

'Lastige' mensen

Last van slecht samenwerkend team of 'lastige' medewerkers?

Geregeld krijg ik de vraag wat je als leidinggevende of als team moet doen met iemand die niet goed wil samenwerken. Zo'n soort lastig persoon die zich 'asociaal' gedraagt (wat dat ook moge zijn), die steeds 'ja maar...' blijft zeggen (en daarmee dus eigenlijk nee zegt), die 'ja' zegt maar 'nee' doet (je kunt niet op hem rekenen), etc. Moet je hem straffen, isoleren, taakgericht aansturen of gewoonweg negeren? Dit zijn vooral oplossingen vanuit een negatieve benadering. Binnen de 'Babemba tribe' in Zuid-Afrika hebben ze een fundamenteel andere oplossing. Als een persoon zich onrechtvaardig of onverantwoordelijk gedraagt wordt hij in het centrum van het dorp geplaatst. Al het werk stopt en elke man, vrouw en kind verzamelt zich in een grote cirkel rondom deze persoon. Vervolgens spreekt ieder lid van de stam één voor één tegen de 'aangeklaagde'. Ze benoemen alle goede dingen die deze persoon heeft verricht in zijn leven. Elke gebeurtenis en elke ervaring die wordt herinnerd wordt gedetailleerd en nauwgezet verteld. Al zijn positieve eigenschappen, goede daden, krachten en vriendelijkheid worden uitgebreid benoemd en geprezen. Dit ritueel kan enkele dagen doorgaan. Ter afsluiting wordt een lied gezongen dat bij deze persoon past, dan wordt de cirkel verbroken, vindt een opgetogen viering plaats en wordt de persoon zowel symbolisch als letterlijk opnieuw verwelkomd binnen de stam.

Wat we kunnen leren van deze stam is dat 'correctie' van ongewenst gedrag niet zit in straffen, maar juist in een liefdevolle benadering en iemand herinneren aan de eigen identiteit. Als iemand zichzelf herkent en ook onvoorwaardelijk accepteert valt de aandrang weg zich af te zetten tegen de ander. In welke mate wij in het rationele westen ook deze methode kunnen (of willen) toepassen is de vraag. Ikzelf ben ervan overtuigd dat als je vanuit een positieve blik blijft kijken naar mensen, hoe moeilijk dat soms ook is, dit een investering is die zich vanzelf terugbetaald. Eenieder wordt immers positief geboren en is van nature gemotiveerd. Dat er omstandigheden zijn waardoor iemand dit is kwijtgeraakt, wil niet gelijk zeggen dat die persoon onwillig is. Dus in plaats van te zeggen dat die 'ander' lastig is, verdiep je eens in hem. Wat drijft hem, wat maakt dat hij het gedrag vertoont wat je ziet? En dan kun je weleens tot een heel andere conclusie komen!

Misschien heeft het wel te maken met onduidelijke of slechte afspraken binnen de werkomgeving. Het blijkt dat als binnen de organisatie of afdeling onduidelijkheid bestaat ten aanzien van het gezamenlijk doel, taak/rol of procedures/werkafspraken, dit leidt tot een slecht samenwerkend team en 'lastige' medewerkers. Bijvoorbeeld als twee of meer mensen keuzen maken op basis van verschillende doelen (en dit niet van elkaar weten) dan gaat dat vroeg of laat tot problemen leiden. Men begrijpt elkaars keuzen niet, heeft er een mening over en als er niet over gesproken wordt kan dit leiden tot slechte onderlinge verhoudingen. De negatieve gevoelens die mensen daarbij ten opzichte van elkaar hebben zijn dan wel echt, maar het zijn uiteindelijk symptomen van een slechte coördinatie. Toch wordt in de praktijk makkelijk de 'schuld' neergelegd bij de medewerker: hij is onwillig, werkt altijd maar tegen, wil niets, is vervelend, etc. Hoewel... soms heb je ook mensen die 'gewoon' vervelend zijn. Kijk maar eens naar deze [1,5 minuut durende video](#) voor een voorbeeld hiervan.

Als je zelf last hebt van een slecht samenwerkend team of 'lastige' medewerkers, stel jezelf dan eens de volgende drie vragen. Vraag je allereerst af of binnen je afdeling en bij jouw medewerkers eenduidigheid en acceptatie bestaat over de gemeenschappelijke doelen. Deze doelen zijn de basis van betrokkenheid, geven richting en verenigt de mensen binnen je afdeling. Het is het fundament onder alle uit te voeren activiteiten.

De tweede vraag heeft te maken met helderheid van afspraken ten aanzien van taak- en rolverdeling. Is het voor eenieder duidelijk waarop hij aangesproken kan worden om de resultaten te behalen, wat zijn specifieke kerntaken zijn, maar ook wat ieders bijdrage is naar andere teamleden en naar het totale proces. Belangrijk daarbij is dat onderling wordt uitgesproken welke verwachtingen er zijn ten aanzien van de taak en rol van iemand anders. De niet uitgesproken verwachtingen creëren immers op termijn onduidelijkheid en weerstand, leidend tot afnemende samenwerking binnen het team en energie die wegvloeit.

De laatste vraag heeft te maken met helderheid hoe het team tot besluiten en resultaten komt. Zijn er procedures en werkafspraken gemaakt ten aanzien van de onderlinge samenwerking? En hoe wordt omgegaan met het natuurlijke spanningsveld ten aanzien van de samenwerking als geheel en de behoefte aan individuele speelruimte daarbinnen.

De uitdaging is om medewerkers de komende weken niet als 'lastig' te bestempelen, maar op zoek te gaan waarbinnen de structuur onduidelijkheid is wat leidt tot 'lastig' gedrag. Uiteraard geldt dit principe eveneens voor de omgang met collega's, vrienden, gezinsleden, teamgenoten, etc. Dus voordat je mensen ook buiten je werkomgeving tot 'lastig' bestempelt, doorloop eerst eens de drie vragen.

Geniet van 'lastige' mensen!

Marco Buschman
Certified Professional Co-Active Coach
www.stappenvoorwaarts.nl