

Belia van den Berg

The image shows the silhouettes of six people standing in a modern building with large windows. The floor is highly reflective, mirroring the people and the windows. The background outside the windows shows a landscape with trees and buildings under a cloudy sky. The overall mood is contemplative and professional.

Net het echte leven

belangen, macht en illusies in professionele teams

Net het echte leven

belangen, macht en illusies in professionele teams



© 2009 B.M. van den Berg

Uitgegeven door Sidestone Press, Leiden

www.sidestone.nl

Sidestone registration number: SSP40830001

ISBN 978-90-8890-022-8

Omslagillustratie: Maria Adelaide Silva, Rio De Janeiro

Omslagontwerp: K. Wentink, Sidestone Press

Lay-out: P.C. van Woerdekom, Sidestone Press

Net het echte leven

belangen, macht en illusies in professionele teams

As in real life

*Interests, power and performances
in professional teams*

(with a summary in English)

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor
aan de Universiteit Utrecht
op gezag van de rector magnificus, prof.dr. J.C. Stoof,
ingevolge het besluit van het college voor promoties
in het openbaar te verdedigen
op vrijdag 5 juni 2009 des middags te 12.45 uur.

door

Belia Martine van den Berg

geboren op 31 maart 1957
te Delft

Promotor: Prof.dr. P. Verweel

Co-promotor: Dr. J.H. Boessenkool

Inhoudsopgave

Inleiding	13
Inspiratie tot dit onderzoek	13
Toegevoegde waarde	14
Opzet van het onderzoek	15
Perspectief	15
Onderzoeksvragen	18
Leeswijzer	19
DEEL I	21
1 Uit het leven van een team	23
Voorafgaand aan de teambijeenkomst	23
Wat wordt zichtbaar?	27
2 Dynamiek in de context	29
De context	29
Versnelling	29
Grondslagen voor samenwerking	32
Fragmentatie	34
Simplificatie	35
Grondslagen voor beoordeling	36
Individualisering	38
Diversiteit	40
3 Dieptebeschrijvingen onderzoeksteams	45
De onderzoeksteams	45
GOP	45
De andere twee teams: Max en Multi	59
Max	60
Multi	67
De drie onderzoeksteams	70
Overeenkomsten	70
Verschillen	71
DEEL II	73
Inleiding op Deel II	75
Keuze van de thema's	76

4 Passie en doel, bronnen van het handelen	77
Veldonderzoek	77
De magie van passie	77
Twee levens binnen GOP	78
Bronnen van passie	79
Loyaliteit	83
De passie voorbij...	85
Passie en doel	86
Doel en doelgerichtheid	88
De invloed van passie en doel op succes	89
Beschouwing	90
Passie – belang – doel	90
Individuele en teamdoelen	91
Wat een gedeeld doel doet...	91
Gedeeld doel, gedeeld belang?	92
Het grote verhaal en het kleine	93
Twee levens binnen GOP?	94
Samenvatting	94
5 Binding en identificatie: de navelstreng	97
Veldonderzoek	97
Hoe GOP zichzelf beleeft	97
Verbinding met de bredere context	98
Hoe buitenstaanders naar het team kijken	100
Personal identities	101
Twee passies combineren	109
Het effect van deze identiteiten	110
Beschouwing	111
Bindingsmotieven en bejegening	111
Binding en afscheiding: onafscheidelijk	113
Binding met het zelf, team en organisatie?	119
Wederkerigheid ondanks asymmetrie	122
De invloed van binding op het succes van het team	123
Samenvatting	124
6 Communicatie: de basis voor 'samen'	127
Veldonderzoek	127
Patronen	128
Conflicten	134
Reflectie	136
Gevolgen voor de teams	141
Communicatie met 'buiten'	141
Illusie?	142
Beschouwing	142

Betekenissen van ‘communicatie’	142
Welke krachten maken communicatie (on)mogelijk?	144
Wisselwerking tussen communicatie en interactie	145
Communicatie en teamperformance	147
Samenvatting	149
7 Leiden of geleid worden?	151
Veldonderzoek	151
Participatie, ook in het dagelijks handelen	151
Gedeeld leiderschap in de praktijk	156
Uitdoven van het gedeeld leiderschap	158
Beschouwing	159
Betekenissen van leiderschap	159
Leiderschap als groepsproces	160
Belang bij éénleiderschap	162
Leiderschap in team en omgeving	164
Samenvatting	165
8 In- en uitsluiting: mag ik erbij?	167
Veldonderzoek	167
Op zoek naar nieuwe leden	168
Strategieën van nieuwe teamleden	169
Het grote verschil en het effect daarvan	176
Reactie van de gevestigde teamleden	177
Criteria voor in- en uitsluiting	179
Insluiting: Een gezamenlijke expeditie?	183
Uitstoting	184
Subtielere uitsluiting	185
Subgroepen	186
Beschouwing	187
Verschijningsvormen	187
Belangen en krachten	188
Strategieën van nieuwkomers en oudgedienden	191
Communicatie bij in- en uitsluiting	193
In- en uitsluiting in de interactie tussen GOP en de omgeving	195
Het effect op performance	196
Samenvatting	198
DEEL III	201
Inleiding op Deel III	203
9 Niemand groter dan de club?	205
Wat gebeurt er eigenlijk in deze teams?	205

Ratio, illusie en emotie	212
Thema's in de onderstroom	215
Mensen zijn slim	216
Het teamlid zelf	217
Invloed en macht	221
Onze 'voorstelling' nader beschouwd	233
De keerzijde	235
Ontbrekend vertrouwen	236
Hoezo slim?	243
Welkome illusies, een mooie voorstelling	244
10 Conclusies	247
Belangen	248
Verschillende niveaus, verschillende belangen	248
Het hemd nader dan de rok	248
Ambigu eigenbelang	248
Bron	249
'Slimme' teamleden	249
Interacties en teamperformance	249
Onder- en bovenstroom	249
De schijn van uniformiteit	250
Communicatie	250
Leiderschap	251
Macht bepaalt de voorstelling	251
Erbij mogen horen	251
Vertrouwen	252
Onvermijdelijke ambiguïteit	252
Teamperformance	253
Overleven	253
Succes en falen	253
Betekenis	254
Oogst van dit onderzoek	255
11 Betekenis voor de praktijk	257
Belangen	258
Verschillende niveaus, verschillende belangen	258
Het hemd nader dan de rok	258
Ambigu eigenbelang	259
Bron	260
Interacties	260
Onder- en bovenstroom	260
Communicatie	261
Leiderschap	262
Erbij mogen horen	262

Bouwen aan vertrouwen	263
Begeleiding van teams	265
Start van het teamproces	265
Interventies in bestaande teams	266
Interventies in relatie tot teamvolwassenheid	267
Samenvattend	267
Betekenis voor het werken in teams	268
12 Terugblik van betrokkenen	271
Samenvatting	281
Aanpak	282
Thema's	282
Conclusies	283
Terugblik	285
Oogst van dit onderzoek	285
Summary	287
Approach	287
Themes	288
Conclusions	289
Retrospect	291
Outcome of this research	291
Literatuur	293
BIJLAGEN	303
Onderzoek & onderzoeker	305
Uitgangspositie	306
Betekenis	307
Doelstelling van het onderzoek	308
Onderzoeksperspectief	309
Kwantitatief versus kwalitatief, objectief versus subjectief	310
'Local / emergent' of 'elite / a-priori'?	312
Consensus of dissensus?	313
Normatief, interpretatief, kritisch of dialogisch?	314
Onderzoeker en onderzochte	317
Hoe teamleden mij zagen...	317
Mijn eigen beleving van het onderzoek	319
Methodologische verantwoording	321
Start, oriëntatie	321
Onderzoeksmethode	322
Etic – Emic	324

Reflexiviteit	325
Generaliseerbare kennis – Contextspecifieke kennis	326
Focus, Breedte en Diepte van Begrip	326
Onderzoeksvragen	328
Methodische keuzes in dit onderzoek	328
Feitelijke werkwijze	329
Andere methoden die overwogen zijn	331
Kwaliteit	332
Dankwoord	335
Curriculum vitae	337

Inleiding

Dit boek doet verslag van een studie naar teamwerk binnen commerciële organisaties. Hoe gaan teamleden met elkaar om, hoe ervaren zij het teamleven en welke betekenis geven zij daaraan? Welke gevolgen heeft dit voor succes en falen van het betreffende team?

Vitale thema's die binnen teams spelen zijn: erbij horen, de mate van binding met het team en buiten gesloten worden, zich bloot (kunnen of durven) geven, afhankelijkheid en vertrouwen. Het gaat over belangen, macht en beïnvloeding, over verantwoordelijkheid, individuele ruimte en onderschikking aan het collectief, over angst en ontwikkelingsmogelijkheden. Dit zijn allemaal belangrijke aspecten die het gedrag van teamleden beïnvloeden. Kortom, dit boek gaat over menselijke aspecten van teamleven en gevolgen daarvan voor betrokken individuen en organisaties; over interactie tussen teamleden onderling en tussen het team en haar omgeving. Het gaat over binding en gemeenschap in een wereld die gekenmerkt wordt door individualisering, versnelling en het opvoeren van 'voorstellingen'. Onder een voorstelling wordt in dit verband verstaan de bewuste of onbewuste beïnvloeding van de indruk die een individu bij een ander wekt.

Inspiratie tot dit onderzoek

Werkend binnen een profit-organisatie, afwisselend in de rol van manager en medewerker, als teamlid en als solist, heb ik zowel intensief teamleven als de interactie tussen een team en haar context aan den lijve ervaren. Een (team)manager moet een compromis vinden tussen het zo goed mogelijk dienen van de belangen van de organisatie, van zichzelf en van zijn medewerkers. Daarin wordt een beroep gedaan op diens integriteit, aangezien deze belangen zelden in één lijn liggen. Ook als medewerker ervaar je, na aanvankelijk puur enthousiasme over de nieuwe baan, op sommige momenten spanning tussen loyaliteit aan je werkgever en aan jezelf. Hoeveel krijg je mee aan ontwikkeling doordat je in dit bedrijf mag werken? En hoeveel geef je? Hoeveel wordt van je gevraagd? Ervaar je jouw inzet van loyaliteit, energie en flexibiliteit als een faire deal tegenover je zekerheid van inkomen en secundaire voorzieningen? En hoe zeker is dat inkomen eigenlijk? Vanzelfsprekend variëren de uitkomsten op dergelijke vragen tussen individuen en in de tijd. Een individu ervaart bij reflectie zelf soms ook dat zijn antwoord varieert in de tijd.

Dergelijke vragen zetten mij, in de latere jaren van mijn dienstverband en met de jaren wellicht wijzer en scherper waarnemend, aan tot reflectie en verwondering over hoe mensen handelen en waarom zij zo handelen, in relatie tot de omstandigheden waaronder en de context waarbinnen mensen werken. Over wat zij in huis hebben aan (te ontwikkelen) competenties, aan vuur, aan creativiteit; hoe zij deze bronnen inzetten en hoe zij dit ervaren. Ik vroeg me af of organisaties daar 'handig' en verstandig mee omgaan, in die zin dat ze op duurzame wijze gebruikmaken van wat hun medewerkers bieden. Vooral stelde ik mezelf vragen over de synergie tussen beide invalshoeken: gebruiken organisaties hun 'resources' zodanig dat zij er optimaal voordeel van hebben, op een manier waarbij de 'resource' er tegelijkertijd ook zijn profijt van heeft? Ik zag in mijn eigen organisatie dat initiatieven van de directie om teams met een specifiek doel in het leven te roepen strandden op acties van diezelfde directie. Een voorbeeld van 'unintended consequences'. Of van politiek handelen? Werkend binnen mijn eigen team en binnen klantorganisaties is het mij duidelijk

dat er nog veel gewonnen kan worden, door professionals en management, op het gebied van sturing van teams in een bedrijfsmatige omgeving.

Toegevoegde waarde

‘Hoe werkt het dan bij teams? Wat maakt dat een team mislukt of slaagt?’ vroeg ik me ooit af. Vanzelfsprekend zijn dit veel te algemene en daarmee niet te beantwoorden vragen. In deze studie bied ik u een uitgebreide blik in heel gewone dagelijkse interacties in teams. Daarin is te lezen wat voor soort voorvallen hier plaatsvinden. Steeds is de vraag wat deze gebeurtenissen betekenen voor de betrokkenen. Welke belangen spelen hier, binnen en buiten het team, en wat zijn daar gevolgen van?

Op mijn idee hier onderzoek naar te doen kwam een enkele collega met de suggestie ‘lees dan een boek’. Veel managementliteratuur is echter te prescriptief, zo voelde ik, te ongegrond optimistisch. Veel onderzoek is gebaseerd op sterk gestileerde nabootsing onder laboratoriumomstandigheden. Een studie naar de krachten en belangen die in situ spelen in teams, geïntegreerd, diep en breed bekeken vanuit meerdere invalshoeken, vanuit meerdere vakdisciplines, was niet vindbaar. Dat dit soort onderzoek schaars is, heb ik later onderbouwd gezien door Martin¹. Ook Schruijer stelt dit duidelijk:

“De sociaal-psychologische kennis is vooral gebaseerd op laboratoriumonderzoek, waarbij slechts enkele variabelen worden gemanipuleerd en overige constant worden gehouden. Vrijwel nooit worden er meer dan twee groepen in het onderzoek betrokken. De onderzochte groepen hebben vaak een ad hoc karakter en de dynamiek over langere tijd wordt buiten beschouwing gelaten. Ook het organisatiepsychologisch onderzoek is overwegend kwantitatief van aard en vindt meer en meer in het laboratorium plaats dan wel met behulp van grootschalige surveys. Via dergelijke reductie zijn waardevolle inzichten ontwikkeld die informatief zijn voor complexere situaties. Op het moment dat men in bestaande situaties wenst te interveniëren dient de complexiteit zich echter weer genadeloos aan. [...] Dergelijke reductie van complexiteit gaat ten koste van de implementatievaliditeit – de vereiste dat sociaal-wetenschappelijke kennis moet leiden tot nieuwe of meer effectieve acties.”²

De toegevoegde waarde van deze studie is onder andere dat deze de complexe ‘realiteit’ van het alledaagse teamleven beschrijft aan de hand van gebeurtenissen in drie teams in commerciële organisaties, afkomstig uit verschillende marktsectoren. Ieder teamlid ervaart een eigen werkelijkheid vanuit zijn of haar eigen unieke perspectief. Veel daarvan blijft impliciet, ook voor de betrokken zelf. Zodoende wordt onder het oppervlak van het gemakkelijk waarneembare gekeken, op zoek naar diepgaand inzicht welke betekenissen professionals aan het werken in teams toekennen en hoe zij daar mee omgaan. Dit wordt vertaald handvatten voor in het pragmatisch en effectief managen van teams.

1 Martin, 2002, pg 210

2 Schruijer, 2004, pg 304-305

Opzet van het onderzoek

Drie teams in verschillende commerciële organisaties zijn gedurende langere tijd gevolgd. Alle hier gepresenteerde observaties, voorvallen en omstandigheden – afkomstig uit interviews, observaties en andere bronnen – zijn geanonimiseerd.

Van de drie onderzoeksteams is GOP, een team in de zakelijke dienstverlening, in dit onderzoek het meest intensief gevolgd: vier jaar lang. Waarnemingen van dit team vormen de kern van dit onderzoek. De gehele observatieperiode ben ik zelf teamlid, waarmee ik ten opzichte van dit team een waarnemer van binnenuit ben: onderzoeker én teamlid tegelijk. Deze onderzoekspositie maakt het mogelijk zeer veel en verfijnde waarnemingen te doen, gepland en vooral ook ongepland. ‘Gesprekjes bij de koffie’, kleine confrontaties in het team en met de organisatiecontext kunnen direct in het onderzoek gebruikt worden. Anderzijds schuilt er een gevaar in een dergelijke combinatie van posities. Hoe objectief kun je zijn als teamlid en onderzoeker?

Op dergelijke vragen wordt uitgebreid ingegaan in de twee bijlagen. Bijlage I ‘Onderzoek en onderzoeker’ biedt de lezer van dit boek achtergrond bij de vraag ‘wie is de persoon die hier waarneemt?’. Het beschrijft mijn historie en positie als onderzoeker. In Bijlage II ‘Methodologische verantwoording’ leg ik verantwoording af voor keuzes in de onderzoeksopzet. De ‘bijlagen’ zijn daarmee een essentieel deel van de verantwoording van deze studie. Wat ik in dit boek ook schrijf over GOP, ik ben in de observatieperiode van harte teamlid, draag mijn steentje bij, en overzie dan net zo goed of net zo min als anderen wat de betekenissen onze interacties zijn.

De andere twee teams, Max en Multi, larderen en bevestigen in dit proefschrift het verhaal van GOP. Beide teams zijn korter, maar eveneens intensief gevolgd: Max gedurende acht maanden en Multi gedurende vijf maanden. Dit aangevuld met enkele ontmoetingen in latere jaren, alles binnen dezelfde periode als de observatie van GOP. Met Multi hebben in de jaren na de observatieperiode nog ontmoetingen plaatsgevonden die gelegenheid tot observatie van de verdere ontwikkeling geven. Max is direct na beëindiging van de observatieperiode van dit team opgeheven. Op verschillende punten onderschrijven de waarnemingen aan Max en Multi wat zichtbaar is bij GOP. Op andere onderwerpen laten de waarnemingen bij een of beide teams juist verschillen zien, welke mij hebben aangezet tot verder onderzoek naar de achtergronden hiervan. Behalve dat ze het algehele beeld verrijken, vormen Max en Multi zo ook een spiegel en een toets voor de uitgebreidere observaties van GOP.

Terwijl ik bij GOP teamlid én onderzoeker ben, ben ik bij Max en Multi geen teamlid en daardoor meer buitenstaander. Dat geeft een andere waarnemingspositie, -frequentie en -intensiteit. Ten gevolge van deze verschillende posities verschilt de diepte van de waarnemingen van deze teams. Waarnemingen van GOP vormen een veel fijner en dichter geweven web dan de waarnemingen van de andere teams. Ook raken de waarnemingen van GOP meer het door de teamleden zelf ervaren gevoelsniveau dan bij de andere teams. Voor een uitgebreide bespreking hiervan verwijs ik eveneens naar eerdergenoemde Bijlage II.

Perspectief

Dit onderzoek gaat uit van het actorperspectief. Dat wil zeggen dat ik vooral gevraagd heb naar de beleving en betekenissen die situaties hebben voor de direct betrokkenen, de teamleden, en door hún ogen heb proberen te kijken. Zonder tevoren op basis van voorkennis (literatuur en eigen ervaringen) een hypothese op te stellen over succes- en faalfactoren van teams heb ik teamleden gevraagd naar hun ervaringen met het leven in hun team. Daaruit is onder andere naar voren ge-

komen wat voor hen in dit team de belangrijkste aspecten van het teamleven zijn. Die aspecten heb ik vervolgens als thema's in dit onderzoek uitgediept.

Waarneming van interactie is de centrale gegevensbron in dit onderzoek. Dit betreft zowel waarnemingen van mijzelf als waarnemingen waar teamleden mij in de interviews deelgenoot van maken. Het gaat zodoende zowel om de direct waarneembare interactie als de door teamleden gepercipieerde interactie. Welke betekenissen mensen aan het feitelijk en praktisch handelen van actoren in hun omgeving geven, blijkt vaak uit mondelinge interactie later in de tijd³. Mondelinge interactie (communicatie, dialoog) heeft het grootste aandeel in dit onderzoek. Te onderscheiden vormen van mondelinge communicatie zijn de hoorbare communicatie tegenover de door teamleden gehoorde communicatie, uitwisseling van beelden en betekenissen in spontane dialoog naast de enigszins gestuurde dialoog tijdens interviews. Bij het transcriberen van interviews valt overigens op hoe onverwacht groot het verschil is tussen hoorbare en gehoorde communicatie, zelfs voor een oplettende onderzoeker!

Een gevolg van het hanteren van het actorperspectief is de door mij gevolgde werkwijze tijdens het verzamelen van gegevens. Interviews vormen het belangrijkste onderzoeksmiddel in het achterhalen van de betekenis die teamleden toekennen. In een eerste, open, nauwelijks gestructureerd gesprek hebben teamleden hun beelden over het leven in hun team beschreven. Ze hadden daarbij de vrijheid hun eigen termen en bewoordingen te kiezen, en hun persoonlijke accenten te kiezen in de onderwerpen die zij aan bod wilden laten komen. Vanuit hun eigen perspectief hebben ze mij beschreven wie zij zelf waren, wie (in hun beleving) de anderen waren en hoe zij de onderlinge interactie beleefden. Overeenkomstig wat Parker⁴ beschrijft kon het over de gesprekken heen verschillen hoe zij zichzelf ervoeren, en hoe zij de ander zagen. Soms wijzigt dit zelfs ook gedurende een gesprek. Een goed voorbeeld daarvan is het eerste interview met Sofie, die zichzelf daarin regelmatig tegenspreekt. Verschillen in beelden worden veroorzaakt door hoe de teamleden hun context op dat moment beleven, tegen wie ze spreken, wat ze juist daarvoor gedaan hebben, de emotie die dit op dat moment teweeg brengt, et cetera. Mijn basis is er altijd vanuit te gaan dat wat zij mij in (eerlijke) gesprekken vertellen, voor hen 'waar' is. Dat ze me niet bewust om de tuin leiden, is daarbij een aanname, gestaafd door mijn waarneming van ieder gesprek en gesprekspartner. Eén keer heb ik het gevoel gehad dat een interviewee niet 100% open naar mij was, niet zo vrij vertelde wat hem bezighield als ik wel zou willen. In dit specifieke geval was het betrokken teamlid een nieuwe toetreders en lag hij onder vuur van zijn omgeving. Dat heeft hem mogelijk ook naar mij behoedzaam gemaakt.

Overigens is een kanttekening hierbij op zijn plaats. Vonk⁵ geeft aan, en de Ruijter⁶ bevestigt dit, dat zelfrapportage geen goed beeld geeft van de drijfveren of gedrag van een persoon, doch uitsluitend van wat het expliciete zelf van deze persoon gerationaliseerd, geconstrueerd heeft als zijn drijfveren en gedrag.

“Veel van de permanente disposities, eigenschappen en temperamenten van mensen maken deel uit van het adaptief onbewuste, dat voor hen (zelf) niet direct toegankelijk is. Daarom zijn mensen

3 Weick, 1995

4 Parker, 2000, pg 225

5 Koole, 2007, pg 125; Roos Vonk, persoonlijke communicatie, 18 april 2008

6 Arie de Ruijter, persoonlijke communicatie, 21 april 2008

gedwongen om op basis van andere bronnen [...] theorieën omtrent hun eigen persoonlijkheid te ontwikkelen [...].”⁷

De belangrijkste bron om de drijfveren achter het handelen te achterhalen is het gedrag van die persoon te observeren. Daarin vervullen de interviews een belangrijke rol: wat zeggen de geïnterviewden over wat zij opmerken bij hun teamgenoten? Wilson noemt dit outside-information dat via een ‘spiegelzelf’⁸ verkregen wordt.

Dat de beleving dus zelfs niet per persoon ‘vast’ te leggen valt, maakt een beschrijving complexer en de analyse lastiger. Tegelijkertijd is het beeld dat zo verkregen wordt zo veel rijker dan een gestileerde beschrijving, een versimpeld model van de hoofdlijnen dat consensus suggereert waar diversiteit (zelfs binnen één persoon) blijkt te zijn.

Er is zodoende geen sprake van één werkelijkheid, één team, één organisatie. Dat alles blijft zo een ‘contested’ proces, een permanente onderhandeling over de inhoud: de belevingen van individuen, die in de tijd mee veranderen met hun omstandigheden. Aan de teamleden nú vragen wat zij toén beleefden, levert dus niet hetzelfde op als wanneer ik hen toen hetzelfde vroeg, of gevraagd zou hebben. Zie hiervoor ook hoofdstuk 12, waar betrokken teamleden een terugblik geven.

Naast het geheugen speelt macht hier vanzelfsprekend een grote rol. Wie invloed heeft kan zijn beelden makkelijker aannemelijk maken. Toen, en nu achteraf.

“A view of reality is largely the result of negotiations between actors involved in asymmetrical power relationships. The actors in these relationships have access to different resource – material and symbolic – and have different possibilities when it comes to deciding how reality is to be defined.”⁹

“Some claims do in practical terms have more persuasive power than others, largely because they are put forward by high status or well resourced members or groups within the organization ...[...] The sense members make of their organization is therefore bounded by the context of understood power relations...”¹⁰

In lijn met bovenstaande wil en kan ik logischerwijs niet beweren dat mijn inzichten ‘waar’ zijn. Wat ‘waar’ is hangt af van positie, context, referentiekader, persoonlijk belang. Wat ik probeer, is betekenissen en processen inzichtelijk te maken, ter lering voor een ieder.

Net als macht is ook emotie een belangrijke factor bij betekenisgeving. Emotie is een onderzoeksaspect dat doorgaans weinig aandacht krijgt. Fineman schrijft hierover:

“Organizations are often presented as rational enterprises. Because human beings are able to think and act rationally to maximize their gains, organizations can capitalize on this capacity to efficiently and economically produce their goods and services.[...] This is a comforting picture for the controlling, thinking manager. Sorting priorities and making sense of events are often fraught with anxieties, self-doubt and emotional preferences.”¹¹

7 Wilson, 2002, pg 75

8 Wilson, 2002, pg 189 en 202

9 Alvesson, 1996, pg 62

10 Parker, 2000, pg 225

11 Fineman, 2000, pg 10

Dit is in lijn met de algemene tendens om zaken geobjectiveerd weer te geven. Veel managementliteratuur gaat geheel voorbij aan de angst en twijfel die gelijk opgaan met het professionele leven in een organisatie. Waar betekenisgeving echter een zo belangrijke rol speelt als in dit onderzoek kan emotie vanzelfsprekend niet buiten beeld blijven. Behalve de emotie van de betrokken teamleden, is mijn eigen emotie als onderzoeker ook in het spel. Fineman verwoordt dit mooi in het epilogo van een van zijn boeken:

“Emotion has emotional appeal to those who take it on board. My impression is that it engages students of organizations in ways that are qualitatively different from other research endeavours, especially those that have been steeped in rationalistic tradition. There is often a sense of relief and excitement at being able to articulate that which seems so crucial, something they ‘know’ to be true, but that is obscured by decades of reductionism, objectivism and quantification.”¹²

Onderzoeksvragen

Voor mij leidde dit alles tot de vormgeving van dit onderzoek, met als centrale onderzoeksvraag:

“Welke betekenis verlenen professionals aan het werken in een team?”

Wanneer professionals in teams werken en hier betekenis aan geven, spelen verschillende organisatieniveaus mee. Allereerst geeft het individu betekenis aan interacties en gebeurtenissen die het binnen het team en in relatie tot de context ervaart. Het gaat hier bijvoorbeeld om percepties, constructies en interpretaties van gebeurtenissen, van belangen van zichzelf en anderen, van machtsposities, van voorstellingen. Hier ontstaan mengelingen van logische redeneringen en emoties, van subjectieve realiteit en illusies. Ook op team- en organisatieniveau vindt betekenisgeving plaats, waar de individueel toegekende betekenissen in doorwerken, en andersom.

Twee subvragen brengen focus aan in het onderzoeksveld waardoor de centrale vraag wordt open gelegd:

1. Welke belangen spelen op de verschillende niveaus en hoe worden deze gediend?
2. Hoe beïnvloeden interacties tussen teamleden of tussen team en context de teamperformance; hoe draagt de beschreven dynamiek bij aan teamsucces of -falen?

Deze twee subvragen hangen direct samen met de centrale onderzoeksvraag. De eerste subvraag gaat in op belangen als specifieke vorm van betekenis die door teamleden gegeven wordt. Belangen op het ene niveau werken door in betekenissen op andere organisatieniveaus. De tweede subvraag focust op interacties als oorsprong van betekenissen, en de gevolgen die deze betekenisgeving heeft voor het handelen van deze individuen en daarmee voor het teamsucces en -falen.

Meer over mijn onderzoeksperspectief en uitgangspunten staat beschreven in Bijlage I ‘De Onderzoeker’, dat de ontologische en epistemologische positie van mij als belangrijkste onderzoeksinstrument verheldert, en in Bijlage II ‘Methodologische verantwoording’, dat ingaat op de vraag hoe dit onderzoek is vormgegeven.

12 Fineman, 2000, pg 278

Leeswijzer

Deel I begint met een kijkje in één van de onderzoeksteams. Een letterlijke weergave van delen van een willekeurige maandagochtendvergadering van dit team geeft een eerste idee wat er zoal in dit team gebeurt. Vervolgens wordt een beeld geschetst van de wereld waar de onderzoeksteams deel van zijn, waarin de teamleden werken en leven. Een context die hen voor uitdagingen stelt, kansen biedt en beperkingen oplegt. In hoofdstuk 3 wordt een dieptebeschrijving van ieder team gegeven. Hier wordt geschetst wie de teamleden zijn, wat de professie, uitdaging en doel zijn van dit team, en hoe de sfeer in het teamleven is.

Deel II behandelt de vijf thema's die in de eerste ronde interviews naar voren kwamen als het meest prominent aanwezig in de aandacht van de teamleden. Dit zijn achtereenvolgens 'Passie & doel', 'Binding & identificatie', 'Communicatie', 'Leiderschap' en 'In- en uitsluiting'. Aan ieder thema is een hoofdstuk gewijd dat uitgebreid ingaat op observaties tijdens het veldwerk en uitspraken in de interviews. Van ieder thema geef ik een gedetailleerd beeld van wat zich op dit specifieke aandachtsgebied afspeelt in de teams. Dit is materiaal voor de liefhebber; de meer globaal geïnteresseerde lezer kan volstaan met het lezen van de samenvatting aan het einde van ieder van deze hoofdstukken.

Deel III begint met een geïntegreerd overzicht van de belangrijkste bevindingen uit het veldwerk (hoofdstuk 9, Niemand groter dan de club), gevolgd door conclusies op de beide subvragen en de centrale onderzoeksvraag (hoofdstuk 10). In hoofdstuk 11 wordt de vertaling van onderzoek naar toepassing in de praktijk gemaakt. Hier wordt uitgewerkt wat de bevindingen uit het onderzoek betekenen voor het sturen van teams door teamleden en management. In het laatste hoofdstuk kijken teamleden van GOP terug op hun beleving van de observatiejaren.

Deel I

Deel I H 1

Uit het leven van een team

GOP is één van de teams die onderwerp zijn van dit onderzoek. GOP doet twee soorten werk: de *events* voor klanten, waar de teamleden veel van hun enthousiasme in kwijt kunnen en waar zij energie en trots uithalen. Daarnaast is er het leven tussen de *events*, waarin de *events* verkocht en voorbereid worden, en de operationele zaken van het team geregeld moeten worden.

Onderstaand enkele transcripten van fragmenten uit de teamvergadering van maandagochtend 7 april 2003. Dit is een kijkje in het leven ‘tussen de events’. Daarmee geven de conversaties zicht op specifiek dit deel uit de activiteiten van het team. Een beeld van dat andere stuk, ‘de *events*’, wordt door de teamleden verwoord in de ‘Dieptebeschrijvingen onderzoeksteams’, hoofdstuk 3.

Wat zich afspeelt is niet toevallig. Het is exemplarisch voor dit deel van het teamleven. Alle thema’s die in dit onderzoek aan de orde komen zijn hier zichtbaar. Deze thema’s worden in de hoofdstukken 4 tot en met 8 nader beschouwd.

Voorafgaand aan de teambijeenkomst

Aanwezig bij deze bijeenkomst zijn Frans, Martijn, Paula, Belia, Nana en Ellis. Frans zit voor. In het kader van roulerend voorzitterschap heeft Belia in de week voorafgaand aan de bijeenkomst bij ieder geïnventariseerd wat agendapunten zijn, en op basis hiervan op donderdag de agenda voor de vergadering verspreid. Frans heeft op vrijdag een tweede agenda verspreid, waar de punten op staan die volgens hem aan de orde moeten komen. Daarbij is ook de aanvangstijd gewijzigd, al heeft dat bericht niet iedereen bereikt.

Maandagochtend 8.30 uur

Frans: “Zal ik de agenda even uitdelen? En hier zijn wat stukken.”

Martijn: “Yeah!”

Ellis, heel zacht: “Dank je wel!”

Frans: “Ik denk dat we naar de agenda moeten kijken, er lagen twee voorstellen. Eén van Belia, en één waar ik wat amendementen op had, en waar Belia nogal verbolgen over was, afgelopen vrijdag. Dus we moeten even vaststellen wat we doen, want ook Sofie is er niet, dus haar punt over het netwerk heeft volgens mij geen zin, dat valt af.”

Belia: “Ja, ik denk dat het netwerk in andere punten wel terugkomt, intussen.”

Nana: “Ja.”

Frans: “Ik denk dat het budget echt van belang is, om daarnaar te kijken...”

Martijn: “Maar goed, wat zijn de belangrijkste verschillen tussen die twee en waar ehh...”

Frans: “Het budget is erbij gekomen.”

Martijn: “Is dat de reden...”

Frans: “En er zijn een aantal dingen afgevallen: onderzoek Belia en sabbatical Frans.”

Belia: “Ik dacht dat met name de ernst van de ontwikkelingen van vorige week ehh... ehh..”

Frans: “Ja, er waren een aantal dingen die speelden. Afgelopen week.... We hebben die *circle up* toen gehad, waarbij we zeiden ‘we moeten een overzicht krijgen van het budget’. Ik heb vorige week zondag het budgetoverzicht zitten maken dat op maandag en dinsdag verwerkt is en het blijkt gewoon dat we nul winst hebben gedraaid. Nou, ik denk dat we moeten kijken ‘wat doen we eraan?’. Dat is één. Twee is: ik heb woensdag een gesprek met het management over de financiën, over hoe het reilt en zeilt binnen GOP. Dus ik denk dat we ook voor dat gesprek een strategie moeten bepalen. Dat is één ding. En een ander ding is, en daar is de druk wat vanaf, er is een oekaze uitgevaardigd dat we vanwege de tegenvallende resultaten per direct geen externen meer mogen inhuren, dus ook geen hulp van *freelancers* voor onze klant*events*. Nou, je begrijpt wat dat betekent. Ik begrijp het mailtje niet helemaal, want het staat vol met afkortingen, maar het lijkt erop dat we toestemming van het internationale hoofdkantoor moeten hebben om hiervan af te wijken. Onze collega’s bij GOP-centra in het buitenland hebben me aangegeven dat dit vaker is gebeurd en dat we het totnogtoe altijd hebben kunnen keren. Misschien is een oplossing om één of twee mensen uit onze vaste *freelancerpool* minder in te huren en hiervoor onervaren collega’s te gebruiken. Maar ja, dat doen we al.”

Martijn: “Mijn gevoel is dat we dit al wel doen. We hebben immers gezegd dat we één consultant willen betrekken per *event*, maar dat is dan wel een topper, die er helemaal in zit. En dus absoluut niet iemand die toevallig niet niets te doen heeft.”

Frans: “Dus dit zijn drie punten waar we zeker aandacht aan moeten besteden, en dan moeten we maar zien wat we verder kunnen doen. Omdat het onderwerp ‘netwerk’ uitvalt moeten we maar kijken wat we van de eerdere agenda over kunnen nemen. Zullen we maar beginnen?”

Nana: “Ik denk niet dat de netwerkportefeuille, omdat Sofie er niet is, helemaal niet meer hoeft. Ze heeft ons hier vragen gesteld... We moeten maar even kijken hoe het loopt, maar we kunnen denk ik wel een paar dingen ervan zeggen. Ik weet wel waar zij mee speelt en wat ze van ons wil. Zij moet ook verder.”

Frans: “OK. Zullen we met sales beginnen?”

Dan wordt de lijst met klanten en acties besproken. Frans zit voor en ieder teamlid zegt wat hij of zij met zijn of haar acties gedaan heeft. Nadat de lijst afgewerkt is:

Paula: “Wat is jouw gevoel bij onze sales, Frans? Heb je het gevoel dat we redelijk gevuld zijn?”

Frans: “Nou, ik moet je eerlijk zeggen... Ik heb van ’t weekend allerlei scenario’s zitten maken van kwartaal II. Mijn gevoel zegt me dat we misschien dezelfde situatie krijgen als vorig jaar, dat we kwartaal I op nul draaiden, en dat dat niet eens zo’n punt is, maar dat het meer een zaak wordt ‘hoe gaan we zorgen dat wat eraan komt, dat we dat kunnen doen?’. Qua beschikbare mensen. Dat is meer de discussie dan dat we ons grote zorgen moeten maken of we genoeg omzet draaien. Laten we wel wezen: één sessie erbij en de cijfers veranderen gigantisch, voor een kleine club als de onze. Als bijvoorbeeld die CD-retailer echt komt. Die kans is groot.”

Paula: “O ja? Toch? En wie doen die als-ie doorgaat? Moeten we dat al bepalen of kan dat later?”

Frans: “Dat zou ik doen als-ie echt binnenkomt, we kunnen nu wel alles...”

Nana: “Volgens mij zei je daarnet ‘Ik wil teams maken voor als die opdrachten vallen!’”

Frans: “Ja, ik heb daar een overzichtje voor gemaakt, maar dat zien we dan wel.”

Belia: “Dat bespreken we dan wel, en dat is dus over tien minuten bij het volgende agendapunt?”
Gelach.

Frans: “Inderdaad.”

Paula: “Maar je hebt dus niet het gevoel dat we meer aandacht aan sales moeten gaan besteden?”

Frans: “Dat is niet mijn... Is niet mijn gevoel, moet ik heel eerlijk zeggen.”

Belia: “Ik heb wel het gevoel dat we een béetje voor de komende maanden wat dun zitten. *Schraapt haar keel.* Wel met een aantal *opportunities* waarvan je zegt ‘dat is hoopvol’. Daarvan vallen er altijd een paar wel en een paar niet, en ik heb het gevoel, zonder dat ik hier een overzicht van heb, dat het wat dun zit.”

Frans: “Klopt. Wat nu op ons af komt, dat zijn drie sessies voor Club de Venti. Daar zit geen korting op, drie 3-daagsen. Alleen, het vervelende bij deze klant is dat je niet weet wanneer ze echt gaan vallen, omdat er zó veel politiek omheen zit! Je zit met de allerhoogste top, maar we hebben er geen echt zicht op. En de ene klant wacht op de start van de andere. Als dat de komende drie maanden echt allemaal gaat vallen zit ik overigens wel heel erg klem in m’n agenda.”

Martijn: “Ik heb een vraag van Hans de Wit.”

Ellis, heel zacht: “Hans de Wit?? Die van De Bank? Dat is mijn baas geweest!”

Martijn vervolgt alsof hij Ellis niet gehoord heeft: “...of we een gesprek kunnen hebben bij De Bank. Ze hebben een outsourcingvraagstuk, en ze willen onze methode gebruiken om te kijken hoe ze dat kunnen inrichten. Dat is een vraag die nog helemaal in het begintraject verkeert.”

Frans: “Mijn angst is, dat als ik dit oppak, dan duurt het heel erg lang voordat ik er heen kan voor een gesprek. Want met die 3-daagsen in het vooruitzicht zit mijn agenda ramvol!” *Stilte*

Paula: “Ik ga wel met Martijn mee.”

Ellis: “Ja, ik weet het wel zeker, hij was mijn baas.”

Niemand reageert.

Belia: “Nog even over onze handreiking richting de account managers om hun account planning te ondersteunen en zo goodwill bij hen te creëren. Reageren ze op ons aanbod om hun sales clubs te ondersteunen?”

Paula: “Ik heb van René een reactie. Ik denk dat we erg zorgvuldig en duidelijk hebben gecommuniceerd, maar hij heeft het echt helemaal verkeerd opgevat. Hij zei dat-ie ons als GOP best wilde helpen om succesvoller te worden. Ja, dat is nou net niet de boodschap die we uitstralen.”

Belia: “Dat soort geluiden heb ik niet gehoord, maar ook de chemieclub is niet geïnteresseerd. Goed idee, fantastisch dat jullie dit doen, maar dan vervolgens in afspraken almaar niet concreet worden.”

Frans: “Dan zie je toch wie je vrienden zijn hè, want Cees pakt het helemaal anders op. Die zit zelfs aan tweemaal een dag te denken. Die nodigt er zelfs iemand van de Raad van Bestuur bij z’n grootste klant bij uit die meedenkt over hun sales! En ook een ontevreden klant. Dat is input voor hun eigen *account planning*, die hij door ons laat begeleiden.”

Belia: “Dat is mooi, dat zet je echt iets neer! Nog iets anders, tot slot: ik ben gevraagd om input te leveren voor onze interne *salesopleiding*. Daarvoor vragen ze eind mei een middag uitleg over ons concept. Dat is dan voor de externe klanten die een panel vormen dat de deelnemers aan deze opleiding beoordeelt. Ik ben precies in de tijd dat dit speelt op vakantie. Aan wie kan ik het overdragen, wie pakt het op?”

Frans, zacht: “Oooh.. dat vind ik wel leuk!”

Belia, helemaal verbaasd: “Ik versta je niet, wat zeg je?”

Frans herhaalt, luider nu: “Ik vind het ook wel leuk.”

Belia: “Ja, het is ook leuk. Harry, een vooraanstaande sales trainer is erbij. Dat is echt leuk, die traint directies en topmanagement. Ik weet niet aan wie ik ‘m kwijt zal dus ik gooi ‘m nu in de lucht!”

Martijn: “Ik vind dit ook leuk!”

Frans: “Ik ben kandidaat.”

Belia: “Ja?”

Martijn: “Hangt er een beetje vanaf wanneer het precies is.”

Frans: “Met wie moeten wij contact opnemen?”

Belia: “Met Ronnie de Wijs.”

Paula: “Als het op een moment is dat jij niet kunt, Frans, kunnen we altijd nog wisselen, dan doe ik het wel.”

Frans: “Goed. Dan de planning, kijken dat we alles op de korte termijn geregeld hebben. Vanmiddag is er *sponsor meeting* bij de klant. We moeten even kijken hoe we dat aanpakken.”

Nana tegen Martijn: “Jij gaat mee?”

Martijn: “Jaaa, maar ik heb dadelijk nog wel eerst een afspraak.”

Nana: “Maar die *sponsor meeting* is pas om kwart voor vijf.”

Martijn: “Ja, en wanneer is de voorbereiding dan?”

Nana: “Eigenlijk dadelijk direct aansluitend op deze teamvergadering.”

Frans: “We moeten ook even kijken met hoeveel man we gaan.... Afijn, dat zien we straks wel, daar.”

Paula: “Frans, als je zegt ‘ik wil kijken met hoeveel we gaan’, bedoel je dan dat je vier mensen te veel vindt?”

Frans, zacht: “Vind ik veel ja.”

Martijn, wat ontstemd: “Nou, ik hoor het wel, emmm. Zoek ’t maar uit!”

Paula: “Nou, dat is het toppunt van interesse!” *Tumult*

Martijn: “Ja, ik maak een grapje! Ik wil er graag bij zijn, maar als jullie dat te veel vinden, dan hoor ik morgen wel wat jullie besproken hebben.”

Paula: “Er is daar een tafel terzijde, waarvandaan je de vergadertafel kunt observeren. Dan zit je wel buiten het gesprek, maar ben je er wel bij.”

Martijn: “Ja, maar het moet wel functioneel zijn.”

Frans: “Volgend punt: ’t budget.”

Frans legt uit hoe het door hem gepresenteerde overzicht opgebouwd is en hoe hij gerekend heeft. Er is niet echt een systematiek voor budgetberekening binnen GOP, wel een berekening die vorig jaar gehanteerd is. Frans legt uit wat hij als vaste kosten beschouwt, en wat als variabele kosten voor een 2- of 3-daags klantevent. In de salariskosten is Hellen nog opgenomen. Zij maakt sinds twee maanden geen deel meer uit van het team.

Frans: “Ik ben een beetje kwijt hoe het nu gaat met Hellen. Zij heeft intussen gesprekken gehad in de organisatie, ze moet besluiten wat ze nu verder wil. Ze werkt in de tussentijd aan andere projecten, maar waar ze op de *pay roll* staat? Ik weet het niet.”

Martijn: “We moeten erop verdienen, als ze op andere projecten zit!”

Frans: “Het zijn offertetrajecten, dus dat zal niet zo makkelijk gaan. Ik zit woensdag bij Jan en dan moet ik al dit soort dingen doorpraten. Want ik bedoel... waar gaat hij ons op afrekenen? Ik weet het niet. Of die anderhalve ton verhuiskosten op ons eigen budget vallen? De salariskosten van Hellen?”

Belia: “Even vanuit strategie: Ik zou er niet op voorhand vanuit gaan dat de verhuiskosten zomaar ineens in je budget vallen.”

Martijn: “Nee!”

Belia: “Als je ’t er dus nu wel in hebt verwerkt om te zien waar het dan op uit komt... Het lijkt me niet handig om met dit overzicht bij Jan te gaan zitten.”

Frans: “Okee, dat vind ik een goeie.”

Martijn: “Ja, dat vind ik ook. Want het is nogal een bedrag en als dat maakt dat de prognose er ineens niet goed meer uitziet, dat maak je een enorm issue van iets dat bovendien een investering is, die dus niet in één kwartaal of jaar mag vallen.”

Frans: “Nee, ik haal het eruit.”

In vergelijking met de cijfers van vorig jaar lijkt het erop dat we minder kosten per event maken, en op dit moment te weinig events draaien. Belia herinnert zich echter dat de cijfers van vorig jaar schattingen waren. Dus dat een criticus kan zeggen 'blijkbaar te laag geschat'. Wel duidelijk is wat vorig jaar door externe partijen voor onze dienstverlening aan R&W betaald is, niet wat onze vaste kosten zijn. Dat is alleen in gecumuleerde cijfers zichtbaar voor GOP. Zo zijn bepaalde posten met 50% gestegen, maar Frans weet desgevraagd niet wat daarin opgenomen is. Ook kan hij niet zeggen of kosten die voor onze events bij de catering en de repro gemaakt worden aan ons doorgerekend worden. En evenmin of de inkomsten van klanten die via account managers bij ons komen, ook in ons inkomstenplaatje vallen, of bij die account manager. Wanneer een account manager zegt 'Ik geef op mijn conto 25% korting, dan is er geen mogelijkheid voor GOP om af te dwingen of zelfs te controleren dat hij die korting werkelijk voor z'n rekening neemt, en deze niet 'per ongeluk' als kosten aan GOP toegerekend worden.

Kortom: de teammanager blijkt geen mogelijkheid te hebben de betekenis van het budget te duiden, en aan te geven wat inkomsten en kosten zijn. Het financiële plaatje is niet wat het lijkt, beheersing is niet mogelijk. Het team trekt de conclusie "Meer sessies draaien lost ons budgettissue waarschijnlijk op."

Frans: "Dit overzicht ligt er nu. Maar ik vraag me af hoe we dit gaan laten werken. Ik zit ook naar m'n eigen inzet te kijken, maar ik zit dus in de sessies voor Club de Venti, daar kan ik niet omheen. Dat gaat veel werk betekenen..."

Nana: "Wanneer ben je op sabbatical?" *Frans heeft 3 maanden sabbatical gepland om aan z'n promotieonderzoek te beginnen.*

Frans: "Ja, forget it." *Gelach.*

Paula: "Kun je niet na de eerste sessie voor de Venti het aan iemand anders overdoen?"

Frans: "Nee, dat is niet te doen."

Martijn: "Ik denk dat Frans dan ook niet prettig in Frankrijk zit te werken."

Belia: "Het is ook de vraag wat je werkelijk wilt, waar je voor kiest."

Frans: "Ik kan het de anderen niet aandoen."

Paula: "En je sabbatical na die sessies? Dan heb jij je geld wel verdiend."

Frans: "Nee, want dan... Nou ja... Ach, afijn."

Paula: "Zal ik bij de Venti bij je aansluiten, Frans?"

Frans, aarzelend: "Jaa... ehh... dat kan."

Belia: "We moeten even kijken wat tactisch handig is. Wie wanneer op vakantie is en hoe we zorgen dat er capaciteit is voor de andere klantvragen. We moeten denk ik niet twee facilitators vol op de Venti zetten. Beter een facilitator en een AR."

Frans: "Mee eens."

Wat wordt zichtbaar?

Tot zover de inblik in het teamproces van GOP, een team van professionals in een grote, dienstverlenende organisatie, zó uit het alledaagse leven gegrepen. Is deze gevalsbeschrijving af te doen als die van een matige voorzitter, die nog wat te leren heeft? Van een team dat dit accepteert? Of is er sprake van een vergadering waarin marketingvragen, financiële kwesties, relaties met het hogere management enerzijds en basale organisatie- en bezettingsvragen anderzijds kriskras door elkaar lopen? Waarin door teamleden ongeordend en improviserend voor hen brandende punten op tafel worden gelegd?

Wat wordt hier, bij nadere beschouwing, nu eigenlijk zichtbaar? Hoe communiceren de teamleden met elkaar? Hoe versterken of verzwakken zij elkaar? Waar wordt leiderschap gegeven, en wordt

dit ook geaccepteerd? Wie wordt uitgesloten? Ellis in ieder geval, op het moment dat zij relevante informatie over een potentiële klant blijkt te hebben. En Martijn: mag hij wel of niet mee naar de *sponsor meeting*? Mag hij zijn ongenoegen daarover uiten? Wordt er gezorgd voor elkaar? Waar speelt macht? Zeker in de confrontatie tussen Frans en Belia, maar in meer subtiële vorm ook op andere momenten. Waar wordt controle uitgeoefend? Welk doel dient dat, wat wordt daarmee beoogd? Wat zijn drijfveren van de individuele spelers, en waar halen zij hun passie vandaan? Is dit nu hetzelfde team dat van zichzelf (zie dieptebeschrijving, hoofdstuk 3) zegt bevlogen te zijn? *High performing*?

Wat is het grotere plaatje? Welke betekenis geven deze teamleden aan het werken in een team?

In welke contexten doet dit team haar werk? Wat is gaande in haar omgeving, en hoe wordt het team daardoor beïnvloed? Wat is het uiteindelijke resultaat?

Deel I H 2

Dynamiek in de context

Wat maakt het interessant om te kijken naar wat er gebeurt in en rond teams? Welke ontwikkelingen zijn zichtbaar in de omgeving van teams, in de organisatie waar zij onderdeel van zijn en – nog breder – in de hedendaagse maatschappij? Welke invloed heeft dat mogelijk op teams en hun leden?

De context

De teams in dit onderzoek zijn alledrie actief in een ‘profit’-omgeving. Dat woord duidt al een eigenschap van deze omgeving aan, namelijk dat winst hier belangrijk gevonden wordt. Het referentiekader van de teamleden is leidraad in het onderzoeken van trends in hun omgeving. Zij ondervinden invloeden vanuit een scala aan contexten waar zij deel van uitmaken. Daarin zijn verschillende lagen te onderscheiden. Zo ondervinden zij invloeden vanuit hun directe werk- en leefomgevingen, vanuit de organisatie waar zij deel van uitmaken, van groeperingen in de maatschappij waar ze zich deel van voelen en vanuit politiek en overheid, bijvoorbeeld door regelgeving en voorbeeldgedrag van de overheid.

Versnelling

De eerste ontwikkeling die vanuit het perspectief van de teamleden opvalt, is een versnelling in technologische ontwikkelingen. Die versnelling is weliswaar al decennia of – afhankelijk van het gekozen perspectief – zelfs eeuwen geleden ingezet, de impact daarvan is de laatste dertig jaar groter dan ooit. Tal van vernieuwingen op het gebied van telecommunicatie, transport en IT maken het sinds enkele jaren bijvoorbeeld mogelijk om in een oogwenk voor willekeurig welk product zeer veel aanbieders en aanbiedingen te vergelijken, en ogenblikkelijk van aanbieder te wisselen. Mogelijkheden voor een individuele klant nemen zodoende toe, dit stimuleert de variatie in de klantvraag, alsook de veeleisendheid van de klant. Klantentrouw neemt af, want alles kan elders goedkoper bedongen worden. Dat snel veranderende gedrag van ons als kopers heeft invloed op het speelveld dat we als verkopers hebben te trotseren:

“When it is getting easier for us as buyers to get something better it is getting harder for us as sellers to keep our customers at the same time. [...] As the new economy accelerates, both the gains and the losses are likely to increase. As our earnings become less predictable, we leap at every chance to make hay while the sun shines. As the stakes rise we’ll do whatever we can to be in the winner’s circle and to get our children safely there as well.”¹³

De verhoogde toegankelijkheid van het aanbod geldt zowel voor organisaties als voor individuen, voor de gehele markt. Verschuivingen in de voorkeur van klanten kunnen zodoende in korte tijd enorme gevolgen voor bedrijven hebben. Nieuwe technologie maakt verandering in de be-

13 Reich, 2000, pg 7-9

drijfsomgeving dan ook onverwachter, onberekenbaarder. Complexiteit en dynamiek van de omgeving neemt daardoor toe, en ook de volatiliteit. Ondernemingen reageren hierop door te proberen goedkoper te produceren en flexibeler te zijn, innovatiever, en zich sterker aan te passen. Het snel kunnen inspelen op problemen die klanten plotseling ervaren of op mogelijkheden die zij per direct willen benutten, geeft een groot competitief voordeel. Tegelijkertijd met deze innovatieve focus zal een organisatie ook aandacht moeten houden voor stabiliteit. Dat vraagt om het volgen van verschillende strategieën tegelijkertijd, beide onder het adagium *'faster, better, cheaper'*. Kortom: Permanente verandering, waarbij innovativiteit, adaptiviteit en flexibiliteit van belang zijn, langs polymorfe strategieën en met nieuwe beheermodellen. Dat zijn eisen waar bedrijven zich vandaag de dag voor geplaatst zien.

Wat betekent dit voor individuen die binnen deze organisaties werken? Wanneer een organisatie flexibel wil opereren, zal dit zeker ook – misschien zelfs in de eerste plaats – vertaald worden naar eisen aan de attitude van medewerkers. Turbulentie in *'business'* vraagt verschillende praktische vormen van flexibiliteit, zoals arbeidsmobiliteit, reizen, verhuizen en veranderen van werkomgeving. Voor hoger opgeleide individuen betekent dit in veel gevallen dat er nieuwe mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling binnen bereik liggen, maar de turbulentie brengt ook onvoorspelbaarheid en onzekerheid met zich mee, en daarmee angst voor het voortbestaan. De grens tussen werk- en leefwereld vervaagt. Altijd beschikbaar zijn is vaak een impliciete eis, altijd bereikbaar zijn lijkt een remedie tegen angst over wat er gebeurt tijdens jouw afwezigheid. Tegelijkertijd betekent de sterke focus van organisaties op winstmaximalisatie, dat de besluitvorming en gepercipieerde handelingsruimte in hoge mate bepaald wordt door doelrationaliteit. Intermenselijke verschillen en behoeften worden als *exotica* toegestaan zolang dit geen problemen geeft¹⁴. Met het in toenemende mate stellen van eisen aan medewerkers op het vlak van flexibiliteit, innovativiteit en creativiteit veronderstellen auteurs als Siebers et al.¹⁵ dat voor organisaties de noodzaak ontstaat om ook naar mensen en organisaties te kijken *'as ends in themselves'*, en naar de organisatie als leefwereld voor hun medewerkers. Een dergelijke diversificatie van perspectieven laat echter nog geen ruime verbreding zien binnen organisaties.

Organisaties die uitgaan van eenheidsdenken en nutsmaximalisatie als sturende mechanismen, en diversiteit daarbij ondergeschikt achten, beschouwen zowel processen als menselijke keuzen en handelen als voorspelbaar, stuurbaar en beheersbaar. Siebers et al. waarschuwen dat het gevaar groot is, dat we vanuit dit paradigma verschillen in (re)acties en betekenisgeving van mensen niet zullen begrijpen en deze daarmee als disfunctioneel zullen afdoen. Dat verengt niet alleen onze sturingsmogelijkheden, stellen zij, het ontkent tevens de rijkdom van de menselijke motieven. Daarnaast leidt het tot onderlinge verwijdering tussen individuen in plaats van samenwerking. Het vermindert bovendien de mogelijkheden van zelfverwezenlijking van stuurders en gestuurden in de organisatie¹⁶.

Hebben individuen in dergelijke ontwikkelingen nog een autonome keuze? Wiebe Bijker, hoogleraar Technologie en Samenleving, stelt van niet¹⁷. Hij kiest zelf indertijd bewust om lange tijd zonder mobiele telefoon te doen. Na verloop van tijd wordt hij echter geconfronteerd met het feit dat de oude voorzieningen als telefooncellen verdwijnen, of slecht onderhouden worden. Uiteindelijk voelt hij zich gedwongen mee te gaan in de ontwikkeling. Dit voorbeeld van de mobiele telefoon

14 Siebers et al, 2002, pg 64

15 Siebers et al, 2002, pg 93

16 Vrij naar Siebers et al, 2002 pg 33

17 Bijker, RadioKassa, 23 april 2008

staat voor Bijker model voor de wijze waarop technologie ons leven beïnvloedt, of we dit willen of niet. Ook Corien Prins, hoogleraar recht en informatisering aan de Universiteit van Tilburg, stelt dat we als bewoners van deze maatschappij steeds meer aangezet worden te vertrouwen op techniek, er afhankelijk van worden, en vervolgens in de ban dan wel in de greep van de techniek komen¹⁸. Met een individuele boycot van ontwikkelingen in de vigerende managementcultuur is het in essentie niet anders gesteld. Individuen hebben zodoende lang niet altijd een autonome keuze.

Gepaard aan de genoemde turbulentie is versnelling in het algemeen een kenmerk van de tegenwoordige tijd. Dit geldt opnieuw evenzeer voor individuen binnen organisaties, zowel in hun werk en in hun privé-leven. Volgens Eriksen, Noors sociaal antropoloog, is de gemiddelde spreesnelheid sinds 1950 met meer dan 50 procent toegenomen.

*“We doen ons werk sneller en efficiënter dan ooit tevoren, wederom dankzij de nieuwe technieken. Maar in plaats hiervan te profiteren door minder te werken, vullen we de bespaarde tijd op met meer en snellere bezigheden.”*¹⁹

De toegenomen snelheid heeft niet alleen invloed op de manier waarop we met elkaar communiceren, maar ook op onze wijze van contacten leggen. Netwerken op Internet zijn gemeengoed geworden. Vooral iemands digitale *personal brand* en het aantal contacten lijkt daarbij bij te dragen aan status. Het idee van contact vervangt het contact zelf, stelt Eric Borgman²⁰.

Behalve dat we sneller werken, wordt tegenwoordig ook verwacht dat we verschillende taken tegelijkertijd kunnen doen. *Multitasking* heet dit. Het is een mooi voorbeeld hoe technologie, door middel van marketing gericht op ontvankelijke pubers, onze levens beïnvloedt door het beeld te verspreiden dat een mens meerdere taken tegelijkertijd en met behoud van kwaliteit kan volbrengen.

Al een tijd zagen we in dat schone lucht en onbedorven natuur binnenkort schaarse goederen zouden worden. Ongemerkt is het nu zo geworden dat ook tijd schaars is. Tegelijkertijd weten we dat sommige dingen alleen langzaam gedaan kunnen worden, dat ze tijd en aandacht nodig hebben. Kinderen krijgen bijvoorbeeld, of een huwelijk leven, een proefschrift schrijven. Dat zijn trage bezigheden en als ze mislukken komt dat in veel gevallen door versnelling: de echtgenoten hebben het zo druk dat ze elkaar eigenlijk nooit leren kennen, we nemen er de tijd niet voor. Als dingen die alleen langzaam gedaan kunnen worden versneld worden, gaat er iets verloren. Een goede soep heeft tijd van trekken nodig, maar uit een pakje lukt het ook ‘ongeveer’. Zeker als je niet meer weet hoe goede soep smaakt. Een gerookte ham moet een jaar hangen om op smaak te komen, maar als er zout water in gespooten wordt, smaakt het redelijk. Eriksen:

*“Er bestaan gaten in de tijd, waarin niets bijzonders gebeurt. Deze gaten zijn zonder meer essentieel voor liefde, vrede, creativiteit, ‘zijn’. In een maatschappij zonder dergelijke gaten is niemand in staat tot gedachten langer dan vijf centimeter. Als iets voortdurend gebeurt, gebeurt er eigenlijk niets. Dat komt doordat er alleen iets kan gebeuren wanneer er niets bijzonders gebeurt.”*²¹

In een maatschappij ‘zonder gaten’, zonder gedachten ‘langer dan vijf centimeter’, komt ook niemand aan reflectie toe. Dit is een fenomeen dat in veel organisaties zichtbaar is, ook in de or-

18 van den Berg et al, 2008

19 Eriksen, 2006, pg 15

20 Borgman, interview op Radio1, 18 november 2008

21 Eriksen, 2006, pg 15

ganisaties van de onderzoeksteams. Het heeft repercussies voor de voorbeeldrol van managers, voor de verwachtingen aan medewerkers, en het ‘doe-gedrag’ dat zij vertonen. Ondanks de roep om kwaliteit door klanten is de kwantiteit van handelen binnen de bedrijfsvoering misschien wel belangrijker geworden.

Er zijn meer gebieden waar ‘niet alles is wat het lijkt’. In onze maatschappij zijn we eraan gewend dat de voorstelling of aanprijzing en de inhoud elkaar niet dekken. Naast de zojuist genoemde tegenstelling tussen de roep om kwaliteit en de focus van handelen op kwantiteit kunnen we bijvoorbeeld ook denken aan de bank die een imago van soliditeit nastreeft, terwijl de account managers van dezelfde bank bonussen krijgen voor winsten die zij behalen door grote risico’s te nemen. Zo kijkt ook niemand er van op dat voedsel, dat aangeprezen wordt als ‘gezond’, dit predikaat slechts op één aspect waarmaakt, en verder bol staat van ongezonde additieven. Dergelijke voorbeeldspiegelingen zijn overal in de maatschappij te vinden. Het is het spanningsveld tussen de gewenste situatie, die overtuigend gepresenteerd wordt als was het de actuele prestatie, en de werkelijke prestatie. ‘What you see is what you get’, zei men vroeger. Daar kun je niet meer van op aan.

Grondslagen voor samenwerking

Binnen deze context stelt Kalf²², voormalig topman van Shell en KLM, dat samenwerking van essentieel belang is voor de volgende ronde van economische ontwikkeling. Hij concludeert echter ook dat de grondslagen voor samenwerking ernstig zijn aangetast. Veel grote Europese beursgenoteerde ondernemingen hebben het Amerikaanse ondernemingsmodel omarmd, en dat werkt niet in het voordeel van samenwerking. Dit model is zo populair doordat de uitgangspunten ervan simpel en aansprekend zijn: simpele doelen, eenvoudige structuren met eenduidige verantwoordelijkheid.

“Alleen individuen kunnen verantwoording afleggen, alleen echte leiders kunnen medewerkers inspireren. Om deze redenen zijn teams (vanuit het Amerikaanse ondernemingsmodel) uiteindelijk uit den boze.”, aldus Kalf²³. “Het delen van verantwoordelijkheid betekent een verlies van macht en wordt daarom te riskant geacht.”²⁴

Samenwerking, en zeker de complexere vormen daarvan, worden ongewenst geacht vanwege het feit dat ze niet aansluiten op de behoefte aan eenvoudige beoordelingsparameters en beloningssystemen. Hier wordt het paard achter de wagen gespannen! Ook in de cultuur van de ondernemingen die dit Amerikaanse ondernemingsmodel volgen, benoemt Kalf alom bekende trekken, die we evenwel zelden openlijk onderkennen.

“Ook binnen de onderneming wordt concurrentie gezien als het beste ordenende beginsel om goede en dus schaarse medewerkers en het beschikbare kapitaal toe te wijzen. En verder geldt voor managers en medewerkers dat alles draait om het winnen, winnen met de grootste mogelijke marge, de totale overwinning. In het belang van de overwinning is alles geoorloofd dat wettelijk is toegestaan en contractueel niet uitgesloten.”²⁵

22 Kalf, 2004^a, pg 7

23 Kalf, 2004^b, pg13

24 Kalf, 2004^a, pg 102

25 Kalf, 2004^a, pg 13

Het is duidelijk wat Kalff bedoelt met zijn opmerking dat de grondslagen voor samenwerking zijn aangetast. Kalff geeft ons een nader²⁶ beeld van de onbedoelde gevolgen en onzichtbare kosten van het Amerikaanse model: CEO's worden veelal gecontracteerd voor een periode van drie of vier jaar, wat de horizon van iedere manager aanzienlijk verkort. De tijdlijn van de organisatie wordt door deze individuele verkorting veelvoudig gefragmenteerd.

Variabel salaris van alle medewerkers wordt vastgesteld op basis van het behalen van doelstellingen, waarop de performance eenduidig vast te stellen moet zijn. Impliciet gevolg hiervan is dat ook de prestatie van grote complexe business units afgemeten wordt aan een beperkte set eenvoudige kengetallen, die niet in verhouding staan tot de complexiteit van de prestatie waar behoefte aan is. Iedere belanghebbende in dit spel zorgt ervoor de beste uitgangspositie te creëren door middelen en bevoegdheden te bemachtigen en verplichtingen te minimaliseren. Individueel belang krijgt zo een heel directe vertaling. Doelen waarvan de realisatie afhangt van de samenwerking met anderen (of andere units) worden gemedend, aangezien de samenwerking op voorhand riskant en onzeker is en lastig te duiden is aan wie succes – of falen – moet worden toegerekend. Omgekeerd hangt te veel af van het bereiken van individuele doelstellingen om een ander een helpende hand toe te steken, of te investeren in zaken die niet al dit budgetjaar vruchten afwerpen. Doelen worden gedefinieerd in kwantitatieve termen als te behalen winst, niet of nauwelijks in enige vorm van kwalitatieve groei van de onderneming.

Met het diversificeren van de markt bestaat de neiging de organisatie verder op te splitsen in kleinere, budgetverantwoordelijke eenheden die dicht op de specifieke markt kunnen opereren. Deze units zijn binnen de organisatie concurrenten van elkaar, in die zin dat ze in de onderhandeling allemaal proberen een zo laag mogelijk budget af te spreken en daarbij zo veel mogelijk middelen voor zichzelf te bemachtigen. Hogere managementniveaus hebben er belang bij dat de hun ondergeschikte niveaus zo hoog mogelijke budgetten accepteren, ook al is dit niet realistisch.²⁷

Hoewel het ook anders²⁸ kan, wordt samenwerken tussen business units vaker dan ooit een proces van onderhandelen. Intern een goede slag slaan levert soms meer winst voor de unit op dan een externe klant binnenhalen. Nodeloos om te stellen dat dit veel intern gerichte politiek en machtsstrijd tot gevolg heeft, en dus verminderde focus op de externe markt. Nu zakelijke conflicten persoonlijke gevolgen hebben (namelijk in de beloning), worden zakelijke conflicten veel persoonlijker beleefd. Macht wordt belangrijker, spanning onderdrukt, creativiteit en durf worden in de kiem gesmoord, samenwerking wordt niet gestimuleerd of beloond. Tot zover Kalff over consequenties van het Amerikaanse ondernemingsmodel.

Nout Wellink, president van de Nederlandsche Bank, geeft aan dat de ver doorgevoerde individuele beloning in combinatie met de sterk verkorte financieel-economische horizon ook andere gevolgen heeft. Werknemers krijgen nu hoge bonussen (vaak vele malen hoger dan hun salaris) wanneer ze winsten behalen door grote risico's te nemen, terwijl eventuele verliezen voor rekening komen van de bank. 'Perverse prikkels', aldus Wellink²⁹. De gevolgen van deze praktijken komen inmiddels aan het licht³⁰.

26 Kalff, 2004^a, pg 93 - 128

27 Een concreet voorbeeld hiervan is mede oorzaak van het uiteenvallen van het onderzoeksteam binnen Mostert BV.

28 Denk hier bijvoorbeeld aan de paradox van competitie en coöperatie zoals die door de Wit & Meyer (2004, pg 368 – 373) geschetst wordt.

29 Wellink, 2008

30 Op het moment dat deze tekst geschreven wordt, najaar 2008, is het meest duidelijke voorbeeld de ineenstorting van de financiële systeem, zoals de westerse wereld dat sinds de tweede wereldoorlog kende.

Fragmentatie

Wat hierin meespeelt is dat we onze omgeving steeds sterker waarnemen als losse onderdelen in plaats van als een geïntegreerd en samenhangend geheel. We voelen ons gescheiden van de wereld waarin we leven, erboven verheven en geen integraal deel ervan³¹. Senge et al.³² beschrijven dit aan de hand van een onderzoek door twee Duitse artsen naar de ontwikkeling in hun praktijk. Zij worstelden met de bekende tegenstrijdigheid van kostenefficiëntie en besparingen terwijl tóch dezelfde kwaliteit moest worden geleverd. Onderzoek bij honderddertig patiënten en collega's brachten hen tot de conclusie dat in de medische wereld – door de sterke bezuinigingen gedwongen – steeds vaker kijkt naar 'het kapotte onderdeel' in plaats van naar het gehele organisme.

*“Alles [...] begint met het begrijpen van de aard van het geheel, en hoe de gebelen zich tot elkaar verhouden. Onze normale manier van denken geeft ons daarvan een verkeerd beeld. Wij denken dat een geheel is opgebouwd uit vele deeltjes, zoals een auto bestaat uit wielen, een chassis en aandrijving. Volgens deze manier van denken bestaat het geheel uit een samenvoeging van de delen en is het daarvan afhankelijk om goed te kunnen functioneren. Als een (onder)deel kapot is, moet het gerepareerd of vervangen worden. Dit is een logische manier om over machines te denken. Levende systemen, ook organisaties, zijn anders.”*³³

Senge et al. stellen dat een dergelijke gefragmenteerde blik op zaken voor een groot aantal bedrijfstakken opgaat. We zagen iets dergelijks eerder in dit hoofdstuk: de aansturing van organisaties in steeds kleinere budgetverantwoordelijke eenheden. Doordat we onze omgeving steeds meer als losse onderdelen en details waarnemen, kennen we de verbanden niet meer, vormen zij niet meer ons oculair. Een gevolg van dergelijk verlies van het besef van oorsprong en samenhang is ook dat reflecteren op de verbanden tussen ontwikkelingen of gebeurtenissen onmogelijk wordt.

Organisaties proberen antwoorden te vinden op dergelijke fragmentatie van organisatiestructuur en -handelen, wanneer dit de resultaten van de onderneming remt. In een lineaire hiërarchie is de verantwoordelijkheid voor omzet en winst over één as belegd. Dit leidt tot relatief trage en verticale, gescheiden besluitlijnen. Bij snelle veranderingen in de markt staat een *unit*manager niet snel zijn middelen af aan een andere *unit*. Gekoppeld aan de interne verrekeningsmechanismen is het resultaat voor de totale organisatie dan vaak lager dan de potentie. Om dit te ondervangen gaan organisaties over op matrix- en netwerkstructuren, zelfsturing en permanente verandering³⁴. Andere organisaties³⁵ proberen sinds enkele jaren de fragmentatie te overstijgen door implementatie van multidimensionale structuren. Bij deze organisatievorm wordt een organisatie ingedeeld in dimensies als product, marktsegment, account of regio. De voor de dimensies verantwoordelijke managers worden gemeenschappelijk verantwoordelijk gehouden voor de resultaten van de onderneming. Zij worden hierop zowel individueel als gezamenlijk aangesproken en beoordeeld³⁶. Een multidimensionaal organisatie-model vraagt een ingrijpende paradigmaverandering van managers: van focus op eigenbelang naar intensieve samenwerking.

Indien deze paradigmaverandering slaagt, staat ons 'een mooiere wereld' te wachten, met een nieuwe invulling van teamwork door de gehele onderneming vanuit één gemeenschappelijk doel,

31 enge et al., 2006, pg 3 - 9

32 Senge et al., 2006, pg 111

33 Senge et al., 2006, pg 3

34 Overlaet, 2000, pg 43

35 Bijvoorbeeld Albert Heijn Company, ASML, ABN/AMRO en IBM Nederland.

36 Pieterse, 2008

in gelijkwaardigheid, openheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid, waarbij alle spelers beschikken over dezelfde informatie. Mij lijkt de veronderstelling dat een dergelijke verandering plaats kan vinden tegen het eigenbelang in een voorbeeld van een utopische, overmatig positieve benadering van de wereld.

Simplificatie

Intussen blijft de hoofdstroom aan managementliteratuur³⁷ de ontwikkelingen bejubelen en voorzien van adviezen *'how to succeed'*. Koot & Sabelis³⁸ constateren dat kennis over management en leiderschap veelal normatief, modelmatig en gedecontextualiseerd is, dat zij de pretentie van universele toepasbaarheid heeft en de emotionele leefwereld, cultuur en identiteit van managers gedeels links laat liggen. De versimpeling die dit genre te zien geeft, de illusie alsof het draaien aan een enkele knop van het systeem het persoonlijk succes binnen bereik brengt, voorziet blijkbaar in een behoefte, gezien de populariteit van deze boeken. In simpele bewoordingen, meestal met eenvoudige doch fikse conclusies en zonder veel onderbouwing of verwijzing, wordt met aanstekelijk enthousiasme aangegeven ('voorgescreven') hoe iets moet worden aangepakt om tot succes te leiden. Complexiteit als gevolg van diversiteit in context wordt genegeerd, en men bouwt voort op dominante paradigma's binnen het managementdenken: *'winst moet'*³⁹, *'cultuur wordt bepaald door enkele te beïnvloeden parameters'* en *'de manager is de held die de professional tot een betere prestatie leidt'*. En wie zou niet succesvol willen zijn, als dit kennelijk zo eenvoudig binnen handbereik ligt?

Parker schetst in enkele woorden zijn beeld van dit genre literatuur aan de hand van een opmerking over *'Corporate Cultures'* van Deal & Kennedy⁴⁰:

*"Of a surveyed 80 companies only 18 had clearly articulated sets of qualitative (non-financial) beliefs and all these were outstandingly successful. The logical inference is questioned in one sentence and from then on it is accepted that 'strong' cultures cause success, 'weak' ones failures. As an employer, control the culture successfully and you will have higher productivity with more employee involvement. As an employee, understand your culture and you will be more likely to get ahead in it."*⁴¹

De suggestie in deze boeken is dat succes simpel te behalen is, dat het maakbaar is. Die suggestie is een illusie, doch valt in de rijke voedingsbodem van ons cultureel gedachtegoed. De ongelofelijke ontwikkeling van de wetenschap, van technologische kennis en vaardigheden, heeft de mens in het algemeen een gevoel gegeven van suprematie. We kunnen alles, niets zal ons als diersoort belet worden of bedreigen. Nu we overtuigd zijn van de maakbaarheid van alles blijkt echter dat ook wetenschap en techniek geen vat hebben op wereldwijde veranderingen in de natuurlijke systemen, die we nog onvoldoende kennen. Nieuwe ontwikkelingen in wetenschap en techniek brengen ons wel nieuwe snufjes en piepjes, maar steeds minder zingeving. Eerder zijn zij symbool van de ongeremde ontwikkelingen die nu een gevaar voor de mensheid gaan vormen. Feiten die hierop duiden, zoals de vernietiging van ecosystemen en de verandering van klimaten, brengen

37 Bijvoorbeeld Peters & Waterman, 1982; Deal & Kennedy, 1988; Katzenbach & Smith, 1998; Leonard & Swap, 1999; er zijn ook prachtige uitzonderingen hierop, zoals Senge et al., 2004.

38 Koot & Sabelis, 2000, pg 219

39 "Profit is like health. You need it, and the more the better. But it is not why you exist." Peters & Waterman, 1982, pg 103

40 Deal & Kennedy, 1988

41 Parker, 2000, pg 13

ons in verwarring. Ons geloof in eigen kunnen is echter zó sterk, en de potentiële gevolgen voelen als nog zó veraf, dat we nog geen weet willen hebben van maatregelen die ons persoonlijk comfort (ons belang op korte termijn) beperken. We handelen alsof we ons eigenbelang nog ongestraft en onopgemerkt kunnen laten prevaleren. We kunnen ons dergelijke illusies blijkbaar nog veroorloven.

Binnen organisaties zijn verschillende gevolgen te zien van simplificaties parallel aan bovenstaande trend van maakbaarheid en illusie. Zo is er binnen de wereld van veranderkunde een al jaren roulerende wijsheid dat 70% van de veranderprojecten mislukt⁴². Nieuwe boeken geven desondanks nieuwe voorschriften hoe dan wél te handelen om voorgaande mislukkingen te voorkomen. Andere literatuur vraagt zich af wat we fout doen, als er zo veel projecten niet slagen. Dit alles zonder dat de kansen op succes noemenswaardig verbeteren. Mijns inziens ligt de oorzaak voor een groot deel in een onderschatting van de complexiteit van het te veranderen systeem, een te beperkte beschouwing van systeemgrenzen, het nemen van te weinig tijd voor reflectie over de betrokken krachten en hoe van die krachten gebruik kan worden gemaakt. Weerstand wordt meer gezien als een te vermijden kracht dan als energie van betrokkenen die benut kan worden.

De metafoor dringt zich op van een schip dat om geen tijd te verliezen vroeg vertrekt en vervolgens z'n energie verstookt tegen de wind en het tij, in plaats van een tocht te plannen die afgestemd is op het tij en te wachten op gunstige wind. Organisaties zijn vandaag de dag dus permanent in verandering en managementboeken geven opgewekte adviezen hoe dit aan te pakken. Desondanks verloopt 70% van die veranderingen niet naar tevredenheid. Voor managers voorwaar een ambigue context. Of gebruiken zij de mogelijkheid tot opnieuw veranderen juist als een vlucht vooruit, op een moment dat ze niet goed weten hoe anders te handelen? Net als voor managers is ook voor teams ambiguïteit een gevolg. Hoort het eigen team bij de 30% die wel zal slagen?

Een tweede, vergelijkbaar effect van simplificatie is te zien in het management van teams. Hoewel het sociale systeem in en rond een team qua complexiteit niet vergelijkbaar is met de grote natuurlijke systemen, geldt ook voor teams dat het een illusie is om te denken dat het zo te richten is dat er volgens een ideaal model samengewerkt wordt, dat eigenbelangen en het interactionele geharrewar niet opgemerkt hoeven worden en zeker ondergeschikt gemaakt kunnen worden aan het organisatiedoel. Vanuit een perspectief van winstoptimalisatie is dit echter wel een zeer aantrekkelijk beeld, dat door veel managementliteratuur in het verschiet wordt gesteld. Wanneer managers de complexiteit van een constellatie als een team niet kunnen doorzien, zij daar niet in opgeleid of toe gestimuleerd worden, leidt dergelijke onkunde makkelijk tot zelfoverschatting, tot een illusie over de eigen stuurkunst. En de 'how to'-boeken geven immers aan dat het kan?

Grondslagen voor beoordeling

De enorme vlucht die technologische mogelijkheden hebben genomen, heeft nog een heel ander gevolg. Dankzij de informatietechnologie is het mogelijk om – voor wie daar toegang tot heeft – de gangen van anderen na te gaan. De overheid kan de gangen nagaan van ieder die reist, of dit nu virtueel met een pc over internet is of fysiek met een mobiel in je binnenzak en binnenkort een RFID-chip in je bumper, met een OV-chipkaart het openbaar vervoer in en uit.

In organisaties leiden soortgelijke ontwikkelingen, vanuit een heel andere richting eveneens tot controle van vergelijkbare strekking. Allereerst de ontwikkeling van *benchmarking*, de vergelijking van resultaten tussen relevante concurrenten. Bij de jacht naar maximalisatie van de winst per aan-

42 Conner, 1992

deel is dit een handige manier om te kijken ‘hoe bedrijven het doen’. Echter, alleen eenvoudig meetbare parameters lenen zich voor een dergelijke vergelijking van verschillende bedrijfsvoeringen.

“Kwantificering verwingt de kijk op de werkelijkheid: meetbare verkoopkosten per artikel kunnen onmeetbare verschillen in service verbullen; het percentage verloop onder het personeel zegt niets over de redenen van vertrek.”⁴³

Tegelijkertijd is het nodig de realisatie van eenmaal gestelde doelen ook intern nauwgezet te volgen. Managers controleren hun medewerkers op het behalen van eveneens simpel kwantificeerbare zaken als aantal facturable uren, omzet en winstbijdrage. Een derde ontwikkeling die de tweede versterkt en bijdraagt aan de toenemende controle is het feit dat de manager steeds vaker zelf geen vakmatige wortels heeft in het proces dat hij beheert. Om bij ontbrekend vertrouwen toch te kunnen sturen heeft hij een *dashboard* met allerhande kengetallen nodig.

Op organisatieniveau vertaalt de toegenomen controle zich in toenemende kosten en afnemende snelheid van handelen⁴⁴. Dit zijn onbedoelde, maar onmiskenbare neveneffecten. Op medewerkerniveau betekenen deze trends meer controle en toezicht door het management: we willen weten wat je doet, of je voldoende ‘bijdraagt’. De prestatie van medewerkers bepaalt immers in belangrijke mate de bonus van de manager? Door toenemende focus op de prestatie van medewerkers op het niveau onder hem komt de manager regelmatig niet toe aan zijn eigen taken. Vooral de meer strategische taken en de externe gerichtheid van managers lijden hieronder.

Beloning van prestaties vindt steeds vaker plaats volgens een relatieve meetlat: Als je goed gepresteerd hebt, maar minder dan de beste, krijg je minder betaald dan wanneer je met diezelfde prestatie de ranglijst aanvoert. Heb je goed gepresteerd, maar valt het totale bedrijfsresultaat tegen, dan is de kans groot dat je toch niet volgens afspraak beloond wordt. Volgens Kalff wordt met dit alles echter het omgekeerde effect bereikt:

“Mensen zijn productiever als ze niet tegen elkaar worden opgezet en als ze niet doorlopend bang zijn om hun bonus of zelfs hun baan te verliezen.”⁴⁵

Belangrijke aspecten van kwalitatieve aard, zoals samenwerking, flexibiliteit, kwaliteit van besluitvorming en servicegerichtheid, blijven bij bovengeschetste focus op kengetallen buiten beeld. Deze trend binnen de bedrijfsomgeving wordt door van Egmond, voormalig directeur van het Milieu- en Natuur-Planbureau, ook in het politieke proces gesignaleerd. Hij noemt dit ‘economiseren’: toenemende besluitvorming op basis van kwantitatieve kosten-batenanalyses.

“We hebben in dit tijdsgewricht de neiging om sociaal-culturele en ecologische punten uit te drukken in economische termen. [...] Is het principieel wel mogelijk om ecologische kwaliteiten en sociaal-culturele waarden in een maatschappelijke kosten-batenanalyse uit te drukken? [...] Is het upgraden van het Fochteloërveen afhankelijk van de vraag in hoeverre de huizenprijzen in Appelscha stijgen? [...] Het is prima om het politieke proces te faciliteren met dergelijke analyses. Maar het blijft eenzijdig. Zoiets moet je maar beperkt willen uitdrukken in sommen. Dergelijke vragen moet je bij de mens neerleggen, de mens met een grote letter M.”⁴⁶

43 Kalff, 2004^a, pg 112

44 Covey, 2006, pg 24 - 28

45 Metz, 2004, pg 14

46 Schreuder, 2007, pg 39

Dat er behoefte is aan kwantificering om vergelijking tussen belangen te versimpelen, is niet verwonderlijk. Steeds blijkt het toch vooral de winst die telt. Zo doet het kabinet eind 2007 ferme uitspraken over het belang van mensenrechten en hoe Nederland daarvoor op de bühne zal gaan staan. In de praktijk vallen de daden tegen, want Rotterdam is China's grootste exporthaven, dus we moeten het regime daar niet tegen ons in het harnas jagen, dat kost geld. We willen wel, en laten lovenswaardige intenties horen, maar het economisch belang weerhoudt ons de geformuleerde idealen te verwezenlijken. Dit is één van de vele maatschappelijk voorbeelden die teamleden in hun omgeving zien.

Ook binnen organisaties zijn dergelijke tegenstellingen waar te nemen. Aan managers worden paradoxale eisen gesteld als adequate sturing geven maar ook tot zelfsturing aanzetten, flexibilisering maar ook binding tot stand brengen, versnelling én onthaasting, centralisatie en decentralisatie⁴⁷. Zij blijken zich echter nauwelijks van deze paradoxaliteit bewust te zijn⁴⁸, laat staan dat ze bewuste keuzes maken ten aanzien van hun handelen. En voor zover zij zich wel iets van deze paradoxaliteit realiseren, maken zij zich hier niet werkelijk druk over. Hun werkelijke focus, zo vinden Koot & Sabelis, is gericht op het handhaven en uitbouwen van hun (machts)positie. In de zogenaamde *frontstage* presenteren ze zich nogal eens als voorstander of pleitbezorger van onthaasting, zelfsturing, decentralisatie, empowerment, chaostheorie en 'de kunst van het loslaten'; in de *backstage* rekenen ze elkaar af op de mate waarin ze erin slagen over te komen als iemand die 'zijn zaakjes beheerst'⁴⁹. De topmanagers uit het onderzoek van Koot & Sabelis voldoen, zo constateren deze onderzoekers, in veel opzichten beslist niet aan het ideaalbeeld dat in (populaire en meer serieuze) managementliteratuur wordt neergezet. De hoofdstroom van dit genre bestaat uit handel in illusies.

Medewerkers verstaan deze dubbele bodem van getoond ideaal en gehanteerde realiteit uitstekend en weten hoe ze dit moeten vertalen naar werkelijk gewenst gedrag op de werkvloer. Ze kiezen met een economische focus eieren voor hun geld. Leden van één van de onderzoeksteams stellen: 'Met nadenken kun je geen brood verdienen.' 'Doen' en ' bezig zijn' hebben een directe relatie met omzet en winst op de korte termijn. Die activiteiten worden hoger aangeschreven dan vooruit denken of een nabeschouwing van de resultaten van dat handelen. Diversiteit op verschillende terreinen gaat zo verloren: het handelen verschaalt bijvoorbeeld, wat onder andere tot uitdrukking komt in communicatie (zie hoofdstuk 6) en voor vernieuwing wordt geen ruimte gemaakt. In de ijver te voldoen aan het paradigma is dergelijke diversiteit eruit geëconomiseerd.

Individualisering

Een heel andere maatschappelijke ontwikkeling, slechts indirect veroorzaakt door de technologische mogelijkheden, is de individualisering. Gezinnen wonen al decennia niet meer bij elkaar in het dorp, nieuwe categorieën huishoudens diversificeren qua samenlevingsvorm⁵⁰. Je hoort niet meer vanzelfsprekend 'ergens bij', terwijl dit vroeger was opgelegd vanuit je geboortemilieu. Waar iemand bij kwam te horen was niet altijd in zijn of haar belang. Vrouwen mochten vaak niet studeren of werken, mannen uit arbeidersmilieus hadden zich veelal te schikken in het werk dat in de buurt beschikbaar en voor hun 'kaste' bereikbaar was. Een keuze kunnen maken voor je eigen belang is zodoende nog relatief nieuw. Een schat aan mogelijkheden ligt nu binnen bereik van veel

47 Koot & Sabelis, 2000, pg 219

48 Koot & Sabelis, 2000, pg 221

49 Koot & Sabelis, 2000, pg 221

50 Mey, 1994, pg 23

meer mensen. Het is echter niet alleen dat er nu keuzes gemaakt mógen worden, het moet zelfs, of je wilt of niet. De eigen afweging moet daarmee tegenwoordig explicieter zijn. En tegelijkertijd is ‘erbij horen’ nog altijd de diepste drang van de mens⁵¹.

Ook binnen organisaties treedt individualisering op. In een poging de snelle veranderingen het hoofd te bieden door middel van flexibilisering van de organisatie vervangen veel bedrijven de vertrouwde stabiliteit van de hiërarchische structuur door dynamische matrixorganisaties en netwerken⁵². Managers stromen in hoog tempo door van de ene positie naar de andere. Het gevolg voor de medewerker is permanente verandering in de hiërarchie waar hij mee te maken heeft en in zijn sociale omgeving. Aan afspraken gemaakt met de ene manager blijkt de volgende manager zich regelmatig niet gebonden te voelen.

Veel eenheden waarin mensen opereren – bedrijven, verenigingen, evenementen – worden steeds groter en anoniemer. Desondanks hebben mensen juist in de huidige turbulentie en volatiliteit de behoefte ergens bij te horen, maar liefst zonder bemoeienis of verplichtingen. Dus vluchtig, vrijblijvend en met voordeel: VVV. Dit heeft een eigen dynamiek tot gevolg. Martine Delfos zegt daarover:

*“De verbanden waarbinnen we leven zijn steeds losser geworden. We maken steeds minder langdurige relaties mee die ons leren hoe we problemen moeten overwinnen, hoe we een relatie stand kunnen laten houden.”*⁵³

De vluchtigheid en vrijblijvendheid hebben wellicht dus gevolgen voor onze contactuele vaardigheden. Voor het leven in teams roept dit een interessante vraag op: zijn we nog in staat om samen problemen te overwinnen, kunnen we een relatie bouwen en stand laten houden?

De overheid dwingt burgers in het kader van individualisering steeds vaker tot ‘een eigen keuze’. Ook werkgevers stellen hun medewerkers verantwoordelijk voor hun eigen keuze, het vormgeven van hun eigen loopbaan. Een gevolg hiervan is dat een individu in hoge mate op zichzelf is aangewezen. In je keuze voor een ziektekostenpolis, in je keuze voor een loopbaan, een werkgever. Je staat op jezelf, ook binnen de relatieve luwte van een team. Kan ieder teamlid hiermee omgaan? Heeft ‘eigen keuze’ daarmee een dubbele bodem gekregen? Het individu heeft immers geen andere keuze dan zelf te kiezen? Of toch wel? Halverwege de vorige eeuw was het credo om zo middelmatig mogelijk te zijn. De ‘*organization man*’, zo schreef William H. Whyte Jr in 1956, trachtte juist om zo goed mogelijk ‘*the man in the middle*’ te zijn⁵⁴. Sindsdien is er veel veranderd. Wat betekent deze tendens voor de verwachtingen die een organisatie heeft van een individu, voor diens verwachting van zichzelf en voor gedrag in teams?

Naast de eigen keuze en keuzevrijheid, die zo prominent lijken, zijn tegelijkertijd dwingende normen aan het werk, die het voor buitenstaanders erg moeilijk maken opgenomen te worden in onze maatschappij en cultuur. Adrian Favel beschrijft in zijn recente boek⁵⁵ ‘Eurostars and Eurocities, Free Movement and Mobility in an Integrating Europe’ dat Amsterdam en Londen voor *free movers* geen prettige steden zijn, Brussel daarentegen wel. Hij stelt:

51 Baumeister & Leary, 1995, pg 520

52 Overlaet, 2000, pg 43

53 Delfos, 2004, pg 18

54 Reich, 2000, pg 132

55 Favell, 2008

“In Brussel kun je niet integreren. Er is geen nationale cultuur. Dus integreren in wat? De stad is een speelbal van culturen, er zijn drie officiële talen. Iedereen heeft een accent. Je bent geen outcast, iedereen is outcast. Er is niet één elite, er zijn er vele.”⁵⁶

In een land als Nederland wordt van jou als *free mover* verwacht dat je kiest voor een nieuwe nationale identiteit, met bijbehorende codes. Die sociale codes zijn voor buitenlanders niet te kraken. Dat geeft een beklemmende verwachting, waar juist deze kansrijke *free movers* weer voor vluchten. In Brussel zijn de verwachtingen laag, daar is men erop voorbereid dat anderen anders kunnen zijn. ‘Men houdt rekening met elkaar’, aldus Favell, die zelf enkele jaren in Nederland heeft gewoond. Nederland heeft een van de laagste percentages Europese inwoners, vergeleken met andere Europese landen. Een opmerkelijk feit, wanneer in ogenschouw wordt genomen welke omstandigheden Nederland tussen grofweg 1500 en 1650 haar ontwikkeling doormaakte tot een rijke en diverse handelsnatie.

Diversiteit

Een laatste trend die ik hier wil noemen is niet de minste: diversiteit. Het woord op zich is in dit hoofdstuk in ander verband al diverse malen gevallen, nu komen we op diversiteit in de maatschappij en binnen organisaties. Van oudsher kennen we in Nederland de neiging, weerspiegeld in spreekwoorden, om diversiteit te beteugelen. Denk bijvoorbeeld aan spreuken als ‘Als je gewoon doet, doe je al gek genoeg’ of ‘Je kop boven het maaiveld uitsteken...’. Ondanks het beeld dat we zelf van ons land hebben – verdraagzaam en multicultureel – blijkt ook bovenstaand dat de bezoekende buitenlander dit vaak anders ervaart. Binnen organisaties ontstaan de laatste jaren stromingen die diversiteit in de formatie aanmoedigen – meer vrouwen in de top, meer allochtone medewerkers – vaak met bedrijfseconomische motieven als achtergrond. Daarbij is het de vraag, gezien de verscholen codes, of het uitgedragen beleid effect zal hebben. Ook voor teams is diversiteit een belangrijke parameter: welke veelvormigheid heeft een team nodig om haar opdracht te kunnen vervullen? Managementliteratuur⁵⁷ zeggen dat diversiteit ‘goed’ is, maar welke diversiteit durven wij als teamlid toe te laten? Hoe verschillend durven wij te zijn? Wat leren ons de voorbeelden uit de ons omringende maatschappij?

Tot slot van deze schets van de context waarin teams in profit-organisaties werken, wil ik nog twee vraagstukken aanstippen die in dit verband tot nadenken stemmen. Hoe denken wij Nederlanders over macht en hoe kijken we aan tegen het belang van het individu in onze samenleving?

Macht wordt in de citaten van Kalff aangestipt als factor van belang binnen het Amerikaanse ondernemingsmodel. In veel landen waar wij als Nederlanders in de internationale arena contact mee hebben, wordt anders aangekeken tegen het fenomeen macht dan in Nederland algemeen gebruikelijk is. Als voorbeeld kan een onderzoek van d'Iribarne⁵⁸ dienen, die binnen drie technisch identieke vestigingen van een Frans aluminiumbedrijf in Frankrijk, de VS en Nederland drie logica's – filosofieën – aantrof die de interpersoonlijke interacties op de locatie sturen: ‘eer’ in Frankrijk, ‘contract’ in de VS en ‘consensus’ in Nederland. Hij beschrijft hoe deze drie logica's verband houden met karakteristieken in de levenswijze in de drie maatschappijen⁵⁹.

56 Favell, in: Gruyter, 2008, pg 7

57 Bijvoorbeeld Leonard & Swap, 1999

58 d'Iribarne, 1989 en 1996

59 d'Iribarne, 1989: dit boek geeft prachtige observaties van een Fransman die zich verbaast over wat hij in een Nederlandse fabriek ziet; een spiegel voorgehouden door een buitenstaander!

Frankrijk was en is volgens d'Iribarne een klassenmaatschappij met haar wortels in de aristocratie. Hij vergelijkt Frankrijk hierin zelfs met de kastenmaatschappij van India. Het onderscheid tussen klassen is scherp en is diep in de maatschappelijke instituties verankerd: in de familiestructuur, het educatieve systeem, in organisaties en het politieke landschap. Een kijkje in de Franse logica, volgens d'Iribarne:

“Each professional group is passionately attached to the privileges and duties determined by the particular traditions of each group. Without any reference to instructions from superiors, these traditions define [...] what is “normal” to do, and what an individual cannot stoop to, when one is a production engineer, a lathe operator, an accountant, or some other calling. This can usefully be regarded as reflecting a society whose functioning is governed by honor, as analyzed by Montesquieu (1748).

Not to respect the norms of one’s “trade” through a lack of professional awareness, or to bow to pressures from above to lower standards in the pursuit of profit, is to undermine the honor of the professional group to which the individual belongs. It would be degrading to be “in the service of” anybody, in particular of one’s superiors. By contrast, it is honorable to devote oneself to a cause, or to “give service” with magnanimity, at least if one is asked to do so with due ceremony. [...] This results in the stratification of responsibilities, with each person master in his or her own domain. The often-criticized organization of French firms into baronies reflects this cultural model.”⁶⁰

In de Verenigde Staten treft d'Iribarne een geheel ander organisatie-model aan. Het reflecteert een politiek ideaal dat de maatschappij is gebaseerd op contracten die individuen in vrijheid met elkaar aangaan. De klant zet daarbij de standaard voor wat geleverd moet worden, de baas doet hetzelfde intern voor de te behalen doelen, de medewerker kiest – in de ideale situatie – of hij hier deel van wil zijn. De structuur van een organisatie kan zo beschouwd worden als een set van op elkaar in-grijpende contracten.

“This contractual ideal is associated with a great mistrust of the arbitrariness of power and with a great faith in recourse to objectivity as a means of avoiding this arbitrariness. The result of this concern with fairness is a demand that each individual be judged on well-established facts, not on opinions, on acts, not on intentions, and in accordance with explicit criteria that are well known in advance, not on the basis of vague considerations defined after the event. It precludes consideration of anything arising out of preferences, feelings, or relationships that are not directly connected with fulfillment of the obligations into which the individual has entered.”⁶¹

Achtergrond van deze logica is het ontbreken van traditionele aristocratie, een burgermaatschappij die gebouwd is op immigranten die op zoek waren naar associatie tussen gelijken, geregeld door contractuele overeenkomsten.

De wortels van de in Nederland vigerende logica zoekt d'Iribarne zo ver terug als de totstandkoming van de Unie van Utrecht (1579), sluitstuk van een jaren durend proces van overtuiging en wederzijds schikken van de betrokken gewesten. Die logica kan het best gekenschetst worden als een mengvorm van onafhankelijkheid en aanpassing, van eigenbelang en gedeeld belang. Het is overigens waarschijnlijk dat het streven naar consensus als interactiepatroon al vanaf de 12^e eeuw ontstond als gevolg van de noodgedwongen samenwerking van ieder, ongeacht rang of stand, in

60 d'Iribarne, 1996, pg 31-32

61 D'Iribarne, 1996, pg 31

de strijd tegen het water. D'Iribarne over zijn observatie aan consensus in de Nederlandse vestiging van het bedrijf:

"This form of living in society rejects the use of pressure, whether it is exerted formally or informally. The sometimes brutal sanctions that the U.S. logic attaches to the non-execution of contracts have no place in the Dutch approach; instead, the superior has to use persuasion if he or she wants to see instructions followed. [...] If an individual is not satisfied with the situation achieved by the arguments at his or her disposal, he or she has no option but to withdraw. Employment turnover is particularly high for this reason.

Managers in Holland are highly dependent on this spirit of conciliation. They use a large assortment of consultative procedures. [...] This form of organization allows for the wide dissemination of factual information tending to support managers' arguments, to those whom they need to persuade."

Is het zo dat macht in Nederland niet zo de boventoon mag voeren? In andere landen ben je het soms letterlijk aan je stand verplicht om gebruik te maken van de positie die je hebt, in Nederland wordt het impliciet afgekeurd wanneer iemand zichtbaar gebruik maakt van zijn machtspositie. We verbergen liever dat iemand macht heeft, dat er machtsverschillen zijn. Ontkennen we de macht die we zelf hebben? In de interviews heb ik regelmatig het woord 'macht' in een vraag moeten vervangen voordat de gesprekspartner 'er beeld bij had' wat gevraagd werd en kon antwoorden. Macht lijkt uit ons mentaal en verbaal model verbannen te zijn. Als dat zo is, hoe is macht dan zichtbaar in teams? Hoe gaan teams om met macht? Wat betekent dit voor leiderschap in teams?

Hofstede bouwt voort op de bevindingen van d'Iribarne aangaande logica's, hij trekt dit door naar een vergelijking met niet-westerse culturen. Hij doet een opmerkelijke observatie:

*"The Dutch consensus in a way resembles the well-known Japanese consensus, but it has a very different ancestral roots. Japanese consensus is based on group interest, on collectivist integration within the work group and the enterprise. Dutch consensus is based on the concern of individuals' quality of life, which should not be harmed by avoidable conflicts with other individuals."*⁶²

Hofstede duidt de wortels van de Nederlandse consensusbenadering in bezorgdheid om de kwaliteit van leven van het individu. In relatie tot het in de latere hoofdstukken geconstateerde eigenbelang is dit opmerkelijk.

Hiermee komen we tenslotte terug op individualisme en op het belang van het individu in onze samenleving. Hoe anders in oosterse samenlevingen gedacht wordt over het belang van individu en collectief wordt door Nisbett uitgesponnen in zijn boek *The Geography of Thought*⁶³. Het is de vraag of een dergelijk verschil op dit moment enige invloed heeft in teams, maar gezien de dominante plaats die het individu inneemt in het denken volgens het Amerikaanse ondernemingsmodel kan de opkomst van oosterse economieën en de toenemende rol van bijvoorbeeld Chinese investeerders in volgens Amerikaans model geleide ondernemingen toch prikkelend genoemd worden.

In deze context werken teams, met name teams in commerciële organisaties, zoals in dit onderzoek. Ook niet commerciële organisaties proberen echter in toenemende mate op een dergelijke

62 Hofstede, 1999, pg 37

63 Nisbett, 2003

'professionele' manier te werken. Teamleden worden geacht samen te werken om een gezamenlijk doel te behalen. Intussen ademen ze in de hen omringende organisatie de bovengeschetste atmosfeer in. Ze zien hoe hun bazen voorrang geven aan korte termijn en eigenbelang, en ook zij hebben hun individuele *Key Performance Indicators*. Ook zij worden gedwongen een budget te accepteren dat in hun gevoel niets met hun specifieke toegevoegde waarde te maken heeft, maar uitsluitend het gevolg is van de cascade van het ondernemingsbudget. Het perspectief van de leidinggeven- den die dergelijke beloningsstructuren implementeren voedt het perspectief van de medewerkers. Teamleden worden zo aangezet tot een individuele prestatie, tot gretigheid, tot het zich verzekeren van persoonlijke zichtbaarheid. Dit sluit goed aan bij een sluimerend gevoel van onbehagen en on- veiligheid als gevolg van de hoge dynamiek in de maatschappij, de toenemende eisen die van daar uit aan hen gesteld worden en de verminderde geborgenheid in de organisatie. De hoge dynamiek in onze omgeving maakt ons waakzaam⁶⁴.

64 Senge et al., 2006, pg 8

Dieptebeschrijvingen onderzoeksteams

De onderzoeksteams

Drie teams zijn betrokken bij dit onderzoek: GOP, Max en Multi. Hieronder stel ik ze u kort voor:

GOP werkt in de zakelijke dienstverlening, is een onderdeel van R&W. Het team bestaat uit acht professionals en helpt organisaties om complexe vraagstukken op een onconventionele manier op te lossen. Onderdeel van hun werkwijze is om een breed veld van betrokkenen in het proces mee te nemen, waardoor een ongebruikelijk goed draagvlak voor de gezamenlijk ontwikkelde oplossing ontstaat. De naam GOP staat dan ook voor 'gedragen oplossingen voor problemen'. Het team maakt gebruik van groepsdynamiek om de klantorganisatie tot oplossingen te laten komen in plaats van deze door externe experts te laten bepalen. Het teamleven kent twee gezichten: tijdens *klantevents* en tijdens de periodes daar tussenin. Dit onderzoek gaat over het leven tussen de *events*. Omdat *events* echter een essentieel deel uitmaken van de identiteit van GOP-leden wordt daar in dit hoofdstuk een paragraaf aan gewijd.

Max is een team binnen Mostert BV, een toeleverancier van de medische industrie. Het team bestaat uit 10 managers van verschillende afdelingen, ieder op één of andere manier verantwoordelijk voor een productgroep of een stafafdeling. Primaire taak van het team is om te sturen op marketing- en *sales*inspanningen, zodanig dat de winst van de Mostert-organisatie gemaximaliseerd wordt.

Multi is het directieteam van MultiDienst, een onderneming die bestaat uit heel verschillende divisies met ieder hun eigen dienstenportfolio. Sommige daarvan leveren diensten aan industrieën, andere aan consumenten, of entameren grote *joint ventures*. Het MT bestaat uit acht managers: directeuren, divisie managers en stafmanagers.

Primaire taak van het team is de MultiDienst-organisatie als geheel goed te besturen, en zo winst voor de aandeelhouders te genereren.

GOP

De teamleden definiëren de primaire taak van GOP in hun ondernemingsplan als

“Het oplossen van urgente, missiekritische vraagstukken bij bedrijven die een transformatie willen realiseren en daarbij openstaan voor een groepsinterventie”.

Het team is gedreven vanuit haar missie om organisaties in staat te stellen in korte tijd met een breed geschakeerd deelnemersveld een inspirerende en haalbare toekomst te creëren, die van meet af aan een goed draagvlak heeft. De haar omringende organisatie ziet als primaire taak van GOP

echter om voldoende winst te genereren. Verschillende belangen dus, die elkaar overigens niet hoeven te bijten zolang ze beide in voldoende mate gerealiseerd worden.

GOP is een team van acht bevlogen professionals, bijgestaan door een secretaresse. Het is een divers team. Divers bijvoorbeeld in leeftijd (van 28 tot 51 jaar), levensfase, maatschappelijke status en positie, karakter, professionele achtergrond en senioriteit, met verschillende persoonlijke dromen. Ieders ‘droom’ ten aanzien van het teamresultaat verschilt een beetje. Eén teamlid wil vooral een prestatie leveren die door anderen voor onmogelijk gehouden wordt en heeft daar het team bij nodig. Een ander gaat het er vooral om wat er voor de klant bereikt wordt. Een derde wil zichzelf vooral sterk ontwikkelen in het kunnen doen van procesinterventies, en zo is er meer variatie.

Ook in de doelstelling zoals de teamleden die ieder voor zichzelf benoemen, is variatie zichtbaar: Ruim de helft van hen hoopt “weer net zo’n breed draagvlak binnen de organisatie te creëren als voor de fusie”. Een tweede doelstelling die daarnaast genoemd wordt is “een echt hecht team worden dat op elkaar steunt, elkaar door moeilijke tijden heen helpt”. Opmerkelijk is dat dit twee min of meer intern gerichte doelstellingen zijn – de één op het eigen team gericht en de ander op de relatie met de omringende organisatie – terwijl de hoofdmoot van het dagelijks werk van GOP zich in interactie met externe klanten afspeelt, die GOP inhuren om complexe vraagstukken te helpen oplossen. Een mogelijke verklaring voor deze focus in genoemde doelstelling is dat het werk voor klanten zonder uitzondering succesvol is en openlijk door klanten gewaardeerd wordt. De exposure en relatie met de wereld buiten de organisatie ‘zit dus wel goed’.

De moederorganisatie, R&W, ontstaat kort voor de start van de observatieperiode uit een overname van Nesto door Rix&Wael. Het GOP-team is in 1999 binnen het toenmalige Nesto opgericht. De initiatiefnemers, een partner en een consultant, waren getroffen door een werkwijze voor probleemoplossing die ze bij een Amerikaanse vestiging van Nesto ontdekten, waarbij gebruik gemaakt wordt van de kennis en creativiteit van een brede groep betrokkenen. *Large Scale Intervention* heet een dergelijke manier van werken, oftewel ‘grote-groepsinterventie’. Al pionierend hebben zij GOP in de Nederlandse vestiging van de grond getrokken en hier collega’s bij betrokken. Er ontstaat een team van jonge mensen dat deze nieuwe manier van werken aandurft, en die ieder genoeg fysieke veerkracht hebben om de extreme werktijden die de werkwijze met zich meebrengt (in een sessieweek 100 tot 120 uur) vol te houden. Om het concept goed in de vingers te krijgen zijn eerste teamleden bij de geestesvader in de VS ‘in de leer’ gegaan, en deze *mindset* is bij het verse team geïntroduceerd, geïmplementeerd. Vanaf dat moment is dit ‘de manier waarop wij met groepen en probleemoplossing werken’. Letterlijk vastgesteld. Op suggestie van de geestesvader worden namelijk strakke protocollen geïntroduceerd om goedbedoelde aanvallen van senioren collega-consultants op de ongebruikelijke werkwijze af te weren. De uitstraling van het team is daarmee een stevig “Zo doen we dit en niet anders. Dus als jij dit bijzondere resultaat ook wilt voor jouw klant, dan is dit de manier waarop. Wij hebben hier verstand van.”. De account managers in de organisatie, die een vraag van hun klant bij GOP aandragen, verstaan dit als “Wanneer ik GOP bij mijn klant inschakel, krijg ik een prachtig resultaat, maar ik ben de regie op mijn klant kwijt.”. In het besturingsmodel van R&W, waarin de omzet die een account manager genereert rechtstreeks invloed heeft op de hoogte van zijn salaris, staat ‘regie hebben’ gelijk aan ‘controle op de hoogte van je inkomen’. Het is zodoende begrijpelijk dat deze collega’s niet altijd happig zijn om business bij GOP aan te dienen.

Een paar jaar na de start – en veel succesvolle klantevents verder – beschouwt het team zichzelf als expert in de begeleiding van ‘grote-groepsinterventies’. Interessant is in dit verband de indeling in niveaus van ‘meesterschap’ die Dreyfus & Dreyfus⁶⁵ hanteren, waarin de drie lagere niveaus in afnemende mate gestuurd worden door analytische rationaliteit, het vierde een overgangsniveau vormt en het vijfde niveau van experts gestuurd wordt door

“[...] a mature, holistic well-trying understanding, intuitively and without conscious deliberation.”⁶⁶

“Analytical rationality is a limited rationality: it is appropriate to the lower levels in the performance of a skill, but not to high-level performance. The best performances within a given area require a qualitatively different expertise based on intuition, experience and judgment. [...] Rationality in the West has become identical with analytical thinking, that is, with conscious separation of wholes into parts. Competent performance is rational, proficiency is transitional, experts act arational.”⁶⁷

Flyvbjerg beschrijft hier een sprong tussen de eerste drie niveaus en het vijfde, namelijk van *rule-based*, contextonafhankelijk naar *experience-based*, situationeel gedreven gedrag. Terwijl GOP-leden zichzelf als de experts op het gebied van grote-groepsinterventie zien, bevindt het team zich in de zin van deze classificatie duidelijk nog niet op het expert-niveau, aangezien er in het ontwerp van events juist veel beredeneerd, bediscussieerd en ook stevig onderhandeld wordt over de ‘juiste aanpak’.

Teamsamenstelling

In de loop van de eerste anderhalf jaar van het bestaan van GOP treedt ook een enkele seniore collega toe tot het juniore team. Bij aanvang van het onderzoek ziet het team er als volgt uit:

Sofie Reiziger, Martijn van Leeuwen en Nana de Rijker zijn het langst bij het team. Zij behoren tot de jongere garde (rond de 30 jaar) en zijn de meer juniore consultants, die na een korte periode in de traditionele consulting direct vanaf de start in dit team werken. Regelmatig schoppen zij tegen de stoelpoten van de meer seniore teamleden, die na hen bij het team kwamen.

Sofie is bedrijfskundige, iemand die zichzelf terecht beschrijft als hardwerkend. Zij is een GOP-*believer* van het eerste uur, een voorvechtster van de rechte lijn. Sofie heeft de netwerkportefeuille onder haar hoede, wat betekent dat zij de relaties onderhoudt naar *freelancers* die meewerken tijdens klantevents.

Martijn is een vrijgevochten jonge hond, van oorsprong ook bedrijfskundige. Martijn is een regelaar *pur sang*. Voor veel klantevents regelt hij bijzondere *energizers*, en hij heeft de portefeuille *‘fun’* onder zijn hoede.

Nana is de *researcher* van het team. Zij heeft een documentatieopleiding gedaan. Bij de start van GOP is zij van buiten aangetrokken. Haar specifieke portefeuille is kennismangement.

Frans Rotie is gedurende een groot deel van het onderzoek de manager van het team. Hij is de oudste, het langst in dienst, en oud-partner. Dit alles geeft hem een speciale positie. Ook Frans is

65 Dreyfus & Dreyfus, 1986, in Flyvbjerg, 2001, pg 9 - 23

66 Flyvbjerg, 2001, pg 18

67 Flyvbjerg, 2001, pg 21 - 22

relatief lang bij GOP. Zijn achtergrond ligt in de logistiek. Hij heeft grote, internationale projecten aangestuurd. Vanuit zijn rol als teammanager onderhoudt hij de contacten met de omringende organisatie, en daarnaast doet Frans de portefeuilles *people management* en *sales*.

Ikzelf, **Belia**, treedt bij de aanvang van de observatieperiode toe tot het team. Ik ben een seniore veranderkundige, voormalig business unit manager, landschapsecoloog van huis uit, en in mijn eerste jaar in het team ben ik de enige die afkomstig is van ‘de andere fusiepartner’, het toenmalige Rix&Wael. Ik breng daarmee een heel andere set normen en waarden in. Ik ben me zeer bewust daarmee een minderheid te zijn. Mijn portefeuille is vakontwikkeling.

