

Zo werkt het dus niet!

Van Thea Gevers verscheen eerder

Dirigeren en meespelen

THEA GEVERS

ZO WERKT HET DUS NIET!

Omgaan met dwarsige medewerkers

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

Bij de productie van dit boek is gebruikgemaakt van papier dat het keurmerk Forest Stewardship Council® (FSC®) draagt. Bij dit papier is het zeker dat de productie niet tot bosvernietiging heeft geleid. Ook is het papier 100 procent chloor- en zwavelvrij gebleekt.



© 2015 Thea Gevers

Omslagontwerp B'ij Barbara

Omslagbeeld Piotr Marcinski

Foto auteur Ilja Keizer

Typografie binnenwerk Elgraphic bv, Vlaardingen

Drukkerij Bariet

ISBN 978 90 470 0813 2

D/2015/0108/587

NUR 808

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit

van Uitgeverij Atlas Contact

www.businesscontact.nl

Inhoud

Inleiding	7
1. Het slachtoffer: ‘Ze moeten altijd mij hebben!’	17
2. De conservatieveling: ‘Het is toch altijd goed gegaan zo?’	22
3. De schuldafschuiver: ‘Ik heb het niet gedaan.’	28
4. De intimidant: ‘Fuck you!’	34
5. De pleaser: ‘Zeg jij maar wat je wilt.’	40
6. De negatieveling: ‘Ik doe hier niet aan mee!’	46
7. Het roddelteam: Veilige plek voor angsthazen	51
8. Het weesteam: Verlaten en op eigen kracht verder	57
9. Het los-zandteam: Leven en laten leven	64
10. Het klaagteam: Verbonden door verongelijkheid	71
11. De leidinggevende in de spiegel	79
12. Partners in crime: Wegkijkende en verleidende collega’s	104
13. De context als excuus	116
14. De aanpak: Het drieënhalfsporenbeleid	128
... En als het allemaal niet lukt?	143

INLEIDING

Twee mensen die aan een touw trekken. De een trekt, de ander trekt, allebei zo hard als ze kunnen. Ze worden steeds fanatieker en kunnen niet meer stoppen. Misschien zijn ze niet eens uit op winnen, maar op het voorkomen van verlies. Verbeten gaan ze door, totdat er eentje wint en de ander erbij neervalt. De ene hand symboliseert de leidinggevende, de andere de dwarse medewerker of het dwarse team. En het is maar de vraag wie van de twee wint en of de winnaar daar wat mee opschiet.

Als trainer en coach van medewerkers en leidinggevendenden werd het voor mij steeds duidelijker dat het zo dus niet werkt. Met 'zo' bedoel ik de manier waarop leidinggevendenden omgaan met dwars gedrag. Na diverse pogingen van de leidinggevende om de dwarsligger te verleiden tot constructiever gedrag eindigt dit 'gevecht' vaak in touwtrekkerij. De leidinggevende dwingt de dwarse medewerker min of meer te stoppen met zijn gedrag en de medewerker pikt dat niet en zet zijn hakken in het zand. Dat werkt niet, omdat daarbij de invloed van belangrijke anderen op het tegendraadse gedrag buiten beschouwing wordt gelaten. Belangrijke anderen zijn in dit geval de leidinggevende zelf, andere leidinggevendenden/managers en de collega's binnen en buiten het team met wie de dwarse personen en/of teams in het dagelijks werk te maken hebben. Deze anderen reageren vaak onbewust op zo'n manier op dwarsliggerij dat ze die versterken in plaats van verzwakken. Dus aan de ene kant probeert de leidinggevende het gedrag bij te stu-

ren en aan de andere kant ondergraaft hij zijn eigen inspanningen doordat hij zich niet bewust is van het effect van wat hij doet op de dwarsige medewerker of het dwarse team. Niet alleen zichzelf ondergraaft zijn inspanningen, maar ook de directe omgeving. Daarnaast heeft de organisatie waarbinnen alle drie de partijen van dit drama werken ook nog zo zijn invloed op hun gedrag. Kortom, een kluwen van invloeden over en weer, die ik zal proberen te ontwarren, met weglating van allerlei nuances, omdat het verhaal anders onleesbaar wordt.

