

Bestuurlijk effectiever door minder hard werken



Sandra Smits

Hoge werkdruk is één van de thema's die pensioenfondsen regelmatig opvoeren tijdens zelfevaluaties. We kennen het gevoel allemaal. Enthousiast aan het werk, groeit sluipenderwijs het takenpakket en ervaren we toename in de regeldruk (DNB). En voordat we het ons goed realiseren, komen we in de knel met de tijd. Met alle gevolgen van dien. Want wat doet een structureel te hoge werkdruk met de bestuurlijke effectiviteit?

SANDRA SMITS, PARTNER BIJ MENS&KENNIS

Ieder mens reageert er anders op, maar uiteindelijk leidt het verschijnsel tot stress en lichamelijke klachten. Een structureel te hoge werkdruk heeft impact op de persoonlijke, en daarmee ook op de bestuurlijke effectiviteit.

Werkdruk is ook mijn valkuil

Een belangrijke beweegreden voor mij om tien jaar geleden over te stappen naar het ondernemerschap was dat ik door zelf aan het stuur te gaan zitten EINDELIJK een betere *work-life-balance* kon creëren. Want die was er in mijn loondienstjaren behoorlijk bij ingeschoten. De eerste periode van mijn nieuwe leven als ondernemer was precies wat ik wilde. Maar de onderneming groeide en na een tijdje brak toch weer die dag aan waarop ik moest constateren dat ik opnieuw lange dagen aan het werk was. In die drukke periode kwam ik een oud-collega tegen. Ik vertelde hem dat ik nu niet meer mijn oude werkgever de schuld kon geven van mijn hoge werkdruk aangezien ik deze nu zelf had gecreëerd. Mijn oud-collega grijnsde en grapte terug: 'Hè hè, valt je kwartje eindelijk?'

De dramadriehoek¹

Jaren later kwam ik via mijn studie in de Transactionele Analyse² (TA) het concept van de dramadriehoek tegen en ik begreep toen direct waar ik in terecht was gekomen. Ik wilde iemand de schuld kunnen geven van mijn zelfgecreëerde

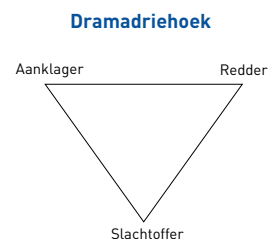
werkdruk! Het concept van de dramadriehoek heeft mij geholpen in een proces van zelfreflectie om mij daar anders toe te gaan verhouden. Dat concept delen wij met besturen omdat het helpt om te reflecteren op de bestuurlijke effectiviteit.

In de dramadriehoek zijn drie rollen³ te onderscheiden: die van Aanklager, Slachtoffer en Redder. Gedrag in de dramadriehoek is ineffectief en in alle rollen ontloopt men verantwoordelijkheid. Het systeem houdt zichzelf in stand: er is gedoe, spektakel zelfs, en dat is hard werken! Maar er wordt niets opgelost: de onderlinge gedragspatronen zijn ineffectief.

De rollen in de dramadriehoek

Een Redder neemt ongevraagd de verantwoordelijkheid van de ander over. Een Redder helpt, maar vergeet te toetsen of dat wel gewenst is. Hij schrijft voor de ander een rapport in plaats van de ander te leren hoe een rapport te schrijven, en gaat daarbij voorbij aan zijn eigen grenzen. Het Slachtoffer gedraagt zich hulpeloos, reageert het liefst vanuit onmacht. Het Slachtoffer doet alsof hij niets kan en ontnemt zich de kans om te leren door bijvoorbeeld (pruilelend) een ander de klus te laten opknappen. De Aanklager schept er genoeg in om een ander op fouten te wijzen en negeert daarbij zijn eigen aandeel in het proces. Aanklagers in de pensioensector zijn in twee soorten herken-

In plaats van klagen een respectvolle dialoog





De drama- driehoek is een dynamisch model

baar: met voortdurende en onredelijke kritiek op procedures en regels (*door DNB hebben wij het te druk!*) en met kritiek op personen (collega's, andere gremia). Alsof zij het zelf allemaal beter zouden doen.

De dramadriehoek is een dynamisch model, mensen wisselen van rol. In mijn voorbeeld was ik deels Aanklager: ik gaf mijn werkgever de schuld en verweet hem dat ik het te druk had. Op het werk herkende ik mezelf als Redder (gaatjes dichtstoppen en anderen een genoe-gen doen) om vervolgens op zondagavond zuchtend als Slachtoffer in mijn werkkamer plaats te nemen en mezelf heel zielig te vinden omdat ik niet naar Boer Zoekt Vrouw kon kijken.

Wat gebeurt er in de dramadriehoek?

Soms moet ik ingrijpen tijdens een zelfevaluatie omdat het bestuur in de Aanklagersrol zit en de overwerkte directeur van het bestuursbureau verwijt dat hij nooit op tijd zijn werk af heeft. En als ik het proces van Aanklagen niet zou stoppen, dan kan een bestuur zomaar conclusies gaan trekken vanuit de Aanklagemodus: *"hij is niet geschikt voor de functie als hij chronisch overwerkt is! Bovendien kan hij onvoldoende organiseren en delegeren!"* Wat ook vaak gebeurt, is dat het bestuur in de Slachtofferrol stapt: *"wij kunnen eenmaal niet goed functioneren, want wat wil je met zo'n overwerkte directeur!"* Aan de andere kant zien we een directeur van het bestuursbureau die klaagt vanuit zijn Slachtofferrol dat er steeds meer werk bijkomt, onder andere door de eisen van DNB en hij beklaagt zich daarover bij de voorzitter: *"zien ze dan niet dat ik iedere maand mijn uiterste best doe om het bestuur te voorzien van kwalitatief hoogwaardige beleidsdocumenten, dat ik daarvoor zelfs iedere avond overwerk, en dan zeuren ze over een paar dagen te laat!"* De voorzitter sust vanuit zijn Reddersrol zijn directeur en belooft hem dat hij het wel zal gaan regelen met de rest van het bestuur, maar hij maakt daarbij afspraken waar de directeur het helemaal niet mee eens is. Directeur teleurgesteld, voorzitter verontwaardigd, rest van het bestuur bevestigd in de Aanklagersrol. Niemand adresseert het

