

*Veeleisende
hulp durven
bieden*

Joost Kampen

ADVIESWERK IN VERWAARLOOSDE ORGANISATIES

Theorie en praktijk voor
externe en interne adviseurs

‘Een afwijkend, verwarrend, paradoxaal en gevaarlijk
boek, gevaarlijk op een goede manier.’ – Hans Vermaak

Voorwoord door Hans Vermaak 9

Inleiding 11

HOOFDSTUK 1 **Advieswerk in een verwaarloosde organisatie** 15

- 1.1 Een adviesopdracht als raamvertelling 15
- 1.2 Wat is een verwaarloosde organisatie 16
- 1.3 Taal en begrippen van advieswerk in verwaarloosde organisaties 19
- 1.4 Naar de plek der moeite 22
- 1.5 Wat vind je in dit boek? 25

VERDER LEZEN 27

HOOFDSTUK 2 **Model van adviesstijlen voor organisatieontwikkeling** 29

- 2.1 Oplossingsgericht advieswerk 30
- 2.2 Participatief advieswerk 32
- 2.3 Ontwikkelingsgericht advieswerk 35
- 2.4 De adviseur als dader, destructief advieswerk 38
- 2.5 Ervoor-adviesvragen 40
- 2.6 Erna-adviesvragen 42

VERDER LEZEN 45

HOOFDSTUK 3 **Advieswerk in de geleefde werkelijkheid** 49

- 3.1 Introductie in het adviseren in de geleefde werkelijkheid 49
- 3.2 Het organisatiesociologisch perspectief 50
- 3.3 De schaduwkanten van organisaties 52
- 3.4 Veranderkundig handelen van de adviseur: patronen in groepen 61
- 3.5 Het begrijpen van en betekenis geven aan de werkelijkheid in organisaties 65
- 3.6 De moeite van het leren 73

VERDER LEZEN 79

HOOFDSTUK 4 **Wat is anders aan advieswerk in verwaarloosde organisaties?** 85

- 4.1 Een ongemakkelijke waarheid 86
- 4.2 Verwaarloosde jeugd: de kern 87
- 4.3 De adviseur en de straatcultuur in een verwaarloosde organisatie 90
- 4.4 Hechtingstheorie 97
- 4.5 Het andere van advieswerk in verwaarloosde organisaties 101

VERDER LEZEN 107

HOOFDSTUK 5 **Hoe ziet advieswerk in een verwaarloosde organisatie eruit?** 109

- 5.1 Definitie van opvoedkundig advieswerk 110
- 5.2 Adviesstijlen en leiderschapsstijlen 111
- 5.3 Voorwaarden voor een succesvol adviestraject 114
- 5.4 Contractering van de verwachtingen 123
- 5.5 Het adviesproces in verwaarloosde organisaties 123
- 5.6 Schaalgrootte van interveniëren en waarmee beginnen 125
- 5.7 De intensiteit en duur van het adviesproces 134
- 5.8 Werkrelaties tussen adviseur en cliëntsysteem 138
- 5.9 Opdrachtgeverschap 139
- 5.10 Opdrachtnemerschap 144
- 5.11 Doorgaan of de opdracht teruggeven 146
- 5.12 Samenvattend kenmerken van het advieswerk in verwaarloosde organisaties 147

HOOFDSTUK 6 **Handreikingen voor begeleiding van het collectief leerproces voor herstel van gestagneerde organisatieontwikkeling** 153

- 6.1 Werken als reflective practitioner 153
- 6.2 Onderzoekend interveniëren 155
- 6.3 De methode van organisatieontwikkeling en hoe die te begeleiden 157
- 6.4 Begeleiding van de leerprocessen per doelgroep 168

VERDER LEZEN 173

HOOFDSTUK 7 **De positie en rollen van de intern adviseur** 177

- 7.1 De positie van de intern adviseur 177
- 7.2 De agendering van verwaarlozing 178
- 7.3 De rollen van de intern adviseur 180
- 7.4 De samenwerking van extern en intern adviseur 181

HOOFDSTUK 8 **HR-aspecten van het advieswerk in verwaarloosde organisaties** 185

- 8.1 Competenties voor advieswerk in verwaarloosde organisaties 185
- 8.2 Ervaring 188
- 8.3 Risico's en hoe daarmee om te gaan 191
- 8.4 De adviseur die zelf verwaarloosd wordt: hoe blijf je fit 195

HOOFDSTUK 9 **Tot besluit** 197

- 9.1 Let op! 197
- 9.2 Waarom is het alle moeite waard?! 198
- 9.3 Maatschappelijke verantwoordelijkheid van de adviseur 202

VERDER LEZEN 205

Over de auteur 207

Met dank aan 209

Lijst van tabellen en figuren 211

Bijlage I Werkmateriaal begeleiden organisatieontwikkeling 213

Bijlage II Fragmenten uit het Journaal van de adviseur 245

Register 263

Voorwoord door Hans Vermaak

‘Gevaarlijk op een goede manier’

Het is een afwijkend boek.

Joost schrijft al zo'n decennium tegen het tijdsgewricht in. De veranderinge is ooit groot geworden als probleemgestuurd repertoire: er waren dingen die niet goed gingen en dan kwamen adviseurs langs die bekeken waar dat door kwam en wat je eraan kon doen. Zo'n vijftientig jaar geleden begon dat tij te keren omdat het veel te eenzijdig was: soms bereik je meer door te versterken wat juist wel werkt, of door betrokkenen zelf met oplossingen te laten komen. Inmiddels is dat ook meer in de mode, maar eigenlijk even eenzijdig. Ik geloof dat we een veelsoortig repertoire nodig hebben om met de rijkheid om te gaan die het organisatieleven ons voorschotelt. En daarom is het fijn dat Joost stem geeft aan een minder gehoord geluid: verwaarlozing!

Het is een ambachtelijk boek.

Veranderen is niet makkelijk: dat vraagt finesse. De kracht van elke concept zit in de details. Ik herinner me een provocerende stellingname van Sutton en Staw (1995)¹ over wat goede theorie is: 'References are not theory', 'Data are not theory', 'List of variables or constructs are not theory', 'Diagrams are not theory', en: 'Hypotheses are not theory'. Want: een goede theorie incorporeert al het voorgaande, met nadruk op de relaties ertussen. Pas dan komt een gedachtegoed tot leven. Ik denk dat Joost dat in zijn drie Nederlandse boeken doet: je maakt kennis met een universum vol verwaarlozingsdynamiek. Hij beschrijft rijp en groen van zijn praktijk en je kijkt over zijn schouder mee. Ik denk dat dat waardevol is: ervaringskennis delen zonder het te versimpelen. Want veranderen verlangt ambachtelijkheid.

Het is een verwarrend boek.

