

Greep krijgen op je team met behulp van de groepsdynamica

Willem de Haas werkt als vrijgevestigd psychotherapeut en als trainer / adviseur in eigen bureau de Haas Groepsdynamica (wdehaas@hetnet.nl).

Dit artikel biedt een aantal theoretische en praktische handvatten voor de leider van een klein team zoals een multidisciplinair behandelingsteam in de ggz. Die handvatten zijn bedoeld om de teamleider invloed te geven op het team en op de processen die daarin spelen.

Een team is een groep, en kent dezelfde groepsdynamische processen en structuren. Gelukkig is er een wetenschap die de processen en structuren die in kleine groep ontstaan heeft onderzocht en in kaart gebracht. Deze wetenschap, de groepsdynamica, levert een schat aan theoretische inzichten en praktische uitwerkingen waar elke teamleider zijn voordeel mee kan doen (Forsyth, 2006). De groepsdynamica helpt meer inzicht te verschaffen in de *do's & don'ts* van het leiding geven aan een team. Voor de duidelijkheid: we praten hier over een klein team, niet groter dan veertien leden. Een klein team wordt doorgaans gedefinieerd als een groep waarin een directe samenwerkingsrelatie tussen alle individuele leden mogelijk blijft.

Kenmerkend is dat het individu nog zichtbaar en van betekenis is. Dit in tegenstelling tot een grote groep waarin het individu ondergaat in de massa. Zo is de bedoeling van een multidisciplinaire patiëntenbespreking dat de informatie en visie van *alle* pro-

professionals wordt besproken en meegenomen in de besluitvorming. Met veertien deelnemers is dat al een hele toer, maar bij een groep van vijftig leden zou dat onmogelijk zijn.

Een groepssetting is ingewikkelder dan een individuele setting. Je hebt immers met meerdere individuen te maken, die ook nog eens op elkaar gaan reageren, met allerlei interactionele dynamiek tot gevolg. Er ontstaat een relatienetwerk met daarbinnen vele soorten interacties, positieve, negatieve, hiërarchische, gelijkwaardige, bondjes, eenlingen enzovoort.

Geen wonder dat professionals er geregeld tegenop zien een team te gaan leiden. Soms zie je door de bomen het bos niet meer, laat staan dat je vat hebt op dat complexe geheel. De bedoeling van dit artikel is wat hoop te bieden, door u te laten zien hoe u wél invloed kunt krijgen op uw team. Ik laat u daartoe eerst zien hoe we op basis van de groepsdynamica een team kunnen ontleden in *elementen*, die concreet en han-

teerbaar zijn te maken, en waarmee je greep kunt krijgen op het geheel. Vandaar de kop van dit artikel.

Taak en Proces

Er zijn managers die menen dat een team maakbaar is (Kor, 2008). En dat is het ook, maar slechts voor een gedeelte. Er is ook een belangrijk deel van een team niet maakbaar. In de groepsdynamica kennen we dit onderscheid als dat tussen de Taak- en de Proceskant van een team (de Haas, 2010). De taakkant van een team, het *functionele* aspect (*wat* er moet gebeuren), is het maakbare deel, en het proces, het *relationele* aspect (*hoe* het gebeurt), is het niet maakbare deel. Bijvoorbeeld: in een intervisiebijeenkomst van een zorgprogramma team voor persoonlijkheidsstoornissen brengt gypsy-psycholoog Arjan netjes volgens de afgesproken werkwijze een lastige casus in, en terwijl hij dat doet valt u op dat de helft van het team niet naar Arjan luistert, maar met elkaar smoest, of zit te sms'en. Afgesproken doel (intervisie) en werkwijze vormen de taakkant van deze bijeenkomst (*wat*), en de manier waarop het gebeurt, geen aandacht, smoezen, sms'en, is het proces (*hoe*). Taak en proces zijn altijd tegelijkertijd aanwezig, maar zijn verschillend van aard. Dat is het gevolg van hun geheel eigen oorsprong. Het taakaspect wordt bepaald door het *doel* van de groep en komt dus voort uit de *organisatie*. Het *proces* daarentegen komt voort uit de *mensen*, met hun karakters, gevoelens, stemmingen en onderlinge interacties.