Ook **Ellis Streefkerk** is afkomstig van het voormalige Rix&Wael, zij treedt ruim een jaar later toe. Ellis is een ‘jong veulen’, die graag overal wil helpen en inspringen. Zij heeft HEAO gedaan en komt met weinig werkervaring bij GOP. Zij helpt Paula bij de portefeuille marketing & communicatie.

Hellen Molenaar is een seniore consultant afkomstig uit Rix&Wael. Zij is een energieke vrouw die een aantal events bij GOP heeft meegemaakt, en gemotiveerd is zich de werkwijze eigen te maken, eraan bij te dragen.

Paula Brandjes en **Dave de Lange** treden nog weer een jaar respectievelijk anderhalf jaar later tot het team toe. Paula is het derde teamlid afkomstig van oud-Rix&Wael. Zij is een seniore consultant, van oorsprong industrieel ontwerper en marketeer. Ze heeft als marketeer gewerkt met een internationaal team, waardoor ze de toegevoegde waarde van diversiteit heeft leren kennen. Paula beheert de portefeuille marketing & communicatie.

Dave is na lange tijd weer het eerste teamlid afkomstig van voormalig Nesto. Ook Dave heeft een logistieke achtergrond. Als structuurdenker is hij gefascineerd geraakt door het concept dat GOP gebruikt bij grote-groepsinterventies en de magie die hij daarbij ervaart. Dave heeft in de observatieperiode geen portefeuille onder zijn hoede. Doordat Dave als laatste binnenkomt, en door zijn zeer rustige karakter, is hij minder kleurbepalend in de observaties aan GOP.

Als laatste in de observatieperiode treedt **Jacco van Lierop** toe. Hij heeft veel trainingen gegeven en ontwikkeld, en volgt een opleiding op het gebied van groepsdynamica.

Eén ding dat al deze teamleden gemeenschappelijk hebben: Ze zeggen voor geen goud terug te willen in ‘de gewone consulting’. ‘Gewone consulting staat voor hen gelijk aan solistisch en specialistisch werken. Binnen het nieuwe R&W moet je je daarbij namelijk beperken tot één smal markt/competentiegebied. Het is daar bovendien veel meer ‘ieder voor zich’: ieder gaat voor z’n eigen aanzien en tantième.

Gemiddeld stroomt ongeveer één nieuw teamlid per jaar in. De gemiddelde verblijftijd van leden binnen GOP is 3,8 jaar. Aan het einde van de observatieperiode van vier jaar bestaat GOP 5,5 jaar. In dezelfde periode dat deze teamleden toetreden stromen ook teamleden uit, die ik echter niet allemaal aan u voorstel. Zij zijn een kleiner deel van de observatieperiode teamlid geweest, allen in het begin van het onderzoek, en voor dit onderzoek daarmee niet kleurbepalend. Naast de teamleden is ook één freelancer geïnterviewd, **Isa Kolk**. Isa werkt vaak mee bij *events*.

Subgroepen binnen het team

Een duidelijke fragmentatie treedt op binnen GOP op basis van ouderdom: ‘oudere’ en ‘jongere’ teamleden. Verschillende belangen ordenen zich op twee manieren:

- De meer juniore consultants willen binnen het team een sterkere positie: meer verantwoordelijkheid en toegang tot het 'leukere' werk van de facilitators. De rol van facilitator wordt door de senioren bezet en de facilitators zijn van mening dat je die rol niet zomaar, als uit het niets, waar kunt maken. Daarvoor moet je met je voeten in de modder hebben gestaan, je ervaring met complexe situaties en veeleisende klanten hebben opgedaan.
- De meer juniore consultants zijn tegelijkertijd de (in GOP-leeftijd gerekend) oudste teamleden. Wanneer de oprichters van GOP aan het begin van het onderzoek uitstromen, voelen de juniore teamleden dat zij nu de oudere garde vormen, en het gedachtegoed van GOP moeten beschermen tegen de erosie van de vernieuwingsdrift van nieuw toetredende teamleden, die niet diezelfde historie hebben.

Teammanagement en teammanager

Frans is het grootste deel van de observatieperiode teammanager. Dat geeft Frans een meer centrale positie in de beschrijvingen die volgen in dit hoofdstuk en themahoofdstukken 4 tot en met 8. Uit het feit dat Frans frequent in de interviews genoemd wordt, blijkt dat de ogen meer op zijn doen en laten zijn gericht dan op willekeurige andere teamleden, wat begrijpelijk is vanuit de meer bepalende rol die hij als teamleider heeft op het teamleven. Dit geldt zeker voor een onderwerp als leiderschap, maar ook ten aanzien van een voorbeeldrol bij communicatie en in- en uitsluiting.

Frans en de teamleden bepalen bij zijn start samen het model van gedeeld leiderschap. De positie van Frans is daarmee *'primus inter pares'*, en toch ook weer niet helemaal. Want Frans blijkt al snel toch net een andere positie te hebben, met meer aanzien en meer macht. Hij krijgt uit hoofde van zijn positie als teammanager bijvoorbeeld veel informatie over het reilen en zeilen van de organisatie en geeft daar weinig van door aan het team. Ook niet als daar door enkele leden expliciet om wordt gevraagd. Dit versterkt enerzijds zijn positie ten opzichte van de andere teamleden en anderzijds ook het isolement van het team. Door zijn herhaalde uitspraak 'als het niet om het geld was, dan zat ik hier niet meer' stimuleert hij de andere teamleden evenmin in een opener houding naar de omringende organisatie.

Frans wordt door ieder erkend als een eersteklas facilitator, in *events* zet hij mooie resultaten neer. Frans is bij uitstek een 'doener'. Hij geeft aan graag hard en veel te werken. Zijn beeld is dat hij zo aan het resultaat bijdraagt en waardering binnen R&W krijgt. Frans zegt onrustig te worden als er geen *event* op komst is. Het noodzakelijke werk naast *events* kan hem niet dezelfde tevredenheid geven als werk voor klanten, dat concreter resultaat levert en meer zichtbaar is. Als manager is het voor Frans niet eenvoudig zich met het *people management* bezig te houden, wat ook één van zijn portefeuilles is. 'Ik ben nu eenmaal niet gericht op mensen', zegt hij eens tegen me.

De relatie van GOP met de omringende organisatie

GOP heeft gedurende de observatieperiode een moeizame relatie met de moederorganisatie, R&W. In de periode direct na de oprichting, zodra GOP bewijst dat het uit de VS gehaalde concept tot bijzondere resultaten en zeer tevreden klanten leidt, is er een hoge acceptatie bij de omringende organisatie (dan nog Nesto). De partners halen veel werk voor GOP binnen. Eén jaar later wordt Nesto overgenomen door Rix&Wael, een veel grotere organisatie. Van meet af aan is er sterke animositeit tussen de medewerkers van beide organisaties. De (inmiddels) oud-partners van Nesto hebben hun tijd nodig om hun huid te redden. Het commerciële draagvlak van GOP

binnen de organisatie blijkt daardoor ineens sterk verzwakt. Bewondering van collega's in het oude Nesto voor de uitzonderlijke werkwijze van GOP blijkt na de overname vervangen door argwaan bij de nieuwe commercieel verantwoordelijken uit R&W. De nieuwe collega's vinden GOP desgevraagd een merkwaardige club. Ze begrijpen niet veel van de aparte werkwijze, en snappen ook niet hoe dit clubje tot z'n resultaten komt.

Er breekt een moeilijke tijd aan voor GOP. Een sterk eigen klantennetwerk heeft het team nooit opgebouwd, waardoor het zelf binnenhalen van opdrachten moeizaam is. Tegelijkertijd let het nieuwe management scherp op de omzet en winstbijdrage. Ook voor hen is GOP lastig in de nieuwe structuur in te passen. Oog voor de *goodwill* en *spin off* die GOP voor R&W als geheel genereert heeft het hoger management niet. Dat valt immers nauwelijks te kwantificeren? In hun visie valt dit dan ook niet te belonen. Iets dergelijks geldt voor de perceptie van een teambonus: dan zouden de minder presterende teamleden zich kunnen verschuilen. Het GOP-team neemt zich wel voor om aan de relatie met de nieuwe organisatie te bouwen, maar toont daarin geen doorzettingsvermogen en is hierin niet succesvol. Voor mij, als collega-teamlid 'uit het andere kamp', is de aversie van GOP-leden tegen de 'overnemer' Rix&Wael duidelijk merkbaar. Onbewust worden de nieuwe collega's in de eerste jaren na de overname belachelijk gemaakt als de GOP-leden onder elkaar zijn. 'Ze snappen het toch niet' is de houding binnen GOP. Daar hebben de teamleden overigens gelijk in, alleen komt het niet doordat de collega's mentaal niet in orde zijn. Deze houding vanuit GOP versterkt de kloof eerder dan dat deze hierdoor verkleind wordt. Externe klanten lopen met het team weg. Het team helpt klanten keer op keer aan goed implementeerbare oplossingen voor lastige problemen, die in de betreffende organisatie vaak al langere tijd spelen. Samenwerking en vertrouwen zijn hierbij sleutelbegrippen. In het boek dat GOP in 2004 schrijft over haar werkwijze formuleert het team het zo:

"Er kan geen strikte scheiding aangebracht worden tussen wat de klant doet en wat het GOP-team doet, al heeft het GOP-team in eerste instantie de verantwoordelijkheid voor het proces en de klant voor de inhoud van het probleem-oplossen. Gezamenlijk zorgen we voor het samensmelten van proces en inhoud tot precies datgene wat op dat moment nodig is om het vraagstuk op een rijke manier op te lossen. We weten geen van allen wat onze exacte bestemming zal zijn, maar wel wat nodig is voor een goed eindresultaat, en dat we er samen gaan komen. In de vakliteratuur heet een dergelijke samenwerking 'een proces van co-creatie' (Wierdsma, 1995)."

*"Voor de opdrachtgever en deelnemers is dit vaak een nieuwe, verrassende ervaring. Pas achteraf is de impact duidelijk."*⁶⁸

Kenmerkende afwijkingen hierin ten opzichte van 'traditionele advisering' zijn dat de verantwoordelijkheid voor de inhoud bij de klant ligt, dat er gelijkwaardigheid is tussen klant (inhoudelijk expert) en het faciliterende team (procesexpert) Afwijkend is ook dat ieder hierin z'n vakdeskundigheid inbrengt, en de wetenschap dat er geen vooraf gedefinieerde uitkomst bepaald is.

Vooraf dat laatste is nieuw voor opdrachtgevers. Uit oogpunt van kosten- en risicobeheersing zijn zij gewend vooraf een helder beeld te eisen van het eindresultaat, zelfs bij zeer complexe en langdurige veranderprocessen. In een aantal gevallen zien zij echter geen andere mogelijkheid dan de werkwijze van GOP te volgen, ook al kunnen ze die – hoeveel uitleg er ook gegeven wordt – voorafgaand aan het ervaren ervan niet werkelijk begrijpen. De resultaten die GOP met haar werkwijze voor andere organisaties heeft bereikt overtuigen hen desondanks dit spoor te volgen

68 van den Berg et al, 2004

en zich enigszins over te geven aan het proces en de facilitators. ‘Zij hebben het tenslotte vaker gedaan.’ Dit alles heeft een heel bijzondere samenwerking tot gevolg, waarbij ‘op elkaar vertrouwen’ een centrale rol speelt. Het is een samen zoeken van het beste pad, steeds reflecterend waar je staat en hoe je van daaruit verder gaat naar de beste uitkomst. Die uitkomst ontvouwt zich stap voor stap.

In bovenstaande omstandigheden ligt de essentie van het verschil in professionele overtuiging en handelen tussen de GOP-leden en hun collega’s die vanuit het traditionele perspectief werken. Bij deze laatste werkwijze heerst een klant-leverancierverhouding waarbij de klant eist en de consultant zich presenteert als de alleswetende expert. Peter, een collega-consultant met een goede reputatie wordt door een andere R&W-collega omschreven als

“Peter is ‘500% consultant’: iemand die niet luistert naar wat je al hebt, maar gewoon zegt hoe het moet. Een expert dus, die jou vertelt wat de beste weg is.”⁶⁹

In dergelijke opdrachten wordt de op te leveren uitkomst tevoren overeengekomen, wantrouwen over het nakomen van ieders aandeel in de prestatie vormt aanleiding voor uitgebreide contractonderhandelingen. Vertrouwensbelasting noemt Covey⁷⁰ dit. Zie hier de diepgewortelde kern van het onbegrip tussen de GOP-leden en hun collega’s: vertrouwen en samenwerking, ‘samen op pad’, versus wantrouwen en knellende afspraken in een strak routeboek. Ieder is gewend aan de eigen werkwijze, en heeft die tot standaard verheven. Hoewel de GOP-leden ieder zelf ook in de wereld van traditionele consulting gewerkt hebben, wordt de brug naar de collega’s niet geslagen.

De omringende organisatie en buitenwereld

R&W bestaat bij de start van het onderzoek 34 jaar. In de zakelijke dienstverlening en ICT is dat relatief lang. De organisatie groeit vrij snel door een groot aantal acquisities, en al vroeg in haar bestaan werkt zij internationaal, met het hoofdkantoor in Genève. Op dat moment werken wereldwijd 60.000 mensen bij de organisatie. In een *company booklet* met de titel *‘Who we are’* wordt in 2001 geschreven

“We didn’t begin with drawing a map. We never defined a final destination.[...] The diversity of our ideas has ultimately led to a common culture. It is a culture born out of our shared adventures and our commitment to individual freedom. [...] This is how our values have been established, through experience.”

Zo ontstaan zeven waarden, die benoemd worden: *‘honesty’, ‘boldness’, ‘trust’, ‘freedom’, ‘team spirit’, ‘modesty’* en *‘fun’*. Wanneer ik in 1986 als jonge professional in dienst treed – het bedrijf bestaat dan bijna 20 jaar – ervaar ik deze waarden als werkelijk levend in de organisatie. De Nederlandse vestiging van R&W heeft sindsdien drie fusies meegemaakt, de laatste juist voorafgaand aan de observatieperiode. En dat is ook wel de meest heftige van de drie. De marktomstandigheden zijn op dat moment slecht en er ligt een zware druk op het bedrijf om te *‘performen’*. Het fusieproces moet plaatsvinden *‘while working’*, zoals dat wordt genoemd. De praktische vertaling hiervan is dat er weinig aandacht besteed wordt aan de mensen op de werkvloer. Er is geen tijd voor ‘gevoeligheden’. En medewerker verwoordt dit als:

69 MvE, persoonlijke communicatie 11 nov 2003

70 Covey, 2006, pg 28

“Niks verzoening van culturen. Niet wat je bent was belangrijk, maar wat je oplevert.”⁷¹

Relatief veel tijd – drie maanden – heeft het management nodig om de nieuwe managementrollen te verdelen, waarna de medewerkers nog drie weken tijd hebben om op bezoek te gaan bij verschillende nieuwe units en managers, en hun keuze daaruit te maken.

Daags na de formele overnamedatum verklaart de directeur dat ‘de culturen niet wezenlijk verschillen, daar hoeft geen energie in te worden gestoken’. Er moet gewerkt worden, zo snel mogelijk moeten de winstmarges weer op peil zijn. Die gedachte is begrijpelijk, maar wordt door medewerkers als zo misplaatst ervaren dat hij averechts uitwerkt. Wanneer een relatief groot aantal zeer betrokken medewerkers concludeert dat ‘deze gang van zaken niet past bij de organisatie waar zij met trots werkten’, zegt de HR-directeur in een interview ‘dat zijn de dinosaurïers van het bedrijf, de mensen die niet veranderen willen; die kunnen we missen’⁷². Dat schetst de scherpte van de sfeer op dat moment, en de bereidheid van de top van R&W om te erkennen wat zich aandient.

De organisatie ervaart zichzelf op dat moment in ware financiële nood. Medewerkers krijgen kaartjes thuis gestuurd met tien gedragsregels. Eén daarvan roept op om opdrachten bij klanten zo lang mogelijk te rekken en zo veel mogelijk declareerbare uren te maken. Professionals van beide ‘bloedgroepen’ gruwen van dergelijke instructies, die in het geheel niet bij hun houding als integere dienstverlener passen. Zij vragen zich af in wat voor organisatie ze terecht gekomen zijn. De medewerkers van Nesto interpreteren dit als ‘blijkbaar typisch voor die IT-boeren van Rix&Wael’, terwijl ook oud-Rix&Wael-medewerkers zich niet herkennen in het nieuwe beleid. Eén van de oud-Nesto-medewerkers:

“Veel medewerkers van oud-Rix&Wael vonden het trouwens ook moeilijk dat het plotseling zo hiërarchisch en bureaucratisch werd. De losse bende ICT-ers [...] werd net als wij ineens strak in het gareel getrokken.”⁷³

Ondanks het feit dat de markt ten gevolge van de millenniumdip voor medewerkers slecht is, vertrekken kort na de overname veel medewerkers, vooral afkomstig van oud-Nesto. Anderen blijven, en hopen dat het werkklimaat zal verbeteren. Tegenwicht in deze negatieve krachten vormt de saamhorigheid onder medewerkers binnen de eigen bloedgroep. Vaak hoor je zeggen ‘ik heb in ieder geval leuke collega’s.’

Deze woelige periode is van grote invloed op de organisatiecultuur. Allereerst mengen zich twee culturen met een sterk verschillend karakter. Rix&Wael wordt aan de vooravond van de overname gedreven door tamelijk sterk macho- en spierballengedrag, met lef-etalerende managers van prestigieuze projecten. De sfeer is een beetje braniechtig, maar wel leuk, en krachtig trots! Nesto wordt gekenmerkt door statushebbende partners, die juist etaleren het intellectuele hoog te achten, kwaliteitbewust, en meer ingetogen trots. Sterk generaliserend wordt wel gesproken over “een samengaan van IT-boeren en frêle intellectuelen”⁷⁴. Door de hele nieuwe organisatie heen veroorzaakt het ongebeleid mixen van deze culturen, gestuurd door R&W-machtvertoon, een *mega-clash*. Veel oud-partners (Nesto) zijn geen partij voor de machtspelletjes van de R&W-managers. Dus hoewel er, omwille van het evenwicht, oorspronkelijk wel enkelen uit de Nesto-groep tot manager benoemd worden, zoeken velen uit deze groep hun heil snel elders. Zij die kiezen

71 Siebelink, 2002, pg 19

72 Siebelink, 2002, pg 21

73 Siebelink, 2002, pg 19

74 Siebelink, 2002, pg 14

te blijven kunnen alleen tegen veel geld uitgekocht worden, waar het nieuwe R&W expliciet niet voor kiest. Zo zitten ze min of meer met elkaar opgescheept. Er ontstaat een managementlaag die bijna geheel uit oud-Rix&Wael-leidinggevendens bestaat, met daarnaast een topzware groep boze oud-Nesto-partners, mannen die eerder gezichtsbepalend voor de organisatie waren. Doordat de directie bovendien besluit een relatief groot aantal gebruiken en werkwijzen uit de oud-Nestocultuur af te schaffen, herkennen oud-Nesto-medewerkers hun werkomgeving niet meer terug. De slechte arbeidsmarkt draagt ertoe bij dat te veel medewerkers die zich gekoecioneerd voelen, toch bij de organisatie blijven hangen. Ongenoegen en angst sluipen kniehoog door het kantoor. Er komt een sterk machtgedreven, patriarchale, (vrouw-)onvriendelijke managementhouding tot ontwikkeling. Aan consultants wordt bijvoorbeeld op een grote manifestatie gezegd “Consulting is topsport. Ga maar eens bij jezelf na of jij wel zo goed bent dat je hier bij mag horen! En of jij je wel inzet als een topsporter?” Tegelijkertijd voelen de medewerkers zich niet met zorg omringd zoals dat bij topsport zou horen.

Wanneer een vijftal jaren later de arbeidsmarkt meer mogelijkheden biedt, ontstaat er een groot verloop. Het blijkt dat arrogantie en het als vanzelfsprekend hanteren van machtsvertoon dan in grote delen van het management ingesleten patronen zijn geworden. Managers vragen vertrekkende medewerkers waarom ze weggaan, wat het management zou moeten doen om hen aan boord te houden? De antwoorden die ze van hun medewerker krijgen begrijpen ze niet. De zeven waarden, ooit hoog in het vaandel, staan nog wel in de officiële HR-documenten, maar zijn onherkenbaar in het organisatieleven van alledag. Dit geldt met name voor de waarden ‘*honesty*’, ‘*trust*’ en ‘*modesty*’.

Ook jaren later zegt een manager die een paar jaar uit dienst is geweest: “Zodra je weer in dienst bent en echt onderdeel uitmaakt van de organisatie, word je geraakt door het politieke systeem, of je wilt of niet⁷⁵.”

De relatie en interactie tussen GOP en haar directe omgeving nader beschouwd

In de woelige periode van de derde overname start het onderzoek aan GOP. Zoals gezegd: de meeste teamleden zijn afkomstig van Nesto, de overgenomen en gekwetste partij. Als ik op het moment van de overname toetreed vanuit het kamp van Rix&Wael, ontmoet ik zowel waardering voor mijn persoon als afwijzing vanwege mijn afkomst. Die afwijzing door het team voor alles wat met oud-Rix&Wael te maken heeft, is groot. In de rest van de organisatie is zo veel mogelijk gezorgd voor gemengde units, zodat al werkend de scherpe kantjes eraf slijten. GOP is een team van specialisten, waardoor zij gevrijwaard blijven van nieuwe teamleden die zomaar in het team gedropt worden. Het team trekt zich zowel fysiek als mentaal terug: in haar bijzondere werkruimte, in haar concept en in haar afwijzing van de nieuwe organisatiecontext en -cultuur.

Parker⁷⁶ stelt in zijn boek ‘Organizational Culture & Identity’

“Socially common identifications are one of the grounds upon which everyday organizational culture is articulated. Simply because (many companies) are similar in this respect does not mean that patriarchy (or racism) are not aspects of their local organizational cultures. The temptation to only focus on the strange and different can blind us to the endurance of the familiar and obvious.”

75 HG, 28 maart 2007; met ‘politiek systeem’ wordt hier de onderlinge beïnvloeding en besluitvorming in de wandelingen bedoeld.

76 Parker, 2000, pg 191

Alle onderzochte teams werken in een samenleving die patriarchaal is ingericht. Volgens *gender-onderzoek*⁷⁷ resulteert dit in organisaties die horizontaal en vertikaal gesegregeerd zijn langs sekslijnen. Binnen de organisatiehiërarchie nemen vrouwen vaak lagere posities in, en als zij al posities innemen met meer macht en status, dan zijn dat vaak posities die geassocieerd worden met ‘zorg’, of *feminized roles* met weinig echte invloed⁷⁸. Dit geldt ook voor R&W, de moederorganisatie van GOP. R&W wordt bestuurd vanuit machtsdenken, gebruik van macht, machtspelletjes en machtsverhoudingen. In de consulting-sector van R&W, waar GOP onderdeel van is, heerst op de werkvloer een klimaat van ‘ieder voor zich’, individueel prestige en de daarbij behorende mannetjesmakerij: een macho-inslag die logischerwijs goed aansluit op de machtsfocus van het management. Alleen zó val je maximaal bij het management in de smaak en maak je kans op een goede beloning en snelle promotie.

Bij GOP zijn het echter de vrouwen die de leiding nemen en geven. De oprichtster van GOP is een vrouwelijke consultant, verreweg de meeste facilitators (de teamrol met het meeste aanzien) zijn vrouwen. Hoewel de teamleden dit verschijnsel opmerken en streven naar een meer evenwichtige man-vrouwverdeling binnen het team, lukt het niet nieuwe mannelijke facilitators te vinden. Dit houdt mijns inziens verband met de rol van facilitator en de feminiene eigenschappen die dat vraagt: de opdrachtgever verlokken tot andere werkwijzen, het werken op basis van vertrouwen, en het verkennen van ieders gezichtspunten. Ik heb vaak gemerkt dat mannelijke facilitators zich (dreigen te) verliezen in positiespel, toch hun invloed willen doen gelden, terwijl vrouwen zich makkelijker – voor dat moment even, binnen hun rol – ondergeschikt kunnen en durven maken, zonder zichzelf daarmee te verliezen. Met behulp van schijnbare ondergeschiktheid kunnen zij de acceptatie van ‘anders werken’ voor de opdrachtgever bereikbaar maken. Mede verklarend voor deze scheve manvrouw-verdeling kan zijn dat de organisatie ten tijde van het ontstaan van GOP nog niet gefuseerd was: Nesto, de organisatie waaruit GOP voort komt was minder macho dan het overnemende Rix&Wael. Het verschil in mate van masculiniteit – want ook GOP zou ik niet als feminiën willen bestempelen – is voor GOP ongetwijfeld een extra hindernis in het vinden van aansluiting met de omringende organisatie. Wanneer er na enkele jaren binnen GOP een mannelijke manager komt, wordt die rol door de instelling van portefeuilles over teamleden verdeeld en daardoor sterk *feminized*. Althans, in de ogen van het hoger management.

Een ander belangrijk kenmerk van de relatie tussen GOP en het overige R&W is de grote afstand. Teamleden ervaren die afstand op verschillende manieren. Allereerst is er de feitelijke, fysieke afstand: GOP heeft een werkruimte in een aparte vleugel van het gebouw. Je ziet er nooit iemand van het management, of het moet al zijn omdat er een workshop voor de eigen organisatie gehouden wordt. Anderzijds lunchen GOP-leden ook vaak in hun eigen werkruimte, waardoor zij spontane contacten in de gang of in het restaurant mislopen.

Een tweede vorm waarin afstand zich manifesteert, is het feit dat geen van de teamleden een goed beeld heeft waar de R&W-organisatie nu eigenlijk voor staat, wat de missie is of wat doelen zijn. Overigens geldt dat ook voor collega's buiten R&W. De formele ambitie van R&W, zoals die op de website staat te lezen, luidt:

“Our mission: Enabling Transformation. R&W enables its clients to transform and perform through technologies.”

77 Bijvoorbeeld Cockburn, 1991; Savage & Witz, 1992

78 Parker, 2000, pg 189

Our vision: Enabling Freedom. R&W will lead the way by providing clients with insights and capabilities that boost their freedom to achieve superior results.⁷⁹

In deze missie en visie ligt iets besloten als 'je klanten helpen om transformatie en vrijheid te bereiken'. Voorwaar een bevlogen doelstelling, en geen geringe opgave voor een dienstverlenende organisatie! In de praktijk ervaren medewerkers echter dat het er uitsluitend om gaat voldoende winst te maken, de formele tekst wordt ervaren als *window dressing*. De missie van Consulting, de 'tak' waar GOP toe behoort, is daar in die tijd duidelijk over: profitabiliteit van onze diensten is onze missie. Ook het jaarverslag over 2002 geeft duidelijkheid. Het stelt dat R&W een paar gouden regels heeft, waarvan profitabiliteit (winstgevendheid) en groei de eerste zijn. Dan volgen een viertal organisatieprincipes, en de organisatiewaarden als hekkensluiters, die in het jaarverslag *praiseworthy* worden genoemd. Ook enkele jaren later wordt nog hetzelfde adagium gecommuniceerd:

"Within the Dutch Consulting organization, we have started a strategic initiative for 2008-2010. The objective of this strategic initiative is to accelerate top line (turnover) growth. Additionally, the consequences of this growth ambition on the organization will be identified, and any necessary changes will be implemented. [...] This strategy must support our ambition to become Number one in Business Transformation."⁸⁰

Dergelijke groeidoelstellingen zijn de aanleiding tot de derde vorm waarin de afstand tussen GOP en de omringende organisatie gevoeld wordt: aan het team worden jaardoelen gesteld die zonder overleg opgelegd worden. Deze doelen zijn louter financieel van aard: als er – naar de ambitieuze maatstaven – voldoende 'winst gedraaid' wordt is iedereen tevreden. Voldoende is daarbij ongeveer 30% van de omzet. Het team is echter bezig 'mooie dingen' te realiseren, en draait daarbij een winst die zij zelf alleszins redelijk vindt: zo'n 15 tot 20%. Het door de organisatie opgelegde doel heeft zodoende geen betekenis voor het team, het wendt zich hiervan af. Een nadere uitwerking hiervan is te vinden in hoofdstuk 4 'Passie en doel'.

Het verschil tussen 'zij' en 'wij'

Al enkele keren is het verschil tussen 'wij van GOP' en 'zij daarbuiten' naar voren gekomen. Wie zijn 'zij' voor de GOP-leden? Wat onderscheidt 'wij' van 'zij'?

Er worden door GOP-leden vier soorten 'zij' ervaren:

- andere consultants 'zij' doen traditionele consultancy, vervullen de expertrol, 'zij' zijn ondergeschikt aan hun opdrachtgever, 'zij' durven niks; 'zij' zijn kortzichtig!
- management en sales 'zij' snappen onze toegevoegde waarde niet, zien niet hoe ze ons kunnen gebruiken, 't kost ze teveel moeite, 'zij' willen in control blijven terwijl ze niets van ons soort werk snappen en de intermediaire rol naar de klant dus niet kunnen spelen; ook 'zij' zijn kortzichtig!
- directie 'zij' snappen onze toegevoegde waarde niet, willen alleen maar winst zien, spin off en imagebuilding tellen niet, 'zij' binden ons met regels waardoor 'wij' onze unieke toegevoegde waarde niet meer kunnen leveren, bijv. over de sluitingstijden van het gebouw;

79 www.R&W.com, pagina toegankelijk voor klanten, 15 december 2007

80 www.R&W.com, pagina toegankelijk voor medewerkers, maart 2008

- R&W-medewerkers ‘zij’ (voormalige Rix&Wael-medewerkers) zijn IT-boeren, wij zijn vakmensen; vroeger, voor de overname, toen ‘wij’ (Nesto) nog onder elkaar waren, was alles beter georganiseerd, gezelliger, professioneler, collectiever

Parker⁸¹ onderscheidt een identificatie van ‘wij’ en ‘zij’ binnen organisaties op basis van drie criteria:

- ruimtelijk / functioneel geografisch en afdelingsonderscheid: ‘wij hier’ en ‘zij daar’; ook identificatie met bloedgroepen valt hieronder
- naar generatiehistorisch onderscheid en leeftijdonderscheid,
- naar beroep / professie ‘zij die dat doen’, ‘wij die dit doen’

Hierbij benadrukt Parker dat het om drie typen gaat die niet per sé verschillend zijn, dat het voorkomen van een type soms afhankelijk is van aannames over een ander. En tevens geeft hij aan dat het hier om een proces gaat, een steeds veranderende staat, waarbij aannames over zichzelf en de ander een belangrijke rol spelen. De door Parker als tweede genoemde vorm, naar leeftijd, is duidelijk merkbaar binnen het GOP-team zelf, namelijk tussen de eerder genoemde subgroepen: de in leeftijd oudere en meer ervaren facilitators tegenover de jonge honden, die minder algemeen ervaren zijn, maar al langer teamlid, waardoor zij zich toch ‘de oudere garde’ voelen. Het ‘zij’-‘wij’-gevoel van GOP-leden komt vooral tot uitdrukking in de eerste en de derde vorm, die spelen in relatie van GOP tot de organisatieomgeving.

“Whatever the scale of the assertions about ‘here’, the spatial referent is used to indicate something about the relative (mis)understandings of two groups, to assert that rationality can be found here and irrationality there.”⁸²

Dit citaat geeft het verschil in beleving tussen GOP en haar omgeving weer. Hier doorheen proef je de ‘*professional divide*’, het derde type dat Parker noemt: ‘zij’ snappen niet waar ‘t over gaat, ‘wij’ alleen snappen wat onze klant nodig heeft en hoe we dat moeten leveren. Met deze houding van ‘beter weten’ verzet het GOP-team zich tegen het feit dat ze misschien wel mee moet met de opgelegde keuze van de organisatie voor een sterkere technocratische focus. De teamleden voelen zich geen van allen verwant met die technische invalshoek, voor de oud-Nesto-leden is het zelfs de exponent van de overname die zij niet wensten. Het team stelt zich op de machtspositie om anders te kiezen en de strategie van de omringende organisatie te negeren.

“To use [an occupational or] a professional identity is to comment on the inability of others just as it celebrates the expertise of self.”⁸³

Dit is precies wat de GOP-leden luid doen: ‘*comment on the inability of others*’. Het management gaat duidelijk niet akkoord met dit verzet. Zij gebruiken echter een soortgelijk argument, zij het omgekeerd gericht. ‘Zij’ vinden het GOP-team dogmatisch, inflexibel en niet voldoende op ‘harde’ business gericht, wat zij van zichzelf juist zo waarderen.

81 Parker, 2000, pg 194

82 Parker, 2000, pg 195

83 Parker 2000, pg 204

Het leven in het team

In het dagelijks leven binnen het team herkennen teamleden twee verschijningsvormen: 'je zit in een sessie' of 'je zit tussen sessies'. Sessies, meest meerdaagse *workshops* of *events* voor een klant, zijn bepalend voor de identiteit van het team en haar leden. Hoewel dit onderzoek zich niet richt op de uitvoering van *events* is het werken tijdens *events* zo bepalend voor de passie van teamleden, hun wil tot binding, inschikken en bijdragen, dat er hiervan een beeld geschetst moet worden:

Tijdens een *event* werken steeds enkele GOP-leden samen met een groep van ongeveer tien *freelancers* om een complexe klantvraag samen met de klantorganisatie te verkennen, de werkvormen ervoor te ontwerpen, de (vaak meerdaagse) *workshop* ervoor voor te bereiden en deze uiteindelijk te begeleiden. Dat klinkt allemaal simpel en steriel als het zo opgeschreven wordt. Niets is echter minder waar, getuige het boek dat GOP-leden hier samen over schreven⁸⁴. Hoe goed je een programma ook voorbereidt, je werkt met de resultaten die de deelnemers voortbrengen, en die vallen niet te voorspellen. Ook de reactie van de opdrachtgevers op de resultaten tijdens het *event* zijn niet te voorspellen, doch samen met hen geef je als faciliterend team de *workshop* vorm. De werkdagen zijn met opzet lang, voor deelnemers van acht tot acht, voor het faciliterend team vaak van zeven uur 's ochtends tot twaalf of één, soms twee uur 's nachts. En dat meerdere dagen achtereen. In zo'n team wordt samengewerkt, maar komen ook fragmentaties voor. Een breuklijn die zich ook buiten de *events* voortzet is die tussen *freelancers* en teamleden. *Freelancers* zien het verschil tussen beide levens van GOP, en prijzen zich gelukkig dat zij het opwindende deel ervan meemaken.

Opdrachtgevers schenken het team hun vertrouwen om de vraag die ze eerder met inhoudelijk experts niet konden oplossen, met hulp van GOP en een grote groep van hun medewerkers nu wel te kraken. Ook al is GOP totnogtoe altijd succesvol geweest in haar werk, iedere opdrachten is weer spannend en uitdagend, en op voorhand is succes nooit zeker. Van de leden van het faciliterend team vraagt dit werk vertrouwen, flexibiliteit, snelheid, creativiteit, uithoudingsvermogen, geduld, acceptatie, oog voor ieders kracht en incasseringsvermogen, om een paar belangrijke aspecten te noemen. En veel van dat alles. Het *event*team werkt zo intensief samen dat er gedurende die paar dagen een zeer intense werkrelatie ontstaat. Mensen gaan over hun eigen grenzen heen, in veel opzichten. Het heet 'enorm samen iets neerzetten'. Qua intensiteit, adrenaline en bevrediging is het werk in een *event* verslavend. Na afloop zijn veel van deze mensen zichzelf een paar dagen enigszins kwijt. Ze willen de saamhorigheid vasthouden, ze willen eigenlijk niet naar huis.

Klantevents zijn zo voor ieder die eraan meewerkt steeds weer hoogtepunten: keihard werken, afzien, alles geven, maar zo voldaan als je bent wanneer de klant verrast, ontroerd en blij is door het resultaat dat zijn groep bereikt, de doorbraken in lastige situaties die tot stand komen en dat jij daaraan bijgedragen hebt. De analogie dringt zich op van een groep mensen uit een niet-industriële samenleving, die door langdurig dansen, zingen en hummen in trance geraken, die zo één worden met elkaar en met het universum.

Buiten de feitelijke *event*dagen om zijn de events ook belangrijk binnen het team. Hoeveel sessies heb je voor dit jaar gepland? Hoeveel heb je er al gedaan? In welke rol? Hoe toonaangevend (statusverhogend) zijn de klanten waarvoor jij werkt? Zijn het drie- of tweedaagse *events*? Dat zijn vragen die ertoe doen. Sommige teamleden erkennen dat eigenlijk alleen de driedaagse workshops gelden als serieus. Dit ondanks het feit dat het ontwerpen van een goed programma en het bereiken van 'hard' resultaat in een eendaagse vaak veel lastiger is. Desondanks wordt een eendaagse workshop toch als 'minder' ervaren. Misschien omdat het bij een eendaagse minder op fysiek overleven aankomt? Want dat is belangrijk binnen GOP: druk zijn, bij veel sessies betrokken zijn,

de grote namen, meest driedaagsen, er altijd zijn, het werk altijd voor laten gaan boven wat je privé-omgeving van je verwacht. Deze doe-sfeer wordt door sommige teamleden wel omschreven als 'stoer'. Dat is ook geen rare kwalificatie, bij een werkweek van 100 tot 120 uur in zes aansluitende dagen voor één *event*. Daarnaast zijn *klantevents* statusverhogend voor de individuele leden die eraan bijdragen. *Events* worden bijna altijd ervaren en gepresenteerd als zeer succesvol, merken we wel eens gekscherend op. En ook al is het een teamprestatie – ze vormen dé gelegenheid bij uitstek voor een teamlid om te laten zien wat zijn of haar persoonlijke bijdrage is. Deze behoefte aan individuele zichtbaarheid geeft een groot onderscheid met het geschetste beeld van de hummende en dansende stam. 'Samen' voelt lekker zolang 'ik' voldoende ruimte krijgt.

Tussen de *klantworkshops* door bestaat er een ander teamleven. Dan ben je aan het voorbereiden, verkopen, afstemmen. Dan worden de aanvragen die binnenkomen tijdens teammeetings verdeeld over teamleden. Gezien het belang dat aan een rol in *events* gehecht wordt, is dit verdelen een spannend proces waarin teamleden macht inzetten om tenminste hun evenredig deel te krijgen. Tussen de *klantworkshops* door wordt ook 'het gewone werk' gedaan, het onderhoud. Zoals bijvoorbeeld kennisdocumenten bijwerken, contact onderhouden met netwerkers over hun inzet, tarieven etc., vakontwikkeling, evaluatie en beoordeling. Dat alles in gewone werkdagen, met gewoon lunchpauze, gewone werktijden. Die periodes moeten voor de meeste teamleden niet te lang duren, want dan worden ze ongedurig. Dat andere werk, dat is leuk, dáár gaat het om! De rest wordt wel eens 'meuk' genoemd. Het hoeft dan ook geen verbazing te wekken dat 'het gewone werk' over de volle linie minder energie en aandacht krijgt.

De hier geschetst houding heeft gevolgen voor de cultuur binnen het team. Sommige teamleden (twee in het bijzonder) worden ongedurig als ze langer dan een week geen uitzicht op het volgende *event* hebben. 'Bezeten' noemt één van beide zijn eigen houding hierin. Andere teamleden willen tussen de *events* wel 'een tandje minder', even bijtanken en andere dingen aandacht geven, bijvoorbeeld weer eens naar je wijnproefcursus gaan, maar dat is een houding die niet geapprecieerd wordt. Niet stoer! Dergelijke verschillen zijn voelbaar, maar worden niet echt besproken. Ze geven spanning in het team.

Ontwikkeling van het team in de tijd

In de loop van de vierjarige observatieperiode leert het team meer naar zichzelf te kijken, naar het proces waar het in zit. Dat is opmerkelijk: een team dat met groepprocessen werkt en zijn eigen proces niet kan waarnemen. Toch is het zo. Dat dit succesvol samen kan gaan, ligt in het feit dat er in het werk voor klanten van strakke protocollen uitgegaan wordt, en vaak vooral op rationele resultaten gestuurd wordt. Op het vlak van groepsdynamiek, interactie tussen mensen en groepen, is het team in eerste instantie weinig ontwikkeld. In de loop van het eerste onderzoeksjaar (2001) onderzoekt het team voor 't eerst wat de veelgebezigde kreet '*high performance team*' in de teamliteratuur als betekenis meekrijgt, en of GOP daar zelf ook toe gerekend kan worden. De eigen ontkenning daarvan tijdens een workshop vormt een schok, en tevens de start van ontwikkeling op dit vlak. Vanaf dat moment wordt er – in kleine stapjes – steeds een beetje meer achter de concepten van de GOP-methode gekeken.

In het begin van het derde onderzoeksjaar (2003) wordt besloten om eens met elkaar in gesprek te gaan over de interne groepsdynamiek en ieders rol daarin. Ieder teamlid doet met behulp van een externe coach een zelfonderzoek. Vervolgens gaan de teamleden in twee *workshops* met elkaar in gesprek over hun ontdekkingen. Bij de start van de eerste *workshop* worden gezamenlijk gespreksthema's benoemd. Eén daarvan is 'VVV': 'verantwoordelijkheid versus vrijheid'. Er wordt open

gepraat en standpunten gedeeld. Wat leggen we elkaar aan verwachtingen op? Alleen daarover van gedachten wisselen helpt al om standpunten en belangen weer zichtbaar te maken en verdraagzamer naar elkaar te worden. De teamleden ontwikkelen zich in de loop van de observatiejaren zodoende ook.

Eén van de ideeën die uit deze *workshops* naar voren komt, is dat het team zijn expertise wil expliciteren, als start van verdere professionalisering. Binnen zes maanden tijd wordt (naast het andere werk) een boek⁸⁵ geschreven over de werkwijze van het team waarin ieder teamlid minstens één hoofdstuk voor haar of zijn rekening neemt. Junioren worden gecoacht door de senioren. Deze prestatie wordt ervaren als ‘het begin van een nieuwe fase voor het team’. Met dit boek zal GOP beter in staat zijn haar eigen werk te acquireren. In de zomer van 2004 komen echter de eerste signalen dat de directie niet langer accepteert dat de winst en omzet onder hun verwachting blijven. Wat dit betekent is in eerste instantie niet duidelijk voor de teamleden. Al vaker heeft ’t wat gerommeld, maar dat leidde nooit tot maatregelen. Dus wat brengt het deze keer?

Met de focus op het schrijven van het boek heeft het team nog minder aandacht dan anders aan haar financiële prestatie gegeven. Het is immers geweldig dat er een boek geschreven wordt naast al die *klantevents*? De business is tijdelijk wat slap, maar het boek zal de onderneming veel *spin off* opleveren! Deze argeloosheid zal blijken de achilleshiel van het team te zijn.

Eind september blijkt dat de R&W-directie besloten heeft de omvang van GOP met de helft te reduceren. Daarna zal het team worden samengevoegd met enkele andere teams elders in de organisatie. Dat besluit wordt ervaren als een donderklap bij heldere hemel. Het team bezint zich hoe het verder moet. Nu blijkt dat ieder teamlid hier allang zijn of haar gedachten over heeft laten gaan. Sommigen zullen blijven, anderen gaan. Hoewel de naam van dit nieuwe team nog steeds GOP is, is het *de facto* een geheel ander team, met andere leden, een andere manager, een andere cultuur, een andere ziel.

Als het boek een maand later verschijnt, is dat een katerig feestje. De kalkoen is al ter ziele. Terwijl het team zich het laatste jaar herpakte qua interne sociale interactie en professionaliteit, heeft zij de verbinding met de directe omgeving, haar management, zodanig verwaarloosd dat dit haar duur komt te staan!

De andere twee teams: Max en Multi

Max en Multi zijn gekozen als 2^e en 3^e team. Naarmate het onderzoek vordert en inzichten groeien, blijken deze beide teams nogal te verschillen van GOP. Het meest in het oog springende verschil is de wijze waarop teamleden als teamlid aangezocht zijn, en – daarmee samenhangend of misschien er zelfs uit voortkomend – de wijze waarop en de mate waarin zij zich betrokken tonen bij het functioneren van hun team en het teamresultaat. GOP bestaat uit professionals, consultants, die zelf actief kiezen voor teamlidmaatschap, die op toegevoegde waarde en motivatie geselecteerd worden. Bij Max en Multi zijn managers lid uit hoofde van de functie die ze in de organisatie bekleden. Dit simpele verschil heeft grote gevolgen in termen van betrokkenheid en motivatie, het nemen van verantwoordelijkheid en de mate van dominantie van het eigenbelang van de teamleden. Door dit verschil ontstaat binnen GOP een geheel andere groepsdynamiek, met andere krachten. Zowel bij Max als bij Multi gedragen teamleden zich alsof zij niet veel belang hebben bij het teamresultaat. Enerzijds is dat begrijpelijk: ze zijn in eerste instantie manager van hun afdeling of divisie, dáár halen zij hun professionele bevrediging, status en beloning uit. Het teamlidmaatschap komt voor hen op de tweede plaats, geven de Max-leden aan. Anderzijds zou

een goed teamresultaat voor leden van beide teams ook een sterke persoonlijke (financiële) plus kunnen betekenen. Opmerkelijk is dat beide teams voorafgaand aan de observatieperiode nooit diepgaand met elkaar over hun teamdoelstelling hebben gesproken. Blijkbaar stapt men zo'n team binnen zonder zich te bekommeren om doel, doelstelling en verantwoordelijkheid, en stroomt mee met wat zich alledag aandient.

Max

Max is een team binnen Mostert BV, een florerende verkooporganisatie in de medische industrie. Het team werkt direct onder het directieteam, dat uit een algemeen directeur en een aantal vakdirecteuren bestaat. Alle Max-leden rapporteren aan één van deze vakdirecteuren. De teamleden zijn negen afdelingsmanagers – ieder verantwoordelijk voor een eigen productgroep – aangevuld met de assistent van de algemeen directeur. Max is een half jaar voor de start van het onderzoek ingesteld door de algemeen directeur, enigszins tegen de zin van zijn MT van vakdirecteuren. Zij vrezen namelijk dat Max (een deel van) de macht krijgt die aan hen toebehoort. Het delegeren van deze taak is nieuw binnen de organisatie. Er is dan ook nog geen werkwijze voor uitgedacht.

De taak van Max is niet glashelder, blijkt op de eerste teambijeenkomst. De algemeen directeur, verwoordt die taak naar mij als volgt: “Max is verantwoordelijk voor de uitvoering van het jaarplan, integraal! Dat is 70 – 80% van alle *expenses*. Dus alles behalve HR (alle salarissen en de samenstelling van de formatie), behalve IT, *public* en *corporate affairs*.” Dat is heel wat, het is begrijpelijk dat het directieteam, dat zich vooral op de operationele zaken richt, hier wat schrikachtig op reageert. Wat blijft er over voor hen? Hoe beïnvloedt dit de machtsverhouding?

De primaire taak zoals de leden van Max zeggen deze te beleven, is veel beperkter. Hierdoor is de feitelijke bedreiging voor het MT nog niet zo groot. De Max-leden ervaren hun taak als “sturen op marketing- en sales inspanningen, zodanig dat de winst van de organisatie gemaximaliseerd wordt”. Daartoe moeten de leden aan het begin van het kalenderjaar bepalen hoeveel geld ieder uit zijn marketingbudget reserveert voor een algemeen marketingdepot. In de loop van het jaar volgen ze samen de verkoop- en winstcijfers van hun belangrijkste producten, en vervolgens kunnen ze een deel van de reservering in het ‘depot’ toekennen aan de best lopende producten, zodat de verkoopcijfers van dat product nog verder zullen stijgen. De gedachte is dat zo de winst over een bepaald jaar gemaximaliseerd kan worden, ten bate van het hele bedrijf. Gezien het feitelijke tempo van realisatie van de beperkte taakopvatting gedurende de onderzoeksmaanden, is aanmerkelijk dat de opdracht door het team wordt ervaren als een complexe taak. De nog ruimere taakopvatting van de directeur ligt in hun voorstellingsvermogen nog niet binnen het bereik van hun competenties.

Wat echter tegen de filosofie van de algemeen directeur in werkt, is het feit dat deze afdelingsmanagers een forse bonus uitbetaald krijgen die direct gekoppeld is aan de commerciële en financiële prestatie van hun eigen producten en afdeling. Marketingmiddelen die in eerste instantie van hun afdelingsbudget ingehouden worden en later aan een ander product toegekend worden, schaden de promotie – en daarmee de financiële prestatie – van de producten waarop ieder Max-lid persoonlijk afgerekend wordt. Desondanks wordt van hen verwacht dat ze aan de bedrijfsbrede optimalisatie meewerken. Rookgordijnen in de vorm van geharrewar over de te volgen procedure en ‘gevogel’ met de cijfers zijn het gevolg. De besluitvorming vertraagt, informatie-uitwisseling en openheid worden (door sommigen) gesimuleerd, blijkt later.

Teamsamenstelling

Max bestaat bij de aanvang van het onderzoek een half jaar. Het team is dan nog niet succesvol, en de eerste teammanager is net vervangen. Eén van de andere afdelingsmanagers is net, bij de start van het nieuwe (budget-)jaar, door de directeur benoemd tot teammanager. Hij wordt door de anderen geschetst als ‘het goudhaantje’, een geslaagd carrièrepikkie. Ze erkennen zijn kwaliteiten en gunnen hem dat succes. Dat de eerste teamleider in deze rol niet geslaagd is, is nooit uitgesproken. Hij is nu gewoon teamlid en niemand spreekt daarover, maar in de onderlinge grappen is hoorbaar dat hij een vlekje heeft opgelopen.

De teamleden, acht mannen en twee vrouwen, allen geslaagde dertiger-tot-veertigers, zijn meest marketing- en salesmensen. Daarnaast een wetenschapper, een controller, en ‘*the assistant to the GM*’, de rechterhand van de algemeen directeur. Haar rol in het team is niet helder, behalve dat de directeur gesteld heeft dat zij teamlid is en de opdracht heeft ‘de teammanager terzijde te staan’, terwijl iedereen ziet dat die z’n mannetje zelf wel staat. Door haar aanwezigheid heeft de algemeen directeur ogen en oren in het team. Teamleden geven in de interviews aan zich dit te realiseren tijdens het uitwisselen van gegevens in de bijeenkomsten. Niemand van de teamleden zegt daar evenwel een probleem mee te hebben.

Onder de marketing- en salesleden bevinden zich enkele ras-commercieanten, altijd opportunistisch, en een paar leden die bedachtzamer en meer procesgericht zijn. De commercieanten voeren meestal de boventoon in het team met milde grootspraak, masculiene grappen en allerhande opervlakkigheden waar alle teamleden altijd weer erg hard (vooral hard, valt me op als ik de bandopname terughoor) om lachen. Zij bewaken de groepsregels. Iemand die voortgang wil maken en opstaat om als eerste in de rij te presenteren, krijgt bijvoorbeeld de toevoeging ‘we waarderen wel je enthousiasme en productiviteit!’, en gaat vervolgens maar weer zitten, wacht op z’n beurt. De controller stelt regelmatig vragen om de gepresenteerde cijfers verhelderd te krijgen. Vaak echter worden deze vragen door de teammanager geparkeerd met de woorden ‘je hebt gelijk, maar laten we ’t daar nu even niet over hebben’. En de controller láát zich parkeren. Hij wordt bejegend als ‘de boekhouder’, een buitenstaander. De gesjeesde eerste teammanager en deze controller voelen hier verwantschap. Zij vertellen me dat ze elkaar regelmatig opzoeken en elkaar steunen.

In de onderlinge positiebepaling binnen dit team blijkt steeds ook belangrijk te zijn wie je in je interne netwerk hebt: er wordt gepocht over contacten met leden van het directieteam, met internationale relaties, en hoe kort je lijn naar de directeur is.

Teammanagement

De teammanager is een druk baasje. Hij ligt goed binnen de organisatie, iedereen benoemt hem als sterk ‘*upwards mobile*’. Hij praat zoals hij doet: snel en druk, en wil graag en vaak de bevestiging dat iedereen ook inderdaad ziet dat hij het goed doet. Hij vertelt veel over zichzelf, z’n plannen hoe hij dingen doet. Haalt regelmatig aan wat hij op een leergang bij Nyenrode heeft geleerd inzake de ontwikkeling van teams. Gepast en slim etaleren van informatie die hij van toepassing acht.

Naar het team toe is hij dienstbaar: hij stelt de agenda op, voert voorafgaand aan teambijeenkomsten overleg met directieleden als dat hem nuttig lijkt, houdt het tijdschema van de vergadering in de hand en stelt nauwelijks eisen aan ‘zijn teamleden’. Hij vergeet dan ook consequent *feedback* te vragen hoe anderen het zouden doen of zouden willen zien. En hoewel hij nadrukkelijk het belang van de ander benoemt (vooral waar het gaat om medewerkers), is zijn primaire houding eerder zenden dan ontvangen.

Hij geeft aan dat hij wil dat het team goed presteert: ten behoeve van het doel, en omwille van zijn bijdrage. Hij heeft zijn naam er tenslotte aan verbonden. Lastig daarbij is dat hij ‘het niveau van de meeste mensen niet zo hoog vindt’, zoals hij me herhaaldelijk vertelt. Reden voor hem om zelf veel initiatief te nemen. Bijvoorbeeld door bij directieleden te gaan pleiten voor zaken waar Max of Max-leden – als teamlid maar soms óók als afdelingsmanager – belang bij hebben. Hij treedt daarmee buiten zijn bevoegdheden als teammanager. Ondanks dat de andere teamleden hem te verstaan geven dat ze dit niet in de haak vinden, blijft het voorkomen. Hij stelt zich daarmee boven het team. Ook naar mij als onderzoeker toont hij zich dienstbaar. Hij neemt vaak voorafgaand aan een teambijeenkomst het initiatief om me met een uitgebreide telefonische *update* op de hoogte te stellen van ontwikkelingen. Omgekeerd neemt hij suggesties van me over aangaande de agenda van vergaderingen, in te lassen workshops, procesevaluatie etc.

In zijn rol als regisseur van het groepsproces toont hij zich keer op keer beducht om netelige kwesties of onenigheden aan te vatten en uit te praten, zowel binnen het team als in de interactie tussen team en omgeving. Een typerende zinsnede uit zijn mond die dit illustreert, is ‘Wellicht dat er onderling eventueel wel iets in de budgetten geschoven zou kunnen worden, maar misschien ook niet’. In een knellende vergadering waar de algemeen directeur bij aanwezig is en deze het team een budgetbeperking oplegt, gebruikt de teammanager deze zinsnede meerdere keren. Zo geeft hij beide kampen hoop: zij die meer budget willen ten koste van anderen, en de anderen die zich hierin bedreigd voelen. Ook de directeur probeert hij zo de geruststelling te geven ‘dat eraan gewerkt wordt’. Met een andere hem typerende uitspraak ‘Dit lossen we hier niet op, ik stel voor dat we dit in kaart brengen en voor de volgende keer voorbereiden’ wordt zo’n onderwerp dan doorgeschoven naar een tijdstip enkele weken later. In de wandelgangen kan er dan voorwerk gedaan worden. Door hem.

De omringende organisatie en buitenwereld

De moederorganisatie van Max, Mostert BV, is onderdeel van een internationaal concern. In Nederland wordt een beperkte set producten geleverd, ieder met een mooie winstmarge, voor specifieke medische toepassingen. De producten worden in het buitenland ontwikkeld, waar het moederconcern grote vestigingen heeft. In Nederland is de organisatie plat. Academics worden op het laagste werkniveau geworven, en krijgen de kans snel door te groeien naar managementrollen. Er heerst een gemoedelijke sfeer waarin alles kan.

Aan het begin van de observatieperiode is dit deel van de medische industrie nog een onvolwassen bedrijfstak waar het geld in je zak rolt zonder dat je er veel voor hoeft te doen. Dat verandert echter snel: de regelgeving neemt toe, afnemers worden prijsbewuster. Iedereen ziet dat, het wordt in de interviews vermeld, maar de gevolgen dringen nog niet werkelijk door: de sfeer intern is er nog een van gouden mogelijkheden. Er wordt op winst gestuurd, kosten worden nauwelijks gevolgd. Mensen worden nauwelijks aangesproken op wat ze presteren. Hoog tijd dus voor Mostert BV om een verandering in te zetten en beter op de centen te gaan passen! Nog binnen de observatieperiode van acht maanden zet deze verandering door en moet de broekriem aan om de aan het hoofdkantoor beloofde winsten te benaderen.⁸⁶

86 Enkele jaren na de observatieperiode trekt de concurrentie rond Mostert BV aan, en de winst neemt voor het eerst af in plaats van toe; een product raakt in opspraak, de koers valt ineens met 14% en vervolgens verder, kostenbesparingen zijn onontkoombaar.

De relatie en interactie tussen Max en de directe omgeving

Max is behalve operationeel organisatieonderdeel ook een voorportaal van het directieteam: Met een plaats in dit team geeft de algemeen directeur jonge honden een kans te laten zien wat ze waard zijn, een filosofie die breder binnen het bedrijf gevolgd wordt. Desondanks realiseert slechts een enkel Max-lid zich wat voor kans hen geboden wordt. De meeste uiten zich over hun lidmaatschap van Max in de zin van ‘lastig’, ‘tijdrovend’ en ‘extra werk’. Wat ze niet openlijk zeggen, is dat ze het ook als een directe bedreiging van het marketingbudget van hun eigen afdeling – en dus macht – zien. Daarbij schatten ze de noodzaak van het aanleggen van een ‘depot’ laag in. Ook zij wanen zich nog in de gouden eeuw, waarin alles vanzelf gaat. Zowel de winst als die plek in het directieteam. De directeur zegt in dit verband:

“Ik zou voor een andere stijl kunnen kiezen en alle operationele issues op maandag tussen 9 en 12 aftikken: zo gaan we ’t doen’. Maar als je mensen wilt laten ontwikkelen, dan moet je dat anders doen.”

Deze directeur is een snelle denker, een slimme man die veel ziet, en tegelijkertijd soms ook blind blijkt voor evidente omstandigheden in zijn directe omgeving. Het gaat hem vaak niet snel genoeg en hij kan het niet laten zelf nog veel te doen. Hij laat zich vaak op de werkvloer zien en mengt zich dan direct in de aansturing van medewerkers. Zijn MT is niet slagvaardig. Deze twee zaken versterken elkaar. In de organisatie heerst een cultuur om, ‘om de eigen leidinggevende heen’, direct bij de hoogste baas, de algemeen directeur, binnen te lopen. Als je immers zijn akkoord hebt, heb je het oordeel van je eigen leidinggevende niet meer nodig? Zo wordt er veel ‘op de gang’ geregeld. De toegang tot de algemeen directeur is echter niet voor ieder beschikbaar.

Tegelijkertijd heerst er op sommige aspecten gehoorzaamheid, met name waar het internationale hoofdkantoor meekijkt. Het duidelijkste voorbeeld hiervan is de vaststelling van de verkooptargets voor het nieuwe jaar. De sales directeur communiceert deze doelstellingen eenzijdig, conform de wensen van het hoofdkantoor, ook al bezweren de Max-leden die aan haar rapporteren haar dat deze doelen niet realistisch zijn. Individuele kracht is zo de belangrijkste factor in deze cultuur. Wie – altijd, of in een specifieke situatie – te weinig kracht heeft, moet een weg door de regels zoeken. Dat is altijd een nadelige positie.

Organisatiebrede verbeterpunten die gelijktijdig met de start van dit onderzoek zijn benoemd, zijn ‘samenwerken’, ‘proactief handelen’, ‘doelen duidelijker formuleren’ en ‘afstemmen’. Doelstellingen die illustreren hoe de organisatie in de observatieperiode zoekt naar meer orde en samenwerking. Achtergrond hiervan is dat ieder eerder vrijelijk ‘zijn ding’ kon doen, maar dat ontwikkelingen in de markt dergelijk gedrag nu gaan afstraffen. Vaak zijn doelen van verschillende organisatiedelen niet op elkaar afgestemd, soms zelfs tegengesteld gericht. Dan kun je niet samenwerken. Toch is dit voor alle spelers een zó vertrouwd situatie, dat het hen ook niet opvalt dat de taak van Max niet helder is en dat de mandaten van het directieteam en van Max niet op elkaar aansluiten: allemaal bronnen van ‘gedoe’ en intern gerichte energie! Ook nadat de betrokkenen hier opmerkzaam op gemaakt zijn, deert het ze niet. Een letterlijke observatie van de directeur hierbij:

“Wat bovendien blokkerend werkt in de organisatie is het personality issue. We hebben dat aan onszelf te danken, want we hebben altijd individuele wetenschappers geworven. Die willen hun eigen BV, waar zij de dienst uitmaken. Ze willen samenwerken zolang ieder doet wat ik van plan was’. Ze kunnen héél moeilijk toegeven dat een idee van een ander beter is. Bij een idee van een ander wordt gezegd ‘ik heb er goed over nagedacht’, alsof daarmee de dialoog afgelopen is.

Het heeft blijkbaar ook voordelen, hoor, die houding, want we laten de concurrentie toch met een ruime afstand achter ons. Ik wil dus niet helemaal opschuiven naar het andere einde van het spectrum. Maar het nadeel, de sterke focus op eigenbelang, heeft wel een aantal gevolgen. Het gaat ten koste van de werklol, er wordt niet integraal gekeken, en het is niet efficiënt en effectief.

Het gekke is dat je twee uitersten ziet. Enerzijds die houding van 'ik wil m'n eigen dingen doen', en als het dan toch anders moet dan komt er een houding van 'dan wil ik volledig geïnstrueerd worden'. Dat zijn twee kanten van dezelfde munt: 'als ik m'n zin niet krijg draag ik niet bij.' En dan zijn er altijd medewerkers die denken 'als ik dit nou even weghou dan ziet niemand het'. Die schenden dus de kernwaarden van deze onderneming: transparantie en integriteit.'

In feite schetst deze directeur een hardnekkige situatie van 'eigen koninkrijkes' waarin de eigen wil en kracht de boventoon voeren. De kernwaarden transparantie en integriteit zijn in die zin 'wenswaarden'. Ze staan op gespannen voet met de realiteit van de op macht en kracht gerichte cultuur. De Max-leden houden de eigen koninkrijkes actief in stand. Ze verklaren zichzelf namelijk niet competent om over elkaars portefeuille mee te praten, of samen de ontwikkeling van het geheel van portefeuilles te beschouwen. Dit is een kinderlijke verdediging, want als ik aangeef dat ik onvoldoende detailinformatie heb om over jouw portefeuille te oordelen, kun jij dat ook niet over de mijne. En blijf ik koning. Ze zeggen letterlijk: "Ik wil helemaal niet naar andere portefeuilles kijken", en invalideren daarmee zichzelf als lid van Max, en als toekomstig lid van het MT.

Het verschil dat het team ervaart tussen 'zij' en 'wij'

Bij GOP zagen we dat er een duidelijk onderscheid wordt ervaren tussen 'wij' (team) en 'zij' (daarbuiten). Voor de leden van Max ligt dat anders. Zij hebben allereerst hun functie als afdelingshoofd, ontlenen hun succes en bonus aan de prestatie van hun eigen afdeling. Pas daarna zijn de teamlid van Max, geven ze aan. Waar de afdelingsmanagers een onderscheid tussen 'wij' en 'zij' ervaren is dat tussen hun eigen managementniveau en het directieteam daarboven: met hen speelt zich de machtsstrijd primair af.

Het leven in het team, ontwikkeling in de tijd

De sfeer bij Max tijdens bijeenkomsten is bijna altijd goed, met veel gelach. In het begin van het onderzoek organiseert de teamleider op mijn voorstel een eendaagse *workshop* waarin de teamleden hun gezamenlijk doel onderzoeken en tot afspraken over hun werkwijze proberen te komen. Een goede stap om meer helderheid te creëren, binnen het team en in interactie met de directe omgeving. Tijdens deze eendaagse lijkt er overeenstemming te zijn over het doel van Max. Dat wordt na deze workshop beschouwd als 'klaar'. Er is sindsdien weinig over doorgesproken, aan gerefereerd of op verdiept. Ondanks de onduidelijke formulering wordt de opdracht van de algemeen directeur als 'vaststaand en duidelijk' aangenomen.

Men spreekt nadien in teambijeenkomsten bij herhaling en langdurig over 'hoe gaan we 't doen?'. Het team komt eens per maand anderhalf uur bijeen. Een lage frequentie en korte vergaderduur als je ziet waarover besloten moet worden, en wat er nog aan werkwijze en rapportage opgezet moet worden, zo stellen sommige teamleden. Andere teamleden stellen juist eisen aan de korte vergaderduur en lage frequentie 'anders kan (*lees: wil*) ik hier niet bij betrokken zijn'. Als observator ervaar ik veel procedurele kaders en buitenkant. De laatste groep heeft de sterkste stem en wint het pleit.

Ik spiegel van begin af aan regelmatig naar de teamleden wat ik observeer. De meer procesgerichte teamleden geven aan dit prettig te vinden. Om bewuster te worden van hun interactie stellen zij voor iedere bijeenkomst af te sluiten met een rondje procesevaluatie: de teamleden vertellen elkaar wat ze zien gebeuren en wat ze daarvan vinden, ik sluit dat rondje af met feedback naar aanleiding van mijn waarnemingen.

Na de startbijeenkomst is er nog een maand nodig voordat eind februari overeenstemming is bereikt over de hoogte van de reserveringen op de marketingbudgetten. Tijdens de maandelijkse bijeenkomsten wordt gerapporteerd over de *performance* van ieders productgroep. Afhankelijk van de prestaties van ieder product moet het gereserveerde geld immers zo snel mogelijk weer uitgekeerd en benut gaan worden? Hoe eerder dit gebeurt, hoe meer effect extra marketing kan sorteren in de verkopen van datzelfde jaar. Hier zal slagvaardigheid uitbetalen!

Na verloop van vijf maanden feedback geven, is bereikt dat ieder werkelijk zijn of haar presentatie voor een overleg voorbereidt, dat de laptops van de vergadertafel zijn en er geen aandacht meer aan mails en SMS-en besteed wordt tijdens vergaderingen. Binnenkomende mobiele gesprekken verstoren de vergaderingen nauwelijks meer. De teammanager stelt de agenda op; er komen – ook na aandringen van mijn kant – nooit suggesties van andere teamleden voor de agenda. Al het werk gebeurt in de vergadering zelf, er zijn geen werkgroepjes die bepaalde zaken tevoren uitzoeken en daarover rapporteren. De teamleden leunen achterover en wachten af. De enige die tussendoor acties oppakt, is de teammanager. Wanneer ik de teamleden hierop wijs, constateren ze verbaasd dat dit inderdaad zo is. Het is een vorm van ‘natuurlijk gedrag’, volkomen onbewust. Zo onbewust gaat men ook om met het geven van onderlinge feedback op gedrag tijdens de teambijeenkomsten. Men redeneert: ‘hij daar is de baas, dus hij moet het doen’, en ze wijzen daarbij op hun goudhaantje. Die heeft de eer, hij heeft zich gecommitteerd door die rol te accepteren, en krijgt dus ook de *shit*. Letterlijk wordt gezegd ‘Als er iemand niet goed meedoet, moet hij dat zeggen, dat is zijn rol, toch niet de mijne?’. Over hun eigen aandeel en verantwoordelijkheid in het samenspel hebben ze oprecht nog nooit nagedacht. Dat blijkt in alle teams en projectgroepen binnen Mostert BV gemeengoed te zijn. Sommige teamleden pakken hun verantwoordelijkheid voor het groepsgedrag vanaf nu op, en maken soms een procesopmerking.

Medio april wordt een bedragje (minder dan 2%) van het depot aan een product toegekend ten behoeve van extra marketingacties. Voor het overige is men het tot in juli nog niet eens waar zich de ergste knelpunten voordoen en waar in het lopende budget extra marketingkracht het sterkste effect zal hebben. In mei worden er ‘verkenningen’ gedaan, in juni worden ‘*latest estimates*’ gepresenteerd, en nóg kan men niet tot overeenstemming en besluiten komen. Want wat uitgegeven wordt aan een andere productgroep kan niet meer aan de jouwe uitgegeven worden. Dan, begin juli, besluit het directieteam dat de reserves in het marketingdepot dit jaar helemaal niet meer benut mogen worden: er zijn elders *overruns* in kosten ten opzichte van het budget dat aan het hoofdkantoor verantwoord moet worden, en het ‘depot’ vult gelukkig het grootste deel van deze *overrun* aan. De marketing manager en sales manager van de productgroep met de slechtste verkoopcijfers worden onder curatele gezet. Dat komt hard aan.

Drie weken later (!) komt het team weer bijeen om te zien wat de consequentie is van het plotselinge wegvallen van hun marketingreserve. Allereerst rapporteert iedere afdelingsmanager wat er na de vorige bijeenkomst is gebeurd, hoe het nieuws over reserveringen in hun teams in de lijn ontvangen is. Uit de verwarring bij hun teams blijkt hun eigen verwarring en onvermogen om aan hun teams uit te leggen wat de situatie is. Ook de onduidelijkheden in de taakverdeling tussen directieteam en Max worden nu belangrijk: Wie had wat moeten doen? Wie is verantwoordelijk voor

welke fouten? Alle energie is nu intern gericht, juist op het moment dat maximale marktfocus van alle hens nodig is om het tij te keren.

Om beurten presenteert ieder in deze vergadering de laatste cijfers. De financiën blijken veel minder beheersbaar dan verondersteld. Overal wordt gerekend met potjes waar niemand echt van weet wie er garant voor staat. Grapjes zijn er nog volop, de sfeer is onverminderd goed, de ernst dringt nòg niet door. Bij een tekort van anderhalf miljoen merkt de ‘eigenaar’ hiervan verontschuldigend op “voor m’n vakantie was ’t maar een half miljoen”. Waarop hij door een teamgenoot toegevoegd krijgt “dure vakantie heb jij gehad!”.

Vorig jaar is binnen Max afgesproken dat, uitgaande van ieders eenmaal vastgestelde aandeel in de reserveringen, dit verder in ieders eigen team beheerd zou worden. Nu blijkt dit in één van de vier teams niet correct gebeurd te zijn. Daar is een deel van het zogenaamd gereserveerde geld toch uitgegeven. De anderen teamleden zijn kwaad als ze de tekorten zien, nu alles uiteindelijk bloot ligt. Kwaad en beschaamt. Ondanks dat stelt de teammanager wederom voor in de volgende vergadering tot besluiten op de nodige acties te komen. De vergadering gaat verder met de presentatie van het tweede team. Hier blijkt men de reserveringen-op-papier gewoon uitgegeven te hebben. De managers zeggen geen controle te kunnen hebben op wat hun medewerkers aan verplichtingen aangaan. Er wordt geld uitgegeven alsof er geen ‘depot’ bestaat. In de vergadering proberen de betrokken managers buiten schot te blijven door de schuld aan anderen te geven, de details niet te weten, of zelf niet te snappen wat hun cijfers weergeven. Met heel veel gepeur en gevraagd van de anderen komt boven tafel dat de managers die hier verantwoordelijk zijn hun medewerkers nooit hebben ingelicht dat een deel van de budget is gereserveerd, ‘bevoren’. Ze dachten dat het allemaal wel mee zou vallen, net als andere jaren.

De bewuste sales manager: *“Ik heb altijd gedacht ‘Als ik iets in die vriezer doe, krijg ik daar best een gedeelte van terug’. Dus daar ben ik mee blijven werken, want ik kan niet zomaar de rem op allerlei zaken zetten. Dan kan je zeggen ‘Is jouw fout’. Ja, toe maar, dat is dan mijn fout, maar wat ik hier alleen mededeel is dat ik alleen maar 58 duizend euro boven m’n budget zit. Verder niets.”*

Een teamgenoot, die de financiën wel goed regelt en beheert, duidt het als resten van de oude cultuur van één van de bronorganisaties voor de fusie van enkele jaren eerder:

“Ja, ik deel dat... dat gevoel (van schaamte). Ik denk dat het ook deels eigen is aan onze cultuur. December vorig jaar moesten we nog twee miljoen wegstouwen in cadeaus en een paar maanden erop hebben we een bevroren ‘depot’ en een bijbehorend probleem. De vraag is of mensen dat allemaal kunnen volgen. Emmm... Ik denk dat daar één van de issues zit. Ik kom uit een oude cultuur waar het met de doodstraf bekocht werd als het laatje van deze vrieskast openstond, dus misschien dat ik daar ook wat meer geleerd heb, zeg maar, hoe ermee om te gaan. Ik ken het ook niet zo dat er aan het eind van het jaar nog twee miljoen weggedouwd moest worden hoor! Ik denk dat we daar een soort cultuur met elkaar hebben dat mensen niet begrijpen en dus denken, net zoals Teun zegt ‘Ach ja, aan het eind van het jaar gaat dat depot toch wel weer open, dus alvast rekening houdend met dat er wel wat uitkomt, doen we die dingen toch, dan heeft het dit jaar nog z’n effect’. Even vrij vertaald. En ik denk dat daar één van de culturele ergernissen zit als ik er zo tegenaan kijk. En nu worden we allemaal heel hard met de neus op de feiten gedrukt dat de laatjes open zijn blijven staan en dat de ijsjes gesmolten zijn. En dan is het feestje over. Dat is mijn gevoel.”

Het enige wat nu rest om toch het gevraagde bedrag aan de directie op te leveren is om onevenredig te gaan snoeien in dagelijkse activiteiten. Met dit bericht moeten de leden van Max terug naar

de algemeen directeur. Ze voelen zich beschaamd, zijn aangeslagen: ‘we hebben ’t niet gered’. In het napraten op deze vergadering komen de verhalen los. Mensen herkennen zich niet in wat er gebeurt. De controller vat zijn ontgoocheling als volgt samen:

“Als je kijkt naar het proces, dan zijn er een aantal vieze zaken op tafel gekomen... Ik denk als je kijkt naar onszelf als Max, dan hebben we het gewoon niet sterk gedaan. En daar moeten we maar eens even naar kijken hoe dat dan... Het is een brevet van onvermogen wat je uiteindelijk aflevert met z’n allen. Tenminste, zo voel ik me wel hè. Ik zit hier niet vanuit Finance maar ook als Max-lid, dus ik baal hier sowieso zelf ook als een stekker van. Maar dat is wel mijn gevoel. Dus vrij ehhh.... Ja, ik ben gewoon heel erg teleurgesteld.” (stille)

Multi

Multi is het directieteam van een regionale professionele dienstverlener, MultiDienst. Het is een bedrijf met een brede portfolio aan diensten. Deze veelzijdigheid is het gevolg van bedrijfsgroei door fusies en overnames, en is vervolgens als marketingkracht benoemd en tot doel verheven. Het team bestaat uit een algemeen directeur, een financieel directeur, divisie managers en hoofden van stafdiensten. Sommige van deze laatste zijn volwaardig lid, andere ‘zitten aan’. Negen mannen, één vrouw. Twee van deze MT-leden, de algemeen directeur en de financieel directeur, vormen samen ‘het bestuur’. Dit bestuur kan besluiten van het directieteam ‘overstemmen’. Zo zijn binnen het directieteam drie soorten leden te onderscheiden: volwaardige leden die ook bestuurslid zijn, volwaardige leden en ‘aanzitters’.

Primaire taak van het team is de MultiDienst-organisatie als geheel goed te besturen en zo winst voor de aandeelhouders te genereren. Nevendoel is een hoeksteen te zijn van de werkgelegenheid in de regio.

Om slagvaardiger en scherper op de business gefocust te zijn, is enkele jaren geleden een business unit structuur ingevoerd. Deze reorganisatie is geslaagd in die zin dat de business units nu autonoom werken en op hun eigen resultaten afgerekend worden. De divisie structuur heeft er echter ook toe geleid dat er separate bedrijfjes binnen MultiDienst zijn ontstaan in een holding met staven. Iedere divisie trekt zijn eigen plan en er wordt nauwelijks gebruik gemaakt van elkaars kennis en expertise. Verschillen in de bedrijfscultuur zijn groot, samenhangend met de oorsprong en marktkenmerken van de divisies. Gevolg is dat klanten en ook medewerkers MultiDienst niet altijd meer als eenheid ervaren.

Het uitgebreide directieteam ontstaat doordat de algemeen directeur bij de reorganisatie oordeelt dat de laag onder hem het beleid moet bepalen. Tegelijkertijd zorgt hij echter dat de financieel directeur en hijzelf samen altijd nog wel een eindoordeel uit kunnen spreken, altijd de ultieme beslissing kunnen nemen. Hier spreekt ambiguïteit uit: ‘jullie moeten vanaf nu beslissen, maar als het me niet zint heb ik het eindoordeel.’ De teamleden zijn lid uit hoofde van hun functie, niet op basis van een specifieke wens van de betrokkene of van het team.

Teamsamenstelling

Multi bestaat uit teamleden met een heel verschillende achtergrond en een verschillende instelling. Van de twee directeuren die samen het bestuur vormen, is de één een charismatisch bestuurder, iemand die alles plooit en mensen bij elkaar praat. En als het uiteindelijk niet goedschiks naar zijn

zin lukt, dan zijn er steviger maatregelen. Zo kan deze directeur mensen motiveren, tot mooie prestaties aanzetten, of in de hoek zetten als incapabel voor hun job. Dit afhankelijk van het feit of de initiatieven van deze persoon het doel dienen dat hij zelf op dat moment nastreeft. De andere directeur is een pragmatische realist met één werkelijkheid: zijn eigen. De twee mannen hebben de werkzaamheden buiten en binnen pragmatisch verdeeld overeenkomstig hun kwaliteiten.

Sommige van de divisie-managers zijn bestuurders van de oude stempel (degelijk, autoritair en traag), andere vertegenwoordigen juist de wereld van de snelle handel. Zij organiseren ondernemerschap in hun divisie, lokken participatie uit. Alle divisie-managers zijn koning in hun rijk. Zij – en zeker de succesvolle onder hen – zijn duidelijk over het feit dat ze weinig toegevoegde waarde op hun eigen divisieresultaat zien van hun directe collega-managers, wat de samenwerking onderling ernstig bemoeilijkt. Samenwerking wordt als lastig en belemmerend voor eigen voortgang ervaren. Desondanks staan ze als directie opgesteld om leiding te geven aan de organisatie als geheel. De verkokering en stroperige besluitvorming die het gevolg is van hun interactie, is in de hele MutliForm-organisatie merkbaar.

Twee hoofden van stafdiensten brengen als enige zelfreflectie en procesfocus in dit team. Helaas zijn dit de minst machtige teamleden. Zij hebben weinig stem en nemen zelden positie in. De meeste reflectie vindt plaats achter het eigen bureau of op de gang, wanneer teamleden na de wettelijke MT-vergadering met elkaar doorspreken wat er zojuist onder tafel gebeurde.

De relatie van Multi met de organisatieomgeving

Terwijl bij GOP en Max de moederorganisatie letterlijk een omgeving vormde, bevindt Multi zich aan de top van de organisatie. Alle andere activiteiten vinden daaronder plaats. De macht ligt bij Multi. Dat vereenvoudigt de situatie aanzienlijk, ook de mate waarin het team gedwongen is werkelijk rekening met anderen te houden.

De omringende organisatie en de buitenwereld

Zoals gezegd: Multi is – als directieteam – in hoge mate bepalend voor de cultuur van de organisatie. De organisatiecultuur is divers en een afspiegeling van de gedragsvoorkeuren in het team: in sommige delen van de organisatie directief, behoudend en degelijk, in andere delen meer participatief, commercieel, gedurfd, opportunistisch. Eén van de beide directeuren stelt “We zijn een multiculturele samenleving, met alle problemen van dien.”

Financiële, behoudende overwegingen zijn echter dominant in de top. Voor de nieuwe huisvestingsplannen is bijvoorbeeld gesproken over een concept à la Interpolis. De krachten die dit voorstaan hebben echter het onderspit gedolven. Het wordt nu een traditionele verbouwing. In combinatie met de cultuurdiversiteit is deze behoudende koers voor de meer vooruitstrevende delen van de organisatie aanleiding tot frustratie. De buitenwereld is tegelijkertijd sterk in beweging. Regelgeving door de nationale overheid bedreigt MultiDienst in haar veelvormigheid en voortbestaan, en noopt tot slagvaardig management.

De organisatie onder Multi ziet in toenemende mate welke prestatie er (niet) door het directieteam geleverd wordt. Dat noopt het team echter niet tot verbetering van zijn prestatie. Men lijkt zich niet aangesproken te voelen, ondanks het feit dat de vragen aan de directie tijdens bijeenkomsten met het middenmanagement indringender worden. Ook de algemeen directeur stelt geen orde op zaken. Hij sust de ongerustheid van zijn middenmanagers. Men lijkt zich niet bewust van de ernst van de schade die het gedrag van de top de MultiDienst-organisatie berokkent.

Het verschil dat het team ervaart tussen 'zij' en 'wij'

Wat is voor de leden van Multi 'wij' en wat is 'zij'? Net als bij Max zijn de teamleden lid uit hoofde van hun functie, en geven zij primair leiding aan hun eigen groep. In tegenstelling tot de leden van Max hebben de leden van Multi samen echter wel degelijk een besef van 'wij'. Daar zijn verschillende redenen voor. Allereerst ontnemen zij een groot deel van hun aanzien in de organisatie aan hun lidmaatschap van Multi. Daar zetelt immers de macht? Anderzijds vraagt hun teamlidmaatschap veel aandacht, tijd en energie. Wekelijks wordt minimaal een volle ochtend vergaderd. Het grootste deel van de leden heeft mij verzekerd dat deze vergaderingen geen momenten zijn om naar uit te kijken. Na afloop van de vergadering wordt in kleine groepjes vaak nog nagepraat, gereflecteerd wat de uitkomst nu eigenlijk is. Dit gezamenlijke lijden verbindt hen enigszins.

Het leven in het team

Multi-leden ervaren weinig gezamenlijkheid, vinden zelf dat ze weinig initiatief tonen en geen individuele verantwoordelijkheid nemen. Ze ervaren bij zichzelf en anderen een sterke focus op het belang van de eigen divisie, en competitie tussen divisies. Men spreekt zich niet uit over wat frustrereert, houdt dat soort dingen onder de pet. Want niemand in het team is echt te vertrouwen, geven ze aan.

De divisies verschillen sterk qua karakter en soort werk. Ze opereren geïsoleerd en directieleden hebben weinig belangstelling voor elkaars werkteerrein:

"Ik ben nog de enige technische man binnen Multi, mensen weten niet waar ze 't over hebben als ze over mijn divisie praten."

"We waren laatst met een nifte van oud-directeuren op de werkvloer bij één van de andere divisies. Ik dacht 'Wat lopen ze daar nou druk te doen met al die schermen met wereldnieuws? Wij deden ditzelfde werk ook al, gewoon erbij, en zonder al die drukte. En wat hebben ze véél van die druktemakers!'"

Er is binnen Multi bij enkelen wel besef dat het anders zou moeten. Echter zonder initiatief, zonder dat men zich bloot durft te geven, komt daar niet veel beweging in.

"We hebben wel iets gemeenschappelijks nodig. Dat zit nu vooral in de collectieve onvrede dat we geen gemeenschappelijkheid hebben."

"We zouden krachtiger moeten zijn naar elkaar binnen Multi. Elkaar aanspreken en belonen gericht op samenwerking."

De uitspraken onderbouwen wat één van hen stelt in een Gronings *understatement*

"De wekelijkse vergaderingen zijn geen moment om naar uit te zien".

De sfeer in het team is doorgaans ingetogen en bedrukt.

Ontwikkeling van het team in de tijd

In de observatieperiode wordt er met behulp van externe consultants een veranderprogramma in de organisatie opgestart. Het doel is tweeledig. De vraag aan de consultants is om weer een saamhorigheidsgevoel te creëren binnen MultiDienst. Medewerkers moeten zichzelf weer herkennen

als onderdeel van het moederbedrijf in plaats van uitsluitend van hun divisie. De medewerker moet weer trots zijn op MultiDienst.

Ten tweede moet voorkomen worden dat MultiDienst uiteen valt in sterke en minder sterke delen. Samenhang en samenwerking tussen de organisatieonderdelen moet vormgegeven worden, en door medewerkers beleefd en uitgebouwd worden. Ook klanten zullen MultiDienst dan meer als eenheid gaan ervaren. Opvallend is dat deze doelstellingen door het directieteam geformuleerd worden alsof ze op het niveau van de medewerkers gerealiseerd moeten worden.

De consultants die hiervoor ingehuurd worden, constateren direct bij aanvang dat een dergelijke verandering aan de top zal moeten beginnen. Zolang daar geen samenwerking beleefd en getoond wordt, valt er in alle redelijkheid van de managementlagen daaronder niet veel te verwachten. Die hebben al te lang een ander voorbeeld voorgeleefd zien worden.

Zo is dit directieteam een aantal workshops ingegaan. Daar wordt eindelijk met elkaar gepraat over het groepsproces en de gevolgen daarvan. De directeur is echter aan het einde van zijn termijn, en na een aantal maanden vestigt zijn opvolger zijn eigen macht en beleid. Daar heeft het opgestarte verandertraject geen plaats in, dat hoorde immers toe aan zijn voorganger? Het gevolg is dat er, ook jaren later, niets veranderd is. De voorzichtige veranderbereidheid die in enkele van bovenstaande uitspraken hoorbaar was, is geërodeerd. Er is een felle strijd ontstaan tussen de nieuwe directeur en alle Multi-leden, wat hen in eerste instantie verbreedert. Opnieuw een verbinding vanuit het negatieve! Na anderhalf jaar is echter ook die band verdwenen en strijdt ieder weer voor zich. Merkwaaardig genoeg is het team qua samenstelling nog vrijwel ongewijzigd. Geen van de Multi-leden heeft voor zichzelf consequenties verbonden aan het gebrek aan samenwerking. Wat houdt hen vast bij MultiDienst?

De voornaamste verschillen die mij enkele jaren later als observator opvallen zijn dat de directieleden er minder fit en fris uitzien, en dat het middenmanagement steeds scherper ziet wat er (niet) gebeurt. Zij geven aan dat ze zich zorgen maken om het gebrek aan slagvaardigheid van de directie en het verloop onder goedgekwalificeerde collega's. De overheid heeft inmiddels besluiten genomen die ingrijpende consequenties voor MultiDienst zullen hebben. Er ligt veel werk voor de bezem voor dit team. Hoe zal het ze vergaan?

De drie onderzoeksteams

Overeenkomsten

De drie teams bestaan alle uit acht tot tien hoogopgeleide teamleden, en zijn gemengd qua sexe. Ze werken alle multidisciplinair, aan structurele taken, niet aan kortlopende wisselende projecten. Ze werken ieder in een commerciële omgeving, hoewel omzet en winst voor GOP en Max iets dominanter begrippen zijn dan voor Multi.

Alle drie de teams werken in de maatschappelijke context zoals (vanuit hun perspectief) beschreven wordt in hoofdstuk 2, 'Dynamiek in de context': technologische ontwikkelingen grijpen diep in op zowel de organisatie als de individuen daarbinnen, toenemende snelheid, belang van de kwantitatieve organisatieaspecten boven de kwalitatieve, rationalisatie, geloof in maakbaarheid en bestuurbaarheid, ontkenning van macht als interactioneel sturingsmechanisme.

Zowel bij GOP als bij Max is het beeld over de primaire taak van het team niet gelijklopend, niet helder. De percepties verschillen zowel tussen teamleden onderling als tussen het team en het hoger management. Ook bij Multi bestaat een dergelijk verschil, maar dan in de zin dat het team zelf

een andere praktische taakinfilling heeft dan de organisatie eronder van hen verwacht. Dit geeft ambigüiteit in de basis van de teams.

Geen van de teams is zonder meer geslaagd in het realiseren van zijn doel.

Verschillen

Het meest opvallende verschil tussen deze teams is het feit dat GOP haar leden zelf selecteert, en dat de leden van Max en Multi dit uit hoofde van hun functie zijn. Daarnaast zijn Max en Multi teams die een plaats hoog in de hiërarchie van de organisatie hebben, GOP staat als uitvoerend team onderaan in de organisatie.

GOP bestaat uit uitvoerende consultants en *selling* consultants. Bij Max zijn de teamleden *selling* middenmanagers en bij Multi managers-directieleden. Het onderscheid hiertussen kan van belang zijn voor de mate waarin men heeft geleerd op eigen handelen te reflecteren.

Qua leeftijdsopbouw is GOP het meest gedifferentieerd met een mix van 30-ers tot 50-ers. Max-leden zijn alle jonge 40-ers, terwijl Multi bestaat uit hoofdzakelijk 50-ers.

GOP en Multi bestaan bij aanvang van het onderzoek al enige tijd, de interacties hebben tijd gehad zich te ontwikkelen. Max is echter net opgericht. Teamleden zoeken hier nog naar een *modus vivendi*.

Bij GOP en Max is de sfeer doorgaans goed, bij Multi bedrukt.

Wat als verschil verder nog opvalt: de masculiniteit is zeer hoog binnen Max en Multi, en aanzienlijk milder, maar zeker niet geheel afwezig binnen GOP. Binnen Max is de eigen kracht bepalend, daarna de regels. Binnen Multi is de patriarchale kracht van de algemeen directeur dominant. GOP wordt vooral gekleurd door 'wij' tegen 'zij', door groepsnormen en creatief werk. De discipline is in alle teams laag, met uitzondering van 'GOP tijdens *events*'. Zoals uit de beschrijvingen van de thema's nader zal blijken, vormt 'GOP tijdens *events*' in veel opzichten een uitzondering. GOP komt tijdens events over als een geheel eigen, 'empowerde microkosmos', geheel anders dan het GOP, dat zichtbaar is tussen de *events* door. Dit betekent meteen ook een ander verschil: voor GOP-leden is het doen van events geweldig, leden van Max en Multi hebben 't niet fijn, zij ervaren hun taak als een opgave.

Dat geen van de teams zonder meer slaagt in het realiseren van zijn doel, twee teams zelfs aan het einde van de observatieperiode opgeheven of ingrijpend gewijzigd worden, klinkt ronduit dramatisch. Met deze gebeurtenis wordt de observatieperiode aan deze teams op een natuurlijke manier afgerond.

Deel II

Inleiding op Deel II

Waar in de dieptebeschrijvingen (hoofdstuk 3) vooral uitgegaan is van wat openbaar getoond en gedeeld wordt en wat boven het maaiveld zichtbaar is, wordt in de themahoofdstukken (hoofdstuk 4 tot en met 8) ónder het maaiveld gekeken. Hiertoe worden fragmenten uit de transcripten van individuele interviews gebruikt. De geïnterviewden delen visies en gevoelens met de interviewer die ze – in veel gevallen – niet openlijk binnen de teams uitspreken. Dit betekent dat daar waar in de dieptebeschrijvingen vooral de zonzijde van de teamsystemen zichtbaar is, in de themahoofdstukken ook de schaduwzijde nadrukkelijk naar voren komt. Vooral bij de teksten over GOP valt het verschil in sfeer op tussen enerzijds de algemene beschrijving in de dieptebeschrijvingen in hoofdstuk 3 en anderzijds de themahoofdstukken. Zon en schaduw, wat betekent dat in dit verband en hoe hangen die beide samen?

Ans Tros⁸⁷ beschrijft dit vanuit de context van coaching als volgt:

“Teder mens heeft schaduwkanten – eigenschappen of gedrag waarvan hij liever ontkent dat hij die bezit. De schaduw ontstaat al op jonge leeftijd doordat we ons binnen de normen van ons gezin van herkomst leren gedragen. [...] Sommige eigenschappen zijn in het gezin van herkomst of in de subcultuur waarin je bent opgegroeid gewenst, andere zijn taboe en worden verbannen. Ze verdwijnen uit het gezichtsveld naar iemands schaduw. Daarnaast ontwikkelen we voor elke bewuste eigenschap een ‘tegenovergestelde’ kwaliteit in het onbewuste. Schaduwkanten zijn (anders dan we in het spraakgebruik gewend zijn) niet per definitie slechte eigenschappen, het ligt er maar aan welke kwaliteiten er mogen zijn. Van wie geleerd heeft dat emoties tonen een teken van zwakte is en alleen medelijden oplevert, verdwijnt het tonen van emoties naar de schaduw. Hij leert het tegenovergestelde gedrag te vertonen en doet stoer en geeft niet toe dat hij hulp nodig heeft.”

Wat Tros hier voor individuen beschrijft, geldt in mijn ervaring ook voor teams, bezien als samenstel van individuen. Teamleden verbannen ongewenste (team)eigenschappen (meestal onbewust) naar de schaduw, ontkennen deze daarmee. We zijn daarin allemaal niet uniek, maar volgen deels door onze cultuur bepaalde maatstaven over wat nastrevenswaardig en acceptabel is. Waar onze referentiekaders en normen verschillen is er ook niet één objectieve en juiste beleving en interpretatie van gebeurtenissen.

Doordat in de volgende hoofdstukken ten gevolge van de openhartigheid van de geïnterviewden delen van de schaduw naar boven komen, geeft een inkijk in wat in het dagelijks leven niet direct zichtbaar is. Leven met alleen zonnigheid is echter een illusie. Het onder ogen zien van delen van de schaduwkant geeft teams mogelijkheid tot ontwikkeling, verrijking en versterking door integratie van zon en schaduw. Eigenschappen uit de schaduw zijn, eenmaal onder ogen gezien, mogelijk een welkome aanvulling. Het verhelderen van processen in de ondergrond kan helpen begrijpen waarom het een team steeds maar niet lukt een bepaald doel te realiseren. Het onder ogen zien van ‘fouten’ geeft brandstof voor groei⁸⁸.

87 Tros, 2004, pg 61 - 62

88 Parre & Deden, mondelinge communicatie, 10 dec. 2007

Veel van wat volgt in de themahoofdstukken (met name de nadere beschouwing in het tweede deel van ieder hoofdstuk) is ook voor mij als teamlid-onderzoeker pas zichtbaar geworden nadat ik afstand genomen had van de teams en de interacties daarbinnen, bij geïntegreerde (her-)lezing van de interviews, gecombineerd met overdenking van de observaties.

Misschien ten overvloede, maar toch: Al noem ik het niet steeds, overal waar ik over GOP als team schrijf, schrijf ik ook over mijzelf als teamlid en mijn eigen aandeel in de interacties en prestaties van dit team. Dat dit soms niet zo overkomt wordt veroorzaakt doordat een overmatig gebruik van ‘wij’ in de tekst vermeden is, wat deze afstandelijker maakt.

Keuze van de thema’s

Zoals in Bijlage II, Methodologische verantwoording, is beschreven, hebben de interviews in de eerste ronde een vrij karakter in die zin dat er door de geïnterviewden aan de hand van enkele open startvragen in één-op-één gesprekken vrij gesproken is over wat hen bezig houdt in relatie tot hun team. Gevraagd is bijvoorbeeld ‘Als je terugkijkt, wat betekent het werken in dit team voor jou? Wat doet dat met jou? Hoe werken jullie en wat vindt je daarvan? Hoe is de relatie van het team naar de organisatie? En van jouzelf?’ Deze startvragen varieerden iets per gesprek, maar zijn altijd opzettelijk breed gesteld en als in een wolkje opgeworpen, zodat de geïnterviewde zelf daaruit zijn of haar keuze moest maken en die onderwerpen koos die hem of haar op dat moment het meest na aan het hart lagen.

De transcripten van deze interviews zijn geanalyseerd op voorkomende onderwerpen en hun frequentie. Dit heeft geresulteerd in inzicht in het relatieve belang voor de teamleden van ruim twintig onderwerpen in de eerste helft van de observatieperiode. Vijf onderwerpen steken qua belang voor de teamleden met kop en schouders boven de rest uit.

Deze onderwerpen zijn

- passie en doel,
- binding en identificatie,
- communicatie,
- leiderschap,
- in- en uitsluiting.

Dit samenstel van onderwerpen is vervolgens gekozen als leidraad voor het verdere onderzoek: voor de losse structuur van de vervolginvestigingen, en voor de uitwerking en analyse. Afhankelijk van het abstractieniveau waarop gekeken wordt, dekken deze thema’s samen het (grootste deel van het) veld van interactieprocessen binnen teams. Het voortbrengingsproces van producten of diensten door de teams blijft buiten beschouwing. Het onderzoek gaat daarmee dan ook expliciet niet in op een aspect als innovatie.

De interviewtranscripten en observaties vormen de basis van de beschrijvingen in de themahoofdstukken. Samenhangende interviewfragmenten zijn per thema geordend op specifieke onderwerpen. Aan de hand hiervan is de tekst geschreven, waarbij er één of enkele citaten ter illustratie van een onderwerp geselecteerd zijn⁸⁹.

Ieder themahoofdstuk is opgebouwd uit een beschrijving van het thema aan de hand van veldgegevens, de beschouwing op deze beschrijving en een samenvatting.

89 Het kan hierbij niet anders dan dat mijn stem en beeld doorklinkt in de tekst. Zie hiervoor ook Bijlage I, Onderzoek en onderzoeker.

Passie en doel, bronnen van het handelen

Veldonderzoek

'Passie', wat is dat? Hoe ervaren teamleden passie en hoe toont dit zich in een team? Waarop gedijt passie en welke omstandigheden hollen het uit? Is er verschil tussen 'met passie werken' en 'een doel hebben'? En hoe beïnvloeden passie en doel het succes van het team? Over wiens doel gaat het daarbij? Dit zijn enkele van de vele vragen die opkomen bij de woorden 'passie' en 'doel'. De antwoorden op bovenstaande vragen blijken sterk persoonlijk gekleurd te worden.

De magie van passie

Van Dale geeft als omschrijving bij passie 'een heftige aandoening, onstuimige drang van de ziel of het gemoed'. Dat zegt nog niet heel veel. De omschrijving van één van de teamleden hoe zij 'passie' in haar praktijk concreet ervaart, komt hier op een aantal onderdelen dichtbij. Zij stelt:

Nana: *"Hoe ik het voor mezelf heb verwoord, is de passie 'de liefde voor het vak'. Dus niet zozeer de meerdaagse workshop draaien (het dagelijkse werk), maar meer het concept er achter, dus de hele filosofie van het groepsdenken en de interventies... [...] Als groep ook, en dat delen."*

Elementen die hierin doorklinken zijn 'liefde voor het vak', vakman zijn, doorgronden wat je doet, en samen: samenwerking, het delen van kennis en samen inspanning leveren. Andere teamleden spreken van 'echt ergens voor gaan', het samenspel, het op elkaar voortbouwen, daarin op elkaar toevoegen, het neerzetten van een verrassend mooi resultaat. Iets bij de ander (de klant) bereiken, liefst iets groots. Dat het veel tijd kost is geen probleem, want deze mensen willen dit gewoon realiseren.

Dave: *"Ik verzet meer werk als ik gepassioneerd ben. Hogere kwaliteit. Ik aarzel niet om dan te zeggen dat mijn werk m'n hobby is. [...] En passie straalt je uit naar de klant. Heel vaak zeggen klanten 'Julie zijn zo enthousiast!' Het zet ben aan tot focus, ze gaan zelf op zoek naar hun passie. Het is als het ware besmettelijk."*

Het is duidelijk dat er voor Dave een verbinding bestaat tussen zijn binnenwereld (vuur en competenties) en zijn buitenwereld (concrete prestatie, doel). De vonken vliegen er bij tijden af, en dat is herkenbaar voor omstanders. "Passie is eerder gericht op scheppen en ervaren dan op verkrijgen of bereiken" stelt Schuijt⁹⁰. Voor GOP hoort daar naast 'ervaren' ook 'laten ervaren' bij.

Teamleden voelen dat er een verbinding nodig is tussen dat wat persoonlijk een kick geeft en datgene wat in het werk een kick geeft, zodat het één gevoeld wordt door het ander. Een dergelijke verbinding leidt tot synergie tussen privé en werksfeer. De passie die gevoeld wordt, wordt niet bepaald of begrensd door de werkrelatie. Vaak vervaagt de grens tussen werk en privé met het

90 Schuijt, 1999, pg 16

ervaren van passie; activiteiten in beide gebieden lopen in elkaar over. Passie is immers een bron uit het innerlijk, en dat innerlijk kent zowel privé- als werkaspecten.

Het element 'onstuimige drang van de ziel' zoals van Dale dat benoemt, komt bovendien tot uiting in de overtuiging bij GOP, dat het team met haar werkmethode tijdens *events* iets heel moois en krachtigs in handen heeft, waar de wereld z'n voordeel mee kan doen. Dat neigt naar zendingsdrang: 'Ik heb iets heel moois, luister nou toch naar me!' Daar schuilen vanzelfsprekend ook gevaren in.

*"Great Groups think they are on a mission from God. This is not a job. This is a mission, carried out by people with fire in their eyes. [...] Great work is its own reward."*⁹¹

Ondanks al deze bevlogen woorden blijft 'passie' een vaag begrip. 'Passie' betekent in het kader van dit onderzoek een individuele bron van energie, een drijvende kracht om een doel te bereiken of ambitie te realiseren, waardoor iemand gedurende een langere periode leuke en minder leuke activiteiten oppakt die hij noodzakelijk acht om een gewenste situatie of beoogd doel te realiseren. Dat doel is niet vaststaand. Wanneer een gesteld doel (bijna) bereikt is, kan op dezelfde passie een volgend doel in zicht gekomen zijn. Aangezien passie volgens deze definitie een persoonlijke bron is, is het niet mogelijk een definitie te geven wat het collectief van het team onder passie verstaat. Dat zal voor ieder individu immers anders zijn.

Het spreken over passie loopt voor de geïnterviewden zonder veel onderscheid over in 'missie', 'ambitie', 'doel' en de concretisering daarvan in alledaagse taken. Dat teamleden geen strak onderscheid maken is niet verwonderlijk. Allereerst zijn deze mensen niet zo gericht op reflectie en duiding, en daarnaast wordt door verschillende auteurs⁹² aangegeven dat

"A fundamental assumption of psychodynamic theories is that sources of energy and motivation frequently are inaccessible to the conscious mind of those people involved even though behavior and emotions are being affected."

Het feit dat deze processen zich op een onbewust niveau afspelen maakt ze moeilijk te vatten, maar tevens extra krachtig. Ze werken ongemerkt door in het handelen.

Hoe ongrijpbaar het begrip passie ook klinkt, uit de observaties blijkt duidelijk dat het beleven van een gedeelde passie, passies die naar realisatie van dezelfde doelen drijven, voor GOP-leden voorwaarde is om een langer durende inspanning of opoffering te volbrengen. Dat is ook precies wat dit team nodig heeft tijdens de zeer inspannende klantevents. Max en Multi, die een binnen het team gedeelde passie missen, tonen zich meer versnipperd in hun inzet en focus. Ze kunnen het niet opbrengen energie te steken in het zoeken van een gezamenlijke strategie. Ze werken niet doelgericht en hun inspanningen leiden tot gefragmenteerde resultaten. Voor teams die een langer lopende of complexe opdracht willen volbrengen lijkt het ervaren van passie een belangrijke succesfactor.

Twee levens binnen GOP

GOP-leden werken dus met passie. Er zijn in het teamleven van GOP echter twee gezichten te onderscheiden. Eén waar gewerkt wordt vanuit passie: het werk aan *events* voor klanten. Dat is waar hierboven over verteld wordt. Structuurelementen als doelen, rollen, taakverdeling en methoden zijn duidelijk, deadlines zijn heilig. Het andere leven, dat tussen de *events*, heeft een heel andere

91 Jay Cross over Bennis & Biederman, 1997

92 Bijvoorbeeld Neumann & Hirschhorn, 1999, 684-685, in Prins, 2001, pg 20

uitstraling: veel minder energiek en bevolgen. Sommige teamleden, zoals Frans en Sofie, houden deze periodes tussen *events* liefst zo kort mogelijk. Ze geven aan er erg ongedurig van te worden. Ook anderen geven aan in toenemende mate ‘een hekel’ te hebben aan de periodes tussen *events*.

De transcripten uit hoofdstuk 1 (‘Uit het leven van een team’) geven een goed beeld van de sfeer die op deze werkdagen tussen *events* in het team kan hangen. Net als de andere teams is GOP dan weinig doelgericht aan het werk. Discussies herhalen zich bijvoorbeeld, besluitvorming is traag en soms chaotisch.

Het is zodoende niet verwonderlijk dat het leven rond en tijdens de *events* door GOP-leden als verslavend ervaren wordt. Misschien is het ervaren van passie wel het doel in dit team? Terwijl nadrukkelijk aangegeven wordt dat de passie zo belangrijk is, vertellen teamleden in de interviews vooral over het leven tussen *events*, en dan met name over wat zorgen baart, wat verbetering behoeft. Eén van de *freelancers* trekt de vergelijking met een manisch depressief patroon: manisch tijdens *events*, depressief ertussen.

Het verschil in energie en waardering door teamleden van deze beide werksferen binnen hun teamomgeving kan wellicht verklaard worden met een observatie van Boksem^{93, 94}:

“Ons gedrag berust op een impliciete afweging tussen de kosten en de baten van een bepaalde handeling. Wegen de kosten (in termen van de hoeveelheid energie die de handeling zal vergen) op tegen de baten (in termen van het te bereiken voordeel voor het individu), dan zal de persoon in actie komen. Is dit niet het geval, dan zal men kiezen voor een alternatief gedrag dat wellicht meer op zal leveren.

Onze bevinding is een sterke aanwijzing dat (mentale) vermoeidheid samenhangt met een verandering in de kosten/baten-analyse van de huidige taak.”

Binnen GOP wordt tijdens *events* enorm veel energie verspijkerd. Het gezond verstand zegt hier mogelijk ‘Stop! Dit kost erg veel energie’. De beloning is echter de intens tevreden klant, het onmogelijke dat toch weer geklaard is, het feit dat het buffelen – door alle grenzen heen – volgehouden is, de saamhorigheid. Bergsporters noemen dit ‘het vermogen om te lijden’: ontzettend afzien en dan jezelf overwinnen⁹⁵. Het werk tussen *events* levert dergelijke voldoening niet. Dat wordt door sommigen als traag en slepend ervaren, niet ‘je ware’, ‘meuk’!

Bronnen van passie

Wanneer aan teamleden gevraagd wordt wat hun professionele passie voedt, dan redeneren zij vanuit twee verschillende invalshoeken. Zij benoemen voorbeelden van het resultaat van hun interactie met een ander teamlid, deelnemers aan *events* of met de omgeving, zoals ‘het meenemen van de ander op reis en samen ontdekken wat er allemaal gecreëerd kan worden’. Of het zien van het effect van eigen handelen op anderen: ‘zien wat jouw interventie met deelnemers doet’.

Nana: *“Je kijkt toch op mooie sponsor meetings, mooie stranddog meetings, dat je dingen met elkaar doet.”*

93 Boksem 2006

94 Boksem, in: Dicke, 2006, pg 19, 20

95 Thierry Schmitter, voormalig bergsporter en nu paralympic zeiler, Nederland 2, 4 augustus 2008

Het ‘mooie werk’, zichtbaar aan het resultaat, is de meest genoemde stimulans van passie. Andere bronnen worden ook genoemd. Een heel bijzondere vorm van energie krijgt één van de teamleden juist uit de wrijving en bijna-botsingen in zijn wisselwerking met anderen en de wisselwerking tussen verschillende activiteiten:

Martijn: *“Ik heb ook de confrontatie nodig. [...] Het intense van het samenwerken, dat is bijna gevaarlijk! ... [...] Ik denk dat ik niet zonder de spanning tussen de mensen kan. [...] Ik zeg niet iets zodat iemand kan zeggen ‘Dat is goed’. Ik zeg iets zodat iemand daarop kan reageren... Ik zoek heel snel de discussie op, dat is soms wel vervelend, maar ik vind het zelf ook wel bijdragen, ik moet het alleen een beetje kanaliseren. Ik denk dat dit voor mij wel heel belangrijk is. [...] En náást al dat werk wat ik doe, doe ik nog zó verschrikkelijk veel andere dingen. Dat houdt mijn systeem levend. Ik heb het idee dat ik dat soort dingen moet doen om heel veel energie te houden en te krijgen.”*

Anderzijds noemen teamleden het persoonlijk profijt dat zij van passie hebben, zoals ‘ik wil blijven leren, geboeid blijven, nieuwe dingen ontdekken’, of ‘ik vind het heerlijk om te scoren’ stimulerend voor hun werkplezier. ‘Dat de werkomgeving jou ruimte geeft, je daarmee impliciet erkent’ wordt als stimulerend ervaren.

Kortom: zeer verschillende bronnen of drijfveren. De meeste teamleden merken overigens op dat ze geïnspireerd worden door een combinatie van beide invalshoeken: het resultaat van hun interactie met anderen en hun persoonlijk profijt. Opmerkelijk is dat GOP-leden hun passie ervaren als voortkomend uit en verbonden met het GOP-leven, terwijl zij op andere momenten in de interviews aangeven alleen het *event*-deel hun passie voedt.

Net als passie zich laat versterken, zijn er ook omstandigheden die haar uithollen. Bijvoorbeeld wanneer je ervaart dat er niet genoeg ruimte is voor jouw inbreng, wanneer enkele andere teamleden steeds maar weer de boventoon willen voeren en jij daardoor minder zichtbaar bent, minder je eigen gang kunt gaan. Of wanneer je erg op jezelf gefocust raakt door zaken in de privé-sfeer, waardoor je aandacht afgeleid wordt. Of ook doordat het fantastische werk geleidelijk aan ‘gewoon routine’ wordt.

Sofie: *“Het is misschien een raar gevoel hoor, al is het nog zó inspirerend, maar het is steeds meer ehh... het is meer en meer gewoon professioneel werk geworden.”*

Ook Martijn merkt na vier jaar in het team dat zijn passie verflauwt, en hij gunt zichzelf een lange duikvakantie om bij te tanken en daarna met frisse energie verder te gaan. Dat pakt echter anders uit.

Martijn: *“Ik dacht, toen ik op reis ging, ‘Ik kom zeker weten terug, want ik ben helemaal niet klaar met GOP, ik wil nog bepaalde dingen doen’. [...] Maar ik heb het nadat ik terugkwam niet op kunnen pakken, ik heb het niet meer vast kunnen grijpen. [...] Ik heb mijn conclusie getrokken om verderop te gaan, puur op basis van het gevoel dat ik die passie miste. Ik voelde me niet meer scherp. Ik had niet het gevoel dat ik op m’n tenen liep, had niet meer het gevoel dat ik ergens voor ging. En dat daardoor [bepaalde missers] mogelijk waren. Want als ik er bovenop had gezeten was er niks gebeurd, maar ik was gewoon met andere dingen bezig. Ik vond het allemaal*

*prima als iemand me werk uit handen nam, dan dacht ik 'Prima, dan hoef ik dat niet te doen'.
Even gechargeerd nu hè? Zo denk ik natuurlijk nooit, maar ik ging niet meer de discussie aan.'*

Het lukt Martijn na zijn verlof niet meer de draad als teamlid op te pakken, zijn passie opnieuw aan te boren. Hij mist het zich uitgedaagd voelen, het samen een moeilijke prestatie neerzetten, er samen aan te sleuren.⁹⁶

In de interviews hoor je dat het samen aan één doel werken her- en erkenning geeft van (delen van) jezelf in anderen. Het biedt je een bevestiging van de keuzes die je zelf maakt in je werk. Ook al heeft je passie geen bekrachtiging of goedkeuring van buitenaf nodig, het is prettig daarin bij een groep te horen. 'Tot een groep behoren' is een heel basale behoefte van ieder mens⁹⁷. Eén teamlid geeft zelfs aan dat dit echt haar drive is. In primitieve tijden was dat van belang voor het fysiek overleven, nu helpt het in de organisatie te overleven. Het geeft houvast, bescherming en extra slagkracht door bundeling van krachten. Als je bovendien de relatie tussen jouw ambitie en het gemeenschappelijke doel ziet, besef je dat de andere teamleden impliciet meebouwen aan jouw doel.

Zo sterk kan de verbinding met die passie zijn, dat externe belangen die daarmee strijdig zijn volkomenonbelangrijk schijnen. Het oordeel van de 'maatjes' in het team voelt als belangrijker en verdringt het besef van de impact die een oordeel van buiten zou kunnen hebben. Dergelijke mechanismen worden ook beschreven, bijvoorbeeld door Schuijt, over wat zij 'bezielde mensen' noemt:

*"Hoewel deze mensen sterk in verbinding leven met anderen en hun omgeving, lijken zij zich weinig aan te trekken van verwachtingen en normen die hun omgeving stelt. Zij laten zich meer leiden door hun innerlijk vuur [...] dan door het oordeel van anderen."*⁹⁸

De uitspraak van Schuijt sluit aan bij het feit dat GOP-leden de overduidelijke signalen uit de omgeving niet opmerken. Binnen GOP is deze verblindende duidelijk zichtbaar in de keuzes die het team maakt en de manier waarop ze dat doet. Men realiseert zich dat de eigen visie een sterk accent heeft op het ontwikkelen van vakmanschap en dat dit voor de klant fantastische ervaringen en resultaten mogelijk maakt. Hiermee wordt het (externe) belang van de klant gediend. Dat het werkmodel naar de smaak van de eigen organisatie te weinig op winst gericht is, wordt halfbewust ter zijde geschoven. 'Ze begrijpen het niet. Wat wij doen is veel beter voor de klant dan wat zij willen dat we doen.' Het hoger management wordt met dergelijke *group think* gediskwalificeerd.

