



# Van verwaarlozing naar psychologische **veiligheid**

*Perspectief van een teamcoach*

Als onderdeel van de master Executive Coaching aan de VU deed ik onderzoek binnen technisch geïntendeerde multinationals op hun weg van verwaarlozing naar psychologische veiligheid met als onderzoeksvraag: hoe kan je als teamcoach een bijdrage leveren aan het creëren van de psychologische veiligheid van een leiderschapsteam in een verwaarloosde organisatie?

**Auteur:** Sonja Wekema

Op het moment dat ik met hen ging werken, had Polyxes<sup>1</sup> al jaren weinig tot niets geïnvesteerd in leiderschapsonwikkeling of het ontwikkelen van mensen in het algemeen. Ook was er bijvoorbeeld geen communicatieafdeling, waren rollen en verantwoordelijkheden voor zowel de medewerkers als de leidinggevenden niet duidelijk, en werkte iedereen op een 'ieder-voor-zich-basis'. In plaats van psychologische veiligheid was er een giftige organisatiecultuur ontstaan. En daar wilden zowel de leidinggevenden als de medewerkers graag vanaf.

Michael Jansen\* is lid van de Europese directie (ELT) van de technische organisatie Polyxes, een multinational met 6 miljard euro omzet per jaar en een Aziatisch moederbedrijf. Jansen is als site manager verantwoordelijk voor de productiesite in Nederland (circa 600 medewerkers), waar hij leiding geeft aan een internationaal Site Leadership Team (SLT) bestaande uit twee vrouwen en vier mannen afkomstig uit respectievelijk Nederland, Engeland en België; allen verantwoordelijk voor hun eigen afdeling.

Tijdens het kennismakingsgesprek zit Jansen met zijn handen in het haar. In de twee jaar dat hij zijn SLT leidt, is het hem niet gelukt om de resultaten te behalen waar hij in de directie zijn commitment voor heeft gegeven. Na diverse consultancytrajecten, die vooral gericht waren op het verbeteren van processen, komt hij via zijn netwerk bij mij uit. De CEO is op de hoogte en steunt hem bij zijn inspanningen.

Jansen vertelt vervolgens over zijn achtergrond, zijn drijfveren en over de beslissing om de baan als sitemanager Nederland aan te nemen. Twee jaar geleden maakte hij vol energie de overstap naar dit bedrijf, maar zijn plezier in het werk werd na verloop van tijd steeds minder. Zijn open, transparante en soms wat amicale managementstijl, waar hij in het

verleden goede resultaten mee behaalde, lijkt in deze organisatie niet aan te slaan. Vanuit het directieteam krijgt hij weinig inspiratie en voelt hij weinig steun en ook zijn eigen SLT-leden tonen weinig energie. Wat is er aan de hand? Hij heeft slapeloze nachten en is bang dat zijn manier van leidinggeven niet goed is voor het team en de organisatie. Hij vraagt me of ik een traject met het SLT wil opstarten om te begrijpen wat er aan de hand is en wat hij beter kan doen om de organisatie betere resultaten te laten behalen.

We spreken af dat we het komende jaar vier teamsessies inplannen met het SLT. En omdat Jansen de rest van de organisatie ook bij het traject wil betrekken, voer ik een cultuurwaardenscan uit (Barrett, 2017). Ter voorbereiding van de eerste teamsessie spreek ik alle STL-leden persoonlijk.

Tijdens de interviews merk ik dat de meeste SLT-leden niet echt begrijpen wat de bedoeling is van het traject. Nadat ik heb teruggegeven wat ik heb gehoord over de problematiek en hen in alle rust de ruimte geef, vertellen ze wat er op hun hart ligt en waar ze tegenaan lopen. Een enkeling deelt met me dat hij al tijden probeert te begrijpen waarom hij zich zo terneergeslagen voelt. Op mijn vraag of hij dit weleens bespreekt met zijn collega's is de snelle reactie "Nee, ik kijk wel uit", of "Daar word ik toch niet voor betaald!" Hoewel een aantal van hen in eerste instantie twijfels hebben bij een traject, vertellen ze me zonder uitzondering waar ze energie van krijgen, wat hen dwarszit en wat er in hun ogen zou moeten gebeuren om het als team beter te krijgen. Zoals Jansen al aangaf zijn ze bepaald niet onverdeeld positief over hun werk. Ze vertellen me dat het werk "wel leuk" is, maar dat ze gebrek aan ondersteuning ervaren, dat de strategie niet duidelijk is en hun rol daarin al helemaal niet. Verder wordt breed gedeeld dat het plezier in het werk al een tijdje zoek is

<sup>1</sup>Namen, bedrijfsnaam en situatie zijn gefingeerd voor dit artikel

en dat ze geen uitzicht op verbetering bespeuren. Ik besef al gauw dat er in deze organisatie sprake is van verwaarlozing.

