

Serie artikelen verschenen op <http://www.managementsite.nl>

## Verwaarloosde organisaties

Inhoudsopgave:

### Wat de pedagogie ons leert (1; 13-2-2007)

- *Out of control*
- *De harde hand*
- *Minderwaardigheidsgevoelens*
- *Wat werkte niet, wat wel*
- *Pedagogen over patstellingen*
- *Kenmerkende stoornissen*
- *Frappante parallellen*
- *De behandeling: principes en valkuilen*
- *Twee belangrijke regels*

### Een diagnose met dramatische lading (deel 2; 24-04-2007 )

- *Diagnosemodel*
- *Fase 1: Signaleren*
- *Mogelijke signalen van verwaarlozing*
- *Fase 2: Onthullen*
- *Fase 3: Confronteren*
- *Rollen en valkuilen voor de verandermanager*
- *Randvoorwaarden voor acceptatie van de diagnose*

### Herstelstrategie bij mislukte verandering ( deel 3 ; 14-08-2007)

- *Casus lijngebonden werken GVB*
- *Verschillen met gangbare veranderstrategieën*
- *Randvoorwaarden op directieniveau*
- *Middenmanagement heeft sleutelrol*
- *Programma voor gedragsontwikkeling*
- *De rol van de begeleider*

### Het team als spiegel van verwaarlozing ( deel 4 ; 29-04-2008)

- *Het gehospitaliseerde team*
- *Het gesloten team*
- *Het loszandteam*
- *Verwaarlozende leiderschapsstijlen*
- *Destructieve krachten*
- *Waarom werkt teamontwikkeling niet*

### Leiding geven in een verwaarloosde organisatie: de uitputting nabij (deel 5; 12-01-2009)

- *Wat gebeurt er met je?*
- *Eigen ellende als diagnose-instrument*
- *Hoe blijf je effectief: betrokkenheid én afstand*
- *Hoe blijf je gezond: iemand die je 'schoonsoelt' en heel houdt*

# Verwaarloosde organisaties

## Wat de pedagogie ons leert

door: **Joost Kampen** en **Gertjan Schuiling**

Verandermanagement , Artikelen [ 13-02-2007 ]

*Als je er oog voor hebt, kun je organisaties tegenkomen die ronduit een verwaarloosde indruk maken. In de organisatiekunde kom je dat woord 'verwaarlozing' niet tegen. In de pedagogiek wel. De parallellen die een uitstapje naar de pedagogie oplevert zijn te frappant om te negeren. Organisaties zijn dan wel geen kinderen, maar managers (en hun adviseurs) moeten misschien wel iets van een opvoeder hebben.*

- **Out of control**
- **De harde hand**
- **Minderwaardigheidsgevoelens**
- **Wat werkte niet, wat wel**
- **Pedagogen over patstellingen**
- **Kenmerkende stoornissen**
- **Frappante parallellen**
- **De behandeling: principes en valkuilen**
- **Twee belangrijke regels**

Er zijn organisaties waar het nooit meer goed mee lijkt te komen. Iedereen spreekt er kwaad van, maar niets lijkt te helpen. Voorbeelden waarmee we zelf in aanraking kwamen (inmiddels zijn ze aan de beterende hand) zijn het Gemeentevervoerbedrijf Amsterdam, de Sociale Dienst Amsterdam en de Dienst Stadstoezicht Amsterdam. Maar ook elders zullen organisaties bestaan die zo'n verwaarloosde indruk maken – we nodigen de lezer uitdrukkelijk uit om zulke voorbeelden met ons te delen. Openbare onderzoeksgegevens van recente datum suggereren dat in elk geval bij de krijgsmacht en de politie ook organisaties bestaan die trekken van verwaarlozing vertonen. NS is een organisatie die tot voor enkele jaren aan het signalement voldeed. En uit reacties maken we op dat ook mensen in het onderwijs het verschijnsel herkennen. Hoe is het met de relatie tussen management en medewerkers van de zorgverzekeraars nu de rook van de stelselherziening is opgetrokken?

De gevallen uit Amsterdam zijn ons inziens geen uitzonderingen maar heldere voorbeelden van een veel voorkomend verschijnsel. We geven aan dat verwaarlozing verschillende gedaanten kan aannemen, maar dat er toch ook steeds typische trekjes terugkeren, een kenmerkende 'pathologie'.

## Out of control

*Het kostte het GVB Amsterdam ruim 10 jaar om te herstellen van ernstige verwaarlozing.*

*In 1994 werd het GVB 'out of control' verklaard. Elke week namen de tekorten toe, kranten berichtten dagelijks over misstanden. Het bedrijf had in vijf jaar tijd drie directiewisselingen gekend, nog afgezien van de vele interimmanagers. Vakbonden organiseerden veelvuldig stakingen. Toen de directie een ander rooster wilde invoeren, sloten OR, bonden en wethouder een akkoord om de 'rust te bewaren'. Een al aangekondigde sanering vond in feite niet plaats.*

*De algemeen directeur die in 1996 met veel aandacht van de media aantreedt, treft een uitgewoonde organisatie aan. Het materiaal is aan vervanging toe, maar daarvoor zijn geen voorzieningen getroffen. Het verzuim was 25 procent en vierhonderd van de vijfduizend personeelsleden zaten met salaris thuis. Werkplaatsen en kantoren zien er niet uit, het personeel was slordig gekleed en reizigers klaagden over slechte service en grove behandeling.*

*Managers traden niet of nauwelijks op tegen medewerkers die de kantjes ervan af liepen. Een oudere garde onder het personeel maakte de dienst uit. Er waren sterke tegenstellingen tussen kantoor en uitvoerend personeel en ook verschillen tussen bedrijfsonderdelen werden gecultiveerd. Er heerste*

*cynisme en gelatenheid, al bleef het wel 'ons klotebedrijf'. Met de aanbevelingen van gerenommeerde adviesbureaus werd weinig gedaan, of alleen de leuke dingen werden eruit gepikt.*

## **De harde hand**

*Helemaal opnieuw beginnen als Dienst Werk en Inkomen (DWI) was de enig overgebleven oplossing voor de Sociale Dienst Amsterdam (SDA) na een jarenlange historie van mislukte reorganisaties. Met elke nieuwe directie kwam een ander organisatieconcept binnen, zonder dat men greep kreeg op de organisatie. In 2001 stuurt de minister van SZW zelfs een ploeg ambtenaren naar Amsterdam die de leiding overneemt. Daarna gaat de gemeente, die risicodragend is geworden, ook zelf met harde hand ingrijpen. Het 'klantenbestand' wordt opgeschoond. Er vindt opnieuw een reorganisatie plaats. Topambtenaren werden gedetacheerd in de leiding. Er wordt personeel aangetrokken uit opsporingsdiensten, waaronder de politie. Mensen die niet meekomen, krijgen de wacht aangezegd.*

*Hoewel de meeste leidinggevenden en medewerkers de noodzaak van de ingrepen erkenden, veroorzaakte de harde aanpak ook veel schade. De productiecijfers lieten goede resultaten zien, maar het ziekteverzuim steeg.*

*In de DWI is het evenwicht hervonden maar de situatie nog kwetsbaar.*

## **Minderwaardigheidsgevoelens**

*De Dienst Stadstoezicht van Amsterdam is een samenvoeging van Parkeerbeheer en Stadswacht, allebei diensten die al een eigen veranderhistorie kenden. De nieuwe dienst groeide explosief, tijd voor een adequate integratie was er niet. Kwaliteit was ondergeschikt bij de aanname van personeel vanwege de werkgelegenheidsdoelstelling die aan de dienst was opgelegd. Er ontstonden financiële tekorten en het verzuim lag tussen de 15 en 20%. In korte tijd zijn er ook hier vele wisselingen in directie en management. Het financiële beheer was niet op orde, er bestond onduidelijkheid over doelstellingen en taken en er werd niet gestuurd op houding en gedrag. De dienst gleed af.*

*Het toenmalige management greep hard in bij fraudezaken. Taken werden opnieuw gestructureerd en er werden allerlei procedures gecentraliseerd. De maatregelen werden door werknemers ervaren als overkill, ze krijgen het gevoel dat iedereen schuldig werd verklaard, tenzij je je onschuld kunt bewijzen. Ook als alles allang weer normaal functioneert is het gevoel van minderwaardigheid nog niet weg.*

## **Wat werkte niet, wat wel**

Nu de drie organisaties inmiddels normaal functioneren, is het moment aangebroken om een eerste evaluatie te maken van wat wel en niet werkte.

Niet effectief waren: 'wij weten hoe het anders moet' en het uitdrukkelijk veroordelen van de oude cultuur, alsof er helemaal niets meer deugt. Wat ook niet werkt is het stellen van niet-realistische termijnen of het almaar wisselingen aanbrengen in het management. Veronachtzaming van wat de organisatie nog te bieden heeft lijkt de kiem van mislukking in zich te bergen. De bemoeienis van wethouders en gemeente met de bedrijfsvoering was contraproductief: de druk werkte averechts.

Wel effectief waren: heldere scheiding in rollen (allereerst in de top, in dit geval tussen gemeentebestuur en directie), een open, nieuwsgierige- en betrokken houding van directeuren en managers, en investeringen in voorzieningen. Ook de naar buiten gerichte inspanningen van met name de algemeen directeur van het GVB om weer positieve aandacht voor 'zijn bedrijf' te krijgen waren heilzaam.

Bij de SDA voelden mensen zich weer serieus genomen toen er eisen aan ze werden gesteld, wat lang niet gebeurd was. Bij het GVB lag dat anders. Daar golden wel targets, maar de manier waarop die werden opgelegd had beschadigend gewerkt. Harde managementtechnieken werken blijkbaar alleen als zij bijdragen aan een relatie van wederzijdse erkenning.

De casus van de Dienst Stadstoezicht bevestigt dit. Het begin van een verandering ten goede was hier dat managers de medewerkers weer vertrouwen gingen schenken. Managers corrigeerden zichzelf door er niet meer vanuit te gaan dat hun medewerkers alleen maar uit waren op rottigheid.

### **Pedagogen over patstellingen**

Volgens de organisatiekunde ligt de sleutel bij het vergroten van 'participatie'. Echter, in verwaarloosde organisaties wordt een uitnodiging tot participatie niet meer beantwoord. Dit versterkt de neiging van managers om dingen gewoon op te leggen. Het is deze 'catch-22'-situatie die ons ertoe bracht om te kijken naar wat de pedagogiek hierover zegt.