Een teamleider heeft met dit onderscheid

tussen de taak en proces een belangrijk dual aangrijpingspunt in handen voor beïnvloeding van zijn team. Hij kan het team via de taakkant en de proceskant apart beïnvloeden, elk op een eigen wijze. Ik laat u eerst zien hoe een teamleider via de taakkant een team kan beïnvloeden, verderop doe ik datzelfde bij de proceskant.

Een team richten

Een team werkt nooit in het luchtledige. De taak van een team komt voort uit de context van een moederorganisatie waarin het een functie, een opdracht te vervullen heeft. Een voorbeeld: de spv'en van een zorgprogramma voor de behandeling van ADHD merken dat er bij ouders van een kind met ADHD veel vraag is naar informatie, steun en advies over hoe ze met hun kind om moeten gaan. Na overleg in de organisatie en in het team besluit de teamleiding een voorlichtingsgroep op te richten. Het idee komt op de tekentafel terecht en er wordt een groepsplan geschreven. De groep zelf bestaat op dat moment alleen nog maar op papier, maar de *taak* van de groep is al concreet uitgewerkt.

De taakkant is het maakbare deel van het team en het is dan ook logisch dat een teamleider de teamtaak zo goed mogelijk in elkaar zet en uitvoert. Dat doet hij door de verschillende onderdelen van de teamtaak zo duidelijk en concreet te maken als maar kan (de Haas, 2010).

De teamdoelen concreet maken is een belangrijke eerste stap in het vormgeven van de taakorganisatie. Het teamdoel dient

zo ‘smart’ mogelijk geformuleerd te worden als *eindoel*, zodat de teamleider, teamleden, en de organisatie goed kunnen zien of het afgesproken resultaat wordt bereikt (de Haas, 2010, Cauffman, 2006). In ons voorbeeld is de groep geslaagd als de ouders tevreden zijn over de ‘targets’: informatie over ADHD, gedragsadviezen bij veel voorkomende problemen, lotgenotensteun.

Op deze manier helpt de teamleider het team te ‘richten’, de professionele kwaliteiten en krachten te bundelen voor het realiseren van de teamdoelen.

De weg naar het doel

Om een doel te verwezenlijken is een werkwijze nodig. Ieder team moet afspraken maken over de methodes waarmee het teamdoel kan worden bereikt. Dit is de tweede stap in de concretisering van de taakorganisatie. Er moeten keuzes gemaakt worden welke behandelingsmethodes worden toegepast, en er moeten afspraken gemaakt worden over hoe de samenwerking, afstemming en besluitvorming in het team worden geregeld. De werkwijze is bij uitstek het domein van de deskundige, u dus. U bent bijvoorbeeld geschoold in het behandelen van borderlinepatiënten, of u heeft veel deskundigheid over de gevolgen van een psychotrauma, en geeft leiding aan een behandelteam voor deze problematiek. Een leider met alleen managementdeskundigheid is toch te mager voor een team met een gespecialiseerde zorgtaak. Met uw expertise heeft u veel invloed op hoe de teambehandeling wordt opgezet en uitgevoerd. Deze

expertise brengt u over met uw *visie* op de doelgroep en de behandeling. Uw visie helder en overtuigend overbrengen is een belangrijk middel om uw team te motiveren aan de slag te gaan.

Taak en verwachting

De derde stap in de concretisering van de taakorganisatie betreft de taak van de teamleden: wat moeten de *teamleden* doen om de groep tot een succes te maken? Dit maakt niet alleen de concretisering van de taakorganisatie compleet, het is ook een duidelijke behoefte van de teamleden om te weten wat van hen wordt verwacht in de diverse teambijeenkomsten. Dat geldt nog sterker voor een nieuw team of wanneer iemand nieuw toetreedt. Dan heb je als teamleider een unieke kans je taakorganisatie weer even helder neer te zetten. Zo’n nieuwkomer wil graag invoegen, meedoen en erbij horen en vraagt zich dus af: ‘wat wordt er van mij verwacht, wat moet ik doen en wat moet ik laten?’ Wat helpt er dan beter dan duidelijkheid antwoord geven op die vraag?

