

Werken als begeleider van teams met ontwikkelingsproblemen

Interveniëren in verwaarloosde organisaties

interventies

Door **Caroline Koetsenruijter**
Illustratie: **Tamar Rubinstein**

Een verwaarloosde organisatie? Wat is dat en hoe 'krijg je het'? En wat voor impact kan werken in zo'n organisatie hebben op jou als professional en hoe ga je daarmee om? Mediators doen er goed aan zich te bekwamen in het herkennen van verwaarlozing bij organisaties en waar nodig door te verwijzen naar een gespecialiseerde begeleider, die opereert en intervineert vanuit een andere rol en werkwijze.¹

'Ik ben voor gore klootzak uitgemaakt door mijn directe collega omdat ik het niet eens met hem was. Ik heb dit gemeld aan mijn manager en die deed er niets mee', zegt de medewerker.

'Als jij over mij vervelende dingen gaat vertellen, dan weet ik er over jou nog wel een paar', zegt de leidinggevende tegen een ondergeschikte medewerker.

'Onze baas? Die is er nooit, ik val hem ook maar niet meer lastig. Heeft toch geen zin', zegt een medewerker.

'Ons hoofd weet echt wel wat er hier onderling gebeurt en in de late uurtjes... hij knijpt een oogje toe', vertelt een medewerker die dagelijks met intimidatie en pestgedrag te maken krijgt.

'Bij ons lukt geen enkele vernieuwing meer, elk project faalt. Heel frustrerend is dat', zegt de directeur.

Sinds 2005 ben ik mediator, ik geef trainingen conflictantering bij meer dan 120 organisaties

en ik begeleid teams. En toen ik in 2016 bekend raakte met de door Joost Kampen ontwikkelde methodiek over verwaarloosde organisaties viel ineens alles op zijn plek.² Wat ik las in Kampens boeken was een bevestiging van mijn worsteling die ik bij sommige organisaties had. Ik realiseerde me: ik loop wekelijks rond in organisaties die *verwaarloosd* zijn, soms ernstig.

Verwaarloosde organisatie?

Met een verwaarloosde organisatie bedoelt Kampen (2011) een organisatie waar het langdurig heeft ontbroken aan sturing en begeleiding van de organisatieontwikkeling, als gevolg waarvan patronen van schadelijke interactie tussen leiding en medewerkers en tussen medewerkers onderling zijn ontstaan. Kampen heeft een parallel getrokken tussen gezinnen waarin verwaarlozing speelt en teams

die verwaarloosd zijn. Hij geeft een pedagogisch perspectief over hoe mensen gaan samenwerken in een team waar de leiding 'uit rol is geraakt', waar niet normaal op elkaar wordt ingegaan en waarin medewerkers (bewust) niet meer doen waar ze voor 'besteld' zijn. De taal die de theorie van de verwaarloosde organisatie mij als begeleider heeft gebracht, bleek goud waard. Door te kunnen spreken over onthullingen, 'de plek der moeite', 'de geleefde werkelijkheid' en vooral 'destructief medewerkerschap' en 'destructief leiderschap' kon ik woorden geven aan wat ik meemaakte als begeleider van teams met ontwikkelingsproblemen en onderlinge conflicten.

De rol van de leider

Opvallend vond ik het contrast dat ik qua verwaarlozing aantrof in de praktijk en het grote aanbod aan 'vrolijke' managementtools waarin van alles wordt beweerd. Hoe kijk je als leider bijvoorbeeld door een 'kleurenbril'³ of maak je gebruik van de hoge hoed⁴ als antwoorden op de vraag hoe je het beste kan leiden? Waar wordt eens stilgestaan bij het gegeven dat veel leidinggevendens terecht komen in de belabberde erfenis van een voorganger? Of zelf vormen van destructief leiderschap

vertonen? Ik ben dit artikel gestart met een aantal citaten die ik welgeteld in één enkele week van interventies bij verschillende verwaarloosde teams hoorde. De rode draad? De kwaliteit, verbinding en betrokkenheid van leidinggevendens laat vaak sterk te wensen over. Het hoge 'laat maar'-gehalte dat leidinggevendens bezigen is zorgelijk, terwijl zij veelal de stevigste veranderopgave bij de gezondmaking van de organisatie hebben. Zij zijn zelf vaak ook slachtoffer van verwaarlozing door de echelons boven hen en schieten vaak in diezelfde slachtofferrol als je hen confronteert met 'de plekken der moeite', hun schadelijke communicatie en de 'geleefde werkelijkheid' in het team of de afdeling. Wat wordt er bedoeld met een plek der moeite? Plekken der moeite zijn de belangrijkste obstakels in de ontwikkeling van het betreffende team of organisatie. Een veelvoorkomende plek der moeite is dat de leiding zelf moeite heeft met normstellen op te treden, dat niet kan of niet meer durft. Een leidinggevende kortom, die op houding, gedrag en normale omgangsvormen niet meer leidt en uit rol is geraakt. Een ander voorbeeld van een plek der moeite is bijvoorbeeld dat medewerkers 'ja' zeggen op een afspraak maar de 'ja' weinig waard blijkt. Afspraken worden gesaboteerd en