### Verwaarlozing

Een verwaarloosde organisatie is een organisatie waarin het langdurig ontbreekt aan sturing en begeleiding van de organisatieontwikkeling als gevolg waarvan patronen van schadelijke interactie tussen leiding en medewerkers ontstaan (Kampen, 2020). Verwaarlozing kan ontstaan als wanorde, mismanagement en angst in een organisatie de overhand krijgen. Wanneer medewerkers langdurig genegeerd worden, voelen zij zich niet erkend, niet gezien en maken waarden en normen plaats voor cynisme en ultieme pogingen tot zelfbehoud. De een voelt zich steeds minder waard; de ander meet zich een anarchistische rol aan; het zijn gevolgen van psychologische verwaarlozing. Deze verwaarlozing vindt veelal plaats doordat leiders in organisaties niet meer naar hun mensen omkijken. Oorzaak? Ze zijn verstrikt geraakt in contraproductieve patronen, veelal vanuit het onderbewuste. Wel zijn de leiders heel druk met de systeemwereld (zoals de implementatie van managementmodellen, organogram-

men en sturing op papier) waardoor ze de menselijke factor uit het oog zijn verloren. Het resultaat van verwaarlozing is onder andere *quiet quitting*; het doet er niet meer toe wat je doet en daarom schakel je langzaam maar zeker af.

In een verwaarloosde omgeving spreken mensen zich niet (meer) uit, luisteren leiders niet actief naar de medewerkers en iedereen lijkt gefocust op zijn eigen afdeling of proces. Regelingen bestaan wel, maar alleen op papier: de schaduwkant van de organisatie. Alles wordt geleidelijk normaal, zelfs wat ongewoon of onhandig is. Pogingen om deze problemen aan te pakken mislukken vaak, werknemers raken vervreemd van hun werk en van elkaar en voor je het weet heb je een organisatie die geen richting en sturing op lange termijn heeft. Het probleem met verwaarlozing is dat het lange tijd grotendeels voor iedereen onzichtbaar is.

Het tegenovergestelde van een verwaarloosde omgeving is een psychologisch veilige omgeving, waar het nemen van persoonlijke risico's, het uitspreken van ideeën, vragen, zorgen of fouten wordt verwelkomd en gewaardeerd. Teams die een hoge mate van psychologische veiligheid ervaren, worden gezien als inclusief, innovatief, lerend en leveren een bijdrage aan het grotere geheel (Edmondson, 2012).

### Traject

Voorafgaand aan de eerste teamsessie, waar de bevindingen van de interviews en de waarden scan op de agenda staan, bespreek ik met Jansen wat hij nodig heeft om zijn rol als leider van het team te versterken. Jansen opent de sessie met zijn persoonlijke verhaal waarom we dit traject starten. Tijdens deze eerste sessie nemen we de tijd voor een check-in, waarin de teamleden en Jansen vertellen wat er bij hen speelt en wat hun verwachtingen van de sessie zijn. Ook de wat stillere en meer sceptische teamleden laten hun stem horen. De kou

Teams die een hoge mate van psychologische veiligheid ervaren, worden gezien als inclusief, innovatief, lerend en leveren een bijdrage aan het grotere geheel

(Edmondson, 2012)

## Teamcoachen in verwaarloosde organisaties

- Toets je aannames, stel je oordeel uit en stel vragen waaruit je oprechte interesse blijkt.
- Handel niet te snel; dit kan het proces van het opbouwen van vertrouwen stagneren.
- Spring niet in het vacuüm van leiderschap, ook al voel je dat er een appel op je wordt gedaan.
- Ga de leider of het team niet helpen; leer ze dat ze zelf verantwoordelijk zijn.
- Wees je bewust van culturele verschillen: spreek de mensen aan als mens, niet als onderdeel van hun cultuur.
- Stel persoonlijke grenzen: wees niet te vriendelijk en raak emotioneel niet te nauw betrokken.

is uit de lucht. Vervolgens bespreken we hoe we gedurende de dag samenwerken. Ze zijn het al snel eens: met respect voor elkaar, door elkaar de ruimte te geven en door het oordeel uit te stellen.

