# Conferentie Sturen op Veiligheid

Sociale onveiligheid
in verwaarloosde organisaties

Joost Kampen PhD
Alex Bonnema MsC

6 november 2025

UNIVERSITEIT TWENTE.

DE AMBACHTS SCHOOL

# Programma

1. Casus Talent en Werkbedrijf: onderstromen van sociale onveiligheid

2. Duiding met theorie van verwaarloosde organisaties

3. Leren interveniëren: methode voor organisatieontwikkeling

4. Wat ga je tegenkomen

# Casus Talent-en werkbedrijf

UNIVERSITEIT TWENTE.

DE AMBACHTS SCHOOL

caparis

Rechters buigen zich over conflict binnen Caparis

LC 15 februari 2020

Caparis slecht voor politiek

LC 24 mei 2016

Gemeenten op ramkoers na ingreep bij Caparis

LC 1 maart 2017

Medewerkers Caparis vragen gemeenten om zekerheid

LC 16 november 2017

Alex Bonnema van Elkien naar Caparis

LLC 1 april 2017

Bonden sturen raden brandbrief Caparis

LW 26 september 2016

Plan voor nieuwe koers van Caparis

LC 31 mei 2017

Ondernemingsraad Caparis trekt rechtszaak tegen eigen directeur in

OF 5 januari 2021

Gemeenten klaar met topsalarissen Caparis

LC 21 juni 2018

Mislukte participatie

LC 20 september 2018

NAÏEF?

UNIVERSITEIT TWENTE.

DE AMBACHTS SCHOOL

Opdracht:
Caparis toekomstbestendig maken en de rust terug brengen

Ik dacht te weten waar ik aan begon:
- klusje
- dialoog organiseren
- ‘hoe moeilijk kan het zijn

Ik kan er desnoods een extern adviseur op inzetten

UNIVERSITEIT TWENTE.

DE AMBACHTS SCHOOL

**Wat trof ik aan (1):**

- complexe governance
- acht (gemeente) eigenaren
  - van groot tot klein
  - one man one vote
  - grootste overeenkomst : oneens!
- een Gemeenschappelijke Regeling (mensen) en een Naamloze Vennootschap (werk)
- een AvA en een RvC
- sociaal domein (GR) en financieel (AvA) wethouder

**Wat trof ik aan (2)**

- Volledig nieuwe RvC (2016)
  - met gedoe…. (voordrachtscommissaris)
- Nieuw directielid én vennootschapssecretaris (2017)
  - en ‘oud en groot management-team’
  - met gedoe …. (publiciteit)
- Directiesecretaresse met macht
- Medezeggenschap > schaapskleren
  - voorzitter uit de staf/kader
  - leden met een beperking
  - ‘secretaris’ die deelnam
  - verdeel en heers
- ‘De zoveelste nieuwe ‘dure’ directeur’

UNIVERSITEIT TWENTE.

DE AMBACHTS SCHOOL

Verwonderingen:

- Doelgroep centraal?
  (mission-drift)
- Wie gaat waar over én neemt verantwoordelijkheid
- Bezig met de ander (ik vind, jij moet…)
- Geld bepalend
  (hybride governance)
- Grote informele organisatie
- Gelatenheid, niet aanspreken, not my problem
- Alles bewoog mee, maar liet ook in stand!

UNIVERSITEIT TWENTE.

DE AMBACHTS SCHOOL

Wat heb ik gedaan

- Welke interventies werkten niet: Bottumup
- Rol van mijn leidinggevenden: Omhoog kijken
- Rol van staf: Bohica

Wat riepen mijn interventies op

- Rol van OR: Oorlog verklaren (december 2021)
- Werking informele organisatie: App groepjes, media
- Rol van RvC en aandeelhouders: Voorwaardelijke steun

# Reflectie

Welke interventies werkten niet: Bottumup

- Rol van mijn leidinggevenden: Omhoog kijken
- Rol van staf: Bohica

Wat riepen mijn interventies op

- Rol van OR: Oorlog verklaren (december 2021)
- Werking informele organisatie: App groepjes, media
- Rol van RvC en aandeelhouders: Voorwaardelijke steun

Sociale veiligheid:

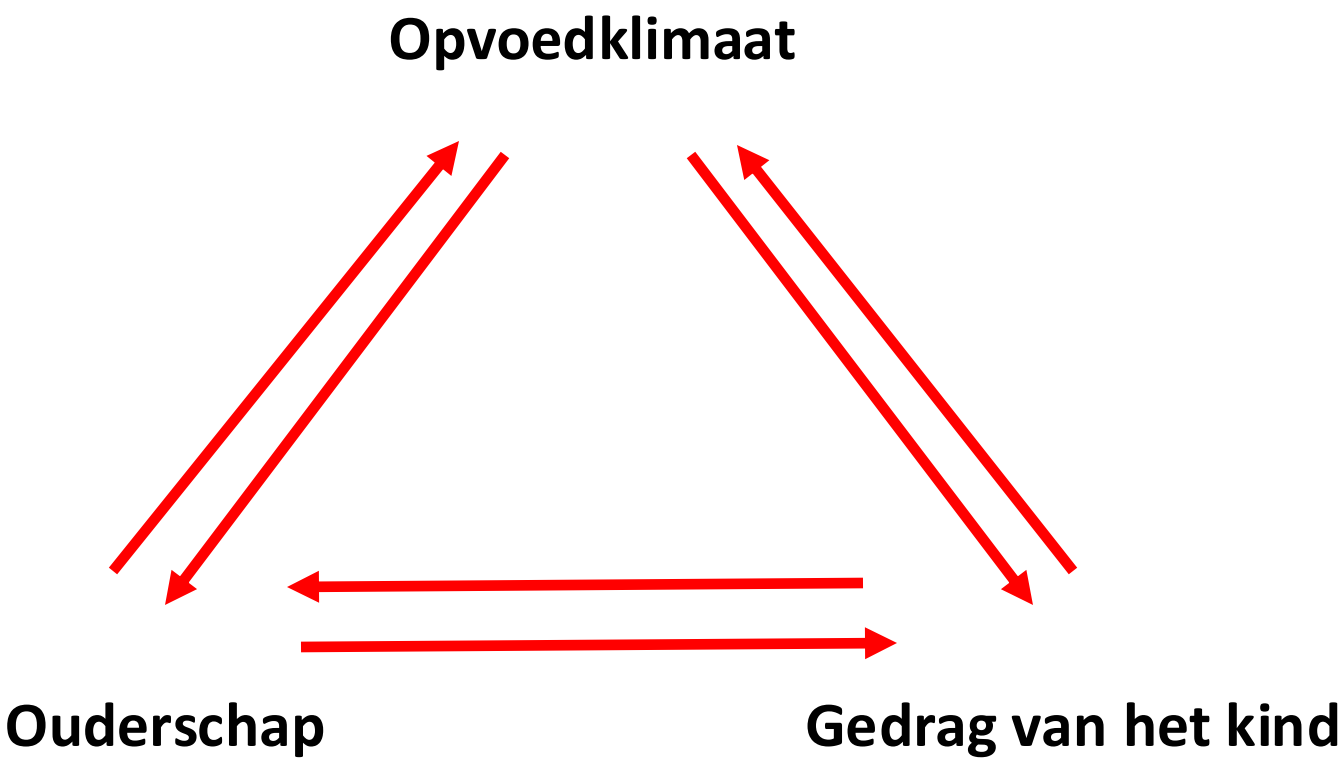
- Respectvolle omgang? Open communicatie?
- Leiderschap?

# Ronde 2: duiding

Herkennen van een verwaarloosde organisatie

- Systemisch perspectief
- Kenmerken
- Wie geeft leiding aan het herstel

# Systemisch perspectief

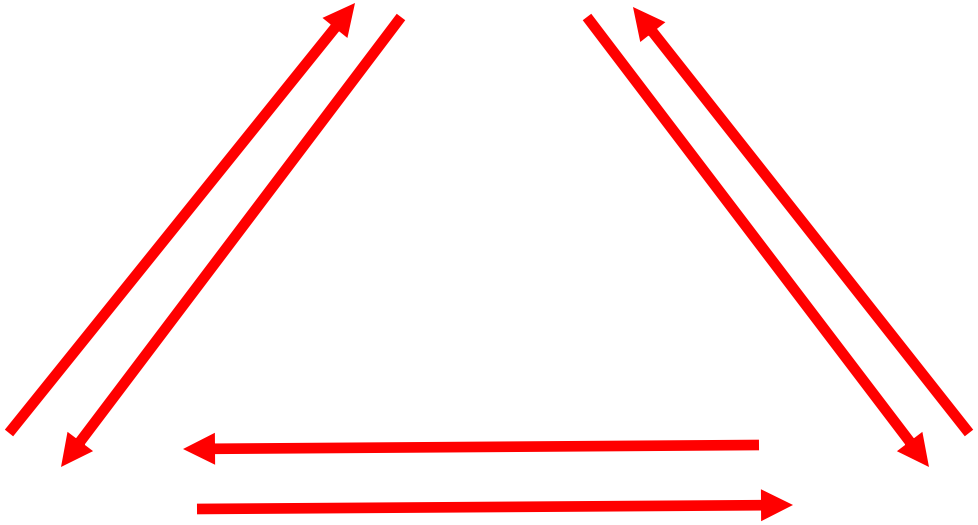



UNIVERSITEIT TWENTE.

DE AMBACHTS SCHOOL

# De verwaarlozende driehoek

**Destructieve organisatieontwikkeling**



**Destructief leiderschap** **Destructief medewerkerschap**

UNIVERSITEIT TWENTE.

