



Teveel **team** van het goede

PAS OP VOOR DE VALKUILEN VAN TEAMWERK

Martijn Vroemen

Dit is het derde artikel van het vierluik 'Teams in de jaren 10'. In de eerste twee delen schreef ik over respectievelijk randvoorwaarden en succesfactoren voor teamwerk. In dit artikel ga ik in op de minder prettige kanten van teamwerk. Wanneer het een beetje, of heel erg misgaat. Wat zijn de symptomen van teams die geen team zijn en wat zijn de valkuilen van teams die het ogenschijnlijk goed doen? Mogelijk dat dit artikel wat somber stemt. Maar er is hoop! Een gewaarschuwd team telt voor twee. In het laatste deel van deze serie zal ik de teamleiders een hart onder de riem steken.

Geen groep maar troep

De geweldige prestaties van teams worden over het algemeen breder uitgemeten dan die van falende teams. Hoe tot teamsucces te komen, komt in de managementliteratuur veel uitvoeriger aan bod dan de symptomen en oorzaken van mislukte teams. Waarschijnlijk worden er niet veel mensen warm van het graven in groepsellende en het staren naar teamtroep. Dat is eigenlijk jammer, omdat velen ervaring hebben met teams die het niet zo geweldig doen. Op z'n best liet het die mensen koud, vaker vonden ze het irritant of teleurstellend. Of het heeft ze beschadigd. Wie heeft er géén ervaring met oeverloze vergaderingen die op niets lijken uit te komen? Hoeveel hebben er niet maanden, of jaren in 'teams' gewerkt waarin het beste wat de teamgeest voortbracht een verjaardagskaart was? En we kennen mensen die door de duistere groepsdynamiek erg in de verdrukking zijn gekomen. Ik kom in mijn adviespraktijk regelmatig mensen tegen die ongelukkig of boos worden van het werken

in hun team. En ook mensen die er – inmiddels – gelaten onder zijn.

Teams die geen team zijn, herken je eenvoudig. Dat ze 'verwerpelijk' zijn, blijkt uit de negatief geladen termen waarmee zulke teams worden aangeduid: nepteams, schijnteams, pseudoteams, ongezonde of zelfs zieke teams. Geen groep maar troep. Deze teams verdienen afkeuring. Een winnend team wordt gehuldigd, maar het falende team moet uit het zicht verdwijnen. Het verdient zelfs geen straf. Ik noem zes veelvoorkomende kenmerken van slecht functionerende teams. Ze laten daarmee zien dat ze eigenlijk *te weinig* team zijn. Het is het allemaal nét niet.

1. *Er is weinig benul van kwaliteit.* In een matig team weten de teamleden eigenlijk niet wat de bedoeling is. Men is in het beste geval gericht op de eigen taak en in het ergste geval zelfs dat niet. In zulke teams wordt men het liefst met rust gelaten. Of

je ziet dat teamleden het doel wel kunnen omschrijven en dat er hard gewerkt wordt, maar dat men geen idee heeft wanneer iets echt goed is. Een voorbeeld is de uitspraak: 'Het zal wel goed zijn, want ik heb nooit klachten gehad.'

2. *Niet weten wat je teamgenoten doen en waarom.* In een lekker draaiend team weet je van elkaar wat de ander doet. Op hoofdlijnen, dat is al voldoende. In pseudoteams bemoeien collega's zich niet met elkaar. Mogelijk hebben ze het heel gezellig, of vaker nog, met enkelen, maar de belangstelling stopt waar het gaat over elkaars taken. 'Val mij niet lastig, dan laat ik jou ook met rust.'
3. *Besluitvorming is povertjes.* In het gezonde team is er genoeg vertrouwen om het grondig met elkaar oneens te zijn, én om daarna toch tot consensus te komen. Een genomen besluit wordt er gedragen. Desnoods een 'doorgehakke knoop' waar men zich zonder wrok bij kan neerleggen. Ook in het schijnteam worden besluiten geno-

Help het team met de advocaat van de duivel of de reddende engel

men. Slechte besluiten. Men gaat in een vroeg stadium al stemmen, om maar niet in discussie te hoeven gaan. Of er is juist overloze discussie, zonder basis voor consensus. Na een vermoeiende strijd legt men zich gelaten neer bij een compromis.

