



Problemen met leidinggevenden

In dit tweede deel van het tweeluik van Frans van Paassen over problemen in teams is de focus gericht op problemen die deelnemers aan de opleiding tot GZ-psycholoog hebben ervaren met managers en leidinggevenden, waarbij verschillende leiderschapsstijlen met bijbehorende disfunctionele patronen worden beschreven. Als theoretisch kader wordt gebruikgemaakt van groepsdynamica, ontwikkelingspsychologie, gezins- en systeemdynamica.

Door Frans van Paassen

Leiderschap verwijst naar het vermogen van een individu om anderen te leiden en inspireren in de richting van een gemeenschappelijk doel (Suhartono et al., 2023). Leiderschap veronderstelt vaardigheden, eigenschappen en gedragingen die een persoon in staat stellen om anderen te motiveren. De leider schept een ambiance die voor de medewerkers optimaal is om hun potentieel te bereiken, hun problemen op te lossen en beslissingen te nemen. Goede leiders halen het beste uit hun teamleden (Burke e.a., 2011). Goede leiders onderkennen dat hun teamleden verschillend zijn en complexe en soms paradoxale wezens zijn. Disadaptieve patronen worden zichtbaar in de samenwerking met teamleden. Sommigen van hen zijn volgzzaam, anderen koppig en eigenwijs. Sommigen zijn structuurloos, anderen gecontroleerd. Sommigen zijn geneigd tot rivaliteit en afgunst of zijn egoïstisch, anderen juist gericht op samenwerking en delen (Kets de Vries, 2007). De goede leider is in staat om passend te reageren op deze emoties, behoeften en gedragingen, zowel bij individuele teamleden als bij het team als geheel. Er is een relatie tussen de stijl van leidinggeven en dimensies van de groepsdynamiek zoals teambuilding, cohesie, effectiviteit en motivatie (Barnett & McCormick, 2012).

Adequat leidinggeven leidt tot hogere tevredenheid, minder spanning of burn-out, meer commitment, meer ontwikkeling en groei en minder uitval (Widmann et al., 2016). Ook de autonomie van de teamleden wordt door effectief leiderschap versterkt. Positieve resultaten van goed leiderschap die worden bereikt in het team werken door in de resultaten die worden bereikt met de patiënten (Petros Gile et al., 2015).

De stijl van leidinggeven wordt bepaald door de persoonlijkheid van de leidinggevende en deze stijl zal in de meeste gevallen consistent zijn. Zoals ouders, als het goed is, hun gedrag afstemmen op het ontwikkelingsniveau van hun kinderen, zo zal de teamleider ook rekening houden met de ontwikkelingsfase waarin het team verkeert en met de mogelijkheden en de beperkingen van de teamleden. Zo zal in een periode van grote veranderingen of crises een meer directieve aanpak gewenst zijn. Bij een goed functionerend team in rustig vaarwater is een meer democratische aanpak passend.

Leiderschapsstijlen

Leiderschapsstijl verwijst naar de manier waarop een leider ervoor kiest om leiding te geven aan en om te gaan met zijn volgers (Northouse, 2018). Het weerspiegelt het gedrag, de houding en acties van de leider bij het beïnvloeden en aansturen van anderen. Leiderschapsstijl heeft een sterke invloed op de manier waarop een leider beslissingen neemt, communiceert, verwachtingen verduidelijkt, volgers motiveert en een werkomgeving creëert.

Er zijn verschillende leiderschapsstijlen en die kunnen de dynamiek, productiviteit en cultuur binnen een organisatie of team

beïnvloeden. Ze komen vaak in combinaties voor en iedere stijl heeft zijn voor- en nadelen. Verschillende onderzoekers beschrijven verschillende stijlen van leiderschap met ieder hun voor- en nadelen (Bwalya, 2023).

1. De democratische leider bevordert samenwerking, inbreng van de teamleden in de besluitvorming, openheid en autonomie. Nadelen kunnen zijn een tragere besluitvorming, potentieel conflict bij meerdere meningen en dat het veel tijd kost.
2. De transformationeel leider inspireert en motiveert zijn teamleden en stimuleert hen om hun volledig potentieel te bereiken, hij is empathisch en charismatisch. Nadeel kan zijn dat het team te veel steunt op de leider of dat hij te hoge verwachtingen heeft, wat tot spanningen in het team leidt.
3. De dienende leider stelt zich vooral op als dienend aan zijn teamleden, begripvol, steunend en luisterend, en zorgt voor een veilige omgeving waarin mensen zich kunnen ontwikkelen. Nadeel kan zijn dat het tijd kost en dat kan ten koste gaan van processen die sneller moeten gaan.

