

Manfred F.R. Kets de Vries

HET EGEL EFFECT



Executive coaching
en het geheim van
high-performanceteams

Manfred F.R. Kets de Vries

HET EGEL EFFECT

Executive coaching
en het geheim van
high-performanceteams



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:
Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel.: (070) 378 98 80
www.sdu.nl/service

© 2011 Manfred F.R. Kets de Vries
Nederlandse vertaling © 2012 Sdu Uitgevers bv, Den Haag

Oorspronkelijke uitgave: *The Hedgehog Effect, The Secrets of Building High Performance Teams*, John Wiley & Sons, Jossey-Bass, San Francisco, VS

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Vertaling: Marion Kriele, Amsterdam
Boekverzorging: Villa Y, Den Haag
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 5261 928 6
NUR 801, 808

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv en de auteur.

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

Voor zover het maken van reprografische veelelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, 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) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

Inhoud

Voorwoord	7
Over de auteur	17

DEEL EEN

Een inleiding in het leven van groepen en teams

1	Hoe een groep een team wordt	21
2	Zwemmen in de relationele 'soep'	37
3	Leiderschapscoaching en high-performanceteams	59

DEEL TWEE

Een psychodynamisch perspectief op individuen en groepen

4	Individen in groepen begrijpen	77
5	Het geheime leven van groepen	99
6	In de cloud: het fenomeen van de groep als geheel	117

DEEL DRIE

Authentizotische organisaties ontwikkelen

7	Op weg naar systematische verandering in organisaties	135
8	Een effectieve change agent zijn	153
9	De zen van groepscoaching	177
10	Een holistisch ontwerp voor organisatie-interventies	197

Conclusie	209
-----------	-----

Bijlage: Instrumenten	215
-----------------------	-----

1	De <i>Leadership Archetype Questionnaire</i>	217
2	De <i>Personality Audit</i>	219
3	De <i>Global Executive Leadership Inventory</i>	223
4	De <i>Inner Theater Inventory</i>	227
5	De <i>Organizational Culture Audit</i>	231

Literatuur	235
Register	237

Voorwoord

De goed geleide groep is geen slagveld van ego's.

— LAO TZU

Eendracht maakt macht, tweedracht breekt kracht.

— AESOPUS

*Als spinnenwebben zich verenigen,
kunnen ze een leeuw gevangen houden.*

— ETHIOPISCH SPREEKWOORD

*Een gemeenschap is als een schip; iedereen
zou bereid moeten zijn het roer te nemen.*

— HENRIK IBSEN

De organisaties die we bewonderen, en de plekken waar de meeste mensen zouden willen werken, staan erom bekend dat ze een speciale sfeer of bedrijfs-cultuur hebben waarin mensen zich op hun best voelen en uitstekend presteren. Ik noem dat authentizotische¹ organisaties [1]. Zulke ondernemingen hebben metawaarden die deelnemers van de organisatie een gevoel van zingeving en zelfbeschikking geven. Daarnaast voelen de mensen zich competent, hebben ze het gevoel erbij te horen, hebben ze een stem in en invloed op de organisatie, en ontlene ze betekenis en vreugde aan hun werk. Het doet werknemers plezier om in zo'n buitengewoon creatieve, dynamische en productieve omgeving te werken en het geeft ze een gevoel van trots. Ze werken graag samen, hebben begrepen dat goed functionerende teams zeer efficiënt kunnen zijn, en dat het veel leuker is dan in je eentje werken. Organisaties met een authentizotische cultuur zijn niet alleen de benchmark voor het welzijn van

¹ Van het Griekse *authentikos*, wat authentiek betekent, en *zotikos*, essentieel voor het leven, en wat verwijst naar de beste plekken om te werken.

lichaam en geest op de werkplek, het zijn vaak ook nog eens winstgevende, duurzame bedrijven.

Een fantastische plek om te werken is er een waar mensen:

- betekenis in hun werk vinden
- de mensen voor/met wie ze werken vertrouwen
- trots zijn op wat ze doen
- genieten van de mensen voor/met wie ze werken

De metawaarden van authentizotische organisaties zijn plezier, liefde (wat samenwerken met een hechte gemeenschap mensen inhoudt) en zingeving (winst met een doel).
Werkt u in zo'n organisatie?

Ik ben van mening dat het vermogen om effectieve teams te vormen een concurrentievoordeel is dat samenhangt met dit soort organisatiecultuur. Organisaties die hun specialisten op het gebied van onderzoek, fabricage, logistiek, talentmanagement, marketing, klantenservice en sales met snelheid en efficiëntie samenbrengen om hun producten en diensten naar de markt te brengen, hebben een concurrentievoordeel. Organisaties voor sociale voorzieningen, onderwijs, de gezondheidszorg en de overheid opereren eveneens in complexe omgevingen, waarin zich vergelijkbare problemen voordoen, die een hoge mate van gezamenlijke actie vereisen. Binnen een scala aan organisaties kan teamwork net dat concurrentievoordeel bieden dat kansen vertaalt in successen.

Hoe kan het dan dat er uiteindelijk zo weinig organisaties prat op kunnen gaan dat ze zo'n cultuur hebben, hoewel authentizotische organisaties van de buitenkant gezien zo begeerlijk lijken en zo plezierig zijn als je er werkt? Waarom zijn teams vaak zo disfunctioneel? Een aantal antwoorden ligt wellicht in onze menselijke natuur besloten: ons vermogen om elkaar maar tot op zekere hoogte te vertrouwen, en misschien niet genoeg; en ons onvermogen om verder te kijken dan onze eigen behoeften en in te zien dat we, zowel psychologisch als materieel, gemakkelijker waardevollere voordelen behalen dankzij de gezamenlijke inspanningen van een groep dan de inspanningen van een individu. Dat vinden we echter niet zo eenvoudig te aanvaarden, laat staan te veranderen.

Schopenhauers egels

Arthur Schopenhauer heeft in zijn bundel essays, *Parerga en Paralipomena* [2], een verhaal opgenomen over de dilemma's waarmee egels tijdens de winter te maken kregen. De egels probeerden dicht bij elkaar te kruipen als het koud

werd, om hun lichaamswarmte te delen. Zodra ze dat echter deden, bezeerden ze zich aan elkaars stekels. Dus gingen ze uit elkaar om meer comfort te hebben. Door de kou werden ze toch weer naar elkaar gedreven, waarna hetzelfde gebeurde. Uiteindelijk, na veel ongemakkelijk dicht tegen elkaar aan kruipen en kil uiteengaan, kwamen de egels erachter dat ze het best af waren als ze een beetje afstand tot elkaar bewaarden.

Sigmund Freud haalde Schopenhauers parabel aan in een van de voetnoten bij zijn essay *Group Psychology and the Analysis of the Ego* [3] uit 1921. Hij koppelede het dilemma van de egels aan het 'bezinsel van gevoelens van aversie en vijandigheid' in langdurige relaties. In dat essay stelt Freud een aantal retorische vragen over intimiteit: de behoefte daaraan is een van onze meest algemene, natuurlijke en menselijke behoeften. Hoeveel intimiteit kunnen wij werkelijk aan? En hoeveel intimiteit hebben we nodig om in deze wereld te overleven? Ook wij zitten, net als de egels, in dat lastige parket.

Vrijwel elke langdurige emotionele relatie tussen twee of meer mensen kent dat 'bezinsel' van negatieve gevoelens die aan de waarneming ontsnappen dankzij het mechanisme van verdringing. Zoals het dilemma van de egels suggereert, kennen menselijke relaties behoorlijk wat ambivalentie, wat vereist dat we tegenstrijdige gevoelens jegens de ander onder controle houden. We kunnen Schopenhauers parabel zien als een metafoor voor de uitdagingen van menselijke intimiteit. Zijn we voorbestemd om ons te gedragen als deze legendarische egels: voor altijd elkaar verdringend op zoek naar een balans tussen moeizame verwikkeling en liefdeloze isolatie? Zullen we altijd worstelen met een angst om verzwolgen te worden en de angst voor eenzaamheid?

Maatschappelijke behoeften drijven menselijke egels bij elkaar, maar we worden vaak wederzijds afgestoten door de vele stekelige en onaangename eigenschappen van anderen. We hebben allemaal een gelijktijdige behoefte aan en angst voor intimiteit, wat resulteert in een dilemma dat een beroep doet op ons gezond verstand. Uiteindelijk ontdekten Schopenhauers egels de afstand die de enige aanvaardbare toestand was voor de onderlinge omgang, en die

staat voor onze algemene gedragscode. Een zekere mate van afstand is onderdeel van de menselijke natuur.

Hoewel onze wederzijdse behoefte aan warmte slechts deels wordt bevredigd door die opstelling, is de kans kleiner dat we worden gekwetst. Wij zullen niet prikken en anderen zullen ons niet prikken.