Pedagogen spreken van verwaarlozing bij het langdurig onthouden van de juiste verzorging en aandacht. Dat is geen kwestie van kwade wil, maar van tekortschieten. Verwaarlozing kan zich ook uiten in verwenning, wanneer de materiële zorg niet wordt gecombineerd met voldoende affectie en regels. Want die twee zaken zijn bepalend: én accepteren én eisen stellen (of verwachtingen uiten).

Kinderen kunnen op verschillende manieren verwaarloosd worden:

- Emotioneel niet beschikbaar zijn, niet responsief zijn, negeren. De ouders of verzorgers worden geheel in beslag genomen door hun eigen beslommeringen.
- Vijandigheid, neerbuigendheid, afwijzing. Het kind denkt dat het die houding ook verdient.
- Een ondoordachte- en misplaatste opstelling die niet past bij de ontwikkeling van het kind. Daarbij kan het gaan om blootstelling aan verwarrende- of traumatische gebeurtenissen. Maar ook om overbescherming (wat een rem zet op ontdekken en leren).
- Het niet-erkennen van de psychologische werkelijkheid van de ander, de ander gebruiken om eigen behoeften te vervullen.
- Nalaten de sociale aanpassing te bevorderen, asociaal gedrag in de hand werken, of juist isolatie.

### **Kenmerkende stoornissen**

Verwaarlozing leidt tot gedrags- en hechtingsstoornissen. Die kunnen zich op allerlei manieren uiten, bijvoorbeeld in oppervlakkig, onecht of kinderachtig gedrag. In luiheid, laksheid, of gebrek aan zorg voor toevertrouwde spullen. In een gebrek aan vertrouwen in andere mensen en in agressiviteit. Wat ook veel voorkomt is dat de afwezige (voormalige) ouder/verzorger wordt geïdealiseerd en dat alle boosheid zich richt op de huidige verzorger.

Bij verwaarloosde kinderen is een aantal competenties niet of slecht ontwikkeld, zoals ordenen en analyseren, relativeren, het zien van samenhangen, gevoelsmatig aanspreekbaar zijn, doelen stellen en nastreven, voor de eigen gezondheid zorgen, en sociaal vaardig zijn.

### **Frappante parallellen**

De parallellen met het gedrag van volwassen mensen in verwaarloosde organisaties zijn te frappant om te negeren. Managers kunnen geheel in beslag worden genomen door hun eigen beslommeringen. Zij kunnen afwijzend gedrag vertonen en gevoelens van minderwaardigheid oproepen. Ze kunnen ongepast te werk gaan door de druk van de buitenwereld ongefilterd aan medewerkers door te geven, of door hun eigen ego voorop te stellen. Ook het negeren van asociaal en crimineel gedrag is terug te vinden.

Autoritair leiderschap zien wij wanneer veranderingen van bovenaf worden opgelegd. Van verwenning is sprake wanneer snel wordt toegegeven aan eisen, om maar van het gezeur af te zijn. Veronachtzaming treedt op wanneer een manager niet meer kijkt naar het potentieel en de capaciteiten van zijn medewerkers, maar zonder meer mensen van buiten haalt of medewerkers herplaatst volgens het principe van de meeste dienstjaren.

Pedagogen spreken van de 'juiste opvoedingshouding': accepteren én eisen stellen, responsief zijn én verwachtingen uiten. Als we kijken naar de interventies die wel werkten, is dat precies wat we zien. Maar het is geen eenvoudige 'succesformule'.

### **De behandeling: principes en valkuilen**

In een verwaarloosde organisatie moet er eerst iets anders gebeuren voordat de participatieve strategie werkt. Anders durven medewerkers er niet in mee te gaan, bang om alleen maar een nieuwe bevestiging te leveren voor hun tekortschieten. Als we iets van de pedagogie kunnen leren, is het dat leidinggevendenden de juiste relationele capaciteiten moeten hebben, en dat gevoelens van vertrouwen essentieel zijn. Zulke zaken kunnen alleen worden ontwikkeld in langdurige relaties. Helaas is juist dat in toenemende mate lastig te verwezenlijken, in een tijdperk waarin alle relaties steeds verder worden geflexibiliseerd.

Bij de behandeling van verwaarlozing liggen ook valkuilen op de loer. De pedagogiek noemt er vier, en die vertalen we voor het gemak meteen maar even naar organisaties.

1. Opvulling van het gemis: 'pamperen', toleranter zijn dan goed zou zijn. Heilloos, want de behoefte aan aandacht is onverzadigbaar. Pamperen benadrukt juist de afhankelijkheid.
2. Van vooraf aan beginnen: omdat de verwaarlozing al lang duurt, willen managers als het ware de boel 'resetten': ze benaderen de medewerker als onbeschreven blad en proberen van daaruit de band weer op te bouwen. De medewerkers zijn echter geen onbeschreven blad meer. Ze hebben geleerd oppositie te voeren tegen elke band.
3. Partijdigheid: velen zijn zodanig bewogen door wat de medewerkers tekort zijn gekomen dat ze meegesleurd raken in de spiraal van vijandige afzetting. Ze versterken daarmee het proces.
4. Aanpakken van symptoomgedragingen: managers proberen ongewenst gedrag af te leren. Maar bij hechtingsstoornissen werkt belonen en straffen niet meer. Straf versterkt slechts de machtsstrijd.

### **Twee belangrijke regels**

De pedagogiek kent geen succesformules. Wel twee belangrijke principes.

1. Ga de confrontatie aan, in de zin van: zorg dat er überhaupt een relatie tot stand komt. Hechten komt later. Een relatie komt ook tot stand wanneer men erin slaagt een conflict openlijk met elkaar te bespreken.
2. Stel je doelen laag, zodat herstel van zelfvertrouwen binnen bereik komt voor de ander. Geleidelijk aan maak je de taak zwaarder en word je strenger in het nakomen van afspraken.

Bij ernstige verwaarlozing is een vervangende hechtingsfiguur nodig voor relatievorming, bijvoorbeeld een pleegouder. Voor organisaties geldt dat de manager die de verwaarlozing heeft veroorzaakt, niet degene kan zijn die de relatievorming kan herstellen.

In volgende bijdragen gaan we dieper in op het stellen van een juiste diagnose en op de kunst van het (her)opvoeden als managementtaak met kritische noten over het vak en hoe sommige collega-consultants dat beoefenen. En natuurlijk wat je als manager in huis moet hebben wanneer je ontdekt dat de organisatie, waar je een half jaar gelden vol goede moed begon, verwaarloosd is....

*Voor een theoretische fundering van de hierboven kort samengevatte gedachten: zie M&O september/oktober 2005.*

**Drs. Joost Kampen** is verandermanager, trainer/opleider en coach bij Van de Bunt, docent aan de Educational Masteropleiding van de NSO en voorzitter van de kenniskring Verwaarloosde organisaties van SIOO.

**Dr. GertJan Schuiling** is zelfstandig adviseur, lector HAN en docent VU en SIOO.

# Verwaarloosde organisaties (deel2)

## Een diagnose met dramatische lading

door: **Joost Kampen** en **Alje Mulder**

Verandermanagement , Artikelen [ 24-04-2007 ]

*In het **eerste deel** van dit drieluik stelden Joost Kampen en Gertjan Schuiling het thema verwaarlozing aan de orde. In de organisatieleer geen bekend begrip, maar in de pedagogie des te meer, en dat levert frappante parallellen op. In dit deel verkent Kampen met ortho-pedagoog Alje Mulder hoe je tot de diagnose 'verwaarlozing' komt en wat dat betekent.*

- **Diagnosemodel**
- **Fase 1: Signaleren**
- **Mogelijke signalen van verwaarlozing**
- **Fase 2: Onthullen**
- **Fase 3: Confronteren**
- **Rollen en valkuilen voor de verandermanager**
- **Randvoorwaarden voor acceptatie van de diagnose**

Verwaarlozing is in de pedagogie een van de meest ingrijpende diagnoses. Je geeft ermee aan dat het kind geen 'persoon' kan worden omdat de opvoeder bewust of onbewust zijn verantwoordelijkheid niet heeft genomen, of kunnen nemen. Die verantwoordelijkheid is: helpen en ondersteunen bij de ontwikkeling. Dat begint met accepteren, maar bij opvoeding worden ook verwachtingen geuit en grenzen gesteld. Bij verwaarlozing is dat niet gebeurd en het gevolg is onthechting.

In ernstige gevallen lijkt het in eerste instantie of alle behandelingen falen. De kinderen lijken wel een bodemloze put, 'aandacht geven' helpt niet meer. Dat zien we ook bij verwaarloosde organisaties.

Rob is nu anderhalf jaar manager bij deze dienst: hij begon er vol enthousiasme aan. Dit was hem op het lijf geschreven: een organisatie na een ingrijpende reorganisatie helemaal opnieuw opbouwen. Hij is de laatste tijd zo moe: het lijkt wel of al zijn energie uit hem gezogen wordt. Een tandje hoger helpt ook niet....

In gezinnen én in organisaties staan we bij 'normale' dingen pas stil als er spanning komt te staan op de relatie. Wat zo natuurlijk leek gaat niet meer vanzelf, het is zoeken naar een andere aanpak. Problemen in de relatie zijn op zichzelf echter nog geen signaal van verwaarlozing. Daaraan moeten we pas gaan denken als er een chronische scheefgroei heeft plaatsgevonden die niet meer zo makkelijk is te herstellen. Er is dan sprake van een fundamentele relatiecrisis.

Zoals in deel 1 uitgelegd, kan verwaarlozing verschillende gezichten hebben. Kort gezegd gaat het om 1) géén regels stellen, 2) alléén maar regels stellen, of 3) noch het een, noch het ander doen. Daaraan voegen we nu twee elementen toe.

Ten eerste: verwaarlozing is een normatief begrip. Het gaat ervan uit dat een ontwikkeling die wel verwacht mocht worden is uitgebleven, een ontwikkeling naar volwaardig functioneren, conform verwachtingen die de samenleving daaraan stelt. Twee: het is een systemisch begrip. Bij de diagnose en de behandeling kijken we in de pedagogie niet alleen naar het verwaarloosde kind maar naar het hele gezin, met zijn historische wortels. Dat hele gezin verkeert in opvoedingsnood.

## Diagnosemodel

De term verwaarlozing valt dus niet voordat we duidelijk hebben gemaakt *welke ontwikkeling verwacht mocht worden*. Te denken valt aan:

- De passende toerusting (materieel en emotioneel) die nodig is om taken te vervullen op de manier die de omgeving van de organisatie eist.