Collusie is een onbewust samenspel tussen partners op basis van een soortgelijk, onopgelost conflict

4. De transactionele leider richt zich op behoud van stabiliteit en het bereiken van de doelen met behulp van een systeem van belonen en straffen, hij maakt afspraken over wat er van de teamleden wordt verwacht, is duidelijk de leider. Nadeel kan zijn dat de creativiteit van de teamleden

beperkt wordt en dat de nadruk vooral ligt op korte-termijndoelen.

5. De charismatisch leider inspireert en motiveert zijn teamleden vooral door zijn persoonlijke charme en aantrekkingskracht en heeft een duidelijke visie die hij goed kan overdragen. Ook hier kan het nadeel zijn dat de teamleden te afhankelijk zijn van de leider en zijn aanwezigheid en dat *checks and balances* ontbreken.

Leiderschapsstijlen spelen een belangrijke rol in het succes en de effectiviteit van de leider in verschillende settings. Iedere situatie vraagt om een andere vorm van leiderschap, dus is er niet één stijl die overal passend is. Inzicht in de sterke punten, kenmerken en potentiële nadelen van verschillende leiderschapsstijlen stelt een leider in staat om zijn aanpak aan te passen en zijn impact op zijn team en organisatie te maximaliseren.

Pathologisch leiderschap

In het vorige artikel werd besproken hoe zich in de relatie met belangrijke hechtingsfiguren in het verleden disfunctionele relatiepatronen kunnen ontwikkelen die als een rode draad door het leven gaan lopen en in latere relaties, zoals in het team of in de groep, aan de oppervlakte komen. Ook in partnerrelaties gaan deze 'onrijpe' en disadaptieve patronen zich manifesteren.

Willi (1975) spreekt van collusie als in een relatie sprake is van een onbewust samenspel tussen partners op basis van een soortgelijk, onopgelost conflict. Tussen de partners is er een interactie waarbij de ene partner zijn behoeften door de ander laat vervullen en de ander deze ook wil vervullen.

Het wekt de indruk alsof de partners elkaar spiegelbeeld zijn, maar in de basis gaat het om hetzelfde onderliggende conflict. De ene partner neemt de regressieve positie in, de ander de progressieve positie. De complementaire posities berusten op verwante verlangens die ze op tegengestelde wijze proberen te verwezenlijken.

Willi beschrijft de volgende collusies.

1. De narcistische collusie met het thema 'liefde als eenheid'. De narcist zoekt een partner die hem bewondert en meegaand is. De bewonderende partner zoekt een substituuat voor zichzelf (vanwege een laag zelfbeeld) in de partner. Het onderliggende verlangen naar versmelting en totale harmonie zal onbereikbaar blijven en leidt tot (verdrongen) woede.
2. De orale collusie met het thema 'liefde als voor elkaar zorgen'. De 'moeder'-partner zorgt voor de 'kind'-partner omdat deze zo behoeftig is en het zelf niet kan. De regressieve partner verlangt zorg van de progressieve partner om zijn orale behoeften te bevredigen. Onderliggend is er boosheid, want de zorgende partner krijgt zelf geen zorg en de regressieve partner komt niet toe aan eigen autonomie.
3. De anaal-sadistische collusie met het thema 'liefde als elkaar helemaal toebehooren'. Het is de collusie tussen de heerser en de onderdaan, degene die het bepaalt en de partner die zich passief afhankelijk opstelt. De afhankelijke partner verdringt eigen autonomieverlangens, waardoor de dominante partner eigen afhankelijkheidsbehoeften en separatieangst kan afweren.
4. De fallisch-oedipale collusie met het thema 'liefde als mannelijke bevestiging'. De vrouw bevestigt de man in zijn mannelijkheid en accepteert haar passief-vrou-

welijke positie. De man kan eigen 'vrouwelijke' tendensen afweren, de vrouw weert eigen 'mannelijke' rollen af.

Ook bij leidinggeevenden kunnen meer disadaptieve of 'onrijpe' persoonlijkheidskenmerken de interactie met hun teamleden en de organisatie kleuren. Dit kan leiden tot meer destructieve vormen van management met gevolgen voor de dynamiek in het team.

In de groepsdynamica (Janzing & Kerstens, 2005; Wolters, 2009) worden drie vormen van pathologisch management met bijbehorend teamgedrag beschreven: de laissez-fairemanager en het los-zandteam, de symbiotische manager en het gesloten team en de autoritaire manager en het afhankelijke team. De cursisten aan de opleiding tot GZ-psycholoog gaven in de groepen die ik begeleidde 59 beschrijvingen van problemen in het team (van de 170) waarbij het ging om een probleem met een leidinggevende of manager.

De laissez-fairemanager en het loszandteam

Als in het gezin de ouders onvoldoende aanwezig zijn of sturing geven, worden de kinderen aan hun lot overgelaten en gaat ieder zijn eigen gang. De kinderen voelen zich niet veilig en er is weinig onderlinge verbinding. De kinderen moeten voor zichzelf en misschien voor elkaar zorgen.

