‘(On)gewenst gedrag op het werk: moet toch kunnen?!’

De verwaarlozende driehoek

Dr. Joost Kampen

15 november 2018
MeetingDistrict Nieuwegein

VU University Amsterdam

vandebunt adviseurs

Stellingen

1. Besturen/directies moeten naar de werkelijkheid in hun organisatie willen kijken

2. Mensen leren door af te kijken: slecht gedrag heeft een grotere invloed dan goed gedrag

3. De OR en vertrouwenspersonen kennen de sociale werkelijkheid achter de voordeur

4. Verandering begint met (weer) normaal doen

VU University Amsterdam

vandebunt adviseurs

“Wat vinden wij (niet) normaal”

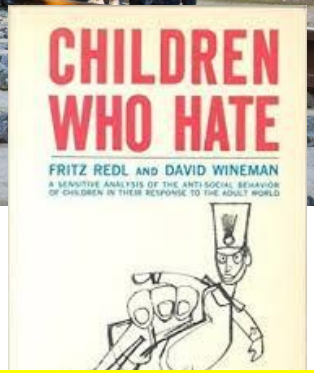
Destructieve groepsdynamiek

Grensoverschrijdend gedrag

Verworden rechten

Wie is hier de baas

Vaste thuiswerkdag



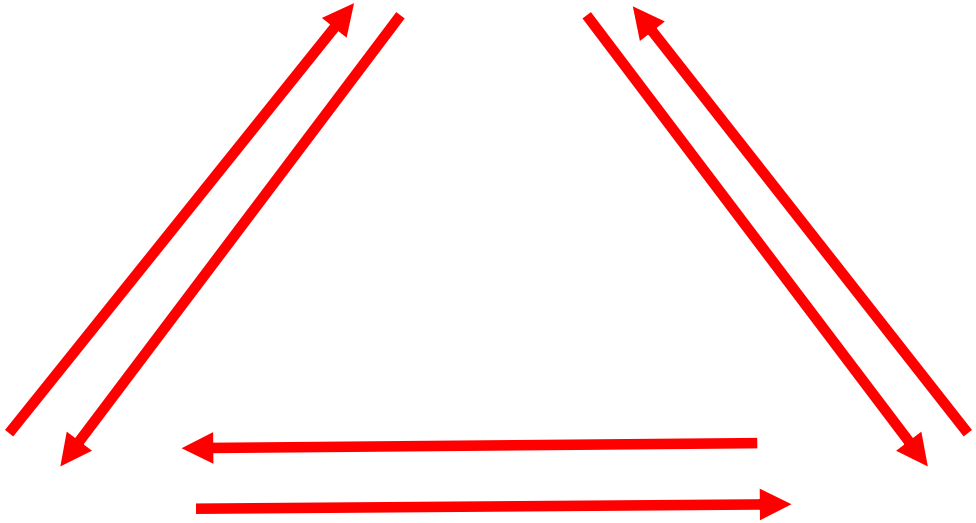
The disorganization and breakdown of behavioral controls

Rotte appel of rotte mand?

De verwaarlozende driehoek

Problematisch opvoedklimaat

Destructieve organisatieontwikkeling



Destructief leiderschap

Destructief medewerkerschap

Ontbrekend of autoritair ouderschap

Probleemgedrag kinderen

Probleemgedrag als signaal van verwaarlozing

Probleemgedrag	*Uitingsvorm*	*Diagnostische betekenis: indicatie*
Uit onvermogen	Vermijdende of heftige reactie	Niet aankunnen van onzekerheid
	Belachelijk maken	Wat nieuw is, is eng
	Overvragen en dan teleurgesteld zijn	Bevestiging slechtheid ouder
	Niet kunnen reflecteren	Bang voor afwijzing
Slim afweergedrag	Geringe betrouwbaarheid en liegen	Angst voor represailles
	Schijnaanpassing	Vermijden confrontaties
	Ontkennen van verantwoordelijkheid	Angst voor schuldig-zijn
	Volwassenen kunnen ‘peilen’	Weten wanneer je iets gedaan krijgt en geen gevaar loopt