In contrast hiermee is bij zowel Max als Multi het oordeel van de omringende organisatie juist heel belangrijk, dominant zelfs in de besluitvorming van het team. Hieraan is zichtbaar dat in dit team de drijfveren meer door externe factoren gestimuleerd worden, en minder door de innerlijke drang van de betrokken teamleden zelf.

Waar het samenwerken aan een gedeelde passie sterk stimuleert, ondermijnt externe dreiging over het uiteenvallen van het team diezelfde passie. Dat overkomt GOP aan het einde van de observatieperiode: de directie oordeelt in de zomer van 2004 dat er te weinig winst gemaakt wordt en dat het team moet halveren. 'Wie zal kunnen blijven, wie zal vertrekken? Welke keuzes wil je zelf

96 Opmerkelijk is dat Martijn twee jaar later, nadat hij ontslag heeft genomen, voor zichzelf een business opzet waarin hij precies dat doet wat in het team niet meer lukte. Blijkbaar lag het niet aan zijn passie die afgenomen of veranderd zou zijn, maar had het te maken met de werkomstandigheden die hij binnen GOP ervoer.

97 Baumeister & Leary, 1995, pg 520

98 Schuijt, 1999, pg. 17

daarin maken, in hoeverre zal voor jou besloten worden?’ Dat zijn vragen die zich ineens aan ieder opdringen, die teamleden zich stellen. En ook ‘Wat zal de teamsignatuur na de splitsing zijn, en wat is mijn verwantschap er nog mee?’. Individuele overpeinzingen over ieders eigenbelang en mogelijkheden zijn het gevolg; de teamleden raken afgeleid van hun passie.

Eenzelfde focus op eigen belangen en doelen als zich bij GOP expliciet in de eindfase voordoet, is permanent zichtbaar in de andere twee onderzoeksteams. Doordat teamleden daar teamlid zijn op basis van hun functie, voelen zij zich tegelijkertijd ook verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen van hun eigen afdeling. Dat is bovendien de prestatie waar zij op beloond worden. Daarmee wordt ieder teamlid eerder strijder om beperkte kansen en resources, dan teamgenoten die elkaar versterken. In plaats van de rijkdom van gebundelde krachten, wordt hier de schaarste van kansen en middelen gevoeld. Pas wanneer deze statische situatie door doelbewuste interventies doorbroken wordt en teamleden min of meer gedwongen worden te onderzoeken wat hen bindt, kan blijken waar bundeling van krachten mogelijk en lucratief is.

Niet in alle teams zal een dergelijke bundeling tot stand komen. Binnen Max bijvoorbeeld worden op een bepaald moment wel gezamenlijke doelen benoemd, maar niet ‘beleefd’ als het echte doel. Er is geen innerlijke drijfveer om het samen bepaalde doel te realiseren, men heeft de van hogerhand opgelegde taak niet tot eigen doel kunnen vertalen. Ook het door henzelf benoemde teamdoel houdt het karakter van ‘een taak’. De belangen van individuele teamleden worden door verschillende van hen in interviews vertaald in ‘we strijden nu om hetzelfde geld’. Dat blijkt in de loop der maanden inderdaad het werkelijke doel van enkelen: zelf zo veel mogelijk van de gezamenlijke pot binnenhalen. Vanuit het groepsdoel bekeken zijn deze handelingen zelfs ondermijnd te noemen, aangezien ze heimelijk plaatsvinden. Men komt niet tot constructieve samenwerking ten behoeve van het overkoepelend doel. Eigenbelang voert de boventoon en het lukt de teamleden niet om gelijkgerichtheid of gezamenlijkheid in de eigenbelangen te ontdekken. Het gebruiken van een team als organisatie- en samenwerkingsvorm heeft klaarblijkelijk pas meerwaarde als een gezamenlijk doel benoemd en gevoeld kan worden. Een doel dat niet gevolgd wordt uit gehoorzaamheid aan de agenda van het hoger management, maar ervaren wordt als congruent met de eigen ambities.

Een andere sterke lekstroom op passie kan in de relatie met de omringende organisatie liggen, zoals blijkt uit het volgende fragment:

Frans: *“Eén van de redenen dat ik nog steeds fundamenteel afgehaakt ben en dat ik er echt over denk om te vertrekken, [...] heeft te maken [met het feit] dat R&W een bedrijf is dat grote IT-trajecten doet met lage marges, waarbij mensen niet belangrijk zijn. De marges zijn belangrijk. En het bijna van week tot week en van dag tot dag meten wat je winstbijdrage is. En als je mensen te veel of te weinig hebt, dan reskill je ze toch? Dan geef je ze een training en dan school je ze van Cobol naar Basic of andersom. En dat ben ik niet gewend. In een consulting situatie zijn de mensen belangrijk. [...] En je hebt natuurlijk wel zeker gesteld dat je goede mensen hebt, en die koester je, en dan komt de rest vanzelf. Dat is altijd de weg die ik gevolgd heb. En ik had de indruk dat we ons dat binnen GOP nog konden veroorloven.”*

Een dergelijk groot energielek treedt ook op bij andere GOP-leden⁹⁹, zij het in mindere mate. Binnen Max en Multi speelt een dergelijke desillusie over de verschillen met de omringende organisatie niet. Deze teams ervaren een dergelijk onderscheid met de omgeving immers niet? Ze

99 Drie teamleden gaan binnen een jaar na de observatieperiode uit dienst, zij beginnen een business voor zichzelf; in het jaar daarop volgen nog twee teamleden dit pad.

hebben juist een sterke band met de omringende organisatie, die hun dagelijkse werkomgeving vormt. Dáár huizen zij werkelijk. Het team waarin zij geplaatst zijn, was in hun ogen bij voorbaat ondergeschikt aan de belangen van de afdelingen waar zij manager van zijn.

Loyaliteit

In de voorgaande paragraaf worden terloops een paar ‘voorwaarden’ genoemd voor samenwerken met passie, zoals:

- een doel kunnen realiseren dat jij belangrijk vindt, waartoe je gedreven bent, dat jouw belang raakt;
- sámen hieraan werken, dus verbinding ervaren tussen je eigen doelen en het gedeelde doel;
- de energie zien die anderen erin investeren, daarin wat voor elkaar kunnen betekenen;
- steeds nieuwe delen kunnen ontdekken aan (het invullen van) het doel waardoor vernieuwing en groei (een vaakgenoemd eigenbelang) ervaren wordt;
- verbinding voelen met de omringende context, waardoor je passie een bredere erkenning, benutting en betekenis krijgt.

Over deze voorwaarden valt nog wel wat meer te zeggen, bijvoorbeeld tot hoever deze voorwaarden strekken. Betekent het hebben van een gedeelde passie automatisch ook volledige overgave aan dit ene doel? Is absolute loyaliteit hieraan daarmee een voorwaarde? Dergelijke vragen, vermomd als schermutselingen, houden de GOP-leden door de jaren heen bezig.

Teamleden met een tweede professionele passie naast die voor het werk binnen GOP zijn per definitie niet volledig beschikbaar, mentaal of fysiek, voor de activiteiten van het team. Zij worden bij tijden beschouwd als ‘niet loyaal’ of ‘niet loyaal genoeg’. Dit oordeel wordt meestal niet uitgesproken, maar is desondanks merkbaar. Iets dergelijks valt ook dit onderzoek ten deel, ondanks het feit dat het voor aanvang met het team besproken is. Na verloop van jaren ontstaat bij een aantal teamleden het gevoel “jij bent er niet altijd als we je nodig hebben; jij bent anders, je scheidt je af”. En ze hebben gelijk, ik ben anders. Een dergelijke kritische houding van teamgenoten geeft het betreffende teamlid te denken. Niemand wil immers disloyaal gevonden worden? Zo ook Ellis:

Ellis: *“Soms heb ik het idee ‘Dan heb ik blijkebaar toch minder passie voor GOP... minder dan Sofie en Nana.’ ... En af en toe denk ik ‘Het is niet nodig om zo lang te werken’. Ik vind het ook nodig om aan mezelf te werken. En zoals gisteren... Deze afgelopen week is een normale werkweek, geen sessie, maar we werken toch redelijk lange dagen. Dan denk ik vanmiddag wel ‘Ik ga lekker vroeg naar huis’. Die uren heb ik toch wel staan. Ik kan natuurlijk ook wel doorwerken tot zes uur, maar dan neem ik liever wat tijd voor mezelf.”*

Ellis gaat op deze rustige dag wel iets eerder naar huis, maar voelt dat toch alsof haar gedrag niet zo toegewijd is als dat van andere GOP-leden. Ze kiest voor zichzelf, maar het knaagt.

Loyaliteit heeft niet alleen met verwachtingen van de ander aan jou te maken, maar ook met de doelen die je gesteld hebt. In bovenstaand voorbeeld heeft Ellis afspraken met zichzelf gemaakt over haar persoonlijke ontwikkeling, en ze weet dat die ontwikkeling voor een deel buiten het team ligt. Dat is een doel dat aandacht vraagt, en waarin ze loyaal (trouw) aan zichzelf wil zijn. Het team verwacht echter dat Ellis loyaal is aan het teamdoel, daar (al) haar tijd aan besteedt, en heeft misschien geen weet van of geen boodschap aan Ellis haar eigen doel. Hier ontstaat mogelijk een

belangenconflict.: De boodschap die teamgenoten uitzenden, is: 'Jij werkt niet zo hard als wij'. Dit schept emotionele afstand.

Isa: "... loyaliteit, verantwoordelijkheid, integriteit, zijn heel belangrijke woorden. Alleen, de manier waarop daar binnen het team invulling aan gegeven wordt is best destructief. En uiteindelijk voor de hele groep natuurlijk, want op het moment dat mensen echt gaan afbrokkelen, dan kun je daar ook geen huis meer van bouwen."

Belia: "Eén van de gevolgen... het feit dat Andrea (een oud-GOP-lid) op een goed moment vertrekt en zegt 'ik ga m'n leven anders inrichten', en het feit dat Sonja (ook een oud-GOP-lid) zegt 'ik wil ook andere dingen doen, ik kom al jaren niet meer aan tennissen toe' dan denk ik, dat is toch jammer dat je daarvoor het team uit moet?"

Isa: "Ja, dat klopt. Maar blijkbaar kan het niet, nee. Op het moment dat je ook andere dingen wilt moet je eruit."

Er is blijkbaar sprake van een strikte loyaliteits binnen het GOP-team. Daarbij wordt geredeneerd vanuit een schaarste-perspectief: wanneer je ook loyaal bent aan een ander doel, komt GOP te kort. Je levert jezelf met huid en haar over of je kunt vertrekken. Ook de oprichters van het team passen dit op zichzelf toe. Commitment en passie zijn op deze manier mechanismen die ook (zelf-)uitsluiting kunnen veroorzaken, wanneer je niet meer helemaal aan de groepsnorm kunt of wilt voldoen. Dezelfde variabele die een succesfactor is voor de events, blijkt een splijtzwam in het team te kunnen zijn.

En al ben je 100% loyaal aan het teamdoel, dan nog is de manier waarop je dit bent van belang. Bijvoorbeeld een teamlid laat merken dat hij blijft voor 't geld:

Hellen: "...waar ik echt moeite mee heb, en dat gaat over loyaliteit... Hij zegt hardop dat hij hier nog zit voor het geld. En dat-ie zo'n bekel heeft aan R&W, dat als het niet om het geld was geweest dat-ie dan weg was geweest. Nou, dan heb ik maar één antwoord: 'Ga dan!'"

Het effect van de houding van genoemd teamlid is dat anderen zich afvragen hoe ver zijn motivatie voor het werk werkelijk gaat. Ook benadrukt hij ermee dat hij met gouden kettingen vastzit, terwijl de andere teamleden nog wel eens wat te mopperen hebben over de hoogte van hun salaris. Persoonlijke belangen en teambelangen kunnen dus verschillen. Ook Martijn illustreert dit wanneer hij schetst dat wat 'wij' bij GOP doen en belangrijk vinden, iets anders is dan wat voor hemzelf belangrijk is. Is voor GOP de tevreden klant en het draagvlak voor het concept belangrijk, voor hemzelf is dat meer de kick van het intensieve werk en de interacties die hij daarbij creëert. Een dergelijk verschil tussen belangen vormt geen enkel probleem, zolang beide doelen in dezelfde richting liggen, verbonden zijn en elkaar versterken. Het gaat hier om verbinding tussen wat voor jou als teamlid persoonlijk van belang is, wat aan jou energie geeft, en wat het gedeelde doel is. Als die relatie voor een teamlid zelf niet helder is, ontstaat ambiguïteit, twijfel en mogelijk een energielek:

Sofie: "Je kan pas geïnspireerd zijn voor een strategie voor drie jaar, als je voor jezelf ook de keus hebt gemaakt dat je de komende drie jaar hier ook zit. En die keuze heb ik voor mezelf absoluut nog niet gemaakt."

Bovendien is het noodzakelijk dat je inziet hoe jijzelf bij kunt dragen aan de realisatie van dat doel, om passie te kunnen vertalen naar het vervullen van een concreet doel. Wat is mijn toegevoegde waarde hier? Feedback van teamgenoten helpt je die waarde te ervaren.

Tot slot blijkt uit de observaties, dat niet ieder teamlid evenveel passie hóéft te voelen. Binnen GOP zijn enkele teamleden die zich mee laten zuigen door het grote, bijna besmettelijke enthousiasme van anderen, daarin een prima professionele invulling vinden en hun bijdrage leveren.

En wederom is dat geen probleem, zolang de passie van de anderen voldoende groot is om ook hen op mee te nemen. Na het krimpen van het team in 2004 moet dergelijke compensatie echter uit een kleinere groep komen, en moet er meer (gebrek aan) passie gecompenseerd worden. Wanneer er, door de bedreiging uit de buitenwereld (de omringende organisatie), bij de teamleden tegelijkertijd behoefte bestaat aan persoonlijke profilering en succes, wordt een probleem zichtbaar.

Paula: *“Eén van jouw conclusies van een tijd geleden was ‘Je moet voor een stuk één doel hebben om een team te worden’. Nu denk ik ‘Ja, ik heb wel geleerd van de veranderingen de laatste maanden in onze club, dat één doel niet genoeg is. Dat één belang ook heel belangrijk is.’ En ik merk dat nu letterlijk... We hebben voldoende sessies, maar niet extreem veel. Nu komt er een sessie, die is in een week die voor Frans ákelig onhandig is. Maar het telefoontje is als eerste naar Frans doorverbonden. Frans wil per sé de sessie zelf doen. Het is een sessie waar hij op de voorbereidingsdag niet kan, dan zit hij nog in Amerika. En op de uitwerkdagen kan hij ook niet. Dus het klinkt eigenlijk heel logisch dat ik de sessie zou doen. ... Frans zegt ‘Ja maar hoor eens, ik heb maar één sessie op ‘t moment, ik heb gewoon te weinig werk op m’n naam staan.’ En eigenlijk geldt dat voor mij net zo! En ik snap dat dit voor Frans een groter probleem is dan voor mij... Maar het voelt een beetje raar. ... Hij zegt ‘Nee, ik heb de sessies nodig.’ Dus het is ‘van mij’, en niet meer ‘van ons’.”*

Hoewel Paula hier veronderstelt dat het (gezamenlijk) doel nog steeds gedeeld wordt, ziet zij ook dat de persoonlijke belangen uiteen lopen, signaleert zij dat bij Frans zijn persoonlijke belang het gezamenlijke doel overschaduwet.

De passie voorbij...

Bovenstaande anekdotes geven het beeld dat de gedeelde passie aan het einde van de observatieperiode deels verdampt is, versnipperd en overvleugeld door persoonlijke belangen. Dat is echter slechts ten dele het geval. Gedurende de gehele observatieperiode is er veel enthousiasme voor het werken aan *events* te zien, en aanzienlijk minder voor het teamleven daartussen.

Ook tijdens de eerdere, meer bevlogen jaren komen er situaties voor die tot nadenken stemmen. Meerdere malen wordt door sommige teamleden de beperktheid van het ‘GOP-geloof’ benoemd. Er is bijvoorbeeld ‘een beste manier’ om dingen aan te pakken, soms zelfs maar één manier. De GOP-methode is vaak bepalend voor ons handelen. Er zijn vragen die eigenlijk niet gesteld horen te worden, merkt Ellis als zij naar de inhuur van *freelance* netwerkers vraagt. ‘Zo doen wij dat altijd’ wordt gezegd als er naar redenen voor een specifieke keuze in de opzet van een *event* gevraagd wordt. Er is een dominante manier voelbaar, een specifiek gewenst gedrag. Dave noemt zijn eigen enthousiasme zelf ‘een soort zendingsdrang’. Schuijt stelt daarover:

“Tegelijkertijd werkt juist het ideaal na verloop van tijd belemmerend: het wordt het enige juiste, er komt een moralistisch sausje overheen. Al snel gaat het er dan om iets te beschermen, in stand te houden... De natuurlijke bezieling is verdwenen onder het heilig vuur van de missionaris.”¹⁰⁰

Dat ‘heilig vuur’ wordt nog wel aangezien voor passie, terwijl een verstrakking zichtbaar wordt. Door zuiver in de leer te blijven, sluit een team zich af voor invloeden van buiten. Verschillende uitingen van teamleden geven aan dat er dogma’s ontstaan, die belemmerend werken op de ontvankelijkheid, inspiratie en vernieuwing door de teamleden. Dogma’s die gevoed worden door belangen van sommigen, bepaalde drijfveren die net iets sterker zijn dan die van andere teamleden. Er ontstaat zo een dynamisch geheel waarin soms de natuurlijke, pure bezieling zichtbaar is, en dan weer dogma’s zich doen voelen.

Passie en doel

Passie en doel zijn twee begrippen die gemakkelijk dooreen lopen. Onder ‘passie’ versta ik hier energie, het pad, dat wat je doet voortgaan op je reis. Een ‘doel’ is een vastgesteld eindpunt, een resultaat, het punt waarnaar men reist. Passie en doel verhouden zich daarmee eigenlijk als de rechter en de linker hersenhelft. Passie is daarbij meer vergelijkbaar met emotie, het doel meer met ratio.

In veel gevallen leidt passie tot een doel dat opgevat wordt, waardoor aan de passie gehoor gegeven wordt. Andersom leidt het simpelweg stellen van een doel, bijvoorbeeld het volgen en afronden van een opleiding of het bemachtigen van een nieuwe rol, daarentegen bijna nooit tot passie, hoe beredeneerd ook voor het doel gekozen wordt. De initiële emotie ontbreekt. Wel kunnen hier secundair sterke drijfveren ontstaan die je doen volhouden. Je kunt een doel nastreven op vastberadenheid, verbetering zelfs, of prestatiegerichtheid, zonder je er emotioneel sterk mee verbonden te voelen. Iets dergelijks is zichtbaar binnen Max, dat haar doel benoemt in lijn met wat de algemeen directeur het team als taak aangeeft, terwijl de individuen streven naar andere doelen, zij ieder andere belangen hebben. De teammanager probeert echter vastberaden aan het gestelde teamdoel te werken, terwijl de meeste teamleden weinig tot niet bijdragen.

Als onafhankelijk individu bepaal je een doel dat past bij jouw kleur energie. Hoewel dat ook een langdurig zoekproces kan zijn, lijkt dat redelijk rechttoe, rechtaan. Je hoeft immers met niemand te onderhandelen over het te kiezen doel? In een groep wordt echter altijd onderhandeld over het doel dat bij de verzamelde passies past. De uitkomst van die onderhandeling is afhankelijk van de mate waarin iemand door zichzelf en door de anderen gehoord wordt, en is voor het ene teamlid bevredigender dan voor een ander. Soms ook werkt een heel sterke passie van één van de teamleden min of meer besmettelijk voor de anderen. Van belang is dan dat teamleden – ondanks de verschillen – toch makkelijk op het gezamenlijke doel aan kunnen haken en hun eigen accenten of niches binnen het ene gemeenschappelijk doel vinden.

Geen van de drie onderzochte teams is zich van begin van hun samenwerken af aan bewust geweest van het gezamenlijke doel. GOP, dat vijf jaar in ongeveer dezelfde samenstelling bij elkaar is, merkt na jaren samenwerken dat ze behoefte heeft aan het benoemen van een dergelijk gemeenschappelijk doel. Natuurlijk is er altijd al onderhandeld over betekenissen, dat gebeurt permanent. Door middel van het construeren en delen van verhalen worden verdedekte normen en richtingen bepaald. Nu echter wil het team de dialoog erover aangaan, al noemt men dat dan nog niet zo. Met een themamiddag over high performance teams, in het tweede onderzoeksjaar, begint de zoek-

tocht van GOP-leden naar de eigen drijfveren en identiteit als teamlid. Het is een eerste stap, die voor sommige teamleden nog wat wankel voelt, voor anderen opwindend of ook confronterend. Dit open zelfonderzoek leidt voor GOP tot het inzicht dat het team eigenlijk helemaal niet zo *high performing* is als ze zelf wel roept. En ook dat de teamleden geen idee hebben van elkaars drijfveren of van een gezamenlijk doel. Dit alles wordt als behoorlijk confronterend ervaren, het tast het zelfbeeld van de GOP-leden aan. Tegelijkertijd blijkt er wèl een behoefte te bestaan om hieraan te bouwen en dergelijke zaken met elkaar te delen. Enkele maanden later mondt dit uit in een geformuleerde missie. Deze missie richt zich geheel op de toegevoegde waarde die aan de klant geleverd wordt bij het oplossen van complexe organisatievraagstukken. Op het *even*leven dus. Deze missie blijft abstract. Zij wordt wel vertaald naar een globale visie, maar niet naar concrete en haalbare doelen, laat staan naar acties voor het komende jaar.

Ook Max werkt eerst een halfjaar zonder het doel te hebben doorgesproken. Van de oprichting af aan heeft dit team wel een taak meegekregen: de bedrijfsbrede winst optimaliseren. Die taak wordt echter niet als gemeenschappelijk of ‘eigen’ beleefd. Door een interventie van de onderzoeker komt een gesprek over het beleefde teamdoel op gang. In een workshopdag worden ieders individuele drijfveren, voorkeuren en belangen besproken en wordt een gezamenlijk doel bepaald: de bedrijfsbrede winstdoelstelling realiseren. In de opdracht, die het team zichzelf stelt, ligt echter een belangentegenstelling opgesloten die zij niet verder onderzoeken. Het optimaliseren van de bedrijfsbrede resultaten zal namelijk offers van sommige teamleden vragen, doordat er in de marketingactiviteiten voor de productportefeuille van hun eigen afdeling gesneden moet worden ten behoeve van marketing voor meer winstgevende producten van andere teamleden. Het venijn zit ‘m in het feit dat deze teamleden ieder individueel voornamelijk beloond worden voor de performance van hun eigen afdelingsportefeuille, en in geringe mate voor het bedrijfsbrede resultaat. Van hen wordt nu verwacht dat ze werkelijk gaan samenwerken – dat is nieuw gedrag binnen hun organisatie – terwijl de manier waarop ze financieel en sociaal gewaardeerd worden, aanzet tot egocentrisch, competitief gedrag. Het valt niet te verwachten dat deze managers schouder aan schouder optrekken wanneer ze individueel, op concurrerende resultaten beloond worden. Voor deze prestatiegerichte professionals is er zodoende nauwelijks reden het benoemde teamdoel ook werkelijk te realiseren. Dat het team toch voor het door henzelf gestelde doel kiest, houdt verband met de invloed van de algemeen directeur, die het immers een ongeveer gelijklopende, collectieve taak opgelegd heeft.

Multi tot slot, heeft in verschillende heidagen onderdelen van een visie op de toekomst benoemd, die door de directiesecretaris zijn samengevoegd en uitgewerkt tot ‘de visie’. Bij eerste kennismaking met dit team blijkt echter dat lang niet alle teamleden deze visie ook ervaren als leidraad voor hun handelen. In tegendeel zelfs! De divisies zijn enkele jaren geleden in het leven geroepen met als doel meer autonomie in de organisatie te brengen, en dat is merkbaar in hun divisiegerichte toekomstfocus.

Enkele uitspraken van teamleden:

“Ons teamproces is een schimmig spel: het belang van de eigen divisie is primair en we tonen politieke correctheid voor het geheel.”

“Er zijn nu duidelijke voorbeelden dat één divisie manager het organisatiebelang frustreert ten gunste van de eigen divisie.”

“We werken als MT te individualistisch en nemen onvoldoende voortouw.”

Sommige Multi-leden maken zich ten gevolge van deze situatie zorgen over het mogelijk uiteenspatten van het bedrijf. Deze teamleden zorgen ervoor dat door een externe interventie een proces op gang gebracht wordt, waarin de teamleden hun beelden delen, nader kennismaken en tot een meer gedeeld beeld voor de toekomst komen.

Bij deze drie teams zien we dat er eerst enige tijd samengewerkt wordt zonder dat het doel geëxpliciteerd is. In het algemeen kan het nuttig (of zelfs strategisch) zijn wanneer doelen in de beginfase ambigu mogen zijn, een vage contour hebben. Er is dan ruimte voor diversiteit in doelstellingen en perspectieven voor verkenning¹⁰¹. Wanneer dit echter te lang voortduurt, treden de verschillen in het operationele handelen naar buiten, wat tot verwarring leidt.

Twee teams, GOP en Multi, ervaren de noodzaak om tot één doel te komen. Het inzicht dat gemeenschappelijkheid toegevoegde waarde heeft voor het team, is een goede motivatie om tot een gesprek te komen over een doel dat ook werkelijk betekenis voor de teamleden heeft. Binnen Max ontbreekt deze ervaring. De strijd om geld geeft hier juist de betekenis van schaarste. Dat wat een ander bemachtigt is niet meer voor jou beschikbaar. Hoe beter de ander presteert, des te groter is de kans dat jij minder middelen toegewezen krijgt. In plaats van naar elkaar te openen, sluiten deze teamleden zich feitelijk voor elkaar af. De teambijeenkomsten worden een ritueel dat niet veel met het daadwerkelijk handelen te maken heeft.

Doel en doelgerichtheid

Nu is het doel bepaald. Wat doen de teams ermee?

Dat het concretiseren van een algemeen doel naar de dagelijkse praktijk belangrijk is, lijkt helder. Niet alleen is de vertaling in concrete stappen een noodzakelijke tussenstap op weg naar realisatie en succes, teamleden hebben de concrete activiteiten en kleine successen ook nodig als dagelijkse brandstof:

Sofie: *“En daarom inspireert het me [...] om echt met elkaar te vinden dat er een soort kern tussen ons allen ligt, waarvan ik zeg ‘Daar halen wij onze kracht vandaan.’ Niet uit je salaris of wat dan ook, maar uit hetgeen je dagelijks doet, wat je creëert.’ Dan denk ik ‘Ja’.”*

Belia: *“Dat zou betekenen dat je die langere termijn doelen met elkaar kan hebben, maar dat je dagelijkse brandstof toch moet komen uit dingen die dichterbij liggen.”*

Sofie: *“Precies.”*

Na het formuleren van de missie en globale visie stelt GOP portefeuilles in. Dit is primair bedoeld om de managementtaak over de teamleden te verdelen. Een bijeffect hiervan is dat de globale visie hierin meteen geconcretiseerd kan worden. Ongetwijfeld hebben portefeuillehouders de visie in het achterhoofd wanneer zij hun werkplan voor het komende jaar schrijven, maar expliciete aandacht voor de realisatie ervan is niet in alle portefeuilles aan de orde. Wat hier meespeelt is dat de visie niet vertaald is naar concrete doelen voor het team voor het komende jaar.

Het is opmerkelijk dat er een half jaar na het formuleren van deze missie en visie heel verschillende belevingen binnen GOP blijken te bestaan van het gezamenlijke doel. Bij een korte scan onder de individuele teamleden worden twee andere, weliswaar sterk gerelateerde doelen, als belangrijkste genoemd¹⁰². Ook hier speelt waarschijnlijk dat de visie wel benoemd is, maar dat er

101 Turcotte & Pasquero, 2001, pg. 453 – 454

102 Zie hoofdstuk 3, Thick description

geen uitbouw of onderhoud op gepleegd wordt. Na de visieworkshop is dit niet meer met elkaar besproken. Verschillen in perceptie zijn blijven bestaan, zijn in ieders hoofd dóórontwikkeld en geen van de teamleden heeft gemerkt dat er verschillen optreden. Dit betekent in ieder geval dat de krachten niet dieper dan ‘voor het oog’ gebundeld zijn en dat er onder de oppervlakte nog steeds onderhandeld wordt over doel en acties.

Als we naar Max kijken, zien we iets dergelijks. Kort nadat de visie is geformuleerd moeten de marketing budgetten verdeeld worden. Dat is een moeizaam en langdurig proces: de verholten, doch zichtbare competitie om het geld brandt nu los. Men is niet gewend te reflecteren op het eigen handelen, en dat gebeurt nu (ondanks aansporing) wederom niet. Dat de teamleden volledig vanuit hun eigenbelang blijven redeneren en het teamdoel negeren, wordt door henzelf niet opgemerkt.

Bij Multi is de situatie heel anders. Daar treedt kort na de workshops over het gemeenschappelijke doel een nieuwe algemeen directeur aan, waarmee het team een nieuwe voorzitter heeft. Deze nieuwe man voert kennismakingsgesprekken met ieder teamlid. Daarin proeft hij de prille en kwetsbare overeenkomst over het doel en de verdeeldheid die tegelijkertijd in de onderstroom nog wel speelt. Vervolgens poneert hij zijn eigen doel als teamdoel. Met teamwork heeft hij niet veel op, zeker niet als dat zo gaat als hij bij Multi waarneemt. En hij kan dat bepalen, hij is immers de directeur?

Uit bovenstaande blijkt het belang van het vertalen van het lange termijn doel naar de dagelijkse praktijk, zoals dat voor iedere nieuwe strategie of visie geldt. Dit is praktisch gezien nodig om het doel realiseerbaar te maken: het opdelen ervan in overzienbare, praktische stappen. Voor teamleden zijn er daarenboven twee andere belangen. Allereerst kunnen zij hun bron van energie blijven voelen wanneer de verbinding tussen het doel en wat ze dagelijks doen helder blijft. Daarnaast brengt concretiseren ook onderhandelen met zich mee, waardoor zij borgen dat ze afgestemd blijven op één als gedeeld gepercipieerd doel. Onderhoud plegen dus, op ‘het gezamenlijke’.

De invloed van passie en doel op succes

Het ervaren van passie doet mensen soms door grenzen heen gaan, het onmogelijke realiseren. Zo werkt dat ook bij GOP. En klein proefje daarvan:

Dave: *“Iedereen [...] zit oprecht tot twaalf of één uur ’s nachts hier te werken omdat ze het gevoel hebben dat het nog net iets beter kan voor die klant. Of dat het work product nog net iets mooier kan worden. Ook al zou die klant ook al tevreden zijn met een zwart-wit versie in powerpoint. Dus dat is... dat is dan een heilig vuur.”*

Dat wat Dave ‘beter’ lijkt voor de klant voelt misschien ook wel beter voor hemzelf als professional. Vanuit welke behoefte, bron of belang dan ook, ook in dit citaat treedt het vakmanschap naar voren, het streven naar perfectie. In het algemeen helpt een dergelijke gedrevenheid een team om tegenslagen te overwinnen, om door te gaan tot het doel bereikt is. Belangrijk is dan wel dat het doel als min of meer hetzelfde ervaren wordt, zodat de energie gestroomlijnd benut wordt. Eendracht in de aanwending van energie helpt het doel te bereiken, de visie te realiseren, grotere prestaties neer te zetten.

In het geval van GOP, waarbij binnen een halfjaar de beleving van ‘het belangrijkste’ al aanzienlijk divergeerde, kun je je afvragen of de benoemde visie wel overeenkomt met wat onderhuids als belangrijk beleefd wordt. Is het proces van visievorming hier wel diepgaand genoeg uitgevoerd? En is dit vervolgens ver genoeg geconcretiseerd naar de dagelijkse praktijk?

Binnen GOP hebben alle teamleden de intentie ‘iets moois’ neer te zetten. Als team hebben zij echter weinig verbinding gecreëerd om dit in samenhang te doen; ze hebben weinig zicht op wat zij zelf individueel nodig hebben, wat het team nodig heeft of wat de context nodig heeft.

Bij Max blijkt de eendracht ver te zoeken. Als observator heb ik gezien dat men vooral lippen-dienst bewijst aan het gezamenlijke doel.

Bij Multi is een soortgelijk effect zichtbaar: Medewerkers zien geen daadkracht bij de directie, weinig adequaat handelen in een tijd waarin de specifieke sector waar MultiDienst in opereert heftig in beroering is. Veel getalenteerde medewerkers kiezen voor een andere werkgever, de medewerkers die de organisatie trouw blijven, zien dit alles met lede ogen aan. De spirit in het gehele bedrijf is laag.

Het ervaren van passie voor de opdracht lijkt geen absolute voorwaarde voor een team met een uitdagende opdracht. Theoretisch kan een team zich een doel stellen en dat ‘op karakter’ volbrengen. Gezien echter de onvermijdbare schuring tussen teamleden die zich voordoet in een team dat langere tijd samen voor uitdagingen en beproevingen gesteld wordt, helpt het als tenminste een deel van de teamleden passie ervaart op een zodanige manier dat andere teamleden zich hierdoor kunnen laten enthousiasmeren¹⁰³.

Beschouwing

Passie – belang – doel

In de beschrijving van het verschijnsel ‘passie’ in de onderzoeksteams komt naar voren dat er in sommige teams een samenhang gezien en gevoeld wordt tussen passie en doel. Het ‘belang’ dat voortkomt uit de passie wordt pregnant zodra een eigen doel verdedigd moet worden in de interactie met anderen, die met dezelfde bronnen mogelijk iets anders willen bewerkstelligen.

“The existence of diversity among humans leads to clustering of individuals of like mind and purpose to pursue their shared interests. Were all groups the same in every regard, differentiation around interests and values would not be possible, and it would be much more difficult to divide up those tasks required for the survival of a system as a whole. While these differences are important, they have meaning only because of the similarities that also exist and provide a basis for collective endeavour.”¹⁰⁴

Diversiteit binnen het team heeft meerwaarde als contrast met de overeenkomsten, verschillen zijn er dankzij overeenkomsten. Binnen de teams bestaat een veld van gedeelde belangen om het doel te realiseren. Dan dringt de vraag zich op hoe individuele en teamdoelen, individuele en teambelangen zich verhouden. En wat zien we van daaruit in de relatie tussen het teambelang en het belang van de omringende organisatie gebeuren? Hoe beïnvloeden de passie en het doel de interactie met de omgeving?

103 Schuijt, 1999, pg 16

104 Smith & Berg, 1997, pg 192

Individuele en teamdoelen

In de opklimmende reeks individuele doelen – teamdoelen – organisatiedoelen zou je verwachten dat iedere betrokkene zich in eerste instantie, of in ieder geval op enig moment, bewust verbindt met zijn of haar eigen doelen. Dat blijkt in de teams echter niet altijd het geval. Hoewel mensen verondersteld worden intentioneel handelende wezens te zijn¹⁰⁵, zijn verschillende teamleden zich niet bewust van hun eigen doelen, en streven zij deze doelen zodoende ook niet actief na. Zij stromen met het team mee. In veel gevallen sluit zo'n teamlid aan op het teamdoel en verheft dat tot zijn individuele doel. Is 'erbij horen' hier misschien hun (onbewuste) doel? Andere teamleden laten heel duidelijk merken dat zij eigen doelen hebben, en met name de delen daarvan die aansluiten op of raken aan het gemeenschappelijke doel komen naar voren. Individuele doelen die tegengesteld gericht zijn, blijven meestal zo lang mogelijk buiten beeld.

Sherif¹⁰⁶ duidt ten aanzien van samenwerking tussen groepen op het belang van bredere doelstellingen dan een groep alleen kan realiseren. Hetzelfde geldt mijns inziens voor samenwerking tussen teamleden. Wanneer je wéét dat je anderen nodig hebt, dat jij alleen het door jou gewenste doel niet kunt neerzetten, wordt samenwerken makkelijker.

Ondanks het eerder beargumenteerde belang voor het teamsucces en het werkplezier van een gemeenschappelijk teamdoel dat stoelt in gedeelde passies, is het hebben van een gemeenschappelijk teamdoel een zeldzaam verschijnsel in de bestudeerde teams. Binnen GOP lijkt er, na enige jaren, sprake te zijn van een expliciet gemaakt en gedeeld doel, maar de vraag is al gesteld hoe diep dat doel reikte. Het gedeelde doel blijkt niet eenduidig geformuleerd, het wordt meervormig opgevat. Desondanks blijken de verschillende percepties ervan in de praktijk toch te kunnen dienen als gezamenlijk richtsnoer en motivatie. De beleving een gedeeld doel te hebben is misschien al voldoende en lijkt belangrijker dan de vraag of de percepties van het doel ook werkelijk overeenkomen. Binnen de andere onderzoeksteams is de binding tussen afdelingsdoel en individueel doel sterker dan de binding met het teamdoel. In de betreffende situaties speelt het team, haar doel en drijfveren een ondergeschikte rol ten opzichte van de hiërarchische lijn organisatie – afdeling – individu.

Wat een gedeeld doel doet...

In de beschrijving van het GOP-team is te zien wat een enorme creatiekracht en hardheid ten aanzien van zware omstandigheden een gemeenschappelijk beleefd doel kan geven. De teamleden ervaren steun aan elkaar, ook bij zware omstandigheden als een nacht 'doortrekken', en staan daarvoor meer 'hun mannetje' in individuele confrontaties met de buitenwereld. Krachtenbundeling en het benutten van diversiteit worden mogelijk. Hirschhorn zegt daarover

*"People come alive when they feel save."*¹⁰⁷

Een bepaalde vorm van veiligheid ten opzichte van de buitenwereld, de organisatie, dat is wat teamleden in het team vinden. Dat maakt dat ze zich sterker voelen, zich explicieter naar die buitenwereld durven uiten. De aaneensluiting van teamleden betekent tegelijkertijd echter ook een zekere afsluiting naar alles wat zich buiten het team bevindt, zoals we ook nog zullen zien bij andere thema's als 'binding' en 'in- en uitsluiting' (de hoofdstukken 5 respectievelijk 8). GOP straalt uit 'Wij hebben een doel, dat gaan wij realiseren'. Iets steviger gesteld: 'Dat wat ons tegenhoudt, moet

105 Giddens, in Munters et al, 1985, pg 25 - 26

106 Sherif, 2001, pg 68

107 Hirschhorn, 1988, pg 23

opzij'. Het team wordt daarmee minder verdraagzaam, minder gericht op gemeenschappelijkheid en samenwerken met andere delen van de organisatie, die per definitie een (wat) ander doel hebben. Een geluid dat bij GOP te horen is, is 'We moeten puur blijven in ons doel, we moeten zorgen dat niemand ons daarin verwatert. Anders zullen we hún belangen nastreven in plaats van die van onszelf'. Smith & Berg beschrijven het verschijnsel dat hier zichtbaar is:

*"As this type of thinking grows, groups begin to deprive themselves of the capacity to understand others and thus diminish their capacity to understand self, for the meanings of self and other derive from the same source. This cycle also blinds each group to how its actions contribute to the relationship as a whole and diminishes the group's ability to understand, and cast in an affirmative light, the adaptations it must make to live meaningfully in a world populated by other groups."*¹⁰⁸

De focus van een gedeeld doel zou ook een snellere besluitvorming tot gevolg kunnen hebben. Binnen het GOP-team is echter geen sprake van een snelle en doeltreffende besluitvorming. Wellicht doordat de visie niet doorvertaald is naar concrete plannen (bijvoorbeeld portefeuilles) binnen het team? Een teamlid suggereert ook gebrek aan leiderschap als mogelijke oorzaak.

In de andere onderzochte teams is zichtbaar dat het ontbreken van een gedeeld doel fragmentatie tot gevolg heeft. Direct gekoppeld aan verschillende individuele doelen steken verschillende belangen de kop op, vaak door politieke schijnbewegingen bedekt. Er wordt meer politiek spel bedreven. Wandelgangenoverleg en gelegenheidscoalities zijn hier symptomen van.

De onderzoeksteams gedragen zich eerder als een samenstel van eenlingen, met ieder hun eigen agenda. Krachtenbundeling vindt bij gelegenheid plaats, wanneer daar individueel voordeel mee behaald kan worden. Onderzoek naar coalitievorming geeft aan dat twee motieven bij onderhandeling hierover een rol spelen: het bevorderen van eigenbelang en het bereiken van een eerlijke verdeling van middelen¹⁰⁹. Hierbij lijkt de perceptie van een 'eerlijke' verdeling echter gekleurd te worden door het eigenbelang¹¹⁰. Analoog hiermee is het waarschijnlijk dat ook de perceptie van het teambelang gekleurd wordt door het eigenbelang van een teamlid. Het individuele belang blijkt sterker te zijn dan het teambelang, net als uiteindelijk ook bij het GOP-team. Senge et al.¹¹¹ stellen hierover dat we – handelend vanuit onze bezorgdheid over ons welzijn – onze belangen tot het uiterste zullen verdedigen, dat we daartoe bestaande gedragspatronen steeds opnieuw uitspelen, en zo steeds bevestigd worden in wat we doen, hoe we naar zaken kijken.

Gedeeld doel, gedeeld belang?

Binnen alle onderzoeksteams is te zien, dat er een combinatie speelt van individuele en gezamenlijke doelen en dus van belangen. Ieder individu heeft naast het teambelang ook eigen belangen, altijd. En ieder teamlid heeft binnen het teambelang specifieke belangen. Een voorbeeld: GOP heeft belang bij mooie opdrachten voor werkconferenties. De facilitators hebben ieder een belang om bij de spannendste en meest prestigieuze sessies een hoofdrol in de wacht te slepen. Die spanning wordt zichtbaar zodra er schaarste aan opdrachten ontstaat. Dan zie je ineens duidelijk dat machtsposities een subtiele maar belangrijke rol spelen. Een tweede voorbeeld: De GOP-leden die net onder het niveau van de facilitators functioneren willen doorgroeien naar de leukere en meer prestigieuze rol van facilitator. Ze praten en pleiten

108 Smith & Berg, 1997, pg 194

109 van Beest, 2001

110 van Dijk & van Knippenberg, 2007, pg 496

111 Senge et al., 2006, pg 9

net zo lang totdat in de *staffing* van sessies overgegaan wordt van duo- naar solo-faciliteren en zij de rol direct naast de facilitator in mogen vullen. Dat is niet altijd in het belang van de klant of van de (eerste) facilitator, maar wel van groot belang voor de jonge garde om ontwikkelruimte te bemachtigen. Op hoger abstractieniveau is hier dus wedegelijk sprake van een gedeeld doel – een voor de klant geslaagd *event* –, maar tegelijkertijd zien we op concreter niveau ook tegenstrijdige individuele belangen.

Kortom: onderhandelen over (machts-)posities is aan de orde van de dag, al herkennen de teamleden dit zelf in de observatieperiode in het geheel niet. Dergelijke processen onttrekken zich blijkbaar aan het oog van degene die zelf in het oog van de storm van interacties zit. Of is het politiek misschien ook handiger het niet te herkennen? Achteraf herkent Ellis dit onderhandelen over (machts-)posities als één van de oorzaken van tijdrovende en inefficiënte teamvergaderingen bij GOP.

Het grote verhaal en het kleine

De omringende organisatie heeft het team met een doel bijeen gebracht; zij vervult in die zin een faciliterende rol. Ook bij teams als GOP speelt de organisatie een direct faciliterende rol, alleen al door alle teamleden in dienst te hebben en het team de middelen ter beschikking te stellen om geweldige *events* voor klanten te organiseren. Ook bij Max en Multi bestaat er een directe functionele relatie tussen het team en de organisatie: het zijn lijnmanagers die samen (een deel van) het primaire proces aansturen.

Bij Multi ligt het teamdoel – de onderneming besturen – min of meer in het verlengde van ieders individuele doel: de eigen divisie of afdeling runnen, waarmee niet gezegd is dat dit nooit tot tegenstrijdige belangen zal leiden.

Bij Max ligt de situatie echter complexer. Hier is immers sprake van een organisatiedoel, een teamdoel en ieders individuele afdelingsdoel. Hoewel zowel het teamdoel als de individuele afdelingsdoelen bedoeld zijn bij te dragen aan het organisatiedoel, ontstaat frictie tussen beide doelen, doordat het behalen van het individuele afdelingsdoel met een stevige bonus wordt beloond, en het teamdoel niet. Het optimaliseren van het eigen afdelingsresultaat is daarmee belangrijker dan het gezamenlijk optimaliseren van het bedrijfsresultaat. Een dergelijke matrixverhouding tussen doelen leidt voor de organisatie dus tot een ongewis krachtenspel in het team. In dit geval is de tegenstrijdigheid door de directeur gezien en zo gelaten. Hij vindt competentiestrijd een nuttig middel om mensen scherp te houden. Hij heeft doelbewust geen moeite gedaan om tot een heldere belangenafbakening te komen.

Bij GOP ligt dit nog anders. Zoals in de dieptebeschrijving beschreven, is dit een gespecialiseerd team, dat opereert met grote afstand tot het hoger management: in een uithoek van de organisatie en in een uithoek van het gebouw. Het hoger management komt hoogst zelden bij het team op de werkvloer, jaardoelen worden zonder overleg opgelegd en zijn zuiver financieel van aard. Ze hebben (voor de teamleden) geen enkele verbinding met de missie die op de *corporate* website te lezen is. Zoals ten Have et al¹² zich afvragen: Komt het ‘grote verhaal’ – dat wat van hogerhand in de organisatie en de buitenwereld geëtaleerd wordt – wel overeen met het ‘kleine verhaal’ – de dagelijkse praktijk van interactie? Kloppen die verhalen of valt de organisatie door de mand als je naar het handelen kijkt? Integriteit, oprechtheid en interesse in de ander zijn hierin sleutelfactoren. ten Have:

112 ten Have et al, 2000, pg 68

“Het grote verhaal is snel gemaakt: het is voor een organisatie gemakkelijk zich uit te spreken [...] over binding als managementprioriteit. Maar het kleine verhaal... Dat betekent aandacht voor de zakelijke en emotionele aspecten, voor belang van de organisatie en de individuele medewerker. Het is weten wat de organisatie is en nodig heeft.”

Het GOP-team vindt zelf dat het werkt aan betekenisvolle resultaten voor klanten en heeft daarmee het gevoel ‘het grote verhaal’ van de organisatie daadwerkelijk te realiseren. En zeker, die diensten mogen vanwege hun hoge toegevoegde waarde voor de klant ook goed betaald worden. Maar wel in die volgorde. Het opgelegde doel heeft zodoende geen betekenis voor het team, het voelt als een lege huls. Het team wendt zich hiervan af.

In systemisch werk is algemeen bekend dat het een gezamenlijk doel is wat medewerkers bindt, en dat de daadkracht uit het systeem wegvloeit wanneer dit doel uit beeld raakt, of als ‘troebel’ beleefd wordt¹¹³. De verbinding die ervaren wordt tussen het eigen doel en dat van de organisatie of team bepaalt het vuur dat vanuit een individu voor dit organisatie- of teamdoel beschikbaar is. Gezien het bovenstaande is het niet verwonderlijk dat GOP voor doelen kiest die aansluiten op haar eigen gedeelde passie.

Twee levens binnen GOP?

Hoe zit het nu met de twee levens die zo zichtbaar zijn binnen de activiteiten van GOP? De twee levens laten verschillen zien in soort ‘taak’, energie en bezieling. Hoewel niemand van de teamleden dit noemt, observeer ik dat teamleden heel verschillende delen van zichzelf inzetten in beide teamlevens, dat verschillende kwaliteiten van ieder tot bloei komen afhankelijk van de context. Een aantal GOP-leden geven in hun verhalen aan met name in het leven tussen *events* tegengestelde krachten en ambiguïteit te ervaren. Er zijn, volgens Berg & Smith¹¹⁴, verschillende manieren waarop een team hiermee om kan gaan. Eén manier is dat de teamleden proberen een compromis te vinden, een midden waarbij de tegenstellingen verdwenen lijken te zijn. Een dergelijk compromis tracht de intensiteit van de tegengestelde krachten te beperken, maar veroorzaakt met de beperkingen ook immobiliteit, een fixatie op een smal pad. Het compromis dwingt daarmee de vitaliteit uit het team, maakt het Joviaans lauwwarm. Gedrag dat aan deze omschrijving voldoet, is te zien in het leven ‘tussen de *events*’. De GOP-leden benutten hun energie in hun andere, vrijere omgeving, tijdens de *events*.

Samenvatting

Passie blijkt vooral voor GOP een belangrijk element: dat wat je drijft, en waarvan je iets terug wilt vinden in het teamdoel. Teamleden hebben belang bij de beleving van een gedeeld doel: samen een groep zijn, het samenwerken betekenis geven aan je werk, veiligheid, imago. Het ervaren van een gedeeld doel geeft gemeenschappelijkheid. Of de percepties van het doel ook werkelijk overeenkomen wordt niet nagegaan. Met de illusie¹¹⁵ is men tevreden. Ondanks het belang ervan voor het teamresultaat is een gedeeld doel zeldzaam.

113 Parre en Deden, 2007, ongenummerd

114 Berg & Smith, 1995, pg 125

115 Illusies zijn door betrokkenen geconstrueerde verhalen die niet getoetst worden en die situaties, voorvallen en omstandigheden voor hen hanteerbaar maken.

Een gedeeld doel is – zeker in de tijd – aan verschuiving onderhevig. Het is zodoende onderwerp van onderhandeling en machtsposities spelen een rol. Ook de omgeving van het team zal zich niet altijd onbetuigd laten in dit machtspel. Denk bijvoorbeeld aan de algemeen directeur boven Max, die het team zich kapot liet vechten.

Hoewel mensen verondersteld worden intentioneel handelende wezens te zijn, zijn verschillende teamleden zich niet bewust van hun eigen doelen en streven ze deze doelen zodoende ook niet actief na. Zij stromen met het team mee.

Teamleden wenden hun invloed (macht) aan om het gemeenschappelijke doel in hun belang aan te passen, meer ‘eigen’ te maken. Deze beweging staat in contrast met de veronderstelde gemeenschappelijkheid. Het onderhandelen vraagt veel energie en aandacht; dit gaat ten koste van de slagvaardigheid van het team.

Het hemd is nader dan de rok: Het persoonlijke doel is uiteindelijk altijd sterker dan het doel van een team, wat je immers deelt met ‘relatieve’ vreemden, en wat altijd een onderhandelingsresultaat is. De onderzoeksteams laten zien dat teamleden in hun handelen ten diepste gedreven worden door individueel belang, actief of passief. Die keuze laten ze echter lang niet altijd openlijk blijken.

De keuze om intensief samen te werken met anderen heeft grote gevolgen voor de handlingsruimte van het individu. Een gedeeld doel heeft verwachtingen van teamleden onderling tot gevolg. Over die verwachtingen ontstaan in onderhandeling teamnormen. Afhankelijk van de dominante coalitie en jouw relatie daarmee zijn die normen meer of minder knellend. Deze normen beperken niet alleen het individu, maar ook de mogelijke variatie in het optreden van het team naar buiten toe. Daarmee verliest het team aan mogelijkheden. Tegelijkertijd ontstaat er door de ontwikkeling van gedragsnormen ook stroomlijning, een consistent en daardoor ‘betrouwbaar’ teamgedrag.

Hier wordt een boven- en een onderstroom in de interactie binnen het team zichtbaar: in de bovenstroom schikken teamleden zich in wat de groep besluit of oplegt, in de onderstroom streven zij (meestal niet bewust) individuele handlingsruimte en de realisatie van hun eigenbelang na. Voor sommige teamleden is de bovenstroom helder en expliciet. Zij hebben duidelijke doelen voor ogen en willen van daaruit de bovenstroom in het team beïnvloeden. Anderen laten zich meer meevoeren op de stroom die zich aan hen voordoet.

Met een gedeelde passie ontstaat al snel gedrag dat het ideaal wil beschermen en daarmee afschermend werkt naar de omgeving. Een gedeeld doel bindt teamleden en sluit anderen uit; invloeden uit de omgeving worden afgeweerd.

Frictie tussen teamdoel en doelen in de omgeving wordt door teamleden ervaren als van ondergeschikt belang. Als een team zich niet in de opgelegde doelen kan vinden zal ze zich er van afwenden om haar eigen passie uit te leven. Ook dat wordt niet expliciet gemaakt in de bovenstroom naar elkaar of naar de organisatie.

De GOP-leden koesteren door middel van hun passie het onderscheid met de omringende organisatie. Ze vergroten daarmee de kloof tussen henzelf en de context. De fuserende organisatie verandert in het vormgevingsproces, en GOP-leden onttrekken zich daar nog even aan. Zo krijgen ze een geïsoleerde positie binnen een als vijandige ervaren omgeving. GOP wordt een marginale club die het in die grote boze buitenwereld goed uit kan houden door (de perceptie van)

een gezamenlijk belang en tevredenheid over de eigen performance. Dit gevoel van cohesie geeft veiligheid en comfort. Het bevestigt de leden in het eigen gelijk. Een samenspel van de twee meest basale emoties: liefde en angst.

Binding en identificatie: de navelstreng

Veldonderzoek

In de drie onderzoeksteams zijn diverse processen van identificatie en vormen van binding zichtbaar. Hoe wordt dit in de onderzoeksteams beleefd? Interessant is te onderzoeken hoe de sociale identiteit en persoonlijke identiteiten op elkaar inwerken en welke betekenissen aan deze identiteiten worden toegekend. Welke opvallende kenmerken hebben deze identificatieprocessen als je er als buitenstaander naar kijkt?

Hoe GOP zichzelf beleeft

‘Sociale identiteit’ of ‘besef van groepslidmaatschap’ wordt in de literatuur omschreven als:

*“An individual’s knowledge that he or she belongs to a certain social category, share some emotional involvement in this common definition with these others, and achieve some degree of social consensus about the evaluation of their group and their membership in it.”*¹¹⁶

Oftewel: je realiseert je dat je als teamlid deel uit maakt van een groep en je geeft daar voor jezelf betekenis aan.

Terugkijkend op GOP is dit team misschien wel het beste te ‘tekenen’ als

We zijn een hardwerkende club, met een gemeenschappelijk doel om je voor in te zetten. Iedereen is 200% loyaal aan het teambelang, we hebben weinig ruimte nodig voor onszelf.

Wij zijn iets speciaals, we doen echt fantastische dingen voor klantorganisaties! Onze collega’s begrijpen niet echt wat wij doen. Tja, dat is gewoon zo. We zijn een beetje werkverslaafd, maar dat is niet erg als je iets heel bijzonders doet; dat voelt eigenlijk best wel stoer! We zijn ‘een vriendenclub’. Er is geen groep collega’s binnen dit bedrijf die het zo goed met elkaar heeft.

We zijn echte doeners, we zijn gericht op de korte termijn; denken is soms nodig, maar dan komt er niks uit je handen. En 3-daagse events zijn ‘het echte’: nachten dóórbeuken en het onmogelijke neerzetten! Daarbij: ieder event is het beste dat we ooit deden!

Deze omschrijving van de teamidentiteit is wat kort door de bocht, karikaturaal en enigszins ‘hyper’. Tegelijkertijd geeft het in essentie weer wat ervaren en met elkaar neergezet wordt: er spreekt de verbinding uit die gevoeld wordt, de oprechte en intense passie voor het werk, en ook de dwang náár en vàn de collectiviteit. Hiermee is de relatie tussen (team)identiteit en binding voor GOP geschetst. Ieder individueel teamlid zal deze gezamenlijke ‘sociale identiteit’ net iets anders ervaren, steeds vanuit zijn of haar eigen referentiekader gekleurd. Naast het bovengeschetste euforische

beeld zijn kritische nuances, onderstromen in de teamidentiteit, hoorbaar. Verschillende teamleden benoemen dit in de interviews, bijvoorbeeld:

- het ervaren van macho gedrag, de dominantie van enkele teamleden;
- een deel van dit team hoort bij mijn vriendenclub, een ander deel niet;
- het ervaren van gebrek aan persoonlijke diepgang, waardoor het juist niet als je vriendenclub voelt;
- het ervaren van gebrek aan reflectie, professionele diepgang, waardoor er nauwelijks geleerd wordt;
- het ervaren van gebrek aan zorgzaamheid voor elkaar.

Verbinding met de bredere context

Een individu maakt altijd deel uit van meerdere sociale contexten. Naast teamlid ben je ook medewerker van de organisatie, moeder, dochter, vriendin, lid van een sportclub, et cetera. De beleving van de lidmaatschappen van deze sociale contexten beïnvloeden elkaar. Zo kun je bij GOP heel duidelijk merken (vooral horen) dat teamleden verschillende verbindingen ervaren met de organisatie waar het team onderdeel van is. Die verschillende belevingen beïnvloeden het individuele teamlidmaatschap, en daarmee ook de diversiteit in 'wie we zijn' als team. Sommige teamleden hebben bijvoorbeeld ook oog voor het belang van de omringende organisatie, anderen vinden dat daar eigenlijk geen rekening mee hoeft te worden gehouden. Diversiteit toont zich op vele vlakken.

Bij alle GOP-leden is een groot verschil zichtbaar tussen de binding met moederorganisatie R&W en die met het team: we ervaren zonder uitzondering grote afstand tot de organisatie. Drie teamleden vervullen desondanks rollen in die organisatie. De teammanager vervult zijn formele rol als vertegenwoordiger van het team naar het hogere management. Door de samenloop van tegenzin en onontkoombaarheid van deze rol is dit een rol tegen wil en dank. Twee andere teamleden vervullen vrijwillige rollen: in de OR respectievelijk in een netwerk en een werkgroep op directieniveau.

De algemene ervaring van de relatie met de organisatie door teamleden is er één van afstand en zich afzetten: 'Ze begrijpen toch niet wat we doen'. Dat stoelt op heel concrete ervaringen. Enkele voorbeelden: Als er voor *events* tot laat doorgewerkt moet worden, vaak tot 2 uur 's nachts, dan moeten hemel en aarde bewogen worden om tot die tijd in het gebouw te kunnen blijven en het werk af te maken. Als er een groep van 65 personen deelneemt aan een event, dan mogen ze hun auto niet in de parkeergarage onder het gebouw parkeren, ook al is daar voldoende ruimte, 'omdat de groep te groot zou zijn'. Het team percipieert hierdoor een stevig onbegrip vanuit de eigen organisatie ten aanzien van haar werkwijze en inzet. Het moet steeds weer pleiten om 'gewoon' haar werk te kunnen doen. En ook in de directe beloning is datzelfde onbegrip voelbaar: de lange werkdagen worden voor de junior teamleden met een beperkte tegemoetkoming vergoed, bij de senioren wordt verwacht dat een werkweek van 120 uur bij een *event* onder de normale werktijden valt. Genoemde voorbeelden symboliseren de gevoelde afstand tussen team en moederorganisatie. Een nieuw teamlid verwoordt deze afstand tussen team en organisatie als de verbintenis die er niet toe lijkt te doen:

Hellen: *"Wat ik niet had kunnen bevroeden, wat ik heb moeten ervaren, is [...] dat GOP een groep mensen is, grotendeels in dit geval, die zich helemaal niet druk maken voor wat voor organisatie ze werken, waar ze onderdeel van zijn, hóé ze daar onderdeel van willen zijn, wat dat betekent. [...]"*

Ze hebben zich afgeschermd. Het is niet een bewust proces denk ik van elke dag bezig zijn om je af te schermen, het is zo gegroeid en iedereen is daar tevreden mee op de één of andere manier. Dat die verbintenis er niet toe doet, dat is een hele bijzondere.”

Een andere illustratie van afstand wordt gegeven door de teammanager, afkomstig uit Nesto. Hij voelt zich geschokt door de behandeling die hij sinds de overname van Rix&Wael en Nesto ervaart:

Frans: *“En als je (indertijd bij Nesto) door de gangen liep,... Jij was één van de partners van de maatschap die door de gangen liep. Hier... Volgens mij kent Hans (de algemeen directeur van R&W) me niet eens meer. Ik heb één keer met hem gesproken en dat is toen we (als Nesto) verkocht werden. En sindsdien heb ik hem nooit meer gezien. Ik heb voor 't eerst Wilfred Witter gezien. Ik wist niet eens dat die bestond. Ook een directielid, blijktbaar.” [...] “En bij R&W, als je niet in dat groepje managers zit, weet je geen zak meer. Vanaf het moment dat ik hier ben gekomen... Job, ik wist helemaal niks meer. Je weet niet hoe het gaat, hoe de bezetting is, wat de discussies zijn, hoe de resultaten zijn... Alles is gewoon weg! En je krijgt wel te horen hoe of je je bonus uitgereikt krijgt. That's it. Meer hoeft je niet te weten.”*

Bij Nesto is deze manager altijd iemand geweest die ‘gezien’ werd, nu is hij weg uit die bevoorrechte kring. Hij wordt niet meer gezien, en ziet zelf niet meer. Hij kan zich niet met de nieuwe situatie identificeren. In de jaren direct na dit interview observeer ik daarnaast dat hij zelf ook weinig contact met de organisatie zoekt. In deze periode mijdt hij vergaderingen ‘t liefst, terwijl hij daar veel nieuwe collega’s kan leren kennen, zelf weer entree kan maken, en nieuws kan horen, wat allemaal tot een sterkere betrokkenheid leidt. Voor hem is de werkelijkheid echter dat de organisatie hem niet meer ziet staan. Hij heeft zich teruggetrokken, en geeft in uitspraken duidelijk aan dat er een emotionele breuk is met de bredere context¹¹⁷.

Direct voorafgaand aan de observatieperiode is Rix&Wael gefuseerd met Nesto. Deze overname ervaren medewerkers op z’n best als ‘bepaald niet optimaal’. Er is een fantastisch goede zorg voor de integratie van systemen (we krijgen bijvoorbeeld gekleurde *leaflets* thuis over de integratie van de telefoonsystemen), maar de integratie van mensen moet zichzelf schikken¹¹⁸. Kenmerkend voor een organisatie die z’n wortels in de techniek heeft!

Het GOP-team komt van oorsprong uit de Nesto-gelederen. Gedurende de gehele observatieperiode zijn de oud-Nesto-medewerkers binnen GOP in de meerderheid geweest. De rouw over het verlies van hun oude sociale identiteit op organisatieniveau heeft voor beide bloedgroepen grote invloed op ieders ervaring van de nieuwe gezamenlijke sociale identiteit van het team. Onderstaand fragment van een teamlid afkomstig uit oud-Rix&Wael geeft iets aan van wat er, vanuit haar blikveld, tussen de teamleden speelt:

Ellis: *“En wat me ook opviel, ... [...] dat er veel mensen de fusie gewoon niet leuk hebben gevonden. Volgens mij hadden wij beter Rix&Wael kunnen blijven en Nesto had beter Nesto kunnen blijven. Á la, het is gebeurd, en we kunnen er niks meer mee doen, en we kunnen er alleen maar het beste van maken en elkaar respecteren en goed meedoen. [...] Binnen GOP merkte ik wel heel veel ‘en die R&W-ers altijd... en die kut-lui...’. ‘O, wat een eikel is dat, zeker een R&W-er, hè?’ Ik heb het er wèl leuk gehad!! Nu we samen zijn is het slechter, ik vind het elke*

117 Voor de goede orde: dit geeft een momentopname van een medewerker die jaren later zijn draai in de organisatie weer helemaal gevonden heeft.

118 Siebelink 2002, pg 18

keer, ik zeg dat steeds, 'Zoals het nu is, dat is ook niet zoals wij het hadden....Het is niet dat dit onze cultuur is die jij nu hebt overgenomen. We hebben samen een nieuwe cultuur, en je kan dat niet op één groep afschuiven.' Maar ik voel me dus als R&W-er, ik voel me de bele tijd aangesproken ..."

Belia: *"Ja, want wat ze zeggen, dat zeggen ze eigenlijk ook over jou."*

Ellis: *"Ja!! [...] En op een gegeven moment had ik...., [...] toen zat Martijn te mopperen, die kan echt mopperen... Toen had ik zoiets van 'Nou moet je je mond houden en niet mopperen... Waar baseer je je in Godsnaam op? Je zit veilig in de werkeruimte van GOP en je komt de deur niet uit, ga het eerst eens zelf ontdekken voordat je dergelijke dingen zegt!'"*

Ellis vertelt hier over de manier waarop de GOP-leden afkomstig van oud-Nesto zich uiteten over R&W, en hoe dat voor haar voelt. Dat zij het zo ook niet wil, dat deze nieuwe sfeer ook voor haar nieuw is. Dat het als 'heel makkelijk' voelt als je vanuit je schuilplaats (het veilige team) afgeeft op anderen zonder het gesprek met hen aan te gaan. Dat ze zich aangesproken voelt door die agressiviteit.

Belia, Ellis en Hellen zijn in die volgorde de eerste R&W-ers die toetreden tot het van oorsprong uit Nesto afkomstige GOP. Hoewel er tussen deze drie teamentrees twee jaren verstrijken, krijgen zij alledrie te maken met dezelfde agressie.

Hier is sprake van een sterk verschillende binding met de omgeving tussen mensen met verschillende organisatieoorsprong. Verschillen die effect hebben op de beleving van gebeurtenissen door teamleden en de onderlinge interactie binnen het team. We zien afscheiding van GOP ten opzichte van R&W en fragmentatie binnen GOP op basis van afkomst.

Binnen Max en Multi hebben teamleden eveneens verschillende achtergronden, die verschillen in verbinding tot gevolg hebben. Ook deze beide organisaties zijn ontstaan uit samenvoeging van bedrijven. Voor de organisatie rond Max is dat vrij recent, twee jaar voorafgaand aan het onderzoek. De verschillen zijn voor de teamleden zelf onderling nog goed herkenbaar in 'typisch gedrag'. MultiDienst, de moederorganisatie van Multi, is al wat langer geleden uit een reeks fusies ontstaan. De meeste teamleden zijn van ná die tijd. De verschillende bronculturen spelen in deze teams daardoor een kleinere rol in de teaminteractie. Een enkel teamlid geeft aan een gevoel te hebben als 'Ik was er eerder, ik weet waarover het hier gaat; jullie niet'. Men stelt

"Er is nu weinig gezamenlijkheid, behalve dat de (overheid) werkt als collectieve bedreiging."

"Wat bindt ons nu eigenlijk? Geschiedenis van MultiDienst, ons zijn in het hier en nu."

Alle drie de organisaties laten zo fragmentatie zien, zij het op verschillende breuklijnen. Maar gezien de teamleden van Max en Multi sterker wortelen in de staande organisatie dan in hun eigen teams, is er geen sprake van een teambreed gevoelde afscheiding zoals bij GOP.

Hoe buitenstaanders naar het team kijken

Interessant is natuurlijk ook hoe de context, de omringende organisatie, deze teams ziet. Dat is niet expliciet in het veldwerk meegenomen, maar er valt wel iets over op te merken. Onderstaand volgen enkele fragmenten uit een interview met een 'vers' GOP-lid, iemand die op het moment van het interview anderhalve maand teamlid is. Zij is een kritische collega van buiten het team. Ze heeft zich goed georiënteerd voordat ze besluit teamlid te worden. Desondanks ervaart ze de werkelijkheid heel anders, nu ze zelf meedraait:

Hellen: *“Sowieso is één van mijn conclusies dat je het mee moet maken, wil je begrijpen wat GOP voor een fenomeen is en dat je het mee moet maken, wil je beschrijven wat voor een club mensen dit is.”*

In haar eerste maanden binnen het team verbaast ze zich over wat ze ziet en ervaart:

Hellen: *“Ook in de oprichtingstijd was het knokken voor het team natuurlijk, want GOP was een nieuw fenomeen dat op poten gezet moest worden. Dat doet iets met mensen, dat maakt je strijdlustig. En dat maakt ook vaak dat je een team bent, hè, want je hebt een gemeenschappelijk doel om voor te knokken. Je hebt een overtuiging, en je moet anderen daarin meenemen, in ieder geval zo ver dat ze geld en middelen ter beschikking stellen. En dan ga je dat met elkaar ook vasthouden, al is het tegen beter weten in. [...] Dan denk ik ‘ja, je hebt met elkaar iets verschrikkelijk moois van de grond getrokken, maar je hebt nooit meer gekeken hoe het nou bijdraagt tot iets anders, en of anderen, van buitenaf, wel vinden dat jullie een bestaansrecht hebben’. [...] Ik denk dat ze aannames hebben gedaan over die wereld op het moment van de fusie, en dat ze die aannames nooit zijn gaan toetsen. En dat het blijkbaar ook niet nodig is geweest hoor, want blijkbaar heeft deze organisatie dit ook gewoon laten voortbestaan, dus ze zijn ook niet uitgedaagd om er iets mee te doen. [...] Blijkbaar is het zo geïsoleerd geweest dat dit zo gehandhaafd kon blijven, die aannames. Kijk, het ging mis, toen er ineens een reorganisatie op stapel stond en het spannend werd wat er met GOP zou gebeuren. Toen bleek ineens dat we er een belang bij hadden om wel in de ene hoek en niet in de andere terecht te komen. Tóén ineens!”*

Wat Hellen beschrijft is een groep mensen, die helemaal overtuigd zijn van wat ze doen, die daarbij niet meer om zich heen kijken of er nog aansluiting is met de omgeving. Die zich onafhankelijk voelen van die omgeving, om er vervolgens achter te komen dat ze daar wel degelijk sterk door bepaald worden. Bij het thema ‘Passie en doel’ wordt beschreven dat binding tot een beperkt blikveld kan leiden, waarbij het oordeel van de omgeving niet belangrijk meer lijkt. Dat is hier aan de orde.

De perceptie door de omgeving is bij de andere twee teams nogal afwijkend van wat boven voor GOP geschetst wordt. Multi is een directieteam. Het heeft daardoor voor de omringende organisatie een aureool van macht. Er speelt in de organisatie nog lange tijd iets mee als ‘Ze zullen het daarboven wel weten’. In ieder geval is er grote afstand tussen Multi als bestuurslichaam en de rest van de organisatie.

Max echter bestaat uit middenmanagers, en wordt dus zowel bekeken door de erboven staande directie als door de werkvloer. Voor deze laatste groep is het onduidelijk wat Max precies doet, waar ze voor staan. Dat is niet vreemd, want de oprichting van dit team en haar doelstelling zijn nooit duidelijk naar de organisatie gecommuniceerd. De directie daarentegen is betrokken geweest bij de instelling van het team door de algemeen directeur. Doordat de verantwoordelijkheden van en samenwerking tussen Max en de directie niet uitgewerkt zijn, bestaat er een competentiestrijd. Het bestaan van Max, en ook de vrijheden die dit team zich mogelijk zal permitteren, zijn bedreigend voor de gevestigde orde van het MT. Zo ontstaat een machtspeel.

Personal identities

Naast meerdere sociale identiteiten heeft ieder mens ook meerdere persoonlijke identiteiten. Een persoonlijke identiteit wordt in de literatuur omschreven als

“An individual’s knowledge that he or she is different from other people (group members) together with some emotional and value significance to him or her of this sense of individuality.”¹¹⁹

Met andere woorden: het besef dat je anders bent dan je teamgenoten, en de betekenis die jij daar aan geeft.

“Samenwerking veronderstelt een sterke besef van de eigen identiteit, zodat de confrontatie met de ander aangegaan kan worden zonder zich bedreigd te voelen.”¹²⁰

Ik ben anders

Ieder teamlid ervaart dat hij of zij niet helemaal zo is als ‘de anderen’. ‘De anderen’ is in die notie een abstractie, die verwijst naar een ‘prototypisch teamlid’. ‘Anders zijn’ heeft het voordeel van eigenheid, van een herkenbare eigen identiteit en individuele kracht die ingebracht wordt. Tegelijkertijd kan het bedreigend zijn, wanneer je te zeer anders bent op prototypische eigenschappen. Behalve dat jij specifieke kenmerken hebt, merk je ook dat jij net anders verbonden bent met het gemeenschappelijke doel dan andere teamleden.

Paula: *“Ik heb wel eens letterlijk gezegd, ik heb mijn hart inmiddels meer verpand aan het werken met het GOP-concept dan aan het werken binnen R&W.”*

De GOP-manier van werken vind ik een belangrijke: zo wil ik graag blijven werken. Zelfs zo extreem dat als GOP morgen niet meer binnen R&W bestaat, dat ik denk dat ik nog steeds binnen dit concept zal werken. Hoe dat dan ook heet, of doet, of werkt. ... Dat is wat makkelijker als je dat met wat meer mensen uitstraalt, dus dat is makkelijker als je met een grotere club bent, dan stimuleer je elkaar toch. En Sofie en Martijn, de hele extreme types daarin, heel lastig af en toe, maar daardoor ook wel bindend. ... Het zit in het type mensen, maar ook in de aantallen mensen. Met meer mensen is dat makkelijker, ...”

Paula heeft dus een sterke binding met de manier van werken, het concept. Ze voelt het belang dit met meer teamleden uit te stralen, omdat dit overtuigender is voor de buitenwereld. Om iets dergelijks met een (grotere) groep te doen is handig. Je stimuleert elkaar zo ook. Dat is voor haar de volgorde, die ze hier aangeeft: eerst het concept en dan de teamgenoten. Eerst het functionele en dan de mensen.¹²¹

Voor mijzelf ziet die verbinding met het team er als volgt uit:

Belia: *“In welke opzichten voel ik me thuis? Nou, het is toch wel een groep mensen waar je bij hoort. Je hebt samen iets, een taak, een doel en een identiteit. Ik zie taak en doel als verschillend, besef ik nu. De taak is voor mij het leveren van verrekt goeie sessies aan klanten. Het doel is GOP in de wereld zetten, geaccepteerd krijgen, deze vorm van werken verspreid krijgen. [...] Die mensen hebben ook best veel van mij geaccepteerd, van mijn ‘anders zijn’. En, naar achteraf blijkt, ik heb ze ook een andere blik gegeven op het werk dat wij doen. Dat is iets moois.”*

“Waar ik me niet zo bij thuis voel? Bij de afstandelijkheid, onpersoonlijkheid van Frans en Paula. Frans vraagt nooit ergens naar, pikt ook geen signalen op van wat er speelt. En Paula, als die belangstelling voor je privé uit dan ben ik altijd oprecht verbaasd. Dat zegt ook iets.”

119 Haslam, 2001, pg 382

120 Prins, 2007, pg 69

121 Paula start kort na de observatieperiode samen met Dave haar eigen bedrijf, waarin ze inderdaad met hetzelfde concept werkt, en mensen naar behoefte inhurt. Uit hetzelfde netwerk waarmee GOP samenwerkte.

Belangrijke aspecten die in mijn binding naar voren komen, zijn ‘de mensen’, ‘de taak’, ‘het doel’, ‘de identiteit die je samen hebt’, en ‘de wisselwerkingen, toevoegingen op elkaar’. In de beleefde afstand wordt vooral de sociale afstand tot enkele teamleden verwoord, het niet verbonden voelen. Die binding varieert blijkbaar van het ene teamlid tot het andere. Mijn beleving van het gezamenlijke focust sterker op het sociale, Paula’s beleving meer op het vakmatige aspect. Twee benaderingen die prima samen gaan, en tegelijkertijd door teamleden ook ervaren worden als ‘anders’.

Wat heb ik nodig?

Wie je bent, en wat je nodig hebt om te kunnen zijn wie je bent, beïnvloedt sterk wat je in je omgeving opzoekt of waardeert, waar je je thuis voelt en wat je koestert of vermijdt. Wat je wel of niet opzoekt heeft een directe relatie met de positie die je in een team inneemt, de relatie die je creëert met je teamgenoten. Hieronder een paar voorbeelden:

Jacco: *“Dus daar begon ik met sociale vaardigheden in aanraking te komen, en daar ook echt de verdieping gedaan in ‘Wat is de betekenis van sociale vaardigheden voor de omgang van mensen onder elkaar?’ Ik kreeg daar alle ruimte voor, en dat vond ik geweldig. In die zin, ik mocht naar een training in Parijs, die ging over coachen. [...] En toen vervolgens mochten we, met dat wat we uit Parijs haalden, iets maken voor hier in Nederland. [...] ‘Ohhh, ik mag weer de ontdekkingsreis aan’. Dat was erg leuk. En de ruimte en de vrijheid daarin was erg leuk. [...] ‘O Jacco, we hebben wat, en we weten niet hoe, we hebben hier een thema en hier is een doelgroep’. [...] Zo van ‘Ik mag weer wat nieuws doen’. Een lekker kluijfe, lekker in bijten. [...] En dat vond ik geweldig.”*

Jacco vertelt hier over een vorige werkomgeving waar hij een voorhoederol toebedeeld krijgt, die duidelijk strookt met ‘waardering’ en ‘ruimte krijgen’, zaken die hij nodig heeft. Ook ‘aandacht voor wie ik ben’ is een belangrijke factor voor zijn welbevinden in een werkomgeving:

Jacco, nu over GOP: *“Waar ik me thuis voel is de emmm... het contact met een aantal uit de groep over ‘Wat houdt je bezig?’. Met de mensen waar ik dat gesprek kan aangaan en dus echt contact kan maken, daar voel ik me erg thuis, emmm...”*

Hellen geeft eveneens aan behoefte aan ruimte te hebben, maar op een heel andere manier:

Hellen: *“Dat is spannend, vind ik, omdat ik enerzijds kritisch wil zijn naar het concept, [...], en ik anderzijds ook moet accepteren dat het (concept) wel klopt dus. (Hababa) Ik ben nooit zo van de accepterende, ik wil het altijd ervaren natuurlijk. Dat vind ik wel mooi, dat had niemand mij kunnen vertellen op voorhand. En het vertelt mij ook iets over hoe ik leer, blijkbaar, dat zal misschien van persoon tot persoon verschillen, maar voor mij geldt dat ik dus blijkbaar leer door het vast te kunnen pakken en door het zelf te doen. [...] En dan, als ik iets móét, dan gaat het mis hè? Dan word ik baldadig en weerbarstig. Dan denk ik ‘Kom op, daar ben ik te oud voor’. Dat mag ik tegenwoordig denken. (Hihibi)”*

Zij weigert ‘zo maar’ ervaring van anderen over te nemen, of ‘zo maar’ opdrachten uit te voeren. In de inwerkperiode wordt ze op heel wat punten gedwongen te werken zoals het team het gewend is in een min of meer gestandaardiseerde werkwijze. Dat knalt dan snel.

Frans heeft een heel andere ervaring met de interactie met zijn directe omgeving en wat hij daarin zoekt:

Frans: *“Ik zit niet in informele netwerken. Dus als communicatie rond zingt... Je hebt van die mensen die zijn altijd overal van op de hoogte, want iedereen praat met ze. Daar zit ik dus niet tussen. Het interesseert me ook niet.”*

Belia: *“Dus je zegt ‘Het feit dat ik die informatie, die zo z’n weg zoekt, dat die niet bij mij komt vind ik ook niet erg.’”*

Frans: *“Ach jaa... Nee, nee. Néé.”*

Frans zegt de informele contacten ook niet op te zoeken. Teamgenoten merken dat, want Frans vraagt zelden naar persoonlijke details of ontwikkelingen. Dat is geen bewust mechanisme, hij schrikt er zelfs wel eens van als hij het later zelf merkt. Het interesseert hem gewoon niet, mist de drijfveer daartoe. Dit beïnvloedt vanzelfsprekend zijn functioneren als teammanager, zoals hij zelf illustreert in onderstaand fragment over zijn contact met de secretaresse van GOP:

Frans: *“Jaa... Ik doe weinig om Gerda door de bocht heen te krijgen, als 't ware. En dat heeft voor een deel te maken met dat ik 't ook niet zo direct weet wat voor Gerda de volgende stappen zijn. Ik heb dat altijd gehad met secretaresses, moet ik je eerlijk zeggen. Ook met het aannemen. Ik heb altijd ook problemen gehad om een secretaresse te begeleiden. Het is zo anders dan wat je vaak is... Het is gemakkelijker om een consultant te begeleiden dan een secretaresse.”*

Bovenstaande voorbeelden geven een idee hoe ieders unieke voorkeur en behoefte directe invloed hebben op hun handelen en op de teaminteracties hebben.

Wisselwerking tussen sociale en persoonlijke identiteiten

Zoals uit de verhalen in de voorgaande paragraaf blijkt, zijn persoonlijke identiteiten nauwelijks los te zien van hun effecten op de sociale identiteiten waartoe de houders zich rekenen. Ook in de literatuur blijkt dat de verschillende niveaus van identiteiten in vele schakeringen door elkaar heen lopen, en dat iedere identiteit tot stand komt in de wisselwerking tussen de interne en de externe wereld^{122, 123}.

Sofie zet dit op de haar kenmerkende manier uiteen:

Sofie: *“Individu en team: dat vind ik een enorme paradox bij ons! Je hebt het team zo vreselijk nodig om dit (werk) te kunnen realiseren... [...] Aan de andere kant kan het ook enorm knellen, want je wilt als individu óók wat neerzetten. En soms heb je daar geen ruimte voor, heb je geen... [...] Heel vaak is dan niet duidelijk wat jouw specifieke bijdrage aan het team is geweest. Terwijl je daar wel eigenlijk ook naar op zoek bent, voor een stuk zekerheid ‘wat doe ik dan in zo’n team?’, ‘wat is dan mijn specifieke bijdrage waardoor dit team zo fantastisch loopt?’. [...] Het is een stuk identiteit van jezelf, een stuk vaardigheden van jezelf dat je toont. Waar haal ik nou precies die passie uit? En het kan niet zo zijn dat we hier in een soort commune leven dat we alles voor mekaar doen. Dat is gewoon niet zo. [...] Hoeveel geef je van jezelf op voor het team? En tot hoever gaat dat... Laat je je eigen individueel belang achterlopen op het teambelang, of andersom? [...] En wanneer gaat het knellen? Wanneer je mensen in je team hebt, die het individueel belang veel hoger leggen. Dan gaat het voor mij knellen. Want dan denk je ‘Nee, we geven met z’n allen een aantal dingen op voor het team... Het moet niet zo zijn dat ...emm.. bepaalde*

122 Smith & Berg, 1997, pg 90

123 Vansina, 2007, pg 88

personen', en die zie je wel naker in onze teams zitten, 'bepaalde personen meer opgeven', dat zie je, 'dan andere personen'. We zullen absoluut verschillen in onze behoefte aan dat eigen individuele stuk, absoluut. Het maakt heel erg uit hoe zeker jij in je eigen rol zit, en waar jij je passie ook vandaan haalt. Een goed voorbeeld is bijvoorbeeld voor mij heel vaak ook het werk product. Ik vind het géén probleem om daar tot diep in de nacht aan te werken. Dat is eigenlijk teambelang, dat is GOP-belang dat je dat doet, maar ik haal er zó veel spirit uit om dat met een team te doen, en ik vind het zó gaaf om dan te zien wat er uiteindelijk uit komt, dat het geen probleem meer is. Dan ben je zó zeker van je rol, en dat het goed komt, en dat je daar met z'n allen iets van maakt, en dat daar iets ligt aan het einde waarvan je denkt 'Jezus, dat we dat weer, in het enkele aantal uren dat we gehad hebben, hebben kunnen creëren. En dan maakt het niet zo veel meer uit. Dan in enen maak je een shift naar 'Nee, ik vind het prima om nu helemaal naar dat (team)belang te gaan, omdat ik weet wat ik hierin toevoeg, wat ik doe... en je streeft naar een soort doel.'

Sofie geeft hier, sprekend in de onpersoonlijke derde persoon, in een notendop verschillende aspecten weer die bij haarzelf een rol spelen in de wisselwerking tussen teamidentiteit en persoonlijke identiteit, precies zoals die ook door Benne¹²⁴ en door Brewer¹²⁵ beschreven worden. In de formulering van zijn tweede paradox stelt Benne dat teamleden verdeeld raken over de vraag of de groep er is voor het individu, of andersom. Benne stelt dat deze bipolaire situatie alleen opgelost kan worden wanneer beide elkaar accepteren. De groep wint aan solidariteit wanneer individualiteit gelegitimeerd is, en individualiteit wordt gevestigd wanneer de groep op de eerste plaats komt. GOP worstelt duidelijk nog met deze paradox. Brewer stelt in haar 'optimale distinctiviteitstheorie' dat individuen in sociale groepen streven naar een optimaal evenwicht tussen 'ergens bij horen' en anderzijds 'uniek en onderscheidend zijn'. Volgens Brewer werkt dit met name in kleine groepen, waar de eigenheid van de individuele prestatie opgemerkt kan worden.

Sofie benoemt haar eigen behoefte aan zichtbaarheid van haar bijdrage, afzonderlijk van de gezamenlijke prestatie. Als achtergrond hiervoor benoemt ze behoefte aan bevestiging: 'Wat doe ik in dit team?'. Het klinkt als 'waarmee verdien ik mijn plaats?', 'wat is mijn bijdrage?'. We zagen bij het thema 'passie' (hoofdstuk 4) al welke motivatie het gevolg is van het herkennen van je eigen toegevoegde waarde aan het teamresultaat.

"Teamwerk is in zekere zin paradoxaal werk. Teamleden worden heen en weer geslingerd tussen het verlangen om alleen te scoren en om als team te scoren." ^{126, 127}

Ook geeft Sofie aan dat er een evenwicht moet zijn, dat het 'gaat knellen' als je te veel opoffert voor het team. Als het bij haar gaat knellen heeft zij vaak de gedachte dat anderen minder opofferen dan zijzelf. Daar klinkt 'Het moet niet zo zijn dat bepaalde personen (zijzelf) meer opgeven dan andere personen'. Dat is voor Sofie een belangrijke factor in de interactie: de spiegeling aan het gedrag van de anderen. Iedereen bepaalt zich overigens met behulp van spiegeling aan anderen.

Tot slot concludeert ze dat teamleden behoefte kunnen hebben aan een andere balans tussen het teamdeel en het persoonlijke deel. Zij koppelt daaraan – nog steeds pratend in de derde persoon – dat het een gevolg is van je zekerheid en stevigheid in je eigen rol; haar eigen zekerheid en stevigheid is hier in het geding.

124 Benne, 1968

125 Brewer, 1991

126 Broeck, van den & Debussche, 2007

127 van Bergen, 2007, pg 9

Ieder teamlid geeft in de wisselwerking tussen team- en persoonlijke identiteit een eigen balans te zien: bij hoeveel ‘samen’ en hoeveel ‘eigen stuk’ ervaar je optimaal ‘welzijn’? En wat is de kleuring van beide delen? Ieder leeft in feite tussen hoop en vrees. De hoop dat het team samen iets zal bereiken en dat je je persoonlijk kunt ontwikkelen, tegenover de vrees door het team opgeslokt te worden¹²⁸. Daarin zijn – vanuit ieders eigen invalshoek en set persoonlijke identiteiten – verschillen en nuances te zien. En daarnaast per persoon ook situationele fluctuaties. In de interviews wordt slechts zelden rechtstreeks aangegeven hoe ieder zich in deze balans voelt. Wel geven teamleden aan hoe zij andere teamleden hierin ervaren, vooral als de balans afwijkt van wat zij zelf als normaal ervaren. Opmerkelijk is dat deze balans tussen teamidentiteit en persoonlijke identiteit niet bepaald wordt door de rol die de persoon in het teamwerk heeft. Vooral van facilitators wordt gevraagd dat zij zich naar de klant als sterke persoonlijkheid presenteren. Hun persoonlijkheid is een belangrijk instrument in hun werk tijdens *events*. Toch hebben niet alle facilitators relatief sterke persoonlijke identiteiten.

Eigen ruimte

Hoe ieder in die balans van team en individu de juiste ruimte voor zichzelf vindt of creëert, kan sterk verschillen. Binnen dit team zien we drie strategieën, die ook gecombineerd voorkomen:

1. de behoefte aan eigen ruimte onderschikken aan het teambelang
2. behoeften bespreken, onderhandelen over wat je nodig hebt
3. de benodigde ruimte eenzijdig nemen

Hoewel zij zelf sterk normzettend is, is Sofie (zie voorgaand citaat) tegelijkertijd een voorbeeld van ‘onderschikken aan het teambelang’. Althans, aan dat wat zij ervaart als het teambelang. Een gevolg van dit gedrag is dat zij vaak in de knoop zit met haar *work-life balance*. Nana zegt over het regelen van je eigen behoefte wat betreft *work-life balance*:

Nana: *“En hier (bij GOP) heeft het (voor mij) nooit slecht gevoeld [...]. Martijn heeft het wel georganiseerd nu, die heeft het nu wel op orde, en Sofie begint er echt heel erg veel behoefte aan te krijgen, die breekt binnenkort wel door.”*

Belia: *“En Sofie ziet langzamerhand dat iedereen het voor zichzelf aan het regelen is...”*

Nana: *“Jaa... en dat zij maar in berhaling valt dat het haar niet lukt.”*

Sofie geeft altijd voorrang aan werk waarvan zij vindt dat het die dag nog gedaan moet worden, en baalt er na verloop van tijd zo van dat teamgenoten andere grenzen stellen, dat ze dan boos op zichzelf en op de ander wordt. Hoewel ze dit patroon intussen ziet, kan ze het (nog) niet doorbreken. Zij is overigens niet het enige teamlid dat moeite heeft haar persoonlijke balans te bewaken. Ook de teammanager kan nauwelijks tot andere zaken komen dan werk. En Sofie ziet juist hem als een rolmodel. Tegelijkertijd voelt ze dat het wringt.

Jacco is een voorbeeld van de laatste strategie: ‘ik neem wat ik nodig heb’. Nog maar net in het team stelt hij op voorhand duidelijk zijn grenzen, en zijn prioriteit ligt ‘thuis’. Daar spelen min of meer begrijpelijke achtergronden bij, anderzijds voelt het voor de teamleden zó eenzijdig gepronounceerd, dat het tegenstaat, afstand schept.

Paula: *“Jacco wil heel graag meedoen, maar wil nergens initiatief in nemen. Dat heeft hij ook letterlijk uitgesproken, hij wil zich nergens echt aan committen. Dat heeft allerlei privé redenen die je moet respecteren, maar die wel lastig zijn. [...] Jacco heeft nu zes weken vakantie. Hoezo zes weken vakantie? Dat kan helemaal niet! Maar hij kiest dat vanuit zijn persoonlijke behoefte. Met zijn gezinssituatie, en z’n verhuizing en wat hij allemaal wil, zegt hij ‘Dat doe ik.’”*

Nana: *“Jacco straalt uit dat er kennelijk elke keer iets anders dan toch weer belangrijker is. En wij zijn dat op dat moment niet. Of niet die klus op dat moment. Dus als je dan kijkt naar vrijheid... Ik denk dat hij ‘m héél sterk neemt, en dat dat niet helpt om onderdeel te worden van het team.”*

Hoe de wisselwerking tussen ‘eigen’ en ‘samen’ voor een individu ook uitpakt, de gemeenschappelijkheid is alleen houdbaar als ieder daarbinnen op zijn eigen manier voldoende aan z’n trekken komt. En gezamenlijkheid blijft alleen stevig als ieder daar voldoende in investeert. Wat daarbij een goed evenwicht lijkt, kan ineens broos blijken en verstoord raken door wijzigende omstandigheden. Deze dynamiek is goed zichtbaar als de directie in de nazomer van 2004 het voornemen uit om het team in te krimpen omdat het niet voldoende aan de organisatiedoelstelling (winst maken) bijdraagt. Een GOP-lid over de oorzaken daarvan:

Martijn: *“Ik denk dat wij als GOP... Ja, vinden wij onszelf zo goed en het concept zo belangrijk en zo waardevol, dat het feit dat je nou wel of niet geld maakt niet zo belangrijk is. [...] Ja, luxe. Elite. Luiheid. Je stelt je eigen doelen bóven die van de organisatie. En boven zelfs, eigenlijk, wat je met elkaar zou moeten doen. Dat denk ik wel. Ik denk dat dat wel een heel belangrijke factor is geweest.”*

Belia: *“Maar het is heel grappig wat je zegt: het feit als je zo veel éénlingen bent dat jij je eigen doel hoger zet dan het gezamenlijke doel, dan explodeert de boel natuurlijk. Het is hartstikke obviuus, en tegelijkertijd is dat de keerzijde van wat ik zeg ‘als je echt een empowered team wilt zijn moet je allemaal iets van jezelf vinden in dat gemeenschappelijke doel’. Maar op het moment dat dit ‘iets van jezelf’ te veel z’n eigen leven gaat leiden, dan klappt het uit elkaar.”*

In deze zelfkritische observatie noemt Martijn hier een cluster van eigenschappen van het GOP-teamgedrag: eigen keuze van doelen en activiteiten, verwend gedrag – dat is immers de gemeenschappelijke noemer in ‘luxe’, ‘elite’ en ‘luiheid’ – en zelfs dat we onze individuele doelen boven die van het team stellen. De zeer dynamische wisselwerking tussen ‘genoeg ruimte voor jezelf’, als individu binnen het team, en ‘genoeg ruimte voor samen’, de collectiviteit, kan alleen een evenwichtig geheel geven wanneer deze twee krachtenvelden voldoende raakvlakken hebben en elkaar over en weer voeden.

Zoals we eerder bij het thema ‘passie en doel’ zagen, is de binding met het team hier secundair ten opzichte van de binding met het zelf. In tijden van onzekerheid, zoals in die nazomer van 2004, wanneer de directie de reorganisatie aankondigt, gaat ieder bij zichzelf te rade wat voor hem of haar nu aan opties open staan, en niet bij elkaar.

Dave: *“In de periode voordat de kogel door de kerk was (over het wijzigen van het team), weet ik dat er heel veel mensen heel hard hebben zitten nadenken wat voor hen zelf het beste scenario zou zijn. En daar is echt niet open met iedereen over gesproken. Mensen hebben, hooguit, bilateraal tjes gehad.”*

Nana: *“Ik had toen helemaal geen teamgevoel. Ik had echt het gevoel dat we eenlingen waren en allemaal niet heel open en eerlijk. En ik dacht ‘Wat zit er onder het tapijt? Er broeit iets...’”*

Ieder teamlid telt zijn knopen, maakt zijn gedachten op over hoe het voor hem of haar van hieraf verder moet. Een enkele kleine ‘coalitie’ overlegt verholen, zonder de anderen hierover te informeren. Teamleden zijn merkbaar druk met de aanstaande veranderingen bezig. Ze bespreken hun gedachten onderling nauwelijks. Het is ‘ieder voor zich’. Onder de dreiging van de aankondigde halvering van het team en opname van het restant ervan in andere organisatieonderdelen versplintert de saamhorigheid in het team in zeer korte tijd. Van onderlinge steun en op elkaar terugvallen is geen sprake meer. Pas maanden later wordt een teamoverleg hieraan gewijd en komt ieder naar voren met zijn of haar beelden. De bepalende kracht van het eigenbelang die hier plotseling blijkt te gelden, is opmerkelijk. (Zie ook hoofdstuk 8, In- en uitsluiting.)

Belia: *“Wat ik de afgelopen tijd gezien heb... Wat me vooral is opgevallen is dat iedereen op zichzelf teruggeworpen werd. Dat ieder z’n eigen omstandigheden afwoog en kansen telde. Heel individueel ineens. Wel begrijpelijk, ik voelde het zelf ook zo. Dan gaat het toch om een match tussen jouw doelen en de kansen. En ook bekijk je opnieuw wat de kansen van het gemeenschappelijke zijn. [...] Ik merkte dat Frans, Paula en Dave geen ander pad voor zichzelf zien dan doorgaan bij GOP. En ik merkte zelf dat ik al zo ver afscheid had genomen, misschien wel al eerder, dat uit het team stappen voor mij een vrij logische mogelijkheid was. Als je zelf zegt ‘Laten we afwegen wat mijn rol buiten dit team zou kunnen zijn’, is het verrassend dat iedereen die verkenning binnen één minuut als een besluit, als een feit aanneemt. Frans voegt me zelfs nog toe ‘Je kan niet meer terug hoor!’”*

Op het moment dat een teamlid zegt ‘is het een oplossing als ik een ander pad neem?’ zijn de individuele belangen van de anderen zó groot, en de teambinding zo gering, dat dit teamlid ogenblikkelijk uit de kring geduwd wordt. Voelt jouw stap voor de anderen als hún redding¹²⁹? Sofie overkomt hetzelfde, wanneer zij tijdens deze zelfde crisis oppert een wereldreis van zes maanden te gaan maken. Echter, ook zonder crisis komt de eigen identiteit op de eerste plaats:

Belia: *“Je zei [...] ‘... dat is de reden dat ik blijf hangen bij GOP’. Wat geeft je het gevoel te ‘blijven hangen bij GOP?’ [...] Het klinkt namelijk als ‘Zo lang er niks beters is... Ik blijf nog even.’”*

Sofie: *“Ja, precies, zo zou het kunnen klinken. Voor een deel is dat misschien ook wel zo, als ik heel eerlijk ben. Want ik merkte zonet ook, toen we het over de strategievraag hadden, dat ik dacht ‘Ja, je kan pas geïnspireerd zijn voor een strategie over drie jaar, als je voor jezelf ook de keus hebt gemaakt dat je de komende drie jaar hier ook zit. En die keuze heb ik voor mezelf absoluut nog niet gemaakt.’”*

Sofie moet eerst voor zichzelf de persoonlijke keuze maken waarvoor ze haar energie wil inzetten voordat ze zich verbonden kan voelen met (een strategie voor) het team.

129 Terwijl Paula, Dave en Frans ‘blijven’ toen nog zagen als hun enige optie, hebben zij binnen een jaar, resp. na anderhalf jaar uit eigen beweging alsnog het team verlaten. In het nieuwe team vinden zij niet meer wat ze willen.

Twee passies combineren

Wat gebeurt er als teamleden twee passies willen combineren? Dit komt in de observatieperiode een paar keer voor. Hellen bijvoorbeeld heeft de intentie om bij de overstap naar GOP verbonden te blijven aan haar oude collega's en unit, en zo aan het materiegebied 'strategie' binnen R&W bij te kunnen blijven dragen. Ikzelf ben in 2002 met mijn onderzoek gestart, waardoor ik één tot twee dagen per week aan zaken buiten het directe teambelang werk.

Hellen: *"Ik wil me ook een voorstelling maken hoe het is om vol voor GOP te gaan en een volwaardig facilitator te zijn, een volwaardig teamlid te zijn, en toch nog die brug met m'n oude unit te behouden, met bijvoorbeeld het materiegebied strategie bezig te zijn. Of dat inderdaad werkebaar is en wat dat dan betekent."*

Belia: *"Dat is wel heel belangrijk om dat inderdaad overeind te houden, want daarmee word je niet in GOP gezogen, houd je veel meer ook je eigen pad naar de toekomst."*

Hellen: *"Maar is het haalbaar?"*

Belia: *"Dat is de vraag en dat moet zich bewijzen. Aan de andere kant, ik ben ook tegen de verdrukking in bezig met iets anders. Is dat haalbaar?"*

Hellen: *"Je doet het."*

Belia: *"Wat vinden ze ervan? Ik zou het niet altijd weten, ze uiten zich minder negatief dan ik soms wel vermoed dat ze zijn. Ik denk vaak 'daar moet ik rekening mee houden'."*

Hellen vraagt zich af of je tegelijkertijd 'vol' teamlid kunt zijn, en je er ook een tweede verbinding, een andere identiteit naast kunt hebben. Met activiteiten die haar ook aan het hart gaan. Kun je je echt aan twee zaken tegelijk binden? Ze vraagt zich af of het haalbaar is. Of eist de ene verbinding je zo zeer op dat er geen commitment voor iets anders kan zijn? Betekent een tweede binding dat je je aan geen van beide echt geeft?

Zij verwijst naar mij als 'jij doet het', en mijn antwoord is retorisch: 'Is wat ik doe haalbaar?'. Op het moment van dit interview voel ik al wel dat mijn tweede hoofdactiviteit spanning in het team geeft. Ik laat de balans weliswaar vaak naar het teambelang doorslaan, maar compenseer dat uiteindelijk later weer, op een moment dat dit kan en tevoren met het team ingepland is. Toch heeft die flexibiliteit ook een schaduwzijde. Nana verwoordt dit als volgt:

Nana: *"Er is ook een periode geweest, dat je tijd ging compenseren en extra tijd nam, nog eens een keer zo'n extra maand nam, toen nog eens een keer een paar weken... Ik denk dat het... .."*

Belia: *".. stapelt, hè?"*

Nana: *"Ja, dat denk ik. Waardoor het leuk was als je er was, maar logisch was als je er niet was. Terwijl het normaal met collega's andersom is."*

Nana geeft in feite zonder 'oordeel' aan dat de keuze voor een tweede spoor (dit onderzoek) mij onbetrouwbaar heeft gemaakt als collega, als teammaatje. Terugkijkend denk ik dat ik binnen GOP tegen de stroom in m'n eigen ding doe. Dat er een grens is aan de periode dat dit getolereerd wordt. In dat gevoel telt mee, dat ik een nogal afwijkend gedragspatroon vertoon: sterker reflectief

en beschouwend, met blijvende aandacht voor zaken buiten de directe teamomgeving. Ik ontwikkel me zo geleidelijk aan weg van de gemeenschappelijke noemer, het prototypische in het team.

Ook Frans, de manager, heeft in 2002 het plan opgevat voor een tweede doel, eveneens een promotieonderzoek. Hij benoemt dit dan als noodzakelijk om zijn elan ten aanzien van het werk te behouden. Hij kan echter voor zichzelf niet de keuze maken zich voldoende vrij te maken, betaald of onbetaald, naast al het werk dat hij voor R&W wil doen. Nog in de start van het project laat hij het plan weer varen.

Frans: *“Ik heb op een gegeven moment zelfs de stelling verkondigd ‘Als ik tien jaar nog sessies moet draaien dan ben ik niet gelukkig’. Dus er moet iets meer zijn dan alleen maar dat.”*

Belia: *“Dus daar heb jij eigenlijk heel duidelijk gesteld ‘Jongens, ik heb mijn eigen stuk ook nodig. Ik heb iets meer nodig dan alleen maar sessies draaien.’ [...] Eén van de dingen waar je vorig jaar toe besloten hebt is je promotieonderzoek..”*

Frans: *“Ja.”*

Belia: *“Ik vraag me wel eens af, als ik zo die worsteling zie, ‘Ga ik er wel ruimte voor creëren of...’ emmm... ja, ‘Hoe moet dit verder?’ dan vraag ik me af ‘Wat doet het met jou?’. Want je hebt die keuze om dat promotieonderzoek te willen niet voor niets gemaakt.”*

Frans: *“Ik moet je zeggen dat ik me afvraag of dit het juiste moment is om dat überhaupt te doen. Want emmm... we maken dik verlies als organisatie, en nou kom ik als cluster manager zeggen ‘Ik wil eigenlijk een deel van m’n tijd (vrij) krijgen om te gaan promoveren.’ Volgens mij is dit gewoon niet het juiste moment om dit te gaan doen.”*

Belia: *“Tactisch gezien niet..”*

Frans: *“Ja, en businesswise ook niet. Dus jaa... ik emmm...” (lange stilte) “Ik moet je zeggen dat ik het bijna een beetje van m’n tafel heb geveegd op dit moment...”*

Frans voelt dat hij het voor zijn inspiratie nodig heeft, dit onderzoek, maar zet het niet door. Terzijde: wat betekent deze keuze van Frans in het interactionele krachtenveld binnen het team? Ik neem wel tijd om mijn onderzoek voort te zetten, voor een klein deel op kosten van de organisatie. Kan dat wel, mag dat wel? En Frans, mijn baas, vindt dat het voor hem niet kan. We hebben het hier nooit over gehad, maar de vraag heeft wel gespeeld. Het zegt iets over mijn (en zijn) balans in keuze voor het gemeenschappelijke en voor eigen belang.

Het effect van deze identiteiten

Zowel binnen het team als naar de omgeving heeft het samenspel van al deze identiteiten effect. Veel daarover valt al in de aangehaalde fragmenten te lezen.

Binnen het team ervaren de GOP-leden de voordelen van de gezamenlijke identiteit, zoals de beschutting door samen één front te vormen. We ervaren verrijking, vergroting van onze mogelijkheden. We zien dat we elkaars tekortkomingen kunnen compenseren. Maar ook voelen we beperkingen, worstelen we om de verschillende persoonlijke balansen op elkaar aan te sluiten. Eén dilemma wordt in een gezamenlijke workshop concreet benoemd als ‘vrijheid versus verantwoordelijkheid’. Dit thema staat voor de kern van onze worsteling: wat leggen we elkaar aan normen op, en in hoeverre zijn we ook in staat elkaar daarin vrij te laten? Voor het eerst benoemen we

wat ieder ervaart als ‘opgelegd’. We komen daarbij tot een beter begrip van elkaars behoeften, wat enorm oplucht en deze zaken nadien beter bespreekbaar maakt. Ten gevolge van al deze dynamiek treedt ‘schuring’ op. Desondanks ervaren we meerwaarde:

Frans: *“Ondanks alle discussie die we misschien hebben, maar we zijn wel een team dat met elkaar aan iets bouwt. En dat ontbreekt in de gehele organisatie. Alles wat ik zie, daar ontbreekt het, in elk cluster. Daarom hebben we het wel goed met elkaar, vind ik.”*

Dat deze beelden persoonsgebonden en betrekkelijk zijn, en afhankelijk van iemands referentiekader en verwachtingen, blijkt uit het beeld dat een nieuw teamlid kort na bovengenoemde workshop van het team heeft. Ze is dan net anderhalve maand in het team:

Paula: *“GOP voelt voor mij belemáál niet als een team. Dat zit ‘m in het feit dat Frans absoluut solitair bezig is. Dat is geen waardeoordeel, maar het is heel solitair. Sofie en Martijn die houden de boel een beetje levendig, en die zijn heel leading in de discussie, die zijn helemaal niet open om naar anderen te luisteren. Uiteindelijk gebeurt het wel, als je iets vaak genoeg zegt luisteren ze blijkbaar wel, maar in een echt team zou je willen weten wat de ander vindt. Nu is het zo dat de ander je forceert om uiteindelijk.... Als ik van bepaalde dingen echt wil dat iemand het hoort, dan zal ik zorgen dat-ie het hoort. Niet omdat zij er open in staan. Het feit dat Ellis die hier een jaar rondloopt, nog steeds zegt ‘ja maar ik ben natuurlijk nieuw in het team, ik ben natuurlijk de buitenstaander’.... Dat verbáást me echt.”*

Kortom: de samenhang en afstemming binnen het team zijn niet ideaal of optimaal. Naast de beleefde integratie – ‘wij zijn samen GOP’ – is in de naar voren gebrachte verschillen ook de fragmentatie duidelijk te horen. GOP-leden ervaren hun team echter als een verademing, een warm bad, ten opzichte van wat zij om zich heen zien in de rest van de organisatie. Dat maakt dat ze zich er thuis voelen, tegelijk met alle kritische kanttekeningen die ze erbij hebben.

In de interactie tussen GOP en haar omgeving vallen andere zaken op: het gebrek aan navelstreng, het wederzijds gebrek aan verbinding tussen team en omringende organisatie, het gebrek aan interesse en op elkaar afstemmen.

Beschouwing

Bindingsmotieven en bejegening

In de beschrijving van het thema ‘binding’ valt tussen de regels door te lezen hoe verschillend het begrip binding ervaren wordt, en welke omstandigheden tot binding leiden. Dat varieert enigszins in de tijd, en verschilt soms tussen medewerkers en hoger management, bij GOP bijvoorbeeld, en tussen de culturen van de moederorganisaties van de onderzoeksteams. Ten Have et al¹³⁰ onderscheiden verschillende ideaaltypische bindingsstrategieën, die allemaal in de onderzoeksteams en of in de bejegening door hun context zichtbaar zijn.

In bovenstaand schema zijn naast de verschillende bindingsstrategieën in de teams ook de bijbehorende bejegening door hun management weergegeven. Dit enigszins karikaturaal om de kern van de waargenomen attitudes, de variatie hierin en de verschillen helder te schetsen.

130 ten Have et al, 2000, pg 55 - 66

team	bindingsmotieven bij teamleden:	bejegening door hoger management, gebaseerd op uitspraken hoger management:
GOP	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>presteerders</u> doen uitdagende klussen; “dit was het beste event ooit!” zeggen ze in zelfbevestiging bij iedere grote workshop; de organisatiecontext is niet-begrijpend publiek 2. <u>groei</u>ers willen schitteren op het beste podium; we willen ontwikkelen; “hier ontmoeten we elkaar” emotioneel gebonden 3. <u>gelovigen</u> hangen aan hun waarheid; hier vooral zichtbaar als trouw aan de eigen methodologie: ‘wij brengen iets dat de wereld verbetert’ 4. <u>groepsdieren</u> in hun hol “het is veilig hier, laat ons onder(gr)on(d)s blijven” 5. <u>feestgangers</u>: “dit werk is een feest! laten we samen plezier maken!” 	<u>huurlingen</u> koop je met soldij: “je wordt goed betaald dus je doet wat ik zeg”, en “werk is nu eenmaal een mental prison”
Max	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>calculeerders</u> en hun markt; “ik ga voor de beste plek: het hoogste bod en de snelste carrière!” extrinsiek gemotiveerd 2. ik ben <u>baas in eigen toko</u>, heb met de anderen niets te maken, dus zij niet met mij; laat mij m’n gang gaan 3. <u>feestgangers</u> “buiten valt het geld uit de lucht, om de winst geen zorg!; en we moeten wel kunnen lachen!” 	<u>calculeerders</u> en hun markt “we bieden je carrièrekansen in een schitterende markt, met goede beloning en een vette persoonlijke bonus” en “HQ eist double digit groei, dat staat!”
Multi	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>angstigen</u> wachten af wat hen overkomt 2. ik ben <u>baas in eigen toko</u>, heb met de anderen niets te maken, en zij niet met mij; laat mij m’n gang gaan 3. <u>vaklieden</u> willen – in hun eigen werkplaats – de-gelijk werk neerzetten 	“ <u>kinderen</u> , ik weet wat goed voor jullie is; jullie kunnen het (nog) niet (zo goed), ik zal zeggen hoe je het moet doen; en let wel: ik ben hier de baas!”

Tabel 1: Verschillende bindingsstrategieën in de onderzoeksteams. Vrij, op basis van ten Have et al (2000).

Wat valt hierin op? Allereerst is in één oogopslag te zien dat de drie teams sterk verschillen in hun bindingsmotieven. Conform ten Have et al. bestaat hierin binnen en tussen de teams veelvormigheid. Daarnaast heeft het hoger management bij twee van de drie teams een heel andere houding dan past bij de behoeften van het team. Alleen bij Max is de basis congruent: het gaat om ‘geld verdienen’. Bij Multi passen de attitudes van teamleden en bestuur bij elkaar in die zin dat de dominante en patriarchale houding van het bestuur de angst en het verzet van de teamleden voedt. Bij GOP is compleet onbegrip af te leiden uit de motieven waarmee het hoger management de

medewerker benadert en de behoefte van die laatste. Duidelijk zichtbaar is dat de doelen van team en context verschillen. Wat bindt het team hier aan de organisatie? Want de teamleden hebben wel eens overwogen ‘zich uit te laten kopen’, maar ze blijven... Waarschijnlijk kiezen ze voor binding met de organisatie omdat deze faciliteert in hun onderlinge ontmoeting. Zij biedt hen immers een omgeving en structuur waarin ze – zonder de formele onderlinge verplichtingen als contracten die bij een eigen gezamenlijke onderneming zouden horen – te doen wat zij het liefste doen: presenteren, schitteren, geloven in hun werk en lol hebben binnen de relatief veilige omgeving die het team hen biedt.

Binding en afscheiding: onafscheidelijk

Verbinding en afscheiding vormen twee zijden van één paradox. Het is als met licht en schaduw: het één bestaat dankzij het andere. Zo heeft ook het begrip ‘afscheiding’ geen betekenis zonder dat er ‘binding’ met iets anders optreedt.

“While (these) differences are important, they have meaning only because of the similarities that also exist and provide a basis for collective endeavour.”¹³¹

Vershillen hebben betekenis dankzij overeenkomsten en omgekeerd. Overeenkomsten geven het collectief haar bestaansrecht, en tegelijkertijd vormen de overeenkomsten binnen het team het onderscheid – en daarmee de afscheiding – ten opzichte van ‘het andere’, de organisatiecontext. Bij GOP zijn de processen van verbinden en afscheiden duidelijk te zien, zoals uit de voorbeelden in de volgende paragrafen blijkt. GOP-leden benadrukken bijvoorbeeld het onderscheid tussen hun werkwijze en die van “traditionele consulting”. Expliciet benoemen en uitvergrooten van het verschil versterkt het onderscheid met de omgeving en daarmee de binding binnen het team. Verschillen en overeenkomsten betreffen hier het complete veld van referentiekaders, drijfveren, behoeften, belangen, gedragsrepertoire, beleving en betekenisgeving.