In dit boek distantieert Joost zich soms van (groene) leerpraktijken, terwijl hij op andere momenten laat zien hoe het adviseren rond verwaarlozing doordrenkt is van leerprocessen. Dat roept vraagtekens op: gaat het nou over leren of toch niet? Ik denk dat die vraagtekens veel te maken hebben met het risico op instrumentalisme: dat elke veranderbenadering (en kleur) oppervlakkig of diepgaand opgepakt kan worden. Hoe groter, ouder en bureaucratischer een organisatie is, hoe dominanter het klassieke repertoire is: politieke (gele) en planmatige (blauwe) en motiverende

1 Sutton, R.I., & Staw, B.M. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40., No. 3, (pp 371-384).

(rode) benaderingen. Dan verwateren ze de andere veranderkleuren die ze juist het hardst nodig hebben om eens te vernieuwen. Leren moet daar dan 'leuk' blijven: veilig, democratisch, ieders bijdrage telt, verleidend, consumerend. Maar dat is een disfunctionele persiflage, want echt leren is spannend, vraagstukken zijn leidend, kwaliteit telt, confrontatie is nodig en je moet zelf aan de slag. Ik lees Joost zijn verhalen daarom als een pleidooi om moeilijk te doen over leren zodat we er echt iets aan hebben.

Het is een paradoxaal boek.

Voor mij is het hart van het boek de wijze waarop je als adviseur optreedt. Dat is zo gek ook niet, want dat raakt het ambacht en daarmee verdiept het leren zich. Juist daar kom je in het boek veel tegenstellingen tegen. Namelijk dat je gezaghebbend stuurt, maar dat doet om betrokkenen te ondersteunen. Dat je doet wat de organisatie nodig heeft, maar dat dat niet hetzelfde is als waar mensen om vragen. Dat je niet alleen mensen helpt ontwikkelen, maar gedrag ook begrenst, disciplineert en reguleert. Dat je dicht op de huid van betrokkenen zit in hun dagelijkse praktijk, maar ook afstand houdt en geen vrienden wordt. Zulke tegenstellingen horen bij helpen en leren: zodra je bijvoorbeeld alleen mag faciliteren dan wel juist alleen mag voorschrijven, sta je buiten spel. Want leren vraagt veel rolwisselingen: je doet wat nodig is op dat moment. En dat verschuift continu. Anders gezegd: je wordt pas betrouwbaar op een opgave als je onbetrouwbaar (of aardiger gezegd: flexibel of paradoxaal) bent in je rol. Dat maakt de relatie ook een stuk interessanter overigens.

Het is een gevaarlijk boek.

Ik herinner me de uitspraak dat je 'stevige ideeën losjes vast moet houden'. Dat gaat erover dat hoe overtuigender een concept, hoe meer je het overal in gaat zien, het andere zienswijzen verdringt en zijn werkingsgebied overstijgt. Dat risico heeft 'verwaarloosde organisatie' ook in zich: een veranderconcept dat zo krachtig is dat we er juist voorzichtig mee moeten omgaan. Het gaat anders het tegenovergestelde doen van wat je beoogt: namelijk dat verwaarlozing stigmatiserend uitpakt ('jij bent echt verwaarloosd!'), dat het een excuus wordt voor machteloosheid ('sorry, wij zijn te verwaarloosd') of dat de duiding elk onderzoek of leren remt ('het antwoord kennen we al: verwaarloosd'). Het devies ligt eigenlijk al besloten in de voorgaande paragrafen: je weet namelijk wanneer je moet afwijken (situationeel inzetten), je ziet waardoor het werkt (ambacht eigen maken), je past het non-instrumenteel toe (voorbij de verwarring) en je speelt met rolvariëteit (paradoxaal handelen). Dan kan je gevaarlijk zijn op een goede manier.

HANS VERMAAK

Amsterdam, september 2019

Waarom dit boek en voor welke lezers doelgroep is het bestemd

Mijn aanvankelijke idee was om een boek over *ontwikkelingsgericht leiderschap* te schrijven, vanuit de gedachte: hoe ziet ontwikkeling naar gezonde organisaties eruit. Ik deelde dit idee met een aantal vakgenoten en werd er fijntjes op gewezen dat ik mij dan in de mainstream van de literatuur over leiderschap zou begeven, er is immers al veel geschreven over leiderschap van verandering en organisatieontwikkeling. De boodschap luidde: blijf bij de theorie van de verwaarloosde organisatie. Toen ik dit op mij liet inwerken en accepteerde, was de logische stap dat ik dus aan een verdieping van het gedachtegoed zou werken. Ik bedacht dat *Leren interveniëren* is geschreven voor de doelgroep van de eerstverantwoordelijken voor herstel van de ontwikkelingsachterstanden, namelijk de manager. Daar staan wel passages over de begeleider in, maar over de rol van de adviseur of begeleider is veel meer te zeggen. Wat de doorslag gaf was een verzoek om een artikel te schrijven over adviseren in verwaarloosde organisaties voor het *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*. Dit werd de opmaat voor dit boek met als titel *Advieswerk in verwaarloosde organisaties*.

Dit is daarmee mijn derde boek over werk en onderzoek met de theorie van de verwaarloosde organisatie. Het is daarmee een veranderkundige trilogie geworden over de geleefde werkelijkheid in organisaties. Dan is er nog de Engelstalige en bewerkte versie van mijn proefschrift uit 2015: *Emotional Abuse and Neglect in the Workplace.: How to Restore Normal Organizational Life*. Mijn aandacht heeft zich na mijn promotieonderzoek verbreed naar de donkere kant van organisaties, eerst vanuit psychologisch en nu vanuit een sociologisch perspectief. In *Leren interveniëren* lag het accent meer op het psychologisch perspectief in de vorm van het gedrag van individuen en groepen. In dit boek hanteer ik een sociologisch perspectief op de schaduwkant, namelijk dat organisaties in de praktijk zowel goede als slechte dingen kunnen voortbrengen. Incidenten, fouten en zelfs rampen zijn inherent aan menselijk handelen in organisaties en kunnen grote gevolgen hebben.

De hoofdrol in dit boek wordt vervuld door de adviseur, en dat is zowel de extern adviseur als de intern adviseur.

Advieswerk in verwaarloosde organisaties is anders dan in gezonde organisaties. Dat heb ik in twintig jaar ervaring en inmiddels honderden opdrachten zelf ervaren, daar heb ik in intervisie met vakgenoten op

gereflecteerd en dat heb ik wetenschappelijk onderzocht. De kennis uit het brondomein buiten de organisatie- en veranderkunde, namelijk de orthopedagogiek, is behulpzaam gebleken in het taal geven aan de geleefde werkelijkheid in verwaarloosde organisaties en het interveniëren voor herstel of het inhalen van de ontwikkelingsachterstand.

