

Verwaarloosde organisaties (4)

Het team als spiegel van verwaarlozing

door: **Joost Kampen**

Persoonlijke effectiviteit [geplaatst op 29-04-2008]

Ik heb in mijn begeleidingspraktijk in verwaarloosde organisaties ontdekt dat de patronen in teams ons een doorkijkje bieden in de werkelijkheid van de verwaarloosde organisatie als geheel. Ik beschrijf drie typen teams die ik in verwaarloosde organisaties aantrof: het gehospitaliseerde team, het gesloten team en het loszand team. De destructieve krachten in deze teams lijken samen te gaan met de drie stijlen van verwaarlozend leiderschap: enkel regels stellen, enkel accepteren en negeren.

- **Het gehospitaliseerde team**
- **Het gesloten team**
- **Het loszandteam**
- **Verwaarlozende leiderschapsstijlen**
- **Destructieve krachten**
- **Waarom werkt teamontwikkeling niet**

Een verwaarloosde organisatie is in opvoedkundig opzicht een organisatie die niet of eenzijdig gestuurd en begeleid is in haar ontwikkeling. Dit leidt, net als bij kinderen, tot ontwikkelingsachterstanden. Dit merk je in organisaties 'when you try to change the system' en wanneer nieuwe eisen gesteld worden vanuit de omgeving. De organisatie kan het niet aan. Voorbeelden zijn de marktwerking in het openbaar vervoer, het nieuwe zorgstelsel of competentiegericht leren in het onderwijs. De inspanningen van verandermanagers om die organisaties van buitenaf te veranderen zijn eigenlijk een periode van verhullen. De Belastingdienst is een voorbeeld: het invoeren van een nieuw organisatieconcept volgend op een afslanking leidt tot problemen die pas geleidelijk zichtbaar worden wanneer de organisatie er nieuwe taakstellingen bij krijgt. Soms maakt een crisissituatie de ontwikkelingsachterstand manifest zoals in de jeugdzorg.

Het gehospitaliseerde team

Iedereen herkent de situatie: rechtsposities zijn ijzersterk, het werk is vergaand geprotocolleerd, en de leiding doet zijn best om te faciliteren en te begeleiden. De werknemers kennen veel autonomie. Maar zodra er een crisis dreigt, kijken ze naar de leiding.

Als die leiding vervolgens een meer taakgerichte en resultaatgerichte benadering doorvoert, voelen de medewerkers zich 'in de steek gelaten'. Ze willen duidelijkheid, tot in de kleinste details, en wijzen elke vorm van eigen verantwoordelijkheid af.

In een gehospitaliseerd team zie je een grote behoefte aan aandacht en bemoediging. Eigenlijk is die behoefte grenzeloos. De organisatie moet zich over werknemers ontfemen en voor hen zorgen, net zoals een hulpverlener zich over een cliënt ontfemt. Kritiek wordt persoonlijk opgevat, men maakt geen onderscheid meer tussen de persoon en zijn taak of rol. Binnen het team is feedback wel toegestaan, mits die een meelevend karakter heeft. Het team is geen functionele werkeenheid maar een groep om je prettig te voelen, een plek waar je je belevingen kunt delen zonder dat dit

consequenties heeft. Niemand stelt vragen over de professionaliteit of resultaatgerichtheid van de ander. Want dat wil je zelf ook niet.

Het gehospitaliseerde team is een plek waar angsten gedeeld worden, een schuilplek voor aanvallen uit de boze buitenwereld. De druk op het individu om zich te conformeren is groot. Nieuwelingen worden opgenomen onder de condities van de groep.

Het eindresultaat van dit alles is een sfeer van apathie en angstig afwachten.

Het gesloten team

U kent het vast: in bijeenkomsten met het management erbij valt op dat de teamleden over alles in discussie gaan. Vroeger was het allemaal veel beter. Een heleboel zaken zijn niet goed geregeld, terwijl het team ze toch al herhaaldelijk heeft aangekaart. Vroeger waren mensen nog bereid iets voor elkaar te doen. Maar de mensen mogen ook niets meer, daardoor is de flexibiliteit eruit. Dat is de schuld van het management!

