

René Meijer en Lex Mulder

DE HEI OP!

Een groepsdynamische aanpak voor teamontwikkeling

uitgeverij **boom/nelissen**

Copyright: © Uitgeverij Boom Nelissen, Amsterdam & René Meijer en Lex Mulder, 2015
Omslag: Andre Klijsen, Villa Y, Den Haag
Binnenwerk: Pre Press Media Groep, Zeist
Redactie: Lilian Eefting, Leef in tekst, Groningen
ISBN: 9789024403530
NUR: 801
1e druk: 2015

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).



www.boomnelissen.nl

3 De dieptestructuur

Sander

Sander had het zo goed voorbereid. Hij had vooraf gesprekken gevoerd met alle teamleden van basisschool De Pluisjes⁴ en met de directeur. Want zij moest natuurlijk achter zijn plan van aanpak staan. In het gesprek met haar steunde ze hem in zijn mening over het team: er heerste een groot gebrek aan vertrouwen. Onderling, maar ook jegens haar.

Het contract was ook duidelijk: twee dagen op de hei met als doelstelling: 'kijken naar onze onderlinge verhoudingen en het verbeteren van onze samenwerking'. En, mooi dat hij dat er ook nog uitgeslept had tijdens de onderhandelingen: 'het bespreken van onderwerpen die we de laatste tijd stelselmatig uit de weg gaan'. Dat laatste voelde als een overwinning. Het is al een stap op de goede weg dat dit naar voren gebracht kon worden in zijn gesprekken met de leerkrachten.

De dagen zelf waren prima gegaan. Hij kreeg ze zover dat ze het achterste van hun tong hebben laten zien. Hij stimuleerde ze om sluimerende conflicten, hoe pijnlijk ook, te bespreken. Er is heel wat oud zeer naar boven gekomen. Boosheid kon eindelijk geuit worden. Iedereen was tevreden over de dagen en op het evaluatieformulier scoorde Sander een 9,2.

Volgens afspraak belde Sander zes weken later Anja, de directeur. Zijn teleurstelling was groot toen hij hoorde dat er 'eigenlijk niet veel veranderd was'.

Herkenbaar? Voor ons in ieder geval wel. Ook wij hebben soortgelijke ervaringen gehad. Met name in de periode toen wij ons nog niet zo bezighielden met de dieptestructuur in groepen en teams.

⁴ 'De Pluisjes' is natuurlijk geen goede naam voor een basisschool; maar om de schijn van herkenbaarheid met een bestaande basisschool te vermijden, kiezen we juist voor die naam.

3.1 Niets is wat het lijkt

Eenvoudig gezegd is de dieptestructuur in groepen en teams samen te vatten met de zin: niets is wat het lijkt. Hebben we je in de vorige hoofdstukken – waarin we je zorgvuldig meegenomen hebben naar alles wat je kunt waarnemen, herkennen, analyseren en dus beïnvloeden – dan op het verkeerde been gezet? Nee en ja. Nee, want de fenomenen die wij daar beschreven, zijn zeker waar. Ze kunnen je helpen meer greep te krijgen op de verschijnselen die je tegenkomt in een groep. Ja, want het is maar de helft van het verhaal.

Om dat toe te lichten, gaan we even terug naar het concept van inzet en inzetserkenning uit paragraaf 1.1.3. Daar schreven we: ‘De hypothese dat iemand doelbewust en structureel probeert te saboteren, moet je zo lang mogelijk uitstellen.’ Dit uitgangspunt blijft bestaan als je naar de oppervlaktestructuur kijkt. Je doet er goed aan de bewuste intenties van teamleden positief te waarderen. Dat is de ene helft van het verhaal.

Maar kijk je naar de dieptestructuur, de onderstromen, dan moet je concluderen dat het zeer wel mogelijk is dat teamleden – al is het onbewust – wel degelijk saboteren. Dat is de andere helft van het verhaal. Die andere helft gaan we nu beschrijven.

Waarom de uitspraak ‘niets is wat het lijkt’? Terug naar de heidagen van het team waar we het net over hadden.

Sander

Sander ziet het team dat hij begeleidt hard werken aan het thema dat vanmiddag aan de orde is: ‘wat zeg ik wel tegen mijn teamgenoten en wat houd ik voor mezelf?’ In tweetallen wisselen de teamleden uit wat zij zojuist daarover hebben opgeschreven. Hij loopt wat rond en hier en daar vangt hij wat van hun gesprekken op. Men doet z’n best. Men is open en eerlijk. Men is vol goede wil. Is Sander dan een zuurpruim als hij daar rondloopt met de gedachte in zijn achterhoofd dat dit misschien schijn is? Dat het lijkt dat ze goed bezig zijn, maar dat er eigenlijk iets anders aan het gebeuren is?

