

Altijd gedoe in dat team!

Dit artikel is een bewerking van de voordracht die Willem de Haas hield op de studiedag 'Gedoe in het team, gedoe in de groep' van Thöne & Wolters, op 18 maart 2005. Willem de Haas is klinisch psycholoog/psychotherapeut, opleider en supervisor van de NVGP, en werkzaam bij GGZ Drenthe en in eigen bedrijf 'De Haas groepsdynamica'.

Bovenstaande titel klinkt als verzuchting zo regelmatig in multidisciplinaire behandelteams dat we kunnen aannemen dat gedoe in een team eerder regel dan uitzondering is. In het onderstaande wordt besproken welke verklaringen er vanuit de groepsdynamica, de psychoanalyse en de organisatiepsychologie gegeven worden voor verstoringen in een team. Het taakgerichte, multidisciplinaire behandelteam in de GGZ zal hierbij als uitgangspunt genomen worden. Tevens wordt aangegeven hoe verstoring op teamniveau te herkennen is, hoe het te voorkomen is en wat je er in de praktijk aan kunt doen.

Begripsbepaling 'gedoe'

Wat is eigenlijk gedoe? Er is een aantal kenmerken dat altijd samen voorkomt. De taakgerichtheid van het team wordt overvleugeld door persoonlijke gevoeligheid in de samenwerking. De sfeer wordt negatief. Waar eerst harmonieuze samenwerking was overheersen nu vijandschap, angst en wantrouwen de relaties. De samenwerkingsproblemen kunnen variëren tussen mild en destructief. In de milde vorm gaat het om licht vijandige gevoelens en interacties, die

hanteerbaar blijven. Aan het andere uiteinde van de schaal is het gedoe destructief van aard, en hebben de gevoelens en interacties een primitief karakter. Primitieve affecten en afweervormen zoals alles of niets gevoelens, zwart wit denken en splitsing domineren. De conflicten lopen gemakkelijk uit de hand. Ernstig gedoe gaat vrijwel altijd gepaard met personele wisselingen en soms zelfs met opheffing van het gehele team. Er zijn in Nederland ettelijke voorbeelden van ooit goed lopende GGZ teams die aan destructie van binnenuit ten onder zijn gegaan. De *teamgroep* en dus de groepsdynamiek gaan meedoen. Ging het eerst nog om een tegenstelling tussen bijvoorbeeld twee bazen, snel raakt het hele team betrokken. Tegelijkertijd is er een afnemende cohesie. Het team valt uit elkaar in coalitie-subgroepen. Een team is een dynamisch veld vol tegenstrijdige krachten dat in balans blijft dankzij structuur. Er is gedoe als de samenwerkingsstructuur in het team decompenseert, uit balans raakt, en niet meer adequaat werkt. In het onderstaande zal verder gesproken over verstoring van deze structuur.

Teamverstoring

Soms blijft een verstoring in het team beperkt tot twee personen, waarbij de rest van het team – geamuseerd toekijkend – zich niet laat meeslepen.

Vignet 1. *Tijdens de behandelbespreking zit het team om de tafel en evalueert de voortgang van een patiënte. De manlijke activiteitentherapeut maakt een wat seksistisch grapje over de patiënte. De vrouwelijke maatschappelijk werkster reageert als door een wesp gestoken en uit zich denigrerend kritisch naar de activiteitentherapeut. Deze lacht een beetje en negeert de maatschappelijk werkster. De rest van het team gaat hier niet op in. Enkele teamleden kijken begripvol naar elkaar van 'daar heb je hem weer', of 'daar heb je hen weer'. De vergadering loopt zonder problemen verder en de evaluatie wordt adequaat afgerond. Ook de activiteitentherapeut en de maatschappelijk werkster doen daarin verder gewoon mee.*

Van Loo (1995) zegt het volgende over het destructieve potentieel in organisaties: 'Ook in groepen en organisaties waar op een gezonde wijze wordt samengewerkt, is er te allen tijde een destructief potentieel. Veranderingen in de binnen- en buitenwereld kunnen de sfeer doen omslaan. Agressie en affectie spelen een hoofdrol in de dynamiek van elk mens, van elke groep en daarmee ook van elke organisatie. Volgens de psychoanalytische drifttheorie is er van geboorte af aan een krachtenspel te zien tussen agressieve en seksuele drif-

ten. Er staan de mens verschillende manieren ter beschikking om met de eigen driftmatigheid om te gaan. Idealiter biedt de werksituatie een mogelijkheid om deze driften op gezonde wijze in een taak te fuseren.'

