

Verwaarloosde organisaties (deel2)

Een diagnose met dramatische lading

door: [Joost Kampen](#) en [Alje Mulder](#)

Managementsite.nl

[Verandermanagement](#) , [Artikelen](#) [geplaatst op 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 stevast 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 nóch accepteren nóch 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 leidinggevendenden (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 leidinggevendenden!) 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.
- Groepssentimenten 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 verwaarlozingsproces 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: onbevangen 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.

Over de auteurs:

[Joost Kampen](#) is senior adviseur bij [Van de Bunt](#). Hij begeleidt als adviseur complexe en lastige veranderingsprocessen en stapt zelf in die processen als trainer/begeleider. Hij heeft veel gewerkt met bestuurders van bussen, trams en metro's.

Na de M&O-publicatie in september/oktober 2005 was hij één van de initiatiefnemers van de kenniskring 'verwaarloosde organisaties' van SIOO.

[Alje Mulder](#) is ortho-pedagoog. Hij werkt bij de [Koninklijke Effatha-Guyot Groep](#), een zorg-en onderwijsaanbieder voor kinderen met een communicatieve beperking.