

10 Als beeldhouwen en bowlen niet meer helpen

De onderstroom boven in groepen met een taak

Chris van Wijk en Charles Engelen

Spanningen in een team kunnen teamleden in een vicieuze cirkel doen belanden: de spanningen belemmeren hen om effectief samen te werken aan de taak, dat gebrek aan samenwerking leidt tot verminderde prestaties en dat roept vervolgens nieuwe spanningen op. Hoe dat patroon te doorbreken? In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe *action research* (Checkland & Scholes, 1999; Checkland & Poulter, 2006), aangevuld met enkele theoretische concepten, bruikbaar is in het productief maken van die spanning. Daartoe introduceren we eerst de action-researchaanpak, en werken deze vervolgens uit naar een praktische benadering waarin onderliggende principes (voor contracteren, voor de opzet van werksessies en voor de rol van begeleiders) worden duidelijk gemaakt. We illustreren de aanpak in een casus en ronden af met een korte reflectie daarop.

10.1 Spanning in teams

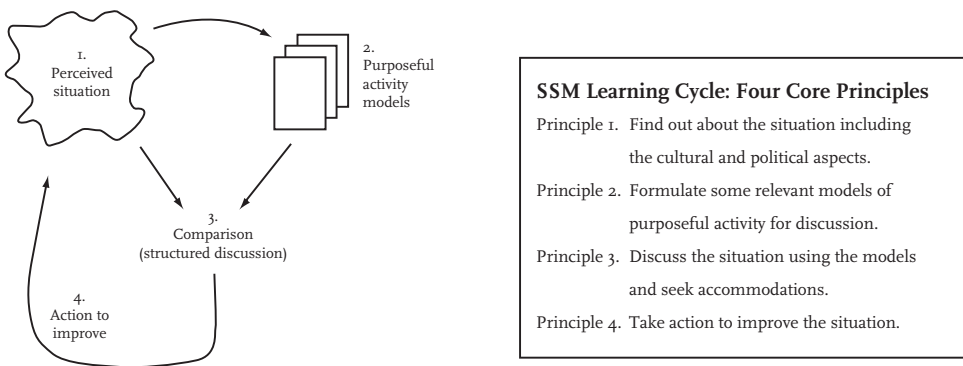
In een team samenwerken aan een taak brengt spanning met zich mee. In de Tavistock-traditie stelt men dat die spanning twee risico's als bron heeft. Het risico dat de taak niet duidelijk is: 1) wat moet er gedaan en bereikt worden, en hoe kan dat? Verder het risico dat de taak niet goed uitgevoerd wordt, 2) en dat beoogde resultaten niet gerealiseerd worden. Dat brengt angst met zich mee en daarmee gaan de teamleden op de een of andere manier om, samen en individueel, meer of minder functioneel. Bij toenemende spanning in teams kiezen mensen voor ont-spanning zoals 'beeldhouwen en bowlen', bijvoorbeeld in de vorm van een personeelsuitje. Dan is het vooral de bedoeling dat het gezellig is, men gaat bij de spanning vandaan. De aanname daarbij lijkt te zijn: als wij ontspannende leuke dingen doen, dan komt het met ons werk ook goed. Hierna wordt betoogd dat dat niet altijd het geval is. En dat leuke en gezellige activiteiten als beeldhouwen en bowlen wel bijdragen, maar niet altijd voldoende zijn.

Dit kan de vraag oproepen om 'iets' te doen aan de verbetering van samenwerking, communicatie, (persoonlijk) leiderschap, of onderliggende thema's zoals onderling vertrouwen en veiligheid. Vaak wordt de situatie ernstig genoemd: vertrouwen is opgezegd, er zijn conflicten, vertrekdreiging, en bijbehorende effecten op productiviteit en effectiviteit, risico's op hoge kosten en imagoschade.

Het effectief samenwerken aan de gemeenschappelijke taak lukt niet (meer). Dat leidt tot frustraties, irritaties en al dan niet uitgesproken verwijten. Dat hindert de samenwerking nog verder, waarna mensen zich ‘dan maar’ aan hun eigen persoonlijke taak wijden en het team voor lief nemen. Mensen die te laat komen voor het teamoverleg, komen diegenen die eerder weg moeten bij wijze van spreken op de gang tegen. Er wordt niet echt samengewerkt aan de primaire taak (*on task*), maar is er sprake van *off-task*- of zelfs *anti-task*gedrag (o.m. Bion, 1961). Groepsleden hebben onbewust manieren gevonden om niet echt te hoeven samenwerken, en zich te beschermen tegen de spanningen die samenhangen met het werken aan de taak (Hirschhorn, 1988).

