

Verzet in verwaarloosde organisaties:

Onwil, onvermogen of overleven?

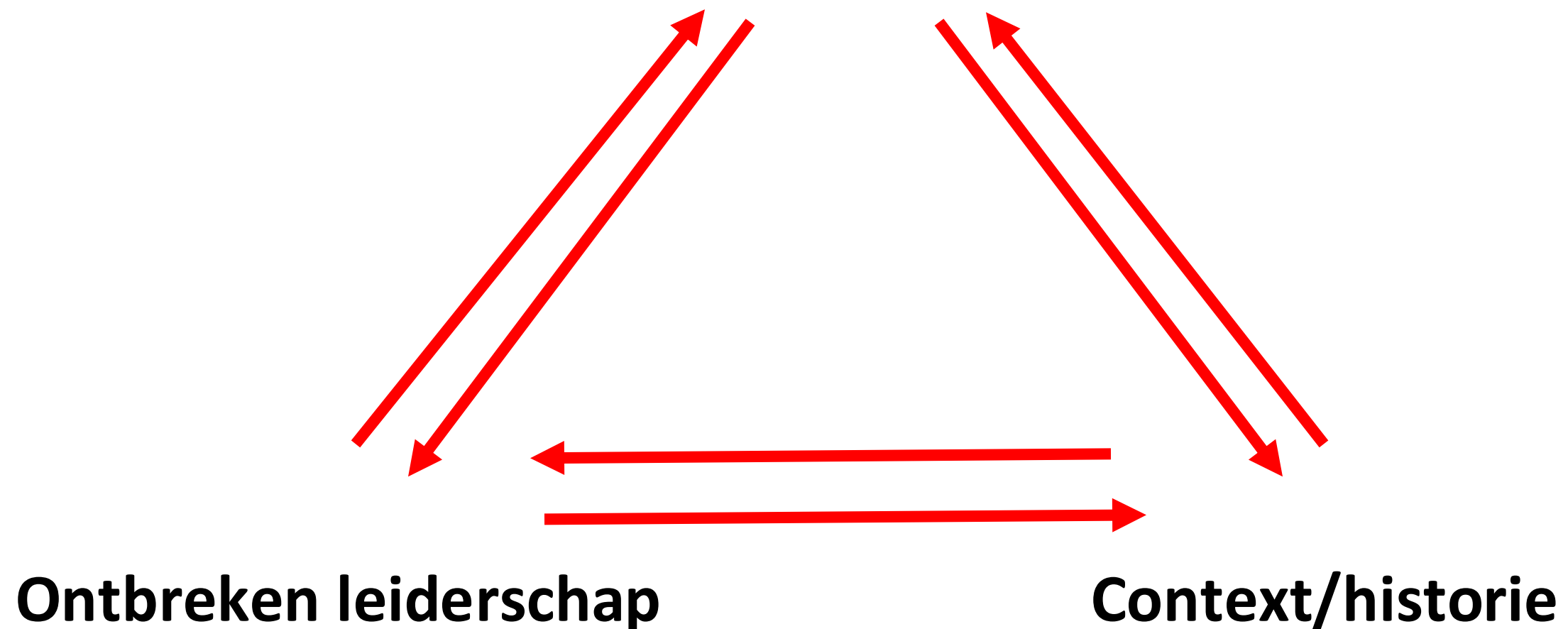
Workshop Impactdag OOA
19 september 2025
11.30 – 12.45 uur
Joost Kampen PhD

Sociale leertheorie (Bandura, 1973, 1977) ontschuldiging

- Mensen leren wat normaal is in een gegeven situatie door het gedrag van anderen te observeren.
- Mensen leren vooral van gedrag in de directe omgeving en van mensen met meer status en invloed, zoals leidinggevenden en oudgedienden.
- Zelf ervaren van de consequenties van dat gedrag is niet noodzakelijk: overnemen gaat door het te zien bij anderen.
- Zien hoe een leidinggevende een ander behandelt is een les voor hoe jij je wel/niet zult gedragen.
- Leidinggevenden zijn belangrijke rolmodellen voor wat normaal gevonden wordt.