Dat weglaten van nuances maakt dit boek tot een kritisch boek. Het is bestemd voor leidinggevend en die krijgen er zo nu en dan stevig van langs. Ik zie helaas in de praktijk zoveel voorbeelden van slecht leiderschap dat ik die niet allemaal kon negeren. Ik ga er niet van uit dat leidinggevend met opzet slecht leidinggeven en ook niet dat ze op alle fronten slecht bezig zijn, maar onbewust doen of laten ze soms dingen die niet goed uitpakken voor medewerkers. En het is vaak ook geen onwil om in de spiegel te kijken naar hoe ze bezig zijn, maar ze komen er op een of andere manier niet toe. Daarom hou ik hun een spiegel voor.

Gelukkig lopen er ook heel veel goede leidinggevend op deze wereld rond, en natuurlijk kom ik die in mijn werk ook tegen. Ik hoop dat zij bij mijn verhaal vooral kunnen denken dat zij deze schoen niet hoeven aan te trekken, omdat die hun niet past. Als ze met een open mind dit boek kunnen lezen, stuiten ze misschien onverwachts toch nog op een klein blind vlekje bij zichzelf. Mijn doel is niet om leidinggevend te schofferen, maar wel om ze daar waar ze nog slapen of sluimeren wakker te maken. Wat ik beschrijf is de praktijk die ik met eigen ogen heb gezien, en nog steeds zie. En natuurlijk ben ik niet objectief. Dat kan ik ook niet zijn, omdat mijn visie bepaald is door mijn eigen voorgeschiedenis en ervaringen.

Wat ik geprobeerd heb, is de gedragingen te beschrijven die ik vaak in mijn werk als trainer en coach ben tegengekomen. En niet alleen ik, maar ook mijn collega's. Ik hoop in elk geval dat, of je je-

zelf nu een goede leidinggevende vindt of niet, je door dit boek anders tegen 'het probleem' van dwarsigheid aan gaat kijken en handvatten krijgt om daar anders mee om te gaan. Met als ultieme doel dat iedereen meer plezier in zijn werk krijgt.

In dit boek staan geen verwijzingen naar allerlei theorieën, maar natuurlijk ben ik niet zo origineel dat ik alles zelf bedacht heb. Ik heb een mengelmoesje van theorieën gebruikt, waarvan ik soms de herkomst ook niet eens meer weet; theorie en praktijk zijn door mijn werk volledig door elkaar gelopen. Daarop wil ik echter drie uitzonderingen maken: ik heb bewust gebruikgemaakt van aspecten van de Systemische Theorie met Bert Hellinger als grondlegger, van de Provocatieve Stijl met Frank Farrelly als grondlegger, en van de Directieve Therapie met onder andere Richard van Dyck, Kees Hoogduin en Kees van der Velden als grondleggers.

Voordat ik een overzicht geef van de opzet van dit boek wil ik kort inzoomen op de hoofdrolspelers: de dwarse medewerkers.

WAT IS DWARSIG GEDRAG EIGENLIJK?

Ik heb het niet over mensen met psychiatrische problematiek, maar over gewone medewerkers met een soms lastig te hanteren manier van reageren op anderen en op alles wat er op hen af komt. Bij mensen met psychiatrische problematiek kan dwarsigheid heel andere oorzaken hebben, en dat vraagt daarom ook een andere benadering dan ik in dit boek beschrijf.

Onder dwarsig gedrag versta ik afremmend gedrag. De leidinggevende, collega's of het team kunnen niet gewoon meegaan in de ontwikkelingen die vanuit de organisatie van hen gevraagd worden, omdat de dwarsloper weigert op een positieve manier zijn bijdrage te leveren. Ik gebruik in de titel de term 'dwarsig' omdat dat 'een beetje dwars' suggereert. Het woord 'dwars' associeer ik met dwarsliggen, en de medewerkers en teams waar ik het over heb liggen niet

altijd dwars. Ze werken weliswaar niet erg mee, maar ook niet per definitie tegen. Ze zijn wel vaak negatief in hun uitingen, maar dat wil niet zeggen dat ze er altijd op uit zijn veranderingen tegen te houden. Soms zal het hun een worst wezen of die veranderingen wel of niet doorgaan, bijvoorbeeld omdat ze er helemaal niet mee bezig zijn.