Bijvoorbeeld: ‘Welkom Arzu, dit is de eerste keer dat je bij de intervisie bent en ik zal kort uitleggen wat je kunt verwachten. Het doel van deze intervisiebijeenkomst is niet zozeer dat we naar de patiënt kijken maar vooral naar ons eigen functioneren in contact met onze patiënten, en ons inzicht in dat functioneren te vergroten. De intervisie vindt iedere maand op dezelfde dag en tijd plaats, en om de beurt bereidt iemand een casus voor waarbij hij/zij moeilijkheden heeft ondervonden. Wat van iedereen, dus

ook van jou, wordt verwacht is dat je open maar met respect reageert op de inbrenger en eerlijke feedback geeft op de vragen van de inbrenger. Als je de moeilijkheid van de inbrenger herkent wordt het op prijs gesteld als je daar iets over zegt. En tot slot...'

In mijn werk als teamcoach kom ik nogal eens teamleiders tegen die onnodig vaag blijven als het gaat om de taakorganisatie. En dat is jammer, want met het concreet maken heeft elke teamleider een machtig instrument in handen om zijn team vanaf het begin te beïnvloeden en vaart te geven. Of bij herhaling de taakkant nog eens op te frissen in het geval het team een nieuw lid begroet. Een teamleider bewijst de organisatie en het team een enorme dienst als hij het drietal van taakorganisatiedoel, werkwijze en deelnemerstaak zo concreet mogelijk weet te operationaliseren, vooraf in de plannen op papier, en tijdens de uitvoering op een heldere manier in de communicatie. Hierbij win je als teamleider aan gezag als je drie eigenschappen meebrengt: deskundigheid op het taakgebied van het team, 'de gave van het woord', en zelfvertrouwen (van Andel, H. 2001). Een teamleider van een autismeteam zal de missie van het team des te beter kunnen brengen als hij verstand heeft van autisme, die kennis en opdracht ook nog eens goed onder woorden kan brengen, en dat op een overtuigende en persoonlijke manier (Kor, 2008, de Haas, 2010).

Invloed via het proces

Tot zover de invloed die een teamleider via de teamtaak kan uitoefenen. Hoe zit het nu

met die ander grootheid in een team: het proces, hoe krijg je daar greep op? Het zijn de mensen met hun persoonlijkheden en onderlinge betrekkingen die het proces met zich meebrengen en dat houdt je niet tegen, dat gebeurt altijd. Dat proces heb je dus in eerste instantie voor lief te nemen, maar een teamleider wil natuurlijk niet dat het team daardoor alle kanten op schiet, of dat negatieve processen de boventoon gaan voeren. Het is zaak dat proces te beïnvloeden, er greep op te krijgen, en het mooiste is natuurlijk om van de mensen en hun processen te profiteren (de Haas, 2010). En in potentie kan dat, want die mensen brengen niet alleen professionele knowhow mee, maar ook energie en dynamiek en dat kan een team goed kan gebruiken.

Je kunt het proces op een heel eigen manier beïnvloeden. Menselijke processen laten zich niet organiseren of maken zoals dat met de taak wel kan. Een teamleider heeft bij het proces echter wel de mogelijkheid het proces achteraf, volgend, te beïnvloeden, nadat het is verschenen. Dan kan hij naar hartelust gewenste processen stimuleren door ze te belonen of te bevestigen, en de minder gewenste processen remmen door ze te negeren of te begrenzen. Een goede teamleider laat het proces komen en kijkt vervolgens hoe het benut kan worden. Dit benutten is nodig, omdat dat zorgt voor vitaliteit en betrokkenheid bij de taakuitvoering. Om de *volgende* houding van de teamleider te onderstrepen noemen we dit – anders dan bij het *leiden* van de taak – het *sturen* van het proces.

Een voorbeeld: tijdens een patiëntenbespreking merkt de teamleider dat sociotherapeut Raja wat geprikkeld reageert op psycholoog Cees, die kundig is maar soms wijdlopig in zijn informatie. In een *split second* besluit de teamleider dit proces even aandacht te geven, omdat zij denkt dat dit de taak kan verbeteren. ‘Ben je wat geërgerd Raja?’ vraagt zij. Raja geeft aan dat ze Cees heel kundig vindt, maar ook erg breedspakig, en dat haar dat wat stoort. Cees lijkt deze feedback wel te kunnen hebben en verontschuldigt zich met een grapje dat hij de zoon van een dominee is en graag preekt, en geeft vervolgens aan dat hij zal proberen meer *to the point* te zijn. Vervolgens gaat de vergadering stevig en geanimeerd verder.