- Het vermogen om volgens gangbare normen en waarden te kunnen functioneren in de omgeving.
- Het vermogen om het interne organisatieleven te organiseren en te beheersen.

Als hier iets mee misgaat, komt de organisatie in de problemen. Dit springt echter niet meteen in het oog. Om te overleven, ontwikkelt het verwaarloosde systeem slimme afweer ('coping-strategieën') die de ernst van de situatie verhullen. Dit maakt het stellen van een goede diagnose tot een kunst op zich.

Tessa leidt als trainer teamontwikkelingsbijeenkomsten met als doel klantgerichter te gaan werken. Na afloop krijgt zij steevast positieve reacties: de mensen bedanken haar voor haar verfrissende aanpak. Via een OR-lid hoort zij wat de deelnemers de volgende dag aan hun collega's vertellen op de vraag: hoe was het? 'Ach, hmm, weer zo'n managementtruc, weet je wel'. Tessa is geschokt.

Het tweede wat moet plaatsvinden is een *onderzoek naar de managementstijl*, over een langere periode. 'Enkel accepteren' uit zich, bij verwaarloosde organisaties, in een laissez faire-stijl. 'Enkel regels stellen' uit zich in autoritair, beheersend of intimiderend leidinggeven. En noch accepteren noch regels stellen uit zich in afwezig, instrumenteel of louter rationeel leidinggeven.

Het derde element van ons onderzoek vloeit hieruit voort en heeft betrekking op de *kwaliteit van de relaties*. Het vertrouwen van de organisatie in de omgeving (vice versa) en van de medewerkers in hun leidinggevend (vice versa) is verdwenen. De fundamentele relatiestoornis is niet alleen zichtbaar in de organisatie, tussen management en medewerkers, maar ook tussen de organisatie en haar stakeholders. En dat brengt ons meteen bij het vierde element: organisatieleden (en daarbij kan het ook gaan om leidinggevend!) kunnen zich niet meer identificeren met waar hun organisatie voor staat. Zij trekken zich terug op hun eigen waarden.

Arie is teamleider bij een bureau jeugdzorg. Hij weet al heel lang dat je het nooit goed genoeg kunt doen. Lange tijd heeft hij loyaal meegewerkt aan het transparanter maken van de hulpverlening. Na de commotie rond de affaire van 'Savannah' trekt hij zich terug: hij begrijpt zijn mensen zo goed maar voelt zich niet in staat iets te veranderen...

Het stellen van de diagnose 'verwaarlozing' verloopt in kenmerkende fasen.

### **Fase 1: Signaleren**

Het begint met verwondering. De signalen worden vaak het eerst opgepikt door nieuwkomers, interimmanagers, adviseurs of andere buitenstaanders. Maar ook door dappere eenlingen in het systeem, ook wel klokkenluiders genoemd. Hen valt (nog) op dat niemand zich om de formele doelstellingen, verhoudingen, afspraken en procedures lijkt te bekommeren. De reacties op verbeterprojecten of voorgenomen reorganisaties 'kloppen niet'.

Adviseur Alex was trots op 'zijn' organisatie-voorstel: het projectteam stond er achter, de directie nam het over en de OR adviseerde positief. Tot hij merkte dat iedereen in de organisatie nog steeds de oude afdelingsnamen gebruikte...

Er valt een uitgebreide lijst te maken van de meest uiteenlopende symptomen. Het optreden van een of enkele van deze verschijnselen is op zichzelf niet genoeg om de diagnose 'verwaarlozing' te stellen. Maar een cumulatie ervan moet aan het denken zetten. In bijgaand kader een voorlopige bijdrage aan de 'fenomenologie van de verwaarloosde organisatie'.

### **Mogelijke signalen van verwaarlozing**

- Een geschiedenis van vele wisselingen in directie en hoger management.
- Bemoeienis van politiek en bestuursambtenaren met de bedrijfsvoering van de dienst.
- Taakstellingen aanvaarden zonder de bijbehorende randvoorwaarden, in de overtuiging dat je er toch nooit aan gehouden kunt worden.
- Onverzorgde omgeving (kantoren, bedrijfsruimten, buitenmeubilair).

- Investeringsbeslissingen worden uitgesteld omdat de kosten van bedrijfsvoering uit de hand zijn gelopen.
- Huishoudelijke processen 'rammelen' en zijn niet op orde te krijgen. Voorbeeld: *wanneer je een vergaderruimte reserveert blijkt er altijd iemand anders in te zitten.*
- Plannen 'sterven op de drempel': iedereen weet dat en vertrouwt daar ook op.
- Er is veel ruis en gedoe rond benoemingen.
- Je treft veel herplaatste medewerkers uit het primaire proces aan in ondersteunende en stafafdelingen: er is bij herplaatsing amper naar competenties gekeken en er is geen omscholing geboden.
- Mopperen is algemeen en verwijst niet zozeer naar een negatieve houding maar naar onvermogen.
- Beelden zijn belangrijker dan feiten, kleine gebeurtenissen worden heel snel grote verhalen.
- Groepsstemmingen bepalen de sfeer.
- Verdeling van taken, rollen en verantwoordelijkheden wordt als onduidelijk beleefd (ondanks dat ze op papier staan).
- Managers zijn vaak zoek wanneer je ze nodig hebt.
- Bij het treffen van maatregelen wordt van de 'worst cases' uitgegaan.
- Straffen gebeurt op een stiekeme manier. Niet direct, vaak indirect. Je weet niet waar het vandaan komt.
- Er hangt op (sommige) afdelingen een moedeloze sfeer. Je voelt het bij het binnenkomen.
- Van bovenaf wordt regelmatig in de operatie ingegrepen. Voor degenen die het treft op een onverwacht moment.  
Er is weinig rolvastheid: iedereen bemoeit zich met alles.
- Er is voortdurend veel drukte en het is altijd onrustig. Niet te verklaren uit bijzondere omstandigheden.
- Er zijn veel 'eigen winkeltjes' in de organisatie waar niemand het fijne van weet en niemand schijnt de behoefte te hebben het bestaansrecht ter discussie te stellen.
- Officiële personeelsbijeenkomsten worden door de meeste personeelsleden gemeden.
- Met bedrijfsmiddelen neem je het niet zo nauw.
- Met werk- en rusttijden wordt soepel omgegaan en het management handhaaft ook soepel.
- Raar gedrag op de werkvloer valt weinig mensen echt op.
- In de kantine gaat 'soort bij soort' zitten. De oorzaak van falen ligt nooit aan jou maar aan 'de organisatie'.
- Werk en privé lopen in elkaar over: relaties op het werk komen veel voor.

In ernstig verwaarloosde organisaties is de *innerlijke controle* ontregeld: het collectieve geweten functioneert niet goed meer. Ons geweten vertelt ons wat 'goed' en 'kwaad' is, geeft ons inzicht in de gevolgen van ons handelen en corrigeert ons bijtijds om iets wel of niet te zeggen of doen. Dit gebeurt niet (meer) in verwaarloosde organisaties.

## **Fase 2: Onthullen**

Van 'onthullen' spreken we als iemand de vinger legt op de irrationele kanten van het functioneren van de organisatie. Het gaat om het herkennen van de patronen die ervoor zorgen dat ontwikkeling geblokkeerd wordt, en van verhullende afweer-strategieën als vermijding, ontkenning, rationalisering of projectie op anderen. Vaak is dit een kwestie van beeldvorming doorprikken en hardop zeggen wat er echt aan de hand is.

Verwaarlozing is een sluipend proces dat voor de buitenwereld, maar ook voor de top van de organisatie lang onzichtbaar kan blijven. Het grootste risico hierop lopen organisaties die voldoende geld hebben om te overleven, zoals verzekeringsmaatschappijen, energiebedrijven of overheidsinstellingen.

De Raad van Toezicht greep in toen de Thuiszorginstelling voor de 2e keer in korte tijd een belangrijke aanbesteding verloor en stuurde de directie naar huis. Opnieuw moesten er 100 mensen ontslagen worden. De organisatie leek de ernst van de situatie geheel niet te zien. De directie was ervan overtuigd dat het spel niet zuiver gespeeld was. Het hoge ziekteverzuim kwam voort uit de moeilijke doelgroep waarvoor de instelling werkte in deze stad: dat moest toch meewegen voor de opdrachtgever. De OR was absoluut tegen een efficiency-onderzoek: dan werd de schade opnieuw



afgewensteld op de medewerkers.

Het kan rustig vijf tot tien jaar duren voor het iemand gaat opvallen. Het genezingsproces duurt ongeveer even lang als het verwaarloozingsproces heeft geduurd, maar daarover meer in ons derde artikel.

### **Fase 3: Confronteren**

Deze fase is de lastigste in het diagnoseproces. Hoe vertel ik het aan degenen die verantwoordelijk zijn, of zouden moeten zijn? De leidinggevende of organisatieadviseur die voor het eerst een verwaarloosde organisatie binnenstapt, zal met verbazing vaststellen dat het meest fatsoenlijke gedrag, zoals aandacht geven, geen of zelfs een averechts effect heeft. Dit maakt een zeer gerichte interventie van lange adem noodzakelijk. Zoals de pedagogie leert: vóór er sprake kan zijn van een herstel van de vertrouwensrelatie, moet eerst herstel plaatsvinden van de relatie tout court. Dit kan vaak niet gebeuren zonder conflicten openlijk op tafel te leggen, als eerste stap.

In een college in haar externe managementopleiding dat ging over verschijnselen van verwaarlozing herkende Eveline wat er in haar organisatie speelt. Zij polste enkele collega's en stapte toen naar haar directeur met de vraag of zij voor haar team een spreker mocht uitnodigen die ging vertellen over 'De kunst van het (her-)opvoeden'. Dit was OK: heropvoeden was immers hard nodig vond de directeur!

### **Rollen en valkuilen voor de verandermanager**

Wat we in plaats daarvan vaak zien is dat de nieuwe manager of adviseur zich aanpast, vertrekt of zelf ziek wordt. De manager kan ook eigen ontkenningsgedrag gaan ontwikkelen, waarmee hij deel wordt van het patroon dat hij zou moeten doorbreken. Hij kan er bijvoorbeeld op gaan wijzen dat tenminste de loketten nog open zijn, of de treinen nog rijden. Of hij kan zeggen dat deze organisatie toch wel heel bijzonder is. Of dat goede adviezen slecht zijn uitgevoerd. Hij kan mensen naar een coach sturen, of de verslaggeving anders inrichten zodat de cijfers er beter uitzien. Wat je ook vaak ziet is het aanwijzen van een externe schuldige. Dat is allemaal vermijdgedrag.