10.2 Actieonderzoek als basis

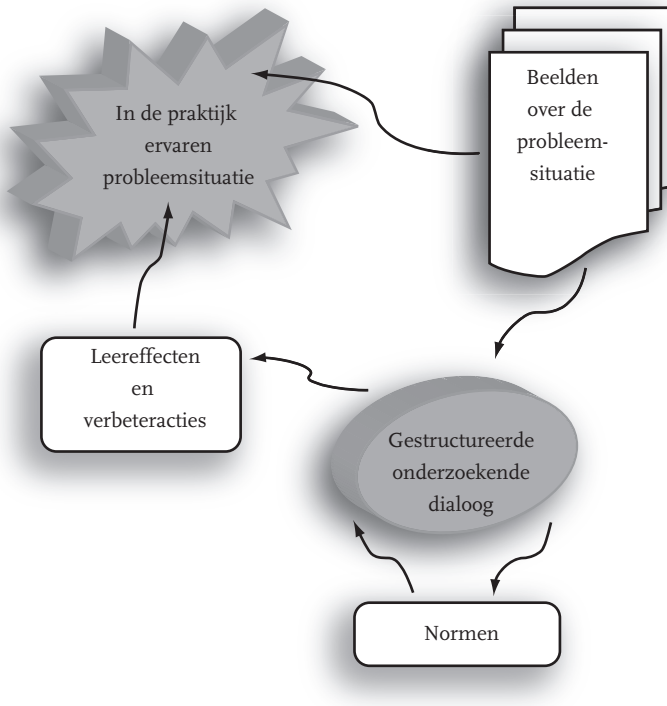
De hier beschreven aanpak is gebaseerd op het generieke model van actieonderzoek zoals door Checkland geïntroduceerd in zijn *Soft Systems Methodology* (o.m. Checkland & Scholes, 1999). Checkland ontwikkelde zijn methodologie in de Angelsaksische traditie van de systeemtheoretische benadering, dit wil zeggen: construeren in de sociale dynamiek. Checkland doorloopt de volgende stappen (zie figuur 10.1): 1) onderzoek wat de probleemsituatie is, 2) genereer modellen voor die situatie, 3) bediscussieer de situatie met behulp van de geconstrueerde modellen, en kom zo tot, 4) verbetermogelijkheden en -opties. Dit is een rationeel proces, waarbij ieders inbreng van waarde is, passend in de constructivistische benadering die toen gangbaar was.



Figuur 10.1 *Soft Systems Methodology*-stappen (naar: Checkland & Scholes, 1999)

De latere kritiek op zijn benadering was dat hij onvoldoende rekening hield met machtsprocessen in werksystemen, en de spanning die daarmee gepaard gaat (Checkland, 2006). In zijn benadering blijft die spanning in de onderstroom, en maakt geen deel uit van het onderzoeksproces. Precies dat element is in de hier beschreven aanpak toegevoegd, gebruikmakend van inzichten uit de psychodynamische benadering. Thema's die spelen in en rondom de taak, alsmede in leiderschap en lidmaatschap in de groep, maken deel uit van de door teamleden geconstrueerde 'modellen' en worden daarmee geëxpliciteerd en onderzocht, met als doel die spanning productief te maken. Dit gebeurt in het zogenoemde *structured debate* (o.g. *structured discussion*): mensen in een werksysteem onderzoeken met elkaar wat ze kunnen doen ter verbetering van hun werk en samenwerking. Er wordt gebruikgemaakt van de term 'werksysteem' omdat het erom gaat alle betrokkenen bij de taak ook in het onderzoeksproces te betrekken: 'Get the whole system in the room' (Weisbord & Janoff, 2007). Hellinger spreekt van het systemische bindingsprincipe: 'Wie erbij hoort, hoort erbij' (Hellinger, 1998).

In het structured debate (hierna: de gestructureerde onderzoekende dialoog) expliciteren deelnemers de impliciete beelden die ze hebben over de taak (primaire taak, leiderschap, interpersoonlijke betrekkingen) en hoe daaraan gewerkt moet worden (impliciete normen). Beelden én normen worden geëxpliciteerd en zijn daarmee object van onderzoek. In figuur 10.2 (zie bladzijde 188) is de aanpak schematisch weergegeven. De door betrokkenen ervaren probleemsituatie is het startpunt van de aanpak: de vraag komt hieruit voort. Elke betrokkene heeft eigen beelden van wat er aan de hand is, hoe het beter zou kunnen en wat daartoe gedaan kan worden. En al die beelden werken door in het samen werken aan de taak. In een aantal werksessies met het werksysteem (het team) worden die beelden geëxpliciteerd, met elkaar besproken, getoetst aan expliciete of impliciete normen (opvattingen over wat de taak is en hoe daaraan gewerkt moet worden). Normen worden geëxpliciteerd, ontwikkeld en gedeeld, en ten slotte worden leereffecten en verbeteracties gedefinieerd en overeengekomen. Deze worden in de praktijk na de werksessie uitgetoetst en vormen de input voor de volgende werksessie, waarin opbrengsten en leereffecten 'geoogst' worden en de cyclus op volgende thema's wordt ingezet.



Figuur 10.2 Generiek model actieonderzoek (naar: Checkland & Scholes, 1999)

10.3 (Her)contracteren als basis en interventie

Onder (her)contracteren verstaan we het komen tot afspraken over wat er gedaan moet worden en hoe daaraan gewerkt wordt, en het toetsen en onderhouden van die afspraken. Het relatiecontract (Veenbaas & Weisfelt, 1999) gaat over de inzet die het traject van ieder vraagt, en de wijze waarop met de spanning wordt omgegaan.