Als dat lukt hoeft de persoon minder snel uit te wijken naar andere (onbewuste) strategieën zoals verdringing, onderdrukking, verschuiving of het richten van de drift op de eigen persoon. Van Loo wijst, eveneens vanuit psychoanalytisch perspectief, op een andere grondslag van het destructief potentieel. Hij benadrukt hoe elke organisatie een interne markt kent waar macht, status, privileges, eer, taken en verantwoordelijkheden verdeeld worden. Wie krijgt wat en waarom? Hoe functioneert de organisatie als een bron van waardering en eigenwaarde? Afgunst, teleurstelling, rivaliteit en wraakzucht liggen hier altijd op de loer. Beslissend zal zijn of degenen die de organisatie bevolken het gevoel hebben dat het fair toegaat op deze interne markt.

Dat betekent dat de verdeling van macht, privileges en waardering volgens een inzichtelijk en toetsbaar systeem plaatsvindt. Bijvoorbeeld volgens het principe dat de werkelijke capaciteiten en resultaten iemands positie en salaris bepalen. Vriendjespolitiek en machtsspelletjes kunnen dit danig in de weg staan.

Het destructieve potentieel in een team komt dus voort uit individuele psychodynamiek in combinatie met groepsdynamiek. De brandstof voor de groepsdynamiek wordt altijd geleverd door de toevallige individuele dynamiek van de groepsdeel-

nemers, de vorm wordt bepaald door de groepsdynamiek. Zo bepalend blijft de individuele mens dus voor wat er in de groep gebeurt. Aan het eind van dit artikel wordt hier op teruggekomen.

Van Loo zegt verder dat in sommige bedrijven de kans op destructiviteit groter is. Hij noemt als voorbeeld organisaties waar het product zelf bestaat uit betrekkingen met mensen. We zijn in de GGZ dus gewaarschuwd.

Soms loopt de teamsamenwerking geheel uit de hand.

Vignet 2. Bij een afdeling voor klinische psychotherapie gaat de psychiater-behandelcoördinator met pensioen. Twee ervaren psychotherapeuten in het team willen die lege plek graag opvullen. De clusterleiding vindt dat goed want een geschikte psychiater-behandelcoördinator is niet voorhanden vanwege een psychiater tekort. Deze clusterleiding zit ook met een ander probleem, namelijk de plaatsing van een hoofdverpleegkundige die elders disfunctioneerde. Het team protesteert hevig tegen deze plaatsing omdat de hoofdverpleegkundige geen enkele groepservaring heeft, die zeer gewenst is in deze afdeling waar uitsluitend groepstherapeutisch wordt behandeld. De clusterleiding zet door ondanks het protest. De clusterleiding laat tussen de regels door weten dat het graag vernieuwing wil zien in dit team dat al jaren uit dezelfde mensen bestaat en traditioneel werkt. Eén van de twee psychotherapeuten wordt zonder sollicitatieprocedure door de clusterleiding gekozen als handelcoördinator. De

andere psychotherapeut en het hele team voelen zich ernstig gepasseerd. De nieuwe handelcoördinator is een ambitieus persoon vol veranderingsideeën. Hij gaat nu realiseren wat hij altijd al wilde. Aanvankelijk worden zijn ideeën over vernieuwing wel geaccepteerd maar als hij al te voortvarend te werk gaat volgt er verzet. Er ontstaan conflicten in het team. De relatie tussen de nieuwe handelcoördinator en de geplaatste hoofdverpleegkundige is zeer slecht. Het zijn twee totaal verschillende werelden. Als de clusterleiding ook nog besluit om de afdeling voor klinische psychotherapie samen te voegen met een noodlijdende deeltijdafdeling gaat het mis. Het team protesteert als de handelcoördinator te snel met dat idee van samenwerking mee gaat. In een spectaculaire vergadering krijgt hij een motie van wantrouwen aan zijn broek. Aangeslagen en gekwetst trekt hij zich terug, waarop de clusterleiding de andere psychotherapeut als handelcoördinator naar voren schuift. De sfeer in het team is zo angstig en onveilig dat enkele nieuwkomers al in hun proeftijd vertrekken. Hun klacht is niet alleen de onveiligheid maar ook de rigiditeit. Elk initiatief tot vernieuwing smooit in angst en verzet om oude werkwijzen los te laten. Er is assistentie van buiten nodig om de veiligheid en de samenwerking enigszins te herstellen. Dat lukt, maar niet zonder dat meerdere teamleden verdwijnen, waaronder de afgezette handelcoördinator en de hoofdverpleegkundige. Het had weinig gescheeld of de afdeling was ten onder gegaan.

