, zoals opgenomen in het diagnose-instrument

*De verbinding van de top met de vraagstukken in de organisatie:*

Dit kenmerk betreft de wijze waarop de top invulling geeft aan haar rol en positie, en de mate waarin de top interesse toont voor interne vraagstukken en het alledaagse leven aan de basis van de organisatie. In een verwaarloosde organisatie is de top 'losgezongen' van de werkelijkheid en wordt zij bijvoorbeeld in beslag genomen door grootse ambities. Een voorbeeld hiervan dat dit jaar naar buiten kwam, is de ondergang van de scholengroep Amaranthis.

*Het gedrag van leidinggevendenden:*

Een kenmerk hiervan betreft de mate waarin de (directe) leidinggevendenden fysiek en emotioneel beschikbaar zijn voor de medewerkers. Dit gaat over aandacht hebben voor wat medewerkers nodig hebben en interesse tonen voor wat er speelt op de afdeling. In een verwaarloosde organisatie wordt de direct leidinggevende in beslag genomen door een volle agenda, cijfers en rapporten, de mailbox, projecten. Het ontgaat hem dat medewerkers gepest worden of een paar dagen ziek zijn. De geringe 'trekkans' van leidinggevende en medewerkers blijkt niet alleen voor te komen in een beroep als buschauffeur, maar komt evenzeer voor in een kantooromgeving waarin je elkaar kunt zien.

*Het gedrag van medewerkers:*

Een kenmerk betreft het ontwijken van verantwoordelijkheid door medewerkers. Gedrag dat hieronder valt is bijvoorbeeld: het blijven vragen om duidelijkheid vooraf bij een nieuwe taak, fouten wijten aan de ander, verwijzen naar hoge werkdruk, een afspraak 'vergeten', er op wijzen dat het hier niet 'veilig' is, geen hulp vragen, klagen over slecht werkende systemen, praten in algemene termen of verwijzen naar eerdere pogingen die ook mislukten.

ken met betrekking tot het gedrag van medewerkers (het gedrag van verwaarloosde 'kinderen'). In kader 1 is voor elk van de drie categorieën een kenmerk beschreven, met daarbij een voorbeeld (een uitgebreide beschrijving van het diagnose-instrument is te vinden in Kampen, 2011).

De diagnose of een organisatie 'verwaarloosd' is, werkt anders dan de spreekwoordelijke thermometer: het is een proces van onthullen van de werkelijkheid in een organisatie die kenmerken van verwaarlozing vertoont. Dat gaat in vier stappen: (1) *onthullen* van vanzelfsprekendheden, gewoonten en hier de vraag bij stellen: vinden we dit normaal en is het effectief?; dit heet (2) *confronteren*. Dan (3) *aansluiten* bij de werkelijkheid, de vraagstukken en het gedrag dat niet meer gewenst is, om vervolgens anders te handelen: (4) *anders doen* en er niet enkel over te praten.

De begeleider gaat bij het onthullen van de interactie als volgt te werk. Op betekenisvolle momenten in het dagelijkse organisatieleven observeert de begeleider en hij geeft feedback aan betrokkenen in hun onderscheiden rollen. De feedback vindt in het moment plaats, in aanwezigheid van alle betrokkenen. Doel van de feedback is om bewust te zijn van eigen gedrag en het effect op anderen. Zo zien betrokkenen welke

gedrag patronen er onbedoeld ontstaan in het samenwerken en hoe die gezamenlijk bewust en onbewust in stand gehouden worden. De aandacht gaat vooral uit naar patronen die niet effectief zijn voor het werk, zoals grenzen over-

## We gaan weer normaal doen en ieder doet waar hij voor is besteld

schrijden en onveiligheid creëren. Verkend wordt hoe deze patronen doorbroken kunnen worden. Het benoemen van positieve patronen gebeurt pas als al het ongezegde op tafel kan komen. Behalve met betrokkenen, deelt de begeleider zijn observaties en verwondering ook met de eindverantwoordelijke manager en de HR-professionaal en spiegelt en bevraagt hen op hun rol. Het doorbreken van de aangetroffen schadelijke interactiepatronen wordt onder begeleiding geoefend in intervisie.