Het onthullen van elke onaangename waarheid activeert afweermechanismen. De verandermanager moet zich daarop prepareren, wil hij er zelf geen onderdeel van worden. Om te beginnen moet hij zijn onafhankelijkheid en zijn klinische blik behouden. Niet te snel accepteren dat het 'hier nu eenmaal zo gaat'.

Gert was nu 2 jaar directeur en hield vast aan de gewoonte uit zijn begintijd om elke vrijdagmiddag onaangekondigd een bedrijfsonderdeel te bezoeken en met de mensen in gesprek te gaan. Hij draaide regelmatig mee in een ploeg. Zo had hij weer voor een maand 'lastige' vragen voor zijn managers: waarom werd de externe email 1 keer per week behandeld, waarom werden telefonische klachten door een uitzendkracht behandeld?

Een veel voorkomende vergissing is ook het veronderstellen van dingen die je normaliter zou mogen verwachten. In verwaarloosde organisaties moet 'het gewone' juist hersteld worden! De verandermanager of adviseur moet in staat zijn om in het 'hier en nu' te zijn: onbevungen ervaren hoe de dingen gaan en zich blijven afvragen waarom dat zo is.

Steeds weer de 'waarom'-vraag stellen helpt om anderen aan het denken te zetten over het schijnbaar vanzelfsprekende. De externe adviseur kan zijn eigen expertise inzetten door inzicht te bieden in de werking van patronen en de consequenties daarvan te tonen. Daarbij helpt een houding van 'betrokken scherpste': de waarheid zeggen zonder de schuldvraag te stellen.

Maar empathie mag er niet toe leiden dat de adviseur gaat meebewegen. Wanneer hij zijn conclusies verzacht in de hoop dat de opdrachtgever zijn aanpak dan beter accepteert, zit hij op een verkeerd spoor.

## Randvoorwaarden voor acceptatie van de diagnose

Een diagnose als 'verwaarlozing' kan pas het begin inluiden van herstel wanneer ze door het zieke systeem wordt geaccepteerd. Ook daaraan moet de adviseur werken.

Ten eerste moet er aan de top van de organisatie bezorgdheid heersen. Een soort knagend gevoel dat er iets niet goed zit, ook zonder dat dit in de cijfers al duidelijk tot uiting komt. Dit ongemakkelijke gevoel krijgt meer kans wanneer er even wat minder druk is. Als de buitenwereld (media, politiek) zich erop stort dreigt het gevaar dat alle luiken dicht gaan, dat het systeem zich aaneensluit en pantsert.

Nu de rust weerkeert na het feitenonderzoek naar de vermeende 'intimidatie bij de politie Gelderland Midden' door de Commissaris van de Koningin komt er misschien ruimte om zonder de schuldvraag te stellen aandacht te besteden aan de patronen die het korps in zijn greep houden....

Een tweede randvoorwaarde is dat er wel gezonde delen in de organisatie moeten zijn, liefst op sleutelposities. Een algemeen directeur trekt het niet in z'n eentje. Die moet een groepje vertrouwelingen om zich heen hebben die niet marchanderen met de ernst van de situatie. Ze moeten elkaar ook motiveren om door te gaan met de moeilijke onthulling en de nog veel lastiger veranderstrategie. Want vergis u niet: bij fundamenteel verstoorde relaties worden begrip, aandacht en hulp beantwoord met afwijzing, verdachtmaking en wantrouwen. Dat is juist onderdeel van het probleem. Relaties zijn niet wederkerig meer.

De nieuwe manager uit een andere regio werd door de lokale medezeggenschap welkom geheten met een weddenschap of zij het langer zou uithouden dan haar voorganger....

De derde randvoorwaarde is het verwerven van commitment van stakeholders, toezichthouders en opdrachtgevers. Zij moeten iets voor lief nemen: een lange hersteltijd, tijdelijk verminderde prestaties en veel (financiële) inspanningen om een fundamentele verandering te realiseren.

In 1996 spraken André Testa, aangetreden als directeur van het 'out of control' geraakte GVB en de toenmalig wethouder Guusje Terhorst af: 'ik zorg dat jij geen last hebt van de ellende bij dit bedrijf en jij zorgt dat de politiek zich niet met de bedrijfsvoering bemoeit'. Deze scheiding tussen 'wat' (politiek en bestuur) en 'hoe' (directie) was een belangrijke stap in het herstel van GVB!

Hoe die fundamentele verandering er uit ziet behandelen wij in het derde artikel. Deel 1 vindt u [hier](#).

## Verwaarloosde organisaties (3)

### Herstelstrategie bij mislukte verandering

door: **Joost Kampen**

Verandermanagement , Cases [ 14-08-2007 ]

*De manager van deze afdeling heeft met vasthoudendheid van alles geprobeerd om er een team van te maken: een andere structuur, resultaatgericht werken, coachend leidinggeven, thema-groepen, trainingen, cultuurdiagnose. Elk initiatief verzandt in de hectiek van alle dag en in wantrouwen: niets slaat echt aan. Een deel van de afdeling wil geen gedoe meer maar positief aan de slag, anderen gaan hun eigen weg en zonderen zich af. De manager probeert tot het uiterste een klein groepje 'oudgedienden' erbij te houden en schermt hen af voor de kritiek van de directeur in de hoop hen mee te krijgen. Tot hij in een door de auteur geleide teamsessie ziet dat dit groepje in hun bodemloze woede op de organisatie de afdeling gijzelt in onvermogen....*

- **Casus lijngebonden werken GVB**
- **Verschillen met gangbare veranderstrategieën**
- **Randvoorwaarden op directieniveau**

- **Middenmanagement heeft sleutelrol**
- **Programma voor gedragsontwikkeling**
- **De rol van de begeleider**

In verwaarloosde organisaties werken gangbare strategieën niet meer. Vergeet wat je als verandermanager geleerd hebt: relaties zijn verbroken en je kunt gewoon niet rekenen op reacties zoals je die gewend bent. Individuen 'aanpakken' heeft geen zin, want verwaarloosde medewerkers weten hoe ze moeten overleven. Wie iets probeert te veranderen stuit op een muur en hoeft niet op waardering te rekenen. Je krijgt met vijandigheid, woede en agressie te maken. Succes is niet gegarandeerd. Soms is opheffing van de organisatie het enige wat erop zit. Wie dat niet wil, moet bereid zijn om te investeren en een proces in te gaan wat heftig is en je niet onberoerd laat.

*Een verwaarloosde organisatie is een organisatie die een stoornis in zijn ontwikkeling heeft opgelopen waardoor deze niet meer naar behoren zelfstandig kan functioneren in zijn omgeving. De stoornis ontdek je stukje bij beetje tijdens pogingen tot geplande organisatieverandering.*

### **Casus lijngebonden werken GVB**

Het lijngebonden werken was bij de start in 2000 een 'normale' veranderstrategie die door de reacties daarop geleidelijk is omgevormd in een programma voor gedragsontwikkeling. In de eerste jaren na de 'out of control' situatie was er hard ingegrepen bij GVB: in 2000 was het tijd om te gaan opbouwen. Lijngebonden werken was aanvankelijk een organisatieconcept bestaande uit integraal management en resultaatverantwoordelijkheid in afgebakende productie-eenheden: de tram-, bus- of metrolijnen. De verbeteringslag diende met name in een hogere productiviteit en lager arbeidsverzuim te resulteren. Een neven doelstelling was de trefkans tussen personeel en leiding te vergroten. Dit bleek later de cruciaal te zijn voor herstel.

Alle hulptroepen vanuit staf- en ondersteunende afdelingen waren aangehaakt bij het project. Er was een plan gemaakt om in 2 jaar op alle 16 tramlijnen lijngebonden te gaan werken. We begonnen kleinschalig met een proef op twee tramlijnen.

*Tijdens de startconferentie met het hoger en middenmanagement en de 'staffers' deden we onze eerste ontdekkingen. De middenmanagers bleven stilzitten in aanwezigheid van hun baas en de 'staffers' namen de leiding van het proces over. In de ochtendwandeling op de tweede dag besloten de directeur en de auteur om zowel de hogere manager als de staffers weg te sturen. De middenmanagers kregen de ruimte om zelf hun aanpak te bepalen.*

Eén jaar na de introductie was er niets wezenlijks veranderd op de ene tramlijn en waren de aanvankelijke resultaten op de andere tramlijn weer aan het verslechteren.

In een werkconferentie met het middenmanagement ontdekten we dat zij heel hard werkten aan de randvoorwaarden om het rijdend personeel haar werk te laten doen maar dat zij niets deden met het gedrag van de bestuurders. Ze traden alleen op bij calamiteiten. De leidinggevendenden spraken elkaar overigens ook niet aan. Daarop besloot de directeur om samen met de auteur 'lijngebonden werksessies' te houden van 1 dag voor alle bestuurders en conducteurs met als hoofdthema: wat vinden wij normaal in ons werk.

*Tijdens deze sessies, die door de directeur en de auteur begeleid werden, ontdekten we dat heel veel randvoorwaarden niet in orde waren zoals technisch onderhoud, schoonmaak, personele zaken. Wij ervoeren ook het gedrag en de houding van de mensen en ontdekten dat velen waren afgehaakt. We zagen hoe de middenmanagers zich geen raad wisten, te streng waren of bleven pampieren.*

Deze sessies hebben een vervolg gekregen waarbij het steeds weer ging over gedrag naar collega's, leidinggevendenden en pas veel later – toen mensen hun verantwoordelijkheid wilden zien - het gedrag naar de passagiers. Geleidelijk is er gericht gewerkt aan het competent maken van de middenmanagers. Alle

300 middenmanagers hebben in een eigen Managementschool zichzelf leren kennen en geleerd om gedragsgericht leiding te geven. Nu gebeurt dat als onderdeel van het programma op de lijn.

Het proces duurt nu 7 jaar en is nog niet afgerond. In het eerste deel van deze serie is een analyse gemaakt vanuit pedagogisch perspectief die met wetenschappelijke verantwoording is terug te vinden in M&O september/oktober 2005. Vanaf het begin hebben er overigens organisatiebreed bij GVB onbewust elementen uit een pedagogische veranderstrategie in gezeten, zoals goed werkgeverschap, een consequent sanctiebeleid, aandacht voor sociale veiligheid, nieuwe uniformen, nieuw materieel, ere herstel voor jubilea. Kortom herstel van het normale leven.

