

Joost Kampen over verwaarloosde organisaties

Medewerkers zijn net kinderen

Organisatieadviseur Joost Kampen publiceerde vorig jaar een boek over verwaarloosde organisaties, een onderwerp waarover nog maar weinig literatuur bestaat. Kampen constateert dat er grote parallellen zijn tussen het opvoeden van kinderen en het geven van leiding aan werknemers. Verwaarlozing voltrekt zich binnen een organisatie vaak volgens dezelfde patronen als binnen een gezin.

Door Take Ligteringen

Het was eigenlijk een toevalstreffer. Toen organisatieadviseur Joost Kampen in 2005 een artikel wilde schrijven over drie van zijn projecten bij Amsterdamse overheidsinstellingen – het Gemeentelijk Vervoer Bedrijf (GVB), de Sociale Dienst en de parkeerafdeling van de dienst Stadstoezicht – ging hij de academische vakliteratuur doorspitten op de thematiek rond verwaarloosde organisaties. ‘Toen ik ging zoeken naar de term “verwaarloosde organisatie” kon ik niets vinden’, vertelt hij. ‘Toen ik echter het woord “organisatie” er af haalde, kwam er allemaal literatuur naar boven uit de orthopedagogiek.’ Dat bracht Kampen op het idee dat er best eens grote overeenkomsten zouden kunnen zijn tussen het sturen van medewerkers en het opvoeden van kinderen. ‘Ik ben verder gaan zoeken, en vond gedragsbeschrijvingen waarvan ik dacht: dit is wat ik meemaak in de projecten die ik doe.’ Kampen promoveerde uiteindelijk op het thema, en werkte zijn proefschrift om tot het uiterst boeiende en toegankelijke boek *Verwaarloosde organisaties*. De titel laat ogenschijnlijk niks aan duidelijkheid te wensen over, maar kan wellicht toch voor wat verwarring zorgen door associaties met verweerde medewerkers, murw geworden van de voortdurende veranderingen waarmee ze door hun leidinggevenden

‘Als flexibiliteit het persoonlijk belang dient, ga je een grens over’

worden opgezadeld. Nu is de verwaarlozing van medewerkers zeker van belang in de problematiek rond verwaarloosde organisaties, maar toch is het eerst en vooral de organisatie zelf die verwaarloosd wordt – en in dat proces spelen medewerkers in principe net zo’n belangrijke rol als managers en directie. Dat blijkt duidelijk als je de verschillende vormen van verwaarlozing bekijkt. Een verwaarloosde organisatie is niet zelden het gevolg van verwennende verwaarlozing van medewerkers: een leidinggevende die ongeoorloofd gedrag op z’n beloop laat, die geen kaders stelt of sancties oplegt en die medewerkers in alles tegemoet komt. In de analogie van Kampen is de verwennend verwaarloosde medewerker vergelijkbaar met het rijkeluikindje dat altijd alles krijgt wat z’n hartje begeert. Maar het omgekeerde komt natuurlijk ook voor: medewerkers die emotioneel verwaarloosd worden door een leidinggevende die niet ziet waar hun behoeften liggen – of, erger, dat niet wil zien. Gevraagd naar de omvang van het probleem, zegt Kampen: ‘Die vraag wordt me vaker gesteld. Ik heb kennelijk een organisatieconcept ontwikkeld dat woorden en betekenis geeft aan al langer bestaande problemen. Misschien zijn er wel meer organisaties met een achterstand in hun ontwikkeling dan we dachten.’

Valt er ook nog iets te zeggen over de grootte van de organisaties waar dit probleem zich voordoet?

‘Ik ken voorbeelden van heel kleine organisaties – een basisschool met zo’n twintig mensen die binnen twee jaar totaal naar de knoppen ging door ontbrekend leiderschap – tot heel grote organisaties met meer dan achtduizend medewerkers.’

Zie je ook verschillen in het soort verwaarlozing?

