

Teamontwikkeling (17)

'Als er steeds brand uitbreekt moet je meer doen dan blussen'

Het team als symptoom-drager

Veel teams kunnen zelf of dankzij een zetje van buitenaf op een constructieve wijze doen wat ze te doen hebben. Maar wat als het team steeds weer terugvalt, als er steeds weer een team-interventie nodig lijkt te zijn, als ondanks alle goede wil en afspraken de gewenste samenwerking niet tot stand komt?

Siebke Kaat

Sommige teams lukt het maar niet om tot de gewenste samenwerking te komen. Ze kennen een hardnekkig patroon dat ondanks interventies en goede wil toch niet, of slechts heel tijdelijk, verandert. Omdat het probleem door de betrokkenen vaak geduid wordt als een inter-relatueel probleem, is er de neiging om bij de interventies ook de focus te leggen op de relaties tussen de mensen. Ik noem dit groepsdynamische interventies.

In dit artikel wil ik betogen dat structurele samenwerkingsproblemen vaak oorzaken hebben die helemaal niet tussen de mensen liggen. De stagnerende samenwerking is slechts een effect of symptoom van een onderliggend probleem dat in het team als entiteit (of systeem) huist. Dat maakt het in zulke situaties ook logisch dat interventies die zich rechtstreeks op de teamleden richten geen blijvend effect hebben. De volgende vragen zijn dan relevant: Kun je het team los zien van de personen? Hoe kun je herkennen dat de team-entiteit, oftewel 'het systeem' om aandacht vraagt? Wat is nodig voor een gezond team? Wat zijn

stysteeminterventies en hoe verschillen die van groepsdynamische interventies? Op deze vragen lees je een antwoord in dit artikel.

Het team als systeem

Een team is een entiteit op zich. Het kent een startmoment en een historie met hoogte- en dieptepunten, die vaak nog steeds hun invloed hebben, zelfs als er niemand van de oorspronkelijk betrokkenen meer in het team werkzaam is. Het team als entiteit trekt continu lering uit gebeurtenissen, om zo beter te kunnen overleven. Nieuwkomers in het team passen zich bewust en onbewust aan en voelen vaak feilloos aan wat de gevoeligheden van het team zijn. Het team krijgt zo zijn eigen aard, oftewel eigenaardigheden: kenmerken die het team onderscheiden van andere teams en die een logische ontstaansreden hebben. De teamleden, passanten in het team-systeem, worden beïnvloed in hun gedrag door dit team-systeem.

Een voorbeeld: een team kent een verleden waarbij de leidinggevendenden steeds kort blijven en dan weer gaan. Steeds valt er weer een tijdelijk gat, dat door informele leiders ingevuld wordt. Hierdoor kan het team onbewust concluderen dat het beter is om de eigen koers te varen, in plaats van vol overtuiging steeds een nieuwe leider met een nieuwe koers en visie te volgen. Het team zal zich noodgedwongen meer richten op behoud van samenhang en stabiliteit (vertrouwde werkwijzen

Hoe kun je herkennen dat 'het systeem' om aandacht vraagt?

en procedures) dan op vernieuwing, om het team zo te behoeden voor uiteenvallen en chaos. Een nieuwe leidinggevende kan verbaasd zijn over deze weerstand tegen vernieuwing en verandering, het naar binnen gekeerde, of het gebrek aan vertrouwen in 'de leiding' en hemzelf. En het bijzondere is dat de individuele mensen best wel anders willen. Het gedrag is meer van 'het systeem' dan van de teamleden. Teamleden merken dit doordat ze in dit team veel voorzichtiger meegaan met veranderingen dan ze van zichzelf gewend zijn. Een andere indicatie is dat het behoudende door anderen (buiten het team) gezien wordt als een echt kenmerk van dit team, los van de huidige mensen die in het team zitten: 'dat team... altijd...'

