

LEIDINGGEVEN ALS HET MOEILIK IS



Leesexemplaar

LEIDINGGEVEN ALS HET MOEILIJK IS

.....

HET POTENTIEEL IN CONFLICTEN

SILVIA PRINS

Pelckmans Pro

© 2020, Silvia Prins en Pelckmans Pro
Pelckmans Pro maakt deel uit van Pelckmans uitgevers nv
www.pelckmansuitgevers.be
Brasschaatsteenweg 308, 2920 Kalmthout, België

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de uitgever, behalve in geval van wettelijke uitzondering. Informatie over kopieerrechten en de wetgeving met betrekking tot de reproductie vindt u op www.reprobel.be.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored or made public by any means whatsoever, whether electronic or mechanical, without prior permission in writing from the publisher.

Bij de samenstelling van *Leidinggeven als het moeilijk is* hebben wij teksten en illustraties ontleend waarvan wij de bron niet hebben kunnen achterhalen. Mogelijke rechthebbenden kunnen zich tot de uitgever wenden.

Omslagontwerp: Armée de Verre Bookdesign
Omslagbeeld en tekeningen: Anje Claeys (Essential Harvesting: www.bioart.eu)
Zetwerk: Crius Group

D/2020/13955/14
ISBN 978 94 6337 264 0
NUR 808

pelckmanspro.be
pelckmanspro.nl

 Pelckmans Pro

Inhoud

.....

Inleiding – Voor wie is dit boek?	9
Waarom dit boek?	10
Leeswijzer	12
Deel I De wonderse wereld van groepen – Een groepsdynamisch perspectief op samenwerking	
Hoofdstuk 1 – Een ontdekkingsreis in de onderstroom van groepen	17
1. Een team is niet altijd wat het lijkt: drie soorten groepen	18
2. Een groep is anders dan de som van de individuen: de groep-als-geheel	23
3. Groepen zijn inherent paradoxaal: de spanning zit structureel ingebakken	25
4. Rationaliteit is een illusie: een groep heeft een emotioneel leven	30
5. Een groep heeft een lichte en een schaduwkant: de façade en de coulissen	34
6. De groep is een toneelgezelschap: over groepsrollen en voorspelbare scènes	36
7. Een groep is een levend organisme: energie en spanningsregulatie	40
Hoofdstuk 2 – Groepsontwikkeling: basisinzichten	47
Groepsontwikkeling: een meanderend proces	47
Basisthema's in groepen: bronnen van groei en spanning	49
Verschillende snelheden in een groep	54
Omgaan met verschillen: een ontwikkelingstaak	55
Hoofdstuk 3 – Een model voor samenwerking	59
De contactcyclus: soepele samenwerking	59

Deel II Samenwerken wanneer het moeilijk loopt: blokkades en conflict

Hoofdstuk 4 – Blokkades in de samenwerking	69
Omgaan met moeilijke situaties: assertief in conflict	69
De fysieke tol van conflicten	73
Onderbrekingen in het contact: disfunctionele samenwerking	76
Hoofdstuk 5 – Anders naar samenwerkingsconflicten kijken	89
Misverstanden bij conflict	89
Spanningsregulatie en escalatie in groepen	93

Deel III De kleine oorlog op het werk – De bandbreedte van conflict

Hoofdstuk 6 – De dagelijkse omgang met spanning op de werkvloer	111
Disfunctionele groepen: een bloemlezing	113
Hoofdstuk 7 – Van kwaad tot erger	121
Escalatie en toenemende destructiviteit	121
Samen de afgrond in	124
Hoofdstuk 8 – Getraumatiseerde en verwaarloosde groepen	137
Hoe groepen getraumatiseerd raken	137
Groepsdynamieken bij trauma: overleven in een toxische omgeving	140

Deel IV Samenwerkingsconflicten aanpakken

Hoofdstuk 9 – Hoe ga ik om met conflict?	157
Welke projecties moet ik terugnemen?	167
Hoe blijf ik rustig in een conflict?	170
Hoe ga ik constructief om met het verschil?	174
Samengevat: doe eens iets anders!	177
Hoofdstuk 10 – Met ‘gepast wantrouwen’ naar een groep kijken	181
Groepen observeren: de groep onder de loep	181
De onzichtbare groep: wat leeft er in de onderstroom?	190
Delen, vergelijken en samen betekenis geven	195
Observatieschema: kijken naar een groep	197

Hoofdstuk 11 – Een leidraad voor het voeren van moedige groeps- gesprekken bij milde conflicten	201
1. Zet een glashelder kader neer: werkprincipes en duidelijke afspraken	202
2. Creëer een ‘safe emergency’: vind een balans tussen veiligheid en uitdaging	205
3. Breng rust in het systeem: vertraag en reduceer de stress	207
4. Start bij wat er is: leg samen de puzzel	208
5. Geef samen betekenis: benut de kracht van collectieve reflectie	210
6. Ga naar de plek der moeite: doe de potjes open en kanaliseer de emoties	212
7. Werk met het hier-en-nu: wees tolerant voor chaos en niet-weten	214
8. Polariseer en breng beweging in wat vastzit: van zwart-wit naar kleurentelevisie	215
9. Houd de groep inclusief: iedereen blijft aan boord	217
10. Maak de shift naar de toekomst: veranker concrete afspraken	219
11. Blik terug en leer uit het verleden: zet samen een punt	220
12. Bouw aan een open groepscultuur: investeer in de lange termijn	221
13. Vermijd de klassieke valkuilen: blijf alert	223
Besluit	225
Over de auteur	228
Voor wie verder wil lezen	229

INLEIDING

Voor wie is dit boek?

