



■ Simon van der Veer

Hoe verwaarloosd is jouw organisatie?

Hoe maak je je organisatie of team klantgericht, wendbaarder en ondernemender? Dat is wat veel leidinggevenden willen. Populaire veranderinitiatieven zoals scrum, zelfsturing, *holacracy*, *Semco-stijl*, *lean*, worden dan hiervoor ingezet. De verandering komt enthousiast op gang. Maar na een tijdje 'dooft' de gewenste verandering weer uit. Wat blijkt? De organisatie is er niet aan toe. Er kan sprake zijn van verwaarlozing, waardoor dergelijke veranderinitiatieven 'vakkundig' geneutraliseerd worden. Dan komt het gedachtegoed van de verwaarloosde organisatie van Joost Kampen van pas.

Praktijkvoorbeeld van een verwaarloosde organisatie

Leen Schaap, commandant van de brandweer Amsterdam-Amstelland, was de afgelopen maanden veel in het nieuws. In 2016 kreeg deze oud-politiecommissaris de taak om de macho mannencultuur bij de brandweer om te gooien. Hij kon rekenen op veel tegenwerking van binnenuit.

Bij de brandweer Amsterdam-Amstelland werken tegen de vijfhonderd professionele brandweerlieden, verdeeld over dertien kazernes. In 2017 beschreef oud-burgemeester Van der Laan een ontluisterend beeld van klikjesvorming onder de brandweerlieden. Door onafgebroken 24 uursdiensten zou een soort 'kameraadschap' ontstaan die een 'gesloten cultuur' met 'perverse effecten' in de hand werkt. Collega's zijn o.a. slachtoffer van pesterijen, racisme en discriminatie. En ook de nieuwe brandweercommandant heeft zich tijdens bezoeken aan kazernes geïntimideerd gevoeld. Een aantal keren probeerden brandweerlieden hem zelfs de toegang tot de kazernes te ontzeggen. Sommige brandweerlieden gebruikten de kazernes als privéterrein, 'met alle uitwassen van dien', zoals aanstootgevende posters en opslag van privé-eigendommen, zoals boten, aanhangwagens, motoren en winterbanden. En zaterdag 5 mei 2018 stond in het Parool dat soms zelfs collega's lid zijn van criminele motorbendes. Commandant Schaap is met ferme hand bezig om schoon schip te maken en ziet gelukkig sporen van herstel, maar makkelijk gaat dat niet.

Verwaarloosde organisatie

Het concept van de verwaarloosde organisatie is afkomstig van Joost Kampen. Hij heeft kennis uit de orthopedagogiek vertaald naar organisaties met ontwikkelingsproblemen en schreef daar een proefschrift over. In een klus bij het Amsterdamse openbaarvervoerbedrijf GVB, ruim vijftien jaar geleden, zag hij probleemgedrag bij medewerkers dat een-op-een overkwam met verwaarloosde kinderen. Jubilea en verjaardagen werden niet meer gevierd, buschauffeurs die elkaar pestten na een stressvolle rit in het spitsuur, je kreeg de wind van voren als je iemand aansprak op ongewenst gedrag. Zelfs de bussen en de trams zagen er indertijd verwaarloosd uit.

Verwaarlozing bij kinderen gaat erover dat ouders geen structuur bieden en verzuimen om hun kinderen aandacht te geven en adequaat in hun ontwikkeling te begeleiden. In organisaties komt verwaarlozing voor als er jarenlang niet of eenzijdig is leidinggegeven. Medewerkers zijn de ruimte gaan pakken omdat er toch niet naar hen omgekeken wordt. Het concept verwaarlozing helpt als bril om te kijken hoe schadelijke interacties ontstaan tussen leidinggevendenden en medewerkers en hoe die zijn op te lossen.

Afwezigheid van wederkerigheid

Je kunt verwaarlozing herkennen aan probleemgedrag bij zowel 'kinderen' (de medewerkers) als de 'ouders' (de leidinggevendenden). Bij medewerkers is dat bijvoorbeeld: ja zeggen, nee doen; verdraaien; geen verantwoordelijkheid nemen en afschuiven. Bij leidinggevendenden zie je dat bijvoorbeeld aan: ze zijn druk in overleggen met eigen problemen in plaats van gericht op de behoeften van medewerkers; ze bieden geen structuur voor het werk, bijvoorbeeld onder het mom van coachend leiderschap; ze begrenzen ongewenst gedrag niet, want 'het zijn toch zelfsturende professionals of

teams', maar gedogen het en ze zijn bang dat hen weer hiërarchisch leiderschap wordt verweten. Zachte heelmeeesters maken in dit laatste geval stinkende wonden. Verwaarlozing ontstaat door en herken je aan 'afwezigheid van wederkerigheid', zoals vakcollega Andre Henken dat mooi zegt. Er wordt niet meer op elkaar ingegaan, er is een 'ieder-voor-zich'-situatie.