In een gefragmenteerd of los-zandteam is sprake van een gemis aan structuur en duidelijkheid. De manager neemt onvoldoende de leiding. De teamleden voelen zich niet gezien, gehoord of serieus genomen. Teamoverleg verloopt rommelig en er worden geen beslissingen genomen. Afspraken over tijd en ruimte zijn er niet. In de behandeling

met patiënten volgt ieder zijn eigen inzichten. De onderlinge betrokkenheid is laag, mensen melden zich makkelijker ziek of afwezig. Als iemand de leiding wil nemen kan dat op verzet stuiten binnen het team.

Voor de patiënten is er veel onduidelijk en ook zij krijgen het gevoel dat ze het maar zelf moeten uitzoeken. Zowel teamleden als patiënten voelen zich verwaarloosd. De onveiligheid zal zowel bij teamleden als bij patiënten overlevingspatronen activeren. Symptomen van patiënten kunnen toenemen. In de klinische praktijk zien we dat bij zwak gestructureerde patiënten regressie kan optreden waarbij angst en verwarring toenemen, patiënten met een borderline persoonlijkheidsstoornis krijgen meer mogelijkheden om te splitsen en bij kinderen kunnen gedragsproblemen toenemen. Patiënten kunnen zich onzeker gaan voelen over de zorg die ze ontvangen en zich afvragen of ze de juiste behandeling krijgen. Kortom, zowel een los-zandteam als een los-zandgezin of partnerrelatie worstelen met vergelijkbare problemen op het gebied van fragmentatie, gebrek aan samenhang, zwakke onderlinge verbindingen en gebrek aan effectiviteit. Het vergroten van communicatie, het opbouwen van vertrouwen en het cultiveren van een gedeelde visie en waarden kunnen helpen om deze problemen aan te pakken en zowel het team als het gezin en de relatie te versterken.

In achttien beschrijvingen wordt het ontbreken van structuur en duidelijkheid in het team benoemd. Leiderschap ontbreekt. Mensen zijn angstig en voelen zich onmachtig om de situatie te veranderen. Ieder zoekt zijn eigen weg. Het leidt tot passief-agressief gedrag of vermindering. Motivatie neemt af.

Er heerst een gespannen sfeer in het team waar ik werk. Het is voelbaar dat er iets is, maar het wordt niet uitgesproken. Er lijkt sprake te zijn van veel vermijding. Het lijkt alsof collega's niet gewend zijn om elkaar open aan te spreken op elkaars gedrag. De spanning is voelbaar en af en toe wordt een passief-agressieve opmerking gemaakt (bijvoorbeeld als A weer te laat is in de vergadering: 'A is altijd te laat, dat weten we toch wel') of komen mensen niet naar vergaderingen of teambijeenkomsten. Onderling wordt er wel gepraat. Verschillende collega's hebben mij verteld dat ze zich ergeren aan een bepaalde collega en dat ze ontevreden zijn over het verloop van de vergadering. Die uitlatingen maken het voor mij onveilig, omdat ik het gevoel heb dat ik niet openlijk mag bespreken wat ik ervaar binnen het team en omdat ik ook niet weet of ze niet ook over mij roddelen. Ik blijf op de achtergrond en ga mee in de vermijding, terwijl ik zo eigenlijk helemaal niet ben. Ik kan niet mezelf zijn en ben bang voor afwijzing als ik zeg wat ik ervaar.

Intervisies en teamvergaderingen waren niet efficiënt; collega's kwamen te laat en er was geen duidelijke structuur. Steeds als de vergadering eindelijk begon werd benoemd dat dit geen prettige werkwijze was en namen we ons voor dit anders te doen. Het grootste deel van de tijd werd besteed aan hoe wij dit zouden aanpakken. Dit resulteerde opnieuw in een inefficiënt en niet nuttig overleg, waardoor collega's de volgende keer weer te laat kwamen. Dit bleef zich herhalen gedurende een jaar dat ik in het team zat. Uiteindelijk vond ik ook zelf de motivatie steeds minder om me in te zetten en op tijd te komen.

In mijn team worden weinig beslissingen genomen en het management neemt ook weinig de

leiding. Wanneer iets besloten moet worden dan wordt er meestal een werkgroepje gevormd dat het verder gaat uitzoeken, waarna er meerdere vergaderingen overheen gaan voordat er iets uitkomt (als er al iets uitkomt). Ik ben als persoon meer iemand van 'doorpakken' en bots dan sneller met deze manier van doen.