### **Verschillen met gangbare veranderstrategieën**

De kern van onze benadering is: accepteer de shit. Het is niet anders en het wordt nog erger. De mensen in een verwaarloosde organisatie voelen zich door deze acceptatie serieus genomen. Je veroordeelt ze niet als persoon. Alleen hun gedrag.

Bijna altijd doen we onrealistische aannames over de aanwezige condities in de organisatie. Die valkuil zijn we bij GVB steeds weer opnieuw ingetuind. In Maslow-termen: we steken vaak in op het niveau van zelfverwerkelijking. In een verwaarloosde organisatie moet je opnieuw gaan opbouwen vanaf een lager niveau: overleven, veiligheid en sociale cohesie ('erbij horen'). Wij dachten in een termijn van 2 jaar. In verwaarloosde organisaties moet je denken aan tien tot vijftien jaar. Dit is een van de meest opvallende verschillen.

Wij besteedden veel aandacht aan de voorbereiding en het ontwerp. Wij lieten de implementatie over aan het 'nieuwe' lijnmanagement. In een verwaarloosde organisatie is tijdelijk veel meer managementcapaciteit op alle niveaus in de organisatie nodig. De directie moet focus kiezen en niet alles tegelijk willen veranderen. Voor het middelmanagement gaat het om een verdubbeling of verdrievoudiging van capaciteit. Een span of control van tien medewerkers is het maximum, in een verwaarloosd team. Anders pleeg je roofoverval op de teammanager.

De extern begeleider is betrokken bij de organisatie. Maar hij blijft te allen tijde zijn distantie bewaren. In de tien jaar die de auteur nu betrokken is bij het herstelproces van het GVB van Amsterdam is hij nooit ingegaan op uitnodigingen voor 'social events'. Tegelijkertijd heeft hij ervoor gezorgd dat hij altijd minimaal één andere opdracht naast het werk voor GVB deed.

### **Randvoorwaarden op directieniveau**

Wij pleiten voor rust en stabiliteit in het management. Aan de top, op MT-niveau en in het middenkader. Zo weinig mogelijk wisselingen. Voorwaarde is wel dat het management, te beginnen bij de top, snapt wat er aan de hand is, zich verantwoordelijk voelt voor herstel en zich daarvoor inzet.

De directie zal de grenzen met de buitenwereld opnieuw moeten definiëren. Dit doet zij door een heldere taakstelling met duidelijke prestaties uit te onderhandelen met haar opdrachtgevers. Dat doet zij ook door geen onrealistische of 'politieke' doelen of taken (meer) te accepteren. De directie stemt de veranderagenda af op wat de organisatie aankan en niet op wat de buitenwereld oplegt. Daarmee vermindert ze de stressoren die de organisatie angst aanjagen.

De directie erkent de staat van verwaarlozing en claimt de verantwoordelijkheid en de middelen voor herstel. Zij marchandeert niet over de ernst van de consequenties en weet bestuurders, financiers en andere belangrijke stakeholders ondubbelzinnig voor te rekenen wat er nodig is. De directie bestaat uit vastbesloten realisten die inzicht hebben in het primaire proces, die zich kunnen identificeren met hun mensen maar ook bereid zijn om onwenselijke patronen te doorbreken, die goed kunnen onderhandelen en die de moed hebben om onconventionele stappen te zetten.

### **Middenmanagement heeft sleutelrol**

Middenmanagers staan aan het front als het erom gaat normale sociale verhoudingen te herstellen. Aan hen de taak om normen te stellen en op te treden tegen normafwijkend of zelfs crimineel gedrag. Hun tweede opgave is het herontdekken en herwaarderen van het primaire proces. Alle sturende bemoeienis van stafafdelingen wordt geëlimineerd. De middenmanagers zijn beschikbaar en benaderbaar maar zeker geen doetjes. Zij kennen zichzelf. En hun hart ligt bij het primaire proces, de mensen die daarin werken en de klanten.

### **Programma voor gedragsontwikkeling**

De lessen uit GVB en 5 andere cases van verwaarlozing hebben we, gebruik makend van inzichten uit de pedagogiek, vertaald in een programma voor gedragsontwikkeling. Dit programma duurt voor een team of afdeling minimaal een jaar en heeft twee sporen. Spoor 1 richt zich op de teamleden en spoor 2 op leidinggevenden.

Spoor 1 gaat over de sociale aspecten van het samenwerken. Het doel is het aanleren van gedrag waarmee zij zich in hun dagelijks functioneren zo goed mogelijk kunnen handhaven en zich kunnen ontwikkelen tot het vereiste niveau. Tijdens sessies van 1 dag wordt de film steeds even stilgezet en beeldje voor beeldje bekeken. Gebeurtenissen waar normaal niet bij wordt stilgestaan, worden nu ontleed: wat gebeurde hier en welke effecten had dat op het gedrag van anderen? Hoe had ontregeling of escalatie voorkomen kunnen worden? Kan het ook anders? De deelnemers oefenen in het elkaar aanspreken. Hierbij worden technieken toegepast zoals negeren, positieve feedback, gedragsinstructies, leren omgaan met aangeleerde vertekeningen van de werkelijkheid en leren stoppen van doodlopende aanpakken. Maar ze leren ook om samen succeservaringen te beleven. Het programma is zo opgezet dat ieder teamlid taken en verantwoordelijkheden heeft.

Spoor 2 is een programma voor het aanleren van intensief gedragsgericht leidinggeven. De manager leert anders te kijken naar gedrag en patronen in zijn team, met aandacht voor zeer persoonlijke eigenschappen en groepsdynamiek. De manager kijkt zelf in de spiegel: hoe groot is jouw behoefte aan wederkerigheid en waardering? Kun jij (langdurig) tegen ondermijnd en vijandig gedrag? Hoe ga je om met feedback? Hoe handhaaf je grenzen en ga je confrontaties aan?

Het is belangrijk om 'normale' instrumenten die uitgaan van wederkerigheid, zoals het werken met managementcontracten, het voeren van functioneringsgesprekken en het maken van POP-en, voor een paar jaar stil te leggen. In een verwaarloosde organisatie werken die instrumenten toch niet en het creëert ruimte voor de leidinggevenden om zich op het herstel te richten.

### **De rol van de begeleider**

De begeleider werkt in opdracht van bestuur of directie en kan op actieve steun rekenen. Hij start vanuit een expertrol (deskundig in gedrags- en ontwikkelingsstoornissen in organisaties) en verlegt het accent geleidelijk naar een procesrol. De begeleider is deskundige in de opzet van het programma. In de uitvoering daarvan heeft hij een voorbeeldrol voor de (team)managers, aan wie hij zijn taken geleidelijk overdraagt. Voor de directie blijft hij sparring partner en expert.

Valkuilen voor hem zijn: onderschatten van de ernst van de situatie, de heftigheid uit de weg gaan, te weinig distantie bewaren, rekenen op waardering. 'Verslaafd raken aan de ellende' is een andere valkuil. De auteur ervaart een soort 'veteraneneffect'. De buitenwereld begrijpt niet waar jij in zit en wat jij meemaakt, collega's kunnen zich daar geen voorstelling van maken maar oordelen wel. Ik betrap mij er wel eens op al snel op een 'gewone' veranderopdracht uitgekeken te zijn.

Het herstelproces bij GVB heeft nu ruim 10 jaar geduurd en gaat geleidelijk over in een 'normaal' ontwikkel- en innovatieproces. Een gebeurtenis in de zomer van 2006 laat deze overgang goed zien. Met veel tam-tam werd in de media gemeld dat bij een controle door politie en brandweer 15 van de 25 bussen niet aan de eisen bleken te voldoen. De zaak is door directie, OR en personeel rustig en professioneel opgepakt, als een welkom signaal voor een verbeteractie. Tien jaar geleden zou het

aanleiding voor stakingsacties geweest zijn. Maar iedereen bij het GVB weet dat volledig herstel nog vijf jaar zal duren.

**Info over de auteur:**

**Joost Kampen** is senior adviseur bij **Van de Bunt**. Hij werkt als adviseur en begeleider in verwaarloosde organisaties. Sinds 2006 leidt hij de kenniskring 'verwaarloosde organisaties' van SIOO. Ook verzorgt hij in company masterclasses en lezingen over het thema. Na de zomer zal hij verder ingaan op twee speciale aspecten van verwaarloosde organisaties: de destructieve krachten van groepsprocessen en de gezondheidsrisico's voor managers en adviseurs.

## Verwaarloosde organisaties (4)

### Het team als spiegel van verwaarlozing

door: **Joost Kampen**

Persoonlijke Effectiviteit , Artikelen [ 29-04-2008 ]

*Ik heb in mijn begeleidingspraktijk in verwaarloosde organisaties ontdekt dat de patronen in teams ons een doorkijkje bieden in de werkelijkheid van de verwaarloosde organisatie als geheel. Ik beschrijf drie typen teams die ik in verwaarloosde organisaties aantrof: het gehospitaliseerde team, het gesloten team en het loszand team. De destructieve krachten in deze teams lijken samen te gaan met de drie stijlen van verwaarlozend leiderschap: enkel regels stellen, enkel accepteren en negeren.*

- **Het gehospitaliseerde team**
- **Het gesloten team**
- **Het loszandteam**
- **Verwaarlozende leiderschapsstijlen**
- **Destructieve krachten**
- **Waarom werkt teamontwikkeling niet**

Een verwaarloosde organisatie is in opvoedkundig opzicht een organisatie die niet of eenzijdig gestuurd en begeleid is in haar ontwikkeling. Dit leidt, net als bij kinderen, tot ontwikkelingsachterstanden. Dit merk je in organisaties 'when you try to change the system' en wanneer nieuwe eisen gesteld worden vanuit de omgeving. De organisatie kan het niet aan. Voorbeelden zijn de marktwerking in het openbaar vervoer, het nieuwe zorgstelsel of competentiegericht leren in het onderwijs. De inspanningen van verandermanagers om die organisaties van buitenaf te veranderen zijn eigenlijk een periode van verhullen. De Belastingdienst is een voorbeeld: het invoeren van een nieuw organisatieconcept volgend op een afslanking leidt tot problemen die pas geleidelijk zichtbaar worden wanneer de organisatie er nieuwe taakstellingen bij krijgt. Soms maakt een crisissituatie de ontwikkelingsachterstand manifest zoals in de jeugdzorg.

