

# Wat scheelt dat team?

Een diagnosesysteem voor teams met problemen en een checklist voor teamleiders en teamcoaches.

Willem de Haas is klinisch psycholoog/psychotherapeut  
([www.dehaasgroepsdynamica.nl](http://www.dehaasgroepsdynamica.nl)).

Dit artikel is een bewerking van de workshop ‘Wat scheelt dit team’ die de auteur met Marja van Aken heeft gegeven op het NVGP-congres van 3 november 2011. Een verslag van de ervaring van een deelnemer is te vinden in *Groepen*, maart 2012.

Regelmatig hoor je teamleden klagen over de ondoelmatigheid van een team of de negatieve sfeer die overheerst. De relationele meervoudigheid maakt een team gevoeliger voor miscommunicatie en ruis dan de dyadische professionele relatie. Teams zijn daarom kwetsbaar voor ontregeling en kunnen gemakkelijk gaan disfunctioneren. Overdrachtelijk zou je kunnen zeggen dat net zoals een individu overspannen en ziek kan worden en kan gaan disfunctioneren, dat ook bij een team kan gebeuren. Dat kan een milde aandoening zijn, bijvoorbeeld een kleine onenigheid tussen twee teamleden in een vergadering – die het team zelf kan repareren – maar het kan ook een ernstiger vorm aannemen, bijvoorbeeld als er gedurende langere tijd een sterk wantrouwen heerst tussen alle teamleden waardoor de productiviteit ernstig wordt geschaad. Het komt ook voor dat een team er zo slecht aan toe is dat de vraag rijst of het team zal overleven.

Er zijn genoeg voorbeelden bekend waarin teamleden op voet van oorlog met elkaar staan en iedereen probeert iedereen de tent uit vechten. Zulke teams overleven vaak niet.

Je zou verwachten dat teamleiders of teamleden van een slecht functionerend team moeite doen om te onderzoeken wat er aan de hand is om de werkzaamheid te verbeteren, maar het gekke is dat dit niet snel gebeurt. Teams blijven vaak lang – soms jaren – onder hun niveau doormodderen, alsof een soort verlamming leiding of deelnemers verhindert om in te grijpen. Een van de oorzaken is waarschijnlijk dat teams complex zijn, waardoor het moeilijk is om te ontdekken welke factoren verantwoordelijk zijn voor het slechte functioneren en op welk niveau er ingegrepen moet worden.

Dit artikel wil de drempel om een team te helpen verlagen door de eerste stap – de diagnose van het teamprobleem – te vergemakkelijken. Wij presenteren een schema

waarin een aantal belangrijke factoren die het functioneren van een team bepalen van elkaar worden onderscheiden, waardoor het inzicht in het team wordt vereenvoudigd. Het schema heeft geen wetenschappelijke pretenties en is bedoeld als praktische handleiding voor de praktijk, om een vruchtbaar diagnostisch denkproces op gang te brengen.

### Factoren weergeven in dimensies

De vele factoren die van invloed zijn op een team kun je in dimensies weergeven. Waarom dimensies? Wel, dit dwingt de onderzoeker per dimensie een keus te

maken of deze factor in geringe mate of grote mate van invloed is op het team-(dis)functioneren.

De dimensies zijn zo gerangschikt dat er een volgorde ontstaat van breed naar gedetailleerd. Dank zij deze opeenvolging fungeert het schema meteen als een beslisboom. De factoren zullen u niet wereldschokkend nieuw voorkomen. Ze zijn u waarschijnlijk wel bekend. Het gaat er in het schema om dat ze gerangschikt worden en dat de onderzoeker wordt gedwongen concreet waar te nemen en na te denken welke factoren nu opspelen of – volgens onze metafoor – in welke organen de aandoening zich bevindt.

<i>De dimensies</i>	
Buiten	Binnen
Taak	Proces
Horizontaal	Vertikaal
Collectief	Individueel
Beginnend team	Gevorderd team
Niet-cohesief	Te cohesief
Effectieve normen	Niet-effectieve normen
Rolfluiditeit	Rolfixatie