Verwaarloosde organisaties: een nieuw concept voor organisatieprofessionals (2011) is en blijft de basis: hierin wordt het concept van de verwaarloosde organisatie geïntroduceerd. Dit is gebaseerd op mijn promotieonderzoek en aangevuld met cases uit mijn adviespraktijk. *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties: lessen uit de geleefde werkelijkheid* (2017) gaat over hoe je als organisatieprofessional in de praktijk werkt met dit concept. Het is een tutorial en tegelijkertijd een naslagwerk. De doelgroep zijn veranderaars, met als belangrijkste doelgroep de leidinggevendenden op alle niveaus in organisaties. Zij zijn de eerstverantwoordelijken voor de ontwikkeling van organisaties en dus ook voor herstel.

Dit boek is voor de extern en intern adviseurs die werken in verwaarloosde organisaties. In dit boek spelen de adviseurs de hoofdrol, het is vanuit hun perspectief geschreven. Het boek is voor twee typen doelgroepen: voor adviseurs die werken in verwaarloosde organisaties, maar zich dat niet bewust waren toen zij aan hun opdracht begonnen. De adviseur merkt dat zijn interventies geen of weinig effect hebben of zelfs contra-productief zijn. Dan is de verwondering: waar ben ik in terechtgekomen en wat betekent dit voor mijn opdracht. Hier is het begrijpen waar je in terechtgekomen bent het belangrijkste aangrijpingspunt.

Het is daarnaast een boek voor de ‘dokter’, de ‘therapeut’ zelf, voor de adviseur die gevraagd is om vanuit de werkelijkheid van verwaarloosd zijn aan herstel te werken. Dat vraagt om een adviesstijl die anders is. Hoe anders komt in dit boek uitvoerig aan de orde. Ik zal een typologie van adviesstijlen introduceren om de verschillen met gangbare adviesbenaderingen te duiden.

Ik zal het concept van de verwaarloosde organisatie hier kort behandelen. In dit boek ga ik opnieuw te rade in het domein van de orthopedagogiek. Voor dit boek heb ik gericht en diepgaander dan tijdens mijn promotieonderzoek het onderzoek naar de rol van de behandelaar/therapeut geraadpleegd en geactualiseerd.

Dit boek is zoals gezegd bedoeld voor zowel de externe adviseur als de interne adviseur. Ik heb ervaren dat het samen optrekken meer is dan de som der delen. Deze samenwerking komt in dit boek regelmatig terug.

De interne adviseur kan de HR-adviseur of HR-businesspartner zijn. Het begeleiden van ontwikkeling van mensen is dan onderdeel van hun

functie. Het kunnen ook interventionisten zijn zoals interne organisatieadviseurs, trainers of coaches. De extern adviseur is niet voortdurend in de organisatie, de intern adviseur wel.

Het boek heeft een hoog gehalte aan handelingsrepertoire, maar wil zeker geen how to-boek zijn. Dat kan ook niet, daarvoor is advieswerk in verwaarloosde organisaties te weerbarstig, te onvoorspelbaar, soms te vijandig, maar ook te kwetsbaar om zo maar 'uit een boekje' te kunnen werken. Het is een boek dat de lezer het meeste brengt wanneer hij op de plek der moeite van de verwaarloosde organisatie is. Wanneer je vanuit doorleefde ervaring naar dit boek grijpt. Je leert niet te interveniëren van papier, je kunt wel reflecteren op wat je deed en dan dit boek raadplegen.

De link met de wetenschap ontbreekt ook hier niet en is zichtbaar in het raadplegen van literatuur uit het brondomein van de orthopedagogiek en in het werk van enkele tijdloze helden die mij in mijn professie gevormd hebben.

Moet je werken in een verwaarloosde organisatie om van dit boek te profiteren? Eigenlijk wel, maar een deel van de lezers is gevraagd een anders gedefinieerd vraagstuk te helpen oplossen. Ze lopen dan aan tegen de moeizame werking van hun adviesbenadering. Waarom werkt het nou niet? Voor hen is dit boek een eerste stap naar 'anders adviseren'. Het boek is zeker bedoeld voor adviseurs die gevraagd zijn een interventieproces te ontwerpen en te begeleiden in de context van een verwaarloosde organisatie of zelfs om de ontwikkelingsachterstand gericht aan te pakken.

13

Mijn adviespraktijk van inmiddels vijfendertig jaar, in het bijzonder de laatste vijftien jaar en ruim honderdvijftig opdrachten in verwaarloosde organisaties, laat een trend zien in de vraagstelling waarmee ik geconsulteerd word. Ik word gevraagd om te verklaren waarom eerdere interventies om ambities te realiseren of problemen op te lossen niet werkten. En om vanuit die duiding onderliggende oorzaken te benoemen en een aanpak aan te reiken die de oorzaken wegneemt, de patronen doorbreekt, de organisatie geneest. Met die vraag worstelde ik destijds bij GVB, en dit vormde in 2005 de aanleiding voor het uitstapje naar een ander kennisdomein, de orthopedagogiek, wat weer leidde tot mijn promotieonderzoek dat resulteerde in de formulering van het concept van de verwaarloosde organisatie. Ik herken die ontwikkeling van op zoek gaan naar 'hoe het hier echt werkt' overigens ook bij de vakgenoten die deel uitmaken van de Ambachtsschool van Organiseren en Veranderen. Zij gaan ook op zoek naar de vraag achter de vraag en maken gebruik van hun rijke ervaring om met passende interventies te komen. Vaak zijn dit kleine stapjes. En weten dat het taai is en lang kan duren.

Dit roept weer de vraag op: is het ambachtelijke advieswerk in de geleefde werkelijkheid generatiegebonden, zijn wij een cohort in het adviesvak? Gaat een jongere generatie per definitie aan de slag met de toekomst? Hoe kunnen zij van 'ons' leren hoe je aansluit op de geleefde werkelijkheid?

Dit boek wil daar een bijdrage aan leveren: het adviesvak verrijken met gevalideerde ervaringskennis voor de ontwikkeling van organisaties en mensen.

Niet enkel voor een volgende generatie, maar ook nu want we leven in een tijd waarin organisatievraagstukken vragen om meervoudige duiding en ambachtelijk advieswerk. Het is ook een tijd waarin je niet meer kunt wegstijgen van de donkere kanten van organisaties. Intervenieren in destructieve dynamieken maakt deel uit van het werk van de hedendaagse adviseur.

Advieswerk in een verwaarloosde organisatie

1.1 Een adviesopdracht als raamvertelling

De adviseur had in de week daarvoor een opdracht voor gezondmaking van een verwaarloosde organisatie afgerond. Hij overdacht op een mooie zondagmorgen bij een goede cappuccino: 'Zo dat was heftig, maar wat heeft die organisatie in de afgelopen vijf jaar een ontwikkelingsslag doorleefd'. Hij voelde dat hij trots was op de mensen in die organisatie en verzuchtte: 'Ik heb vaak op het punt gestaan mijn opdracht terug te geven, maar vond ook dat ik de mensen dan in de steek liet'. In gedachten ging hij nog even terug in de tijd.