Het lukte mij niet om het gesprek over het eigen functioneren op gang te krijgen. Als iemand zijn werk niet goed doet, moet de leiding ingrijpen: *'Dat is hun taak'*. Normafwijkend gedrag wordt ontkend. *'Dat gebeurt niet bij ons.'* Er worden veel grapjes gemaakt: *'Zie je wel, bij ons is de sfeer goed.'*

Een gesloten team heeft een sterk wij-gevoel. Op zich is daar niets mis mee. Maar te veel afgrenzing naar buiten leidt tot verhullen van wat er echt gebeurt. Wat je dan krijgt, is een repressief klimaat waarin andersdenkenden onder druk gezet worden om zich aan te passen. De mensen in zo'n team gaan veel met elkaar om, ook in de privésfeer. Er is een cultuur van zich goed voelen in het team - en van elkaar dekken. Alleen die dingen worden gezegd en gehoord die dit wij-gevoel in stand houden. Zo'n team wordt ook wel eens een 'hier is niets aan de hand team' genoemd. Eigen zwakheden benoemen zal een dergelijk team niet gemakkelijk doen. Ik kom zo'n klimaat tegen in teams met veel oudgedienden. Ze laten zich leiden door vanzelfsprekendheden: *'Zo doen we het al jaren.'* Inmenging van buiten houdt men af. Nieuwkomers wordt te verstaan gegeven dat ze eerst maar eens lang moeten meedraaien voordat ze kritische vragen gaan stellen. Onderlinge conflicten worden niet of slechts half doorgesproken. De vijand wordt steeds buiten de deur gezocht: de directie, de maatschappij die verhardt en... de klanten.

Leidinggevendenden moeten zich aanpassen aan het team. Gaat er iets mis, dan krijgen zij de Zwarte Piet.

Het loszand-team

De manager van een team van 15 beleidsadviseurs heeft al verschillende pogingen gedaan om de resultaatgerichtheid en de samenwerking in het team te verbeteren. Tijdens individuele gesprekken merkte ik dat ieder zijn eigen specialisme benadrukt, zijn eigen dossiers heeft, en rechtstreekse toegang tot het bestuur. Wel uit men naar mij veel irritatie over het gedrag van collega's. De een werkt niet hard genoeg en de ander weet juist niet van ophouden, die stuurt op zondag nog mailtjes. Tijdens een teamdag stel ik dat aan de orde. Daarbij benoem ik wat ik zie: onderlinge irritaties, klachten over het management, dat sommigen zou voortrekken en anderen juist geen belangstelling geeft. Ik confronteer de teamleden met het ontbreken van gezamenlijkheid. Gelijk ontkennen ze dat er iets aan de hand is.

Het kenmerkende van een los-zand-team is, dat ieder zo'n beetje doet wat hem goed dunkt: *'Als jij mij met rust laat, dan laat ik jou met rust.'* Wat de leiding ook aan structurering probeert te doen, werkoverleggen verlopen rommelig, er worden geen beslissingen genomen, afspraken worden naar eigen inzicht ingevuld en iedereen heeft zijn eigen lijntjes naar de buitenwereld. Buitenstaanders komen er niet achter wie wat doet. Onderlinge contacten zijn oppervlakkig en gaan over het hoogst noodzakelijke. Er wordt routinematig gewerkt, er is weinig gezamenlijkheid en vaak een lage verzuimdrempel. Over dit geheel is een sausje gegoten van *'iedereen moet zichzelf kunnen zijn'*. Moeilijkheden worden als adhoc problemen gezien en als zodanig aangepakt.

Door structuur- en grenzeloosheid moeten individuele medewerkers alles zelf maar uitzoeken. Er is geen druk, maar er zijn ook nauwelijks leerervaringen waar je van kunt groeien. Onbegrensde ruimte is eigenlijk geen ruimte.

Verwaarlozende leiderschapsstijlen

Deze drie typen van teamgedrag corresponderen met drie verwaarlozende leiderschapsstijlen, zoals ik die in deel 2 van deze artikelenreeks kort beschreef. Nu belicht ik de wisselwerking met de dynamiek in het team.