Verwaarlozing wordt vaak zichtbaar bij een aantal situaties:

- wisseling van de wacht op topmanagementniveau;
- langdurig onderpresteren (verzuim, ondermaatse kwaliteit);
- mislukte reorganisaties;
- een incident met veel media-aandacht;
- fusies: dan veeg je gezonde en ongezonde culturen samen;
- ontwikkelvragen worden niet opgepakt, verandertrajecten 'doven' steeds uit.

Een voorbeeld van zo'n incident met veel media-aandacht stond begin 2018 in de Volkskrant. Hoogleraar pedagogiek Rien van IJzendoorn heeft van de Universiteit Leiden namelijk een contract ter ondertekening gekregen waarin staat dat hij geen commentaar meer mag leveren op onderzoeken van medewerkers van deze universiteit. Van IJzendoorn is onderscheiden met de prestigieuze Spinozapremie en weigerde het zwijgcontract te ondertekenen. "Zo'n contract staat haaks op de academische vrijheid." De hoogleraar en de universiteit zijn verwickeld in een hoogoplopend arbeidsconflict. Aan het Instituut Pedagogische Wetenschappen heerst volgens intern onderzoek al jaren een angstcultuur. Een rapport van de interim wetenschappelijk directeur van het instituut wijst Van IJzendoorn en twee andere hoogleraren aan als hoofdschuldigen van de verziekte sfeer. Zelf vindt Van IJzendoorn

dat hij slachtoffer is van wanbeleid en als zondebok wordt aangewezen voor problemen van het hele instituut. Zo daalde het aantal nieuwe studenten de afgelopen jaren fors. Een situatie als deze kan mogelijk duiden op verwaarlozing. En doordat dit conflict zo breed wordt uitgemeten in de media, krijgt het aandacht en urgentie om ook daadwerkelijk verwaarlozing zichtbaar te krijgen en aan te pakken. Saillant detail is dat van IJzendoorn bekendstaat om zijn onderzoek naar hechtingsproblemen bij kinderen.

Valkuilen bij de aanpak van verwaarlozing

1. Mensen zijn slim in overleven. Een verwaarloosde medewerker is vele malen slimmer dan welke adviseur ook. Als een soort Kameleon wisselen ze continu van kleur om niet op te vallen. Een risico is daarom: schijnaanpassing, ofwel camouflagegedrag. Je denkt als leidinggevende dat ze de gewenste werkwijze oppakken, maar ondertussen camoufleren ze dat ze de boel/jou als leidinggevende voor de gek houden. Bijvoorbeeld de 'vaste thuiswerkdag' is dan een dekmantel om die vaste dag altijd lekker te tennissen of iets anders. Vraag daarom eens door op de reden van de vaste thuiswerkdag.
2. Leidinggevendenden hebben de neiging om bij verwaarlozing, de oorzaak eenzijdig neer te leggen bij de medewerkers en dat 'zij' een ontwikkelopgave hebben. Vervolgens 'bestellen' zij een verandertraject bij een gerenommeerd adviesbureau. Echter, net als bij kinderen kun je de opvoeding in organisaties niet uitbesteden aan projectmanagers ('de leerkracht op school') of adviseurs ('de burens'). Die neiging is er wel onder leidinggevendenden en dat zij dan zelf weer druk zijn in een leiderschapsprogramma of met de 'organisatie 3.0', terwijl de 'burens' (de adviseurs) de

ontwikkelingstaak in een verandertraject moeten oppakken. Durf de confrontatie aan te gaan als leidinggevende en besteed verandering niet uit aan 'externen'.

3. Sabotage door 'onafhankelijke' partijen zoals de ondernemingsraad, medezeggenschapsraad of de vakbond om hun eigen doelen te dienen. Vakbonden hebben bijvoorbeeld belang bij de negatieve instandhouding van verwaarlozing, zodat zij het topmanagement kunnen verwijten onvoldoende te doen voor hun personeel. Zodat de vakbond de 'vervangende vaderrol' naar medewerkers kan spelen. Wij zorgen wel voor jullie, bij ons ben je in veiligheid, tegen dat onbetrouwbare management. Leen Schap benoemde het zelfs de 'maffia van de medezeggenschapsraad', omdat ze binnen de brandweer een saboterende rol speelden ten dienste van persoonlijke belangen, in plaats van het organisatiebelang.

In het NRC stond een illustrerend voorbeeld over Jumbo en de vakbonden FNV en CNV Vakmensen. De inzet was het onderhandelen over nieuwe arbeidsvoorwaarden voor de werknemers op de distributiecentra. Als de cao-onderhandelingen na maanden vastlopen, praat de directie door met de or. De directie voelde zich namelijk constant in een negatief spel geduwd en er wordt zelfs gestaakt, met rode FNV-vlaggen en een spandoek 'Fam. V. Eerd is op deze wijze geen werknemer waard'. Financieel topman Ton van Veen stelde: "We vroeger ons af: hebben we nu een probleem met onze medewerkers of met het instituut vakbond?" Vervolgens hebben ze de vakbonden buitenspel gezet en zijn ze met de or en uiteindelijk de medewerkers tot nieuwe voorwaarden gekomen.

Verwaarlozing bij de kop pakken

Het is verleidelijk om bij een verwaarloosde organisatie de directie of het topmanagement de schuld in de schoenen te schuiven, maar het zijn interacties waarin zowel leidinggevendenden als medewerkers samen verantwoordelijkheid dragen. Dus het niet zo dat er sprake is van *good guys* en *bad guys*, want niet zozeer de appels zijn rot, maar de mand is rot. Je kijkt systemisch naar de interactiepatronen waar iedereen een aandeel in heeft. Maar net als thuis: het begint wel bij de ouders, want die zijn verantwoordelijk voor de opvoeding van hun kinderen. Dat betekent in organisaties dat je de trap van bovenaf schoonveegt. Het begint echt met de leiding. En dan niet de rationele manager, maar de leider als opvoeder, met inlevingsvermogen, gevoel, maar ook met kaders en grenzen. Goed voorbeeld doet dan goed volgen, maar slecht voorbeeld ook, zelfs nog harder. En anders hebben medewerkers voortdurend een excuus om te zeggen "Ja maar zij doen ook nog steeds hetzelfde, dus waarom moeten wij ons wel anders gedragen?".

Als je verwaarlozing zichtbaar hebt gemaakt en er is een gedeelde noodzaak om weer naar een gezonde situatie toe te willen werken, dan is er een aantal stappen om aan het herstel te werken:

1. Iedereen in zijn rol

Net als thuis: het begint bij de ouders en dus het (top)management. Die moeten zelf veranderen en de tijd nemen voor herstel. En dat begint met de boel op orde brengen: voorspelbaarheid, duidelijkheid en verbinding. En dan niet de persoonlijke verbinding of dat er weer een gezellige werksfeer is en medewerkers je aardig vinden als leidinggevende, maar de functionele verbinding. Als leidinggevende houd je professioneel afstand en geef je duidelijk aan waar eenieder wel en niet in zijn rol of

functie voor besteld is. Bijvoorbeeld in een verwaarloosde organisatie wordt altijd door iedereen over alles meegepraat. Als je als leidinggevende een beslissing hebt genomen en je merkt dat de discussie toch doorgaat, dan geef je aan: daar gaat jouw rol ook niet over.

2. Ingaan op elkaar: normaal doen

Vervolgens gaat het om normaal doen en ingaan op elkaar: als waardering, bij onzekerheid, bij angst en ongewenst gedrag. De afwezigheid van wederkerigheid opheffen. Daarin geldt respect voor die ander als uitgangspunt. Maar die ander kan best tegen een stootje, zolang dat vanuit een goede bedoeling is. En houd elkaar en de mensen verantwoordelijk voor hun eigen gedrag, dat is normaal en deze confrontatie is altijd de moeite waard. Bijvoorbeeld: Na een januaristorm vertelt een gebiedsmanager verontwaardigd in het mt dat zij de week daarna drie kettingzagen miste en dat ze vermoedde dat die privé in gebruik zijn. Waarop haar collega zegt: "Daar moet je niet moeilijk over doen, bij mij gebruiken ze ook wel eens een aanhangwagen om te verhuizen." Dan vraag je als collega-leidinggevende: "Is dit iets wat we hier normaal vinden?" Intervisiegesprekken, hoe moeizaam ze ook in het begin te organiseren zijn, kunnen dan onderlinge herkenbaarheid en steun geven. Vermijd 'leiderschaps- en leertrajecten op de hei', want dan is het gemakkelijker om weg te duiken voor hoe de schadelijke interacties werkelijk in het hier-en-nu gaan tussen leidinggevend en medewerkers. 'Leerinterventies' tijdens het werk zijn daarom effectiever.

3. First things first

Het derde herstelproces gaat over rust brengen in de hectiek: focus aanbrengen en *first things first*. Dat betekent de laatste managementmode weerstaan van nog

mooier en nog groter. Het gaat erom eerst de normale organisatorische hygiëne te herstellen. Dit moet eerst gebeuren en de tijd krijgen om effect te sorteren. Mensen moeten aangesproken worden op ieders rol en verantwoordelijkheid en dat ze elkaar ook leren aanspreken op de roluitoefening. Iedereen doet mee, niemand onttrekt zich hieraan. Pas als dit allemaal op orde is, kan sprake zijn van verdere ontwikkeling. Een belangrijke interventie in deze fase voor de leidinggevende is het gesprek met het topmanagement, die immers vooral iets wil horen over 'good to great', terwijl je met je team eigenlijk bezig wilt zijn om eerst maar eens normaal te gaan leren doen. Eerst leren om afspraken na te komen, de roosters op tijd af, de vakantieplanning op orde.

4. Leiding leidt de organisatieontwikkeling

Het vierde stabiliserende proces betreft de verantwoordelijkheid van de leiding om de ontwikkeling van de medewerkers en de organisatie te leiden. Dit is niet uit te besteden, net als opvoeden dat niet is. Dit houdt in dat de direct leidinggevende de mentor en 'bekwamere ander' is voor de medewerkers. De hoger leidinggevende biedt *demanding* hulp ('veeleisend helpen'), dat wil zeggen dat die hulp niet vrijblijvend is en dat hij de direct leidinggevende coacht. De leiding reflecteert op haar eigen gedrag en nodigt collega's uit dit ook te doen. De leiding kan de hulp inroepen van de staf of van externe deskundigen die snappen wat verwaarlozing inhoudt. De leiding zal datgene wat er moet gebeuren of ontwikkelen echter nooit 'uitbesteden' aan externen of delegeren aan de staf.

Geen oogje dicht knippen

Alvorens eerste tekenen van herstel zichtbaar worden ben je ten minste een tot twee jaar verder. In het gestructureerd werken aan herstel is een belangrijke valkuil dat

leidinggevend en zich weer snel laten afleiden door nieuwe zaken en te rooskleurig en gemakzuchtig naar de praktijk kijken ('als ik het een paar keer heb gezegd, pakken ze het wel op'). Op deze manier gaan ze te snel weer over tot de orde van de dag en 'dooft' de ontwikkeling weer uit. Niks is zo dodelijk als een paar zeepkistmomenten en ferme boodschappen, maar geen consequente follow-up en sturing. Want bij verwaarlozing wordt de hele trukendoos opengetrokken. En het lastigst zijn de mensen die ogenschijnlijk goed presteren en hun cijfertjes op orde hebben, maar hufterig gedrag naar collega's vertonen. Wanneer hun leidinggevende een oogje dichtknijpt, wordt het klimaat verpest. Kortom: wees consequent in de ondergrens en welke 'cultuur' aan normen en waarden je wilt kweken in je bedrijf, want anders woekert de verwaarlozing ondergronds stug door.

Wie vrede wil...

Als je ziet dat er dus sprake is van verwaarlozing in je organisatie, dan is de eerste vraag: ben je als leiding bereid om het

huiswerk te doen wat ervoor nodig is om te werken aan herstel? En als tweede: ben je bereid om het conflict aan te gaan en jezelf op het spel te zetten? Want als er sprake is van schone schijn en dat mensen de boel verbloemen en soms zelfs verzieken, dan heb je schoon schip te maken. En dan wordt de hele trukendoos opengetrokken. En als professionele begeleider, ben je bereid om kleerscheuren op te lopen? Dat gaat namelijk gebeuren, want je wordt uitgetest en soms ook uitgespeeld. Kortom, zoals de oude Romeinen al zeiden: "Wie vrede wil, bereid u dan voor op oorlog". ■

Voor meer inspiratie en informatie over het concept de Verwaarloosde organisatie: <http://joostkampen.nl>

Referentie

- Eenhoorn, B. & Schaap, L. (5 mei 2018). Brandweer wil leden van motorbendes weren. *Het Parool*. Geraadpleegd op 4 januari 2019, van <https://www.parool.nl/amsterdam/brandweer-wil-leden-van-motorbendes-weren~a4597434>



Simon van der Veer is zelfstandig organisatieadviseur, schrijver, spreker. Hij is associate partner bij Van de Bunt adviseurs, columnist bij BNR Nieuwsradio en XperthR Actueel en redactielid van Managementsite.nl. Hij is (mede-)auteur van managementboeken zoals 'Move before you're ready' en 'Platgetreden paden'. Hij helpt met cultuurverandering, maar gelooft er niet in als doel op zichzelf. www.simonvanderveer.nl