

Als adviseur aan het werk in een verwaarloosde organisatie?

Gevestigde paradigma's in ons vak werken niet

Ieder zijn vak

Net zoals er verwaarloosde kinderen bestaan, zijn er ook verwaarloosde organisaties: organisaties met een ontwikkelingsstoornis waardoor vanzelfsprekende dingen niet meer vanzelf spreken. Zij stellen managers en leidinggevenden voor buitengewone uitdagingen. Maar ook adviseurs en interim-managers. En dat in zo sterke mate dat verschillende ideeën die in het vak als vaststaand worden aangenomen, in verwaarloosde organisaties niet opgaan.

Joost Kampen

Een opdracht bij GVB Amsterdam, in 1996 officieel '*out of control*' verklaard, zette mij op het spoor van de metafoor 'verwaarlozing'. Een term die ik ontleen aan de orthopedagogiek, en die vooral niet letterlijk overgeplant moet worden, maar die als metafoor een rijke bron blijkt te zijn van invalshoeken waarmee we de problematiek van ernstig disfunctionerende organisaties beter aankunnen. Zowel in beschrijvende als in veranderkundige zin.

Verwaarlozing is in de pedagogiek een ernstige diagnose. Ze beschrijft een situatie waarin een normale ontwikkeling is uitgebleven en mensen verstrikt zijn geraakt in ziekmakende vicieuze cirkels. Een herstel van de normaliteit is het enige dat helpt. Maar zo eenvoudig als dat klinkt, zo complex en tijdrovend is het. De argeloze adviseur die te hulp snelt, moet over enorm veel geduld beschikken, en over een olifantshuid. De blije adviseur is het meest kwetsbaar. Inmiddels kan ik spreken vanuit ervaring in de jeugdzorg, ziekenhuizen, woningcorporaties, onderwijs en gemeenten.

Ik heb mijn metafoor al in verschillende artikelen uitgewerkt, en ben bezig erop te promoveren. Steeds opnieuw blijkt, ook uit contacten met collega-adviseurs, dat mijn onderwerp nog lang niet is uitgeput.

Een korte introductie geven voelt dan ook aan als oversimplificatie, maar is voor de rest van mijn betoog toch onmisbaar. De stelling waar ik op uitkom, is dat verwaarloosde organisaties een uitdaging betekenen voor gevestigde paradigma's in ons vak. Er zijn, met andere woorden, heel wat algemeen aanvaarde stellingen waar de clausule bij zou moeten: '...tenzij we te maken hebben met een verwaarloosde organisatie'.

Zieke systemen

Verwaarlozing is een syndroom. Men herkent het aan een combinatie van een flink aantal disfunctionele verschijnselen die langdurig optreden en elkaar versterken. Voorbeelden zijn achterstallig onderhoud op alle gebieden, of juist overdreven weelde. Ernstige, aanhoudende klachten bij klanten en andere stakeholders. Personeel dat asociaal optreedt, of juist ziek en lamgeslagen is. Veelvuldige wisselingen in de leiding. Saneringen die nodig zijn maar uitblijven. Ongenoegen dat wordt afgekocht door vakbonden. Interne tegenstellingen die gecultiveerd worden, of juist toegedekt onder een emotionele deken. En ga zo maar door. Een heel belangrijk kenmerk van verwaarloosde organisaties is dat geen interventie meer lijkt te helpen en alle energie in een bodemloze put verdwijnt.

Zulke organisaties bestaan, zowel in de profit- als in de non-profitsector. In de non-profitsector is de kans echter groter dat ze langere tijd blijven overleven. Daarbij speelt mee dat de scheefgroei ook lang *verborgen* kan blijven. Dat komt a. doordat iedereen die er deel van wordt, het risico loopt ook vergroeid te raken, en b. een verwaarloosd systeem heel vindingrijk is in het opwerpen van rookgordijnen naar de buitenwereld. Onthulling is namelijk bedreigend. Totdat nieuwe eisen, meestal komend uit de externe omgeving, dat toch doen. Dat is het moment waarop de ziekte de heftigste reacties oproept en buitenstaanders te hulp snellen.

Dat wil niet zeggen dat de remedie dan dichtbij is. Integendeel, de ziekmakende factoren zitten zo diep dat ze reeksen van structuurveranderingen kunnen overleven. Met 'de harde hand' moeten we oppassen. Meestal bevestigt zo'n aanpak slechts de misvormde beelden die in het verwaarloosde systeem leven, en scherpt hij slechts de afweermechanismen waarin het zich jarenlang geoefend heeft. Het steeds maar benoemen van andere leiders is al helemaal geen manier om het gevoel van verwaarlozing weg te nemen, integendeel. Liever een authentiek en eigenwijs persoon aan de top die betrokken is en *blijft*, dan een stoet meevoelende passanten.