De twee vignetten laten een voorbeeld van een mild en van een destructief beloop van een teamprobleem zien. In het tweede, gecompliceerde voorbeeld wordt zichtbaar dat de oorzaken voortkomen uit het domein van de organisatie, de persoon en het team. De domeinen beïnvloeden elkaar over en weer. Als de problemen of de dynamiek maar sterk genoeg zijn, gaat het andere niveau mee resoneren. Meestal zijn teamproblemen een samenloop van oorzaken op verschillende niveaus. Wel is het zaak goed te analyseren op welk niveau zich de belangrijkste verstoringe bron bevindt. Het kan ook voorkomen dat de resonantie zich meer horizontaal, tussen team en patiëntengroep voordoet. Katelijne Robbertz bespreekt dat in haar artikel over parallelprocessen elders in dit tijdschrift. Hier gaat het vooral over het teamniveau: hoe ontstaat daar verstoring, wat zien we dan, en wat kunnen we eraan doen. Hierboven stelde ik dat we het team het beste kunnen zien als een noodzakelijke groepsstructuur die een veld van tegenstrijdige krachten in balans houdt. Dat krachtenveld is groter dan het team zelf. Het team is geen eiland. Het team is onderdeel van een grote organisatie en ontleent altijd zijn bestaansrecht aan het nut voor de organisatie. Om te overleven in de organisatie heeft het team een externe structuur, waarbij gedacht kan worden aan communicatiemomenten, toonbare productiecijfers, etc. Maar een team moet ook intern voortbestaan en daarbij hoort een interne structuur. Hierbij gaat het om structuren die bijvoorbeeld de samenwerking verzoepelen, de werksfeer positief maken.

Teamdynamiek

De kleine autonome groep met haar externe en interne krachtenspel werd na de Tweede Wereldoorlog een belangrijk onderwerp van wetenschappelijk onderzoek. Kurt Lewin (1938) noemde als eerste dat krachtenspel – in analogie met de individuele dynamiek – groepsdynamiek.

De theorie van de groepsdynamica kent de belangrijke tweedeling: taak en proces. De taak is het ‘wat’: wat de teamleden moeten doen. Het proces is het ‘hoe’: hoe de teamleden met elkaar de taak doen. Deze twee aspecten van menselijk gedrag en communicatie zijn altijd tegelijkertijd aanwezig. Het is een algemeen aanvaard onderscheid in groepen en organisaties.

In de dagelijkse realiteit van een team ontstaan de taakstructuur en de processtructuur. Deze twee structuren zijn echter van een verschillende orde. De taakstructuur is gebaseerd op logische inhoudelijke kennis en managementkennis, die van tevoren is vastgelegd en op schrift staat. De taakstructuur is dus bedacht en afgesproken. De processtructuur daarentegen ontstaat spontaan, zij het volgens bepaalde patronen.

Groepsdynamisch onderzoek heeft die patronen ontdekt en laten zien dat ze universeel zijn en in elke groep optreden onafhankelijk van de taak. In elke groep die vaker bijeenkomt ontstaat onontkoombaar interactie, ontwikkelt zich cohesie, zie je een herkenbare ontwikkeling van fasen, en kristalliseren rollen en normen zich uit. Het spontane zit hem erin dat niet van tevoren duidelijk is welke normen er komen, of wie de informele leider

wordt of wie in de interactie goed met wie kan opschieten.

Deze beknopte weergave van de theorie van de groepsdynamica is op grond van uitgebreid en herhaald onderzoek wetenschappelijk vastgesteld. Ze kan ons helpen verstoring op teamniveau te herkennen en begrijpen. Ze kan ons helpen wat we wel en niet moeten doen als het misgaat, en welke voorwaarden nodig zijn om verstoring te voorkomen.