.....

Coachend leiderschap, teamwerk, horizontale organisaties, cocreatie, zelforganisatie, empowerment... Managementboeken en organisaties hebben er de mond van vol. Als leidinggevende werk je aan een inspirerende visie en missie, je organiseert het werk zo efficiënt mogelijk, spreekt medewerkers aan op hun talenten en persoonlijk leiderschap, biedt een luisterend oor en geeft groeikansen. Dat alles in de hoop dat er schwing in je team zit, iedereen tevreden is en het beste van zichzelf geeft. Zo hoop je dat teamwerk een meerwaarde is en tot gelukkige medewerkers en tevreden klanten zal leiden.

Maar wat als dat niet zo is? Wat als je ondanks alle inspanningen moet constateren dat de samenwerking tussen medewerkers stroef loopt? Wat als er spanningen zijn die je niet kunt plaats en wat moet je doen als er een conflict uitbreekt? Veel leidinggevendenden vertellen me dat ze nergens hebben geleerd om met conflicten om te gaan. 'Hoe moet ik leidinggeven als het moeilijk loopt?' vroeg een directeur me onlangs vertwijfeld. Dat leidt tot heel wat onzekerheid, uitstelgedrag en vermijding. Veel conflicten blijven liggen.

Dit boek is voor leidinggevendenden die zich verwonderd afvragen: 'Hoe is het mogelijk dat ik een team met competente, fijne mensen heb die er samen niets van maken?' Of zoals een directeur ooit zei over zijn directieteam: 'De mayonaise pakt niet!' Dit boek is voor leidinggevendenden die met verbijstering vaststellen dat hun teamleden ruziemaken over futiliteiten en zich kinderachtig gedragen. 'Het lijkt hier wel een kleuterklas...!' Ik heb het geschreven voor directies die verwachten dat medewerkers conflicten 'gewoon' met elkaar uitpraten. 'Het zijn toch volwassen mensen!' Het is bedoeld voor managers die na diverse pogingen om conflicten op te lossen, moeten vaststellen dat de situatie muurvast zit. 'De afdeling is gevangen in een negatieve spiraal'. Dit boek is specifiek voor leidinggevendenden die willen begrijpen wat er eigenlijk gebeurt in hun team en hun organisatie, hoe ze gespannen situaties kunnen 'ontmijnen' of doen de-escaleren, hoe ze impact kunnen krijgen op een negatieve spiraal. Dit boek is voor jou als je wil leren om samen met je medewerkers moedige gesprekken te voeren en conflicten aan te pakken.

Waarom dit boek?

Menselijk leed op de werkvloer door een gebrek aan knowhow

Een belangrijke motivatie voor dit boek is het menselijk leed dat ik bijna dagelijks in mijn werk tegenkom. Ik heb het geschreven voor mijn klanten. Ik wil hiermee tegemoetkomen aan het gebrek aan knowhow over conflict en conflicthantering. Dit gebrek aan inzicht in het ontstaan, het escaleren en de-escaleren van conflicten heeft verre gaande consequenties. De samenwerking sputtert. Collega's spreken niet meer echt met elkaar en de sfeer verzuurt. Het conflict vreet energie en put iedereen op den duur uit. Mensen lopen kwetsuren op en worden ziek. Uitvallen met een burn-out wordt normaal. Het personeelsverloop gaat in stijgende lijn. Collega's van andere afdelingen en zelfs klanten krijgen er op den duur lucht van. Uiteindelijk gaan de productiviteit en de kwaliteit van het werk eronder lijden. De drempel om het met elkaar aan te gaan wordt steeds hoger. En als je maar lang genoeg wacht, weet niemand nog precies waar het eigenlijk over gaat. Je bent samen in de greep van het conflict. Door dit boek hoop ik dat je conflicten sneller zult detecteren, zodat escalatie en menselijk leed voorkomen worden. Ik wil je dus wapenen met inzichten in de dynamiek van groepsconflicten.

