

De taal van teams. Of groepen?

Taal leeft. Taal verandert voortdurend, verschilt tussen streken en laat zich gemakkelijk infiltreren met leenwoorden. Nederlanders kleuren hun taal met nogal wat Engelse woorden. En ook daar zijn verschuivingen te constateren. Was vroeger iets 'cool', nu is het 'chill' of (brrr) 'nice'. Ook in de organisatiewetenschappen bestaan er vele ingeburgerde Engelse woorden zoals manager, burn-out en commitment. Niets echt iets om je over op te winden. Toch erger ik me aan de alomtegenwoordigheid van het woord 'team'. In het Nederlands, maar ook in het Engels. Teamdynamiek, teamcoach, teamcaptain, teamperformance, teamplayer enzovoorts, waar we vroeger spraken over groepsdynamica, groepsbegeleider, groepsleider, groepseffectiviteit, groepslid. Een analyse van dergelijke termen via de zoekfunctie Ngram (<http://books.google.com/ngrams/>), in de periode van 1940 tot 2008, waarin de woordfrequentie in de Engelse taal over vele decennia wordt geteld, bevestigt deze constatering (Schruijer, 2013): het woord 'team' lijkt het woord 'groep' grotendeels te (gaan) vervangen, zo ongeveer vanaf het jaar 1985. Ook al wordt de term 'groep' nog altijd vaker gebruikt dan 'team'; constructen zoals 'team performance', 'team effectiveness', 'team leader' worden tegenwoordig vaker gebezigd dan 'group performance', 'group effectiveness' en 'group leader'. Ook in de

toegepaste sociale psychologie en de organisatiewetenschappelijke literatuur heeft de term 'team' zijn intrede gedaan. Ik blijf hardnekkig 'groep' zeggen, en dan word ik gecorrigeerd door mijn studenten. 'O, u bedoelt team!' Vervolgens vraag ik hen wat er verkeerd is aan het woord groep. Een groep is niet meer dan een verzameling individuen, zeggen ze dan vol overtuiging, terwijl een team zou bestaan uit onderling

*De term team benauwt me.
Het benadrukt competitie,
prestatie en winnen. Output*

afhankelijke mensen die aan een gemeenschappelijk doel werken. Hoe verbazingwekkend. Ik vertel hun hoe de oorspronkelijke betekenis van 'groep' verwees naar interafhankelijke groepsleden. Neem de definitie van Kurt Lewin – niet de minste als het gaat over groepsdynamica: '*Conceiving of a group as a dynamic whole should include a definition of group which is based on interdependence of the members (or better, of the subparts of the group)*' (Lewin, 1951, p. 146). Of raadpleeg Donelson Forsyth, auteur van een nog immer populair handboek over groepsdynamica; hij definieert een groep als 'two or more

interdependent individuals who influence one another through social interaction' met als onderscheidend kenmerk onder meer het hebben van een gedeeld doel (Forsyth, 1990, p. 22-23). Het lijkt er dus op dat er een verschuiving en verdringing heeft plaatsgevonden: een groep betekent heden ten dage een categorie (een verzameling van individuen), terwijl de term team nu hetzelfde betekent als de term groep toen.

De term team benaamt me. Is het de sportmetafoor? Net zoals andere sporttermen die inmiddels gangbaar zijn in de studie naar groepen, zoals *teampayer*, *teamcaptain*, *winning teams* en *peak performance*? Het benadrukt competitie, prestatie en winnen. Output. Met het individu in dienst van het team. En bij winst een prijs en een hug van de koning. Ja, misschien is dat het. Ik verzet me tegen de eenzijdige