Het lastige in onze taal is dat wanneer je spreekt van een team, er vaak meteen gedacht wordt aan de personen die er op dat moment toevallig in zitten. We hebben geen woord voor het team als entiteit. Daarmee verschuift al gauw onze aandacht naar de personen in plaats van naar het Team-als-entiteit.

Signalen

Stel, er is iets aan de hand met een team. Er wordt bijvoorbeeld meer *over* dan *met* elkaar gepraat, of men heeft geen vertrouwen in de leiding, of de gemaakte afspraken worden steeds niet nageleefd. Interventies op groepsdynamisch niveau kunnen dan zeer behulpzaam zijn. Dit zijn interventies die zich richten op de personen in het team en hun onderlinge interacties.

Maar soms is het Team-systeem de voedingsbodem voor het gedrag van de personen die op dit moment het systeem bevolken. Er zijn signalen die voor mij klinken als de alarmbellen van het Team (Kaat & De Kroon, 2013).

Ten eerste is dan merkbaar dat de normale interventies, die zich direct richten op de beschreven problematiek, niet of slechts kortdurend werken. Normaliter kun je in teamsessies begrip voor elkaar krijgen, afspraken maken, werken aan vertrouwen, leren feedback te geven op een respectvolle manier, et cetera. Als de oorzaak van het probleem echter niet tussen de mensen maar in het Team ligt, dan werken deze interventies niet. Een tweede signaal is dat men niet snapt waarom het maar niet wil lukken; men wil met elkaar echt iets anders en toch lukt het niet. En een derde signaal is dat het hele gebeuren gepaard gaat met een gevoel van moedeloosheid, machteloosheid en energieverlies. Zoals een manager ooit zei: 'Ik geef ze nog één kans, anders hef ik het team gewoon helemaal op en start ik opnieuw!' Vervolgens hief hij het Team op en nam in de slipstream de teamleden mee.

Ik denk dat in dit geval de hardnekkige problemen meer van het Team dan van de teamleden waren. Anders waren deze in de loop van de tijd met het veranderen van de teamleden wel verdwenen, en hadden de vele teaminterventies die zich richtten op de personen en hun onderlinge samenwerking wel geholpen.

Gezonde en wankel Team-systemen

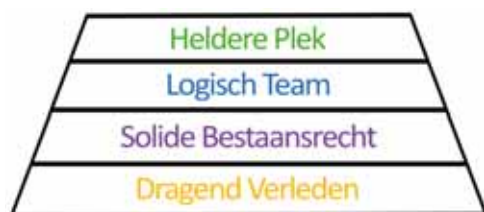
Een plezierig, 'gezond' Team tilt ieder op een hoger niveau dan men in zijn eentje zou kunnen bereiken. Een zwak of wankel Team biedt ruimte aan allerlei persoonlijke disfuncties. Dit Team-systeem kun je dan 'ziek' noemen. Het gaat symptomen vertonen, zoals het niet begrenzen van de disfunctionele persoonlijke patronen. De symptomen zijn zichtbaar in de interactie tussen mensen. Ik noem het symptomen van het Team-als-systeem (en niet symptomen van de mensen die nu dit systeem bemensen), aangezien in het Team



Als elke individuele boom weer scheefgroeit, als ondanks goede wil en interventies de teamleden blijven doen wat ze doen, ga dan op zoek naar de logica van het patroon in de bredere context

de bron huist. Een gezond Team-systeem is zo beschouwd het fundament waarop constructieve samenwerking kan gedijen (Kaat, 2018).

Deze constructieve samenwerking haalt het beste uit de mensen als persoon naar voren. Omgekeerd zorgt een wankel Team voor spanningen in de relaties, die juist weer een appèl doen op de overlevingspatronen van mensen. Een viertal aspecten draagt eraan bij dat het Team-systeem een stevig en gezond fundament vormt (figuur 1). Als deze aspecten niet op orde zijn gaat het Team diverse symptomen vertonen.