**Systemisch perspectief:
mensen zijn niet slecht, de interactie wel**

**Grensoverschrijdend gedrag
medewerkers**



Indicaties van verwaarlozing



Geen verwachtingen over professionele ontwikkeling



Grensoverschrijdend gedrag



Zelfsturing



Vakbonden bepalen

Span of attention 1 op 80-140



Leiding als 'maatjes'



Destructief leiderschap



- Het is altijd erger dan je denkt
- Het zit altijd dichterbij dan je denkt

Tot 1985: autoritair leiderschap

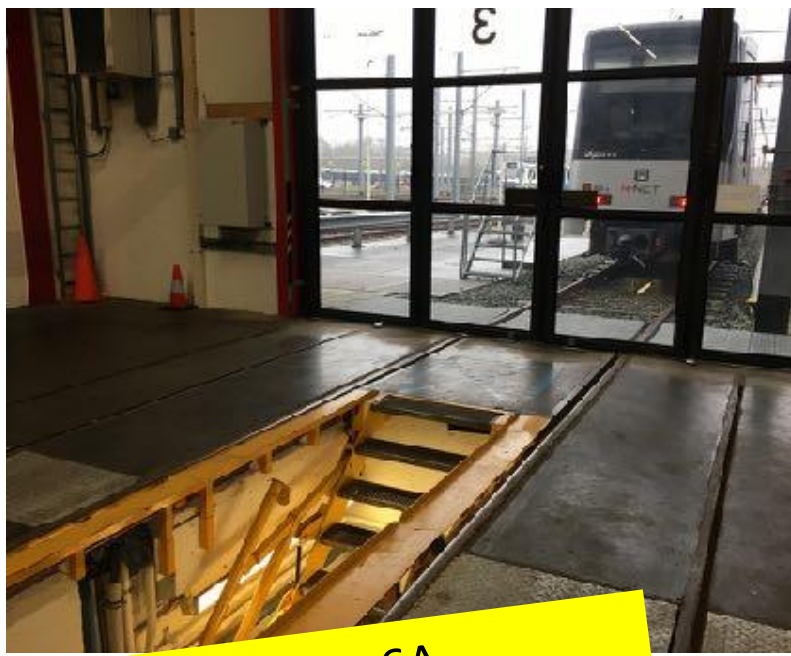


Betaald voetbal



‘Reports from the firing line’

Frost, Mitchell & Nord, 1992



Spoor 6A



Verwaarloosde organisatie: intern 'los zand'

- Zwak formeel leiderschap:
 - Geen duidelijke besluiten, handhaving ontbreekt, verlangt geen verantwoordelijkheid en commitment
 - Rechtvaardiging: 'iedereen moet toch zichzelf kunnen zijn'
- Effecten:
 - Lak aan procedures en afspraken: iedereen doet hier wat hem/haar goeddunkt
 - Onderlinge contacten oppervlakkig
 - Gespeelde betrokkenheid
 - Weinig gezamenlijkheid, veel verzuim

Dynamiek op de werkvloer: naar buiten gesloten en defensief

- Sterk 'wij-gevoel' : tegen de rest (vijandbeelden)
- Andersdenkenden ervaren druk om zich aan te passen
- Intens contact, ook in de privésfeer
- Goed voelen is een must: ik heb het nog nooit zo goed gehad
- Kunnen geen kritiek horen
- Leidinggevenden moeten zich aanpassen aan de gewoonten van het team



Verwennende verwaarlozing



Het verwende kind syndroom

Verwaarloosd door verwenning: ouders die

- Geen grenzen stellen aan het gedrag van hun kinderen.
- Verzuimen de normen en waarden bij te brengen die noodzakelijk zijn om op een acceptabele manier te functioneren in een sociale omgeving.
- Extreme toegeeflijkheid. Als compensatie van eigen onvermogen, gemakzucht en/of afwezigheid (zelf te druk).
- Dit heet *verwaarlozend opvoedgedrag*