Taak- en proceselementen

Bij de taakstructuur gaat het om het 'wat'. Het omvat de volgende elementen: de doelgroep, het doel van de behandeling, de werkwijze in de behandeling, de werkwijze van het team en de verticale structuur. Als de taakstructuur niet logisch en consequent is afgesproken zorgt dat in de praktijk voor verstoring. De taakelementen passen dan niet bij elkaar, en in de uitvoering leidt dat tot misverstanden. Bijvoorbeeld bij een duidelijke doelgroep als patiënten met schizofrenie een niet passende behandelmethode als openleggende psychotherapie toepassen geeft verstoring van de taakstructuur. Bij het maken van een taakstructuur wordt dus de actuele kennis over behandeling van de gekozen doelgroep toegepast. Als dat goed gebeurt passen de opeenvolgende taakelementen consequent bij elkaar. De taakstructuur moet niet alleen consequent zijn maar ook duidelijk. Verstoring door een onduidelijke werkwijze komt regelmatig in teams voor met als gevolg dat het teamdoel niet wordt bereikt.

Vignet 3. *De patiëntenevaluatie van een opnameafdeling verloopt altijd volgens*

hetzelfde stramien. Alle medewerkers wachten op hun beurt in de volgorde van de status: eerst mogen de non-verbale therapeuten hun zegje doen, dan de verpleegkundigen, dan de maatschappelijk werkers, de psycholoog en tenslotte de psychiater. Iedereen is op de psychiater gericht en herhaalt wat men denkt dat hij wil horen. 'Bij mij is Piet ook erg depressief' roept iedereen. Er worden nauwelijks eigen observaties ingebracht. De geringe tijd voor discussie wordt niet gebruikt. De psychiater zegt puzzelen dat hij nog eens wil nadenken over het beleid. De zitting eindigt zonder besluitvorming of concrete afspraken en iedereen gaat daarna weer zijns wegs.

Ten aanzien van de processtructuur en de verstoring daarvan kan het volgende opgemerkt worden. De processtructuur verwijst naar het 'hoe', en bevat de volgende aspecten: interactie, cohesie, normen, rollen en fasen ontwikkeling.

Groepsvorming en cohesie zijn fundamenteel bij het tot stand komen van een team. Verstoring kenmerkt zich hierbij in te weinig of te veel cohesie. Bij te geringe cohesie valt het team uiteen in subgroepen of een stel losse individuen, die zo geen gezamenlijk product kunnen leveren.

Te veel cohesie is ook een teken van verstoring. Zo'n team heeft symbiotische kenmerken, waarbij aanvaarding van individuele verschillen niet mogelijk is. Ook dat is niet goed voor de productiviteit van een multidisciplinair team dat het moet hebben van de specialistische invalshoek van de verschillende professionals.

Soms bestaat cohesie voornamelijk uit angstig conformisme.

Vignet 4. *De docentengroep van een beroepsopleiding in de GGZ moet de hoofdopleider adviseren over voortgang van de individuele cursist. Dat gaat lange tijd goed. Een moeilijke cursist maakt de hoofdopleider onzeker. Hij twijfelt of de cursist wel geschikt is voor het vak. De docentengroep twijfelt nog sterker. De standpunten polariseren. Terwijl vrijwel iedereen vindt dat het niet kan, komt er bij elke halfjaarlijkse evaluatie een besluit van 'doorgaan'. Als de cursist het zoveelste incident veroorzaakt, wordt zijn opleiding plotseling toch gestopt. Na protest en een procedure mag de cursist de opleiding elders toch afmaken. Als het docententeam achteraf gefrustreerd deze casus analyseert, realiseert iedereen zich hoe men zich uit angst heeft geconformeerd aan wat men dacht dat moest.*

Groupthink noemen we deze cohesieve kracht tot conformisme.

Het volgende proceselement is de spontane interactie. Het zal duidelijk zijn hoe fundamenteel dit is. Verstoring betekent angst in een team om je mond open te doen. Het proces stopt en daarmee de productiviteit. Zonder een zekere mate van vrijheid en spontaniteit is er geen ontwikkeling van en in de groep. Ook is bekend dat in groepen voldoende ontmoetingstijd beschikbaar moet zijn.