De adviseur was ruim vijf jaar eerder gevraagd een masterclass te verzorgen voor het MT in een tweedaagse. De HR-adviseur in deze organisatie had het boek *Verwaarloosde organisaties* gelezen en veel herkend bij haar in de organisatie. De algemeen directeur wilde er aanvankelijk niet aan. Twee van zijn locatiemanagers wel. Een incident over integriteit dat veel media-aandacht had getrokken gaf de doorslag. Toen moest de algemeen directeur wel anders kijken naar de werkelijkheid. Het eerste jaar was moeizaam. Veel spelgedrag en ondermijning. De OR kwam met tal van vragen en wees voortdurend met de vinger naar 'de leiding'. Of naar de adviseur. De omslag kwam eigenlijk pas halverwege het derde jaar. De directeur zat in tranen in een inhoudsloos MT toen hij toegaf hoe zwaar hij dit veranderproces vond. Dit raakte zijn MT-leden. Op een aantal locaties ging het pas lopen toen er een wisseling van locatiemanagers had plaatsgevonden. Zij bleken de confrontatie met hun mensen niet opgezocht te hebben. Dat durfden ze niet. Hielden de schone schijn op. Daar kon je van begin af aan beginnen. Op andere plekken kon de extern adviseur naar een mentorrol: leiding en HR-adviseurs konden het zelf met de adviseur als begeleider op afstand. Toen was het risico van terugval nog wel degelijk aanwezig. De raad van toezicht werd ongeduldig: wan-

neer zien wij nu eens resultaten? Het werd echt spannend toen er een nieuwe directeur operatie kwam. De adviseur kon samen met HR en de algemeen directeur een competentieprofiel opstellen dat paste bij deze kwetsbare fase: geen 'snelle', resultaat gedreven persoon of een creatieve denker gericht op innovatie, maar iemand met aandacht, nabijheid, die in het hier en nu kan zijn, ingaat op wat niet normaal is, maar ook op de handen kan blijven zitten. Nu kwam de extern adviseur nog eenmaal per kwartaal om een reflectiegesprek te voeren met de algemeen directeur, de directeur operatie en de HR-manager. Zij hebben complimenten gekregen van hun raad van toezicht. De organisatie scoort hoog in de benchmark in de branche. De medewerkerstevredenheidsonderzoeken scoren nu positief, dat was in de eerste jaren wel anders.

De adviseur was toe aan nog een cappuccino. Hij besloot een boek te schrijven over hoezeer advieswerk in een verwaarloosde organisatie de moeite waard is. Dit boek ligt nu voor je.

1.2 Wat is een verwaarloosde organisatie

Om te weten waar de adviseur in terechtkomt, beginnen we met de kern van wat een verwaarloosde organisatie is. De inzichten omtrent verwaarlozing in organisaties zijn afkomstig uit de orthopedagogiek. De orthopedagogiek geeft taal aan opvoedingsproblemen die een uiting zijn van een ontwikkelingsachterstand. Het ontwikkelingsdenken uit de opvoeding blijkt betekenisvol voor het denken over organisatieontwikkeling: organisaties kunnen ook een ontwikkelingsachterstand vertonen die zich uit in moeite met sociaal functioneren en moeite in voldoen aan verwachtingen en bijblijven.

Vanuit het denken in ontwikkelingsachterstand of -stoornis kan de volgende definitie van een verwaarloosde organisatie gegeven worden (Kampen, 2011):

Een verwaarloosde organisatie 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.²

Verwaarlozing van organisaties in brede zin omvat veronachtzaming (*emotional neglect*), verwenning, toegeeflijkheid en overbescherming, alsmede overschatting (het niet aansluiten bij de ontwikkelingsfase van de organisatie) en een dominante houding. Er is sprake van verwaarlozing als handeling van de leiding, en over verwaarloosde organisaties die de gevolgen van verwaarlozing in zich dragen.

² Naar Glaser, 2002

Verwaarlozing in enge zin is: het niet ingaan door leidinggevers op behoeften en capaciteiten van medewerkers én het niet stellen van eisen aan prestaties én het niet stellen van grenzen en normen in het dagelijkse organisatieleven. Chronische verwaarlozing van kinderen blijkt schadelijker dan mishandeling. Indien de effecten van verwaarlozing bij volwassenen enigszins vergelijkbaar zijn met die bij kinderen, dan zal verwaarlozing zichtbaar worden in het gedrag van medewerkers in een organisatie. Het is een proces van lange duur, waarvan de effecten op termijn zichtbaar worden. Omdat de schadelijkheid samenhangt met de duur van de verwaarlozing, dient naar de geschiedenis van de organisatieontwikkeling gekeken te worden.

De relaties tussen leiding en medewerkers worden gekenmerkt door wantrouwen en schijngedrag. De medewerkers doen alsof zij verbinding hebben met de doelstellingen van de organisatie.

De gedragspatronen tussen leiding en medewerkers versterken elkaar: het gedrag van de leiding roept een tegenreactie bij de medewerkers op. Bij ernstige verwaarlozing zijn de relaties zodanig verstoord dat de wederkerigheid in de relatie verdwijnt en zelfhandhaving bij medewerkers voorop staat. Dit betekent dat vele gangbare managementbenaderingen gericht op stimuleren, ontwikkelen, belonen of straffen van medewerkers de bedoelde uitwerking zullen missen, omdat zij impliciet uitgaan van wederkerige relaties tussen leiding en medewerkers.

De directie is verantwoordelijk voor het functioneren van een organisatie, dus ook voor de verwaarlozing, maar hoeft niet schuldig te zijn. Het nalaten is doorgaans niet bewust gedaan: er ontbreekt leiderschap. Er kan dus wel management zijn, zoals het sturen op prestaties, kosten, indicatoren. De hoogste leiding kan in beslag genomen worden door grote beleidsdrukte, managen van de externe omgeving of ambitieuze toekomstplannen. Het effect is steeds dat de leiding niet beschikbaar is voor de interne organisatie.

17

Verwaarlozing in organisaties ontstaat niet door slechts één mislukte reorganisatie of fusie, hoe ingrijpend dergelijke veranderingen ook kunnen zijn voor de organisatieleden. Verwaarlozing in organisaties is een langdurig proces, waarbij sprake zal zijn van een latente fase van verwaarlozing en een manifeste fase van verwaarlozing.