Google Books Ngram Viewer



Google Books Ngram Viewer



aandacht voor top, peak, de beste willen zijn en vraag me af waarom *being good enough* niet afdoende is. Bovendien – een nummer 1 kan alleen bestaan bij de gratie van nummer 2, 3 tot en met nummer n. Trouwens, een vergelijking zegt niets over de absolute waarde. In de woorden van Jan Carlzon, voormalig ceo van SAS, uitgesproken nadat SAS drie jaren achtereen tot ‘airline of the year’ was uitgeroepen: ‘*we may be the best, now we have to be good*’. Vanwaar die focus op winnen en niet op *doing good*, ook vanuit een waardenperspectief? Ten slotte heb ik moeite met het ondergeschikt maken van het individueel belang aan de groep (team). *There is no I in a team*, zo wordt gesteld. Maar een groep kan niet functioneren als individuele belangen worden veronachtzaamd. Spanningen die ontstaan tussen individu en groep behoren bij het werken in groepen. Het vermijden ervan duidt op collusie, druk of dwang. Hmm, dat laatste past bij de oorspronkelijke betekenis van ‘team’ – het is afkomstig van ‘toom’, dus het gaat over intomen, in bedwang houden, beteugelen of bedwingen. U begrijpt het al, ik hou dus ook niet van de term ‘teambuilding’, populair sinds de jaren zestig van vorige eeuw. Er moet iets ‘gebouwd’ worden wat er kennelijk nog niet was. Zou het ontbrekende aan de betreffende groep hebben gelegen of aan de aard van de taak, of aan de context van de groep? Ik geloof graag dat er vele goede dingen geleerd kunnen worden gedurende teambuildingsessies. Maar toch huiver ik als blijkt dat er vloten moeten worden gebouwd (vast leuk...), moet worden abgeseild (avontuurlijk!), vragenlijsten over individuele eigenschappen moeten worden ingevuld (‘want nu leren teamleden dat ze

verschillend zijn’ en zo worden eigenschappen gereïficeerd, gemeten aan de hand van onbetrouwbare en niet gevalideerde instrumenten, eigenschappen waarvan we niet weten of ze überhaupt relevant voor de groepstaak zijn, terwijl er groepsdynamisch niets geleerd wordt, of als er onder druk van de trainer en van elkaar privéverhalen moeten worden uitgewisseld (moreel kwetsief, afgezien van de vraag of dit het groepsfunctioneren verbetert). Ik ben meer – hoe kan het anders – van de groepsontwikkeling. Middels ervaringsleren. Tussen 1960 en 1985 waren T-groepen en sensitivity-trainingen gebruikelijk (vanaf 1985 gesneuveld ten gunste van teambuilding; zie Ngram). Ik ben vooral bekend met het fenomeen leergroep, ontwikkeld in de context van het Tavistock Institute for Human Relations, met name door Harold Bridger en collega’s binnen en buiten Tavistock. Groepsdynamische opleidingen die op deze of vergelijkbare leest geschoeid zijn bestaan nog, maar vele zijn opgeheven. De tijd die er mee gemoeid is, vaak een week of meer, wordt te lang bevonden (‘waarom kan het niet in een dag?’). Wie weet trouwens nog wat groepsdynamica is? Op universiteiten wordt het nauwelijks meer onderricht (het heet nu groepsprocessen) – zeker niet meer experiëntieel, de sociale psychologie is zeer geïndividualiseerd, en psychodynamisch denken (binnen en buiten universiteiten) is op zijn retour (Schruijer & Curseu, 2014). Gelukkig zijn er nog therapiegroepen.

Door **Sandra Schruijer**, hoogleraar
Organisatiwetenschap aan de Utrecht
University School of Governance, hoogleraar
Organisatiepsychologie aan de Tias School
for Business and Society en directeur van
Professional Development International.

Literatuur

Forsyth, D. (1990). *Group dynamics* (2nd edn). Belmont, CA: Wadsworth.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.

Schruijer, S. (2013). Are we losing the group in the study of group dynamics? Three illustrations. In L. Vansina (Ed.). *Humanness in organizations: A psychodynamic contribution*. London: Karnac (p. 71-89).

Schruijer, S., & Curseu, P. (2014). Looking at the gap between the social psychological and psychodynamic perspectives on group dynamics historically. *Journal of Organizational Change Management*, 27(2), p. 232-245.