De orthopedagogiek onderscheidt drie vormen van verwaarlozing. Opvoeders die nooit regels stellen. Opvoeders die alléén maar regels stellen. En opvoeders die überhaupt nul binding tot stand hebben gebracht, die afwezig zijn en/of het kind gebruiken voor de vervulling van eigen behoeften. Ook dit zien we terug in organisaties. Een parallel die ik er even uitlecht omdat die me actueel lijkt, is het inzicht uit de pedagogiek dat verwaarlozing de gedaante kan aannemen van verwenning. Dat gaat binnenkort aan het licht komen in de financiële sector. Daar was tot voor kort niets te gek en groeide geen boom hoog genoeg. De normaliteit verdween achter de horizon, tot op het punt dat er producten werden verkocht die intrinsiek slecht zijn voor de klant. Nu de omstandigheden veranderen, zal blijken dat sommige van deze organisaties door weelde zo weerloos zijn geraakt, dat ze de realiteit niet meer het hoofd kunnen bieden. De financiële injecties verdoven deze verwaarloosde organisaties opnieuw.

Geld is sowieso geen remedie voor verwaarlozing. Al is het soms wel nodig om de ergste achterstanden in onderhoud weg te werken, voor de weg omhoog überhaupt kan worden ingeslagen.

Een ander soort opdracht

Deze korte schets bevat de elementen die ik nodig heb om te onderbouwen dat verwaarloosde organisaties ons voor uitdagingen plaatsen waar de organisatiekundige theorie ons slecht op voorbereidt.

Auteurs die veel hebben betekend voor het vak van de procesadviseur, zoals Edgar Schein¹ en Manfred Kets de Vries², hebben heus wel oog voor irrationaliteit en negatieve routines. Schein zegt niet voor niets dat de procesadviseur moet beginnen met het creëren van een vertrouwensrelatie, voor hij resultaat kan boeken. Maar die vertrouwensrelatie wordt in de literatuur doorgaans wel voorondersteld. Over cliëntsystemen die aan elkaar hangen van *wantrouwen* leert ze ons weinig. De literatuur is sowieso behept met een zeker vooruitgangsoptimisme: je begint op een bepaald ontwikkelingsniveau, en van daaruit zijn er altijd wel stappen vooruit te zetten. Maar in verwaarloosde organisaties blijkt steeds opnieuw dat je niet voorzichtig genoeg kunt zijn met het veronderstellen van welke basis voor

¹ Schein, E. H. 2000. Procesadvisering: over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds

² Kets de vries, M.F.R. Organisaties op de divan, 1991-Leiders narren en bedriegers, 1993

voortgang dan ook. De shit is altijd groter dan je denkt, en zit altijd dichterbij dan je verwacht. Dit ervaar ik steeds opnieuw ondanks dat ik nu heel wat verwaarloosde organisaties in verschillende sectoren heb ervaren.

Dat is des te relevanter, omdat ons vak veel beoefenaars kent die niet eerst vaststellen van welk ontwikkelingsniveau ze bij het cliëntsysteem mogen uitgaan. Ik noem dat de industriële consultants, die organisaties binnenlopen met een toolkit aan modellen, standaardaanpakken en benchmarks (ik heb ondervonden dat er weinig dingen zijn die organisaties zo neerslachtig maken als benchmarks). Een tegenhanger van de industriële consultancy die ook averechts werkt, zeker bij verwaarloosde organisaties, is de empathische consultancy. Het disfunctionele daarvan is dat de consultant gaat meebewegen met het zieke systeem en het zo alleen maar voedt, terwijl het zijn opdracht is om afstand te houden en de normaliteit te blijven vertegenwoordigen. Alleen dat kan de basis zijn voor herstel van het normale leven. Bovendien raak je gauw geabsorbeerd door verwaarloosde organisaties: ze slurpen energie en voor je het weet ben je er deel van. Als ik een verwaarloosde organisatie adviseer, zorg ik altijd voor debriefing door collega's die niet in deze opdracht werken. Ook houd ik me ver van *social events* in het cliëntsysteem.

Diagnose en stopzetten van de spiraal

De diagnose 'verwaarlozing' is vaak heel moeilijk te stellen, omdat alles wel lijkt samen te spannen om de schone schijn op te houden. Het enige dat de buitenstaander merkt, is dat er 'iets vreemds' is, maar benoemen kan hij het niet. De binnenkomst van een extern adviseur is al helemaal een sein om te doen alsof er niets aan de hand is. Ik pak de diagnose methodisch op dezelfde wijze aan als psychiaters doen met behulp van de DSM IV: wanneer 8 van de 15 omschrijvingen aangetoond worden vermoed ik een patroon van verwaarlozing. Dat ga ik dan met mijn opdrachtgever bespreken.