De leidinggevende op de eerste rij: signalen van conflict detecteren

Als leidinggevende ben je een cruciale schakel in het oppikken van signalen; je zit op de eerste rij. Ik wil je een coherent kader meegeven om naar conflicten in teams, afdelingen en organisaties te kijken. Dit thema zit op het snijvlak van conflicttheorie, groepsdynamica, persoonlijke, team- en organisatieontwikkeling. Ik neem je mee in de wondere wereld van groepen en reik perspectieven aan om naar de 'onderstroom' te kijken. Welke onzichtbare dynamieken ondermijnen onze samenwerking? Welke irrationele processen vreten energie? Waarom laten we ons meeslepen in zenuwslopende conflicten? Je hebt dus een belangrijke rol te spelen in het snel detecteren van signalen van ongenoegen, frustratie en conflict.

De paradox van conflict: vernietigende of verbindende kracht?

Ik wil je uitnodigen om – ook al is dat niet zo prettig – naar de disfunctionele en destructieve kant van samenwerking te kijken. Bij conflicten zit de onderdrukte energie van fricties, frustraties en opgekropte emoties in de onderstroom. Dat is de paradox. Hoe werken met de vernietigende en verbindende kracht van conflicten? Hoe kun je de energie kanaliseren, zodat ze niet tot ontploffing en destructie leidt, maar tot verandering en verbinding? Als je hiernaar leert kijken, heb je een hefboom

in handen om de negatieve spiraal van een conflict te doorbreken. Door samen te durven kijken naar wat er werkelijk leeft, kunnen vastgeroeste patronen in beweging komen. Daarvoor heb je relevante kaders, ondersteunende methodieken, een logisch proces en persoonlijke moed nodig.

Geen receptenboek: handvatten voor moedige gesprekken

Veel leidinggevenden zitten met de handen in het haar. Ze weten niet hoe ze moeilijke thema's op tafel moeten brengen of een conflict bespreekbaar kunnen maken. Dit boek is geen receptenboek. Eenvoudige tips en tricks zouden hier uiteraard tekortschieten. Toch geef ik je graag handvatten mee om conflicten samen met je team aan te pakken. Aan de hand van modellen, reflectievragen, inzichten, voorbeelden uit de praktijk en methodieken wil ik je inspireren om aan de slag te gaan. Zo kun je escalatie bewust stoppen en menselijk leed voorkomen.

Constructief leren vechten

Het doel van dit boek is ook om je bewust te maken van het potentieel van conflicten op langere termijn. Ze bieden je een startpunt om, na het ontmijnen en aanpakken van het acute conflict, samen met je medewerkers te bouwen aan een andere cultuur. Hoe conflictvaardiger worden, zowel op individueel als op collectief niveau? Hoe constructief leren vechten? Soepel en direct leren omgaan met verschillen, tegenstellingen en conflicten is een belangrijke competentie, zeker in de toekomst. Investeer in een open cultuur waar verschillen geen probleem zijn. Op deze manier wordt het omgaan met conflict iets van alledag.

Als ik verander, kan mijn team veranderen

Tot slot hoop ik dat dit boek je zelfkennis in conflict vergroot. Inzicht in je persoonlijke conflictstijl, je automatische piloot in gespannen situaties en je rode lappen, maakt je bewuster en veerkrachtiger. Naast inzicht, methodieken en interventies is vooral een stevige basishouding nodig om samen met je team spannende gesprekken te voeren. Je bent als leidinggevende een 'instrument' van verandering door zelf anders met conflicten te leren omgaan en anderen hierbij te begeleiden. Dat vraagt moed, wijsheid en mildheid.

De visie in dit boek is dat bewustwording van wat er nu leeft, hoe moeilijk dat ook is, de kortste weg is naar verbinding, herstel en duurzame verandering. Conflicten vragen een actieve, doelgerichte aanpak. Leidinggevenden, teams en organisaties die constructief met diversiteit, fricties en conflicten leren omgaan, hebben een groot

voordeel op verschillende vlakken: resultaten, klanttevredenheid, welzijn, sfeer, persoonlijke en teamontwikkeling, creativiteit en veerkracht. Conflictvaardigheid is zelfs een competitief voordeel!

Dit boek is het logische vervolg op mijn vorige twee boeken. In het boek *Bemiddelen voor leidinggevendens*. *Benut het potentieel van conflicten* (2008; 2016) vertaalde ik de knowhow van bemiddeling voor leidinggevendens. Slechts één hoofdstuk gaat over conflicten in groep. Het tweede boek, *Teamleiderschap als ambacht. Gids voor het samenwerken mét de verschillen* (2013; 2019), biedt een groepsdynamisch perspectief op teamwerk. Ook daar staat slechts één hoofdstuk in over conflicten in teams. De volgende stap was dus dit boek waar groepsconflicten op de voorgrond staan.