Samengevat komt het sturen van die menselijke processen in een team hierop neer:

- Durf de processen te laten komen en probeer ze te herkennen;
- Benut ze door extra aandacht te geven aan gunstige processen en ze zo nodig met de taak te verbinden;
- Negeer ongewenste processen of begrenze ze, of bespreek ze als ze blijven bestaan.

Hierbij schiet de groepsdynamica ons opnieuw te hulp. Het is de grote verdienste van die wetenschap geweest om het complexe proces in een team te ontleden in een aantal te onderscheiden processen. Elk van die processen is in de praktijk te herkennen aan zijn typische eigenschappen die weer aangrijpingspunten bieden voor beïnvloeding. Ook is aangetoond dat deze processen *altijd* plaats vinden en in een vaste volgorde verschijnen. Zo springt bij een zich ontwik-

kelend team in het begin de interactie en cohesievorming in het oog, terwijl in een rijpere fase vooral de structuren zoals de normen en rollen opvallen. Hieronder bespreek ik de belangrijkste processen kort, en in de volgorde waarin ze ontstaan.

Interactie en ontwikkeling

Interactie en de ruimte daarvoor is de smeerolie voor het functioneren van elk team. De teamtaak (bijvoorbeeld een multidisciplinaire behandeling) brengt de noodzaak tot afstemming en dus interactie mee. En het is goed als dat op een heldere geprotocolleerde manier plaatsvindt. Maar net zo belangrijk is het als er ook ruimte is voor spontane menselijke interacties, zodat het proces tussen de mensen zich kan ontplooiën. Metsel dus een vergadering nooit zo dicht dat daar geen ruimte meer voor overblijft.

Menselijke interacties in een groep of team zijn nimmer statisch. We spreken niet voor niets over groepsdynamiek of teamproces. Het beweegt altijd in een team en deze ontwikkeling is uitgebreid door de groepsdynamica onderzocht en in kaart gebracht. Er zijn twee belangrijke ontwikkelingspatronen die in *elke team* plaatsvinden. Ten eerste beweegt elke team zich van vloeibaar en vluchtig naar vast en gestructureerd. In het begin is er nog beweging nodig, kunnen leden nog wisselen van positie, staan bijvoorbeeld normen nog ter discussie, et cetera, maar na verloop van tijd zijn de onderlinge verhoudingen duidelijk en staan de normen vast (de Haas, 2010).

Ten tweede ontwikkelt elk team zich van

afhankelijk naar zelfstandig. De teamleden gaan in het begin voorzichtig en aftastend met elkaar om. U bent als teamleider dan nog een bron van veiligheid en maatgeving, maar dat duurt niet eeuwig, want na verloop van tijd gaan groepsleden zich meer en meer op elkaar richten. Een teamleider doet er goed aan deze ontwikkeling zo veel mogelijk zijn gang te laten gaan. Niet alleen bevordert hij daarmee het ontstaan van een autonoom functionerend team, het past ook bij de teams zoals wij die bijvoorbeeld kennen in de ggz. Daarin functioneren hoog opgeleide professionals, specialisten die hun eigen beroepsautonomie meebrengen, en zich niet alleen maar laten leiden (van Andel, 2001, Damhuis, Elshout en Verschure, 1996).

Er zijn teamleiders of managers die menen dat je professionals helemaal hun gang moet laten gaan, maar dat is niet verstandig (Kor, 2008). Het is nuttig om kaders te maken en te handhaven waarbinnen die processen zo vrij mogelijk kunnen zijn. En dat is niet zo moeilijk want het is de taakorganisatie die deze kaders levert. De taakorganisatie helpt om het team te richten en de processen baan te geven, en dat geeft voordelen. Naast de gebundelde doelgerichtheid van de teamleden bieden die kaders duidelijkheid en veiligheid voor de teamleden waardoor ze zich meer durven tonen, spontaner met voorstellen komen, enzovoort.

Teamcohesie

Een team is een groep dus ook daar heeft men in de samenwerking cohesie nodig.

Cohesie is het hechttingsnetwerk tussen alle teamleden dat zorgt voor loyaliteit, vertrouwen en veiligheid. Zonder vertrouwensband laten individuele teamleden zich niet zien, houdt men reacties op elkaar voor zich, kortom werkt het team niet goed samen.

Dit voorwaardelijke kenmerk van cohesie is goed te begrijpen als we de evolutionaire oorsprong van onze groepsprocessen en in het bijzonder van groepscohesie erbij betrekken (van Vugt en Ahuja, 2011). Bij primaten is de onderlinge hechting in het groepsverband een cruciale factor voor het voortbestaan van de groep en de survival van de soort (de Waal, 2006). Zo werken chimpansees intensief met elkaar samen bij de jacht; degenen die zich daarbij extra hebben ingespannen, krijgen een groter deel van de buit dan anderen: de groep is goed voor wie goed is voor de groep. De mens hoeft niet meer *en groupe* te jagen, maar voor de mens is de groep op een andere manier onmisbaar, namelijk voor de overleving in de sociale wereld. Onze soort is psychologisch kwetsbaar, en kan niet zonder voldoende geborgenheid en acceptatie. Om die reden kan een team pas functioneren als er voldoende veiligheid in de relaties is ontstaan. Daarom zien we in een beginnend team dat iedereen zich aan iedereen probeert hechten. Het vertrouwensnetwerk dat zo ontstaat noemen we de groepscohesie.

Cohesie is een noodzakelijke behoefte zodra mensen iets met elkaar moeten doen, zoals in een team. Het ontstaat in principe dus vanzelf. Van die natuurlijke dynamiek

kan een teamleider profiteren door goede voorwaarden voor cohesie te scheppen, en prille cohesie te bevorderen. Wat in een net begonnen team bijvoorbeeld heel goed werkt is de bijdrage van elk teamlid heel precies te spiegelen. Het gezien en gehoord worden van elk individueel lid zorgt al snel voor een collectief gevoel van gezien worden en daarmee voor cohesie.

Normen, teamwaarden en cultuur

Een nieuw teamlid dat graag 's ochtends eerst even zijn mail leest en beantwoordt, terwijl het team de gewoonte heeft met zijn allen op dat moment koffie te drinken, zal gaan voelen dat hij zich niet gemakkelijk aan die teamgewoonte kan onttrekken. Geen enkel team kan zonder dergelijke spelregels over hoe het interactionele verkeer behoort te lopen (Hoijtink, 2001, de Haas, 2010). Er is zoveel te regelen en af te stemmen dat het prettig en efficiënt is dat het wiel niet telkens opnieuw hoeft te worden uitgevonden. Deze in ieder team aanwezige, ongeschreven gedragsregels noemen we de *groepsnormen*. Als een team lange tijd in dezelfde samenstelling samenwerkt, worden die groepsnormen steeds duidelijker en vaster en kunnen we ze herkennen aan het gewoontegedrag in het team. In elke norm zit een – vaak – impliciete opvatting, een waarde, verstopt over de reden van de norm. Deze waarden legitimeren de normen en de handhaving daarvan. Vandaar dat normen en waarden vaak samen worden genoemd. Om een voorbeeld te noemen: er zijn teams waar de

gewoonte heerst dat iedereen op tijd is op de vergaderingen. Als je zo'n team zou vragen waarom men dat doet kun je antwoorden verwachten als: het werkt efficiënt, het is respectvol om anderen niet te laten wachten, enzovoort. Er zijn ook teams waar iedereen te laat komt op de vergadering. Als je dat team zou vragen waarom men dat zo doet kun je antwoorden verwachten als: het is prettig dat je in dit team individuele vrijheid voelt om flexibel met de tijd om te gaan; de individuele patiëntcontacten zijn het allerbelangrijkst en gaan voor de vergadering, enzovoort. Het geheel van zo'n lang bestaand normen- en waardestelsel noemen we de cultuur van dat team.

In de managementliteratuur ziet men de cultuur van een organisatie graag als een belangrijk verworven waardestelsel dat de hele organisatie stuwt in de gewenste richting (Kor, 2008). En er is niks tegen een 'value-driven' team, maar de werkelijkheid is vaak anders dan op papier. De teamleider zet die waarden uit met zijn enthousiaste communicatie van de missie (doelen en werkwijze) die het team moet vervullen en kan ze belonen, maar uiteindelijk bepaalt het team zijn eigen cultuur. De groepsdynamica leert ons hoe hardnekkig groepsdynamiek in een team zijn eigen weg gaat en dat normen nooit zijn op te leggen. Als je geluk hebt ontwikkelt je team een gezond en productief stelsel van waarden en normen, maar er zijn teams die lijden aan een negatieve cultuur, die diep genesteld zit en niet gemakkelijk is te veranderen. Een teamleider die negatieve normen ziet ontstaan

doet er goed aan die meteen te bespreken voordat ze zich te sterk genesteld hebben.

Rollen in het team

Net als normen ontstaan er na verloop van tijd ook altijd rollen. Een rol is het typische gedrag waaraan een individueel teamlid is te herkennen. Denk bijvoorbeeld aan het groepslid dat altijd zorgzaam is richting de andere groepsleden, of het teamlid dat altijd de kritische opmerkingen maakt in de vergadering. Rollen zijn belangrijk omdat personen in een team belangrijk zijn. Een rol vervult zowel een functie voor de persoon zelf als voor de groep. Het individu kan zich in zijn of haar rol manifesteren met zijn karakterkwaliteiten, terwijl de groep profiteert van het functionele gedrag dat bij de rol hoort. Dit geldt ook voor de teamleider. Die krijgt niet alleen ‘macht’ dankzij de officiële positie die hij bekleedt. Hij kan die invloed pas realiseren nadat het team hem die leidersrol heeft gegeven en daarmee het mandaat om hen te beïnvloeden (Cauffman, 2006, Newton (eds), 2006).

Rollen zijn niet alleen belangrijk voor het proces in het team maar ook voor de taak. Onze teams bestaan in de regel uit hoogopgeleide professionals met specialistische deeltaken. Deze professionals willen zich op een persoonlijke professionele manier manifesteren, hun eigen professionele missie uitdragen en uitvoeren, en de groepsdynamische structuur van rollen geeft hen daarvoor het platform. Een voorbeeld: in een deeltijdteam voor adolescenten met schizofrenie zorgt een spv'er

voor de contacten met de ouders en gezinsleden. Hij heeft een rustig maar kritisch karakter en is daardoor een goed observator die het team geregeld een spiegel voorhoudt. Zo kan hij de aandacht vestigen op de betekenis van het systeem als dat bij een patiëntenbespreking over het hoofd wordt gezien, en is hij degene die bij besluiten in het team vaak aandacht vraagt voor de ‘andere kant’ van een besluit.

Deze rollen die altijd ontstaan, zijn waardevolle procesaspecten voor een teamleider om gebruik van te maken. Stel dat de hierboven genoemde spv'er in een vergadering fronsend zit te kijken, dan kan een uitnodigend zinnetje van de teamleider als: ‘wat vind jij ervan John?’ al verrassend nuttige informatie opleveren.

Teamleiderschap

Leiding geven aan een team bestaat dus niet alleen uit directief de lijnen uitzetten, maar net zo goed uit afwachten, volgend reageren of zelfs ‘de onnozele’ spelen. Het neerzetten en bewaken van de teamtaak gebeurt in de regel op een leidende manier, maar de processen kunnen alleen maar volgend worden beïnvloed. En omdat die processen zo onvoorspelbaar kunnen verlopen moet een teamleider snel kunnen wisselen in zijn aanpak. Strategisch leiderschap noem ik dat (de Haas, 2010). Met je woorden en houding zo variëren dat je zo veel mogelijk van je team gedaan krijgt. Een tot nu toe onderbelicht aspect in dit verband is het belang van de houding van de teamleider. Als het gaat om de relaties,

communiceren mensen niet alleen met woorden, maar vooral op gedragsniveau. Als we bijvoorbeeld in een vergadering vinden dat onze mening heel belangrijk is zullen we onze woorden kracht bijzetten door daarbij een duidelijke intonatie en zekere houding te demonstreren. Zijn we minder zeker van onze zaak dan communiceren we meestal met een zachtere stem en bescheidener houding. Het aandeel en de invloed van dit non-verbale aspect van interactie en communicatie is zo groot dat elke teamleider deze kunst moet verstaan. Stel dat een team erg goed loopt, dan hoeft je als teamleider niet zo veel te doen, je kunt achterover zitten en veel delegeren, en dat met een meewerkende en bevestigende houding. In een andere situatie kan het voorkomen dat een aantal teamleden jou een klus willen laten opknappen die eigenlijk hun eigen verantwoordelijkheid is. Dan past weer een wat onderzoekende en confronterende houding. En als een conflict tussen twee teamleden hoog oploopt is directief ingrijpen en vervolgens onderzoeken en bemiddelen aan de orde. Kortom, een teamleider moet kunnen

variëren met zijn gedrag en aanvoelen welke houding het beste in een gegeven situatie werkt.