Natuurlijk is hij dat. Sander zou wel wijzer wezen daar iets over te zeggen. Want de teamleden zijn zo te zien toegewijd en ogen tevreden met de resultaten die zij boeken. Hij gaat mee met die tevredenheid. Hij gaat ervan uit dat deze mensen weten waar ze mee bezig zijn, namelijk met een efficiënte, rationele, realistische actie.

3.2 Teams zijn niet rationeel

Het uitgangspunt van Sander is een misvatting. Al sinds Freud weten we dat mensen niet alleen maar rationele wezens zijn. Mensen in groepen – en zeker in teams – zijn evenmin rationeel. Binnen teams spelen zich in de onderstroom allerlei nauwelijks bewuste processen af, die allerminst gestuurd worden door rationele overwegingen. We noemen dat, parallel aan het individuele onbewuste, het collectief onbewuste. Wat met deze term bedoeld wordt, maken we duidelijk in paragraaf 3.4.2. Voor nu is het voldoende even aan te nemen dat er sprake is van groepsdynamische processen, die gestuurd worden door een collectief (gezamenlijk gedragen) onbewuste van de groep.

We komen daarmee wel op gevaarlijk terrein: ‘nauwelijks bewuste processen’. En ‘collectief onbewuste’. De tegenwerping is namelijk snel gemaakt: ‘Wat nou, “onbewust of nauwelijks bewust”? Als iets onbewust is, kun je het niet aanwijzen en dus ook niet bewijzen.’

Een terechte opmerking. Net zoals het individuele onbewuste niet te bewijzen valt, geldt dat ook voor het collectief onbewuste. Het bestaan ervan is alleen maar aan te nemen als we een aantal voorbeelden bespreken die we niet kunnen verklaren aan de hand van bewuste, rationele processen. De voorbeelden van basisschool De Pluisjes en van Jeannet en haar collega's.

Sander

Hoe is het te verklaren dat het team enthousiast en vol goede moed de bijeenkomst op de hei verlaat, maar dat Sander zes weken later te horen krijgt dat er niet echt wat veranderd is? Hij had nog zo veel aandacht gegeven aan de borging van de resultaten, want hij wist dat de transfer naar de dagelijkse praktijk altijd een probleem vormt na trainingen en conferenties. Het team had de afspraken zelfs SMART gemaakt. Probleemeigenaren hadden zich gemeld, er was een afspraak gemaakt dat ‘de sfeer in ons team’ een vast agendapunt op het wekelijkse teamoverleg zou worden. Hoe kan het zijn dat er vrijwel niets van terecht is gekomen?

Dit is des te opmerkelijker omdat Sander hetzelfde team drie jaar geleden ook een keer begeleid had en dat zij toen na een geslaagde heisessie gedurende een aantal jaren heel voortvarend aan het werk gegaan zijn met de aangereikte tools. Een tijd lang was het niet alleen prettig werken in dit team, de resultaten verbeterden ook zienderogen. Maar het laatste jaar leek de spirit verdwenen te zijn. Plots werd de sfeer slechter, de teamleden spoedden zich na de lessen zo snel mogelijk naar huis, extra taken werden nauwelijks geaccepteerd, laat staan afgemaakt en het ziekteverzuim steeg.

Hoe kan Sander verklaren dat hij de eerste keer goede resultaten boekte met zijn team-interventie, dat er daarna een onbegrijpelijke omslag ontstond en dat hij nu met eenzelfde aanpak van de teamdagen als de vorige keer geen succes boekt?

Ook kijken we nog even naar Jeannet en haar collega's.

Hoe zit dit bij Jeannet en haar collega's?

Hoe is het te verklaren dat de communicatieadviseurs enerzijds klagen dat ze niet serieus worden genomen in het beleidsteam van de faculteit, en anderzijds deze situatie ook al enkele jaren hebben laten bestaan?

Zonder heldere functieomschrijving hebben de communicatieadviseurs eigenlijk alle vrijheid om hun baan zelf in te vullen. Omdat hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden nergens expliciet vastliggen, kan elke adviseur ervan maken wat zij wil. Dus kunnen hobby's uitgeleefd worden, zoals websites bijhouden of juist perscontacten onderhouden. Rationeel gezien is het raar om enerzijds voor vol aangezien te willen worden en anderzijds lekker te blijven hobbyen.