Leeswijzer

Het boek bestaat uit vier delen die logisch op elkaar volgen. Als je aan de slag wilt met een conflict, dan lees je het boek het best van A tot Z. In deel I nodig ik je uit om met een andere bril naar je team te kijken, zodat je een beter zicht krijgt op wat er allemaal gebeurt in groepen. Ik presenteer zeven eigenschappen van groepen, vanuit het perspectief van de groepsdynamica. Je krijgt een taal en beelden aangereikt om te begrijpen wat je ziet gebeuren in je team, vooral op momenten van spanning. De rest van boek steunt op deze groepsdynamische visie. We bespreken het proces van groepsontwikkeling en de basisthema's die hierin meespelen. Tot slot maak je kennis met een model waar we kijken naar de fasen van soepele samenwerking.

Deel II gaat over disfunctionele samenwerking, over wat als het misloopt. Eerst neem ik je mee in een nieuwe visie op agressie en hoe we hiermee omgaan. De fysieke tol die we betalen door het inslikken van onze frustraties komt hier ook aan bod. We kijken hoe groepen met agressie omgaan en wat er gebeurt als daardoor blokkades in de samenwerking voorkomen. Aan de hand van het model uit deel I bespreek ik fase per fase hoe een blokkade er concreet uitziet, zowel op individueel niveau als in groepen. Het laatste hoofdstuk van dit deel bespreekt veelvoorkomende misverstanden bij conflict. We kijken hoe groepen met spanning omgaan en hoe escalatie van conflicten verloopt. Ik geef je een tweede model mee om naar de complexiteit en diverse niveaus van conflict te kijken. Om deze integrale visie te vervolledigen, voeg ik ook een paragraaf toe over de somatische aspecten van conflicten.

Deel III, de kleine oorlog op het werk, bespreekt drie niveaus van conflictescalatie. We starten met de alledaagse spanningen in organisaties en de manier waarop we daar collectief mee omgaan. Dat zijn de milde conflicten die we meestal niet eens

(h)erkennen als een 'conflict'. Het nadeel van deze dynamieken is dat het potentieel van samenwerken onderbenut blijft. Bovendien lopen disfunctionele teams het risico op verdere escalatie en soms raken gedragspatronen vastgeroest, met alle gevolgen van dien. Als voorbeeld beschrijf ik een aantal veelvoorkomende soorten groepspatronen bij milde spanning. Vervolgens kijken we naar geëscaleerde conflictsituaties: pijnlijke situaties waar de agressie toeneemt. Frustraties en kwaadheid manifesteren zich op allerlei manieren. De escalatie is nog moeilijk te controleren, het vertrouwen is weg, de groep wordt onveilig, de bereidheid om met elkaar te spreken wordt steeds kleiner en we gaan samen richting afgrond. De negatieve dynamieken in de onderstroom sleuren de groep mee naar situaties die niemand wil. In dit soort groepskonflikten worden we geconfronteerd met de destructieve kant van groepen: polarisatie, zondebokken, demoniseren, daders en slachtoffers en de spiraal van wantrouwen. Het laatste hoofdstuk gaat dieper in op verwaarloosde conflictsituaties en getraumatiseerde groepen. We bespreken acuut trauma, cumulatief trauma en verlieservaringen in organisaties. Telkens geef ik je ook enkele handvatten om hier gepast mee om te gaan.

In het laatste deel van het boek krijg je ankerpunten mee om conflicten aan te pakken. Er zijn drie bewegingen: naar jezelf kijken, naar je team kijken en een groepsgesprek begeleiden. Het begint met de eerste stap: zelfkennis in conflict. Aan de hand van een aantal thema's en vragen, leer je jezelf beter kennen. Het uitgangspunt hierbij is dat je manier van 'zijn' en handelen in een conflict, in je rol van leidinggevende, een verschil maakt. Hoe kun je bijvoorbeeld rust brengen, uit je reactieve patronen blijven en omgaan met de chaos en spanning tijdens een groepsgesprek? De tweede beweging is bewust naar je team kijken. Je krijgt concrete handvatten en een observatieschema mee. Het doel is om relevante observaties en persoonlijke ervaringen te verzamelen als input en aanzet voor gesprekken met je team. De derde stap is het begeleiden van een conflicthanteringsproces met je team. In het laatste hoofdstuk vind je een leidraad met stapstenen, in een logische volgorde, zodat je de rol van facilitator kunt opnemen en een conflictsituatie bespreekbaar kunt maken. Mijn hoop is dat deze aanpak je inspireert en ondersteunt om de kleine oorlog op het werk, de spiraal van agressie, angst en destructiviteit te stoppen.