### Het gehospitaliseerde team

Iedereen herkent de situatie: rechtsposities zijn ijzersterk, het werk is vergaand geprotocolleerd en de leiding doet zijn best om te faciliteren en te begeleiden. De werknemers kennen veel autonomie. Maar zodra er een crisis dreigt, kijken ze naar de leiding.

Als die leiding vervolgens een meer taakgerichte en resultaatgerichte benadering doorvoert, voelen de medewerkers zich 'in de steek gelaten'. Ze willen duidelijkheid, tot in de kleinste details, en wijzen elke vorm van eigen verantwoordelijkheid af.

In een gehospitaliseerd team zie je een grote behoefte aan aandacht en bemoediging. Eigenlijk is die behoefte grenzeloos. De organisatie moet zich over werknemers ontfermen en voor hen zorgen, net zoals een hulpverlener zich over een cliënt ontfermt. Kritiek wordt persoonlijk opgevat, men maakt geen onderscheid meer tussen de persoon en zijn taak of rol. Binnen het team is feedback wel toegestaan, mits die een meelevend karakter heeft. Het team is geen functionele werkeenheid maar een groep om je

prettig te voelen, een plek waar je je belevingen kunt delen zonder dat dit consequenties heeft. Niemand stelt vragen over de professionaliteit of resultaatgerichtheid van de ander. Want dat wil je zelf ook niet.

Het gehospitaliseerde team is een plek waar angsten gedeeld worden, een schuilplek voor aanvallen uit de boze buitenwereld. De druk op het individu om zich te conformeren is groot. Nieuwelingen worden opgenomen onder de condities van de groep. Het eindresultaat van dit alles is een sfeer van apathie en angstig afwachten.

### Het gesloten team

U kent het vast: in bijeenkomsten met het management erbij valt op dat de teamleden over alles in discussie gaan. Vroeger was het allemaal veel beter. Een heleboel zaken zijn niet goed geregeld, terwijl het team ze toch al herhaaldelijk heeft aangekaart. Vroeger waren mensen nog bereid iets voor elkaar te doen. Maar de mensen mogen ook niets meer, daardoor is de flexibiliteit eruit. Dat is de schuld van het management!

Het lukte mij niet om het gesprek over het eigen functioneren op gang te krijgen. Als iemand zijn werk niet goed doet, moet de leiding ingrijpen: *'Dat is hun taak.'* Normafwijkend gedrag wordt ontkend. *'Dat gebeurt niet bij ons.'* Er worden veel grapjes gemaakt: *'Zie je wel, bij ons is de sfeer goed.'*

Een gesloten team heeft een sterk wijgevoel. Op zich is daar niets mis mee. Maar te veel afgrenzing naar buiten leidt tot verhullen van wat er echt gebeurt. Wat je dan krijgt, is een repressief klimaat waarin andersdenkenden onder druk gezet worden om zich aan te passen. De mensen in zo'n team gaan veel met elkaar om, ook in de privé-sfeer. Er is een cultuur van zich goed voelen in het team - en van elkaar dekken. Alleen die dingen worden gezegd en gehoord die dit wijgevoel in stand houden. Zo'n team wordt ook wel eens een 'hier is niets aan de hand team' genoemd. Eigen zwakheden benoemen zal een dergelijk team niet gemakkelijk doen. Ik kom zo'n klimaat tegen in teams met veel oudgedienden. Ze laten zich leiden door vanzelfsprekendheden: *'Zo doen we het al jaren.'* Inmenging van buiten houdt men af. Nieuwkomers wordt te verstaan gegeven dat ze eerst maar eens lang moeten meedraaien voordat ze kritische vragen gaan stellen. Onderlinge conflicten worden niet of slechts half doorgesproken. De vijand wordt steeds buiten de deur gezocht: de directie, de maatschappij die verhardt en... de klanten.

Leidinggevendenden moeten zich aanpassen aan het team. Gaat er iets mis, dan krijgen zij de Zwarte Piet.

### Het loszandteam

De manager van een team van 15 beleidsadviseurs heeft al verschillende pogingen gedaan om de resultaatgerichtheid en de samenwerking in het team te verbeteren. Tijdens individuele gesprekken merkte ik dat ieder zijn eigen specialisme benadrukt, zijn eigen dossiers heeft, en rechtstreekse toegang tot het bestuur. Wel uit men naar mij veel irritatie over het gedrag van collega's. De een werkt niet hard genoeg en de ander weet juist niet van ophouden, die stuurt op zondag nog mailtjes. Tijdens een teamdag stel ik dat aan de orde. Daarbij benoem ik wat ik zie: onderlinge irritaties, klachten over het management, dat sommigen zou voortrekken en anderen juist geen belangstelling geeft. Ik confronteer de teamleden met het ontbreken van gezamenlijkheid. Gelijk ontkennen ze dat er iets aan de hand is.

Het kenmerkende van een loszandteam is, dat ieder zo'n beetje doet wat hem goed dunkt: *'Als jij mij met rust laat, dan laat ik jou met rust.'* Wat de leiding ook aan structurering probeert te doen, werkoverleggen verlopen rommelig, er worden geen beslissingen genomen, afspraken worden naar eigen inzicht ingevuld en iedereen heeft zijn eigen lijntjes naar de buitenwereld. Buitenstaanders komen er niet achter wie wat doet. Onderlinge contacten zijn oppervlakkig en gaan over het hoogst noodzakelijke. Er wordt routinematig gewerkt, er is weinig gezamenlijkheid en vaak een lage verzuimdrempel. Over dit geheel is een sausje gegoten van *'iedereen moet zichzelf kunnen zijn'*. Moeilijkheden worden als adhoc problemen gezien en als zodanig aangepakt.

Door structuur- en grenzeloosheid moeten individuele medewerkers alles zelf maar uitzoeken. Er is geen druk, maar er zijn ook nauwelijks leerervaringen waar je van kunt groeien. Onbegrensde ruimte is eigenlijk geen ruimte.

### **Verwaarlozende leiderschapsstijlen**

Deze drie typen van teamgedrag corresponderen met drie verwaarlozende leiderschapsstijlen, zoals ik die in deel 2 van deze artikelenreeks kort beschreef. Nu belicht ik de wisselwerking met de dynamiek in het team.

1. **De eerste is enkel accepteren.** De leidinggevende geeft ruimte zonder begrenzing. Aan verlangens wordt toegegeven om er maar vanaf te zijn. Men gaat uit van ieders goede wil. Aanspreken en corrigeren wordt niet of inconsistent gedaan. Medewerkers denken dat leidinggevendenden er alleen voor hen zijn en reageren teleurgesteld wanneer ze - bijvoorbeeld om budgettaire redenen - niet aan hun wensen tegemoet komen: dan hebben zij niet genoeg hun best gedaan! De stijl van enkel accepteren past bij het gehospitaliseerde team.
2. **De tweede stijl is enkel regels stellen** - regels voor iedereen, regels tot in de kleinste details. Eigen initiatief wordt niet gewaardeerd. Procedures zijn belangrijker dan resultaten. Verantwoordelijkheden worden scherp afgebakend. Het gesloten team lijkt op de peer groups die jongeren gaan vormen als antwoord op te strenge ouders. De groepsleden regelen het onder elkaar wel. In de groep experimenteren zij met het overtreden van de regels en ontdekken ze dat ze grenzen kunnen verleggen zonder direct gepakt te worden. Een gesloten team kan corrigerend of zelfs intimiderend optreden tegen leden. 'Niet uit de school te klappen' is een norm.
3. **De derde verwaarlozende stijl is accepteren noch regels stellen.** Eigenlijk is de leiding afwezig. Het is 'voeden zonder opvoeden'. Er worden wel kaders gesteld, maar iedereen heeft ruimte om zich daar wel of niet aan te houden. Functioneringsgesprekken vinden plaats omdat het moet. Het beroep op de 'volwassenheid' van de medewerkers dient alleen maar om afstandelijkheid te verhullen. Het los-zand-team is het effect. Wanneer dit uit de hand loopt, zie je de stijl wel verschieten naar strikt regels stellen maar dat werkt dan niet meer.

### **Destructieve krachten**

In de training- en adviespraktijk wordt veel nadruk gelegd op de positieve aspecten van teamontwikkeling: het geheel is meer dan de som der delen. Een collega die vaak minder fraaie processen in teams meemaakte noemt dat 'de stroming der blije eikels' in ons vak.

In verwaarloosde organisaties hebben destructieve krachten namelijk de overhand, kan ik uit ervaring stellen. Zij werken geen progressie in de ontwikkeling maar regressie in de ontwikkeling van teams en hun leden in de hand (zie Nitsun - The anti-group, 1996).

Medewerkers gaan met elkaar om vanuit een rigide en fragiel zelfbeeld, met talloze vijandbeelden en veel gevoelens van onrust en (verbale) agressie. Onderling moeten de medewerkers heftige gevoelens van haat, afgunst en overlevingsangst reguleren. Je ziet dan ook primitieve afweermechanismen en regressie in normafwijkend gedrag. Haatgevoelens in het team worden op anderen buiten het team geprojecteerd, bij voorkeur het management. Strakke codes over 'elkaar niet verlinken' worden nodig gevonden om de groep niet uit elkaar te laten vallen. Ook zien we groepshiërarchie, langs lijnen van 'goed en slecht', 'machtig en zwak', 'voor en tegen'. Een gedifferentieerde omgang met elkaar (op dit punt sta ik aan jouw kant, maar op dat punt neem ik een andere positie in) is niet goed mogelijk, dat geeft te veel onrust. Teamontwikkeling met enige diepgang wordt tegengewerkt. Eén-op-één-relaties worden overzichtelijker gevonden: hierdoor ontstaat veel bondjes binnen een team. Verstoring van groepscodes wordt beantwoord met uitstotingsprocessen.

De gedragspatronen in teams hebben groot effect op de leidinggevende. Als een leidinggevende voor zijn zelfwaardering teveel 'afhankelijk' is van zijn beroepsmatig functioneren, wordt hij een speelbal voor de medewerkers. Hij zal gebruikt worden als het hen uitkomt en in andere gevallen afgedankt worden. Hij



zal woede en onmacht voelen. Die gevoelens kan hij weer afreageren met sadistische sancties, zoals zonder overleg verlop weigeren.