### Waarnemen met verstand en gevoel

Hoe komen we er achter welke van die dimensies wel of geen rol spelen? Het antwoord is: gebruik het schema als kennisbron en probeer goed waar te nemen wat er gebeurt en de waarneming aan het schema te toetsen. Met goed waarnemen bedoelen

we breed waarnemen, zowel met verstand als met gevoel. Vanuit de groepsdynamica is bekend dat we de fenomenen in groepen niet alleen verstandelijk kunnen vaststellen, maar dat we daar ook onze gevoelens, of anders gezegd al onze zintuigen bij nodig hebben. Om een voorbeeld te geven: de mate van cohesie in een team meet je niet

zozeer door uit te rekenen hoeveel centimeter iedereen van elkaar af zit, maar neem je waar door te ervaren hoe de sfeer is, of er gelachen wordt, of de mensen in hun interacties op elkaar zijn betrokken, of dat de sfeer ijszig is, er nauwelijks wordt gereageerd en de mensen geen oogcontact met elkaar maken. Net zoals een goede dokter niet alleen afgaat op de laboratoriumgegevens maar ook luistert naar hoe de patiënt het verhaal brengt, en ook zijn intuïtie gebruikt ('pluis of niet pluis' bijvoorbeeld) om een diagnostisch beeld te vormen van de klachten. Goed waarnemen is dus heel belangrijk.

De genoemde dimensies zijn natuurlijk niet geheel onafhankelijk van elkaar en zullen daarom vaak in combinatie voorkomen. Als er iets op individueel niveau speelt, bijvoorbeeld een teamlid met een lastig karakter, dan heeft diens gedrag ook invloed op de cohesie van het team, dus op het collectief. Als een team ernstig is vastgelopen, spelen er altijd meer factoren in samenhang. Maar ook dan is het schema bruikbaar om te helpen differentiëren en wegen welke factoren sterk, welke minder sterk, en welke helemaal niet meespelen in de teamstagnatie, en hoe de onderlinge samenhang is.

### **De verschillende factoren/dimensies**

#### *Buiten.....Binnen*

Deze dimensie geeft weer of het vooral de invloed van buiten het team is die heeft gezorgd voor slecht functioneren of dat het met name interne factoren zijn die een rol

spelen. Bij factoren van buiten kunnen we denken aan zaken die in de moederorganisatie spelen, of nog breder landelijke invloedfactoren zoals grote bezuinigingen. Als we weten dat er een grote reorganisatie op stapel staat en allerlei teams onrustig zijn dan is de conclusie snel getrokken dat die externe factoren een grote rol spelen. Maar bij een onrustig team in een stabiele organisatie denken we eerder aan interne oorzaken.

#### *Taak.....of.....Proces*

Dit is geen dimensie in de eigenlijke zin van het woord omdat het hier niet om een variabele gaat. Maar het is wel een dualiteit die uit balans kan zijn. En een heel belangrijke dualiteit die ons erg kan helpen om te snappen wat er aan de hand is in een niet goed functionerend team.

Elk team is opgezet om de teamdoelen te bereiken, en de taakorganisatie van het team moet ervoor zorgen dat die doelen worden gehaald. Zo is het doel van een vaardigheidstraining voor emotieregulatieproblemen (VERStraining), dat zo veel mogelijk cliënten aan het eind meer controle hebben over hun emotionele buien en uitbarstingen. Hoe concreter de taakkant kan worden beschreven hoe beter.

Los van deze grootheid is er nog een andere factor die veel invloed heeft op een team en dat is de proceskant. Het proces is van een andere orde omdat het voortkomt uit een geheel andere bron dan waar de taak uit ontstaat. De teamtaak en -doelen vloeien voort uit de behoefte daaraan van de moederorganisatie, en het proces komt voort uit

de mensen in het team, met hun karakters en onderlinge interacties.

De wetenschap van de groepsdynamica heeft ontdekt dat bepaalde processen ontstaan in elke groep en dus ook in elk team. Zo weten we dat er in elke groep of team

minder of meer cohesie ontstaat en dat er geen team bestaat waar geen teamnormen en -rollen opkomen.

Hieronder wordt een samenvatting van de taak- en proceskant van een team weergegeven.

<b>Taakstructuur</b>	<b>Processtructuur</b>
Ontstaat uit de moederorganisatie	Ontstaat uit de mensen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Doel teambijeenkomst</li><li>• Werkwijze/vormgeving</li><li>• Taak teamleden</li><li>• Evalueren/meten resultaat (doel)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cohesie</li><li>• Interactie</li><li>• Ontwikkeling</li><li>• Normen</li><li>• Rollen</li></ul>

Wat kan er nu mis zijn aan de taakkant of de proceskant van een niet goed lopend team?

De taakkant van een team is vooral gebaat bij duidelijkheid en consequentheid, hoe 'smarter'\* de taakorganisatie is opgebouwd hoe beter. Als een team niet loopt, kan dat bijvoorbeeld voortkomen uit een onheldere doelstelling van het team of een werkwijze die niet past bij het doel van het team.