In de latente fase is er nog geen zichtbaar probleemgedrag en lijdt de output van de organisatie er nog niet onder. De kans op *neglect of neglect* is in organisaties zeker aanwezig, vooral als de bedrijfsresultaten voor de buitenwereld nog in orde lijken. Verwaarlozing is een proces dat een tijdlang voor de buitenwereld onopgemerkt kan plaatsvinden en genegeerd kan worden door de verantwoordelijke leiding, onder verwijzing naar goede bedrijfsresultaten, audits of inspectierapporten.

Als er sprake is van een langdurig proces van verwaarlozen, waarvan de schadelijke effecten pas op termijn zichtbaar worden, rijst de vraag wanneer verwaarlozing dan aan het licht komt.

De orthopedagogiek leert dat het ontbrekende blijkt wanneer kinderen moeite hebben om belangrijke ontwikkelingstaken te vervullen.

Die gedachte betekent dat het verwaarloosd zijn van organisaties blijkt wanneer een organisatie moeite heeft belangrijke ontwikkelingstaken te vervullen. Dit zijn veranderingen en ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie, zoals voldoen aan de eisen van opdrachtgevers of klanten, een nieuwe marktsituatie of economische factoren die vragen om nieuwe vaardigheden. De competenties die nodig zijn voor het vervullen van die ontwikkelingstaken ontbreken of schieten tekort.

Directie/bestuur van de verwaarloosde organisatie overschat de mogelijkheden van de organisatie, sluit met zijn beleid niet aan op wat de organisatie aankan en is zelf niet in positie en beschikbaar. In de inrichting van de organisatie ontbreken duidelijke rollen en taken, en het ontbreekt aan toezicht op het feitelijk functioneren, of het toezicht is 'weggeorganiseerd' in systemen en procedures.

De directe leiding verzuimt in het alledaagse organisatieleven structuur te bieden, eisen te stellen en is niet alert op gedrag en behoeften van medewerkers. De directie en het hoger management hebben signalen van verwaarlozing genegeerd en hebben verzuimd de directe leiding te steunen, grenzen te stellen en te handhaven. Schadelijke interactie is het gevolg van het ontbreken van functionele interactie waaronder het gedrag verstaan dient te worden dat past bij de taak en rol die een leidinggevende of medewerker geacht wordt te vervullen in de organisatie.

Bij de diagnose van verwaarlozing dient onderscheid gemaakt te worden in het probleemgedrag van medewerkers en het verwaarlozen als handeling waarvoor de leiding verantwoordelijk is. 'The effects of neglect often do not leave visible scars and a child may appear to have been unharmed.'³ Dat geldt ook voor medewerkers in een verwaarloosde organisatie: de gevolgen van ontbrekende leiding en begrenzendende condities komen tot uiting in het gedrag van medewerkers in de organisatie. Het gedrag van verwaarloosde medewerkers heeft derhalve een diagnostische betekenis.

Door het gedrag van medewerkers te observeren, kan een indicatie worden verkregen of er sprake is van verwaarloosd-zijn. De gedragsuitingen van medewerkers vertonen overeenkomsten met gedrag van verwaarloosde kinderen en er kan nu een andere betekenis en waardering aan gegeven worden dan 'weerstandsgedrag' of 'eigenbelang': het gedrag

3 Smith & Fong, 2004, p. 59

van medewerkers in verwaarloosde organisaties kan gezien worden als zelfhandhavingsgedrag dat functioneel is om te overleven. Het probleemgedrag van medewerkers is zichtbaar en goed te observeren in groepen; dit is een geschikte vindplaats, omdat de groepsleden elkaar versterken, waardoor het gedrag daar heftiger is en dus beter herkenbaar dan in een tweegesprek.

In de interactie van medewerkers en leidinggevenden zullen verwaarloosde medewerkers veel schijngedrag vertonen. Bij ernstige en langdurige verwaarlozing moeten we rekening houden met de mogelijkheid dat medewerkers zich hebben afgesloten voor de werkelijkheid.

De relatie met de leiding en de organisatie is niet symmetrisch meer, of zelfs psychologisch verbroken, en dit uit zich in sterk wantrouwen naar alles wat de leiding doet.

In het brondomein van de orthopedagogiek werden uitingen van probleemgedrag van kinderen aangetroffen die herkenbaar zijn in het gedrag van medewerkers in verwaarloosde organisaties. De volgende gedragsuitingen wijzen op een verwaarloosde organisatie:

- Grenzeloos gedrag: gedrag dat niet 'normaal' is in het alledaagse organisatieleven. Gedrag dat over de grens gaat en waarop gereageerd wordt met een 'matter of fact'-houding.
- Niet kunnen reflecteren en leren.
- Ontwijken van verantwoordelijkheid.
- Zelfhandhavingsgedrag: gedrag dat bewust misleidt.
- Onschadelijk maken van degene die gedragsverandering verlangt. Hier zal dit als weerstand tegen de adviseur en de leiding worden gezien. Een andere uiting is ondermijning van gezag.

19

De adviseur dient zich te realiseren dat degene die dergelijk gedrag vertoont, zich niet wil laten corrigeren en elke verantwoordelijkheid voor de effecten van het eigen gedrag afwijst en bij anderen legt.

1.3 Taal en begrippen van advieswerk in verwaarloosde organisaties

Taal speelt bij advieswerk een belangrijke rol. Door taal zijn mensen in staat bewuste voorstellingen te maken van de omgeving en het eigen handelen daarin. Door bewuste voorstellingen is het mogelijk actief in te grijpen in de omgeving en het eigen handelen te sturen. Taal maakt het mogelijk achter de direct waarneembare verschijnselen te kijken en samenhangen te begrijpen, te duiden en er een beoordeling aan te verbinden, kortom er 'iets van te vinden'. Mensen kunnen door middel van taal generaliseren in de zin van: 'Als ik dit doe, zou er weleens dat

kunnen gebeuren'. Vygotsky (1934) stelt dat menselijke activiteit sociaal is en zich alleen kan ontwikkelen onder omstandigheden waarin mensen met elkaar samenwerken en omgaan, zoals in organisaties. Door de omgang met anderen verwerven mensen sociale vormen van gedrag. Taal maakt het mogelijk om de werkelijkheid van die omgang onder woorden te brengen en zelf deze vormen van gedrag te gaan hanteren. Daarbij geldt dat je niet alles eerst zelf geleerd en gedaan hoeft te hebben om toch bepaald gedrag te vertonen. Met de introductie van het concept van de verwaarloosde organisatie beschikken organisaties over een nieuwe taal om bestaande problemen te beschrijven en te duiden. Met die taal is het ook mogelijk betekenis te geven aan onderlinge relaties, aan interactie en aan interventies. Hier volgt een set van sleutelbegrippen die relevant zijn voor advieswerk in verwaarloosde organisaties:

Organisatieklimaat — opvoedklimaat:

- geleefde werkelijkheid;
- wil de top naar de ongemakkelijke werkelijkheid kijken?
- ieder in zijn rol;
- afschermen voor druk van buiten;
- focus op de operatie;
- de leiding nemen op de ontwikkeling van mens en organisatie.