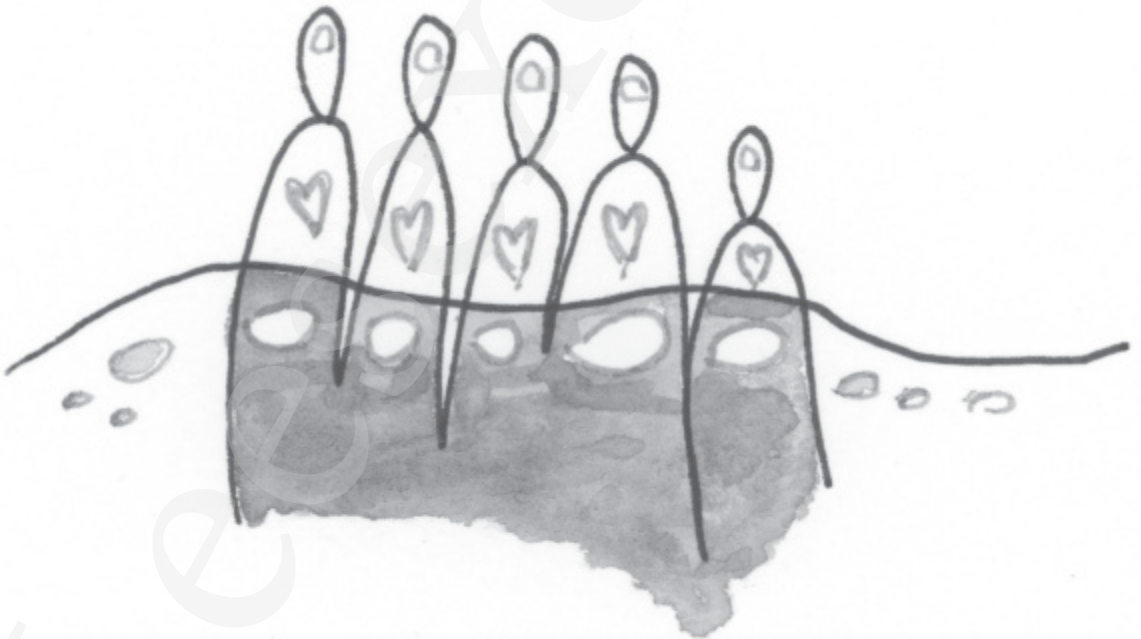
Het was mijn doel om een toegankelijk boek te schrijven met diepgang én relevant voor de praktijk. Mijn hoop is dat je je eigen situatie herkent, tot frisse inzichten komt en nieuwe pistes ziet om lastige situaties aan te pakken. Voor wie zich hier nog verder in wil verdiepen, heb ik een referentielijst toegevoegd. In dit boek gebruik ik talloze voorbeelden uit de praktijk. Ze zijn geïnspireerd op echt gebeurde situaties die uiteraard anoniem zijn gemaakt. Hopelijk zijn ze herkenbaar en inspirerend. Hier wil ik ook de gelegenheid nemen om alle leidinggevendenden, teams en organisaties

met wie ik mocht werken, te bedanken. In het boek vind je kaders met vragen ter reflectie. De bedoeling is dat je op deze manier telkens de koppeling kunt maken tussen het boek en je eigen werkcontext. Gaandeweg verzamel je heel wat materiaal dat je kunt gebruiken bij wijze van voorbereiding voor een gesprek met je team of afdeling. Ik wens je veel moed bij het constructief vechten!

Silvia Prins

Februari 2020

DEEL I
DE WONDERE WERELD VAN GROEPEN –
EEN GROEPSDYNAMISCH PERSPECTIEF
OP SAMENWERKING



HOOFDSTUK 1

Een ontdekkingsreis in de onderstroom van groepen

.....

“Hoewel de meeste mensen zich dat niet realiseren, kan de onzichtbare onderstroom van de groepsdynamica een groepseffect teweegbrengen dat krachtiger is dan de som der delen, of hij kan de groep ten onder laten gaan.”
(Kets de Vries)

Groepen zijn fascinerend, verrassend en onvoorspelbaar. Sommige groepen zijn magisch, inspirerend, warm, bruisend en inclusief. Je voelt je meteen thuis, wordt opgetild, de creativiteit borrelt, er is teamspirit en de groep zet geweldige prestaties neer. Helaas zijn groepen soms ook een hel: koud, onveilig, zwaar, negatief of zelfs destructief. De sfeer is beklemmend, groepsleden worden meegezogen in een negatieve spiraal, de groep vreet energie en brengt het slechtste in mensen naar boven. Wanneer het moeilijk loopt, zie je tot je verbazing allerlei onbegrijpelijk gedrag dat vaak benoemd wordt als kinderachtig, irrationeel of agressief. Je ziet en voelt van alles maar hebt er geen woorden voor.

In dit hoofdstuk kijken we met een groepsdynamisch perspectief naar samenwerking. Deze visie gaat voorbij de magische formule van zelfsturende teams of de succesrecepten voor topteams. Ik presenteer zeven kenmerken van groepen die je een andere, frisse kijk op groepen bieden. Ze geven je taal om te benoemen wat je observeert en ervaart in groepen, vooral wanneer de spanning toeneemt. Na elke eigenschap reik ik je een aantal vragen aan. Zo verzamel je gaandeweg inzichten om te gebruiken in de begeleiding van je team. In het laatste hoofdstuk van dit boek kun je daar verder mee aan de slag wanneer we de verschillende stappen van conflicthantering overlopen.