(Her)contracteren is een doorgaand proces

(Her)contracteren is aan de orde zowel voorafgaand aan (in intake- en kennismakingsgesprekken), als in de werksessies, vindt plaats op verschillende niveaus (opdrachtgever, leidinggevende, teamleden), steeds vanuit de rol en verantwoordelijkheden die men in het werksysteem vervult. Met elke mogelijke deelnemer aan de werksessies vindt een individueel gesprek plaats aan de hand van een aantal vragen, die gaan over de situatie in het team, over de context waarin het team werkt en over het teamlid persoonlijk.

De opdrachtgever kan deel uitmaken van het werksysteem (als leidinggevende van het team), maar kan zich ook erbuiten bevinden. Indien de opdrachtgever buiten het werksysteem zit, is het belangrijk te contracteren op aanpak en noodzakelijke voorwaarden. Aanpak: het onderzoeksproces omvat drie à vier werksessies, waarin de taak van het team, persoonlijk leiderschap en interpersoonlijke verhoudingen centraal staan (Wortelboer, 2000). De eerste werksessie start met contracteren met de deelnemersgroep als geheel, door spelregels te introduceren en daar expliciet akkoord op te vragen aan alle teamleden. Voorwaarden: vertrouwelijkheid in het team en geen wijzigingen in de teamsamenstelling, bijvoorbeeld door ontslagen. Daarmee is minimale veiligheid om te ontwikkelen geborgd.

Contracteren betekent kader maken: naar de spanning toe bewegen

Door al tijdens de intakegesprekken de spanning op te zoeken wordt de toon gezet. Met de name de vraag 'wat mag het jou kosten, wat ben je bereid op te geven?' blijkt spannend. Mensen hebben vaak duidelijke opvattingen over wat anderen moeten veranderen, maar vinden het moeilijk te erkennen en benoemen wat hun eigen bijdrage is en kan zijn. In de contractering is dit belangrijk omdat op deze manier de beweging 'naar de spanning toe' als kader gezet is. Voor de deelnemer draagt dit bij aan zelfvertrouwen en vertrouwen in de begeleiders dat nodig is om diezelfde beweging ook in de werksessies te durven maken. De gesprekken geven zo informatie over wat er speelt in het team en in de context, en dragen bij aan een productieve werkrelatie met ieder van de deelnemers. Begeleiders mogen interventies doen die mensen uit de comfortzone en in de 'zone van productieve ontregeling' brengen, een belangrijke voorwaarde voor leren (Heifetz, 2009).

Voor de deelnemers leveren deze gesprekken ook nieuwe inzichten op over hun ervaringen in het werksysteem en hun eigen rol.

Contracteren is rollen helder maken en bevestigen

Indien de leidinggevende als opdrachtgever gaat deelnemen aan de werksessies, is het van belang om rollen duidelijk te maken. Hij neemt deel in zijn rol als leidinggevende, maar draagt de procesbegeleiding over aan de begeleiders. Dat gebeurt aan het begin van de werksessie als onderdeel van de contractering. Daarmee kan de leidinggevende gewoon 'deelnemen' maar blijft wel in zijn rol en wordt in die rol bevraagd in het onderzoeksproces: 'Wat vind je hiervan als leidinggevende?'

10.4 Werksessies – in actieonderzoek werken aan taak en proces

In de werksessies vindt het actieonderzoek plaats: Welke beelden hebben deelnemers over de taak, zijn dat de goede dingen om te doen, hoe moet aan de taak gewerkt worden, wat vraagt de taak aan leiderschap en onderlinge verhoudingen, welke criteria of normen gelden bij het werken aan de taak? En welke verbeteringen zijn nodig om beter aan de gemeenschappelijke taak te kunnen werken?

PRINCIPES VOOR HET WERKEN AAN DE TAAK

De taak is de verbinding van het geheel en de interafhankelijkheden

In het onderzoek staat de primaire taak centraal. Zonder taak geen groep, *team-building* zonder expliciete aandacht voor taak heeft geen zin. Weisfelt (2009: 19) stelt: 'Een team is een aantal individuen die met elkaar verbonden zijn door een gezamenlijk ervaren taak en een gezamenlijk ervaren leiderschap.' Deze definitie hanteren we hier omdat inhoud (taak) en proces (samenwerking, aansturing) zo worden verbonden. Soms blijkt dat de teamleden niet eerder expliciet met elkaar gesproken hebben over de taak. Expliciteren van de beelden die mensen hebben over de taak – wat en waartoe – biedt houvast, en geeft de mogelijkheid om ervaringen te delen: hoe verwant voelt ieder zich met de taak, welke interafhankelijkheden zijn er, waar zit de passie, welke dilemma's ervaart men in het werk? Hetzelfde geldt voor de relaties binnen het team: hoe verhoudt men zich tot elkaar vanuit de verschillende posities en rollen, waar zitten de verschillen en overeenkomsten, en hoe zien die er precies uit?

Parallele processen: hier & nu en daar & dan zijn afspiegelingen van elkaar

Patronen worden behalve in de verhalen uit het daar & dan (de dagelijkse werkpraktijk van de groep) ook zichtbaar in het hier & nu (de actuele praktijk in de werksessie). Het is daarom van belang de dynamiek in de groep zijn gang te laten gaan. Door regelmatig te reflecteren op die dynamiek worden patronen zichtbaar in het hier & nu. Ze kunnen dan in ieders bijzijn worden (h)erkend waarmee ruimte ontstaat om te onderzoeken wat effectiever zou zijn.