'Hoeveel nabijheid is te veel? Hoeveel kunnen we ons openstellen voor anderen?'

Ook in groepssituaties zien we het dilemma van de egels terug. Hoeveel nabijheid is te veel? Hoeveel kunnen we ons openstellen voor anderen? Wat kunnen we over onszelf vertellen? Welke mate van intimiteit volstaat? En wanneer is het nodig om grenzen te stellen? Ons te veel openstellen kan ertoe leiden dat we onze zwakke kanten blootgeven en kwetsbaar zijn voor reacties van

schaamte en schuldgevoel. Dat raadsel – onze gelijktijdige behoefte aan nabijheid en afstand – is een fundamentele reden waarom mensen het vaak zo lastig vinden om succesvol in groepen en teams te werken.

Waar schat u uzelf in op de intimiteits-vermijdingsas?

Wat voor soort 'egel' bent u?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ik ben graag

heel dicht bij

mensen

Ik houd liever

veel afstand

tot mensen

Hoe beïnvloedt uw positie op deze as uw relaties met anderen?

Kijk eens naar uw verschillende relaties. Waar zou u elk daarvan op deze as plaatsen?

De paradox van teamwerk

Als we de organisatorische context beter bekijken, kunnen we zien hoe dat dilemma zich subtiel maar krachtig voordoet in dagelijkse interacties. Teamwerk is cruciaal voor de effectiviteit van organisaties, niet in het minst omdat goed op elkaar afgestemde doelgerichtheid en teamdenken het gemakkelijker maken om huidige crises aan te pakken en langetermijnstrategieën te ontwikkelen. Het vermogen om goed in teams te werken – om een bepaalde mate van nabijheid te aanvaarden – is zonder twiffel essentieel in hedendaagse organisaties. Toch negeren we maar al te gemakkelijk de realiteit dat het voor de meeste teams heel moeilijk kan zijn om de juiste balans te vinden tussen losse, ondoelmatige contacten aan het ene uiterste en verstikkende, onderlinge banden aan het andere.

Daarnaast is het net zo duidelijk dat veel leiders van organisaties nogal ambivalent tegenover teams staan. Te vaak hebben ze geen idee hoe je goed functionerende teams samenstelt. Hun angst om te delegeren (lees: verlies van controle) bekrachtigt het stereotype van de heroïsche leider die alles doet. Velen zien teams als gedoe, een last of een noodzakelijk kwaad. Dat mondt vaak, weinig verrassend, uit in een selffulfilling prophecy. Hoewel veel teams een opmerkelijke synergie en uitstekende uitkomsten genereren, raken sommige verstrikt in eindeloze onproductieve sessies en staan ze stijf van het conflict. Zoals velen tot hun wanhoop hebben ontdekt, kan de prijs van disfunctionele teams duizelingwekkend zijn.

'Teamwerk is cruciaal voor de effectiviteit van organisaties.'

Teamsucces

Denk terug aan de effectieve en niet-effectieve teams waar u lid van bent geweest. Wat maakte het ene team tot een succes en het andere tot een mislukking? Beschrijf beide teams.

In een effectief team werken was:

In een niet-effectief team werken was:

Vergelijk beide beschrijvingen en probeer de verschillen tussen die twee teams te ontdekken.

Paradoxaal genoeg is het inzetten van teams op de werkplek zowel een reactie op complexiteit als een aspect van complexiteit op zich. Ineffectief teamwerk kan betekenen dat de coördinatiekosten erg hoog zijn en dat er erg weinig productiviteitswinst is. Bij sommige ondernemingen en overheden is het opzetten van teams, taskforces en commissies een defensieve handeling die de illusie wekt van echt werk, terwijl ze onproductieve pogingen verdoezelen om de status quo te handhaven. In het gunstigste geval kan het weinig kwaad, omdat er in feite niets gebeurt. In het slechtste geval wordt teambuilding een rituele techniek die belangrijke acties blokkeert die constructieve verandering zouden bespoedigen. Voor de ontmanteling van een disfunctioneel team kan het zelfs nodig zijn dat het als een Gordiaanse knoop wordt doorgehakt, wat schadelijke uitkomsten in zowel economische als menselijke zin tot gevolg kan hebben.

Meer dan op het oog te zien is

Waarom maken zoveel teams hun beloften niet waar? Het antwoord ligt verscholen in het hardnekkige geloof dat mensen rationele wezens zijn. Bij veel teamontwerpen wordt vergeten rekening te houden met subtiële gedragspatronen die buiten het bewustzijn omgaan en die integraal deel uitmaken van de menselijke natuur. Hoewel teams worden gevormd als een forum om specifieke doelen te bereiken, kunnen de persoonlijkheidskronkels en het emotionele leven van de verschillende teamleden ertoe leiden dat wordt afgeweken van de opgedragen taak. Eigenlijk kenmerken leiders van een organisatie zich door enige naïviteit: ze realiseren zich niet dat de groepsdynamica kan zorgen dat een groep afdwaalt van een geplande koers, waardoor de echte doelen van het team sterk afwijken van de geformuleerde doelen. Veel mensen in een

leidinggevende functie schatten de werkelijke complexiteit van teamwerk verkeerd in. Ze besteden geen aandacht aan het egeldilemma.

Organisatieontwerpers moeten accepteren dat er onder de oppervlakte van menselijke rationaliteit vele subtiele psychologische krachten schuilgaan die de manier waarop teams opereren kunnen saboteren. Hoe irrationeel die gedragspatronen ook mogen zijn, er valt wel een reden achter te ontdekken, als we eenmaal weten hoe we de patronen kunnen ontrafelen. Zinvol teamwerk houdt talloze risico's in voor individuen, vanwege angst, bezorgdheid en onzekerheid over de uitoefening van invloed en macht. Als er niets aan die zorgen wordt gedaan, neemt de angst die wordt opgeroepen door de risico's van teamwerk de overhand en is die niet langer door leiderschapsacties of faciliterende structuren te beheersen: individuen zullen sociale verdedigingsmechanismen inzetten om zichzelf te beschermen. Die verdedigingsmechanismen, die tot uiting komen in rituelen, processen of basis-aannames, vervangen of verzachten die angst of neutraliseren die zelfs, maar ze voorkomen ook dat er echt werk wordt verzet. Het gevolg is een preoccupatie met disfunctionele processen en belemmerende structuren, die vici-euze cirkels bekrachtigen om de status quo te handhaven.

'Executives moeten zich realiseren dat als ze teams creëren, zich onder de oppervlakte meer afspeelt.'

Executives moeten zich realiseren dat als ze teams creëren, zich onder de oppervlakte meer afspeelt. Teams zijn fora waarin gevoelige organisatorische en interpersoonlijke kwesties discreet (en vaak niet discreet) worden aangepakt. Als het de bedoeling is dat mensen zich niet defensief gedragen zodra er druk is om te presteren op de werkplek, hebben ze leiderschap en ondersteunende voorwaarden nodig die risico en angst omzetten in productief werk. Helaas zijn teamontwerpers zich over het algemeen niet bewust van concepten uit de psychodynamische psychologie en systeemtheorie – het rationeel-structurele standpunt domineert doorgaans.

Ik stel dat een puur cognitieve, rationeel-structurele kijk op teamwerk onvolledig zal zijn als die niet de onbewuste dynamiek erkent die menselijk gedrag kan beïnvloeden. In te veel situaties worden organisaties behandeld als rationele, door regels geleide systemen, waarbij de illusie wordt bestendigd van de homo economicus als een naar optimalisatie zoekende machine van plezier en pijn, en waarvan de uiteenlopende eigenaardigheden worden genegeerd die bij het mens-zijn horen. Of we het leuk vinden of niet, er bestaat niet zoiets als een heilige graal van rationeel management. De rationeel-structurele kijk op organisaties heeft zijn belofte niet waargemaakt. Die heeft alleen maar geleid tot economische chaos en leed. Organisatieontwerpers horen aandacht te besteden aan de bewuste en onbewuste dynamiek die inherent is aan het organisatieleven. Het is nodig dat ze zich de taal van de psychodynamica eigen maken, hoewel ik me realiseer dat dat vervelend en verwarrend kan zijn voor iemand met een achtergrond in management of economie.