1. Een team is niet altijd wat het lijkt: drie soorten groepen

“ A team is not a group of people who work together.
A team is a group of people who trust each other.”
(Simon Sinek)

Groepen of teams vormen het cement in elke organisatie. De meeste mensen hebben behoefte om ergens bij te horen en het lidmaatschap van een team geeft je een plek. Je hebt collega's en voelt je ergens thuis (bv. 'mijn projectteam'; 'onze afdeling'). De opdracht, visie en waarden van de organisatie krijgen concreet vorm in het samenwerken in teams: hoe we met elkaar omgaan, hoe we ons werk doen, hoe we samenwerking concretiseren en hoe we de waarden van de organisatie uitdragen in ons dagelijks werken. Zo kan elke medewerker zich verbonden voelen met het grotere geheel.

In organisaties bestaan er allerlei gremia, zoals productieteams, stuurgroepen, directieteams, taskforces, raden van bestuur, virtuele teams, afdelingen, units, klankbordgroepen, denktanks, intervisiegroepen, werkgroepen en projectteams. De mate waarin effectieve samenwerking nodig is om de opdracht van de groep te vervullen, bepaalt hoeveel inspanning en tijd er geïnvesteerd moet worden in het afstemmen, communiceren en elkaar informeren en in de samenwerkingsrelaties. Ik maak hier een globaal onderscheid tussen drie soorten groepen met een verschillende intensiteit van *samen*-werken: de werkgroep, het team en het zelfsturende team. In organisaties worden deze termen vaak door elkaar gebruikt waardoor er verwarring ontstaat.

Werkgroepen en pseudoteams: tussen retoriek en realiteit

Een werkgroep is een groep van mensen die iets gemeenschappelijk hebben. Ze vervullen bijvoorbeeld dezelfde functie (bv. inspecteurs in een bepaald domein; verkopers van een regio; medewerkers van een callcenter; leerkrachten in een school) of ze werken op dezelfde plek (bv. het team van Aalst; het regiokantoor van Antwerpen). Door dit gemeenschappelijke kenmerk is de groep herkenbaar. Ze kan homogeen zijn (bv. allemaal juristen; alleen vrouwen) of juist heterogeen samengesteld zijn (bv. verschillende disciplines in een gezondheidscentrum). De grootte van werkgroepen is van minder belang. Vanaf drie personen spreken we al van een groep, omdat dan de typische dynamieken beginnen (bv. coalities; exclusiemechanismen). Het aantal leden varieert van minimaal drie (bv. 3 advocaten in een

praktijk) tot vele tientallen groepsleden (bv. 68 verkopers in een supermarkt; 227 geranten van een retailbedrijf op een teambuildingevenement).

Scènes uit het leven van een groep

Een groep verkopers is in een conflict verwickeld. De groep lijkt verdeeld in drie kampen: twee kampen die strijden en enkele jonge collega's die bewust proberen uit het conflict te blijven. Terwijl sommigen emotioneel betrokken zijn, houden anderen zich op een afstand. Ieder heeft zijn eigen strategie om met de situatie om te gaan: grapjes maken, veel de baan op gaan, thuis werken, collega's buiten de eigen groep opzoeken voor steun en advies, de hele situatie minimaliseren.

Na een anonieme welzijnsenquête kleuren de resultaten voor de groep alarmerend rood. De groep krijgt een bemiddelingstraject aangeboden. Het animo om te investeren in de samenwerkingsrelaties is laag. Eén verkoper zei: 'We zijn geen team. De enige die belang heeft bij samenwerking is onze manager. Als wij goed verkocht hebben, strijkt hij een vette bonus op.' Een ander zegt: 'Ik kan perfect functioneren zonder dit team. Ik ben altijd de baan op, ben gefocust op mijn klantenportefeuille en op mijn bonus. Als ik aan collega's denk, dan denk ik in eerste instantie aan mensen buiten ons eigen team.' Dit is dus een werkgroep met minimale verbinding waar het aanwezige potentieel, door de gespannen situatie, niet benut wordt.

Veel zogenaamde 'teams' in organisaties werken niet echt als team, maar zijn eerder een werkgroep. Er is functioneel gezien weinig noodzaak om concreet samen te werken, er zijn geen gemeenschappelijke doelstellingen waar mensen elkaar voor nodig hebben en medewerkers hebben er dus geen belang bij om tijd en energie in de samenwerking met collega's te investeren. Toch wordt er in organisaties stevast over 'teams' gesproken, misschien omdat dat beter klinkt dan bijvoorbeeld afdeling of unit?