De eerste is enkel accepteren. De leidinggevende geeft ruimte zonder begrenzing. Aan verlangens wordt toegegeven om er maar vanaf te zijn. Men gaat uit van ieders goede wil. Aanspreken en corrigeren wordt niet of inconsistent gedaan. Medewerkers denken dat leidinggevendenden er alleen voor hen zijn en reageren teleurgesteld wanneer ze - bijvoorbeeld om budgettaire redenen - niet aan hun wensen tegemoet komen: dan hebben zij niet genoeg hun best gedaan! De stijl van enkel accepteren past bij het gehospitaliseerde team.

De tweede stijl is enkel regels stellen - regels voor iedereen, regels tot in de kleinste details. Eigen initiatief wordt niet gewaardeerd. Procedures zijn belangrijker dan resultaten.

Verantwoordelijkheden worden scherp afgebakend. Het gesloten team lijkt op de *peer groups* die jongeren gaan vormen als antwoord op te strenge ouders. De groepsleden regelen het onder elkaar wel. In de groep experimenteren zij met het overtreden van de regels en ontdekken ze dat ze grenzen kunnen verleggen zonder direct gepakt te worden. Een gesloten team kan corrigerend of zelfs intimiderend optreden tegen leden. 'Niet uit de school te klappen' is een norm.

De derde verwaarlozende stijl is accepteren noch regels stellen. Eigenlijk is de leiding afwezig. Het is 'voeden zonder opvoeden'. Er worden wel kaders gesteld, maar iedereen heeft ruimte om zich daar wel of niet aan te houden. Functioneringsgesprekken vinden plaats omdat het moet. Het beroep op de 'volwassenheid' van de medewerkers dient alleen maar om afstandelijkheid te verhullen. Het loszand-team is het effect. Wanneer dit uit de hand loopt, zie je de stijl wel verschieten naar strikt regels stellen maar dat werkt dan niet meer.

Destructieve krachten

In de training- en adviespraktijk wordt veel nadruk gelegd op de positieve aspecten van teamontwikkeling: het geheel is meer dan de som der delen. Een collega die vaak minder fraaie processen in teams meemaakte noemt dat 'de stroming der blije eikels' in ons vak.

In verwaarloosde organisaties hebben destructieve krachten namelijk de overhand, kan ik uit ervaring stellen. Zij werken geen progressie in de ontwikkeling maar regressie in de ontwikkeling van teams en hun leden in de hand (zie Nitsun – The anti-group, 1996).

Medewerkers gaan met elkaar om vanuit een rigide en fragiel zelfbeeld, met talloze vijandbeelden en veel gevoelens van onrust en (verbale) agressie. Onderling moeten de medewerkers heftige gevoelens van haat, afgunst en overlevingsangst reguleren. Je ziet dan ook primitieve afweermechanismen en regressie in normafwijkend gedrag. Haatgevoelens in het team worden op anderen buiten het team geprojecteerd, bij voorkeur het management. Strakke codes over 'elkaar niet verlinken' worden nodig gevonden om de groep niet uit elkaar te laten vallen. Ook zien we groepshiërarchie, langs lijnen van 'goed en slecht', 'machtig en zwak', 'voor en tegen'. Een gedifferentieerde omgang met elkaar (op dit punt sta ik aan jouw kant, maar op dat punt neem ik een andere positie in) is niet goed mogelijk, dat geeft te veel onrust. Teamontwikkeling met enige diepgang wordt tegengewerkt. Eén-op-één-relaties worden overzichtelijker gevonden: hierdoor ontstaat veel bondjes binnen een team. Verstoring van groepscode wordt beantwoord met uitstotingsprocessen.

De gedragspatronen in teams hebben groot effect op de leidinggevende. Als een leidinggevende voor zijn zelfwaardering teveel 'afhankelijk' is van zijn beroepsmatig functioneren, wordt hij een speelbal

voor de medewerkers. Hij zal gebruikt worden als het hen uitkomt en in andere gevallen afgedankt worden. Hij zal woede en onmacht voelen. Die gevoelens kan hij weer afreageren met sadistische sancties, zoals zonder overleg verlof weigeren.