Ook bij de overige onderzoeksteams zijn voorbeelden van het benadrukken van overeenkomsten of verschillen te vinden, zij het in mindere mate. Dat hoeft niet te verbazen, aangezien we al gezien hebben dat de binding in deze teams geringer is. De daarmee geassocieerde processen treden daardoor ook minder intens op.

De paradox rond binding speelt binnen het teamleven op verschillende niveaus. Allereerst tussen de individuele teamleden, tussen individuele teamleden en het team als geheel, tussen het team en de omringende context, tussen individuele werknemers en de organisatie, maar ook tussen teams of groepen onderling. Op al deze niveaus uit de paradox zich met een eigen dynamiek.

Identiteit en binding bij individuen onderling

Individen onderling houden ervan om met elkaar te praten over situaties en over anderen daarin. Dergelijk ‘roddelen’ geeft binding tussen de roddelaars en scheidt afstand tot ‘de anderen’. Hierdoor ontstaan permanent wisselende en kleine coalities binnen teams. Even snel als ze ontstaan, kunnen ze weer transformeren in afscheiding. Ieder individu weeft zo een dynamisch web van binding en scheiding, van overeenkomsten en verschillen met de mensen om hem heen.

Dergelijke dynamiek speelt nog dicht bij huis: het waarnemen van verschillen met andere individuen doet een mens zijn eigenheid en identiteit beseffen. Het ‘zelf’ krijgt vorm in interactie

131 Smith & Berg, 1997, pg 19

met anderen¹³². En in wisselwerking met de steeds wijzigende omgeving is ook die identiteit een permanent wijzigende perceptie.

Identiteit en binding in de relatie tussen individu en collectief

*“The tension between the individual and the group or collective appears as a constant theme in cultural and social analysis from its very beginnings. This tension between individual and collective interests lies behind many of the debates about culture, power and meaning-making.”*¹³³

David Berg¹³⁴ geeft een mooie schets van het spanningsveld tussen individu en collectief als hij in het voorwoord van ‘Paradoxes of Group Life’ vertelt over de ‘groeps’ dynamiek bij zijn samenwerking met Kenwyn Smith tijdens het schrijven van dit boek¹³⁵:

“The creativity of a collaborative relationship depended on the strong, assertive, and unique contributions of the individuals involved. Yet these same individuals needed to be able and willing to subordinate themselves to the relationship. It was also clear to me that while collaboration required two people to work together, when the collaborative relationship became too strong an influence on each individual, one or both found a way to pull out, to foster a collapse in the relationship. Whether temporary or permanent, this collapse allowed the collaborators to rejuvenate the individuality upon which the collaboration was built.”

Berg schetst een permanent herordenen van de relatie, steeds weer de status quo openbrekend wanneer deze ongemakkelijk wordt en dan de andere kant van de paradox versterkend. Een permanente golfbeweging van aantrekken en afstoten, van intensiever in en met de groep zijn, en dan weer terugtrekken en de eigenheid zoekend en versterkend. Wanneer deze gelijktijdige beweging van meerdere teamleden gevisualiseerd wordt, is duidelijk dat er voor een team geen status quo bestaat. Dit ziet eruit als kaatsende golven in een golfslagbad!

Kosten en baten

Individen die overwegen zich bij een team te voegen, vragen zich af wat ze moeten opgeven om erbij te mogen horen, en wat het teamlidmaatschap hen biedt. Kortom: hoe de balans van kosten en baten op termijn uitpakt. “Hoeveel invloed wil ik zelf op de groep hebben, en in hoeverre ben ik bereid me te laten beïnvloeden?” Dat overkomt Hellen, en ook ik heb het me afgevraagd. Ver vóór het feitelijke teamlidmaatschap begint het dualisme over wel of niet erbij willen horen al.

Net zo vraagt ook de groep zich hardop af of het nieuwe teamlid straks werkelijk bijdraagt aan de realisatie van de teamdoelen, gezien de samenstelling die het team al heeft. En in stilte overweegt ieder teamlid wat ‘die nieuwe’ aan bedreiging van de eigen positie binnen brengt. Wat dit betekent wordt uitgebreid besproken bij het thema ‘in- en uitsluiting’, hoofdstuk 8.

132 Roos Vonk, persoonlijke communicatie, 18 april 2008; Wilson, 2002, pg 189 en 202

133 Lewis, 2002, pg 19

134 Smith & Berg, 1997, pg xvi

135 Dit boek geeft uitgebreide blik op het fascinerende landschap van groepsprocessen. We lopen een eindje mee op.

*“These twin dilemmas can lead members to look around for ‘good’ groups, by which they mean that individuality will be minimally compromised, and groups to look around for ‘good’ members – that is, people willing to put the group ahead of themselves.”*¹³⁶

Deze laatste verwachting – teambelang vóór eigenbelang – is binnen GOP duidelijk voelbaar, gezien bijvoorbeeld de eisen aangaande ieders werkuren en het kritisch beschouwen van de loyaliteit van teamleden. Teams – de dominante teamleden daarin – stellen dus eisen aan jou als teamlid. Tegelijkertijd hebben we gezien dat individuen hun eigenbelang hoger stellen dan het groepsbelang.

Het is in dat verband boeiend dat Smith & Berg in hun beschrijving van de paradox van identiteit de wederkerigheid in het creëren van team en individu benadrukken.

*“A paradoxical approach to identity conceptualizes the processes through which both individual and group identity are formed as being one and the same. In this frame, individuals are seen as both creating and created by the groups to which they belong. [...] The paradox of identity conceives of the individual as deriving meaning from membership in the group, while at the same time, the group derives meaning from its individual members. Hence, any conception that separates group and individual identity is an oversimplification. The struggle so often observed between the individual and the group is predominantly a struggle occurring simultaneously within the individual and within the group.”*¹³⁷

Iedere strijd *met de groep* is volgens Smith & Berg dus tegelijkertijd een strijd *met het zelf*. Betekenis van de groep geeft betekenis aan het zelf, en omgekeerd. Het team geeft de leden de gelegenheid elkaar te gebruiken om in hun behoeften te voorzien en hun innerlijke beleving te construeren en te stabiliseren. Hirschhorn gaat uitgebreid in op de verschillende ‘social defenses’ die mensen hiervoor ook in hun werkomgeving gebruiken, om situaties en relaties die als te bedreigend worden ervaren toch te kunnen hanteren. Het creëren van illusies speelt daar een rol in. Hij stelt:

*“Through splitting, projection and introjection people create shared illusions.”*¹³⁸

Mensen, teamleden ook, creëren gedeelde beelden. Het is veilig en daardoor geruststellend om gedeelde beelden te hebben. Gedeelde beelden kunnen betrekking hebben op allerhande onderwerpen: de gemeenschappelijke context, verleden en toekomst, en ook actuele ontwikkelingen. In veel gevallen is het echter een illusie dat een verwachting, zoals de perceptie van een doel of de relatie met een ander, werkelijk gedeeld is. Ieders beelden zijn rijk aan onuitgesproken, impliciet detail. Zij worden gevormd vanuit heel specifieke individuele referentiekaders, bedoeld om specifieke angsten te kunnen hanteren en specifieke belangen te dienen. Hierdoor is het feitelijk onmogelijk dat ‘gedeelde beelden’ werkelijk gedeeld zijn. De ‘shared illusions’ van Hirschhorn zijn mijns inziens dus eerder ‘illusions of shared meaning’. Desondanks veronderstellen teamleden dat er symmetrie optreedt: als ik de relatie zo ervaar, zal dat voor jou ook zo zijn. Egocentrische projectie¹³⁹, alsof de beleving universeel is¹⁴⁰.

136 Smith & Berg, 1997, pg 91

137 Smith & Berg, 1997, pg 93

138 Hirschhorn, 1988, pg 4

139 Egocentrische projectie volgens Koole, 2007, pg 116: de neiging om aan te nemen dat anderen de wereld op precies dezelfde manier waarnemen als de actor zelf

140 Binnen GOP is een voorbeeld dat Frans veronderstelt dat de relatie tussen hemzelf en Belia symmetrisch is. Zie paragraaf ‘elkaar zien’, hoofdstuk 6, blz 138

Tot een team behoren biedt veel: betekenis, veiligheid en houvast binnen de context. En toch voelt het voor sommige teamleden ook wel eens alsof het team je iets afneemt. Sofie verwoordt dat zij concurrentie ervaart tussen haar behoefte aan zichtbaarheid van haar eigen prestatie en het opgaan in het geheel bij teamsucces. Het team neemt haar het persoonlijk schitteren af.

“Becoming involved in and with a group requires some major commitments both to oneself and to the group. Membership means involving oneself in the search for ways to mesh individual needs and wishes with what the group has to offer and determining what one will give in the light of what the group needs and wants. These individual and group processes are mutual and co-occur.”¹⁴¹

Bij nauwkeuriger beschouwing, door de lens van wat ieder lid van het team nodig heeft, valt op dat teamleden inderdaad ook behoeften hebben die alleen door de andere teamleden vervuld kunnen worden. Over wat voor behoeften gaat 't dan zoal? Eén teamlid geeft aan dat zij nodig heeft dat anderen háár nodig hebben, dat zij kan 'helpen'. Een ander wil de mogelijkheid zich te scherpen aan anderen. Of een teamlid voelt behoefte om veiligheid, geborgenheid of 'onderdak' te vinden in een organisatie waarvan je vervreemd bent. Anderen verlangen erkenning, bijvoorbeeld 'weten dat je 't goed doet', 'dat je waardevol bent'.

Ieder teamlid doet met zijn of haar behoefte een beroep op de andere teamleden. Meestal gebeurt dit impliciet, met zachte stem, maar wanneer teamleden met een gelijke behoefte elkaars 'volume' versterken kan dit ineens tot een expliciet en dwingend appèl leiden. Dit is bijvoorbeeld het geval met de eis tot hard werken en uren maken. De vragende, dwingende teamleden worden door sommige anderen ervaren als grenzeloos in hun eisen. Smith & Berg spreken in dit verband over *'losing key boundaries'*¹⁴². Mede doordat ieder de onderliggende arbeidsmoraal (h)erkent, worstelt het team hier lange tijd mee, totdat het fenomeen te overheersend wordt in de interactie. Uiteindelijk wordt het opengelegd, overigens zonder dat de teamleden het werkzame interactiemechanisme doorzien. Het bespreken van behoeften en percepties van het proces dat plaatsvindt, biedt echter al voldoende ruimte voor individueel gedrag en vervulling van behoeften. Het team vindt een nieuwe modus en kan verder.

Zo gaat het niet altijd. Het teamlid dat 'wil helpen' merkt dat geen van de anderen door haar geholpen wil worden. Er is geen aansluiting tussen haar behoefte en die van de andere teamleden. Ze leurt met haar diensten, dringt zich op, voelt zich er ongelukkig mee. Ieder binnen GOP voelt intuïtief hoe het zit en toch blijft deze situatie lang onbesproken. Tot ze uiteindelijk inziet dat er in het team geen plek voor haar (behoefte) is. Teamleden kunnen elkaar zo lange tijd gevangen houden in bepaalde gedragsrepertoires, totdat de klem door reflectie en duiding verbroken wordt en er ruimte ontstaat voor nieuw handelen.

Binding versus onafhankelijkheid

Binding impliceert afhankelijkheid. Toch is afhankelijkheid een woord dat in de teams expliciete allergie oproept. Ons opgroeien als mens bestaat voor een groot deel uit streven naar onafhankelijkheid, eens te meer in deze tijd van individualisering. Onafhankelijkheid lijkt als synoniem met 'krachtig' te worden ervaren, en is daarmee nastrevenswaardig. In de ontwikkeling van ons leven verbreken we regelmatig afhankelijkheden om de ruimte te hebben nieuwe afhankelijkheden aan te gaan. Bijv. van ouderlijk huis naar een eigen samenlevingsvorm. Of van een team of afdeling naar een andere groep collega's. Smith & Berg zijn duidelijk over het belang van het kunnen toelaten van afhankelijkheid:

141 Smith & Berg, 1997, pg 95

142 Smith & Berg, 1997, pg 98

*“It is clear that a group can function only if members are able to depend on each other. It is ultimately the mutual dependency that makes the group a group. To deny this dependency or to try to make it into something other than what it is retards the group’s capacity to come together as a whole.”*¹⁴³

Ondanks het feit dat afhankelijk zijn van elkaar voor een team dus een *conditio sine qua non* is, wordt dit in geen van de onderzoekteams onderkend. Bij GOP weten de leden dat ze elkaar in sessies nodig hebben, maar in het dagelijkse werk tussen *events* wordt dit expliciet niet zo ervaren. Wanneer ik de teamleden hier rechtstreeks naar vraag naar aanleiding van eerste observaties blijkt het idee afhankelijk te zijn voor hen bevreemdend. Voor enkelen lijkt het een inferieure status, anderen zijn er onwennig over: hier hebben ze nog nooit over nagedacht. Het geeft aan dat men zich niet bewust is van de toegevoegde waarde van ieder teamlid, en van de noodzaak taken te verdelen en op elkaar te bouwen. Er is binnen het dagelijks leven van GOP geen mechanisme van ‘vertrouwen op elkaar’ zichtbaar en ook in de andere teams speelt dit expliciet niet. Een Multi-teamlid is hier open over:

“We staan elkaar nu soms ook naar het leven. We vertrouwen elkaar niet, houden zaken onder de pet. Zelfs ernstige operationele problemen.”

Afhankelijk zijn wordt gevoeld als kwetsbaarheid, en dat toegeven, daar is ook GOP niet veilig genoeg voor. Trots en arrogantie worden door Hirschhorn genoemd als verdedigingsmechanismen tegen gevoelens van kwetsbaarheid en afhankelijkheid¹⁴⁴. Individuen schermen zich zo bewust af, wat de krachtenbundeling van het team ondermijnt. Dit beïnvloedt alle functies van het team en gedragingen van teamleden daarbinnen.

*“The times when a member seems most troubled by feelings of dependency are when those who are being depended on are asked to be something that they are not or when they are perceived as untrustworthy. In both cases the desire of the individual member to be independent is very strong.”*¹⁴⁵

Naar aanleiding van dit citaat valt met name een samenhang op tussen afhankelijk kunnen zijn en het vertrouwen in datgene waar men afhankelijk van is. Dat betreft voor teamleden zowel hun teamgenoten, en in bijzondere mate de teammanager. Wordt hen gevraagd iets te zijn dat zij niet zijn, of worden teamgenoten of -manager (impliciet) gepercipieerd als niet te vertrouwen? In alle teams is een ontbrekend, aarzelend of beperkt vertrouwen zichtbaar. Het niet werkelijk vertrouwen van elkaar sterkt de behoefte aan onafhankelijkheid, het doet teamleden weg bewegen van het team en vermindert de binding.

Botsende identiteiten

Naast deze ‘stille’ processen, de ondergrondse veenbrandjes, zijn ook grote, uitslaande branden zichtbaar. Een typisch voorbeeld van dergelijke interactie wordt door Smith & Berg gegeven:

“It is not unusual for an individual who does not like the norms in a group to develop a heroic stance toward changing the group into something that he or she would wish to be part of. [...] His

143 Smith & Berg, 1997, pg 140

144 Hirschhorn, 1988, pg 5

145 Smith & Berg, 1997, pg 140

*or her mission in the group becomes framed in oppositional terms. When the group suddenly displays powerful resistance, equal to the hero(ine)'s own effort, there seems no alternative to 'upping the ante' and fighting even more vigorously. The cycle repeats itself until the individual conquers or feels conquered by the group, or, more accurately, by the 'self' that was put into the group."*¹⁴⁶

Binnen GOP zijn Jacco en Hellen voorbeelden van teamleden die meer ruimte en waardering nodig hebben dan ze krijgen¹⁴⁷. Om toch in die behoefte te voorzien creëren ze onbewust – terwijl ze nog maar net tot het team toegetreden zijn – situaties die op de andere teamleden als conflictzoekend en beschuldigend overkomen. Precies zoals Smith & Berg beschrijven ontstaat er een escalerende interactie, die in deze gevallen ook 'klapt': het team snoert hen de mond. Ook in de andere teams zijn dergelijke situaties zichtbaar, zij het wat minder vaak, omdat de interactie daar minder op de spits gedreven wordt. In enkele andere gevallen lukt het de opponent wel om zijn gelijk te krijgen. Het gaat dan om een teamlid met een machtiger positie, of om een coalitie van teamleden, die samen meer invloed kunnen uitoefenen.

Groepen onderling

Ondanks de kluwens van interacties die *binnen* de teams zichtbaar zijn, zijn de teamleden door overeenkomsten gebonden tot een team. Deze overeenkomsten houden per definitie tevens verschillen in ten opzichte van andere teams, verschillen die in de interactie tussen de groepen uitgespeeld worden.

Voor GOP is het onderscheid naar 'traditionele consulting' al genoemd. Er is echter nog een andere concurrerende groep in de directe omgeving waarbij dit duidelijk speelt. Deze groep komt GOP werkelijk te na doordat ze de methodologie van GOP in een *light* versie kopieert en daar vervolgens goede sier en veel omzet mee maakt; iets wat GOP op dat moment zelf goed zou kunnen gebruiken. Deze andere groep 'misleidt' klanten door hen resultaten te beloven die met de *light* versie (volgens GOP) niet bereikt kunnen worden. Dat steekt bij GOP! Doordat beide groepen op dezelfde ideologie gestoeld zijn heeft het werk van beide teams veel overeenkomsten. Toch worden juist de verschillen over en weer uitvergroot om aan te tonen 'dat wij beter zijn'. De tegenstellingen die geassocieerd zijn met de overeenkomstige basis tussen de groepen worden door GOP-leden zodanig bewerkt dat GOP tegenover de andere groep komt te staan. Wat aan resources beschikbaar is (klanten, opdrachten, ruimten, middelen) wordt ervaren als onvoldoende, want wat de één wint gaat altijd ten koste van wat voor de ander beschikbaar is. Men redeneert zo vanuit verschil en vanuit schaarste, in plaats van elkaar op te zoeken en de verschillen te overbruggen.

En nog dichter bij GOP is een andere groep te ontwaren waar verschillen benadrukt worden, de *freelancers* die helpen bij *events*. De GOP-leden reppen in de interviews niet of nauwelijks over deze groep mensen, zonder wie de *events* niet plaats zouden kunnen vinden. Ze zijn – gezien de aard van de events – in het *even*leven heel dichtbij en onmisbaar, maar spelen geen rol in de verhalen van teamleden, die opmerkelijk genoeg vooral vertellen over het leven tussen *events* door. En hoewel de *freelancers* altijd graag aan activiteiten van GOP meedoen, voelen zij ook dat ze anders zijn, en slechts een specifiek deel van het spectrum meemaken. Eén *freelancer* zegt eens

"Wij prijzen ons gelukkig, wij doen het leuke deel van het GOP-werk: de sessies."

146 Smith & Berg, 1997, pg 92

147 Zie paragraaf 'Wat heb ik nodig?', eerder in dit hoofdstuk

Het benadrukken van de eigen professionele superieure identiteit is een veel gebruikt en besproken mechanisme dat groepen de mogelijkheid biedt het verschil te versterken en de eigen positie te verbeteren. Martin Parker zegt hierover onder andere:

*“Using a professional identity means protecting or sponsoring the centrality of a particular group to an organization. It hence also means that one particular group best understands the real needs of the organization in a particular area [...] and that other groups [...] do not. [...] To use an occupational or professional identity is to comment on the inabilities of others just as it celebrates the expertise of self.”*¹⁴⁸

De beleving van de eigen superieure identiteit is cruciaal voor het beeld van het zelf in relatie tot de omgeving, of dit nu het individuele zelf of het team-zelf betreft. Ook Hogenstijn en van Middelkoop¹⁴⁹ geven aan, dat als de definitie van de eigen groep niet positief en helder is, dit het proactief handelen door die groep belemmert. De groep mist een positief focus- en referentiepunt. Dit leidt tot een structurele achterstand op de machtsbalans met (andere groepen in) de context. Bij GOP geldt dit bijvoorbeeld in relatie tot het andere team dat met een vergelijkbaar concept werkt. Max en Multi komen, bij gebrek aan focus, niet tot handelen.

Binding met het zelf, team èn organisatie?

Op welk organisatieniveau manifesteert zich nu de primaire binding bij teamleden in de onderzoeksteams? Siebers et al. stellen

*“... de menselijke behoefte aan associatie en samenwerking neemt het op tegen de eveneens menselijke behoefte om zijn (vaak door hemzelf onbegrepen) eigenbelang te dienen.”*¹⁵⁰

De sterkste en primaire binding blijkt in de onderzoeksteams toch met het zelf¹⁵¹. Indirect is dat af te lezen aan de kracht van het eigenbelang en het bijna instinctieve terugtrekken op het zelf bij gevaar. Directer blijkt dat uit de bevindingen in hoofdstuk 4, waar geconcludeerd wordt dat het persoonlijk doel uiteindelijk altijd sterker is dan een gedeeld en onderhandeld doel.

Sennett¹⁵² geeft een voorbeeld dat deze stelling ondersteunt: Een medewerker worstelt met spanning tussen wat er in het werk van hem geëist wordt en wat hij van zichzelf verwacht als vader. Het gaat om spanning tussen enerzijds binding met en commitment aan het leven in de buitenwereld en anderzijds de verbinding met het zelf, de binnenwereld. Deze man ervaart dat zijn integriteit aangetast wordt doordat de karaktereigenschappen die hij als vader voor zijn kinderen wil ‘voorleven’ in zijn werk van generlei waarde worden geacht. Het feit waar deze medewerker last van heeft is dat hij zich congruent wil verbinden aan meerdere contexten, terwijl deze contexten verschillende eisen aan zijn normen en waarden stellen. De man komt hierdoor in een gewetensconflict.

Ook teamleden hebben meerdere identiteiten, die op elkaar inwerken: zij willen zich aan meerdere contexten en op meerdere niveaus tegelijk binden. Dit wordt spannend wanneer het meerdere werkcontexten betreft, zoals bijvoorbeeld bij Hellen, die tot GOP toe wil treden en daarbij haar band met haar groep binnen de ‘traditionele consulting’ niet wil opgeven. Zijzelf denkt dat ze deze

148 Parker, 2000, pg 204

149 Hogenstijn & van Middelkoop, 2008, pg 309

150 Siebers et al, 2002, pg 36

151 In hoofdstuk 9 wordt hier uitgebreider op in gegaan.

152 Sennett, 1998, pg 21

identiteiten kan combineren. Maar wat betekent binding aan een andere context – in dit geval een concurrerende context – voor de binding aan het ‘eigen’ team?

De GOP-leden vatten dubbele binding op als ‘niet loyaal’. Ook mijn eigen binding aan dit onderzoek, waardoor ik merkbaar meer dan anderen trouw ben aan mezelf en minder monogaam naar het team toe word, is een voorbeeld dat letterlijk benoemd wordt met ‘je bent niet zo loyaal als zou kunnen’. Waar ik zelf denk deze identiteiten te kunnen combineren, ervaren mijn teamgenoten dit – na initiële instemming voor de aanvang van het onderzoek – niet als zodanig. Ook dit is te zien als een behoefte van het team haar *benefit* te maximaliseren, zelfs als dat ten koste van de leden gaat. Wie is hier in dat geval ‘het team’? Dat zijn toch de teamleden zelf? Of, in dit geval, een dominante coalitie daarbinnen, die een bedreiging van het collectief bespeurt.

Vanzelfsprekend zijn het opnieuw de identiteiten die dergelijke dominante coalities doen ontstaan. Sommige daarvan zijn statisch, andere zijn meer gelegenheidscoalities. Zowel binnen GOP als binnen Max is er bijvoorbeeld een klein groepje teamleden dat iets reflectiever ingesteld is en opereert binnen een meerderheid van ‘doeners’. Bij Multi zien we verschillende divisie-managers met een eigen winstbelang, en de stafdiensten met andere belangen. Deze coalities onderscheiden zich door verschillen in belangen, en een onderling machtsspel daaromheen. Daarnaast vervullen zij vaak ieder een deel van de rol van het team, vullen zij elkaar daarin aan. Echte problemen ontstaan wanneer het team in een gevecht met de buitenwereld terecht komt.

*“Groups in conflict usually call for ‘all hands’ to help in the external battles. The part that is staying distant on behalf of the group as a whole to facilitate reflection on what is going on can be silenced by being told that it obviously does not care enough about the group to even join the fight for the group’s interests. [...] These two parts of the group, each of which needs the other to maintain the identity of the group as a whole, often take opposite sides in the debate over whether and how to deal with the external conflict. In doing so, they bring to the surface an internal struggle that must be managed before the external one can be considered.”*¹⁵³

Dergelijke interne strijd is – onder de oppervlakte – in alle onderzoeksteams waar te nemen. De feitelijke (tegen)stelling wordt door niemand opgemerkt. De toegevoegde waarde van beide kanten worden niet onderzocht of onderkend. Daardoor blijft men elkaar bestrijden, overtuigen of *overrulen*. In plaats daarvan zou men ook de paradox kunnen overstijgen en meerwaarde zoeken in een verbinding en een én-én-oplossing.

Ook binnen Max zijn er verschillende identiteiten te onderscheiden, die leiden tot subgroepen binnen het team. De meest opvallende breuklijn is die tussen de teamleden die tegen iedere vergadering protesteren als ‘te lang en te veel’ en zij die menen dat er met de huidige geringe inspanning nauwelijks voortgang geboekt kan worden.

Voor Max ligt de relatie met het hoger management heel anders dan bij GOP. Max opereert direct onder de directie, de meeste Max-leden zijn *direct reports* van directieleden. Door de korte lijnen is er frequent contact. Toch is hier iets bijzonders aan de hand: zowel de directieleden als de teamleden weten dat de taakstellingen van beide gremia niet op elkaar aansluiten en tegelijkertijd overlappend zijn. Indien Max haar werk goed doet acteert ze op het speelveld van de directie en omgekeerd. Allen weten dit en geen van hen adresseert dit punt. Zoals eerder gesteld: de algemeen directeur laat het erbij, omdat hij competentiestrijd een nuttig mechanisme vindt om onderlinge scherpte te creëren. Wat betekent dit alles voor de teamleden? Wordt Max door de directie serieus genomen? Neemt het team zichzelf serieus? Iedereen in dit spel heeft belang bij ambiguïteit.

153 Smith & Berg, 1997, pg 190

Directieleden benoemen het issue niet omdat zij alleen maar positie kunnen verliezen, Max-leden benoemen het niet omdat dan hun mandaat – en daarmee hun status – verkleind zou kunnen worden. Bovendien is iedereen in de organisatie gewend aan doelstellingen die niet goed op elkaar aansluiten. De ambiguïteit geeft, zoals vaker, handlingsruimte. Het is dus opnieuw een kwestie van (korte-termijn-)eigenbelang, van bovenstroom en onderstroom.

Hogenstijn en van Middelkoop¹⁵⁴ stellen dat vooral in tijden van crisis, conflict en bedreiging de groepsvorming wordt versterkt. Dat blijkt in geen van de onderzoeksteams het geval te zijn. Binnen GOP verkrumelt de saamhorigheid onder druk van plannen van de directie. Sowieso ontstaan vrij gemakkelijk fragmentaties, ook al naar aanleiding van de toetreding van een nieuw teamlid of verschil van inzicht over werknormen. Binnen Max voert fragmentatie steeds de boventoon, en ook onder druk van ingrijpende ontwikkelingen in de markt of mogelijk falen van het team groeit de binding of integratie niet. Integendeel, de verschillen in standpunt verharderen zich. Binnen Multi wordt wel geconstateerd ‘wat ons bindt is de collectieve bedreiging’, maar ook hier leidt de externe druk van overheid en bestuur niet tot het zich werkelijk aaneensluiten van het team, wel tot het vormen van kleine coalities in de onderstroom.

En hoe staat het met de binding met het hoger management, de eigen organisatie? Duidelijk is dat de GOP-leden zich individueel en als team niet ‘gezien’ voelen. De band tussen het team en het hoger management is los en afstandelijk; ze bestaan vooral uit het maandelijkse salaris en het jaarlijkse beoordelingsgesprek. Dit vertaalt zich voor GOP naar een gevoel van vrijheid: de positieve variant van ‘jullie hebben met ons niets te maken’. Die gepercipieerde vrijheid wordt ook nog bevestigd wanneer de winst een paar jaar niet gehaald wordt. Het management is zo met zichzelf en reorganisaties bezig, dat GOP hierover niets van hen verneemt. Het team gaat z’n eigen gang en voelt zich daarin sterk, rekent overmoedig buiten de kracht van de heersende machtscultuur. Op het moment dat er tegen het einde van de observatieperiode door hogerhand wel preciezer naar de cijfers gekeken wordt, wordt die overmoed uitgelegd als brutaliteit van de werkvloer. Dan wordt er sterk uitgehaald; het team wordt verkleind, gereorganiseerd en er wordt een andere manager boven geplaatst. In eerste instantie lijkt het dus alsof het team er baat bij heeft dat er niet op haar gelet wordt, dat opgelegde doelen niet gehandhaafd worden. Maar dat is slechts tijdelijk en schijn. Onafwendbaar komt hoogmoed hier voor de val.

Multi vormt zelf het hoger management, de directie. Boven dit team zit alleen het bestuur. Wat zijn dominante identiteiten die hier spelen, wie heeft macht? Zowel in het bestuur als binnen Multi is sprake van enkele uitgesproken figuren. De macht is echter ongelijk verdeeld: het bestuur kan besluiten van Multi die hen niet welgevallig zijn blokkeren, aangezien het bestuur het laatste woord in de besluitvorming heeft. Dat doet het bestuur ook daadwerkelijk regelmatig of dreigt daarmee, waarna het team haar ‘besluiten’ bijstelt. Ontredding, desoriëntatie en opstand binnen Multi zijn het gevolg, waarna het bestuur aangeeft ‘dat ze er niks van bakken’. De cirkel is rond, het bestuur voelt zich geroepen opnieuw in te grijpen. Het bestuur en Multi houden elkaar zo gevangen in herhalend gedrag, waardoor beide aan kracht inboeten.

In dit verband is het onderscheid dat Granovetter¹⁵⁵ maakt tussen ‘*strong ties*’ en ‘*weak ties*’ interessant. Onder *strong ties* verstaat Granovetter sterke, brede, op de directe omgeving georiënteerde banden. Deze zijn ’t belangrijkste voor de sociale steun die iemand ervaart. *Weak ties* omschrijft hij als banden met anderen, bijvoorbeeld verder weg in de organisatie. Deze zijn belangrijk om informatie te verkrijgen die in de eigen directe omgeving niet voorhanden is. Terwijl *strong ties* nodig

154 Hogenstijn & van Middelkoop, 2008, pg 57

155 Granovetter, 1972

zijn om tot de groep gerekend te worden, vormen *weak ties* een mogelijke machtsbron. Zij verminderen de afhankelijkheid van teamleden van bijvoorbeeld hun teammanager doordat bepaalde informatie zelf rechtstreeks van de bron verkregen kan worden. *Weak ties* bieden de eigenaar ervan ook de mogelijkheid informatie te verkrijgen die in de rest van de groep niet bekend is, die hen zo macht geeft in de eigen directe omgeving. Enkele GOP-leden, zoals Ellis en Belia, maken hier gebruik van door elders in de organisatie in werkgroepen actief te zijn, anderen beperken hun actieradius tot het team zelf. Max-leden werken permanent via hun *weak ties*, mede door hun sterkere individuele inbedding in de omringende organisatie. Het is in de teamvergaderingen te merken dat zij de informatie die zij hieruit verkrijgen inzetten in het onderlinge machtspel. *Weak ties* bieden een team daarnaast mogelijkheid tot beïnvloeding van de context. Deze laatste machtsbron wordt binnen GOP niet onderkend, gewaardeerd of benut. De teammanager van Max is hier echter volop mee doende.

Wederkerigheid ondanks asymmetrie

Is er in de onderzoeksteams sprake van balans, van enige wederkerigheid in de bindingsrelaties tussen individu en team of team en organisatie, ook al is die dynamisch?

Laten we eerst eens kijken naar de relaties tussen teamleden onderling. Is binding hier een tweezijdig belang? Vaak bestaat er een evenwicht tussen wat een teamlid een team biedt en wat het ter leniging van zijn behoefte vraagt, hoe asymmetrisch en verschillend van aard die beide zijden ook kunnen zijn. De perceptie van evenwicht bij beide partijen is ook noodzakelijk om als teamlid een gezonde en duurzame relatie met het team te kunnen onderhouden. Evenwicht van geven en nemen. Precies waar zichtbaar is dat dit evenwicht verstoord is, wordt de relatie binnen enige tijd verbroken.

Vanzelfsprekend zijn de verticale relaties niet symmetrisch, het hoger management heeft meer macht. Ook hier is binding echter een tweezijdig belang:

“Motivatie voor werk bestaat in soorten en maten. Om erachter te komen wat medewerkers echt motiveert, zullen werkgevers zich in hen moeten verdiepen, vanuit de wetenschap dat motivatie en binding niet onuitputtelijk zijn. Werkgevers moeten zich afvragen wat voor organisatie ze willen zijn, en wie ze dan willen binden.”¹⁵⁶

Dat belang ervaren werkgevers zelf vaak niet. Zij zien binding vaak als ‘jouw zaak’, in de trant van ‘als het je niet bevalt, ga je maar weg’¹⁵⁷. We zagen dat voor binding vertrouwen nodig is en een zekere mate van veiligheid. Dat zijn zaken die je moet bouwen, die tijd vragen. Sennett vraagt zich in het voorwoord van zijn confronterende boek ‘the Corrosion of Character’ af¹⁵⁸:

“How do we decide what is of lasting value in ourselves in a society which is impatient, which focuses on the immediate moment? How can long-term goals be pursued in an economy devoted to the short term? How can mutual loyalties and commitments be sustained in institutions which are constantly breaking apart or continually redesigned? These are the questions about character posed by the new, flexible capitalism. [...] Social bonds take time to develop, slowly rooting into the cracks and crevices of institutions. [...] “No long term” is a principle which corrodes trust, loyalty, and mutual commitment.”

156 ten Have et al, 2000, pg 35

157 Uitspraak HR-directeur R&W, voorjaar 2001; zie ook Siebelink, 2002, pg 19

158 Sennett, 1998, pg 10 en 24

Het zich werkelijk willen verbinden van hoger management met de realiteit van ‘de werkvloer’ begint al bij het moeite doen om ‘het grote verhaal’ kloppend te krijgen met ‘het kleine verhaal’¹⁵⁹, daarmee betrouwbaar te zijn in het handelen. Het grote verhaal staat daarbij voor de filosofie, waarden en HR-beleid dat de organisatie zegt aan te hangen; het kleine verhaal geeft de alledaagse voorbeelden hoe dit in de praktijk wordt ingevuld. Verschil tussen beide verhalen veroorzaakt verwondering of bevreemding bij medewerkers. Integriteit, transparantie en respect zijn hier in het spel, enkele belangrijke voorwaarden voor vertrouwen en binding.¹⁶⁰

Met name bij R&W valt de grote discrepantie op tussen wat men in de PRM-*charter* schrijft en wat het getoonde belang en gedrag van de organisatie naar medewerkers is. In radiospotjes over R&W wordt een organisatie geschetst die een R&W-medewerker niet als de zijne zou herkennen. Ook bij Mostert BV, de moederorganisatie van Max, spelen soortgelijke illusies. Ook dit is een organisatie die sterk op de korte termijn en uitsluitend op ‘geld’ gericht is, hoe menslievend en sociaal de missie ook luidt. Bij Multi speelt ditzelfde: het gedrag van het bestuur ten opzichte van het team lijkt niet op de intentie die spreekt uit de *corporate values*. Bij geen van de door mij onderzochte teams is er sprake van congruentie tussen de waarden en normen die formeel op organisatieniveau uitgedragen worden en de dagelijkse praktijk op de werkvloer. Het standpunt dat in de managementliteratuur al achterhaald is, maar door deze organisaties anno 2006 de facto nog uitgedragen wordt, is

*“Soft human resource management is something you can afford if your organization is making money.”*¹⁶¹

Als er geld is, is er respect, is er ruimte voor dat wat voor de medewerker belangrijk is. En als de markt even tegen zit, als er geen geld is, dan niet. De medewerker die merkt dat respect afhankelijk is van de winst, weet wat dit respect waard is.

Ieder van deze drie moederorganisaties kampt gedurende de observatieperiode met tegenvallende winst. De druk op hoger management om de desondanks stijgende winstdoelstelling te behalen neemt toe en wordt rechtstreeks vertaald naar druk op en controle van het productieapparaat, de medewerkers. Binnen Mostert BV is deze situatie een nieuw fenomeen, maar in de context van GOP speelt het al jaren. Collega’s hoor je al jaren cynisch tegen elkaar zeggen ‘Als je kaarsje op is, word je vervangen door een ander’¹⁶². Het is zodoende niet verwonderlijk dat de GOP-leden zich verheugen in de relatieve veiligheid binnen het team. Dat het hoger management hen niet ziet staan, wordt op de koop toe genomen. GOP-leden hebben prachtig werk en blijven (tijdelijk) ook buiten schot van de eisen tot winstoptimalisatie. Om met Sofie te spreken:

‘Zo lang er niks beters is... Ik blijf nog even.’

De invloed van binding op het succes van het team

Ondanks alle bijeffecten voelen de teamleden dat de onderlinge binding binnen het team de samenwerking en de prestatie die het team aan klanten kan leveren verhoogt. Teamleden weten bijvoorbeeld dat de diversiteit aan identiteiten het aantal perspectieven vergroot dat het team potentieel tot haar beschikking heeft, dat dit de creativiteit en veerkracht van het team ten goede komt.

159 ten Have et al, 2000, pg 68

160 Zie ook hoofdstuk 9, paragraaf ‘De keerzijde’ en verder

161 Parker, 2000, pg 16

162 onder andere AM, zomer 1999

Niet helemaal duidelijk is of dat gevoel van onderlinge binding de verbinding met elkaar betreft, als personen, met het gemeenschappelijke doel of met de gemeenschappelijke activiteit. Of is het een mengvorm daarvan, voor ieder net in een andere verhouding?

Hoe sterker de binding, hoe groter het risico dat er in wisselwerking hiermee grote emotionele afstand tot de omringende organisatie ontstaat, die het team belemmert om zich tegelijkertijd mede daarop af te stemmen en zo ook de beste prestatie voor de eigen organisatie te leveren. Het is zodoende afhankelijk van het perspectief van waaruit ‘succes’ beoordeeld wordt hoe het effect van binding en identificatie uitpakt. Dit hangt sterk samen met wat bij het thema ‘passie en doel’ is gezegd over het evenwicht en de verbinding tussen individuele en gemeenschappelijke doelen. Voor een goede prestatie op lange termijn zijn zowel binding binnen het team als binding met de eigen organisatie noodzakelijk. Zonder het eerste niveau zal er geen sprake zijn van een optimale prestatie en bestaansrecht naar de klant. Zonder het tweede niveau is er geen optimale (commerciële) prestatie, en dus ook geen bestaansrecht, binnen de eigen organisatie.

Samenvatting

Binding met het werk en alles wat dat voor de identiteit met zich mee brengt, binding met de mensen waarmee je werkt. Rouw om wat niet meer is, erbij willen horen. Ervaren dat de ‘werkelijkheid’ zo anders is dan wat men voorgespiegeld krijgt in de voorstellingen die anderen binnen het team spelen. Het zijn allemaal alledaagse, verheugende of verwarrende ervaringen. Menselijke ervaringen, die ook het teamleven intensief kleuren.

Verschillende paradoxen zijn prominent zichtbaar in het teamleven, zoals de paradox tussen individu en collectief, en die tussen binding en afscheiding. Het spanningsveld tussen collectief en individueel is scherp zichtbaar. Waar het collectief te veel ruimte inneemt, komt het individu tekort, en andersom. Strijd tekent zich hier af.

Binding en afscheiding, gekozen vanuit een individu, zijn eveneens inherent aan elkaar, ze vormen samen een mildere dynamiek. Iedere relatie, ook die met het zelf, wordt vanuit deze dynamiek continu opnieuw gedefinieerd. Een permanente golfbeweging in de onderstroom tussen ‘meer verbonden’ en ‘meer apart’.

Binding met het team is secundair ten opzichte van binding met het zelf. De sterkste binding treedt op met dat wat als het dichtst bij ervaren wordt: het zelf en het eigenbelang (zie ook hoofdstuk 5). Dat is op zich niet verwonderlijk, al onderkent geen van de teamleden dit in het dagelijks leven, in de bovenstroom.

Openlijke binding aan een ander, niet teamgebonden doel, of dat nu een externe groep betreft of een persoonlijke keuze is, maakt een teamlid onbetrouwbaar. Dit teamlid geeft het teamdoel niet altijd prioriteit en verdeelt zijn loyaliteit (zichtbaar) over meerdere belangen.

Afhankelijk van elkaar kunnen zijn is voor een team een *conditio sine qua non*. Toch wordt afhankelijkheid in de teams niet erkend. Teamleden laten de ander niet zó ver toe dat ze afhankelijk van hen willen (of durven?) zijn. Hier is een wisselwerking zichtbaar met ambiguïteit en vertrouwen. Een individu dat zowel zijn eigen doelstellingen als die van het team wil nastreven, komt daarbij al snel terecht in een web van tegenstrijdige eisen. Eisen die hij aan zichzelf stelt, en eisen die volgen uit zijn teamlidmaatschap. Dit leidt tot ambigu gedrag, wat hem in de ogen van teamgenoten minder betrouwbaar maakt. Mensen zijn niet graag afhankelijk zijn van een persoon die zij niet vertrouwen. Belangrijke verschillen tussen individuele en gemeenschappelijke doelen leiden zodoende snel tot het ervaren van ambiguïteit bij teamgenoten, waardoor het onderling vertrouwen

erodeert en teamleden niet meer bereid zijn tot afhankelijkheid jegens elkaar. Basiscondities voor samenwerking zijn dan niet vervuld.

Bij Max en Multi zijn rond het thema binding andere patronen te zien dan bij GOP. Waar bij GOP de eigen keuze van het teamlid voor het team en van het team voor het teamlid bepalend is voor teamlidmaatschap, is teamlidmaatschap bij deze ‘geforceerde’ teams opgelegd. Je accepteert een functie en bent daarmee teamlid. In zo’n constructie is het onwaarschijnlijk dat het gemeenschappelijke belang in het team spontaan als gemeenschappelijk beleefd wordt en dezelfde aandacht krijgt als het individuele belang. De keuze voor het team en het teamdoel is immers secundair. Een directieve benadering vanuit het collectief op de naleving van het gezamenlijk belang zal in zo’n geval niet werkelijk tot resultaat leiden. De leden van deze teams hebben vanzelfsprekend allemaal een ander, niet teamgebonden doel. Wanneer je zelf geen belang hebt in de (democratisch) gekozen doelstelling heb je weinig animo hier energie in te steken. Desondanks wordt het teamdoel in de bovenstroom belijdt als belangrijk en nastrevenswaardig. In de onderstroom ‘weet’ ieder hoe de prioriteit hierbij werkelijk ligt en handelt daarnaar.

Een gezamenlijke identiteit geeft beschutting in een als vijandig ervaren context. Binnen GOP wordt cohesie actief gecultiveerd als afscherming naar de voor GOP vijandige R&W-omgeving.

Communicatie: de basis voor ‘samen’

Veldonderzoek

Communicatie is een breed begrip. Aan het woord communicatie zelf worden al heel verschillende betekenissen gegeven, zelfs wanneer je uitsluitend communicatie zonder tussenkomst van techniek beschouwt. Sommige auteurs¹⁶³ zien het als een min of meer mechanische activiteit tussen een zender en ontvanger, die twee- maar ook eenzijdig kan zijn. Anderen benaderen communicatie vanuit dialoog, als voorwaarde voor bezielde werken¹⁶⁴. In beide stromingen gaat het echter zowel over het overbrengen als over het begrijpen van betekenis. Van Loon & Brockhus stellen:

*“Communicatie betekent: in gesprek zijn over wat je beweegt. In gesprek met jezelf en met elkaar.”*¹⁶⁵

Zij benadrukken hiermee het reflectieve element: begrijp je wat de inhoud van de (je) boodschap is? Tegelijkertijd vraagt betekenisvol ‘in gesprek zijn met elkaar over wat je beweegt’ ook dat je de ander wilt of kunt zien als wie hij is. Avery vult daar op aan met

*“True communication is the response you get.”*¹⁶⁶

Oftewel: Je communicatie is pas compleet als je het effect op de ander hebt waargenomen. Ook hier het element van ‘de ander zien, inclusief zijn reactie’.

Wat is het belang van communicatie voor een team? Teamleden bundelen hun kracht om een gezamenlijk doel te bereiken. Zij bepalen hun doel, schatten kansen en bedreigingen in. Zij bemachtigen en verdelen middelen, kennen taken of rollen toe naar gelang capaciteiten en voorkeuren. Ze bespreken hoe effectief de uitgezette acties zijn en sturen eventueel bij. Dit zijn stuk voor stuk zaken die een herhalende cyclus van gezamenlijke bewustwording, afstemming, besluitvorming en gecoördineerd handelen vragen. Communicatie is in deze cyclus een essentieel onderdeel, onmisbaar voor teams wanneer zij een gezamenlijk doel willen bereiken.

In elk team ontwikkelt zich na kortere of langere tijd een communicatiepatroon dat zekere routine vertoont. Vergaderingen hebben een vaste structuur, conflicten worden doorgaans op een bepaalde wijze gehanteerd en in de werkwijze ontstaan bepaalde protocollen. Dit zijn gewoonten die een team in staat stellen efficiënt te werken en daarnaast ruimte te houden om nieuwe informatie te verwerken. Ook in de manier waarop bepaalde gebeurtenissen worden beleefd en gewaardeerd, en dus voor het team betekenis krijgen, komen patronen tot stand.

163 zie bijv. Robbins, 2005, pg 164

164 van Loon & Brockhus, 2002

165 van Loon & Brockhus, 2002, pg 5

166 Avery, 2001, pg 181

Welke patronen zijn zichtbaar in de communicatie van teamleden? Hoe gaan teamleden bijvoorbeeld met conflicten om? Hoe vindt reflectie en gezamenlijke betekenisgeving plaats? Wat betekent dit voor de potentie tot leren in deze teams? Hoe communiceren de teams met hun omgeving?

Kortom: Hoe beïnvloedt de communicatie van teamleden het functioneren van het team?

Patronen

Open en eerlijk?

Nana: *“Ja, open en eerlijke communicatie. Als ik erop terug kijk is dat één van de centralere thema’s. Dat we zeggen dat we open en eerlijk zijn, en aan reflectie doen. Dat doen we ook, behalve bij de moeilijke gevallen. Als het moeilijk wordt, lekt het bij de loodgieter ’t allerhardst. En dat zit rond een aantal incidenten, of personen. Ik kan ze allemaal noemen, dan vind ik dat we helemaal niet open en eerlijk zijn. En waar dat dan aan ligt? [...] De kern is dat we opener en eerlijker zonden willen zijn, dan dat we doen. Maar altijd nog beter dan allerlei andere teams, en collega’s die elkaar nooit wat dan ook maar teruggeven!”*

Nana verwoordt voor GOP wat veel teamgenoten in nuances hierop ook aangeven: ‘We vinden dat we open en eerlijk moeten zijn, we weten dat het ons als team zou sterken. We proberen dat ook wel, maar het is zo moeilijk!’ Net als bij andere onderwerpen in dit onderzoek zien GOP-leden dat ze ’t beter zouden willen doen, en tegelijkertijd dat ze ’t al veel beter doen dan teams in de directe omgeving.

Jacco typeert wat hij als nieuwkomer aanvoelt als ‘een heel vette onderstroom van onuitgesproken ongenoegens’. Je ongenoegens niet uitspreken, niet met elkaar bespreken, is een gewoonte die in de eerste jaren binnen het team ontstaan is en zich gevestigd heeft. Een verklaring is misschien het volgende: doordat het team in verschillende combinaties samen aan events werkt, heeft ieder meer dan anders het geval zou zijn de neiging mee te luisteren met de gesprekken van anderen. De kans is immers groot dat het over een onderwerp gaat dat jouw *events* en functioneren óók aangaat? In de eerste jaren werken de teamleden in een kleine open ruimte dicht opeen. Dat heeft een familiefleur tot gevolg, zoals ook blijkt uit onderzoek van Martin:

“People get involved in each other’s personal lives simply because they overhear each other on the phone. There is no privacy, so a family atmosphere is fostered.”¹⁶⁷

Iedereen kan bij GOP altijd gemakkelijk met alles meeluisteren. Dat maakt het lastig iemand aan te spreken op een bepaald voorval. Je denkt dan ‘er is nu even geen gelegenheid, dat komt nog wel’. En na een paar weken is het voorval dat je uit wilt praten niet relevant meer om te bespreken. De details zijn vervaagd, de essentie van het conflict nog niet. Nabijheid is de basis van vele conflicten, zo stelt Massey¹⁶⁸.

Nadat het team enkele jaren later veel ruimer gehuisvest is, blijft dit patroon om zaken niet uit te spreken gehandhaafd. Niemand beseft zich de schade hiervan. Er wordt wel gesproken over wat zich voordoet, maar dan met anderen dan de direct betrokkene. Dave vermoedt bijvoorbeeld dat zijn komst als teamlid bedreigend is voor de doorgroeimogelijkheden van Ellis, het jongste teamlid. Maar hij vraagt het haar niet zelf, hij praat erover met andere teamleden. Dergelijke ‘communi-

¹⁶⁷ Martin, 2002, pg 123

¹⁶⁸ Massey, 2004, pg 7

catie in de wandelgangen’ komt veel voor, ook in de andere onderzoeksteams. Hierdoor ontstaan verschillende beelden over één gebeurtenis en rouleren half begrepen verhalen die weer op hun eigen manier ‘evolueren’. Kortom: ‘ruis’ en vette onderstroom.

Uit de interviews blijkt een sterke relatie tussen openheid en leiderschap: het wordt beleefd als een taak van de leider om het team uit te dagen en te faciliteren meer open te communiceren. Vanuit een paradigma dat de leider *‘leading’* is en letterlijk de toon zet, is dat wellicht logisch. Vaak is de leider inderdaad een meer ervaren professional die een voorbeeld stelt en faciliterend optreedt om tot meer openheid te komen. Juist de teammanager van GOP echter heeft moeite met het hantieren van openheid. Als hij bijvoorbeeld vindt dat een teamlid niet functioneert, wacht hij met dit kenbaar te maken tot hij heel zeker is van zijn oordeel en hij een ‘case’ denkt te hebben. Dan heeft dit oordeel zich vastgezet en is er vaak geen weg terug meer.

Frans: *“Maar toen (dit teamlid een halfjaar aan boord was) had ik al heel duidelijk het gevoel van ‘Dit wordt een moeilijke’. Alleen, wanneer heb je een excuusgesprek met iemand? Dan moet je vind ik toch wel voldoende waarneming hebben om te zeggen ‘Dit gaat ‘t niet worden’. Nou ja, langzaam aan ontstaat de waarneming.”*

De waarneming waar Frans over spreekt, is echter al langer geleden ontstaan. Het blijkt voor deze manager niet mogelijk tijdens het proces van verwijdering een verkennend gesprek met de betrokkene aan te gaan en te onderzoeken waarom er een perceptie van *mismatch* is. Uiteindelijk krijgt dit teamlid bij het team-Sinterklaasfeest in een gedicht tot zijn verrassing te horen ‘dat-ie niet de eertijds beoogde rol als facilitator zal bekleden’. Sommige andere teamleden zijn eveneens verrast en praten er onderling over, maar open in het team wordt dit congé niet besproken.

Ook wanneer deze manager in een ander geval zelf beseft een aperte blunder naar een junior teamlid te hebben gemaakt, laat hij na met haar in gesprek te gaan. Hij erkent wel tegen een ander teamlid ‘Dat was stom van me’, maar spreekt het voorval niet uit met de betrokkene. Pas wanneer die junior na maanden zelf de moed verzameld heeft om hem erop aan te spreken wordt het voorval opgelost. Hoewel Vonk et al.¹⁶⁹ beschrijven dat een positieve grondhouding ontstaat wanneer mensen door een werkrelatie belang bij elkaar hebben, geven zij ook in één adem aan dat negatieve informatie of negatieve ervaringen grote impact hebben: de positieve attitude verdwijnt ‘als sneeuw voor de zon’.

Typerend in bovenstaande voorvallen is dat het niet lukt open te communiceren. Er wordt gepraat ‘over’ en niet ‘met’. Werkelijke gevoelens worden teruggehouden en verbloemd. We ‘wenden voor’. Binnen deze setting is het schrikken als er een nieuw teamlid binnenkomt, dat haar hart op haar tong heeft liggen. Hellen zegt alles wat in haar op komt.

Hellen: *“En dan – zo ken je mij ook – ik gooi er nogal eens wat uit, of het nou privé of zakelijk is, en dan denk ik later ‘O god, dat had ik beter weer niet kunnen zeggen’. Dus het houdt mij ook in, het maakt dat ik mij minder natuurlijke gedraag.”*

Hellen’s openheid brengt verstoring van het ogenschijnlijk rimpelloze oppervlak. Ze legt zaken bloot die anders in de ondergrond gehouden worden.¹⁷⁰

GOP is hierin geen uitzondering, openheid is ook in de andere teams ver te zoeken. Bij Max wordt bijvoorbeeld niet gesproken over de afwijkende, meer individualistische belangen van sommige

169 Vonk, Dijksterhuis & Dijkstra, 2007, pg 227 - 229

170 Zie ook hoofdstuk 8, In- en uitsluiting.

teamleden. Binnen Multi is niemand direct naar de betrokkene open over het niet functioneren van een teamlid, over de onhoudbare dubbelrol van een ander teamlid, of over de wens tot solitair gaan en het opvallende solisme van een divisie manager uit het team. Ook de bothedheid van één van de directieleden (tevens teamlid) of de visieloosheid van een ander wordt niet openlijk en met de betrokkene zelf besproken. Wat zegt dit? Wat weerhoudt deze teamleden om open te zijn en zich uit te spreken? Deze vragen zijn des te prangender wanneer je beseft deze zwiigende teamleden in hun belangen geschaad worden door het gedrag van de ander.

Agressief!

Nieuwe toetreders tot GOP ervaren een sterke agressiviteit in de communicatie. Paula vertelt over haar eerste ervaringen met teamvergaderingen:

Paula: *“Ja, agressief. Heel sterk in hun gebaren, in hoe ze in dingen zaten. Ik herinner me dat Gerda iets opbracht, die moest dingen inkloppen in een nieuw systeem en had zoiets van ‘daar ga ik niet aan beginnen want dat lukt toch niet en dat heb ik al zo vaak geprobeerd’, dat Martijn bijna zo ging zitten en zei ‘onzin, dat moet je natuurlijk wel doen’. Toen dacht ik ‘job, wat is er nou helemaal aan de hand?’ [...] En terwijl het helemaal geen onderwerpen waren om boos over te worden, dan toch heel fel reageren, en zo dat het op mij bijna overkwam dat hij er echt boos om werd. En met z’n armen van die fysieke bewegingen maken... en kort af, vond ik. Sofie en Martijn, die daar redelijk bepalend in zijn, en Frans die daar niet op ingrijpt. Als ik Frans was zou ik op zo’n moment even time out doen en vragen ‘wat is er aan de hand?’. Ik dacht toen ‘dit is blijkbaar normaal’.”*

Doordat de teammanager niet op dergelijk gedrag reageert, concludeert Paula als nieuw teamlid dat dit binnen het team blijkbaar normaal gedrag is. Dave verwoordt dezelfde agressie, die hij bij zijn entree in het team opmerkt, als ‘een directheid, die moeilijk te ontwijken is’. Hij moet daar als nieuwkomer erg aan wennen.

Martijn en Sofie zijn degenen die door de anderen als dominante, sterke zenders ervaren worden. Zij zijn zich dat wel bewust en hebben daar ieder hun eigen beeld bij. Martijn geeft aan dat hij altijd verhit discussieert, dat is zijn stijl:

Martijn: *“Ik heb met mijn vrienden [...] uitermate verhitte discussies. Mijn moeder en ik hebben altijd discussies. Een vriendinnetje heeft een keer gezegd ‘Ik snap niet waarom je altijd ruzie met je moeder hebt, want het is zo’n aardig mens. Ik zeg ‘Ruzie met m’n moeder? Ik heb nooit ruzie met m’n moeder!’ En toen gaf zij allerlei voorbeelden waarvan ik dacht ‘Ja maar dat is toch geen ruzie?’. [...] Als ik zo’n discussie voer met iemand die dat niet gewend is, is het misschien wel ruzie. [...] Het omgaan met mijn dominantie is hetzelfde. Mensen die mij nu dominant vinden, nou prima. Maar een paar jaar geleden was dat ongekanaliseerd dominant, weet je wel? En dan had ik het blijkbaar niet door... Althans, je hebt het altijd wel door, maar je vindt het blijkbaar niet belangrijk.”*

Martijn weet dus van zichzelf dat hij zo overkomt, maar wat een ander daarvan denkt of hoe dat in de samenwerking uitpakt, maakt hem niet echt uit. Het is deel van zijn imago, van zijn dominante houding. Met trots noemt hij zichzelf wel eens ‘de haan in het kippenhok’. Welk effect dat op een ander heeft waarmee hij samenwerkt? Het maakt hem niet uit.

Bij Sofie heeft ‘veel praten’ een heel andere oorzaak. Zij geeft aan

“Het is altijd zo druk in m'n hoofd terwijl ik met mensen praat, ik kan dan helemaal niet naar ze luisteren.”

Sofie geeft aan het idee te hebben dat ze altijd met de beste oplossing moet komen. In haar hoofd zoekt ze vaak naar oplossingen voor vragen in dit gesprek of voor vragen uit een eerder gesprek die in haar gedachten zijn gebleven. Dat maakt het druk in haar hoofd. En als die beste oplossing zich aandient, moet die gehoord worden. Veel ruimte voor de ideeën of belevenissen van de ander is er zo niet altijd.

De reactie van andere GOP-leden op dit 'verbaal geweld' is een wat rustige, afwachtende houding. Ze laten het gaan, tolereren het. Als het er werkelijk op aan komt, zetten de meer seniore teamleden hun gewicht in om zaken weer in verhouding te zetten. Een vorm van hiërarchie dus. Een junior teamlid als Ellis delft hier echter het onderspit. Ze kan zich zelden boven het verbale geweld uit verstaanbaar maken en heeft nog niet het recht verworven bepaalde zaken ter discussie te stellen. Geheel tegen haar natuur in doet ze er binnen het team dan ook vaak het zwijgen toe. Hier ligt een verband met het thema in- en uitsluiting met acceptatie en afwijzing: wie mag wat zeggen? Wie mag welk deel van het podium innemen?

Ook binnen Max treedt verbale agressie op, zij het met een heel ander uiterlijk. Hier hoor je een bijna onafgebroken stroom van gelach en oppervlakkige grappen, regelmatig ten koste van anderen, al dan niet daar aanwezig. De teamleden verschuilen zich daarachter, ze hoeven zo niets van zichzelf te laten zien.

In de herhaling

Een bijzonder patroon dat in de communicatie binnen teamoverleg van GOP opvalt, is het abstracte taalgebruik en het zich steeds weer herhalen van bepaalde discussies. Het is een aspect waar teamleden zich wel eens over verwonderen, vooral omdat het herhalen van discussies zo omslachtig voelt en veel tijd kost. De beide aspecten hebben een relatie met elkaar, in die zin dat discussies op een hoog abstractieniveau leiden tot interpretatieruimte en verschillend begrip van het genomen besluit. Hoe abstracter het besluit geformuleerd is, des te groter de kans dat iedereen zich erin kan vinden. Dat vergemakkelijkt ogenschijnlijk de besluitvorming. Dit patroon treedt vooral op wanneer er niet echt naar elkaar geluisterd wordt en niet op betekenissen doorgevraagd wordt. Ellis benoemt het als:

“Het lijkt wel alsof iedereen een monoloog houdt, met tussenpozen waarin anderen praten.”

Als men een aantal dagen later beseft elkaar niet begrepen te hebben, moet het punt opnieuw op de agenda. Tot ergernis van degenen die tevreden waren met (hun begrip van) het besluit. Niemand echter weet de vinger op de zere plek te leggen.

Ook in de andere teams is herhaling een vast patroon. Wie binnen Max zijn gelijk niet krijgt, begint in de volgende vergadering opnieuw over hetzelfde punt. Bij Multi werkt het beïnvloedingsmechanisme juist andersom. Daar stellen teamleden

“We zijn er meester in om heel veel te praten en niets te zeggen. Zo wordt de status quo behouden.”

'Open communiceren', ook 'open staan'?

Isa: *"Open communicatie heeft met grenzen te maken. [...] Oprechte aandacht en 'gesloten zijn' kan eigenlijk niet, want dan ben je ook niet open om op te pikken wat er speelt. Dus het heeft te maken met je kwetsbaar opstellen, want je kunt geen [...] oprechte aandacht geven vanuit een gesloten houding, dus zonder jezelf te geven."*

Een helder verhaal van één van de *freelancers* over haar beeld: openheid van grenzen als voorwaarde voor het kunnen geven van oprechte aandacht. Als je grenzen open zijn geef je als vanzelf iets prijs, ben je kwetsbaar.

Een paar voorbeelden hoe dit binnen GOP ervaren wordt:

Hellen ervaart weinig oprechte aandacht. Zij brengt als nieuwe toetredster nieuwe ervaringen in, heel andere dan andere teamleden kennen. Hellen vertelt daar wel eens iets over, maar er wordt door de teamgenoten nauwelijks op ingegaan. Zo komt er weinig verbinding tussen de nieuwe toetredster en het team, en is er weinig benutting van de door Hellen toegevoegde diversiteit aan ervaringen.

Hellen: *"(Er is) Dus wel iets van nieuwsgierigheid en van behoefte en 'béé, 't kan ook anders'. Niet vervolgens het ook open maken om daarop door te gaan. Of zeggen 'béé, dat heb ik eigenlijk nog nooit gedaan, zou ik best willen'. Zoiets, dat komt niet. En dit is één voorbeeld, maar zo heb ik er legio. Dat ik een pietsje, een haaltje doe naar iets wat misschien met politiek of emotie te maken zou kunnen hebben en dan zie je Frans daar wel op reageren, maar er komt niet iets terug. [...] Dus ja, wat zit eronder? Angst om kwetsbaarheid te laten zien."*

Martijn geeft aan dat het evenwicht tussen overbrengen van een boodschap en begrijpen van de ander voor hem doorslaat naar het eerste. In discussies gaat het er voor hem om wie gelijk krijgt.

Martijn: *"... Ik moet wel overtuigd worden door iemand. En op het moment dat je gelijk krijgt, geef je iemand anders ongelijk. Ik heb wel een eigenschap dat ik gelijk wil hebben, denk ik. Maar ik vind het ook belangrijk om mensen uit te leggen waarom ik iets doe..."*

Bovenstaande geringe wederkerigheid in communicatie bij verschillende teamleden staat in contrast met de nadruk die dit team in het professionele werk met klanten legt op het voeren van dialoog: het van beide kanten oprecht willen begrijpen van de ander, zodat er naar de beste oplossing van een vraagstuk toe gewerkt kan worden. De missie die GOP voor klanten hanteert ten aanzien van open communicatie is voor het eigen team blijkbaar niet haalbaar. Heeft GOP doordacht wat het betekent, "dialoog"?

Ruimte voor feedback?

Een specifieke vorm van communicatie is feedback. Dit is voor veel teamleden een lastig onderwerp. Je hebt de eenheid van het team immers nodig? Moet je diezelfde eenheid dan met kritische opmerkingen in gevaar brengen? Binnen de drie teams wordt heel weinig feedback uitgewisseld, geen van drieën zijn ze ermee vertrouwd hoe je feedback constructief kunt hanteren en welk voordeel dat oplevert. Binnen Multi wordt dit in een interview openlijk erkend:

“We spreken elkaar niet aan. Het is niet zo dat er een echte non-interventie cultuur is, maar soms lijkt 't daar wel op.”

Binnen GOP lijkt 't wel alsof degene die als eerste feedback geeft, op dat moment de enige is die 'commentaar heeft op anderen' en vreest er zelf op afgerekend te worden. Opvallend is in dit verband dat GOP wel gewend is *events* professioneel te evalueren, maar niet de onderlinge interactie. Binnen GOP doen enkele teamleden de ontdekking dat de geringe feedback die gegeven wordt samenhangt met het eveneens geringe aantal complimenten. In lijn met Six¹⁷¹ ervaren zij dat complimenten een positief saldo kunnen creëren dat vertrouwen en ruimte geeft om op een ander moment op een open manier opbouwende kritiek met elkaar aan te gaan. Het lukt in de daaropvolgende jaren echter niet dit vooral nog rationele inzicht om te zetten in effectief gedrag. Wat weerhoudt hen?

De gewoonte om een open gesprek vanwege werkdruk uit te stellen helpt hier natuurlijk niet. Als je nalaat kleine incidenten met elkaar te bespreken, wordt het geleidelijk aan onmogelijk de groeiende kluwen van grote en kleine items nog aan de orde te stellen. Zelfs wanneer teamleden zelf om feedback vragen, is daarmee het leerproces niet afgedekt. Eén van de teamleden merkt dat hij last heeft van de neiging steeds aan afspraken te willen 'ontsnappen'. Hij vraagt daar feedback op: 'Geef het me aan als je het weer ziet gebeuren'. De feedback die hij een volgende keer krijgt, ervaart hij echter alsof hij betrapt wordt. Dat is zo bedreigend dat hij zich aan de feedback onttrekt en opnieuw 'ontsnapt'.

Ook in de beide andere onderzochte teams ontbreekt de veiligheid om elkaar op ongenoegens te bevragen, laat staan dat men elkaar constructief feedback weet te geven. Dat is jammer, want zorgvuldig feedback geven en ontvangen hoort bij de zorg die je in teamverband voor elkaar en voor 't team als geheel zou moeten hebben, stelt Isa. Feedback geven hoort bij het respecteren en erkennen van elkaar. Isa verwoordt het als volgt:

Isa: *“Ik denk dat iedereen erkenning nodig heeft, en dat hoeft niet altijd waardering te zijn. Erkenning is ook überhaupt feedback. Überhaupt opgemerkt worden, is erkenning. Het is een bevestiging van je bestaan. Het is een soort desinteresse als je elkaar niks zegt.”*

Andersom geeft ook Vonk¹⁷² aan dat elkaar geen of niet-betrokken feedback geven een non-verbale uiting is van diskwalificatie: dat je er niet toe doet.

Respect

Met de woorden van Isa komen we op de relatie tussen open communicatie en respect. Respect voor elkaars ontwikkelpad vraagt bijvoorbeeld dat je elkaar feedback geeft. Respect voor elkaars agenda vraagt dat je overlegt bij het plannen van afspraken. Het gebrek aan respect voor elkaars agenda is binnen GOP slechts bij één teamlid zichtbaar; het ontbreken van terugkoppelingen is een algemener verschijnsel.

In de beide andere teams hebben de teamleden in de dagelijkse praktijk minder met elkaar te maken, waardoor respect als een minder pregnant item ervaren wordt. Ook hier klaagt men echter over gebrek aan belangstelling voor elkaar, zowel zakelijk als privé. Merkbaar is dat er geen feedback op elkaar gegeven wordt, terwijl er op de gang wel over elkaar gesproken wordt. Met anderen.

171 Six, 2004, pg 88

172 Roos Vonk, mondelinge communicatie, 18 april 2008

Het onderlinge proces

Wanneer een team zich bewust wordt van aspecten van de onderlinge interactie en daarin wil leren, komt vanzelf de behoefte om terug te kijken op bepaalde voorvallen. De drie onderzochte teams komen alle na verloop van tijd tot het inzicht dat het handig is om het onderlinge proces van tijd tot tijd te bespreken. Max last hiertoe aan het einde van iedere vergadering vijf minuten evaluatie in, waarin ieder teamlid zijn observaties tijdens die vergadering ultra kort met de anderen kan delen. De tijd om op elkaar te reageren en te bouwen wordt niet genomen. Daarmee wordt van meet af aan de mogelijke winst geminimaliseerd, maar natuurlijk ook de hieraan gekoppelde bedreiging die er voor een individu van een dergelijke evaluatie uitgaat. Multi besluit tot periodiek terugkerende evaluaties. Van herhaling is het in de observatieperiode echter niet gekomen.

Naar aanleiding van een schermutseling tussen teamleden last GOP een vast punt in op de agenda van het wekelijkse overleg: 'het procespuntje'. Tijdens de wekelijkse vergadering heeft ieder de gelegenheid om voorvallen tussen teamleden te benoemen waar hij of zij moeite mee had. Verschillende direct betrokkenen geven hierbij hun invalshoek en beweegredenen bij het voorval. Nadrukkelijk hoeft het resultaat van dit gesprek niet één oplossing te zijn, of een oordeel over wat goed of fout is. De betrokkenen hoeven het na afloop niet eens te zijn. De kracht schuilt erin, dat, door het kennen van elkaars zienswijze en belangen, over en weer begrip ontstaat en dit aanzet een volgende keer anders te handelen, eerder met elkaar te praten. Het 'procespuntje' staat opzettelijk niet als laatste op de agenda, aangezien dan de kans groot is dat de tijd te krap is om betrokkenen hun zienswijze en ervaring toe te laten lichten.

Dit agendapunt ontstaat stapje voor stapje tijdens de vakantie van de teammanager door een toevallige combinatie van verhalen over teamcoaching en een onprettig voorval. Tijdens zijn afwezigheid experimenteert het team ermee. Het blijkt in een latente behoefte te voorzien. Na terugkomst van de manager blijft het punt op de agenda, nu echter vaak als laatste punt. En op de één of andere manier verwordt het geleidelijk tot iets lacherigs, waarbij niemand meer iets naar voren brengt.

Jacco: "De stilte na de vraag 'Zijn er nog procesdingen?'... Die stilte was net zoveel zeggend als dat er wél iets genoemd werd. De spanning was te hoog."

Na verloop van tijd voelt het blijkbaar als te onveilig om iets met dit agendapunt te doen. Het wordt geschrapt, want niemand brengt immers nog iets in? 'Dan is het niet nodig', wordt geconstateerd.

Was er dus juist door de afwezigheid van de manager ruimte om samen aan deze vorm van interactie te bouwen? Was de interactie in die periode anders?

Conflicten

Waar gehakt wordt vallen spaanders, waar gewerkt wordt ontstaan conflicten. Conflicten vervullen een nuttige functie binnen teamwerk. Als er conflicten zijn, komen blijkbaar verschillende zienswijzen met elkaar in aanraking, wat een kans geeft op het maken van een bewuste keuze, op verrijking en versterking. Het is de kunst de conflicten als 'professionele schuring' te hanteren en via dialoog de werelden achter de verschillen te verkennen. Dergelijke schuring is een belangrijke bron van inspiratie voor innovatieve teams¹⁷³. Verschillende auteurs signaleren echter dat spanning rond een conflict vaak als probleem ervaren wordt en in het geheel niet als aanjager van creativiteit.

“Binnen het eenheidsdenken wordt spanning als probleem gezien. Daaruit vloeit het streven voort om de spanningsvelden op te heffen door de nadruk te leggen op één van beide polen. In de nieuwe benadering (van paradoxen) vormt die spanning juist de vitaliteit van de organisatie.”¹⁷⁴

Binnen GOP is ook op dit vlak differentiatie zichtbaar. Wanneer gewerkt wordt aan (het ontwerp van) *events* wordt er ‘professioneel geschuurd’, wordt de spanning tussen verschillende inzichten creatief benut. Tegelijkertijd is er in die setting een duidelijke hiërarchie en taakverdeling, waardoor ook geregeld is wie kritiek op wie mag hebben.

Buiten het werk aan *events* zijn doelen minder dichtbij en ook minder concreet. Een afwijkend idee of kritiek wordt eerder als ‘conflictachtig’ gevoeld, en conflicten worden als bedreigend ervaren. Waarom eigenlijk? In ieder geval heeft dit tot gevolg dat het conflict meestal als te bedreigend ervaren wordt en genegeerd wordt.

Hoe sterker het gemeenschappelijke doel door een team ervaren wordt, tezamen met besef van en waardering voor ieders afzonderlijke bijdrage aan de realisatie ervan, des te meer kan die waardering persoonlijke irritatie compenseren.

Martijn: *“Toen ik in het begin met Nana ging samenwerken, botsten er allerlei dingen. Mijn dominantie heeft het effect op Nana dat ze zich terugtrekt en in huilen uitbarst. En het goetie van Nana is dat ze dat niet naast zich neer legt. Die zit ermee en pakt het ook op.”*

Martijn en Nana komen ongeveer tegelijkertijd in het team en blijken in eerste instantie niet goed samen door één deur te kunnen. Martijn komt vanuit de eigen moederorganisatie en heeft al wat *credits* opgebouwd, Nana komt van buiten de organisatie en is als persoon veel kwetsbaarder. Bovendien gedijt zij bij harmonie in haar omgeving, hij bij een scherpe confrontatie. Zij heeft zodoende last van die botsingen met Martijn, terwijl het hem juist voedt (zie ook onder ‘Agressief!’). Ondanks haar behoefte aan harmonie heeft Nana de moed de conflictsituaties met Martijn aan te pakken en er steeds weer met hem over in gesprek te gaan. Na deze beginperiode houdt Nana de waakhondfunctie in het team wanneer er conflicten sluimeren. Niet iedereen heeft zoveel moed!

Frans: *“Als er irritatie is bij collega’s, en ik in ruzieachtige toestanden terecht kom, daar kan ik niet tegen. Wat wij (Frans en Belia) gehad hebben bijvoorbeeld. Daar lig ik een weekend wakker van.”*

Hierbij maakt het uit of je onenigheid ziet als een verschil dat je kunt verkennen en oplossen, iets dat potentieel verrijkend werkt, of dat dit voelt als een aanval op jezelf. Steeds weer blijkt dat alleen al het delen van beelden helpt om wederzijds tot meer begrip te komen en zo een afname van de irritatie te bewerkstelligen. Wanneer een verschil echter gezien wordt als een persoonlijke aanval is het onmogelijk vervolgens open van gedachten te wisselen over oorzaken hiervan en samen naar oplossingen te zoeken. Ook hier is het opmerkelijk dat GOP dergelijke interactietechnieken professioneel in haar begeleiding van groepen weet te gebruiken, maar ze buiten *events* niet op zichzelf toepast. Dat er zelfs een blinde vlek voor lijkt te bestaan. Sommige wrijvingen duren dan ook voort zolang als de betrokken teamleden aan boord zijn. Zoals de wrijving tussen GOP en Gerda, de teamsecretaresse. Als het geharrewar hierover weer eens hoog oploopt wordt er een gesprek gepland. Meerdere teamleden en de secretaresse ontmoeten elkaar op neutrale grond. Het gesprek wordt goed voorbereid, zodat het team er zeker van is dat nu echt alles op de juiste manier

aan bod komt. Direct na de ontmoeting is iedereen zó opgelucht dat dit ook weer voorbij is, dat er geen opvolging aan afspraken wordt gegeven en het bereikte effect snel verflauwt.

In de sterk commerciële bedrijfscultuur van Mostert BV, de moederorganisatie van Max, is men wel gewend een robbertje te vechten. Ook bij Max worden conflicten desondanks niet op de spits gedreven en niet echt uitgepraat. Het is de andere teamleden al langer duidelijk dat één teamlid geen open kaart speelt over de financiële resultaten van zijn productgroep, maar er wordt niet op doorgevraagd. Hij kan er een tijdlang mee weggelopen. De algemeen directeur van Mostert BV benoemde dit mechanisme al in de intakegesprek van het onderzoeksteam¹⁷⁵.

Binnen Multi heerst zoveel spanning tussen het bestuur en de overige teamleden, dat de teaminteractie ingehouden is en de atmosfeer niet veilig genoeg om conflicten te laten blijken. Dat er wel degelijk conflicten zijn, blijkt na afloop van vergaderingen op de gang en in kantoren achter geloten deuren. In deze wandelgangen en ‘achterkamertjes’ wordt een ander deel van de voorstelling opgevoerd dan op het toneel van de vergadering. Ook in de interviews komt naar voren dat men ongelukkig met de situatie is, maar geen mogelijkheid ziet hier enige actie op te nemen. Opmerkelijk voor een directieteam.

Reflectie

*“Normaal gesproken hebben onze gedachten ons, in plaats van dat wij ze hebben.”*¹⁷⁶

Reflectie is een noodzakelijke voorwaarde voor leren. Wanneer je als team, zoals boven in verschillende kleuren beschreven is, zoveel moeite hebt met open communicatie, is het echter een illusie te denken dat reflectie een wezenlijke plaats kan hebben in de teamdynamiek. Toch ontstaat er in alle drie de teams enig enthousiasme wanneer er een reflectieactiviteit gestimuleerd wordt. Dit kan samenhangen met de wens tot opener communicatie.

Binnen GOP is het min of meer gewoonte om het professionele werk tijdens *events* te evalueren. Na enkele jaren wordt ook gestart met meer persoonlijke reflectie in de vorm van interview. ’t Kost vasthoudendheid om dit op gang te brengen, maar eenmaal opgestart zijn teamleden enthousiast. En men blijkt zich, in vertrouwde omgeving, ook enigszins bloot te durven geven. Tegelijkertijd zijn er nog voldoende tegenkrachten om er niet te ver mee te gaan. Het argument dat deze bijeenkomsten niet factuurbaar zijn wordt vaak gebruikt om ’t nog maar even uit te stellen. En met inzichten uit reflectie, of andere mogelijke bronnen van inzicht (zoals dit onderzoek) wordt niet veel gedaan. Dat constateren de teamleden keer op keer. Op een wat onpersoonlijker niveau ligt de uitwisseling makkelijker, bijvoorbeeld wanneer je zakelijke keuzes doorspreekt.

Frans: *“Ik vind het ook leuk om zo nu en dan een stap terug te zetten en te bekijken ‘Wat is er allemaal gebeurd?’. [...] Ik vind, dat vond ik zelfs één van de nadelen, dat wij dit héél veel in het team doen. [...] Ook als je het vergelijkt met andere groepen hier (binnen Re&W), dan doen wij dat bovenmatig veel. Het levert op dat je als team begrijpt waarvoor je staat. En dat er (achteraf) geen discussie was, want iedereen was bij de discussie aanwezig geweest. Alleen, het kost wel heel veel tijd, althans, zo lijkt het.”*

In de organisatiecontext van GOP is reflectie dus weinig gebruikelijk. GOP heeft hierin geen voorbeeld aan haar omgeving. Wanneer teamleden samenwerken is het handig wanneer zij zich

175 Dit onderzoek hoofdstuk 3 pg 45

176 David Bohm, fysicus en filosoof

realiseren wat ze verwachten: van zichzelf en van elkaar. Dat ze samen zaken doorspreken en tot één toekomstbeeld komen, en ook samen achteruit kijken, samen één geschiedenis te verwoorden. Dat is een deel van het smeden en onderhouden van de onderlinge binding. Ten tweede, wanneer je problemen wilt oplossen zul je moeten weten waar 't wringt. Dat vraagt een vorm van reflectie, die we meestal analyse noemen. Analyse en reflectie bestrijken verschillende gebieden, namelijk de meer objectieve respectievelijk de meer subjectieve wereld, maar zijn in wezen niet verschillend. Een derde reden tot reflectie geeft Paula aan, die aan de professionele legitimiteit van dit team raakt:

Paula: *“Als je niet serieus naar je eigen team kijkt... Als je niet daarin met je zelf bezig zou zijn, waaraan ontleen je dan het recht om zo naar een klant te kijken?”*

En daarop doordenkend: Als je congruent en integer resultaten in de wereld wilt zetten, zul je moeten weten wat je eigen intentie is.

*“Je kunt niet van binnen naar buiten werken, als je niet weet wat er vanbinnen zit.”*¹⁷⁷

Ontwikkeling in reflectie

GOP gebruikt na verloop van tijd verschillende vormen van reflectie. Zo wordt in het professionele veld, naast regelmatige reflectie op *events* en incidenteel op ieders professionele presteren, het idee geopperd om samen een boek te schrijven als manier om het vakmatig handelen te expliciteren. Al vaak hebben we immers gemerkt dat we wel aanvoelen waarom we bepaalde dingen doen, maar dat we dit desondanks slecht aan collega's en aan klanten kunnen uitleggen. Dit boek wordt in het daarop volgende jaar inderdaad in teamverband geschreven¹⁷⁸, en heeft het beoogde effect van professionele bewustwording. Het samen schrijven van het boek brengt een nieuwe vorm van samenwerken binnen het team met zich mee. Senioren pakken de zwaardere hoofdstukken op en coachen de junioren bij het schrijven van hun hoofdstukken.

Reflectie op het eigen functioneren en handelen is geen gemeengoed. Enkele teamleden zijn daarmee vertrouwd en reflecteren regelmatig, voor de meeste is het duidelijk onwennig. Dit is een algemeen bekende aarzeling: Als je reflecteert kun je immers iets tegenkomen wat niet overeenkomt met je zorgvuldig opgebouwde beeld, wat je imago bedreigt en je rust verstoort. GOP koestert haar zelfbeeld als schild naar de als niet-veilig ervaren moederorganisatie, en is daarin dus kwetsbaar. Omdat desondanks duidelijk is dat de teamleden als personen de bouwstenen van het team vormen, en zij het team willen ontwikkelen, wordt een gezamenlijk traject opgestart om vanuit het verkennen van zichzelf aan het team te bouwen. Ieder teamlid doorloopt een zelfonderzoek, waarna hier gezamenlijk twee tweedaagse workshops aan besteed worden. Sommige teamleden kwetteren hier eerst nog onwennig omheen, maar ieder doet het wel! Het proces biedt de mogelijkheid tot een open gesprek over belangrijke onderwerpen, zoals het spanningsveld tussen vrijheid en verantwoordelijkheid. Daarnaast leren de teamleden elkaar veel beter kennen. Ze 'zien' elkaar door deze vaak diepgaande gesprekken beter, kennen meer van elkaars 'verhaal', hebben een stevigere basis.

Helaas wordt er na deze specifieke workshops niet opnieuw vorm en inhoud aan de reflectie en persoonlijke interactie gegeven. Het ontwikkeltraject dat GOP de afgelopen maanden heeft doorgevoerd is erg intensief geweest, 'nu even weer gewoon aan het werk' is de wens. Teamleden mer-

177 Covey, 2006, pg 80

178 van den Berg et al, 2004

ken na een paar maanden dat ze weer uit elkaar groeien. Zeker als de directie het team kort daarop dwingt zich te reorganiseren. Dan is ieder teruggeworpen op zijn eigen afweging van kansen. Die afwegingen worden niet meteen gedeeld. Een teken hoe broos de band en het onderling vertrouwen toch nog is. Zoals Six in haar proefschrift over vertrouwen aangeeft:

*“Trust appears to need regular, if not constant, nurturing and tending.”*¹⁷⁹

Dergelijke frequente zorg wordt in dit team wel eens benoemd. Soms klinkt de discussie alsof er werkelijk goed voor elkaar gezorgd wordt. De praktijk blijkt anders, zoals bijvoorbeeld ikzelf ondervind wanneer ik door ziekte langere tijd gedeeltelijk uitval. Ook dan blijkt de beperkte communicatie er oorzaak van dat we geen van allen goed weten wat we ermee aan moeten. Mijn teamgenoten weten niet goed of en wat ze aan me mogen vragen. Zelf vraag ik me af waarom niemand naar mijn ziek zijn vraagt en wil ik eigenlijk ook geen aandacht vragen voor m'n gekwakkel. Een patstelling: Ieder houdt zich terug en vraagt zich af wat er aan de hand is.

De GOP-leden staan verschillend tegenover aspecten van zorg, nabijheid en vertrouwd met elkaar zijn. Sommige teamleden ervaren en benoemen het team als een vriendenclub, en gaan bijvoorbeeld ook af en toe met elkaar stappen. Andere teamleden stellen ‘jullie hoeven echt m'n vrienden niet te zijn, dit is m'n werkomgeving’. Jaren later, in terugblik, verwoorden enkele GOP-leden dat types die ‘zorgen voor’ binnen dit team ontbroken hebben. Welke invloed het ontbreken van zorgzaamheid en vertrouwen op de teaminteractie heeft, realiseren de teamleden zich niet. Six benadrukt het belang van de zorg in bovenstaand citaat met de woorden ‘*if not constant*’. Het is de vraag of dergelijke permanente zorg niet een illusie is. Het team heeft tenslotte samen ook iets in de wereld te zetten, een taak te realiseren. Het ‘zorgen voor’ en ‘zorgen dat’ zijn beide nodig in het scala van teamactiviteiten, maken het samen een geheel.

Het niet (kunnen) doorzetten van reflectie als middel in de ontwikkeling van GOP is waarschijnlijk de reden dat de teamleden zich wél bewust zijn geworden van het tekortschieten op een aantal punten, zoals af te lezen is aan de citaten uit deze transcripten, maar geen kans (meer) gezien hebben deze zaken echt aan te pakken, hierop te ontwikkelen.

Bij Max en Multi wordt eveneens een poging tot reflectie gedaan. Ook hier blijft dit beperkt tot een enkele activiteit na afloop van een teamvergadering of -workshop. De basale veiligheid die voor verder ‘openen’ nodig is wordt niet ervaren.

‘Elkaar zien’

Wat is het nut van ‘elkaar zien’? Of eigenlijk, waarom zou je elkaar willen zien? Want of je jezelf en elkaar echt ziet is maar de vraag, aangezien het niet te vermijden is dat ieder door zijn filters gekleurd waarneemt.

Er zijn verschillende redenen waarom teamleden dit zouden kunnen willen. Vonk¹⁸⁰ geeft aan dat mensen in hun langdurige relaties gezien willen worden zoals ze (denken te) zijn. Of dit nu positief of negatief is, mensen hebben behoefte herkend te worden zoals ze zichzelf kennen. Daarbij is oprechte belangstelling een voorwaarde voor diepgang in het werkelijke gesprek dat je tijdens reflectie met elkaar wilt voeren. Het is een voorwaarde om elkaars specifieke kracht te zien en te kunnen benutten, maar ook om afscheid van elkaar te durven nemen als de match met een teamlid niet goed blijkt.

179 Six, 2004, pg 4

180 Roos Vonk, mondelinge communicatie, 18 april 2008

Een tweede reden is dat wanneer je jezelf 'gezien' weet, je in je bestaan erkend wordt. Dat is een bouwsteen van onderling vertrouwen. En tot slot: er wordt rekening met jouw belangen gehouden, wat je ervaart als een vorm van respect. Dergelijke oprechte belangstelling wordt in geen van de onderzochte teams ervaren. Eén van teamleden veronderstelt ook dat mensen 't erg lastig vinden om te hanteren wat ze van die ander zien.

Een derde reden is, dat teamleden weten dat ze met elkaar samen moeten werken. Dit weten bevordert volgens Vonk et al.¹⁸¹ een positieve grondhouding tegenover elkaar.

Echter, één bepaalde situatie kan door teamleden heel verschillend ervaren worden. Ieder hebben zij hun eigen referentiekader en beleving van de context. Een treffend voorbeeld hiervan wordt gegeven door Frans wanneer hij mij – na enige aarzeling – vertelt hoe hij aankijkt tegen de relatie die wij als teamleden met elkaar hebben:

Frans tegen Belia: *"Ik vind dat wij een goed voorbeeld zijn dat je beeld kan veranderen. Vóór (de workshops met) Margreet was het probleem dat ik met jou had... Wat is je intrinsieke waarde die je toevoegt aan het team?'. En ik kwam niet met jou tot een gesprek waarbij we van elkaar, of ik in ieder geval van jou, tot volledig begrip kwamen. Na de interventie van Margreet is dat er gekomen, en dat is ook niet meer weggegaan."*

Frans geeft aan na aanvankelijke aarzeling over mijn toegevoegde waarde nu tot 'volledig begrip van mij' te zijn gekomen. Het klinkt zelfs alsof Frans vermoedt dat hij en ik een volledig begrip van elkaar hebben. Ik begrijp hem echter vaak niet, en ik voel me niet begrepen en niet werkelijk gewaardeerd door hem. Zijn eerdere, langdurige frons naar mij over mijn toegevoegde waarde heeft me geraakt, die heb ik nog onder m'n vel. Ik ben voorzichtig met hem (geworden of gebleven?) en kies in gesprek met hem mijn woorden altijd omzichtig. Zo verschilt onze beleving van dezelfde relatie.

In communicatie 'op eieren lopen' levert zelden een goed onderling begrip op. Door het – tengevolge van spanning – overmatig omzichtig formuleren ontstaan juist eerder misverstanden.

*"Neem nou communicatie. In een relatie met veel vertrouwen kunt u het verkeerde zeggen en begrijpen mensen toch nog wat u bedoelt. In een relatie met weinig vertrouwen kunt u heel welovervogen en precies zijn en toch nog verkeerd begrepen worden."*¹⁸²

Of mensen een ander willen zien hangt ook met andere factoren samen. Ervaren teamleden het als hun belang om de ander te zien? Konst et al.¹⁸³ onderbouwen dat dit niet altijd zo is.

Frans: *"Maar ik moet je zeggen... Ik zit niet in informele netwerken. Je hebt van die mensen die zijn altijd overal van op de hoogte want iedereen praat met je, daar zit ik dus niet tussen. Het interesseert me ook niet. Dus er zijn misschien dingen die ik niet zie, wat dat betreft. Daar kan ik me iets bij voorstellen."*

Konst et al. laten zien dat mensen met macht – doordat ze minder afhankelijk zijn – minder hun best doen zich een beeld te vormen van hun ondergeschikten. Hun beelden zijn vaker stereotype en negatief dan omgekeerd. Als ze zich vergissen in iemand heeft dit in het algemeen ook minder consequenties voor henzelf. Ze merken het vaak niet eens. Daarnaast wordt de mate waarin

181 Vonk, Dijksterhuis & Dijkstra, 2007, pg 227

182 Covey, 2006, pg 16

183 Konst, Vonk & van der Vlist, 1995

iemand zijn best doet om zich een goed beeld van anderen te vormen beïnvloed door de mate waarin zij zich bekwaam voelen om een ander in te schatten. Zowel hiërarchie (macht) als competentie zijn volgens Konst et al. dus mogelijke factoren in deze dynamiek.

En tot slot vraagt ‘gezien worden’ ook dat jij je wilt laten zien. Fehr¹⁸⁴ geeft aan dat wederzijdse zelfonthulling een noodzakelijke factor is in het opbouwen en onderhouden van een onderlinge band. Iets wat niet alle teamleden gemakkelijk doen. Ikzelf bijvoorbeeld heb daar in de onderzoeksjaren, in mijn rol als teamlid, moeite mee. Opnieuw openheid en kwetsbaarheid dus. Zaken die je alleen geeft wanneer je een sfeer van vertrouwen en veiligheid ervaart.

Vertrouwen

Naar het thema ‘vertrouwen’ wordt diepgaand onderzoek gedaan¹⁸⁵. Eén van de aspecten die daarbij aandacht krijgt is dat het hebben van vertrouwen noodzakelijk is bij werken in ambigue of onzekere contexten en in contexten met een hoge complexiteit. Teams met een opdracht als de onderzoeksteams werken bijna altijd in een ambigue en complexe context.

*“Trust, on the one hand, can provide a sense of security that will help survival in these contexts, and on the other hand, trust can help with the risk-taking necessary for survival in complex environments.”*¹⁸⁶

Daarnaast heeft het hebben van vertrouwen veel voordelige neveneffecten voor teams, die het hen makkelijker maken efficiënt en innovatief te werken. Toch komt het onderwerp vertrouwen weinig naar boven in de interviews, ook niet bij gericht vragen. Binnen Max en Multi is dit begrijpelijk, omdat de teamleden hier sterker op hun eigenbelang en doel gericht zijn dan op het gemeenschappelijke. Bij GOP-leden is de focus op het gezamenlijke doel veel sterker en de directe omgeving complexer. Daarmee zijn de teamleden sterker op elkaar aangewezen en neemt het belang van vertrouwen toe. Het is hierbij op zijn plaats onderscheid te maken tussen professioneel vertrouwen en interpersoonlijk vertrouwen. Professioneel vertrouwen de teamleden elkaar absoluut. Tijdens een *event* weten de leden van het faciliterende team, GOP-leden en *freelancers*, wat ze aan elkaar hebben. Daar komt het aan op vertrouwen van capaciteiten en resultaten. Maar persoonlijk? Vooral daar waar jouw persoonlijke belangen misschien wel eens tegen die van de anderen in druisen wordt dit lastiger. Een voorbeeld hiervan: rond het spanningsveld vrijheid versus verantwoordelijkheid is het maar de vraag of teamleden elkaar vertrouwen.

Belia: *“Als ik wel eens op een middag naar de kapper ga, dan zet ik iets anders in m’n agenda hoor! Ik denk, ‘Gerda ziet dat staan, en die ziet niet hoe ik óók vaak ’s avonds laat thuis nog zit te buffelen en m’n mail zit te doen.’”*

Ellis: *“Maar dat is toch raar, dat je dat er niet in zet? Maar ik snap het wel, ja. Dat heb ik ook wel, want dan ben ik om half vier weg, maar dan heb ik wel die OR tot tien uur ’s avonds die dan nog eens uitloopt. Dan denkt iedereen ‘O, Ellis is vroeg weg.’”*

Belia: *“Ik roep wel eens ‘Jongens ik ga naar de Gebouw B, jullie zien me niet meer...’ Alleen al het feit al dat ik denk ‘laat ik het maar even zeggen’ dat klopt ook niet echt.”*

184 Fehr, 2000, in : Vonk (ed), 2007, pg 251

185 Bijvoorbeeld Costa 2000, Six 2004

186 Six, 2004, pg 1

Ellis: *"Volgens mij heb ik dat één keer gedaan, roepen dat ik naar de Dalton ging en toen ben ik naar huis gegaan!" (We gillen van de lach.) "Dat gaat er niet in hè?" (Ze wijst op m'n recorder.)*

Ellis en ik vertrouwen er beide niet echt op dat onze teamgenoten onze intenties en inzet op waarde schatten, we hebben beide de behoefte om het systeem een beetje te *fucken*. Tegelijkertijd voelen we ons verplicht om ons te verontschuldigen, onze bewegingen te verantwoorden. Daarmee vóegen wij ons ook in het systeem van normen en houden het mee in stand. En over vertrouwen gesproken: ik heb met Ellis gecheckt of dit fragment zo uiteindelijk toch in deze tekst mag.

Gevolgen voor de teams

Eén en ander heeft grote gevolgen voor interactieprocessen als het geven van feedback, het oplossen van conflicthantering, reflecteren en leren. Als gevolg van het ontbreken van voldoende open communicatie worden deze processen vermeden. *Issues* blijven sudderen totdat er een eruptie volgt. Er wordt weinig geleerd van fouten en ontwikkelingen. In ieder geval te weinig om aan de hand daarvan bij te sturen. De gevolgen hiervan zijn voor alle drie de teams ingrijpend, de ontwikkelingen 'overkomen' de teams. Max explodeert nadat blijkt dat één van de teamleden de anderen bewust misleid heeft. GOP besteedt veel tijd aan het afstemmen van doelen, werkwijze et cetera; het team experimenteert met nieuwe samenwerkingsmodellen, maar reflecteert niet op de effecten ervan, en leert dus niet. Het team ziet ook onvoldoende welke ontwikkeling gaande is in haar omgeving en het effect daarvan op haar voortbestaan. Multi gaat behoedzaam door, totdat de nieuw aangetreden directeur de teugels pakt en de lakens uitdeelt.

Communicatie met 'buiten'

Een team is, net als iedere organisatie, 'een organisme dat alleen kan bestaan en overleven door voortdurende interactie met zijn omgeving'¹⁸⁷. Al interacterend communiceren teams met die omgeving. De manieren waarop teams dit doen verschillen aanzienlijk. De leden van Max en Multi zijn vooral gericht op hun eigen afdeling of divisie en communiceren daar uit hoofde van hun rol intensief mee. Daarnaast doen de voorzitters van beide teams 'mededelingen' in de vorm van notulen of formele convocaties naar (delen van) de rest van de organisatie. Ook wordt er veel in de wandelgangen genetwerkt en beïnvloed. Binnen Multi wordt over langer lopende veranderingsprocessen wel eens gememoreerd 'dat we nu toch wel eens iets aan medewerkers moeten laten horen'.

Voor GOP ligt dit anders. Het team bevindt zich zowel qua werklocatie als in het organogram in een uithoek van de organisatie en communiceert vooral in de hiërarchische lijn, via de manager. Die vindt echter geen vreugde in het vergaderen met collega's en mijdt dit zo veel mogelijk. Dat betekent dat er via dat kanaal weinig 'geluid' over de prestaties van het team naar buiten komt, andersom dringt er ook weinig over ontwikkelingen elders in de organisatie tot het team door. Wel hebben sommige teamleden een persoonlijk netwerk waarmee ze dit informatiegebrek enigszins kunnen compenseren¹⁸⁸. Daarnaast heeft GOP een portefeuille mbt. marketing en communicatie ingesteld. Vanuit deze portefeuille wordt gewerkt aan een *leaflet* over GOP en er worden in latere jaren af en toe informatiedagen voor collega's georganiseerd. Maar bewuste en structurele beïnvloeding van het imago van het team in de moederorganisatie en kennis bij de directie van de

187 von Bertalanffy, in Prins 2001, pg 4

188 Dit zijn relaties die door Granovetter 'weak ties' genoemd worden: banden met anderen buiten de directe omgeving die belangrijk zijn om informatie te verkrijgen die in de eigen directe omgeving niet voorhanden is.

toegevoegde waarde van het bijzondere werk dat GOP doet, vindt niet plaats. Terwijl beide zaken GOP zouden helpen de erkenning te krijgen die het graag zou hebben en de drastische ingreep in het team later wellicht had kunnen voorkomen.

Kortom: GOP is vooral met zichzelf en met prachtig werk voor klanten bezig en veronachtzaamt daarbij haar communicatie met de omringende organisatie en het behartigen van haar belangen daar. Met funeste gevolgen, zoals we zien.

Illusie?

Is ‘open zijn’ dan een illusie? Wordt het gevoeld als te veel, te lastig? Wellicht. Is het te afleidend ten opzichte van het dagelijkse werk? Nee, het is een essentieel deel van het dagelijkse werk. In de interviews is te horen dat teamleden dit terdege beseffen en dat ze ook graag meer openheid willen. ‘Het gebeurt alleen niet’, constateren ze zelf.

Zoals bij deze teams te zien is brengt gesloten communicatie op termijn risico’s, conflicten en inefficiency met zich mee. Die toekomstige dreiging wordt echter overschaduwd door de acute onveiligheid die ervaren wordt bij open communicatie. ‘Open zijn’ is dus gemakkelijker gezegd en gewenst dan gerealiseerd. ‘Open zijn’ blijkt geen natuurlijk gedrag te zijn, in ieder geval niet in de contexten van deze onderzoeksteams.

Beschouwing

Betekenis van ‘communicatie’

Uit de voorbeelden in de beschrijving van dit thema blijkt dat teamleden van de verschillende teams communicatie van belang achten. Zij ervaren ook dat de onderlinge communicatie op punten beter kan, al wordt er wel ‘heel veel gepraat’. ‘Open communicatie’ is iets dat vooral binnen GOP nagestreefd wordt, en ook de term ‘dialogoog’ is daar belangrijk. Dit echter zonder dat de teamleden zich werkelijk rekenschap geven wat dialoog van je vraagt aan kwetsbaarheid, belangstelling, het opschorten van je eigen oordeel, et cetera. Smith & Berg zeggen over dialoog

“The presence of both sides allows us to examine more fully, to understand the complexity of a situation without reducing it to a simple rule or adage. The fullness of our understanding – an understanding that carries with it the other side – enables us to empathize with, make a relationship with, and listen to the other side within us and within our social groups.”¹⁸⁹

Het gaat erom beide kanten van een standpunt of conflict podium te geven, zowel in gesprek met een ander als in gesprek met jezelf. Daarmee vergeleken heeft het gebruik van het woord ‘dialogoog’ binnen GOP vooral betekenis tijdens events. In het leven tussen events weten de GOP-leden in hun hart wel dat ze daar nog niet zijn.¹⁹⁰

Reflectie, de bewustwording van het onderlinge proces wordt in het algemeen ervaren als iets dat niet echt nodig is, niet direct aan het resultaat bijdraagt, waarmee impliciet aangegeven wordt hoe ver de term ‘communicatie’ reikt. Aan feedback zegt men wel behoefte te hebben, desondanks komt dat (na een eerste bijeenkomst die ‘best meeviel’) niet echt van de grond.

Zoals Smith & Berg¹⁹¹ dit voor andere groepen beschrijven, worden ervaring en observatie, actie en reflectie, binnen GOP beschouwd als gescheiden en tegengestelde activiteiten, als ‘actief’ ver-

189 Smith & Berg, 1997, pg xiv-xv

190 Zie hiervoor bijvoorbeeld het eerste interviewfragment in dit hoofdstuk.

191 Smith & Berg, pg 99

sus 'passief'. Er wordt een onderscheid gemaakt naar '*do-ers*' en '*reflecters*', terwijl deze activiteiten samen één geheel vormen, en elkaar nodig hebben: de reflectie voedt de actie, en actie is de basis voor reflectie. De versnelling die in hoofdstuk 2, 'Dynamiek in de context', genoemd wordt speelt hier een rol. Mensen zijn in het algemeen ongeduldig, haastig. Ze willen leren, maar dan instant. Er weinig voor doen, er nauwelijks tijd aan besteden. Hun dominante uitstraling daarbij is: 'reflectie levert geen direct resultaat op'. Dergelijke doe-gerichtheid is zowel bij GOP als bij Max te zien.

Sofie ervaart nog andere betekenissen van communicatie, namelijk de gelegenheid te tonen dat zij de antwoorden heeft op de vragen die mensen om haar heen hebben, en ook hanteert zij communicatie actief om zich te ontworstelen aan de anonimiteit van de teamprestatie. Voor Martijn betekent communicatie ook de mogelijkheid tot een bepaald soort heftige, intense interactie. Martijn heeft dat bijvoorbeeld met zijn moeder: gesprekken die voor anderen aanvoelen als 'ruzie'. Paula ervaart ditzelfde als nieuw teamlid aan de manier waarop Sofie en Martijn zich binnen GOP manifesteren. Alsof er permanent een krachtmeting plaatsvindt en een zich herhalende verbale onderhandeling over hiërarchische posities. Sofie en Martijn geven duidelijk aan zich te willen ontworstelen aan hun rol als AR, het ondergeschikt zijn aan de facilitators. Ze willen gehoord worden, erkend worden. De onder de 'miskening' liggende emotie uit zich in een heftigheid die door andere teamleden als verbale agressie ervaren wordt.

In essentie zijn hier twee betekenissen van communicatie zichtbaar:

1. Communicatie als dialoog, waarbij verkent, verrijkt en verbonden wordt, waarbij gedeelde betekenissen ontstaan. Het gebruik hierbij van tegengestelde krachten om het begrip te verdiepen vraagt een onderlinge relatie die sterk genoeg is om de spanning aan te kunnen¹⁹². Idealiter is een dergelijke dialoog vrij van macht, maar dat zal zelden helemaal het geval zijn aangezien er altijd belangentegenstellingen spelen.
2. Communicatie als beïnvloedings- (lees: machts)middel, waarbij de één iets tot stand probeert te brengen ten koste van (het belang van) de ander. Alvesson onderstreept dit met een citaat van Frost¹⁹³. Frost stelt dat communicatie een middel is waarmee macht kan worden uitgeoefend en ontwikkeld. Het is immers niet voldoende om meer kennis te hebben, je moet de ander ook laten weten dat jij die kennis hebt. Bovendien gaat 't er zelden om wie gelijk heeft, maar wie gelijk krijgt¹⁹⁴. We zien beide verschijnselen in de fragmenten door GOP-leden genoemd worden.

Communicatie is in deze zin nooit neutraal: structuren en regels in een specifieke organisatie bevoordelen sommigen boven anderen. Aan actoren toegekende privileges spelen hierin mee, waardoor we bijvoorbeeld in het algemeen ander gedrag bij een leider accepteren dan we bij een volger verwachten¹⁹⁵.

Het verschil tussen beide betekenissen van communicatie is gradueel en ligt in de mate waarin – bewust of onbewust – macht gebruikt wordt. In hoofdstuk 9, Niemand groter dan de club, wordt hier nader op in gegaan.

Voor Max en Multi is het eerstgenoemde facet van communicatie, de (machtsvrije) dialoog, een geheel onbekend begrip. In deze teams is communicatie gelijk aan debat en krachtmeting.

192 Smith & Berg, 1997, pg xiv-xv

193 Frost, 1987, pg 507, in Alvesson, 1996, pg 68

194 Watzlawick et al., 1999, pg 67

195 Watzlawick et al., 1999, pg 45

Een derde betekenis van communicatie wordt gegeven door Erving Goffman. Volgens Goffman vertellen we niet alleen verhalen, we kleden ze aan tot complete voorstellingen. Die voorstellingen geloven we zelf ook, òf we geloven dat ons publiek ons gelooft. Het zijn veelal positieve beelden die we nodig hebben om ons staande te houden in de interactie met andere individuen of andere groepen¹⁹⁶.

Het is een heel ander beeld dan dat wat door de teams zelf naar voren wordt gebracht. In zijn conclusies van *'The Presentation of Self in Everyday Life'* schetst Goffman¹⁹⁷ de sociale context en interacties van een team:

"Within the walls of a social establishment we find a team of performers who cooperate to present to an audience a given definition of the situation. This will include the conception of own team [...]. We often find a division into back region, where the performance of a routine is prepared, and the front region, where the performance is presented. Access to these regions is controlled in order to prevent the audience from seeing backstage and to prevent outsiders from coming into a performance that is not addressed to them."

Kortom, ze doen een voorstelling, waarbij ieder zijn rol speelt, en beheersen daarbij nauwgezet wat het publiek mag zien. In Goffman's schetsen komen zaken naar voren zoals

- het niet open communiceren,
- het creëren van illusies door het presenteren van bepaalde onderling overeengekomen definities van de situatie, de spelers, en de onderlinge interactieregels,
- onderlinge afspraken over regels teneinde de illusie in stand te houden,
- eisen aan de leden om dit decor in stand te houden.

Als drijfveer voor een dergelijke voorstelling noemt Goffman dat de aan de buitenwereld gecommuniceerde en gespeelde werkelijkheid in stand gehouden moet worden. Het beeld dat Goffman van communicatie in teams schetst, staat ver af van wat de teamleden zelf waarnemen. Toch is het een prikkelend beeld. We komen hier in hoofdstuk 9 op terug.

Welke krachten maken communicatie (on)mogelijk?

Onder de oppervlakte spelen in veel van de genoemde voorbeelden twee dominante factoren die communicatie belemmeren: het ervaren van ambiguïteit en van onveiligheid. Die ervaring kan het gevolg zijn van een onduidelijke doelstelling van het team, van rolvervaging of onzekerheid over de positie die je in het team inneemt en of je je geaccepteerd en gewaardeerd voelt als teamlid of juist gemarginaliseerd. Ook het feit dat diversiteit in het functionele werk actief gepropageerd wordt, maar in sociaal opzicht afgestraft wordt zodra dit zich manifesteert in de dagelijkse interactie en communicatie, heeft een gevoel van tweeslachtigheid tot gevolg. Het zijn enkele voorbeelden van factoren die bijdragen aan de beleving van onveiligheid en ambiguïteit.

Het feit dat de teammanager van GOP wacht met in gesprek gaan met een (in zijn ogen) niet-functionerende medewerker totdat hij een sterke case heeft, duidt op zijn onzekerheid en creëert onzekerheid bij anderen. Andere voorbeelden zijn het tumult dat ontstaat als een nieuw teamlid toetreedt en geheel tegen de mores van het team in alles zegt wat haar opvalt; de angst om elkaar feedback te geven of die te ontvangen; het niet naar voren durven brengen van 'een procespuntje' als daar niet nadrukkelijk en zorgvuldig een veilige setting voor gecreëerd is; het niet kunnen hanteren van meningsverschillen, dat ervaren als 'ruzieachtige toestanden'. Verschillen van mening

196 Zie ook hoofdstuk 5, 'Groepen onderling'

197 Goffman, 1959, pg 231

worden daarbij ervaren als aanvallen op de eigen persoon, daarmee in de kiem als bedreigend voor het eigen voortbestaan. Dergelijke onderhuidse angsten zijn een ernstige belemmering om tot open communicatie te komen en de rationeel onderkende voordelen daarvan te kunnen benutten. Wanneer je steeds bezig bent met vermeende risico's en bedreigingen, ben je niet in staat om naar de ander te luisteren. Sofie geeft aan dat het te druk is in haar hoofd om naar anderen te kunnen luisteren. Ellis constateert monologen in plaats van wederkerigheid.

We zien zo een zelfbeschermende, gesloten houding bij GOP-leden, van waaruit weinig aandacht voor de ander mogelijk is. De behoefte om zelf gehoord te worden en de dialoog te winnen voert de boventoon, waarmee de dialoog het onderspit delft ten opzichte van de behoefte aan een sterke eigen positie. Confrontaties – maar ook andere persoonlijke ontmoetingen – worden gemedend. Er ontstaat ontwijkgedrag en er wordt geen tijd gemaakt voor werkelijke interactie. Al dergelijke (re-)acties diskwalificeren de onderlinge communicatie. Zie hier het palet van communicatievormen dat zich voor het oog van de observator ontvouwt. Iets wat Jacco in zijn vroege dagen in het team aanduidde als 'een vette onderstroom'¹⁹⁸.

Een interessante vraag is wat de onderliggende onveiligheid binnen GOP veroorzaakt. Hoe komt het dat er zo weinig interpersoonlijk vertrouwen is tussen mensen die elkaar in het professionele optreden juist zo blind vertrouwen?

Eén reden voor het ontbreken van substantieel vertrouwen in het team is het volgende:

*“Interpersonal trust, when considered in an organizational context, is also linked to the trust at organizational level. [...] Trust requires dependency, vulnerability and optimism about a positive outcome ... [...] Trust building within work relations is a reciprocal process: it takes two to tango.”*¹⁹⁹

Na de overname ervaren de GOP-leden de organisatie als 'niet in hen geïnteresseerd' en als 'handelend vanuit andere belangen dan die van medewerkers'. Ze zien gedurende enkele jaren veel collega's in moeilijkheden. Hoewel dit voor de buitenwereld afgeschermd wordt, worden in deze periode veel werknemers ontslagen of door middel van marginalisatie gedwongen zelf ontslag te nemen. De GOP-leden weten dat ze in zekere zin afhankelijk zijn van de organisatie, zeker in de eerste jaren na de overname wanneer de arbeidsmarkt slecht is. Ze voelen zich kwetsbaar, maar proberen dat zo veel mogelijk te negeren en hier overheen te leven, want veel optimisme over de uitkomst hebben ze niet. Reciprociteit wordt op organisatieniveau in het geheel niet ervaren. Gegronde redenen om te veronderstellen dat het vertrouwen tussen GOP en R&W laag is. In hoofdstuk 9 wordt diepgaander naar vertrouwen in de onderzoeksteams gekeken.

Wisselwerking tussen communicatie en interactie

*“Disclosure and feedback are the necessary conditions for the development of interpersonal relationships.”*²⁰⁰

Smith & Berg veronderstellen echter dat mensen, wanneer ze geaccepteerd willen worden, de neiging hebben een keuze te maken wat ze over zichzelf aan anderen onthullen, en wat ze verborgen

198 Een nuancerende opmerking is bij bovenstaande weergave van observaties op zijn plaats: Wanneer teamleden al dergelijke ervaringen, inzichten en gedachten niet toelaten, zoals ikzelf in de onderzoeksjaren ook nauwelijks doe, kun je als team in je professionele werk voor klanten toch zeer bevredigende resultaten neerzetten.

199 Six, 2004, pg 3-4

200 Luft, 1970, in Smith & Berg, 1997, pg 112

wensen te houden. Hun vooronderstelling over wat de ander niet van hen zal accepteren, houdt verband met de aspecten die ze van zichzelf niet accepteren²⁰¹.

Als ‘onthullen’ lastig is, hoe gaat een dergelijk team dan om met het openstellen voor feedback?