Of misschien zijn ze onzeker over hun adviseurschap. Wat doe je eigenlijk als 'strategisch communicatieadviseur'? En wat is strategie precies? Doordat ze weliswaar de titel hebben maar geen duidelijke functieomschrijving, kunnen ze ook nergens op afgerekend worden. Dat is wel zo prettig als je niet zeker weet of je wel voldoende in huis hebt om je functie waar te maken.

Dit alles speelt zich niet af op bewust niveau. Tot nu toe hebben ze niet echt werk gemaakt van een duidelijke functieomschrijving, omdat ze daar op een onbewust niveau geen belang bij hebben.

Hoe kan dit? Wat gebeurt er *eigenlijk*? Rationeel is niet te verklaren waarom er eerst wel en daarna geen vervolg werd gegeven aan een aanvankelijk zo positief ogende teamtraining van De Plusjes. Het leek zo goed te gaan, maar toch ... Rationeel is niet te verklaren waarom de communicatiedeskundigen zich op een geheimzinnige wijze verzetten tegen formalisering van hun functies.

Om een indruk te geven van niet alleen irrationele, maar soms ook destructieve krachten uit de onderstroom van groepen beschrijven we een redelijk bekend voorbeeld van niet gemakkelijk verklaarbare groepsdynamische processen die zich iets verder van huis bevinden.

Het Stanford Prison Experiment en de Abu Ghraib-gevangenis

Philip Zimbardo, hoogleraar sociale psychologie aan de Stanford-universiteit, bedacht in 1971 een experiment. Hij richtte in de kelder van een universiteitsgebouw een gevangenis in: een gang met cellen en ruimten voor de bewakers. At random werden uit de studenten die zich hadden opgegeven voor deelname (tegen betaling, dat wel) twaalf personen uitgekozen om de rol van bewaker op zich te nemen. Twaalf andere studenten kregen de rol van gedetineerden toebedeeld. De studenten waren overigens allemaal geselecteerd op stressbestendigheid. Labielere figuren werden geweigerd.

Het experiment zou twee weken duren, maar moest na zes dagen afgebroken worden. De vriendin van Zimbardo kwam op donderdagavond even op bezoek om te zien hoe het experiment verliep. Zij schrok van wat ze daar aantrof en vroeg zich af of haar verloofde nog wel goed bij zijn hoofd was. In die zes dagen waren er namelijk bijna doden gevallen. De bewakers legden de gevangenen een ijzeren discipline op. Straffen werden gaandeweg onmenselijker. Een enkele gevangene kon het niet langer verdragen en moest het experiment verlaten. De bewakers veranderden in machtswellustelingen en de gevangenen in verwarde, zielige hoopjes mens.

Philip Zimbardo zelf was tijdens dit experiment niet alleen de proefleider, maar had zich ook de rol van directeur van de gevangenis toebedeeld. Een ongelofelijke vergissing, want hij had zich zo geïdentificeerd met die rol dat hij het contact met de realiteit volstrekt kwijt was geraakt. Toen zijn vriendin hem daarop wees, zag hij pas weer wat er eigenlijk aan het gebeuren was en maakte hij een einde aan het experiment.

Zimbardo was daarna een graag geziene spreker over dit experiment, maar durfde of wilde er – misschien deels uit schaamte – niet uitgebreid over publiceren. Hij deed dat pas in 2007 in het boek *Het Lucifer effect*, met de ondertitel: 'hoe gewone mensen zich laten verleiden tot het kwaad' (Zimbardo, 2007). Een lijvig boek, dat heel precies beschrijft wat er fout was gegaan tijdens het experiment. Hij besloot het boek te schrijven toen hij in 2004 op de televisie de foto's zag die bewakers van de Abu Ghraib-gevangenis van hun mishandelde gevangenen hadden gemaakt. Hij realiseerde zich dat die beelden sterk leken op de gebeurtenissen die zich hadden afgespeeld in zijn Stanford-gevangenis lang geleden.

Hij trad in datzelfde jaar op als getuige-deskundige in een rechtszaak tegen een van de bewakers van de Abu Ghraib-gevangenis. Het was de bedoeling de misdrijvingen van die militair volledig te verklaren vanuit zijn verknijpte persoonlijkheid. Zimbardo maakte geen vrienden bij de Amerikaanse overheid door als getuige à décharge te verklaren dat 'niet alleen deze ene appel rot was, maar de hele mand met appels'.