Nauw betrokken bij cohesie staat het concept normen. Deze ontstaan in elke groep als ordening van het intermenselijk verkeer.

Bij verstoring komen normen niet goed tot stand, bijvoorbeeld omdat de groep zich niet goed kan ontwikkelen. Door verstoring kunnen normen ook vervagen. Mensen voelen zich dan bijvoorbeeld niet meer verplicht bij vergaderingen aanwezig te zijn, er ontstaan subgroepen waar de beslissingen worden genomen. Het tegenovergestelde komt ook voor, namelijk dat verstoring leidt tot rigide normen, met alle beperkingen van dien.

Rollen noemen we net als normen de structurelementen in het groepsproces. De mens maakt zijn betrekkingen om reden van economie en veiligheid voorspelbaar met herhaling, en dus structuur. Als we het groepsdynamische proces zijn gang laten gaan, kristalliseren deze structuren zich uit. Het beste is als er niet te veel structuur, maar ook niet te weinig structuur aanwezig is. Dat geldt ook voor rollen. Een teken van verstoring is dat je te weinig variatie hebt in teamrollen, en dat persoonlijke rollen te veel domineren. Verstoring kenmerkt zich dan ook door gefixeerde rollen of juist vaag rolgedrag.

Een voorbeeld van een gefixeerde rol is de zondebok die ook in behandelteams of werkteams regelmatig voorkomt. Elke groep heeft iemand nodig om de spanning en onvrede op af te reageren. Dat is normaal, en als dat wisselende personen zijn of een stevig iemand die zijn mannetje kan staan is daar niet zo veel mee loos. Als het afreageren een maligne karakter krijgt door de projectie van alle schuld en boete op een minder weerbaar persoon, dan is er sprake van de meer ziekelijke vorm namelijk de

zondebok of pispaal. Hierbij wil het team niet meer weten wat het projecteert omdat de zondebok het slechte moet wegnemen. Dit vreet energie van het team, en trekt de aandacht weg van de taak.

Vignet 5. *Een afdeling van een psychiatrisch ziekenhuis wordt geleid door een onzekere zorgcoördinator. Er is erg veel gedoe in het team over de vakantieregeling, de dienstroosters, de teamvergadering, de besluitvorming etc. Er is veel angst in het team, en de communicatie is geheel éénrichtingsverkeer. De zorgcoördinator heeft het allemaal gedaan, en kan niet uit die schuldrol ontsnappen. Met een consultant kan het team analyseren wat er nog meer speelt: een bondje tussen twee zeer wantrouwende teamleden waar iedereen bang voor blijkt. Nadat dit bespreekbaar is geworden ontspant het team. Even later verlaat de zorgcoördinator het team om op een andere plek als verpleegkundige te werken.*

Beïnvloeding van het team

Teams lijken vaak totaal onbeïnvloedbaar. Dat is niet zo, al is het uitvoeren van invloed niet makkelijk vanwege de complexiteit. Het onderscheid in taak en processtructuur komt ons hierbij van pas. Omdat de taakstructuur voortkomt uit planning en organisatie kunnen we die direct beïnvloeden. De proceskant kunnen we niet direct beïnvloeden vanwege haar spontane karakter. Indirect kan het echter wel.

Wat ook helpt is om een onderscheid te maken tussen wat we vooraf, dus ter voorkoming kunnen doen, en wat we kunnen

doen tijdens het team in bedrijf.

Hiervoor werd gesteld dat de taakstructuur gemakkelijk verstoord raakt als er geen duidelijke en consequente taakbeschrijving gemaakt is. Vooraf kan er invloed uitgeoefend worden door het doel, de methodiek en de werkwijzen zo helder mogelijk te beschrijven en organiseren.

Het proces kan slechts indirect beïnvloed worden. De groepsdynamica geeft duidelijk aan waar de kwetsbaarheid voor verstoring begint, dus wat nodig is om het proces goed te laten verlopen. Zoals gezegd moet een team ruimte krijgen voor interactie, groepsvorming, ontwikkeling en rol en normstructuren, dat wil zeggen dat er rekening gehouden moet worden met de wetmatigheden van de groepsdynamica. Welke minimale voorwaarden zijn hiervoor nodig?