Feedback krijgen van anderen wordt in de literatuur²⁰² gezien als een noodzakelijk ingrediënt om jezelf door de ogen van die ander in een specifieke sociale context te kunnen zien. Ook voor het team als geheel is feedback noodzakelijk om te ontwikkelen. In een groep die moeite heeft met open staan en blootgeven en tegelijkertijd van mening is dat feedback wel ‘moet’, ontstaat dan een interessant mechanisme:

*“It is very common for groups to give negative feedback to members who give the group negative feedback that it needs to both survive and grow. In the process, the group masks the parts of itself that do not want to change. Rather than acknowledge openly the resistance to change, the group continues to remain the same while affirming its interest in changing.”*²⁰³

Dit is precies wat binnen GOP te horen is: ‘Ja we willen graag, maar het komt nu zo slecht uit.’ Er wordt zelfs nog wel eens door een enkel teamlid bedacht dat het zo jammer is dat dergelijke afspraken zo vaak afgezegd worden. Maar niemand heeft op dat moment een clou van het mechanisme erachter, ook ik niet.

Binnen Max en Multi wordt evenmin veel feedback gegeven. Een argument binnen Max waarmee men dit legitimeert is ‘ik ben z’n baas toch niet?’. Voor Max is er één moment dat de bolsters murw zijn en oprechte reflectie plaatsvindt: dit is op het moment dat het team ontdekt hoe één teamlid zijn financiële rapportages heeft gemanipuleerd, de collega’s fabels heeft voorgehouden. De emoties zijn dan geraakt. Had het team toen een doorstart gemaakt, dan zou het een enorme groeistap hebben kunnen zetten.

Conflicten worden ervaren als ‘nog lastiger’ dan feedback, hoewel Max hierin – dankzij de algemene organisatiecultuur – bij tijden een uitzondering is op GOP en Multi. Binnen Multi houden de teamleden zich gedeisd. Men gaat het conflict niet aan. Bij Max en Multi zijn de teamleden echter minder afhankelijk van het team als zodanig. Zij zijn immers uit hoofde van hun functie teamlid? Dat maakt hen in hun rol als teamlid minder kwetsbaar, ze hebben minder belang bij teamlidmaatschap dan GOP-leden. Zolang ze niet uit hun functie ontheven worden, zullen ze niet uit het team gezet worden.

Bij GOP ligt dit anders. Er is geen vanzelfsprekend bestaansrecht voor het team. GOP legitimeert haar eigen bestaansrecht door zichzelf met een aureool van professionaliteit en exclusiviteit te omgeven, ook al wordt die door de omgeving niet unaniem als zodanig ervaren. Wanneer een teamlid dit werkelijk tot zich door zou laten dringen zou dat een zeer bedreigende situatie zijn. Met elkaar in conflict raken, terwijl er door het ontbreken van doorleefde persoonlijke relaties geen basis is om een conflict constructief aan te gaan, is een riskante exercitie binnen een dergelijke relatie met de bredere context. Conflicten worden nu liever uit de weg gegaan of ontkend, wat broeierigheid veroorzaakt. Ook diversiteit in de zin van afwijkende meningen worden snel als conflict gevoeld, wat verklaart dat er in dit opzicht weinig tolerantie is.

201 Het gaat hierbij niet om situationele rolinvulling, doch om eigenschappen die voor de buitenwereld verborgen moeten blijven.

202 onder andere Smith & Berg, pg 112

203 Smith & Berg, 1997, pg 119

Een kentering in bovengeschetste situatie ontstaat overigens in het vierde en laatste onderzoeksjaar, wanneer het team zo ver is dat het aan zelfonderzoek gaat doen. Onder begeleiding van een externe coach worden langlopende, stil sluimerende maar pregnante verschillen in zienswijzen aangaande de werkhouding uitgewisseld. Een teken hoe de teamleden samen intussen gegroeid zijn. Nu worden standpunten verkend.

“Only as members risk self disclosure, does it become safe to self disclose in the group.”²⁰⁴

Een stap verder zouden zij kunnen onderzoeken wat hieronder ligt, wat in het conflict tegenover wat staat. Zover komt het echter niet.

Communicatie en teamperformance

Uit bovenstaande beschrijvingen blijkt dat communicatie voor het succes van een team van belang is. Open communicatie is noodzakelijk om samen richting te bepalen, kansen in te schatten, middelen toe te wijzen, om de professionele koers te zetten en te bewaken, om zich aan te passen en te ontwikkelen.

“Elke vorm van leren integreert denken en doen. Elke vorm van leren gaat over hoe we in de wereld op elkaar inwerken en de capaciteiten die zich uit die interacties ontwikkelen. Het onderscheid zit hem in de mate en de diepgang van het bewustzijn en de bron van het doen dat daaraan ten grondslag ligt. Als dit bewustzijn niet verder reikt dan de oppervlakkige gebeurtenissen en de huidige omstandigheden, dan zal de actie nooit meer zijn dan een reactie.”²⁰⁵

De onderzoeksteams zijn vooral gericht op ‘doen’, denken over het proces of eigen handelen heeft niet werkelijk een plaats. Reflectie, leren en verder ontwikkelen zijn geen gemeengoed, hebben geen prioriteit.

Communicatie dient niet alleen het leren. Een team heeft communicatie ook nodig om met tegenslag om te kunnen gaan, bijvoorbeeld wanneer de omzet achter blijft, zich wrijvingen tussen teamleden of onverwachte ontwikkelingen in de context voordoen. Dan zijn geavanceerde communicatievormen als feedback, reflectie en conflicthantering nodig om barrières uit de weg te ruimen en het primaire proces vlot te trekken. Op het persoonlijke vlak geeft communicatie de mogelijkheid om je positief waarderend te uiten, elkaar te versterken door elkaar ‘te zien’ en respect te tonen, om elkaar te helpen ontwikkelen door middel van constructieve feedback.

“If one is in a group where members will not disclose either their inner responses or their reactions to what others do, think and feel, then personal and collective learning will be severely retarded.”²⁰⁶

Hoe worden de samenwerking binnen de teams, het leiderschap, de resultaatgerichtheid, de ontvankelijkheid voor nieuwe invloeden (ideeën, vernieuwing) en teamleden (in- en uitsluiting) beïnvloed door de manier waarop er binnen de onderzoeksteams gecommuniceerd wordt? Het antwoord op deze vraag is voor een groot deel af te leiden uit de voorgaande paragrafen. Wanneer een team de verschillen toedekt of ontkent omdat zij ze niet kan hanteren, wordt het team tegelijkertijd een deel van haar kracht ontnomen. Immers, diversiteit brengt een team veerkracht, denk-

204 Smith & Berg, 1997, pg 115

205 Senge et al., 2006, pg 10

206 Smith & Berg, 1997, pg 112-113

kracht en creativiteit. Worden de verschillen verbloemd dan is het vlees noch vis, een lauw milieu waar de kracht van heet en koud zijn geëlimineerd, in een sfeer van wederkerig polderen. Worden de verschillen uitgebannen uit angst voor de confrontatie, dan raakt het team in een toestand van kramp.

Zoals bij GOP, Max en Multi te zien is, blijft het bij zo'n team bij het uiten van wensen en voornemens tot open communicatie, terwijl de interactie die voor de realisatie van deze wensen nodig is vermeden en belemmerd wordt²⁰⁷. Diversiteit wordt niet benut, er wordt niet geleerd, niet ontwikkeld.

De blinde vlek betreft niet alleen het wat en het hoe – wat teamleden onderling en in interactie met anderen doen en hoe zij dat doen – maar vooral het wie: wie men is, en de innerlijke bron van waaruit men doet wat men doet²⁰⁸. Teamleden zien elkaar niet, zien zichzelf niet. Het wezenlijke bewustzijn is bij de meeste van hen geen bron van handelen. Het dagelijks leven wordt als een gegeven aangenomen, wat een risico oplevert in een veranderende wereld.

In- en externe dynamiek zijn niet zelden een afspiegeling van elkaar, stellen Smith & Berg:

*“Dynamics in relations among groups are often a parallel playing out the conflicts that exists within groups, and, in turn, much of what transpires within each group is a parallel enactment of these internal conflicts.”*²⁰⁹

Wanneer teamleden verward raken doordat de spanningen met de omgeving zich vertalen naar de relatie tussen teamleden en het team als geheel en andersom (latente) conflicten binnen het team effectieve samenwerking met andere groepen verhinderen, ervaren ze het als riskant om hun verwarring hierover te uiten. Als gevolg hiervan worden ze voorzichtig, wat ze vervolgens gebruiken als rechtvaardiging om zich op onderdelen te distantiëren, weg te glijden naar ‘niet-verbonden’. Eerst niet-verbonden met het issue, maar al snel niet meer verbonden met het team. Het teamlid in kwestie snapt niet waarom bepaalde situaties zich zo ontwikkelen, maar stelt dit niet meer aan de orde. ‘Ze snappen er geen biet van’, een projectie van het eigen gevoel van niet-snappen op andere teamleden. Net zoals het team over de buitenwereld zegt ‘Ze snappen er geen biet van’. Het mechanisme is de eigen positie te rechtvaardigen door de ander te devalueren. Een kwestie van zelfbehoud.

Dit mechanisme is in alle drie de onderzoeksteams waarneembaar, in verschillende vormen. De durf en bereidheid om kritische vragen te stellen en de feedback te geven die het team nodig heeft voor haar zelfkennis en vermogen tot bijsturen worden door dit disengagement verder vermindert. Daar wordt geen energie meer in gestoken. Voorbeelden daarvan komen bij uitstek naar voren in hoofdstuk 7, Leiderschap. Vaak wordt in dergelijke ‘stille’ situaties door andere teamleden gedacht dat zwijgen ook instemmen betekent, wat comfortabel is voor degene die ongehinderd wegglijdt. Het is tevens gemakkelijk voor de rest van het team, dat geen weerstand meer ondervindt. Terwijl het ook een eerste teken van apathie kan zijn, gevolgd door vertrek, zodra de ontbinding doorzet of de gelegenheid zich voordoet.

Het hoeft geen betoog dat een dergelijke distantie en verminderde actieve houding een slechte zaak zijn voor de teamperformance. Teamleden verliezen hun vitaliteit, creativiteit en bijdrage.

207 Hirschhorn, 1988, pg 63

208 Senge et al., 2006, pg 16

209 Smith & Berg, 1997, pg 203

GOP-leden vinden in *events* echter een specifieke werkomgeving waarin ze deze aspecten wel kwijt kunnen.

Samenvatting

Voor een team dat samen een prestatie neer wil zetten is 'open kunnen zijn' de kern van adequate communicatie in de zin van uitwisseling, afstemming, 'samen'. 'Open kunnen zijn' is bijvoorbeeld nodig wanneer je samen wilt kunnen reflecteren, elkaar feedback wilt kunnen geven, met elkaar verschillen van inzicht wilt kunnen verkennen. Allemaal zaken die essentieel zijn om samen afgestemd op je doel af te kunnen gaan, een lijn naar de toekomst uit te kunnen zetten.

Teamleden hebben de illusie dat ze open naar elkaar zijn. 'Open zijn' is echter gemakkelijker gezegd en gewenst dan dat dit gerealiseerd wordt. Het is voor geen van de teams natuurlijk gedrag, in ieder geval niet in hun huidige contexten. Angst blijkt teamleden te weerhouden: angst om de eenheid van het team of het eigen teamlidmaatschap in gevaar te brengen wanneer ze zich openlijk zouden uitspreken. Een duidelijke manifestatie van bovenstroom en onderstroom.

Openheid en kwetsbaarheid zijn zaken die je alleen geeft wanneer je voldoende veiligheid ervaart en durft vertrouwen.

Communicatie wordt altijd beïnvloed door macht.

Niet open met elkaar communiceren grijpt in op alle aspecten van het teamleven. Het leidt allereerst tot een ernstige beperking van het leervermogen van een team, en daarmee van het aanpassingsvermogen en de overlevingskansen. Het leidt daarnaast tot dubbele bodems, ambiguïteit en onveiligheid, wat op termijn voor het team conflicten, risico's en inefficiency met zich mee brengt. Het team verlamt in haar poging niets te doen dat tot conflict zou kunnen leiden. Verschillen die aanleiding kunnen zijn tot conflict worden ontkend of uitgesneden. De teamdiversiteit verschaalt en de teamleden verkrampen. Meer en meer worden zaken verbannen naar de onderstroom. De bedreiging van de vitaliteit van het team wordt echter niet beseft; deze wordt overschaduwed door de acute onveiligheid die ervaren wordt bij open communicatie.

Expliciet dan bij de eerder besproken thema's komen bij het thema communicatie de boven- en de onderstroom naar voren. Communicatie is het middel bij uitstek waarmee deze stromen vorm krijgen: in de voorstelling op het hoofdpodium, de subvoorstellingen in de coulissen, de wandelgangen en de kleedkamers, en in wat bewust of onbewust voor ieder ander in de schaduw gehouden wordt. Teamleden spelen mee in verschillende voorstellingen. Wanneer de ambiguïteit en onveiligheid toenemen, vragen zij zich af in welke film zij terechtgekomen zijn.

Afhankelijk van het podium waar de toeschouwer toegang tot heeft, zijn zaken zichtbaar. Voor degene die alleen toegang heeft tot de voorstelling op het hoofdpodium is al het andere onderstroom.

Deel II H 7

Leiden of geleid worden?

Veldonderzoek

Nana: “... volgens mij past het wel bij ons om een beetje plat en open leiderschap te hebben. Op het moment ook dat we merken dat er toch dingen worden bekokstofd, of op hoger hand dingen worden bedacht, dan heb je toch een beetje de poppen aan het dansen.” [...] “Iedereen had op z'n eigen stuk wel leiding, alleen waar het moeilijk is vraag je Frans. [...] En het feit dat we 't zo verdeeld hebben, dat was [...] gewoon goed.”

Participatie, ook in het dagelijks handelen

Het leiderschap binnen GOP kan in een groot deel van de observatieperiode gekenmerkt worden door de term ‘gedeeld leiderschap’, ‘gedelegeerd leiderschap’ of ‘meervoudig leiderschap’. In dit gedeelde leiderschap zijn meerdere teamleden leider, ieder op een specifiek terrein. Afzonderlijke portefeuilles zijn benoemd en teamleden hebben gekozen voor de portefeuilles waar zij toegevoegde waarde kunnen hebben in kennis of motivatie. Voorbeelden van portefeuilles zijn: sales, marketing, people management, vakontwikkeling, kennismanagement, en de aansturing van *freelancers* die voor *events* ingezet worden. Senioren en junioren kunnen hierbij duo's vormen, zodat ook de junioren hun bijdrage op een kwalitatief verantwoorde wijze kunnen leveren. Naast de portefeuillehouders is er binnen GOP een manager die het gezicht naar buiten vormt. Deze manager heeft de portefeuilles onder zich die te maken hebben met zijn meer formele rol: people management, financiën en sales. Een portefeuillehouder stemt zijn plan af met het team, en eventueel wordt tussendoor afgestemd met de teammanager.

Het team ervaart dit leiderschapsmodel als ‘bij ons passend’ en ‘leuk’, ‘we zijn eraan toe’. We werken immers met een sterk participatief gekleurd gedachtegoed in onze *events*? Eigenlijk is dit leiderschapsmodel een vertaling daarvan naar de dagelijkse praktijk. Zo wordt de kracht benut van de diversiteit van de verschillende teamleden. Teamleden hebben zo bovendien de mogelijkheid om spelenderwijs hun eigen leiderschapsstijl te ontdekken. Een groot voordeel is dat de manager zo zelf ook *events* kan blijven leiden. Kortom: een model met veel voordelen voor een team als GOP. Daarnaast heeft het model iets anarchistisch, tegen de gebruikelijke structuren in. Ook dat past GOP prima.

In de andere onderzochte teams is een heel ander leiderschapsmodel te zien. Daar heeft één persoon de leidersrol. Hij (ook in deze gevallen een man) bepaalt de agenda, deelt de acties toe aan teamleden, et cetera. Hij bepaalt inhoud, proces en tempo. In deze beide teams pakken de teamleden geen actieve rol op. Ze laten zich leiden door de voorzitter. Ze volgen. In beide gevallen laten sommige teamleden hun protest daarnaast ook duidelijk merken.

Ontstaan van gedeeld leiderschap

Het gedeeld leiderschap is halverwege de observatieperiode spontaan ontstaan binnen GOP. De manager die GOP in 1999 oprichtte, Andrea, is een bevolgen vrouw met een sterk charisma en een directieve leiderschapsstijl. Zij weet heel goed wat ze wil bereiken en weet dit op een prettige manier bij het jonge team geaccepteerd te krijgen. Zij zit zelf zo ruim in haar vel dat ze ook een warme belangstelling voor de anderen kan hebben. Aan het begin van de observatieperiode (2002) is zij – nog even – de manager van het team.

Als zij kort daarop GOP verlaat, volgt haar rechterhand haar op: Sonja. Deze vrouw is uit geheel ander hout gesneden. Zij is meer gespitst op het operationele werk, waarin ze zeer gewaardeerd wordt, en richt zich niet op het ontwikkelen en realiseren van een visie. Daarbij stemt zij haar doelen geheel af op wat zij als de collectieve wens van het team veronderstelt. Hoewel het inhoudelijke werk van het team sterk op participatie en samenwerking gericht is, gebiedt de leiderschapsstijl van Sonja op dat moment dat ze het allemaal in haar eentje moet kunnen. Dat dit niet lukt maakt haar onzeker en zoekend, wijkend voor de leiderschapstaken die vervuld moeten worden. In de diffuse organisatie van net na de fusie tussen Rixt&Wael en Nesto vraagt dat nogal wat van een jonge en onervaren teamleider. Het team is niet in staat haar te overtuigen om bijdragen van teamgenoten te accepteren.

Opmerkelijk genoeg heeft juist deze worsteling waarschijnlijk het pad geëffend voor gedeeld leiderschap. Ieder teamlid wil graag z'n bijdrage leveren en voelt dat men persoonlijk waarde voor Sonja had kunnen toevoegen. Sonja geeft haar rol na een klein jaar op en kondigt haar vertrek uit R&W aan.

Bij de daarop volgende managementwisseling geeft haar opvolger Frans, toen al enkele jaren teamlid, aan 'niet alles zelf te willen doen'. Tegelijkertijd beseffen sommige teamleden dat deze man een historie van directief leiderschap heeft, zij voelen er niets voor een dergelijke stijl opnieuw in het werk te introduceren. Deze twee bewegingen verbinden zich in het idee om delen van de rol van teammanager te delegeren.

Belia: *“Toen Frans het team management van Sonja overnam besepte ik dat ik niet een directieve, dicterende baas wilde. En tegelijkertijd gaf Frans aan er niet op te zitten wachten al dat managementgedoe zelf te doen. Daaruit is het model van gedeelde taken gekomen.”*

Frans: *“Zoals ik al zei, ik was programmamanager daarvoor (vóór GOP), zo acteerde ik veelal, en dat was gewoon directief, voor een groot deel, en alleen maar brainstormen, klankeborden met een heel klein clubje van mensen die ik zag als voldoende intelligent en ervaren om dat mee te doen. En eigenlijk, tenminste, zo denk ik, hoor je je in een team als het onze eigenlijk ondersteunend op te stellen. En niet directief. Ik vind wel dat de leider een stuk drive moet uitstralen, en moet weten te inspireren op onderdelen. Om mensen, jaa... mensen te inspireren.”*

[...] Het verdelen van het praktijkmanagement in portefeuilles en [...] zeggen 'iedereen pakt wat op', dat geeft zo veel commitment bij mensen om dingen te doen... Je krijgt commitment vanuit het team, en dat is iets anders dan 'ik doe het wel allemaal'.”

Op de eerste visiedagen van het team, aan het eind van het tweede onderzoeksjaar, worden de portefeuilles benoemd en verdeeld over de teamleden. Dit verdelen gebeurt op dezelfde manier als wij deelnemers aan events vaak laten kiezen voor de onderwerpen waar hun hart naar uitgaat: *vote with your feet*. Kies dat waar je hart naar uitgaat of waar je denkt dat jij echt een wezenlijke bijdrage hebt. Zo sluit de inhoud van je werk aan bij het brandpunt van je energie.

Leider en volgers

In bijna alle publicaties over leiderschap wordt gesproken over ‘de leider’²¹⁰. Dat er één leider is, is een dominant paradigma. Deze leider krijgt in de literatuur grote verantwoordelijkheid voor het groepsresultaat aangemeten.

Hoewel van Knippenberg & Hogg de mogelijke inbreng van de teamleden erkennen, stellen zij

“Leadership is a process of social influence in which the leader enlists the talents and efforts of other group members, i.e., followers, in order to accomplish the group’s chosen task.”

*“Once a person has gained the legitimacy of leadership status, she or he must develop relationships with followers that motivate and enable them to attain collective goals. The leader must mobilize and direct the efforts of the group [...]”*²¹¹

Oftewel: de leider moet het resultaat tot stand zien te brengen. Dat zien de leden van GOP echt anders. Er is weliswaar één aanspreekpunt vanuit de organisatie, de manager. Hij heeft uit hoofde van zijn rol de uiteindelijke, beslissende stem. Hij rapporteert naar hoger management binnen de organisatie, hij wordt aangesproken op zaken als financiële performance van het team. Portefeuilles die daar direct mee te maken hebben worden dan ook door hem behartigd. De directie heeft dit éénhoofdig aanspreekpunt geëist, aangezien het anders voor hen onwerkbaar zou zijn. Tegelijkertijd ligt de besluitvorming over de inrichting van het team, het dagelijkse werk en *events*, bij de teamleden, waar de manager zelf ook één van is. Je zou dus kunnen spreken van een meewerkend voorman (leider) en meemanagende werklui (teamleden). De teamleden vullen allen naar draagkracht een deel van de leiderschapsrol in. Dit is dan leiderschap op een specifiek onderwerp, en daarin de initiatie, inspiratie, planvorming, coördinatie van de realisatie, kwaliteitsbewaking. Dit mechanisme geldt zowel voor het werk in de dagelijkse praktijk binnen het GOP-team, als bij *events* binnen de *event crew*.

Een aantal directe gevolgen van deze werkverdeling is

- dat alle teamleden samen verantwoordelijkheid dragen voor het gezamenlijke proces en resultaat;
- dat de manager overzicht houdt en coördineert; dit is een ragfijn spel van loslaten, prikkelen en bijsturen;
- dat je elkaar zaken toevertrouwt, en jij op jouw beurt vertrouwd wordt het goede te doen
- dat je kwaliteitsbewaking doet op elkaars invulling van de portefeuilles om het gezamenlijke niveau van prestatie te garanderen; dit vraagt feedback;
- dat je samen zorgt dat alle rollen ingevuld zijn; dit betreft niet alleen de functionele of technische rollen, maar ook de sociale en procesrollen;
- dat open communicatie nodig is om op elkaar aangesloten te blijven, om besluiten voor te bereiden, hierover af te stemmen, deze te nemen en elkaar te informeren over de uitvoering.

210 Bijvoorbeeld Block, 1993; Kets de Vries, 1993; Van Knippenberg & Hogg, 2003; Bennis & Biederman, 1997

211 Van Knippenberg & Hogg, 2003, pg 6

Eisen aan de manager

Wanneer teamleden op een dergelijk manier hun rollen vervullen, vraagt dat van de manager een specifieke houding. Hij is enerzijds teamlid als de anderen, hij geeft opening van zaken over zijn portefeuilles en stelt die plannen na raadpleging van het team mogelijk bij. Anderzijds is hij letterlijk *primus inter pares*: eerste onder zijn gelijken.

Deze combinatie van werkniveaus vraagt veel van een professional, en vooral de teamleden vragen dienaangaande veel, zo blijkt uit de interviews. Allereerst noemen de teamleden fantastische persoonlijke eigenschappen die zij in een leider wensen te vinden, zoals

- beter dan anderen helder communiceren, hen ook laten weten wat je met hun suggesties doet;
- met weerstand om kunnen gaan;
- confrontaties aan kunnen en durven gaan, opbouwende kritiek kunnen geven en ontvangen;
- goede interpersoonlijke sturing geven;
- ‘van mensen houden’, geïnteresseerd zijn in wat hen beweegt of weerhoudt;
- meer ruimdenkend zijn dan anderen over afwijkende smaak / mening, daarmee diversiteit kunnen hanteren;
- een hoge mate van zelfsturing hebben;
- vertrouwen uitstralend;
- integriteit, relatief ongevoelig zijn voor de corruptie ten gevolge van macht en eer;
- in verbinding met, maar emotioneel relatief onafhankelijk van de omringende organisatie en klanten staan.

Daarnaast verwachten teamleden de gebruikelijke, meer functionele eisen die ook in de literatuur²¹² aan leiders gesteld worden. Bijvoorbeeld het vermogen om

- een toekomstvisie te formuleren;
- keuzes te maken, knopen door te hakken als dat nodig is;
- netwerken op te zetten, contacten te onderhouden;
- volgers bevoegdheden te geven, hen te coachen in hun kluit.
- te zorgen dat teamleden zaken in een realistisch perspectief blijven zien

Daarenboven verwachten de teamleden dat de leider zich opstelt als hun ‘gelijke’, een gewoon kwetsbaar en feilbaar teamlid, en dat hij vanuit de wijsheid van een procesbegeleider handelt. Deze geïdealiseerde ‘primus’ mag voor teamleden dus niet minder zijn dan een supermens, maar

*“A person’s capacity to lead is shaped by a force field of other people’s actions and reactions.”*²¹³

Niet voor niets voegt Kets de Vries aan zijn eerdere beschrijving toe dat ‘volgers bepaalde kwaliteiten in hun leiders wensen te zien en een daarmee samenhangende betekenis toeschrijven aan wat de leider doet of niet doet’. Dat is inderdaad duidelijk te zien binnen de teams: de volgers projecteren hun eigen behoeften als ‘eisen’ op de leider. Ze hebben er belang bij dat de leider bepaalde kenmerken vertoont. Het hebben van persoonlijk belang maakt hun oordeel minder vrij, kleurt dit in. Wat de volgers van hun leider vragen zegt in deze zin ook iets over hun persoonlijk leiderschap en wat zij qua leiderschap niet in zichzelf maar bij een ander zoeken²¹⁴.

212 Bijv. Kets de Vries, 1993, pg 26

213 Hirschhorn, 1988, pg 90

214 Hirschhorn, 1988, pg 90

“Our search for strong leadership in others expresses a desire for others to assume the ownership and responsibility for our group, our organization, our society. The effect is to localize power, purpose, and privilege in the one we call leader.”²¹⁵

De leider biedt de volger een mogelijkheid zich op de realiteit af te stemmen, zoals een ouder dat aan zijn kind biedt. De wijze waarop leiders dit spiegelproces hanteren is een maat voor hun eigen volwassenheid, aldus Kets de Vries.

Eisen aan de volgers

Ook van de ‘gewone’ teamleden vraagt dit participatieve model overigens een grotere inbreng dan meestal van een teamlid wordt verondersteld. Het vraagt vooral een groot verantwoordelijkheidsbesef. Dat hoor je in het team ook terug. We realiseren ons dat de taak om verbeteringen aan te kaarten bij ons allemaal heeft gelegen:

Belia: *“... wij hadden in feite... ja, wat ik noem, gedeeld leiderschap, met Frans als boegbeeld voor de organisatie en iets meer leider dan wij, maar in feite hadden wij met die portefeuilles [...] dus ook gedeelde verantwoordelijkheid. En ik ben met je eens dat je regelrecht de vraag kunt stellen, ja, aan ieder ‘Goh job, waarom heb jij het dan niet opgepakt?’”*

Paula: *“Ja, ik vind dat terecht. Ik moet zeggen, dat ik voor sommige onderwerpen bewust de keuze heb gemaakt om het niet te doen, en er zijn onderwerpen waar ik het zelf heb laten lopen en minder bewust de keuze genomen heb. Dus jaa...”*

Ook vraagt het een sterk kritisch vermogen, bereid zijn te reflecteren op vragen als ‘doen wij het, doe ik het zo goed?’. Daar af en toe de tijd voor nemen. Dan ook voor jezelf toe kunnen geven dat je op onderdelen hulp moet vragen. En als je dan verbeterpunten ervaart, die durven uitspreken, daar open over communiceren. Yvonne Burger vat dergelijke eigenschappen en attitude samen onder de term ‘persoonlijk leiderschap’, dat zij als volgt omschrijft:

“Persoonlijk leiderschap in tijden van angst en onzekerheid betekent het formuleren van je eigen fundamentele bijdrage. Dat vereist moed, of beter gezegd fearlessness, een Engelse term waar het Nederlandse woord ‘vrijmoedigheid’ dicht bij komt. Fearlessness betekent niet dat je geen angst meer voelt. Het betekent het vermogen om je eigen angst te erkennen, te voelen en te gebruiken als springplank om te groeien; om activiteiten te ondernemen die ertoe doen, die van betekenis zijn.”

²¹⁶

Leiderschap volgens Burger vraagt dus erkenning van ‘wat is’, zowel in je omgeving als bij jezelf.

Tot slot vraagt participatief leiderschap van teamleden dat zij elkaar ruimte geven. Normaal regelt de leider dit en ook kunnen teamleden zelf opletten dat ieder tot zijn recht komt. Soms blijkt pas na het vertrek van bepaalde leden dat een ander lid daarna ineens meer ruimte in kan nemen:

Paula: *“Frans zit dan vanochtend in het teamoverleg te mopperen dat-ie weinig sessies heeft, pas in week 13 die retailer, en hij zegt ‘Dus dan doe ik eigenlijk ook heel weinig’, waarop Nana echt letterlijk zegt ‘Goh Frans, wat een onzinnig. Als je niet voor een sessie bezig bent kan je toch wel leads nabellen? Kan je toch wel bezig zijn?’ [...] Als Martijn en Sofie daar nog gezeten zouden*

215 Block, 1993, pg 13

216 Burger, 2008, pg 21

hebben, denk ik niet dat Nana dat gezegd had. [...] Dus Nana heeft ineens de kans zich enorm te ontwikkelen.”

Kortom: dit model vraagt een heel volwassen gedrag van teamleden. Zolang het henzelf aan volwassenheid ontbreekt, zullen zij supergedrag en een ouderrol van de manager vragen. Het model van gedeeld leiderschap stelt hoge eisen aan de rijpheid van een team en haar leden. Voor GOP-leden ontstaat een paradoxale situatie als gevolg van het feit dat dit gedeeld leiderschap niet helder is uitgewerkt. Er wordt gelijkwaardigheid (symmetrie) verwacht binnen het kader van een overigens ondergeschikte (complementaire) relatie tussen teamlid en teammanager. Handelingsruimte en ambiguïteit zijn het gevolg.

Bij Max zien we een heel andere interactie rondom leiderschap. Dit team bestaat uit een groep jonge mensen die qua hiërarchie positie in de organisatie nagenoeg gelijkwaardig zijn. Het zijn middenmanagers in de *boost* van hun carrière. Zij gebruiken die gelijkwaardigheid echter niet om ieders kracht en creativiteit te benutten. De voorzitter, die door zijn teamgenoten wordt beschouwd als *'the golden boy'*, wil dit wel en probeert de teamleden te betrekken, te activeren. Tegelijkertijd is deze manager zó actief, dat hij anderen daarmee bijna de kans ontnemt ook initiatief te nemen. Zijn teamleden leunen achterover. Wat is hier de kip en wat het ei? De teamleden constateren vaak dat een bepaalde kluiw 'typisch iets voor de voorzitter is'. Nu is die voorzitter inderdaad een getalenteerde speler in het interne politieke spel. Toch geven zij op die manier hun eigen invloed op voorhand weg. Ze tonen geen animo voor een actievere rol. En de voorzitter is zelf ook beïnvloed door de hiërarchie wijze waarop in deze organisatie leiding wordt gegeven: er is er maar één de baas.

Multi is een directieteam en de algemeen directeur is in dit team dan ook vanzelfsprekend degene die feitelijk alles bepaalt: van vergaderagenda, -tijdstip en -locatie, tot de keuzen welke strategie er gevolgd wordt, wanneer er heidagen zijn en de onderwerpen daarvan, en zo meer. Wanneer hij een voorstel doet over nieuwe inrichting van het kantoor, en één van de Multi-leden heeft de moed daar kritische vragen over te stellen, geeft deze teammanager aan het voorstel in dat geval terug te trekken en hier in klein comité (het bestuur) met de financieel directeur over te besluiten. Het gevolg zoals één van de teamleden het schetst is

“... veel afschuif- en cc-mail-gedrag, geen individuele verantwoordelijkheid, competitiegedrag tussen divisies en veel onderhuidse frustraties.”

Gedeeld leiderschap in de praktijk

Tot zover gedachten over leiderschap in de teams, tegen de achtergrond van wat andere auteurs hierover stellen. Hoe werkt het nu in de praktijk?

Voorop staat dat GOP geen andere werkwijze dan deze zou willen volgen. Zo werken is leuk, motiverend. Het spreekt mensen op hun persoonlijke passie aan en creëert betrokkenheid van ieder bij de noodzakelijke alledaagse taken rond het team. De teamleden voelen zich gerespecteerd door de gelijkwaardigheid die het model inhoudt, en geven zichzelf daardoor meer. Daarnaast komen in de individuele interviews – vooral aan het einde van de vier jaar durende observatieperiode – veel opmerkingen over leiderschap naar boven die de leden anders (hadden) willen zien. De gemeenschappelijke noemer in deze commentaren is dat de teamleden vinden dat ze, als team en individuele leden, onvoldoende performance tonen, onvoldoende verantwoordelijkheid nemen.

Een paar voorbeelden:

Nana: *“Aan de ene kant denk je, je werkt gewoon, en je kan ook een keer drie keer slikken en denken ‘Het zal wel’. Maar bij een paar gevallen, zoals de Jacco, zoals de Gerda, zijn het meer structurele dingen, die we dus ook niet bespreken. Misschien zit het voor een deel in dat we denken dat sommige dingen door Frans gedaan moeten worden, terwijl die ‘t niet doet. Kan ook. Of dat wij het niet weten, dat hij het vanuit zijn functie zou moeten doen, en het niet doet.”*

Paula: *“Ik vind dat een moeilijke. Ik denk op zich dat het (gedeeld leiderschap) in dit team een heel duidelijke stimulerende werking had, zeker naar de wat jongere teamleden. Martijn vond het natuurlijk geweldig dat hij ergens voor verantwoordelijk was. Sofie ook, die gróeide doordat ze ergens verantwoordelijk voor was. Ik denk alleen vervolgens dat je mensen niet moet laten bungelen. Sofie kòn bepaalde dingen gewoon niet. Dan is het heel leuk om er verantwoordelijk voor gehouden te worden, maar dan moet wel iemand je helpen. Dan moet je wel... ja... daar een handvat in bieden.”*

Martijn: *“Ik heb er nog nooit iets over gelezen, maar ik denk dat een zelfsturend team nog steeds een coach nodig heeft. En dat is een coach die motiveert, en die geruststelt en die verdriet weghaalt, een schouder kan bieden, die mensen weer oppept, die mensen weer hard laat lopen [...]. En dat is een rol in het team, klopt, dat hoeft niet iemand te zijn die erboven staat, maar die teamrol wordt nu niet echt opgepakt denk ik. Nee, dat klopt. En ik denk dat wij echt allemaal naar Frans kijken als we iemand die rol zouden willen toedichten, terwijl dat eigenlijk niet kan, want het is juist iets wat zich moet uiten.”*

Frans: *“Als je kijkt ‘Waar kan je in verbeteren?’ dan is dit (besluitvorming) wel een punt waar je kunt verbeteren volgens mij. Want volgens mij hoeft meervoudig leiderschap niet te betekenen dat je niet tot besluiten kunt komen. En wij deden er soms wel heel lang over, om ehbb... En meervoudig leiderschap hoeft niet altijd complete democratie te betekenen, maar dat je vanuit meerdere perspectieven naar dingen kijkt. En als je het als groep niet kan doen, dan denk ik dat de leider het moet doen. En dan is het een gegeven, dan moet dit het worden. En dat bleef bij ons wel eens hangen, volgens mij.”*

Het is veelzeggend dat verbeterpunten in het leiderschap van GOP blijken uit de interviews die aan het einde van de observatieperiode worden. Ze zijn niet gedurende het werk of in het teamoverleg naar boven gekomen. Pas naderhand, wanneer er in een één-op-één gesprek naar gevraagd wordt, vindt de reflectie plaats. Al wordt dat woord niet gebruikt, de gezamenlijke noemer onder deze constatering is: het heeft hier aan procesbegeleiding ontbroken. Daar zijn eigenlijk alle andere gesignaleerde tekortkomingen van af te leiden. Dit gebrek aan procesbegeleiding komt tot uitdrukking in

- een slechte bewaking op de voortgang van uitgezette acties en daarbij een geringe proactieve sturing,
- beperkte, oppervlakkige reflectie op de performance, het nalaten van bijsturing op de verdeling en invulling van portefeuilles,
- geen reflectie op de rolverdeling,
- kwalitatief onvoldoende plan- en besluitvorming.

Voor ieder van deze punten geldt dat de manager het op zou kunnen pakken. Maar ook ieder individueel teamlid kan dergelijke onderwerpen aankaarten. In een aantal gevallen geven teamleden aan dit gedaan te hebben, maar er niet volhardend genoeg in te zijn geweest om werkelijk verandering in gang te zetten. Vooral in het vierde en laatste onderzoeksjaar geven teamleden aan er bewust voor te kiezen om zaken te laten voor wat 't is, er geen energie in te steken. Zoals in onderstaand voorbeeld:

Paula: *“Ik vond dat (een specifieke portefeuille) een puinhoop. Dus ik heb ‘t er een aantal keren met Frans over gehad, [...] ‘Frans, ik vind dat jij daar ook een rol in moet nemen. Naar de mensen toe, maar ook als hulp aan de portefeuillehouder. Je kunt het niet zomaar weglaten.’ Frans heeft dat niet opgepakt, ik heb ‘t vervolgens ook niet opgepakt. Ik had me natuurlijk kunnen afvragen ‘Had ik dat moeten oppakken?’. Ja, formeel niet, want het was m’n rol niet. Ik had er ook helemaal geen zin in, moet ik eerlijk zeggen, en ik heb bij deze portefeuille in ieder geval de bewuste keuze gemaakt om dat niet te doen. Er zijn onderwerpen waar ik ‘t heb laten gebeuren, waar ik minder bewust een keuze heb gemaakt. Hier heb ik bewust gedacht ‘Ik ga het niet oppakken, ik geef Frans tot aan de irritatiegrens toe de signalen dat hij ‘t moet doen, en vervolgens, als ‘t niet gebeurt, helaas.”*

Opmerkelijk is dat dergelijke inzichten blijkbaar toch dicht aan de oppervlakte liggen in een team waar weinig reflectie en uitwisseling van standpunten plaatsvindt en veel zaken onder tafel blijven. Wanneer je dit allemaal beschouwt, kun je je afvragen of het hanteren van een dergelijk model niet te veel gevraagd is voor een team. Een onbegonnen onderneming? Voor GOP voelt het lange tijd niet zo. De teamleden beleven veel plezier aan het gedeeld leiderschap, ze proeven zo ontwikkeling. Ze voelen zich erdoor erkend. En, voor dit team niet onbelangrijk: het model geeft ieder veel vrijheid.

Belia: *“Dat meervoudig leiderschap, denk je dat dat echt op de lange duur ook kan in een team als het onze?”*

Frans: *“Ik denk in een team als het onze dat het moet. Ik denk, en dat meen ik echt, in feite ondersteunen we in sessies de groepsdialoog, en gelijkwaardigheid, en ieder z’n eigen verantwoordelijkheid, et cetera. En daar hoor je een voorbeeldteam in te zijn. En ik denk dat dat niet anders kan.”*

Het is een interessante vraag hoe dit leiderschapsmodel zich verder had ontwikkeld als het team na het vierde onderzoeksjaar in dezelfde vorm was blijven bestaan.

Uitdoven van het gedeeld leiderschap

In het laatste onderzoeksjaar neemt de transparantie en de ‘gedeeldheid’ van een aantal portefeuilles binnen GOP dus af, en het is merkbaar dat ze minder leven. Hier zijn verschillende redenen voor. Een belangrijke reden is dat de portefeuilles niet zijn herijkt of verfrist en dat daarmee de verdeling over teamleden niet is bijgesteld. Daar was op dat moment wel aanleiding toe, want één teamlid is ziek en niet alle teamleden die het laatst zijn toegetreden vervullen al volwaardige rollen binnen de portefeuilles. Daarenboven is er ongemerkt een verschuiving opgetreden:

Nana: *“En misschien ook wel het feit, [...] dat de dingen die wel als portefeuille te zien zijn, zoals netwerk, marketing, ook wel kennismangement... Die waren misschien nog wel duidelijk, omdat ze niet bij Frans waren. Tenminste, ik voelde wel de drang om een soort plannetje te maken en dingen met jullie te delen. Maar de dingen die bij Frans lagen, het leek wel of dat niet meer echt portefeuilles waren. Dat was gewoon Frans z'n ding, meer practice managementachtig. Dus dat had niet meer de aard van een portefeuille, waar je een plannetje voor had. ... We hebben het portefeuilles genoemd maar we zijn het niet meer zo gaan doen.”*

Doordat het in het 2^e jaar dat GOP met portefeuilles werkt niet meer transparant is wat er hierbinnen gebeurt, worden ze onbeïnvloedbaar. Ze worden onderhavig aan de dominante stem van de portefeuillehouder. Dit geldt vooral voor de portefeuilles van de manager. Bijna onmerkbaar wordt dit teamlid geleidelijk toch 'baas'.

Martijn: *“In het begin hebben we de portefeuillegedachte bedacht, en tuurlijk heeft hij (Frans) een paar portefeuilles gekregen, en daarin zaten de taken naar de buitenwereld toe eigenlijk, zo kan je het zien. Maar het werd steeds meer dat hij gewoon de baas werd van de club. Dat heeft zich die kant op ontwikkeld.”*

Belia: *“Hadden we daar zelf iets aan kunnen doen, om het meer bij ons te houden?”*

Martijn: *“Ik denk dat we er iets aan hadden kunnen doen, maar dat we het ook wel prettig vonden. [...] Emmm... En ik.. Misschien vond ik het ook wel prettig hoor, soms is het ook wel prettig als beslissingen genomen worden. Maar het haalt wel een stuk van je betrokkenheid weg.”*

Belia: *“En van je verantwoordelijkheid, hè?”*

Martijn: *“Ja.”*

Beschouwing

Betekenis van leiderschap

We zien dat de onderzoeksteams nogal verschillen in hun beleving van 'leiderschap'. Zoals eerder in dit hoofdstuk beschreven ervaren de teamleden van Max en Multi hun leider als 'de baas'. Dat concentreert zich ook in één persoon: de teammanager, respectievelijk de algemeen directeur.

Binnen GOP ligt dit heel anders. Hier willen teamleden meedoen. Ze geven hun eigen leiderschap en zeggenschap niet uit handen. De hoofdstroom van de literatuur over leiderschap gaat uit van het paradigma dat Max en Multi aanhangen: 'de leider' is één persoon, één fysieke eenheid. Verschillende vormen van zogenaamd éénleiderschap worden onderscheiden, zoals de *the leader categorization theory*, *transactional leadership* en *transformational leadership*²¹⁷. Ze verschillen in de wijze waarop de leider en de volgers hun interactie vorm geven, niet in het feit dat slechts één de leiding heeft.

Ook op teams met een 'lastige' opdracht, waar benutting van ieders individuele kracht nodig is, wordt dit paradigma van éénleiderschap geprojecteerd:

217 Martin & Epitropaki, 2001; Knippenberg & Hogg, 2003; Shivers-Blackwell, 2004

*“Every Great Group has a strong leader. This is one of the paradoxes of creative collaboration. Great Groups are made up of people with rare gifts working together as equals. Yet in virtually every one there is one person who acts as maestro, organizing the genius of the others. He or she is a pragmatic dreamer, a person with an original but attainable vision. Ironically, the leader is able to realize his or her dream only if others are free to do exceptional work.”*²¹⁸

In hun ‘social identity theory of leadership’ zien Van Knippenberg & Hogg²¹⁹ dat leden van teams met meer en met minder onderlinge binding verschillend oordelen over de taakvervulling van de leider. In los geaggregeerde teams, waar teamleden geen sterke identiteit ontleen aan hun lidmaatschap, beoordelen teamleden hun leider op algemeen geldend geachte leiderschapskenmerken. In teams met een sterke cohesie en identiteit is de *group prototypicality* – de mate waarin de leider voldoet aan de kenmerkende karakertrekken van het team – belangrijk in de beoordeling van leiderschapskwaliteiten. Dit is in de onderzoeksteams duidelijk herkenbaar: binnen Max en Multi worden meer algemene, functionele eisen aan de teamleider gesteld, zoals een goed voorzitter zijn, de agenda rondsturen, bemiddelen. Binnen GOP wordt naar verhouding meer gelet op de GOP-eigen karakertrekken van leiderschap, zoals participatie, de inbreng vanuit verschillende invalshoeken, de onderlinge dienstbaarheid en flexibiliteit. Het bijzondere daarbij is, dat dit enerzijds maatstaven zijn en dat anderzijds veelvuldig opgemerkt wordt dat hun teamleider hierin niet het meest uitgesproken voorbeeld is.

Leiderschap als groepsproces

*“Leadership is quintessentially a group process. It identifies a relationship in which some people are able to influence others to embrace, as their own, attitudes and goals, and to exert effort on behalf of, and in pursuit of, those values, attitudes and goals. [...] The values, attitudes, goals and behaviors that leaders inspire others to adopt and to follow, are ones that serve the group as a collective, and that define membership of the group. Thus, leaders are able to transform individual action into group action. Leadership is an essential feature of social groups; it is very difficult to think about groups without thinking about who leads and manages them, and about how well they are lead or managed.”*²²⁰

Bovenstaande beschrijving van leiderschap past heel goed in wat binnen GOP zichtbaar is als gedeeld leiderschap: niet één leider, maar *some people*, en zij beïnvloeden anderen. Zij zijn in staat om vorm te geven aan een deel van de teamactiviteiten vanuit hun eigen kennis, overtuigingen en drijfveren. Het is toepasbaar op ieder teamlid als leider op zijn of haar eigen deelgebied en op ieder teamlid als beïnvloeder van teamgenoten. Gezien de laatste zin in dit citaat gaan Van Knippenberg & Hogg er hier echter vanuit dat het toch nog steeds één persoon is *who leads and manages*.

De teamleden tonen duidelijk belang te hebben bij dit gedeeld leiderschap. De direct zichtbare voordelen zijn al eerder genoemd:

- het creëert betrokkenheid van teamleden bij alledaagse taken, versterkt daardoor binding,
- de teamleden voelen zich gerespecteerd door de gelijkwaardigheid die uit het model spreekt,
- de diversiteit van de teamleden wordt ten nutte gemaakt,
- teamleden hebben spelenderwijs de mogelijkheid hun leiderschap te ontwikkelen,

218 Jay Cross op www.internetttime.com/jayblog/archives/cat_books.html over Bennis & Biederman, 1997

219 Van Knippenberg & Hogg, 2003, pg 23-24

220 Van Knippenberg & Hogg, 2003, pg 19-20

- de teammanager kan zijn tijd aan inhoudelijk werk blijven besteden.

Het grootste belang is misschien wel dat ieder teamlid de gelegenheid krijgt om te schitteren op het stuk waar z'n *drive* zit, de liefde voor z'n vak. Je eigen portefeuille, invloed op wat het team op dat vlak ontwikkelt, dat is een geweldige kans om je eigenheid in het collectief te brengen. Daarmee versterkt participatief leiderschap de binding aan het teamdoel, de onderlinge interactie over de realisatie van het teamdoel en zodoende de congruentie en focus binnen het team.

De meer seniore teamleden winnen op twee manieren aan invloed door de toepassing van het model. Allereerst hebben zij in het algemeen de relatief zwaardere portefeuilles van waaruit zij voorstellen doen, anderzijds is door hanteren van dit model de gewoonte gevestigd om zaken met elkaar te bespreken. Wanneer dit afgezet wordt tegen het éénleider-alternatief, waarbij de leider min of meer autonoom kan beslissen, dan betekent het een enorm verschil aan invloed – dus macht – van deze meer seniore teamleden. Tot slot geeft het de teammanager binnen GOP de gelegenheid om inhoudelijk werk te blijven doen. Dat is iets wat hij graag wil, en wat anders erg lastig met zijn leiderschapstaken te combineren zou zijn. Kortom: iedereen heeft belang bij het hanteren van dit model. Hoewel, iedereen? De omringende organisatie vindt het lastig. Daar heeft men vooral belang bij één aanspreekpunt, dan is 't altijd helder 'wie je moet hebben'. Om daaraan tegemoet te komen worden de taken die te maken hebben met personeel en eindverantwoordelijkheid voor het resultaat bij de teammanager belegd. En precies daar begint het model mank te gaan: deze taken passen niet bij de passie van de teammanager, hij werkt niet vanuit z'n hart aan deze portefeuilles.

Het is nuttig hier even een uitstapje te maken naar literatuur over zelfmanagende teams, aangezien het leiderschap binnen GOP hier wel aan doet denken. Urch Druskat & Wheeler²²¹ hebben door middel van *case studies* uitgebreid onderzoek gedaan naar zelfmanagende teams, waar de rol van de manager in bepaalde opzichten vergelijkbaar is met de situatie binnen GOP. Zij stellen dat de rol van de leider van een dergelijk team uiterst ambigu blijkt en op het eerste gezicht tegenstrijdig. De grootste fout die hij kan maken is namelijk te dicht op zijn team te zitten en de teamleden daarmee te hinderen in het uitvoeren van hun werk. Tegelijkertijd wordt hij door de organisatie verantwoordelijk gehouden voor de resultaten van het team, goed of slecht. In de door hen bestudeerde *case studies* zitten teamleiders tussen twee vuren: teams vinden hen te bedillig, de organisatie vindt hen te laks. Datzelfde dilemma tussen bemoeien en vrijlaten is bij GOP zichtbaar.

Als de twee belangrijke functies van de leider noemen Urch Druskat & Wheeler enerzijds de rol van coach en anderzijds die van intermediair naar de omgeving, zowel als pleitbezorger voor teambeslissingen als verwerfer van middelen voor het team. De leider fungeert zodoende enerzijds als spiegel op teamleden en anderzijds als actieve schakel tussen het team en haar omgeving.

In de praktijk van GOP ligt de situatie echter anders dan in de genoemde case studies. De teamleider bevindt zich echt in het team als meewerkend en gelijkwaardig teamlid, hij vervult de rol van spiegel op teamleden in het geheel niet en zijn externe rol beperkt hij bewust zo veel mogelijk. Als geluisterd wordt naar wat teamleden zeggen in de interviews, dan vinden zij dat het team één grote fout heeft gemaakt bij het hanteren van hun leiderschapsmodel. De rode draad door hun opmerkingen is dat er een functie ontbroken heeft. Er is namelijk door het team niet nagedacht wie de rol van 'geweten' op zich neemt, wie het niet-functionele aspect in het vizier houdt, wie het 'rennen' en 'doen' af en toe stil zet om te overwegen en te voelen. Dit is de door Urch Druskat & Wheeler genoemde rol van coach, die de actie even befrist en tot bezinning dwingt.

221 Urch Druskat & Wheeler, 2004, pg 5 - 9

Ook de tweede functie die Urch Druskat & Wheeler van belang achten, het actief en doelbewust managen van de relatie tussen de interne en de externe omgeving, wordt binnen GOP niet ingevuld. Slechts enkele teamleden signaleren dit. Zonder de cases van Urch Druskat & Wheeler te kennen, komen de GOP-leden jaren later in terugblik tot de conclusie dat de daar beschreven leider goed aan hun behoefte tegemoet gekomen zou zijn.

Hier komen de modellen van participatief leiderschap en éénleiderschap alsnog bij elkaar: de functies van coach zou eventueel nog uitgevoerd kunnen worden door een ander teamlid, maar de rol van actieve relatiebeheerder niet. Dit is, mede gezien de exposure naar de omgeving, echt een rol van de formele teammanager. Wanneer deze functies vervuld worden door een ander dan de benoemde teammanager, en deze ander daardoor grote invloed in het team verwerft, zal de teammanager zich zeer waarschijnlijk binnen afzienbare tijd afvragen wie er op zijn stoel zit. Bovendien zal de organisatie boven het team zich afvragen of de door hen benoemde teamleider wel op zijn taak berekend is wanneer de interactie tussen hen en het team door een ander teamlid ingevuld wordt. Ook een team dat gedeeld leiderschap volgt, heeft dus een teamleider nodig. Dit is een specifieke en complexe rol, die veel reflectie, empathie en contactuele vaardigheden vraagt.

Een andere voorwaarde voor het succesvol hanteren van gedeeld leiderschap is dat de taak duidelijk is, of duidelijk gemaakt wordt. Alleen dan voelen mensen zich gesterkt hun rol ook in te vullen.

*“To take our role, we must of course understand our task. When tasks are not clear, we lack context for taking our roles.”*²²²

Ook Urch Druskat & Wheeler geven aan dat zelfmanagende teams alleen kunnen werken wanneer hun functies en doelstellingen duidelijk zijn. Duidelijke taken zijn een voorwaarde voor leiding geven aan zichzelf. Binnen GOP zijn de rollen tijdens *events* en de voorbereiding daarvan duidelijk. De rollen rondom de portefeuilles en het operationeel management blinken echter niet uit in helderheid, en juist hier laat de *performance* te wensen over.

In principe heeft ieder teamlid om de duidelijkheid kunnen vragen die hij nodig had. Het ontbreken daarvan geeft echter ook vrijheid, er zijn tegelijkertijd geen afgepaalde verwachtingen. In hoeverre is iemand in staat tot zelfsturing als hij of zij bang is om te reflecteren, de werkelijke aard van de taak en relaties onder ogen te zien en daar consequenties uit te trekken? Volgens de definitie van Burger²²³ is leiderschap dan niet mogelijk.

Belang bij éénleiderschap

Zoals gezegd: wat zichtbaar is aan leiderschap in de andere onderzoeksteams past meer bij het beeld van éénleiderschap. Welk belang hebben de teamleden daarbij?

Binnen Max is het duidelijk dat de teamleden hun teamdoel wel als nuttig, maar toch voornamelijk als ‘lastig’ en ‘bedacht door een ander’ beschouwen. Ze worden door de instelling van de marketingreserve mogelijk bedreigd in hun budgetten, vóelen zich in ieder geval bedreigd, en ze zitten niet te wachten op extra werk. A-priori vinden ze het dan ook prima als er één is die zich druk maakt over een agenda, die voorziet, et cetera, dan doen zij welwillend mee. Dat wil zeggen: ze zijn op de vergaderingen aanwezig. Daarbij is de voorzitter *the golden boy*, qua persoonlijk succes een voorbeeld voor hen allemaal. Het wordt hem dus wel gegund, en het komt ze goed uit. Of andersom?

222 Hirschhorn, 1988, pg 55

223 Burger, 2008, pg 23

Dat ‘achteroverleunen’ verandert ineens wanneer deze voorzitter een keer te nadrukkelijk tussen de vergaderingen door met directieleden in overleg gaat. Deze directieleden zijn de lijnmanagers van andere Max-leden. Dáár gaat de teammanager een grens over en wordt hij tot de orde geroepen. Hij belooft beterschap en doet het later toch wéér, wanneer hij dat opportuun acht. Blijkbaar is er ook binnen Max stilzwijgend een machtsevenwicht overeengekomen dat in balans is met de persoonlijke belangen. Schending hiervan wordt direct gesignaleerd en gecorrigeerd. Voor het overige heeft ieder Max-lid er individueel belang bij dat de ingestelde marketingreserve niet in hun nadeel verdeeld wordt. Dit leidt tot ‘wegblijven bij duidelijkheid’ in de maandelijkse bijeenkomsten. De teamleider ondersteunt dit gedrag, naar zijn zeggen om conflicten te voorkomen. Uitstellen van pijnlijke besluiten is daar het duidelijkste voorbeeld van. De conflicten zijn onder de oppervlakte al aanwezig, door besluiten uit te stellen blijven de conflicten in de onderstroom. Niet besluiten in deze vergadering betekent weer een maand uitstel. Vergaderingen zijn soms uiterst oppervlakkig, iedere keer weer wordt ‘besloten’ het issue nader te bekijken. Opvallend is dat de teammanager nadrukkelijk niet zijn macht gebruikt om besluiten te forceren of zelfs maar te bespoedigen. In het interview met de controller geeft deze aan dat hij maanden voor de ineenstorting van het team aangestuurd heeft op een open en helder gesprek over de financiële stand van zaken, maar dat de teammanager dit beslist niet wilde, bang voor de (emotionele) consequenties hiervan. De teammanager van Max bevordert zo onbedoeld de ontwikkeling van een omvangrijke onderstroom.

En Multi? Ook hier wordt het éénleiderschap gehanteerd. Wat is ieders belang hier?

De algemeen directeur is een charismatische politicus met drive en visie. Hij heeft Multi indertijd als team ingesteld met de gedachte de besluitvorming lager in de organisatie te leggen, bij de divisies. Zijn werkelijke belang blijkt echter te zijn dat de MT-leden zijn ideeën uitvoeren. Wanneer nodig straft of prijst hij z’n MT-leden om hen ‘in de juiste stand te zetten’. Smeden en verdelen is zijn stijl. Hij uit zich over zijn MT-leden in woorden als ‘onvolwassen kinderen die ’t weer niet lukt tot de juiste besluiten te komen’. Let wel: de besluiten die hij in gedachte had!

Wat is het belang van de MT-leden om in deze interactie bij te dragen, dit te ondergaan? Er is een duidelijke hiërarchie binnen Multi. De algehele macht ligt bij de algemeen directeur. Samen met de financieel directeur vormt hij het bestuur, dat besluiten van Multi kan goedkeuren of tegenhouden. De MT-leden hebben dus ieder een individueel belang bij een goede relatie met de algemeen directeur, hem te winnen voor hun plannen, zeker als er vanuit schaarste wordt gedacht. In de praktijk nemen Multi-leden zodoende nooit besluiten die tegen de wens van de algemeen directeur ingaan. Zijn impliciet dreigen met persoonlijke sancties en besluiten vanuit de hogere bestuurslaag is effectief. Als team voelen de teamleden zich uit elkaar gespeeld, machteloos, hoewel enkele van hen zich buiten de vergaderingen heftig roeren. De MT-vergaderingen, een dagdeel per week, kenschetsen de leden zelf als ‘een serie bilateraaltjes’. Zij ervaren weinig samenhang in de onderwerpen, geen divisieoverstijgende activiteit. Wanneer één van hen tijdens zo’n vergadering in de hoek gezet wordt, kijken de anderen toe. Ze spreken achteraf op de gang ‘van ach en wee’. Desgevraagd zeggen ze zelf niet te weten waarom ze geen enkele neiging hebben elkaar te ondersteunen of hun waarnemingen van de interactie tijdens de vergaderingen uit te spreken. De algemeen directeur zou een dergelijke interventie echter niet waarderen. De reden dat dergelijke onderlinge steun uitblijft is helder: de ander steunen zou hun eigen relatie met de directeur kunnen schaden. Het stressniveau dat ze bij en rond de MT-vergaderingen ervaren zegt echter genoeg: deze mensen werken niet vanuit hun kracht. Wat houdt hen dan nog daar, vraag je je af, in zo’n oncomfortabele situatie? Lager in de organisatie heeft men hier een simpel beeld over: de gouden kooi van een vorstelijke beloning houdt hen gevangen.

Interessant in dit verband is de opmerking van Smith & Berg over de macht van ‘volgers’:

*“If those who lead are not followed, there is no leadership. Leaders depend on their followers to make their leadership effective. [...] Followers, in their dependency, are not in any condition to articulate what they will follow. They may indicate what they will not follow. It is only as leadership takes the initiative, [...] that the followers come to sort out what they will follow, thereby making leadership possible. This means that potential leadership must have the courage to create which may be ignored or destroyed, for ‘leadership’ is undertaken in a context of not knowing.”*²²⁴

Als de leider toont hoe hij of zij wil leiden, kunnen de volgers kiezen of zij volgen, de leider daarmee bekrachtigend. Binnen GOP komen de teammanager en -leden tot overeenstemming over een model waarin ieder leidt en dat ieder wil volgen. Bij Max volgen de teamleden ogenschijnlijk en frustreren zij daarmee het leiderschap van de manager. Binnen Multi volgen de leden, maar is de verdeling van macht – en daarmee kracht – zodanig dat teammanager en -leden elkaar volledig ineffectief maken.

Frappant is de nadruk die in de literatuur gelegd wordt op het model van éénleiderschap, terwijl tegelijkertijd telkens weer gestreefd wordt naar een gebundelde krachtsinspanning en samenhangend resultaat:

*“What is interesting to note is the embedded contradiction between the individual manager-hero and the culturalist emphasis on shared values. Organizational excellence is rhetorically suggested to be a matter of both singular vision and collective mission.”*²²⁵

Vertegenwoordigt deze tegenstelling een inherente tegenspraak of is het op te vatten als twee zijden van een te overstijgen paradox?

Leiderschap in team en omgeving

Het leiderschapsmodel binnen GOP wordt door de rest van de organisatie niet herkend en niet begrepen. Binnen R&W is men een autoritaire stijl van leidinggeven gewend. Het management boven GOP vindt dat de GOP-manager ‘half zacht’ leiding geeft. Dit onbegrip stimuleert de verwijdering tussen het team en de omringende omgeving.

Hoewel het gedeeld leiderschap binnen GOP niet optimaal geïmplementeerd is, biedt het meer potentie om de in het team aanwezige talenten te benutten, om teamleden de ruimte te geven zich actief en constructief in te zetten.

De Max-leden zijn integraal onderdeel van de omringende organisatie. Ze zijn méér lijnmanager dan teamlid. Door hun eigen (lijn)managers worden ze vrij directief aangestuurd. Ze hebben strakke budgetten en een bonussysteem regelt hun beloning op basis van de afdelingscijfers. Daar krijgen ze de kans niet om te ‘wijken’ voor de hoge omzettoelstellingen. De meer democratische verhoudingen in het team geeft hen die mogelijkheid wel.

Bij MultiDienst geeft Multi zelf het voorbeeld aan de organisatie waar het om leiderschap gaat.

Misschien is het niet zo gek dat het beeld van ‘de leider’ in managementliteratuur nog steeds dat van een sterke en stoere man is, wijs en eenzaam aan de top. De andere leider, de meer feminie man of vrouw die ruimte biedt aan experiment en dialoog, zoals de GOP-manager probeert neer

224 Smith & Berg, 1997, pg 199

225 Parker, 2000, pg 18

te zetten, spreekt voorlopig waarschijnlijk nog minder tot de verbeelding van zowel de management-top10 als van de volger²²⁶. Deze persoon staat per definitie meer in de schaduw van het team, het beeld van een dergelijk leider zal daardoor minder indruk maken.

Samenvatting

Leiden en volgen vormen samen één dynamiek. Zonder volgers geen leider en andersom. De interactie tussen beide aspecten van de relatie vormt beide rollen.

Gedeeld leiderschap werkt versterkend op de binding van teamleden met elkaar en met hun gezamenlijk doel.

Verantwoordelijkheid nemen voor een deel van het leiderschap stelt hoge eisen en levert veel op:

- Het geeft de mogelijkheid om het specifieke vuur van een teamlid tot uiting te brengen in het collectief door voor het team ‘nuttige’ producten. Het betekent dat je als teamlid door je onderwerpkeuze en commitment zichtbaar maakt waar je voor gaat staan, waarin je je verbindt met het team. Samen geven de portefeuillehouders vorm en inhoud aan de uitvoering van het teamdoel. Dit bevordert de integratie en congruentie. Andersom neemt een teamlid alleen verantwoordelijkheid voor een deel wanneer hij of zij binding heeft met het doel, dus belang heeft bij de realisatie. Hier zijn connecties te leggen met de thema’s ‘binding’ en ‘passie & doel’: door de liefde voor het eigene gelegitimeerd uit te kunnen leven versterkt de binding met het collectief.
- Gedeeld leiderschap vraagt van ieder teamlid een expliciete bijdrage. Dat maakt teamleden zichtbaar en daarmee kwetsbaarder.
- Gedeeld leiderschap vraagt per definitie (in het woord ‘delen’) om afstemming, bijvoorbeeld over de taak.
- Samen verantwoordelijkheid nemen voor het geheel werkt alleen als je bereid en in staat bent om elkaar aan te spreken op de vervulling van het deel dat dit teamlid op zich genomen heeft. Zie hier twee relaties naar thema ‘communicatie’.

Eénleiderschap kent minder, of andere hindernissen. De aansturing vanuit de omringende organisatie is bijvoorbeeld eenduidiger. Voor een teamlid is het minder vanzelfsprekend ruimte te nemen voor zijn bijdrage aan het team. Door de dominantie van het leiderschap kan een teamlid zich minder uitgenodigd voelen om een actieve rol te nemen. Men kan zich ook gemakkelijker schuil houden in een dergelijk team en het teamgebeuren aan zich voorbij te laten gaan.

Het welslagen van een team is afhankelijk van ieders bijdrage in de teamprestatie en in de processturing van het team. Binnen GOP geven de teamleden achteraf aan dat zij onvoldoende verantwoordelijkheid hebben genomen om het model van gedeeld of participatief leiderschap te doen slagen. Zij houden hun mond terwijl ze zien dat er in de processturing zaken mislopen. Dit laten zij zwijgend over aan de teammanager.

Leiderschap hebben vereist dat je jouw situatie onder ogen ziet: je angst, je bijdrage en de betekenissen die je toekent. Leiderschap vereist reflectie.

Rolambigüiteit maakt dat teamleden niet zien welke mogelijkheden tot bijdrage er voor hen zijn, dat zij hun plek niet nemen, hun kracht niet tonen en dat voor hen niet helder is waar hun verantwoordelijkheid ligt.

Welke vorm van leiderschap ook gekozen wordt, er is altijd een leider nodig. Iemand die ondersteunen waarneemt en in zijn weergave van de observaties daarvan door de teamleden geaccepteerd wordt; die het team laat reflecteren en dit binnen de teamcontext bespreekbaar maakt. Iemand die de verbinding tussen de binnenwereld van het team en de buitenwereld van de omringende organisatie bevordert; die weet wanneer te sturen en wanneer terug te treden, de teamleden aan de bal te laten.

In- en uitsluiting: mag ik erbij?

Veldonderzoek

In- en uitsluiting is het onderwerp dat het sterkst leeft binnen de onderzoeksteams. Dit proces wordt verreweg het meest aangehaald in de interviews. Zoals het hier naar voren komt gaat ‘in- en uitsluiting’ niet alleen over het proces van toetreden of afstoten van nieuwe teamleden. Ook gevestigde teamleden kunnen zichzelf na verloop van tijd uitsluiten of door de groep worden uitgesloten.

Wat niet expliciet benoemd wordt in de interviews, maar indirect wel beschreven wordt, is het subtielere uitsluitingsproces van diskwalificatie van een teamlid, dat op den duur leidt tot marginalisatie en eventueel tot uitsluiting uit het team.

In- en uitsluiting is een thema dat universeel in sociale verbanden voorkomt²²⁷. Waar mensen samenleven, ontwikkelen zij onderlinge afhankelijkheden, vormen zij groepen. Aangezien een eigenschap van een groep nu eenmaal is dat je ertoe kunt behoren, ertoe toegelaten kunt worden, of juist niet, is in- en uitsluiting daarmee een feit zodra mensen samenleven. Parallel aan de diversiteit in samenlevingsvormen kent in- en uitsluiting veel verschijningsvormen op allerlei sociale niveaus. In kleinschalige verbanden als familie (denk aan uitstoting van vrouwen die beschuldigd worden de familie-eer geschonden te hebben, of aan het sociale spel van kinderen) en werkgroepen, in mediorschalige verbanden als verenigingen en organisatie (bijvoorbeeld weigeren van het lidmaatschap aan iemand), in grootschalige verbanden als de maatschappij als geheel (diverse al dan niet verfijnde vormen van uitsluiting van vrouwen, homo’s, allochtonen), en op wereldschaal (deportatie van burgers van andere rassen die als ‘niet als ons’ beschouwd werden tijdens de laatste fase van de wereldwijde slavernij).

In- en uitsluiting wordt in verschillende vakgebieden met verschillende termen aangeduid, bijvoorbeeld met de begrippenparen assimilatie / discriminatie, integratie / isolatie, toelating / ontzegging. Elias beschrijft in ‘The Established and the Outsiders’²²⁸ twee Britse arbeiderswijken waar hij processen van in- en uitsluiting bestudeerde. Hoewel zijn onderzoek in deze twee arbeiderswijken over de sociale wisselwerking tussen groepen families gaat, blijkt ook hier weer het universele karakter van dergelijke processen: veel van wat hij beschrijft is direct herkenbaar binnen teams.

Baumeister & Leary²²⁹ deden uitgebreid onderzoek naar het belang van ‘erbij horen’. Hun hypothese dat ‘erbij horen’ een fundamentele menselijke drijfveer is, vinden zij bevestigd. Ook zien zij dat mensen een disproportioneel deel van hun cognitieve activiteit besteden aan actuele of potentiële relaties en interactiepartners. Verstoring van gevoelens van verbinding veroorzaken ziekte en niet-welzijn. Het is niet zo verwonderlijk dus dat dit ook voor de leden van de onderzoeksteams een centraal thema is.

227 Zie onder andere Williams & Sommer, 1997, pg 704; Sommer et al., 2001, pg 225

228 Elias, 1994

229 Baumeister & Leary, 1995, pg 520

Binnen het thema ‘in- en uitsluiting’ komen de eerdere in dit onderzoek besproken thema’s keer op keer terug. Zo bepalen de binding en identificatie die je ervaart in hoge mate of je bereid bent je te voegen in de gebruiken en gewoonten van een team, waarbij je een deel van je eigen identiteit op de achtergrond plaatst. Eveneens bepalen jouw passie en doel of er een verbinding is met het gemeenschappelijke doel van het team, dus of je synergie ervaart en je werkelijk en langdurig energie in het gemeenschappelijk doel wilt steken. Communiceren is een noodzakelijke activiteit bij het verkennen van elkaars standpunten, bedoelingen, kennis, ambities, het ontdekken van mogelijkheden om bruggen te slaan tussen jou en de andere teamleden, of bijvoorbeeld bij het afweren van anderen wanneer het groeiproces je te dicht op de huid begint te zitten. Leiderschap tenslotte is ook bij in- en uitsluiting een cruciale factor. Kan ieder zoveel leiding aan zichzelf geven dat hij of zij de primaire angst voor ’t nieuwe of vreemde overwint en op onderzoek uitgaat naar die ‘andere’ persoon? En faciliteert de formele leider dit proces van onderzoeken en ontdekken, het aan elkaar wennen en elkaars kracht benutten?

Vanzelfsprekend hebben gebeurtenissen andere betekenissen voor verschillende spelers in dit spel van aantrekken en afstoten. Allereerst heeft ieder z’n eigen persoonlijkheid en historie, wat leidt tot een eigen referentiekader, van waaruit gebeurtenissen gekleurd en geduid worden. Daarnaast maakt ’t in één en hetzelfde proces van toetreding veel uit of je de nieuwe toetredende bent die zich de acceptatie van het team moet verwerven, of dat je één van de gevestigden bent die een nieuw lid het team binnen ziet komen. Welke plek zal ‘die nieuwe’ in gaan nemen en wat betekent dat voor jouw positie? De verschillende invalshoeken worden hier belicht. Overigens blijven dergelijke vragen veelal impliciet, realiseert een teamlid zich nauwelijks wat onderhuids allemaal meespeelt.

Bij het kijken naar in- en uitsluitingsprocessen komen veel vragen naar boven. In de beschrijving van dit thema in relatie tot de onderzoeksteams heb ik me gericht op de volgende hoofdvragen:

- Hoe verloopt het zoekproces naar nieuwe leden?
- Welke strategieën worden gebruikt door toetredende teamleden?
- Welke criteria voor in- en uitsluiting worden door gevestigde teamleden genoemd?
- Wat zijn achterliggende mechanismen?
- Hoe beïnvloeden de processen rond in- en uitsluiting het succes van het team?

Op zoek naar nieuwe leden

Welke redenen heeft een team om op zoek te gaan naar nieuwe leden? Teamleden kunnen ervaren dat het team te klein is, dat een bepaalde rol vanuit de huidige teambezetting niet ingevuld kan worden of dat men vindt dat het team specifieke expertise mist. Ook Smith & Berg stellen

*“A group often needs people who are different to fulfil its primary task. This means that differences must be brought into the group and then integrated in a way that provides unity while preserving difference. [...] The need to unify in light of the differences makes it almost inevitable that conflict will occur.”*²³⁰

Iemand binnenhalen die ‘andere’, aanvullende kwaliteiten bezit, betekent dat zo’n persoon geïntegreerd moet worden, terwijl toch zijn specifieke kwaliteiten behouden en beschikbaar blijven. In dit hoofdstuk zullen we zien hoe GOP hiermee omgaat. GOP is het enige van de drie teams dat zelf besluit wie nieuw lid wordt. Dit hoofdstuk richt zich zodoende grotendeels op dit team.

230 Smith & Berg, 1997, pg 65

In teams die vanuit een vertegenwoordiging van functionele rollen samengesteld worden, zoals bij Max en Multi, is er weinig keuze: het aantal posities in het team wordt bepaald door het aantal managers op een bepaald niveau. Bij vervanging wordt een nieuwe functionaris automatisch teamlid. Van selectie tussen meerdere kandidaten door de gevestigde teamleden is geen sprake, evenmin is er sprake van een keuze of dit aspirant lid formeel toegelaten wordt of niet, of van *matching* van dit nieuwe teamlid op een teamrol. Of ieder nieuw teamlid ook geaccepteerd wordt is daarmee echter nog geen uitgemaakte zaak.

Bij GOP ligt dit anders. Het team is samengesteld uit een aantal rollen en diversiteit aan expertises, die samen met *freelancers* de *events* voor klanten 'draaien'. De omvang en samenstelling van het team wordt, zo goed mogelijk als dat over een langere termijn gaat, afgestemd op de hoeveelheid en de aard van de klantvragen. Aangezien het team in haar werk de rationale hanteert dat diversiteit leidt tot een bredere blik op vraagstukken die de klant met behulp van de methodiek van GOP wil oplossen, is diversiteit binnen het faciliterende team een vereiste.

Vanaf het begin van de observatieperiode ervaart GOP zowel een bescheiden groei van activiteiten als enig verloop onder de teamleden. Bijna permanent wordt gedurende de observatieperiode dan ook gezocht naar aanvulling voor het team, aanvulling zowel in aantal teamleden als in expertise. Van nieuwe teamleden wordt verwacht dat zij bij het gedachtegoed van het team passen en toch ook voldoende 'eigens' meebrengen om werkelijk een aanvulling te zijn. Hier zoekt het team dus zowel '*unity*' als '*difference*', om met Smith & Berg te spreken²³¹. Daarbij stelt moederorganisatie R&W gedurende een aantal jaren dat kandidaten alleen intern geworven mogen worden. Voor de meer juniore rollen zijn intern voldoende kandidaten te vinden, terwijl dit voor de seniore rol van facilitator erg lastig blijkt te zijn. Slechts een enkeling onder de interne kandidaten is senior genoeg om met topmanagement te werken en de meeste daarvan hanteren een paternalistische expert-houding naar de klant. Dat past in het geheel niet bij de meer gelijkwaardige, faciliterende manier van werken die GOP hanteert. Het aantal kandidaten waaruit GOP kan kiezen is uiteindelijk dan ook zeer beperkt.

Het *assessmentproces* verloopt steeds volgens een paar simpele stappen. Wanneer een geschikte kandidaat lijkt te zijn gevonden, voert de teammanager een oriënterend gesprek, waarna twee gevestigde teamleden met de kandidaat van gedachten wisselen, en een teamberaad volgt. Wanneer positief over mogelijke toetreding geoordeeld wordt, werkt de kandidaat mee tijdens een *event*, zodat aan beide zijden een gevoel bij werkwijze, houding en '*fit*' ontstaat. De interne administratieve 'verhuizing' is vervolgens snel geregeld en de samenwerking kan beginnen! Soms wordt na de *try-out* besloten van samenwerking af te zien: in de observatieperiode geldt dit voor één beoogd facilitator en één junior.

Strategieën van nieuwe teamleden

In de vier jaar dat GOP geobserveerd wordt, treden in totaal vier nieuwe facilitators als teamlid toe, en daarnaast nog twee personen die meer juniore rollen gaan vervullen. Om iets over overeenkomsten en verschillen te kunnen zeggen, is gekozen een aantal teamtrees te beschrijven die goed vergelijkbaar zijn, namelijk de vier toetredende facilitators. Het is namelijk denkbaar dat toetreden in verschillende teamrollen ook een ander proces tot gevolg heeft. Door ons te richten op één rol is de kans op dergelijke verschillen geminimaliseerd. De observaties van deze vier teamtrees laten zien hoe de introductie van de nieuwe teamleden verloopt, op welke manier

231 Smith & Berg, 1997, pg 65

nieuwkomers welkom geheten worden welke (onbewuste) strategie zij volgen en hoe beide kanten op elkaar reageren.

Onderstaand de persoonlijke verhalen van de toetreders over deze eerste periode in het team, sterk gevoed door wat deze nieuwelingen en de gevestigden hier achteraf in interviews over vertellen.

Het eerste verhaal gaat over mijn eigen entree in het team, de eerste in de reeks van vier.

1. Belia, teamlid vanaf 1 januari 2001

In 2000 is GOP op zoek naar een extra facilitator, die al langere tijd in de eigen organisatie (toen nog Nesto) niet gevonden wordt. De overname van Nesto door Rix&Wael staat voor de deur, dus misschien dat dit uitkomst biedt. Inderdaad, binnen Rix&Wael wordt Belia gevonden, een ervaren consultant en facilitator. Zij heeft een uitgebreid netwerk binnen de Rix&Wael-organisatie, doordat zij er op dat moment meer dan 15 jaar werkt en intern diverse keren van divisie is gewisseld. Belia wordt beschouwd als ‘van toegevoegde waarde’ en in haar proef*event* blijkt zij een passende en plezierige werkhouding te hebben.

Belia treedt toe op het moment dat de overname van Nesto door Rix&Wael geëffectueerd wordt. Tot dan toe bestaat het gehele GOP-team uit Nesto-medewerkers, Belia is de eerste ‘R&W-er’. De gevestigde teamleden hebben grote weerstand tegen de overname, zij uiten onverholten agressie tegen de doelgroep ‘R&W-ers’ in het algemeen. Regelmatig zijn allerlei verdachtmakingen en ongegronde kwalificaties tegen ‘R&W-ers’ te horen. Hoewel dit hoogstwaarschijnlijk niet openlijk tegen Belia bedoeld is, voelt zij zich via ‘haar bloedgroep’ toch ook vervelend bejegend. Ze heeft immers altijd met plezier en trots voor Rix&Wael gewerkt? Dat ondanks deze afkeer toch binnen het voormalige Rix&Wael naar nieuwe teamleden gezocht wordt, ligt in het feit dat er binnen Nesto al lange tijd geen geschikte kandidaten gevonden zijn.

Deze antipathie tussen ‘bloedgroepen’ vormt een factor waardoor Belia impliciet besluit voorzichtig te zijn in haar uitingen. Zij voelt zich de eerste tijd absoluut een buitenstaander. Sowieso is haar grondhouding er een van ‘eerst kijken’, en zo zeker is ze ook niet van zichzelf. Belia weet dat er, ook met haar jaren managementervaring, nog veel te leren is in het vak van facilitator. Daarbij ziet ze GOP als een heel bijzondere omgeving. Wat betreft de werkwijze met groepen stelt ze zich open om zo veel mogelijk te leren en vooral veel te vragen. Later blijken deze aspecten in haar opstelling cruciaal te zijn.

Wat het teammanagement en de algemene houding van GOP-leden naar de overnamepartner betreft, zijn er steeds meer opvattingen in het team die op haar na verloop van tijd als kortzichtig en dogmatisch overkomen. “Jammer dat de juniore teamleden daar zo mee besmet worden!” denkt zij wel eens. Zoetjes aan, als de maanden verstrijken, begint ze over dergelijke zaken hier en daar een opmerking te maken. Eventjes maar, om zich dan weer terug te trekken. Speldenprijkes. Intussen wint ze met goed werk en tevreden klanten het respect voor haar vakmatige kwaliteiten en bijdrage. Ze brengt een nieuwe, meer transformatiegerichte blik op klantvraagstukken in, wat tot een uitbreiding van de dienstverlening van GOP leidt.

Toch heeft Belia na een jaar nog steeds het gevoel een buitenbeentje te zijn, dat eerder getolereerd dan geaccepteerd wordt. Als zij daar na het eerste jaar in het team iets over laat blijken, zegt een collega ‘Jij denkt dat je niet geaccepteerd wordt, maar dat is allang niet meer zo!’. Voor Belia een veelzeggend antwoord.

Dat dit gevoel zich echter blijft manifesteren, wordt bijvoorbeeld veroorzaakt door wat zij ervaart als een algeheel negeren van haar eerdere professionele ervaring door de gevestigde teamleden.

Niemand vraagt ernaar, niemand toont interesse als ze hiervan iets wil inbrengen. Als er bijvoorbeeld bedacht wordt hoe het voormalige Rix&Wael met *salesacties* veroverd kan worden, waar de juiste contactpersonen zitten en wie die al kent, dan biedt ze aan hier een rol in te spelen. Zij werkte voor de overname tenslotte 15 jaar binnen Rix&Wael, in heel verschillende geledingen en kent veel mensen verspreid over de hele organisatie. Er wordt even naar haar gekeken, maar niet op gereageerd. ‘Alsof ik van de maan kom!’, denkt ze wel eens. Ze voelt dat er kwaliteiten worden genegeerd.

In augustus van dat eerste jaar speelt er een kwestie over loyaliteit: een teamgenoot heeft aan de teammanager (en niet aan Belia zelf) aangeven ‘dat Belia niet zo hard werkt als zou kunnen’. Het blijkt dat het feit dat Belia ook loyaal is aan zichzelf (bijvoorbeeld door haar werktijd vanwege een recente whiplash te bewaken) wordt opgevat als ‘dan ben je dus niet loyaal aan het team’. Is dit een òf-òf-kwestie? ‘t Is alsof er geredeneerd wordt vanuit schaarste aan loyaliteit. Een open gesprek hierover met de toenmalige teammanager Andrea lost dit issue op. Tenminste, in die specifieke één-op-één relatie. Maar een les voor een toetredster: blijkbaar worden dergelijke zaken in dit team niet openlijk door de direct betrokkenen besproken, er wordt hier geklikt.

Aan het eind van haar eerste jaar in het team vat Belia het plan op om een promotieonderzoek te gaan doen naar succes- en faalfactoren van teams. Zij brengt dit in in het teamoverleg, omdat ze zich op dat moment realiseert dat ze hiermee haar teamlidmaatschap onder druk zet. Door zo’n tweede focus zal ze niet op ieder gewenst moment volledig beschikbaar zijn voor teamgenoten, terwijl ‘volledige beschikbaarheid’ wel een heersende norm is. Dat risico accepteert zij, in het belang van haar eigen professionele ontwikkeling en van haar behoefte naast het teamlidmaatschap ook haar eigen identiteit te blijven vormen. Het team gaat akkoord en Belia zoekt vanaf dan een middenweg door flexibel te zijn waar dit mogelijk is. Het onderzoek levert in de daarop volgende jaren bovendien toegevoegde waarde aan het inhoudelijke werk van Belia in het team, en aan de teamontwikkeling. De verwijdering wordt echter geleidelijk sterker, en is uiteindelijk eind 2004 een feit. Op het moment dat GOP door de directie gedwongen wordt te halveren, is het voor Belia een logische stap om de enkele plaatsen voor facilitators in het nieuwe team aan anderen te laten, een gebaar dat door de rest van het team gaarne wordt geaccepteerd. Gedurende de vier jaar teamlidmaatschap is de vraag ‘hoor ik erbij of niet?’ voor Belia blijven spelen.

2. Hellen, teamlid vanaf 1 november 2002

Hellen aarzelt lang alvorens over te komen naar GOP. Aan haar is al vaak gevraagd om die stap te overwegen, GOP zit dringend verlegen om een goede facilitator en Hellen is een zeer gewaardeerde collega: kritisch, inspirerend, origineel, spontaan, vrolijk en open. Kortom, een buitengewoon prettig mens om mee samen te werken. Ik heb verschillende keren open met haar de voor- en nadelen van het teamlidmaatschap besproken: hoe ik het zelf ervaar om lid van dit team te zijn.

Eind 2002 besluit Hellen er werk van te maken. Eerst wat gesprekken met andere teamleden, en dan komt ze! Van een echt inwerkproces is geen sprake, maar ze heeft een kennismakingsgesprek met ieder teamlid. Daarnaast werkt ze gewoon met de andere teamleden mee om het concept dat GOP hanteert zo snel mogelijk te leren kennen. Al snel treedt er bij de gevestigde teamleden wat bevreemding op. Hellen laat luid van zich horen, is het lang niet overal mee eens. Teamleden ervaren dit alsof zij háár ervaring tegenover die van GOP zet. Ze gaat ogenblikkelijk de discussie aan als ze ergens een andere mening over heeft.

Andersom ervaart Hellen – net als Belia bijna twee jaar eerder – een enorm gebrek aan belangstelling voor wie zij is en wat zij meebrengt aan ervaring, netwerk, kennis, ideeën. Terwijl zij daar toch

juist om gevraagd is? Het bevreemdt haar, die tegenstelling. Ondanks het feit dat ze een ervaren consultant is heeft ze het gevoel dat ze overal verantwoording voor moet afleggen en dat is ze niet gewend:

Hellen: “... de allerbelangrijkste (storende factor) is dat ik alles wil vertellen wat ik doe, welke keuzes ik maak en waarom ik doe wat ik doe, maar ik wil niet ‘verantwoording afleggen’. In plaats dat we in dialoog zijn ‘Hoe kan Hellen het beste onderdeel van GOP worden en het best facilitator worden?’ ben ik [...] verantwoording af aan het leggen. Het is alleen maar verantwoording afleggen wat ik gedaan heb, en daar pas ik voor.”

Verantwoording afleggen doe je volgens Hellen vanuit een ondergeschikte positie, en niet wanneer je gelijkwaardige posities inneemt, zoals zij veronderstelt te doen.

Enkele weken later vertelt ze:

Hellen: “Ik heb me een paar dingen afgevraagd. (even stilte) Als ik ‘m heel extreem neerzet dan is blijkbaar de gemeenschappelijke beleving ‘Jij moet vooral niet denken dat je zo maar aan boord bent.’ Zoiets. ‘Want wat wij hier doen en wat wij hier hebben is iets bijzonders en het is waardevol...’ Dus ik heb het idee dat mijn rechtstreekse gedrag misschien wel vertaald wordt als dat ik geen respect heb voor wat die groep al doorgemaakt heeft. [...] Dat komt door wat ik terugkrijg... omdat ik daar misschien niet genoeg erkenning voor geef, in mijn rechtstreekse gedrag. En dat ik wel van een gemeenschappelijk vertrekpunt uit ga... Ik ben heel naïef uitgegaan van een gemeenschappelijk vertrekpunt van ‘wij zijn consultants en we werken voor R&W en dat doen we omdat we daar lol in hebben en omdat we dat mooi werk vinden en dat betekent dat we een soort gelijkgestemd vertrekpunt hebben, ook al hebben we ons anders ontwikkeld binnen dit bedrijf’. En ik denk dat ik in een groep mensen terecht gekomen ben die dat gelijkgestemde vertrekpunt helemaal niet hebben. Dus in die zin dat ik me moet bewijzen ja. En dan, als ik iets móét, dan gaat het mis hè? Dan word ik baldadig ja, en weerbarstig.”

Hellen heeft weerstand tegen ‘moeten bewijzen’, bewijzen van zaken die een ander oplegt, en de ongelijke positie. Een teamgenoot heeft, jaren later terugkijkend, het idee dat Hellen zich aldoor juist heel erg aan het bewijzen was. Dat ze bij haar entree iets heeft gedacht als ‘Ik moet vanaf dag één helder maken wie ik ben en wat ik meebreng, anders walsen ze over me heen.’

De standpunten verhardden zich snel. Sommige gevestigde teamleden zien er geen been in om stigmatiserende kwalificaties over Hellen te uiten. Ellis ervaart zelfs een wat ophitsende sfeer tegen Hellen. Hellen ontwikkelt met Sofie een bijna concurrerende interactie wie van beide aan het adres van de ander de meeste ‘goed bedoelde’ coachende opmerkingen kan maken. Deze twee teamleden *clashen* binnen een termijn van twee maanden dagelijks. Hellen begint zich vervolgens terug te trekken. Om de confrontaties te ontlopen werkt ze elders in het gebouw wanneer dat maar kan. Sommige teamleden, zoals Ellis, Martijn en Nana houden zich afzijdig of tonen zich ‘onverschillig’. Ook Frans blijft toeschouwer, als teammanager intervineert hij niet in deze energievretende interactie in het team. Anderen kiezen partij voor of tegen Hellen; niemand kiest partij tegen Sofie. Na enkele maanden besluit Frans dat het conflict tussen Hellen en Sofie een teamconflict is en dat het team als geheel hierdoor bedreigd wordt. In feite herschaalt hij het conflict en neemt vervolgens actie. Pas vanuit deze nieuwe kijk op de werkelijkheid ziet hij handelingsopties voor zichzelf.

Enkele weken voordat ze, voor iedereen onverwacht, door de teammanager uit het team gebonjourd wordt, vertelt Hellen me hoe anders ze alles ingeschat had:

Hellen: *“Jij hebt naar mij nooit onder stoelen of banken gestoken hoe of wat. En toch, blijkbaar, [...] moet je het zelf ervaren. Blijkbaar was mijn overtuiging ook zo ‘job, we hebben toch dat gelijke vertrekpunt, die gelijke normen en waarden...?’ Nou geklets, dat is dus niet zo. Het is een andere wereld, en dat moet je dus ervaren. Ook al heb je me dat gezegd. Daar kan je iemand dus niet voor behoeden. En je hebt ook dingen over jezelf verteld, hoe jij het vond om aan boord te komen. Je hebt me intensief gewaarschuld ‘denk erom, het valt niet mee’.”*

Hellen en ik houden tot haar vertrek uit het team een intensief en opbouwend contact. Per slot van rekening was ik het die haar over gehaald heeft bij het team te komen, ik voel me daardoor medeverantwoordelijk voor wat er gebeurd is.

3. Paula, teamlid vanaf 1 februari 2003

Paula komt formeel bij GOP op de dag dat Hellen uit het team gezet wordt. Voor die tijd heeft zij, net als eerdere toetreders, een proefevent meegedraaid. ‘Een beetje een merkwaardige entree’, zo benoemt Paula dit. Het komt op haar over alsof niemand er erg mee zit dat Hellen vertrekt, al is dat niet geheel waar. Het is voor Paula in ieder geval een extra signaal om voorzichtig te zijn, vertelt ze zes weken later:

Paula: *“Ik ben hier binnen gekomen met de gedachte ‘een heel sterke team, ik moet voorzichtig zijn in wat ik wel en niet ter discussie stel’. Ik acteer daar misschien ook wel iets anders in dan ik normaal zou doen. Normaal zou ik iets botter daarin zijn en nu ben ik daar wat voorzichtiger in. Misschien te?... Ik had me sowieso al voorgenomen om daar een beetje voorzichtig in te zijn, en de situatie met Hellen heeft me erg bevestigd. Het heeft mij erg doen beseffen dat ja, klinkt misschien raar om dat te zeggen, maar zoals het met Hellen is gebeurd, dat zal mij niet overkomen. Niet omdat ik beter of zo ben dan Hellen, maar ik zit zo niet in elkaar. Hellen legt echt al haar emoties op tafel en wil daarin erkend worden. Ik ben een minder hoog-emotioneel persoon. Wat ik ook zei, ik hoef niet per sé dat het een heel hecht team is. Ik vind het leuk als ik me daar lekker in voel, maar als het niet zo is dan functioneer ik ook prima. Het is niet zo dat ik niet functioneer omdat mijn emoties niet door de hele groep zo beleefd worden. Het zegt mij wel iets over hoe gesloten het team is.”*

Paula heeft een bijna tegenovergesteld beeld van teamwerk als wat zij bij Hellen veronderstelt: zonder gedeelde emoties kan ’t ook goed met me gaan. In ieder geval is haar vertrekpunt ‘autonoom functioneren’. Paula’s inwerken verloopt soepel. Nana is Paula’s *buddy* in deze periode. Nana uit zich enthousiast naar het team over Paula’s houding: ‘Ze vraagt enorm veel, is echt op zoek naar hoe wij het hier doen!’ Daarbij heeft Paula het idee dat ze haar kennis later wel kan inbrengen; ‘Dat komt wel’.

Paula: *“... Ik ben eigenlijk automatisch op de stroom van het team meegenomen. [...] Ik heb niet het gevoel gehad dat ik mij moest invechten in een team. Ik heb me wel gerealiseerd dat het een heel stevig team was... .. Hecht.”*

4. Jacco, teamlid vanaf 1 april 2004

Opnieuw heeft GOP lang gezocht naar een extra facilitator. Via een collega komt het team op het spoor van Jacco, die een paar maanden eerder bij R&W uit dienst gegaan is, maar graag terug wil komen. Jacco draait een *event* mee, er worden wat gesprekken met hem gevoerd, en hij komt uit de bus als een geschikte kandidaat. Van begin af aan is hij wel anders dan de anderen. Zo belooft hij vaak aan iets mee te doen en doet ’t dan niet, ook in z’n proefevent. Hij is echter heel open over zijn

persoonlijke zaken. Dat schept vertrouwen: hij gééft zich. En Jacco heeft intern goede referenties. Aangezien Jacco nu formeel ‘van buiten’ R&W komt, kan de GOP-manager hem een gedegen persoonlijkheidstest laten ondergaan, maar dat vindt deze niet nodig. Als hij door een collega aanbevolen wordt zal ’t wel in orde zijn.

Het team heeft geleerd van eerdere teamentrees, er wordt nu altijd een vaste buddy voor een nieuw teamlid aangesteld. Zo ook hier, Nana wordt Jacco’s buddy. Nana is intussen ervaren in die rol, leert er iedere keer zelf ook weer van en heeft er lol in.

Sommige teamleden zijn van begin af aan blij met Jacco erbij in het team. Met hem ontstaan ineens heel andere, meer inhoudelijke gesprekken over groepswork en groepsdynamica. Hij gebruikt wel veel jargon, maar de gedachteswisselingen zijn interessant. Anderen ergeren zich aan wat zij zien als de ‘gemaaktheid’ van Jacco: zijn gebruik van moeilijke woorden, die hij vaak niet uit kan leggen en de intussen als bijna exhibitionistisch ervaren openheid over zijn privé-leven. Wat daaraan opvalt is dat hij aan iedereen exact hetzelfde, zeer gevoelige verhaal vertelt; vreemd, zo gevoelig en toch net alsof dat tot het standaard repertoire behoort. Jacco laat zich intussen niet onbetuigd:

Jacco: *“Ik kom in die groep en ik zeg na de eerste vergadering dat ik het gevoel heb dat het geen team is. Omdat er een zakelijkheid wordt neergezet waarvan ik denk ‘Gnunk!’”*

Of hij nu gelijk heeft of niet, in een groep die respect betoond wil krijgen en waar Jacco deel van uit wil gaan maken, wordt bovenstaande opmerking als ‘niet tactvol’ opgevat. Daarbij is het een verrassend gezichtspunt dat Jacco GOP ‘zakelijk’ noemt.

Van het begin af aan ervaren sommige teamleden dat Jacco achterover leunt. Alsof hij denkt ‘kom het mij maar brengen’. Hij reikt niet uit, laat niet merken echt verantwoordelijkheid te willen pakken. Jacco is daar bij navraag vervolgens ook duidelijk in: ‘ik ben aan het inwerken, ik hoef nergens verantwoordelijkheid voor’.

In het eerste interview, enkele weken na zijn binnenkomst, vertelt hij mij vrijelijk “dat Jacco alleen doet waar Jacco zin in heeft”. Ik vraag hem hoe hij dat met de teamdoelen gaat combineren? Daarop lacht hij alleen wat.

Na ongeveer een maand wordt het ‘wijken’ als patroon expliciet: Jacco meldt zich aan voor allerlei *events*, groot en klein, om in mee te draaien als leerervaring. Keer op keer echter is er kort tevoren een reden waarom hij er echt niet bij kan zijn. Zo is men dat bij GOP niet gewend: je hebt commitment tot het einde! Daarbij stelt Jacco zijn teamgenoten steeds voor voldongen feiten, hij pleegt geen overleg hoe dergelijke kwesties op te lossen. Dat schept onbegrip en afstand tussen hem en degenen die hem willen inwerken. Wil hij nou of niet? Waarom kiest hij steeds voor iets anders, laat hij vaak privé afspraken voorgaan boven inwerken? Dat Jacco zich niet aan afspraken houdt, geeft anderen het gevoel ‘dat je niet op Jacco kunt bouwen’. Het professioneel vertrouwen wordt dun.

Tegelijkertijd pakt Jacco tijdens het wekelijks teamoverleg wel veel karweitjes op. Als hem daarbij hulp aangeboden wordt vanuit de perceptie van ervaringen delen en elkaar leren kennen, reageert hij verontwaardigd: ‘dàt kan ik alleen wel!’. Ook daar wordt het aanbod tot verbinden afgeslagen. Achteraf besef ik dat Jacco het gevoel kan hebben gehad dat we hem ook die ‘taakjes’ niet toevertrouwden.

Nana geeft aan er in haar rol als buddy weinig grip op te hebben. Ook zij krijgt weinig hoogte van Jacco. Al die abstracte praat gaat haar boven de pet, zegt ze. Ze laat ’m praten, haakt af. “Blijkbaar heeft Jacco me niet nodig”, constateert ze na drie maanden.

Achteraf geeft Jacco aan dat hij zich van het begin af aan onveilig voelt. Hij wil wel iets inbrengen, maar ervaart dat tegelijkertijd als te gevaarlijk. Hij voelt aan dat de meeste vrouwelijke teamleden hem wel verdragen, maar de mannelijke niet. Hij heeft net het eerste blok van een training groepsdynamica achter de rug, daar kan hij wel wat uit citeren. Ook brengt deze nieuwe kennis hem tot het 'duiden' van wat hij om zich heen opmerkt. Met dat alles hoopt hij zichzelf op een gelijkwaardig niveau ten opzichte van de groep neer te zetten. Hij begrijpt echter zelf nog maar een klein deel van al die woorden. Zijn teksten klinken voor de teamleden als waanwijze kretologie, en op vragen vanuit GOP om uit te leggen wat hij bedoelt, heeft hij nauwelijks antwoorden. Of hij die antwoorden niet heeft of niet wil geven is op dat moment niet duidelijk. Dat geeft in de ogen van de teamleden een wat verdachte sfeer, alsof hij de anderen niet echt deelgenoot wil maken, alleen wil imponeren. Heel veel later bevestigt Jacco me wat hij zelf ook pas achteraf ziet dat dit gebeurde en dat hij het team geen deelgenoot kòn maken, op dat moment.

Jacco is bang voor het verlies van zijn eigen identiteit in de groep, vertelt hij twee jaar later. Onttrekken aan die groep is zijn verdedigingsmechanisme. Om toch z'n capaciteiten te tonen en respect te winnen haalt hij in het teamoverleg solistische 'karweitjes' naar zich toe, waarvan hij er een aantal ook weer heel gemakkelijk laat vallen. Tot irritatie van wie hierdoor geïrriteerd wil zijn. Het heeft de dynamiek van aantrekken en afstoten, van willen en niet durven. De solistische karweitjes zijn voor de anderen niet erg zichtbaar, en al helemaal niet als men niet geneigd is deze te willen zien. Respect wint Jacco er zodoende niet mee. Solisme wordt door dit team in het geheel niet gehonoreerd. Martijn benoemt de poging van Jacco het pleit met solitaire acties te willen winnen met een treffende metafoor:

Martijn: *"Ik weet niet veel van voetballen, maar als je in een voetbalteam terecht komt als nieuweling, en je kan ontzettend goed dribbelen, dat je daar niets mee opschiet, want daar maak je geen enkel doelpunt mee. Want als je dat team niet achter je hebt, dan loop je je in je eentje helemaal suf. Dat je die bal van het achterste veld helemaal naar voren wilt brengen en ook nog wilt scoren, dat gaat je never nooit lukken, want je hebt dan elf tegenstanders. En als je met je team bent... dribbel, dribbel, dribbel, je speelt de bal af, je gaat ergens vrij staan en die bal komt weer jouw kant op, dat herhaalt zich een paar keer, en die bal ligt in het doel. Dan heb je elf tegenstanders, maar ook elf medestanders. En ik denk dat je het jezelf erg zwaar maakt als je eerst gaat laten zien hoe goed je kan dribbelen, in je eentje, voordat je investeert in het team. Als je je niet conformeert aan het systeem, dat kan niet! Dan sta je in je eentje te spelen, en verlies je de wedstrijd."*

Jacco doet in de loop van de maanden daarna nog een enkele (wanhopige) poging om met het team in contact te komen. Zo uit hij op de allerlaatste redactionele bijeenkomst fundamentele kritiek op de opzet van het boek dat GOP-leden samen schrijven en waarvan het manuscript een week later naar de drukker moet. Geen enkel teamlid wil op dat moment de structuur van het boek nog omgooien. De fundamentele kritiek van Jacco wordt dan ook niet als opbouwend ervaren. Een laatste poging tot contact doet Jacco in september, wanneer hij het laatste blok van zijn training groepsdynamica heeft gevolgd. Gevoed door reflectie in dat blok geeft hij het team openheid van zaken over zijn mechanisme om te 'wijken', en vraagt daar feedback op als dat weer voorkomt. Zodra die feedback bij het eerstvolgende 'wijken' komt is dat voor Jacco echter te bedreigend om mee om te gaan. Hij wijkt wederom, nu op metaniveau. Nu haakt opnieuw een teamlid, dat nog enigszins contact met hem had definitief af.

Jacco verwijt het team een 'gesloten silo' te zijn, 'waarin een slot vrij was'. 'Daar mocht ik dan in, maar alleen als ik me helemaal aan dat slot aanpaste. Daar pas ik voor.' En ook: 'Jullie wilden me

niet echt'. 'Ik kwam erbij om het team te versterken, maar het voelde niet alsof het team versterkt wilde worden.'

Interventie door de teammanager blijft in deze hele periode uit. Deze weet niet hoe te handelen. Hij was door de voorspraak van de gerespecteerde collega in eerste instantie een sterk voorvechter van Jacco, nu zoekt hij naar nieuwe zekerheid: een fundament onder de 'case' tegen Jacco. De manager wacht tot Jacco vijf maanden bij het team is voordat hij een eerste gesprek met hem heeft over z'n functioneren. Maar dan is het oordeel over Jacco al geveld, is het alleen nog niet aan Jacco verteld. Met name Frans en Paula geven aan dat Jacco hen 'bedrogen' heeft door zichzelf te capabel te presenteren in zijn sollicitatie. Zij kunnen rationeel wel, maar emotioneel niet of nauwelijks bevatten dat het een tweezijdig proces is geweest. Dat Jacco is gevlucht in 'bla bla' en afstand, en dat zij niet hebben kunnen ontvangen wat Jacco in potentie meebracht.

Na negen maanden is dit avontuur voor Jacco ten einde: hij switcht naar een andere unit binnen de organisatie, gaat werken onder de collega die hem indertijd bij GOP aanbeval.

Het grote verschil en het effect daarvan

Vier verhalen over vier teamentrees. Welke verschillen in de houding van de nieuwkomers zijn zichtbaar in deze introductieprocessen en welk effect hebben die?

Wat opvalt is dat iedere entree weer anders is, uniek is. De individuele spelers brengen verschillende percepties en betekenissen in, iedere nieuwkomer opereert weer in een ander macht- en krachtenveld. Duidelijk is, dat een dergelijk proces zo complex is, zo veel beïnvloedingsfactoren kent, dat het succes of falen van een teamentree niet op voorhand te sturen is.

Verschillen

Een collega duidt het simpel: een nieuweling moet bij zijn entree in een bestaand team eerst zijn eigen doos met ervaringen dicht doen en opbergen, en een nieuwe, lege doos openen. Verzamel daar inzichten in, verken en benut wat GOP te bieden heeft. Na verloop van tijd kun je dan nog eens in je oude doos kijken of daar ook nog iets interessants in zit. Dan kan hier en daar iets uit die 'oude doos' geïntegreerd worden in de nieuwe manier van werken. Zo is integratie ook voor de gevestigde teamleden een acceptabel en gedoseerd proces, waarbij hun onzekerheid over wie de nieuwkomer is en wat die aan verandering brengt hanteerbaar blijft.

'De nieuwe doos' is een mooie metafoor. Het betekent wel dat de nieuwkomer zich helemaal aanpast aan wat zij, de gevestigden, kunnen verdragen. Hier wordt het belangrijkste verschil in effect van strategie van de nieuwelingen zichtbaar. Belia en Paula hebben onbewust deze metafoor gevolgd, hebben zich teruggehouden, hebben zich aangesloten, eerst niet al te veel van zichzelf ten toon gespreid. Voor Belia duurt dat proces ongeveer een jaar (de overname speelt daarin mee), voor Paula neemt dit proces in haar beleving ongeveer een halfjaar. Hellen en Jacco kunnen een dergelijke bescheidenheid niet verenigen met wat ze daarnaast als individu aan waardering nodig hadden. Bescheiden en behoedzaam manoeuvreren, jezelf in eerste instantie niet vooropstellen brengt een nieuweling blijkbaar verder. Maar wat kost hen dat?

Overeenkomsten

Alle vier de nieuwe teamleden ondervinden dat zij gevraagd worden het team te versterken, maar dat zij tegelijkertijd niet waarachtig welkom geheten worden en dat hun authentieke bijdrage niet direct welkom is. Alle vier merken zij dat ze eerst respect aan de gevestigden hebben te betonen,

voordat henzelf verdere toenadering ten deel zal vallen. Kortom: ze hebben hun ondergeschikte positie eerst te accepteren en ‘het bestaande’ respect te betuigen.

Ieder van de vier nieuwkomers heeft van het begin af aan behoefte zijn toegevoegde waarde aan het team te leveren, en daarvoor erkend te worden. Zo ‘verdien’ je je plek. William James schreef eens:

*“Geen duivelsere straf zou kunnen worden uitgevonden dan de situatie – wanneer iets dergelijks feitelijk mogelijk zou zijn – waarin men losgelaten werd in een maatschappij en absoluut niet door de leden daarvan zou worden opgemerkt.”*²³²

Wanneer er niet veel ruimte voor de vervulling van deze behoefte ‘gezien en erkend te worden’ gegeven wordt, passen Belia en Paula zich gemakkelijk aan. Zij zien het als hun eigenbelang op langere termijn om hun actuele eigen behoeften op te schorten tot een later tijdstip. Hellen en Jacco hebben hier meer moeite mee.

Reactie van de gevestigde teamleden

Er is een scala aan reacties van ‘gevestigden’ op de entree van de nieuwe teamleden zichtbaar. Meestal vinden deze reacties onbewust plaats. Een aantal van dergelijke reacties wordt hieronder beschreven.

Afstand houden

Allereerst valt op dat de gevestigden over het algemeen afstand houden, althans, in de ervaring van de nieuwkomer. Zelf hebben de gevestigden dat idee helemaal niet. Zij reiken immers allerlei hulp en handigheden aan om het de nieuweling makkelijk te maken zo snel mogelijk binnen de bestaande kaders en met de bestaande *templates* te functioneren?

Daar zit ‘m precies de kneep: de nieuwkomer ervaart vooral functionele en kennisgerichte belangstelling, waarbij de informatiestroom vooral van de gevestigden naar de nieuwkomer gaat. Veel contact is gericht op ‘alles wat je nog niet weet over hoe wij werken’. In feite wordt onbewust accent gelegd op het verschil in kunde. De posities hierin worden ongemerkt maar zorgvuldig toebedeeld: de gevestigden in een ‘bovenpositie’, de nieuwkomer ‘onder’, informatie wordt van boven naar beneden *gepusht*. Alle nieuwkomers benoemen het gebrek aan empathische belangstelling: nieuwsgierigheid van de gevestigden naar wie zij als nieuwkomer zijn, wat ze aan ervaring hebben, hoe ze zich voelen. Als Hellen vragen stelt naar persoonlijke zaken van de anderen, krijgt ze – in haar beleving – niet direct reactie. Zijzelf vermoedt dat haar belangstelling opgevat wordt als ongebruikelijke nieuwsgierigheid. Te vrij, niet passend.

Erkenning onthouden

Gevestigden houden vast aan de bekende manier van werken. Ze schenken nog even geen aandacht aan de ‘andere’ ervaring van de nieuwkomer. Als daar goede ideeën tussen zitten, zou het kunnen zijn dat de gevestigden zich genoodzaakt voelen te veranderen.

Ellis: *“Kijk, een nieuw iemand kan met een idee komen dat niet standaard is, en als je dat hoort en diegene is halverwege en je zegt ‘Ja maar zo werken wij niet, dit is dat’ en je legt het uit, dan*

232 William James, in: Laing, 1961

gebeurt het vaak dat degene met dat idee denkt 'O ja, is logisch. Nou goed..' Maar eigenlijk is dat idee doodgeslagen, terwijl je zelf niet eens beseft dat dat met je idee gebeurt."

Ellis ziet dit gebeuren en ervaart zelf ook dat ideeën worden doodgeslagen, terwijl zij juist graag nieuwe ideeën wil horen.

Er is nog een reden om niet in te gaan op de ervaring van de nieuwe collega. Als de ander de gelegenheid krijgt iets waardevols bij te dragen, krijgt hij daarmee impliciet erkenning en dat gaat mogelijk ten koste van de eigen positie.

Het onthouden van erkenning is overigens niet iets wat zich beperkt tot de 'ontgroeningperiode'. Een bekend patroon binnen het team is de diskwalificatie van wat in business jargon een 'opportunity' heet. Een teamlid zegt 'ik heb een goed gesprek gehad met die-en-die, daar liggen mogelijkheden voor ons'. Een ander zegt daarop met veel nadruk 'Die klant? Daar heb ik al zó veel energie ingestopt, dat wordt nooit wat. Maar als jij er wat in ziet... Ga je gang hoor!'. Ook nieuwkomers krijgen hiermee te maken, juist als zij proberen bij te dragen vanuit hun eigen netwerk.

Erkenning opeisen

Een ander opvallend patroon rond erkenning: De omringende organisatie erkent GOP niet van harte in haar bijzondere prestatie, terwijl het team die erkenning wel heel graag wil krijgen. Bij de komst van een nieuw teamlid dwingen de gevestigden eerst het respect en de erkenning van de nieuwkomer af, laven zich daar als het ware aan. De nieuwkomer krijgt zodoende onbewust – in de onderstroom – een taak toebedeeld in affectieve zorg voor het team.

De (machts-)verhouding handhaven

Het spel rond erkenning heeft alles te maken met het handhaven van de bestaande machtsverhouding. Belia ervaart dat in haar eerste jaar in het team.

Belia: *"Daarbij heb ik gevoeld dat ik niet tot de hiërarchie binnen het team toegelaten werd, niet tot de laag die sales-contacts met de omringende organisatie onderhield. Als ze me erin betrokken hadden, hadden ze me impliciet erkend."*

Ook het feit dat nieuwkomers tegelijkertijd 'nieuwbengers' zijn, tast bestaande verhoudingen aan:

Ellis: *"Hellen is toch een R&W-er, en paste zich misschien wat minder aan, zei het wat harder als ze iets dacht en dat was best wel eng, want ze tast best wel je positie aan. En misschien zegt ze het niet op een aardige manier [...], maar ze zei het wel als ze iets stom vond. Het is (voor het team) wel veilig om Hellen weer weg te hebben."*

Rationeel weten de teamleden dat diversiteit bijdraagt aan het probleemoplossend en creatief vermogen van de groep. De gevolgen van diversiteit zijn echter complex en ongewis, en daarmee ondoorzichtig en beangstigend om te hanteren. Wat voor de één een bedreiging vormt, kan voor een ander echter tegelijkertijd een kans zijn. Voor mij, die zich als R&W-er nog altijd een weinig gewaardeerde minderheid voelde in het team, was de komst van Hellen meer dan welkom. Vandaar misschien dat ik zo vaak met haar gepraat heb of ze over wilde komen? Ik hoopte hartgrondig dat met haar komst de bestaande setting zou gaan schuiven, zodat er ruimte kon komen om te vernieuwen:

Belia: *“Ik vond Hellen een mooie aanvulling van het team. Met haar komst zouden bepaalde zaken doorbroken kunnen worden. Wellicht dat het team dat ook voelde, en dat dit de oorzaak van het uitspugen (van Hellen) was?”*

Eerst nog even ‘onder ons’

Enkele teamleden hebben de behoefte om de perikelen met nieuwkomers eerst onderling, in de beslotenheid van het team te evalueren en dan de gezamenlijke bevinding pas aan de nieuwkomer in kwestie mee te delen. Dat op zichzelf is al een vorm van uitsluiting: het nieuwe teamlid is zelf een hoofdrolspeler, maar wordt liever niet betrokken in de verkenning en oplossing van het probleem.

