

Wat zegt de zondebok over een team?

Jan Willem werkt als medewerker Inkoop bij een groothandel. Er ligt, gezien de concurrentie in de markt, behoorlijk veel druk op de resultaten van het team. Jan Willem maakt veel overuren en heeft een sterk plichtsbesef. Hij verwacht van zijn collega's een zelfde houding. Hij bemoeit zich graag ongevraagd met zijn collega's en steekt zijn afkeur niet onder stoelen of banken wanneer zij in zijn ogen de verkeerde prioriteiten stellen.

Meerdere collega's krijgen hierdoor het gevoel dat ze het nooit goed doen. Bovendien is Jan Willem hun collega en niet hun leidinggevende en dat roept ergernis op. Het Hoofd Inkoop heeft Jan Willem altijd veel ruimte gegeven vanwege zijn grote inzet. Maar nu ziet hij geen mogelijkheden meer om het groepsproces te keren en heeft hij zich bij P&O gemeld met de vraag of Jan Willem kan worden overgeplaatst naar een ander team. Als reden geeft hij aan dat Jan Willem zichzelf binnen het team onmogelijk heeft gemaakt en dat hij een bron van irritatie is geworden.

Zodra iemand 'een bron van irritatie' is geworden is er nog maar één wens: de bron kwijtraken door hem te verplaatsen of te laten vertrekken.

En soms is dat ook de enige oplossing en keert de rust terug in het team. Maar na verloop van tijd kan het vertrek van de collega ook een schijnoplossing blijken, die slechts voor tijdelijke rust heeft gezorgd. Want in een werksituatie, waarin één collega de schuld krijgt is er meestal een groepsproces ontstaan, waarin de anderen zich niet meer verantwoordelijk voelen voor hun eigen aandeel: de schuldige is immers bekend!

Hoe heeft het zo ver kunnen komen? Wat speelt zich binnen het team af?

Vaak heeft een zondebok te veel ruimte gekregen om ongewenst gedrag te vertonen.

Wanneer het alleen gaat om een medewerker, die de grenzen van zijn functie niet erkend en de grenzen van zijn collega's niet respecteert is het de leidinggevende, die een steek heeft laten vallen. Had de leidinggevende strakker gestuurd op het beperken van het ongewenste gedrag dan had het negatieve groepsproces mogelijk voorkomen kunnen worden en had de medewerker kunnen blijven.

Maar het kan ook zo zijn dat het ongewenste gedrag een reactie is op iets dat hijzelf of het team mist: waardering voor de eigen prestaties of vertrouwen in de eigen positie.

Dit gemis veroorzaakt spanning en de medewerker, die het meest ongewenst op deze spanning reageert, ontpopt zich soms tot zondebok.

Ook hier is de leidinggevende aan zet, maar nu zal hij eerst zelfonderzoek moeten verrichten:

- in hoeverre heeft hij zelf, als leidinggevende, waardering voor en vertrouwen in de prestaties van zijn medewerkers en van het team?
- stuurt hij in voldoende mate op de samenwerking of laat hij te vaak beslissingen over aan het vrije krachtenveld binnen het team en zijn niet al zijn medewerkers in staat om daar goed mee om te gaan?

Met andere woorden: teams die in onzekere omstandigheden moeten presteren of waarvan de medewerkers te vrij worden gelaten terwijl ze onvoldoende in staat zijn om met elkaar het werk te verdelen lopen een grotere kans op het creëren van zondebokken.

In beide gevallen zijn er immers belangrijke bronnen van spanning: de prestaties of de samenwerking. De leidinggevende zal deze bronnen moeten onderkennen en zijn medewerkers moeten leren om op een effectieve wijze met deze spanningen om te gaan. Want het is eenvoudiger om op tijd het tij te keren dan een ontstane zondebok weer geaccepteerd te krijgen als volwaardiger teamlid.

Aandachtspunten voor leidinggevenden bij het ontstaan van zondebokken:

1. Spreek de betreffende medewerker individueel aan op zijn ongewenste gedrag.
2. Spreek de andere collega's aan op hun aandeel in het negatieve groepsproces.
3. Laat de andere medewerkers niet merken dat je hun irritaties deelt.
4. Versterk het contact met de 'toekomstige' zondebok, laat niet alleen je kritiek, maar ook je waardering blijken. Uit deze waardering óók in het bijzijn van andere collega's, hierdoor geef je het goede voorbeeld.
5. Ga na wat er kan spelen binnen het team: staan de prestaties onder druk, zijn er veel onzekere medewerkers of krijgen de medewerkers te veel vrijheid binnen de samenwerking?
6. Investeer op deze terreinen totdat het vertrouwen en de rust zijn teruggekeerd.

© 2011 Hanneke Westerop, alle rechten voorbehouden.

Wil je dit artikel gebruiken in een tijdschrift, nieuwsbrief of op een website? Dat kan, zolang je de volgende informatie hierbij opneemt: "Door Hanneke Westerop, ga naar www.hannekewesterop.nl voor het aanvragen van het gratis mini E-book 'Eigen collega's coachen'."