DE AMBACHTS SCHOOL

# Wat is verwaarlozing

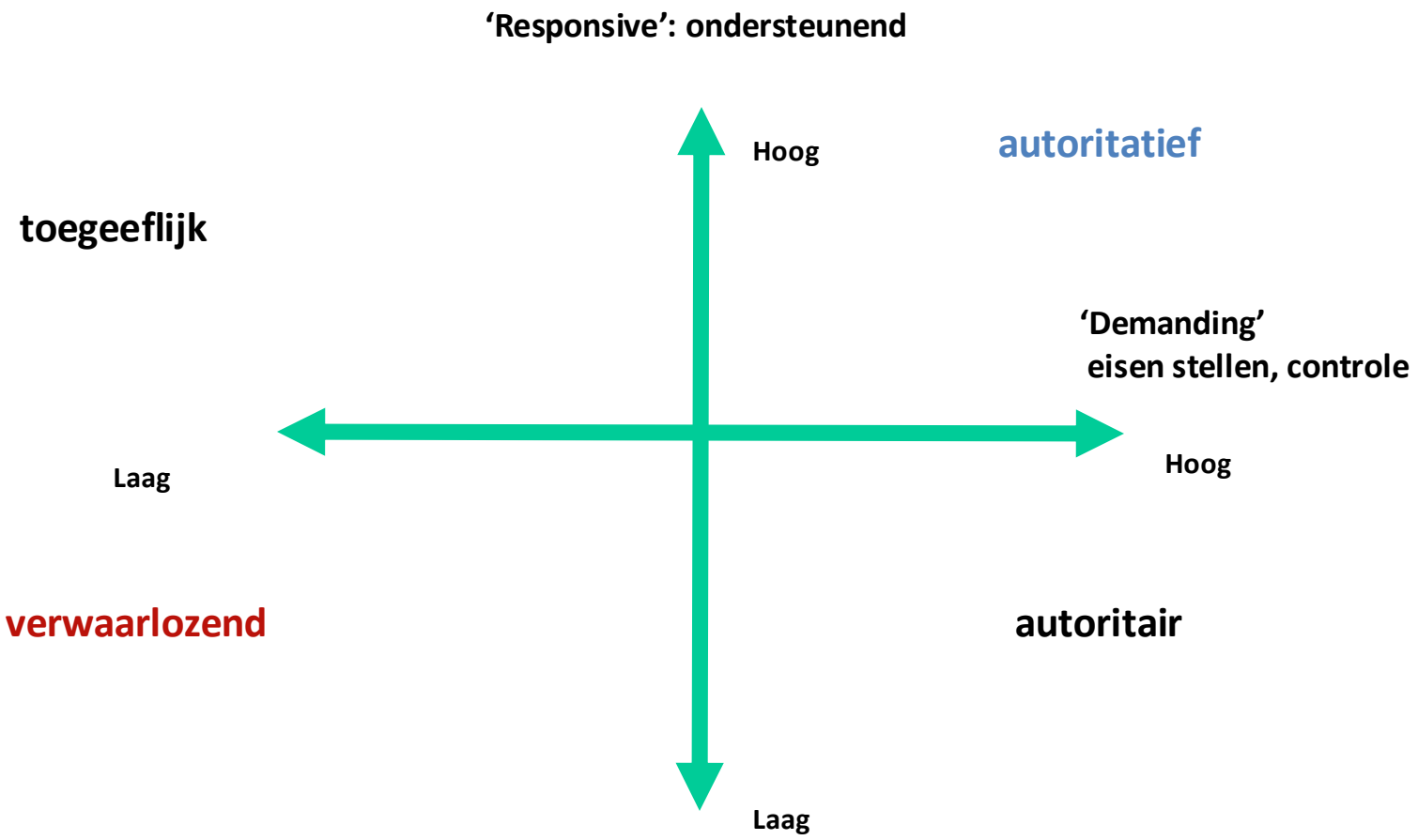
- **Emotionele verwaarlozing is het aanhoudend tekortschieten door de opvoeder om het kind de steun, aandacht en affectie te geven die nodig is om het kind zich sociaal, cognitief en emotioneel te laten ontwikkelen (Van der Ploeg 2010 in Kampen 2011, p.54)**

UNIVERSITEIT TWENTE.