De symptomen van ontwikkelingsstoornissen in de organisatie zijn:

1. De organisatie mist een duidelijke en/of haalbare missie en taakstelling.
2. Er zijn vele externe ontwikkelingsbedreigingen voor de organisatie.
3. Bestuur/directie en het hoger management zijn onvoldoende in positie en of in staat om deze bedreigingen het hoofd te bieden.
4. Er is geen continuïteit in beleid.
5. Er kan geen eenduidige relatie tussen prestaties en middelen gelegd worden.
6. De organisatie is zo ingericht dat het stellen van eisen aan het functioneren van medewerkers niet mogelijk is.
7. Besluitvormingsprocessen zijn ondoorzichtig en nemen veel tijd.
8. Er is geen of weinig toezicht op de uitvoering van genomen besluiten.
9. De directe leiding heeft onvoldoende bevoegdheden en verantwoordelijkheden om te kunnen sturen op prestaties en sociaal gedrag.
10. Er zijn gedetailleerde strakke algemeen geldende regels en kaders op alle of de meeste aspecten van het functioneren van de organisatie die onderling strijdig zijn en/of onmogelijk integraal na te leven of te handhaven zijn.
11. De leiding is niet gericht op het inhoudelijk of sociaal functioneren van de medewerkers.
12. De leiding wordt in beslag genomen door beheer en/of zware administratieve lasten.
13. De stijl van leidinggeven is te permissief of te autoritair .
14. Er is een sterke informele cultuur.
15. Er zijn coalities van medewerkers die gemeenschappelijke belangen behartigen.

Als gevolg daarvan zijn de relaties tussen leiding en medewerkers verstoord en niet wederkerig. De medewerkers wantrouwen de leiding. De medewerkers trekken zich terug op hun werk en in informele 'peer groups'.

De interventiestrategie voor herstel van de ontwikkelingsachterstand kan niet via de relatie verlopen omdat de medewerkers de leiding niet vertrouwen: de relatie is fundamenteel verstoord. Eerst dienen de functionele rollen en verhoudingen hersteld te worden, dient de context aan bepaalde vereisten te voldoen en dient er structuur in de sociale omgang te zijn. Zo ontstaat voorspelbaarheid en weet iedereen weer waar hij aan toe is. Dit geeft houvast en veiligheid. Als die voorwaarde is vervuld kan de organisatieontwikkeling hernomen worden en kunnen stap voor stap de prestatie-eisen hoger worden gesteld.

Sommige organisatiestructuren noem ik zelfs inherent ziekmakend, en zouden in mijn ogen *altijd* vervangen moeten worden door iets simpeler. Duale systemen, zoals we kennen in de gezondheidszorg, zijn naar mijn ervaring een sterk voorbeeld. Zelfsturende teams kunnen elders positief uitpakken. Maar in een verwaarloosde organisatie zijn ze uit den boze. Het organisatieconcept dat we kiezen moet altijd een relatie leggen tussen de prestaties die verwacht (mogen) worden en de competenties van de mensen van wie we deze prestaties verwachten. Stel de verwachtingen daarbij liever te laag dan te hoog, zeker in het begin.

Veranderkundigen en interimmanagers kunnen hierin veel fouten maken, maar ook veel goed doen. Ze kunnen de verwaarlozing niet zomaar beëindigen, maar de spiraal naar beneden wel stopzetten. Met name door opruiming te houden in het aantal projecten waar de organisatie mee is belast en die door hun overdaad en te hoog gegrepen eisen alleen maar faalervaringen opleveren.

Lange en moeilijke weg

Ook in de implementatiefase stuiten we op dingen die anders werken dan anders.

'Participatie' is in de huidige procesadviesing bijna vanzelfsprekend. De veronderstelling is dat mensen daarmee eigenaar worden van de oplossing. Maar waar geen band bestaat, voelt niemand zich ergens verantwoordelijk voor.

Uitnodigingen tot participatie zullen dan ook niet worden beantwoord. Maar het klakkeloos opleggen van veranderingen zal ook niet werken.

Wat dan wel? Herstel van de normaliteit is een sleutelbegrip in mijn benadering, omdat het een absolute voorwaarde is voor welke stap vooruit dan ook. Ook daar zit een aspect aan dat gevestigde paradigma's ter discussie stelt. Het veronderstelt dat de adviseur de discussie losmaakt over wat normaal is, hij schuwt niet zelf een norm te stellen zoals in de begrenzing tussen werk en privé: 'vinden jullie het normaal dat mensen boodschappen doen tijdens werktijd'. De adviseur is een rolmodel in het stellen van grenzen.