Effectieve, op teams gebaseerde werkomgevingen opzetten en onderhouden vereist een hardnekkige focus op zowel de structurele als de menselijke aspecten van het organisatieleven. Innovatieve werkafspraken bieden een structuur en platform voor teamorganisaties, maar dat is niet voldoende. De leiders van organisaties moeten – door zelf het voorbeeld te geven en dankzij goed gecommuniceerde gedragscodes – een interne, interactieve coachingscultuur oproepen, waarin deelnemers openhartige, respectvolle gesprekken aan kunnen gaan, niet beperkt door gezagsverhoudingen of vrees voor repercussies. Dat betekent het invoeren, en misschien zelfs het afdwingen, van kernwaarden van vertrouwen, commitment, enthousiasme en plezier, wat een ontmoedigende uitdaging kan zijn. Het vereist openheid binnen de gehele organisatie, en een bereidheid om een mentaliteit van ‘ik eerst’ te veranderen in ‘wat is het beste voor het team?’. Gegeven de complexiteit van de nieuwe wereld van organisaties, waar diegenen die de verscheidenheid aan laterale relaties beheersen de leiding zullen nemen, is er echter weinig keuze.

Groepscoaching voor leiderschap en de ontwikkeling van authentizotische organisaties

De vraag is hoe organisaties en hun leiders het soort verandering in denken en omgeving kunnen initiëren en bestendigen ter ondersteuning van een authentizotische cultuur, die uitgaat van het algemeen belang. Een mogelijk antwoord is leiderschapscoaching. Dat type interventie, dat doorgaans in een-op-eenvorm plaatsvindt tussen een executive en een coach, heeft veranderd hoe veel progressieve organisaties naar professionele en persoonlijke groei en ontwikkeling kijken. Een-op-eenleiderschapscoaching is een investering in het toekomstig prestatiepotentieel, door de talentenpool in een organisatie op te bouwen en mensen te helpen zich aan te passen aan verandering [4].

Een-op-eencoaching heeft zonder meer voordelen, maar eigen ervaringen hebben me geleerd dat groeps- of teamcoaching voor leiderschap – in essentie een ervaringsgericht oefenterrein om te leren functioneren als een high-performanceteam – een fantastisch tegengif is voor organisatorische siloformatie en bedrijfsmatig silodenken, en het helpt leiders op een heel effectieve manier om meer bedreven te raken in het aanvoelen van de verborgen psychodynamische onderstromen die teamgedrag beïnvloeden. Tijdens groepscoachingsessies voor leiders kunnen mensen uit reeds bestaande werkgroepen, of die deelnemen aan gemengde functiegroepen (metaforisch gesproken) verschillende graden van nabijheid testen onder begeleiding van een professionele gespreksleider. Ze ervaren openheid en vertrouwen in een veilige omgeving, en zien in wat de voordelen zijn van een beter begrip van de sterke en zwakke punten van elk individu. Kennisoverdracht onder groepsleden wordt een natuurlijke bezigheid in plaats van iets om in de hand te houden. In essentie gaan mensen het

belang inzien van effectieve groepsbinding door het te ervaren in de groepscoachingssessie.

Er is meer kans dat groepscoachingsinterventies leiden tot afstemming van de doelen van individuele groepsleden op die van de organisatie, wat meer commitment, *accountability* en constructieve conflictoplossing oproept. Effectieve groepscoaching draagt niet alleen bij aan de ontwikkeling van coachingsvaardigheden van elk groepslid (dankzij het proces van collegiale coaching), het versnelt ook de ontwikkeling van de onderneming door een grotere waardering voor sterke en zwakke punten van de organisatie, wat leidt tot betere besluitvorming. Het bevordert teamwerk op basis van vertrouwen. De cultuur wordt op zijn beurt gevoed doordat mensen gewend raken aan de vorming van teams waarin mensen zich prettig en productief voelen. Als teamgerichte coachingsculturen goed functioneren, zijn het netwerkstructuren binnen de organisatie die mensen lateraal met elkaar verbinden binnen dezelfde afdeling, tussen verschillende afdelingen, tussen teams en van hoog tot laag op de hiërarchische ladder.

Over dit boek

In dit boek onderzoek ik zowel de bewuste als onbewuste aspecten van gedrag in groepssituaties. Ik beschouw systemische factoren en benadruk wat organisatieontwerpers of *change agents* moeten doen om teams effectief te maken. Ik kijk naar organisatorische en individuele fenomenen boven en onder de oppervlakte.

Veel van de concepten die ik introduceer, zijn niet eenvoudig te bevatten, laat staan toe te passen. Ter ondersteuning van de lezer heb ik dit boek in drie delen onderverdeeld. In Deel Een verschuif ik van de oppervlakte naar een meer diepgaande analyse voor een beter begrip van waar het nu eigenlijk allemaal om draait bij teams en groepen. Ik bespreek ook hoe een groep een team wordt en geef een uitgebreid voorbeeld van een teaminterventie. Daarnaast bespreek ik de fijne kneepjes van leiderschapscoaching. In Deel Twee zet ik de psychodynamische bril op voor een beter begrip van de dynamiek van teams en groepen, waarbij ik het klinisch paradigma presenteer. Ik werp ook een nauwkeuriger blik op relatiepatronen en bespreek hoe groepen zich ontwikkelen, waarbij ik het fenomeen van de groep als geheel onderzoek. In Deel Drie kies ik een meer systemisch perspectief om in te gaan op de fundamentele uitdagingen die veranderingsprocessen opwerpen voor mensen in organisaties. Ik ga in op de vraag hoe authentieke organisaties, de beste plekken om te werken, te creëren zijn. In het laatste hoofdstuk vertel ik het verhaal van een organisatieveranderingsinitiatief dat door groepscoaching werd gerealiseerd.

De werkelijke beloning is dat we zien hoe deelnemers, die een groepscoachingsproces hebben doorlopen, coachingsculturen invoeren die niet alleen

ontwikkeling en prestatie aanmoedigen, maar ook een fundamenteeler idee uitstralen, namelijk dat de mensen in de organisatie mensen zijn, geen machines. Uiteindelijk zijn uitdagingen veel gemakkelijker onder ogen te zien als we onze krachten bundelen door eerlijke en open communicatie en door effectieve teams op te zetten. Dergelijke interventies dragen bij aan de ontwikkeling van menselijkere, duurzamere organisaties.

Dankwoord

Dit boek is het product van vele jaren werken met tal van teams van topexecutives. Mijn oorspronkelijke ‘laboratorium’ is een CEO-programma geweest dat ik twintig jaar bij INSEAD heb geleid, *The Challenge of Leadership: Creating Effective Leaders*. Ik ben grote dank verschuldigd aan de deelnemers daarvan voor de vele inzichten die ze me in de loop der jaren hebben gegeven. Een speciaal dankwoord voor mijn jarenlange vriend en collega in dat programma, Sudhir Kakar, die een uitweg bood voor de vele groepsverwarringen waarover de meeste anderen niet zouden onderhandelen.

Een tweede programma waarvoor ik gedeeltelijk verantwoordelijk ben als wetenschappelijk directeur is *Consulting and Coaching for Change*. Ik ben vooral dank verschuldigd aan mijn twee voornaamste medewerkers, Roger Lehman en Erik van der Loo, die me hebben geholpen om dat masterseminar voor executives jaar na jaar tot een succes te maken.

Voorts ben ik schatplichtig aan de vele CEO’s en andere senior executives, die het adviesbureau KDVI in de arm hebben genomen en de moed hebben gehad mij met hun teams te laten samenwerken. Van start gaan met een interventieproces voor groepscoaching is niet voor doetjes, of je nu deelnemer of coach bent. Ik heb heel veel van hun wijsheid geleerd.

Ik wil graag mijn team van INSEAD’s Global Leadership Center (IGLC) bedanken, die mijn werk altijd hebben gesteund. Mijn dank gaat niet alleen uit naar het ondersteunend personeel, maar ook aan mijn programmaleiders en coaches, die zo slim waren de waarde van deze vorm van interventie te herkennen, en die haar naar grote hoogte hebben gestuwd.

Ten slotte wil ik Elizabeth Florent-Treacy, Alicia Cheak-Baillargeon en Murray Palevsky bedanken voor hun bereidheid om dit manuscript in een vroeg stadium grondig te bekijken. Vooral Elizabeth heeft fantastisch geholpen om het manuscript opnieuw in te delen in de huidige vorm. En als altijd erken ik hoeveel ik verschuldigd ben aan Sally Simmons, mijn onverstoorbare redacteur, die goedgehumeurd blijft terwijl ze in mijn ogen een wirwar van problemen oplost.

In mijn werk met teams heb ik nooit zoveel geleerd door alleen te praten, ik heb het meest geleerd door vragen te stellen, te luisteren en te reflecteren. Dit boek is een poging om eraan bij te dragen dat mensen volledig kunnen ervaren

wat er gebeurt in teams, met name om processen die buiten het bewustzijn omgaan beter te begrijpen, die inherent zijn aan teamdynamica, en om dat wat mysterieus lijkt te ontsluiten. Mijn hoop is dat dit boek de lezer inzicht zal geven in wat het volledig potentieel van teams is en dat het bijdraagt aan de totstandbrenging van betere plekken om te werken.

Als lezers van dit boek zie ik vooral mensen uit het coachingsvak, die hun inzichten in het raadsel van groepscoaching willen uitdiepen. Dit boek zal ook heel nuttig zijn voor professionals in human resources die zich afvragen hoe ze een effectieve coachingscultuur kunnen ontwikkelen in hun organisatie. Tot slot (maar niet het minst) is dit boek bedoeld voor de geïnformeerde executive, die het belang van effectieve teams leiden inziet, en die wil weten hoe je dat voor elkaar krijgt. Talent goed managen, daar gaat het tegenwoordig om. Zoals de beroemde Amerikaanse basketbalspeler Michael Jordan ooit zei: 'Met talent win je wedstrijden, maar met teamwerk en intelligentie win je kampioenschappen.'

Literatuur

- 1 Kets de Vries, M.F.R. (2001a). 'Creating Authentizotic Organizations: Well-functioning Individuals in Vibrant Companies.' *Human Relations*, 54 (1), 101-111.
- 2 Schopenhauer, A. (2002). *Parerga en paralipomena: kleine filosofische geschriften*. Amsterdam: Wereldbibliotheek.
- 3 Freud, S. (1921). 'Group Psychology and the Analysis of the Ego.' In J. Strachey (red.) (1950), *Collected Papers of Sigmund Freud*, Vol. V. London: Hogarth Press en het Institute of Psychoanalysis.
- 4 Crane, T.J. en Patrick, L.N. (red.) (2002). *The Heart of Coaching: Using Transformational Coaching to Create a High- Performance Coaching Culture*. San Diego, CA: FTA Press.

DEEL EEN

Een inleiding in het leven van groepen en teams

Hoe een groep een team wordt

Ieder voor zich is een druppel. Samen zijn we een oceaan.

— RYUNOSUKE SATORO

Een bundel stokken kun je niet breken.

— KENIAANS SPREEKWOORD

Twijfel er nooit aan dat een kleine groep bedachtzame, toegewijde burgers de wereld kan veranderen; eigenlijk is het altijd zo gegaan.

— MARGARET MEAD

‘Een voor allen en allen voor een’ – de beroemde eed uit *De drie musketiers* van Alexandre Dumas – geeft de kwintessens van teamwerk weer. Dankzij samenwerking, in plaats van conflict, realiseren we onze grootste successen. Als we bereid zijn elkaar te steunen, is het grootste deel van onze problemen al opgelost. Zo begrepen d’Artagnan en de drie musketiers ook dat hun lot als individu afhangt van hun lot als groep.

Wat boeken over camaraderie betreft zal het niet meevallen er een te vinden dat net zo beroemd is, of dat de algemene verbeelding zo in zijn greep heeft gekregen als *De drie musketiers*. Het is een verbazingwekkend verhaal: blij, opwindend, buitenissig, vol ingewikkelde plots en wendingen. Het voert gebeurtenissen uit de Franse geschiedenis op – het verhaal begint in 1625 en eindigt drie jaar later – en vermaakt de lezer met spectaculaire vertoningen van moed, loyaliteit en vernuft van de drie musketiers en hun jonge strijdmakker, d’Artagnan. De vier helden uit het verhaal zijn betrokken in ingewikkelde intriges rond de zwakke koning Lodewijk XIII van Frankrijk, zijn machtige en sluwe adviseur, kardinaal Richelieu, de mooie koningin Anne van Oostenrijk, haar Engelse minnaar, George Villiers, hertog van Buckingham, en de belegering van de opstandige hugenotenstad La Rochelle.

Vol grootse ambities vertrekt d’Artagnan, de belangrijkste held van het verhaal, naar Parijs met drie cadeaus van zijn vader: de bescheiden som van vijftien kronen, een paard en een introductiebrief voor de kapitein van de Musketiers van de koning, een militaire eenheid die de koninklijke huishouding beschermt. D’Artagnan wil musketier worden en hij moet bewijzen dat hij die

functie waardig is. Er is echter niet veel dat voor hem pleit, behalve zijn verstand en zijn vaardigheid als schermer. Met de hulp van zijn medemusketiers – de legendarische en edele Athos, de toegewijde Porthos en de geslepen Aramis – slaagt d'Artagnan erin roem te vergaren en vervult hij zijn voorbestemming.

Dankzij teamwork komt alles goed in *De drie musketiers*. De musketiers, loyaal aan elkaar tot in de dood, hebben er geen moeite mee hun vijanden een streek te leveren. De kracht die ze hebben door als een team samen te werken, hun vastberadenheid te willen excelleren, hun bereidheid tot opoffering, hun grote vertrouwen in elkaar, hun vrijgevigheid van hart en geest, en – de krachtigste deugd van alle – hun onverwoestbare toewijding aan een zaak groter dan zijzelf, spreken tot de verbeelding van de lezer. Het is een verhaal dat als morele les te beschouwen is, dat het belang van samenwerking, eenheid en volharding benadrukt.

Een team als dat van de drie (of liever gezegd: vier) musketiers is van alle tijden. De karakters in dit boek zijn zo levensecht en de dialogen zo natuurlijk, dat we ze gemakkelijk kunnen overplaatsen van die roman uit de 19^e eeuw over gebeurtenissen in de 17^e eeuw naar onze tijd, en we kunnen lachen om de komische wendingen en huilen om de tragische wendingen in het verhaal. In veel opzichten zijn de avonturen van d'Artagnan en de drie musketiers universeel: teams zijn een inspirerend kenmerk van het menselijk leven. Om een Japans spreekwoord aan te halen: 'Niemand is zo slim als wij allemaal'.

Het verhaal raakt aan veel van de thema's die we in de verschillende hoofdstukken van dit boek zullen onderzoeken. Het beste team is er een waarvan de leden bereid zijn persoonlijk risico te nemen, conflicten aan te pakken en moedige gesprekken te voeren. Die ontwikkelingen zijn echter afhankelijk van een onderliggende teamcultuur van vertrouwen, wederzijdse persoonlijke onthullingen teneinde de interpersoonlijke dialoog te verbeteren en conflicten op constructieve wijze op te lossen.

Het verhaal van Dumas' helden verbindt ook het breed opgezette onderzoek van de groep als geheel met de specifiekere beschrijving van goed functionerende teams. Net zoals individuen stemmingen, emoties en andere eigenschappen hebben, kennen groepen (of teams) vergelijkbare kenmerken, die aspecten als binding, prestatie en de emotionele toestand van andere groepsleden beïnvloeden.

De strijdkreet van de musketiers – 'Allen voor een, een voor allen' – geeft al een aantal punten aan die zorgen dat teams werken. De musketiers geloofden dat als een van hen in de problemen verkeerde, ze allemaal in de problemen zaten. Als een van hen hulp nodig had, boden ze die allemaal. Als de een slaagde, slaagden ze allemaal. Voor hen stonden wederkerigheid en onderling vertrouwen als een paal boven water. Zowel op bewust als onbewust niveau liep hun gedrag synchroon. Dankzij hun teamgeest en vriendschap ontdekten de

musketiers dat ze als team alles voor elkaar kregen, als ze er hun zinnen maar op zetten.

Alexandre Dumas' fictieve 17^e eeuwse avontuur blijft een effectieve beschrijving van onze werkplek uit het derde millennium: de onderliggende psychodynamische individuele processen en teamprocessen van de musketiers die buiten het bewustzijn omgingen, waren afgestemd op wat ze op dat moment deden. Bijdragen aan de ontwikkeling van zo'n soort team is een van de overkoepelende doelstellingen van groepscoaching voor executives en leiderschap.

Teams: wat, waarom en hoe

Voordat we het over teams gaan hebben, wil ik eerst graag het verschil tussen een groep en een team aangeven. Een groep is een aantal individuen dat een herkenbare eenheid, cluster of samenstelling vormt.

Teams zijn specifieke groepen mensen met (naar men hoopt) aanvullende vaardigheden en capaciteiten, die bij elkaar komen om samen te werken. Mensen in teams kennen een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid, die gericht is op de realisatie van een gezamenlijk doel of afronding van een taak waarvoor ze elkaar over en weer ter verantwoording roepen. Anders dan de meeste groepen bepalen teams vaak hun gemeenschappelijke doelen en aanpak en realiseren die, in plaats van dat ze verwachten dat een leider die bepaalt. Daarnaast zal de uitkomst van de activiteiten van een team de teamleden als geheel aangaan, niet alleen het individuele lid. In een organisatie-omgeving worden de teamleden in de gelegenheid gesteld verantwoordelijkheid te delen voor specifieke prestatie-uitkomsten en samen te werken gedurende een bepaalde periode. De effectiefste omvang van teams ligt tussen de vijf en twaalf personen. Grotere teams vereisen meer structuur en ondersteuning, terwijl kleinere teams vaak moeite hebben om stevige discussies te voeren als leden afwezig zijn [1-7]. (Hoewel groepen en teams in essentie verschillen, afhankelijk van de mate en intensiteit van onderlinge afhankelijkheid, zullen die twee termen in dit boek door elkaar worden gebruikt.)

Overigens dien ik hier de kanttekening te plaatsen dat goed functionerende teams weliswaar essentieel zijn voor de wereld van het werk, maar er zijn situaties waarin het samenstellen van een team om een project van de grond te krijgen niet de beste optie is. Sommige taken of projecten kunnen veel doelmatiger worden uitgevoerd door één persoon. Maar als taken onderling sterk afhankelijk zijn en het geheel complex is, kunnen teams individuele uitvoerenden vervangen om taken uit te voeren die historisch gezien door één iemand werden gedaan.

Nu we hebben vastgesteld hoe belangrijk goed functionerende teams zullen zijn in deze nieuwe wereld van het werk, dienen we ons af te vragen hoe effectief de meeste teams nu werkelijk zijn. We weten (vaak door persoonlijke erva-

ringen) dat veel teams niet waarmaken wat ze beloven. Uit nogal wat onderzoek blijkt dat veel claims over de voordelen van teamwerk eerder fantasie dan realiteit zijn [8, 9]. De negatieve ervaringen van mensen met teamwerk worden met talloze veroordelende uitspraken geïllustreerd, bijvoorbeeld: 'Een commissie is een groep mensen die niets individueel kunnen doen, maar die als groep bij elkaar kunnen komen en beslissen dat er niets kan worden gedaan'; 'Een team is een groep onwillige mensen, gekozen uit een stel ongeschikte mensen, om het onnodige te doen'; 'Een team is een beest met vier achterpoten.' Maar al te vaak vreten teams te veel tijd en middelen, stuntelen ze en worden ze een moeras van spanning en vijandschap.

Bent u lid van een team of behoort u slechts tot een groep mensen?

Lees de volgende vragen en antwoord met JA of NEE

JA NEE

- 1 Hebben de mensen met wie u werkt een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid, die gericht is op de realisatie van een gezamenlijk doel of afronding van een taak waarvoor ze elkaar over en weer verantwoordelijk houden?
- 2 Behoort u tot een groep mensen met aanvullende vaardigheden en capaciteiten, die bij elkaar komen om samen te werken?
- 3 Heeft de uitkomst van uw activiteiten niet alleen voor u gevolgen, maar ook voor alle andere mensen met wie u werkt?

Als u alle vragen met JA hebt beantwoord, bent u waarschijnlijk lid van een team.

Een winnend team tot stand brengen houdt in dat er een verzameling individuen met verschillende persoonlijkheden (percepties, behoeften, attitudes, motivaties, achtergronden, deskundigheid en verwachtingen) bij elkaar wordt gebracht teneinde die om te vormen tot een geïntegreerde, effectieve, holistische werkeenheid. Dat kan een fikse uitdaging zijn. Tussen sommige persoonlijkheden klikt het nu eenmaal niet. Om allerlei verschillende redenen werken het karakter en gedrag van sommige mensen als de spreekwoordelijke rode lap op een stier [10].

Teams en behoeftesystemen

Een manier om de uitdaging van het opzetten van goed functionerende teams te benaderen, is dat we niet kijken naar wat mensen verschillend maakt, maar naar wat ze met elkaar delen. Zo kunnen teams onze behoefte bevredigen ergens bij te horen. Met andere woorden: teams kunnen aanvankelijk wel zijn gevormd om een taak uit te voeren, maar ze kunnen ook andere behoeften vervullen op een individueel niveau. Veel mensen vinden het leuk om in teams te

werken vanwege hun verlangen naar een zekere mate van sociale interactie, aansluiting bij een gemeenschap, trots zijn op prestaties of een hoger doel. Die intrinsieke beloningen kunnen voor individuele leden zelfs belangrijker zijn

dan de financiële of andere tastbare vormen van beloning.

Daarom kan de aandacht voor individuele behoeften een prima bijdrage leveren om deelname aan een team en prestaties te stimuleren.

‘De meeste mensen hebben een sterke behoefte deel uit te maken van een groep waarbinnen ze zich erkend en begrepen voelen.’

De meeste mensen hebben een sterke behoefte deel uit te maken van een groep waarbinnen ze zich erkend en begrepen voelen. Erbij horen, deel zijn van een sociale omgeving, is essentieel voor de ontwikkeling van een gevoel van eigenwaarde en zelfvertrouwen. Sociale verschoppelingen kunnen

zich leeg en depressief gaan voelen. Sociale verbinding (en angst die te verliezen) is cruciaal voor de kwaliteit (soms zelfs de duur) van ons leven. Als we door die bril naar teams kijken, is duidelijk dat individuen in teams zich minder zorgen maken over het werk dat ze moeten realiseren als ze lid zijn van een team dat de tijd neemt om voor alle deelnemers een gevoel te kweken van gemeenschap en erbij horen. Altruïsme – de wens een verschil te maken – maakt het aantrekkelijk voor mensen om in teams te werken.

Is altruïsme belangrijk voor u?

Lees de volgende vragen en antwoord met JA of NEE

JA NEE

- Bent u het soort mens dat alles voor anderen wil doen?
- Kunt u geven en delen of bent u nogal op uzelf gericht?
- Wilt u iemand helpen, ook al profiteert u niet onmiddellijk van die hulp?
- Bent u het soort mens dat gul hulp aanbiedt als iemand anders het moeilijk heeft?
- Vindt u het leuk anderen te helpen?
- Voelt u zich slecht als u mensen ziet die minder geluk hebben dan u?
- Bent u altijd bereid vreemden te helpen?

Als u JA hebt geantwoord op de meeste vragen, is uw score op de altruïsme-test hoog. U doet vaak iets extra's om anderen te helpen en in sommige gevallen doet u het zelfs zonder dat het u gevraagd wordt.

Binnen een complex netwerk van verwantschap en wederzijds altruïsme bestaan veel aspecten van menselijke sociale relaties [11]. In teams werken die een zinvol doel hebben, kan eraan bijdragen dat mensen het idee hebben dat hun vermogen om een verschil te maken wordt versterkt door de macht van de

groep. De musketiers waren niet alleen als het ware een broederschap: gezamenlijk dienden ze een grotere zaak.

Grondbeginselen

De ervaring van het individu is de eerste laag waarop een team kan worden beoordeeld. Heeft het team een gedeeld gevoel van doelgerichtheid? Gaan de leden ervan allemaal tegelijk dezelfde kant op? Zijn vaardigheden en competenties complementair? Streeft elk lid van het team hetzelfde na? Zijn de doelstellingen van het team openlijk besproken en besloten? Blijft het team tijdens hoogte- en dieptepunten bij elkaar, en nemen de leden niet alleen gezamenlijk de schuld op zich, maar nemen ze de beloningen ook zo in ontvangst? Lijkt het erop dat teamleden er meestal plezier aan beleven om met elkaar samen te werken? Zorgen dat die fundamentele criteria aanwezig zijn, draagt eraan bij de basis te leggen voor vertrouwen en een bereidheid de doelstellingen van het team voor te laten gaan.

De interpersoonlijke relaties die ontstaan door de teamdynamica moeten eerder op een strategische dan op een opportunistische manier worden beheerst. Wat gemakkelijker is gezegd dan gedaan. Er kan van alles fout gaan. Welk teamlid neemt bijvoorbeeld de leiding? Wie bepaalt de grenzen? Wie zal het meest tot actie aanzetten? En hoe zullen al die beslissingen worden genomen?

Een van de gevaarlijkste manieren om de dynamiek van een team te beheersen, is toestaan dat de krachtigste personen de beslissingen over middelen aansturen, waardoor een diep gevoel van oneerlijkheid en hulpeloosheid ontstaat bij andere leden van het team. En de groepsdynamica kan nog disfunctioneler worden als de organisatie kampt met een opvolgingsproces. In dat soort situaties kan een *zero-sum-game*-mentaliteit – ‘ik win, jij verliest’ – de teamdynamica beheersen, waarbij elk lid van het team probeert zichzelf te positioneren voor de topfunctie.

Afgezien van alle hiervoor genoemde redenen doet zich bij teambuilding een kritiek moment voor als een nieuw lid tot het team toetreedt. Dan moet duidelijk worden gemaakt wat zijn of haar vaardigheden zijn en welke bijdrage te verwachten is. Nieuwkomers ontdekken al snel, zij het instinctief, hoe ze in een team passen en welke complementaire rollen ze kunnen spelen. Op een bepaald niveau zullen hun individuele hoopvolle verwachtingen en wensen ook een rol spelen als ze toetreden tot het team. Het integratieproces is echter een stuk lastiger dan het lijkt.

De schaduwkant van disfunctionele teams

Een sterke leeuw, een ezel en een vos besloten samen te gaan jagen. Ze dachten dat ze op die manier veel meer zouden vangen dan wanneer ze elk voor zich zouden jagen. En ze hadden gelijk. Aan het eind van de dag hadden ze een

enorme stapel eten verzameld. ‘Goed’, zei de ezel, ‘laten we het onder elkaar verdelen.’ Hij verdeelde alles in drie gelijke stapels. Toen de leeuw zag wat de ezel had gedaan, brulde hij: ‘Wat is dat?’ Hij besprong de ezel, doodde hem en at hem op. Vervolgens richtte hij zich tot de vos: ‘Nu ben jij aan de beurt om het eten te verdelen.’ De vos bezat meer emotionele intelligentie dan de ezel. Hij maakte twee stapels: een hele grote en een hele kleine. ‘Hm,’ zei de leeuw, die de grote stapel naar zich toe trok. ‘Wie heeft je geleerd om alles zo goed te verdelen?’ ‘Dat moet de ezel zijn geweest,’ reageerde de vos.

Een disfunctionele dynamiek is vrij eenvoudig te ontdekken. Deze domineert teams waarvan het geformuleerde doel niet het echte is, of teams met vage doelstellingen of snel veranderende prioriteiten. We zien het in teams die bol staan van rolconflict en ambiguïteit, onopgeloste openlijke en onderhuidse conflicten, slechte tijdsregistratie en absolutisme; teams die geen besluiten kunnen nemen, die starre, rituele vergaderingen hebben, waarbij leden niet gelijkelijk deelnemen, een tunnelvisie hebben, onverschillig zijn jegens de belangen van de organisatie als geheel, en er een gebrek aan middelen, vaardigheden, kennis en accountability is. Er is geen oprechte collegialiteit, samenwerking of coördinatie in die teams. Dat zijn de teams die teamwerk een slechte reputatie bezorgen.

Zeer disfunctionele teams zijn als een besmettelijke ziekte: ze hebben een verraderlijke invloed en creëren een giftige sfeer. Rivaliteit tussen teamleden kan uitmonden in sabotage van het werk van de ander, onterechte kritiek en het achterhouden van informatie en middelen, wat bijdraagt aan de mislukking van het goed functioneren van het team en het ontstaan van neurotische organisaties [12, 13]. Zulke acties kunnen allemaal heel subtiel zijn.

Wordt uw organisatie belaagd door teammoordenaars?

Lees de volgende vragen en antwoord met JA of NEE

JA NEE

- Lijdt uw team aan vage doelen/veranderende prioriteiten?
- Denkt u dat er een valse overeenstemming is tussen de leden van uw team?
- Kent uw team onopgeloste openlijke conflicten?
- Heeft uw team moeite om discussies af te sluiten?
- Zijn vastgeroeste vergaderingen kenmerkend voor uw team (ofwel mensen komen te laat of helemaal niet)?
- Is er in uw team sprake van ongelijke deelname?
- Vinden de leden van uw team dat ze verantwoording verschuldigd zijn tegenover elkaar?

Als u op de meeste vragen JA hebt geantwoord, verkeert uw team in ernstige moeilijkheden.

Misschien is het zelfs geen team.

De situatie wordt verergerd doordat sommige mensen die zo handelen, kunnen vinden dat dat gerechtvaardigd is, omdat ze zich tekort gedaan voelen. Dat is *fair process* of *equity theory* tot in het extreme doorgevoerd. Hoe bedrieglijk of irrationeel die handelwijze ook mag lijken, ze is erg schadelijk voor de organisatie en haar leden.

Elkaar de schuld geven en het vinden van zondebokken zullen in tal van disfunctionele teams een belangrijke dynamiek worden, wat weinig bijdraagt aan de productiviteit en het creatieve proces van de organisatie. In die teams vermijden leden het om conflicten op te lossen en geven ze de voorkeur aan versluierde discussies en omzichtige commentaren. Discussies bestaan waarschijnlijk uit algemeenheden en platitudes. Het zal niet verbazen dat veel van dat soort teams verworden tot verstopte lichamen met trage besluitvorming, die onderpresteren en sukkelen, ondanks alle middelen die ze ter beschikking krijgen. En het is voorspelbaar dat de uitkomsten van hun beslissingen suboptimaal zullen zijn [14-18].

Ondanks de grote krachten van binding en groepsdenken binnen teams hebben leden (net als egels) voortdurend te maken met krachten van aantreking en afstoting. Hoewel er grote krachten zullen zijn die harmonie en samenwerking nastreven, zullen er ook altijd krachten van polarisatie en regressie zijn, net als een regressieve tendens naar 'splitsen', het onbewust falen om aspecten van het zelf of van anderen als geïntegreerd geheel te zien. Als mens zijn we geneigd tot regressie en scheiding of 'splitsing' van mensen in verschillende categorieën, waarbij ze labels krijgen voor hun kenmerken die we aanvaardbaar 'goed' vinden en de dingen die we moeilijk of onaanvaardbaar 'slecht' vinden. Met tot gevolg – mede omdat dit een interactief proces is – dat we heen en weer kunnen slingeren tussen overrideïsering en ontwaarding van individuen, teams en organisaties [19-22]. Wellicht steekt groepsdenken zijn lelijke kop op [23].

Waar persoonlijkheidsconflicten al heel lastig zijn, kunnen structurele organisatieontwerpfouten voor nog meer ellende zorgen. In essentie komt het erop neer dat we niet verrast mogen zijn over slechte resultaten als goede mensen in slechte systemen worden gezet. Als teams alleen worden gecreëerd om te laten zien dat er actie is ondernomen, zonder dat de teamleden een duidelijk mandaat hebben gekregen voor wat er moet gebeuren, zal vorm vóór inhoud gaan. Evenzo zal holle retoriek belangrijker zijn dan echt werk verzetten. Teams kunnen bijvoorbeeld zijn opgezet zonder een helder doel en duidelijke maatstaven voor succes, met vage grenzen en zeer slecht omschreven taken. Ze kunnen zijn samengesteld uit mensen met de verkeerde talenten: individuen die beter kunnen blijven zitten waar ze zitten. En zo zijn er nog veel meer voorbeelden te geven.

'Als goede mensen in slechte systemen worden gezet, mogen we niet verrast zijn over hun slechte resultaten.'

Wat zijn de tekenen van groepsdenken?

Lees de volgende vragen en antwoord met JA of NEE

JA NEE

Bent u ooit lid geweest van een team waarbinnen:

- een illusie van onkwetsbaarheid leefde, wat tot valse consensus leidde?
- een onbetwist geloof in de moraliteit van de groep heerste?
- in alle gevallen een collectieve rationalisatie plaatsvond van de beslissingen van het team?
- tegenstanders gestereotypeerd werden?
- u aan zelfcensuur deed, waarbinnen geen kritiek werd getolereerd?
- illusies van unanimiteit heersten, wat een valse consensus opriep?
- afvalligen onder sterke druk stonden om zich te conformeren?
- zelfaangestelde *mindguards* aanwezig waren, die de groep beschermden tegen negatieve informatie?

Als u de meeste vragen met JA hebt beantwoord, hebt u misschien deelgenomen aan een proces van groepsdenken waarbij haastige, irrationele beslissingen zijn genomen. Onder die omstandigheden worden individuele twijfels aan de kant geschoven, uit angst het evenwicht in het team te verstoren. In een poging om conflict te verminderen en consensus te bereiken, hebt u een belangrijk probleem wellicht niet kritisch bestudeerd.

Senior executives kunnen ook een zeer disfunctionele rol spelen door mensen puur om politieke redenen in teams te plaatsen, door slechts in naam teams te creëren. Uiteindelijk voeren de leden van die teams niet meer dan sociale rituelen uit en spelen ze een rol in elkaars aanwezigheid. Dat gedrag voorkomt dat teamleden elkaar beter leren kennen. Doordat ze de futiliteit van hun bezigheden inzien, kunnen ze de tijd die ze met het team doorbrengen verfoeien. Ze vinden misschien – terecht – dat ze betere dingen te doen hebben. Dus ze houden de schijn op en voelen zich in toenemende mate vervreemd van de algehele missie van de organisatie. In feite zijn de variaties van teamdisfunctionaliteit oneindig.

Welke rol speelt u in een team?

Lees de volgende vragen.

Welke rol past het best bij u?

Is uw rol in teams meer taakgeoriënteerd?

Neemt u een meer sociale rol aan?

Is uw rol gevarieerder?

- Bent u de afwijkende persoon?
- Bent u de rebel?
- Bent u de martelaar/zondebok?
- Speelt u de clown?
- Bent u de agressieve persoon?

Speelt u een marginalere rol?

