

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.

1 **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 frustrleert 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 beloofde 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 betrap 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 lezen 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.'

2 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 metafoor kunnen we twee dingen vaststellen. Eén: negeer 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 rekt. 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.

3 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 metafoer 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.

4 Hoe blijf je gezond: iemand die je 'schoonspoelt' 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 meebelevan 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.