Hieronder volgt een voorbeeld ter illustratie:

*De opleiding Bedrijfskunde staat binnen een hogeschool bekend als één van de betere opleidingen. Bij een bezoek van de Inspectie blijkt er toch veel niet aan de eisen te voldoen: de cursusbeschrijvingen zijn verre van compleet, de semesters sluiten niet op elkaar aan en er zijn compensatieregelingen die niet gedocumenteerd zijn. Het valt de inspecteurs op dat zij door docenten vijandig worden ontvangen. Na de alarmerende rapportage gaat een nieuwe leidinggevende op zoek en ontdekt dat de uren voor lesgeven en ontwikkelen van studiemateriaal heel ongelijk zijn verdeeld. Ook blijkt dat lang niet elke docent inzetbaar is om in het eerste jaar de basisstof Bedrijfskunde te doceren (=onthullen). Wanneer hij het gesprek hierover aangaat in het team, komen er boze reacties en veel vragen: waarom wil hij dat weten, vertrouwt hij de docenten soms niet (=confrontatie met een soms heftige reactie tot gevolg). Vervolgens blijkt dat de studieresultaten van studenten op verschillende wijzen worden bijgehouden. Dat moet eerst op orde gebracht worden (=aansluiten bij wat er is). Er wordt ook veel thuis gewerkt: op vrijdag zijn er nauwelijks lessen ingeroosterd (opnieuw onthullen). Het aanspreken van docenten levert opnieuw heftige reacties op: nu worden er vragen over de leiding gesteld in de medezeggenschapsraad. De leidinggevende stelt heel heldere grenzen en wordt gesteund door de directie. Door consequent te blijven aanspreken en dingen anders te doen, komen zaken op orde. In een teamoverleg spreekt iemand uit dat hij zich stoort aan de negatieve houding van een collega. De leidinggevende steunt hem in dit aarzelende begin van herstel... (=anders doen).*

### Voorwaarden voor herstel

Met de kennis uit de orthopedagogiek kunnen de voorwaarden benoemd worden waaraan in een

verwaarloosde organisatie eerst voldaan moet zijn om succesvol aan herstel te kunnen werken:

- De top van de organisatie dient het betreffende organisatieonderdeel te kunnen afschermen voor versturende bemoeienis van buiten, zoals in het bovenstaande voorbeeld het meedoen aan een centraal project met experimenten voor zelfsturende teams: daar is dit team nog lang niet aan toe.
- De top dient haar leidinggevenden te steunen wanneer zij de ongewenste gedragingen gaan begrenzen, zoals in bovenstaand voorbeeld: waar docenten gewend waren hun eigen zaken te regelen zonder daarover verantwoording af te leggen.
- De directe leiding dient in positie gebracht te worden en daadwerkelijk verantwoordelijk gehouden te worden voor resultaat, kwaliteit, middelen en mensen.

De essentie is: het herstel van het alledaagse organisatieleven. Populair gezegd 'we gaan weer normaal doen' en ieder doet waar hij of zij voor is besteld. Dit heet het 'orde-herstel-moment'. In het voorbeeld gaat het om alledaagse zaken als: elkaars lessen kunnen waarnemen, maar ook het aanspreken van een collega op diens houding en gedrag in een teamvergadering, of het bereikbaar zijn voor studenten.

Dit klinkt eenvoudiger dan het in de praktijk is. De lessen die aan het herstel van GVB zijn ontleend, blijken telkens weer geldig te zijn: 'het is altijd erger dan je denkt' en 'het zit dichterbij dan je denkt'. Bij GVB ontdekten we steeds weer andere aspecten van de bedrijfsvoering die niet in orde bleken: klachten van personeel over de uitbetaling van roosterwijzigingstoeslag onthulden niet alleen dat er een compleet schaduwrooster was, maar ook dat de salarisadministratie niet in orde was.

Dichterbij dan je denkt, slaat op jezelf: ik deed aannames als veranderaar die niet klopten. De veranderaar die in een verwaarloosde organisatie werkt, wordt stevig met zichzelf geconfronteerd (Kampen, 2011). Een valkuil is dat je als veranderaar op waardering hoopt, terwijl blijkt dat je vooral uitgetest en ondermijnd wordt in wat je doet. De betekenis in de orthopedagogiek is dat als verwaarloosde kinderen merken dat er nu echt wat gaat veranderen, zij de opvoeder gaan beproeven om te zien of die wel sterk genoeg is om er zeker van te zijn dat hij/zij blijft.

### Afsluitend

Wat is de betekenis van het concept van de verwaarloosde organisatie voor ontwikkeling van mens en organisatie? De top van de organisatie moet naar de werkelijkheid van de verwaarlozing willen kijken en het initiatief nemen tot betere bescherming van de organisatie, stabilisatie en het herstel van het normale leven in de organisa-

tie. De direct leidinggevendenden doen het herstel in interactie met hun medewerkers en bieden heel veel structuur en aandacht in de sociale interactie. Zij hebben de steun en beschikbaarheid nodig van hun hogere leidinggevendenden. De HR-professionals ondersteunen in het alledaagse personeelswerk en leveren expertise en capaciteit voor goed werkgeverschap. De eerste twee jaar van het herstel is deskundige begeleiding van buiten vaak nodig om iedereen in positie te brengen en hen te begeleiden bij de heftige weerstand die zij gaan tegenkomen.