Figuur 1. De vier aspecten van een gezond systeem, die samen een fundament vormen (Kaat, 2018)

1. Dragend verleden

Ten eerste vormt bij een gezond Team het verleden een solide ondergrond. Door het verleden heeft dit Team lessen geleerd die behulpzaam zijn voor situaties van vandaag en morgen. Dit staat in schril contrast met een verleden dat steeds weer om aandacht vraagt ('ja maar vroeger...'). Je kunt dit zien als een symptoom van een Systeem dat 'iets' nodig heeft. Zaken uit het verleden moeten wellicht geheeld of erkend worden, voordat het verleden een stevig fundament voor de toekomst kan vormen. Interessant is dat Van Oss & Van 't Hek (2009) aangeven dat historie en geheugen een belangrijke bijdrage leveren aan de onveranderbaarheid van organisaties. Zij introduceren hiervoor de term 'robuustheid'. Dit wordt door hen gedefinieerd als 'het vermogen van organisaties om hun eigenheid te vormen en beschermen' (2009, p.1).

2. Solide bestaansrecht

Een tweede aspect betreft het bestaansrecht van het team. Een gezond en vitaal Team heeft een helder, eenduidig en toekomstbestendig bestaansrecht. Niet alleen binnen het team, maar vooral ook buiten het team is glashelder waar dit team voor is en wat er mis zou gaan als dit team, met deze functies, er niet meer zou zijn. En omdat teams meerdere bestaansredenen kunnen hebben, vraagt dat om keuzes. Staat bij een team van universitair artsen 'patiëntenzorg' op de eerste plaats, of 'onderzoek', of wellicht 'opleiden'? En hoe is dat voor een HR-team: staat het maken van HR-beleid op één of het ondersteunen van het middenmanagement? Zonder deze helderheid ontstaat er gemakkelijk spanning tussen teamleden waarbij de één zich verbindt met het ene deel, de ander met het andere, de derde bij gebrek aan helderheid zijn eigen gang gaat en de vierde ervan uitgaat dat wat ooit het bestaansrecht was nog steeds het belangrijkste is.

'Een team is nog geen Team omdat je zegt dat het een team is.'

3. Logisch team

Een derde pijler van een gezond Team betreft de samenstelling. Te gauw wordt ervan uitgegaan dat diegenen die in het organogram samen een systeem vormen en samen eenzelfde leidinggevende hebben 'dus' ook een team (moeten) vormen. Deze gedachte wordt door taal nog verder gevoed. Een Teammanager denkt al gauw leiding te geven aan een team. De organieke logica ('het harkje' van het organogram) is echter een andere dan de systemische logica. Een Team wordt gevormd door precies diegenen die echt met elkaar een systeem moeten vormen, omdat ze elkaar nodig hebben voor 'de klus' (bestaansredenen). Als vergaderingen een verplichting en energiek zijn, als steeds de discussie komt over de vraag wat er samen besproken moet worden, en als mensen desondanks prima hun werk kunnen doen zonder de andere teamleden daarbij nodig te hebben, dan zou het gebrek aan een energie-gevende vergadering een symptoom kunnen zijn van een team dat wellicht helemaal geen Team is en hoeft te zijn.

'Ieder op zijn plek geeft de meeste kracht aan individu, team en organisatie.'

4. Heldere plek

Het vierde aspect dat bijdraagt aan een solide en gezond Team betreft de posities. Is helder welke plekken en posities nodig zijn om met elkaar te doen waar men voor is? En zo ja, klopt dat met de huidige situatie?