Teams: groepen in de groei

Om als team te werken, zijn er een aantal basisvereisten. In een team is de groeps-grootte wel van belang, omdat directe samenwerking en rechtstreekse communicatie noodzakelijk zijn. In de ideale wereld gaat het om een groep van vijf tot twaalf personen die doelbewust samengesteld wordt op basis van aanvullende capaciteiten. Het team heeft een gemeenschappelijke opdracht en collectieve doelen waarvoor de leden elkaar nodig hebben. Om het doel te bereiken, is regelmatige interactie noodzakelijk (bv. elke ochtend een scrummeeting; wekelijkse teamvergadering;

interview om de vier weken; halfjaarlijkse teamdag). Rechtstreekse communicatie dient om af te stemmen, beslissingen te nemen, samen creatieve oplossingen te zoeken, te leren van elkaar, elkaar te ondersteunen, informatie uit te wisselen, terug te blikken of resultaten te evalueren. Er is dus een grote onderlinge afhankelijkheid. Iedereen is mee verantwoordelijk voor de resultaten en de teamleden roepen elkaar ter verantwoording, zodat de taak van het team zo goed mogelijk gerealiseerd kan worden. De gemeenschappelijke opdracht is de bindende factor.

Scènes uit het leven van een groep

Een highprofileprojectteam werkt op het scherp van de snee: ambitieuze doelstellingen, strakke deadlines, een zorgvuldig selectie van jonge high potentials, een nauwgezette afstemming van het werk dat ieder levert. Alles moet naadloos in elkaar passen. De interne klanten zijn kritisch. De projectleden moeten maandelijks rapporteren aan de opdrachtgevers. Ze moeten er staan als team en met één stem spreken. Om het halfjaar krijgen ze een beoordeling over de voortgang van het werk op verschillende domeinen: score groen, oranje of rood.

Na een meeting waar het team een score rood heeft gekregen op één aspect van het project, is de groep teleurgesteld, gefrustreerd en boos. En ook zeer gemotiveerd om nog effectiever samen te werken, zodat het in de toekomst niet meer kan gebeuren. Tijdens een tweedaagse nemen ze de manier waarop ze samen werken, moedig en kritisch onder de loep, stellen de ontwikkelpunten scherp en maken concrete voornemens voor de toekomst.

De essentie van de boodschap is: niet elke groep in een organisatie is een team of moet per definitie een team zijn. De noodzaak om intensief of minder uitgesproken samen te werken, hangt af van een aantal indicatoren. Wanneer is teamwerk noodzakelijk? Ik noem een paar goede redenen.

Redenen om te investeren in teamwerk

- » Er zijn verschillende personen tegelijkertijd nodig om de taak uit te voeren (bv. een winkel met verschillende profielen van verkopers om de klanten te bedienen).
- » De teamleden wisselen elkaar af om de opdracht uit te voeren (bv. dag- en nachtploeg in de verzorging).
- » De gemeenschappelijke opdracht vraagt een hoge graad van coördinatie en afstemming (bv. een medisch team in een operatiezaal).

- » Er is nood aan complementaire expertise en competenties om een complexe taak te volbrengen (bv. ontwerp van een digitaal platform).
- » De verschillen zijn vereist om creatief te kunnen werken en de collectieve intelligentie is nodig om out of the box te denken (bv. research & development team).
- » De persoonlijke en professionele ontwikkeling van elk teamlid is belangrijk om de doelstellingen van de organisatie te bereiken (bv. een team van interne *change agents* dat de transformatie naar zelforganisatie begeleidt).

Teamwerk is dus veel meer dan retoriek. Het is een bewuste keuze van de organisatie, een keuze die consequenties heeft. Het betekent met volgehouden aandacht en inspanning investeren in de ontwikkeling van een team. Of zoals een deelnemer aan een opleiding over teamontwikkeling opmerkte: 'Ik heb geleerd dat teamwerk een actieve en bewuste inspanning van mij als leidinggevende vraagt.' Teamwerk is dus zoveel veel meer dan zorgen voor een leuke sfeer en een goede teamspirit! In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op groepsontwikkeling.

Zelfsturende teams: structurele ingreep of empowerment?

In zelfsturende teams of in een context van zelforganisatie is het nog belangrijker om nauw samen te werken. Zelfsturing heeft uiteraard meer om het lijf dan gewoon een managementlaag ertussenuit halen. Het vraagt ook meer dan een structurele ingreep op het niveau van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Bij de overgang naar zelfsturend werken is begeleiding en leertijd nodig.

Deze vormen van samenwerking vragen om een team dat op een 'volwassen' manier als groep kan samenwerken. Hiervoor is een proces van groepsontwikkeling nodig waar een groep van een verzameling losse individuen doorgroeit tot een team dat zichzelf kan sturen. Dat betekent bijvoorbeeld de capaciteit om het werk zelf te organiseren, prioriteiten te stellen, initiatief te nemen en problemen op te lossen. Alle teamleden nemen verantwoordelijkheid voor zichzelf en voor het geheel (empowerment). Zelfsturing vraagt de vaardigheid om elkaar aan te spreken als er dingen gebeuren die niet door de beugel kunnen, om elkaar te ondersteunen en te motiveren en om het werk te stroomlijnen en voortgang te maken in de richting van de gemeenschappelijke visie, missie en doelen. Het leiderschap ligt dus niet langer bij een formele leider die alles moet weten en die beslissingen neemt. Het ligt bij iedereen. Dat vraagt een management dat mensen een helder kader biedt en ontwikkelingsruimte gunt. Krijgt een team de kans om nieuwe dingen uit te proberen, te zoeken en te worstelen, te leren uit fouten of om tijdelijk in de chaos te zitten? Of pakt het management het meteen over, zodra er iets moeilijk loopt?