DE AMBACHTS SCHOOL

# Opvoedingsstijlen als analogie

Maccoby & Martin 1983



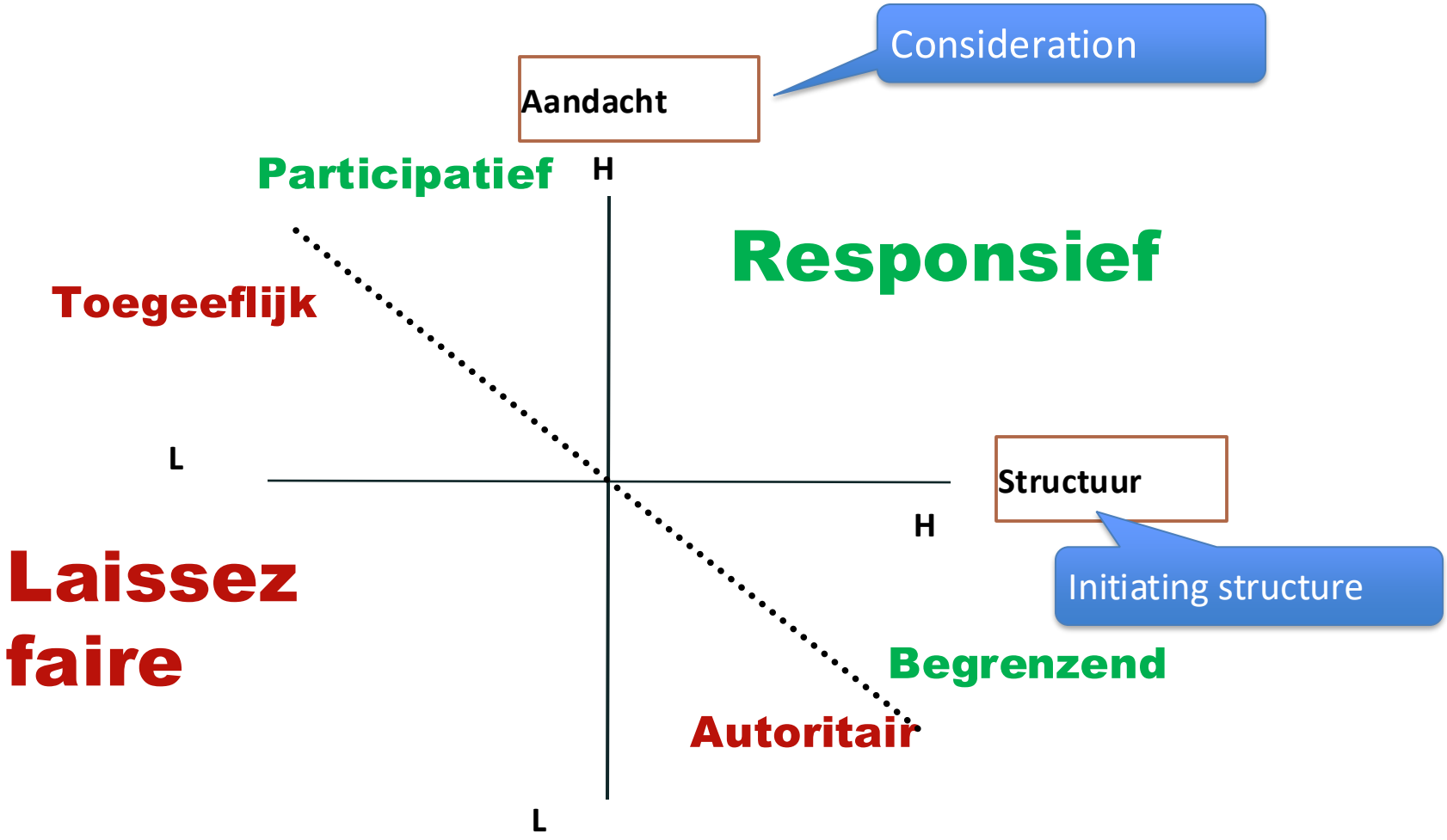

UNIVERSITEIT TWENTE.

DE AMBACHTS SCHOOL

# 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.

# Leiderschapsstijlen Ohio studies 1962




UNIVERSITEIT TWENTE.

DE AMBACHTS SCHOOL

Wie heeft hier de leiding

# Voorbeeldgedrag

UNIVERSITEIT TWENTE.

DE AMBACHTS SCHOOL

# Laissez faire leiderschap

Uit MLQ, *Laissez faire-schaal,* Bass 1985 (Kampen, 2017)

1. Zijn medewerkers weten niet hoe hij denkt over belangrijke zaken.
2. Vertelt zijn medewerkers slechts wat zij moeten weten om hun werk te kunnen doen.
3. Lijkt zich niet te bekommeren om resultaten.
4. Vermijdt het nemen van beslissingen.
5. Loopt zijn medewerkers niet in de weg.
6. Als hij zijn medewerkers niet lastig valt doen zij dat bij hem ook niet.
7. Het maakt hem niet uit hoe de organisatie presteert.
8. Is er niet wanneer je hem even nodig hebt.
9. Is ook onvindbaar wanneer er een crisis is.
10. Vindt alles wat zijn mensen doen OK.

Effecten: vrijheid is mixed blessing
Eigen gang gaan
Informele hiërarchie bepalend

# Management by exception

Uit MLQ, *subschaal MBE passive,* Bass 1985 (Kampen, 2017)

1. Komt in actie wanneer doelen niet gehaald worden
2. Verlangt pas verbetering wanneer het werk niet aan minimumeisen voldoet
3. Schiet pas te hulp wanneer problemen uit de hand lopen
4. Zegt mij eerder wat ik niet goed doe dan wat ik wel goed doe
5. Het moet echt mis gaan voor mijn manager in actie komt
6. Mijn manager is een aanhanger van ‘if it ain’t broke, don’t fix it’
7. Pas wanneer problemen structureel worden grijpt hij in

Effecten:
Zelf je problemen oplossen
Feedback elders zoeken
Onvoorspelbaar wanneer je hem/haar wel/niet moet betrekken