Leiderschap:

- beschikbaarheid en nabijheid;
- in je rol zijn;
- responsief leiderschap;
- laissez-faire-leiderschap;
- begrenzen;
- kaders bieden;
- ingaan op de ander.

Probleemgedrag⁴, gedrag uit onvermogen en achterstand:

- gering vermogen tot zelfreflectie;
- geringe frustratietolerantie;
- ontbreken van vermogen tot zelfregulering;
- ontladen van emoties;
- starheid;
- redelijkheid is zoek;
- wantrouwen;
- ervaringen bekliven niet.

4 Dit is de volledige lijst van gedragingen van verwaarloosde kinderen die Aichhorn in 1925 en Redl & Wine-man in 1947-1948 beschreven vanuit hun behandelpraktijk.

Overontwikkeld 'slim' gedrag:

- uitspelen van lijn en staf;
- superieuren kunnen 'peilen';
- geringe betrouwbaarheid;
- liegen;
- berekenende of schijnaanpassing;
- ermee weggkomen;
- uitlokken rotzooi;
- absurde veeleisendheid.

Behandeling:

- het gaat niet om schuld, maar om verantwoordelijkheid nemen;
- onthullen;
- confronteren;
- eerst normaal doen;
- aansluiten op de zone van naastgelegen ontwikkeling;
- al doende leren;
- eerst iets helemaal afmaken;
- verantwoordelijkheid verlangen;
- doorpakken;
- heftige afweerreacties;
- volhouden.

De adviseurs:

- niet oordelen, maar onderken wel dat er een probleem is;
- zonder wederkerige relatie met actoren in het cliëntsysteem kunnen werken;
- voorzien van de werking van ontkenning;
- mensen niet laten 'ontsnappen' aan hun verantwoordelijkheid;
- veeleisende hulp bieden;
- streetwise houding: heb je wat met die 'rotzakken';
- ongemak durven erkennen: in het wak zitten;
- betrokkenheid en distantie tonen;
- bekwamere ander;
- verdragen en 'schoon' blijven.

21

Het duurt één à twee jaar om de organisatieleden deze taal te leren en hen erin te leren denken en handelen. De extern begeleider heeft de functie van aandrager van de taal en de betekenis. Hij treedt op als 'vertaler' van de ervaringen, observaties en verhalen in de organisatie. Het is belangrijk dat de opdrachtgever van de herstellende organisatie de bewaking van het gedachtegoed legt bij de intern begeleiders, bijvoorbeeld de HR-mensen. Dan blijft de kennis aanwezig in de organisatie nadat de externe 'bekwa-

mere ander' is vertrokken. Een directie of bestuur moet ook na het vertrek van de extern adviseur het gedachtegoed tot basis van het handelen blijven gebruiken, het internaliseren in alles wat zij doen. Hier past het woord 'volhouden' bij. De ervaring in circa 25 procent van de opdrachten is dat er bij de wisseling aan de top geen consistentie was in het denken en handelen. Dan is er uitsluitend aandacht voor resultaten en kosten of wordt een geheel nieuwe verandervisie ingezet. Wanneer die niet aansluit op de zone van naastgelegen ontwikkeling start ze de ervaring van verwaarloosd worden opnieuw en kunnen oude overleefstrategieën snel worden opgediept uit het mentale model.

1.4 Naar de plek der moeite

Het begrip plek der moeite

André Wierdsma (1999) beschrijft zijn professionele rol als het ondersteunen van organisaties bij het reflecteren op de interne patronen van denken en handelen in maatwerk-ontwikkelingsprogramma's. Het herstel van verwaarloosde organisaties krijgt eveneens vorm in maatwerkontwikkelingstrajecten. Ik noem het geen programma's omdat die een begin en einde kennen, en herstel van verwaarlozing is het inlopen van een ontwikkelingsachterstand en het vervolgens doorontwikkelen van de organisatie. De organisatieleden leren hoe zij de ontwikkeling vormgeven als een continuproces. De adviseur begeleidt dit collectieve leer- en ontwikkelproces.

Wierdsma heeft het begrip *plek der moeite* geïntroduceerd om de weerbaarheid van collectieve en individuele leerprocessen op het niveau van principes aan te duiden.

Hoe meer de reflectie op bestaande patronen van denken en handelen raakt aan de identiteit, hoe lastiger het proces van reflecteren, leren en veranderen is. Reflectie op het niveau van principes is de moeite en vraagt moeite. Het is de moeite waard omdat deze plek nieuwe mogelijkheden biedt als de bestaande patronen worden doorbroken. Leren op de plek der moeite vergt ook moeite. Moeite om samen te durven en willen stilstaan bij het (geaccepteerde) zelfbeeld en de onderlinge relationele vervlechtingen.

Reflectie is lastig en vereist de bereidheid van de personen in kwestie om een situatie van ongemak te verdragen. Het is lastig voor het individu om naar de werkelijkheid te kijken, maar ook voor de groep is het lastig als het gaat over de patronen die de groep gezamenlijk in stand houdt. De werkelijkheid zit vol met gewoonten, vanzelfsprekendheden, belangen, emoties en (voor)oordelen over anderen. Veel gedrag gaat onbewust en routinematig. De 'plek der moeite' is de fase waarin het blokkerende 'onzegbare' bespreekbaar wordt.

In een verwaarloosde organisatie gaat het niet zozeer om blokkerende principes, maar om het ontbreken van principes. De identiteit is niet ontwikkeld: 'Ik hoor er niet te zijn, ik ben een nummer, ik ben inwisselbaar'. De onderlinge patronen van denken en handelen zijn gericht op zelfhandhaving en overleven. Waar in de organisaties uit het werk van Wierdsma principes losgelaten moeten worden om een nieuw en wenkend perspectief te kunnen zien, zal in verwaarloosde organisaties eerst een identiteit ontwikkeld moeten worden. Dit begint met een heldere rolverdeling en voorspelbare interactie tussen organisatieleden die aangeleerd dienen te worden. Daar horen normen bij van hoe personen samenleven en -werken in die organisatie. Het onder ogen zien van de eigen persoonlijke rol in de schadelijke patronen van interactie in een verwaarloosde organisatie, is een gradatie weerbarstiger en confronterender dan het loslaten van gekoesterde principes. Waar Wierdsma spreekt van werkzame mechanismen op het niveau van regels, inzichten en principes, gaat het in verwaarloosde organisaties over normen, competenties, macht en (destructief) gedrag.

Het gaat in verwaarloosde organisaties dus om het introduceren van principes gericht op een voor iedereen leefbare organisatie waarin iedereen doet waar hij of zij voor bestemd is. Ondanks of juist dankzij de ernst van de situatie is er niet zozeer sprake van vasthouden aan een identiteit maar aan de ontkenning van de werkelijkheid en het eigen aandeel daarin.

Dit vraagt om vast te houden aan de ongemakkelijke werkelijkheid en deze te spiegelen aan referentiekaders en normen: vinden we dit effectief, vinden we dit 'normaal'? Leren op de plek der moeite vraagt net als bij Wierdsma ook moeite. Moeite om samen te durven en willen stilstaan bij de eigen rol in de patronen van schadelijke interactie.

Dit gaat niet vanzelf en vergt disciplinerende begeleiding: enerzijds om betrokkenen niet te laten 'ontsnappen' aan hun verantwoordelijkheid en anderzijds om de interactie op constructieve wijze te laten verlopen. Dit is nodig om het collectief af- en aanleren mogelijk te maken. De plek der moeite heeft daarom een centrale plaats in het advieswerk in verwaarloosde organisaties. Echter, hoe bedrevener de organisatieleden worden in het reflecteren op de interactie, hoe vertrouwd de plek der moeite wordt. Men weet dat het een plek is van zoeken, aarzelen, proberen met soms veel emotie, maar ook dat men er altijd weer levend vandaan komt. Met andere woorden: de angst om ontslagen of buitengesloten te worden wordt niet bewaarheid. Sterker nog: leidinggevend en gaan ook naar de plek der moeite. Het verblijven op de plek der moeite levert nieuwe inzichten op om problemen op te lossen. Dit draagt bij aan het vertrouwen in eigen kunnen van individuen en groepen. Het begrip 'plek der moeite' heeft een generaliserende kwaliteit: het wordt door anderen overgenomen. Het gaat ook tot de taal behoren. 'Ik geloof dat we nu even in het wak zitten'

met daarbij de constatering: 'Het is even niet anders'. Met de zekerheid in het geheugen dat we er op de een of andere manier wel uitkomen samen.

De adviseur gaat zelf ook naar de plek der moeite, hij zit ook in het wak als dat nodig is. De adviseur moet eigen overtuigingen over 'wat werkt en wat niet werkt' in de veranderkunde durven loslaten, je moet de confrontatie willen en durven aangaan, met houding en gedrag in de organisatie, zelfs met de opdrachtgever, maar vooral ook met jezelf.

Dat roept de volgende vraag op.

Ben jij geschikt om te werken in verwaarloosde organisaties?

Advieswerk in verwaarloosde organisaties is niet voor iedereen.

Om te bepalen of jij als organisatieprofessional in aanleg geschikt bent om aan het werk te gaan in een verwaarloosde organisatie zou je de volgende punten voor jezelf kunnen nagaan (Kampen, 2011):

- Wat is mijn eigen ideologie over hoe mensen en organisaties kunnen veranderen en komt die overeen met wat professioneel nodig is in een verwaarloosde organisatie?
- Kan ik het aan 'in de modder te staan' en dus ook 'vies te worden'?
- In welke mate ben ik gevoelig voor de waardering van anderen; die waardering zal ontbreken. Hoe lang kan ik zonder?

Ervaring helpt, maar is niet zaligmakend: een 32-jarige organisatieprofessional die durft in te gaan op raar gedrag in een team is geschikter dan een 55-jarige organisatieprofessional die energie krijgt van het ontwikkelen van een nieuwe strategische visie, creatief kan denken, maar leegloopt op verwaarloosde medewerkers.

Je moet als organisatieprofessional bereid zijn om zelf ook naar de plek der moeite te gaan. Dat is de plek waar het echt gebeurt, waar je op de proef gesteld wordt, waar je met je eigen stijl, normen, gedrag, emoties, geschiedenis, persoonlijkheid geconfronteerd wordt. En dat voorlopig even niet deelt met de actoren in je cliëntsysteem, want die zullen jouw kwetsbaarheid onmiddellijk als excuus gebruiken om het zelf niet aan te gaan. En jou zien als een watje.

Waarom is een verwaarloosde organisatie een buitengewone leerschool?

In een verwaarloosde organisatie heb je om te beginnen alles nodig wat zoal van een veranderkundige vereist mag worden. Zowel qua inhoud en proces als qua interacties. Bovenstromen en onderstromen. Om in een metafoor van de keuken te spreken: je hebt al heel wat bijzondere gerechten bereid, waarbij alles verkeerd kan gaan, waar het aankomt op de juiste ingrediënten, spullen, timing, dosering, aanvoelen, handelen of juist niet handelen. Maar je blijft niet buiten de keuken, je staat in de keuken. In de hitte. Op de gladde vloer. Tussen de mensen. Die onder hoogspanning

staan. Je ziet wie zijn rol pakt en wie niet. Je ziet de koks acteren. Begeleiden zij, doen ze het voor, voeren zij de regie, of doen zij het allemaal zelf? Je kunt de onderstromen voelen. Je weet wie het niet kan en wie niet wil. Je bent in de keuken als organisatieprofessional wanneer het spannend is. En het valt je op dat de eigenaar er maar één avond in de week is. Hij stuurt zijn boekhouder regelmatig langs met allerlei detailvragen. Je gaat de koks, de voorbereiders, het personeel dat uitserveert, de afwassers niet achteraf interviewen en dan een rapport schrijven met bevindingen en aanbevelingen, en dat aan de eigenaar uitbrengen. Dat soort advieswerk helpt niet in verwaarloosde organisaties. Je moet er geweest zijn, ervaren dat het altijd anders en meestal erger is dan je denkt en dat het dichterbij zit dan je denkt. Namelijk ook in jezelf. Je hebt je blinde vlekken en zwakke momenten. Je moet ook niet bang zijn voor wetenschappelijke kennis. Ik heb geleerd hoe waardevol het is om met behulp van wetenschappelijke kennis te reflecteren op wat ik zie en meemaak in verwaarloosde organisaties. En om dan gerichter interventies te kunnen kiezen. En daar weer op te reflecteren en over de opgedane kennis te publiceren. Ook hier gaat het om ervaren; met enkel een veranderkundige opleiding volgen of literatuur verkennen ben je er niet. Het gaat om de wisselwerking tussen praktijk, wetenschappelijke kennis en zelfreflectie (Schuiling en Vermaak, 2016).

Als je deze vorm van onderzoekend interveniëren aangaat is de verwaarloosde organisatie een buitengewone leerschool die je een bekwaamere ander maakt in het begeleiden van verandering in organisaties. Ook in gezonde organisaties.