De communicatie tussen collegae verloopt niet goed; zaken worden niet goed overgedragen waardoor afspraken of bijzonderheden voor de opgenomen patiënten vergeten kunnen worden. De onduidelijkheid geeft ook onrust bij patiënten. Wat ik ook merk is dat de visie van sociotherapeuten op bepaalde regels verschilt en elke sociotherapeut hier anders mee om kan gaan, wat dan ook niet goed besproken wordt met elkaar en de patiënt onduidelijkheid geeft over wat hij wel of niet kan doen.

De egocentrische/narcistische manager en splitsing in het team

Het belangrijkste kenmerk van egocentriciteit is een overwaardige en/of egocentrische attitude (Abraham, 2005). Het egocentrische niveau is nauw verwant met narcisme. Narcisme kan verschillende relaties op vergelijkbare manieren beïnvloeden, zij het met enkele specifieke nuances. Een narcistische ouder, partner of manager kan een sterke behoefte hebben aan controle en dominantie binnen de relatie. Ze willen vaak de touwtjes in handen hebben en hun wil opleggen aan anderen, wat kan leiden tot gevoelens van onderdrukking en machteloosheid bij degenen waarmee ze een relatie hebben. Narcistische individuen hebben over het algemeen een beperkt vermogen om zich in te leven in de emoties en behoeften van anderen. Dit gebrek aan empathie kan leiden

tot onbegrip, verwaarlozing van emotionele behoeften en een gebrek aan ondersteuning binnen de relatie.

Narcistische personen kunnen manipulatieve tactieken gebruiken om hun eigen belangen te dienen. Ze kunnen bijvoorbeeld schuldinductie of het verdraaien van feiten gebruiken om controle te behouden en hun eigen behoeften te bevredigen, ten koste van anderen in de relatie. Narcisten hebben vaak een grote behoefte aan bewondering en bevestiging van hun superioriteit. Dit kan zich uiten

*Bij de teamleden met een narcistische manager zien we vaak een tweedeling:
you love him or
you hate him*

in een constante zoektocht naar lof, aandacht en adoratie van degenen waarmee ze een relatie hebben. Als deze behoefte niet wordt vervuld, kunnen ze zich gekrenkt of boos voelen. Medewerkers die hem bekritisieren zal hij devalueren. Bij de teamleden zien we vaak een tweedeling: *you love him or you hate him*. Teamleden kunnen de manager idealiseren vanuit hun behoefte aan erkenning of houvast: 'Wij zijn een geweldig team'. Het gaat echter ten koste van autonomie wensen. Evenals bij het kind dat opgroeit met een narcistische ouder leidt de situatie bij teamleden tot gevoelens van onveiligheid, angst, onzekerheid, zelfkritiek, zich klein voelen, machteloze woede en faalangst. Angst weerhoudt teamleden ervan om deze disfunctionele situatie aan de kaak te stellen en steun

te zoeken bij de directie. Sommigen zullen proberen de leidinggevende te vermijden en hun eigen weg te gaan, binnen het team of elders. Het kind dat opgroeit bij een ouder met deze gedragskenmerken heeft deze mogelijkheden niet, voelt zich overgeleverd en kan niet zichzelf zijn of ontdekken.

Twee casussen voldoen aan deze gedragskenmerken.

Onze manager had zelf een behandelmodel ontwikkeld. Hij vond dat dit model ook door andere afdelingen moest worden overgenomen. Veel collegae voelden zich onveilig, want op kritiek kon hij heftig reageren. Toen hij in conflict kwam met het bestuur besloot hij bij een concurrerende organisatie te gaan werken. Hij had de verwachting dat het hele team met hem zou meegaan, maar uiteindelijk zijn er slechts twee collegae met hem vertrokken. De afdeling reageerde opgelucht en hij werd opgevolgd door een prettige, stabiele manager die weer rust bracht.

De symbiotische manager en het gesloten team

Het ontwikkelingsniveau van symbiose wordt gekenmerkt door onvolledige separatie, het onvermogen om zelfstandig te functioneren (Abraham, 2005).

De symbiotische dynamiek kan zich manifesteren in verschillende soorten relaties, zoals tussen een ouder en een kind, partners in een romantische relatie, of tussen een manager en zijn ondergeschikten. Hier zijn enkele parallellen: in alle drie de relaties is er sprake van overmatige betrokkenheid, waar bij de ene partij zich te veel mengt in het leven, werk of besluitvorming van de andere partij. Een symbiotische ouder kan bijvoor-

beeld te veel controle uitoefenen over het leven van zijn kind, een symbiotische partner kan zich te veel bemoeien met de activiteiten en relaties van zijn partner, en een symbiotische manager kan te veel micromanagen en te weinig ruimte geven aan zijn teamleden. De betrokkenheid is essentieel voor het functioneren en onderliggend is er de angst om de ander te verliezen en alleen komen te staan.