Als we over het scala aan reacties bij gevestigden heen kijken, zijn het stuk voor stuk pogingen om zaken te houden zoals die zijn. Uitingen van angst om verandering toe te laten, verandering die per definitie voor jouzelf als gevestigde betekent dat jouw context óók verandert.

Criteria voor in- en uitsluiting

Wat is zichtbaar als criteria voor toelating, voor insluiting? Wat de werkelijk sturende criteria zijn, valt nog te bezien. De geïnterviewde teamleden noemen de hierna volgende criteria, waarvan ze zich na de beschreven vier teamtrees bewust zijn. Bovendien hebben ze die fase als toetreder allemaal zelf meegemaakt, zij het in heel verschillende jaren en teamsituaties.

Capaciteiten

Door verschillende teamleden wordt het hebben van voldoende capaciteiten van de nieuwkomer als belangrijkste criterium genoemd. De nieuweling moet deel zijn van het ‘winning team’. Wat dat precies voor capaciteiten zijn, wordt niet benoemd. Is de beoordeling of iemand deel is van het ‘winning team’ niet eerder een kwestie van perceptie, gevoed door minder rationale invloeden?

Wanneer er (bij een deel van het team) twijfels rijzen over de capaciteiten, over de toegevoegde waarde van de nieuwkomer is dat een serieus obstakel voor opname in de groep, voor insluiting. Zoals bij Jacco:

Nana: *“De mensen die Jacco zagen zitten hadden een soort front kunnen vormen en hem daarmee behouden: ‘Wij houden Jacco!, Wij houden Jacco!’. Dan had dit niet hoeven gebeuren... [...] Ik ben een allemansvriend, dus ik vind Jacco best, maar ik heb óók nog niks van hem gezien. Dus om nou te zeggen ‘Dit doet me zó veel pijn en ik sta bij Frans aan zijn bureau van ‘Wij willen Jacco houden!’. Dat doe ik ook niet. Dus kennelijk is het niet overtuigend genoeg bij de mensen die niet negatief over hem zijn om het voor mekaar te krijgen dat we hem wel opnemen.”*

Ook bij gevestigde teamleden is competentie een voorwaarde voor (blijvende) insluiting. Zoals bij Belia:

Hellen: *“En dan ben je gelukkig ook nog een heel goede facilitator, dus ze hebben ook nog respect voor je werk, dat is natuurlijk ook wat er gebeurt. Ja, we vinden Belia misschien wel een beetje anders dan anders en ze doet het niet helemaal zoals wij het zouden doen, maar ja, ze is wel goed in haar vak.’ Daar kunnen ze niet meer omheen. Dus je bent in die zin, heb je je gevestigd, en dus maakt dat ook dat je wat meer mag zeggen. Dat is ongeveer de volgorde.”*

En zoals bij Martijn, waarmee van tijd tot tijd ruzie ontstaat vanwege zijn dominant gedrag, dat hij vooral toont naar *freelancers* die ten behoeve van *events* ingehuurd worden. Martijn draagt daarnaast echter veel bij: hij is van een duidelijk andere signatuur dan de andere teamleden, heeft toegevoegde waarde in zijn organisatietalent en het buiten de kaders denken. Door die mix van bijdragen wordt hij geaccepteerd. Het gaat met de insluiting van Martijn mis als zijn performance na een aantal jaren hapert, en het evenwicht kantelt²³³.

Persoonlijkheid

Voor Frans is het duidelijk dat Hellen is uitgesloten op grond van haar persoonlijkheid. Aan haar competentie als facilitator twijfelt hij niet, maar dat alleen is in haar geval niet genoeg. Over persoonlijkheid noemt hij dat je de ander moet vertrouwen, dat je de ander graag mag, niet geïrriteerd moet raken, en dat je normen enigszins overeen moeten komen. En tot slot moet die ander je niet dwars zitten doordat hij of zij het teampresteren negatief beïnvloedt.

Door de ervaring met Jacco geïnspireerd, stelt Dave dat een solistische opstelling en compensatie- of imponeergedrag insluiting belemmeren. Voor hem zijn mindere capaciteiten te vergoelijken, als het met 'de persoon' maar goed zit.

Capaciteit wordt door de meeste teamleden dus benoemd als 'het belangrijkste criterium voor insluiting', maar de 'persoonlijke klik' speelt terdege mee. Dit wordt bevestigd door ander onderzoek.²³⁴

Paula veronderstelt dat het bereikt hebben van voldoende persoonlijke en professionele rust en rijping belangrijke factoren zijn voor intredende facilitators. Hellen en Jacco laten beiden nog veel onrust zien; zij hechten sterk aan externe waardering en erkenning. Dat vormt, in combinatie met de perceptie van schaarste en afhankelijkheid van de gevestigden van deze zelfde bronnen – namelijk van van waardering en erkenning – een ongelukkige context voor een teamentree.

Aanpassen

Martijn: *"Ik denk dat als de persoon de manier van werken van de groep waar hij bij aan wil sluiten niet accepteert, dit ook een nadeel is. Dus zoals Jacco toch wel meteen in het begin aangaf dat sommige dingen... nou ja, niet kloppen of zo, dat je dan denkt 'Ja, wat wil je nou? Je wilt bij die groep horen, en meteen roep je dat allerlei dingen niet kloppen, dat het niet goed is.'"*

Ellis: *"Ik denk dat zowel Hellen als Jacco allebei zo hun persoonlijkheid hebben... En emm... dat GOP moeite heeft om dat zo maar plotseling töt zich te laten. Anderen passen zich meer aan GOP aan dan dat GOP zich aan hen aanpast."*

Hoe 'aanpassend' je bent bepaalt mede je kansen op insluiting, stelt Ellis hier. Het beeld van 'de nieuwe doos'. Ook Martijn & de Vries²³⁵ geven aan dat groepen proberen om hun leden tot gelijke opvattingen te brengen; wie zich niet conformeert wordt onsympathieker gevonden, genegeerd, minder gevraagd voor specifieke rollen of klussen, en bij volharding uiteindelijk bestraft met sociale uitsluiting.

233 Zie citaat van Martijn in hoofdstuk 4, blz 80

234 Six, 2004, pg 80; McAllister, 1985

235 Martijn & de Vries, 2007, pg 461

Martijn: *“Wat ik net al zei van dat-ie (Jacco) net op de kritieke momenten er niet bij is. Dat hij dan net één of andere rare afspraak heeft, of dat-ie net even het naar bed brengen van z'n kinderen te belangrijk vindt. Terwijl we het allemaal belangrijk vinden, respect voor alles en iedereen. Maar ja, het is niet tactisch.”*

Vinden de teamleden het werkelijk 'allemaal belangrijk, respect voor alles en iedereen'? Of maakt dit deel uit van de gezamenlijk illusies van het team?

Je licht onder de korenmaat

Een variatie op het 'aanpassen' van de nieuwkomer is het 'terughouden' van zichzelf, op geen enkele manier aanstoot geven. Hellen zei hier eerder al iets over in relatie tot het moeten inhouden van haar 'flap-uit'-neiging. In velerlei bewoordingen maken gevestigde teamleden duidelijk dat het niet gewaardeerd wordt wanneer een nieuwkomer zijn of haar kennis, ervaring of eigenheid te zeer ten toon spreidt.

Dave: *“Volgens mij is de eerste basisvereiste om geaccepteerd te worden in het team, om vertrouwd te worden door het team. ‘Afspraak is afspraak’ zeg maar. Doen wat je moet doen. ‘Je werkplek schoon achterlaten’, zeg maar. ‘De borden uitvegen’. Ik noem maar wat hè? Zó basaal kan het zijn. Zo basaal kan het zijn. Dan hoef je verder... de hele dag kan je op je handen zitten, dan heeft iedereen aan het einde van het jaar misschien het idee van ‘Wat heeft Piet nou gedaan?’, maar dan doe je niks fout. Dan word je wel geaccepteerd in het team. Als je al niks fout doet.”*

'Doen wat je moet doen'. Door wie bepaald? 'Niks fout doen', dat klinkt allemaal nogal afgekaard. Weinig ruimte voor vernieuwing, variatie of spelen klinkt erin door.

Dave: *“Volgens mij moet je niet net... is het een slechte strategie om de dominante cultuur ter discussie te stellen meteen, of de dominante opvatting. Dat is niet voor niks de dominante opvatting. Of die nou goed of slecht is, hij is dominant.”*

Nana: *“Je moet een beetje... zeg maar, los van de inhoud, qua normen en waarden, ontdekken hoe dingen gaan. Volgens mij hebben we met Paula zoiets gehad. Dat die, als ze ons hoorde praten ons alleen maar hoorde zeggen ‘Ja maar bij òns...’. ‘Ja, zo doe je dat in de gewone consultancy, maar hier gaat 't zó!’. En dat zij wel eens teruggegeven heeft ‘Ik kijk het eerst wel eens een tijdje aan, en dan adopteer ik dat, en dan zie ik wel hoe ik m'n andere bagage erin kwijt kan’. En misschien is het bij Jacco andersom gegaan. Heeft hij heel snel zijn dingen willen ventileren. Niet dat-ie dat van ons in twijfel trok, maar dat-ie daar net een andere benadering in gekozen heeft.”*

Bijdragen aan het resultaat

Martijn: *“Laat eerst maar eens zien wie je bent!”. Hè, dus dat laten zien wie je bent, is ook een belangrijke. En die mogelijkheid moet je krijgen. Als je die mogelijkheid niet krijgt is het jammer, einde verhaal. Als je die mogelijkheid krijgt moet je dat ook nog eens een keer laten zien. Je moet laten zien dat je bij die groep hoort, dat je een bepaalde... met de dikte van je huid kun je laten zien, een bepaalde bereidheid om in die groep te stappen, te investeren, tijd te investeren, moeite te doen om bij die groep te gaan horen... Ik denk dat dat één van die factoren is geweest die bij Jacco ook meegespeeld heeft.*

Belia: *“Twee dingen die daar voor mij van blijven hangen zijn ‘je plaats verdienen’ en ‘investeren, echt laten zien dat je bij die groep wilt horen’.*

Martijn: *“Ja.”*

Een opmerkelijke tegenstelling komt hier naar voren: je licht onder de korenmaat moeten houden, niet te snel zaken ter discussie stellen en tegelijkertijd moeten laten zien wie je bent en dat je wilt bijdragen. Zoals Martijn het hier stelt is dat bijdragen dan vooral gericht op energie investeren en bijdragen aan ‘het bestaande’, binnen de gevestigde kaders overeenkomstig de verwachtingen. Ook andere teamleden geven aan dat ze dit belangrijk vinden:

Paula: *“Dave heeft duidelijk wel z’n grenzen aangegeven, wat voor een boel mensen binnen GOP echt even schrikken was, zeker voor de Sofie’s en Martijn’s van deze wereld. Maar (hij) heeft wel duidelijk laten zien dat hij energie had om bij te dragen aan het resultaat. En daarmee werd hij gemakkelijk omarmd. En eigenlijk automatisch op de stroom van het team meegenomen.”*

Paula: *“Je kan niet wel de vruchten plukken, maar er niks in investeren. Als je er minder tijd in investeert heb je er ook minder lol van, krijg je er ook minder voor terug. Jacco heeft denk ik nooit de stap genomen, behalve in sollicitatiegesprekken, om daar echt in te investeren. En heeft daarmee ook nooit echt de aansluiting gevonden.”*

Isa: *“Loyaliteit, verantwoordelijkheid, integriteit, zijn heel belangrijke woorden. Alleen, de manier waarop daar invulling aan gegeven wordt is best destructief. Op het moment dat je andere dingen wil moet je eruit.”*

Een specifieke norm speelt in het ‘bijdragen’ een opmerkelijke rol; ieder teamlid, nieuw of niet, moet actief werk naar zich toe trekken:

Sofie: *“Ik heb niet het gevoel dat wij heel erg gewend zijn in het team aan iemand die een afwach-
tende houding heeft. Ja, ik ben beschikbaar! Nee... wij zijn heel erg gewend dat iedereen in het
team dingen naar zich toe trekt.”*

Dat naar jezelf toetrekken klinkt positief, als een actieve en constructieve houding. Tegelijkertijd heeft dit gedrag een bijeffect: Wie met zijn mond vooraan zit, heeft ’t eerst z’n duim op de mooiste klussen. Wie bescheiden afwacht, loopt het risico niet-actief gevonden te worden.

Zelf heb ik als teamlid vaak ervaren dat die norm van pro-activiteit zo ver gaat dat je het gevoel hebt dat je moet zorgen er als eerste bij te zijn, om een leuke klus te bemachtigen. Tegelijkertijd speelt daar dan een vorm van concurrentie en hiërarchie doorheen, want ben jij in de ogen van het team wel ge-positioneerd om net die leuke klus te mogen doen? Ook komt hier reflectieve bescheidenheid om de hoek, want vind je jezelf wel de meest geschikte persoon voor de rol? Voordat je je mond open doet maak je hierover zelf een afweging om je boekje niet te buiten te gaan. Voor een nieuwkomer is dit een lastige inschatting. Dergelijke zelfverzekerdheid is niet altijd een logische combinatie met de door het team geëiste nederigheid.

Respect

Hellen: *“Wat wij hier doen en wat wij hier hebben is iets bijzonders en het is waardevol...’ Dus ik heb het idee dat mijn rechtstreekse gedrag misschien wel vertaald wordt als dat ik geen respect heb voor wat die groep al doorgemaakt heeft. [...] omdat ik daar misschien niet genoeg erkenning voor geef, in mijn rechtstreekse gedrag.”*

Hellen ervaart dat zij als nieuw lid het team respect te betuigen heeft, en wel op een manier die het team past. Ook Martijn geeft aan dat respect bij een teamentree belangrijk is, vooral ook het verdienen ervan, met name door de nieuwkomer:

Martijn: *“Ik heb wel respect voor Paula hoor, dat wel. En dat is voor mij altijd wel belangrijk. Als ik geen respect voor iemand heb, dan is het best wel moeilijk voor die persoon om met mij te kunnen werken überhaupt. En dat heb ik met Paula wel. Ik denk ook dat ze het goed doet allemaal. [...] En dat ze steeds meer gevoel krijgt bij het beschermen van de baby GOP, dus dat GOP steeds belangrijker voor haar is geworden. Dat ze steeds beter heeft begrepen wat GOP nu eigenlijk is...”*

Dit komt over als een héél geleidelijke insluiting van Paula door Martijn. Paula heeft Martijn’s respect moeten verdienen door ‘het goed te doen’ en ‘GOP te gaan begrijpen’ zoals GOP nu is en te tonen dat het ook haar baby is. Als zij dat niet gedaan had, was er een lastige samenwerkings-situatie ontstaan.

Uit de interviews komt zo naar voren dat ‘investeren’ vooral de nieuwkomer geldt en dat dit meerdere dimensies kent: in tijd, in het geven van prioriteit, in zelfopoffering, incasseringsvermogen, aanpassing, aandacht, en respect betonen.

Insluiting: Een gezamenlijke expeditie?

De geïnterviewden dragen in het voorgaande allerlei gedragsregels en suggesties voor ‘goed gedrag’ aan, waar een nieuwkomer zijn voordeel mee zou kunnen doen. De verantwoordelijkheid voor het welslagen van de teamentree wordt nogal eenzijdig bij de nieuwkomer gelegd.

Belia: *“Ik vind het wel boeiend om de redenatie ook eens om te draaien, en te zeggen ‘Wij zoeken diversiteit, wij zoeken nieuwe inzichten... Er komt iemand met nieuwe inzichten, waarom gaan wij niet luisteren?’ Die ander heeft misschien ook wel dingen die hij door jarenlange ervaring opgedaan heeft.”*

Dave: *“Ja, nou kijk... Ja, dat is zo, dat is zo. Ik denk zeker dat wij ook redelijk dogmatisch zijn, dus dat luisteren ook niet onze eerste natuur is. En dat integreren ook meer assimileren is bij ons.”*

Ook Hellen geeft aan, wanneer zij zich af begint te vragen of zij haar teamlidmaatschap onder deze condities wel voort wil zetten, dat teamentree geen gezamenlijk proces is. Ze voelt dat de verantwoordelijkheid voor het niet slagen volledig bij háár gelegd zal worden.

Hellen: *“Stel dat ik dat zou doen nu hè, stel dat ik zou zeggen, want [...] ik denk ‘barst, ik vind het drie keer niks om zo met mensen om te gaan, en dat ik zo op m’n tenen moet lopen, dat is niet waarvoor ik het doe...’. Stel dat ik zou zeggen ‘Jongens, ik heb er nog eens over nagedacht maarre.., het is niet goed. Bedankt, het was een mooie ervaring, maar ik ga, want dat is beter*

voor mij.’ Dan zou dat op een manier uitgelegd worden, als volgt: ‘Ze vond het te zwaar, ze wilde er niet zoveel tijd in steken, ze wilde meer aanzien.’ Ik ga allemaal heel platte dingen noemen. Ik geloof echt dat het zo uitgelegd zou worden: ‘Ze was niet bereid om er helemaal voor te gaan, ze was niet bereid om te studeren’. (stille) Dat zouden de argumenten zijn waarmee verklaard wordt dat Hellen GOP de rug toegekeerd heeft. Zo zou dat volgens mij zijn, zo oppervlakkig allemaal.”

Alles bij elkaar komt het beeld naar voren dat een team binnentreden een kwestie is van eenzijdig risico nemen en investeren. Toch voelen sommige teamleden ook aan dat dergelijke eenzijdigheid vreemd is:

Paula: *“Ik heb me wel verbaasd, want ik dacht ‘Hoe kan dat nou, dat Jacco geen aansluiting vindt bij het team?’ terwijl wij volgens mij allemaal zaten te schreeuwen om iemand die zich aan zou sluiten. Maar mijn conclusie is dat het zit in het geven en nemen. De tweezijdigheid. En dat is energie, dat is werklust, dat is een stukje verantwoordelijkheid willen nemen. Dat is eigenlijk je méé verantwoordelijk willen voelen voor het resultaat.”*

Paula noemt hier ‘geven en nemen’ als tweezijdigheid. Ze doelt daarbij op de werklust en verantwoordelijkheid die zij bij Jacco te weinig ontwaarde. Haar opmerking over tweezijdigheid is dan ook te lezen als gericht op het geven en nemen door Jacco. In de bredere context van dit fragment binnen het interview ligt de inspanning en verantwoordelijkheid vooral bij de nieuwkomer. En als je dit fragment heel letterlijk leest: ‘We hebben immers behoefte aan iemand die zich aan zou sluiten?’ Dat zij in dit specifieke geval de tweezijdigheid van geven en nemen van Jacco’s kant niet ervaren heeft, heeft een expliciet tweezijdige oorzaak: het ligt zowel in de sterke afbakening van wat door het team gegeven en genomen wordt, als bij Jacco’s expliciete weigering om verantwoordelijkheid te nemen.

Uitstoting

Tot nog toe ligt het accent van dit hoofdstuk op aspecten van insluiting: insluitingsprocessen en -criteria. Een enkele keer komt in het beschreven proces ook af- of uitsluiting naar voren, zoals bij Belia die zelf door haar eigen ontwikkeling geleidelijk aan verwijderd van het team, of Jacco die zich niet open durft te stellen voor het groepsproces. Er zijn daarnaast ook een paar heel duidelijke momenten van uitsluiting te herkennen, die meer weg hebben van doelbewuste uitstoting door een substantieel deel van het team.

Het eerste voorbeeld dat daarvan voor mij zichtbaar is, is de samenballing van krachten tegen Hellen. De teammanager pleegt de feitelijke uitstotingsactie door Hellen in een voortgangsgesprek te vertellen dat ze niet langer teamlid is. Dat dit een doelbewust besluit is, blijkt uit het feit dat hij tevoren tegen Sofie zegt, dat het ‘Hellen of het team’ is, en dat hij het team niet gaat opofferen. Het team vertelt hij na afloop van het gesprek dat Hellen gekozen heeft niet langer teamlid te willen zijn. Andere teamleden zijn verbaasd: dit hadden ze van Hellen niet verwacht. En ook Hellen is de volgende dag verbaasd over deze weergave van het gesprek.

Dagen later, wanneer de ‘coup’ van de manager aan het licht komt, is de schade berokkend en is er geen weg meer terug. De meeste GOP-leden vinden het best: zij ervaren ‘rust in de tent’ als hun directe belang, en dat belang wordt met deze actie van de teammanager gediend. Enkele teamleden zijn onthutst over de onwaarachtigheid van het geheel.

Het tweede duidelijke voorbeeld van uitstoting vindt plaats wanneer het team tegen het einde van de observatieperiode door sancties van hoger management in haar voortbestaan bedreigd wordt.

In een teamoverleg over de veranderingen geven Sofie en ik aan dat we serieus overwegen om geen deel uit te maken van het team ‘nieuwe stijl’. Sofie gaat zes maanden op reis, en ik overweeg een andere werkomgeving van waaruit ik kan samenwerken met GOP in mooie *events* voor klanten waar ik zelf langlopende verandertrajecten begeleid. Zodra Sofie en ik echter hebben aangegeven dat we deze plannen overwegen, worden deze nog in dezelfde teambijeenkomst bestempeld als voldongen feiten. Frans zegt dat er voor Sofie en mij geen weg terug is. Dat is dan geregeld.

In de maanden daarna wordt door een enkel teamlid aan collega’s gemeld dat wij onze besluiten zelf al eerder genomen hadden, alsof deze teamgenoten zichzelf willen verzekeren dat het hier geen uitstoting betreft. Waarmee ik niet wil zeggen dat deze ontwikkeling een verkeerde is, verre van dat. Maar de afstotingsreactie heeft me zeer verbaasd. Zo hecht ben je dan als team blijkbaar. Een voorbeeld dat het eigenbelang prevaleert. Want met de snelle verwijdering van twee leden is de positie van de overigen voorlopig veilig gesteld.

Subtielere uitsluiting

De criteria die GOP-leden aangeven voor insluiting van nieuwe teamleden, gelden onverkort ook voor gevestigde teamleden. Het uitsluitingsproces toont zich naar hen alleen veel subtieler. Ik benadruk ten aanzien van de gevestigden vooral het uitsluitingsaspect, omdat je onder teamleden – vanuit een naïef standpunt – insluiting als een feit zou kunnen opvatten, waardoor de uitsluitingsacties juist opmerkelijk afsteken.

Uitsluitingsacties hebben allerlei vormen, en zijn – in tegenstelling tot het hiervoor beschreven proces, dat op het nastreven van insluiting is gericht – in alle drie de onderzoeksteams regelmatig zichtbaar. Deze uitsluitingsacties hebben het karakter van diskwalificaties en uiten zich in de communicatie, verbaal of non-verbaal. Enkele voorbeelden daarvan zijn al genoemd, zoals in het transcript van de teamvergadering (hoofdstuk 1, Uit het leven van een team) waar de opmerking van Ellis genegeerd wordt, dat een potentiële klant haar baas is geweest en dat zij mogelijk over relevante informatie beschikt; het negeren van het netwerk van Belia bij de opzet van sales acties; het niet reageren van Max-leden op vragen van hun teamleider, waarmee zij zijn leiderschap diskwalificeren.

Diskwalificatie is een manier om iets te zeggen zonder daadwerkelijk iets te hoeven zeggen, zonder het bedoelde expliciet onder woorden te brengen. Het is min of meer te beschouwen als een (al dan niet bewuste) manier om onder interactie uit te komen, om iets niet uit te hoeven spreken of helder te maken. Het is ook een manier om de ander uit te testen. Afhankelijk van hoe de ontvanger reageert stijgt of daalt deze in de achting van de zender en andere ingewijden. Doordat de zender bijvoorbeeld een impliciete, zorgvuldig dubbelzinnig gehouden boodschap stuurt, kan hij of zij uitproberen hoe de ander reageert en kan hij zich er onderuit winkelen wanneer hij erop aangesproken wordt, ‘alsof het zo echt niet bedoeld was’²³⁶. Tegelijkertijd snappen ingewijden de betekenis van de boodschap vaak wel. De diskwalificatie doet veel in de onderlinge interactie tussen zender en ontvanger, en mogelijk ook in de zelfwaardering en de sociale positie van de ontvanger. De reacties op diskwalificaties hebben dan ook bijna altijd de vorm van een expliciet verweer. Wat door de dubbelzinnigheid van de oorspronkelijke opmerking vervolgens natuurlijk gebagatelliseerd kan worden. Een voorbeeld van zo’n diskwalificatie is het plannen van afspraken met klanten voor de voorbereiding van *events*, zonder rekening te houden met de agenda’s van andere bij dat *event* betrokken teamleden, zoals één teamlid wel doet. Vooral zijn mede-*facilitators* worden dan voor het blok geplaatst en moeten niet zelden hun agenda omgooien. Wanneer zij

236 Goffman, 1959, pg 187

zich daar over uiten en aangeven onaangenaam getroffen te zijn, geeft de actor aan ‘daar niet bij stil te hebben stilgestaan, zo gaat dat nu eenmaal’. Het voelt voor de betrokkenen als disrespect, als expliciete diskwalificatie, als machtsgebruik en aantasting van de relatie. Een mede-*facilitator* hierover: “Het voelt als ‘laten zien wie de baas is’.”

Watzlawick noemt als voorbeelden van diskwalificatie: zichzelf tegenspreken, absurditeiten, veranderingen van thema, zinloze uitweidingen, onvolttooide zinnen, misverstandten, duistere spreektrant of een aanstellerig spraakje, het letterlijk opvatten van overdrachtelijke uitdrukkingen, etc. In alle drie de teams zijn dergelijke acties regelmatig te zien. Ook vage verdachtmakingen vallen hieronder of het aan een teamlid onthouden van commentaar dat op de gang wel uitgewisseld wordt. Zo is de communicatie tijdens GOP-vergaderingen warrig en wisselt men vaak van onderwerp en abstractieniveau. Dat merken de GOP-leden zelf ook op. Frans valt op doordat hij soms ‘ineens’ even een uurtje weg moet voor een *sales meeting* terwijl GOP-leden met elkaar gepland hebben iets communicatiefs doen over een minder feitelijk thema. Ook de gemaakte spreektoon van Jacco, althans, zo door een aantal GOP-leden ervaren, valt in dit licht ineens op z’n plek. Evenals het negeren of kleineren van teamleden.

Binnen Max valt de humor op als manier om niet werkelijk te hoeven communiceren. Humor heeft binnen Max verschillende gedaanten, zoals toespelingen, veelzeggende bijbetekenissen (bijvoorbeeld voor de controller), welgemikte geestigheden, licht discriminerende en stigmatiserende grapjes. Goffman merkt hierover op

*“Interestingly enough, it is these covert forces of self-elevation and other-derogation that often introduce a dreary compulsive rigidity to social encounters [...].”*²³⁷

Een geforceerde sfeer is voelbaar onder de gladde bovenlaag van de grapjes. Met name de twee vrouwen, de vorige voorzitter en de controller (allen minder prototypische teamleden) worden vaak op de korrel genomen. Anderzijds kan ook het aanhoudend bezig zijn met mail, pc en gsm tijdens de teambijeenkomsten opgevat worden als ‘niet daar zijn’, niet gericht op de communicatie waar de bijeenkomst primair voor bedoeld is.

*“Het valt niet te verbazen dat dit soort communicatie typisch te hulp wordt geroepen door iedereen die verzuild geraakt is in een situatie waarin hij zich verplicht voelt te communiceren, maar tegelijkertijd de persoonlijke inzet verbonden aan alle communicatie wenst te vermijden.”*²³⁸

Watzlawick duidt dit als onwil of onvermogen om te communiceren; de betrokkene kan persoonlijke redenen hebben om bang te zijn voor communicatie of dit willen vermijden.

Subgroepen

Een tweede subtieler proces van in- en uitsluiting is dat van de vorming van subgroepen. In hoofdstuk 5, Binding en identificatie, is hier al iets over gezegd. Subgroepen zijn op te vatten als meer of minder fragiele en tijdelijke coalities, gericht op het realiseren van gedeelde belangen.

Binnen GOP groeperen de ‘AR’s’ zich bijvoorbeeld: de teamleden met een rol direct onder het niveau van facilitator. Zij overleggen over GOP-specifieke en andere werkgerelateerde zaken. Wanneer één van hen facilitator wordt, meldt Martijn dat zij niet meer in het groepje welkom is. Met een kwinkslag weliswaar, maar de boodschap is gegeven. Een ouder subgroepje daarbinnen

237 Goffman, 1959, pg 188

238 Watzlawick et al, 1967, pg 62-63

vormen de drie teamleden van 't eerste uur: Sofie, Martijn en Nana. Door de aard van de binding, namelijk hun oorsprong, is dit een hecht groepje binnen de groep AR's.

Opmerkelijk genoeg sluiten de facilitators zich niet aan tot een subgroep, terwijl ze toch een duidelijk te onderscheiden groep binnen het team vormen, die professioneel veel uit te wisselen zou kunnen hebben. Zij beleven zichzelf echter niet als zodanig verbonden.

Binnen Max zie je soms coalities van stafmanagers tegenover sales en marketing, of een groepje procesgerichte teamleden, die het belang van betere afstemming benadrukken. De sterkste coalities worden echter gevormd door enkele van de sales en marketingduo's rond één product. Zij hebben een expliciet gezamenlijk belang ten opzichte van de andere duo's binnen het team: het bemachtigen van financiële middelen voor de marketing van hun product.

Beschouwing

Verschijningsvormen

In- en uitsluiting toont zich in de onderzoeksteams in verschillende vormen en intensiteiten. GOP is het enige onderzoeksteam waar sprake is van 'toelatingsmacht' bij de teamleden, waardoor alleen in dit team expliciete, formele in- en uitsluiting voorkomt. Formeel in die zin dat het leidt tot toetreding of vertrek van teamleden. In de andere teams is de samenstelling immers functioneel – en daarmee formeel – bepaald?

In alle teams komen naast deze expliciete vorm van in- en uitsluiting ook subtielere vormen voor. Teamleden worden soms geïsoleerd, genegeerd, gekleineerd, voor gek gezet. *Scapegoating*²³⁹ is in de literatuur een bekend mechanisme dat teams en groepen gebruiken om hun 'slechte' gevoelens te projecteren en af te reageren op één ander teamlid. Ellis is bij GOP in veel opzichten jarenlang het zwarte schaap, terwijl Jacco aangeeft te voelen die rol te hebben. Het zwarte schaap vervult een vervelende maar belangrijke functie: zo worden de andere teamleden in de gelegenheid gesteld zich 'goed' te voelen. Zij hebben er dan ook belang bij dat het zwarte schaap 'slecht' blijft. Tezamen hebben de overige teamleden vaak ook de macht om die situatie zo te houden. Een middel daartoe dat in het handelen van GOP-leden zichtbaar is, is dat ze hun kritiek niet open met Ellis delen en zo niet opbouwend met haar te werken, haar niet werkelijk de gelegenheid geven de situatie te beïnvloeden.

Anderzijds zijn naast bovengenoemde varianten van uitsluiting ook subtielere vormen van insluiting te zien, zoals kleine, meestal tijdelijke coalities van leden die zich eender voelen en/of samen een belang hebben. Insluiting heeft dan ook alles met het formeren van subgroepen te maken, als mildere vorm van 'wie mag erbij'. Het heeft dan een functie als afsluiting van de grote groep of afsluiting van andere subgroepen.

In- en uitsluiting vormen een twee-eenheid, één set van bewegingen die samen leiden tot groepsvorming en afscheiding. Identificatie en differentiatie zijn onderliggende processen. Insluiting leidt hierbij tot participatie, integratie of zelfs assimilatie, uitsluiting leidt tot marginalisatie of separatie.

239 Smith & Berg, 1997, pg 70

Belangen en krachten

Doordat alleen GOP haar samenstelling zelf kiest, is dit ook het enige onderzoeksteam waar insluiting doelbewust nagestreefd wordt. Het achterliggende teambelang is het borgen van continuïteit en groei door aanwas met nieuwe teamleden. Groei zowel in omvang, vaardigheden en kennisgebieden, alsmede groei in diversiteit. Bij de andere onderzoeksteams is groei niet aan de orde, aangezien het team een vast aantal ‘zetels’ kent. Daarbij is de continuïteit voor deze teams min of meer gewaarborgd door hun meer structurele rol in de organisatie. Wat is het effect van het feit dat insluiting in deze laatste teams geen aandacht krijgt? Een nieuw teamlid moet zich maar redden en zelf uitvinden wat de mores en drijfveren zijn. Aan binding wordt niet opzettelijk gewerkt, de toegevoegde waarde van de nieuwkomer wordt hooguit terloops opgemerkt of gewaardeerd.

Voor GOP, werkend in een vijandige omgeving, heeft continuïteit nog een ander gezicht. Elke nieuwe toetredster is afkomstig uit de vijandige buitenwereld en het is belangrijk goed op te letten dat deze persoon zich naar het team voegt, z'n oude denkbeelden en gewoonten afschudt. Om met Sonja te spreken: “Anders verwatert ons doel, ons werk.” Dan worden er gaten in het zorgvuldig opgebouwde vestingwerk geschoten of komen buitenstaanders over de omheining heen.

Belangen van gevestigden

Tegenover deze belangen van het team staan verschillende individuele belangen. Teamleden willen bovenal de status quo en hun eigen positie daarin beschermen. Zij ervaren bij toetreding de mogelijkheid van concurrentie. Toetreding van een nieuw teamlid betekent per definitie verandering. Verandering in samenstelling, taakverdeling, interactiepatronen, maar waarschijnlijk ook op het gebied van hiërarchie en macht. Wat brengt dit nieuwe teamlid aan verandering? Welke plek zal hij of zij opeisen of van nature innemen? Blijkt nu mijn incompetentie? Kortom: naast het verheugen over de potentiële verrijking ervaren zij – meestal grotendeels niet bewust – ook angst voor en onrust over de verandering die inherent is aan de komst van de nieuweling. In de onderzoeksteams is zichtbaar dat de leden alert zijn wanneer een nieuw teamlid toetreedt. De bewegingen van een nieuw teamlid worden nauwlettend gevolgd, en ook is men alert op de ruimte die ‘de nieuwe’ inneemt en welke toegevoegde waarde hij of zij laat zien. Zowel bij Max als bij GOP is te zien dat de teamleden zich daarbij eerst terughouden.

Belangen van de nieuwkomer

Het nieuwe teamlid daarentegen wil aansluiten en probeert daartoe af te stemmen op de verwachtingen van de gevestigden. Wat is zichtbaar, wat is voelbaar? Alle antennes staan bij hem of haar op scherp, want lang niet alle verwachtingen worden uitgesproken. Onderzoek toont aan dat ‘erbij horen’ een basale behoefte is²⁴⁰, en dat uitsluiting onder alle omstandigheden als fysiek pijnlijk en bedreigend ervaren wordt²⁴¹. Alle reden dus om voorzichtig te zijn! Tegelijkertijd wil deze nieuwkomer ook laten zien wie hij is en wat zijn toegevoegde waarde is. Een delicaat proces! De succesvolle toetreders blijken daarbij makkelijker macht te gunnen aan de gevestigden, zij stromen meer mee, terwijl de niet-succesvolle toetreders hiertegen in protest komen en gaan vechten. Dit tegenstribbelen wekt ergernis bij de gevestigden op, en lokt daarmee meer machtsvertoon uit. Een negatieve spiraal is op gang gebracht!

240 Baumeister & Leary, 1995, pg 520

241 Beest & Williams, 2006, pg 918

Een tweede dynamiek die hier mogelijk speelt, is wat Berg & Smith²⁴² verwoorden als de paradox van grenzen: pas als er grenzen getrokken zijn, kan een relatie ontstaan; zonder grenzen treedt fusie op. Mogelijk dat voor de twee niet succesvolle toetreders de grenzen niet duidelijk genoeg zijn, waardoor zij vrezden voor fusie. Met name bij Jacco is deze vrees in zijn uitspraken te horen.

Zoals eerder gesteld, naast deze expliciete vorm van in- en uitsluiting komen in alle teams meer subtiele nuances voor. Welke belangen spelen hierbij, voorop gesteld dat het doel van het team het realiseren van het gezamenlijke doel is?

Creatieve sturing

Om hun complexe doel te realiseren is het voor alle onderzoeksteams belangrijk de aanwezige diversiteit zo goed mogelijk te benutten. Leonard & Swap²⁴³ en vele anderen noemen in dit verband het concept van *creative abrasion*: creatieve schuring tussen teamleden die hun verschillen verwelkomen en deze constructief inzetten. Inzichten kunnen daarbij voortkomen uit contrasten door verschillen in leeftijd, maatschappelijk en professioneel referentiekader, maar ook bijvoorbeeld uit verschillen in manier van denken, waarden en normen, opleiding, geslacht en etnische achtergrond. Het is zodoende een teambelang dat deze schuring constructief benut wordt.

Of teamleden zelf deze verschillen daadwerkelijk durven te verkennen en in te brengen of dat zij zich aanpassen aan de actuele hoofdstroom, hangt af van hun perceptie of hun afwijkende standpunt of inbreng geoorloofd is, door de anderen gewaardeerd en niet uitgesloten zal worden. We zagen immers al dat ‘aanpassen’ één van de bepalende factoren voor insluiting is? Zelfwaardering, zelfverzekerdheid en relatieve machtspositie binnen het actuele veld van op dat moment samenwerkende teamleden speelt hierbij een rol. Binnen GOP is dat duidelijk zichtbaar bij de voorbereiding van een *event* door een klein deel van het team: dezelfde persoon kan in de ene combinatie een creatieve bijdrage hebben, terwijl zij in een andere combinatie van teamleden of in de wekelijkse vergadering vaker haar mond houdt. Onderlinge machtsinteracties bepalen mede de creatieve productie van het team. Leonard & Swap²⁴⁴ waarschuwen er in dit verband voor te zorgen dat *the alien*, degene met het afwijkende standpunt, in een bepaalde discussie niet werkelijk buitengesloten wordt. Met andere woorden, dat de schuring zich beperkt tot het inhoudelijke werk en zich niet ongemerkt op persoonlijk niveau voortzet.

Ruimte voor variatie

Hiermee samenhangend zien Smith & Berg²⁴⁵ als teambelang dat situationeel alle talenten aan bod komen. Zij stellen dat in plaats daarvan vaak één subgroep de dominantie (macht) probeert te verkrijgen, daarmee automatisch de uiting van de andere subgroep beperkend. Een voorbeeld hiervan is de machtsstrijd binnen GOP tussen facilitators en de teamleden in rollen direct daaronder. ‘Zij eronder’ willen ook faciliteren, de facilitators echter zien dat niet als hun belang en sluiten de andere teamleden uit van hun facilitatoractiviteiten. Dit natuurlijk ingekleed met – in hun ogen – valide argumenten. Na veel ‘strijd’ wordt een compromis bedacht waarmee beide kunnen leven. Wanneer teamleden het mechanisme zouden zien dat hen verdeelt in subgroepen, het òf-òf-denken, en het feit dat dit hen doemt tot leven in die beperkte rol, dan zou dat handvatten geven voor de oplossing.

242 Berg & Smith, 1995, pg 116

243 Leonard & Swap, 1999, pg 19 - 50

244 Leonard & Swap, 1999, pg 46

245 Smith & Berg, 1997, pg 95

In het verlengde van het ruimte bieden aan de aanwezige diversiteit is het ook een teambelang, dat de groep ruimte heeft om te bewegen en niet gevangen is in te veel normen en regels. Normen zijn volgens Smith & Berg²⁴⁶ informele doch sterk gewortelde regels die richting geven aan het oordeel over wat gepast of ongepast gedrag is binnen het team. Dergelijke regels zijn meest impliciet en worden intuïtief begrepen door de teamleden.

“When there is a conflict between how an individual wishes to act and how the norms prescribe that he or she ‘should’ behave, the pressure is invariably on the individual to change and adept to the group. If you want the benefits of belonging to this group, you had better learn how to fit in.”²⁴⁷ Group members are rarely able to say ‘We are grateful for your deviance, because it helps us to loosen up our norms, makes tolerable a wider array of behaviors, and in the long run will make us a better group, because we will be much better able to adapt to the world.’”

De reactie op afwijking van de normen is meestal dat de groep laat blijken wat niet acceptabel is en het afwijzen van de variatie. Aangezien de groep de afwijking ziet als ‘tegen de groepsnormen’ is zij niet in staat in te zien, dat het bestempelen van bepaald gedrag als ‘afwijking’ in beginsel veroorzaakt wordt door het hanteren van bepaalde groepsnormen. De afwijking wordt uitsluitend gezien als individuele eigenschap van het afwijkende teamlid. Nu is duidelijk wie actie moet nemen, wie zich zal moeten aanpassen. Het team kan pretenderen ‘goed’ te zijn en hoeft geen aandacht te besteden aan het deel van zichzelf, de norm, dat het niet onder ogen wil zien.

Een interessante vraag is wat de afwijkende teamleden voor deel van GOP zichtbaar maken dat de groep letterlijk en figuurlijk niet wil zien. Welke normen stellen zij ter discussie? Enkele uit de veelheid van concrete voorbeelden in het teamleven van alledag, waarbij duidelijk wordt aangegeven dat een complexe, veelzijdige interactie in enkele woorden is te schetsen:

- Jacco wil geen verantwoordelijkheid nemen. Verantwoordelijkheid nemen is een groepsnorm binnen GOP. Die norm zou best met wat meer relativiteit gehanteerd kunnen worden en dat gebeurt ook wel. In het samenspel tussen Jacco en de groep nemen beiden echter extreme posities in: de groep eist impliciet dat Jacco zijn verantwoordelijkheid pakt en Jacco weigert dat expliciet, hardop. Als een koppige, verbeterde reactie. Jacco durft niet samen te werken, onder andere doordat hij zich professioneel niet durft bloot te geven. Samenwerken is de basis van wat de groep doet of zegt te doen. En blootgeven? Helemaal niemand binnen het team geeft zich echt bloot, maar Jacco wordt hierop na verloop van tijd bijna gefileerd. Hij durft niet te laten zien wat hij weet en vooral niet wat hij niet weet. Dan wordt leren en verbinden met het team heel lastig.
- Een overtuiging binnen GOP is ‘dat we *high performing* zijn in groepsdynamica’. Veel GOP-leden durven echter niet onder ogen te zien dat zij eigenlijk weinig van groepsdynamica af weten, behalve de vaste protocollen in de GOP-methode. Ze hebben geen andere optie dan af te wijzen wat Jacco probeert te bieden.
- Belia wil haar ‘eigen stuk’, terwijl de groepsnorm is dat je al je energie in GOP steekt. Hier wordt gezamenlijk een poging gedaan een midden te zoeken en dat lukt in eerste instantie ook. Zij had ‘haar eigen stuk’, en zolang dat maar niet al te prominent wordt, gaat het goed. Zodra dit in latere jaren wel gebeurt, wanneer zij haar ‘verloren’ tijd in wil halen en strakker

246 Smith & Berg, 1997, pg 91

247 Dit is een opmerking die letterlijk in twee interviews bij GOP voorkomt.

aan de oorspronkelijk afgesproken tijdverdeling vasthoudt, ontstaat vervreemding en botst haar gedrag met de norm.

- In een deel van GOP, de AR-intervisiegroep, is een lijst met gouden regels opgesteld als reactie op de eigen strakke regels ten aanzien van de werkhouding. Regels die expliciet de intentie weergeven om de norm te versoepelen. Vervolgens blijkt het zeer lastig om die nieuwe regels ook inderdaad te hanteren. De gevestigde normen zijn hardnekkig! Dit wordt mede veroorzaakt doordat een deel van het team hier onderling afspreekt de norm te versoepelen en dat niet bij de andere teamleden ter sprake brengt.

Zoals eerder in dit hoofdstuk gesteld: onderzoek²⁴⁸ wijst uit dat wie zich niet conformeert onsympathieker wordt gevonden, genegeerd en uiteindelijk mogelijk bestraft wordt met sociale uitsluiting. Repressieve maatregelen, waar de betrokkene een reactie op kan of zal geven.

Het is in teams niet ongebruikelijk dat wie de heersende normen – en de maatregelen die hij daarop ontmoet – niet bevalt, daartegen ten strijde trekt en probeert de normen te veranderen in iets waar hij of zij wél deel van uit wil maken. Zo beschrijven Smith & Berg:

*“His or her mission in the group becomes framed in oppositional terms. When the group suddenly displays powerful resistance, equal to the hero(ine)’s own effort, there seems no alternative to ‘upping the ante’ and fighting even more vigorously. The cycle repeats itself until the individual conquers or feels conquered by the group, or, more accurately, by the ‘self’ that was put into the group.”*²⁴⁹

Zowel rond Hellen als rond Jacco is dit fenomeen zichtbaar. En in beide gevallen gaan zij door met vechten en harder vechten tot ze zich, de nodige kwetsuren rijker, gewonnen moeten geven. Tussen andere GOP-leden, allen ‘gevestigden’, heb ik in de gehele observatieperiode slechts één keer zo’n heftige krachtmeting gezien. Hier schikte één van de partijen zich en herstelde de rust zich geleidelijk.

Het is duidelijk dat niet alle teamleden evenveel invloed hebben op de bepaling van normen.

Van Knippenberg & Hogg²⁵⁰ schrijven over de grotere relatieve invloed van sommige teamleden

“Self and others are not perceived as unique individuals, but rather are viewed through the lens of group prototypicality. [...] Conformity processes in conjunction with consensual social attraction make prototypical members more influential.”

Is het inderdaad zo, dat prototypische teamleden meer invloed hebben? Dat ze door een hogere correspondentie met het prototype hoger in de hiërarchie zitten? Of is het andersom, dat prototypische teamleden per definitie de teamleden zijn die meer macht hebben en zodoende de norm bepalen? Dat zij daardoor zowel het prototype vormen als dit vertegenwoordigen?

Strategieën van nieuwkomers en oudgedienden

Eerder in dit hoofdstuk zijn de strategieën beschreven die de vier tot GOP toetredende facilitators hanteren. Bij hun entree ervaren zij alle vier dat het team hen niet waardeert voor de eigenschappen waardoor zij juist als nieuw lid gevraagd worden, of dit nu de corresponderende, de complementaire of de contrasterende eigenschappen zijn. Hoewel de nieuwkomers zich hierover in hoge

248 Martijn & de Vries, 2007, pg 461

249 Smith & Berg, 1997, pg 92

250 Van Knippenberg & Hogg, 2003, pg 24

mate verbazen is dit geen uitzonderlijk teamgedrag. Smith & Berg beschrijven een case waarin iets dergelijks gebeurt:

Een kleine organisatie 'in chaos' zoekt versterking van een manager om de administratieve zaken weer op de rails te krijgen. Het is zo ver gekomen dat er geen plannings van werkzaamheden meer gemaakt kunnen worden en geen rekeningen de deur uit gaan. Zodra de nieuwe manager haar werkzaamheden start ontmoet zij tot haar verbazing veel weerstand, zowel persoonlijk als professioneel. Wanneer zij hier tegenin gaat en volhoudt dat dit toch is waar om gevraagd is, dat dit werk nodig is om de organisatie weer op de been te helpen, ontstaat er een zodanige controversie dat ze bijna ontslagen wordt.

De organisatieleden zien dat ze deze vrouw nodig hebben, juist vanwege haar andere eigenschappen. Ze huren haar in, bieden weerstand tegen hun zelfcorrigerende actie en gaan bijna ten onder. Er is een wens tot verandering, tot groei, en de oplossing wordt gezien in het binnenbrengen van een nieuw teamlid. Dat teamlid wordt echter niet alleen de verpersoonlijking van de vernieuwing, maar ook het mikpunt van alle emoties die deze verandering oproept. De nieuwe situatie houdt immers altijd óók de vernietiging van de oude situatie in? Wanneer er in het veranderingsproces iets mis gaat is het een kleine stap om de nieuwkomer hiervan de schuld te geven; een vorm van scapegoating.²⁵¹

Dit is wat Hellen bij haar entree bij GOP overkomt. GOP heeft dringend behoefte aan de capabele facilitator die zij is, en ook aan meer variatie in gedrag en normen, al zal niet ieder teamlid dit bevestigen. Juist door dat contrasterende gedrag van Hellen brengt haar entree echter onvoorziene turbulentie met zich mee. Onvoorzien – hoewel zeker te voorzien – omdat het team dergelijke dynamieken niet doorziet en niet op dergelijke zaken anticipeert. Het team is hierdoor niet voorbereid en kan dit verschil in gedrag niet hanteren. En dan is het Hellen's schuld 'dat 't niet gewerkt heeft'. Hellen voelt dit verwijt al tijdens het proces aankomen.

Wat een parallel tussen vorig citaat en de hartstochtelijke wens van GOP een nieuwe facilitator te kunnen verwelkomen! Wanneer die er dan is, is de (mogelijke) vernieuwing te groot om mee om te gaan. Slechts indien 'de nieuwe' zich sterk aanpast en alleen maar signalen geeft niets te willen veranderen, dus feitelijk zowel de belofte als de spanning van vernieuwing verbreekt, dan is het oké dat hij of zij blijft.

Dit is dan ook de succesvolle strategie, die twee nieuwkomers hanteren: zij houden zichzelf terug, stellen zichzelf primair op als 'overeenkomstig met gevestigden'. Ze luisteren en vragen, tonen zich zeer belangstellend en 'bewonderend' over het concept waar GOP mee werkt en wachten met het inbrengen van eigen werkervaring totdat zij voelen dat dit veilig kan. Kortom: zij buigen en betonen GOP en haar leden respect tot ze opgenomen zijn als teamlid en vanuit deze relatief veilige positie commentaar en kritiek mogen geven. De andere twee toetreders combineren belangstelling (vooral Hellen) met een duidelijke inbreng van hun kant (met name Jacco). Zij hebben behoefte aan erkenning voor zichzelf. De meeste teamleden zijn niet bereid die zomaar te geven.

Het is alsof er geredeneerd wordt vanuit schaarste aan erkenning en een krapte in emotionele zelfstandigheid van het team. De paradox van intimiteit van Smith & Berg²⁵² is hier mijns inziens veelbetekenend:

251 Smith & Berg, 1997, pg 145

252 Smith & Berg, 1997, pg 120

“Acceptance of self depends on acceptance of others, and acceptance of others depends on acceptance of self.”

De gevestigde teamleden kunnen de nieuwkomer alleen echt accepteren, wanneer zij zichzelf en hun omstandigheden accepteren en daardoor niet angstig hoeven zijn over de effecten van de toetreding. Voor de toetreders geldt omgekeerd hetzelfde. Wanneer deze zichzelf accepteert en de mogelijke consequenties van de toetreding tot het team – een confrontatie inclusief – dan hoeft hij of zij zich niet zo in te spannen de goedkeuring van de anderen te bemachtigen. In het algemeen hoeft er dan veel minder omzichtig gemanoeuvreed te worden en kunnen teamleden hun krachten onbevangen uitproberen ten behoeve van het team.

Communicatie bij in- en uitsluiting

Een centraal concept bij communicatie is taal. Taal bestaat niet los van haar gebruikers, is niet neutraal en niet vrijblijvend²⁵³. Taal verbindt, definieert verhoudingen, beschrijft en schrijft voor. Sancties op afwijkend taalgebruik variëren van niet serieus genomen worden of niet begrepen worden tot genegeerd worden of zelfs uitsluiting.

Ook hier is Jacco een voorbeeld. Verschillende GOP-leden vinden dat hij ingewikkeld praat en irritante woorden gebruikt, waardoor hij niet ‘verstaan’ wordt door de anderen. Sommigen teamleden proberen dit te overbruggen, maar Jacco cultiveert de afstand, doet van zijn kant geen poging tot overbruggen. De ander moet naar hem toe komen. Jacco zet taal zeer expliciet in als diskwalificatie en daarmee als machtsmiddel. Jacco spreekt bijvoorbeeld over ‘de transitionele ruimte’, een begrip uit de leer van Winnicott. Kitlyn Tjin A Djie²⁵⁴ verwoordt deze term als

“Een soort niemandsland op doorreis van het oude, bekende, naar het nieuwe, onbekende; een tussenruimte waar het oude en het nieuwe elkaar ontmoeten, waar verleden en toekomst samen aanwezig zijn in het hier en nu. Het is nog niet echt, het is een tijdelijke, virtuele wereld waarin denken, fantaseren en dromen centraal staan. Een ruimte waarin creatieve oplossingen tot stand kunnen komen.”

Expliciet kennis nemen van dergelijke concepten die impliciet al lang deel uitmaken van het professionele werk van het team, zou zeer verrijkend voor de GOP-leden kunnen zijn, aanvullend op wat zij door eigen ervaring bijna fysiek wéten. Echter, zowel de weerstand van de GOP-leden zelf tegen het rare taalgebruik van Jacco als van Jacco om een toenaderingspoging te doen, belemmeren deze verrijking. Een duidelijk voorbeeld dat angsten aan weerszijden (enerzijds voor die vreemde Jacco en de mogelijke impact van zijn ‘weten’, anderzijds voor de toenadering) het leren jammerlijk belemmeren.

Ook in meer overdrachtelijke zin is communicatie een sleutelproces om tot insluiting te komen, net zoals we eerder zagen dat diskwalificatie een communicatief concept is waarmee uitgesloten wordt. Opvallend communicatie-aspect is hier bovendien, dat Hellen noch Jacco een concreet idee heeft waarom zij uitgesloten worden. In lijn met de traditie van niet open communicatie wordt het hen niet verteld. Zij vragen daar zelf ook niet naar en hebben zodoende geen clou om hun gedrag – zo ze dat zouden willen en kunnen – aan te passen aan wat het team van hen verlangt.

253 Mostert, 2007, pg 48

254 Tjin A Djie, 2006, pg 1

Vanzelfsprekend is het noodzakelijk dat nieuwkomers zich laten zien, wanneer zij gezien willen worden. Hoewel, vanzelfsprekend? Rationeel gezien wel, maar emotioneel gezien is dit nog niet eenvoudig, wat opnieuw te maken heeft met een paradox:

*“For members to learn who they are going to be in and to the group, they must be willing to disclose; to self-disclose, members need to know about the group to which they belong.”*²⁵⁵

Om zichzelf te laten zien is een zekere mate van veiligheid nodig en moet een teamlid dus iets weten over de ander, over het team. In de drie onderzoeksteams zien we dat mensen het moeilijk vinden zich te laten zien. Ikzelf realiseer me na jaren teamlidmaatschap dat het niet heel erg verwonderlijk is dat ik me niet gezien voel, als ik mezelf niet erg laat zien. Dat heeft alles te maken met het ervaren van (on-)veiligheid.

Een dergelijke terughoudendheid om zich te laten zien is ook bekend vanuit het perspectief van het team:

*“A group [...] may be quite reticent to show anything other than its good side to the new members until it is clear that they are committed and will not leave. New members, in turn, may be reticent to disclose things about themselves until they learn more about the ‘problems’ of their new group and the group’s true identity.”*²⁵⁶

Toetreders vertellen inderdaad dat zij in eerste instantie zeer gespist zijn op zaken waarover niet wordt gecommuniceerd, maar waarvan zij vermoeden dat er wel expliciete groepsnormen over bestaan. Paula ervaart ‘een zeer sterk team’, dat haar enigszins op haar hoede doet zijn. Jacco stelt na een week ‘dat het geen team is, zoveel zakelijkheid is zichtbaar’. Voor GOP-leden is zelfkritiek altijd al lastig bespreekbaar, tegenover een nieuwkomer helemaal. Het is ondenkbaar en voor de groep onvoorstelbaar dat de nieuwkomer in dit stadium al kritiek op GOP naar voren brengt.

Een goede manier om elkaar te gaan zien en de aarzeling te overwinnen, is samen activiteiten op te pakken, samen te gaan ervaren:

*“De gemeenschappelijke ervaring kan door niets anders vervangen worden. [...] Het is belangrijk te beseffen dat actoren [...] de kans moeten krijgen het met elkaar op te nemen. Het is blijkbaar het directe contact tussen de actoren en het samen werken aan een gemeenschappelijke taak dat tot nieuwe inzichten en nieuwe houdingen kan leiden. Spreken in abstracto of langs derden kan nooit de directe ervaring vervangen.”*²⁵⁷

Tot slot werkt communicatie nog op een andere manier door op in- en uitsluiting. Het blijkt dat mensen minder geneigd zijn tot uitsluiting over te gaan wanneer zij zich realiseren dat de buitengeslotene hiervan schade ondervindt²⁵⁸. Ook dat vraagt echter eerst openheid en bereidheid zich bloot te geven van dit teamlid. Hij of zij zal zich hierin ‘moeten laten kennen’, zal moeten durven tonen waar het hem kwetst. En de uitsluiter zal ontvankelijk moeten zijn, voordat dit verzachtende effect op kan treden.

255 Smith & Berg, 1997, pg 111

256 Smith & Berg, 1997, pg 111

257 Bouwen & Dewulf, 2007, pg 29

258 van Beest et al., 2003, pg 246

In- en uitsluiting in de interactie tussen GOP en de omgeving

*“Dynamics in relations among groups are often a parallel playing out the conflicts that exist within groups, and, in turn, much of what transpires within each group is a parallel enactment of these internal conflicts.”*²⁵⁹

Wanneer in- en uitsluiting zo belangrijke processen zijn, is het gezien bovenstaand citaat te verwachten dat dergelijke mechanismen ook in de interactie tussen het team en de buitenwereld te zien zijn.

*“While a group is not independent of its individual members, it does have a life beyond what any individual in the group is capable of understanding at any moment.”*²⁶⁰

Er gebeurt dus meer dan een teamlid zelf ziet, in ieder geval meer dan hij op het moment zelf kan zien. Op welke vlakken en in welke vormen speelt in- en uitsluiting in relatie tot de omgeving van het team?

Net als het individu beducht is op verandering binnen het team, is het team als geheel afwerend ten aanzien van verandering van ‘buitenaf’. Net als de GOP-leden naar nieuwe toetreders en naar elkaar hun concept min of meer ‘heilig verklaren’, willen zij ook niet horen van suggesties ter verbetering vanuit de eigen organisatie of vanuit vakgenoten. ‘Als je er niet in ingewijd bent, snap je niets van de magie van onze manier van werken’ is het onderlinge mantra. Het gevolg van deze afscheiding is dat veel verkopers kopschuw worden om met een klantvraag bij GOP aan te kloppen.

Al eerder (in hoofdstuk 5, Binding & identificatie) kwam het voorbeeld naar voren van een andere groep binnen de organisatie die met het concept van GOP goede sier maakt. Zij zijn ‘slimmer’, daardoor commercieel succesvoller, maar ‘overtreden’ daarbij sommige grondregels uit het concept. Althans, wat GOP als grondregels ervaart. De verontwaardiging hierover belet GOP om van deze brutale groep te leren op commercieel gebied. In feite sluit ze zichzelf daarvan uit. Bovengenoemde verkopers staan vervolgens bijna in de rij bij deze brutalere en meer flexibele groep waar – in de ogen van de verkoper – vergelijkbare diensten bovendien goedkoper zijn. De verontwaardiging bij GOP wordt hierdoor gevoed en GOP persisteert in een afwijzende houding.

Daarnaast sluit GOP zich op sommige vlakken uit van verantwoordelijkheid. Het team formuleert de oorzaken van problemen makkelijk buiten zichzelf²⁶¹. Zo ‘is het niet ons probleem’ dat GOP weinig omzet draait en een te lage winstbijdrage heeft. Dat wordt immers veroorzaakt door de hoge normen die het hoger management stelt? Evenmin is het de verantwoordelijkheid van GOP, dat de directie geen goed beeld heeft van de *spin off* die het team voor de organisatie creëert. GOP-leden wéten wel dat ze hier eigenlijk actie op zouden moeten nemen, maar voelen dat niet als echt noodzakelijk. Uiteindelijk doen ze er niets aan. Met gevolg dat de directie GOP niet echt kent, geen kansen voor GOP aandraagt, de bijzondere methode nauwelijks in de etalage zet, en het belangrijkste: dat GOP niet in de harten van deze invloedrijke collega’s zit. Het komt op de omgeving over als een arrogant clubje.

259 Smith & Berg, 1997, pg 203

260 Smith & Berg, 1997, pg 111

261 Bryan et al, 2006, p 183

*“Als je denkt dat het probleem elders ligt, dan is die gedachte je eigenlijke probleem.”*²⁶²

Verscheidene patronen van verstoorde relaties die eerder op individueel niveau besproken werden, komen ook voor tussen het team en haar omgeving.

Het effect op performance

In- en uitsluiting is het thema dat in de interviews verreweg het vaakst en het langst door de teamleden aangehaald en becommentarieerd wordt. Met name binnen GOP houdt in- en uitsluiting de gemoederen flink bezig. Dat is begrijpelijk gezien de door het team expliciet geuite behoefte aan een nieuwe facilitator en meer diversiteit en door alle recente belevenissen met potentiële toetreders.

De belangrijkste reden dat in- en uitsluiting GOP zo bezig houdt, is ligt echter in het feit dat insluiting instinctief nog altijd als van levensbelang gevoeld wordt en uitsluiting evenzo als bedreigend wordt ervaren. In een overzichtsartikel over in- en uitsluiting van van Beest en Williams²⁶³, sommen zij de effecten van uitsluiting op een individu op. Als we uitgesloten worden, bedreigt dit ons gevoel ‘erbij te horen’, omdat het ons scheidt van de groep. Het bedreigt ons zelfvertrouwen doordat uitsluiting door het slachtoffer wordt geïnterpreteerd als onaantrekkelijk, niet waardevol zijn. Het tast ons gevoel aan dat we enige controle hebben over onze sociale interactie met anderen; het bedreigt ons gevoel te bestaan en bestaansrecht te hebben.

Alert zijn op uitsluiting is van oudsher van zo groot belang, dat ons brein een grote gevoeligheid ontwikkeld heeft om de vroegste signalen van mogelijke uitsluiting te detecteren²⁶⁴. Dergelijke alertheid is vergelijkbaar met de instinctieve reactie op het aanbod van voedsel. Strategieën als reactie op mogelijke uitsluiting zijn vechten, vluchten, verstijven, of – in veel gevallen – zich zo aanpassen dat de kans op insluiting alsnog vergroot wordt²⁶⁵. Deze bijna fysieke reactie wordt ingegeven door het ‘oude instinct’, dat buiten de groep of zonder de groep moeilijk te overleven is. Binnen GOP zien we Hellen en Jacco vechten, Jacco zien we ook vluchten, en Paula en Belia passen zich zodanig aan dat hun kans op insluiting vergroot wordt. Interessant hierbij is dat Hellen zich gedurende het uitsluitingsproces afvraagt wat het team aan haar niet bevalt en (op haar manier) bij blijft dragen, totdat ze weggestuurd wordt. Jacco wijkt in soortgelijke situaties en hanteert uitvluchten om niet te hoeven samenwerken of door de mand te vallen. Dit sluit aan bij de suggestie van Williams en Sommer dat mannen pretenderen dat de breuk door henzelf gekozen is en zo aan *impression* management doen; vrouwen kijken sneller naar hun eigen mogelijke tekortkomingen²⁶⁶.

De uitsluiters, de actieve partij, zien de gevolgen van hun handelen in de reactie van de uitgeslotene. Hoewel zij zelf dader en geen slachtoffer zijn, is de situatie wel degelijk ook voor hen bedreigend, omdat nu zichtbaar wordt tot wat deze groep – die veilig geacht werd – in staat is. Hoewel uitsluiting op korte termijn kan leiden tot saamhorigheid tegen het slachtoffer en een gevoel van opluchting, ‘opgeruimd staat netjes’, zoals op het moment dat het vertrek van Hellen afgedwongen is, leidt de ervaring van uitsluiting van anderen onherroepelijk tot behoedzaamheid binnen de rest van het team.

262 Covey, 2006, pg 42

263 Beest & Williams, 2006, pg 918

264 Eisenberger & Lieberman, 2005, pg 123

265 Ouwerkerk et al., 2005, pg 321 - 323

266 Williams & Sommer, 1997, pg 705

Uitsluiting is zo'n basale bedreiging dat een individu sterk fysiek belast, bijvoorbeeld doordat bepaalde hersengebieden, die gerelateerd zijn aan fysieke pijn, gealarmeerd worden²⁶⁷. Het maakt daarbij niet uit wat de relatie van het slachtoffer tot de dader is. Ook wanneer het slachtoffer de dader veracht, blijken de effecten van uitsluiting even groot²⁶⁸. Uitsluiting is zodoende – zoals bij GOP waargenomen – een proces dat veel energie uit het team en de teamleden wegzuigt, hen belemmert hun creativiteit aan te spreken en hen afleidt van de taak die hen te doen staat. Zo zijn er ten gevolge van uitsluiting uiteindelijk alleen verliezers. De uitgeslotene, de achterblijvende individuen en het collectief.

Wat zijn binnen GOP direct zichtbare gevolgen van uitsluiting?

- Tot tweemaal toe, dus in de helft van de gevallen, wordt veel tijd en energie geïnvesteerd in het binnenhalen van een nieuwe *facilitator* zonder dat dit tot een succesvolle integratie leidt. Dit ondanks de sterke behoefte aan een nieuw teamlid en nieuwe toegevoegde waarde. Gevolgen zijn verspilling van energie en een interne focus.
- Door de afhoudende houding van de gevestigden, wordt nog tot langere tijd na de teamentree geen optimaal gebruik gemaakt van nieuwkomers; in feite worden zij eerst enige tijd gemarginaliseerd. Het uithoudings- en incasseringsvermogen van een nieuwkomer wordt danig op de proef gesteld en daarmee tot een factor in het succes van toetreding. Het gevolg is suboptimalisatie.
- Het team slaagt er maar ten dele in om diversiteit – complementaire zowel als contrasterende krachten – in het team te integreren tot een nieuw harmonisch geheel, met behoud van de eigenheid van de toetreders.
- Angst voor het oordeel van teamgenoten doet teamleden zich inhouden in hun eigenheid, waardoor hun bijdrage, inbreng en creativiteit deels onbenut blijven.
- In- en uitsluiting houdt de gemoederen flink bezig en verdeelt de groep gevestigden van tijd tot tijd in voor- en tegenstanders. Dat onttrekt veel energie aan de prestatie die het team wil leveren. Ook in ander onderzoek²⁶⁹ blijkt dat het uitsluiten van mensen veel energie kost en dat sommige andere taken daarna niet meer op te brengen zijn. Het team raakt afgeleid.
- Door het vasthouden aan de zelf gestelde grondregels van het concept, vindt afscheiding naar de organisatiecontext plaats en gaan verkoopkansen verloren. Relaties raken beschadigd evenals het imago van GOP als samenwerkingspartner. Zeer waarschijnlijk worden via ditzelfde mechanisme ook minder mogelijkheden gebruikt in oplossingen voor klanten. De kwaliteit van het geleverde werk loopt terug.
- Het verwaarlozen van de interactie met de directie, betekent dat de teamleden geen invloed meer hebben op het oordeel dat over het team en haar toekomst wordt geveld. Het team wordt hierdoor sterker afhankelijk van de context.

Zichtbaar is dat de dynamiek van in- en uitsluiting een sterke invloed heeft op de performance van het team.

Naast dit expliciete proces van in- en uitsluiting zijn in alle teams subtielere vormen van insluiting (vorming van subgroepen en coalities) en uitsluiting (diskwalificatie en marginalisatie) zichtbaar. Met vergelijkbare gevolgen: hoog energie verbruik, verminderde aandacht voor de feitelijke taak, beschadiging van relaties en daarmee van het teniet doen van kansen; het onbenut laten van diversiteit, kracht en capaciteit.

267 Eisenberger et al, 2003; Beest & Williams, 2006, pg 918

268 Gonsalkorale & Williams, 2007

269 Williams, 2001

Dat uitsluiting een machtig wapen is, blijkt uit de waarneming dat groepen dit mechanisme al sinds de oudheid gebruiken om afwijkende groepsleden tot conformeren te dwingen. Zo vertellen Ouwerkerk et al.²⁷⁰ de anekdote dat de Atheense democratie zo stabiel was, doordat er jaarlijks in de winter een stemming onder burgers werd gehouden, waarbij zij op de uitsluiting van medeburgers konden stemmen waarvan zij meenden dat deze te welgesteld of te machtig waren geworden. Burgers met 6000 stemmen of meer zouden verbannen worden voor een periode van tien jaar. In de meeste jaren hoefde deze straf echter niet tot uitvoering te worden gebracht. De dreiging ermee alleen was al voldoende om al te hebberig gedrag te beteugelen. Analooq hiermee kunnen teams de dreiging met uitsluiting inzetten voor bevordering van welk gedrag dan ook. Het wordt daarmee een middel tot groepsdwang.

In- en uitsluiting is een dynamisch proces. De eveneens dynamische machtsverdeling die eronder ligt is allesbepalend. Waar teamleden eerst welkom geheten worden, blijkt dit in een aantal gevallen later heel anders te liggen. Hellen en Jacco worden in eerste instantie zeer verwelkomd als aanvulling op het team, maar worden in hun entreeproces heftig verstoten. Martijn is een prototypisch teamlid tot er een omslag in zijn prestatie optreedt en hier opmerkingen over gemaakt worden. Na een kritische beoordeling besluit hij te vertrekken. De machtsbalans is in deze gevallen duidelijk gewijzigd.

Samenvatting

In de bovenstroom onderschrijven teamleden het teambelang als hun belang. Het teambelang is gericht op groei, continuïteit en het leveren van een gezamenlijke prestatie. In- en uitsluiting zijn krachtige processen die deze ontwikkeling kunnen dienen.

In de onderstroom heersen de individuele belangen die worden gedreven door macht en emoties. De individuele belangen zijn gericht op behoud van positie, macht, zekerheid. Hiermee wordt competitie een factor van belang. De illusie die de boventoon aanvankelijk domineert is: 'we heten je welkom'. De onderstroom laat een worsteling zien tussen gevestigden en toetreders.

Bij een teamentree ligt de macht bij het team, niet bij de toetreders. Het team dwingt af wat het nodig heeft en elders niet voldoende krijgt: respect, bewondering, aanpassing, nederigheid. Of daarmee de zo naarstig gezochte verrijking (deels) verloren gaat, wordt niet herkend en dus niet meegewogen.

Alleen wanneer een toetreders zich eerst schikt, respect toont aan degenen die er eerder waren, de gevestigden meervormig toestemming vraagt toe te treden en ondergeschikt kan zijn, heeft deze de mogelijkheid om geleidelijk aan invloed te winnen. Pas dan kan hij of zij geleidelijk zijn of haar waarde en eigenheid inbrengen. Dit proces komt tot uiting in de metafoor van de oude en de nieuwe doos.

In- en uitsluiting is in de onderzoeksteams zichtbaar in allerlei nuances, binnen het team als geheel en fragmentaties daarvan. Wie mag meedoen? Wie wordt uitgenodigd? Wie wordt geïnformeerd, met wiens agenda wordt rekening gehouden? Wie wordt gesteund? Wie wordt gehoord? Wie mag van de norm afwijken?

En wie bepalen de antwoorden op al die vragen eigenlijk? Kortom: wie in het team heeft die macht? Vanzelfsprekend zijn de antwoorden op deze vragen zelden in de bovenstroom te vinden.

270 Ouwerkerk et al., 2005, pg 321

Het is niet verwonderlijk dat dit onderwerp teamleden het sterkst bezighoudt. In- en uitsluiting is equivalent aan 'erbij mogen horen', of niet, en is van oudsher van levensbelang. Ons brein reageert onveranderd angstig op uitsluiting als extreem serieuze bedreiging. Uitsluiting is een proces dat veel energie uit het team en de teamleden wegzuigt, hen belemmert hun creativiteit aan te spreken en hen afleidt van de taak die hen te doen staat. De dynamiek van in- en uitsluiting heeft een sterk negatieve invloed op de performance van het team.

Wanneer uitsluiting een actueel doch ontkend thema is, groeit de onderstroom tot ongezonde proporties. Diskwalificaties zijn aan de orde van de dag, en ook de achterkamertjesgesprekken zijn prominent.

Deel III

Inleiding op Deel III

In de voorgaande hoofdstukken komt in allerlei vormen de dynamiek binnen teams naar voren. Eén van de meest opvallende aspecten hierin is het samenspel tussen het teambelang en het eigenbelang. Een heel enkele keer wordt dit eigenbelang onderkend en benoemd, zoals door de algemeen directeur boven Max. In het dagelijks leven lijkt het echter alsof het individuele belang gemakkelijk ondergeschikt gemaakt kan worden aan het algemene belang, wanneer dat gewenst is. Alsof dit door de omgeving afgedwongen kan worden, aangezien gemeenschappelijke doelen vaak een groter of hoger belang dienen. Vanuit een rechtvaardigheidsgevoel eist de context in bepaalde situaties dat dit gebeurt. Bijvoorbeeld voorjaar 2008 in de kortstondige turbulentie rondom sportclub Ajax. Een onafhankelijke commissie rapporteert dat het beter voor de club is dat de voorzitter en de algemeen directeur opstappen. ‘Niemand is groter dan de club’, zegt scheidend voorzitter John Jaake voor Radio1 in de daaropvolgende publieke discussie. Hij doelt daarmee op Maarten Fontein, de algemeen directeur, die zich verzet tegen de vernieuwing en (nog) geen plaats wil maken. In het zichtbare veld, dat wat boven tafel gebeurt, moeten Jaake en Fontein uiteindelijk beide macht prijsgeven ten gunste van de macht van anderen. De zichtbare structuur wordt gewijzigd, het individuele belang moet daar wijken.²⁷¹

Zo werkt het ook in de onderzoeksteams: de vorm kan afgedwongen worden, doelen en regels kunnen opgelegd worden. Een werkgever kan medewerkers opdracht geven hun beste ideeën en energie in een bepaald team of project in te brengen. Binnen het dienstverband wordt aan dergelijke ‘redelijke’ verzoeken in de regel gehoor gegeven. Is de kous daarmee af, de klus geklaard?

In hoofdstuk 9 kijken we over en door de thema’s heen naar wat er op een ander, meer integraal niveau zichtbaar is. Dieper liggende thema’s worden zichtbaar, de thema’s die de onderstroom bepalen. Hoofdstuk 10 bouwt hierop door een geeft conclusies. De beide onderzoeksvragen worden hier beantwoord, waarna de centrale onderzoeksvraag beantwoord wordt. In hoofdstuk 11 maken we de vertaling van de conclusies naar het handelen in de dagelijks praktijk van teams. In hoofdstuk 12 geven betrokkenen tenslotte hun perceptie op de themahoofdstukken 4 tot en met 8.

271 Althans, zo lijkt het. Later wordt bekend dat Fontein er met z'n nieuwe functie zeker niet op achteruit is gegaan.

Deel III H 9

Niemand groter dan de club?

Wat gebeurt er eigenlijk in déze teams?

Vooropgesteld: Er is veel te zien in de onderzoeksteams. Zoals uit de themahoofdstukken blijkt, laat ieder team een eigen dynamiek zien. Deze dynamiek wordt steeds gevormd in het unieke samenspel van individuele karakters, referentiekaders en omstandigheden van teamleden, ieders persoonlijke belangen, de taak waar het team voor staat, de organisatiecontext en -belangen en de bredere maatschappelijke context. De verschillende organisatieniveaus – individu, team en organisatie – hebben hierin ieder hun invloed. Behalve dat de dynamiek per team uniek is, is ook geen moment of situatie gelijk. Zoals natuurlijke systemen zichzelf reproduceren en permanent een klein beetje wijzigen ten gevolge van iedere gebeurtenis die plaatsvindt, zo gebeurt dit ook in teams. Een team dat net een succes behaalt is het moment daarna niet meer hetzelfde team. Het teamlid dat emotioneel uitvalt naar een ander teamlid, of juist complimenten maakt, beïnvloedt de sfeer in het team, en daarmee ‘de chemie’, de historie en het geheugen – kortom, het ‘zijn’ – van het team. De hierop volgende gebeurtenissen worden er door beïnvloed.

Wat je ziet van al die dynamiek, als buitenstaander of als teamlid, hangt af van de manier waarop je kijkt. Is het om welke reden dan ook je (impliciete) belang om de gepolijste oppervlakte te zien, of ben je juist op zoek naar de turbulentie in de onderstroom? Hoe je ook kijkt, wat onder de oppervlakte gebeurt, beïnvloedt het direct waarneembare, de bovenstroom, en omgekeerd.

Hoewel ieder team een unieke dynamiek laat zien, zijn er op een hoger niveau ook overeenkomsten. Martin²⁷² spreekt van ‘*the uniqueness paradox*’: terwijl betrokkenen (aspecten van) hun situatie als uniek ervaren, blijkt op een hoger niveau dat de basispatronen en structurelementen hiervan in verschillende contexten (organisaties) hetzelfde zijn. Zo stellen GOP-leden specifieke hoge eisen aan de kwaliteit van hun diensten, iets waar ‘traditionele’ consultants naar hun gevoel niet aan kunnen tippen. ‘Traditionele’ consultants stellen op hun beurt echter ook hoge eisen, alleen naar andere maatstaven.

Parker²⁷³ benadert ditzelfde fenomeen van de andere kant wanneer hij spreekt over ‘*contested local organization of generalities*’. De ‘*generalities*’ zijn daarbij de gegeneraliseerde aannames over de context waarbinnen organisaties actief zijn, en die het ‘zijn’ van de organisatie in zekere zin bepalen. Lokaal binnen (delen van) de organisatie en in onderhandeling tussen de betrokkenen wordt ingevuld welke unieke interpretaties in concreto aan de *generalities* gegeven worden. Een voorbeeld hoe een *generality* getrapt doorwerkt, is het voorkomen van patriarchisme in de samenleving, de invloed daarvan op het leven en werken in een organisatie en vervolgens de invloed daarvan op het leven en werken in een team binnen die organisatie. GOP is onderdeel van de traditionele patriarchale organisatie, en het feit dat het karakter van GOP relatief feminien is, beïnvloedt de relatie tussen GOP en de moederorganisatie.

272 Martin, 2002, pg 63

273 Parker, 2000, pg 188 en 214 - 215

Beide benaderingen, van het unieke naar de overeenkomstige lijn en van het algemene verschijnsel of uitgangspunt naar de unieke, de lokale betekenis, vullen elkaar aan en wisselen elkaar af. Martin en Parker zijn het erover eens: *'Unity and division exist in tandem.'*²⁷⁴ Zo zijn de onderzochte thema's voor de teamleden van alle drie de onderzoeksteams van belang, en vertonen zij lokale variaties of verschillen. Onderstaand volgt een scala aan voorbeelden van *'uniqueness'*, zoals deze zichtbaar zijn in de onderzoeksteams

Om te beginnen heeft ieder team een doel, de formele reden van bestaan binnen de organisatie. Soms zijn naast dit formele doel ook andere doelen zichtbaar, die uit het team zelf ontspruiten en kunnen strijden met het formele, door de moederorganisatie opgelegde doel. Soms zien we meerdere definities van de formele opdracht en is het diffuus wat het 'echte' doel is. Naast dit gemeenschappelijke doel brengen teamleden hun eigen passies en persoonlijke doelen mee. Die worden expliciet benoemd of juist onbewust beleefd. In ieder team komen zo tegenstellingen tussen verschillende doelen voor en wordt daarover onderhandeld. Ook dit gebeurt soms expliciet, doch meestal bedekt.

Het hemd is nader dan de rok: het persoonlijke doel is uiteindelijk altijd sterker dan het doel van een team. Dat laatste is immers altijd een onderhandelingsresultaat en heeft daarmee voor het individu iets van consensus in zich. In geen van de drie teams wordt stilgestaan bij het eigenbelang van ieder teamlid, terwijl dit wel bepalend is voor het krachtenveld tussen de (belangen van de) teamleden.

Het beleven van een gemeenschappelijk doel geeft beschutting, 'samen ergens voor staan'. De vraag of de beelden van dat gemeenschappelijke doel werkelijk over hetzelfde gaan, wordt niet als belangrijk ervaren. Alsof mensen veronderstellen het proces toch wel in de richting van hun eigenbelang te kunnen beïnvloeden. In dat geval geeft ambigüiteit ten aanzien van het teamdoel een individueel teamlid meer sturingsmogelijkheden op het eigenbelang.

Ook in de omgeving van de teams is de bevrediging van eigenbelang alom zichtbaar. In de maatschappelijke context wordt dit vaak aangeduid met 'individualisering', in commerciële organisaties zien we managers voorrang geven aan hun eigen bonus boven het bedrijfsbelang. De aandacht die de directie van Rix&Wael heeft voor de eigen posities tijdens de fusie met Nesto spreekt hier boekdelen. Veel breder stimuleert ook het Amerikaanse ondernemingsmodel egocentrisch denken en handelen door de nadruk op persoonlijke bonussen op ieder niveau, met goed meetbare doch simplistische doelstellingen die de neiging tot samenwerking sterk verminderen²⁷⁵. Het is zodoende niet vreemd dat ook in teams in deze organisaties dit eigenbelang zo prominent naar voren komt.

Opmerkelijk is dat in contrast hiermee GOP tijdens *events*, geheel volgens het concept, geforceerd aanstuurt op het beleven van en werken aan het gemeenschappelijk belang, daarbij volledig voorbijgaand aan het eigenbelang van deelnemers. Toch heeft het team de overtuiging toe te werken naar een duurzaam verankerd resultaat. Het is echter goed mogelijk dat deelnemers zich in de drie *event*dagen voegen, en dat zij, zodra ze de sessie uit zijn denken 'zo, en nu ik weer'. Nee, zo bewust gaat dat natuurlijk niet. Wel is het een oorzaak van het feit dat ook klanten²⁷⁶ signaleren 'dat resultaten snel verbleken, dat het momentum van een dergelijk *event* moeilijk vast te houden is'. Er wordt namelijk geen verbinding gecreëerd tussen organisatiebelang en eigenbelang.

274 Parker, 2000, pg 223

275 Kalff, 2004a, pg 7, 93 – 128; Kalff, 2004b, pg 13

276 onder andere MvH, mondelinge communicatie, 25 september 2008

Eén onderzoeksteam, GOP, ervaart werkelijk een gedeeld doel, bij de andere twee teams is het teamdoel een functioneel en rationeel construct, dat weinig met hun individuele of gedeelde passie te maken heeft. De ambiguïteit van de betekenis en de beïnvloeding zijn er in deze teams niet minder om. In het zichtbare veld houden zij het gemeenschappelijke hoog.

Bij GOP valt de scheiding op tussen het doen van *events* voor klanten, en het leven tussen de *events* door. Het eerste staat voor gepassioneerd en bevlogen werken, het tweede steekt daar schril bij af. ‘Depressie’ noemt één van de geïnterviewden de perioden tussen *events*.

Waar een gedeeld doel kan verbinden – of dit nu het teamdoel is of het doel van een coalitie binnen het team – komt inherent daaraan ook afscheiding voor. Dat mechanisme is zo oud als samenleven. Mensen binden zich en identificeren zich in verschillende contexten waar ze deel van uitmaken op meerdere manieren en niveaus. Zowel de hoofdasen van verbinding als de scherpte van afscheidingen verschillen echter tussen de teams. Zo beleven de GOP-leden de sterkste binding binnen de organisatie met het eigen team, terwijl de leden van de andere twee teams de sterkste binding juist met hun eigen afdeling ervaren, dus buiten het team. Dit heeft directe gevolgen voor het relatieve belang van doelen op de verschillende niveaus. Een gedeeld belang wordt alleen gediend wanneer de individuele teamleden hier zelf voordeel bij ervaren, welke vorm dat voordeel dan ook aanneemt.

Binding en afscheiding tonen zich dynamisch: waar identiteiten van teamleden zelf al dynamisch zijn²⁷⁷, beweegt een teamlid zich permanent van een beleving van ‘meer verbonden’ (een sterkere teamidentiteit) naar ‘meer apart’ (een sterkere persoonlijke identiteit) en terug. Doordat de persoonlijke identiteiten wisselen, is ook het karakter van de binding met het team wisselend.

Ook hier spelen de ontwikkelingen in de bredere context mee: organisaties worden gedwongen zich steeds sneller aan te passen aan veranderingen in de markt. Dit leidt tot reeksen reorganisaties in korte tijd. Voor de medewerker betekent dit vluchtigheid in de hiërarchische lijn: vaak volgen meerdere bazen elkaar op in één jaar tijd. Een verlies aan binding is het gevolg, wat voor organisaties ook bepaalde voordelen heeft: ‘slecht nieuws’ is makkelijker te brengen door een manager die geen langdurige of persoonlijke band heeft met de betreffende medewerker.

Het zijn van een team, een te onderscheiden groep van wat zich daarbuiten bevindt, brengt met zich mee dat groepsnormen ontstaan: ‘dit zijn onze regels, zo zijn wij’. Regels zijn meestal impliciet, in de onderstroom. Ze betreffen het handelen en de interactie: bijvoorbeeld hoe het werk uitgevoerd wordt, welk gedrag acceptabel gevonden wordt, de stijl van communicatie, hoe de hiërarchische structuur is. Slechts een klein deel van de regels wordt expliciet benoemd. Over alle regels – impliciet of expliciet – wordt permanent onderhandeld, meestal onder de oppervlakte, verpakt. Dit is te zien in alle drie de teams, met hierbij verschillende dominante onderwerpen. Zo gaat het bij GOP vaak over inzet en loyaliteit, bij Max over de frequentie en invulling van het teamoverleg, en bij Multi over de relatie tot het bestuur.

In ieder van de drie teams zijn prototypische teamleden te vinden die meer dan anderen hun stempel op de regels drukken. Afhankelijk van je positie in het team zijn regels dan ook meer of minder knellend. Regels geven structuur aan het dagelijks leven in het team, verwachtingen van elkaars gedrag worden er helderder door. Voor iedereen geldt overigens dat teamlidmaatschap je winst oplevert en kosten met zich mee brengt. Ieder teamlid maakt (bij herhaling, en opnieuw meestal impliciet) de afweging: is het lonend om nog te blijven? Ook hier toont zich het eigenbelang.

277 Het ene moment is de identiteit van een teamlid sterker gekleurd door zijn rol als teamlid, een andere keer is hij misschien primair vader van zijn kinderen of voorzitter van de tennisvereniging.

In alle drie de teams is communicatie van wezenlijk belang voor het identificeren, positie bepalen, beïnvloeden, samenwerken, structureren, ontwikkelen en andere, aan interactie gerelateerde activiteiten. Het belang van ‘open’ communicatie wordt binnen GOP onderkend. Uit veel praktische voorbeelden blijkt dit voor de betrokkenen uit de drie teams echter geen natuurlijk gedrag te zijn. Zo worden incidenten binnen GOP niet uit- of doorgesproken, worden binnen Max en Multi teamleden niet aangesproken op het niet nakomen van afspraken respectievelijk niet functioneren van teamleden. Conflicten worden in alle drie de teams vermeden; binnen Max leidt dit zelfs tot het vermijden van besluiten, wat het functioneren van het team feitelijk verlamt.

Doordat geen van de teamleden feedback uit hun directe omgeving ontvangt over hun gedrag, kunnen hun eigen optimistische ‘interpretaties’ zich stevig in hun overtuigingen nestelen. Het niet open communiceren leidt in alle drie de teams tot ambiguïteit, tot ‘een vette onderstroom’ van gedachten, vermoedens en gevoelens. Het leidt op termijn allereerst tot illusies over gedeelde beelden en belangen en vervolgens tot misverstanden, angsten, (verholen) conflicten, risico’s, inefficiëncy en uiteindelijk verlamming. Tegelijkertijd beschadigen niet uitgesproken incidenten en oordelen het onderlinge vertrouwen. In de bovenstroom is dit alles niet merkbaar, wordt het ontkend.

In geen van de teams wordt noemenswaardige aandacht besteed aan reflectie op en bewustzijn van het proces waar het team doorheen gaat of het resultaat van haar handelen. Dit betekent dat er geen of nauwelijks enkel-lus leren plaatsvindt, laat staan dubbel-lus leren²⁷⁸. De focus op doegedrag sluit aan bij de maatschappelijke trend van versnelling. Wanneer alles gedaan moet worden in minder tijd, efficiënter, lijkt de oplossing om minder tijd te ‘verspillen’ aan reflectie en denken voor de hand te liggen. Voor enkele teamleden leidt dit zelfs tot grote onrust wanneer er minder ‘te doen’ is.

Opvallend is dat een meerderheid van teamleden zich korte tijd na belangrijke gebeurtenissen de toedracht niet precies meer weet te herinneren, en ook de volgtijdelijkheid van voorvallen kwijt is. Dit betekent dat aan deze personen veel verbanden tussen gebeurtenissen ontgaan, dat ze niet bewust beleven wat ze doen of van welk groter geheel ze deel uitmaken. De nadruk ligt steeds, net als in de omringende context, op het doen. Dat het doen op termijn minder effectief is door geen acht te slaan op het onderliggende proces, wordt niet opgemerkt. Zonder reflectie geen leren. Het samenspel tussen denken en doen als voorwaarde voor ontwikkeling is hen onbekend. Diepgaande reflectie op het eigen handelen is een nieuwe ervaring, de enkele keer dat één van de onderzoeksteams zich hiertoe zet.

Ieder van de drie teams heeft een formele leider. Naast een leider zijn er altijd volgers – zonder licht immers geen schaduw. Leiden en volgen vormen één dynamiek. De eisen die door volgers aan hun leider gesteld worden, zijn veelzeggend over de ontwikkeling van hun eigen individuele leiderschap. Volgers proberen de leider te laten doen waar zij zelf niet toe in staan zijn. In alle drie de teams zijn de rollen echter ambigu, ook de leidersrol. Hierdoor nemen noch de leider noch de teamleden hun plek in. De leden weten niet goed waar ze zelf verantwoordelijkheid moeten nemen en niemand levert zijn potentiële bijdrage aan het teamproces. In ieder van de teams zien we dat de leider de ontwikkeling van het team hindert, of deze in ieder geval niet faciliteert. In geen van de teams stuurt de leider noemenswaardig op het interactieproces tussen de teamleden of tussen het team en de omgeving, of op leerprocessen.

278 Argyris & Schön (1978) definiëren enkel-lus leren als het opsporen en verhelpen van fouten; dubbel-lus leren betreft het aanpassen van doelstellingen, werkwijze, processen en dergelijke naar aanleiding van reflectie op gebeurtenissen. Dit met als doel het optreden van fouten in de toekomst te voorkomen.

Binnen GOP wordt geëxperimenteerd met gedeeld of participatief leiderschap: alle teamleden op één na hebben een eigen portefeuille. Hierdoor zijn deze GOP-leden actiever betrokken bij de realisatie van het teamdoel, kunnen zij ieder een sterkere invloed hebben dan teamleden in de andere twee onderzoeksteams waar volgers meer ‘afwachters’ zijn. Hoewel er voor GOP duidelijke rationale redenen zijn om met participatief leiderschap te experimenteren, geeft een uitspraak van Nana toch ook aanleiding tot andere vermoedens:

Nana: “... volgens mij past het wel bij ons om een beetje plat en open leiderschap te hebben. Op het moment ook dat we merken dat er toch dingen worden bekokstofd, of op hoger hand dingen worden bedacht, dan heb je toch een beetje de poppen aan het dansen.”

Daar is ook iets in te verstaan als ‘we vertrouwen niet alles zomaar, we willen erbij betrokken worden’. Gebrek aan vertrouwen – naast behoefte aan autonomie – als mogelijke motivatie voor het experiment met gedeeld leiderschap?

Participatie in leiderschap biedt veel en vraagt veel van zowel GOP-leden als -manager. Samen verantwoordelijkheid nemen voor het geheel werkt alleen als je bereid en in staat bent om elkaar aan te spreken op de uitvoering; daarnaast wordt achteraf opgemerkt dat uitgesproken aandacht voor het proces noodzakelijk is. Beide aspecten kan dit team onvoldoende invullen, waardoor het experiment door de eigen teamleden niet als succesvol beschouwd wordt. In beide opzichten is het ontbreken van voldoende open communicatie opnieuw het struikelblok.

Waar verbonden wordt, wordt tegelijkertijd afgescheiden. Het proces van in- en uitsluiting is hier een gevolg van. In ieder van de drie onderzoeksteams zijn processen van in- en uitsluiting te zien, zoals het eruit werken van een nieuw teamlid, het vormen van verschillende subgroepjes en het isoleren van een enkel teamlid. Alleen binnen GOP is het formeel mogelijk dat iemand het teamlidmaatschap gegund of ontnomen wordt. Alleen daar is het proces van in- en uitsluiting dan ook in de extreme vorm van opnemen of uitscheiden zichtbaar. Op de momenten dat dit speelt is het een energievretend proces met een sterke onderstroom, wat ten koste gaat van de focus op eigenlijke teamtaak. Voor het aspirant teamlid is het verwarrend om eerst te ondervinden dat men zegt je graag te zien komen, en zodra je er bent, merk je dat de ervaring die je meebrengt nauwelijks erkend of benut wordt. ‘Het is niet wat het lijkt’ is de les voor de nieuwkomer. In boven- en onderstroom zijn verschillende boodschappen hoorbaar. Het onderlinge vertrouwen wordt hiermee al in het begin van het teamlidmaatschap ernstig op de proef gesteld.

In- en uitsluiting is voor het team een zeer krachtig middel waarmee het haar resources (omvang, kennisgebieden, vaardigheden, senioriteit) kan optimaliseren. GOP heeft keer op keer dringend aanvulling op capaciteit en diversiteit nodig. Doordat de gevestigde teamleden echter niet in staat zijn de diversiteit van aspirant teamleden toe te laten en met behoud van ieders eigenheid te integreren, missen ze deze mogelijkheid tot versterking van het teampotentieel. De gevestigde teamleden verwerpen zich tegen de door henzelf geëntameerde verandering, die bij realisatie heftige emoties en afweerreacties blijkt op te roepen. Integratie van een nieuw teamlid is alleen succesvol wanneer de toetreders zich ondergeschikt maakt, zich niet-bedreigend opstelt en achting aan het team en haar mores betuigt. Ieder voelt haarfijn aan hoe de macht verdeeld is. Het besef dat uitstoting een mogelijke uitkomst van dit insluitingsproces is en dat deze ‘straf’ in de praktijk werkelijk ten uitvoer gebracht wordt, versterkt ook bij gevestigde GOP-leden de (meestal onbewuste) existentiële angsten.

Subtielere insluiting toont zich in de vorming van coalities en subgroepen, uitsluiting krijgt in het dagelijks leven vooral vorm in diskwalificaties. De specifieke coalities zijn team- en situatie-

afhankelijk, daarnaast verschillen ook de dominante vormen van diskwalificatie tussen de teams. Binnen Max is 'humor' bijvoorbeeld het ultieme mechanisme, prototypische teamleden gebruiken moppen om anderen te marginaliseren. Binnen GOP heerst een gewoonte van verbale agressie bij enkele teamleden. Bij Multi valt op dat niemand confrontaties van teamgenoten met het bestuur schijnt op te merken. Dit is een effectieve diskwalificatie van het lijdend voorwerp van de confrontaties, want als je het proces niet op schijnt te merken kan niemand verwachten dat je daarin ondersteunt. Het negeren van de bejegening door het bestuur die teamgenoten tijdens de vergadering en daarbuiten ondergaan is in dit team de duidelijkste vorm van diskwalificatie.

In geen van de teams zwakt de leider de uitsluiting van een specifiek teamlid af; ze lijken het niet op te merken, nemen er in ieder geval geen actie op. Leiders vertonen niet minder uitsluitingsgedrag dan hun teamgenoten. Door hun positie hebben vergelijkbare daden van leiders zelfs een sterker effect doordat hun handelen een hogere status heeft en eerder geëigend wordt geacht.

In- en uitsluiting zien we overal in de maatschappij om ons heen. Dan heet het meestal discriminatie. De commerciële organisaties waar de teams thuishoren, worden bevolkt door een betrekkelijk eenvormige groep blanke mannen van gemiddeld 35 jaar in net pak, soortgelijke denkwijze en met een sterke behoefte aan opwaartse mobiliteit. Discriminatie van minderheden blijft niet uit in zo'n cultuur.

Als we kijken naar de overeenkomsten en verschillen in organisatiecontexten, en hoe de teams daarmee omgaan, dan valt op dat ze alledrie onderdeel zijn van een commerciële, door winstbejag gedreven organisatie. De finale beoordeling van prestaties vindt plaats in relatie tot aandeelhouderswaarde en niet op enige vorm van door het team toegevoegde kwalitatieve waarde. De drie teams worden aangestuurd vanuit het paradigma van versnelling, winst, kwantitatieve groei en 'doen'. Alleen GOP-leden stellen zich hier kritisch tegenover op, doch alleen tegenover de aspecten die aan geld en groeimaximalisatie gerelateerd zijn, dus waar de mentale modellen van de omgeving botsen met de belangen van het team. De paradigma's rond versnelling en 'doen' merken ook zij niet op.

In geen van de moederorganisaties blijkt behoefte te bestaan om 'bij het team te zijn', dat wil zeggen om ofwel bij te dragen door de opdracht van het team helderder te definiëren, of samen met het team te specificeren, ofwel in contact te blijven over voortgang in de realisatie. Deze houding geeft in eerste instantie ruimte aan de teams om zaken zelf in te vullen. Er is geen sprake van een coachende houding van het management. De ambiguïteit die hier het gevolg van is, geeft handelingsruimte.

Uiteindelijk, als de ambiguïteit z'n werk doet en zaken spaak beginnen te lopen, verwachtingen van de top niet worden waargemaakt, leidt dit tot het zoeken van een schuldige, tot verwijten en conflicten, gevolgd door ingrepen in de structuur. Max wordt ontbonden, GOP wordt gehalveerd en elders in de organisatie ondergebracht. Ook de structuur van Multi wordt drastisch gewijzigd.

We zien dus veel dezelfde patronen, lokaal heel verschillend ingevuld en anders beleefd. Twee verschillen die GOP van Max en Multi onderscheiden, zijn echter structureel van aard. Ze tonen ons hoe de lokale organisatiestructuur direct doorwerkt in de teamdynamiek. Allereerst betreft dit de plaats en de rol van het team in de organisatie, en ten tweede de wijze waarop teamleden geworven worden.

Wat betreft de plaats en rol van de teams in de organisatie valt op dat Max en Multi deel uit maken van een matrixstructuur: de leden zijn zowel teamlid op of direct onder de directie als manager van hun afdeling. Dit geeft hen vanuit deze twee oriëntaties verschillende belangen die

strijden om hun aandacht en trouw. In de praktijk blijken zij zich sterk met de rol in hun afdeling te identificeren en slechts zwakjes met hun teamrol. Dat ze individueel vooral op de (financiële) performance van hun eigen afdeling beoordeeld en beloond worden – welke sterk verweven is met hun persoonlijk doel – vermindert hun bereidheid tot samenwerken binnen het team en tot het bijdragen aan het gemeenschappelijke doel, wanneer dat niet óók in het belang lijkt van hun afdelingsdoel. In de bijeenkomsten wordt het belang van het teamdoel echter onverminderd benadrukt. Opnieuw zien we hier ambiguïteit: de ambiguïteit van de matrixstructuur vertaalt zich in ambiguïteit in communicatie over doelen en belangen. Doordat hier niet over gesproken wordt, is het mogelijk dat teamleden zich ogenschijnlijk achter het teamdoel scharen, maar in werkelijkheid hun eigen doelen nastreven.

In tegenstelling tot Max en Multi werken GOP-leden niet in een matrixstructuur en niet als manager doch op uitvoerend niveau. Zij identificeren zich sterker dan leden van Max en Multi met hun eigen team, ze ontlenen hier zelfs (een deel van) hun status aan: zij ‘zijn’ GOP. Door hun enkelvoudige rol ervaren ze naar verhouding tot de leden van de andere teams minder persoonlijke gespletenheid in belangen. De (financiële) eisen die de organisatie aan hen stelt kunnen ze tijdelijk negeren, in de relatieve afzondering van GOP concentreren ze zich op de zaken die zij zelf belangrijk achten. Slechts op enkele momenten per jaar – bijvoorbeeld bij de toekenning van het tantième aan het einde van het jaar door het hoger management – blijkt de tegenstelling tussen organisatie-doelen en teamdoel. GOP-leden ervaren ten gevolge van dit structuurverschil minder ambivalentie en minder ambiguïteit ten aanzien van het teamdoel. Ondanks de verschillende persoonlijke belangen wordt het teamdoel binnen GOP met een sterkere intensiteit als ‘ons doel’ ervaren²⁷⁹ dan bij Max en Multi het geval is.

Een ander gevolg van het verschil in positie en rol van het team komt tot uitdrukking in de intensiteit van samenwerken. Teamleden van Max en Multi besteden veel meer tijd en energie bij hun eigen afdelingen, komen slechts anderhalf respectievelijk twaalf uur per maand in teamverband bijeen. GOP-leden daarentegen werken alle dagen samen – en tijdens *events* ook nachten. GOP-leden zitten elkaar zodoende fysiek en emotioneel dicht op de huid, horen en zien ‘alles’ van elkaar, bepalen in sterkere mate elkaars agenda, reguleren elkaars gedrag sterker, worden meer ‘familie’. Door deze intensiteit van samenzijn en samenwerken is het teamleven binnen GOP indringender en veeleisender dan bij Max en Multi. Aan het teamlidmaatschap van GOP kun je je niet onttrekken. Dit, gecombineerd met een sterke identificatie, brengt meer existentiële emoties met zich mee dan bij Max en Multi. Je wilt niets liever dan erbij horen en het wordt je soms te veel, dan voel je je als individu bijna verzwolgen. Dan is het alsof je energie en identiteit versmelt met die van het team. Wanneer individuele GOP-teamleden zich hier tegen beschermen en zich heimelijk verweren tegen dergelijke sterke assimilatie, levert dit opnieuw ambiguïteit in communicatie op, nu ook voor GOP-leden.

Alle leden van de drie teams ondervinden zodoende ambiguïteit ten gevolge van structuurkenmerken van de omgeving waarin zij werken.

Ook als we kijken naar de wijze waarop teamleden geworven worden zien we sterke verschillen tussen de onderzoeksteams. Door haar geringe functionele en operationele samenhang met de rest van de organisatie mag GOP zelfstandig besluiten over haar omvang en samenstelling. GOP-leden bepalen samen wie ‘mee mag doen’. Het hogere management stelt hierbij slechts globale randvoorwaarden. Voor Max en Multi is in de structuur van het team bepaald dat specifieke rollen, namelijk de hoofden van bepaalde afdelingen, hierin vertegenwoordigd zijn. Uit hoofde van zijn functie is iemand lid, niet op basis van zijn passie, kennis, bijdrage of persoonlijkheid. Dit bete-

279 Dit wel met de nuance dat het door de organisatie opgelegde doel minder in beeld is.

kent dat, hoewel processen van in- en uitsluiting in ieder van de drie teams te observeren zijn, de mogelijke verschijningsvorm en intensiteit hiervan samenhangt met de structuur van het team en de context waarbinnen zij functioneert.

Ratio, illusie en emotie

Ambigüiteit blijkt een ‘vast’ gegeven, met zeer verschillende verschijningsvormen. Ambigüiteit duikt op allerlei plaatsen en momenten in het teamleven op. Zoals in ‘het echte leven’ blijft ook bij het samenwerken in een team veel impliciet, worden veel zaken niet uitgesproken of doordacht. Zo is vaak niet duidelijk wat het teamdoel werkelijk is, wat het omvat en inhoudt, welke betekenissen er door de verschillende teamleden aan gegeven worden en wat de relatie met hun eigenbelang is. Ook gedragsregels zijn veelal impliciet: die moet je aanvoelen. Hetzelfde geldt voor rollen en verantwoordelijkheden. Hoe deze werkelijkheid aangevoeld wordt, verschilt tussen teamleden. Waar de één ambigüiteit en fragmentatie ervaart, kan een ander lid van hetzelfde team juist samenhang en consistentie ervaren²⁸⁰. Nietzsche noemt ambigüiteit ‘rijk’. Wat veroorzaakt ambigüiteit en wat is het effect ervan op de dynamiek in teams? Is ambigüiteit inderdaad verrijkend?

Nauw verwant aan ambigüiteit is de illusie: een door betrokkenen geconstrueerd verhaal dat niet getoetst wordt en dat situaties, voorvallen en omstandigheden voor hen hanteerbaar maakt. We zien in de teams bijvoorbeeld illusies over gemeenschappelijkheid, over het niveau van de eigen prestatie, over het feit dat het teambelang boven het eigenbelang gaat, over de mogelijkheid de omgeving te beïnvloeden. Ook over de openheid naar elkaar, over de mogelijkheid en ambitie tot leren, over het hebben van zorg voor elkaar, over het welkom heten van nieuwkomers en over het eigen aandeel in ongewenste of onbedoelde ontwikkelingen bestaan er vele fantasie- en wensbeelden. Veronderstellingen op deze dimensies worden niet getoetst. Blijkbaar heeft men aan de illusie genoeg. Of laat men uit zelfbescherming bepaalde inzichten niet toe, is de illusie geruststellend en veilig? Daarbij is het voor een succesvolle voorstelling wel noodzakelijk dat alle, of de meeste teamleden, een bepaalde illusie ondersteunen en deze ‘meespelen’. Goffman geeft sprekende voorbeelden hoe dit soort samenspannen op allerlei interactiepunten in de maatschappij tussen spelers plaatsvindt. Over dit samenspel in teams zegt hij verder:

*“[...] a performer may be taken in by his own act, convinced at the moment that the impression of reality which he fosters is the one and only reality. In such cases the performer comes to be his own audience; he comes to be performer and observer of the same show. Presumably he intrcepts or incorporates the standards he attempts to maintain in the presence of others so that his conscience requires him to act in a socially proper way. It will have been necessary for the individual in his performing capacity to conceal from himself in his audience capacity the discreditable facts that he has had to learn about the performance. In everyday terms, there will be things he knows, or has known, that he will not be able to tell himself.”*²⁸¹

280 Uit de interviews en latere gesprekken blijkt dat de ervaring van ambigüiteit door teamleden sterk verschilt. Enkele teamgenoten geven mij in hun feedback op concepthoofdstukken (zie hoofdstuk 12) aan dat ik het ‘verkeerd’ zie; dat zij binnen GOP consistentie en consensus hebben ervaren, eenheid en (meer) helderheid. In termen van Martin (2002, pg 115 – 168) ervaren zij integratie, en niet zozeer fragmentatie. Anderen hebben mijn beschrijvingen verwelkomd als ‘eindelijk opgeschreven’. Voor hen was de ambigüiteit en fragmentatie binnen het team (achteraf) zeer herkenbaar. Ikzelf ben de ambigüiteit binnen de onderzoeksteams pas ten volle gaan zien bij diepgaande bestudering van het onderzoeksmateriaal.

281 Goffman, 1959, pg 86

*“While a team-performance is in progress, any member of the team has the power to give the show away or to disrupt it by inappropriate conduct. [...] There is, perforce, a bond of reciprocal dependence linking team-mates to another. [...] Accomplices in the maintenance of a particular appearance of things, [...] they tend to be bound by the rights of what might be called ‘familiarity’. Among team-mates this privilege of familiarity – which may constitute a kind of intimacy without warmth – need not to be something of an organic kind, developing with the passage of time together, but rather a formal relationship that is automatically extended and received as soon as the individual takes a place in the team.”*²⁸²

Dergelijk spel is afhankelijk van het toneel waarop gespeeld wordt. Zo is er in de teamvergaderingen van Max een subtiel verschil te bemerken wanneer de algemeen directeur onverwacht komt binnenlopen. Het toneel verandert ogenblikkelijk, de inhoud van de voorstelling en de rolbezetting wordt direct aangepast. Waar solidariteit in het team nodig is om samen de gewenste, te spelen werkelijkheid te bepalen, is het effect van nonconformisme meestal uitsluiting²⁸³. De controle van de voorstelling geeft het team een gevoel van veiligheid.²⁸⁴

Teamleden zijn zich in de meeste gevallen niet of nauwelijks bewust van de dynamieken en illusies (‘het spel’) waar ze onderdeel van zijn, of van de context waarbinnen zij functioneren en hoe hun spel daarmee varieert. Dit ongeacht of dit het teamniveau of het organisatieniveau betreft. Een dergelijk beperkt bewustzijn is tekenend voor de algehele communicatie in de teams en heeft effect op alle dimensies daarvan, zoals afstemmen, reflecteren, verkennen, beïnvloeden, structureren, conflicten oplossen en besluiten. Een enkel teamlid merkt op dat open communicatie wel nodig is maar niet tot stand komt, dat conflicten vermeden worden, dat niet erkend wordt wat zich afspeelt. Het benoemen van wat zich afspeelt – ook het benoemen van wat in de communicatie te horen is – wordt door de meeste teamleden echter gevoeld als het creëren van een sfeer van negativiteit en kritiek. Een dergelijk ‘zwart’ beeld past niet bij het in de managementwereld geldende positieve beeld van succesvolle teams, waaraan men zich graag spiegelt. Met dit paradigma zetten de teamleden zichzelf klem, maken ze de onderlinge reflectie onmogelijk die onontbeerlijk is voor ontwikkeling en groei. Open communicatie verstoort bovendien illusies die gekoesterd worden, en het legt mogelijk eigenbelangen bloot. Deze laatste risico’s zijn specifiek voor GOP mede van belang in relatie tot de omgeving van het team, die als vijandig ervaren wordt. Open communicatie kan de interne cohesie en overtuiging van de eigen *high performing* prestatie in gevaar brengen, en daarmee de bolster van het team naar de omgeving verzwakken.

Open communicatie – op persoonlijk niveau of op teamniveau – is daarmee te riskant. Men durft zich niet bloot te geven, en zeker niet als eerste. Deze percepties zijn er de oorzaak van dat er in deze teams geen traditie bestaat van feedback geven. Hiermee is de cirkel rond: zonder samen te kijken en te beredeneren waar oorzaken en verbanden liggen, kan een team zijn ontwikkeling niet bewust beïnvloeden, wordt de persoonlijke mogelijkheid tot groei beperkt en kan er niet gewerkt worden aan de veiligheid in de groep. Wat maakt blootgeven zo onveilig? Waar is men bang voor? En wat voedt de behoefte om het ‘ik’ zo sterk te verhullen, de voorstelling ervan te manipuleren?

Ondanks het geringe blootgeven komen soms toch heftige emoties aan de oppervlakte, zoals bij GOP gedurende de langere periodes van de teamtrees van Hellen en Jacco, en bij Max op het moment dat blijkt dat teamleden met de presentatie van hun resultaten de zaak maandenlang on-

282 Goffman, 1959, pg 88

283 Goffman, 1959, pg 95

284 Goffman, 1959, pg 99

juist voorgesteld hebben. Over het algemeen toont men zich dus beheerst, terwijl zich onder de oppervlakte, in de onderstroom, wel degelijk van alles afspeelt.

De termen ‘bovenstroom’ en ‘onderstroom’ zijn al diverse keren gevallen.

De bovenstroom is vergelijkbaar met *the front stage* of het podium²⁸⁵ en wordt gevormd door al hetgeen zichtbaar is voor toeschouwers:

- uiting door actoren van eigen constructie en beleving;
- de voorstelling die ‘acteurs’ geven: bewuste beïnvloeding van het beeld dat bij de ander ontstaat;
- onwillekeurige uitingen van het lichaam, vooral waarneembaar voor anderen dan de actor zelf;
- structurelementen in en buiten de organisatie, die samen met het handelen van actoren bepalend zijn voor het geheel.

Onder deze laatste categorie valt bijvoorbeeld het formele beleid van de organisatie, maar ook zoiets als de positief gestemde managementliteratuur, die immers sterke invloed heeft op de inhoud van voorstellingen. Wanneer we gespeelde emotie rekenen tot ratio, wordt de bovenstroom geheel door ratio gevoed.²⁸⁶

De onderstroom daarentegen bestaat uit alles wat voor de onoplettende waarnemer niet (direct) zichtbaar is:

- de energie van het vuur, liefde en angst, drijfveren en bronnen van belangen
- normen, waarden, overtuigingen (het deel van de ijsberg onder water)
- dat wat bewust binnen- of achtergehouden wordt, zoals emoties, geheimen, meningen, belangen, politieke overwegingen.

In de onderstroom zien we bij nadere beschouwing een mengeling van enerzijds emotie en anderzijds ratio, die is gesteld in structuren als ‘belangen’, ‘normen’ en ‘waarden’.

De grens tussen boven- en onderstroom is bewegelijk. Wat in een bepaalde voorstelling in de bovenstroom zichtbaar mag worden, is afhankelijk van actor en publiek. Desondanks kan soms iets aan de beheersing van de actor ontsnappen, wanneer ons lichaam onwillekeurig reageert, bijvoorbeeld door ons te laten blozen, stotteren of glunderen. In de coulissen, wanneer een team onder elkaar is, zullen zaken uitgewisseld kunnen worden die op het podium in de onderstroom gehouden worden. Een voorbeeld hiervan zagen we hierboven bij Max, dat ineens de rijen sluit en stopt met het onderlinge geharrewar, wanneer de directeur onaangekondigd de vergaderruimte binnenstapt. Een belangrijke hoofdrolspeler betreedt het toneel, wat de verhouding tussen onder- en bovenstroom ogenblikkelijk ingrijpend wijzigt. De teammanager voert het woord, de anderen tonen zich voor het oog van de directeur unaniem met de teammanager. Dergelijke verschillen treden ook op binnen de teams: in kleine coalities of ‘politieke’ kongsi's binnen een team zullen andere zaken uitgewisseld worden dan in het team als geheel. Wat uitgewisseld wordt is zo afhankelijk van wie in de interactie betrokken is en welke indruk bij de toeschouwer gewekt moet worden.

285 Verweel 1987; Siebers et al., 2002, pg 24

286 In hoofdstuk 5, Communicatie, bij de bespreking van Goffman's 'The Presentation of Self in Everyday Life' zagen we al dat het beeld dat teamleden zelf van hun communicatie hebben ver af staat van het beeld dat Goffman schetst van communicatie in teams. Teamleden hebben niet het idee dat zij 'een voorstelling geven'. Hoe vreemd ons dat ook overkomt, wij doen dat allemaal frequent, en zeker als professionals. Een professional wil bijvoorbeeld als terzakekundig bij zijn leidinggevende of klant overkomen. Hij zal in dat geval een andere eigenschappen, vaardigheden, kennis en gedrag op de voorgrond stellen dan wanneer hij bijvoorbeeld een politieagent wil overtuigen geen bon uit te schrijven voor een overtreding die hij zojuist heeft begaan.

Communicatie speelt een cruciale rol bij het handhaven van voorstellingen en illusies. Goffman²⁸⁷ wijst erop dat het achterhouden van informatie binnen een team een individueel teamlid aanzienlijk kan schaden, doordat deze dan beperkt wordt in zijn of haar mogelijkheid de eigen voorstelling geloofwaardig op te voeren. Dit treedt bijvoorbeeld op wanneer één van de facilitators afspraken ter voorbereiding van een *event* met klanten maakt zonder de agenda van zijn mede-*faciliator* te raadplegen. Deze laatste wordt daarmee in de voorstelling van het team naar de klant als ‘van een ondergeschikte orde’ weggezet en voelt dit als schade aan de (gelijkwaardige) rol die hij meent te spelen en volgens de openlijke verhoudingen zou hebben. De primaire actor in dit voorbeeld beïnvloedt zo succesvol de onderlinge machtsverhouding in het verdere werk met deze klant. Er ontstaat een fijn spel waarbij individuele en gemeenschappelijke voorstellingen door elkaar lopen. En niet alle voorstellingen zijn tegelijkertijd, op één toneel te handhaven. Wiens voorstelling prevaleert in dergelijke gevallen? Hoe speelt het thema macht hierin?

Thema's in de onderstroom

Tegelijkertijd met het ‘onbewustzijn’ van teamleden zien we dat er danig onderhandeld wordt over betekenissen. Bijvoorbeeld over betekenis van doelen, van gedragsregels en normen, van werkhouding en handelingsruimte, van teamlidmaatschap. Hoe werkt dit, hoe kan een mens onderhandelen zonder bewust te zijn? Wat drijft het onderhandelen dan?

Op meerdere momenten wordt zichtbaar dat het eigenbelang voor teamleden sterker is dan het teambelang, hoewel niemand dat in de bovenstroom kenbaar maakt, hardop zegt. Is een teamlid dat openlijk een tweede (eigen) doel nastreeft een uitzondering of is dit – bedekt – een algemener voorkomend verschijnsel? Hoe beïnvloeden teamleden ten behoeve van hun eigenbelang, hoe gaat dit samen met het teambelang? Of is dat een spanningsveld? We zien bij sommige teamleden dominant gedrag in verbale communicatie, verschillende vormen van het spel tussen volgers en hun leider. Macht is een interessante factor in de teams. Wie heeft macht? Wie niet? Hoe wordt macht gebruikt? Wie bepaalt de inhoud en rolverdeling van de voorstelling?

‘Structurele’ ambiguïteit, de onzekerheid en angst die daaruit voortkomen, het niet erkennen wat zich afspeelt, het niet met de betrokkene zelf uitwisselen van feedback, het ontkennen of verbloemen van kenmerkende verschillen tussen teamleden, het spelen van een machtsspel: het zijn stuk voor stuk zaken die volgens Six²⁸⁸ invloed hebben op het vertrouwen in de teams. Six heeft een grote hoeveelheid onderzoek hierover bij elkaar gebracht. Hoewel vertrouwen geen onderwerp is waar in de interviews openheid over is gegeven, is er een aantal momenten in de observaties waarop iets over vertrouwen blijkt. Het professionele vertrouwen binnen GOP valt op in positieve zin. Maar ook het geringe persoonlijke vertrouwen in de teams, waar soms zelfs apert wantrouwen blijkt. Wat is hiervan het effect op teamklimaat en -interactie, en op de prestatie?

We zien in het voorafgaande

- dat het hemd nader is dan de rok: het persoonlijke is sterker dan het gezamenlijke.
- dat ambiguïteit een ‘vast’ gegeven is, tezamen met het voorkomen en koesteren van illusies.
- dat open communicatie niet tot stand komt. Reflectie heeft geen plaats in het teamhandelen, situaties worden niet onder ogen gezien. Men schermt zich af door een sterke nadruk op ‘doen’ of verschuilt zich in voorstellingen. Voorstellingen maken een onlosmakelijk deel uit van de interactie tussen teamleden onderling en tussen het team en de verschillende contexten;

287 Goffman, 1959, pg 93

288 Six, 2004, pg 85

- dat er een laag bewustzijn is van de dynamieken en illusies waar de teamleden onderdeel van zijn, of van de context waarbinnen zij functioneren; er wordt niet bewust waargenomen of misschien wel bewust niet-waargenomen;
- dat onder de oppervlakte emoties spelen; deze uiten zich een enkele keer;
- dat er tegelijkertijd met het ‘onbewustzijn’ danig onderhandeld wordt; beïnvloeding of gebruik van macht is een bepalende kracht;
- dat er verschillende mechanismen in de onderstroom spelen die het vertrouwen beïnvloeden.

Hier worden thema's in de onderstroom zichtbaar, grondpatronen van de interactie. Deze patronen spelen op een dieper niveau, onder de expliciet door de teamleden benoemde thema's, zoals die uitgewerkt zijn in hoofdstuk 4 tot en met 8. Op dat diepere niveau gaat het om zaken als het laten prevaleren van het eigenbelang, het koesteren van een positief zelfbeeld en illusies, het opvoeren van voorstellingen, existentiële angst die zich uit in emoties, het uitoefenen van macht om deze angsten te kunnen hanteren. Van veel van deze grondpatronen geeft Six aan dat ze het onderlinge vertrouwen uithollen. Teamleden zijn zich niet – of in zeer beperkte mate – bewust van deze impliciete thema's. In de interviews – die plaatsvinden in de bovenstroom – waren het geen natuurlijke gespreksonderwerpen. Wanneer ze door mij aangeroerd werden volgde ontkenning, ongelooft en afwijzing.

Dit hoofdstuk gaat dieper in op deze impliciete thema's. Dat zijn achtereenvolgens 'het zelf' dat ieder meebrengt, hoe we omgaan met macht, de voorstelling die we spelen en hoe we vertrouwen.

Mensen zijn slim

Bovenstaande opsomming geeft, op basis van waarnemingen, een beeld van teamwerk dat misschien niet optimistisch over komt. Is het beeld te kritisch, te naargeestig, ronduit negatief? Of zijn we, verblind door de optimistisch-positieve beelden die de gangbare managementliteratuur ons voorhoudt, niet gewend dergelijke verschijnselen onder ogen te zien? Vermijden we liever het gebruik van woorden als macht, hiërarchie, afhankelijkheid en uitsluiting in relatie tot ons eigen handelen en de illusie van teamwerk?

Hoe kan het dat ambiguïteit in stand gehouden wordt, dat er niet gereflecteerd wordt en dat er evenmin open gecommuniceerd wordt? Dit terwijl dergelijk handelen in het voordeel van het team zou zijn, en dit teambelang openlijk onderschreven wordt? Dat mensen daarbij wel degelijk blijken te onderhandelen over wat zij als hun eigenbelang zien? Is dit zo irrationeel en dubbel als het lijkt? Of komt dit allemaal toch voort uit één bron? Handelen de betrokkenen juist uiterst slim, aangepast, om vanuit hun perspectief het eigen voordeel binnen de gepercipieerde context te optimaliseren?

Dupuy betoogt dat mensen intelligent zijn:

*“In organizations, as in collective life in general, actors do what they do not because they are dumb, stupid or ill-intentioned, but because they are intelligent. [...] Intelligence should be understood here as the modest ability of actors, within the specific context in which they work, in the here and now, to find a solution which is, at least as far as they are concerned, the least bad or the first acceptable of all possible solutions.”*²⁸⁹

Dupuy stelt dat mensen hun handelen niet richten op het bereiken van de (technisch) beste oplossing – hij noemt dit in navolging van March & Simon²⁹⁰ *sole rationality* – maar op wat vanuit hun perspectief de eerst acceptabele oplossing is – *bounded rationality*²⁹¹. Volgens Dupuy bestaat irrationaliteit niet in organisaties, behalve dan in specifieke individuele pathologieën. Ieder volgt een rationaliteit die opgebouwd is vanuit een eigen, individueel perspectief. In de praktijk van de teams zijn prachtige voorbeelden hiervan voorgevallen. Zoals de teammanager van GOP, die zijn onvermogen om lastige persoonlijke situaties te hanteren oplost door de stelling dat hij moet kiezen tussen Hellen of Sofie, welke laatste hij als *'the main asset'* van het team aanduidt. Tot bemiddelen in de *clashes* tussen Hellen en Sofie ziet hij geen mogelijkheid, maar nu hij de casus herkadert heeft tot 'teamgevaar' in het geval dat Sofie het onderspit zou delven, is krachtig handelen door hem geboden. Er is maar één conclusie mogelijk: Hellen moet uit het team, en wel direct. Zonder overleg met het team zet hij dit door. Zoals de teammanager van Max, wanneer hij keer op keer besluiten uitstelt, omdat het daaruit resulterende conflict het team zou kunnen schaden. Dan liever geen besluit, geen actief handelen op de dreiging van buiten. Beiden rationaliseren hun eigen, 'noodgedwongen' gedrag alsof dit ingegeven wordt door het teambelang. 'Irrationeel' als predikaat zegt dus niets over de actie of actor, wel over filters in de blik van de observator. De voorstelling wordt gemanipuleerd en de actor verwacht dat de teamgenoten solidair zijn. In beide gevallen zijn echter niet alle teamleden solidair met de interpretatie van de teammanager. Enkelen voeren oppositie, maar geven zich even later onder druk van de anderen toch gewonnen. Openlijke wanklanken dienen volgens Goffman vermeden te worden wanneer men een bepaalde voorstelling van zaken naar de buitenwereld hoog wil houden en de illusie intact²⁹².

Met behulp van de benadering volgens Dupuy is het mogelijk ieder menselijk handelen, iedere handelingsstrategie te begrijpen. Voorwaarde is dat gekeken wordt naar de actor en zijn perspectief binnen de bredere context, waarin zijn strategie interfereert met die van andere actoren, en waarbij zodoende ook machtsverhoudingen van betrokken actoren meespelen²⁹³. '*Bounded rationality*' is hier op te vatten als een handelingsstrategie die gevoed wordt door zowel het bewuste als het onbewuste, niet als een activiteit van de ratio alleen. Ook 'onbewust denken' dus²⁹⁴.

Wat is het motief²⁹⁵ van teamleden om te handelen zoals we in dit onderzoek zien dat ze doen?

Wanneer we de handelingsstrategie van de teamleden willen begrijpen, zullen we allereerst enige verkenning moeten doen van algemene drijfveren van de mens, zonder hier echter al te diep op in te gaan.

Het teamlid zelf

Ieder neemt zichzelf mee wanneer hij of zij lid wordt van een team, compleet met referentiekaders, interpretaties, paradigma's, drijfveren, betekenisgeving, perspectief.

Kennis van zichzelf heeft een mens nodig om continuïteit te geven aan langer lopende activiteiten. Ook voor mensen die in teamverband werken is het een essentiële kennisbron. Zonder zelfken-

290 March & Simon, 1958

291 Dit is in lijn met het eerdere citaat van Boksem (in: Dicke, 2006, pg 19), dat wij impliciete afwegingen maken tussen de kosten en de baten van een bepaalde handeling.

292 Goffman, 1959, pg 92

293 Dupuy, 2004, pg 112 - 113

294 Wilson, 2002, pg 17 - 19

295 'Motief' hier gebruikt als verzamelterm voor alle drijfveren, rationale en calculatie, alles tussen wat bewust benoemd wordt en wat zich vanuit het onbewuste manifesteert.

nis zou iemand ieder moment opnieuw moeten bedenken wat hij wil, zou een mens geen besef hebben wat z'n idealen of doelen zijn, of wat zijn stijl van interactie met anderen is. Routinematig handelen zou niet mogelijk zijn. Zijn passie en doelen zouden aan zo iemand onbekend zijn. Aan wie hij zich bindt, met wie of wat hij zich identificeert, waar hij zich van onderscheidt, het zou hem niet duidelijk zijn. Al dergelijke ordenende en richtinggevende principes zouden wegvallen. Zijn communicatie zou onduidelijk en onzeker worden. Met wie hij een groep vormt, wie daarbij past en daar bij mag horen zou hij niet kunnen bepalen. Ook zou hij niet meer kunnen onderscheiden hoe hij zich qua macht verhoudt tot anderen. Door het wegvallen van dergelijke richtinggevende patronen zou communicatie voor hem stranden in verwarring.

Het hebben van zelfkennis is dus noodzakelijk om het leven en het handelen te kunnen sturen. Het negeren of niet exploiteren van deze potentiële kennisbron door niet te reflecteren – niet alleen door teamleden, maar door de maatschappij in de volle breedte – leidt tot inefficiëntie in het werk en tot niet-lerend, 'dom' gedrag.

Doordat veel reacties, die we als mensen geven op situaties, gedelegeerd zijn naar het onbewuste zijn we ons vaak niet bewust van onze drijfveren en beweegredenen²⁹⁶, of hoe deze in ons handelen doorwerken²⁹⁷. We hebben echter in het algemeen wel de illusie dat we deze diepere krachten in onszelf kennen, dat we onze besluiten weloverwogen nemen²⁹⁸, ook als we niet gewend zijn te reflecteren.

De hedendaagse mens kent – in lijn met de illusie van maakbaarheid – graag een grote rol toe aan ons bewustzijn, groter dan door psychologen door onderzoek onderbouwd kan worden. We denken dat we onszelf kennen, tegelijkertijd is ons zelfbeeld in hoge mate geconstrueerd, vertegenwoordigt dit wensbeelden en zijn deze vaak niet (geheel) correct. Wilson²⁹⁹ constateert dat de processen die onze beslissingen, keuzes en voorkeuren bepalen per definitie onbewust zijn, en dat werkelijke zelfkennis alleen opgebouwd kan worden door je eigen feitelijke gedrag te observeren en feedback hierop aan anderen te vragen. Door reflectieve activiteiten dus.

Als gevolg van hun zelfbewustzijn – op basis van de verhalen over zichzelf – hebben mensen ook een bepaalde waardering van zichzelf. Verschillende vertekeningen spelen daarbij een rol. Zo zijn mensen geneigd om onrealistisch positief over zichzelf te denken³⁰⁰, en vinden ze veelal dat hun 'goede' eigenschappen uitzonderlijk zijn³⁰¹. We denken dat we eigenlijk verheven zijn boven onze teamgenoten, en veronderstellen daarbij dat ons belang ook best wel in het teambelang is³⁰². We stellen onszelf dus ondubbelzinnig voorop. Ook een groepslidmaatschap waar je positief over denkt draagt bij aan een positieve zelfwaardering³⁰³. Dat vormt een goede reden om kritiek over het eigen team niet al te scherp tot je eigen bewustzijn door te laten dringen en dit in gezelschap niet te uiten.

Het hoeft dan ook geen betoog dat dergelijke mechanismen een krachtige invloed hebben op hoe we onszelf beleven en op onze interactie met anderen. Bijvoorbeeld op onze geneigdheid wer-

296 Wilson, 2002, pg 30

297 Siebers et al., 2002, pg 23: "Het handelen (*van de spelers*) is een rationalisatie van deels door henzelf onbegrepen beweegredenen."

298 Korteweg, 2008, pg 1

299 Wilson, 2002, pg 30

300 Taylor & Brown, 1988, pg 205

301 Marks, 1984, pg 207

302 van Dijk & van Knippenberg, 2007, pg 496

303 van Dijk & van Knippenberg, 2007, pg 476

kelijk naar de ideeën van anderen te luisteren, onze bereidheid tot verbinding met belangen van anderen, en onze perceptie van en reactie op gebeurtenissen.

Hier zien we onbewuste patronen naar boven komen, die in ieder individu meespelen, en die veroorzaken dat mensen niet open communiceren, dat ze zelf actief meedoen in het creëren van ambiguïteit. Reële (zelf)reflectie en het geven van feedback worden bijvoorbeeld een stuk lastiger door de bovengeschetste vertekeningprocessen. Alleen door hier met elkaar over van gedachten te wisselen kunnen individuele illusies in een meer gezamenlijk perspectief gezet worden.

Wat is nu de reden dat mensen zo hardnekkig, soms bijna tegen beter weten in, streven naar een positief zelfbeeld? In de literatuur worden verschillende verklaringen gegeven. Deze hebben, direct of indirect, te maken met existentiële angst. Ten eerste de Terror Management Theorie, met 'terror' in de betekenis van angst:

*Terror management theory [...] places the capacity for self-awareness at the crux of an understanding of the human condition. As a result of the uniquely human abilities to reflect on ourselves as objects of attention, to think in terms of cause and effect, and to project ourselves in time and imagine things that have yet to occur, we inevitably become aware of not only the tenuous nature of existence but also the fact that it will inevitably end. This awareness of our mortality, when juxtaposed with an instinct for self-preservation, creates the potential for paralyzing terror.*³⁰⁴

De *Terror Management Theory*³⁰⁵ stelt dat mensen een instinctieve drang tot overleven hebben, gecombineerd met een besef van eigen sterfelijkheid. Deze combinatie, zo stelt de theorie, schiept een potentieel verlammende angst, namelijk de angst om niet te overleven. Om die potentiële verlamming te beteugelen bedienen we ons (opnieuw) van verhalen, ideeën, rituelen en symbolen, die ons helpen de wereld om ons heen te ordenen en betekenis te geven. Ze suggereren ons dat de gevaren die ons bedreigen voorspelbaar, hanteerbaar en wellicht zelfs controleerbaar zijn: zie hier het perspectief van de maakbare wereld. Om 'onsterfelijk'³⁰⁶ te worden moeten we wel aan normen en eisen voldoen die onze cultuur ons stelt. Een positief zelfbeeld geeft ons het idee dat we 'goed' zijn. Bovendien leven we fysiek daadwerkelijk langer wanneer we een positief zelfbeeld hebben. Bedreiging van ons positieve zelfbeeld maakt opnieuw angsten in ons los die we juist wilden beheersen, angsten voortkomend uit de angst om te sterven, vergeten te worden of niets te betekenen.

Een tweede theorie die zicht geeft op de sterke wens tot een positief zelfbeeld is de onderbouwing van de sociometertheorie door Baumeister & Leary³⁰⁷. Hierin wordt gesteld dat het eerder geschetste zelfverheffende gedrag van mensen stoelt op de fundamentele behoefte om 'erbij te horen'. Deze behoefte is terug te voeren tot de tijd dat de mens in groepen in de wildernis leefde en het voor zijn overleven en voortplanten essentieel was dat hij zich aan kon en mocht sluiten bij een groep. In die groep geaccepteerd te blijven worden was van levensbelang.

In het kader van dit onderzoek is het vooral van belang dat mensen dergelijke behoeften hebben en dat die doorwerken in interacties tussen mensen. Beide theorieën ondersteunen de aanname dat we, als teamlid en als mens, diepgewortelde neigingen hebben om ons aan te passen aan de

304 Arndt et al, 1998, pg 1216

305 Pyszczynski et al, 1999

306 Onsterfelijk in de overdrachtelijke zin, bijvoorbeeld door herinnerd te worden door ons nageslacht, of een blijvende bijdrage achter te laten.

307 Baumeister & Leary, 1995, pg 520

in het team geldende normen, te zorgen dat we ‘goed’ zijn en gewaardeerd worden, dat we erbij mogen horen en door dit alles kunnen overleven.

En toch doen we dat niet altijd, gezien de resultaten van dit onderzoek. Het blijkt soms te beangstigend voor een nieuw teamlid zich over te geven aan een groep waar men nog niet vertrouwd mee is. Ook gevestigde teamleden hebben behoefte aan individuele zichtbaarheid, aan een eigen identiteit, aan individuele ruimte voor specifieke keuzes, voor een eigen tweede doel naast het teamdoel. Soms leidt het volgen van die individuele behoefte tot uitstoting of marginalisering van een teamlid, zoals bij GOP. Vaker zijn de effecten subtieler. Leden van Max en Multi stellen het belang van hun eigen divisie of product boven het teambelang. De afkeur van de eigen organisatie prevaleert bij GOP-leden boven het belang van het team om beter te integreren in die organisatie. We laten ons eigenbelang in veel gevallen voorgaan boven het teambelang. Tegenstrijdig?

In het verre verleden vielen de drijfveren uit beide theorieën samen: enerzijds zo goed mogelijk voor jezelf te zorgen en voor wat gepercipieerd wordt als noodzakelijk voor het eigen ‘overleven’ – kortom: eigenbelang – en anderzijds de behoefte om erbij te horen, geaccepteerd worden binnen een groep waar men bij wil horen. Alleen door deel uit te maken van de groep kon een individu goed voor zichzelf zorgen en overleven. Beide drijfveren treden op in de onderzoeksteams. Uit het feit dat het eigenbelang in de onderzoekssituaties meestal voorgaat boven het teambelang – dus dat het zorgen voor zichzelf voorgaat boven het zorgen voor het team – zou afgeleid kunnen worden dat het eigenbelang prevaleert boven de behoefte om erbij te horen.

Door individualiseringstendensen in westerse economieën lijkt het mogelijk geworden om buiten de groep te overleven. Bovendien zijn er veel verschillende groepen waar we potentieel lid van kunnen zijn. Aan de voorbeelden binnen GOP zien we dat we lidmaatschap nastreven wanneer we verwachten hier voordeel van te hebben. Als deze groep ons echter niet opneemt of daar slechts toe bereid is op een manier die ons te zeer bedreigt in ons zelfbeeld dat we ‘goed’ zijn, dan wenden we ons af en gaan op zoek naar een andere groep om in opgenomen te worden. Leden van Max en Multi zijn ‘slechts’ teamlid uit hoofde van hun functie elders in de organisatie, voor hen zijn het de omringende organisatie en hun eigen afdelingen waar zij bij willen blijven horen. Doordat dit voor alle leden binnen Max en Multi geldt, zijn de mores van deze teams minder sterk dan bij GOP.

Gezien deze algemeen menselijke neigingen is het dus niet zo gek dat we in de teams zien dat het persoonlijke belang sterker is dan het gezamenlijke; een mens ‘kijkt’³⁰⁸ eerst naar wat voor hemzelf nodig is om te overleven, zich te handhaven. Afhankelijk van de situatie waarin de persoon zich bevindt, en de situatie in diens context, zal dat steeds leiden tot een ander perspectief en een daaruit afgeleide handelingsstrategie. Daarin is, analoog aan de piramide van Maslov, een hiërarchie van behoeften te verwachten. Naast veiligheid en voedsel is één behoefte in ieder geval duidelijk: een positief zelfbeeld. Dat betekent dat een mens zichzelf niet toestaat al te objectief naar zichzelf te kijken, en dat het hooghouden van een positief imago veel aandacht verdient. ‘Slim zijn voor jezelf’ heeft op het niveau van behoefte aan veiligheid en voedsel andere keuzes en ander handelen tot gevolg dan op het niveau van behoefte aan zelfontplooiing. Op welk niveau dan ook, ‘slim zijn voor jezelf’ betekent altijd ‘een specifiek doel willen bereiken’, waartoe beïnvloed moet worden. Het betekent zodoende dat er macht gebruikt wordt en dat er politiek gehandeld wordt, dat mensen daarbij niet altijd open zijn over hun doelen, beweegredenen of behoeften.

Is het verwonderlijk dat teamleden zo handelen? Als we om ons heen kijken, zien we dat dit fenomeen zich overal in de maatschappij voordoet. Ten behoeve van het onopgemerkt kunnen nastre-

308 Dergelijke ‘bewuste’ werkwoorden worden hier in de context van drijfveren gebruikt, dus met inbegrip van het ‘onbewuste’.

ven van eigenbelang worden illusies van het gemeenschappelijke opgehouden. Meestal gebeurt dit goed verpakt, de illusie is niet altijd gemakkelijk te doorzien. Zoals bij de breed gedragen tendens om alles 'groen' te doen, om minder te vervuilen als dat mogelijk is. Hier zien we dat burgers, organisaties en overheden 'beperingen' ten gevolge van groen handelen alleen accepteren wanneer dit anderzijds direct voordeel voor henzelf oplevert. Het langetermijneffect, waarvan je maar moet afwachten of het er komt en aan wie het toevalt, dat weegt niet zwaar. Dat gemeenschappelijk belang pas op lange termijn 'uit kan' voor een individu, motiveert op het ogenblik zelf niet. Het verhaal dat we het milieu belangrijk vinden wordt er niet minder luid om verkondigd. Met dergelijke voorbeelden alom aanwezig in hun omgeving is het niet verwonderlijk dat teamleden ook dergelijk gedrag laten zien en volop hun invloed en macht aanwenden voor wat hen 'slim' lijkt.³⁰⁹

Invloed en macht

Waar zien we in de teams dat beïnvloed wordt, dat macht gebruikt wordt? Enkele praktische voorbeelden.

Macht komt veelal tot uiting in de wijze van communicatie. We zien het in de teams tot uiting komen in agressie door een hoog volume of een felle woordkeus, in diskwalificaties als negeren en zwijgen, en in bepaalde soorten humor. Daarnaast komt macht tot uitdrukking in non-verbaal gedrag. Dit gedrag wordt meest onbewust getoond. Het is dan ook een goede verklikker van wat er onderhuids speelt³¹⁰. Een voorbeeld van non-verbaal gedrag dat macht in zich draagt is dat iemand zijn rug naar de spreker keert als er tegen hem gesproken wordt; dat mensen een andere kant op kijken of weglopen wanneer iemand het woord tot hen richt; dat sommigen geen rekening houden met teamleden waarmee ze op dat moment nauw mee samenwerken; het uitvoeren van afgesproken acties naar eigen goeddunken, tegen de intentie van de afspraak in.

Hoewel dergelijk gedrag meestal onbewust ingezet wordt, kan het ook bewust gebruikt worden. In zowel verbale als non-verbale communicatie zijn gradaties merkbaar van het besef dat teamleden zelf hebben van hun gedrag. Zo weet Martijn dat hij als dominant ervaren wordt in communicatie. Het zet hem nadrukkelijk niet aan tot aanpassing van zijn stijl; hij geniet er eigenlijk wel van en cultiveert dit imago. Diskwalificaties als zwijgen en negeren worden vaker onbewust toegepast.

Anders ligt dat bij het onderhandelen over grenzen, richting en betekenissen. Onderhandelen is een veel bewuster proces, daarbij construeren we bewust een standpunt, al spelen ook daar (veelal onbewuste) invloeden als normen, oordelen en drijfveren een rol. Het stellen van regels binnen een team ten aanzien van gedrag, werkhouding en resultaat gebeurt grotendeels bewust, op basis van persoonlijke voorkeuren en meningen 'wat goed is'. Dat gaat grotendeels over wat de persoon in kwestie 'goed' vindt, vanuit zijn persoonlijk referentiekader, waar ook zijn eigen doel deel van uitmaakt. Net zo bij het onderhandelen over het teamdoel: de vraag 'wat is goed voor het team?' wordt gevoerd door 'wat is (ook) goed voor mij?'. Bij onderhandelingen vormt kennis een belangrijke machtsbron, mits die kennis door de eigenaar ook getoond wordt.

Een andere categorie van machtsgebruik is het politiek handelen: het smeden van coalities, het creëren van draagvlak, het kweken van een bepaalde stemming, informatie verspreiden die effect

309 Overigens dient hier al opgemerkt te worden dat eigenbelang ook bijzonder positieve effecten kan hebben, die bij kunnen dragen aan het teamresultaat. Wanneer openlijk uitgewisseld kan worden over ieders belang kan hier rekening mee gehouden worden. Besef van de connectie tussen eigen- en gemeenschappelijk belang stimuleert bijvoorbeeld dat mensen eigenaarschap voelen voor bepaalde resultaten, dat ze gemakkelijk energie kunnen aanboren voor leuke en minder leuke activiteiten; creativiteit lijkt vrijelijker in te zetten. Zie hoofdstuk 11, Betekenis voor de praktijk.

310 Vonk, mondelinge communicatie, 18 april 2008

heeft. Dat zijn acties waarbij macht doelbewust ingezet wordt, ook al wordt dit door de actor zelden zo genoemd.

Het standpunt dat in dit onderzoek ingenomen wordt ten aanzien van het begrip macht vraagt enige toelichting. Hardy & Clegg vatten publicaties over de verschillende zienswijzen ten aanzien van macht in de afgelopen decennia kort en krachtig samen:

*“Power has typically been seen as the ability to get others to do what you want them to, if necessary against their will (Weber, 1978), or to get them to do something they otherwise would not (Dahl, 1957). This seemingly simple definition, which presents the negative rather than the positive aspects of power, has been challenged, amended, critiqued, extended and rebuffed over the years but, nonetheless, remains the starting point for a remarkably diverse body of knowledge.”*³¹¹

In dit citaat vallen een paar zaken op. Hoewel het er niet letterlijk staat, wordt ‘power’ zo gedefinieerd dat het een actieve, bewuste handeling suggereert. Ten tweede benoemen de auteurs de definitie als ‘negative, rather than positive’, terwijl het enige zinsdeel dat negatief gesteld is, ‘if necessary against their will’ is.

Ik vestig hier de aandacht op, omdat ik in dit onderzoek ‘het gebruik van macht’ opvat als synoniem met ‘het aanwenden van invloed’. Aangezien ‘macht’ mijns inziens veel meer omvat dan alleen directieve, dwingende macht, vat ik onder het begrip ‘macht’ nadrukkelijk alle beïnvloeding, zonder het subjectieve onderscheid of dit in het voordeel dan wel nadeel van één van de betrokkenen is, en zonder het oordeel of deze macht het predikaat ‘positief’ of ‘negatief’ verdient. En aangezien een groot deel van beïnvloeding onbewust plaatsvindt – doch daarmee, niet noodzakelijkerwijs minder doelgericht – vallen in mijn opvatting expliciet ook onbewuste handelingen onder het gebruik van macht. Ik kijk dus op microniveau naar macht. De stelling van Hardy & Clegg dat bewustzijn van macht noodzakelijk is, deel ik niet:

*“Possessing scarce resources is not enough in itself, however, to confer power. Actors have to be aware of their contextual pertinence and control and use them accordingly. [...] This process of mobilizing power is known as politics.”*³¹²

Iemand die de gave heeft rake moppen te maken, zoals één van de Max-leden, en daarmee een ander – zonder doelbewuste, voorbedachte bedoeling – tijdens een vergadering op achterstand zet, oefent wel degelijk macht uit, beïnvloedt zijn eigen positie en die van de ander, doch niet noodzakelijkerwijs bewust en met opzet. Evenzo het GOP-lid dat meerdere malen zijn rug keert naar een jonger, kwetsbaar teamlid dat hem aanspreekt: deze geeft daarmee een signaal af en beïnvloedt daarmee de hiërarchie, doeltreffend maar onbewust. Bewustzijn van machtsbronnen is zo mijns inziens geen voorwaarde om deze te kunnen gebruiken. Wel onderschrijf ik dat een machtsbron gebruikt moet worden om effectief te zijn. Dat geldt zeker bij kennis als machtsbron. Alleen kennis hebben is niet genoeg, de ander moet weten dat de actor die kennis bezit en zich realiseren wat die kennis waard is. Daarbij maakt het niet uit of de actor de kennis bewust etaleert en exploiteert, of zonder vooropgezet plan toont en deze kennis dus in feite op een natuurlijke, congruente manier belichaamt. Vanzelfsprekend kan iemand die zijn machtsbronnen bewust inzet dit weloverwogen en strategisch doen om zo actiever aan de realisatie van zijn doelen te werken. Bewustzijn is ook hier een voordeel.

311 Hardy & Clegg, 1999, pg 369

312 Hardy & Clegg, 1999, pg 372

Het aanwenden van macht

Als we ‘macht’ hier ook opvatten als beïnvloeding, welke mogelijkheden tot beïnvloeding van zijn omgeving en zijn interactie daarmee heeft een individueel teamlid dan? Ieder teamlid heeft, als we kijken naar deze teams, een grote mogelijkheid om door middel van zijn feitelijke handelen de situatie waarin hij opereert te beïnvloeden. Daarbij beïnvloedt hij niet alleen teamgenoten, maar ook de omringende organisatie die hem met regels, voorschriften en opdrachten probeert te sturen. Een voorbeeld hiervan vormt het instellen van participatief leiderschap binnen GOP. Door het instellen van gedeeld leiderschap deelt de teammanager zijn macht bewust met anderen. Of ligt het andersom, en eigenen enkele senioren in het team zich macht van de teammanager toe? Waarschijnlijk is het hier een samengaan van beide, aangezien er geen heftige beïnvloeding voor nodig is om tot één beleid te komen. Het is een mooi voorbeeld hoe teamleden hun situatie vormgeven vanuit wat zij wenselijk achten, en hoe zij daarmee (de relatie met) de omgeving beïnvloeden. In de omringende organisatie is zoiets namelijk nog nooit vertoond, het wordt daar niet begrepen. De teamleden zouden de beïnvloeding nog kunnen versterken wanneer zij zich van de dynamiek met het hoger management bewust zouden zijn, en hen de redenering achter deze participatie uitgelegd hadden. Nu is de gedachte in het team ‘ze hebben er niets mee te maken hoe wij dat onderling regelen’. Het idee is oorspronkelijk wel dat iedere portefeuillehouder zijn of haar portefeuille zelf ook vertegenwoordigt naar het hoger management toe, maar dat zegt ‘daar kunnen we niet mee werken, er is er één die we moeten kunnen aanspreken voor alles’. Het team beïnvloedt hier de organisatie en krijgt in reactie daarop met beperkingen, nieuwe regels en voorschriften te maken, die het handelen reguleren of inperken.

Giddens stelt zich de vraag of het de handelende persoon zelf is die de gang der dingen bepaalt, of dat het juist de sociale structuur in de maatschappij is die het handelen van het individu bepaalt. Giddens omschrijft hierbij ‘sociale structuur’ als “de recursief georganiseerde regels en hulpbronnen die individuen gebruiken in de diversiteit van contexten van het dagelijks leven”³¹³. Recursief betekent in deze zin dat de regels met het toepassen ervan tevens opnieuw gedefinieerd worden. In het recursieve karakter ligt de mogelijkheid opgesloten dat de regels evolueren. Structuur wordt dus gevormd door het geheel van regels, het ‘systeem’ ziet Giddens als het geheel van gereproduceerde relaties. Eriksen illustreert het recursieve karakter van systemen subtiel met de metafoor van een koraalrif. Dat reproduceert zichzelf

*‘... while slightly modifying itself through every new event. Human action relates to earlier human action in the reproduction of and change to society. New acts are not mechanical repetitions of earlier acts, but at the same time they are dependent on earlier acts.’*³¹⁴

Bij de beantwoording van de vraag ‘wat bepaalt’, de structuur van de context of het handelen van het individu, komt Giddens uit op de herformulering van de relatie tussen deze twee tot

*“... een dualiteit, waarbij het handelingsbegrip een notie van structuur veronderstelt in plaats van hieraan tegenovergesteld te zijn, en waarbij het structuurbegrip op zijn beurt een notie van het handelen veronderstelt.”*³¹⁵

313 Giddens, in: Munters et al, 1985, pg 23

314 Eriksen, 1995, pg 75

315 Giddens, in: Munters et al, 1985, pg 19

Inderdaad is dat wat we zien in het voorbeeld rond participatief leiderschap bij GOP. Giddens³¹⁶ stelt dat de handelingsbekwame actor, met een begrensde vrijheid en een eigen verantwoordelijkheid, door zijn handelen dingen in de wereld om hem heen kan veranderen. De begrenzing van zijn handelingsvrijheid bestaat uit al dan niet onderkende beperkingen en onvoorziene en onbedoelde consequenties van dit individuele handelen. In dit geval veranderen GOP-leden hun wereld door participatief leiderschap te introduceren. Zij beïnvloeden daarmee hun relatie tot de omringende organisatie. De beperking hierop volgt in de reactie van de organisatie, die het participatief leiderschap deels afwijst.

Eriksen licht de ideeën van Giddens als volgt toe:

*“On the one hand, humans choose their actions deliberately and try their best to realise their goal, which is a good life [...]. On the other hand, humans definitely act under pressure, which varies between people, contexts and societies and which limits their freedom of choice and to some extent determines the course of their agency.”*³¹⁷

De druk waar Eriksen hier over spreekt, is op te vatten als invloed vanuit de context van het individu, de sociale structuur waarbinnen hij of zij functioneert. In dit geval is dat primair de eigen organisatie: een belangrijk deel van de sociale structuur van de teamleden wordt gevormd door de sociale structuur van hun teams, inclusief de omringende organisaties en de maatschappij waar deze teams onderdeel van zijn.

De mate waarin structurelementen door teamleden beïnvloed worden verschilt van team tot team en van element tot element. Zo valt op dat GOP-leden – in overeenstemming met een intenser teamleven – een uitbundiger kleuring geven aan de hen omringende sociale structuur dan Max en Multi. GOP-leden doen dit bijvoorbeeld door de specifieke methode die gebruikt wordt, en die in de loop der jaren evolueert; bijvoorbeeld door de bijna uitbundige interactie met haar fysieke werkomgeving, waarvan de inrichting hiervan soms meerdere keren per week aan de ideeën en vereisten voor *events* wordt aangepast; door de eisen die zij aan de organisatie stellen wat betreft openingstijden van de gebouwen, waarmee zij de organisatie trachten te beïnvloeden, zodat ze hun *events* met buitensporige werktijden en –vormen kunnen uitvoeren.

Ook de mate waarin de structuur bepalend is voor het handelen verschilt tussen de teams. Allemaal hebben ze zich te houden aan organisatieregels. Daarnaast kennen de drie teams ieder teameigen regels. Bij Max zijn die relatief vluchtig en een aantal hiervan worden per bijeenkomst bijgesteld, bij GOP en Multi daarentegen worden regels behoorlijk strak gehanteerd en dwingen ze het individu in een voorgeprogrammeerd patroon.

In lijn met Giddens zien we zodoende dat zowel de sociale structuur als het individuele handelen bepalend is, in wisselende mate in de tijd en over teams. De sociale structuur vormt een raamwerk, een voorwaarde voor het handelen, en tegelijkertijd wijzigt het handelen de structuur. Eriksen schetst daarbij nog hoe structuur gezien kan worden als ‘vast geworden’ handelen:

“The social system, or structure, would according to this perspective consist of the process of ongoing interaction, but it also consists of frozen action. Both social institutions and material structures such as buildings and technology are products of human action. However, they take on an objective existence and appear as givens, as taken-for-granted which humans act upon: they

316 Giddens, in: Munters et al, 1985, pg

317 Eriksen, 1995, pg 74

*determine conditions for agency. The institutionalisation of society takes place and society, although the product of subjective action, becomes an objective reality exerting power over the individual consciousness.”*³¹⁸

Let wel, Eriksen hanteert de termen ‘structuur’ en ‘systeem’ hier anders dan Giddens. Waar Giddens structuur ziet als het geheel van regels is structuur voor Eriksen *‘the process of ongoing interaction’*.

Siebers, Verweel & de Ruijter zien structuur eveneens als ‘stolling’, maar dan van relaties; in termen van Giddens benoemen zij dus stolling van het ‘systeem’:

*“De structuur van de organisatie is het gevolg van de verhoudingen tussen partijen en individuen. Met andere woorden, de structuur is een stolling van het tijdelijke evenwicht tussen die partijen en individuen. Tegelijkertijd zijn de partijen, individuen en hun verhoudingen het gevolg van de structuur van de organisatie. De structuur definieert als het ware de partijen, de individuen en hun (machts-)posities van vandaag als stolling van de verhoudingen tussen partijen en individuen van gisteren. Individuen, partijen en het systeem zijn het gevolg van een proces van wederzijdse beïnvloeding.”*³¹⁹

Acties of handelen zijn hierbij te zien als onderdeel van relaties. Zij geven vorm aan relaties, doch het voorkomen van handelingen in het hier-en-nu is geen voorwaarde voor het hebben van een relatie. Relaties worden in hoge mate bepaald door historische interacties.

Wie bepaalt het handelen?

Het teamlid kan dus, binnen beperkingen, door zijn handelen dingen in de wereld om hem heen veranderen. In alle thema’s binnen dit onderzoek (hoofdstuk 4 tot en met 8) zien we dergelijk machtsgebruik of beïnvloeding naar voren komen. Het beïnvloeden van de voorstelling die gezamenlijk of door ieder apart opgevoerd wordt maakt deel uit van ‘het uitoefenen van macht’. Ieder maakt deel uit van voorstellingen, hanteert zo macht.

Macht komt ook tot uitdrukking in de groepsdruk: een doorlopende, vaak heel subtiele censuur van de eerlijkheid en de authenticiteit van een team. Deze kracht is zo subtiel, dat hij vaak ook voor teamleden die erdoor gecorrigeerd worden onopgemerkt blijft. Het voelt als ‘logisch’, als natuurlijk, ‘zo zijn we dat gewend’. Vaak blijkt pas achteraf waar het blikveld vertroebeld wordt, waar spontaniteit en originaliteit ingekaderd worden.

Al ontkennen de meeste teamleden het gebruik van macht, het komt in alle drie de teams voor, in relatie tot allerlei onderwerpen. Bij ieder van de teams zien we bijvoorbeeld dat er onderhandeld wordt over de afbakening en definitie van het gemeenschappelijke doel. Het oprichten van Max betekent een bedreiging voor de macht van het erboven staande MT. Subgroepen in de teams verenigen zich met name in veranderlijke, tijdelijke coalities om individuele belangen te dienen. Bij GOP wordt, vooral in tijden van schaarste, door de *facilitators* gestreden om de mooiste *events*. De manager van GOP schermt, bewust of onbewust, informatie vanuit de organisatie af voor de teamleden. De manager van Max gaat, buiten de wens van het team om, in de wandelgangen zaken regelen. Sommige Max-leden demonstreren hun macht door tijdens de vergadering hun laptop mee te nemen en hun e-mail af te handelen zonder daarvoor terecht gewezen te worden. Gedeeld leiderschap biedt de senioren teamleden van GOP meer mogelijkheid hun invloed te doen

318 Eriksen, 1995, pg 75

319 Siebers et al. , 2002, pg 32

gelden. Bij MultiDienst kan het bestuur beslissingen van Multi, die hen niet welgevallig zijn, blokkeren. Max-leden leunen achterover, zogenaamd omdat de voorzitter de macht heeft. Met deze demonstratie van desinteresse voor het groepsgebeuren oefenen zij in feite zelf macht uit richting de voorzitter.

Ook tussen de teams en de context is machtsgebruik waar te nemen, bijvoorbeeld waar GOP zich als team sterk maakt naar de omringende organisatie om de middelen te bemachtigen die zij nodig heeft bij haar afwijkende werkwijze. Of bij Max, wanneer het team tegen de zin van de directeur beslissingen over de hoogte van de marketingreservering uitstelt.

Boeiend is dat macht ondanks al deze waarneembare uitingen geen openlijk te bespreken thema is. GOP-leden zeggen geen macht te gebruiken, evenmin als ze hiërarchie in het team ervaren. Macht lijkt een verwerpelijke attribuut, machtsgebruik een te vermijden activiteit. Men acteert alsof macht afwezig is.

Het belijden van open communicatie, dialoog, een gedeeld doel en gedeelde belangen zou inderdaad ook saamhorigheid of eensgezindheid kunnen suggereren. Wat is hier de realiteit, is er sprake van machtsgebruik? In hoofdstuk 6, Communicatie, is hier al iets over gezegd. Daar wordt communicatie genoemd ofwel als een middel tot dialoog, idealiter vrij van macht, ofwel als een beïnvloedingsmiddel, waarbij de één iets tot stand probeert te brengen ten bate van het eigenbelang en mogelijk ten koste van (het belang van) de ander.

Dialoog of beïnvloeding?

Is communicatie nu een middel tot dialoog, of tot beïnvloeding? En wat is dat precies, dialoog? De essentie, zoals ‘dialoog’ binnen GOP begrepen wordt, is dat meningen wijzigen door zich te verdiepen in het standpunt van een ander, ook al ben je ’t niet met dat standpunt eens. Visker³²⁰ beschrijft het, in navolging van Levinas, als een omgeving, waarin het ik en het jij, door het zeggen, op elkaar betrokken worden en pas in en door die relatie in hun plooi vallen. Het ‘ik’ is pas echt ‘ik’, wanneer het in verhouding tot een ‘jij’ staat; ook het ‘ik’ is de resultante van de relatie.

Het concept ‘dialoog’ is een ideaal in het professionele werk van GOP. In de praktijk zien we in de drie teams echter vooral beïnvloeding door teamgenoten optreden, veel meer dan met elkaar in dialoog gaan. Dit gebeurt met name wanneer ’t spannend wordt, als het werkelijk om belangen gaat. Wie bepaalt bijvoorbeeld de inhoud, rolverdeling en timing van de teamvoorstelling?

Sommigen, de meer prototypische³²¹ teamleden, bepalen met hun volume en vasthoudendheid de inhoud van de boodschap. Een voorbeeld is de werkmoraal van Sofie, die luidt doorklinkt binnen GOP. Of het felle protest van één van de Max-leden tegen frequenter of langduriger overleg: ook al snappen de anderen dat het bereiken van het doel zonder intensiever overleg erg lastig zal zijn, zij voegen zich naar dit luide protest van enkelen.

Een hiërarchisch hoger geplaatst teamlid heeft naar verhouding meer invloed, en de collega-teamleden die dit toelaten gebruiken op dat moment eveneens invloed. Waar Jacco binnen GOP de professionele gang van zaken aan de kaak wil stellen, en daarmee mogelijk het zorgvuldig gekoesterde beeld zal aantasten, wordt dit door de anderen, de meer gevestigden, belet: “Dat past niet in onze voorstelling!” Dialoog is hier ver te zoeken.

320 Visker, 2007, pg 317 - 318

321 Een prototypisch teamlid vertegenwoordigt het prototype, het ideaalbeeld van een lid van dit team.

Tegenover de observaties in de teams kunnen twee expliciet verschillende zienswijzen op macht gezet worden, namelijk die van Habermas en Foucault.

Habermas

Habermas begrijpt het sociale leven als gebaseerd op processen die leiden tot wederzijds begrip en consensus, die ontstaat zonder dwang van één van beide kanten. Een overeenkomst waarover onderhandeld is en waar niet ieder volledig achter staat, valt hier dus niet onder.

Habermas:

*“Argumentation insures that all concerned in principle take part, freely and equally, in a cooperative search for truth, where nothing coerces anyone except the force of the better argument.”*³²²

Wat Habermas hier stelt is één van de ideologische pijlers onder het concept dat GOP gebruikt bij het vormgeven van grote-groepsinterventies voor haar klanten. Vanwege diat verband is het interessant hier wat gedetailleerder naar de stellingname van Habermas te kijken.

In mijn jaren als *facilitator* van dergelijke bijeenkomsten heb ik gezien dat er, ook al wordt een *event* oprecht vanuit deze principes ontworpen, belangen spelen die werkelijk onbevangen en belangeloos uitwisselen van informatie in de weg staan. Habermas³²³ stelt dat *‘consensus without force’* en *‘truth’* verzekerd zijn als de deelnemers aan een conversatie daarbij vijf vereisten respecteren:

1. Generality: No party affected by what is being discussed should be excluded from the discourse
2. Autonomy: All participants should have equal possibility to present and criticize validity claims in the process of discourse
3. Ideal role taking: Participants must be willing and able to empathize with each other’s validity claims
4. Power neutrality: Existing power differences between participants must be neutralized such that these differences have no effect on the creation of consensus
5. Transparency: Participants must openly explain their goals and intentions and in this connection desist from strategic action
6. Unlimited time³²⁴

In een maatschappij die dit model in de praktijk brengt, kan iedereen deelnemen aan het openbare debat, zo stelt Habermas. Waar zou dat toe leiden? Wordt bereikt dat iedere betrokkene de anderen begrijpt? Kan er tot besluitvorming gekomen worden? Is het mogelijk allen te betrekken die geraakt worden door wat bediscussieerd wordt? Is te overzien, zelfs voor simpele vragen, wie erdoor geraakt worden en dus volgens Habermas’ eerste vereiste betrokken zouden moeten worden? In de werkwijze van GOP wordt dit opgelost door zo veel mogelijk groepen van betrokkenen bij een bepaald vraagstuk te laten vertegenwoordigen. Vanwege fysieke beperkingen kunnen niet alle groepen vertegenwoordigd worden, en vertegenwoordiging is een surrogaat voor daadwerkelijke, eigen betrokkenheid.

322 Habermas, 1990, pg 198, in: Flyvbjerg, 2001, pg 90

323 Habermas, 1990, pg 198, in: Flyvbjerg, 2001, pg 91

324 Deze zesde vereiste heeft Flyvbjerg aan de opsomming van Habermas toegevoegd.

Habermas spreekt in het citaat over *'freely and equally'* deelnemen. Hij koppelt daar de twee vereisten aan op het vlak van autonomie en *'ideal role taking'*, welke direct samenhangen met de daarna genoemde machtsneutraliteit. Zonder machtsneutraliteit hebben deelnemers niet werkelijk de mogelijkheid om hun bezwaren te uiten, of vrij en oprecht in te stemmen met anderen. De machtsneutraliteit zelf heb ik nooit zien optreden. Niet in een groep die als gelijkgestemde belangengroep bij GOP kwam, laat staan bij organisaties met een doel, een structuur, verschillende rollen, dito belangen en bijbehorende spanningen. Ook al trekt de CEO een Hawaiï-shirt aan om de ongedwongen sfeer te benadrukken, iedereen weet dat hij de baas is, en dat wat hij zegt meer gewicht in de schaal legt. In dergelijke tonelen wordt de illusie van gelijkheid of gelijkwaardigheid gewekt, terwijl deelnemers (onbewust) heel goed weten dat dit niet werkelijk zo is. Zij acteren op dat moment niet *'freely'*, doch vanuit hun context als medewerker, onderhavig aan de mores en de systemische ordening binnen de organisatie.

Tot slot: *'transparence'*. In het betoog over 'het zelf' hebben we eerder gezien dat mensen hun eigen drijfveren vaak niet kunnen kennen, en dat dit, als ze denken die te kennen, op constructies en verhalen berust. Open met elkaar delen wat je werkelijke drijfveren zijn is zodoende een illusie. Zelfs als betrokkenen hun drijfveren wel correct inschatten, dan nog acht ik de kans erg klein dat mensen hun eigenbelang overstijgen, zich helemaal blootgeven en hun strategie openleggen.

Terecht voegt Flyvbjerg aan de vijf vereisten toe dat voor een dergelijke opzet van gedachtewisseling ongelimiteerde tijd nodig is. Gezien de versnelling die overal in de maatschappij optreedt, welke in de tijd dat Habermas deze theorie neerzette ook al speelde, heeft geen organisatie, of dit nu een commerciële, een ambtelijke of een goede-doelenorganisatie is, de gelegenheid om zoveel tijd uit te trekken om met betrokkenen tot consensus te komen.

Naar mijn gevoel schuilt er een impliciete tegenstelling in de gedachten van Habermas. 'Tot consensus komen op basis van argumenten, in een machtsvrije context' houdt immers in dat er bij de start van de dialoog verschillen bestaan, anders is de dialoog niet nodig. Waardoor zijn die verschillen ontstaan? Uitsluitend door het ontbreken van kennis bij betrokkenen? In de praktijk ervaar ik hoe divers de referentiekaders van mensen zijn; het kan niet anders dan dat ze ook regelmatig dezelfde 'feiten' anders kaderen, een andere betekenis geven. Is de ene betekenis daarbij meer 'waar' dan een andere? En wie van ons bepaalt wat *'the better argument'* is? Is dan *'consensus without force'* ontstaan?

Foucault

Foucault vertegenwoordigt een heel ander gezichtspunt waar het gaat om de aanwezigheid en werking van macht. Volgens hem is macht altijd aanwezig en is het zinloos om te denken vanuit een concept waar macht als 'niet aanwezig' verondersteld wordt. Waar Habermas hartstochtelijk hoopt de machtsvrije dialoog te bewerkstelligen door deze te beschrijven en in procedures te vatten, stelt Foucault dat de studie van *'social arrangements which create problems and those which create satisfaction'* ons kan leren met beide om te gaan en ze tegen te werken dan wel te bevorderen, om zo sociale en politieke veranderingen tot stand te brengen³²⁵.

Foucault's verkenningen beginnen met de stelling dat we er vanuit moeten gaan dat er geen universele wetten in filosofie en sociologie bestaan, aangezien deze nog niet aangetoond zijn. Verschillende groepen hebben verschillende wereldbeelden en – daaraan gekoppeld – verschillende belangen, en er bestaat geen algemeen principe waarmee al deze verschillen tot oplossing gebracht kunnen worden. Foucault wil daarmee open naar de concrete variatie van verschijnselen kijken, zonder een theorie die in zichzelf abstract en beperkend zal zijn. Een open blik geeft

mogelijkheid om de werking van bestaande instituties te achterhalen en vervolgens te ‘bevechten’ (beïnvloeden) daar waar nodig, zodat een minimum aan dominantie resteert.

Wanneer we de bevindingen in dit proefschrift zouden willen plaatsen in het denken van Habermas en Foucault, dan is duidelijk dat de themahoofdstukken zo open mogelijk de situaties in de teams beschrijven, zoals de teamleden die zelf ervaren, met veel passie, belangen en beïnvloeding. Dat onderzoek biedt de mogelijkheid om allereerst bewust te worden hoe teamprocessen (kunnen) verlopen, om vervolgens deze kennis te benutten om eventueel tot een andere interactie en dominantie te komen, een ander samenwerkings- en machtspatroon. Het ideaal van Foucault is niet de afwezigheid van macht, zoals Habermas dit wel verwoordt.

Waar het eigenbelang zo sterk aanwezig blijkt te zijn als in dit onderzoek, is het mijns inziens illusoir te veronderstellen dat machtsgebruik in teams te voorkomen, te vermijden of te onderdrukken zou zijn.

Als we het empirische materiaal afkomstig uit dit onderzoek nog eens expliciet toetsen aan de visies van Habermas respectievelijk Foucault, dan zien we dat communicatie in veel gevallen de uitoefening van macht in zich draagt, en dat er, op een dieper niveau, altijd een belang meespeelt in het gedrag van een ogenschijnlijk belangeloos teamlid. Nana, die binnen GOP streeft naar harmonie, daar een soort bewaker van is, heeft daar zelf behoefte aan om zich plezierig te voelen in de situatie. Martijn, die de funportefeuille onder zijn hoede heeft, heeft zelf ook behoefte aan dergelijke evenementen om zijn werkomgeving voldoende ‘kicking’ te maken. Ikzelf, die de portefeuille vakontwikkeling beheer, heb er vanuit mijn eigen interesse belang bij dat dit onderwerp aandacht van het team krijgt. De teamleider van Max, die zich inspant om met zijn eigen strategie Max succesvol te laten zijn, ervaart daar direct belang bij in zijn loopbaanontwikkeling. De leden van Multi, die tijdens een teamvergadering hun mond houden als een collega door één van de bestuursleden ‘afgedroogd’ wordt, volgen daarmee hun eigen strategie. Dat de ogen van de directie gericht zijn op een ander geeft jouw divisie ruimte, al was het alleen maar doordat je even buiten beeld en dus buiten schot bent. Als daarna op de gang met elkaar en met de betrokkene besproken wordt hoe vreselijk dit alles is, heeft ook dat z’n functie in de strategie en in het onderlinge spel. Sofie, die er (net als veel anderen) behoefte aan heeft dat ook haar individuele prestatie gezien wordt, zal willen laten zien welke kennis zij bezit. Alleen het hebben en inzetten van die kennis is niet genoeg, het moet ook gezien en erkend worden:

“It is not enough to “have” more knowledge than other people; this advantage and the inequality it implies must also be made clear to others. The knowledge must be exposed to the subjects, who must then be convinced of its truth value. [...] Knowledge is closely related to power, but others must recognize the significance of this knowledge and must know who possesses it, ..” ^{326, 327}

Macht, van welke soort dan ook, moet ingekleed worden in een doeltreffend vertoon van die macht en zal verschillende effecten hebben, naar gelang de wijze waarop de macht gedramatiseerd wordt. ³²⁸

In verband met de door Habermas nagestreefde consensus kom ik hier terug op een uitspraak van Deetz over consensus, dissensus en de dynamiek daartussen ³²⁹:

326 Alvesson, 1996, pg 121 - 122

327 Zie ook Alvesson, 1996, pg 123 en Hirschhorn, 1988, pg 126

328 Goffman, 1959, pg 234

329 Zie ook Bijlage I, Onderzoek en onderzoeker

“Consensus orientations apply role and identity classifications [...]. Dissensus orientations see identity as multiple, conflictual, and in process.”

“.. in continuous time consensus arises out of and falls to dissensus, and every dissensus gives way to emerging (if temporary) consensus.”³³⁰

Consensus wil vooral de eenheid zien en benadrukken, heeft daarmee een meer statische inslag. Dissensus richt zich op de verschillen en het proces ertussen. Beide zijn alternerende situaties, en tegelijk lijkt dissensus een vaker voorkomende fase te zijn. Door de beperkte communicatie in de teams wordt deze dynamiek versterkt. Consensus is vaak een schijnstaat, die zo ervaren kan worden door de slechts oppervlakkige beschouwing van het onderwerp.

Van alledag en van iedereen

Macht is zodoende van alledag en van iedereen. Beïnvloeden is inherent aan interactie, net als communicatie. En zoals eerder gesteld: communicatie (in de breedste betekenis van het woord) is een machtsmiddel bij uitstek. Het wordt door ieder ingezet.

“Kenmerken van macht zijn dat macht overal voorkomt waar mensen met elkaar te maken hebben, dat macht vanzelfsprekend is en dat macht in feite een neutraal begrip is dat positief en negatief gehanteerd kan worden.”³³¹

Hoewel, heeft ieder van de teamleden werkelijk macht, ook de teamleden die een minderheid binnen het team vormen, ook de minder prototypische leden in de periferie van het team? Binnen het alomvattende begrip macht kunnen we onderscheid maken naar verschillende soorten, zoals we die ook in de waarnemingen zien terugkomen. We zien bijvoorbeeld positionele macht bij de teammanagers, macht door kennis, macht door toegang tot informatie over organisatieontwikkelingen, macht door het hebben van een goed netwerk, door verbaal en non-verbaal gedrag, macht door vaardigheden als onderhandelen of overtuigen. Inherent aan deze veelvormigheid van macht is dat iedereen in principe toegang heeft tot bepaalde soorten macht, of zichzelf die toegang zou kunnen verschaffen of opbouwen.

Naar aanleiding van de observaties zou ik willen stellen dat ieder teamlid macht heeft – al is deze macht qua inhoud en reikwijdte situationeel, dus afhankelijk van zijn of haar positie en de relatie met de context – en dat deze mogelijkheden op verschillende manieren ingezet kan worden. Want beïnvloedt een teamlid, dat door zijn teamgenoten de rol van zwart schaap aangemeten krijgt, de interactie minder, of evenzeer maar anders? Beïnvloedt een teamlid dat tijdens de toetredingsfase direct weer uitgestoten wordt het teamproces minder, is hij slachtoffer, of beïnvloedt hij evenzeer?

Het voorbeeld van het toetredingsproces van aspirant teamleden is hier het meest sprekend. Zoals we in de beschrijving hiervan (hoofdstuk 8, In- en uitsluiting) hebben gezien beïnvloeden deze toetreders de interactie zelf in hoge mate. Hoe zij beïnvloeden hangt onder andere af van het resultaat dat zij voor ogen hebben. Twee aspiranten schikken zich in wat het team hen aangeeft als noodzakelijk te volgen proces. Dit is het verhaal van de oude en de nieuwe doos. Zij buigen daarmee, op specifieke onderdelen, voor de eisen van het team. Om vervolgens hun pad te vervolgen en na verloop van tijd ook (iets van) hun eigenheid in te brengen. De andere twee toetreders laten zich meer gelden, willen of kunnen niet schikken, waarmee zij sterker machtsgebruik van de

330 Deetz, 2000, pg 134 - 135

331 Servellen, 1989, pg 9 - 11

gevestigde teamleden uitlokken, en een machtsspiraal op gang komt, die uiteindelijk tot uitstoting leidt.

Ieder teamlid heeft overigens de macht om niet te voldoen aan eisen en regels die anderen hem of haar stellen, bijvoorbeeld door de teamvoorstelling te verstoren. Door mee te gaan in de gestelde eisen en regels voegen zij zich in en bevestigen zij de bestaande machtsverdeling. Weber zei het al:

*“... organization members have some control over their disposition to exercise power, both to challenge and reproduce the formal organization structure in which differential powers are vested, legitimated and reproduced. Thus organizational ‘structures of dominancy’ do not depend solely on economic power for their foundation and maintenance.”*³³²

Medewerkers hebben uiteindelijk altijd de macht van de keuze over wat ze doen, en hoe ze dat doen.

Macht ontmoeten doet machtsgebruik uitlokken, zagen we boven. Hoe speelt macht in de interactie met de context? Hoe gebruiken de verschillende moederorganisaties hun positie? Organisatiestructuren en –systemen zijn alles behalve neutraal of apolitic, stellen Hardy & Clegg³³³, het zijn sedimenten van politiek handelen in het verleden. Getuigen van dit verleden zijn het organogram, de managementstijl, de regels van het spel zoals vastgelegd in het ‘handboek medewerker’, beoordelings- en beloningssystemen. Aan al dergelijke structuren is af te lezen hoe macht verdeeld is en wat de bedoeling van de organisatie is. Wanneer er bijvoorbeeld in de communicatie van de organisatie naar buiten nadruk gelegd wordt op openheid, eerlijkheid en samenwerking en het tegelijkertijd weigert het egocentrisme aanwakkerende, individuele bonussysteem aan te passen, dan weet een medewerker – bewust of onbewust – wat de werkelijke boodschap is. Samenwerken wordt dan wel verkondigd, maar impliciet tegengewerkt, ontkracht. Dit is een patroon dat in alle drie de organisaties zichtbaar is.

Een even belangrijke boodschap wordt hierbij gegeven door wat structuur en regels uitstralen: is het een uitnodigend ‘er moet wat geregeld worden om dit bedrijf te laten functioneren, en samen geven we er vorm aan’, of is het een directief ‘wij bepalen hoe je je hebt te gedragen om hier te mogen werken’. Bij R&W is deze laatste boodschap het sterkst, en de weerstand ertegen het heftigst. Hoewel R&W als werkgever formele macht over de teamleden heeft, is zij daarmee niet in staat GOP tot prestaties aan te zetten die beter bij de wensen van de organisatie passen³³⁴. Dat ligt aan de macht die de teamleden hier tegenover stellen. Daarmee zijn we terug bij de stelling van Dupuy dat mensen intelligent handelen, vanuit hun eigen perspectief over wat wenselijke doelen zijn en wat een lonende handelingsstrategie is. De organisatie kan zich hierop aanpassen en eveneens intelligent gaan handelen. Wat dat betekent wordt uitgewerkt in hoofdstuk 11, Betekenis voor de praktijk.

En is het ‘erg’, of verwerpelijk, dit beïnvloeden en dergelijk gebruik van macht? Zouden teams moeten streven naar minimalisering of uitbanning hiervan? Naar de perfecte consensus zonder dwang, conform Habermas? In navolging van mijn observatie dat eigenbelang een onuitwisbare rol speelt in het dagelijks leven in de teams en mijn veronderstelling dat belangen leiden tot behoefte aan beïnvloeding, stel ik dat beïnvloeding en machtsgebruik horen bij de dagelijkse interactie tussen mensen, ook in teams. Daarbij heeft macht ook positieve aspecten, al is de connotatie

332 Weber, 1978, pg 942, in: Hardy & Clegg, 1999, pg 370

333 Hardy & Clegg, 1999, pg 375

334 Dit geldt vanzelfsprekend totdat het management ingrijpt en het betreffende team reorganiseert of opheft.

in het dagelijks (Nederlands) taalgebruik bijna unaniem negatief. Machtverschillen geven bijvoorbeeld niet alleen een speelveld voor conflicten, maar ook voor creatieve en ontwikkelingsmogelijkheden die zich niet zouden aandienen wanneer er geen conflict of schuring zou zijn.

Wanneer macht wel speelt maar zo veel mogelijk ontkend wordt, worden openlijke conflicten uit de weg gegaan en openlijke inzet van machtsmiddelen vermeden. In plaats daarvan wordt gezocht naar een compromis of worden besluiten uitgesteld, men laat elkaar zo veel mogelijk met rust. Max is hier het sprekendste voorbeeld van met het maand na maand uitstellen van urgente beslissingen. De kans op escalatie wordt kleiner, maar de kans op succes wordt tegelijkertijd sterk beperkt door het niet handelen van het team³³⁵. Gevolg hiervan is 'broeierigheid' en toenemende ambiguïteit. Iets dergelijks is zichtbaar binnen alle drie de teams.

Is dit erkennen van macht en vermijden van conflicten typisch voor de Nederlandse situatie? Wijken we hiermee in Nederland af van ons omringende landen en businesspartners? We zagen daar al iets van in hoofdstuk 2, 'Dynamiek in de context'. Inderdaad, in tegenstelling tot bijvoorbeeld Fransen en Amerikanen verbergen wij Nederlanders liefst dat iemand macht heeft, dat er machtsverschillen zijn³³⁶. Ook ontkennen we vaak dat we zelf macht hebben. In mijn interviews met teamleden blijkt regelmatig dat het woord 'macht' in een vraag vervangen moet worden door een ander begrip, voordat de gesprekspartner begrijpt wat gevraagd wordt en kan antwoorden. Samenwerken en inschikken ten behoeve van het gezamenlijke doel is voor Nederlanders meer een algemeen uitgangspunt dan voor Fransen^{337, 338}, zo stelt d'Iribarne.

*"Het zoeken naar consensus is een manier om de spanningen te beheersen. [...] Het beleid (in deze fabriek) is gebaseerd op het verdoezelen van de verschillen, vooral de niveauverschillen. De wezenlijke gelijkheid van allen [...] die zoveel nadruk krijgt, is duidelijk niet iets vanzelfsprekends in Nederland."*³³⁹

Ook d'Iribarne constateert dus voorstellingen waarin de verschillen die we ervaren niet tot uitdrukking mogen komen. Zo kunnen we ons blijven wentelen in de illusie van gelijkheid. We hebben consensus – dus voorstellingen – nodig om de spanningen die we ervaren te beheersen.

Betekent dit dan dat we meer Habermas-aanhangers zijn, dat we streven naar machtsvrije communicatie? Naar mijn idee is dat niet de oorzaak van het 'onbewustzijn' rondom macht. Ditzelfde onbewustzijn treedt op bij tal van andere aspecten van onze interactie. We letten er niet op. Ervaren we het als tijdverspilling, als bedreigend of lastig om aandacht aan het proces te besteden? Hoort het bij de voorstelling die we van elkaar gewend zijn, dat we liever geen nadruk leggen op wie macht heeft en hoeveel, en wie niet? Opmerkelijk is dit wel. D'Iribarne constateert dat Nederlanders geen genoegen nemen met een opdracht, maar de achtergrond ervan eerst uitgelegd willen krijgen. Vertellen, uitleggen, bespreken, overleggen. We willen begrijpen wat anders gedaan moet worden, voordat we gehoor geven aan een opdracht. We zijn niet zo gevoelig. Eigenen we onszelf daarmee in feite niet macht toe die we niet openlijk willen erkennen? In ieder geval is door dit vermijden het bespreken van machtgedreven processen in teams en andere samenwerkingsvormen zo ongewoon. Het vermijden draagt bij aan de 'vette' onderstroom.

335 Mostert, 2007, pg 49

336 d'Iribarne, 1996

337 d'Iribarne, 1989, pg 210

338 Dit overigens met inachtneming van de observatie van Hofstede (1999, pg 37) dat de bron van de Nederlandse consensus ligt in onze bezorgdheid om de levenskwaliteit van onszelf als individu.

339 d'Iribarne, 1989, pg 214

Met Foucault lijkt het mij dan ook beter bij onze geaardheid passend als teams en teamleden het voorkomen van macht erkennen en proberen (iets van) de processen en belangen die spelen te onderkennen, daarin door zelfonderzoek en uitwisseling leren van hun eigen rol en belangen en die van anderen. Zij worden zich zodoende bewuster van ieders – ook hun eigen – aandeel in de interactie³⁴⁰. Dit sluit aan bij de Nederlandse behoefte om ‘te begrijpen’. Daarmee wordt tevens het gebruik van macht enigszins uit de negativiteit gehaald, en wordt machtsmisbruik, mocht dat voorkomen, makkelijker bespreekbaar.

Echter, in geen van de teams blijkt gesproken te kunnen worden over ‘wat is’, wat er plaatsvindt in de interactie, welke voorstellingen opgevoerd worden. Welke feiten worden in de voorstellingen benadrukt ten behoeve van het effect van de voorstelling, en welke feiten worden gemaskeerd? Bij Max is het bijvoorbeeld niet mogelijk te bespreken wat werkelijke belangen en drijfveren van teamleden zijn. Binnen Multi wordt niet besproken wat er in de wekelijkse teamvergaderingen gebeurt en hoe ieder dit ervaart, wat ieder nodig heeft om de ingesleten patronen te doorbreken. Bij GOP blijken bijvoorbeeld onderlinge irritaties moeilijk bespreekbaar te maken. Dit heeft alles te maken met mechanismen om de zelfwaardering hoog te houden, de gezamenlijke voorstelling te continueren, en niet de zwakste te lijken door als enige een dergelijk punt naar voren te brengen. Al deze drie punten brengen mogelijk het team of iemands teamlidmaatschap in gevaar.

Onze ‘voorstelling’ nader beschouwd

Niet-open communicatie, afdekken van ‘wat is’, illusies en voorstellingen. Het betreft steeds hetzelfde. De voorstelling dient om de illusie of de geheimen te handhaven, niet-open communicatie is een onderdeel van die voorstelling. Bepaalde feiten moeten benadrukt worden teneinde de juiste indruk bij het publiek te wekken, andere feiten moeten gemaskeerd of onderbelicht worden. Brouckaert geeft een prachtige schets van een dergelijke voorstelling, één die zó in een vergadering van Max geobserveerd kan worden:

*“De geraffineerde opportunist is de schijnbaar bekeerde vos die de passie preekt, maar in feite geduldig zijn moment afwacht. Hij gedraagt zich als een mol die een dubbelleven leidt. De mol speelt het spel van loyaliteit en participatie zoveel als nodig is om het vertrouwen van [de] groep te behouden, maar terzelfder tijd gebruikt hij de groep om zijn eigen verborgen agenda te realiseren. De mol is de meester van het schijnvertrouwen en leeft van intriges tussen opportunisme en loyaliteit. Hij creëert daardoor onderhuids een structureel wantrouwen bij alle betrokken medespelers. Elkeen begint een dubbel leven te leiden. Ook al zou er in het spel geen enkele mol geweest zijn [...], de gedachte dat er mogelijkernijs een mol is, verandert reële gevoelens en strategieën van elke van de deelnemers. Uit angst om de dupe te zijn, gedraagt men zich ook als een mol.”*³⁴¹

Een element dat in deze voorstelling duidelijk naar voren komt is macht. Macht om informatie achter te houden of iets voor te wenden, macht om het eigenbelang te laten prevaleren. En ook de invloed die het spel van deze mol op anderen heeft, geeft zijn macht aan. De andere spelers, die dit spel waarschijnlijk niet scherp signaleren, vertrouwen de zaak niet. Zij raken onder invloed van het besmettelijke effect van het machtspel en passen hun gedrag ook aan.

Samenspannen is nodig om een voorstelling hoog te houden. Dit geldt vanzelfsprekend voor de teamvoorstelling, maar ook individuele voorstellingen dienen door ingewijden gesteund te wor-

340 Zie hiervoor ook hoofdstuk 11, Betekenis voor de praktijk.

341 Bouckaert 2000, pg 33

den om voor derden geloofwaardig te blijven. Wie daar niet aan mee doet kan een correctie op zijn gedrag verwachten, uit het team gestoten worden of bezwaar ontmoeten bij een poging tot toetreden.

Er vinden meestal meerdere voorstellingen tegelijk plaats: de teamvoorstelling, waarbij ieder zijn rol speelt, daarnaast heeft ieder zijn eigen voorstelling. Stroomlijning daarin is noodzakelijk, aangezien niet alle voorstellingen in overeenstemming met elkaar zijn. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het geval van de facilitator die op eigen houtje afspraken met een klant maakt, daarmee binnen de teamvoorstelling een voorstelling van zichzelf neerzet die de voorstelling van zijn gelijkwaardige collega schaadt. Interessant hierbij is dat, waar we eerder zagen dat ‘het zelf’ zich graag idealiseert, dit onvermijdelijk ook opgaat voor de voorstellingen van onszelf of van ons team die we opvoeren. De hogere sociale strata binnen het team worden hierbij meer geïdealiseerd dan de lagere³⁴². Voorstellingen bevorderen zo hiërarchie en ongelijke machtverdeling.

Betrokkenen vervullen afwisselend de rol van acteur en publiek. Volgens Goffman zijn mensen soms ook hun eigen publiek, wanneer het een voorstelling over zichzelf betreft waar zij zelf oprecht in geloven³⁴³.

Naast ‘gewone’ spelers zijn er enkele bijzondere rollen te onderscheiden. Zo zijn er regievoerende teamleden, die de inhoud, timing en rolverdeling van de voorstelling bepalen. Meestal zijn de prototypische teamleden regievoerend. Ook de teammanager is uit hoofde van zijn functie regievoerend. Daarnaast is hij extra zichtbaar in relatie tot het team, en heeft hij daardoor naar verhouding meer belang bij de inhoud, consistentie en geloofwaardigheid van de teamvoorstelling dan een gemiddeld teamlid.

De rol die Goffman als de meest ‘spectaculaire discrepante’ noemt, is die van de verklikker: de *insider* die wordt toegelaten tot het gebied achter het toneel of de coulissen, die daar geheimen vergaart met het doel deze vervolgens te verraden aan het publiek. U snapt het al: de onderzoeker die een boek vol schrijft over de geheimen van een team komt zeker voor de titel van verklikker in aanmerking³⁴⁴.

Om welke geheimen gaat het dan? Wat moet gemaskeerd worden? In feite alles waarvan het team liever niet heeft dat omstanders er weet van hebben. Bijvoorbeeld omdat dit het imago schaadt, de kans op succes verkleint, of simpelweg beschamend is.

Een voorbeeld hiervan is het feit dat GOP, zeker in de eerste onderzoeksjaren, volgens vaste protocollen uit de methode werkt, en helemaal niet zo goed thuis is in het inspelen op en hanteren van groepsdynamiek. Dat feit is echter onverenigbaar met het imago (de illusie) dat GOP over zichzelf naar buiten brengt. Het zou afbreuk doen aan de trots die het team zelf ervaart op haar manier van werken en haar resultaten. Voor het soepele sociale verkeer met collega’s en de geloofwaardigheid naar klanten is het is dan ook essentieel dat dit feit bedekt blijft. De geheimhouding hierover is zo strikt, dat dit feit ook onderling, dus tussen ingewijden, niet bespreekbaar is. Daarmee is het volgens de terminologie van Goffman een ‘diep geheim’³⁴⁵. Het heeft te maken met wie je voorwendt of gelooft te zijn.

Een ander voorbeeld betreft de strategie van een team of subgroep. Eén van de productduo’s binnen Max³⁴⁶ bedenkt een list waardoor zij naar verhouding tot hun teamgenoten meer revenuen uit

342 Goffman, 1959, pg 44, 45

343 Goffman, 1959, pg 86

344 Zie ook hoofdstuk 11, ‘Terugblik van betrokkenen’, paragraaf ‘Frans’.

345 Goffman, 1959, pg 141-142

346 Product-duo: een marketing manager en een sales manager die samen de campagne voor een product(groep) vormgeven.

de marketingreserve terug hopen te ontvangen. Het gaat hier dus om heimelijk handelen dat deze subgroep binnen Max inzet ten opzichte van ‘tegenstanders’ binnen het team teneinde hun doel te bereiken. Het is vanzelfsprekend niet de bedoeling dat de teamgenoten dit geheim doorzien, anders is het mogelijk voordeel verkeken. Een strategisch geheim.

Aangezien we in ons dagelijks leven allemaal onderdeel zijn van voorstellingen, komen deze ook voor in de context van het team. Een voorbeeld wat we al eerder bespraken is dat van ‘het grote verhaal’ en ‘het kleine verhaal’, zoals deze binnen R&W te zien zijn. R&W biedt haar medewerkers een voorstelling waarin ze een groot verhaal vertelt rond HR-normen en -waarden. De dagelijkse praktijk van de uitvoerende managers bieden zicht op een heel andere overtuiging, een ander verhaal.

Tot slot de plaats van handeling. Voorstellingen worden gegeven op een toneel. Hier komen de te accentueren feiten naar voren. Achter het toneel, of in de coulissen, is het team op zichzelf, onder elkaar. Hier worden sommige geheimen meer open besproken, en ook wat nodig is om de gewenste indruk te wekken. Dat kan gezocht worden in specifiek handelen, in de keuze van rollen of rolverdeling, of in rekwisieten. Hier kunnen rollen zonodig ingestudeerd worden, hier kan men zich even ontspannen, zijn toneelrol laten varen. Zo’n achterafgebied vindt GOP in haar eigen teamruimte. Vooral tijdens de teamvergadering op maandagmorgen wordt ook aandacht geschonken aan de presentatie van het team naar buiten. Ook kan men zich hier vrijelijk uiten over ‘het publiek’ (de collega’s), wat dan ook regelmatig gebeurt. Zelfs dan echter houdt ieder teamlid zijn eigen voorstelling binnen het team gaande, zijn individuele maskers op. Op plaatsen verder weg van het teamtoneel worden een deel van de individuele maskers afgelegd. Dit gebeurt bij GOP bijvoorbeeld tijdens de interviews voor dit onderzoek, of in het intervisiegroepje van meer juniore teamleden. In klein verband van gelijkgestemden zijn meer delen van de onderstroom toegankelijk. Bij Max zie je het wanneer de productduo’s onder elkaar zijn en hun strategie doorspreken, bij Multi op de gang of in individuele werkkamers na afloop van de wekelijkse directievergadering. Op al die momenten worden ‘geheimen’ besproken die niet in het team ontbloot mogen worden, en zeker niet daarbuiten. Een ingewikkeld web van samenspanningen ontstaat zo, van toevertrouwen en niet-vertrouwen. Hoe meer samenspanningen er zijn, des te zekerder weet je als teamlid dat er ook voor jou geheimen zijn. Dat je in deze omgeving beter niet te goed van vertrouwen kunt zijn.

De keerzijde

Ambigüiteit is inherent aan communicatie en machtsgebruik. Communicatie kan immers nooit volledig transparant zijn? En machtsgebruik is gericht op het (vaak liefst ongemerkt) beïnvloeden. Ambigüiteit is zodoende alom aanwezig en onvermijdelijk. Het komt op veel manieren in het teamleven tot uitdrukking en heeft positieve en negatieve aspecten. De letterlijke betekenis van ambigüiteit is dubbelzinnigheid. In de context van dit onderzoek betekent het ook vaagheid, dubbelzinnigheid van begrip of betekenis, bijvoorbeeld doordat opvattingen en intenties wel blijken maar niet uitgesproken worden. We zagen al dat ambigüiteit ruimte geeft, bijvoorbeeld om samen naar een invulling van een nieuw vraagstuk, doel of werkveld te zoeken, of ruimte om meerdere opvattingen naast elkaar te hanteren. Het betekent dat je ‘het nog even niet hoeft te weten’, dat je nog even niet met de billen bloot hoeft of dat je de waarheid nog niet onder ogen hoeft te zien. Op den duur, wanneer een team tot handelen en realiseren van doelen over moet gaan, brengt ‘niet weten’ tengevolge van ambigüiteit schade toe aan de teamperformance. Dat wordt zichtbaar in bijvoorbeeld vertrouwen, zelfvertrouwen, het gebruiken van elkaars toegevoegde waarde, durven leren, besluitvorming en het nemen van verantwoordelijkheid voor je rol en bijdrage. In deze fase

van teamwerk geeft ambiguïteit een gevoel van onveiligheid, onzekerheid, van het ontbreken van controlemogelijkheden. Ambiguïteit is in het voordeel van degene die een machtiger positie in het team ervaren. Zij hebben meer macht om in de dubbelzinnigheid te bepalen welke betekenis wanneer geldig is, net zo het hen uitkomt.

Als we kijken naar het voorkomen van vertrouwen in de onderzoeksteams, dan valt allereerst het grote professionele vertrouwen onder de GOP-leden op. En direct ook, in contrast met dit professioneel vertrouwen, hoe weinig persoonlijk vertrouwen blijkt uit de interviews en observaties rond GOP. Een aanwijzing hiervoor is bijvoorbeeld dat teamleden elkaar niet vertellen wat ze tegen een derde wel zeggen, zoals in de interviews. Ook na het interview terug in de 'dagelijkse praktijk' zetten ze de stap naar de betrokkene niet. Een andere aanwijzing is dat afhankelijkheid door de teamleden niet toegelaten kan worden; dat wanneer het team bedreigd wordt teamleden hun eigen, individuele oplossingen zoeken en niet met elkaar over de situatie of hun ideeën praten. Wanneer je merkt dat vertrouwelijke informatie over teamleden, jezelf inclusief, door een bepaalde teamgenoot naar buiten gebracht wordt, naar het hoger management dat 'macht' over je heeft, doet het je afvragen wat er nog meer gebeurt. Ook het niet krijgen van feedback, terwijl je als teamlid wel voelt dat er meningen bestaan en uitgewisseld worden, geeft een soortgelijk onbehaaglijk gevoel. Het is niet wat het lijkt, in de onderstroom gebeurt er van alles.

Hetzelfde geldt, met andere details, voor de andere twee teams. Bij Multi wordt rechtstreeks gezegd

"We vertrouwen elkaar niet, houden zaken onder de pet."

Men ervaart het teamproces letterlijk als een schimmig spel, waarin het organisatiebelang onder tafel gefrustreerd wordt ten behoeve van het belang van een divisie. En ook bij Max is de situatie schimmig, doordat een aantal teamleden gedurende maanden het sterke vermoeden heeft dat een paar teamgenoten, het marketing- en salesteam van één van de producten, de zaak bedonderen. De teammanager ziet dit niet, en neemt er dus in het geheel geen actie op. De teamleden die dit wel zien, realiseren zich niet dat de teammanager het niet ziet en vragen zich af waarom hij niet doorvraagt. Niemand legt dit open, het gist in de ondergrond, totdat het bedrog maanden later uitkomt. Dit geeft een merkwaardige sfeer, een 'dubbele bodem' onder het samenwerken die het onderlinge vertrouwen aantast.

Ontbrekend vertrouwen

Wat zichtbaar is, is samen te vatten in enkele woorden: gering of ontbrekend vertrouwen, wantrouwen, onderstroom, zich afsluiten, zaken die niet naar elkaar uitgesproken of uitgepraat worden, onbehaaglijkheid, op je hoede zijn. In het verhaal over de mol zagen we al welke impact voorstellingen kunnen hebben op onderling vertrouwen. Dit alles neemt overigens niet weg dat de meeste teamleden doorgaan met het gewone werk en het bijdragen aan resultaat.

In de literatuur over vertrouwen³⁴⁷ blijkt dat dergelijke patronen veel voorkomen en sinds decennia onderzocht worden. Zo stelt Six dat persoonlijk vertrouwen tussen collega's beïnvloed wordt door het vertrouwen dat ervaren wordt op organisatieniveau. Voor de GOP-leden is dat vertrouwen na de fusie laag. Ook stelt zij dat vertrouwen vooral gebaseerd wordt op voorspelbaarheid vanuit de verwachting van de waarnemer en door hem gepercipieerde consistentie in gedrag³⁴⁸. Andere

347 Bijvoorbeeld Costa, 2000; Six, 2004

348 Six, 2004, pg 5

begrippen die naar voren komen bij auteurs die vertrouwen definiëren, zijn kwetsbaarheid³⁴⁹ en ‘afhankelijk kunnen zijn’³⁵⁰. Kwetsbaarheid vloeit voort uit de basale menselijke behoefte om er op te kunnen vertrouwen dat de ander ons geen schade zal berokkenen. Kwetsbaarheid en afhankelijkheid zijn eigenschappen die in de teams niet of nauwelijks getoond worden, soms zelfs actief worden verworpen. Dat zegt iets over de mogelijkheid die teamleden zien tot vertrouwen.

De mate waarin de genoemde onlustgevoelens in de onderzoeksteams optreden verschilt overigens per team en persoon. Tussen teams treden verschillen op doordat de noodzaak tot vertrouwen, en daarmee de behoefte aan vertrouwen, varieert met ambiguïteit en complexiteit van de opdracht, en met de onderlinge afhankelijkheid in het realiseren van het teamdoel³⁵¹. Wanneer de belangen van de één niet vervuld kunnen worden zonder de bijdrage van de ander is de behoefte aan vertrouwen groot. Zo is het belang van vertrouwen binnen GOP, met het sterker beleefde teamdoel, groter dan bij Max en Multi. De gevoelens die opkomen bij (mogelijke) schending van het vertrouwen zijn daardoor intenser:

*“In situations of deep dependence, trust is very much related to a sense of security, and the risks involved are related to the possibility of cheating, abusing, neglecting.”*³⁵²

Ook kunnen leden van één team heel verschillend oordelen over het niveau van vertrouwen dat zij percipiëren in hun team, aangezien vertrouwen veel facetten heeft. Afhankelijk van wat ieder eronder verstaat en hoe ieder een actuele situatie beleeft, wordt meer of minder vertrouwen ervaren. Daarbij verschillen mensen bovendien in hun neiging tot vertrouwen:

*“People differ in their inherent propensity to trust. Propensity might be thought of as the general willingness to trust others, prior to data on that party being available. People with different developmental experience, personality types, and cultural backgrounds vary in their propensity to trust.”*³⁵³

Belang van vertrouwen voor teams

Wat maakt vertrouwen zo belangrijk voor teams? Six³⁵⁴ geeft een overzicht van wat een vijftigtal onderzoeken aangeven dat vertrouwen als effect bewerkstelligt:

- het geeft een gevoel van zekerheid dat helpt overleven in ambigue en complexe contexten;
- het helpt bij het durven nemen van risico’s die noodzakelijk zijn voor overleven in deze contexten;
- het bevordert en onderhoudt samenwerking, moedigt het delen van informatie aan, verhoogt open communicatie en wederzijdse acceptatie;
- het helpt leren, bevordert creativiteit en innovatie;
- het werkt als smeermiddel in sociale relaties, wat efficiency en effectiviteit verhoogt;
- het vermindert de behoefte aan gedetailleerde afspraken en vastlegging daarvan;
- het verhoogt de vaardigheid om te veranderen en ondersteunt ingrijpende verandering.

349 ‘The willingness to be vulnerable’, in: Mayer et al. 1995, pg 712

350 Zand, 1972, pg 230

351 Overlaet, 2000, pg 52

352 Costa, 2000, pg 21

353 Mayer et al, 1995, pg 715

354 Six, 2004, pg 1

Kortom: vertrouwen vergemakkelijkt en versnelt processen in de bedrijfsomgeving en verlaagt daarmee de kosten van bedrijfsvoering³⁵⁵. Buiten al deze zakelijke voordelen verhoogt vertrouwen het leefklimaat in de organisatie en daarmee het welzijn van mensen.

Hoe vertrouwen voor je werkt

Vertrouwen is een eigenschap van de relatie, net als macht, dat nauw aan vertrouwen is gerelateerd. Er zijn twee soorten vertrouwen te onderscheiden, die we ook in de teams tegen zijn gekomen: je schat in dat iemand te vertrouwen is en dat je iemand iets toe kunt vertrouwen. Persoonlijk vertrouwen gaat over de persoon die je vertrouwt als mens, professioneel vertrouwen heeft betrekking op iemands professionaliteit, respectievelijk zijn capaciteiten waarmee hij een specifieke taak kan volbrengen. Teamleden kunnen elkaar op sommige aspecten vertrouwen, en op andere niet, zoals we bij GOP zien bij het verschil tussen professioneel en persoonlijk vertrouwen. Vertrouwen en wantrouwen kunnen daarbij tegelijkertijd optreden³⁵⁶. Deze begrippen zijn gerelateerd, maar niet tegenovergesteld. Afwezigheid van wantrouwen is een voorwaarde voor vertrouwen, maar op zichzelf niet voldoende voor het bouwen van vertrouwen. Six stelt dat

*“Before two individuals can begin to build trust, legitimate distrust situations must first be sufficiently reduced through interest alignment arrangements.”*³⁵⁷

Wantrouwen moet volgens Six weggenomen worden door het verkennen van het eigenbelang van betrokkenen en het bepalen en doorleven van een gezamenlijk doel. Een dergelijke padstelling hebben we eerder in het empirische materiaal gezien: één teamlid moet risico nemen, en zich blootgeven, voordat er bruggen gebouwd kunnen worden.

In ambigue situaties, die veelvuldig en langdurig in alle drie de teams voorkomen en waarin zowel positieve als negatieve boodschappen te horen zijn, worden vooral de negatieve signalen door de ontvanger opgemerkt³⁵⁸. Ambigue situaties worden zodoende als negatief ervaren.

Six³⁵⁹ noemt een viertal karakteristieken van vertrouwen die van belang zijn in relatie tot de vraag naar (on)veiligheid en vertrouwen binnen de onderzoeksteams en die onderbouwen waarom het bouwen van vertrouwen een moeizaam proces is:

1. Vertrouwen vraagt afhankelijkheid, kwetsbaarheid en optimisme over de uitkomst.
2. Vertrouwen is een interactief en wederkerig proces waarbij ten minste twee individuen betrokken zijn; vertrouwen kan alleen gebouwd worden wanneer een persoon zich openstelt voor de sociale beïnvloeding door de ander.
 - Excessieve ‘vertrouwers’ gaan veel meer interacties met anderen aan dan ‘wantrouwers’, en hebben daardoor veel meer directe kansen om hun oordeel over de ander bij te stellen conform hun ondervinding; ook ontdekken zij makkelijker de te vertrouwen personen in hun omgeving. ‘Wantrouwers’ daarentegen gaan contacten uit de weg. Zij ontvangen minder signalen die hen hun oordeel doen bijstellen en volharden daarmee vaker zonder toetsing in hun wantrouwen.

355 Covey, 2006, pg 24 - 28

356 Costa, 2000, pg 4

357 Six, 2004, pg 17

358 Six, 2004, pg 21

359 Six, 2004, pg 3 - 5

- Zowel vertrouwen als wantrouwen zijn ‘besmettelijk’, ze worden beide bevestigd door positieve feedback, waarmee de initiële vertrouwenssituatie versterkt wordt. Incidenten die het vertrouwen beschadigen maken echter meer indruk dan gedrag dat vertrouwen opbouwt, zodat vertrouwen snel beschadigd kan raken en slechts langzaam opgebouwd wordt.
 - Vertrouwen vraagt regelmatige voeding en aandacht.
3. Ondanks de wederkerigheid van vertrouwen zijn verschillende asymmetrieën in het spel.
- Vertrouwen kan alleen geleidelijk opgebouwd worden, terwijl ervaringen van ‘verraad’ meer indruk maken en zo een directer effect hebben.
 - De krachtigste manier om de eigen betrouwbaarheid te tonen is door anderen merkbaar te vertrouwen. We willen graag vertrouwd worden, maar het vertrouwen van de ander is vaak lastiger: door vertrouwensvol te handelen maakt iemand zich kwetsbaar voor misbruik door de ander. Er is geen zekerheid dat geschonken vertrouwen niet beschaamd zal worden. Het is daarbij eenvoudig om bewijzen te vinden van onbetrouwbaar gedrag, maar praktisch onmogelijk om betrouwbaarheid te bewijzen.
4. Niemand krijgt absolute zekerheid dat getoond vertrouwen beloond wordt. De genoemde asymmetrieën dragen bij aan onzekerheid omtrent vertrouwen, terwijl het noodzakelijk is anderen te vertrouwen en te geloven dat men zelfs vertrouwd wordt, voordat werkelijk coöperatief gehandeld kan worden.

De kosten gaan hier voor de baten uit: een individu moet volgens Six allereerst vertrouwen tonen, zich kwetsbaar, afhankelijk en ontvankelijk durven opstellen, om daarmee de ander zijn goede intentie te tonen en te verleiden tot de wederkerigheid hierin. Hierbij is ’t de vraag of iemand deze initiële positieve stap durft te zetten. Voor ieder teamlid ligt dit anders.

Voor GOP is tijdens en na de overname het klimaat van vertrouwen geschaad. In het eerste paar jaar na de overname, wanneer de eerste oud-Rix&Wael-medewerkers GOP binnenkomen, treden tussen de teamleden onderling enkele incidenten op die het vertrouwen schade berokkenen. Vooral tussen het team als geheel en de organisatie treden verstoringen op. GOP-leden treden in de jaren daarna – precies als door Six beschreven is voor ‘wantrouwers’ – weinig in contact met de nieuwe organisatie. Zij blijven liever veilig ‘als mollen in hun hol’ en houden op deze manier hun perceptie van onveiligheid en onbetrouwbaarheid van de omgeving in stand, zonder onderzoek naar de rechtvaardiging daarvan. Dit onderbouwt wat Hellen als vers teamlid constateert: de aannames die GOP bij haar start deed zijn nooit opnieuw onderzocht, de uitgangspunten zijn niet aangepast aan de veranderde omstandigheden.

Binnen Max heerst een sterk politiek, competitief en egocentrisch klimaat. Gezien wat Six stelt is dit geen goede basis om aan vertrouwen te bouwen. Ook hier worden de voorwaarden voor vertrouwen, voortkomend uit de karakteristieken zoals geschetst door Six, niet ingevuld. Bij Multi overheerst naast egocentriciteit de angst. Met hetzelfde gevolg.

Six beschrijft omstandigheden voor het bouwen van vertrouwen. Voortbouwend op de *relational signalling theory* van Lindenberg³⁶⁰ benoemt zij drie soorten *master frames* waarin individuen kunnen verkeren:

360 Lindenberg, 2003, in Six, 2004, pg 12 - 13

- het *hedonic frame* van de persoon wiens belangrijkste doel is zich goed of beter te voelen, en wel ogenblikkelijk;
- het *gain frame*, van de persoon wiens belangrijkste doel is verbetering van diens *resources*, materieel (zoals geld) of immaterieel (bijvoorbeeld *competences*);
- het *normative frame*, van de persoon wiens doel het is om passend te handelen.

Deze frames zijn in de genoemde volgorde afnemend dominant. Dat wil zeggen dat iemand die vanuit het normatieve frame handelt volgens Six niet of nagenoeg niet gehinderd wordt door beïnvloeding vanuit het *gain frame* of het *hedonic frame*, waar het eigenbelang een sterke rol speelt.

*“For interpersonal trust building to be possible both individuals need to have their actions guided by a stable normative frame. The stability of normative frames becomes a joint goal.”*³⁶¹

Met wat in hoofdstuk 4, Passie & doel, geschetst is met betrekking tot de dominantie van het eigenbelang binnen de onderzoeksteams in combinatie met de uitspraken van Six over het voorkomen van verschillende soorten frames, is het onwaarschijnlijk dat de teamleden werken vanuit en streven naar stabiele normatieve frames. Op z'n best heerst er in de onderzoeksteams een gemengd klimaat van *gain frames*, een enkel *hedonic frame*, en normatieve frames. Als we daarbij het verschijnsel *frame resonance* in overweging nemen, dat aangeeft dat de frames van teamleden elkaar beïnvloeden, waarbij bovenstaande dominante volgorde van frames van belang is, dan zou uitgesloten zijn dat binnen GOP een atmosfeer heerst die het bouwen aan vertrouwen mogelijk maakt. Een dergelijke combinatie van soorten frames is niet uniek voor GOP. Ook binnen Max en Multi is dit waarneembaar.

Hiermee is begrijpelijk waardoor GOP dialoog als instrument wel wil gebruiken, maar niet kan³⁶²: de persoonlijke relaties zijn niet sterk genoeg om de spanning en de schuring van tegenstellingen in inzichten en standpunten aan te kunnen. Hetzelfde geldt voor het geven en ontvangen van feedback: het is niet veilig genoeg. Wat twee GOP-leden ooit bedachten, dat je met positieve feedback onderling een positief saldo opbouwt, wordt onderschreven door Six: het bouwen van vertrouwen is geworteld in positieve feedback³⁶³. Anderzijds geldt ook dat het achterwege laten van feedback het vertrouwen in een oprechte onderlinge bejegening schaadt.

In de andere teams is het beeld niet heel anders. Ook binnen Max prevaleert het eigenbelang, hier expliciet met geld als doel. Binnen Multi heerst verwarring over de eigen positie binnen het team, over de relatie met de teammanager, diens waardering en over de betrouwbaarheid van de medeteamleden. Uit zelfverdediging zijn de teamleden (in verschillende mate) op zoek naar grotere persoonlijke macht, een betere positie voor zichzelf en hun eigen afdeling.

Six stelt dat twee individuen of leden van een groter team alleen vertrouwen op kunnen bouwen wanneer men handelt vanuit stabiele normatieve frames. Met het sterke streven naar eigenbelang dat in alle drie de onderzoeksteams optreedt en het gebruik van macht dat daarmee gepaard gaat, is dat een onrealistische situatie. Uitgaande van het standpunt van Six zou het een onmogelijk zijn dat er in de teams vanuit vertrouwen gewerkt wordt.

361 Six, 2004, pg 14

362 Dat GOP-leden zelf veronderstellen wel degelijk met dialoog te werken is niet onterecht: tijdens events denken zij dialogische werkvormen uit waar zij de klant opdracht voor geven. Dat is echter iets anders dan het zelf met eigen team toepassen en ondergaan.

363 Six, 2004, pg 15

Vanuit de ervaringen in dit onderzoek wil ik het standpunt van Six nuanceren tot de voorwaarde dat er, naast het eigenbelang, ook een duidelijk gezamenlijk belang ervaren wordt, dat een deel van het eigenbelang dient. Vertrouwen zou dan gebouwd kunnen worden wanneer het gezamenlijke belang sterk genoeg ervaren wordt en dit deels samenvalt met het eigenbelang. De vervulling van door Six genoemde karakteristieken blijft ook dan een voorwaarde.

Het feit dat vertrouwen gevoed wordt door voorspelbaarheid en gepercipieerde consistentie, vraagt van zowel de organisatie- als de teamcontext, dat een duidelijke, afdoende set regels werkzaam is om het handelen enigszins in (voorspelbare) banen te leiden.

*“However, too few rules make it difficult for relationships to develop the trust necessary for effective cooperation to take place.”*³⁶⁴

Six pleit voor een passende balans tussen ruimte en regels, daarbij *‘strengthening the circumstances for dealing effectively with trust and trouble’*. Te weinig structuur geeft onvoorspelbaarheid en onzekerheid, te veel structuur geeft rigiditeit en beperking van creativiteit.³⁶⁵

Gevolgen van gering vertrouwen

Gering vertrouwen heeft een veel groter effect dan we vaak denken. We zien het in de onderzoeksteams in de vorm van verborgen agenda’s, het achterhouden van informatie, bedrijfspolitiek, interpersoonlijke conflicten, rivaliteit, denken in termen van winnen-of-verliezen, defensieve en beschermende communicatie, minimaliseren van de mogelijkheid voor anderen om invloed uit te oefenen, verminderen van de eigen afhankelijkheid, het verhogen van eigen controlemogelijkheden terwijl samenwerking nodig is, en verzet tegen de controle door anderen³⁶⁶. Behalve deze eendimensionale effecten treden er in teams met een gering vertrouwen meta-effecten op. Interpersoonlijke relaties interfereren met de uitvoering van de taak die het team heeft, alle energie wordt opgeslokt door de interactie. Deze gevolgen worden ook genoemd door Zand en Covey³⁶⁷. Daarmee is ‘gering vertrouwen’ een enorme kostenpost, zowel in geld als in werkplezier en sociaal welzijn. Kort samengevat:

*“Transaction costs occur when exchanges have to be negotiated.”*³⁶⁸

De gevolgen laten zich raden, en zijn in hoofdstuk 4 tot en met 8 beschreven voor de teams. Het nemen van beslissingen duurt bijvoorbeeld veel langer. Mensen letten op elkaar, zij monitoren elkaar in plaats van onbevangen samen te werken. Communicatie wordt omfloerst en omzichtig: Je probeert je voor te stellen hoe de ander je woorden zal opvatten, welke beelden erbij kunnen ontstaan. Het omzichtig formuleren geeft, zoals we concreet bij GOP zagen, aanleiding tot misverstanden en misinterpretatie³⁶⁹. De misverstanden die je juist vóór probeert te zijn.

Tot slot kan een gering vertrouwen tot uiting komen in weerstand tegen nieuwe toetreders, geven Bigley & Pearce³⁷⁰ aan. Het tegelijkertijd optreden van gering vertrouwen en weerstand tegen

364 Six, 2004, pg 6

365 In hoofdstuk 11 worden aanbevelingen hierover uitgewerkt.

366 Zand, 1972, pg 230 ; Covey, 2006, pg 11

367 Zand, 1972, pg 238

368 Jones, 1983, pg 455

369 Covey, 2006, pg 16

370 Bigley & Pearce, 1998

nieuwe toetreders bij GOP lijkt het verband dat zij noemen te bevestigen. Ook via dat mechanisme worden vernieuwing en verandering dus belemmerd bij gering vertrouwen. Het ontbreken van voldoende vertrouwen vertraagt en verstoort de bedrijfsprocessen zodoende in hoge mate. In bedrijfskundige analyses wordt gering vertrouwen echter zelden onderzocht als mogelijke *performance* bepalende factor.

Verstoring van vertrouwen kan een verdieping van de relatie geven wanneer de betrokkenen elkaar direct op constructieve wijze aanspreken op een voorval³⁷¹. Het is dus de moeite waard om hier aandacht aan te besteden, niet alleen omwille van het oplossen van een probleem, ook om de kans te pakken. Langdurige verstoring van vertrouwen, zoals we in de teams waarnemen, gaat echter vaak samen met beperkte communicatieve vaardigheden, bijvoorbeeld de vaardigheid om in dialoog te treden. Hierdoor ligt het niet in de mogelijkheden van teamleden om elkaar op constructieve wijze aan te spreken over een concreet voorval waarbij het vertrouwen geschonden wordt.

Vertrouwen in de context

Vertrouwen in de organisatie als geheel vindt zijn basis onder andere in de structuur van de organisatie, dat wil zeggen in de organisatievorm, de regels, waarden en normen en procedures. Kortom, alles wat het organisatieleven regelt en beschrijft. Maar ook houding en gedrag, zoals dit zich bijvoorbeeld toont in de leiderschapsstijl, speelt mee.

*“Organizational trust begins and ends with attitudes and behaviours of leadership. Managers or leaders play a central role in determining the overall level of trust in the organization as well as at specific levels of the organization. They initiate most vertical exchanges in which the level of trust is evident in their actions, which might well be reciprocated. Moreover, managers control flows of information and opportunities [...]. They design (and control) reward and control systems, which may be considered as displays of levels of trust within teams [...].”*³⁷²

Een eerste toets van het vertrouwen vormt de overeenkomst tussen het grote en het kleine verhaal: dat wat de organisatie zegt te (willen) doen en wat de medewerker merkt dat ze doet³⁷³.

Hoe is dat zichtbaar in de teams en hun moederorganisaties? Binnen R&W ervaren medewerkers van de consulting-sector (breder dan GOP-leden) veel wantrouwen en angst ten aanzien van de organisatie³⁷⁴. Ze ervaren weinig respect, doch in plaats daarvan een repressieve, uitsluitend op geld gerichte organisatie. Er is na de overname weinig aandacht voor (re-) socialisatie. Ambitieuze *HR-statements* wekken verwachtingen die niet nagekomen worden. Er is een hoge mate van vluchtigheid in gezagsstructuur, dat wil zeggen dat de ene manager de andere gemiddeld binnen een jaar opvolgt, waardoor de organisatie zich vaak niet aan haar afspraken houdt. Het ‘grote’ verhaal is al jaren niet meer in overeenstemming met het ‘kleine’. Beide laatste factoren worden niet door Six genoemd, ze worden echter wel het vaakst genoemd als van invloed op het vertrouwen.

Ook bij MultiDienst heerst veel angst en wantrouwen, hier vooral in het directieteam. Mostert BV is relatief een minder vluchtige organisatie dan GOP. Bij Max heerst dan ook minder wantrouwen, wel veel opportunisme.

371 Six, 2004, pg 183

372 Costa 2000, pg 35; Creed & Miles, 1996

373 ten Have et al, 2000, pg 68

374 Uitspraak gebaseerd op waarneming tijdens de voorbereiding en uitvoering van een 2-daags *event* in het derde onderzoeksjaar voor collega's van deze sector.

Six vindt in haar eigen veldwerk dat de houding van de organisatiecontext van een team ten aanzien van vertrouwen van invloed is op het gemak van het bouwen van vertrouwen in het team zelf.

*“Empirical support was found – in varying strength – [...] suggesting that a strong culture with an emphasis on the importance of relations, stimulation of the development of interpersonal skills, an explicit socialization process and normative rather than bureaucratic control helped build and maintain trust.”*³⁷⁵

GOP, Max en Multi worden door hun context dus niet gesteund of gestimuleerd wanneer zij doelbewust vertrouwen zouden willen bouwen. De omgeving is voor ieder van de teams op zijn best ‘weinig vertrouwenwekkend’.

Hoezo slim?

Past dit nu in de stelling van Dupuy dat mensen slim zijn? Hoe handelen ze dan, op een manier die slim is, bij onveiligheid en gering vertrouwen? Met behulp van Dupuy’s ‘*bounded rationality*’ en zijn veronderstelling dat mensen de eerst acceptabele oplossing kiezen kunnen we wellicht de handlingsstrategie van de teamleden begrijpen. Wat is hun perspectief?

We zien dat de GOP-leden zich in het team terugtrekken, zich zo ver mogelijk weg bewegen van het omringende R&W. ‘Als mollen in hun hol’ wordt eens door een teamlid opgemerkt. Binnen is het veilig, buiten niet. Dat lijkt hun perspectief. Dus is het minimaliseren van activiteiten en contact met ‘buiten’ het devies, en maximaliseren van ‘binnen’. ‘Wat we doen is magie’ en ‘wij zijn een *high performing* team’ zijn daarbij heersende opvattingen. In die context is het ‘slim’ om niet tot jezelf door te laten dringen wat er in het team gebeurt dat niet veilig voelt. Theoretisch zouden er, als teamleden er wel over praten, verbeteringen aangebracht kunnen worden, maar de onveiligheid erkennen is riskant. Men dekt zaken liever af. Daar heeft een individueel teamlid (soms) last van, maar voor het team als geheel lijkt het rust en stabiliteit te geven, de ‘veiligheid binnen’ te garanderen. Enkele teamleden nemen een glimp waar van wat zich afspeelt, maar niemand haalt ’t in z’n hoofd de spelbreker te zijn door hier iets over te zeggen. Dan bevuil je je eigen nest. Te riskant.

Bij Max ligt de situatie heel anders. Hier is het juist de eigen teamomgeving die de grootste risico’s in zich heeft. Daar loop je de kans een deel van je marketingbudget kwijt te raken. Max-leden minimaliseren de invloed en effectiviteit van het team doeltreffend door bijeenkomsten met een zo laag mogelijke frequentie te plannen, en zo kort mogelijk te laten duren, zodanig dat er niets tot stand gebracht kan worden. Enkele leden protesteren daar wel tegen, maar ze laten toe dat de pleiters voor ‘kort’ winnen. Besluiten worden keer op keer doorgeschoven, en niemand dringt aan op openheid over resultaten als een teamlid dit, tegen de afspraak in, niet geeft. Als de controller erop aandringt dat men elkaar aanspreekt wordt hem de mond gesnoerd. Hij wordt vergeleken met de bard in Asterix en Obelix: in een boom met die man! Humor is bij Max een sterk mechanisme om te verhullen wat er speelt.

Hoewel het de taak van Multi is om samen MultiDienst als geheel door woelige tijden heen te loodsen, wordt samenwerking als belastend en vertragend voor het eigen resultaat ervaren. Er is in het geheel geen traditie van samenwerken en de aandachtsvelden van de divisies en staf liggen ver uiteen. Ook bij Multi worden juist de teambijeenkomsten, de directievergaderingen, als het meest riskant ervaren. De wekelijkse vergaderingen duren een hele ochtend. Het belangrijkste, steeds

375 Six, 2004, pg 93

wekerende gevaar is om tijdens de vergadering door één van de bestuursleden aangepakt te worden. Teamleden worden daar gekleineerd en in de hoek gezet. Wie niet aan de beurt is, doet alsof zijn neus bloedt. Dat alles veroorzaakt onderhuidse angst, waardoor de bijeenkomsten als zeer bedreigend ervaren worden. In plaats daarvan proberen de teamleden in bilateraaltjes het bestuurslid te paaien waar zij aan rapporteren, om zo – buiten de vergaderingen om – maximale ruimte en middelen voor hun eigen afdeling binnen te halen. De teambijeenkomsten zijn onontkoombaar door hun hoge frequentie en indringende setting, maar Multi-leden slaan er zo min mogelijk acht op. Iedere week weer zitten ze die vergadering lijdzaam uit.

Kortom: iedereen kiest in de omstandigheden de slimste strategie, de eerst acceptabele oplossing die in beeld is. Dat dit op de lange termijn in de meeste gevallen niet de beste oplossing is, ligt buiten hun perspectief van dat moment. De individuele strategieën veroorzaken in het team een eigen dynamiek, die vervolgens deel uitmaakt van de realiteit waar een teamlid zich in beweegt. Pas als teamleden reflecteren, met het risico op ontdekkingen die de ogenschijnlijke rust verstoren, kunnen ze andere perspectieven in beeld krijgen, en van daaruit andere strategieën ontwikkelen.

Welkome illusies, een mooie voorstelling

Illusies en voorstellingen spelen bij die ‘slimste strategie’ een rol. Veel handelingen en interacties worden geregisseerd en geregistreerd door het onbewuste. Waar Goffman er vanuit gaat dat voorstellingen en illusies veelal bewust en opzettelijk ‘in elkaar gezet worden’ vermoed ik, dat ze in deze teams veelal onbewust gevoed worden. Ze blijven impliciet, worden niet doorvoeld, niet doordacht, of met elkaar doorgesproken. Hooguit een enkel teamlid per onderzoeksteam verdenk ik van meer bewuste manipulatie in zijn optreden.

Hoe dan ook, bewust of onbewust, illusies en vertoningen worden ingezet. Voorbeelden uit dit onderzoek zijn illusies over een gedeeld doel, over de eigen prestatie, kwaliteiten en bijdrage, over het welkom heten van nieuwe teamleden, over de openheid van communicatie, over vriendschap en vertrouwen, over afhankelijkheid, over warmte en zorgzaamheid, over wie ‘de schuld’ heeft bij verstoorde relaties. Illusies kunnen daarbij zowel positief als negatief vertekenen. Inherent aan hoe ze ontstaan, worden ze meestal onbewust in stand gehouden. Vertoningen maken onlosmakelijk deel uit van het uitleven van illusies.

