

Oud zeer: welke belangrijke kwaliteit zijn we kwijtgeraakt?

Martijn is sinds een half jaar teamleider. Hij merkt dat zijn team gelaten en weinig proactief is. "Wat ik ook doe, ik krijg ze niet in beweging," zegt hij. "En trouwens... ik ben inmiddels de vierde leidinggevende voor dit team in vijf jaar."

Martijn vraagt mij mee te kijken naar de oorzaken van deze passieve houding en naar manieren om het team weer in beweging te krijgen richting de organisatiedoelen.

De positie van de leidinggevende

Wanneer ik dit te horen krijg, onderzoek ik natuurlijk met de teamleider wat er speelt rondom zijn positie. Wat maakt dat er in korte tijd zoveel wisselingen zijn geweest? Ik vraag ook: "Wat betekenen al die wisselingen eigenlijk voor de medewerkers in het team?"

Als je de vierde leidinggevende in vijf jaar bent, is het niet vreemd dat het team het vermogen om zich aan je te hechten kwijtgeraakt is. Teamleden weten immers niet of jij wel gaat blijven. Of dat wat nu samen wordt opgezet, op de lange termijn ook wordt doorgezet.

Een teamlid zei eens tegen mij: "Het is een leuk mens, onze nieuwe teamleider, maar ik houd het liever bij mijn eigen aanpak. Ideeën van teamleiders verdwijnen hier meestal zodra ze weer weg zijn." Het gevolg is dat initiatieven wel worden aangehoord, maar dat er nauwelijks actie op volgt.

Gedrag in stand houden

Gedrag zoals je niet meer hechten aan een leidinggevende en geen initiatieven meer nemen heeft zich in de cultuur van het team genesteld. Dit gedrag wordt in stand gehouden, zelfs wanneer dat (allang) niet meer nodig is. Het potentieel van het team kan daardoor niet volledig worden benut en dit kan de ontwikkeling van het team ernstig belemmeren. Het (overlevings) gedrag van het team kan er zelfs toe leiden dat elke nieuwe leidinggevende uiteindelijk óók zal "moeten" vertrekken.

Bij heftige gebeurtenissen of langdurige toxische situaties, zoals mismanagement, ontstaat in teams vaak (volkomen onbewust) overlevingsgedrag: gedrag waardoor medewerkers het in het moment kunnen volhouden op hun werk. Wanneer medewerkers niet meer kunnen terugveren naar hun oorspronkelijke kwaliteiten zodra het overlevingsgedrag niet meer nodig is, nestelt dit overlevingsgedrag zich in de cultuur van het team of de organisatie.

Gedrag (h)erkennen en benoemen

Het eerste wat teams nodig hebben, is inzicht: welke ooit belangrijke kwaliteit is verloren gegaan door een incident, gebeurtenis of veranderproces? Door dit te benoemen ontstaat er rust. Vanuit die rust ontstaat ruimte om te bepalen welke stappen nodig zijn om het team weer in beweging te krijgen en welk gedrag / welke kwaliteit weer ingesloten moet worden om de organisatiedoelen te behalen.

september 2025