Symbiotische relaties worden vaak gekenmerkt door een gebrek aan duidelijke individuele grenzen. De ene partij kan de grenzen van de andere partij overschrijden, bijvoorbeeld door te veel tijd, energie of middelen te eisen. Dit kan leiden tot gevoelens van verstikking, afhankelijkheid en gebrek aan autonomie bij de andere partij.

In symbiotische relaties is er vaak sprake van identiteitsverstrengeling, waarbij de individuele identiteit van de ene partij wordt overschaduwed door die van de andere partij. In een symbiotische ouder-kind relatie kan het kind bijvoorbeeld moeite hebben om zijn eigen identiteit los te maken van die van de ouder, in een symbiotische romantische relatie kunnen partners hun eigen behoeften en verlangens ondergeschikt maken aan die van de ander, en in een symbiotische werkrelatie kunnen teamleden hun eigen ideeën en initiatieven opgeven om te voldoen aan de wensen van de manager.

De sterke onderlinge betrokkenheid kan leiden tot een gesloten systeem. Het wij-gevoel leidt tot een repressief klimaat waarin andersdenkenden onder druk worden gezet om zich aan te passen aan de groep (Wolters, 2009). De onderliggende angst is dat het systeem uiteen zal vallen. Verschillen worden niet geaccepteerd, onderlinge conflicten worden niet besproken. Een patroon van een

gesloten team kan bijvoorbeeld ontstaan in een periode van dreiging door grote veranderingen, bij personeelsgebrek of in situaties waarin teamleden aan het overleven zijn. De teamleden zijn gehecht aan hun vertrouwde werkwijze en staan weinig of niet open voor andere visies. Patiënten moeten zich aanpassen aan de werkwijze van het team.

Teamleden en patiënten die hun eigen afwijkende mening ventileren kunnen zondebok worden. Vernieuwing en verandering wordt als bedreigend ervaren, want die kunnen het bestaande evenwicht verstoren. De autonomie ontwikkeling wordt geblokkeerd bij teamleden en patiënten.

Elf gevalsoverbeschrijvingen schetsen een team waarin bovenstaande kenmerken naar voren komen.

Het team werkt al lange tijd samen. Ze hebben privé ook regelmatig contact met elkaar. Er werken alleen mannen in het team. Bij de patiënten is er sprake van forse agressieproblematiek. Binnen het team heerst de sfeer dat zij de patiënten goed begeleiden en wel weten wat ze nodig hebben. Kritische vragen over de inhoud worden aan de kant gezet.

Het specialistisch team voelt als een eiland binnen de inrichting. De lat ligt hoog en er wordt veel van elkaar verwacht. Bij nieuwe medewerkers leidt dit tot het gevoel dat onzekerheid en kwetsbaarheid er nauwelijks mag zijn. Naar buiten spreekt het team vanuit een wij-gevoel in de zin dat zij degenen zijn die het klaar weten te spelen met de jeugdigen. Enerzijds is dat hun kracht, anderzijds stellen zij zich gesloten op naar de andere mensen die invloed hebben op het traject van een jeugdige. Binnen het team zijn subgroepen aanwezig

waarbij teamleden ook buiten werk vriendschap met elkaar hebben. Bij de bespreking van casuïstiek kan verdeeldheid bestaan: autoritair versus zorg, klein houden versus ruimte bieden. De jeugdigen voelen dit verschil tussen behandelaren, wat voor onrust kan zorgen. Als ik dit met het team wil bespreken, valt op dat er hier weinig vragen over komen.

Ik ben als gedragsdeskundige betrokken bij een team van begeleiders op een woning. In deze groep zijn een paar mensen zeer bepalend voor het beleid. Anderen willen invloed en krijgen die niet, weer anderen hebben het 'opgegeven'. Begeleiders die zich niet goed weten te verhouden tot de 'kerngroep' worden al snel tot zondebok gemaakt.

Controlerende relaties worden vaak gekenmerkt door een gebrek aan vertrouwen en respect

De controlerende manager en een team dat angstig is of in verzet

Het ontwikkelingsniveau van verzet wordt gekenmerkt door het ontbreken van autonomie, een gebrek aan innerlijke vrijheid. Centraal staat het conflict tussen overheersen of overheerst worden (Abraham, 2005). De dynamiek van controle kan zich manifesteren in verschillende soorten relaties, zoals tussen een ouder en een kind, partners in een romantische relatie, of tussen een manager en zijn ondergeschikten. In alle drie de relaties is er sprake van een dominante en autoritaire houding van één partij ten opzichte van de andere. Een contro-

