



In dit whitepaper lees je wat de leergang inhoudt, voor wie deze bestemd is en hoe geleerd wordt. Daarnaast vind je informatie over de data en de kosten.

## ***Ontwikkelingsproblemen in organisaties: wijdverbreid en genegeerd***

In tijden waarin het rationele management denken overheerst, zijn we geneigd te vergeten dat organisaties en mensen niet zonder aandacht kunnen. In een wereld waarin organisaties wendbaar moeten zijn, vergeten we dat organisaties en mensen ook duidelijkheid en houvast nodig hebben. Het antwoord van de veranderkunde bestaat voor 80% uit instrumentele en vaak positivistische recepten voor hoe organisaties en mensen de ontwikkelingen voor kunnen blijven en het nog mooier kunnen maken. Het ongemak van het veranderen van organisaties met en door mensen wordt veelal vermeden. Dit is waar de theorie van de verwaarloosde organisaties zijn toegevoegde waarde heeft. De theorie geeft taal voor de ontwikkelingsproblemen in organisaties. Ontwikkelingsproblemen blijken:

- wanneer reorganisaties mislukken of 'verdampen';
- na een crisis of calamiteit met een implementatiereflex als reactie;
- bij langdurig onderpresteren van een organisatie(onderdeel);
- na aantreden van een nieuw bestuur of directie;
- wanneer vormen van zelfsturing of zelforganisatie uitmonden in chaos en frustratie.

De leergang bestaat sinds 2011 en de deelnemers komen onder meer uit zorginstellingen, het onderwijs, het openbaar vervoer, de energiesector, de Rijksoverheid, de Rechtspraak, woningcorporaties, gemeenten, provincies, industriële bedrijven, luchtvaart en financiële instellingen.

## ***Intervenieren in verwaarloosde organisaties***

De praktijk van het werken met de theorie van de verwaarloosde organisatie in ruim 150 projecten in de afgelopen vijftien jaar heeft mij ertoe gebracht om de rijke ervaringslessen van het intervenieren op te schrijven en te ordenen tot een methode van werken. Al werkend en in de leergang edities

ontstond ook de behoefte aan verdieping van de kennis over de destructieve aspecten van de geleefde werkelijkheid in organisaties<sup>1</sup>. De kennis over het 'hoe' van interveniëren en de kennis over de schaduwkanten van organisaties hebben geleidelijk hun weg gevonden naar de leergang en zijn nu beschikbaar in mijn tweede boek. Dit boek *'Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties: lessen uit de geleefde werkelijkheid'* uit 2017 gebruiken we naast en in aanvulling op het eerste boek *'Verwaarloosde organisaties: een nieuw concept voor organisatieprofessionals'* uit 2011.

### ***Voor wie is de leergang bestemd?***

Je werkt als veranderaar en vraagt je af waarom sommige interventies die jij doet wel werken en andere weer helemaal geen effect lijken te hebben. Je verbaast je erover dat er soms helemaal geen reactie komt terwijl je op zijn minst weerstand zou verwachten.

Je hebt kennisgenomen van het concept van de verwaarloosde organisatie en je herkent een aantal verschijnselen in jouw praktijk. Je wilt meer weten over de onderliggende theorie om jouw verandervraagstukken met die specifieke bril te zien en te begrijpen. En te ontdekken dat er veel meer bruikbaar onderzoek is over de weerbarstige realiteit van veranderen. Je wilt meer weten over welke interventies werken en welke interventies in de context van een verwaarloosde organisatie niet effectief zijn. Je ervaart dat verwaarlozing ook een andere houding vraagt van jou als veranderaar: waarom lukt het niet om verbinding te maken en hoe bescherm jij jezelf tegen de heftige afweerreacties op jouw handelen?

### ***Deelnemersgroep***

De deelnemersgroep van rond de vijftien mensen bestaat uit managers die veranderingen leiden in uiteenlopende soorten organisaties. Het zijn managers die verantwoordelijkheid dragen voor een resultaatverantwoordelijk onderdeel van de organisatie: zij hebben bovendien een opdracht voor verandering die gedragsverandering omvat van de direct leidinggevenden en medewerkers.

De tweede doelgroep is de intern of extern veranderaar: (senior) HR-adviseurs, intern organisatieadviseurs, extern organisatieadviseurs, trainers, coaches, projectmanagers en programmamanagers.

### ***Methode van werken***

De deelnemers leren hoe vraagstukken in verwaarloosde organisaties in elkaar zitten, leren wat te doen en leren waarom bepaalde interventies wel of niet werken. De deelnemers zijn 'reflective practitioners' (Schön, 1983) en hebben ervaring in het begeleiden van veranderingen in organisaties. Je hebt een fascinatie voor de geleefde werkelijkheid in organisaties en weet wat ongemak is in je rol als organisatieprofessional.

---

<sup>1</sup> Engelstalige wetenschappelijke publicaties over 'the dark side of organizations', 'destructive leadership', 'toxic followership' en 'deviant behavior' zijn nu in het Nederlands samengevat en gekoppeld aan praktijkvoorbeelden

Alle deelnemers hebben de mogelijkheid om een casus in te brengen tijdens de leergang: dit kan een recent afgesloten opdracht of een lopend project betreffen. Voor elke bijeenkomst bestuderen de deelnemers relevante literatuur en bereiden opdrachten voor. Dit vergt tijd, maar mijn persoonlijke ervaring tijdens het promoveren naast een fulltime adviespraktijk leert dat het 'kunnen verklaren' en 'weten waarom een interventie (niet) werkt' nieuwe energie geeft in de praktijk: er ontstaat geleidelijk een wisselwerking tussen praktijk en theorie.

