

Klaagteams: wat moet je ermee?

Wat doe je als je team niet vooruit te branden is?

Cynisme, voortdurend klagen en zeuren, elke verantwoordelijkheid afwijzen. Wat kan je nog met zo'n team? En wat blijkt dan de grootste valkuil? Voorbeelden en handvatten.

Een team waar men daadkracht toont, een pro-actieve houding heeft en waarin plek is voor open en eerlijke feedback over elkaars professionele gedrag. Wie zou dat niet willen? In de huidige crisis zijn deze teamcompetenties extra hard nodig, omdat ze organisaties helpen efficiënter te werken en de klant beter te bedienen. Je zou denken dat teams juist nu gemotiveerd zijn om aan deze competenties te werken.

Toch kom ik steeds vaker teams tegen die volgens hun manager niet vooruit te branden zijn. Een voorbeeld.

De manager binnen een grote kinderopvang organisatie zit met de handen in het haar. De kind aantallen en nieuwe aanmeldingen lopen terug. Er wordt aan haar getrokken om de vestiging beter op de kaart te krijgen door te zorgen voor meer pedagogische kwaliteit, efficiëntere werkprocessen en sterke klantgerichtheid. De realiteit is dat de vestiging het op alle punten slecht doet. De investeringen in verbetering hebben tot nu toe weinig opgeleverd. Het team lijkt niet in beweging te krijgen. De manager ziet de beroerde samenwerking als een van de belangrijkste knelpunten. Medewerkers hebben nauwelijks iets voor elkaar over, er wordt geroddeld, men werkt op eilandjes, er is veel ergernis naar elkaar en er wordt nauwelijks iets direct naar elkaar uitgesproken. Desgevraagd geven de medewerkers aan dat de samenwerking prima is. De sfeer is volgens hen zo slecht omdat ze in de steek gelaten zijn door de organisatie. Ze hebben in vier jaar tijd zes verschillende managers gehad, allemaal met een totaal andere stijl. Daarnaast hebben ze de ene na de andere organisatieverandering meegemaakt. Hen is nooit wat gevraagd. Ook privé hebben een aantal mensen veel meegemaakt. Drie mensen zitten met een burnout thuis.

Kenmerken van teams met overlevingsgedrag

Mensen gaan overlevingsgedrag vertonen wanneer ze zich onveilig en verwaarloosd voelen. Overlevingsgedrag is een vorm van bescherming. Wat gebeurt er met teams die zichzelf beschermen? Ik noem een paar kenmerken.

- Sterk wij-zij denken. Teamcode: 'het ligt niet aan ons, zij snappen ons niet. Zij moeten veranderen, niet wij. Gelukkig hebben we elkaar nog. We moeten het voor elkaar opnemen'.
- Cynisme: er worden cynische grappen gemaakt en er wordt veel geklaagd. Er wordt meer over de organisatie en over anderen gesproken dan over de inhoud.

- Deadlines worden niet gehaald en afspraken worden niet nagekomen. In de loop der jaren heeft iedereen, bij gebrek aan heldere sturing, zijn eigen regels en manier van werken uitgevonden.
- Een aantal teamleden trekt zich steeds meer terug op hun eigen taakgebied en kijkt weinig om zich heen. Anderen rennen extra hard en beklagen zich over de mensen die dat niet doen.
- Een aantal (vaak nieuwere) teamleden is klaar met het geklaag. De manager ook.

Eerst op je bek gaan...

Het team dat ik in het voorbeeld noem was voor mij het eerste team met echt hardnekkig overlevingsgedrag. Net als de verschillende managers van het team sloeg ik tijdens de eerste ontmoeting de plank volledig mis.

Ik ging direct de confrontatie met ze aan door hun ineffectieve gedrag te benoemen. Het effect: zowel de manager als het team kwam niet in beweging. Uitgeput en zwaar geïrriteerd kwam ik thuis van de eerste bijeenkomst: wat een slachtoffergedrag! En ze zijn er voor geen centimeter op aanspreekbaar! Hoe komen die mensen weg met dit gedrag?! En dat terwijl het zo slecht gaat met de organisatie! Voelt niemand zich dan verantwoordelijk?

Ik was volledig ingezogen geraakt en deed hetzelfde als wat alle managers en de organisatie al deden: het team aanklagen in plaats van eerst aansluiting te zoeken. En dat terwijl dat laatste me altijd heel gemakkelijk af gegaan was. Gevolg: het teamgedrag versterkte, de gelederen sloten en teamleden werden voor de zoveelste keer bevestigd in het gevoel dat ze er echt alleen voor stonden.

Een heleboel managers zie ik in dezelfde valkuil trappen, waardoor ze het teamgedrag in stand houden.

Hoe krijg je ze in beweging?

Om te ontdekken wat werkt bij dit soort teams, moest ik dus eerst plat op mijn bek gaan. Na een nuttige uitwisseling met mijn eigen coach begon ik te zien wat er was gebeurd en had ik handvatten om het team in beweging te krijgen. Een paar van mijn eigen lessen deel ik met je. De volgende stappen zijn in mijn ervaring essentieel om met je team te doorlopen, wil je groeien van een team met overlevingsgedrag naar een team dat met passie aan het werk is, daadkracht toont en die stap extra zet voor een mooi resultaat:

1. Geef erkenning voor de pijn van het team.

De tweede bijeenkomst met het team heb ik heel anders aangepakt. Ik begon met het geven van erkenning: 'Ik zie een team dat zich jarenlang met veel passie en loyaliteit ingezet heeft.

In al die jaren hebben jullie je blijkbaar zo vaak beschadigd en miskend gevoeld dat de passie weggezakt is. Jullie zijn aan het overleven, zo lijkt het. Herkennen jullie dat?' Het effect was een zucht van verlichting door het team heen. Dat had nog nooit iemand tegen ze gezegd. Het sloeg de spijker op zijn kop. Eindelijk iemand die ziet dat ze zich wel degelijk heel verantwoordelijk voelen naar de organisatie, maar domweg moe gestreden zijn.

2. Breng de teamleden terug naar hun passie

Het grootste verlangen van het team uit mijn voorbeeld was om weer met passie aan het werk te zijn. Langzamerhand was deze steeds meer op de achtergrond geraakt. Ze hadden er nauwelijks nog contact mee. Daar zijn we eerst mee aan de slag gegaan. We hebben grote roze kartonnen harten geknipt waarop de medewerkers hun passie in beeld zijn gaan brengen. Voor het eerst stroomde er weer vrolijke, luchtige energie door het team. Het team was voor de verandering bezig met iets dat ze energie gaf in plaats van dingen die ze energie kostten.

3. Ga met het team na waar nu de meeste energie in gaat zitten: in de passie of in de frustratie?

Vaak is de behoefte enorm groot om weer 'gewoon' met elkaar aan de inhoud te werken. En aan luchtigheid! De behoefte moet alleen nog aangewakkerd worden

Het antwoord op bovengenoemde vraag was: zo'n 80% van de energie zat in negatieve zaken. De teamleden die nog wel met de nodige passie aan het werk waren gaven voorzichtig toe dat klagen aanstekelijk werkt: zij raakten ook steeds meer besmet met het 'klaagvirus'. Ze waren behoorlijk klaar met het geklaag. Dit was een goeie eye-opener voor de klagers: andere collega's hebben last van ons. Vaak gaat onze aandacht naar de mensen die op de voorgrond treden: de klagers. Tip: mobiliseer de achtergrond, ofwel de niet-klagers en zorg dat zij positie nemen.

De belangrijkste vraag in dit team was: hoeveel energie willen jullie dat er gaat zitten in werken met passie? Het antwoord: minimaal 80%.

4. Ga na waar hun eigen invloed ligt: wat helpt wel en wat helpt niet?

De volgende stap was dat het team nadacht over waar ze invloed op hadden en waarop niet. En als ze er geen invloed op hebben: hoeveel energie willen ze er dan in stoppen? Hoe kunnen ze hun passie meer gaan leven en dit zichtbaarder maken naar de klant, zonder dat dit extra energie kost (ja, dat kan!)? Op dit punt stond het team er weer voor open om verantwoordelijkheid te nemen voor het resultaat dat behaald moest worden: kwalitatieve kinderopvang en een profilering naar de ouders toe. Het team kreeg de opdracht om scènes te maken en uit te spelen waarin voorbeelden terug kwamen van situaties waarin de passie

ver te zoeken was en voorbeelden waarin juist veel passie te zien is. Zo dachten ze op een speelse manier met elkaar na over wenselijk en onwenselijk gedrag en de voordelen die wenselijk gedrag met zich mee zou brengen. Voor hen én voor de klant.

5. Sta als manager stil bij je eigen rol: hoe hou ik het huidige gedrag in stand?

Vraag je af hoe jij het tot nu toe mogelijk hebt gemaakt dat ze niet in beweging komen. Ik ontdekte bijvoorbeeld dat ik het gedrag in stand hield door het team aan te klagen.

In het team dat ik coachte, was de manager een groot deel van de tijd bezig met mensen aanspreken op ongewenst gedrag. Het was een soort bodemloze put: sommige gesprekken waren al 10x gevoerd, zonder enige blijvende verandering. Zelfs een officiële waarschuwing haalde bij sommigen niks uit. Er ging veel te veel energie zitten in de paar mensen die het slechtst functioneerden. De manager was dermate ingezogen dat ze niet meer zag hoe lang ze al tevergeefs aan het investeren was in deze mensen en wat het negatieve effect op de rest was. Blijkbaar loonde het om negatief gedrag te vertonen, want je kreeg er lekker veel aandacht mee. Soms moet er ook gesnoeid worden alvorens er weer bloei mogelijk is: twee mensen zijn uit het team gehaald. Daarmee werd de kwaliteitsstandaard weer even helder neergezet. Bovendien bracht het veel rust bij de rest van het team.

6. Bepaal wat het team van jou nodig heeft

Met andere woorden: wat hebben ze van jou nodig om vooruit te komen en op welk niveau? Mijn ervaring is dat teams met overlevingsgedrag eerst heldere kaders nodig hebben: wat wordt er precies van ons verwacht (in termen van kwaliteit, zelfstandigheid, verantwoordelijkheid, samenwerking etc), welke afspraken hebben we met elkaar, wat gaan we doen om die weer na te leven en wat zijn de consequenties als dat niet gebeurt? Heldere afspraken en verwachtingen zorgen voor veiligheid.

www.managementsite.nl, 18 december 2012