Als voorbeeld noem ik de meewerkend voorman. Vaak is dit geen heldere plek. Hij hoort niet bij de leiding, want hij werkt mee en is officieel geen hiërarchisch leidinggevende. Maar hij hoort ook niet bij de collega's. Zeker niet als hij ook informant voor de leidinggevende is over het functioneren van zijn collega's. Deze onheldere plek kan gemakkelijk tot verschillende symptomen leiden. De meewerkend voorman kan bijvoorbeeld klagen dat de collega's hem buitensluiten, de leidinggevende kan er last van hebben dat de meewerkend voorman een ongrijpbare informele invloed heeft en teamleden kunnen aangeven dat het een onveilig team is, waarbij dan vooral de persoon van de meewerkend voorman wordt genoemd. Voor je het



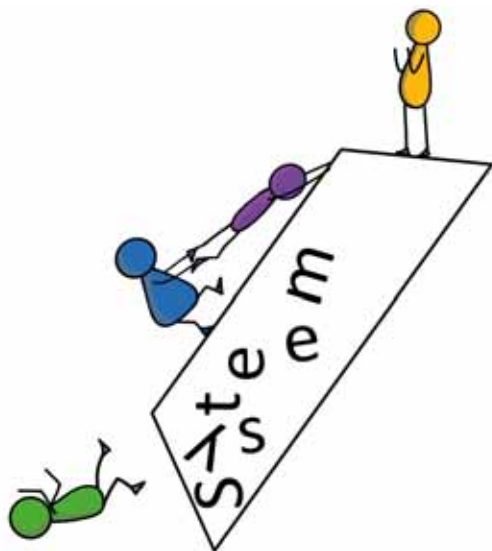
Figuur 2. Een solide systeem geeft de samenwerking een stevig fundament

weet worden het persoonlijke zaken. Maar de bron ligt in het Team; eenieder die op de plek van meewerkend voorman komt in dat team krijgt of creëert tegen wil en dank spanning.

Een gezond systeem als fundament voor gezonde samenwerking

Een gezond systeem biedt de basis voor gezonde relaties (figuur 2). Een ongezond of wankel systeem zet de onderlinge relaties op scherp (figuur 3). Als er spanningen zijn tussen teamleden terwijl het systeem 'op orde' oftewel 'gezond' is, dan zijn groepsdynamische interventies die zich richten op de onderlinge samenwerking en relaties zeer effectief.

Als het systeem wankelt, doordat er zaken vanuit het verleden spelen, niet glashelder is waar men voor is, de Team-logica ontbreekt en/of er veel onhelderheid is over plekken en posities, dan is er een grote kans dat de onderlinge samenwerking niet loopt. Dat kan zich ook uiten in spanningen tussen teamleden. Maar in dat geval zijn het slechts symptomen die terechtkomen bij de teamleden. Groepsdynamische interventies zijn dan niet of kortdurend effectief. Als het Team aandacht behoeft zijn systemische interventies geëigend. Hierna zal ik enkele voorbeelden geven van systemische interventies.



Figuur 3. Een wankel systeem zet de onderlinge relaties op scherp en roept overlevingsmechanismen op die hun effect hebben op de onderlinge samenwerking

Systemische interventies

Hieronder haal ik enkele voorbeelden aan om te verduidelijken wat systemische interventies kunnen inhouden en in welke situaties je deze kunt inzetten.

Voorbeeld 1: Het verleden blijft spelen

Een team ervaart een fundamenteel wantrouwen naar het bestuur. Wat het bestuur ook zegt, beslist of doet, het wordt onderling van commentaar voorzien, met als boodschap vooral niet mee te gaan met de richting

en voorstellen van het bestuur, en dit ook niet te zeggen. 'Ja' zeggen en 'nee' doen, praten over het bestuur in plaats van met het bestuur en je gedeisd houden, zijn enkele van de kenmerken. Mensen die hier niet aan meedoen vallen buiten de boot en worden ook met wantrouwen bekeken. Eenieder voelt zich onveilig in het team.