Overleven door morele ontkoppeling

Bandura, 2002

- Morele ontkoppeling is een psychologisch concept dat beschrijft hoe individuen hun morele zelfregulering kunnen omzeilen door immoreel gedrag te rechtvaardigen of te bagatelliseren, waardoor ze schadelijke handelingen kunnen verrichten zonder schuldgevoel.
- Dit omvat de mechanismen
 - morele rechtvaardiging,
 - eufemistisch taalgebruik,
 - diffusie van verantwoordelijkheid,
 - het minimaliseren van schadelijke gevolgen,
 - dehumanisering en het slachtoffer de schuld geven.
- Een hoge mate van morele ontkoppeling is geassocieerd met een grotere neiging tot pestgedrag.

Welkom in de werkelijkheid



Parallelen ouderschap en leiderschap

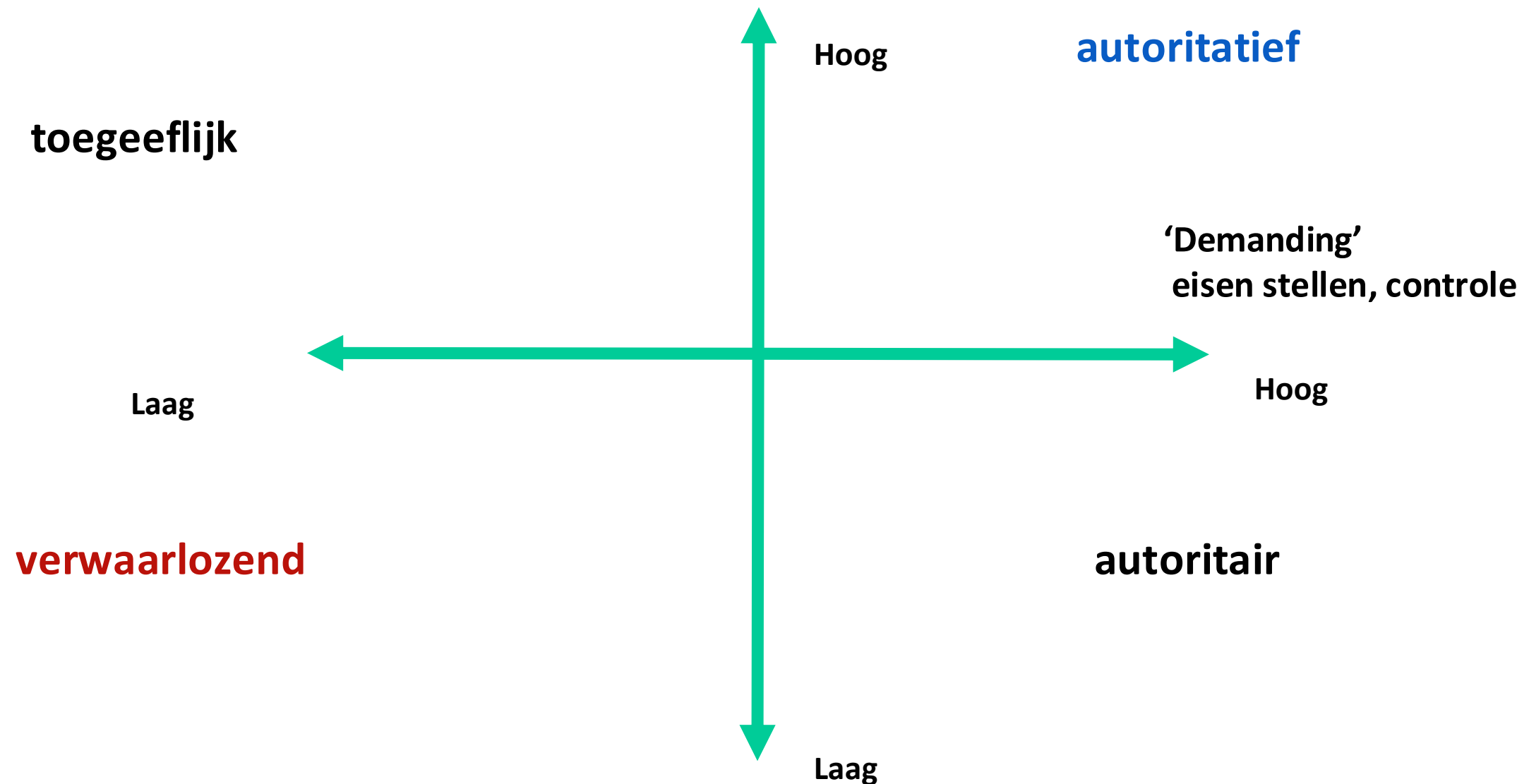
Pedagogische verantwoordelijkheid

- Paralellen ouderschap en leiderschap en hun pedagogische verantwoordelijkheid.
- Ouders als voorbeeld: wat zien de kinderen hen doen? Daar destilleren kinderen hun normen uit. Die nemen ze over.
- Grenzen stellende ouders hoeven niet zo bang te zijn niet aardig gevonden te worden door hun kinderen. Kinderen houden niet van hun ouders omdat ze zoveel mogen. Kinderen houden van ouders die hun het gevoel geven dat ze de moeite waard zijn. Ook de moeite van conflicten en grenzen.

Opvoedingsstijlen als analogie

Maccoby & Martin 1983

‘Responsive’: ondersteunend



Vermijden zelf op te voeden

Pedagogische impotentie (de Winter, 2004): het ontbreken van duidelijke, overdraagbare normen, waarden en morele referenties.

Er ontstaat een pedagogische praktijk van vermijding en afzijdigheid.

Opvoeden betekent durven beschermen, durven grenzen te stellen, durven niet te verwennen.

OUDERS MOETEN HUN KINDEREN ZELF OPVOEDEN

Zij moeten beschikbaar zijn voor hun kinderen. Opvoeden kun je niet uitbesteden.

A photograph of four women standing outdoors in front of a school building. The woman on the far left is wearing a light blue coat and holding a large bag of rolled-up papers. The woman next to her is wearing a beige trench coat and holding a white envelope. The woman in the center is wearing a pink top and a fuzzy pink jacket. The woman on the far right is wearing a blue denim jacket and a patterned scarf. They are all looking at each other and talking. In the background, there are other people, including children, and a building with a sign that says 'OBS'.

Wie heeft hier de leiding

De incompetente overlever (1)