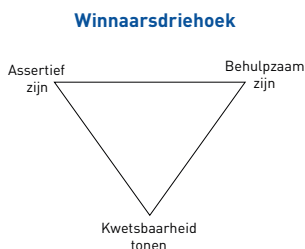
onderliggende probleem. Er verandert niets aan de werkdruk, behalve dat die zelfs nog hoger wordt doordat de onderlinge interactie op zichzelf al energie vreet. Hier is duidelijk ruimte voor het verhogen van de bestuurlijke effectiviteit.

Stap uit de dramadriehoek

Zelfreflectie is hierbij het sleutelwoord. Daarmee zet je de eerste stap in het herkennen van de dramadriehoek waarbij zichtbaar wordt wat je eigen rol en die van anderen is. Een signaal is het herkennen van herhaaldelijke ineffektieve patronen. Bijvoorbeeld als je jezelf met enige regelmaat hoort zeggen dat de werkdruk structureel te hoog is, of als je verwijten uit, of als je merkt dat je het werk van een ander doet én je vervolgens weer overgaat tot de orde van de dag. In zulke gevallen weet je dat je in de dramadriehoek zit. Met de erkenning daarvan neem je de verantwoordelijkheid voor je eigen handelen. Vervolgens is het goed om te onderzoeken wat je behoeftes daadwerkelijk zijn. Bijvoorbeeld fit willen zijn en een goede *work-life-balance*.

Naar de winnaarsdriehoek

In dit voorbeeld durfden bestuursleden het aan om in plaats van te klagen over de overwerkte directeur een respectvolle dialoog met hem aan te gaan, waarbij zij verwoordden wat ze werkelijk vonden en voelden. Het bestuur is uit de dramadriehoek gestapt door assertiviteit in te zetten, met respect voor de eigen behoeften en die van de directeur: *"we waarderen jouw inzet, tegelijkertijd hebben we behoefte aan tijdige levering van de documenten en we zien dat het je niet lukt om aan die vraag te voldoen. Wat heb jij nodig om tijdig te kunnen leveren en hoe kunnen wij je hierbij ondersteunen?"* Daarop ruilde de pensioenfondsdirecteur zijn Slachtofferpositie in voor constructief gedrag, door zijn professionele worsteling te tonen en aan te geven wat hij nodig had om in een gezonde *work-life-balance* te komen. Daarmee nam de directeur zichzelf serieus en toonde zich proactief, wat zijn impact deed toenemen. Vervolgens liet de voorzitter zijn Reddersrol vallen door opties bespreekbaar te maken. In deze situatie is besloten om een knoop door te hakken over drie opties: uitbreiding van het



bestuursbureau, reductie van het aantal taken of uitbesteding van de taken aan externe partijen.

Werkdruk in relatie tot de bestuurlijke effectiviteit

Werkdruk blijft één van de meest door bestuurders genoemde thema's tijdens zelfevaluaties. Regelmatig zie ik dat een bestuur zich hierbij neerlegt: *het is nu eenmaal zo – een fact of life*. Met die conclusie loop je het risico op stilstand en stilstand is vaak achteruitgang, terwijl er paradoxaal genoeg heel hard gewerkt wordt. De dramadriehoek is een leuk en interessant model dat het inzicht in de bestuurlijke effectiviteit enorm kan vergroten. Reflectie met behulp van dit model biedt kans op

perspectief en een win-winsituatie: betere *work-life-balance* en verhoging van de bestuurlijke effectiviteit. En dat door minder hard te werken! ←

¹ De dramadriehoek is een model voor communicatie en samenwerking, bedacht door Stephen Karpman.

² De Transactionele Analyse (TA) is een theorie over persoonlijkheid, communicatie en verandering, ontwikkeld in de jaren 1950-1960. Grondlegger van de TA is Eric Berne. Geloof in zelfverantwoordelijkheid en in het zelfsturend vermogen van mensen zijn de pijlers onder het denken en doen vanuit de TA. De TA biedt een praktische, heldere theorie die door iedereen te begrijpen is.

³ De rollen worden met hoofdletter geschreven, omdat ze verwijzen naar ineffectief gedrag.

Zelfreflectie
is het
sleutelwoord

Voor kleine
én grote
organisaties

13^e PBM Communicatieprijs tijdens het PBM Pensioensymposium

Donderdag 9 mei 15.00 - 20.30 uur

Locatie: Planetarium, Amsterdam-Zuidoost

Tijdens het PBM Pensioensymposium op donderdag 9 mei wordt voor de 13^e keer de PBM Communicatieprijs uitgereikt.

Communicatie gaat om relaties en reputaties. Om dialoog en draagvlak bij deelnemers, werknemers en werkgevers. Heeft uw fonds of organisatie een vernieuwende, adequate, verrassende of creatieve communicatieoplossing?

Laat het ons weten en wie weet is uw organisatie de winnaar van de PBM Communicatieprijs!

Op www.pensioenbestuursmanagement.nl vindt u alle informatie over het PBM Pensioensymposium en de PBM Communicatieprijs. U kunt zich tot 1 april opgeven via alfred@koolcc.nl voor de PBM Communicatieprijs!

Doe
mee!