Tot slot enkele geleerde lessen uit de praktijk, die HR-professionals in hun adviesrol naar het lijnmanagement kunnen meenemen:

- Start verandering in een organisatie in de werkelijkheid van nu. Natuurlijk mag er een stip op de horizon zijn in de vorm van een strategische visie. Maar denk niet dat een prachtige visienota de mensen op de werkvloer en hun leidinggevendenden in beweging zal brengen; die halen hun schouders op;
- Maak elke gewenste verandering duidelijk in termen van gedrag: mooie woorden en competentieprofielen zijn niet genoeg en zonde van de tijd. De leidinggevendenden moeten zelf leren benoemen wat zij van hun mensen verwachten en niet de begrippen uit competentieprofielen gaan 'afvinken', daar leren zij zelf niets van en hun medewerkers begrijpen het niet;
- Sluit met (leer)interventies aan op een reële ontwikkelbehoefte: dit heet in de leertheorie de zone van de naastgelegen ontwikkeling (Vygotsky, 1978). 'De medewerker 2.0' is een fantasie die iedereen doorziet, benoem wat er in het hier en nu 'goed' en 'slecht' is;
- Zorg dat leidinggevendenden eerst de werkelijkheid in hun team onthullen en ga dan met hen contracteren wat er nodig is aan herstel van het normale leven of wat de volgende stap in de ontwikkeling van hun team is;
- Zorg dat leidinggevendenden aan de slag gaan met gedrag, dan komen zij zichzelf tegen. Dan pas wordt duidelijk waar de echte ontwikkelbehoeften zitten, waarbij aangesloten kan worden;
- Leren doe je vooral in het werk: vermijd zoveel mogelijk grote leertrajecten 'buiten het werk'. In een verwaarloosde organisatie is het toepassen van het geleerde extra moeilijk. Leidinggevendenden moeten daarom in de situatie in hun werk begeleid worden. Organiseer daarbij de tijd om (met elkaar) te reflecteren op het eigen gedrag als leidinggevende en de interactie met medewerkers.

Bij herstel van een verwaarloosde organisatie gaat het om verantwoordelijkheid nemen in je rol. De 'lead' ligt in de lijn: de directe leiding wordt door de top verantwoordelijk gemaakt. Dit geldt ook

voor medewerkers. Zij worden weer aangesproken op hun rol, op hun gedrag. Dit bepaalt ook de positionering van de HR-professional: de lijn in positie helpen en houden. De HR-professional moet de tekortkomingen in competenties in de lijn niet *compenseren* maar *helpen onthullen*. En als er dan een concrete leervraag komt, kan hij daarbij hulp aanbieden.

*Ten slotte: herstel van verwaarlozing duurt even lang als het ontstaan ervan... Het inhalen van de achterstand duurt al gauw enkele jaren.* ●

### Literatuur

- Baumrind, D. (1991). The Influence of Parenting Style in Adolescent Competence and Substance Use. *Journal of early Adolescence* 11 (1), pp. 56-95.
- Cummings, T.G. & C.G. Worley (2009). *Organization Development & Change*. 9th edition. Mason USA: South Western.
- Fleishman, E.A. (1953). The Description of Supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37 (1), pp. 1-6.
- Fleishman, E.A. (1961). Leadership and Supervision. In: E.A. Fleishman (Ed.), *Studies in Personnel and Industrial Psychology*. The Dorsey Press.
- Folkman, S., R.S. Lazarus, C. Dunkel-Schetter, A. DeLongis & R.J. Gruen (1986). Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping and Encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology* 50, 5, pp. 992-1003.
- Kampen, J. (2011). *Verwaarloosde organisaties: een nieuw concept voor organisatieprofessionals*. Kluwer: Deventer.
- Lewin, K., R. Lippitt & R.K. White (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), pp. 271-299.
- Maccoby, E.E. & J.A. Martin (1983). Socialization in the context of the family: parent's child interaction. In: P.H. Mussen (Ed.), *Handbook of Child Psychology volume IV Socialization, Personality and Social Development*, pp. 1-101. New York: John Wiley and Sons.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Vygotsky, L.S. (1978). *Mind and society: The development of higher mental processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Weggeman, M. (2008). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Scriptum: Schiedam.



**Dr. Joost Kampen** promoveerde in 2011 op een onderzoek getiteld 'Interventies in verwaarloosde organisaties' aan de Vrije Universiteit, Amsterdam. Hij komt uit het HR-vak en werkt als veranderaar in organisaties die een ontwikkelingsachterstand hebben opgelopen. Sinds 2003 is hij verbonden aan Van de Bunt. Hij is tevens docent bij SIOO.  
E-mail: jk@vandebunt.nl en j.kampen@vu.nl