Scènes uit het leven van een groep

Een organisatie is recent overgeschakeld op zelforganisatie. Een van de operationele teams moet nu zelf de dienstroosters en vakantieplanningen opmaken. Wanneer dat niet meteen lukt, neemt de voormalige leidinggevende de klus weer over. 'Ze kunnen het niet', zucht ze.

Later wordt duidelijk dat het management zelf worstelt met de eigen veranderende rol: 'Wat is mijn toegevoegde waarde, nu ik niet langer leidinggevende ben?' De nieuwe plek in de organisatie roept vragen op het vlak van identiteit, rol en verantwoordelijkheden op.

'Pseudo'-zelfsturende teams zijn een bron van spanning, omdat de retoriek over zelfsturing niet strookt met de realiteit en omdat er onvoldoende steun is om werkelijk autonoom te werken. Ondanks bevolgen verhalen over zelforganisatie blijven de oude manieren van functioneren nog actueel en verandert er niet echt iets ten gronde.

Hoe een groep ook georganiseerd is en of het nu een werkgroep, een team of een zelfsturend team is, de groep is een bouwsteen en vormt de lijm tussen individu en organisatie. Organisaties hebben veel te winnen bij een krachtige samenwerking die het aanwezige potentieel van groepen benut. Anderzijds zijn sterke teams soms ook lastig voor organisaties: volwassen groepen bieden namelijk weerwerk, zijn kritisch, spreken het management aan en varen soms koppig een eigen koers.

Scènes uit het leven van een groep

Een team stafleden van een ondersteunende dienst vraagt om een conflictbemiddeling. Ze liggen al een paar maanden in de clinch met elkaar. Al geruime tijd hebben ze geen coördinator (n+1) meer en dat maakt het allemaal nog moeilijker. Hun manager (n+2) heeft tijdelijk de functie van coördinator op zich genomen.

Tijdens de bemiddeling wordt stilaan duidelijk dat de manager een belangrijke factor van stress en onvrede is. Het team raakt samen door het conflict heen en beseft dat een gesprek met de manager en het managementteam noodzakelijk is om een aantal belangrijke randvoorwaarden voor constructieve samenwerking te onderhandelen. De stafleden stellen samen een lijst van belangrijke punten op, zoeken naar constructieve formuleringen en spreken af hoe ze dit gesprek met het managementteam willen aanpakken.

Het team komt in zijn kracht, belegt een meeting met het management en brengt een heldere, stevige boodschap. Enkele dagen later besluit de manager om een expertfunctie op te nemen. Ze beseft dat leidinggeven haar sterkte en ambitie niet is. Ze kan zonder gezichtsverlies haar functie neerleggen.

Een team is niet altijd wat het lijkt: reflectie

- » Geef ik leiding aan een werkgroep, een team of eerder aan een team op weg naar zelfsturing?
- » Hoeveel gemeenschappelijkheid is er en hoeveel samenwerking is er nodig om onze opdracht te vervullen?
- » Hoe sterk wil ik inzetten op de ontwikkeling van mijn team?

2. Een groep is anders dan de som van de individuen: de groep-als-geheel

“ *Groups are living systems and group members are interdependent co-actors (sub-systems) whose interactions form a gestalt. That gestalt is the élan vital of the group, and becomes the object of study from the group-level perspective.* ”

(Leroy Wells)

Een groep is *meer én anders* dan de som van de individuen. Wanneer mensen samenkomen in een groep, ontstaat er iets anders. Harold Bridger zegt het sprekend: ‘A group is a different kind of animal’. De groep is een aparte entiteit of een gestalt. Deze eenheid, ook de ‘groep-als-geheel’ genoemd, heeft een eigen logica, leidt een eigen leven, ervaart gemeenschappelijke emoties, doorloopt een ontwikkelingsproces, en vertoont specifieke collectieve dynamieken. Een zevenkoppig projectteam, bijvoorbeeld, stelde regelmatig de vraag: ‘Hoe is het met onze achtste man?’ Hiermee bedoelden ze: hoe is het met ons als *groep*?

De groepsdynamica is vooral geïnteresseerd in het niveau van de groep-als-geheel. Het werken met het groepsniveau is een alternatief voor het een op een aansturen van teams waar veel leidinggevendenden nogal eens in terechtkomen. Een interventie op groepsniveau heeft een groter hefboomeffect op de ontwikkeling en de effectiviteit van een team. Deze manier van werken spreekt het potentieel, de kracht en de intelligentie van een groep aan.