Subject-subject: ieder is verantwoordelijk voor het proces

Mensen kunnen eraan gewend zijn om verantwoordelijkheid voor het proces bij één persoon (leidinggevende of voorzitter) neer te leggen. In de werksessies kan die verantwoordelijkheid vervolgens gemakkelijk op de begeleiders geprojecteerd worden. In de contractering is daar ook al expliciet aandacht voor nodig, zoals eerder betoogd. Begeleiders zijn echter ook rolmodel en dienen kader te bieden voor het werken in de sessies. Ze zullen daarbij meer en meer verantwoordelijkheid bij deelnemers leggen, bijvoorbeeld door hen uit te nodigen

interventies te doen. Dat kan in algemene zin, maar ook specifiek om iemand in een bepaalde kwaliteit te bevestigen en daarmee te legitimeren die kwaliteit meer in te zetten.

Waarderend onderzoeken biedt ontwikkelruimte

Het creëren van nieuwe ervaringen in samenwerken aan de taak is een wezenlijk onderdeel van het zoekproces. Het delen van ervaringen met de afspraken uit de onderzoekssessies ('oogsten') geeft zicht op wat werkt in de praktijk, en wat daarin werkzame bestanddelen zijn. Daarmee begint elke volgende werksessie. Waarderend onderzoeken van nieuwe ervaringen (naar: Cooperrider, 2005) is een effectieve aanpak die helpt om in nieuwe ervaringen patronen te ontdekken. Als men zich bewust wordt van deze bevorderende patronen, kunnen ze vaker worden ingezet, waardoor effectief gedrag kan toenemen.

Theorieën en concepten zijn middel, geen doel

Concepten bieden structuur en taal die nuttig zijn voor het onderzoeksproces en bijdragen aan het borgen van verbetermogelijkheden na de werksessies. Enkele goed bruikbare basismodellen voor werk in de sessies en de werkpraktijk zijn: niveaus in communicatie (Watzlawick, 1970), de ladder der gevolgtrekking (Argyris & Schön, 1974) en het model voor effectief teamwork (Wortelboer, 2000). Deze drie bieden vaak voldoende houvast om mee te werken, zijn goed te onthouden en geven taal voor de werkpraktijk. Tijdens de werksessies wordt geoefend met het gebruik van deze taal.

PRINCIPES VOOR LEREN

In de werksessies is de taak van het team het vergaren van kennis en ervaringen over hoe er gewerkt wordt, welke verbeteringen daarin nuttig of nodig zijn, en hoe deze bewerkstelligd kunnen worden. Daarbij kan een aantal principes voor leren worden benoemd.

Leren vanuit precieze reconstructie van de ervaring (in daar&dan en hier&nu)

In groepen waarin de samenwerking stroef verloopt en dit niet of nauwelijks bespreekbaar is, uit zich dat in gedragingen als abstract taalgebruik, vooral op inhoudelijk en procedureel niveau, weinig oogcontact, en ander disfunctioneel gedrag (Remmerswaal, 2006). In abstracties kunnen mensen elkaar vaak wel vinden: 'we spreken elkaar niet aan', 'het is hier niet veilig'. Het wordt spannend als deelnemers uitgenodigd worden om van dit conclusieniveau de ladder af te dalen naar hun concrete waarnemingen en interpretaties. Daar wordt duidelijk waar de meeste spanning zit, zowel in relatie tot de taak als in relatie tot elkaar. In die concreetheid is precisie van belang, zowel in de waarnemingen als in het effect daarvan op de inbrenger. En uiteindelijk: wat zijn de leermomenten in dit

specifieke voorbeeld, welke situaties zijn vergelijkbaar en hoe kunnen we het geleerde in bredere zin benutten? Zo kan één voorbeeld als primaire bron dienen om terugkerende patronen (Moeskops, 2004) te leren herkennen, te onderzoeken welk gedrag effectiever is en te komen tot nieuwe samenwerkingsafspraken.

Dynamiek tussen de polen

De lemniscaat verbindt uitersten aan elkaar in oneindige dynamiek. Mensen laten zich kennen aan ‘de voorkant’: hun kwaliteiten, datgene wat ze graag van zichzelf laten zien. Samenwerkingsproblemen vinden hun ontstaan juist vaak in ‘de achterkant’, het andere uiterste: eigenschappen die men liever verbergt, waar men minder trots op is (Wilber, 1981). In het team bespreken wat men ziet als unieke of specifieke kwaliteit van elk van de leden, en dat vervolgens te verbinden aan eenzelfde gesprek over de keerzijde van die kwaliteit leidt tot een verruiming van het kader. Beide uitersten zijn immers onlosmakelijk aan elkaar verbonden: als je de kwaliteit wilt, krijg je de andere kant erbij. Dezelfde dynamiek speelt tussen oorzaak en gevolg van problemen in de samenwerking. Bijvoorbeeld: als men zegt dat het eerst veilig moet zijn om te kunnen praten over spannende situaties, dan is de andere kant te stellen dat juist het praten over spannende situaties veiligheid kan bewerkstelligen. Dat biedt ruimte om de inbrenger te vragen wat hij nodig heeft, of wat hij zelf kan doen om het veiliger te maken.