1.5 Wat vind je in dit boek?

Leren adviseren in een verwaarloosde organisatie kun je niet uitsluitend uit een boek halen. Dit boek komt het beste tot zijn recht als je in je opdrachten als extern of intern adviseur al te maken hebt met verwaarlozing. Als je er middenin zit. Je verwondert je over 'waarom het hier gaat zoals het gaat' en waarom jij zo dikwijls de plank mislaat. Dit boek moet resoneren met jouw praktijk. Dan heeft het een meerwaarde. Je hoeft nog niet de adviseur te zijn die zoals ik doelgericht gevraagd word om te begeleiden bij herstel. Het kan zijn dat je gevraagd bent een leiderschapstraject of een cultuurverandering te begeleiden en dan vastloopt en je verwondert waarom jouw interventies niet werken. Zo is het bij mij ook gegaan destijds bij GVB.

Dit boek helpt je om de werkelijkheid van het advieswerk in verwaarloosde organisaties beter te begrijpen, je rol daarin te kiezen en te handelen. Aan dit boek is ook een leergang verbonden, waarin je samen met andere organisatieprofessionals leert. Dit boek geeft antwoord op vragen als:

- Wat is een verwaarloosde organisatie en waarom is dat een plek der moeite?
- In welke opzichten verschilt advieswerk in een verwaarloosde organisatie van dat in een gezonde organisatie. Ik introduceer een typologie van adviesstijlen en ga in op de werking van die adviesstijlen in verwaarloosde organisaties.
- Wat is de werkelijkheid in organisaties waarin een adviseur werkt? Vanuit een organisatiesociologisch perspectief verkennen we het onvoorspelbare, de onbedoelde werking van organisaties. Wat zijn de donkere kanten van die werkelijkheid? Welke patronen kun je benoemen? Hoe kun je vanuit verschillende metaforen betekenis geven aan de werkelijkheid in organisaties? Waarom is leren niet altijd leuk?
- Wat is er dan anders aan advieswerk in verwaarloosde organisaties? We nemen een duik in de literatuur over behandelaars in de orthopedagogiek.
- Hoe ziet het adviesproces eruit in een verwaarloosde organisatie? Wat is opvoedkundig advieswerk? Welke voorwaarden gelden voor een succesvol adviestraject? Welke afwegingen zijn er om de schaalgrootte van interveniëren te bepalen? Hoe intensief is het adviesproces en hoe lang duurt het? Hoe ziet de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer eruit en hoe zijn de werkrelaties in het cliëntsysteem?
- Vanuit welke houding werkt een begeleider van het collectieve leerproces? Hoe ziet de begeleiding eruit van het collectieve leer- en ontwikkelproces voor herstel van een verwaarloosde organisatie? Welke rollen vervult de adviseur bij herstel van een verwaarloosde organisatie?
- Over welke veranderkundige kennis en (andere) competenties dient de adviseur in een verwaarloosde organisatie te beschikken?
- Hoe belastend is het werken in een verwaarloosde organisatie? Wat moet je als adviseur in een verwaarloosde organisatie kunnen verdragen?

Ieder hoofdstuk sluit af met een lijst van boektitels en artikelen voor wie verder wil lezen. In een tweetal bijlagen is werkmateriaal voor het collectieve leer- en ontwikkelproces bijeengebracht.

Verder lezen

Hieronder vind je een overzicht van de literatuur waar in dit hoofdstuk naar verwezen wordt:

- Aichhorn, A. (1952). *Verwaarloosde jeugd*. Utrecht: Bijleveld (Oorspronkelijke uitgave 1925).
- Glaser, D. (2002). Emotional Abuse and neglect (psychological maltreatment): A conceptual framework. *Child Abuse and Neglect* 26, 697-714.
- Kampen, J. (2011). *Verwaarloosde organisaties: Introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals*. Deventer: Vakmedianet.
- Redl, F., & Wineman, D. (1987). *Kinderen die haten*. Utrecht: Bijleveld.
- Schuiling, G., & Vermaak, H. (2017). Four contexts of action research. Crossing boundaries for productive interplay. *International Journal of Action Research*.
- Smith, M.G., & Fong, R. (2004). *The Children of Neglect: When No One Cares*. New York/Hove: Brunner-Routledge.
- Vygotsky, L.S. (1930). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Vygotsky, L.S. (1934). *Thought and Language*. Cambridge: Harvard University Press.
- Wierdsma, A.F.M. (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.

Over de auteur



JOOST KAMPEN is veranderkundige en adviseert in organisaties met ontwikkelingsproblemen. Hij heeft een achtergrond als organisatiesocioloog en promoveerde in 2011 bij professor doctor Léon de Caluwé op het concept van de verwaarloosde organisatie. Hij publiceert regelmatig, ook internationaal, verzorgt een eigen leergang en doceert aan de Vrije Universiteit, Universiteit Twente, Sioo, Business School Nederland en AOG School of Management.

www.joostkampen.nl
info@joostkampen.nl

‘Joost Kampen laat je kennismaken met een universum vol verwaarloozingsdynamiek. Hij beschrijft rijp en groen van zijn praktijk en je kijkt over zijn schouder mee. Ik denk dat dat waardevol is: ervaringskennis delen zonder het te versimpelen. Want veranderen verlangt ambachtelijkheid.’ – uit het voorwoord van Hans Vermaak

In 2005 introduceerde Joost Kampen de term verwaarloosde organisaties. Het beschrijft organisaties die in wanorde, mismanagement en angst opereren, een situatie die hij als adviseur regelmatig tegenkwam. De term komt oorspronkelijk uit de orthopedagogiek, maar door hem ook voor organisaties te gebruiken, maakte Joost Kampen inzichtelijk dat veranderingen en verbeteringen in dergelijke extreme omstandigheden om een andere aanpak vragen.

In 2011 werd zijn proefschrift over dit onderwerp genomineerd voor de Societal Impact Award en werd het boek *Verwaarloosde organisaties* door de Orde van Organisatiekundigen bekroond tot boek van het jaar. Vijftien jaar na het eerste artikel later zoomt Joost Kampen in op de rol van de (interne en externe) adviseur in verwaarloosde organisaties. Ook dat vereist een andere aanpak dan advieswerk in normale omstandigheden en stelt andere eisen aan de adviseur.

In *Advieswerk in verwaarloosde organisaties* wordt ruim twintig jaar aan praktijkervaring en wetenschappelijk onderzoek gedeeld, waarmee de complexe en veeleisende taak voor adviseurs inzichtelijk wordt gemaakt.

Joost Kampen is veranderkundige en verbonden aan de Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen en de Vrije Universiteit en doceert aan de Universiteit Twente, s100, de Business School Nederland en AOC School of Management. Eerder schreef hij *Verwaarloosde organisaties* (2011, Ooa Boek van het Jaar, in 2015 in Engelse vertaling uitgegeven door Palgrave MacMillan als *Emotional Abuse and Neglect in the Workplace*) en *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties* (2017). *Advieswerk in verwaarloosde organisaties* is het derde boek waarin hij studie naar, en ervaringen in, verwaarloosde organisaties deelt.