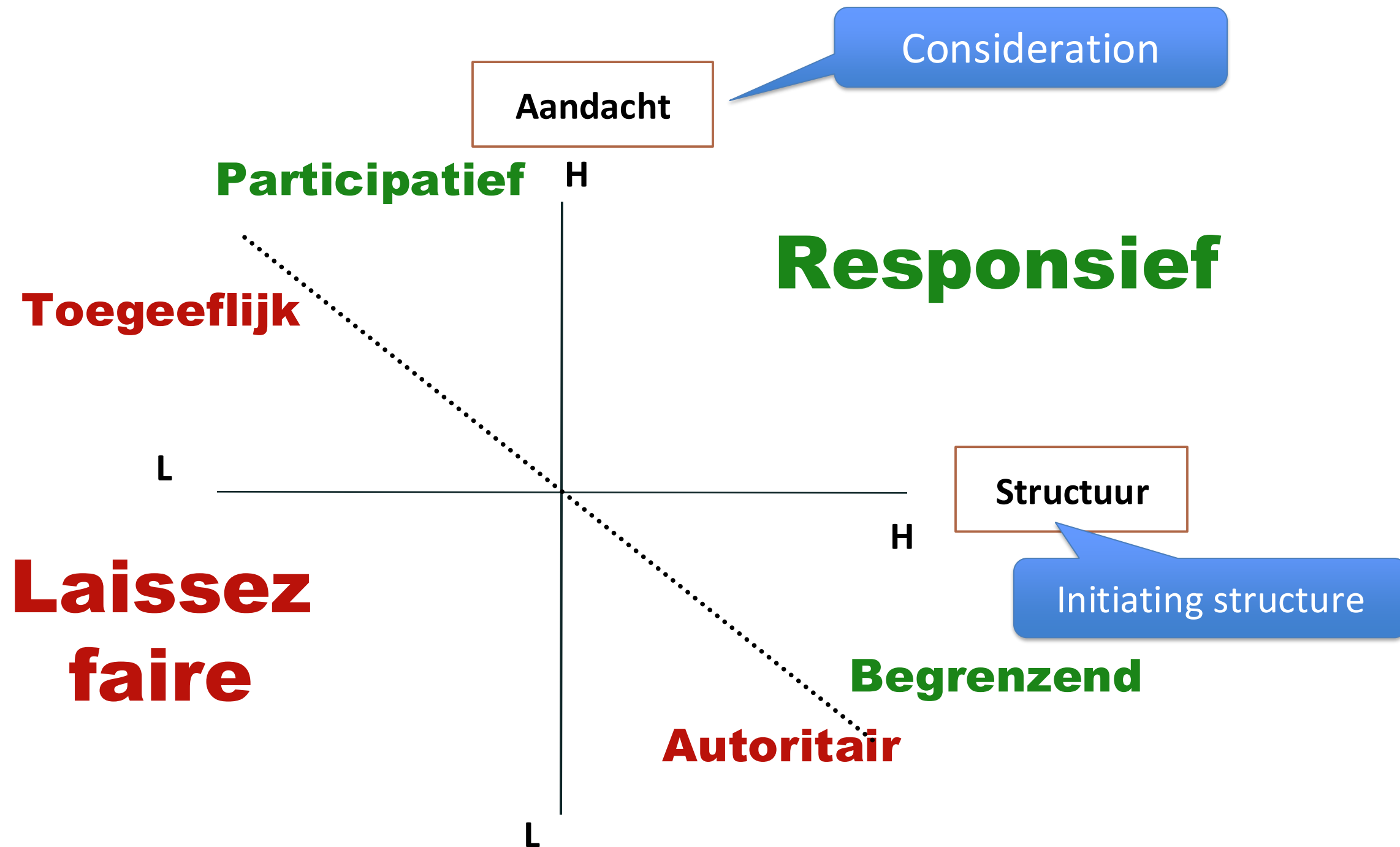
- De incompetente overlever leeft in een leidinggevende positie net onder de directie
- Hij* is daar benoemd omdat de hoogste leiding een sterke leider onder zich te bedreigend vindt
- Hij werkt hier al jaren en kent de informele organisatie door en door
- Hij is loyaal aan de hoogste leiding en zorgt dat zij geen omkijken hebben naar zijn afdeling
- Hij doet hen geloven dat hij volledig achter de opgave van de organisatie staat
- Hij heeft al vele directies zien komen en gaan en weet wat zij het liefste horen
- Hij heeft direct leidinggevenden onder zich die het omgaan met mensen voor hun rekening nemen en zorgen dat er geen gedoe is
- Hij delegeert lastige kwesties die op zijn bord liggen aan zijn mensen en verwacht dat zij dit voor hem oplossen
- Hij is integraal manager en heeft hulptroepen om zich heen georganiseerd die hem veel werk uit handen nemen
- Hij houdt de HR-adviseur het liefste buiten de deur bij selectie van nieuwe leidinggevenden of ondersteuners
- Voor de rest van de organisatie is hij weinig zichtbaar en zorgt ervoor dat dit zo blijft

De incompetente overlever (2)