Bij navraag blijkt dat het wantrouwen niet vreemd is, gezien het verleden. Er hebben bestuurders gezeten met een geheel eigen plan en belang. De organisatie was hier bijna aan te gronde gegaan. Teaminterventies die zich op de onderlinge verhoudingen richten (groepsdynamiek) volstaan hier niet en kunnen zelfs het ongewenste gedrag in stand houden, aangezien deze interventies miskennen dat er ook een logica en waarde in het ongewenste gedrag schuilt. Het Team-als-entiteit is wantrouwend geworden, als bescherming tegen herhaling. Onder het negatieve gedrag zit een zeer grote betrokkenheid bij het overleven van dit organisatiesysteem. Een eerste stap (systeeminterventie) betreft de erkenning dat het logisch is dat er wantrouwen is. Dat het goed is dat er kritisch gekeken wordt. En dan komt de vraag hoe dit kritisch-monitoren ingericht zou kunnen worden om te voorkomen dat de historie zich weer kan herhalen.

'Belast een team niet te snel met een teaminterventie die zich richt op de onderlinge verhoudingen; vaak heeft het team het al zwaar genoeg.'

Voorbeeld 2: Onhelder bestaansrecht

Bij medewerkers Service en Controle is onhelder wat nu eigenlijk op één staat in hun werk. Dit is merkbaar in spanningen tussen de 'jagers', mensen die op zoek gaan naar 'ordeverstoorders', en collega's die service op één zetten en zich vooral richten op het de klanten naar de zin maken. Men wil soms niet meer met een collega van het andere 'kamp' samenwerken. De 'jagers' voelen zich onveilig met een 'service-collega', doordat ze niet weten of deze wel naast en achter hen staat als er problemen zijn. En de meer service-gerichte collega's willen niet met een 'jager' op pad, omdat ze vinden dat die juist onveilige situaties creëert. De onderlinge spanningen zijn een signaal dat er dringend een helder bestaansrecht nodig is voor deze functie en dus voor dit team. Het betekent wellicht uiteindelijk ook andere functievereisten, opleidingen en middelen. Deze interventie kan los van de teamleden door de leiding worden ingezet ten bate van het Team, de teamverhoudingen en de teamleden.

Voorbeeld 3: Team-logica ontbreekt

Er is een team waar men klaagt dat sommigen niet op de vergadering komen, of onvoorbereid. Ook klaagt men dat steeds dezelfde mensen het woord voeren. In verschillende teamsessies heeft men elkaar beter leren kennen en afspraken gemaakt over de voorbereiding en de vergaderonderwerpen en men heeft beterschap beloofd. En toch werkt het niet. In een vervolg-

bijeenkomst kijkt men naar de team-logica. Met als vragen: Met wie móét je samen overleggen om je taak te kunnen doen? Wat zou er misgaan als het teamoverleg in de huidige samenstelling er niet meer zou zijn? Als je moet zeggen wat je primaire team of 'thuissteam' is, wat zeg je dan, en hoe logisch is dat gezien je taak?

Uit de antwoorden blijkt dat het team uit heel logische kleine sub-teams bestaat van soms maar twee personen. Deze sub-teams overleggen zeer frequent met elkaar. Het gehele 'team' bestaat uit 18 personen, met diverse functieniveaus. Omdat men slechts op bepaalde onderdelen móét samenwerken, is het overleg steeds maar voor een wisselend aantal mensen interessant (en nodig). Door de groeps grootte en de verschillen in functieniveau is het niet voor iedereen gemakkelijk zich in de grote groep te uiten. Gecombineerd met de lage noodzaak hiertoe blijft het bestaande patroon van beperkte uitwisseling in het gehele 'team' in stand. Het erkennen van zowel het feit dat de 'thuisbasis' in de sub-teams ligt en mag (móet) liggen, alsook van het feit dat het team geen Team is en ook niet hoeft te zijn, voelt voor de teamleden als een opluchting. Nu gaat men zelf kijken hoe, wanneer en op welke wijze bruggen gebouwd kunnen worden tussen de sub-teams. Het teamoverleg als zodanig is afgeschaft.

Wat te doen met een Team met chronische problemen?

De leidende vraag van dit artikel is: Wat kan er aan de hand zijn als een team steeds weer terugvalt, ondanks goede bedoelingen en interventies die zich richten op de onderlinge samenwerking?

Ik heb ervoor gepleit om dan voorbij de teamleden te kijken naar het Team-als-entiteit: een systeem met een eigen historie en geheugen, dat soms een stevig, solide fundament vormt waarop een team en zijn teamleden kunnen floreren. Als het Team symptomen gaat vertonen, betekent dit dat er iets in de ondergrond zwak of wankel is en om aandacht vraagt. Om het Team weer stevig te maken zijn systemische interventies nodig, die zich van groepsdynamische interventies onderscheiden doordat zij zich niet op de relaties tussen personen richten. De leidende vraag is niet hoe van de symptomen af te komen, maar wat het logisch maakt dat deze symptomen ontstaan en voort blijven bestaan, onafhankelijk van de personen. Pas dan kan duidelijk worden wat er nodig is. Deze verkenning heeft een aantal voordelen.

Ten eerste dat de aandacht gaat naar het Team-als-systeem en niet naar de personen als individu. Dit voelt meestal veel veiliger. Je kijkt samen naar de ondergrond van het Team, in plaats van naar elkaar.

Een tweede voordeel is dat er geen 'schuldigen' zijn. Samen zit je in een schuitje en samen ben je verantwoordelijk voor het zeevaardig maken van dit schuit-

je. Teamleden uitnodigen om naar de onderlinge samenwerking te kijken onder begeleiding van een teamcoach, roept al gauw het idee op dat de teamleden verantwoordelijk zijn voor (of schuldig zijn aan) het gebrek aan constructieve samenwerking. Dit doet me denken aan de consultant Harrison (1970). Hij schreef over het niveau van interventies: ga niet dieper dan nodig om de problemen op te lossen. Vrij vertaald zou ik zeggen: ga niet met groepsdynamische interventies aan de slag die zich richten op personen, als nog niet duidelijk is of het systeem wel gezond en 'op orde' is.

Een derde voordeel van systeeminterventies is dat deze vaak door de leidinggevende zelf opgepakt kunnen worden met het team. Hiermee alleen al kan de leidinggevende aan vertrouwen winnen. Samen kan verkend worden wat het gedrag logisch maakt, kijkend naar het verleden. Ook kan het bestaansrecht verhelderd worden en stilgestaan worden bij de logica van de teamsamenstelling en de diverse plekken en posities daarbinnen.

Wellicht dat de belangrijkste bijdrage van de 'teamcoach' juist is dat hij of zij de leider helpt om te onderzoeken of de oorzaak tussen de personen ligt – en of dus groepsdynamische interventies gepast zijn – of dat de onderlinge verhoudingen meer een signaal zijn; een symptoom dat naar een oorzaak op systeemniveau verwijst. Juist voor leiders en interne adviseurs is het moeilijk om voorbij personen naar het systeem te kijken, omdat ze daadwerkelijk met het gedrag van die personen geconfronteerd worden. Ook zijn zij zelf onderdeel van het systeem, wat het lastig maakt om naar de eigen rol en plek te kijken. Ik denk dat er veel teams symptoomdrager zijn van een team-systeem dat niet op orde is. Er is dan ook nog een wereld aan interventies op systeemniveau te verkennen. ●

Literatuur

- Harrison, R. (1970). Choosing the Depth of Organizational Intervention. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Volume 6 (2). 181-202. doi: 10.1177/002188637000600204
- Kaat, S. & A. de Kroon (2013). *Systemisch Adviseren*. Groningen: Het Noorderlicht.
- Kaat, S. (2018). Verandering vanuit het fundament. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde* (2), 12-19.
- Oss, L. van & J. van 't Hek (2009). *Onveranderbaarheid van organisaties*. (2e ed.). Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.



Drs. Siebke Kaat is vennoot van Pragmavision en begeleidt leidinggevend en teams. Zij verzorgt opleidingen systemische teamcoaching en systemisch leiderschap en is kerndocent van de opleiding Systemisch Adviseren van het Bert Hellinger Instituut.