# Ronde 3
# Interveniëren in een verwaarloosde organisatie

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM

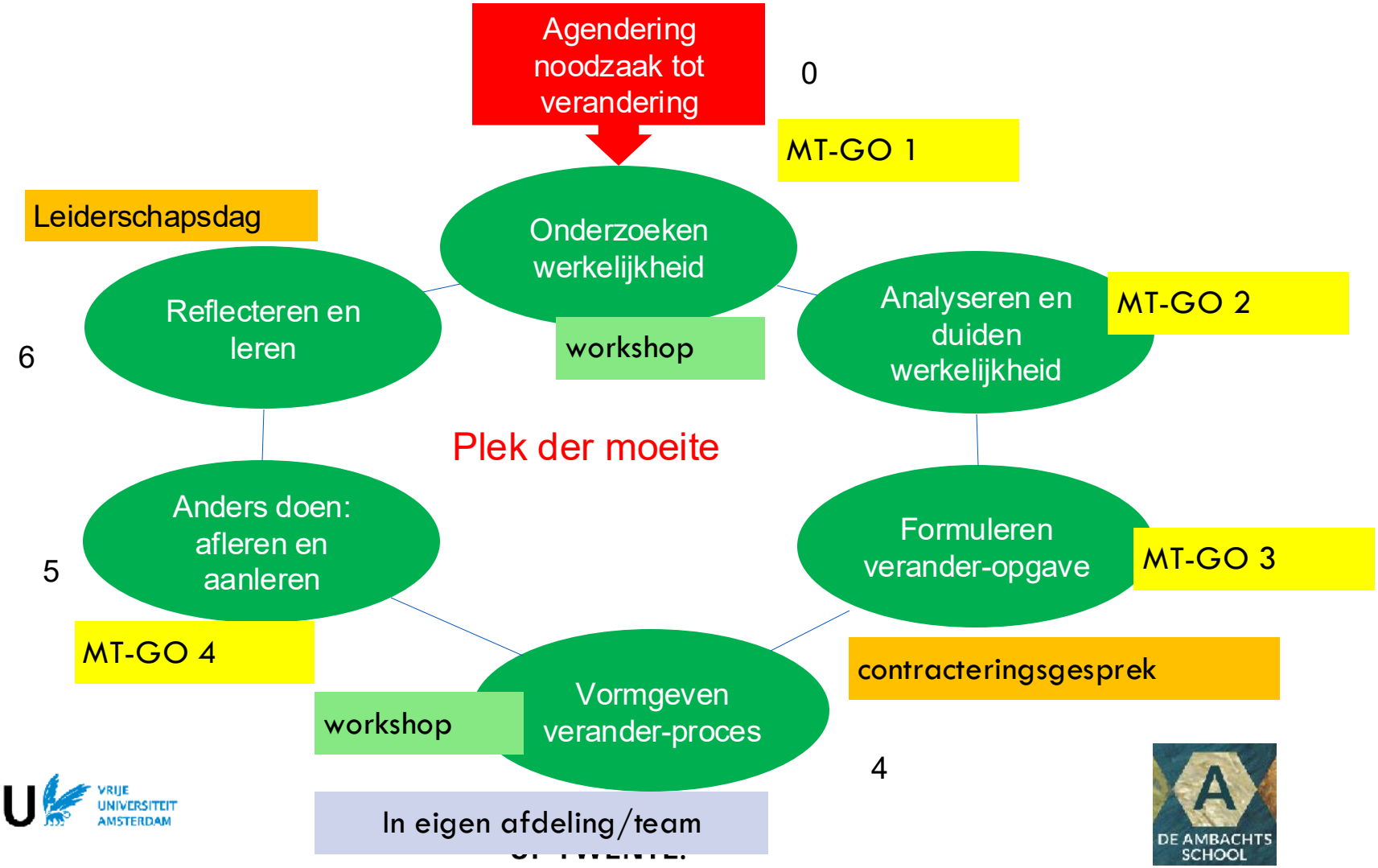
UNIVERSITY OF TWENTE.

DE AMBACHTS SCHOOL

# Veilig leren in het werk: voorwaarden

- Prioriteiten stellen in veranderambities
- Realistische doelen
- Geen vrijblijvendheid: iedereen doet mee
- Aansluiten op de zone van naastgelegen ontwikkeling
- Realistisch time frame
- Van programma-sturing naar sturing in en door de lijn
- Staf ondersteunt en faciliteert
- Top aansluiten bij geleefde werkelijkheid
- Medezeggenschap aansluiten bij geleefde werkelijkheid
- Managen verwachtingen over snelheid verandering, resultaten en effecten