- Hij houdt zich bij besluiten in het MT op de vlakte om er een eigen invulling aan te kunnen geven
- Hij kan de scherpte uit discussies halen door afzwakkende vragen te stellen of kwesties te veralgemeniseren
- Hij kan zich verwonderen over wat anderen hebben nagelaten
- Zijn ondergeschikten weten niet goed hoe hij over hun functioneren denkt, maar hij kan goed in vage algemeenheden communiceren die goed klinken
- Hij weet dat zijn directie het liefste geen gedoe heeft en lost dingen zelf op of ontwijkt ze
- Hij zou niet weten hoe hij het anders zou kunnen doen, dat is hem nooit verteld
- Hij is eigenlijk nog nooit serieus beoordeeld op zijn functioneren als leidinggevende
- Dan zou vastgesteld worden dat hij incompetent is in die rol
- Maar die moeite hebben zijn directeuren nooit genomen
- en is hij wel zeer bedreven geworden in overleven
- Hij wordt al 20 jaar verwaarloosd, maar voelt zich zeker niet 'zielig'.
- Zo wordt hier nu eenmaal met leiderschap omgegaan.
- Volgende week wordt hij verwacht bij een training 'persoonlijk leiderschap'. Dat overleeft hij ook wel weer...

De OR wijst je op deze leidinggevenden, wat doe je

Leiderschapsstijlen Ohio studies 1962



Disciplineren in de opvoeding

Disciplineren in de opvoeding heeft te maken met duidelijke, helder geformuleerde regels en afspraken.

- Deze zijn noodzakelijk om de samenleving/organisatie overzichtelijk en leefbaar te houden.
- Dit schept duidelijkheid en mensen weten waar zich aan te houden.

Het voorbeeldgedrag van ouders speelt hier een niet te onderschatten rol. Kinderen analyseren genadeloos wat hun ouders doen. Ze registreren feilloos het één zeggen en het ander doen. En dat daar kennelijk ruimte voor is.

Reacties op begrenzing

Zeuren, mokken en mopperen:

met als doel je zin te krijgen. Ouders moeten leren inzien en durven erkennen dat ze gemanipuleerd worden. Actie: duidelijk maken dat ze niet zullen toegeven (en dat ook later niet doen!

Tegenspreken:

kinderen die tegenspreken zijn op zoek naar macht. Actie: niet in meegaan.

Negeren: 'daar ga jij niet over'.

Zondebok fenomeen: ontlopen van verantwoordelijkheid voor eigen gedrag.

Wijten aan omstandigheden.

Actie: Niet in meegaan, aanspreken op verantwoordelijkheid en gedrag.

Liegen:

Verschillende vormen: overdrijving, de waarheid vervormen, verzwijgen.

Actie: niet accepteren en duidelijk zijn.

Stelen: schuld buiten jezelf leggen 'anderen doen dit ook'. Bagatelliseren.

Actie: niet accepteren, straffen.

Pesten:

Actie: nooit goedpraten, heldere norm stellen en handhaven.

Wat hoort de leiding –zelf- te doen?

- Haalbare span of attention
- Aanwezigheid en beschikbaarheid leidinggevende
- Persoonlijk kennen van medewerkers: 'gezien worden'
- Stellen van normen en deze delen in de groep
- Ingaan op zichtbaar gedrag: niet wegkijken
- Ingaan op gedrag uit het zicht/in de schaduw: sociale informele verhoudingen kennen
- Sensitiviteit voor organisatieklimaat: de beelden, de verhalen versus de feiten
- Wie hebben belang bij genereren en instandhouden klimaat van angst
- Kunnen de-escaleren zonder te bagatelliseren

Geleerde lessen bij het toepassen van planned change-modellen in verwaarloosde organisaties

boek 5 p.27

- Motivatie tot verandering ontbreekt
- Visieontwikkeling: visie wordt nooit werkelijkheid
- Draagvlak zoeken: eindeloos voorwaarden stellen
- De verandering sturen: schouders ophalen over mijlpalen
- Programma-management: 'komt dit er ook nog bij, ik heb het al zo druk'