De deelnemers halen het hoogste rendement uit de leergang met een actieve deelname. Een gedegen voorbereiding van de literatuur en de casuïstiek is behulpzaam om tijdens de sessies goed aan de slag te kunnen.

Bij aanvang van de leergang ontvangen de deelnemers twee boeken:

- 'Verwaarloosde Organisaties: een nieuw concept voor de organisatieprofessional' (Vakmedianet Deventer, 2011, 3<sup>e</sup> druk 2014);
- 'Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties: lessen uit de geleefde werkelijkheid' (Vakmedianet, Deventer, 2<sup>e</sup> druk 2018).

### ***Inhoud van de leergang***

Hieronder volgt puntsgewijze de inhoud per sessie. De werkvormen zijn steeds interactief met een belangrijke rol voor de deelnemers.

#### ***Sessie 1: essenties van de theorie van verwaarloosde organisaties***

---

Het concept verwaarloosde organisaties:

- De theorie uit het brondomein waarop het concept is gebaseerd
- Definitie van een verwaarloosde organisatie
- Systemisch perspectief: de verwaarlozende driehoek: destructieve organisatieontwikkeling, destructief leiderschap, destructief medewerkerschap

Het herkennen en duiden van verschijnselen: het stellen van een diagnose

- 'Organizational reality' als begrip en startpunt van werken
- Hoe doe je een werkelijkheidsanalyse?
- Duiden van de aangetroffen werkelijkheid met de 16 kenmerken

Oefenen met het diagnose stellen in een casus

#### ***Sessie 2: interventies voor herstel van verwaarloosde organisaties***

---

Aansluiten op de aanwezige competenties: het gedachtegoed van Vygotsky

Voorwaarden voor herstel: de tweede diagnose 'bezint eer gij begint'

Processen van herstel

- 'het orde herstel-moment'
- het dagelijks organisatieleven centraal

De lijn in de hoofdrol

- De rol van de top
- De direct leidinggevende in positie
- De bedreigde schakel: de tweede lijn
- De staf terug in rol

Casuïstiek uit het onderwijs, gemeenten, het openbaar vervoer, een dienst uitvoering van een ministerie, een zorginstelling, een financiële instelling, een technisch installatiebedrijf.

### ***Sessie 3: verdieping - de verwaarlozende driehoek***

---

Destructieve organisatie ontwikkeling:

- De schaduwkant van organisaties
- Managementtypes en -modes
- De emotionele impact van verandering op mensen

Destructief leiderschap:

- Vormen van destructief leiderschap
- De giftige driehoek
- Oorzaken en gevolgen van destructief leiderschap

Destructief medewerkerschap:

- Vormen van destructief medewerkerschap
- Typologie van schadelijk gedrag
- Gericht op de organisatie
- Gericht op personen: pesten op het werk

### ***Sessie 4: groepsprocessen in verwaarloosde organisaties***

---

Groepen zijn onveilig, in het bijzonder in verwaarloosde organisaties

Formele en informele groepen

Effecten van verwaarlozing op groepen

Destructieve groepsprocessen

Effecten van leiderschapstijlen op het functioneren van groepen

Casuïstiek: interveniëren in verwaarloosde teams

## **Sessie 5: de organisatieveranderaar in een verwaarloosde organisatie**

---

De methode van organisatieontwikkeling:

- Zes fasen
- Cyclisch proces
- Interventies per fase

De rol(len) van de veranderaars:

- De 'lijn' als hoofdrolspeler bij herstel
- Rol van de direct leidinggevende
- Rol van de senior manager
- Rol van de top
- Rol van de staf- en ondersteunende functies

Competentieprofielen van de veranderaars.

Hoe blijf je fit?

- Valkuilen en tips voor adviseurs en (interim)managers

### **Rooster**

Voorjaar 2019:

Sessie 1	Vrijdag 8 februari	13.00 - 16.30 uur
Sessie 2	Vrijdag 8 maart	13.00 - 16.30 uur
Sessie 3	Vrijdag 5 april	13.00 - 16.30 uur
Sessie 4	Vrijdag 17 mei	13.00 - 16.30 uur
Sessie 5	Vrijdag 28 juni	13.00 - 16.30 uur

### **Kosten van deelname**

De kosten voor de vijf sessies inclusief beide boeken bedragen € 1.695,- exclusief BTW. Laat even weten of je een offerte voor deelname wilt ontvangen en aan wie de offerte gericht mag worden. Je ontvangt voor de start van de leergang een factuur voor de deelnamekosten.

### **Deelnemen?**

Stuur een email naar [info@joostkampen.nl](mailto:info@joostkampen.nl) onder vermelding van naam, functie/vak, naam organisatie en adres (factuur-) gegevens.

**Locatie**

De leergang wordt in Amsterdam gehouden bij het Veerhuis aan het IJ.

Ik zie ernaar uit om samen te reflecteren en te leren in ons vak als organisatieveranderaar.

Hartelijke groet,

dr. J. (Joost) Kampen

Veranderkundige, onderzoeker, docent en auteur

Aangesloten bij de Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen en de Vrije Universiteit  
Amsterdam