# Methode van organisatieontwikkeling: cyclus 9-12 mnd




VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM

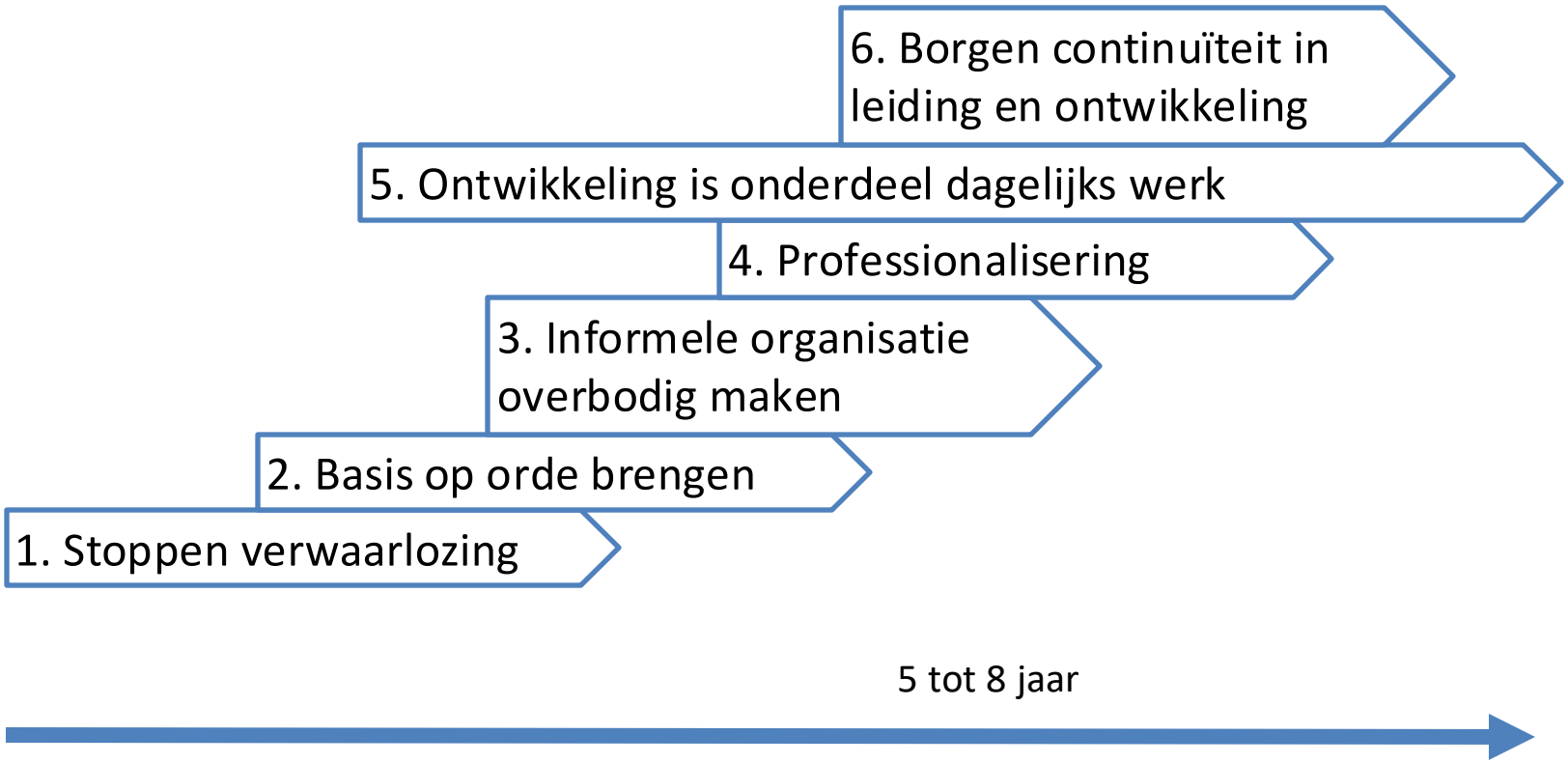
DE AMBACHTS SCHOOL

# Ronde 4
# Ontwikkeling vanuit achterstand: wat gaan we tegenkomen

UNIVERSITEIT TWENTE.

DE AMBACHTS SCHOOL

# Stadia van ontwikkeling vanuit achterstand




UNIVERSITEIT TWENTE.

DE AMBACHTS SCHOOL

# 1. Stoppen van de verwaarlozing

- Leidinggevend team op hoogste niveau in positie.
- Waarheid over organisatie ligt op tafel en kan besproken worden.
- Ambitie herzien: vlucht naar de toekomst gestopt.
- Steun van toezichthouders (wethouder/minister) geborgd.
- Ingrepen doen op ongewenst gedrag, misbruik van posities en macht stoppen.
- Terugdraaien of herstellen van schadelijke veranderingen in de organisatie.
- Regie nemen op organisatieontwikkeling door hoogste leiding.

# Spannend in stadium 1

- Onderkennen van de ernst van de situatie
- In welke mate kan een RvT zich een beeld vormen van de werkelijkheid achter de cijfers
- De dynamiek tussen directeur/bestuurder en RvT: in rol blijven
- Rol van OR
- Rol van vakbonden
- Rol van de media
- RvT: niet door angsten laten leiden
- Invloed verkiezingen

# 2. Basis op orde

- Hoger management in positie: regie nemen op gezondmaking.
- Direct leidinggevende teams in positie, leidinggeven aan mensen en taken.
- Rollen en posities in uitvoering op orde: doen waar ieder voor besteld is.
- Normaal doen in dagelijkse organisatieleven, herstelopgave helder.
- Stoppen met structuuringrepen in de organisatie.
- Routines herstellen = doen wat ontbroken heeft: functionerings-en beoordelingsgesprekken, aan de slag met planning en control, vakkennis onderhouden, gebruik systemen

# Spannend in stadium 2

- Stadium 2 vergt in positie brengen van de leidinggevenden op alle niveaus.
- De actieve houding van de leiding gaat met stilzwijgende instemming van 70% van de organisatieleden gepaard: hè, hè, de leiding doet er wat aan.
- Maar ook met ondermijning en zelfs pogingen om de hoogste leiding in diskrediet te brengen.
- In dit stadium zal ook de RvT in rol moeten blijven en zich niet moeten lenen voor beïnvloeding.

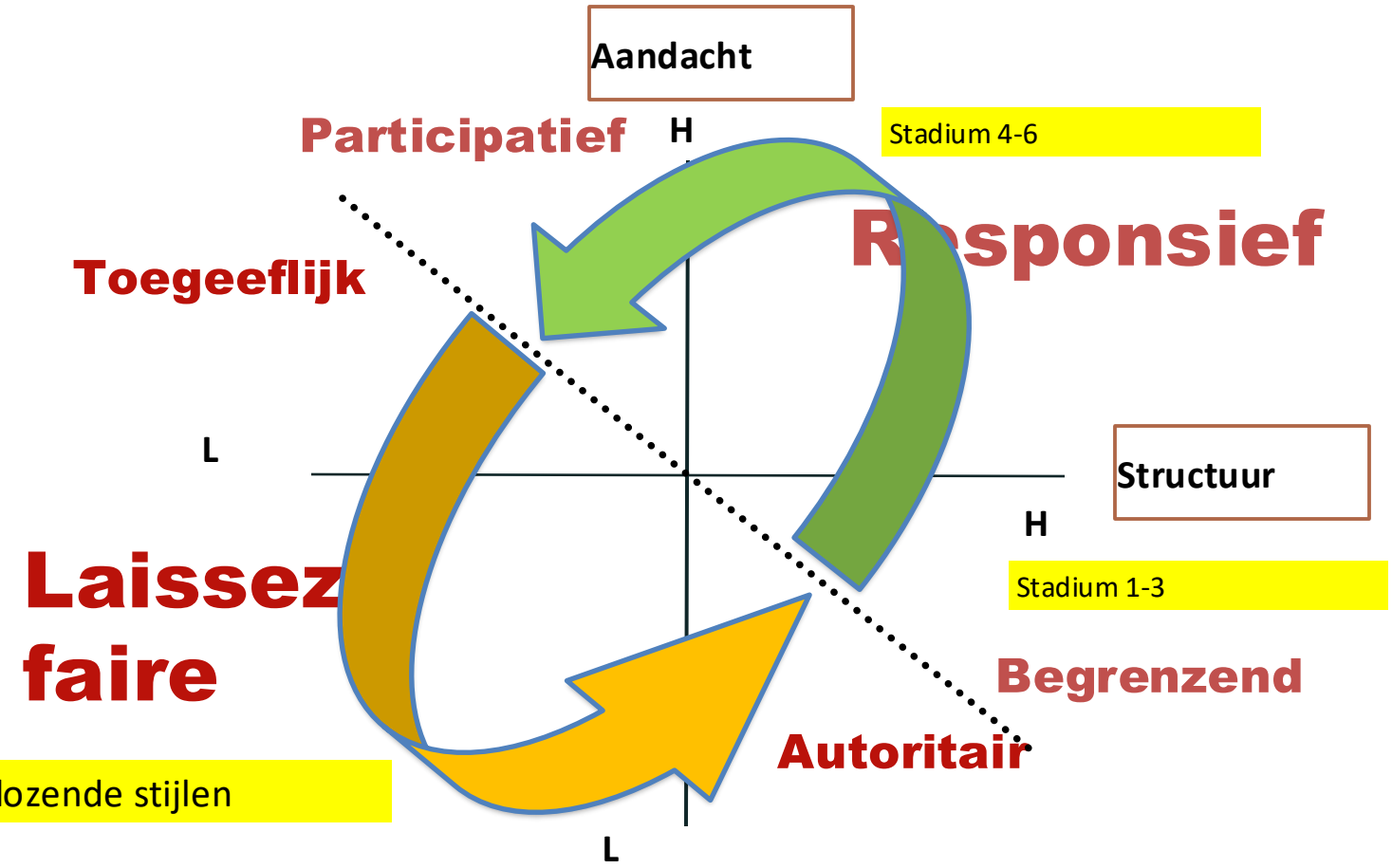
# 3. Informele organisatie overbodig gemaakt

- Interveniëren op probleemgedrag gebeurt direct en altijd.
- Ruimte wegnemen voor ontregelen, ontwijken en ondermijnen.
- Aanspreken op houding en gedrag: eerst door leidinggevenden, later ook collegiaal.
- Persoonlijke voordelen beëindigen.
- Informele relaties niet langer benutten.
- Kennismonopolies toegankelijk maken voor ieder die de kennis in het werk nodig heeft.
- Slecht functionerende mensen krijgen niet langer gelegenheid te schuilen op gecreëerde posities.

# Spannend in stadium 3

- Verzet tegen het opgeven van ruimte, persoonlijke voordelen of informele macht zal ook via RvT, OR, media, politiek gespeeld worden.
- Dit kan leiden tot bestuurlijke voorzichtigheid of angst en een appél op de directie om ‘niet te hard te gaan’ of ‘toch vooral de verbinding te behouden’.
- Met dit laatste wordt voorbijgegaan aan het feit dat medewerkers in een verwaarloosde organisatie de verbinding al hebben verbroken en die ook niet willen herstellen.
- Bestuur houdt RvT geïnformeerd over interventies, zodat zij niet verrast worden.

# Leiderschapsstijlen: van - naar




UNIVERSITEIT TWENTE.

DE AMBACHTS SCHOOL

# 4. Professionalisering HR, finance, ICT, kwaliteitsmanagement, risicomanagement

- Ondersteunende taken terug uit lijnfuncties naar serviceafdelingen.
- Stoppen met compenseren van de lijn door staven of externe partijen.
- Achterstand in kwaliteit inlopen: andere eisen aan vakkundigheid en competenties.
- Processen en systemen uitvoeren/gebruiken zoals bedoeld.
- Zorg dat de lijn opdrachtdeskundig wordt: opdat zij weten wat ze nodig hebben en dat kunnen vragen.

# Spannend in stadium 4

- Spannend is het kwijtraken van de leidende positie van de staven alsook van de reddersrol. Daar zullen zij zich tegen verzetten.
- Het lijnmanagement wordt nu opdrachtdeskundig en kan duidelijk omschrijven wat zij van de staven nodig hebben.
- Dit vergt ook kwalitatieve ingrepen in de staven. Het op orde brengen van de ondersteuning en staven volgt dus op de lijn en wordt gestimuleerd doordat de lijn in positie is en andere eisen gaat stellen bijvoorbeeld op HR-gebied.

# Effecten herstelinterventies: stadia 1 t/m 4

- Organisatieleden (90%) doen weer normaal (10% blijft klieren)
- Leidinggevenden die het snappen blijven overeind
- (30-40 %)(assessmentwerking traject)
- Stabiliteit dagelijks organisatieleven keert terug (voorspelbaar, veilig)
- Bereidheid ontwikkelingstaak op te pakken
- Bij aanvang herstel stijging arbeidsverzuim (ontsnappen)

# 5. Ontwikkeling integreren in dagelijks werk

- Niet langer uitbesteden aan externe partijen of staven.
- Zelf doen met hulp.
- Geen programma’s meer: prik managementmodes door.
- Realistische veranderagenda: focus, vertragen.
- Geleerde lessen documenteren en doorgeven in interne leertrajecten en intervisie.

# Spannend in stadium 5

- Wanneer een organisatie zover is met het inlopen van de ontwikkelingsachterstand onder regie van het lijnmanagement, is duidelijk dat ontwikkeling niet los staat van het dagelijks werk en in projecten en programma's weg georganiseerd kan worden, maar onderdeel is van het werk.
- Zo dient ervoor gewaakt te worden dat nieuwe initiatieven opnieuw als programma buiten de lijnorganisatie worden ontwikkeld, 'gepilot' en geïmplementeerd.
- Een andere valkuil is het vol lopen van agenda's waardoor er geen tijd overblijft om 'erboven te hangen' en te reflecteren.
- Wanneer de RvT, politiek druk gaat uitoefenen op de directeur/bestuurder om 'snelheid te maken' kunnen de ambities opnieuw de competenties overstijgen en start de verwaarlozing opnieuw.

# 6. Borgen continuïteit in leiding en ontwikkeling

- Op het hoogste niveau: bij een wisseling borgen dat opvolger doorgaat op de zone van naaste ontwikkeling, competentieprofiel past bij wat organisatie nu nodig heeft om door te kunnen gaan. Alert zijn op niet passend 'verandergeloof'.
- Op andere managementniveaus: laat vertrekkende manager of teamleider – mits hij/zij goed functioneerde en vrijwillig vertrekt – een toetsende invloed hebben op de competenties en ervaring van de opvolger. Dit geldt ook voor interimmanagers bij de komst van een vaste opvolger.
- Voorkom dat staven (opnieuw) een eigen agenda ontwikkelen en daar de lijn mee opzadelen.
- Laat nieuwkomers kennis maken met de verandergeschiedenis en wat hier normaal was en is.

# Spannend in stadium 6

- Een verkeerde keuze in opvolging van een directeur/bestuurder kan hier leiden tot een veranderkundige koerswijziging die de stabiliteit in ontwikkeling verstoort en ruimte geeft aan oude patronen. Denk aan managementmodes zoals zelfsturende teams. Of een ingreep in de organisatiestructuur die zorgt voor terugval.
- Hier is opnieuw een nauwe betrokkenheid van RvT vereist die weet wat er nu nodig is om de gezonde organisatie te behouden en de ontwikkeling door te kunnen zetten.