Uit de literatuur over groepsdynamica komt het volgende naar voren. Janzing (1989) onderstreept het belang van een heldere taakstructuur. Een vage taakstructuur roept regressie op in de vorm van allerlei persoonlijke procesverschijnselen. Dion (2000) toont aan hoe belangrijk taakcohesie is in de taakgerichte groep die het teams is. Molleman (2002) laat zien hoe teamkenmerken als cohesie en samenstelling het teamresultaat beïnvloeden. Zijn conclusie: laat teams niet té cohesief zijn. Vele neuzen dezelfde richting op laten wijzen klinkt mooi, maar als het de verkeerde richting is ben je in de aap gelogeed. Vandaar dat het bij teamcohesie niet zo belangrijk is of je elkaar als persoon aardig vindt maar of je elkaar als professional nodig hebt en aanvult. Het gaat hierbij dus om een hoge

taakcohesie. Overigens zegt Molleman dat dat niet betekent dat de het team homogeen qua taak moet worden samengesteld. Juist niet. Heterogeniteit qua taak, maar homogeen qua visie. Diets (2002) sluit met zijn onderzoek over teambeleving in bedrijven daarbij aan en voegt hier nog aan toe het belang van heldere normen en regels. Jung en Sosil (1999) tonen aan dat teams met medewerkers met positieve cognities over groepen een hogere productie hebben. Fay en Garrod (2000) tonen aan dat groeps-grootte erg belangrijk is voor teamresultaat, met name bij teambesluitvorming. Een team groter dan acht personen kan geen consensusbesluit nemen.

Dat brengt ons tot de volgende conclusie over wat men vooraf organisatorisch kan doen om een team goed te laten functioneren.

Evident van belang is een consequente, concrete en transparante taakstructuur, afgestemd op de doelgroep. Dat helpt voor de taakuitvoering, maar leidt ook tot duidelijke regels en normen. Veel van wat we vooraf kunnen doen heeft te maken met het vergemakkelijken van groepsvorming. Het belangrijkste hulpmiddel hierbij is selectie en samenstelling. Neem selectie serieus en houdt vast aan zorgvuldige sollicitatieprocedures. Accepteer zo mogelijk geen plaatsing van mensen die door de organisatie buiten deze procedures om opgedrongen worden. Kies mensen die in groepen en teams geloven en zorg voor een optimale teamgrootte. Ook als het team bezig is kunnen we beïnvloeden. Het onderscheid in taak en proces is hier eveneens behulpzaam. Tijdens de

werkzaamheden van het team is een duidelijke en consequente taakuitvoering van groot belang. Een onduidelijke taakuitvoering kan in het teamwerk direct bijgestuurd worden. Het direct beïnvloeden van procesfactoren is minder goed mogelijk. Het is van belang dat het teamproces op natuurlijke wijze zijn beweging en structuur mag hebben. Als het goed gaat hoeft er dus niet veel gedaan te worden, behalve de taak in de gaten houden, en het proces daarbij gebruiken.

Bij verstoring als gevolg van procesontwikkelingen is er maar één remedie en dat is metacommunicatie. Hierbij wordt de taak even stilgezet en wordt er gesproken over de samenwerking, dus het proces, om verstoring misverstanden uit de wereld te helpen. Dit metacommuniceren kunnen we ook vooraf, ter voorkoming doen.

De rol van de leider

Leiderschap is evident belangrijk. Van Loo (1995) maakt duidelijk hoe belangrijk stevig, objectief en veilig holdinggevend leiderschap is als er problemen zijn. Het helpt absoluut als een team een cultuur kent met interactionele uitgangspunten, een manier om elkaar te waarderen, en een manier om conflicten te hanteren. Hier is de driftbevrediging waar Van Loo over sprak in te herkennen. Chemers (2000) laat in zien hoe belangrijk de relatiebekwaamheid van een leider is naast zijn kennis en informatie, en toch ook over enig charisma beschikt. Die relatiebekwaamheid bestaat uit de kennis en kunde over proces, en communicatie

daarover. Janzing (1989) laat helder zien hoe belangrijk in de organisatie ingebouwde metacommunicatie onderdelen zoals intervisie, samenwerkingsbespreking, en functioneringsgesprek zijn. Door over het proces te praten blijven de primaire taak en het proces bij elkaar, op congruente wijze.