Maar de oorzaak kan ook liggen aan de proceskant. Het team kan niet goed functioneren omdat de teamleden elkaar niet mogen, omdat ze elkaars karakter niet kunnen verdragen, of omdat enkele teamleden zorgen voor zulke strenge teamnormen dat het team helemaal op slot raakt van de spanning, of omdat alle aandacht gericht wordt op een teamlid dat de zondebok is. Dus een team functioneert het beste met een heel duidelijke en passende

taak- en doelenstructuur, en met gezonde processen. Met dat laatste bedoelen we dat de processen in balans zijn, en met een zekere openheid, en dat ze de teamtaak ondersteunen.

Hoe weet je nu of de teamtaak of de teamprocessen de oorzaak zijn van de stagnatie? Weer hetzelfde antwoord: goed waarnemen en de kennis van dit schema gebruiken als toetssteen. Je kunt het beste bij de taakkant beginnen en beoordelen of de taakorganisatie helder en concreet is en goed bekend is bij de teamleden. Als teamleden regelmatig klagen over de onduidelijkheid van het doel van een vergadering dan weet je dat de taakkant beter kan worden georganiseerd.

En als je aan een teamlid vraagt hoe de sfeer in dit team is en je krijgt als antwoord: 'nou niet heel erg leuk', dan heb je een indicatie om de proceskant nog eens wat

meer uit te vragen. Die sfeer kun je natuurlijk ook zelf proeven in een vergadering. Processen nemen we immers waar met onze zintuigen.

#### *Horizontaal.....Verticaal*

Het team is een netwerk van samenwerkingsrelaties. Die relaties laten zich ondermeer onderscheiden in horizontale- en verticale relaties. De verticale relaties betreffen die tussen teamleden en leidinggevendenden, de horizontale relaties die tussen de teamleden onderling. Het kan relevant zijn om te ontdekken of een slecht functionerend team meer samenhangt met een slechte relatie tussen leidinggevende(en) en de teamleden, of dat er sprake is van slechte samenwerking tussen de teamleden onderling. Ook dat is iets dat we weer met onze zintuigen waarnemen. We voelen bijvoorbeeld hoe een teamleider gekrenkt reageert op kritische vragen over het door hem geschreven jaarverslag. Dan speelt er gevoeligheid in de verticale relatie. De horizontale relatie is meer aan de orde als we bijvoorbeeld zien hoe weinig oogcontact de teamleden met elkaar maken in een vergadering, alsof ze mijlener van elkaar zijn verwijderd.

#### *Collectief.....Individueel*

Als een team een slechte sfeer vertoont, kun je met je zintuigen ook nagaan of het aan een persoon zou kunnen liggen of aan de samenwerking in het hele team. Hierbij moeten we natuurlijk erg oppassen niet in de zondebokval te lopen. Als een teamlid gefixeerd is in de zondebokrol lijkt het

alsof die persoon disfunctioneert. Maar de groepsdynamica heeft ons laten zien dat bij rolfixatie altijd sprake is van dubbele dynamiek. De zondebok heeft een aandeel in het oproepen van het veroordelende gedrag, maar het team heeft ook eigen redenen om iemand met agressie te belasten, bijvoorbeeld omdat het niet goed met conflicten om kan gaan, of omdat er geen ruimte is voor kritiek op de teamleiding. Een kwetsbaar teamlid is dan een gemakkelijk doelwit voor de agressie die ergens heen moet.

Maar er bestaat ook de situatie dat er een 'rotte appel' in het team zit, bijvoorbeeld iemand met psychopathologie zoals trekken van borderline, die een heel team kan ontwrichten.

Als de oorzaak meer in het collectief wortelt, voelt het meer alsof er een kluit aan problemen is waar iedereen bij is betrokken.

#### *Beginnend team.....Gevorderd team*

Het maakt natuurlijk wel uit of je te maken hebt met een jong en pas gevormd team of met een oud en langer bestaande teamsamenwerking. In een beginnend team is onzekerheid geen verschijnsel van disfunctioneren, maar een normaal ontwikkelingsverschijnsel. Een beginnend team zoekt nog naar omgangsnormen en regels en vertoont daarmee nog veel onzekerheid. Is dat het geval in een al lang bestaand team met een stabiele samenstelling dan is dat wel opvallend en mogelijk een teken van ontregeling die onderzoek behoeft. Een team kan ook stagneren in de ontwikkeling of terugvallen in een regressieve modus. Vaak

herkennen we dat aan iets opvallends op de dimensie Afhankelijk-Onafhankelijk. Zo heb ik wel eens een team zien terugvallen in een heel afhankelijke en onmachtige modus nadat een charismatische leider was vertrokken. En een keer werd ik te hulp gevraagd bij een over-zelfstandig team van een GGz-opnameafdeling, dat zo lang was verwaarloosd door lange periodes zonder psychiater, dat het geen nieuwe psychiater meer verdroeg. Nadat de vierde psychiater was stukgelopen zag ook het team zelf in dat er iets aan de hand was.