Emoties willen erkend worden

Emoties worden vaak als persoonlijk gezien en niet constructief in het samenwerken. Maar emoties ‘willen’ erkend worden (Remmerswaal, 1992) en vinden hun uitweg (wandelgangen, koffieautomaat). Zo komen ze niet in het gehele werksysteem terecht maar worden alleen besproken onder gelijkgestemden en ontstaat er geklaag en geroddel en worden conclusies getrokken die niet worden gecheckt. Emoties worden gezien als een doel: men wil zich goed voelen. Vaak is het nieuw ze te introduceren als informatiebron. Door alle waarnemingen te onderzoeken ontstaan nieuwe inzichten over de situatie.

PRINCIPES VOOR BEGELEIDERS VAN DE WERKSESSIES

In de werksessies is begeleiding door twee ervaren begeleiders geen overbodige luxe. We werken hier een aantal principes uit die van belang zijn voor de begeleiders.

Samenwerken afwisselend in voor- en achtergrond: inzoomen en uitzoomen

In de werksessies treden begeleiders afwisselend op in voor- en achtergrond, ze geven elkaar als het ware bedding om te werken in de spanning van de groep.

Hoe groter de groep deelnemers aan de werksessie, hoe meer dit van belang is. Immers, om een deelnemer te stimuleren meer concreet en precies te worden in zijn waarnemingen is focus van belang. Daarbij raakt de rest van de groep en wat daar gebeurt bij deze begeleider uit beeld: hoe reageren anderen op wat er gebeurt, waar zitten openingen tot interventie? Als de ene begeleider focust op een deelnemer, kijkt de andere wat er gebeurt in de groep en ondersteunt en pakt de losse eindjes.

Essentieel is dat de begeleiders hun samenwerking geheel ten dienste van de groep stellen, en op geen enkele manier in onderlinge competitie terechtkomen. Dat zou in de spanning van het onderzoeksproces (leden van) de groep de gelegenheid bieden om ervaren spanning (onbewust) op de samenwerkingsperikelen tussen de begeleiders te projecteren, en daarmee op het groepsproces.

Rekening houden met overdracht

In de werksessies kunnen begeleiders in overdrachtsituaties terechtkomen. Bij overdracht is er sprake van het onbewust herbeleven van oude relatiepatronen daarin in het hier & nu (Clarkson, 1992). Een bijzondere situatie ontstaat als er overdracht plaatsvindt in de relatie tussen leidinggevende en begeleiders. Overige deelnemers kunnen dat (onbewust) waarnemen als competitie over het leiderschap in de werksessie. Het proces vraagt vertrouwen van de leidinggevende om de proces(bege)leiding uit handen te geven. Dat vraagt van de leidinggevende een kwetsbare opstelling, die ook voor het proces in de groep wezenlijk is. Voor de begeleiders is het belangrijk dat ze zich bewust zijn van die mogelijke overdracht, ook weer als informatiebron. Van belang is eventuele ‘aanvallen’ niet persoonlijk op te vatten, maar te blijven zien als een effect van spanning in de groep. Hier is ook weer de dubbele bezetting in begeleiding van belang: als een van beiden in een lastige aan overdracht gerelateerde situatie terechtkomt, kan de ander interveniëren, soms in de werksessie, soms juist daarbuiten.

10.5 Casus managementteam

Inleiding, vraagstelling en traject op hoofdlijnen

De vraag speelt in een wat grotere zorginstelling in Nederland. Het MT van een van de organisatieonderdelen, geleid door de eenheidsmanager, functioneert niet naar wens. Dit team bestaat uit negentien mensen: afdelingsmanagers en adviseurs (HRM, kwaliteit en finance). De eenheidsmanager rapporteert aan een Raad van Bestuur. De eenheidsmanager die zich geconfronteerd ziet met een dermate problematische samenwerking in zijn MT, waardoor het realiseren van taakstelling in gevaar komt, articuleert de volgende vraag: ‘Kan ons MT begeleid worden in een ontwikkelproces, zodanig dat de samenwerking in het team verbetert en we de dagelijkse werkdruk weer aankunnen en ook oog hebben voor

de toekomst? Nu is er veel wantrouwen en weinig werkplezier, en we kunnen niet meer met elkaar in één ruimte zijn en effectief vergaderen.’ Deze vraag komt in januari, contracteringsgesprekken met alle teamleden vinden plaats in februari, waarna drie eendaagse werksessies plaatsvinden (maart, mei, augustus) en in december een dagdeel ter afronding. Tussen de sessies door vinden één-op-één gesprekken plaats met de eenheidsmanager in zijn rol als opdrachtgever én deelnemer aan de werksessies.

Al langer bestaat er onvrede over de wijze waarop samengewerkt wordt. Ondanks diverse pogingen is daar geen verbetering in gekomen. Zo heeft er in dit kader eerder een workshop rond het thema ‘Werken met plezier & goed presteren’ plaatsgevonden. Tijdens deze workshop is geïnventariseerd wat werken binnen het team vreugdevol en vreugdeloos maakt, maar het heeft nog niet geleid tot verbetering. Genoemd werden begrippen als collegialiteit, waardering en vertrouwen. De gemaakte afspraak ‘elkaar meer complimenten geven’ leidde eerder tot meer wantrouwen. Op individueel niveau is ieder welwillend, in de groep zijn patronen ontstaan die niet productief zijn: problemen op het bordje van de eenheidsmanager leggen, onderling veel over elkaar praten en weinig met elkaar, een wij/zijcultuur tussen afdelingsmanagers en de adviseurs. Afdelingsmanagers hebben onderling intervisie, waaraan de adviseurs niet deelnemen.

