

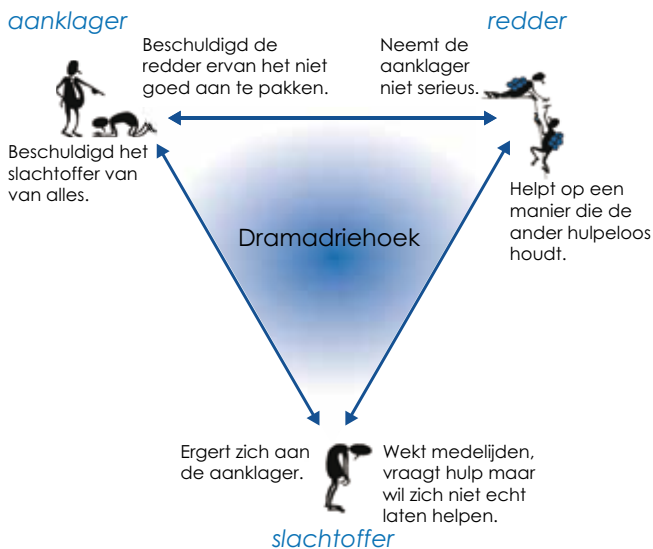


DRAMADRIEHOEK IN DE PRAKTIJK - HET COACHEN VAN EEN DIV-TEAM

door Noortje Gerritsen

De medewerkers uit het DIV-team (DIV: documentaire informatievoorziening) hadden collectief het vertrouwen in hun leidinggevende opgezegd. Dat was aanleiding voor de directeur om mij te vragen te analyseren wat er precies aan de hand was (lag het aan de manager en/of aan de medewerkers?) en te doen wat nodig was om het team weer goed te laten functioneren.

Na uitgebreide individuele gesprekken met alle betrokkenen bleek dat de medewerkers zeer divers keken naar elkaar, naar hun eigen rol, naar hun werk, naar de manager. Het team was verdeeld in 'kampen' die over elkaar roddelden. Maar er was ook een duidelijke overeenkomst: iedereen zat vast in het spel van de 'dramadriehoek'. Er was geen sprake van gelijkwaardigheid. Vanuit onzekerheid reageerde iedereen steeds negatief op elkaar, wisselend van rol: slachtoffer, aanklager en redder.



Ik vond het vooral de manager aan te rekenen dat deze situatie heeft kunnen ontstaan. Tegelijkertijd zag ik onvoldoende aanwijzingen om te concluderen dat hij de situatie niet zou kunnen veranderen. Geen gemakkelijke opgave, maar hij verdiende een kans het te proberen. Dus besloot ik, in overleg met collega's, als teamcoach op te treden.

Kort daarna heb ik een teamdag georganiseerd, die ik grondig met de manager heb voorbereid. Daarbij hadden we het onder meer over het belangrijke verschil tussen emotioneel reageren en professioneel reageren op zichtbare emoties van anderen.

Alle medewerkers hebben voorafgaand aan de dag een Management Drives-test ingevuld. Daarmee kon ik tijdens de teamdag de verschillen in drijfveren tussen de medewerkers tastbaar maken, waardoor zij meer begrip

ontwikkelde voor elkaar. Ook kregen ze handreikingen om constructiever met elkaar om te (leren) gaan. Hoewel sommigen zeiden dat dit allang duidelijk was, waren de meesten erg enthousiast.

Toch had ik een slecht gevoel na afloop. De manager liet tijdens de teamdag namelijk, subtiel maar duidelijk, ander gedrag zien dan in onze voorbereidingsgesprekken. Hierdoor versterkte hij de kampen binnen het team. Daar sprak ik hem in ons eerstvolgende tweegesprek stevig op aan. Wat ik al een beetje verwachtte gebeurde: hij probeerde mij weg te zetten als redder die niet begreep wat echt nodig was. Toen kort hierna een paar incidenten volgden, was voor mij de maat vol. Nadat ik de manager had verteld dat ik met zijn directeur ging praten over hoe het liep, heb ik mijn bevindingen bij de directeur op tafel gelegd. Die zag voldoende aanleiding voor harde maatregelen; zo haalde de leidinggevende per direct taken weg bij de manager. Een ervaren manager van een andere afdeling ging DIV er voorlopig bij doen.

Wat rest zijn gemengde gevoelens. Zonde dat het niet is gelukt de manager in de goede stand te krijgen. Had ik meer kunnen doen? Maar als iemand zijn kans niet pakt, vind ik het belangrijk voor de andere betrokkenen om resoluut in te grijpen. En dat heeft effect gehad. Om de nieuwe manager ruimte te geven, spraken we af dat mijn inbreng beperkt zou blijven tot een tweede teamdag die ik zou leiden. Deze dag werd een geweldige afsluiting van dit spannende traject. De medewerkers waren nu een stuk opener naar elkaar en deden erg hun best om gezamenlijk een nieuwe teamstart te maken. •

“Vanuit onzekerheid reageerde iedereen steeds negatief op elkaar”