*Niet-cohesief.....Te cohesief*

Elke team ontwikkelt cohesie en vertrouwen. Dat gebeurt omdat een team dat nodig heeft als veilige basis voor de samenwerking. We kunnen ervaren en voelen of die cohesie passend is. Beide uitersten zijn niet zo functioneel voor een team. Te weinig cohesie zorgt voor remming en stagnatie, maar het tegenovergestelde is ook niet gezond. Een team kan zo klef zijn dat er geen aandacht meer is voor de werkelijke taak van het team omdat de persoonlijke relaties belangrijker zijn geworden.

*Effectieve normen/cultuur.....Niet-effectieve normen/cultuur*

Elk team ontwikkelt teamnormen, domweg omdat het efficiënt en veilig is om te weten hoe de dingen in een team gaan. Je hoeft niet telkens opnieuw het wiel uit te vinden, en iedereen weet waar hij aan toe is. Als het goed is, zijn de normen in overeenstemming met de gevraagde teamtaak en zijn ze duidelijk zonder rigide te worden.

Normen kunnen echter doorschieten of juist onderontwikkeld blijven. In dat laatste geval zien we een onzeker team waarin mensen afwachten en hun nek niet uitsteken omdat de codes niet duidelijk zijn. En om kritiek te voorkomen wacht men af. Het omgekeerde bestaat ook, een team met zulke strenge normen of opvattingen dat men om die reden zijn nek niet uitsteekt.

Als een karakteristiek normstelsel lang bestaat spreken we van 'cultuur'. De cultuur van een team omvat diepgewortelde gebruiken, gedragingen en opvattingen die het team identiteit geven. Er zijn gelukkig genoeg teams met een cultuur die de teamtaak ondersteunt en ruimte laat voor creativiteit en verandering. Maar vaak zie ik (en hoor ik van collegae over) teams met een vastgeroeste niet-functionele cultuur, waarin bijvoorbeeld de taakorganisatie altijd vaag blijft, of waar het algemeen aanvaard is dat iedereen in elke vergadering te laat komt, of waarin niemand nog moeite doet een dominante stoorzender te confronteren met zijn gedrag. Vaak is de sfeer in dergelijke teams wel oké, omdat de mensen het in klein verband goed met elkaar kunnen vinden en iedereen zijn eigen individuele taak redelijk goed kan uitvoeren. De ergernis die leeft wordt in de wandeling afgereageerd. Omdat de collectieve lijdensdruk dan niet zo hoog wordt, en men geen zin heeft in gedoe laat iedereen alles bij het oude ondanks het ondermaatse functioneren van de collectieve samenwerking. Zo'n vastgeroeste cultuur komen we logischerwijs vaak tegen in teams met weinig

doorstroming. Nu zie je ze minder, maar in de jaren negentig kwam het regelmatig voor dat professionals tien of soms twintig jaar in hetzelfde team zaten. Ik ken het fenomeen ook uit eigen ervaring en herinner me nog goed hoe moeilijk nieuwkomers het in zo'n team hebben. Als die vroegen naar de reden van een bepaalde gewoonte moesten ze vaak genoegen nemen met het antwoord: 'dat doen we nou eenmaal zo hier'. In mijn team zijn toen verschillende nieuwkomers daarop afgeknappt en al binnen enkele weken weer vertrokken.

#### *Rolvaagheid.....Rolfixatie*

Net als normen kan een team niet zonder rollen. Beide structuren helpen het team met voorspelbaarheid, in het geval van rollen de voorspelbaarheid van het individuele gedrag. Piet zorgt altijd voor de notulen, Joyce let vaak op de sfeer in de vergadering. Deze voorspelbaarheid op individueel gebied schept duidelijkheid over wat er van de individuele teamleden en van jezelf als teamlid wordt verwacht.

Net als bij normen kan de structuur van rollen naar twee kanten doorschieten. Bij onvoldoende rolontwikkeling blijven de individuele rollen in de groep vaag en zal het werken aan de taak gekenmerkt zijn door traagheid en afwachten. Het tegenovergestelde, als rollen zijn gefixeerd, heeft hetzelfde effect. Door rigiditeit in het rolgedrag ontstaat een houderige en angstige sfeer die niet bevorderlijk is voor spontaniteit en het nemen van risico's, wat hoort bij een normaal functionerend team.