TR'19

Rugdekking betekent contracteren op het hoogste niveau en dat is een dekje hoger dan waar de leidinggevende van het verwaarloosde team zich bevindt

men blijft doorgaan met nieuwe afspraken maken in plaats van het nakomingsgedrag ter discussie te stellen. De leidinggevende raakt hierdoor langzaam op, en elk nieuw project of organisatieverandering mislukt doordat de werkvloer niet meedoet.

De veranderopgave

Leidinggevendens moeten zich telkens afvragen: waar ben ik voor besteld en welke leider is er nodig voor herstel en ontwikkeling? Dat betekent een eigen veranderopgave opstellen met als doel: iedereen gaat weer doen waar hij voor besteld is. Daarbij geeft de leiding weer concrete (gedrags)instructies. Niet meer op afstand, maar vanuit nabijheid, het 'hier en nu-principe'. Dat betekent weer naar verbinding streven en werkoverleggen gaan sturen. De agenda die vaak volstaat met allerlei bureaucratie verplichtingen zoveel mogelijk leegmaken en letterlijk weer aanwezig zijn. En dan heb ik het over een hoge kwaliteit van aanwezig zijn.⁵ Dus niet weggestopt in een hoekje achter de computer gaan zitten, maar tussen de medewerkers bewegen, ingaan op wat je hoort en ziet gebeuren bij de koffieautomaat, en aanspreken als je iets waarneemt wat niet oké is.

Een tweede doel van de veranderopgave bij een verwaarloosd team is het weer 'normaal' op elkaar ingaan. Wederkerigheid terugbrengen in de relaties, noemt Kampen dit. Dat betekent dat als er sprake is van pestgedrag, zoals het structureel negeren van een medewerker, de pester wordt begrensd in zijn gedrag: 'Ik zie dat je Menno negeert. Dat vind ik vervelend. Ik wil dat je daarmee ophoudt.' En als de pester doorgaat, is het aan de leider hier consequenties aan te verbinden zoals een officiële waarschuwing, een ordegesprek, etc. Een ander voorbeeld over leren normaal op elkaar in te gaan: in een werkoverleg komt naar voren dat er sprake is van een conflict tussen bepaalde medewerkers en dat zij elkaar lastigvallen via sociale media. Inmiddels is er kampvorming en doen bepaalde collega's mee aan deze 'war on Facebook'. Als je als begeleider de vraag stelt 'vinden jullie dit normaal?',

brengt dat vaak weer in het bewustzijn dat er een dringende behoefte is aan aansturing op normstelling rondom houding en gedrag binnen het team.

Hoe overleef je als begeleider?

Waar is de begeleider dan voor besteld? Die vraag beantwoorden is simpel: de procesbegeleider is er om beweging en bewustzijn te brengen bij teamontwikkelingsproblemen. Dat het antwoord simpel is, betekent niet dat de weg erheen altijd soepel, vlot of prettig verloopt. Want hoe overleef je als begeleider een verwaarloosde organisatie? Werken als externe begeleider in een team waar al tijdenlang geen sturing heeft plaatsgevonden is soms ronduit slepend en vermoeiend. Dat maakt dat ik altijd samen met een collega werk en bij de echt vervelende patronen zelfs een zogenaamde schaduwbuddy betrek. Die houdt ons scherp en geeft inzichten voor het geval wij zelf terecht dreigen te komen in de onderstromen van het team. Het tweede boek van Kampen over interventies bij verwaarlozing geeft ook de nodige houvast en reflectie.⁶

Hoe pak je verwaarlozing aan?

Mijn collega-begeleider en ik werken volgens een aantal spelregels bij opdrachten waar een incident heeft plaatsgevonden zoals een conflict, agressie of het razendsnelle ontslag nemen van een nieuweling die het niet meer trekt. Maar ook wanneer er een nieuwe directeur aantreedt die doorziet dat er sprake is van stagnering of regressie. Om werkelijk te kunnen bijdragen aan de gezondmaking en het herstel van het team moet je veeleisende hulp bieden en daar heb je rugdekking voor nodig.⁷ Net als bij een verwaarloosd kind zal je als externe hulpverlener gewantrouwd en soms zelfs gesaboteerd worden. Wij hebben meegemaakt dat de leidinggevende structureel bleef ontkennen dat zagezegd 'het huis in brand staat', terwijl het ene na het andere incident rondom agressie en intimidatie zich voordeed. Dat een leidinggevende begon te jokken dat het budget op was, terwijl dit niet zo bleek, maar het wat te heet onder de voeten werd. En dat een leidinggevende de werkelijkheidsanalyse wilde censureren en dit probeerde te bereiken door ons te bedreigen.