De rest van de dag besteden we aan de thema's die uit de interviews zijn gekomen en de resultaten van de waardenscan. Daaruit blijkt dat de medewerkers de huidige organisatiecultuur bestempelen als bureaucratisch, competitief, weinig transparant en onveilig. Tijdens deze bespreking ontsnapt me: "Dit lijkt wel een verwaarloosde organisatie," en ik sla mijn hand voor mijn mond, omdat ik schrik van mijn eigen opmerking. "Ja, dat is precies wat het is", zegt een teamlid en ze vervolgt: "en dat is ook precies waar we aan moeten werken." Er wordt instemmend geknikt. In de volgende sessies met het leiderschapsteam blijkt dat in de tussentijd van alles is veranderd. In de check-in kijken de teamleden

terug en geven aan dat ze het in toenemende mate niet meer spannend vinden hun gevoelens te uiten, dat ze zich gesteund voelen door Janzen en dat meer gevoel hebben bij de richting waar de organisatie zich naartoe beweegt. En de waardenscan die na een jaar opnieuw is uitgevoerd, geeft aan dat de medewerkers de organisatiecultuur als meer respectvol, transparant en plezierig ervaren. Als feedback komt naar voren dat het belangrijk is te blijven werken aan psychologische veiligheid door moedige gesprekken te voeren, je kwetsbaar op te stellen en echt naar elkaar te luisteren. In een goed team werken alle leden eraan de anderen beter te maken (Hawkins, 2014).

## Teamcoaching

Het verschil tussen gewone teamcoaching en teamcoaching in een verwaarloosde organisatie zit in geduld en veel ervaring. Er is op vele, zo niet alle terreinen parallel achterstallig onderhoud. Dus er moet gewerkt worden aan de structuur, cultuur, grenzen, communicatie en veiligheid. Het is als coach van belang om niet te veel persoonlijke betrokkenheid te tonen, hoewel dat risico voortdurend op de loer ligt. Dus duidelijk je eigen grenzen aangeven en goed op je energie letten. Als je dat niet doet, word je erin gezogen en ben je onderdeel van het probleem. Dit zijn geen klussen die je 'er even bij doet'. Werken met verwaarloosde organisaties vereist een lange adem, en is een spannend en ogenschijnlijk avontuur.

Als teamcoach is het belangrijk volledig aanwezig te zijn, zowel tijdens, voor en na de sessie. Dus ik nam voorafgaand aan een teamsessie voldoende rust. Ook heb ik de casuïstiek van de sessies besproken in de supervisie en heb ik met een schaduwcoach gewerkt. Ik vond het een hele uitdaging om de hoge kwaliteit van aanwezigheid te bewaken. Ik noem dat metabewustzijn, dat omarmt en begrijpt wat er gebeurt op alle niveaus voor zowel mij als anderen, inclusief de niveaus van gedachten, gevoelens, acties en intuïties.

## Tot slot

In deze casus kwam de ommekeer nadat er weer vertrouwen kwam in de leidinggevende. Ook heeft daarna het directieteam ingezien hoe belangrijk hun rol is en de impact van hun doen en laten voor de mensen in de organisatie.

Het ombuigen van verwaarlozing naar een psychologisch veilige omgeving heeft tijd, aandacht en sturing, en support van binnen en buiten de organisatie nodig. Als we verwaarlozing als teamcoaches (beter) weten te herkennen, een gemeenschappelijke taal kunnen aanreiken en een verandering kunnen bewerkstelligen, zullen organisaties en – nog belangrijker – de mensen in de organisaties hun potentieel kunnen gebruiken. ■

**Drs. Sonja Wekema MSc** is managing partner van The Other Perspective, medeoprichter van The Board Whisperers en alumna van de masteropleidingen Executive coaching van zowel Ashridge als VU Amsterdam. Ze is gespecialiseerd in interculturele transformatietrajecten en leiderschapontwikkeling. [www.sonjawekema.nl](http://www.sonjawekema.nl)

## Referenties

- Barrett, D. (2017). *The Values-Driven Organization: Cultural Health and Employee Well-Being as a Pathway to Sustainable Performance*. London: Routledge.
- Edmondson, AC (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy*. San Francisco: Jossey Bass.
- Hawkins, P (2014). *Leadership Team Coaching in Practice*. London: Kogan Page.
- Kampen, J. (2020). *Verwaarloosde organisaties: Introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals*. Amsterdam: Boom.
- Kets de Vries, M. (2012). *Het egeffect*. Den Haag: Academic Service.
- Wekema, S. (2020). *The Other Perspective on Psychological Safety: Balancing Heroic and Humble Leadership* (Masterthesis). Amsterdam: VU.
- Wekema, S. (2021). *Coaching in Neglected Organisations: When Humble Leadership does not work*. WBECS Presentation.