Voor veel procesadviseurs is dit vloeken in de kerk. Het benoemen van een norm is nu precies waar je je verre van moet houden, zullen zij zeggen, je opdracht is om het systeem zelflerend te maken. Bij een zieke organisatie gaat dit echter niet op. Het vermogen om echt te leren, anders dan op een tactisch en manipulerend niveau, is er geblokkeerd geraakt.

Het enige dat erop zit, is het blijven benoemen van wat normaal is, en investeren in het herstellen van functionele verhoudingen. Functionele rolverdeling tussen leidinggevenden en uitvoerenden, tussen lijn en staf, en in de teams.

Voor leidinggevenden betekent dit dat ze altijd 'aanwezig' moeten zijn en altijd moeten blijven vasthouden aan minimale realistische eisen: zo doen we het hier, dit is de norm. Voor de adviseur betekent het dat hij zijn ongeduld bedwingt, afziet van de behoefte aan persoonlijke waardering, en zijn ambitie tot groots en meeslepend

adviseren onderdrukt. Hij moet zijn verwachtingen laag stellen en veel aandacht besteden aan details die elders onbeduidend zouden zijn. Niets is vanzelfsprekend. Je onthult wat er mis is, en benoemt hoe een normale gang van zaken eruit ziet. Dat kan heftige reacties oproepen, ook reacties met een venijnig persoonlijk karakter. Voor veel adviseurs is dit normaal gesproken het signaal om even gas terug te nemen: zulke reacties zijn natuurlijk niet de bedoeling en kunnen succes alleen maar in de weg staan. Wat ik heb geleerd, is dat weerstandreacties in een verwaarloosde organisatie maar één ding betekenen, en dat is dat je op de goede weg bent en moet doorpakken. Die reacties bieden je vaak zelfs je allereerste aangrijpingspunt. Ook een confrontatie kan het begin zijn van een relatie. De confrontatie aangaan is keihard maar tegelijk liefdevol.

Natuurlijk moet je wel zoveel steun hebben van de opdrachtgever dat je niet meteen weer buiten staat.

Bevrijdend effect

Je zou zeggen dat weinig vakgenoten dit een aantrekkelijk gespreksonderwerp vinden, maar het tegendeel blijkt het geval. Twee masterclasses die ik er eind 2008 over organiseerde trokken meer belangstellenden dan we konden toelaten. Kennelijk zijn we de succesverhalen een beetje voorbij en staan we nu open voor verhalen over de schaduwkanten van organiseren en veranderen. Mijn metafoor werkt kennelijk bevrijdend. We durven uit te spreken dat over ons succes en over ons falen wordt beslist bij de koffieautomaat, na de groepsbijeenkomst; we kunnen eerlijk zijn over dingen die weerbarstig zijn en niet gaan zoals we willen.

Het enige dat ik hierbij wil aantekenen is dat we nu niet in de valkuil moeten gaan trappen van de oversimplificatie, de valkuil van 'we gaan gewoon weer gewoon doen'. Wat gewoon is, dat spreekt nu juist geenszins vanzelf, daaraan herinneren verwaarloosde organisaties ons. En van de terugkeer naar het normale leven in verwaarloosde organisaties kun je van alles zeggen, behalve dat het eenvoudig is.

Joost Kampen is senior adviseur bij Van de Bunt Adviseurs voor Organisatie en Beleid en docent verandermanagement voor SIOO en de NSO. In 2007 is hij begonnen aan een dissertatie over interventies in verwaarloosde organisaties.

Meer lezen?

Kampen, J. & Schuiling, G. J. 2005. Verwaarloosde organisaties:(Her-)opvoeden een vergeten taak van de manager, M&O nr. 5(september/oktober): 30-50.

Kampen, J. & Schuiling, G. J. Verwaarloosde organisaties deel 1: wat de pedagogie ons leert. Managementsite.nl . 2007.

Kampen, J. & Mulder, A. Verwaarloosde organisaties deel 2:een diagnose met dramatische lading. Managementsite.nl . 2007.

Kampen, J. Verwaarloosde organisaties deel 3:herstelstrategie bij mislukte verandering. Managementsite.nl . 2007.

Kampen, J. Verwaarloosde organisaties deel 4: het team als spiegel van verwaarlozing. Managementsite.nl . 2008.

Kampen, J. Verwaarloosde organisaties deel 5: Leiding geven in een verwaarloosde organisatie: de uitputting nabij. Managementsite.nl. 2009