4. *Vanzelfsprekendheden worden nauwelijks ter discussie gesteld.* In een succesvol team is er kritisch vermogen. In een pseudo-team daarentegen, is er weinig energie om het iets ter discussie te stellen. Wanneer je vraagt waarom iets is zoals het is, bijvoorbeeld een werkprocedure, dan heeft men daar in een 'echt' team een heldere verklaring voor. In minder ideale teams kun je een antwoord verwachten als: 'Dat staat in het handboek.'

5. *Er wordt geklaagd over elkaar.* En niet rechtstreeks. In dat geval is er gebrek aan openheid en verbinding in het team. Nog erger is het als men elkaar openlijk afvalt bij zwaar weer. De vinger gaat wijzen. In een gezond team is er loyaliteit onder elkaar, die verder gaat dan elkaar niet afvallen.

6. *Laat de teamleider het maar zeggen.* Klacht nummer één van teamleiders is dat ze 'alles zelf moeten doen'. Helaas is in veel organisaties het zelf denken er na jaren van reorganiseren wel uitgeknepen. En dat is juist wat niet-teams kenmerkt: het denken wordt overgelaten aan het management. Tien tegen één dat de klacht van teamleden in zo'n geval is dat de leiding te weinig kaders aangeeft. Een hopeloze situatie.

Dit klinkt allemaal vrij treurig, maar het goede nieuws is dat je deze teams snel herkent en dat je mensen vrij makkelijk kunt enthousiasmeren voor verbetering. Zelfs waar cynisme en onverschilligheid hoogtij vieren, kun

je altijd weer energie losmaken en mensen in beweging krijgen. Je schudt de boel op, gaat met elkaar op kamp, gooit de spreekwoordelijke knuppel in het hoenderhok en spreekt mensen aan op hun dromen en verlangens. Het kan een tijd duren, maar ik heb persoonlijk nog nooit de moed hoeven opgeven. En wie het echt niet meer ziet zitten, kan altijd nog vertrekken.

Gemene valkuilen

Echt lastig wordt het pas met een aantal gemene valkuilen. Gemeen, omdat ze moeilijk te zien zijn en valkuil omdat ze zich juist voordoen op de weg die het team moet bewandelen om tot succes te komen. Eigenlijk is er dan een beetje *tevéél* team van het goede. Groepen kunnen met de beste bedoelingen in een negatief patroon verstrikt raken dat ongemerkt lang stand houdt. Zélf s kan de groep ogenschijnlijk succesvol zijn! Zowel voor de teamleden als voor buitenstaanders. Omwille van de teamgeest, dóór het succes wordt de groep verblind. Het *samenwerken* blijkt dan te zijn aangevuld met een bizar verschijnsel: *samendenken*. In het kort is dit het ontstaan van een collectief vertekend beeld van de werkelijkheid. Gebrek aan kritisch vermogen is de belangrijkste oorzaak. Gevaarlijk wordt het als:

- er grote druk is om te presteren en het team geen tijd wil verliezen met kritische geluiden;
- er een prettig gevoel van saamhorigheid is en niemand daarbij de spelbreker wil zijn;
- er een aura van het grote gelijk (of succes) over de groep hangt, en men geniet daarvan.

Groepsdenken is een manier van gelijkvormig denken en oordelen in de groep, waarbij de wens om unaniem te zijn groter is dan de wens om tot een echt realistische beoordeling te komen. Een voorbeeld van professioneel groepsdenken is de maatschap van artsen waarin halsstarrig wordt geweigerd alternatieve behandelwijzen serieus te nemen. Een voorbeeld van politiek groepsdenken is de gemeenteraad die, ondanks een lawine aan waarschuwingen, een volstrekt

onverantwoordelijk besluit neemt om een nutteloze spoorlijn of tunnel aan te leggen. In het klein, met minder drama, zijn managementteams aan de lopende band slachtoffer van groepsdenken. Of een van de varianten erop (zie kader). We 'moeten' de organisatie kantelen, dan kunnen we eindelijk sturen. We 'horen' onze winst te verdubbelen, dat willen onze aandeelhouders. We 'zullen' worden overgenomen, anders overleven we niet. Wéér een verandering denken de medewerkers, maar de trein rijdt al en is niet meer te stoppen.

Je hebt makkelijk praten als buitenstaander, zouden we kunnen tegenwerpen. Inderdaad, en dat is precies wat er bij zulke teams vaak ontbreekt. De blik van de buitenstaander.

Wat kun je doen?

Er wordt helaas veel tijd en energie verspild in slecht functionerende groepen. En er worden soms desastreuze beslissingen genomen door teams die in zichzelf opgesloten zijn. Niet alleen in bedrijven, ook in scholen, ziekenhuizen en overheden. Het systeem raakt collectief op drift.

Probeer dus deze valkuilen te voorkomen. Door alert te zijn op verdachte symptomen. Zoals een te harmonieuze sfeer, het steeds met elkaar eens zijn, en niet willen ingaan op afwijkende meningen. Ook een bevlogen gevoel van succes, de 'winning mood', kan symptoom zijn van groepsdenken. Want wie wil het feestje bederven door kritisch te zijn?

Je kunt ook bij de teamsamenstelling letten op voldoende *variatie*. Het is de taak van de eventuele teamleider om niet té afwezig of té dominant te zijn. In beide gevallen kan dat in de groep voorzichtigheid en afwachtendheid uitlokken.

Als het te laat is, moet er iemand ingrijpen. Dat kan iemand van binnenuit zijn, die *advocaat van de duivel* wordt. Iemand die zich aan

Veel mensen hebben ervaring met slecht functionerende teams

de haren uit het groepsdenken trekt. Die zich losmaakt van de groepsdruk, contact zoekt met de buitenwereld en luid en duidelijk zegt: 'we zitten niet op de goede weg'. De kans dat dit gebeurt, is niet zo groot, juist omdat een groep die in de gevarezone zit mensen met deze eigenschappen uitstoot of inkapselt.

Het meest waarschijnlijk is dat er iemand van buitenaf moet komen, *de reddende engel*. Een onafhankelijke geest, iemand die niet teveel belang heeft bij goedkeuring van het team. Die, met andere woorden, redelijk immuun is voor socialisatie. Een adviseur of een leider die met de blik van buiten ingrijpt, feedback geeft, een spiegel voorhoudt. Ook dit is niet eenvoudig, omdat de groep waarschijnlijk taai patronen heeft ontwikkeld om wat afwijkt te ontwijken. Dan is het wel eens nodig om stevig door te pakken.

Conclusie

Dat goed teamwerk niet vanzelf komt, weten we al. Daarbij denken we vaak aan teams die te weinig team zijn. We zien de slapte, de futloosheid, de ongeïnspireerdheid en de onhandigheid. Minder vaak denken we aan teveel team van het goede. Teams die zich met de beste wil van de wereld opsluiten in hun goede bedoelingen. Ze raken verstrikt in teveel saamhorigheid of teveel consensus. Ze vertrouwen teveel op wat het team kan en krijgen wel vleugels, maar stijgen zelfs boven zichzelf uit. De advocaat van de duivel of de reddende engel moet ze dan weer op aarde krijgen. Voorkomen is echter beter dan genezen. Zorg daarom altijd voor voldoende kritisch vermogen en voldoende verschillen.

Martijn@vroemen.org helpt als adviseur, trainer en coach bij vraagstukken over mens- en organisatieontwikkeling. Hij is begeleider van teams die willen opstarten, willen opschudden of die in de problemen zijn geraakt. Tevens verzorgt hij workshops en lezingen over teamwerk. Onlangs verscheen een nieuw boek: *Team op vleugels* (Kluwer, 2009).
www.teamopvleugels.nl

Gevaren van groepsdenken

- 1 **Groeps polarisatie** – Het verschijnsel dat groepen geneigd zijn om een riskanter, of extremer besluit te nemen dan als de teamleden er alleen voor hadden gestaan. Soms is het besluit juist conservatiever en strenger. De groep geeft een gevoel van veiligheid, dus wat je in je eentje onredelijk vindt, wordt in de beschutte omarming van de groep aanvaardbaar. Dit komt vooral voor als er druk is om tot consensus te komen.
- 2 **Toeschouwersyndroom** – Als er niemand echt de leiding neemt, wordt een groep wel eens passief en afwachtend. Zelfs bij gevaar of problemen komt niemand in actie. Iedereen veronderstelt op zijn beurt dat de ander het wel zal doen. Iedereen verantwoordelijk = niemand verantwoordelijk. De naam van dit verschijnsel is ontleend aan de situatie dat een groep mensen kan staan toekijken hoe iemand verdrinkt. Maar ook in organisaties kunnen teams passieve toeschouwer worden van hun eigen ondergang. Een variant hiervan, *social loafing*, is: minder moeite doen in groepsverband. Luiheid in de luwte van het team.
- 3 **De Abilene Paradox** – Als iedereen besluit te doen wat niemand eigenlijk echt wil. Dit kan ontstaan als de teamleden erop gebrand zijn aardig en beleefd te blijven, elkaar niet te kwetsen. Dit kan vooral optreden in groepen waarin men nog onbekend is met elkaar, conflictmijdend is of waarin stevige leiding ontbreekt. Er is geen kritisch geluid en geen discussie. Het eerste aanvaardbare voorstel wordt dan maar vriendelijk geaccepteerd.
- 4 **Conformiteit** – In elke groep passen mensen zich aan elkaar aan. Dat is nodig om tot gemeenschappelijke normen en afspraken te komen. Zonder aanpassing ontstaat er geen werkbare en productieve verbinding. Maar het kan soms doorslaan. Als er forse druk is om niet af te kijken (denk zelfs aan pesten en uitstoting) laten mensen hun verschil van inzicht varen. Dit brengt de kwaliteit van het groepswerk per definitie in gevaar. Vrijwel iedereen die ooit ergens nieuw binnenkwam heeft aan den lijve ondervonden hoe stevig deze druk tot aanpassen (*socialisatie*) kan zijn.
- 5 **Vijanddenken** – Hoe beter de sfeer, en hoe groter het succes, hoe groter ook de kans dat de buitenwereld minderwaardig wordt gevonden. Het wij-gevoel ontstaat in groepen maar al te snel, en vrijwel meteen daarmee ook het negatief stereotyperen van iedereen die er niet bij hoort. Bijkomend symptoom is dat de oorzaak van problemen dan liever extern wordt gezocht. De beschuldigende vinger wijst naar buiten, opdat de illusie van de eigen superioriteit niet in gevaar komt. Dit gebeurt niet alleen bij voetbal-supporters, ook in zogenaamd beschaafde organisaties is dit verschijnsel aan de orde van de dag.
- 6 **Groepsautisme** – Een kenmerk van groepen die maar niet van ophouden weten, ook al zijn ze klaar of ook al bakken ze er weinig van. Ze zijn doel op zich geworden, richten zich vooral op hun interne miniwereld en zoeken geen of weinig contact met de omgeving. Ze durven niet te onderkennen dat ze geen enkele functie (meer) hebben. Wie verlost zo'n groep uit z'n lijden?