Contractering: individuele gesprekken

Op basis van deze vraag voeren de begeleiders met alle betrokkenen een contracteringsgesprek om de volgende thema’s te bespreken:

- Introductie, kennismaken, achtergrond van de gesprekspartner.
- Wat is er volgens jou aan de hand, hoe definieer jij het probleem?
- Wat moet het traject jou opleveren?
- Wat mag het jou kosten, wat ben je bereid op te geven?
- Wat ga jij bijdragen vanuit jouw kwaliteiten?
- Wat is daarin spannend voor jou, waaraan is dat te zien?

Deze gesprekken bevestigen het beeld en geven nieuwe inzichten. Er is tussen afdelingsmanagers en adviseurs sprake van ‘wij-zij’. Er is sprake van hoge verwachtingen van elkaar die niet worden uitgesproken. De eenheidsmanager opereert als buffer tussen adviseurs en afdelingsmanagers, en tussen Raad van Bestuur en team. Hij is vooral op inhoud en resultaatgericht, terwijl in het team ook veel behoefte is aan aandacht voor de onderlinge samenwerking. Tijdens vergaderingen ziet men veel non-verbale signalen van onvrede. Afdelingsmanagers bevestigen elkaar in wantrouwen ten aanzien de manager, stellen dat niet bij hem aan de orde. Ze ervaren onveiligheid, zijn bang om fouten te maken en voor de sancties die daarop kunnen volgen. Ze overwegen een motie van wan-

trouwen tegen hem in te dienen. Een enkeling zegt ‘eigenlijk’ geen deel uit te maken van deze groep, en slechts af en toe erbij te zijn.

We contracteren daarop met de eenheidsmanager een drietal werksessies waarin we in actieonderzoek eerst zullen werken aan de taak van het team, vervolgens aan de wijze waarop het team aan deze taak werkt, inclusief de voorwaarden waaronder dat goed kan. Het werksysteem wordt gevormd door alle negentien leden van het team, inclusief de mensen die zichzelf erbuiten plaatsen. Daarmee zijn de onderzoeksgroep en ‘de ervaren probleemsituatie’ gedefinieerd.

Eerste werksessie: onderzoeken van de teamtaak

Het traject start met het gemeenschappelijk maken van het werkcontract door het overeenkomen van enkele ‘spelregels’.

- Elke deelnemer is altijd aanwezig, geen in- en uitloop.
- Elke deelnemer is medeverantwoordelijk voor procesverloop.
- Spreek voor jezelf, in termen van ‘ik’ in plaats van ‘we’, ‘je’, ‘men’, en concreet.
- Schakel in niveaus van communicatie (Watzlawick, 1970).
- Vertrouwelijkheid: wat hier gebeurt blijft hier.
- Storing gaat voor.

De hiervoor genoemde werkmodellen (‘niveaus in communicatie’, ‘de ladder’ en ‘model voor effectief teamwork’) worden als gemeenschappelijke taal geïntroduceerd. De eerste onderzoekscyclus begint door ‘beelden over de ervaren probleemsituatie’ te genereren, in individuele reflectie. Daartoe reflecteren deelnemers op de vragen, gericht op de taak en hoe daaraan gewerkt wordt.

- Wat is in jouw ogen de taak van dit team?
- Waar zitten de interafhankelijkheden?
- Wat is de kracht/energie van dit team?
- Wat moet aan de orde komen over leiderschap?
- Wat moet aan de orde komen over interpersoonlijke verhoudingen?
- Wat moet absoluut aan de orde komen vandaag?

De laatste vraag is bedoeld om deelnemers gelegenheid te bieden om hun ‘storingsen’ in te brengen: dat wat besproken moet worden voordat we verder kunnen. Daarna vindt de ‘gestructureerde onderzoekende dialoog’ plaats rond de definities van de teamtaak. Met resultaten als: ‘zorgen dat patiënten goede zorg krijgen’, ‘managen van ons organisatieonderdeel, tegen aanvaardbare kosten en met werkplezier voor ieder’, ‘binden en boeien van medewerkers door ondersteuning en ontwikkeling’, ‘samenwerken met medische staf’. Deze zijn nog tamelijk algemeen gesteld, maar voldoende voor de volgende stap in de dialoog. Door middel van een opstelling in de ruimte, met de taak in het midden, onder-

zoekt het team welke positie ieder heeft ten opzichte van de taak, en ten opzichte van elkaar. Zo ontstaat – staand in de ruimte – een gesprek over betrokkenheid bij de taak en bij elkaar, onderlinge afhankelijkheden, verschillen en overeenkomsten. Afdelingsmanagers staan dicht bij de taak dan stafadviseurs, afstand van individuen tot elkaar wordt betekenis gegeven, sommige afdelingsmanagers zijn naar buiten gericht, niet naar de staf et cetera. In het gesprek over opstelling en ervaringen daarin blijkt dat teamleden zich bewust worden van hun positie en gedrag in het geheel. Dit leidt tot inzichten als:

- problemen in het team worden bilateraal besproken, niet binnen het team;
- afwezigheid van teamleden wordt geaccepteerd, inhoudelijk praat men elkaar wel bij;
- onderlinge verschillen worden uitgelegd en verklaard, maar niet geaccepteerd en zeker niet benut;
- de norm is ‘het moet wel leuk zijn’, we zorgen voor elkaar.

Conclusie: de taak van dit team is vrij abstract, veel minder concreet dan ieders individuele taak. Teamleden blijken (bovendien en daardoor) sterk te verschillen in hoe ze zich tot die taak verhouden, hetgeen leidt tot onderlinge spanningen en projecties daarvan op de leider. Door toegenomen duidelijkheid over ieders beelden over taak en bijdrage daaraan kan de spanning afnemen. Dat geeft ruimte voor ‘nieuw gedrag’. Daartoe formuleren alle teamleden individuele voornemens, die ze delen met elkaar (als hercontractering). Daarmee is de eerste onderzoekscyclus rond.

Tussen de eerste en de tweede werksessie vindt een gesprek plaats met de eenheidsmanager (reflectie op rol- en taakverdeling, overdracht, rolbevestiging, hercontractering).

Tweede werksessie: kwaliteit en ontwikkelpunt in de lemniscaat

De tweede onderzoekscyclus start met het actualiseren van ‘de in praktijk ervaren probleemsituatie’. Het team kijkt terug naar de eigen voornemens en de geboekte verbeteringen: belangrijke nieuwe ervaringen en bevorderende patronen. De eenheidsmanager brengt zijn zorgen over issues tussen hem en de Raad van Bestuur in, voor het eerst. De teamleden krijgen zo meer zicht op hun bijdrage aan het managen van de eenheid als geheel, en worden meer geïncludeerd. Zij ervaren dat als positief voor de helderheid van de taak, en ook voor de relaties van het team met de eenheidsmanager. Hij laat hiermee ook de andere kant van zijn inhouds- en resultaatgerichtheid zien: de moeite die hij heeft met het laten zien van zijn zorgen en zijn kwetsbaarheid.

Deze dynamiek is het onderzoeksthema van de tweede werksessie: de ‘eerste neiging als het spannend wordt’ en de ‘uitdaging’ daarbij. Voor ieder teamlid creëert de groep in dialoog een lemniscaat. Dit proces zal in de derde werksessie

worden voltooid; het blijkt te veel voor één sessie om iedereen aan bod te laten komen.

Aan het einde van de dag worden weer nieuwe werkafspraken gemaakt. Ondanks dat niet iedereen ‘aan de beurt’ is geweest levert het gezamenlijke onderzoeksproces voor elke deelnemer leerpunten op.

Tussen de tweede en de derde werksessie vindt weer een gesprek plaats met de eenheidsmanager.

Derde werksessie: vervolg van lemniscaten en verankering

De derde onderzoekscyclus start weer met het actualiseren van ‘de in praktijk ervaren probleemsituatie’: wat is de oogst van de achterliggende periode? Enkele concrete verbeteringen:

- Men is concreter en duidelijker in de taak: per project één eigenaar, afspraken worden vastgelegd.
- Effectievere communicatie: meer direct contact tussen de teamleden, minder wandelgangen, blij met de voorbeeldrol van de manager, meer interventies op relatieniveau.
- Reflectie vindt plaats in de vergadering: leeropbrengsten uit een deeltaak samen delen.

In het vervolg van deze sessie worden de lemniscaten van de andere teamleden onderzocht, inclusief hoe daarin ook weer effectiever te kunnen zijn in de samenwerking. De werksessie wordt afgerond met het maken van afspraken ter verankering van de opbrengsten uit de drie sessies. De derde hercontractering.

Vierde werksessie: afsluiting van het traject

In de laatste, kortere werksessie komen de losse eindjes aan de orde en maken de teamleden verdere afspraken voor borging. Met de begeleiders kijkt men terug op het traject als geheel.

Resultaat

Enige tijd na het traject wordt met de opdrachtgever geëvalueerd (met behulp van de KLOE): hij is zeer positief. Het team is steviger geworden, spannende momenten gaan ze niet meer uit de weg, er wordt meer feedback gegeven en minder voor elkaar ‘gezorgd’. Onderlinge conflicten tussen lijn en staf zijn boven tafel gekomen. Het wantrouwen naar de eenheidsmanager is uitgesproken. Er is meer verbinding ontstaan door de helderheid over de taak. De relatie tussen afdelingsmanagers en staf is verbeterd, vergaderingen lopen soepeler. Over de borging maakt hij zich nog wel zorgen, zeker omdat er nog veel veranderingen op stapel staan.

10.6 Reflectie op de casus en de werkwijze

Reflectie op de casus

De taak van het MT blijkt veel minder concreet (en dynamisch) dan ieders taak op de eigen afdeling. Leidinggeven aan bijvoorbeeld een afdeling voor acute opname is voor de meeste professionals een stuk dynamischer dan deel uitmaken van een eenheids-MT: kortetermijnacties, hier en nu, leven en dood. Dat treft men in het MT niet zo snel aan. Dat verschil wordt (onbewust) geregistreerd en niet aan de orde gesteld, hetgeen leidt tot spanning en onzekerheid: wat zitten we hier te doen, wat is precies onze taak, en hoe werken we daaraan? Dat leidt vervolgens tot spanningen in de relaties en projecties op de leider, hetgeen men als onprettig ervaart. Om daar uit te komen ligt interveniëren in de onderlinge verhoudingen voor de hand: meer complimenten geven. Maar dat blijkt niet te helpen, het probleem ligt een laag dieper.