lerende ouder kan bijvoorbeeld een rigide en controlerende benadering hebben ten opzichte van het gedrag en de keuzes van het kind, een controlerende partner kan obsessief zijn in het bepalen van de activiteiten en relaties van de ander, en een controlerende manager kan een dictatoriale stijl van leiderschap hanteren waarbij hij weinig ruimte laat voor de autonomie en besluitvorming van zijn teamleden. Controlerende relaties worden vaak gekenmerkt door een gebrek aan vertrouwen en respect tussen de partijen. De controlerende partij heeft vaak weinig vertrouwen in de capaciteiten en beslissingen van de andere partij, en probeert daarom hun gedrag en keuzes te controleren en te beperken. Dit kan leiden tot gevoelens van wantrouwen, onzekerheid en frustratie bij de andere partij. In controlerende relaties wordt de vrijheid en autonomie van de andere partij vaak beperkt door de controlerende partij. Dit kan zich bijvoorbeeld uiten in beperkingen op de individuele activiteiten, relaties en persoonlijke beslissingen. Dit gebrek aan vrijheid kan leiden tot gevoelens van beklemming, onderdrukking en verlies van zelfbeschikking bij de andere partij.

In het team zoeken teamleden naar de goedkeuring van de manager en ze zijn bang voor zijn afkeuring of afwijzing. Zij stellen zich afhankelijk op en passen zich aan of gaan in passief verzet. Vanuit een angstige basishouding houden zij zich aan de regels. Ze voelen zich niet gezien en gehoord. Omdat beslissingen voor hen worden genomen, raken zij minder gemotiveerd. Zij voelen zich klein gehouden, anderzijds stellen zij zich ook als klein op. Het volgen van regels en protocollen is belangrijker dan aandacht voor het proces. Patiënten krijgen dan te maken met hulpver-

leners die zich niet vrij voelen en niet goed luisteren naar hun gevoelens en behoeften. Zowel de teamleden als de patiënten worden geremd in de ontwikkeling naar meer autonomie. De betrokkenheid is laag en zowel teamleden als patiënten kunnen afhaken.

In 21 beschrijvingen is er sprake van autoritair management waarbij medewerkers zich niet gehoord of gezien voelen. Zij voelen zich te onveilig om hun stem te laten horen. Soms wordt gedreigd met niet verlengen van het contract. Mensen zoeken hun heil elders.

Ik was projectleider bij een jeugdhulpverleningsorganisatie. Al jaren ging het niet goed tussen de directeur/manager (die zich erg directief/autoritair kon opstellen en kort door de bocht was) en de projectleiders als laag 'onder' hem die de verdere teamleden moesten aansturen. De directeur raakte steeds meer gefrustreerd dat hij zijn projectleiders voor zijn gevoel niet goed in het gareel kreeg en er was steeds meer sprake van wantrouwen, negatieve communicatie en een onveilige sfeer. Er zijn veel pogingen gedaan, onder andere door mij, om dit ter sprake te brengen en hier iets aan te veranderen, maar dit lukte niet. Uiteindelijk is een mediation-traject ingezet en dit heeft geleid tot het vertrek van de directeur.

Ik werk op een afdeling waar sprake is van een angsthiërarchie en er veel onrust is. We werken met een 'hoofd' binnen ons team, die functioneert als tussenpersoon tussen management en team. Vanuit de manager worden beleidswijzigingen via het 'hoofd' doorgegeven aan de teams. Er vindt hierbij weinig of geen overleg plaats, waardoor wij beleid moeten uitvoeren waar wij niet achter staan. Er zijn weinig collega's die zich hierover durven uitspreken uit

angst dat er koppen zullen rollen. Van de collega's met een uitgesproken mening zijn er een aantal nu vertrokken, waardoor personeelstekort is ontstaan. Het lukt niet om een psychiater te vinden die onder de huidige manager wil werken. Het gebrek aan disciplines in het team zorgt mijns inziens voor verlaagde kwaliteit van zorg en mogelijke risico's op termijn.

Toen we een nieuwe teamleider kregen merkten we al gauw dat zij behoefte had aan veel controle over het team, hetgeen mij en ook de andere teamleden een benauwd gevoel gaf. Ook werden er al snel veranderingen doorgevoerd die wij als team niet noodzakelijk achtten, omdat het team voor ons gevoel goed functioneerde voordat de nieuwe teamleider zich bij ons team voegde. We hebben getracht dit aan te kaarten, dit bleek echter lastig. Uiteindelijk zijn wij er als team en teamleider niet uitgekomen en is besloten dat de teamleider haar functie zou neerleggen. Ik ben benieuwd hoe we dit anders hadden kunnen aanpakken.

In de praktijk was sprake van één leider met een overwegend directieve stijl. Hij domineerde het team en alle teamleden voelden zich afhankelijk van hem (emotioneel conflict betreffende autoriteitscrisis: vrees voor eigen werkzaamheden). Er was sprake van een angstcultuur. Waar enkele teamleden voorheen nog wel voor hun mening of ideeën durfden op te komen, is dit langzaam uitgedoofd. Het ontbrak aan meerdere kenmerken van een productief team: geen ontspannen sfeer, geen ruimte voor verschil van mening, ideeën werden niet gehoord of direct van tafel geveegd, besluiten werden niet op basis van consensus gemaakt, mensen werden persoonlijk aangevallen en niemand voelde zich vrij om gevoelens over de gang van zaken te uiten. Kortom, er was geen gezamen-

lijk doel en gedeelde verantwoordelijkheid. Teamleden voelden zich niet gehoord en gezien, waardoor er weerstand ontstond tegen de directie. Mensen trokken zich verder terug, vanuit het mentale model dat wensen uitspreken of kritiek uiten geen zin heeft of zelfs nadelig zal werken. De afgelopen maanden zijn er vele wisselingen van teamleden en teamleiders geweest. Hierdoor lijkt de groep steeds in de beginfase van groepsvorming te blijven steken. Ook lijkt het team vanuit patronen uit het verleden enigszins passief (weinig eigen initiatief) en afhankelijk van de leider geworden.

Rivaliteit kan voortkomen uit onzekerheid over de positie of status van de andere partij

Rivaliteit en conflicten tussen managers

Op het niveau van rivaliteit is er onzekerheid over de eigen kwaliteiten als volwassen man of vrouw (Abraham, 2005). Die onzekerheid leidt tot het streven om 'zichzelf te bewijzen' door zichzelf of de ander te overtreffen. Bij rivaliteit tussen ouders kan het bijvoorbeeld gaan om verschillende opvattingen over het opvoeden van kinderen en wie het gezag heeft. Bij rivaliteit tussen partners kan het gaan om verschillende ideeën over besluitvorming in de relatie en wie de leiding heeft. Bij managers kan het gaan om competitie om autoriteit en invloed binnen het team. Rivaliteit kan voortkomen uit gevoelens van jaloezie en onzekerheid over de positie of status van de andere partij. In een gezinsdynamiek kunnen ouders bijvoorbeeld jaloers

zijn op de relatie die een kind heeft met de andere ouder, of onzeker zijn over hun eigen vermogen als ouder. In een romantische relatie kunnen partners jaloers zijn op de aandacht die de ander ontvangt van buitenstaanders, of onzeker zijn over hun eigen waarde in de relatie. In een professionele omgeving kunnen managers jaloers zijn op de successen van hun ondergeschikten, of onzeker zijn over hun eigen leiderschapsvaardigheden.

Rivaliteit kan leiden tot spanningen en conflicten binnen de relatie, omdat beide partijen proberen hun eigen belangen te behartigen en hun positie te versterken ten koste van de ander. Deze spanningen kunnen zich uiten in argumenten, confrontaties en manipulatieve tactieken om de ander te ondermijnen. Als rivaliteit niet wordt aangepakt, kan dit ernstige schade toebrengen aan de relatie en het welzijn van de betrokkenen. Het kan leiden tot een sfeer van wantrouwen, vijandigheid en wrok, die de basis legt voor verdere conflicten en misverstanden.

In zeven casussen zijn gedragskenmerken op dit niveau aanwezig.

Bij sommige teams is veel weerstand bij begeleiders (wel hulp nodig hebben en vragen, maar vervolgens adviezen niet oppakken). Ik vind het ook lastig als de zorgmanager, met wie ik eigenlijk als een tandem moet kunnen samenwerken, zeer neerbuigend tegen mij spreekt en in discussie gaat waar de rest van het team bij is. Voor het team moeten we juist duidelijk en voorspelbaar zijn en dus een gezamenlijke visie uitstralen.

Mijn onderzoeksupervisor en mijn behandelingssupervisor konden het niet zo goed met elkaar vinden. In een teamvergadering kregen

ze een conflict met elkaar. De rest van het team zat met de mond vol tanden. Er werden vooral verwijten naar mijn behandelingssupervisor gemaakt. Zij besprak haar gedachten hierover tijdens mijn eerstvolgende individuele supervisiesessie en dat was erg ongemakkelijk. Ik durfde daar destijds weinig van te zeggen.

Twee jaar geleden zijn we gewisseld van vakgroepvoorzitter. De vorige voorzitter probeert nog steeds invloed uit te oefenen op het beleid. Hij keurt vaak af hoe de huidige voorzitter werkt. Het zorgt in het team voor toenemende spanning en leidt ook tot een tweedeling binnen het team. Ik geef normaal gesproken makkelijk mijn mening, maar omdat ik als opleideling in een afhankelijke positie zit, vind ik dit nu erg lastig.

Samenvattend

Teamleden kunnen verschillende problemen ervaren met hun manager/leidinggevende met betrekking tot leiderschapsstijlen, die invloed hebben op dynamiek, welbevinden en effectiviteit van het team. Gelijksortige disadaptieve relatiepatronen met bijbehorende dynamiek kunnen spelen in gezinnen en tussen partners. Leiderschapsstijlen in teams variëren sterk en ook ouders en partners kunnen erg verschillen in hoe zij met hun kinderen of partner omgaan. Wat voor de ene persoon effectief en passend is, kan voor de ander demotiverend of frustrerend zijn. Een autoritaire leiderschapsstijl kan bij teamleden leiden tot gevoelens van onderdrukking en gebrek aan autonomie, bij andere teamleden kan deze stijl tegemoetkomen aan hun behoefte aan leiding en structuur. In perioden van grote veranderingen of hectiek kan een meer directieve aanpak van de manager gewenst zijn. Zoals

ouders, als het goed is, hun opvoeding laten aansluiten bij de ontwikkelingsfasen van hun kinderen, bij hun mogelijkheden maar ook hun beperkingen en bij onderlinge verschillen, zullen goede managers proberen aansluiting te vinden bij de behoeften en voorkeuren van individuele teamleden. Sommige teamleden kunnen gedijen onder een coachende leiderschapsstijl, terwijl anderen de voorkeur geven aan een meer directieve aanpak. Het is belangrijk dat de manager consistent is in zijn leiderschapsstijl omdat gebrek hieraan kan leiden tot verwarring, onduidelijkheid en onrust.

Problemen tussen teamleden en hun manager rond leiderschapsstijl kunnen de effectiviteit van het team aanzienlijk beïnvloeden. Deze problemen zullen ook ervaren en gevoeld worden door de patiënten en het zal hun behandelproces negatief beïnvloeden. Het is belangrijk voor managers om zich bewust te zijn van de impact van hun leiderschapsstijl op hun teamleden en open te staan voor feedback om een positieve en ondersteunende werkomgeving te bevorderen. Voor teamleden is het belangrijk dat zij zich gezien en gehoord voelen, tegelijkertijd is het belangrijk dat zij zich durven laten zien en horen! In teambesprekingen of intervisie kunnen zij reflecteren en meta-communiceren over ontwikkelingen in het team en de organisatie. Autonome teamleden durven eigen verantwoordelijkheid te nemen en voelen zich veilig genoeg om elkaar met respect te confronteren en feedback te geven. Dit kan ervoor zorgen dat de werkplek zowel voor teamleden en manager/leidinggevende een prettige omgeving is om te werken en zich verder te ontwikkelen. Ook voor patiënten kan dit een veilige basis bieden om aan hun problemen te werken.

Frans van Paassen (fvanpaassen@upcmail.nl) is psychotherapeut en opleider NVGP. Hij werkt in eigen praktijk (fvanpaassenpsychotherapie.nl).

Refereren aan:

.....
Paassen, F. van (2024). Problemen met leidinggevenden. *Groepen. Tijdschrift voor groepsdynamica & groeps-psychotherapie*, 19(2), p. 35-47.

Literatuur

.....
Abraham, R.E. (2005). *Het ontwikkelingsprofiel in de praktijk*. Assen: Van Gorcum.

Barnett, K. & McCormick, J. (2012). Leadership and team dynamics in senior executive leadership teams. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(6), p. 653-671.

Blanchard, K. (2015). *Over leiderschap*. Herziene en uitgebreide editie. Amsterdam: Atlas Contact.

Burke, C.S., DiazGranados, D. & Salas, E. (2011). Team leadership: A review and look ahead. *The Sage handbook of leadership*, p. 338-351.

Bwalya, A. (2023). Leadership styles. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 11(8), p. 181-195.

Janzing, C. & Kerstens, J. (2005). *Werken in een therapeutisch milieu*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Kets de Vries, M. (2007). *Coach and couch: The psychology of making better leaders*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Northouse, P.G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.

Petros Gile, P., Klundert, J. van de & Broek, J. van de (2015). The link between management practices, health professional performance and patient outcomes. *Working Paper of Public Health*.

Suhartono, S., Sulastiningsih, S., Chasanah, U., Widiastuti, N., & Purwanto, W. (2023). The relationship of leadership, discipline, satisfaction, and performance: A case study of steel manufacture in Indonesia. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), e01146.

Widmann, A., Messmann, G. & Mulder, R.H. (2016). The impact of team learning behaviors on team innovative work behavior: A systematic review. *Human Resource Development Review*, 15(4), p. 429-458.

Willi, J. (1975). *Die Zweierbeziehung*. Reinbek: Rowohlt.

Wolters, R. (2009). Het team: slangenkuil of energiebron. *Groepen. Tijdschrift voor groepsdynamica & groepspsychotherapie*, 3(5), p. 8-17.

.....