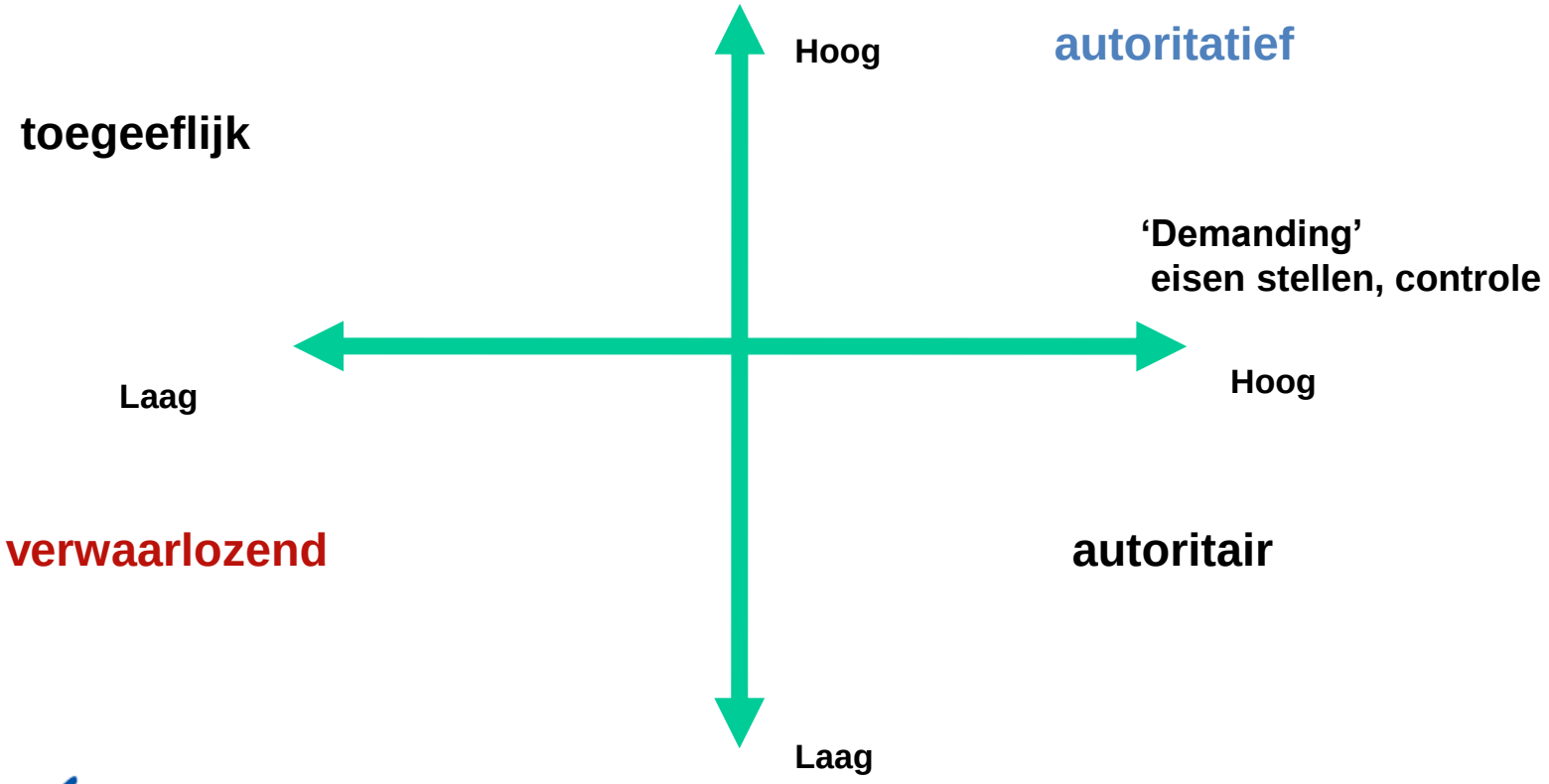
VU University Amsterdam

vandebunt adviseurs

Opvoedingsstijlen als analogie

Maccoby & Martin 1983

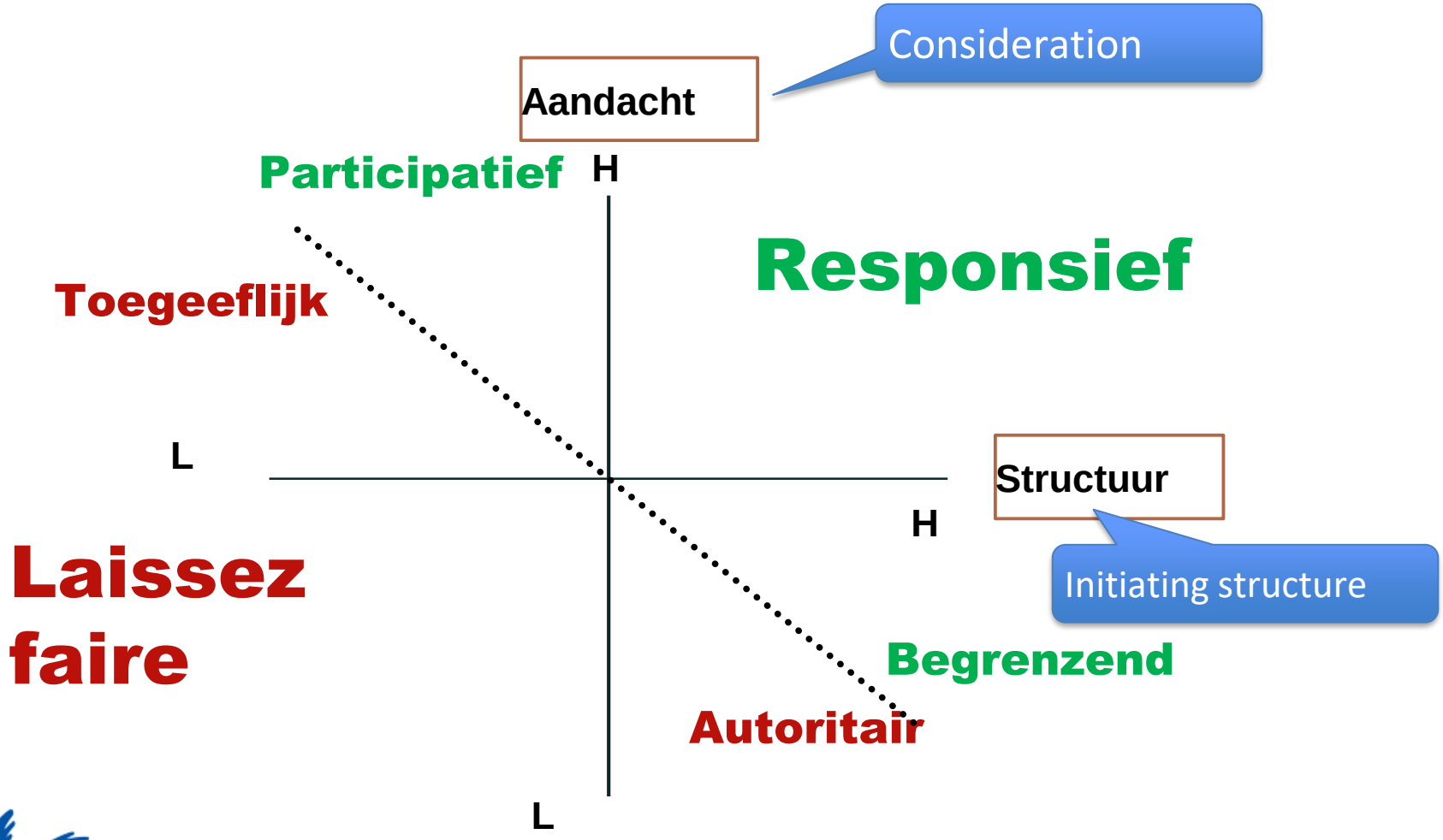
‘Responsive’: ondersteunend



VU University Amsterdam

vandebunt adviseurs

Leiderschapsstijlen