Een tegengestelde maar even inadequate reactie is om de destructieve processen te negeren en de groep te idealiseren: als we maar veel empathie tonen, wordt de zelfwaardering groter en wordt het vanzelf een goede groep. De leidinggevende kan ook zijn toevlucht nemen tot het aangaan van bondjes, het zich afhankelijk maken van een informele leider, het splitsen van goede en slechte medewerkers, het projecteren van de agressie naar buiten de lijn en externaliseren van eigen onvrede en onmacht. Het team van leidinggevendenden wordt regelmatig uitgedaagd, buitengesloten en onmachtig, angstig of woedend gemaakt. Het is een hele opgave om al die gevoelens gezamenlijk te verdragen.

Waarom werkt teamontwikkeling niet

Om niet weg te spoelen met de destructieve krachten is het van doorslaggevend belang dat de leidinggevendenden in de positie zijn om het normale organisatieleven te herstellen.

Medewerkers met affectieve verwaarlozing kunnen een zeer sterk appèl doen op het redderschap van leidinggevendenden. Bij managers die daarin te veel meegaan zie je regelmatig dat zij worden 'meegezogen' en hetzelfde gedrag gaan vertonen naar het hoger management. Als ook de hogere leiding in dat appèl meegaat, blijft de mythe bestaan dat een paradijs op aarde haalbaar is en zullen de medewerkers blijven verwachten dat de leidinggevendenden voor een beter leven kunnen zorgen. Waar het werkelijk om gaat in verwaarloosde organisaties is dat het reflectief vermogen van medewerkers ontbreekt. Zij beleven geen verantwoordelijkheid voor wat er aan de hand is. Zij verdragen geen nabijheid en feedback, zeker niet in de vertrouwde omgeving van het zieke team. Herstel van verbinding kan alleen via functionele relaties, in heldere rollen, met transparante verwachtingen. Dit gebeurt in de één-op-één-relatie met de leidinggevende. Door consequent en consistent gedrag van de leidinggevende wordt hij betrouwbaar. Dan kan de schijnveiligheid van het zieke team verlaten worden.

Na een teamsessie waarin de medewerkers hun ongenoegen, emoties en onmacht over de vele veranderingen op de teamleider en begeleider richtten adviseerde ik de opdrachtgever om geen follow-up op teamniveau te doen. Dit zou een herhaling van de negatieve emoties opleveren omdat de pijn en angst te hevig waren.

'Stel het werk centraal in alle communicatie tussen jou als teamleider en je medewerkers. Maak je rol als teamleider helder, stel grenzen, corrigeer en spreek ieder aan op zijn rol en taak. Schenk aandacht aan de kleine dingen zoals werktijden, de agenda bijhouden, de vergadering voorbereiden, verslagen bijhouden. Wees helder en consequent in wat je zegt en doet als teamleider. Spreek je medewerkers aan in hun functie. Erken hen in wat zij doen maar vraag wel door op hoe zij hun werk doen. En – last but not least- let op hoe je mensen in hun vel zitten.'

De teamleider deed het en kreeg menige confrontatie: 'je hoort niet meer bij ons'. Hou het onderscheid tussen jou als persoon en je rol als leidinggevende in het oog, zei ik. Heb je de grens tussen werk en privé scherp, wat vind je normaal in een organisatie? Hij hield vol.

Na enkele onwennige maanden begon de rust terug te keren in het team. Het consequente optreden van de teamleider bood houvast. De aandacht voor het werk bood structuur en een gemeenschappelijke oriëntatie. Er was verbinding via de structuur.

Joost Kampen is senior adviseur bij Van de Bunt. Hij werkt als adviseur en begeleider in verwaarloosde organisaties. Sinds 2006 leidt hij de kenniskring 'verwaarloosde organisaties' van SIOO. Ook verzorgt hij in company 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.

In deel 5 zal hij ingaan op de gezondheidsrisico's voor managers en adviseurs die werken aan het herstel van verwaarloosde organisaties.