Bescherming van de begeleider

Rugdekking betekent contracteren op het hoogste niveau en dat is een dekje hoger dan waar de leidinggevende van het verwaarloosde team zich bevindt. Ik heb diverse opdrachten gestaakt en terug moeten geven toen deze hogere in rang niet zijn coachende rol kon of wilde innemen. Hij is namelijk de coach van de leidinggevende met de veranderopgave. Juist bij bepaalde opdrachtgevers waar wij wel degelijk rugdekking kregen op het allerhoogste niveau, konden we werkelijk beweging

brenge en konden we zeggen wat gezegd moest worden. Dat deze hoogste in rang zelf maximaal aan boord stapte en zelf veel directe coaching en verbinding wist te maken met de verwaarloosde lagen eronder, heeft menigmaal voor een doorbraak gezorgd. Maar niet zonder slag of stoot en niet zonder pijnlijke gesprekken met de leiding die uit rol was geraakt. Hier bleek soms ook dat een deel van leiding niet langer houdbaar was en is ook afscheid genomen.

Interveniëren bij een verwaarloosde organisatie valt of staat dus bij het contracteren van de begeleiding op het allerhoogste niveau. Neem geen genoegen met een opdrachtgever die tevens groot onderdeel is van de verwaarlozing *an sich*. Hierin schuilt het risico dat je als begeleider wordt gezien als afgezant van de koning en ten dienste staat van een persoon in plaats van herstel en gezondmaking van de gehele groep.⁸ Het vertrouwen in jou als begeleider begint dan met een niet in te halen achterstand.

Voorbereiden op interventies

Benoem en vooraf vriendelijk en duidelijk dat er bij de interventies pijnlijke momenten van onthulling en confrontatie zullen zijn en ook dat men je als begeleider niet altijd aardig zal vinden. Leg dat zo nodig vast. Wij geven als begeleiders richting aan en doen concrete verbetervoorstellen. We zijn de bekwaamere ander en leven voor hoe je ook om kunt gaan met ontwikkelingsproblemen en afwijkend gedrag. Niet 'laat maar', maar erop af, in het hier en nu, met een grens en met een duidelijke en voorspelbare richting. Tijdens de begeleiding van een verwaarloosde organisatie sprak een van de leidinggevers steeds uit: 'Duidelijkheid is fijn, maar doet soms pijn.' Die uitspraak zijn we gaan omarmen als begeleiders.

Starten met een 'weerbericht'

Voordat je aan het werken met de groep of het team toekomt, moet er eerst een werkelijkheidsanalyse worden gemaakt door de leiding zelf onder onze begeleiding of maken wij een 'weerbericht' op

basis van interviews met alle betrokkenen. Hierin moeten de eerder genoemde plekken der moeite naar voren komen: wat speelt er werkelijk bij dit team, welke onduidelijkheid houdt men gevangen in knellende en schadelijke patronen, wat is normaal gedrag geworden, wie of wat heeft het zwaar in hun systeem?⁹ Wij luisteren naar opvallende herhalingen bij de interviews en vangen deze geleefde werkelijkheid in een zogenaamd weerbericht. Wat is zo'n weerbericht? Vanuit het gedachtegoed van Deep Democracy ben ik bekend geraakt met het neutraal teruggeven wat er speelt en wat er bij herhaling wordt gezegd door meerdere personen. Dat kan over hele feitelijke informatie gaan zoals hoe lang iemand werkt bij de afdeling, maar ook over gevoelige informatie als 'onze leidinggevende meet met twee maten' en 'sommige mensen komen overal mee weg.' Wij geven geen waardeoordeel of kleuring aan wat er door meerdere personen is gezegd maar inventariseren alle invalshoeken die leven in de groep.

Het weerbericht wordt eerst gedeeld met de leiding en de contracterende opdrachtgever. Deze sessies zijn vaak heftig, en het vraagt van jou als begeleider dat je stevig in je schoenen staat. Je kunt geconfronteerd worden met ontkenning, boosheid, onmacht, manipulatie en soms zelfs kleinerend gedrag: wie denken jullie dat je tegenover je hebt?

Pas als men zich bewust wordt van de eigen rol en het eigen aandeel in de ontstane problematiek is er een voedingsbodemp en een cognitieve opening om aan de veranderopgave te gaan werken. In dit proces vallen leidinggevers soms ook terug en moeten we gaan hercontracteren met ze over de eigen veranderopgave en onze stijl van begeleiden. Bij hardnekkige gevallen draaien we de duim-schroeven aan en gaan we begrenzen en directer sturen op beweging. Daarbij is het essentieel dat de leidinggevende erboven aan boord stapt en blijft. Hij zal de coachende rol in moeten nemen naar het lagere echelon. Dat is tenslotte ook waar de managementlaag erboven voor besteld is en vaak is die rol teveel op afstand ingevuld.

Wij gaan soms pas na maanden aan de slag met de teams die ons in eerste instantie vaak ook wantrouwen of als een bedreiging zien

Veel geduld is essentieel

U begrijpt dat mijn collega-begeleider en ik soms pas na maanden aan de slag gaan met de teams die ons in eerste instantie vaak ook wantrouwen of als een bedreiging zien. Ons werk als trainer komt hierbij als geroepen, omdat wij veel te maken hebben gehad met groepsdynamica in ons verleden. Wij verzorgden jarenlang trainingen omtrent houding en gedrag vanuit een verplichtend karakter. Tijdens deze sessies hebben wij veel aan de rake vragen-methodiek van Siets Bakker om de groep in beweging te krijgen en uit hun vaste patronen te krijgen.¹⁰ We werken daarbij maximaal met wat zich aandient in het moment. Deelnemer X die steeds onderbreekt, deelnemer Y die alles weglacht, en deelnemer Z die steeds ontkent dat er pestgedrag is terwijl er heftige voorbeelden worden besproken.

Als begeleider ben je niet na drie bijeenkomsten klaar. Onze begeleiding is vaak langdurig van aard en betreft periodes van maanden tot meer dan een jaar. Het helpt ons om meerdere trajecten naast elkaar te hebben, omdat het veeleisend werk is waarbij elke opdracht ons weer tot nieuwe inzichten brengt en invloed heeft op onze vervolgpakketten. Juist het werk ernaast als trainer en coach houdt mijn energieniveau en kwaliteit van aanwezigheid op scherp tijdens de interventies bij verwaarloosde organisaties.

Conclusie

Mediators die te maken hebben met arbeidsconflicten of teamconflicten doen er goed aan zich te bekwaamen in de theorie en materie van verwaarloosde organisaties. De impact van mediationstechnieken alleen is te gering om beweging te brengen in een verwaarloosd systeem. Mediators kunnen een signaleringsfunctie hebben en de onderwerpen verwaarlozing en herstel bespreekbaar maken. Om te signaleren en wellicht te verwijzen is het zaak dat de mediator enige kennis heeft van veranderingkunde en ontwikkelingsproblematiek, en inzicht heeft hoe een externe begeleider kan bijdragen aan gezondmaking en herstel van het team of de afdeling. Mediation kan goed werken als instrument bij herstel en gezondmaking bij een organisatie nadat er rolduidelijkheid is ontstaan en het kader rondom de normale en gewenste interactie helder is. Juist in de fase erna komt het erop aan conflicten tijdig en adequaat op te lossen, bijvoorbeeld met hulp van een mediator. Daarbij is het handig wanneer de mediator begrijpt waar de organisatie vandaan kwam en welke herstel- en gezondmakingsprocessen reeds gepasseerd zijn. ●

Noten

1. Dit artikel schreef ik naar aanleiding van de ervaringen die ik opdeed samen met mijn collega-begeleider André Stuut.
2. Joost Kampen, *Interveniëren in verwaarloosde organisaties: een exploratieve studie*, proefschrift Vrije Universiteit, Amsterdam 2011.
3. Denk aan het DISC-model als oplossing voor omgaan met verschillende persoonlijkheden.
4. De zes denkhoeven van de Bono over hoe je samen tot juiste besluitvorming komt.
5. Siets Bakker introduceerde dit begrip aan mij tijdens haar sessies rondom Rake vragen. Jouw kwaliteit van aanwezigheid is een voorspeller voor de beweging die je al dan niet gaat brengen.
6. Joost Kampen, *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties: lessen uit de geleefde werkelijkheid*, Deventer: Vakmedianet 2017.
7. Joost Kampen, 'Anders begeleiden in verwaarloosde organisaties. Permissie om verandering te eisen', *Tijdschrift voor Begeleidingskunde* 2018, 3.
8. Jitske Kramer introduceerde deze problematiek tijdens haar trainingen Deep Democracy. Meer hierover valt te lezen in: Jitske Kramer, *Deep Democracy*, Zaltbommel: Uitgeverij Thema 2014.
9. Mijn collega en ik hebben ons beiden verdiept in het systemisch werken en ook deze achtergrond helpt enorm om te duiden welke patronen spelen en hoe beweging te brengen.
10. Siets Bakker, *Rake vragen*, Avenhorn: Uitgeverij het Noorderlicht 2018.



Caroline Koetsenruijter

is MfN-geregistreerd mediator, gespecialiseerd in teamontwikkeling en bestuursrechtelijke conflicten. Zij is betrokken als extern begeleider bij diverse organisaties die kampen met verwaarlozing.