Een tegengestelde maar even inadequate reactie is om de destructieve processen te negeren en de groep te idealiseren: als we maar veel empathie tonen, wordt de zelfwaardering groter en wordt het vanzelf een goede groep. De leidinggevende kan ook zijn toevlucht nemen tot het aangaan van bondjes, het zich afhankelijk maken van een informele leider, het splitsen van goede en slechte medewerkers, het projecteren van de agressie naar buiten de lijn en externaliseren van eigen onvrede en onmacht. Het team van leidinggevendenden wordt regelmatig uitgedaagd, buitengesloten en onmachtig, angstig of woedend gemaakt. Het is een hele opgave om al die gevoelens gezamenlijk te verdragen.

### **Waarom werkt teamontwikkeling niet**

Om niet weg te spoelen met de destructieve krachten is het van doorslaggevend belang dat de leidinggevendenden in de positie zijn om het normale organisatieleven te herstellen.

Medewerkers met affectieve verwaarlozing kunnen een zeer sterk appèl doen op het redderschap van leidinggevendenden. Bij managers die daarin te veel meegaan zie je regelmatig dat zij worden 'meegezogen' en hetzelfde gedrag gaan vertonen naar het hoger management. Als ook de hogere leiding in dat appèl meegaat, blijft de mythe bestaan dat een paradijs op aarde haalbaar is en zullen de medewerkers blijven verwachten dat de leidinggevendenden voor een beter leven kunnen zorgen.

Waar het werkelijk om gaat in verwaarloosde organisaties is dat het reflectief vermogen van medewerkers ontbreekt. Zij beleven geen verantwoordelijkheid voor wat er aan de hand is. Zij verdragen geen nabijheid en feedback, zeker niet in de vertrouwde omgeving van het zieke team.

Herstel van verbinding kan alleen via functionele relaties, in heldere rollen, met transparante verwachtingen. Dit gebeurt in de één-op-één-relatie met de leidinggevende. Door consequent en consistent gedrag van de leidinggevende wordt hij betrouwbaar. Dan kan de schijnveiligheid van het zieke team verlaten worden.

Na een teamsessie waarin de medewerkers hun ongenoegen, emoties en onmacht over de vele veranderingen op de teamleider en begeleider richtten adviseerde ik de opdrachtgever om geen follow-up op teamniveau te doen. Dit zou een herhaling van de negatieve emoties opleveren omdat de pijn en angst te hevig waren.

'Stel het werk centraal in alle communicatie tussen jou als teamleider en je medewerkers. Maak je rol als teamleider helder, stel grenzen, corrigeer en spreek ieder aan op zijn rol en taak. Schenk aandacht aan de kleine dingen zoals werktijden, de agenda bijhouden, de vergadering voorbereiden, verslagen bijhouden. Wees helder en consequent in wat je zegt en doet als teamleider. Spreek je medewerkers aan in hun functie. Erken hen in wat zij doen maar vraag wel door op hoe zij hun werk doen. En - last but not least- let op hoe je mensen in hun vel zitten.'

De teamleider deed het en kreeg menige confrontatie: 'je hoort niet meer bij ons'. Hou het onderscheid tussen jou als persoon en je rol als leidinggevende in het oog, zei ik. Heb je de grens tussen werk en privé scherp, wat vind je normaal in een organisatie? Hij hield vol.

Na enkele onwennige maanden begon de rust terug te keren in het team. Het consequente optreden van de teamleider bood houvast. De aandacht voor het werk bood structuur en een gemeenschappelijke oriëntatie. Er was verbinding via de structuur.

# Verwaarloosde organisaties (5)

## Leiding geven in een verwaarloosde organisatie: de uitputting nabij

door: **Joost Kampen**

Leiderschap , Artikelen [ 12-01-2009 ]

*In deze aflevering van mijn serie artikelen over verwaarlozing van organisaties beschrijf ik wat het doet met de persoon van de manager die ermee geconfronteerd wordt. Als je leiding geeft aan het herstel moet je jezelf heel goed beschermen, want je krijgt met 'toxic emotions' te maken, waardoor je jezelf niet meer bent. De orthopedagogiek gebruik ik weer als metafoor. Dit keer leren we van de behandelpraktijk hoe je je als manager professioneel en emotioneel kunt beschermen tegen de heftigheid waarmee medewerkers van verwaarloosde organisaties reageren, juist als je hen helpt. De les: het ligt niet aan jou. Ook niet aan die medewerkers trouwens.*

- **Wat gebeurt er met je?**
- **Eigen ellende als diagnose-instrument**
- **Hoe blijf je effectief: betrokkenheid én afstand**
- **Hoe blijf je gezond: iemand die je 'schoonspoelt' en heel houdt**

De metafoor van de verwaarlozing blijkt een bruikbaar aanvullend perspectief om het slechte presteren van organisaties en het mislukken van veranderstrategieën te verklaren (deel I en II). We zien in verwaarloosde organisaties dat verhoudingen verziekt zijn op alle niveaus. De functionele relaties zijn vervormd, verstoord of verbroken. Mensen overleven in een web van persoonlijke relaties of trekken zich terug op hun eigen werk of in hun team (deel IV). Management van verandering betekent dat eerst het normale leven in een verwaarloosde organisatie dient te worden hersteld (deel III).

Naar aanleiding van onze publicaties op Managementsite hebben we veel persoonlijke reacties ontvangen van (interim-)managers, hrm-adviseurs, trainers en directeuren/bestuurders. Hun ervaringen passen één op één bij mijn persoonlijke ervaringen en die van collega's waar ik mee werk als procesbegeleider van het herstel van verwaarloosde organisaties. Hieronder heb ik ze gerubriceerd.

### Wat gebeurt er met je?

#### 'Ik ben zo snel moe': energie lekt weg

Iedereen heeft wel eens een periode waarin hij zich sneller moe voelt dan anders. Maar in verwaarloosde organisaties is dat heel kenmerkend. Aan het slot van een intakegesprek met de Raad van Bestuur van een zorginstelling verzucht de voorzitter: 'Ik ben blij dat het bijna weekend is. Ik ben steeds sneller moe, lijkt het'. Het blijkt dat hij vijf jaar energie heeft gestoken in het op poten zetten van de bedrijfsvoering. Dat is instrumenteel wel gelukt, maar niemand in het management voelt zich eigenaar van de planning en control. De controller produceert cijfers, maar niemand stuurt ermee. Er komt geen respons uit de organisatie. Wel zijn er veel klachten over tekorten aan personeel.

Een ander voorbeeld ontleen ik aan een hersteloperatie. De directeur van een organisatie in de volkshuisvesting verzucht bij de opening van de vierde werkconferentie met middenkader en medewerkers: 'Ik heb vannacht niet geslapen, zo zeer raakt mij dit traject.' Geen wonder: tijdens de eerste drie werkconferenties zijn leiding en begeleiders tegen een muur van niet-uitgesproken wantrouwen en ontkenning aangelopen. De directeur en zijn management, die het traject met de beste intenties zijn ingegaan, voelen zich miskend. Verhoudingen tussen leden van het management komen op scherp te staan. De stress is voelbaar.

#### 'Ik val uit naar mensen die dat niet verdienen': heftig emotioneel reageren

Na twee dagen van moeizame functioneringsgesprekken waarin medewerkers geen enkele eigen verantwoordelijkheid nemen, heeft de manager eindelijk tijd om even aan het plan te werken dat zij volgende week in het MT moet brengen. Zij doet de deur van haar kamer dicht, en meteen gaat haar mobiel: vergeten uit te zetten. Ze heeft net het gesprek beëindigd ('ging over helemaal niets', moppert ze) als een medewerker zonder kloppen haar kamer binnenkomt: 'zeg kun jij even nakijken hoeveel

compensatie-uren ik nog heb staan...' De manager ontploft. Ze geeft een uitvoerige preek over omgangsvormen en besluit met een bitter verwijt: 'Het kan jullie ook allemaal niks schelen.' De medewerker is één van haar betrouwbaarste mensen. Hij is overdonderd.

Het gemis aan wederkerigheid in een verwaarloosde organisatie bouwt zich langzaam op. Het frustreert dat mensen geen verantwoordelijkheid nemen. Vanuit de metafoor weten we dat dit functioneel overlevingsgedrag is, maar het woont je wel uit. Deze manager heeft haar emoties opgespaard en stort ze nu uit over de eerste de beste die het ongeluk heeft haar zo kwetsbaar aan te treffen. Dat kan voor hetzelfde geld ook in het privéleven gebeuren.

#### **'Hoe kon het dat we de ernst niet zagen': afvlakken**

Een afdelingshoofd in een ziekenhuis screent een inspectierapport op een aantal feitelijke onjuistheden. De boodschap zelf alarmeert haar niet (meer). Er waren al zo veel inspectierapporten geweest en zij had al zo vaak aan de bel getrokken bij de Raad van Bestuur. Die belofde dan dat verbetering op komst was. Maar in vijf jaar heeft ze nog geen plan gezien.

We zien hier een typerende en zorgwekkende reactie op verwaarlozing. Deze leidinggevende is er al zo door aangetast dat er een filter tussen haar beleving en de werkelijkheid is ontwikkeld. Zij weet dat zij onmachtig is om de situatie te veranderen en beperkt zich eigenlijk tot het afgeven van de boodschap 'ik let nog steeds op.' Ze wil niet betrappt kunnen worden op haar eigen functioneren.

Dit afdelingshoofd is aan het overleven in een onmogelijke situatie waarin de 'ouders' hun verantwoordelijkheid niet nemen. De ernst van de situatie volledig binnen laten komen is te ziekmakend om te verdragen.

#### **'Ik voel me onzeker, dat past helemaal niet bij mij': zelfvertrouwen smelt**

Tijdens een hersteltraject vraagt de directeur: 'Wil jij even met Vera praten, zij is volgens mij nogal in de war. Ik maak mij zorgen.' De volgende dag spreek ik de teamleider. Zij doet haar verhaal en blijkt een vrouw die haar vak beheerst, haar verantwoordelijkheid neemt en hart heeft voor haar mensen. Maar door de vele veranderingen de afgelopen tijd en de crisis in een afdeling waar zij veel mee samenwerkt heeft zij het gevoel dat ze de grip kwijt is. Ik kan haar laten zien dat zij volstrekt normaal reageert op een ongezonde situatie. Haar reactie: 'Gelukkig, ik ben dus niet gek.'