‘Jawel. De verwennende verwaarlozing, waarbij de arbeidsvoorwaarden een soort gouden keten geworden zijn die ervoor zorgt dat je vooral niet wilt veranderen, zal denk ik veel bij de banken voorkomen. Een ander soort verwaarlozing zie ik bijvoorbeeld in het onderwijs. Daar is wel management ingevoerd, maar geen leiderschap. Docenten hebben daar het idee dat ze aan allerlei regeltjes en procedures moeten voldoen, en dat ze geen enkele vrijheid meer hebben. De menselijke relatie ontbreekt daar, in de zin dat er niet wordt gekeken waar je voor bent ingehuurd, wat je wilt en wat je kunt. Mensen voelen zich niet gehoord. Zulke emotionele verwaarlozing komt het vaakst voor en is het lastigst. Dat is ook de analogie met opvoeding: de meeste ouders doen het niet bewust verkeerd, maar weten gewoon niet hoe ze moeten opvoeden. Zo is het met heel veel leidinggevendens ook: het is meer onvermogen dan onwil of intentie. Daarmee verschilt verwaarlozend leiderschap ook van intimiderend leiderschap, waar je in de media regelmatig over hoort. Je zou kunnen zeggen: intimiderend leiderschap is doorgeschoten autoritair leiderschap. Zulk leiderschap is intentioneel, verwaarlozing is dat niet. Je kunt een ontzettend aardige leidinggevende hebben die er helemaal niks van snapt of bij wie je nooit terecht kunt.’

Wat vind je de meest frappante overeenkomst tussen opvoedingssituaties en organisaties?

‘Leiderschapsstijlen. Ik verdiepte me eerst in de theorie van de orthopedagogiek, en



dan loop je op een gegeven moment tegen opvoedingsstijlen aan. Volgens de literatuur zijn de twee meest bepalende dimensies van opvoeden het geven van aandacht en het bieden van structuur. Zo gaat het in gezins-situaties: ouders hebben aandacht voor hun kinderen, maar geven ze ook regels mee en maken afspraken met ze. In de wetenschappelijke literatuur uit de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw vond ik een leiderschapsonderzoek dat gaat over diezelfde twee dimensies.'

Hoe ontstaat zo'n proces van verwaarlozing in een organisatie, hoe ontwikkelt het zich en onder wat voor omstandigheden ontspoord het uiteindelijk?

'Het is een proces van lange duur: drie jaar, vijf jaar, acht jaar of zelfs tien jaar. Het ontstaat vanuit allerlei gewoonten en vanzelfsprekendheden: zo doen we het hier nu eenmaal. Mensen worden dus gesocialiseerd. Er is een proces van gewenning, en er ontstaat bij medewerkers een situatie waarin de wederkerigheid ophoudt. Dan is er voor de zoveelste keer een nieuwe leidinggevende, en de medewerker heeft geen zin om weer zijn verhaal te gaan vertellen. Die houdt er dus mee op, en gaat voor zichzelf kiezen. Er komt nieuw beleid van de directie, maar daar trekken die medewerkers zich niet zoveel van aan want ze hebben het altijd op een andere manier gedaan en dat heeft steeds gewerkt dus daar gaan ze mee door. Dat is een geleidelijk proces, dat zich vaak manifesteert op een moment dat de organisatie dingen moet doen die ze niet gewend is te doen. Dat kan een be-

zuinigingsopgave zijn of – zoals in de wel-zijnssector veel gebeurt – de verplichting om aanbestedingen te doen terwijl je totaal niet weet hoe dat werkt. Het probleem kan zich ook manifesteren als je in financiële moeilijkheden komt, en blijkt dat je eigenlijk niet weet wat voor mensen je hebt rondlopen en wat die voor werk doen. Er is dus meestal een externe factor die ervoor zorgt dat het probleem manifest wordt. Dan wordt het ineens zichtbaar, en ontdek je dat het al heel lang speelt.'

Maar het begint er dus mee dat medewerkers zich gaan afsluiten voor het proces?

'Ja. Je merkt het ook meestal aan het gedrag van medewerkers. Die reageren niet meer op normale wederkerigheid. Je kunt geen afspraken meer met ze maken, want daar halen ze hun schouders over op. Het kan ook voorkomen dat medewerkers zich allerlei vrijheden gaan permitteren. Ik zal een voorbeeld geven. Ik werk als adviseur voor een organisatie waar heel veel klantcontact plaatsvindt via de telefoon. Mensen zijn daar gewend om al om zeven uur 's morgens te beginnen, zodat ze lekker om half vier naar huis kunnen. Maar de eerste klant belt niet voor negen uur, want dan gaan de telefoonlijnen open. De meeste klanten bellen in de middag, maar dan zijn er onvoldoende mensen om de telefoon te beantwoorden. Als zo'n situatie jarenlang heeft kunnen voortduren, vinden mensen het normaal dat ze om half vier naar huis kunnen. Want dat vond de organisatie twee jaar geleden toch ook geen probleem? Als leidinggevende moet je dan gaan begrenzen in een situatie waarin die begrenzing heel

lange tijd heeft ontbroken. Als medewerkers dat soort ruimte gewend zijn, komt het omdat ze die in het verleden hebben gekregen. Je kunt die ontwikkeling dus niet alleen op het conto van medewerkers schrijven. Het is de leiding die de ruimte heeft gegeven.'

Maar is die ruimte gegeven of ontstaan?

'Het heeft vaak te maken met niet goed opletten en het wel makkelijk vinden als de medewerkers het zelf uitzoeken. Maar op een bepaald moment moet je als leidinggevende ingrijpen, en dat vind je dan moeilijk want de mensen die je wilt aanspreken zeggen iets terug en misschien melden ze zich wel ziek.'

Wat zijn de risico's of symptomen waar je op moet letten? Waaraan herken je als leidinggevende een dreigende verwaarlozing?

'De top van de organisatie moet naar de werkelijkheid van de werkvloer durven kijken en daar heel veel vanaf weten. In elke organisatie heb je een formeel beleid, maar de eigen invulling van mensen zorgt ervoor dat er ook altijd tot op zekere hoogte een informele organisatie is. Als je daar als directie niet naar kijkt, kun je heel onaangenaam verrast worden.'

Is het niet juist heel goed dat medewerkers dingen onderling regelen en op het niveau van de werkvloer afspraken met elkaar maken?

'Ik zal een voorbeeld geven uit het Amsterdamse openbaar vervoer, de GVB-casus die ook in mijn boek staat. Als er een stremming is geweest en het tramverkeer komt weer op gang, loopt ook het hele patroon van diensten in de war. De mensen op het eindpunt zitten dan langer koffie te drinken, terwijl er andere ritten uitvallen. Dan besluit een

'Misschien zijn er meer organisaties met een ontwikkelingsachterstand dan we dachten'





trambestuurder die eigenlijk pas over een uur zou moeten beginnen, om wat eerder te vertrekken zodat hij het gat kan dichtrijden. Dat is goed voor de klanten, dus daar is geen probleem mee. Maar op het moment dat er een prijskaartje aan hangt en die trambestuurder wil dat alleen doen als hij de volgende zaterdag vrij kan krijgen, gaat het in de richting van chantage. Daar waar die flexibiliteit het persoonlijk belang dient in plaats van het organisatiebelang, ga je een grens over. Bij het GVB kwam dat soort gedrag heel veel voor, ook bijvoorbeeld het onderling ruilen van diensten.'

Welke rol speelt de ondernemingsraad in dit hele verhaal? Zijn er ook typerende vormen van gedrag voor de medezeggenschap binnen verwaarloosde organisaties?