Metacommunicatie voorkomt dus gedoe en is noodzakelijk als gedoe overheerst.

Tot slot dient de kracht van een team soms ook gerelativeerd te worden. Zo toonde Nijstad (2000) aan dat brainstorming in tweetallen meer oplevert dan in een groep van zes. In de laatste samenstelling zorgde conformisme voor denkvernuwing.

Conclusies

Als het team in actie is, is verstoring tegen te gaan of kan verstoring opgelost worden met goed leiderschap. De juiste mix van taakbekwaamheid, relatiebekwaamheid en persoonlijke uitstraling maakt iemand tot een goede teamleider. De teamleider moet procesmatig kunnen leiden met de taak van het team steeds in het achterhoofd. Dat betekent als het goed loopt de groepsdynamica met haar natuurlijke proces haar werk laten doen, er gebruik van maken, en haar soms een beetje sturen. Ook van belang in dit verband is een goede selectie om voldoende variatie aan professionele expertise in een team te verkrijgen. Vanuit het oogpunt van het groepsdynamisch proces draagt een zorgvuldige selectie/sollicitatieprocedure bovendien bij tot cohesievorming. Nieuwelingen worden sneller echt opgenomen als men heeft kunnen snuffelen

en kiezen wie men in het nest wil en wie niet. Uit alles blijkt hoe belangrijk het is om naast veiligheid en samenhang in het team te zorgen voor ruimte voor verschillen. Dit geeft ruimte voor individuele aanvaarding en voor vruchtbare productieve mogelijkheden doordat de specialistische kwaliteiten mogen bestaan.

Om het goed te blijven laten gaan is vanzelfsprekend onderhoud nodig. Er dient dan ook zorg gedragen te worden voor intervisie en samenwerkingsbespreking en functioneringsgesprekken. Door periodieke metacommunicatie daalt het risico van regressie naar primitieve projecties en interactiewijzen. Ook een duidelijke werkwijze hoe men met conflicten omgaat hoort daarbij.

Aan het begin van dit artikel werd Van Loo geciteerd, die zei hoe de mens altijd op zoek is naar bevrediging van zijn behoefte aan macht, geldingsdrang, eer, waardering, en hoe de organisatie fungeert als een interne markt daarvoor. In teams luistert dat nauw aangezien we daar deze behoeften goed moeten delen. Teamleden zullen verschil moeten verdragen, en narcistisch tegen een stootje moeten kunnen bij teamwork. Een ideaal team zal altijd een illusie zijn. Als de teamleden het niet zelf zijn die gedoe veroorzaken dan is het de organisatie wel. Mijn conclusie is dan ook: een beetje gedoe zal er altijd zijn, een beetje gedoe hoort er zelfs bij! Zolang een ieder zich dit realiseert, zal het gedoe in het team beter te hanteren zijn.

Literatuur

Chemers, M.M. (2000). Leadership research and theory. A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, 27-43.

Diete, L. (2002). Teams sind keine Selbstläufer. In: Management katern, *Frankfurter Allgemeine* nr. 191.

Dion, K.L. (2000). Group cohesion: From 'field of forces' to multidimensional construct. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, 7-26.

Fay, N. Garrod, S. Carletta, J. (2000). Group discussion as interactive dialogue or as serial monologue: the influence of group size. *Psychological science*, 11, 6, 481-486.

Janzing, C. (1989) Aspecten van milieutherapeutische regelkunde. *Tijdschrift voor Psychiatrie*, 31, 6, 369-290.

Jung, D.I., & Sosik, J.J. (1999). Effects of group characteristics on work group performance: a longitudinal investigation. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3, 279-290.

Lewin, K., Lippit, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminary note.

Loo, E.L.H.M. van, (1995). Destructieve verschijnselen in organisaties. *Groepspsychotherapie*, 29, 3, 84-88.

Molleman, E. (2002). Samenwerken: tussen afhankelijkheid en autonomie. Over de kenmerken van teamwork. *Gedrag en Organisatie*, 15.

Nijstad, B. (2000). How the group effects the min: effects of communication in idea generating groups. *ICS dissertation series*, 68.