Een ander voorbeeld is van een manager uit het voortgezet onderwijs. Hij is ondernemer geweest en staat positief in het leven. Wat hij aanpakt lukt vroeg of laat. Hij wordt door het College van Bestuur gevraagd een nieuwe afdeling op te zetten. De mensen die zijn team vormen komen uit verschillende bestaande afdelingen van dit ROC. Het mondt uit in een jaar sleuren, waarbij het hem vooral niet lukt om een klein en hecht groepje enthousiast te maken. Na dat jaar stapt hij over naar een andere leidinggevende functie op een andere locatie. Hij merkt onmiddellijk het verschil. Hier krijgt hij wél respons. Na twee weken stort hij in. Hij is vier maanden ziek thuis.

In een reflecterend gesprek analyseren wij wat deze manager is overkomen. Hij ontdekt dat hij teamresten uit verwaarloosde delen van de organisatie heeft gekregen en dat hij zonder steun van boven is blijven werken aan een onmogelijke opdracht. Door zijn eigen positieve inslag heeft hij de ernst van de situatie te lang genegeerd. Hij stortte pas in toen hij weer in een gezonde omgeving kwam.

#### **'Ik heb moeite de discussie in ons MT te volgen': concentratieproblemen**

Teamleiders in een zorginstelling werken al 9 maanden hard aan het herstel van het normale leven in hun eigen teams. Het gaat langzaam en is heel intensief. Toch komen ze allemaal steeds meer 'in positie'. Zij ervaren steun van hun manager. Tijdens de individuele coachinggesprekken die ik met ze voer geven zij aan dat zij soms moeite hebben om de aandacht in het MT erbij te houden. Het lijkt of het niet lukt om gezamenlijk een onderwerp uit te diepen. Terwijl iedereen dat wel graag wil.

Wat je hier ziet is dat bij het herstel van het normale leven alle energie gaat zitten in dat proces. Het vergt een voortdurende alertheid op de meest alledaagse dingen. Je kunt er eigenlijk niets bij hebben. Het is dan heel lastig om je te concentreren op zaken buiten je eigen team. Het is belangrijk dat

operationele managers afgeschermd worden voor verplichtingen die niet met hun team te maken hebben.

### **'Ik had dit nooit zelf moeten doen': ingezogen worden in de ellende**

In een ziekenhuis wordt al jarenlang bezuinigd op het personeel in de zorg. Het lukt niet meer om een verantwoorde bezetting op de been te krijgen. Medewerkers doen hun eigen vleugel en niets meer. Als de teamleider ziet dat de cliënten in één van de vleugels twee uur te laat hun avondmaaltijd dreigen te ontvangen, besluit hij zelf in te springen.

Vergelijkbaar voorbeeld: omdat er maar geen verbetering komt in de huisvesting van zijn medewerkers, besluit een manager om dan maar zelf een plan te maken. Hij inventariseert de wensen en steekt veel tijd in de uitwerking. Maar hij krijgt ruzie met anderen die ook plannen aan het maken zijn. Zijn eigen medewerkers worden ook boos op hem, omdat hij het niet voor elkaar krijgt.

Tekenend hieraan is dat in een verwaarloosde organisatie niets gaat volgens de functionele verhoudingen en rollen. Gevolg is dat mensen het zelf gaan doen en daarmee hun eigen rol ondergraven. De teamleider uit het eerste voorbeeld had ondanks de personele schaarste zijn medewerkers moeten aanspreken. In een gezonde situatie zou een keer inspringen gekund hebben. In dit geval niet: nu is hij zijn rol als leidinggevende kwijt. De manager uit het tweede voorbeeld had de Facilitair Manager in diens rol moeten aanspreken. Maar hij wist dat dit ook niet hielp. Hij voelde de druk van de medewerkers en wilde toch wat voor hen doen.

In deel IV lazen we over het gehospitaliseerde en het gesloten team. In dergelijke teams worden de direct leidinggevenden vaak in de overlevingsstrijd meegezogen. De teamleden splitsen hen af van de boze buitenwereld: 'Jij bent één van ons, jij moet ons helpen.'

### **Eigen ellende als diagnose-instrument**

We kijken eerst naar de situatie waarin je je als manager nog niet bewust bent van de verwaarlozing. De symptomen die jij zelf lichamelijk en mentaal ervaart zijn dan een aanwijzing dat er iets mis is. Wat je voelt is de leegte van het ontbreken van een wederkerige relatie. Er komt geen respons op wat je doet.

In dit type situatie schuilt het gevaar in de neiging die signalen te negeren. Het eigen referentiekader zit in de weg: het is je in vorige functies ook gelukt, dus waarom nu niet. Een tweede veel voorkomende reactie is: het ligt aan mij.

Vanuit de metafoer kunnen we twee dingen vaststellen. Eén: neger de signalen niet, neem ze serieus en onderzoek ze. Twee: Het ligt niet aan jou.

De tweede situatie is die waarin je je bewust bent van de problematiek en aan de slag gaat met herstel. Je weet dat je niet vanuit relaties kunt werken maar via de weg van 'rust, reinheid, regelmaat en aandacht' geleidelijk naar structuur en veiligheid toewerkt.

Het gevaar is hier dat je stiekem tóch op erkenning en waardering rekent. Het raakt je wanneer je nog steeds gewantrouwd wordt. Bovendien komt er aanvankelijk nog steeds geen respons. Verwaarloosde medewerkers stoppen er namelijk veel energie in om jou te betrappen op een fout, om dan te kunnen zeggen 'zie je, daar heb je weer zo'n onbetrouwbare manager'.

Vanuit de metafoer kunnen we weer twee dingen vaststellen: Eén: de destructieve en vijandige overdrachtsreacties waaraan je bloot staat zijn niet van jou, wat je over je heen krijgt zijn de negatieve gevoelens naar managers uit het verleden. Twee: bescherm jezelf door middel van deskundige begeleiding op afstand. Iemand die je helpt het onderscheid tussen het gif en jezelf te helder te houden.

In een management-developmentprogramma voor een gemeentelijke dienst deden wij voor een groep van teamleiders een module over Situationeel leiderschap. Na afloop van een dag sleuren aan de groep, met vele verschillende werkvormen, vroeg een deelnemer in de evaluatieronde: 'Zo, hebben jullie nu genoeg fouten van ons gezien?'

De adviseur of trainer die zich dienstbaar opstelt is een makkelijk slachtoffer in verwaarloosde organisaties. Een kwetsbare opstelling wordt onmiddellijk misbruikt. De verwachting dat er iets positiefs wordt teruggegeven is een valkuil. Als je dat niet weet doet het pijn, weet ik uit ervaring.

### **Hoe blijf je effectief: betrokkenheid én afstand**

Bij het herstel van verwaarloosde organisaties moet je als manager teveel nabijheid in de relatie voorkomen. Je positioneert jezelf in je functionele rol van manager. Je bent de stabiele factor die altijd vanuit die rol consequent handelt en reageert. In de herstelfase doe je feitelijk niets anders dan omgangsregels en afspraken bewaken. Zo ontstaat regelmaat.

Door grenzen te stellen markeer je de ruimte waarbinnen mensen kunnen functioneren. Je spreekt ze consequent aan in hun rol en sluit aan bij hun competenties. Je voorkomt dat zij zich hieraan kunnen onttrekken. Je neemt een afstandelijke houding aan, vanuit een grondhouding van betrokkenheid: er is de voortdurende dwingende uitnodiging om in de functionele rol te doen wat verwacht wordt. Dit kost moeite, energie en tijd. Maar deze houding van betrokkenheid en distantie is niet alleen het effectiefst voor de verwaarloosde medewerkers, ze beschermt ook je eigen gezondheid. Want medewerkers van verwaarloosde organisaties kunnen heftig en zelfs giftig reageren. Ook dat kunnen we vanuit de metafoor verklaren: ze voelen dat zij zelf echt moeten gaan veranderen. Uit angst daarvoor doen ze soms alles om te bewijzen dat hun managers niet deugen.

Een belangrijk aspect van de grondhouding die ik hier beschrijf is het onderscheid tussen werk en privé. In een gezonde organisatie is er niets op tegen dat een manager wel eens een wijntje drinkt met medewerkers en over zijn privéomstandigheden en -belevissen verhaalt. In een verwaarloosde organisatie moet je de grens heel strikt handhaven. Want al je zwakheden worden uitgebuit.

### **Hoe blijf je gezond: iemand die je 'schoonsoelt' en heel houdt**

In onze begeleidingspraktijk zorgen wij altijd voor professionele reflectie en intervisie met een collega. Werken met groepen en teams doen we altijd met twee mensen of, wanneer de groep heel klein is, met debriefing direct na de bijeenkomst. Opdrachten voor diagnose en herstel van verwaarlozing doe je nooit alleen. Een interim manager heeft hier altijd een deskundige schaduwmanager nodig.

Dit geldt ook voor bestuurders en managers die zich voor langere tijd verbinden aan het herstel van een verwaarloosde organisatie. Zorg voor een deskundige schakel met de gezonde buitenwereld die met je reflecteert. Je partner of vrienden kunnen nooit meebeleven wat je ervaart, bovendien zijn zij subjectief.

Tot slot nog enkele ervaringslessen:

- Programmeer je tijd: hou je aan je agenda
- Stap regelmatig uit de hectiek: zorg dat je een dag per week vrije ruimte houdt
- Hou de balans met je privéleven vast: doe geen concessies, dat gaat van kwaad tot erger
- Neem de tijd voor nadenken
- Ga op zoek naar (wetenschappelijke) kennis als je niet kunt verklaren wat je overkomt.

### **Eerder verschenen op Managementsite:**

Verwaarloosde organisaties:

**Deel I** Wat de pedagogiek ons leert 13-2-2007 verandermanagement

**Deel II** Een diagnose met dramatische lading 24-4-2007 verandermanagement

**Deel III** Herstelstrategie bij mislukte verandering 14-8-2007 verandermanagement

**Deel IV** Het team als spiegel van verwaarlozing 29-4-2008 persoonlijke effectiviteit

Zie in de kennisbank van het ManagementSite Netwerk: [Verwaarlozing en Organisatierot.](#)

**Joost Kampen** is senior adviseur bij Van de Bunt. Hij werkt als adviseur en begeleider in verwaarloosde organisaties. Hij verzorgt colleges verandermanagement bij SIOO en de NSO. Sinds 2006 leidt hij de kenniskring 'verwaarloosde organisaties' van SIOO. Ook verzorgt hij regelmatig masterclasses en lezingen over het thema. In 2007 is hij gestart met zijn promotie 'Interventies in verwaarloosde organisaties' onder begeleiding van prof. dr. Léon de Caluwé en prof. dr. Wim Slot.