Tot slot

Hoe integreer je nu al die kennis tot een methodische aanpak voor het leiden van groepen of teams? Een cliché dat hier geldt is dat training en ervaring helpen om de fenomenen steeds sneller te herkennen, en te weten welke aanpak je het beste uit de kast kunt halen. Bijvoorbeeld taak en proces. Dit blijft gedurende de groep en uitvoering van de groepstaak altijd een belangrijk en nuttig onderscheid. Als ik in mijn huidige adviespraktijk te maken krijg met een team dat niet loopt, is het eerste waar ik diagnostisch naar zoek of de stagnatie met de taak- of met de proceskant of met een combinatie van beide te maken heeft. Het kan zijn dat de taak onduidelijk is. Maar voor het zelfde geldt zit er een ‘engerd’ in het team, waar iedereen bang voor is, waardoor de groep blokkeert. Hieronder voor de duidelijkheid nog even het overzicht.

Taak en taakorganisatie	Proces en subprocessen
<p>Doel: teamtargets</p> <p>Werkwijze</p> <p>Taak van de teamleden</p>	<p>Interactie en ontwikkeling</p> <p>Cohesie</p> <p>Normen</p> <p>Rollen: persoonlijkheden</p>

Kennis is macht. En kennis van de groepsdynamiek betekent greep op de groep. Wie de verschillende groepsprocessen kan herkennen, weet wanneer ze optreden en hoe ze normaliter verder zullen verlopen, kan ze positief benutten, er mee spelen, en ze vruchtbaar maken voor de taak.

Het leiden van groepen en teams is ingewikkeld. Hopelijk kunt u er als teamleider wat greep op krijgen dankzij de vuistregels die zijn langgekomen. Hieronder vat ik ze nog eens beknopt samen:

1. De taak is waarom het draait. Het helpt om die altijd als richtpunt in het achterhoofd te houden, bijvoorbeeld op het moment dat u niet meer snapt waar de groep mee bezig is.
2. Leiding geven begint met ‘management op teamniveau’: de taak goed organiseren en bij de uitvoering krachtig neerzetten.
3. Leiding geven doe je ook inhoudelijk, door je team te overtuigen en mee te nemen met je missie en visie.
4. De taak wordt doorgaans leidend en directief neergezet. Echter, een team kan nooit alleen maar directief worden geleid. De leider heeft altijd met processen te maken en die moet hij volgen om ze te kunnen sturen.
5. Een leider moet de gave van het woord bezitten. Om al die inhoudelijke en emotionele informatie te sturen zijn woorden en een precieze woordkeus onmisbaar. Vandaar dat een leider een toolkit met gesprekstechnieken moet bezitten waaruit hij of zij kan putten.
6. Leiding geef je met je lijf. Een leider moet net als een diplomaat de kunst verstaan de

relatie te beïnvloeden door afwisselend de juiste toon en houding aan te nemen.

Literatuur

Andel, H. van (2001). *Beleidspsychiatrie*. Leusden: De Tijdstroom.

Cauffman, L. (2003). *Oplossingsgericht management & coaching: simpel werkt het best*. Utrecht: Uitgeverij Lemma.

Damhuis Elshout Verschure (1996). *Bevoegdheden in het behandelproces* (niet gepubliceerde brochure).

Forsyth, D.R. (2006). *Groupdynamics*. Belmont USA: Thomson.

Haas, W. de (2010). *Groepsbegeleiding en groepsbehandeling in de gezondheidszorg*. Soest: Nelissen.

Hoijtink, T.A.E. (2001). *De kracht van groepen*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Kor, R., Wijnen, G. en Weggeman, M. (2008). *Meesterlijk Organiseren*. Deventer: Kluwer.

Newton, J. et al (eds). (2006). *Coaching in Depth*. London: Karnac Books.

Vugt, M. van en Ahuja, A. (2011). *De natuurlijke leider*. Utrecht: Bruna.

Waal, F. de (2006). *De aap in ons*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.