‘Dwarsig gedrag’ is geen universeel begrip. Wat door de ene leidinggevende als remmend gedrag wordt gezien hoeft een ander helemaal niet zo te ervaren. Ook tussen de ene organisatie en de andere kunnen grote verschillen bestaan in wat als dwars gedrag beschouwd wordt. Sommige organisaties vinden een medewerker bijvoorbeeld al dwars als hij regelmatig kritische geluiden laat horen; ze verwachten van de medewerkers reactief volgbaar gedrag. Andere organisaties waarderen juist die kritische houding en zien gebrek aan proactiviteit als remmend.

HOE KOMT HET DAT ONDER DEZELFDE OMSTANDIGHEDEN DE ENE MEDEWERKER WEL DWARSIG WORDT EN DE ANDERE NIET?

Laten we één ding vaststellen: niemand wordt dwarsig geboren. Wanneer wij als individu op deze onvolmaakte wereld gezet worden, leren we ons gaandeweg onbewust manieren aan om aandacht te krijgen, geaccepteerd te worden, onze angsten te bezweren en met onze frustraties om te gaan – de zogenaamde overlevingsmechanismen. Welk overlevingsmechanisme we ontwikkelen is een combinatie van hoe we zelf in elkaar zitten (*nature*) en de omgeving waarin we opgroeien (*nurture*). We leren welk gedrag van ons acceptabel gevonden wordt en welk gedrag niet, met welk gedrag we krijgen wat we nodig hebben (immaterieel en materieel) en met welk gedrag niet. Overlevingsmechanismen zijn dus niets bijzonders; iedereen ontwikkelt er een, of soms meer dan één. Maar de meeste overlevingsmechanismen hebben een houdbaarheidsdatum. Daar-

om kiezen of creëren sommige personen een omgeving die bij hun overlevingsmechanisme past, zodat ze gewoon door kunnen gaan met hun aangeleerde reacties. Dan heeft niemand er last van - hoogstens zichzelf, omdat hun overlevingsmechanisme hen kan belemmeren in hun verdere ontwikkeling. Anderen zijn met of zonder hulp in staat hun overlevingsmechanismen aan te passen aan nieuwe situaties.

Er zijn echter ook mensen die zich nog steeds laten leiden door hun oorspronkelijke overlevingsmechanisme, terwijl dat gedrag niet meer past bij de omgeving waarin ze terecht zijn gekomen. Dan gaat hun gedrag opvallen en krijgen anderen en daardoor ook zichzelf er last van. En dan hebben we het in de context van dit boek over 'dwarsig gedrag'. Wat vroeger werkte werkt nu niet meer, of niet meer voldoende - althans in deze werkomgeving. Het kan zijn dat het gedrag nog volstrekt adequaat is in de privéomgeving en daardoor ook deels in stand gehouden wordt.

In dit licht bezien is dwarsliggerij een manier van de medewerker om zich staande te houden. Want al zou je het aan hun gedrag niet direct aflezen, veel dwarsliggers voelen zich in de grond van de zaak onzeker: word ik wel gezien? Ben ik wel wat waard? Word ik wel geaccepteerd? Heb ik wel in huis wat ze van me vragen? Bén ik eigenlijk wel iemand?

Bovenstaande is natuurlijk een simplificatie van de werkelijkheid, want in de loop van ons leven doen we allerlei ervaringen op, die niet alleen geleid worden door onze overlevingsmechanismen. We ontwikkelen onszelf en onze waarden en normen in interactie met onze omgeving. Kortom, we dragen een rugzak met onze hele geschiedenis met ons mee, en een van de elementen daarvan is ons overlevingsmechanisme. Een overlevingsmechanisme dat dus (op-eens) geactiveerd kan worden.

Wij mensen zijn ons er zelden van bewust dat we een overlevingsmechanisme ontwikkelen en zijn ons er ook niet van bewust dat we dat mechanisme inzetten om ons staande te houden. Dus