#### **Praktijkvoorbeeld**

Als teamcoach werd ik te hulp geroepen bij een klinisch verpleegkundig GGz-team. Het onderlinge vertrouwen was laag en het vertrouwen in de verpleegkundige-leidinggevende was helemaal weg. Deze leidinggevende functioneerde in dat team belabberd. Hij was een onzekere en krenkbare man, nam daardoor geen leiding, stelde beslissingen uit en was een slecht voorzitter van de vergaderingen (Verticale factor). Het team zelf was verdeeld in twee subgroepen (factor Cohesie): een subgroep bestaande uit een koppel gehaide tantes (Individuele factor) die de leidinggevende op de voet volgden en hem elke fout voor de voeten wierpen, en een subgroep van bedeesde angstige mensen. De leidinggevende was duidelijk in de zondebokrol (factor Rolgedrag) terecht gekomen en het team functioneerde nauwelijks meer. De sfeer was zeer onveilig en in vergaderingen overheerste een angstige stilte afgewisseld met venijnige uithalen naar de leidinggevende. In de eerste twee gesprekken heb ik niks anders gedaan dan aanvaarding en steun communiceren naar alle deelnemers door iedereen individueel goed te horen, elke bijdrage te waarderen en vertrouwen te scheppen in mijn persoon en rol, en een basis creëren om de diverse pijnpunten bespreekbaar te maken. De slecht functionerende leidinggevende was het meest op de voorgrond staande onderwerp en heb ik begrensd aandacht gegeven. Vanuit de wetenschap dat bij de zondebok altijd dubbele dynamiek speelt heb ik voorzichtig de

rol van de agressieve tantes in beeld proberen te krijgen. Dat lukte omdat de andere subgroep zich door mijn aanwezigheid sterker ging voelen en voorzichtig kritiek op de tantes liet horen. De tantes gingen toen praten over hun boosheid en die bleek niet alleen de leidinggevende van het team te betreffen maar ook de organisatie van de instelling. De instelling had eerder plannen bedacht om de afdeling samen te voegen met een andere afdeling, met personele gevolgen (factor Buiten). Na meerdere gesprekken daalde de spanning. De leidinggevende kreeg van mij enkele aparte coachingsgesprekken en besloot uiteindelijk om overplaatsing te vragen. Het team kreeg een nieuwe leidinggevende die krachtiger was en beter kon begrenzen. De samenvoeging is uiteindelijk wel door gegaan maar in goed overleg met het team.

### Wanneer moet de dokter komen?

Teams bezitten veerkracht en zelfhelende mechanismen dankzij de gezonde krachten die ook altijd aanwezig zijn. Daarmee kan een team de eigen kleine ontregelingen zelf oplossen en dat versterkt het gevoel van zelfstandigheid.

Maar als de problemen groter worden, wordt doorgaan doormodderen en dat kost veel energie en tijd. Dan is het beter om de dokter te roepen, de teamdeskundige, die objectief en van buiten af het team kan helpen om weer de constructieve weg te vinden.

Wanneer dat nodig is, is niet zo gemakkelijk te bepalen. Allereerste gaat het natuurlijk om de beleving in het team. Het hier

gepresenteerde schema kan helpen zo'n situatie inzichtelijk te maken. Als veel dimensies ontregeld zijn en er ook sprake is van extreme uitslagen, is externe hulp aangewezen.

Opvallend is overigens dat teams vaak slecht voor zichzelf zorgen. Een multidisciplinair GGz-team kan eigenlijk niet zonder een samenwerkingsbespreking, een bespreking op metaniveau waarin het team over zichzelf en de onderlinge samenwerking praat. We kennen die gewoonte wel in de afdelingen voor (deeltijd) klinische psychotherapie die zijn blijven bestaan, maar het zou moeten plaatsvinden in elk multidisciplinair team. Het gebeurt vaak niet omdat men denkt dat het tijdsverspilling is, en omdat leidinggevendenden niet weten hoe er vorm en structuur aan te geven. En het wordt vermeden omdat het natuurlijk spannend is om over jezelf en de relatie met je collegae te praten. Jammer, want zo'n periodieke bespreking traint het team in zelfcorrectie en kan het escaleren van problemen echt voorkomen. Het gevolg hiervan is dat problemen lang doorzielen voordat er hulp van buiten wordt ingeroepen. Niet zelden is het dan te laat om de samenwerking nog te redden en moeten er mensen weg of wordt het team zelfs opgeheven. Misschien is een (half-)jaarlijks teamgesprek een idee, net zoals het periodieke metagesprek op individueel niveau: het jaargesprek voor elke medewerker.

\* SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden