

# 5

# WORSTELLEN MET DE SCHADUW

Persoonlijke uitdagingen in een ontwrichte organisatie

NO

Nanja Mol

Ik had besloten de uitdaging aan te gaan. Een organisatie een stap verder brengen in een veranderende context met een veranderende klantvraag.

### **Daar stond ik dan in mijn eentje. Waar te beginnen?**

De woorden van het bestuur klonken na in mijn hoofd. 'Wij hebben geen geduld voor dat gepriegel en gedoe met mensen'. Ik hoorde hen lachen, terwijl ze met hun handen wegwijs gebaren maakten. Ik hoorde hen praten over de geweldige overnames die zij hadden gedaan, en dat zij wel wisten hoe het in de toekomst moest, wat hun nalatenschap was en wat zij nog wilden realiseren in de toekomst. Zoals een prestigieus beeld in het park neer laten zetten, want dat vonden ze zelf nog wel leuk om aan mee te werken. Ik zag hoe ze ondertussen boeken achter hun bureaus zaten te lezen, de beurs volgden.

En dan vragen of ik de boel weer vlot kon trekken. Vragen tolden door mijn hoofd: Hoe kon ik hier ontschuldigen? Hoe kon ik meer-voudig perspectivisch kijken, terwijl mijn hart in mijn keel klopte van zoveel leed? Hoe kon ik zonder oordeel toegang verkrijgen tot dit systeem?

### **En ik dacht na**

Ik ontmoette hier een bestuur in een verwaarloosde organisatie. Ze waren daarin terechtgekomen zonder dat ze het door hadden, ook al hadden zij dat zelf mede gecreëerd.

Ik hoorde verhalen en ontmoette mensen die door dit systeem in deze organisatie in de vernieling draaiden. Ik zag een bestuur, dat ook oprecht zijn best deed en verantwoordelijkheid nam, maar het zelf niet kon.

### **Ik zag steeds meer pijnlijke en onwaarschijnlijke dingen**

Iedereen ging hier zijn eigen gang. Mensen kwamen wanneer ze wilden, gingen weg wanneer ze wilden. Ze roddelden over elkaar, zeiden ja en deden nee. De nog overgebleven leidinggevenden sloegen boos met deuren en gingen zoals ik hoorde "akelig en persoonlijk doen" als ze hun zin niet kregen. "De leidinggevenden hebben we

maar geoutsourcet zodat we ervan af zijn”, was een normale uitspraak. Maar de periode van outsourcing liep bijna af en de managers waren terug. Wisten zij ook dat het de bedoeling was dat ze niet in een leidinggevende positie terugkwamen? Dat dachten ze wel. Nee dus. Ze waren vastbesloten hun positie weer in te nemen.

### **Mijn lieve hemel waar was ik beland?**

De ene medewerker plaatste me op een voetstuk, de andere vleide, weer een andere werd boos, een volgende hilde, bibberde, glibberde, zuchtte. Niemand was er blij. Liefde voor hun vak hadden ze allemaal, dat was de reden van hun verblijf, of angst voor verlies van inkomen was de motivator, maar verder was er geen samenhang meer.

De één ging de ziektewet in, de volgende schreeuwde tegen me, er begon er één agressief met spullen te gooien, weer een ander sprak uit principe niet met me, de volgende wilde me juridisch aanpakken. Ik had ook stille fans, die legden een briefje op mijn bureau met teksten zoals ‘fijn dat je er bent en echt luistert’ maar ze keken wel uit me openlijk te steunen. Er klonk afhankelijkheid en angst in door.

### **Wat gebeurde er in mij?**

Mijn maag draaide zich om. Het wantrouwen zat hier in de muren, zo voelde ik.

Uiterlijk bleef ik cool, rustig, helder, communiceerde vriendelijk en duidelijk, confronteerde met compassie, bakende verantwoordelijkheden af, creëerde samenwerking, startte projecten en communiceerde iedere twee weken over de voortgang, corrigeerde waar nodig, was zo open mogelijk met de OR, was helder over grenzen, richtte me met de medewerkers op de toekomst en we stick to the plan.

“Jij bent altijd zo enthousiast, vriendelijk en rustig” zeiden ze een half jaar later tegen me. En dat was goed. Die missie was geslaagd maar ze moesten eens weten wat er ondertussen allemaal in mij gebeurde. Mijn innerlijke adviseur werkte op volle toeren. Het draaide overuren om mijn professionele houding te kunnen behouden en effectief te blijven in deze chaos.

Het emotionele geweld, de manipulaties, de onzekerheid die in allerlei uitingsvormen naar boven kwam, het zuur droop soms van de muren. Hoe bleef ik daar tegen bestand? Ik maakte een lijst:

1. Relativeer
2. Houd je nauwkeurig aan de procedures
3. Stel jezelf ter discussie. Vraag openlijk commitment voor volgende stappen
4. Vanaf dat moment hou je je aan je plan (no escape voor niemand, we gaan)
5. Breng jezelf telkens terug in balans
6. Zorg dat je uitgerust bent
7. Mediteer
8. Have fun, zoveel situaties zijn met enige afstand ook zo komisch
9. Raadpleeg collega's
10. Blijf nog steeds bij je plan
11. Zorg dat je iedereen begrijpt!
12. Heb compassie en geduld
13. Veroordeel niemand
14. Houd het organisatiebelang voor ogen
15. Wees menselijk
16. Accepteer dat je hier niet bent om vrienden te maken maar om een organisatie gezond en dus werkbaar voor alle medewerkers te maken
17. Blijf te allen tijde helder, eerlijk en duidelijk
18. Houd distantie in contact
19. Blijf nog steeds bij het plan
20. Geef grenzen duidelijk aan
21. Belast je thuissituatie niet met jouw stress en vraagstukken
22. Stay cool en wanneer dit echt niet meer lukt ga je (tijdelijk) uit de situatie

De boel moest daar niet een "beetje op weg geholpen" worden, de situatie vroeg om een totaal herstelplan. Bij een totaal herstelplan moest ik dus zowel van alle organisatorische markten thuis zijn als over een welhaast goddelijke stabiliteit, humor en veerkracht beschikken.

## **Veroordeel niemand, staat bij mij hoog in het vaandel**

Mensen beschrijven me vaak als een vrij objectief en waarde vrij mens. Dit lukt me binnen mijn werk normaal gesproken redelijk goed. In deze situatie kostte het me veel moeite en vroeg het extreem veel aandacht. Ik vond er van alles van. Deze bestuurders hadden in mijn ogen hun verantwoordelijkheid zo duidelijk niet genomen. Hier waren mensen beschadigd, conflicten onder de tafel geveegd, problemen onder het tapijt geschoven en niet zo'n klein beetje ook. Hier was weggekeken op cruciale momenten. Waar de hoogst verantwoordelijke in had moeten grijpen omdat het werkelijk onveilig was, was dit niet gebeurd. De OR was naar het bestuur gegaan en ook dit was genegeerd. Hoe was dit alles in godsnaam mogelijk?

En dan grappend roddelen over medewerkers en mij omstandig uitlegen dat je met zulke mensen zo'n tent toch niet kon runnen want zeg nu eerlijk: wie wilde hier nu werken? Goeie mensen kwamen hier toch zeker niet. Die kozen toch niet voor een baan bij zo'n onderneming? Dus zaten ze hier met een stel stumpers. Mijn tenen kromden, mijn maag draaide en ik liep met een zo goed als mogelijk geacteerde glimlach de deur uit met de mededeling dat ik deze dag iets vroeger moest vertrekken, fijne middag verder en tot morgen.

De stoom kwam uit mijn oren. Niet een beetje, ik kookte. Kookte van woede over de oplossing die gekozen werd om eigen onvermogen te camoufleren en te projecteren op anderen. Ik wist dat ik me op dit moment gedeisd moest houden omdat ik precies NUL effectieve bijdragen kon leveren in deze organisatie zolang ik me zo woedend voelde en hen veroordeelde. Wie geen respect heeft voor de mensen binnen het systeem of het systeem als incapabel beschouwd krijgt geen toegang en kan beter meteen zijn biezen pakken nietwaar?

Toch zocht ik naar manieren om een spiegel te kunnen geven. Hoe kon ik deze bestuurders in laten zien dat zij functioneel verantwoordelijk waren voor deze wanboel door de rol die zij hier jarenlang in hadden gespeeld? Dat zij ook iets te maken hadden met de als belabberd geschetste kwaliteit van de mensen in deze organisatie en de in hun ogen zeurende klanten? Dat het lastig is voor mensen

om goede prestaties te leveren en gemotiveerd te zijn wanneer het management ze incapabel en stom vindt en dit niet onder stoelen of banken steekt? Dat zij zien dat de managementlaag onder hen disfunctioneert en niks doet.

Wanhopig zocht ik manieren om nieuwsgierig te worden; hoe waren ze hier toch in terecht gekomen? Welk verhaal zouden zij zichzelf vertellen? Hoe konden ze lachend en grappen makend bij de koffiebar staan en vervolgens zonder gêne naar de golfbaan vertrekken? Wie is hier goddomme incapabel?! Dat was het enige dat ik kon denken. Terwijl ik liever niet vloek.

Hoe kon ik dit bovenstaande verhaal vergroten en perspectieven wijzigen? Hoe zou het me lukken niet langer te beschuldigen maar juist ruimte te creëren voor ontwikkeling?

Het heeft me precies twee weken gekost voor ik de juiste toon kon vinden om het gesprek met hen aan te gaan. Zonder te veroordelen, zonder woede, zonder schuld.

**Nanja:** *Het heeft me precies twee weken gekost voor ik de juiste toon kon vinden om het gesprek met hen aan te gaan. Zonder te veroordelen, zonder woede, zonder schuld*

### **Wat gebeurde er in die twee weken?**

Als eerste de realisatie: ik ben boos en aangeslagen, ik geef hier mensen de schuld vanwege hun positie en de manier waarop zij met de situatie omgaan en dat maakt mij handelingsonbekwaam. Het hielp om mijn woede te accepteren. Het is niet vreemd om kwaad te worden in zo'n situatie.

Ten tweede: een vriend bellen met specifieke luistervaardigheden. le-

mand die geen hang heeft naar oordelen, die niet ingaat op sappige details maar gericht is op mijn vraag: hoe krijg ik dit weer functioneel. Ten derde actie: wegwezen. Ik moet tijdelijk uit de situatie stappen om mezelf te hervinden. Ik moet rust nemen. Dan kan ik zelfonderzoek doen: waarom ben ik juist hier zo kwaad over? Ik vind blijkbaar dat mensen die in hun functie meer verantwoordelijkheid dragen voor andere levende wezens leiding moeten kunnen geven. Als je dat niet kunt hoor je daar niet en moet je weg gaan. Lekker waardevrij. Wat een grap. Ik lach om mezelf. Dat helpt. Ik relatieveer mezelf en mijn woede. Ik probeer ook maar wat. Iedereen probeert maar wat en probeert er over het algemeen het beste van te maken. Ikzelf en dit bestuur ook.

Waarom zit ik daar eigenlijk? Wie heeft mij deze opdracht gegeven? Dit bestuur toch? Dat is ook verantwoordelijkheid nemen. Ik kan vinden dat deze opdracht veel te laat is gekomen, maar ze doen het mooi wel. Daar is moed voor nodig en dat verdient mijn hoogste respect. Iemand toelaten binnen jouw verantwoordelijkheid als alles goed loopt, is in vergelijking met deze keuze veel eenvoudiger. Ze hadden verschillende gesprekken met me gevoerd om mijn betrouwbaarheid te peilen. Ze vertelden dat ze nog niet eerder iemand zo dichtbij hadden laten komen. En dan was mijn reactie dat ik een potje kwaad ging zitten wezen, vol afkeuring. Ik realiseerde me dat ik precies hetzelfde deed.

### **Wat zegt de vakvrouw in mij?**

Wat ik normaal gesproken voortdurend "aan" heb staan in mijn werk is mijn onbevangenheid en wat ik noem "schone energie". Ik wil de lijn schoonhouden. Dit doe ik door me voortdurend bewust te zijn van mijn oordelen en uit te gaan van ieders goede intenties. Ik ga ervan uit dat de meeste mensen willen bijdragen en dat vrijwel alle mensen in iedere situatie de best mogelijke keuzes maken die op dat moment vanuit hun perspectief te maken is. Dit is voor mij een krachtige manier om naar mensen en situaties te kijken. Het stemt mij mild, nieuwsgierig, maakt mij open. Het ontschuldigt en daardoor geven mensen me vaak toegang tot hun ervaringen en overwegingen. Dat ervaar ik als een groot goed. Ik ga uiterst zorgvuldig om met het vertrouwen en de openheid

die mensen me dan geven. Ik ben vaak ontroerd door de afwegingen, de pijn, de hoop, het plezier en de onmacht: het menselijke dat ons allemaal verbindt. Ieder draait soms met de beste bedoelingen vast en haalt de brug op vanuit een soort oorlogs- of onderkoelde stand. Dat kost veel energie die mensen liever aan constructievere zaken hadden besteed.

Ik draai vrij koersvast op deze visie. Ze helpt mij om de vaak complexe vraagstukken te ontrafelen. Dit combineer ik met een proces waarin ik, samen met de betrokkenen, vaststel wat het bestaansrecht van de organisatie is. Zodra dit helder is kan ik werken. Dan is het makkelijker om beslissingen te nemen: het is een kwestie van mensen bevragen op hun vraagstukken in relatie tot de bedoeling van de organisatie. Ik geniet van dit proces van samen bedenken wat bruikbaar is om de bedoeling te realiseren, te schrappen wat er niet aan bijdraagt, te zorgen dat wat hier niet aan bijdraagt, echt stopt. Dat is afbakenen en soms samen heilige huisjes afbreken. Het genereert energie, stimuleert, en vraagt soms om de communicatiestijl aan te passen. In een gezonde organisatie doe ik dit samen met leiders, medewerkers en bestuurders. We delen de lol en de tegenslagen en werken onverminderd door aan onze missie.

In deze organisatie was het anders. Hier voelde ik me regelmatig alleen. Me alleen voelen vind ik niet erg in mijn werksituatie. Het is inherent aan mijn vak en ik kan er goed mee dealen. Maar hier voelde ik me "on gezond" alleen. Daarmee bedoel ik dat de opdracht, de mensen en de organisatie onder mijn huid kropen. Er kwam een spanning die mij langzaam opat. Ik moest moeite doen om de opdracht los te laten en er een vrolijk leven naast te hebben. Dit ingezogen worden in de situatie is een symptoom dat je kan ervaren als je werkt in een verwaarloosde organisatie<sup>10</sup>.

### **Waar ken ik dit van?**

In een ver verleden heb ik een jaar met moeilijk opvoedbare jongeren gewerkt. Alle kennis en dynamieken uit die periode kwamen me

<sup>10</sup>Ik ben veel dank verschuldigd aan Joost Kampen. Zijn boek Kampen, J. (2017). *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties. Lessen uit de geleefde werkelijkheid*. Amsterdam: Management Impact gaf mij inzicht en moed



in deze situatie goed van pas. Dat betekent niet dat ik de mensen in deze organisatie als moeilijk of als kinderen beschouw. Ik herkende de dynamiek die ontstaat in een onveilige situatie.

Er was een jongetje in deze instelling met wie ik goed contact kreeg. Dat ging niet zonder slag of stoot. Voor hem vertegenwoordigde ik, als volwassene, de positie van een stiefouder. Iemand die zaken met geweld oplost. Terwijl ik op hem lag om te zorgen dat hij stopte met slaan, spugen enzovoort, kriebelde ik hem op zijn rug. Net zolang tot hij rustig werd.

Het is de grootste les die ik daar geleerd heb. Ik realiseerde me daar dat emoties die op mij geprojecteerd worden niets met mij te maken hebben. Ik deed hier hetzelfde als later in mijn werk als organisatiecoach. Ik begrensd, incasseer emoties zonder ze consequentie voor de relatie te laten krijgen. Ondertussen zorg ik voor veiligheid en ontspanning waardoor mensen weer uit hun schulp kruipen.

Dat klinkt eenvoudig maar het is hard werken. Zo ben ik tijdens deze opdracht weer gaan mediteren. Dat deed ik in een groep zodat ik in ieder geval één avond per week los van alles, in vrede met die dynamiek van ingezogen zijn, kwam. Ik kon weer vrij kijken.

### **Hoe kun je omgaan met de schaduwkant van (de mensen in) een ontwrichte organisatie?**

Dat is voor mij de kernvraag van mijn vak. Ik verbind me op een betrokken manier met mijn opdrachtgever en de mensen in de organisatie. Dat is een voorwaardelijk uitgangspunt van hoe ik werk. Want dan kan ik contact maken, begrijpen wat er speelt, richting geven, vertrouwen bevorderen. En de andere kant is, dat ik dus ook geraakt kan worden: ontwricht, gespannen, teleurgesteld, vermoeid. Ik kan ingezogen raken in de dynamiek waarvan ik professioneel donders goed weet dat ik daar met één voet in sta maar met de andere voet buiten moet blijven. Ik moet zorgen dat ik een constructief onderdeel van de dynamiek word.

Door dit soort opdrachten heb ik ervaren dat het er in dit vak naast een heleboel vakkennis over organisaties, teams, leiderschap, commu-

nicatie, psychologie en organisatiedynamieken er vooral op aan komt dat ik het lef heb in turbulente spanningen te blijven staan en het lef heb al mijn kennis en levenservaring in te zetten. En dat terwijl ik ook een zekere distantie houd. Je staat erin en tegelijk ook erbuiten. Het gaat erom dat je niet bang bent voor de schaduwkanten van de ander én van jezelf.

“Waarom doe je dit werk?”, vragen mensen die dicht bij me staan en zien hoeveel energie het me soms weleens kost.

Omdat er iemand is die moet blijven als het lastig is. Ik wil diegene graag zijn. Met alle vakkennis die ik heb. Met alle levenservaring. Ik veer op als het beter gaat, voel me vervuld wanneer er resultaten behaald worden en mijn hart maakt een sprongetje wanneer de mensen elkaar weer kunnen vinden op de organisatiedoelen en daarmee de onderlinge relaties verbeteren en het werkplezier toeneemt. Ik geniet als ik zie dat de vrijheid en ruimte voor professionele initiatieven toenemen en benut worden. Dat is waarom ik er soms bovenop spring, spanning incasseer en kriebel op iemands rug.