- Bent u het stille type?
- Bent u meer op uzelf?
- Bent u de voorzichtige?

De deugden van teams

Nu ik heb stilgestaan bij de schaduwzijde van het werken met teams, wil ik hier herhalen dat ondanks alle tekortkomingen die met teams kunnen samenhangen, de voordelen van het werken als een team de nadelen meer dan goedmaken.

Twee van de meest gewaardeerde uitkomsten van teamwerk zijn efficiëntie en effectiviteit. Als het team betrokkenheid, eigenaarschap en een gevoel van urgentie deelt, is de kans op een succesvolle uitvoering zeer groot. Als teamleden zich verplicht voelen alles te doen wat nodig is om het project tot een succes te maken, kunnen ze meer bereiken dan een vergelijkbaar aantal individuen dat alleen werkt. Door verantwoordelijkheden te verdelen kunnen verschillende activiteiten tegelijkertijd plaatsvinden en zal het uiteindelijke doel veel sneller worden bereikt.

Complementariteit

Hoe getalenteerd iemand ook mag zijn, niemand beschikt over alle vaardigheden die nodig zijn om alles te doen: we zijn wellicht in staat om toon te houden, maar we kunnen niet in ons eentje een symfonie fluiten. Werken als een team vermindert de last die op de schouders van een individu wordt gelegd. Grote taken kunnen worden opgebroken in kleinere opdrachten en zijn toe te wijzen aan de mensen die daar het capabelst voor zijn. Zo blinken sommige mensen uit in ideeën bedenken, anderen zijn dol op details, terwijl weer anderen zich liever op het grotere geheel richten. Op sommigen kunnen we rekenen als het om de invoering en follow-up van een project gaat. Waar een individu de neiging heeft om een probleem vanuit slechts één perspectief te bekijken, komen teams met een variëteit aan werkhypotheseën. Teams zouden we als kans moeten beschouwen om op creatieve en constructieve wijze de sterke punten van elk individu te maximaliseren en voor de zwakke te compen-

‘We kunnen niet een hele symfonie in ons eentje fluiten.’

seren, zodat het team in staat is resultaten van topkwaliteit te leveren. Het is belangrijk dat teamontwerpers inzien dat de complementariteit van talent het mogelijk maakt effectieve constellaties van executiverollen te vormen [24-26]. Disfunctioneel teamwerk kan, zoals ik al eerder heb geschreven, besmettelijk zijn. Op eenzelfde manier kan de houding en gemoedstoestand van een succesvol team een gehele organisatie stimuleren, waarbij een groter gevoel van bevrediging ontstaat, een lerende samenwerkingscultuur wordt ingevoerd en aan een grotere mate van creativiteit en innovatie wordt bijgedragen. In organisaties met een effectieve teamcultuur stroomt de informatie vrij: naar boven, naar beneden en opzij. Mensen die bereid zijn hun kennis te delen, zijn effectiever en productiever.

Welk soort bijdrage levert u aan het team?

Lees de volgende uitspraken en geef aan of die voor u WAAR of NIET WAAR zijn.

Kies er meer dan een indien van toepassing.

WAAR NIET WAAR

- 1 Ik heb een fantastisch strategisch gevoel.
- 2 Ik pak de rol van dealmaker op, ben altijd bereid om nieuwe voorstellen te doen voor nieuwe transacties.
- 3 Ik heb veel ervaring in het ombuigen van lastige situaties.
- 4 Ik stel zakelijke manieren voor om het bedrijf te ontwikkelen.
- 5 Ik bedenk een aantal nieuwe product- of procesinnovaties.
- 6 Ik promoot structuren, systemen en taken en monitor die.
- 7 Ik ben erg geïnteresseerd in het bedenken van creatieve manieren om mensen te ontwikkelen.
- 8 Ik pak de rol van communicator op.

Wat is uw leiderschapsstijl? (De getallen in het kader hierboven verwijzen naar een specifieke leiderschapsstijl.)

- 1 Strateeg
 - de leider als schaker
- 2 Katalysator van verandering
 - de leider als uitvoerings/turnaround-specialist
- 3 Onderhandelaar
 - de leider als dealmaker/onderhandelaar
- 4 Bouwer
 - de leider als ondernemer

5 Vernieuwer

- de leider als voortbrenger van creatieve ideeën

6 Verwerker

- de leider als efficiëntiedeskundige

7 Coach

- de leider als ontwikkelaar van mensen

8 Communicator

- de leider als de grote toneelmeester

De emotionele dimensie

Ieder van ons heeft op enig moment deel uitgemaakt van een team. Allemaal hebben we de kans gehad om te zien dat teams heftige en vaak conflictelerende reacties kunnen oproepen. Velen van ons hebben uit eigen ervaring geleerd dat lid zijn van een team heel aantrekkelijk en heel onaantrekkelijk, of buitengewoon bevredigend en zwaar teleurstellend kan zijn, afhankelijk van hoe goed het team functioneert. En velen van ons hebben zelf ondervonden dat een groot deel van de energie die binnen een team wordt opgewekt en aangewend om frustratie, spanning en ambivalentie draait. We kunnen stilstaan bij hoe we gewoonlijk met zulke problemen omgaan: proberen we een oplossing te vinden? Zetten we een stap achteruit en wachten we tot iemand anders in het team het voortouw neemt? Trekken we ons terug in een toestand van schijndood?

Aangezien de emotionele dimensie van teamwerk zo belangrijk is, vraagt dit om mensen die bereid zijn teamspeler te zijn, die zich niet alleen richten op de uit te voeren taken, maar ook op de processen. Ze horen bereid te zijn om doodgezwegen problemen, de 'olifanten in de kamer', zoals de Engelsen zeggen, en de adders onder het gras het hoofd te bieden.² Ik herinner me een zeer taakgedreven logistiek team dat altijd een korte nabespreking hield, nadat de leden hun zorgen hadden besproken tijdens hun wekelijkse bijeenkomst. Daarin onderzochten de leden hoe ze de vergadering hadden ervaren en wat er gedaan kon worden ter verbetering van toekomstige vergaderingen. Die nabesprekingen leidden vaak tot gepassioneerde gesprekken, waarin ze bespraken wat elk lid van het team had kunnen doen om hun uitwisselingen effectiever te maken.

2 Er is een soefiverhaal over een man die een verontrustende bobbel ontdekte onder een kleed. Hij probeerde van alles om het kleed plat te krijgen, strijken, wrijven en de bobbel indrukken, maar de bobbel kwam steeds terug. Uiteindelijk tilde de man, inmiddels tot het uiterste getergd, het kleed op en tot zijn stomme verbazing gleed er een hele boze slang tevoorschijn. Dit verhaal is een metafoor, die de behoefte om werkelijke problemen aan te pakken goed illustreert. Aan de oppervlakte blijven zal slechts beperkte resultaten opleveren.

Even over kwetsbaarheid

In het organisatieleven zal onze bereidheid ons kwetsbaar op te stellen ten overstaan van teamleden altijd problematisch zijn. Ons openstellen en over persoonlijke zaken praten – hoe we tegen dingen aankijken en ze interpreteren – heeft het risico dat we dwaas overkomen. Onze kwetsbaarheid of de zwakte van anderen publiekelijk tonen binnen een team is in potentie een bedreiging voor onze eigenwaarde en gevoel van waardigheid. Onszelf blootgeven kan geassocieerd worden met pijnlijke, diepgewortelde herinneringen aan situaties in onze jeugd, waarin we misschien werden geconfronteerd met publieke ridiculisering en vernedering. Daarnaast zullen we onszelf altijd maar tot op

‘Praten over persoonlijke zaken heeft het risico dat we dwaas overkomen.’

zekere hoogte blootgeven. Teams in organisaties zijn geen therapiegroepen die hun eigen grenzen kennen. Als we onszelf te veel blootgeven, kan dat teamleden opzadelen met zeer ambivalente gevoelens, wat tot een toenemend gevoel van kwetsbaarheid leidt.

Hebt u de mentaliteit om een echt team op te zetten?

Lees de volgende vragen en antwoord met JA of NEE

JA NEE

- Bent u bereid om uw gedachten, gevoelens, aspiraties, doelen, mislukkingen, successen, angsten en dromen, evenals uw sympathieën, antipathieën en voortrekkerij, met anderen te delen?
- Bent u bereid om informatie met anderen te delen, zodat ze u beter begrijpen?
- Bent u bereid risico te lopen door intimiteiten te onthullen?
- Bent u het soort mens dat gelooft in de integriteit, capaciteit en waarachtigheid en het karakter van andere mensen?
- Hebt u vertrouwen in het vermogen van andere mensen hun beloften na te komen?
- Bent u altijd bereid uzelf kwetsbaar op te stellen tegenover anderen?
- Bent u ervan overtuigd dat anderen uw vertrouwen niet zullen beschamen als u zich vol vertrouwen opstelt?