Sociaalpsycholoog Zimbardo geeft in zijn boek veel verklaringen voor de weerzinwekkende ontwikkelingen binnen het experiment. Maar hij blijft daarbij bij de oppervlaktestructuur.

In zijn verklaringen mist hij een laag: de laag van het collectief onbewuste. We geven een voorbeeld. Hij beschrijft de wij-zijcultuur (bewakers vs. gevangenen) die van de ene op de andere dag ontstond. Hoe ontwikkelt zich die polarisering eigenlijk? Een van de verklaringen van de proefleider is dat er groepsdruk ontstaat. Dat is een bekend sociaalpsychologisch verschijnsel. De groep sluit zich, onderlinge verschillen worden weggepoetst en de andere groep wordt tot vijand gemaakt.

Dit is geen weloverwogen, bewust genomen besluit. De bewakersclub zit niet bij elkaar om samen te besluiten dat ze de straffen onmenselijker gaan maken. Als er dan al over het verhogen van de straffen gesproken wordt, is dat meer als rationalisatie achteraf dan als een bewust ingezette strategie. Nee: beide groepen, de bewakers en de gedetineerden, zijn 'slachtoffer' van een emotionele, collectieve, onbewuste ontwikkeling. Men surft mee op de golven van een niet gekozen, maar wel bepalende golfslag.

Oplettende lezers zullen in het Stanford Prison Experiment met gemak processen in de maatschappij herkennen die niet geheel te begrijpen zijn vanuit rationele verklaringen over de oppervlaktestructuur. Het is soms nodig die oppervlaktestructuur met gepast wantrouwen te beschouwen.

3.3 Gepast wantrouwen

Terug naar ons team van de basisschool. Hoe is Sanders tweede teamcoaching met hen tot stand gekomen?

Sander

Sander wordt in december opgebeld door Anja, de nieuwe leidinggevende die sinds maart de interim-schoolleider vervangen heeft. Haar adjunct-directeur heeft haar op hem attent gemaakt. Sander kent haar niet, want tijdens de vorige heidagen was zij nog niet in functie. Hij maakt een afspraak met haar. In dat eerste gesprek vindt hij haar voortvarend, adequaat en vertrouwenwekkend. Ze zitten op één lijn als het gaat om een ruwe diagnose van de situatie: al het onderlinge vertrouwen is weg. Zij vraagt zich echt af wat er moet gebeuren om het team weer aan het werk te krijgen en verzoekt Sander om een herhaling van de training die hij eerder gegeven heeft. 'Omdat dat toen zo goed gewerkt heeft.'

Begeleiders, coaches, trainers, maar ook steeds meer leidinggevendenden, zijn opgeleid met een positief mensbeeld. Positief stimuleren, dienstbaar leiderschap, aanleren in plaats van afleren, vertrouwen geven – het zijn zomaar een paar ingrediënten die daarbij horen.

Wij willen niet suggereren dat je dit moet kwijtraken. Blijf daarvan uitgaan. Het is de olie voor een goed draaiende organisatie en voor goed lopende ontwikkelingstrajecten. Ons pleidooi voor het erkennen van inzet in paragraaf 1.1.3 is daar een goed voorbeeld van.

Wel suggereren wij dat er een ingrediënt aan toe moet worden gevoegd: gepast wantrouwen. Met als kernvraag: wat is hier *eigenlijk* aan de hand? Want: niets is wat het lijkt.

Laten we even kijken hoe Anja, de nieuwe leidinggevende, haar eerste jaar op de Plusjes-school heeft beleefd.

Sander

Anja werd gevraagd op deze functie te solliciteren. Het hoofd P&O van de koepel waar deze en haar vorige school onder vielen, vond dat zij waarschijnlijk de goede vrouw voor deze functie zou zijn. Ze deed het goed als directeur van haar eigen school, die weliswaar wat kleiner was, maar verder redelijk vergelijkbaar was. En dus lag het voor de hand dat zij van baan ging wisselen.

Anja treedt in dienst op 1 maart en treft een redelijk goedlopende onderwijsinstelling aan. Daar is zij positief verrast over, want zij is op de hoogte van de geschiedenis van dit team. De laatste jaren hebben ze te maken gehad met schaalvergroting. Meer leerlingen, meer leerkrachten. Sinds de vorige directeur drie jaar geleden met pensioen is gegaan, is de directeursfunctie nauwelijks ingevuld geweest. De directeur die aanvankelijk aangesteld werd, moest na een halfjaar zijn functie neerleggen wegens ziekte. Daarna is er twee maal voor kortere tijd een interim-directeur geweest. De constante factor was Viktor, de adjunct-directeur.

Anja complimenteert het team met zijn prestatie en neemt zich voor om niet te snel aan te sturen op veranderingen. Hoewel de school er niet slecht voor staat, moeten er toch nog wel enige veranderingen doorgevoerd worden. Dat moet nog even wachten, want zij heeft op een managementcursus geleerd: eerst invoegen en daarna pas bijsturen. Ze maakt kennis met iedereen en zit een aantal teamoverleggen voor. Zij concentreert zich op de instroom van nieuwe leerlingen, maakt kennis met de oudercommissie en besluit samen met Viktor om in mei een aantal voorstellen te doen voor beleidswijzigingen. Dat doet ze op het eerste teamoverleg na de meivakantie. De reacties zijn lauw. Dat hadden zij en Viktor niet verwacht. De leerkrachten zeggen niet duidelijk 'nee' tegen de voornemens, maar ondernemen ook geen actie. Zo wordt het einde van het schooljaar gehaald. In oktober hernemen Anja en Viktor de pogingen om stapsgewijs wat kleine veranderingen door te voeren. De reactie van het team is opnieuw: passiviteit.

Anja merkt dat de sfeer verslechtert. De vitaliteit lijkt uit het team verdwenen te zijn. Zij besluit Sander te bellen, want Viktor heeft haar verteld dat diens training drie jaar geleden goede resultaten heeft opgeleverd.

Als Anja gepast wantrouwend is, zou ze zich afvragen wat er *eigenlijk* aan de hand is in haar team. Zij zou de verklaring dat er wellicht een beetje weerstand ontstaan is tegen haar beleidsvoornemens niet voldoende vinden. Nee, zij zou zich, eventueel samen met Viktor en Sander, afvragen hoe het mogelijk is dat in een tijdsspanne van een jaar de stemming in het team compleet is omgeslagen. En ze zou tot de conclusie komen dat er meer aan de hand is dan met de analyse van de oppervlaktestructuur te verklaren valt.

Als Sander niet gepast wantrouwend is, dan ziet hij een adequaat functionerende schoolleiding. Viktor en Anja kunnen goed samenwerken en hebben hun beleidsveranderingen op een rustige en soepele wijze geïntroduceerd. Als Sander alleen naar de oppervlaktestructuur zou kijken, zou hij bijvoorbeeld kunnen concluderen dat het team door de komst van Anja teruggevallen is naar een eerdere fase van groepsontwikkeling. Of dat de rollen veranderd zijn door haar komst. Het is gewoon iets waar ze even aan moeten wennen. De groep moet zich heroriënteren en weer leren met elkaar aan de praat te gaan, denkt hij. Een herhaling van de training van drie jaar geleden, waar elkaar aanspreken en elkaar feedback geven de doelstelling was, ligt dan voor de hand. En dat gebeurt ook, met het bekende resultaat.

Als Sander en Anja gepast wantrouwend zouden zijn, zich iets langer bezig zouden houden met de vraag wat hier *eigenlijk* aan de hand is, zouden zij besluiten tot een andere aanpak. Zij zouden met het team aandacht geven aan de onderstroom. Daarvoor is theoretische kennis over die onderstromen nodig.

3.4 Brillen om naar de onderstroom te kijken

Wij beschrijven in deze paragraaf drie brillen waarmee je meer grip kunt krijgen op de onderstromen in groepen en teams. We beginnen met een eenvoudig huis-tuin-en-keukenconcept: de secundaire ziektewinst.

3.4.1 Secundaire ziektewinst

De gemakkelijkste manier om naar de dieptestructuur te kijken is met het begrip secundaire ziektewinst. Dit verschijnsel komt uit de reguliere geneeskunde.

Bob is ziek en dat is niet prettig. Hij voelt zich slap, heeft weinig energie. Zelf wil hij zich liever beter voelen en weer aan het werk gaan. Maar hij is zich vaag bewust van de voordelen die zijn klachten met zich mee brengen: zijn vrouw is plots zorgzamer geworden, zij staat zelfs regelmatig in de keuken, iets wat zij anders zelden doet. Het heeft dus ook zo zijn voordelen om ziek te zijn. Voordelen die op een bewust niveau niet herkend worden.