'Ja. Ik ben twee hoofdvormen tegengekomen. De positieve is die van de klokkenluider: de ondernemingsraad die al heel lang aandacht vraagt voor de veronachtzaming van de belangen van medewerkers, en voor hun emoties. Bij organisatieverandering, bijvoorbeeld, heeft de or een soort klokkenlui-

dersfunctie. Het andere uiterste, de negatieve vorm, is de ondernemingsraad als medeplichtige. Die vorm van medeplichtigheid zit er bijvoorbeeld in dat de or-leden zeggen: als je deze categorie personeel buiten schot laat, kan het

'In een verwaarloosde organisatie is gedrag gewoon geworden dat niet gewoon is'

ons niet schelen wat je met de anderen doet. Ik kom dat nogal eens tegen in organisaties met veel uitzendkrachten en veel vast personeel.

Dan mag de directie met de uitzendkrachten doen wat ze maar wil; die hebben bijna geen rechten en ook de vakbond komt amper voor ze op. De vaste medewerkers hebben dan een soort ijzeren rechtspositie, en de ondernemingsraad ziet erop toe dat dat zo blijft.'

Zijn er meer klokkenluiders of medeplichtigen?

'Medeplichtigen. Er ligt ook een parallel met een verschijnsel dat ik ben tegengekomen in onderzoeken over verwaarloosde kinderen. In een probleemgezin waar de vader uit beeld is geraakt en de moeder door verslaving of andere problemen niet in staat is om voor de kinderen te zorgen, doet een oudere broer of zus dat. Die maakt het ontbijt als moeder haar roes ligt uit te slapen.

Zo'n rol heb ik ondernemingsraden ook wel eens zien spelen. Bij gebrek aan leiderschap springt de or in het gat en gaat met de directie onderhandelen over maatregelen die genomen moeten worden. De or dwingt dan bij de directie bepaalde dingen af die eigenlijk aan de direct leidinggevende zouden moeten worden overgelaten.'

Als de directie oog heeft voor de verwaarlozing en daar iets aan wil doen, hoe kan de or daar dan bij helpen?

'De or kan helpen om de aandacht van zo'n organisatie te richten op het primaire proces, want daar is het vaak fout gegaan. In het onderwijs zou dat er bijvoorbeeld toe kunnen leiden dat het college van bestuur de ambities wat tempert en eerst de primaire onderwijsprocessen goed op orde wil brengen. Dat is plezierig voor studenten en docenten, want dan weet iedereen waar hij aan toe is. De or kan ook een rol spelen in het vasthouden aan afgesproken procedures: bijvoorbeeld als er functioneringsgesprekken gepland staan, erop toezien dat die ook gehouden worden - want die gesprekken worden door de drukte vaak verzet, en uiteindelijk komt het er niet meer van. Het is de taak van de ondernemingsraad om de werkelijkheid van de werkvloer op de directietafel te krijgen.'

Zie je nog valkuilen voor de ondernemingsraad?

'In een verwaarloosde organisatie zijn allerlei vormen van gedrag gewoon geworden die niet gewoon zijn. Als de leiding daarmee aan de gang gaat, komt er natuurlijk verzet uit de organisatie. Als je mensen vertelt dat ze niet langer om zeven uur mogen beginnen en niet langer om half vier naar huis mogen gaan, lopen ze naar de ondernemingsraad om zich te beklagen over verslechtering van de arbeidsvoorwaarden. Als je als or mee gaat in dat verzet omdat je de achterban tevreden wilt houden, help je natuurlijk niet om de organisatie weer gezond te maken. Dat is een valkuil: voor wie kom je eigenlijk op in de organisatie? Is dat voor de mensen die zich allerlei vrijheden verworven hebben en allerlei raar gedrag vertonen, of is dat voor de mensen die vinden dat ze hun functioneringsgesprek moeten hebben als dat zo afgesproken is? Het is een subtiel onderscheid, dat ook binnen een or nogal eens spanningen geeft.'

Het komt voor de or dus aan op het bewaken van de eigen onafhankelijkheid?

'Ja. En wees voor alle partijen maar een luis in de pels.'