Als u de meeste vragen met JA hebt beantwoordt, zal het relatief eenvoudig voor u zijn om vertrouwelijke relaties op te bouwen met de leden van uw team.

Een aanvaardbare mate van kwetsbaarheid toestaan is echter noodzakelijk. Naarmate leden van een team hun collega's beter leren kennen, zullen ze gaan begrijpen wat wel en niet zal werken voor verschillende mensen. Als de leden van een executive team bijvoorbeeld weten dat een van hun collega's moeite heeft met nabijheid, zullen ze begrijpen waarom diegene liever alleen werkt in

plaats van aan te nemen dat hij of zij gewoon geen interesse heeft om met anderen samen te werken.

Ik herinner me een groep waar een van leden van het directieteam op een gegeven moment tegen een ander zei: 'John, we hebben nu twintig jaar met je samengewerkt. Maar ik ben in de afgelopen drie dagen meer over je te weten gekomen dan in al die jaren. Ik weet meer over wat je wel en niet leuk vindt. Ik kan beter aanvoelen wat je motiveert. En waar je gek van wordt. Had ik die dingen jaren geleden maar geweten.'

Ik werd een beetje triest door die opmerking. Die twee mannen hadden duidelijk wel contact met elkaar gehad, maar ze hadden nooit echt gepraat. Ook al was het te elfder ure, ze zouden er allebei in de toekomst wel voordeel van hebben dat ze nu beter van elkaar begrepen waar hun hart sneller van ging kloppen. Dat soort situaties maakt duidelijk waarom een aantal heldere verwachtingen over gedrag en communicatie zo'n belangrijk aspect is bij de totstandbrenging van high-performanceteams. Die verwachtingen dragen ertoe bij dat empathie en begrip ontstaan en zorgen dat individuele voorkeuren niet belangrijker worden gemaakt dan teamdoelstellingen.

In hoeverre een team goed samenwerkt, is dus afhankelijk van een proces met vele factoren. Vanuit feitelijk gezichtspunt hangt het af van de leden, de omgeving en de taken van het team. Oppervlakkig gezien hangt de teamcohesie af van de mate waarin de individuen in de groep de primaire taak willen realiseren. Minder voor de hand liggende factoren die bijdragen zijn: de aantrekkingskracht van de groep op de leden, de ontwikkelingsfase waarin het team zit, normatieve en informatieve invloeden en externe bronnen. Alle dragen bij aan de complexiteit van het team. Gegeven de invloed van al die variabelen kan de teamdynamica een eigen leven gaan leiden, wat de deelnemers ingrijpend beïnvloedt. Dus het is belangrijk dat groepscoaches voor leiderschap zich niet alleen richten op de primaire taak van het team, maar ze dienen ook de aard van de specifieke dynamiek van het team als geheel meer open te maken, zodat taken niet ontspreiden door onbewust afreageren.

Wat hebben we tot nu toe geleerd?

Resumerend heb ik gesteld dat goed functionerende teams een essentieel onderdeel zijn van mondiale organisaties, zeker als ze afhankelijk zijn van virtuele, zeer diverse teams, die snel moeten bijeenkomen, produceren en uiteengaan. Als het niet goed wordt aangepakt, zullen dergelijke eenheden bol staan van paranoïde en depressieve angst. Het is belangrijk die kans tot een minimum te beperken. Er is een beter begrip nodig van individuele relatieprocessen, de groepsdynamica en de eigenaardigheden van teams om de waarschuwingssignalen die duiden op bederf van binnenuit te zien. Tegelijkertijd blijven we met een aantal belangrijke vragen zitten: Hoe kunnen mensen in

organisaties bedrijfsculturen ontwikkelen die teamwerk koesteren? En hoe kan groepscoaching voor leiderschap daarbij helpen? En bovenal: waar gaat groepscoaching over?

Literatuur

- 1 Fisher, B.A. en Ellis, D.G. (1974). *Small Group Decision Making*. New York: McGraw-Hill.
- 2 Dyer, W.G. (1977). *Team Building*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 3 Cummings, T.G. (1981). 'Designing Effective Work Groups.' In P.C. Nystrom en W.H. Starbuck (red.), *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press, pp. 250-271.
- 4 Hackman, J.R. (1990). 'Creating more Effective Work Groups in Organizations.' In J.R. Hackman (red.), *Groups that Work (and Those that Don't)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 479-504.
- 5 Parker, G.M. (1990). *Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 6 Katzenbach, J.R. en Smith, D.K. (1997). *Het geheim van teams*. Schiedam: Scriptum Books.
- 7 Levi, D. (2007). *Group Dynamics for Teams*. Los Angeles, CA: Sage.
- 8 Hackman, J.R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 9 Levi, D. (2007). *Group Dynamics for Teams*. Los Angeles, CA: Sage.
- 10 Kets de Vries, M.F.R. (2001). 'Creating Authentizotic Organizations: Well-functioning Individuals in Vibrant Companies.' *Human Relations*, 54 (1), 101-111.
- 11 Gintis, H., Bowles, S., Boyd, R. en Fehr, E. (2003). 'Explaining Altruistic Behavior in Humans.' *Evolution and Human Behavior*, 24, 153-172.
- 12 Kets de Vries, M.F.R. en Miller, D. (1990). *De neurotische organisatie*. Amsterdam: Muntinga.
- 13 Kets de Vries, M.F.R. en Miller, D. (1988). *Balanceren aan de top*. Amsterdam: Sijthoff.
- 14 Fisher, B.A. en Ellis, D.G. (1974). *Small Group Decision Making*. New York: McGraw-Hill.
- 15 Porter, T.W. en Lilly, B.S. (1996). 'The Effects of Conflict, Trust, and Task Commitment on Project Team Performance.' *International Journal of Technology Management*, 7, 361-376.
- 16 De Dreu, C.K.W. en Van Vianen, A.E.M. (2001). 'Responses to Relationship Conflict and Team Effectiveness.' *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- 17 Hackman, J.R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 18 Hackman, J.R. en Wageman, R. (2005). 'When and How Team Leaders Matter.' *Research in Organizational Behavior*, 26, 39-76.

- 19 Kets de Vries, M.F.R. en Miller, D. (1990). *De neurotische organisatie*. Amsterdam: Muntinga.
- 20 Hirschhorn, L. (1988). *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life*. Cambridge, MA: MIT Press.
- 21 Hirschhorn, L. (1991). *Managing in the New Team Environment: Skills, Tools, and Methods*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 22 Smith, K.K. en Berg, D.N. (1987). *Paradoxes of Group Life: Understanding Conflict, Paralysis, and Movement in Group Dynamics*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 23 Janis, I.L. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- 24 Kets de Vries, M.F.R. (2006b). *Leadership Archetype Questionnaire: Participant Guide*. Fontainebleau, France: INSEAD Global Leadership Centre.
- 25 Kets de Vries, M.F.R. (2006c). *Leadership Archetype Questionnaire: Facilitator Guide*. Fontainebleau, France: INSEAD Global Leadership Centre.
- 26 Kets de Vries, M.F.R. (2007). 'Decoding the Team Conundrum: The Eight Roles Executives Play.' *Organizational Dynamics*, 36 (1), 28-44.



Waarom maken zoveel teams hun beloften niet waar? Het antwoord ligt verscholen in de vaste overtuiging dat mensen rationele wezens zijn. Samenstellers van teams houden geen rekening met de subtiële dynamiek die ons gedrag beïnvloedt en die het functioneren van teams volledig kan

saboteren. Maar dat zouden ze wél moeten doen. Want of we het leuk vinden of niet, de heilige graal van rationeel management bestaat niet.

In *Het egeleffect* betoogt Manfred Kets de Vries dat leiders zich moeten verdiepen in de psychodynamica. Ze moeten een coachingscultuur invoeren waarin deelnemers openhartige gesprekken aan kunnen gaan, zonder te worden belemmerd door gezagsverhoudingen of vrees voor repercussies.

Mede aan de hand van een aantal teaminterventies laat Kets de Vries zien welke rol groepscoaching kan spelen in het creëren van high-performanceteams. Aan bod komen:

- I Een diepgaande analyse van waar het in teams en groepen allemaal om draait.
- II De psychodynamische kant van teams: welke relatiepatronen zijn er en hoe ziet de ontwikkeling van een team eruit?
- III De systemische benadering: met welke uitdagingen krijgen teams in veranderprocessen te maken en hoe creëer je de beste plek om te werken?

Kets de Vries' model is dé standaard op het gebied van groepscoaching en het resultaat van maar liefst twintig jaar ervaring.



ISBN 978 90 5261 928 6

NUR 801/808



9 789052 619286

www.academic-service.nl