VU University Amsterdam

vandebunt adviseurs

Herstel normale organisatieleven

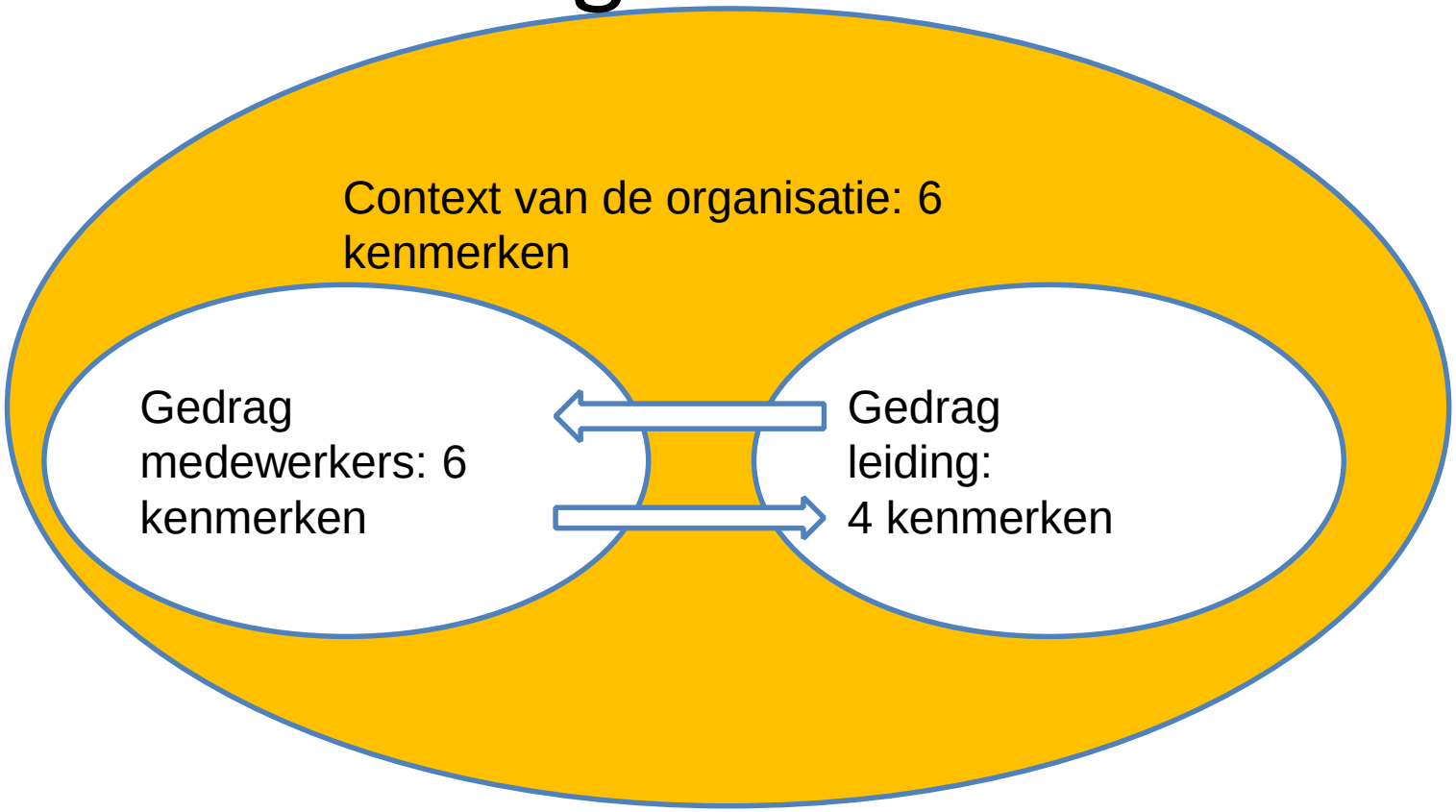
VU University Amsterdam

vandebunt adviseurs

Interventies:
uit de praktijk van gezondmaking verwaarloosde organisaties

- Formele leiding in positie brengen
- Teveel aan ruimte inkaderen
- Betrokkenheid en distantie omdraaien
- Problemen in het dagelijks werk aanpakken
- Begrenzen gedrag
- Containen werkgerelateerde emoties
- Vertrouwen in eigen kunnen stimuleren
- Informele leiders overbodig maken
- Verleiding dagelijkse drukte weerstaan