Het gezamenlijk helder krijgen van dit verschijnsel draagt bij aan acceptatie ervan, en haalt de druk ervan af. De taak is duidelijker geworden en de angst neemt af, verschillen zijn er en mogen er zijn. Daarmee is ruimte ontstaan voor verdiepte kennismaking, nu met de kwetsbare of donkere kanten erbij, waarna het gesprek kan gaan over hoe kwaliteiten beter benut kunnen worden, en hoe beter gedeald kan worden met die 'donkere kanten', die niet meer in de onderstroom hoeven te blijven.

Reflectie op de werkwijze

De beschreven aanpak helpt mensen in teams om te expliciteren wat er gebeurt in de onderstroom, en dit te verbinden met de bovenstroom. Teamleden ontwikkelen hiermee taal en de vaardigheid om te dealen met aan de taak verbonden spanning. De beschreven aanpak is natuurlijk geen haarlemmerolie. Een paar kritische kanttekeningen ter afronding:

- *De taak centraal houden.* De verleiding is groot om in te stappen op het communicatieprobleem, dat is wat mensen dagelijks ervaren. In een andere casus is gebleken dat dat hoogstens leidt tot een tijdelijk effect: beter samenwerken aan een nog steeds vage of onrealistische taak.
- *Werksessies beperken in aantal en doorlooptijd.* In de werksessies kan (ook door externe begeleiding) meer gezegd worden dan in het werk zelf. Mensen kunnen daardoor een split maken tussen werk en werksessies: 'Thema's in de onderstroom bespreken we in de werksessie.' In een andere casus werd dit duidelijk na een jaar of twee van regelmatige sessies. We zijn dat het 'vlucht-heuveleffect' gaan noemen.
- *Enige stabiliteit in de omgeving is nodig.* Het team heeft wat tijd nodig om taak en samenwerking helder te krijgen en nieuwe inzichten te laten inslijpen. Ingrijpende processen als fusies, overnames, ontslagen en opheffingsdreiging maken een ontwikkelproces nauwelijks zinvol. In een andere casus

werd halverwege een teamlid vervangen, of werd de eenheid als geheel opgeheven en ging op in andere eenheden. Doorgaan met het ontwikkelproces is dan niet zinvol, al ervaren deelnemers wel ruimte voor het delen van boosheid en verdriet.

- *Pas op voor 'verwaarloosde organisaties'*. In teams met kenmerken van een verwaarloosde organisatie (Kampen & Schuiling, 2005) blijkt onvoldoende basis voor de beschreven aanpak. In een andere casus bleek dit na verloop van tijd omdat gevonden en gecontracteerde verbetermogelijkheden steeds maar weer niet in praktijk gebracht werden.

Meer in zijn algemeenheid is de beschreven aanpak tamelijk 'talig' en vraagt van deelnemers veel van het reflectief vermogen en het onder woorden kunnen brengen van gevoelens en ervaringen. In de werksessies kan daarbij hulp geboden worden, maar in de praktijk moeten zij het wel zelf doen.

Literatuur

- Argyris, C. & Schön, D. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bion, W.R. (1961). *Experiences in Groups*. Londen: Tavistock.
- Checkland, P. & Scholes, J. (1999). *Soft Systems Methodology in Action*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Checkland, P. & Poulter, J. (2006). *Learning for Action*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Clarkson, P. (1992). *Transactional Analysis Psychotherapy*. Londen: Routledge.
- Cooperrider, D. & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry. A positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berrett Koehler Publishers.
- Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Hellinger, B., Weber, G. & Beaumont, H. (1998). *Love's hidden symmetry*. Phoenix Arizona: Zeig, Tucker & Co.
- Kampen, J. & Schuiling, G.J. (2005). Verwaarloosde organisaties. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, nr. 5, p. 30-49.
- Moeskops, O.G.M. (2004). Terugkerende patronen in vastgelopen veranderingsprocessen. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, nr. 3, p. 26-49.
- Remmerswaal, J. (2006). *Begeleiden van groepen, groepsdynamica in praktijk*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Veenbaas, W. & Weisfelt, P. (1999). *De reiziger en zijn gids*. Utrecht: Phoenix Opleidingen.

- Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D.D. (1970). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Weisbord, M. & Janoff, S. (2007). *Don't just do something, stand there! Ten principles for leading meetings that matter*. San Francisco, CA: Berrett Koehler Publishers.
- Weisfelt, P. (2009). *De geheimen van de groep. Het proces van het systeem en de consequenties voor individu, groep en organisatie*. Soest: Nelissen.
- Wilber, K. (1981). *No boundary*. Boston, MA: Shambhala Publishers.
- Wortelboer, F.Q.C. (2000). Teamwork, zegen of last. In: *Praktijkboek Arbeidsrichtlijnen, section II*, p. 7. Elsevier Bedrijfsinformatie.