Kenmerken verwaarloosde organisatie



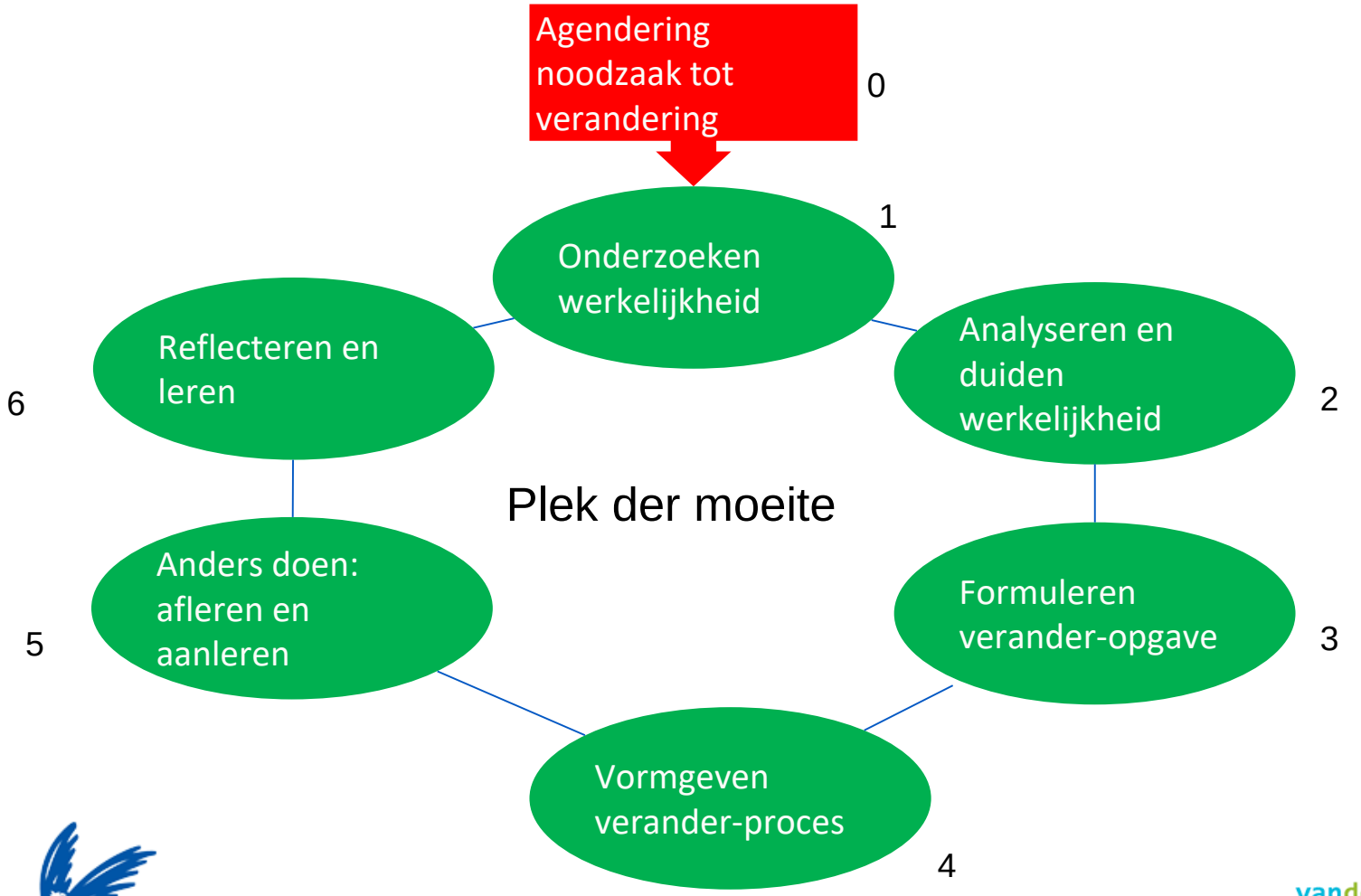
VU University Amsterdam

vandebunt adviseurs

Hoe maak je een werkelijkheidsanalyse?

1. Wat zijn hier typerende gewoonten, gebruiken, rituelen en vanzelfsprekendheden?
2. Welke (on-)geschreven regels gelden hier? Hoe worden die gehandhaafd?
3. Hoe is het taalgebruik?
4. Welke geschiedenis heeft men met elkaar: hebben de gedeelde ervaringen of de verhalen daarover nog invloed?
5. Hoe sterk of hoe los is de cohesie: (zeer) gesloten naar de buitenwereld, loszand, open?
6. Hoe gaat men met nieuwelingen om? Wanneer hoor je erbij?
7. Kunnen medewerkers feedback ontvangen? Geven zij elkaar ook feedback? Geven zij hun leidinggevende feedback?
8. Hoe zijn de informele verhoudingen? Is/zijn er informele leiders? Gaan collega's ook buiten het werk met elkaar om?
9. In welke mate accepteren medewerkers kaders en leiding?
10. Hoe gaat men om met nieuwe ontwikkelingen? Hoe gaat men om met tegenslag?

Methode van organisatieontwikkeling Kampen, 2017



VU University Amsterdam

vandebunt adviseurs