Voor het zelf vertegenwoordigen illusies soms toegevoegde waarde. Mensen met een positief vertekend zelfbeeld voelen zich prettiger en presteren beter. Mensen investeren ook veel in (het onderhoud van) een positief zelfbeeld. Hoewel dit geen onderwerp van dit onderzoek is, lijkt het mij aannemelijk dat dergelijke illusies in een collectief van individuen, zoals een team, een soortgelijke uitwerking hebben als bij losse individuen, zeker gezien het feit dat groepslidmaatschap van een succesvolle groep bijdraagt aan de zelfverheffing³⁷⁶. De individuen ontlenen een deel van hun identiteit aan de groepsidentiteit. Alle reden dus om het team de lucht in te steken en de illusie van een goede prestatie te onderhouden.

Wanneer illusies echter te veel gewicht krijgen, leidt dit tot afscheiding van de omgeving, die het zelfbeeld van het team niet langer herkent. We zien bij GOP onder andere overmoed ontstaan, waar de organisatie uiteindelijk met een reorganisatie en terechtwijzing van het team op reageert. Ook een vertekend beeld van de organisatie wordt binnen het team gehandhaafd en verhindert in de jaren na de overname het ontwikkelen van de onderlinge relatie. Ook Max-leden denken de verwachtingen van de organisatie straffeloos te kunnen negeren, wanneer het team maand na

376 van Dijk & van Knippenberg, 2007, pg 496

maand niet tot de besluiten komt waar het voor aangesteld is. Totdat ook hun illusie wreed verstoort wordt door ingrijpen van de algemeen directeur.

Wanneer voorstellingen een eigen leven gaan leiden en overduidelijk niet in overeenstemming met de werkelijkheid zijn, wekken zij ongeloof en argwaan. Zij doen het vertrouwen slijten.

Vaak treedt heftig verzet op tegen 'ontmaskering' van een illusie of voorstelling, zoals bij de illusie dat wij een vrije wil hebben³⁷⁷ of een voorstelling die te maken heeft met wie we geloven te zijn. En niet voor niets. Mensen hechten sterk aan hun identiteit die deel uit maakt van hun 'slimste' strategie, willen koste wat kost in hun aangenomen rol blijven, hun 'geheimen' beschermen.

377 Wegner, 2002; Soon et al., 2008; Korteweg, 2008, pg 1

Deel III H 10

Conclusies

”Menschliches, allzumenschliches.”

~ Nietzsche³⁷⁸ ~

Hoewel de beschrijvingen in voorgaande hoofdstukken uitgebreid zijn, is tegelijkertijd steeds duidelijk dat ze slechts ‘het topje van de ijsberg’ tonen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de feedback die oud-GOP-leden geven als ze de conceptteksten van de themahoofdstukken (hoofdstuk 4 tot en met 8) te lezen krijgen³⁷⁹. Sommige teamleden herkennen de beschreven situaties en analyses daarvan volledig, alsof ze het zelf geschreven konden hebben; anderen vragen zich af hoe ik toch aan een deel van de observaties kom; ze waren er immers zelf bij en hebben ’t zo anders beleefd. Het antwoord op die vraag is simpel: uit de interviews en waarnemingen. Zo divers is het teamleven wanneer je verschillende leden van één team bevraagt en het teamleven in detail en over langere tijd beschouwt. Zo divers is ook de beleving achteraf van dezelfde teamleden als ze met hun eigen opmerkingen en overwegingen van destijds worden geconfronteerd³⁸⁰. Alles is zodoende in zekere zin een momentopname: dezelfde vraag bij een volgende gelegenheid opnieuw gesteld zal, ten gevolge van verandering in ieders persoonlijke context, mogelijk een iets ander antwoord opleveren. ‘Het’ is dus altijd net weer anders.

Zodra je op hoger niveau kijkt, zijn echter patronen waar te nemen. Dan wordt het schouwspel begrijpelijk. Dit is een illustratie van de ‘uniqueness paradox’ van Martin: betrokkenen ervaren hun situatie als uniek en verschillend, op een hoger niveau zijn basispatronen en structuurelementen over de tijd en in verschillende teams vergelijkbaar³⁸¹. Conform Parker³⁸² worden lokaal unieke interpretaties gegeven aan algemene aannames, bijvoorbeeld aan de aanname over wat succes betekent in de context van deze teams.

De centrale vraag in deze studie luidt

“Welke betekenis verlenen professionals aan het werken in een team?”

Twee vragen zijn gedefinieerd om focus aan te brengen in het onderzoeksveld dat de centrale vraag open legt:

1. Welke belangen spelen op de verschillende niveaus en hoe worden deze gediend?
2. Hoe beïnvloeden interacties tussen teamleden of tussen team en context of omgevingsvariabelen de teamperformance; hoe draagt de beschreven dynamiek bij aan teamsucces of -falen?

378 Nietzsche, 1878

379 Zie hoofdstuk 12, Terugblik van betrokkenen

380 Zie de uitleg van Draaisma, hoofdstuk 12

381 Martin, 2002, pg 63

382 Parker, 2000, pg 188 en 214 - 215

Dit hoofdstuk geeft conclusies naar aanleiding van deze vragen. Eerst worden de twee subvragen beantwoord, tot slot de centrale vraag. Het eerste deel van dit hoofdstuk richt zich op de belangen die spelen, het tweede deel op de interacties en hun gevolgen. Doordat belangen worden geëxpliciteerd in de interactie met anderen en hun doelen, zijn niet alle conclusies eenduidig toe te kennen aan één van beide subvragen.

Belangen

Welke belangen spelen op de verschillende niveaus en hoe worden deze gediend?

Verschillende niveaus, verschillende belangen

Op zowel organisatie-, team- als individueel niveau spelen belangen. Organisatiebelang, teambelang en individueel belang vallen soms samen. Vaker bevatten ze tegenstellingen.

Maatschappelijke tendensen werken door in de context die organisaties aan teams bieden en in de verwachtingen en opvattingen van teamleden. In deze studie wordt de algemene aanname in managementliteratuur dat teamleden zich – tegen de maatschappelijke tendensen en de cultuur van hun moederorganisatie in – richten op het team- of organisatiebelang, niet bevestigd. Integendeel: het eigenbelang van teamleden blijkt een dominante factor in de dynamiek van de onderzochte teams.

Het hemd nader dan de rok

Het individuele belang vormt uiteindelijk altijd een sterkere drijfveer dan het teambelang. De cultuur van commerciële organisaties volgens Amerikaans model – een afspiegeling van vergelijkbare maatschappelijke tendensen – stimuleert de sterke focus op eigenbelang bij individuen in deze organisaties.

Een gedeeld belang wordt alleen gediend wanneer de individuele teamleden hier zelf voordeel bij ervaren, welke vorm dit voordeel dan ook aanneemt. Als het hoger management wil dat een team met succes een gedeeld doel nastreeft, zal men er voor moeten zorgen dat het gedeelde doel de sterkste verbinding met het eigenbelang krijgt. In een team van managers, die ieder elders in de organisatie hun reguliere taken hebben, zoals bij Max en Multi het geval is, zal de beloning van de teamprestatie verzwaaard moeten worden ten opzichte van de beloning op de individuele taken elders.

Ambigu eigenbelang

De betekenissen die door individuen aan het organisatie- en teamdoel worden gegeven, verschillen sterk. Eigenbelang is daarbij sturend in de interpretaties, ook als binnen het team de illusie van gemeenschappelijke doelstellingen wordt hooggehouden.

Teamleden zijn zich in veel gevallen niet bewust van hun eigenbelangen en hoe (sterk) deze doorwerken in hun handelen. De acties van teamleden om hun belangen te dienen worden veelal onbewust ingegeven. In de onderstroom vindt een 'kostenberekening' plaats: de afweging van kosten en baten van het teamlidmaatschap.

Teamleden onderzoeken hun belangen niet, zij laten deze grotendeels ambigu. Vaker is ook de betekenis van het gezamenlijke belang niet werkelijk doorleefd en gedeeld. Teamleden stellen zich

tevreden met de illusie dat het eigenbelang en het gezamenlijke doel overeen komen. Dit is 'slim' gedrag. Het geeft de (vaak onbewuste) legitieme mogelijkheid om het eigenbelang na te streven in naam van het gezamenlijke doel.

Het spelen van 'een voorstelling' is een belang dat op alle niveaus voorkomt, vanzelfsprekend steeds 'lokaal' ingevuld. Binnen die voorstellingen zijn de ver(sc)holten belangen de belangrijkste veroorzakers van ambiguïteit.

Bron

Bron voor het eigenbelang is het individuele vuur, de passie van een teamlid. Valt dit belang (deels) samen met wat nodig is voor het teamdoel, dan vormt het een krachtige motor om het gezamenlijke doel te realiseren. Het effect op teamprestaties van deze mogelijke elkaar versterkende werking van team- en eigenbelang wordt in de bestaande managementliteratuur niet of nauwelijks onderkend.

Eigenbelangen kunnen zeer verschillende vormen aannemen, variërend van eigen (financieel) gewin via eigen ontwikkeling tot 'erbij mogen horen' of 'kunnen vermijden'. Zij vinden hun oorsprong in de wens een specifieke situatie te realiseren of een specifieke situatie te vermijden. Bronnen zijn creatieve energie, zoals liefde voor het vak, respectievelijk angst. Ook het handhaven van een positief zelfbeeld is hier een belangrijke drijfveer.

'Slimme' teamleden

Een werkelijk gedeeld doel, en dus een werkelijk gedeeld belang, is zeldzaam en relatief vluchtig. Vluchtig doordat de belangen op alle niveaus snel kunnen verschuiven, zeker in een context waarin de structuur van de organisatie door fusies of reorganisaties meermalen wordt gewijzigd en het management vaak wisselt.

Individuele teamleden wenden hun macht aan om het gemeenschappelijke doel in de richting van hun eigenbelang te beïnvloeden. Impliciet, in de onderstroom, vindt een permanente onderhandeling plaats. Deze beïnvloeding staat in contrast met de veronderstelde gemeenschappelijkheid.

Belangrijke verschillen voor een teamlid tussen individuele en gemeenschappelijke doelen leiden tot het ervaren door diens teamgenoten van ambiguïteit in het handelen van dit teamlid, waardoor het onderlinge vertrouwen erodeert.

Het binnen een teamverband nastreven van een individueel, niet gedeeld doel maakt een teamlid voor zijn teamgenoten onbetrouwbaar en brengt diens teamlidmaatschap in gevaar, zeker als dit teamlid dit individuele doel openlijk erkent.

Interacties en teamperformance

Hoe beïnvloeden interacties tussen teamleden of tussen team en context de teamperformance?

Onder- en bovenstroom

Onder- en bovenstroom zijn bepalend voor het leven in teams. In de bovenstroom zijn het vooral de voorstellingen die de toon zetten, vanuit de onderstroom sturen met name emoties en belangen de voorstellingen in de bovenstroom.

Voorstellingen verhullen ‘wat er is’: ze houden illusies in stand en creëren ambiguïteit. Welke voorstelling het belang op een bepaald moment dient, is zowel afhankelijk van de indruk die bij de toeschouwer gewekt moet worden als van de illusie die de actor voor zichzelf wil handhaven. Voorstellingen zijn deel van het dagelijks leven, de voorstellingen die teamleden zelf spelen en waar ze deel van zijn in en rond hun teams vallen hen daardoor niet op.

Negeren of censureren van de onderstroom kan het teamleven tot drijfzand maken. Teamleden spenderen veel energie en aandacht aan wat niet openlijk erkend mag worden. Het ontkennen van de onderstroom maakt dat nog meer niet erkend mag worden. Het ervaren van een ‘onderstroom’ wordt hiermee verder versterkt.

De schijn van uniformiteit

Teamleden brengen zichzelf door zelfcensuur tot ogenschijnlijke uniformiteit. Vaak is onder de oppervlakkige eenheid juist fragmentatie waar te nemen. Dit heeft voor het team als organisme op korte termijn grote voordelen: de eenheid bevordert de slagkracht van het team waardoor het zijn taak beter kan vervullen. Tegelijkertijd draagt deze zelfcensuur bij aan voorstellingen en ambiguïteit.

Dit mechanisme toont zich veel krachtiger en universeler dan het doorgaans in literatuur over teams en teamprocessen beschreven wordt.

Teamnormen beperken een teamlid in zijn gedragsalternatieven en daarmee de mogelijke variatie in het optreden van het team naar buiten toe. Tegelijkertijd bieden strakke teamnormen – door hun uniformerend effect – een teamlid houvast doordat het teamgedrag consistent en ‘betrouwbaar’ wordt. Teamnormen en -regels zijn meestal impliciet, onuitgesproken en permanent in onderhandeling.

Communicatie

Open communicatie³⁸³ is een sleutelfactor voor processen als vertrouwen, samenwerken en leren. Het ontbreken van voldoende open communicatie leidt tot een sterkere onderstroom. Communicatie is zo een belangrijke parameter in het beïnvloeden van de verhouding tussen onder- en bovenstroom, en daarmee in het bereiken van teamsucces of -falen.

Het zich niet bewust zijn van en niet nastreven van open communicatie maken de vloer vrij voor het geven van voorstellingen en het koesteren van illusies. Ambiguïteit en gepercipieerde onveiligheid nemen hiermee toe, met negatieve gevolgen voor de teamperformance.

Niet reflecteren op interactieprocessen komt voort uit een eenzijdige focus op doe-gedrag en wordt hier ook door in stand gehouden. Reflectie levert immers geen zichtbaar resultaat op? Ook door de omringende organisaties wordt het niet gewaardeerd. Hier is de maatschappijbrede tendens van versnelling voelbaar.

383 'Open communicatie' wordt hier opgevat als het geheel van communicatieve vaardigheden als open vragen stellen, dialoog, doorvragen, onderzoeken, reflecteren, constructieve feedback kunnen geven en hanteren.

Leiderschap

Welke vorm van leiderschap ook gekozen wordt, altijd is een procesbegeleider nodig. Dit is een teamlid dat het proces doorziet en het team leidt in het omgaan met de onderstroom; dat het team helpt de relatie tussen de binnenwereld van het team en de buitenwereld, de omringende organisatie, te besturen.

Leiderschap tonen vereist dat je jouw situatie onder ogen ziet: je angst, je bijdrage en de betekenissen die je toekent. Leiderschap vereist reflectie.

Teammanagers in de onderzoeksteams staan in gedrag niet boven de teamleden, zij tonen zich net zo menselijk als de 'gewone' leden, ze hebben net zo veel moeite met reflecteren. Zij zijn één van hen, als gelijken met andere bevoegdheden.

Participatief leiderschap functioneert op de langere termijn alleen naar zijn intentie onder open communicatie en vertrouwen. Deze vorm van teamleiding dwingt enige machtsdeling af, tegelijkertijd met alertheid van teamgenoten dat iedere portefeuille aandacht krijgt in overeenstemming met het gepercipieerde teambelang.

Macht bepaalt de voorstelling

Belangen bepalen wat beïnvloed moet worden, macht bepaalt de voorstelling. Communicatie is een belangrijk machtsmiddel. Het wordt door ieder ingezet. Macht is zodoende van alledag en van iedereen. Habermas' consensus zonder dwang blijkt in de teams een illusie.

Onderdeel van de voorstelling in de teams is dat macht niet onderkend wordt.

Onderhandelen is één van de basale interacties in teams. Het is een onvermijdelijk deel van samenwerken en samenleven. Neemt onderhandelen echter de overhand dan hapert de besluitvorming en blijft de uitvoering achter. Dit gaat ten koste van de slagvaardigheid van het team en van het teamresultaat.

Erbij mogen horen

In- en uitsluiting zijn voor de teamleden de meest ingrijpende interactieprocessen. 'Erbij mogen horen' is na 'overleven' de sterkste menselijke drijfveer. In- en uitsluitingsprocessen zijn ambigue en vragen ongemerkt veel energie. Onrust op dit aspect gaat ten koste van de focus op de teamtaak en de interactie met elkaar en met de omgeving.

Op teamniveau is het proces van in- en uitsluiting essentieel voor het handhaven van die teamsamenstelling die het teamdoel het best dient.

Bij een teamentree ligt de macht bij de gevestigden, niet bij de toetreders. Beide streven in principe hun eigenbelang na. Succesvolle toetreders echter stellen het nastreven van hun eigenbelang uit. Alleen wanneer een toetreders zich eerst schikt, respect toont aan degenen die er eerder waren, de gevestigden meervormig toestemming vraagt toe te treden en dus ondergeschikt gedrag vertoont, heeft deze de kans door de gevestigden te worden geaccepteerd.

Succes van insluiting lijkt een rationeel afwegings- en selectieproces, maar wordt – net als in de omringende maatschappij – vooral gestuurd door de onderstroom.

Zowel verbale als non-verbale diskwalificatie zijn een effectief instrument voor marginalisering.

De verschijningsvorm van in- en uitsluitingsprocessen en de intensiteit hiervan hangt samen met de structuur van het team en de context waarbinnen zij functioneert. In teams die hun eigen selectie mogen uitvoeren, spelen deze processen prominenter dan in teams die op basis van functie-ervulling zijn samengesteld.

Vertrouwen

De ambiguïteit die ontstaat ten gevolge van de door teamleden zelf gespeelde voorstellingen erodeert het onderlinge vertrouwen, en juist dat vertrouwen is essentieel voor het functioneren van een team in een complexe omgeving. Ambiguïteit veroorzaakt dat teamleden hun plek niet innemen, hun kracht niet tonen en niet weten waar verantwoordelijkheid te nemen. Ambiguïteit verlamt.

Vertrouwen bevordert zekerheidsgevoelens, durfgedrag, samenwerking, innovatie; is smeermiddel in teamrelaties, ondersteunt creativiteit en verandergezindheid, maar veronderstelt openheid, kwetsbaarheid, positieve feedback. Geen van de onderzoeksteams voldoet hieraan.

Onderstroomfactoren (eigenbelang, onzekerheid, angst, illusoir gedrag, ontkenning en machtsgebruik) hollen vertrouwen uit.

Afhankelijk van elkaar zijn is voor een team een *conditio sine qua non*. Afhankelijkheid wordt door de teamleden niet erkend. Verweer tegen het ervaren van onderlinge afhankelijkheid belemmert hen de capaciteiten en potentie van hun teamgenoten te erkennen en te benutten. De potentiële teamperformance wordt hierdoor verminderd.

Onvermijdelijke ambiguïteit

Ambiguïteit komt op veel manieren in het teamleven tot uitdrukking. Het is inherent aan communicatie en daarmee overal en altijd aanwezig. Ambiguïteit is als 'positief' en als 'negatief' te ervaren. In de context van dit onderzoek betekent het vaagheid en dubbelzinnigheid van begrip of betekenis.

In teamverband geeft ambiguïteit ook ruimte 'om het even nog niet te weten' of 'ruimte voor meerdere opvattingen naast elkaar'. Een dergelijke speelruimte is gunstig wanneer een team een nieuw werkveld verkent. Met behulp van dialoog kunnen verschillende invalshoeken verkend worden.

Op den duur, wanneer een team tot handelen en realiseren van doelen over moet gaan, brengt het langduriger 'niet weten' schade toe aan de teamperformance. Dat is zichtbaar voor aspecten als vertrouwen, zelfvertrouwen, het gebruiken van elkaars toegevoegde waarde, durven leren, besluitvorming en het nemen van verantwoordelijkheid voor je rol en bijdrage. In deze fase van teamwerk geeft ambiguïteit een gevoel van onveiligheid, onzekerheid, van het ontbreken van sturingsmogelijkheden.

Ambiguïteit in het teamgedrag biedt teamleden ook mogelijkheden om gewenste illusies in stand te houden of eigenbelang te maskeren.

Ambiguïteit is in het voordeel van degene die een machtiger positie in het team ervaren. Zij hebben meer macht om van de dubbelzinnigheid gebruik te maken, om te bepalen welke betekenis wanneer geldig is, net zo het hen uitkomt.

Teamperformance

Een sterke onderstroom vermindert teamperformance op alle vlakken. Het vermindert de kracht van het team en de diversiteit die inzetbaar is. Het vermindert de besluitvaardigheid, het aanpassend vermogen, het vermogen conflicten constructief te hanteren, het creërend en lerend vermogen en de afstemming op de omgeving.

De meeste teamleden zijn zich niet bewust van de interactieprocessen die in het team of tussen team en context spelen, evenmin achten zij het zinvol hier aandacht en tijd aan te besteden. Dat geeft de bereidheid tot verandering en ontwikkeling van het team aan.

Overleven

Behoeftes aan veiligheid en 'erbij horen' (beide ook eigenbelang) creëert mede de behoefte aan de constructie van de illusie van samenhang, consistentie, eensgezindheid.

Een te sterke nadruk op deze cohesie als gevolg van de illusie van saamhorigheid leidt op den duur tot uitbreekgedrag van teamleden.

De constructie van de realiteit (en daarmee van 'zelfkennis' en voorstellingen) is een overlevingsmechanisme. Het geeft een teamlid en ook een team de zekerheid te weten hoe de wereld in elkaar zit en wat hun plek daarin is.

Ook aanpassingsgedrag in een team dient een overlevingsmechanisme; om erbij te mogen horen zolang dit 'rendabel' lijkt. De maatschappelijke illusie van economisch individualisme wekt echter de suggestie van autonomie. Eigenbelang wordt in teams verpakt in gemeenschappelijk belang, het idee afhankelijk van elkaar te zijn, is echter taboe.

Succes en falen

Hoe draagt de beschreven dynamiek bij aan teamsucces of -falen?

Ook het beoordelen van succes of falen van een team is een ambigue activiteit. Het succes of falen van een team kan mijns inziens alleen beoordeeld worden tegen het licht van de doelstellingen van dit team. Maar welke zijn dat? Dit onderzoek toont aan dat teamgenoten verschillende doelen in gedachten hebben en dat aan gelijke doelen vaak verschillende betekenissen worden gehecht. Het doel dat de moederorganisatie het team oplegt, kan daar weer min of meer sterk van afwijken. De betekenis die het hogere management enerzijds en de teamleden anderzijds hieraan hechten kan zelfs als tegengesteld worden ervaren.

Uit bovenstaande conclusies kunnen we samenvatten dat de wisselwerking tussen onder- en bovenstroom op veel manieren doorwerkt in de teamperformance en van doorslaggevend belang is voor succes of falen. Open communicatie is een sleutelfactor voor vertrouwen, wat weer een randvoorwaarde is voor het beïnvloeden van de verhouding tussen onder- en bovenstroom. Open communicatie is echter geen natuurlijk gedrag, althans niet in deze teams. Communicatie wordt eerder als machtsmiddel gebruikt, niet of nauwelijks om te komen tot dialoog.

Betekeningen

Tot slot: Welke betekenissen kennen professionals toe aan het werken in teams?

Naast alle betekenissen die in de eerdere conclusies verscholen liggen is op hoger niveau het volgende te zien:

Macht, belangen, ‘slim’ zijn, vertrouwen, ratio en emotie. Dat zijn betekenissen die onder de oppervlakte, vanuit de onderstroom, vorm blijken te geven aan de voorstellingen in het teamleven. Betekenissen waar teamleden zich zelden bewust van zijn. Een thema als macht wordt zelfs ontkend, over een thema als vertrouwen weten teamleden in de interviews geen belevenissen te vertellen. Dergelijke thema’s leven niet in de voor hen bewuste werkelijkheid. Ambigüiteit, voorstellingen en illusie zijn het gevolg.

De thema’s waar teamleden in de interviews gewicht aan toekennen zijn de zaken die makkelijker zichtbaar en benoembaar zijn, die zich aan de oppervlakte afspelen, zoals in- en uitsluiting, communicatie, leiderschap, passie en doel, binding en identificatie. Dit zijn ook de thema’s die – op basis van de interviews – in eerdere hoofdstukken als structuur gehanteerd zijn. Pas bij nadere beschouwing worden de grondpatronen hieronder zichtbaar, dwars door de vijf eerder genoemde thema’s heen.

Op microniveau – ‘local’, zou Parker zeggen – zien we een veelheid aan unieke betekenisgeving in de teams. Het patroon dat te zien is, wanneer we boven het microniveau en de waarneming aan de individuele teams uitstijgen, geeft aan dat teamleden zich niet of nauwelijks bewust zijn van het optreden van een onder- of bovenstroom. GOP-leden werken ‘magisch’ tijdens *events*, en slaan zich door de ‘depressie’ van de tussenliggende perioden. Leden van Max en Multi roeien voort. Ieder zet z’n beste beentje voor, handelt zo ‘slim’ mogelijk en probeert zo veel mogelijk eigen succes te boeken. Zo overleven ze de schaduwzijden en nadelen van het teamleven zo goed mogelijk en tellen intussen hun knopen. Constructie van de realiteit, het opvoeren van voorstellingen en ogenschijnlijk aangepast gedrag zijn daar uitdrukkingsvormen van.

Teamleden zijn vóór alles bezig met zichzelf: hun concrete eigenbelang, hun overleven, erbij mogen horen, hun (machts-)positie. Deel daarvan kan hun financieel gewin zijn. Soms zit ’t mee en heeft het teambelang verbinding met hun eigenbelang. Dat geeft vleugels.

Voor GOP-leden betekent het werken in het team– ondanks alles – een plek waar fantastisch en zeer tot hun genoegen gewerkt kan worden. Ook vormt het team een veilige haven in een woelige organisatie. Voor de andere twee teams betekent hun teamverband vooral ballast, een wens of opdracht van het hoger management.

Ook het hoger management heeft geen aandacht voor of besef van wat zich in de onderstroom afspeelt. Dit terwijl de dynamiek in de onderstroom een bepalende factor is in het zich thuis voelen, in het naar buiten durven treden, in het gebruik kunnen maken van creativiteit en capaciteiten, in het werken als professional in een team. Het is een belangrijke factor in het bereiken van een goede teamperformance en teamresultaat. Het management vraagt een bepaalde prestatie van het team, maar is in feite niet in staat het team te faciliteren in het daadwerkelijk leveren van de prestatie.

Oogst van dit onderzoek

Is het uitzonderlijk wat we in de onderzoeksteams zien? Ik ben van mening van niet, al lijken sommige van de beschrijvingen van teaminteracties in dit boek ontluisterend. Voor wie goed kijkt zijn de hier geschetste processen in ieder team waar te nemen. Het is net als het echte leven vol voorstellingen. Het leven is echter meer dan de voorstellingen alleen, zoals ook uit deze studie blijkt.

Werken vormt een belangrijk deel van het leven van professionals. Over dat werk is hier geschreven. Hun werken is menselijk, al proberen zij anders te doen geloven. Professionals zijn vóór alles gewoon mens, ook in de context waarin van hen voor alles professioneel handelen wordt verwacht.

Ten opzichte van andere onderzoeken in dit onderzoeksveld is dit onderzoek uitzonderlijk in de mate van detail waarmee het kijkt naar het alledaagse teamleven. Het geeft inzicht in de verscheidenheid aan belangen van teamleden binnen één team, in de diversiteit van hun beleving van dezelfde situatie en de verschillen in hun posities. Het geeft zicht op de relatie tussen hoofd- en onderstroom, inzicht in de voorstellingen die opgevoerd worden en de mate waarin de spelers daar zelf vaak in geloven. Het verheldert de wisselwerking tussen organisatiecontext en teamprocessen. Bovenal echter geeft het onderzoek inzicht in het geringe bewustzijn bij de meeste teamleden van wat zich in de interactie afspeelt. De onderstroom, waarmee zij te maken hebben, blijkt omvangrijk en sturend. Dit betekent dat de processen hen in hoge mate overspoelen, dat ze de processen waar zij deel van uit maken niet bewust beïnvloeden. De door hen voorgestelde professionaliteit blijkt een dunner vernis over hun ‘menselijk’ gedrag te zijn dan vaak wordt verondersteld.

Dit onderzoek is in de termen van Martin diep en het kijkt door de ogen van teamleden naar de volle breedte van teamleven. Het is gevoed door verschillende disciplines: de systeembenadering, waarin ik als bioloog geworteld ben, antropologie, sociologie, sociale psychologie, bedrijfskunde, filosofie, neurologie, en andere. De multidisciplinaire benadering van het onderzoeksveld heeft mij optieken en samenhangen in de conclusies opgeleverd, die ik vanuit een monodiscipline niet verworven zou hebben.

Kortom, deze studie geeft vanuit ‘het veld’, de plaats en het moment van handeling, inzicht in de complexiteit en veranderlijkheid van het teamleven, en de veelvormigheid van de beleving hiervan door teamleden, die ieder hun unieke referentiekader hebben. Het geeft zicht op diepgewortelde oorzaken van zichtbaar gedrag in deze teams, op hardnekkige gewoonten, professionele valkuilen en op ontwikkelingsmogelijkheden.

Een belangrijk verschil met publicaties in gangbare management literatuur is dat deze laatste de onderstroom niet onderkennen, terwijl deze naar mijn waarneming en eindconclusie een essentieel deel van het geheel is: belangrijker dan de bovenstroom, juist doordat deze minder makkelijk waar te nemen is. Ten opzichte van auteurs als Smith & Berg en Hirschhorn is een belangrijk verschil dat ik in de beschrijving van de empirie, vanuit het perspectief van betrokkenen en zeer ‘emic’, zichtbaar maak wat zij in hun theorieën uiteenzetten. Daarmee sla ik de brug naar de praktijk van het teamlid en de manager, voor wie deze theorieën niet toegankelijk of lastig hanteerbaar te maken zijn.

Vanuit deze conclusies presenteer ik nieuwe ideeën over het aansturen van teams, waarbij expliciet en robuust rekening gehouden wordt met de belangen die individuele teamleden hebben en waarin openheid en ruimte bevorderd worden. Inherent aan de prominentie van eigenbelang krijgen teamleden zelf een duidelijker rol in het aansturen van het team.

Hoewel deze studie zich expliciet richt op de dynamiek in teams, geven vakgenoot-lezers³⁸⁴ aan dat zij veel van hetgeen in deze studie voor teams geschetst wordt herkennen uit hun eigen praktijk van samenwerken in het algemeen binnen organisaties. Dat is niet onverwacht. Ook in het ruimere speelveld van organisaties gaat het immers om interactie tussen mensen: professionals die zich menselijk tonen in hun werken en leven.

384 Andere lezers dan betrokken teamleden

Deel III H 11

Betekenis voor de praktijk

“Take the first step in faith. You don’t have to see the whole staircase, just take the first step.”

- Martin Luther King -

In dit onderzoek is zichtbaar gemaakt welke thema’s een rol spelen in het alledaagse leven van teamleden. Hoe kunnen deze bevindingen teammanagers en -leden in hun concrete praktijk inspireren om te gaan met de conclusies uit dit onderzoek? Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vraag wat de uitkomsten van deze studie betekenen voor het werken in teams.

Wat passende (re-)acties zijn in een specifieke situatie is altijd afhankelijk van diezelfde situatie. Wie zijn de teamleden? Wat is hun geschiedenis, de taak van het team, het teamdoel? Welke belangen spelen? Binnen welke organisatiecontext wordt gehandeld? Wat is de rijpheid van het specifieke team? Hoe krachtig is de voorstelling, hoe omvangrijk de onderstroom?

Vanwege de specifieke situatie van ieder team hebben de in dit hoofdstuk geboden handelingsalternatieven een algemeen karakter. Ze zullen altijd nader ingevuld moeten worden, afgestemd op de specifieke situatie van het betreffende team. Daarbij zouden ze de indruk kunnen wekken dat een *quick fix* mogelijk is, zoals in een receptenboek: ‘Wanneer hetgeen hier beschreven is correct wordt uitgevoerd, is uw teamissue opgelost’. Alsof wij zouden werken in een ‘ideale’ wereld waarin macht noch belangen spelen, waarin we niet te maken hebben met een grotendeels onbekende onderstroom in teams. Na wat ik in hoofdstuk 9 (Niemand groter dan de club) over Habermas en Foucault heb geschreven, is een dergelijk standpunt hier ongeloofwaardig.

Angst en liefde zijn in mijn ogen de belangrijkste bronnen van belangen, en daarmee van macht. Deze krachten spelen altijd en overal. De werkelijkheid zal zodoende weerbarstig zijn, en alles behalve maakbaar. Tegelijkertijd betekent dit voor mij niet dat we alles dan maar op z’n beloop moeten laten, met onze handen in de lucht staand.

Bewustwording geeft mogelijkheid tot ontwikkeling, en waar leven is, koestert de mens hoop op ontwikkeling. Weerbarstige hoop. Is dat een endemisch Habermas-sentiment? Dan zij het zo!

Als we in deze studie zien dat macht en belangen altijd een rol spelen, dan kunnen wij ons in het werken met teams of organisaties van dat abstracte feit van bewust zijn, en vanuit die wetenschap scherper waarnemen wat zich voordoet. Net zo weten we dat er een onderstroom is, en dat voor ons vaak slechts te vermoeden is wat zich daar afspeelt. Daarmee weten we dat er altijd dubbelzinnigheid in denken en doen zal zijn. Dat beseffen doet ons waarschijnlijk minder snel ‘*upset*’ zijn. Met meer rust, vrijheid en flexibiliteit kunnen we waarnemen dat een ander ‘iets raars’ doet, iets dat we niet verwacht hadden. Dit alles is niet ‘erg’, negatief of verwerpelijk. Het is een deel van onze interactie.

In nagenoeg dezelfde volgorde als in voorgaand hoofdstuk (hoofdstuk 10, Conclusies) worden onderstaand een aantal aspecten van het teamleven besproken en de wijze waarop een team hier zelf invloed op kan uitoefenen.

Belangen

Verschillende niveaus, verschillende belangen

Vanuit verschillende belangen en referentiekaders worden op organisatie-, team- en individueel niveau verschillende betekenissen ervaren van organisatie-, team- en individuele doelen. Gepercipieerde tegenstellingen hiertussen berusten op verschillen in toegekende betekenis of op werkelijke tegenstellingen. Het is van basaal belang om zicht te krijgen op de werkelijke verschillen en de belangen die hier oorzaak van zijn. Het gebruiken van een team als organisatie- en samenwerkingsvorm heeft pas meerwaarde als een gezamenlijk doel benoemd en gevoeld kan worden. Een doel dat niet gevolgd wordt uit gehoorzaamheid aan de agenda van het hoger management, maar ervaren wordt als congruent met de eigen ambities.

Het team heeft in deze dynamiek van de tegenstellingen de afscherming en rust van een stabiele binnenruimte nodig om zich te ontwikkelen en zich te kunnen concentreren op haar taak. Tussentijds heeft het ook contact met 'buiten' nodig om zich van tijd tot tijd te heroriënteren op haar positie en wat de omgeving vraagt en biedt. Deze uitwisseling betreft zowel de organisatie die het team in het leven heeft geroepen, als andere groepen binnen en buiten de organisatie, als ook de bredere maatschappij en initiatieven die daar ontplooid worden. Er is daarom altijd een gestructureerd contact van binnen naar buiten nodig, en omgekeerd. Teams kunnen die contacten 'organiseren'.

Schuiling geeft het belang van contact tussen binnen en buiten aan, in dit geval voor een zelfsturend team:

*"Het gaat niet om de afgebakende ruimte waarin men autonoom is, maar om het raakvlak tussen processen waarin de ene sturing de andere ontmoet. Zelfsturing als kwaliteit van samenwerking houdt in dat men zelfsturend in staat is verschillen [...] productief te maken."*³⁸⁵

De opmerking van Schuiling kan in het kader van het onderwerp van deze studie zowel toegepast worden op het 'autonome' team en het productief maken van de verschillen met andere teams en de verdere (organisatie)omgeving, als op het 'autonome' individu en het productief maken van de verschillen met medeteamleden.

De teammanager is de eerst aangewezen persoon om de balans tussen afscheiding van de eisen van de omringende organisatie enerzijds en uitwisseling met de bredere context anderzijds in het geheel van teamactiviteiten te bewaken. Deze is waarschijnlijk ook het best in staat te bepalen in welke fase van het teamproces afscherming van buiten nodig is, wanneer de invloed van buiten toelaatbaar is en nuttig kan worden gebruikt.

Het hemd nader dan de rok

Niet alleen in dit onderzoek wordt geconstateerd dat het eigenbelang een dominante rol speelt in groepsprocessen. Voor psychologen is het geen nieuws, dat de mens vanuit zichzelf en zijn eigenbelang redeneert. Voor de gangbare, optimistisch gestemde managementliteratuur over teamwerk en teamsucces, die de gemeenschappelijkheid van teams als uitgangspunt neemt, is dit een inzicht dat noopt tot heroriëntatie.

Wanneer het eigenbelang zo een natuurlijk en vanzelfsprekend referentiepunt is voor het handelen, kunnen organisaties en teams maar beter met de stroom mee roeien, dit onderkennen en er

zo goed mogelijk mee werken, er hun voordeel mee doen. De Geus verwoordde het in zijn boek 'De levende onderneming' zo:

“Een bedrijf zal overleven als het leden heeft, die een reeks gemeenschappelijke doelstellingen onderschrijven en die geloven dat de doelstellingen van het bedrijf hen toestaan en helpen om hun eigen individuele doelen te bereiken.

*Het menselijk potentieel in termen van individuele doelen en persoonlijke ontwikkeling tot hoeksteen van het eigenbelang van de organisatie.”*³⁸⁶

Dat alleen benoemen is vanzelfsprekend niet voldoende, want hoe krijg je medewerkers in deze dynamische en eisende organisatiewereld zo ver, dat ze erop vertrouwen dat open spreken over hun eigenbelang geoorloofd is? Organisaties die het eigenbelang van de medewerker meebepalend willen laten zijn in het belang van de organisatie zullen dit vertalen in hun integrale organisatiestrategie en in hun interactie en communicatie met de medewerkerpopulatie.

Vanuit een heel andere invalshoek dan de Geus adviseren consultants, die werken vanuit de beleving van medewerkers, hun klanten de laatste jaren om zich te organiseren rondom relaties. Zij hebben namelijk opgemerkt dat het, bij het organiseren voor succes, van belang is rekening te houden met 'wat mensen met elkaar willen'. Dat we de tijd van autoriteit van het management en volgzzaamheid van de medewerker achter ons laten, nu er structurele krapte op de arbeidsmarkt gaat ontstaan. Deze adviseurs leggen de nadruk op relaties als ontwerpprincipe voor een organisatie. Naar mijn mening zouden zij echter één stap verder moeten gaan. Achter de relatie schuilt namelijk altijd een reden waarom de relatie onderhouden wordt: mensen hebben een relatie met elkaar omdat ze op de één of andere manier belang bij elkaar hebben. Dat geldt overigens niet alleen voor zakelijke relaties en zakelijke aspecten. Zoals we eerder hebben gezien zijn bijvoorbeeld ook 'erbij horen', vriendschap en respect ontvangen uiterst valide belangen die mensen nastreven, in allerhande soorten relaties.

Ambigu eigenbelang

Mensen zijn zich lang niet altijd bewust van hun belangen, maar handelen hier wel naar. Het is zeer de moeite waard om aandacht en tijd te besteden aan dialoog, om samen – als organisatie en team, als manager en medewerker – meer zicht te krijgen op wat ieders belang is, hoe deze belangen gediend kunnen worden, waar ieders kracht ligt en hoe deze te benutten. Zo wordt samenwerken voor alle deelnemers meer 'van henzelf'. Een meer open uitwisseling over eigenbelangen geeft het team de mogelijkheid voor ieder lid naar taken te zoeken die aansluiten op dit eigenbelang, zodat de in potentie beschikbare energie en competentie beter benut kunnen worden.

Nu treedt echter voor de medewerker een soort *prisoner's dilemma* op: Is het veilig genoeg om open over de eigen belangen te praten? Kan het voordeel van openheid benut worden, of levert zo open praten een te groot risico op? Hoever zal degene die zich open uitlaat zich buiten het gemeenschappelijke belangenveld van het team – of de manager – blijken te bevinden? Zullen de andere teamleden ermee om kunnen gaan, wanneer blijkt dat teamgenoten een duidelijk gearticuleerd eigenbelang hebben? Smith & Berg³⁸⁷ geven immers aan dat een team het beste van haar leden voor zichzelf opeist. Het gaat er hier in feite om wie het eerst het taboe op eigenbelang

386 de Geus, 1997b, pg 220

387 Smith & Berg, 1997, pg 91

doorbreekt, zijn eenzijdige voorstelling van gemeenschappelijkheid durft nuanceren en eerlijker kan zijn over zijn werkelijke belangen, met het risico van verstoting.

Een specifieke vorm van eigenbelang bestaat uit het feit dat individuen zowel behoefte hebben aan de zichtbaarheid van het succes van hun team, als aan de zichtbaarheid en erkenning van hun eigen aandeel daarin, of hun specifieke talenten die bijdragen aan het teamsucces. Op deze manier 'gezien worden' draagt bij aan hun gevoel van eigenwaarde en respect. Het doet hen waardering ervaren waardoor ze ook anderen makkelijker een compliment kunnen geven. Ga van tijd tot tijd met elkaar na of deze verschillende prestaties voldoende zichtbaar zijn. En zo niet: bedenk daar samen een andere invulling voor en probeer die uit.

Bron

Eigenbelang stoelt op 'vuur' bij de betrokkene. Vuur om iets te willen realiseren of om iets te vermijden. Dit vuur is een enorme bron van energie. Deze energie kan, wanneer deze verbinding heeft met het gezamenlijke doel, de realisatie van eigenbelang en gezamenlijk doel sterk bevorderen. De dichotomie tussen individu en collectief wordt zo overstegen. Het succes voor het team of de organisatie wint erbij, en voor de medewerker wordt 'werken' meer van en voor zichzelf. Voorwaarde hiervoor is dat betrokkene de aard van het eigenbelang onderkent en herkent als onderdeel van het gezamenlijke belang. Het vraagt dus bewustzijn, en reflectie op het eigen en gemeenschappelijk handelen. Van omgeving, team en organisatie vraagt dit aandacht en ruimte voor dat individueel belang. Bovenal vraagt dit het vertrouwen dat het eigenbelang ongestraft geuit kan worden. Dit zijn voorwaarde geen lichte randvoorwaarden. In gesprekken met managers 'in het veld' blijkt helaas regelmatig, dat deze niet of nauwelijks begrijpen waar de schoen wringt als het gaat over 'vertrouwen om zich open te kunnen uiten'. Nogal vlot wordt bijvoorbeeld gesteld dat het draait om de vraag 'Join me or leave me'. Ook het zich werkelijk realiseren van de toegevoegde waarde van het eigenbelang is niet vanzelfsprekend. Dat strookt met mijn ervaring dat organisaties gemakkelijk stellen dat er alignment moet zijn tussen doelen van het individu en de organisatie. Vaak bedoelt men dan onbewust en impliciet dat het individu zich aanpast, want de organisatie heeft goed over haar missie en visie nagedacht, die inmiddels is vastgesteld en vastgelegd in formele documenten. Het enige dat dan nog van het individu verwacht wordt is 'volgen' en 'aanpassen'.

Organisaties of teams zouden het taboe op eigenbelang kunnen doorbreken door overtuigend de uitnodiging uit te spreken dat ieder hier met vuur in z'n donder werkt en dat het geïnteresseerd is in het onderliggende eigenbelang. Alleen wanneer ieder hiermee voor de draad wil komen, kan dit vuur immers gediend en benut worden? Dit tot wederzijds profijt. Nadrukkelijk ligt hier een belangrijker rol voor het hoger management. Wanneer die een verandering naar meer openheid niet steunt, is het uiteindelijke effect gering.

Interacties

Onder- en bovenstroom

Een belangrijke conclusie van deze studie betreft de grote rol die boven- en onderstroom hebben in het teamleven. Het gaat vooral om de voorstellingen die in de bovenstroom opgevoerd worden, gevoed door emoties en belangen in de onderstroom. Het (on)bewust door teamleden in stand houden van voorstellingen en het buiten beeld houden van emoties en belangen creëren samen een milieu van mist en drijfzand. Zoals eerder betoogd heeft dergelijke ambiguïteit verstrekkende

invloed op alle aspecten van het leven in een team, bijvoorbeeld op communicatie, het ervaren van binding, de aanwezigheid en bespreekbaarheid van groepsdruk of -censuur, de ruimte voor dialoog, creativiteit en nieuwe zienswijzen. Minder zichtbare effecten treden op bij in- en uitsluiting, de behoefte aan macht en de bereidheid te vertrouwen. Kortom: ambiguïteit heeft grote invloed op de teamperformance.

Voor ieder die in of met teams werkt is het zodoende essentieel aandacht te besteden aan wat zich afspeelt in de onderstroom, nieuwsgierig te zijn wat belangen, emoties en drijfveren van individuele teamleden zijn en hoe die zich tot elkaar verhouden. Om daar meer zicht op te krijgen, is het noodzakelijk dat één of meerdere teamleden (weer) vragen durven te stellen. Vragen waarop zichzelf hopelijk ook het antwoord niet weten, want

“De vraag stellen is belangrijker dan het vinden van het antwoord, door de vraag ontsluit het bewustzijn zich voor ons. We krijgen toegang tot ons bewustzijn door onszelf toe te staan ‘het niet te weten’. Een antwoord dekt dat weer toe, vernauwt de onderzoekende open houding weer tot dat ene antwoord.” ³⁸⁸

Vragen vormen het begin van nieuwsgierigheid, terwijl antwoorden fixeren. Vragen stellen, doorvragen, steeds opnieuw dialogen opstarten over zaken die ertoe doen. Van belang is het besef bij teamleden te wekken, dat anderen nodig zijn om zicht te krijgen op de verschillende mogelijke antwoorden, en op de betrekkelijkheid van die antwoorden.

Opnieuw is de teammanager de eerst aangewezen persoon om dit proces vorm te geven, zowel in hiërarchisch als in systemisch opzicht. Teamleden kunnen hier alleen mede vorm aan geven, wanneer zij zich gesteund weten door en de ruimte krijgen van de teammanager, of wanneer meerdere teamleden een coalitie vormen met betrekking tot deze wens.

Zoals eerder gesteld: met dergelijk onderzoekend handelen wordt een groot aantal aspecten van het teamleven geraakt en hoogstwaarschijnlijk in beweging gebracht. Mogelijke interventies op enkele van deze aspecten, zoals communicatie, leiderschap, in- en uitsluiting en vertrouwen, worden onderstaand specifiek beschouwd.

Communicatie

Onderzoekende vragen stellen, zoals hierboven geschetst, behoort tot het domein van open communicatie. Open communicatie is een sleutelfactor voor het beïnvloeden van de onder- en bovenstroom. Dit is zodoende één van de belangrijkste aandachtsgebieden bij het werken met of in teams. Het betekent dat teamleden hun communicatieve vaardigheden moeten aanscherpen, bijvoorbeeld op het gebied van het voeren van dialoog in plaats van discussie, het reflecteren, het geven en ontvangen van feedback, het hanteren van conflicten.

Open communicatie is van nature niet makkelijk en blijkt in deze teams zeker niet vanzelfsprekend. Gezien het universele karakter van de mechanismen die ‘het zelf’ hanteert om informatie van buiten over zichzelf te beïnvloeden, is het waarschijnlijk dat ook andere teams dan deze onderzoeksteams met dezelfde moeilijkheden rond ‘open communicatie’ kampen. En zelfs dat dit een veel breder in organisaties voorkomend verschijnsel is.

In de onderzoeksteams zien we dat het veel moed van een individu vraagt om zich als eerste (meer) bloot te geven aan teamgenoten die hem of haar hier mogelijk om zullen verstoppen. Zaken

388 gewijzigd naar Pim van Lommel in van der Mijn, 2008, pg 10

als de basale behoefte aan binding, ‘erbij horen’ en de groepsceusur belemmeren openheid. Als ik eerlijk ben, denk ik dat het een illusie is om te veronderstellen dat teamleden zich individueel werkelijk bloot geven en vervolgens in datzelfde team kunnen blijven functioneren. Het gevaar van *scapegoating* is dan groot. Dergelijke ontboezemingen kunnen beter onderdeel zijn van een voorzichtig gezamenlijk proces van verkenning en blootgeven, zoals GOP dat bijvoorbeeld vormgeeft met zelfonderzoek en teamworkshops in het derde onderzoeksjaar.

Open communicatie vraagt vertrouwen, en zelfvertrouwen. Beide zijn een kwetsbaar goed, dat alleen op termijn opgebouwd wordt. Hiertoe kan slechts uitgenodigd worden, er kan niet op worden gestuurd. Indien een team werkelijk stappen wil zetten op weg naar open communicatie, vraagt dit erom de openheid in communicatie zeer geleidelijk en eerst apart te organiseren, uit te proberen wat bij dit team past. Om bijvoorbeeld specifieke momenten te creëren waarop er ruim tijd en aandacht is om samen te verkennen, veilig en voorzichtig. Daarbij te zorgen dat er vooral vragen gesteld worden, er dialogen starten. GOP doet dit door enkele keren in retraite te gaan, Max zondert zich bij de start een paar keer een dag af om op elkaar af te stemmen, ook Multi doet iets dergelijks om elkaar beter te leren kennen. GOP heeft daarbij eerst individuele coachgesprekken georganiseerd, als veilig opstapje naar een meer riskante interactie in teamverband. Deze teams beperken de experimenten met meer open interactie tot een enkele gelegenheid, wat voor het bereiken van effect op de langere termijn onvoldoende is.

Leiderschap

Of een team kiest voor traditioneel of participatief leiderschap, altijd heeft het een procesbegeleider nodig. Een ervaren procesbegeleider in of bij het team, die teamleden stimuleert verder te kijken dan de bovenstroom, is dus letterlijk een kritieke succesfactor voor teams. Een dergelijk teamlid geeft zoveel richting aan de teamdynamiek, dat zijn rol bijna als vanzelf samenvalt met de leider.

Het past evenwel bij het besef van ambiguïteit om ons te realiseren dat lang niet ieder teamlid er belang bij ervaart om open te zijn, invloed te delen of verwachtingen te managen. Wat een procesbegeleider hierin kan bewerkstellingen, blijft zodoende altijd afwachten.

Bij de keuze voor traditioneel of participatief leiderschap is een belangrijke overweging welke vorm het beste bij de belangen van teamleden past. Op welke manier kan hun vuur het best geraakt worden? Dat is niet vanzelfsprekend met de keuze voor traditioneel leiderschap. Wanneer voor participatief leiderschap gekozen wordt, is de volgende stap na te gaan welke verantwoordelijkheid de teamleden aankunnen. Dit bepaalt de inrichtingskeuzen en snelheid van invoering.

Erbij mogen horen

Het proces van in- en uitsluiting verdient in dit praktijkgerichte hoofdstuk apart aandacht. Teamleden ervaren deze processen immers als het meest enerverend en energievretend.

We hebben gezien dat in- en uitsluitingprocessen plaatsvinden binnen een hiërarchisch verband, waarin machtsverschillen heersen, dat de toetreders zich moeten schikken naar de wensen van de gevestigden, dat toetreders alleen succesvol kunnen zijn in hun toetreden wanneer zij zichzelf ondergeschikt maken en zij dat als hun belang kunnen zien. Aangezien dit verschil is gebaseerd op verschil in macht van beide partijen zal er door interventies geen wezenlijke verandering in gebracht kunnen worden. Bewustwording van en reflexiviteit op de behoefte van het team aan diversiteit en capaciteit enerzijds en op de individuele belangen die in de onderstroom spelen an-

derzijds, kan er voor zorgen dat de gevestigden zich meer bewust zijn van de krachten die spelen en dat zij kunnen kiezen hiermee bewust om te gaan.

Opnieuw komt het er op neer dat teamleden zich bewust worden welke voorstellingen gegeven worden, wat er in de onderstroom speelt, welke betekenis zij aan de interactie geven en wat zij als hun belangen ervaren. En steeds weer zijn ‘samenwerking’ en ‘succes’ hierin afhankelijk van wat diezelfde teamleden van hun eigen domein, hun eigen onderstroom, prijs willen of durven geven.

Ook in de begeleiding van dit proces heeft de teammanager een cruciale rol, een rol ‘van betekenis’.

Bouwen aan vertrouwen

Wanneer een voorzichtige opbouw als boven geschetst voldoende tijd krijgt en vervolgens in rustig tempo onderhouden en uitgebouwd wordt, raken de teamleden geleidelijk aan vertrouwd met openheid binnen deze groep. Er kan gedeeld bewustzijn ontstaan over wat ieders drijfveren zijn, wat in de teamperformance wel of nog niet naar wens is, wat extra aandacht vraagt. Op den duur lukt het om nieuw gedrag in te vlechten in de reguliere interactie. Er kan dan (zelf)vertrouwen groeien in de onderlinge communicatie, openheid wordt meer gewoon. Het incasseren van feedback wordt gemakkelijker, er kan samen gebouwd gaan worden.

Wat komt er uit al dat praten voort? Bovenstaande aanpak klinkt arbeids- en tijdsintensief. Dat hoeft echter niet het geval te zijn. Oprechte aandacht, zorgvuldigheid en integriteit zetten meer zoden aan de dijk dan dat er véél tijd aan ‘praten’ besteed zou moeten worden. Tegelijkertijd weten we echter dat macht altijd speelt en dat juist aandacht, zorgvuldigheid en integriteit zelden de waarden zijn die machtsgerichte personen nastreven of verdragen.

Vanuit het paradigma van versnelling verwachten zowel teamleden als hun opdrachtgevers in de onderzoeksteams echter dat met één of twee bijeenkomsten een direct verankerd en blijvend resultaat geboekt wordt. Dit is de illusie van een *quick fix*. Deze *quick fix*-gedachte is algemeen verbreid in organisaties. Hij staat op gespannen voet met het geven van aandacht. Dat onderhoud en doorbouwen nodig is, wordt vanuit het paradigma van versnellen onvoldoende onderkend. Een blijvend resultaat wordt zodoende met een dergelijke benadering dikwijls niet geboekt, teleurstelling volgt.

Het opbouwen van vertrouwen is hier bij uitstek aan de orde. Six geeft vanuit haar onderzoek naar de werking van vertrouwen verschillende inzichten die voor teams van belang zijn. Veel daarvan stoelt op open communicatie, iets wat er ook juist mee bewerkstelligd wordt. Een kip-ei-beweging dus.

Six stelt dat mensen actief aan vertrouwen kunnen bouwen door bewust positieve signalen uit te zenden. Zij geeft hiertoe een overzicht van interventies die vertrouwen bevorderen, waarin ze bevindingen uit een tiental onderzoeken ordent naar vier intenties³⁸⁹:

Be open	<ul style="list-style-type: none"> • Disclose information in an accurate and timely fashion • Give both positive and negative feedback • Be open and direct about task problems • Be honest and open about your motives
Share influence	<ul style="list-style-type: none"> • Initiate and accept changes to your decisions • Seek and accept the counsel of other people • Give and receive help and assistance • Recognize the legitimacy of each other's interests • Show a bias to see the other's actions as benevolently intended
Delegate	<ul style="list-style-type: none"> • Make yourself dependent on the other person's action • Delegate tasks • Give responsibility to other people • Take responsibility rather than make excuses
Manage mutual expectations	<ul style="list-style-type: none"> • Clarify general expectations early on and explore specific expectations in detail • Surface and negotiate differences in expectations • Process and evaluate how effectively you are working together

Tabel 2: Overzicht van interventies die vertrouwen bevorderen.

Deze interventies zijn nogal verschillend van aard en moeilijkheidsgraad. Zo zal het wellicht eenvoudiger zijn om advies te vragen of hulp te geven dan om eerlijk te zijn over je werkelijke motieven. Dat laatste vraagt naast een goed bewustzijn en moed ook al een basis van vertrouwen, waar men op durft leunen.

Een groter bezwaar tegen bovenstaande suggesties is dat ze nogal prescriptief klinken, als een kookboek, als maakbaar. Het lijkt alsof het met het vertrouwen tussen teamleden allemaal wel goed komt, wanneer deze suggesties secuur genoeg opgevolgd worden. We weten inmiddels echter dat de gepercipieerde ambigüiteit in veel teams hoog is, en dat dit het bouwen van vertrouwen op allerlei manieren in de weg kan staan.

Hoe dan ook, alleen al door te bespreken wat als vertrouwenwekkende acties door teamleden ervaren wordt, zal er een gesprek op gang komen, zal er verandering in de interactie optreden. Teamleden worden zich bewuster van het effect dat het eigen handelen op anderen heeft, van het feit dat zij door hun eigen handelen de werkelijkheid van het team mee helpen construeren.

Ook hier past het evenwel om ons te realiseren dat lang niet ieder teamlid er belang bij ervaart om open te zijn, invloed te delen of verwachtingen te managen.

Naast deze gedragsinterventies zijn structuurmaatregelen behulpzaam voor een team dat aan vertrouwen werkt. Zij geven duidelijkheid waar regels gelden en waar ruimte is voor experiment. De structuur helpt teamleden om te gaan met spanning die in teams onvermijdelijk ontstaat.

Hierbij kan gedacht worden aan de volgende structuurbevorderende acties:

1. Het onderzoeken en tenslotte formuleren van heldere en doorleefde doelen, tezamen met uitwisseling over ieders belang hierbij.
2. Het onderzoeken en tenslotte benoemen van rollen, taken, verantwoordelijkheden en handelingsruimte.

3. Het afstemmen over basale gedragsregels in het team om zo het evenwicht tussen verwachtingen en vrijheid te verhelderen en een goede balans te vinden tussen het knellen van regels en het houvast dat ze geven.
4. Het organiseren van professionele vakgerichte intervisie. Het is relatief veilig bij ieders eigen vak te starten, van daaruit brengen mensen als vanzelf meer persoonlijke onderwerpen in, aangezien de persoon en de vakbeoefenaar uiteindelijk één en dezelfde zijn.
5. Ruim experimenteren met het geven van zowel positieve als constructieve en onderzoekende feedback.
6. Het organiseren van een vorm van innovatie, bijvoorbeeld door middel van bezinning op de noodzaak van innovatie, filosoferen over de potentie ervan voor het teamresultaat, en waar mogelijkheden liggen. Hiertoe zijn dynamische werkvormen te gebruiken, waardoor ook niet-prototypische ideeën podium krijgen.

Hoewel deze structuurbevorderende acties geformuleerd zijn in termen van onderzoeken en filosoferen, dus van uitwisseling met veel ruimte, geldt ook hier het bezwaar van instrumentaliteit. Het risico van kookboekdenken ontstaat, wanneer bij de uitvoering van dergelijke suggesties de nadruk meer op het resultaat ligt dan op het proces. Niet voor niets zegt van Lommel 'de vraag stellen is belangrijker dan het vinden van het antwoord'³⁹⁰.

Ieder team dat zich op het gebied van vertrouwen, open communicatie en hanteren van de onderstroom wil ontwikkelen, zal zelf moeten experimenteren met het – op dit moment en bij dit team – juiste evenwicht tussen ruimte en regels, en ervaren hoe deze behoefte in de tijd verandert. Aangezien dialoog hierbij een onmisbaar hulpmiddel is, en ook de diepte van dialoog groeit met het ontwikkelen van vertrouwen, zal het concretiseren van deze zaken een iteratief onderzoeksproces zijn. Ieder van de zes acties vraagt met enige frequentie onderhoud en vernieuwing. Vanzelfsprekend is communicatie ook hier een sleutelproces op de weg naar succes, hoe dat succes dan ook gedefinieerd is.

Vanzelfsprekend is het uitermate lastig voor een teammanager, die zelf ook onderdeel van de dynamiek is, om dit proces met gepaste afstand en objectiviteit te begeleiden. Het van tijd tot tijd betrekken van een door de wol geveerd en procesgerichte collega voor intercollegiale reflectie en eventueel teamworkshops geeft ook hem ruimte te ontdekken wat zijn rol en aandeel is. Tegelijkertijd vindt het proces van vertrouwen bouwen niet alleen tijdens workshops plaats, maar juist ook tijdens incidenten en onvoorziene situaties in de dagelijkse samenwerking. Daaruit blijkt of het grote en het kleine verhaal³⁹¹ uit dezelfde intentie voortkomen.

Begeleiding van teams

Start van het teamproces

Binnen de onderzoeksteams hebben we gezien dat sommige teamleden zich in een bepaalde situatie als een vis in het water voelen – zij zijn als het ware de 'uitvinders' van dat water – en dat anderen meer moeite hebben voor zichzelf een comfortabel 'stekkie' te vinden. Bij de start van een nieuw team, of bij de start van een opfrissing voor een bestaand team, is het functioneel dat ieder van de teamleden onwennig is en zich tijdelijk ongemakkelijk voelt. Dat ieder op zoek moet naar betekenis in de nieuwe situatie, dat de mores in eerste instantie verschoven zijn, de voorstellingen en de machtsbases gewijzigd zijn. Dupuy zegt het zo:

390 Pim van Lommel in van der Mijn, 2008, pg 10

391 ten Have, 2000, pg 68

*“Try and place actors in a context in which it is to their advantage to act differently.”*³⁹²

Aangezien de vraag belangrijker is dan het antwoord, gaat het er ook in deze fase om elkaar als teamleden vragen te stellen die ertoe doen. Om met een open houding ten aanzien van mogelijke uitkomsten te onderzoeken welke verschillende percepties er spelen. Om niet direct te bepalen wat ‘waar’ of wat ‘juist’ is. Door vooraf resultaten af te spreken, blokkeert het proces van bewustwording³⁹³. Dat proces heeft ruimte nodig. In een dergelijke verkenning ontstaan eerste contouren van de nieuwe teamcontext vanuit begrip van de perspectieven van de betrokkenen. Zo kunnen zij – uit eigenbelang – hun handelingsstrategie in lijn brengen met wat nodig is voor team en organisatie. Aldus werkend ontstaat de grootste kans op verankerde verschuivingen, al blijven de spelers dezelfde. Ook de keuze van interventies kan hierbij helpen. Het uiten van persoonlijke emotionele ervaringen bijvoorbeeld is in eerste instantie verontrustend voor teamleden; het haalt hen uit hun comfortzone. Zonder verwarring echter geen wezenlijke verandering. Op langere termijn draagt het bij aan meer openheid en binding.

Interventies in bestaande teams

Ieder team is uniek in de combinatie van haar opdracht, het samenstel van de persoonlijkheden en de context waarin gewerkt wordt. Dit vraagt altijd eerst om reflexie op de startpositie van het team en de groeistappen die het wil maken. Bijna ieder team is identiek in de permanente behoefte tot het elkaar stellen van vragen die ertoe doen. Vanuit de oogst van deze verkenning kan gekeken worden op welke aspecten van groepsdynamiek aandacht wenselijk is.

Onderzoek toont aan dat interventies in bestaande teams, die zich uitsluitend richten op de zichtbare interpersoonlijke interactie in de bovenstroom, de minste kans hebben om de teamperformance positief te beïnvloeden³⁹⁴. Interventies daarentegen die aandacht besteden aan de onderstroom, daarmee de kern van de alledaagse realiteit van het team raken en direct gericht zijn op taakprocessen, zoals het verhelderen van belangen en doelen, blijken veel meer kans op verandering te geven³⁹⁵. Geen transformatie kan slagen zonder verbinding met transacties³⁹⁶.

Ten aanzien van het werken aan processen heerst de (onbewuste) overtuiging – voortkomend uit een machine- of maakbaarheidsparadigma – dat werken aan één enkel onderdeel verbetering van het geheel te zien zal geven. Zo richten veel interventies zich op het verbeteren van bedrijfs- of werkprocessen in de teams, zaken in de bovenstroom, zonder tegelijkertijd te werken aan zaken uit de onderstroom als machtsbehoefte en vertrouwen. Mijns inziens is dit één van de illusies die veranderaars en hun opdrachtgevers dikwijls koesteren. Het lijkt een veilige benadering: planmatig stukje voor stukje verbouwen. Een meer holistische aanpak, met ruimte voor wat zich voordoet vanuit onder- en bovenstroom, is noodzakelijk om werkelijk iets in beweging te brengen.

Tot slot verkeren veel veranderaars in de illusie, dat een organisatie-eenheid in isolatie ‘te ontwikkelen’ is. Het systeemdeel, of dit nu een team, een afdeling of een specifieke categorie medewerkers is, staat voor en na de verandering in relatie met de context, en kan de relatie hiermee niet eenzijdig bepalen. De mogelijke bandbreedte van veranderingen in teams wordt dan ook mede bepaald door beïnvloedingsmogelijkheden in de context van het team.

392 Dupuy, 2004, pg 116

393 Pim van Lommel in van der Mijn, 2008, pg 10

394 Harold, 1978, in Costa, 2000, pg 45

395 Woodman & Sherwood, 1980, in Costa, 2000, pg 45

396 van den Berg et al., 2004, pg. 33

Interventies in relatie tot teamvolwassenheid

In hun theorie over situationeel leiderschap benoemen Hersey & Blanchard³⁹⁷ vier niveaus van teamvolwassenheid. Deze indeling stoelt op de mate waarin de teamleden verantwoordelijkheid nemen voor de hier-en-nu situatie en elkaar aanspreken, en op de mate waarin het gedrag van de teamleider past bij de ontwikkeling van het team. Verschillende fasen van teamvolwassenheid vragen immers om een aangepaste werkwijze en (zelf-) sturing.

Aangezien dit onderzoek uitgevoerd is met drie teams die bestaan uit hoogopgeleide professionals, kan de indruk zijn ontstaan dat we hier te maken hebben met relatief sterk ontwikkelde, rijpe teams. Het tegendeel is echter waar. In termen van de genoemde indeling worden de onderzoeksteams op verschillende gedragsvariabelen gerekend tot de twee minst volwassen niveaus. Alleen GOP scoort met enkele gedragingen en overtuigingen op het derde niveau. Vanuit deze constatering bezien is het begrijpelijk dat gedeeld leiderschap bij GOP uiteindelijk niet succesvol is gebleken: het team was er niet voldoende rijp voor, met name wat betreft verantwoordelijkheidsbesef en de mate van open communicatie.

Uitingen waarmee GOP wel relatief hoger scoort in teamvolwassenheid zijn bijvoorbeeld:

- We zijn beter dan andere teams of afdelingen.
- Wij zijn bijzonder! Wij zijn een team! Wij horen bij elkaar!
- Niet iedereen kan bij ons horen; wel jammer voor anderen en wat een geluk voor ons.
- Als je er als nieuweling bij wilt horen, moet je wel aan onze eisen voldoen.
- We hebben geen behoefte aan ideeën die niet aansluiten bij ons gedachtegoed.

Hier spreekt enerzijds de binding en eenheid in het team uit, anderzijds ook het zich afsluiten naar de omgeving.

Het is dus geenszins zo dat de hier voorgestelde vertaling naar de praktijk alleen opgaat voor rijpe of relatief volwassen teams. Dat laat onverlet dat interventies altijd afgestemd moeten zijn op de specifieke situatie en performance van een team. Het vraagt van de teambegeleider dus observatievermogen, inzicht in groepsprocessen, gespreksvaardigheden en een *real time* procescyclus, zodat observaties ter plekke naar het team gespiegeld en direct onderzocht kunnen worden. Daarnaast vraagt procesbegeleiding van teams een dikke huid en enige brutaliteit van de begeleider om bloot te leggen wat het team instinctief toegedekt wil houden.

Samenvattend

Als belangrijkste interventies ten aanzien van de inhoud van teambegeleiding zijn in dit hoofdstuk genoemd:

- Zorg dat de teamleden meer zicht krijgen wat ieders belang is, hoe deze belangen gediend kunnen worden, of ze momenteel gediend worden.
- Zorg dat de teamleden meer zicht krijgen op ieders kracht en hoe deze te benutten.
- Het gaat er hier in feite om wie het eerst zijn voorstelling van gemeenschappelijkheid durft te staken en eerlijker kan zijn over zijn werkelijke belangen, met het risico van verstoting.

397 Hersey & Blanchard, 1969

- Ga met elkaar na of de prestaties van individuele teamleden naar hun eigen beleving voldoende zichtbaar zijn. Zo niet, bedenk daar samen een andere invulling voor en probeer die uit.
- Bewustzijn en reflectie op het eigen en het gemeenschappelijk handelen.
- Benoem verschillen binnen het team en tussen team en context. Daag de teamleden uit te bedenken hoe deze verschillen productief te maken zijn, vooral waar deze ‘steken’.
- Besteed aandacht aan wat zich afspeelt in de onderstroom, wees nieuwsgierig naar belangen, emoties en drijfveren van individuele teamleden en hoe die zich tot elkaar verhouden. Daag teamleden uit (weer) onderzoekende vragen te stellen.
- Ga in een spelvorm na welke voorstellingen op de verschillende niveaus gespeeld worden. Niet alles hoeft uitgesproken te worden om tot bewustwording te leiden.
- Beïnvloed ook de context van het team.
- Zoek bewust verbinding tussen ‘binnen’ en ‘buiten’.

Als belangrijkste interventies ten aanzien van het proces van teambegeleiding zijn in dit hoofdstuk genoemd:

- Ga op zoek naar een ervaren procesbegeleider in of bij het team
- Zorg voor een ‘breed proces’, met veel ruimte, mogelijke tot beweging op welk vlak dan ook, waarin iedereen aan bod komt en zich min of meer ‘gelijkwaardig blootgeeft’. Een dergelijk proces neemt de tijd die het nodig heeft.
- Laat het team een aanpak kiezen uit de genoemde vertrouwenbouwende acties en de structuurbevorderende acties, of andere soortgelijke acties. Het maakt niet zoveel uit welke acties gekozen worden, het doel is dat er ruimte voor gesprek ontstaat en dat dit daadwerkelijk op gang komt. Alleen al door te bespreken wat als vertrouwenbouwende acties door teamleden ervaren wordt, zal er een gesprek op gang komen, zal er verandering in de interactie optreden
- Haal de teamleden uit hun comfortzone, dat creëert beweging!

Betekenis voor het werken in teams

Wat betekenen de uitkomsten van deze studie voor het werken in teams?

De onder- en bovenstroom zijn bepalende factoren in het leven en werken in een team. Vanuit het besef dat de onderstroom een belangrijke, maar niet voldoende onderkende factor is, zijn de hier voorgestelde interventies alle gericht op het zicht geven aan betrokkenen op de onderstroom, het feit dat die er is, leren zien hoe deze zich – steeds weer anders – in het betreffende team uit. Het besef dat de onderstroom er is en sterke invloed heeft, zal al een groot verschil maken in de beleving van teamleven door teamleden. Een volgende en onvermijdelijke stap is dan om, waar mogelijk, de grens tussen onderstroom en bovenstroom in beweging te brengen, beide in omvang terug te brengen. Suggesties voor interventies spitsen zich dan ook vooral toe op het vergroten van het bewustzijn van de inhoud en verschijningsvorm van beide stromen en het beïnvloeden van de grens tussen boven- en onderstroom.

Het leren hanteren van ambiguïteit – dit zelfs als primaire interventie gebruiken – is een sleutel voor een succesvolle teamperformance. Interventies die teams helpen omgaan met de ambiguïteit die inherent is aan hun complexe omgeving

- verbinden transactie (prestatie) met transformatie (verandering)
- richten zich op interventies die aandacht besteden aan de onderstroom; daarmee raken zij de kern van de alledaagse realiteit van het team; in lijn met 3.1 richten zij zich concreet op taakprocessen, zoals het verhelderen van belangen en doelen.
- gebruiken ambiguïteit zelf als handvat om onzichtbaarheid, onzekerheid, onduidelijkheid en onwetendheid te leren hanteren.
- stellen het proces in eerste instantie boven de inhoud.

Wanneer een begeleider er naar streeft te werken met wat zich aandient, is de keuze tussen de ontwerp- en ontwikkelbenadering daarmee gemaakt.

Lukt het ons om samen een stukje van het beeld te verlossen dat in het marmer verscholen ligt?

- vrij naar Michelangelo -

Deel III H 12

Terugblik van betrokkenen

*“Wat functioneel en disfunctioneel is, is afhankelijk van je perspectief.
Er is altijd wel rimpeling in het water, wanneer wordt het gevoeld als golfslag?”
- Jacco van Lierop, 3 juli 2008 -*

Hoe kijken de teamleden van GOP terug op hun jaren in het team? Ieder beleefde deze periode vanuit zijn of haar eigen perspectief, met ieder een unieke voorgeschiedenis, een eigen aandeel en belang.

Draaisma stelt dat het geheugen het verleden reviseert³⁹⁸.

“Elke herinnering sluit een contact tussen twee polen in de tijd: toen en nu. Wat je je herinnert kan gisteren of een halve eeuw geleden zijn gebeurd, dat je je die gebeurtenis herinnert speelt zich af in het heden. Je iets herinneren doe je nu. In de herinnering verschijnt daardoor niet alleen iets van vroeger in het heden, er komt omgekeerd ook iets van je gevoelens en gedachten van dit moment in je herinnering terecht. Herinneringen zijn geen dossiers die na inzage weer terug het geheugen in gaan zoals ze er zijn uitgekomen. Ze veranderen in het gebruik. En de herinnering aan een en dezelfde gebeurtenis kan, afhankelijk van je stemming van het moment, verschillend aanvoelen.”³⁹⁹

Een belevenis van vroeger komt in het hedendaagse geheugen, en wordt overdacht in de context van het weten van nu: wat er daarna is gebeurd, hoe het de verschillende spelers is vergaan. De gebeurtenis van toen zie je onvermijdelijk in een perspectief van nu, jouw perspectief. Ook Wagenaar⁴⁰⁰ stelt dat we voortdurend bezig zijn onze herinneringen te vernieuwen. Het is een permanente reconstructie van ons leven vanuit de positie waar we nú staan. De bron van de informatie herinneren we ons daarbij niet: of dat nu de beleving zelf is, de vertelling van anderen daarover, een foto, of wat dan ook.

Draaisma geeft verschillende aansprekende voorbeelden, zoals een oude man die zijn gezin heeft overleefd, en kijkt naar een fotootje van zijn dochtertje, waarvan hij nu weet dat die als jonge vrouw is overleden.

“Wat de Leica stilzette, is meegereisd in de tijd en vervloekt nu met zijn herinneringen”.⁴⁰¹

Het één is niet los te maken van het ander. Zo gaat het ook met wat ieder van de teamleden zich van zijn of haar team en zijn of haar rol daarin herinnert. De herinnering hieraan wordt beïnvloed door dat wat erop is gevolgd, en de huidige positie. Bijvoorbeeld een plezierige of juist minder

398 Draaisma, 2008, pg 119

399 Draaisma, 2008, pg 113

400 W.A. Wagenaar, 30 september 2008, Radio1, Villa VPRO

401 Draaisma, 2008, pg 63

inspirerende volgende (werk)relatie maakt de herinnering aan de relatie ervoor minder mooi of juist begerenswaardiger.

Herinneringen van mensen die samen in een team in dezelfde periode hebben meegemaakt zullen dus verschillen, en niet alleen vanwege hun verschillend perspectief ten tijde van de handeling, maar ook doordat hun geschiedenis van de tijd erna verschilt. Daarbij moeten we betrekken wat Vonk stelt over de betrouwbaarheid van wat mensen over zichzelf melden in zelfrapportages: dat het in hoge mate geconstrueerde verklaringen en verhalen zijn, niet gebaseerd op werkelijke zelfkennis⁴⁰². Ook Koot & Sabelis⁴⁰³ geven aan dat het voor mensen van belang is een geordend verhaal over hun leven te kunnen vertellen. Een verhaal waaruit blijkt dat men zijn eigen levensgeschiedenis goed weet te managen. Hiertoe kunnen (re)constructies gebruikt worden, al naar gelang de situatie die men wil integreren. Eén persoon kan zo over verschillende verhalen beschikken rond één situatie. Over de illusie van maakbaarheid gesproken.

GOP-leden blijken ook tijdens de observatieperiode al geen helder beeld meer te hebben van recente gebeurtenissen. Zo heeft Nana tijdens het tweede interview bijvoorbeeld geen idee meer van de feitelijke opeenvolging van gebeurtenissen in het team in het jaar ervoor. Dave weet in het nagesprek zeker dat hij er niet bij was op de laatste teambijeenkomst, waarin besloten werd wie ging of bleef.

Bij het aanreiken van de teksten over de teams vraagt Frans me ‘Heb jij interviews gehouden?’. Ja, met jou ook. Twee.

Gelukkig baseert dit werk zich voor grote delen op bandopnames van interviews waarin geïnterviewden behalve over zichzelf ook vertellen hoe zij hun teamgenoten zien, en over teambijeenkomsten. Daarmee zijn – van die momenten – de woorden, de tempi, de intonatie en het aandeel van iedere speler in een interview of bijeenkomst vastgelegd. Als spelden houden die momentopnamen het weefsel op z'n plek, wat niet wil zeggen dat het weefsel tussen de spelden geen verandering zou kunnen ondergaan. Draaisma is daar duidelijk in, hij stelt dat ons geheugen een telkens wisselend verleden construeert, zeker als het niet gehouden is aan notities en andere vastlegging. In het algemeen hebben mensen de neiging minder mooie details uit hun herinnering weg te laten, vaak heel subtiel. De betekenissen van mensen en gebeurtenissen kunnen veranderen⁴⁰⁴.

Onderstaand een aantal persoonlijke reacties van GOP-leden op de beschrijvingen in de hoofdstukken 3 tot en met 8. Let wel, de teamleden hebben hierbij de voorgaande hoofdstukken over het de dynamiek in de context in deel I, noch de erop volgende hoofdstukken van deel III gelezen. Zij reageren dus uitsluitend op de beschrijving van de empirie en een eerste beschouwing daarop per thema. De beschrijving van bevindingen uit het veldonderzoek en zeker de beschouwingen dragen vanzelfsprekend tekenen van mijn filters, betekenissen en reconstructie.

De reacties van GOP-leden staan beknopt weergegeven in de volgorde waarop de betrokkenen hun feedback gegeven hebben. Soms met een korte reactie van mijn kant op gestelde vragen of veronderstellingen.

402 Vonk, mondelinge communicatie, 18 april 2008

403 Koot & Sabelis, 2000, pg 54

404 Draaisma, 2008, pg 118-121

Isa

Een *freelancer* die tijdens de observatieperiode en nu nog met GOP samenwerkt in *klantevents*:

“Als ik de beschrijvende hoofdstukken lees, dan komt alles uit die tijd weer terug. Het is zo herkenbaar, bij niets heb ik gedacht ‘hoe komt ze hierbij?’. De personages zijn herkenbaar, echt personen, rijk gestoffeerd.”

“Zoals je schrijft... Ook in het inhoudelijke werk tijdens events probeerde je wat je zag niet te plaatsen in de modellen die je kende, maar bood je ruimte aan ‘wat er is’.”

“Ik vraag me wel af: Hoe heb je toen kunnen functioneren, terwijl je dit allemaal hoorde en zag?”

“Ik denk dat het verstandig is jezelf te beschermen en minder open over jezelf te schrijven, ook al was je teamlid.”

Ik zag ‘dit allemaal’ toen niet echt, weet ik achteraf, anders had ik het inderdaad niet voor me kunnen houden. Ik merkte tijdens de observatieperiode van GOP wel bepaalde onderstromen in mezelf op, gevoelens van verheuging, verbazing en ook buikpijn, maar die heb op dat moment alleen kunnen signaleren. Het was –vermoed ik achteraf – te bedreigend om ze toe te laten en te begrijpen, en zeker doorzag ik de samenhang niet. In dit nagesprek met Isa realiseer ik me dat ik, in de combinatie van rollen als teamlid en onderzoeker, de verstreken jaren nodig heb gehad om ook de niet prettige indrukken en emoties toe te laten. Daarmee ben ik ook pas op termijn mijn eigen rol in het geheel van interacties gaan doorzien. Iedereen schernt zich af voor wat te heftig, te bedreigend is (of lijkt) om te bevatten. En niet ieder teamlid heeft deze periode zo langdurig en intensief doorvorst. Dat tekent een belangrijk verschil in positie tussen mij als teamlid-onderzoeker en de andere GOP-leden. Het is dan ook niet verwonderlijk dat niet alle GOP-leden het van GOP geschetste beeld herkennen.

Ellis

De junior binnen GOP die eind 2004 het team verlaat en ten tijde van deze feedback bij R&W uit dienst gaat:

“Leuk om te lezen! Dit is terug in de tijd. Achteraf is te zien hoe we ‘t ervaren hebben. Wat anderen gezegd hebben. Zoals jij het neergeschreven hebt, zo voelde de ‘t ook.”

“Nu staat ‘t op papier, en ieder heeft vrij kunnen praten in de interviews. Als we dit toen gedeeld zouden hebben, dan zou ik in m’n schulp gaan. Hetzelfde patroon als toen.”

“Ik vraag me achteraf af: Waarom heb ik zolang bij GOP gezeten?’ Ik heb erg best m’n best gedaan om erbij te horen. Nu vraag ik me af ‘Wat was mijn winst toen? Waarom wilde ik er zo graag bijhoren?’ Ik heb er wel een knaauw in m’n zelfvertrouwen door gehad.”

“Ellis past niet”... Dat is nooit gezegd, maar je voelt het wel, allang. Ik zie nu pas wat de anderen gezegd hebben.

“Wat me nu zo opvalt: De sfeer in een sessie is compleet anders dan erbuiten.”

“Maar het was goede periode. Je komt jezelf tegen. Maar ik kom mezelf nu ‘t meest tegen, nu ik dit lees. Het is een soort dagboek. Achteraf zo mooi om te lezen.”

“Nog eens samen terugkijken? Ik zou in dezelfde patronen schieten.”

Ellis is in staat om door de herbeleving van ‘de pijn van toen’ heen te kijken naar wat het leven met en binnen GOP haar heeft gebracht.

Dave

Dave komt als één na laatste bij GOP, hij maakt de laatste anderhalf jaar van de observatieperiode deel uit van het team, en is begin 2006 met Paula een eigen bedrijf begonnen met dezelfde dienstverlening als GOP:

“Gek om dit te lezen. Het brengt herinneringen terug, en ik merk ook dat ik me niet alles herinner. Bijvoorbeeld onze laatste team meeting die beschreven wordt, waarin besloten wordt wie blijft en wie gaat. Volgens mij ben ik daar niet bij geweest. Daar herinner ik me niets van.”

“Alles wat geschreven is over GOP is waar, voor zover ik weet. Maar ik vind wel dat er in de beschrijving een focus ligt op de disfunctionele aspecten. Wat is er mis mee om een nieuw teamlid dat de rust verstoort eruit te gooien? Dan kunnen wij weer verder. Ook het feit dat ons doel afwijkt van dat wat de organisatie voor ons bedenkt. Hier wordt ingegaan op de gevolgen daarvan, maar hoe erg is dat nou?”

“Wij van GOP waren gewoon een team dat het geweldig vond om prachtig werk voor klanten te doen. Ik denk dat passie misschien zelfs wel ons doel was. Wat was eigenlijk het doel dat we gedefinieerd hadden?”

“Die metafoor van een manisch-depressief systeem... Ik vind hem niet zo sterk. Ik denk eerder aan de vergelijking met een junkie. Die heeft last van extreme humeurwisselingen als hij geen shot krijgt. Die kent geen grenzen. Als-ie een shot heeft dan weet-ie dat-ie er overheen gaat, maar ‘t is ook wel vreselijk lekker. Geen shot? Dan is-ie prikkelbaar en depressief. De junk wil niet erkennen dat-ie verslaafd is. Rationeel weet hij wel wat goed zou zijn: meer aandacht voor sales, nieuwe diensten ontwikkelen, contact met de organisatie onderhouden. Maar emotioneel is-ie daarvoor geblokkeerd. Hij is opgelucht als hij kan zeggen ‘ik heb even geen tijd voor de directie, ik moet een sessie doen’.”

De opmerking van Dave ‘dat alles wat er over GOP geschreven is waar is, maar dat het zo’n disfunctioneel accent heeft’ doet me denken aan het verwijt dat Habermas aan Foucault maakt dat hij zo cynisch en relativistisch is. Bij toets aan het empirische materiaal blijkt dat Dave wel aanwezig is geweest op de laatste teammeeting, waarin besloten wordt wie blijft en wie gaat. In het interview, dat kort daarna gehouden is, gaan we in op het verloop van die bijeenkomst. Overigens staan er observaties en conclusies van mij als interviewer in het transcript, dat ik bij het uitwerken van het interview opmerk dat Dave zich van verschillende recente gebeurtenissen (minder dan een jaar geleden ten tijde van het interview) de volgorde of de toedracht niet helder herinnert. Daarin is Dave overigens geen uitzondering.

Hoewel het interview met Dave slechts één uit een reeks is, hebben we het transcript van het interview opgeslagen om na te gaan of ik daar selectief uit geput heb, met een sterkere focus op

wat niet goed gaat dan uit het transcript naar voren komt. Het interview teruglezend ademt de beschrijving in dit proefschrift echter eenzelfde sfeer als het transcript: zowel kritisch als positief. Dave richt zich op onderwerpen waar hij als teamlid zorgen over heeft en waar verbeteringen naar zijn mening noodzakelijk en/of mogelijk zijn.

Jacco

De laatste toetreders, op het moment van feedback sinds anderhalf jaar uit dienst van R&W. Op mijn vraag hoe hij de teksten beleeft, geeft Jacco me allereerst een stapeling van vragen terug. De kern daarvan:

‘Wil ik dit lezen? Wat vraag je me? Wat betekent dit voor mij? Die titel^{#05}, wat bedoel je daarmee? Ben jij, doordat je dit allemaal schrijft, niet degene die groter is? Stel je jezelf erboven? Wat is jouw positie?’

Jacco zit nog in de pijn, vindt het eerst lastig om er met mij naar te kijken. Even later:

‘Ik heb de teksten gescreend. Ik dacht: ‘Wat moet ik hiermee?’ Ik heb de pijn van toen weer gevoeld, mijn patronen van toen weer gezien. Daar hoef ik niet in terug.’

‘Dit onderzoek is jouw proces, jouw selectie. Wat ik nu lees geeft me een spiegel op toen, en op wat ik intussen geleerd heb. ‘t Klopt wat er staat, ik herken het beeld, en het is met zorg geschetst. Toch proef ik af en toe jouw norm erdoor.’

‘Wat mij nu vooral interesseert is het bredere beeld: wat gebeurde daar?’

‘Wat was er veel dat niet gezegd kon worden.’

En vervolgens hebben we een rijk gesprek waarin we terugkijken, naar ieders aandeel, naar de context, onze overlevingsmechanismen, en patronen in het team. Naar wie we toen waren, en wie we nu zijn, vier jaar later. Hoe we ons toen en nu tot elkaar verhouden.

Jacco geeft aan dat hij één-op-één wel in gesprek wil met teamgenoten van toen, maar als groep?

‘Ik denk dat ogenblikkelijk dezelfde mechanismen in werking zullen zijn. Dus nee.’

Uitsluiting blijkt mensen diep te raken, wat niet hoeft te verbazen, gezien de primaire behoefte om ‘erbij te horen’.

Frans

Teammanager gedurende een groot deel van de observatieperiode en ten tijde van deze feedback in een andere rol in dienst bij R&W.

Als ik de teksten aan Frans breng, en er nog iets omheen vertel zoals over de werkwijze, vraagt hij of ik hem indertijd ook geïnterviewd heb. Hij herinnert het zich niet.

Frans stuurt mij zijn feedback in eerste instantie per brief. Pas enkele weken later ontdekt ik, dat Frans abusievelijk hoofdstuk 3 niet gekregen heeft, wat zijn beeld (zoals onderstaand weergege-

405 Jacco doelt hier op de concepttitel van dit boek, ‘Niemand groter dan de club’.

ven) kan kleuren. Bijvoorbeeld bij zijn opmerking dat ik het effect van de overname onderschat. Hieronder de kern van zijn reactie, soms als citaat en andere stukken samengevat, samen de strekking van de brief weergevend:

“Om maar met de deur in huis te vallen, ik heb grote moeite met deze tekst. Ik heb moeite om mijn aandacht te behouden, [...] elke keer weer raak ik geïrriteerd en lig ik de tekst terzijde. [...] Ik kan me niet herkennen in het beeld dat je van me schetst.”

Samengevatte opmerkingen:

- *“Ik herken je gedegenheid in de wijze waarop je moeilijke en vooral vage onderwerpen inhoud geeft.”* Frans vindt het hoofdstuk over passie leuk om te lezen.
- *“Ten aanzien van het beschrijven van GOP mis je in mijn ogen de kern.”* Frans heeft in 25 jaar consultingwerk geen situatie meegemaakt waarin een team zoveel complexe strategische onderwerpen in de top van grote accounts heeft weten te adresseren. Het team is in iedere sessie boven zichzelf uit gestegen om dit te volbrengen. Eind 2004 is GOP volgens Frans in een negatieve spiraal terecht gekomen.
- *“In jouw tekst lees ik vooral ellende, een slecht geleid team, gebrek aan professionaliteit en veel ‘klap en achterklap’. De business doet er voor jou blijkbaar niet toe. Je doet het team onrecht aan met deze tekst.”*
- *“Je mist (ondanks dat je het noemt) de invloed van de overname van Nesto door Rix&Wael als bepalende verklarende factor voor individuele gedragingen. Wereldwijd hebben vier van dergelijke overnames plaatsgevonden, [...] ze zijn alle jammerlijk mislukt.”*
- *“Je beschrijft jezelf [...] in een gebalanceerde, evenwichtige observatorrol. Waar was jij in deze tijd, wat was jouw rol en inbreng, naast die van observator, bij de oplossing van de door jou geschetste problematiek?”*

In de geprinte tekst staat op een enkele plaats ‘klopt niet’ of ‘verkeerd’ in de kantlijn. Deze summier aantekeningen bevatten echter onvoldoende aanwijzing wat Frans ermee bedoelt, om ze zonder toelichting te verwerken.

Tot slot geeft Frans aan dat hij, doordat hij is geschrokken van deze tekst, bij oud-GOP-collega's en freelancers heeft geïnformeerd of zij hem herkennen zoals in de hoofdstukken 3 tot en met 8 beschreven. Hij komt tot de conclusie dat geen van de anderen hem zo ervaren heeft. Hij vraagt zich af welke negatieve ervaring mijn bril zo beïnvloedt heeft. En is bereid hier na zijn vakantie nog eens over in gesprek te gaan. Als ik hem dan uitnodig, geeft hij echter aan intussen ver van de teksten af te staan en niet meer met mij in gesprek te willen. Frans gaat de dialoog en verdieping uit de weg. Voor ons beide een gemiste kans. Evenmin heeft hij behoefte het ontbrekende hoofdstuk alsnog te lezen. In de metafoor van de voorstelling heeft de hoofdrolspeler zich hier gerealiseerd met een verklikker van doen te hebben⁴⁰⁶.

Paula

Ten tijde van de feedback sinds tweeënhalf jaar uit dienst bij R&W:

“Interessant, je ziet de situatie waar je zelf middenin gezeten hebt eens door de ogen van de ander.”

406 Zie hoofdstuk 9 'Niemand groter dan de club', paragraaf 'Onze voorstelling nader beschouwd'.

“Dit is hoe Belia erover denkt in plaats van hoe anderen erover denken, dat laatste had ik meer verwacht.”

“De verstrengeling van je dubbelrol vind ik lastig; is jouw verhaal meer waard dan dat van een ander?”

“Het gaat veel over Frans.”

“Ik herken wat mensen zeggen, ik kan me 't meeste letterlijk herinneren, tenminste, dat ik dat toen inderdaad zo vond. Ik heb me niet gerealiseerd dat je me letterlijk zo citeert. Als ik me dat wel gerealiseerd had, had ik dingen misschien anders gezegd. Het voelt ongemakkelijk, als meer 'open' dan mijn intentie was.”

“Ben wel nieuwsgierig of je het toen ook zo beleefd hebt als je nu beschrijft.”

“Mijn beeld is voornamelijk bepaald door wat we in sessies deden. Die vond ik leuk, maar aan de periodes ertussen kreeg ik een steeds grotere bekel.”

“Interessant, sommige dingen berinner ik me door het lezen opnieuw. Alsof ik het bijna vergeten was. Zoals hoe Frans Hellen toen uit het team gezet heeft.”

“Zijn positief en negatief in dit stuk in de juiste balans? Jouw gevoel als onderzoeker speelt erdoor. Mijn eigen teamtree herken ik, het was niet heel anders. Wat me wel opvalt is dat je 1,5 keer zo lang over Hellen en Jacco's entree vertelt dan over onze teamtrees.”

“Dat jij je ook kwetsbaar opstelt in de stukken maakt het authentieker.”

“Terugkijkend realiseer ik me wel dat een team iets tijdelijks is.”

Paula vertelt dat ze de teksten ook een paar weken weggelegd heeft, ze had geen zin om verder te lezen. Ze ervaart het als 'te zwart'.

Nana

Ten tijde van deze feedback als enige nog betrokken bij 'het nieuwe GOP' dat ontstaat na ingrijpen van de directie aan het einde van de observatieperiode:

“Interessant om te lezen, echt interessant! Mooi om zo te lezen wat we hebben meegemaakt, een soort cadeau is 't. Interessante thema's, boeiend, en confronterend ook wel.”

Af en toe heb ik het weggelegd. 't Was veel, je gaat erg diep met de thema's, en ook wel taai met die theorie. Maar ik heb niets geskijpt.”

“De citaten van de GOP-leden vind ik erg boeiend. En mijn eigen uitspraken: ik zou het zo weer kunnen zeggen.”

“Wat je schrijft is heel herkenbaar, al kijk ik nu echt anders tegen dingen aan. Ik ben rustiger, wijzer, meer relativerend dan toen. Te lezen wat er gebeurde met Hellen en Jacco doet me nog steeds veel, maar ik ben nergens emotioneel over geworden. Je schrijft veel over de fusie, en over de portefeuilles. Dat heb ik beide minder sterk beleefd. Ik vind zelf het schrijven van ons boek belangrijker, en dat raak je weinig.”

“Ik heb al lezend sterke de neiging de situatie van toen te vergelijken met nu. Er is zoveel veranderd en veel ook weer niet. Er is veel meer liefde tussen het GOP van nu en de organisatie gekomen, over en weer. We weten elkaar nu te vinden, betrekken elkaar. Je zou kunnen zeggen dat we, jaren later en met de opvolger van Frans, alsnog de post merger integration hebben gedaan. Dezelfde profit & loss-discussies spelen, maar sinds we zo in ons bestaansrecht werden bedreigd en wel moesten veranderen is er ook veel in de relatie veranderd. Misschien is dat te danken aan de andere mix van mensen, en hun meer diverse achtergronden. Misschien ook aan het feit dat de nieuwe teammanager uit de staande organisatie afkomstig is.

Het nieuwe team is groter, opener, en in het team zelf is er veel meer waardering en aandacht voor elkaar, voor wat ieder nodig heeft, voor wat teamleden óók willen doen naast GOP. Verder hebben we een heleboel zaken intussen beter georganiseerd. De wekelijkse bijeenkomsten duren dus ook niet meer zo lang, zijn efficiënter. Het is duidelijk wie waarvoor staat. Er is ook minder competitie om events. Dat alles geeft rust en focus.”

Voordat Nana is gaan lezen heeft Frans contact met haar gezocht en haar aangegeven dat hij heel boos is over de conceptteksten. Ondanks de mogelijke beïnvloeding daardoor ervaar ik haar feedback als krachtig en authentiek voor ‘Nana’. Prachtig, hoe ze zonder oordeel kan kijken en ‘toen’ en ‘nu’ verbindt.

Martijn

Martijn heeft toegezegd de hem toegestuurde teksten te lezen. Van hem heb ik echter geen reactie ontvangen.

Sofie

Voor Sofie geldt hetzelfde: zij heeft toegezegd de haar toegestuurde teksten te lezen, geen reactie van haar ontvangen.

Hellen

Hellen heeft sinds haar uittreden vijf jaar geleden geen contact meer met GOP-leden gehad. Zij heeft zich intussen zelfstandig gevestigd. Ze reageert in eerste instantie positief op de vraag of zij de conceptteksten wil lezen. Ze komt er echter niet toe me volgens afspraak een signaal te geven wanneer dit haar daadwerkelijk in haar agenda past.

Belia

Teamlid-onderzoeker.

“Zoals het voor mijn teamgenoten bijzonder, of schokkend is om de hoofdstukken waarin zij figureren voor 't eerst te lezen, zo merk ik dat 't voor mij apart is het ze te laten lezen. In de afzondering van mijn schrijfproces heb ik openhartig geschreven over wat ik had gehoord, gezien en ervaren. Inzichten die zich geleidelijk aan openbaren. En dan, na jaren, laat ik de conceptteksten lezen, breng ik mijn inzichten weer terug in de groep van toen. Ik merk op dat moment duidelijk wat het groepsproces opnieuw doet: ik vraag me af of ik dit allemaal wel openlijk kan zeggen, ben

alert of ik iemand kwets, ben me bewust hoezeer ik mensen schok of juist tevreden stel door zaken open te leggen. Ik heb de neiging mezelf te censureren, word me ook dat bewust en doe dit niet.”

De enorme kracht van de (soms ingebeeld) invloed van anderen is frappant, ook nu nog. De heftigheid van reacties, ongeacht de kleur daarvan, verrast me.

Contexten van *presence*, verbonden met contexten van *absence*. Oftewel, de interactie die ik nu met deze teamleden heb, is verbonden met de interactie van toen. Het één beïnvloedt het ander.⁴⁰⁷

Ik breek de regels, ik zeg nu wel wat niet gezegd mag worden. En krijg de reactie die daar, vanuit ieders eigen perspectief, bij hoort. Zo werkt 't inderdaad, ook hier.

Tot slot

Over de reacties van GOP-leden heen kijkend zijn ze sterk verschillend. De reacties variëren van herkenning, opluchting dat dit allemaal eens opgeschreven of ‘ontdekt’ is, tot afgrijzen en afwijzen.

In zijn prachtige, zo menselijke boek ‘De Heimweefabriek’ beschrijft Draaisma⁴⁰⁸ hoe herinnering werkt. Zijn uitleg wordt in dit onderzoek helder geïllustreerd. Verschillende GOP-leden realiseren zich bij tegenlezen van hoofdstukken dat ze zich bepaalde voorvallen waar ze deel van uitmaakten niet meer herinneren. Eén teamlid herinnert zich in eerste instantie zelfs niet dat hij tweemaal geïnterviewd is. Ook beelden over gemeenschappelijke momenten, die door ieders unieke oculair al verschilden, lopen zo na verloop van tijd verder uiteen.

Teamleden die in de observatieperiode een meer perifere positie innamen reageren anders dan degenen die toen lekker ‘hun ding’ deden. Alle reacties passen binnen de interactiepatronen van toen.

Ellis, die door het lezen van de teksten geraakt wordt, maar het onder ogen ziet en ervan wil leren vanuit waar ze nu staat. Jacco, die het ook nu liever niet (te diep) aan gaat. Frans, die erdoor geraakt wordt, boos is over de inhoud van mijn beelden en over het feit dat ik ze uitspreek; hij gaat het verdiepende en mogelijk helende gesprek net als toen uit de weg, ontwijkt. In zijn rol als manager waren dergelijke keuzes in hoge mate bepalend voor de koers van het team, nu heb ik die beïnvloeding bewust omzeild door ieder een persoonlijke reactie te vragen.

Wat me opvalt is hoe Nana zich op persoonlijk vlak heeft ontwikkeld. Zij geeft haar eigen mening, ondanks dat ze vóór het lezen al weet dat Frans erg boos is over de teksten en zij nog regelmatig met hem samenwerkt. Zij voelt zich niet geraakt door een mogelijk kritische blik van mijn kant en kijkt open naar de verschillen tussen GOP toen en het team waarin zij nu werkt. Ze heeft volop ideeën om met de inzichten uit dit onderzoek met het huidige team aan de slag te gaan.

Als de herinneringen en beleving zo verschillend zijn, wat is dan de waarde van het tegenlezen? Het tegenlezen heeft allereerst een functie in de validatie van het werk. Niet dat iedereen het met alles eens hoeft te zijn, uit de gegeven reacties is duidelijk dat de beleving daarvoor te ver uiteen ligt. Wel geven de reacties mij aan in hoeverre mijn eigen filter zaken mogelijk bovenmatig kleurt. Teamgenoten hebben me er daarnaast in een enkel geval op gewezen dat aspecten waar zij sterke herinnering aan hebben door mij minder sterk belicht werd in de conceptteksten.

407 Giddens, in: Munters, 1991, pg 23

408 Draaisma, 2008

Dat relatiepatronen van toen ook patronen van nu blijken te zijn, terwijl interpretaties van teamleden in de tijd zo kunnen veranderen, heeft me verrast. Een mogelijke verklaring is dat dergelijke relatiepatronen veel dieper liggen en meeromvattend zijn dan de interpretatie van een enkele gebeurtenis. De uiting of verschijningsvorm van de grondpatronen kan dan dynamisch zijn, terwijl de grondpatronen zelf statisch zijn. Ook Giddens stelt dat de structuur statisch is, terwijl de uiting – het systeemniveau – dynamisch is.

Tot slot, het zal duidelijk zijn: ook de hier gepresenteerde onderzoeksresultaten zijn tot stand gekomen door middel van een constructieactiviteit⁴⁰⁹.

*“Data are after all constructions and dependent on perspective.”*⁴¹⁰

409 Zeehandelaar, 2004: “Op het moment dat je beweert dat kennisverwerving een constructie-activiteit is, en met deze observatie beweert kennis te produceren over de wetenschapspraktijk, je, om consistent te zijn, tevens moet beweren dat jouw onderzoeksresultaten ook tot stand komen door een constructie-activiteit.”

410 Alvesson & Sköldberg, 2000, pg 250

Samenvatting

Dit boek doet verslag van een studie naar teamwerk binnen commerciële organisaties. Hoe gaan teamleden met elkaar om, hoe ervaren zij het teamleven en welke betekenis geven zij daaraan? Welke gevolgen heeft dit voor succes en falen van het betreffende team?

Vitale thema's die binnen teams spelen zijn: erbij horen, de mate van binding met het team en buiten gesloten worden, zich blootgeven, afhankelijkheid en vertrouwen. Belangen, macht en beïnvloeding, verantwoordelijkheid, individuele ruimte en onderschikking aan het collectief, angst en ontwikkelingsmogelijkheden zijn belangrijke aspecten die het gedrag van teamleden beïnvloeden. Kortom, dit boek gaat over menselijke aspecten van teamleven en gevolgen daarvan voor betrokken individuen en organisaties; over interactie tussen teamleden onderling en tussen het team en haar omgeving. Het gaat over binding en gemeenschap in een wereld die gekenmerkt wordt door individualisering, versnelling en het opvoeren van 'voorstellingen'. Onder een voorstelling wordt in dit verband verstaan de bewuste of onbewuste beïnvloeding van de indruk die een individu bij een ander wekt.

Belangen bepalen wat beïnvloedt moet worden, macht bepaalt de voorstelling. Communicatie is een belangrijk machtsmiddel. Het wordt door ieder ingezet. Macht is zodoende van alledag en van iedereen. Habermas' "consensus zonder dwang" blijkt in de teams een illusie. Onderdeel van de voorstelling in de teams is dat macht niet onderkend wordt, niet benoemd mag worden. Door het ontkennen van deze factoren wordt teamwerk als drijfzand. Het vormt een bedreiging van de performance van het team.

De centrale onderzoeksvraag in deze studie luidt:

“Welke betekenis verlenen professionals aan het werken in een team?”

Wanneer professionals in teams werken en daar betekenis aan geven, spelen verschillende organisatieniveaus mee. Allereerst geeft het individu betekenis aan interacties en gebeurtenissen die het ervaart binnen het team en in relatie tot de context. Het gaat bijvoorbeeld om percepties, constructies en interpretaties van gebeurtenissen, van belangen van zichzelf en anderen, van machtsposities en voorstellingen. Hier ontstaan vermengingen van logische redeneringen en emoties, van subjectieve realiteit en illusies. Ook op team- en organisatieniveau vindt betekenisgeving plaats, waar de individueel toegekende betekenissen in doorwerken en andersom.

Twee subvragen brengen focus aan in het onderzoeksveld, dat door de centrale vraag wordt open gelegd:

1. Welke belangen spelen op de verschillende niveau's en hoe worden deze gediend?
2. Hoe beïnvloeden interacties tussen teamleden of tussen team en context de teamperformance; hoe draagt de beschreven dynamiek bij aan teamsucces of -falen?

Aanpak

Van de drie onderzoeksteams is GOP, een team in de zakelijke dienstverlening, in dit onderzoek het meest intensief gevolgd, vier jaar lang. Waarnemingen van dit team vormen de kern van dit onderzoek. De gehele observatieperiode ben ik zelf teamlid, waarmee ik ten opzichte van dit team een waarnemer van binnenuit ben: onderzoeker en teamlid tegelijk. Deze onderzoekspositie maakt het mogelijk zeer veel en verfijnde waarnemingen te doen, gepland en vooral ook ongepland. Anderzijds schuilt er risico in een dergelijke combinatie van posities. Hoe objectief kun je zijn als teamlid en onderzoeker? Op dergelijke vragen wordt uitgebreid ingegaan in de twee bijlagen.

De twee andere teams, Max en Multi, uit andere commerciële sectoren, larderen en bevestigen in dit proefschrift het verhaal van GOP. Beide teams zijn korter, maar eveneens intensief gevolgd.

Op verschillende punten onderschrijven de waarnemingen bij Max en Multi wat zichtbaar is bij GOP. Op andere onderwerpen laten de waarnemingen bij een of beide teams juist verschillen zien, welke mij hebben aangezet tot verder onderzoek naar de achtergronden hiervan. Behalve dat ze het algehele beeld verrijken, vormen Max en Multi zo ook een spiegel en een toets voor de uitgebreidere observaties van GOP.

De gevolgde werkwijze bestaat uit wisselende sequenties van observeren, vragen, waarnemen, documentstudie, reflecteren, vooral later aangevuld met literatuurstudie om te begrijpen wat ik zag zonder er één waarheid van te willen maken. Al werkend heb ik gezocht naar verschillende standpunten om zo een meervoudige *emic* onderzoekspositie in te nemen.

Thema's

De interviews in de eerste ronde hadden een vrij karakter, in die zin dat er door de geïnterviewden aan de hand van enkele open startvragen vrij gesproken is over wat hen bezig houdt in relatie tot hun team. De transcripten van deze interviews zijn geanalyseerd, wat geresulteerd heeft in inzicht in het relatieve belang van ruim twintig onderwerpen. Vijf onderwerpen steken qua belang – gezien vanuit de teamleden – met kop en schouders boven de rest uit. Deze onderwerpen zijn passie en doel, binding en identificatie, communicatie, leiderschap en in- en uitsluiting.

Dit vijftal thema's is gekozen als leidraad voor het verdere onderzoek: voor de losse structuur van de vervol ginterviews, de uitwerking en de analyse. Afhankelijk van het abstractieniveau waarop gekeken wordt, dekken deze thema's samen het (grootste deel van het) veld van interactieprocessen binnen teams. Ze geven een zo integraal mogelijk beeld van het leven in de betreffende teams. Het primaire productieproces blijft buiten beschouwing. Het onderzoek gaat daarmee dan ook expliciet niet in op een aspect als innovatie, hoewel de beschreven inzichten zeer bruikbaar zijn in het management van innovatieprocessen.

De interviewtranscripten en observaties vormen de basis van de beschrijvingen in de themahoofdstukken. Ieder themahoofdstuk is opgebouwd uit een weergave van het veldonderzoek, een beschouwing hierop en een samenvatting.

Na de beschouwing van de afzonderlijke thema's blijkt

- dat het hemd nader is dan de rok: het persoonlijke is sterker dan het gezamenlijke.

- dat ambiguïteit ten gevolge van tegenstrijdig gedrag, onuitgesproken standpunten en verbloemen van meningen een ‘vast’ gegeven is, tezamen met het vóórkomen en koesteren van illusies.
- dat open communicatie niet tot stand komt. Reflectie heeft geen plaats in het teamhandelen, situaties worden niet onder ogen gezien. Men schermt zich af door een sterke nadruk op ‘doen’ of verschuilt zich in voorstellingen. Voorstellingen maken een onlosmakelijk deel uit van de interactie tussen teamleden onderling en tussen het team en de verschillende contexten;
- dat er een laag bewustzijn is van de dynamieken en illusies waar de teamleden onderdeel van zijn, of van de context waarbinnen zij functioneren; er wordt niet bewust waargenomen of misschien wel bewust niet waargenomen;
- dat er tegelijkertijd met dit lage bewustzijn door teamleden toch danig onderhandeld wordt; beïnvloeding of gebruik van macht is een bepalende kracht;
- dat onder de oppervlakte emoties spelen; deze uiten zich een enkele keer;
- dat er verschillende mechanismen in de onderstroom spelen die het vertrouwen beïnvloeden.

Thema’s in de onderstroom worden zichtbaar. Het zijn de grondpatronen van de interactie. Deze patronen spelen op een dieper niveau, onder de expliciet door de teamleden in de interviews benoemde thema’s. Op het diepere niveau van de onderstroom gaat het om patronen als het laten prevaleren van het eigenbelang, het koesteren van een positief zelfbeeld en illusies, het opvoeren van voorstellingen, existentiële angst die zich uit in emoties en het uitoefenen van macht om deze angsten te kunnen hanteren. Van veel van deze grondpatronen is aangetoond dat ze het onderlinge vertrouwen uithollen. Teamleden zijn zich niet – of in zeer beperkte mate – bewust van deze impliciete thema’s. In de interviews – die plaatsvinden in de bovenstroom – waren deze thema’s geen natuurlijke gespreksonderwerpen. Wanneer ze door mij aangeroerd werden, volgde ontkenning, ongelooft en afwijzing.

Conclusies

Welke belangen spelen op de verschillende niveaus en hoe worden deze gediend?

Het individuele belang vormt uiteindelijk altijd een sterkere drijfveer dan het teambelang.

De betekenissen die door individuen aan het organisatie- en teamdoel worden gegeven, verschillen sterk. Eigenbelang is daarbij sturend in de interpretaties, ook als binnen het team de illusie van gemeenschappelijke doelstellingen wordt hooggehouden.

Teamleden zijn zich in veel gevallen niet bewust van hun eigenbelangen en hoe (sterk) deze doorwerken in hun handelen. De acties van teamleden om hun belangen te dienen worden veelal onbewust ingegeven. In de onderstroom vindt een ‘kostenberekening’ plaats: de afweging van kosten en baten van het teamlidmaatschap, kosten en baten van de ene handelingsoptie ten opzichte van een andere.

Teamleden onderzoeken hun belangen niet, die blijven grotendeels ambigue. Vaker is ook de betekenis van het gezamenlijke belang niet werkelijk doorleefd en gedeeld. Teamleden stellen zich tevreden met de illusie dat het eigenbelang en het gezamenlijke doel overeen komen. Dit is ‘slim’ gedrag. Het legitimeert het nastreven van eigenbelang in naam van het gezamenlijke doel.

Hoe beïnvloeden interacties tussen teamleden of tussen team en context de teamperformance; hoe draagt de beschreven dynamiek bij aan teamsucces of -falen?

Onder- en bovenstroom zijn bepalend voor het leven in teams. Vanuit de onderstroom sturen vooral emoties en belangen de voorstellingen in de bovenstroom. Het spelen van 'een voorstelling' komt op alle niveaus voor, vanzelfsprekend steeds 'lokaal' ingevuld. Binnen die voorstellingen zijn de ver(sc)holten belangen de voornaamste veroorzakers van ambiguïteit.

Voorstellingen verhullen 'wat er is': ze houden daarmee illusies in stand en creëren ambiguïteit. Welke voorstelling het belang op een bepaald moment dient, is zowel afhankelijk van de indruk die bij de toeschouwer gewekt moet worden als van de illusie die de actor voor zichzelf wil handhaven. Voorstellingen zijn deel van het dagelijks leven. De voorstellingen die teamleden zelf spelen, of waar ze deel van zijn, vallen hen daardoor niet op.

Negeren of censureren van de onderstroom ondermijnt het teamleven. Teamleden spenderen dan veel energie en aandacht aan wat niet openlijk erkend mag worden. Het ontkennen van de onderstroom maakt dat nog meer niet erkend mag worden, waardoor de invloed van de onderstroom verder wordt versterkt.

Teamleden brengen zichzelf door zelfcensuur tot ogenschijnlijke uniformiteit. Vaak is onder de oppervlakkige eenheid juist fragmentatie waar te nemen. Dit heeft voor het team als organisme op korte termijn grote voordelen: de eenheid bevordert de slagkracht van het team, waardoor het zijn taak beter kan vervullen. Tegelijkertijd draagt deze zelfcensuur bij aan voorstellingen en ambiguïteit.

Dit mechanisme toont zich veel krachtiger en universeler dan het doorgaans in literatuur over teams en teamprocessen beschreven wordt.

Teamnormen beperken een teamlid in zijn gedragalternatieven en verkleinen daarmee de mogelijke variatie in het optreden van het team naar buiten toe. Tegelijkertijd bieden strakke teamnormen – door hun uniformerend effect – een teamlid houvast doordat het teamgedrag consistent en 'betrouwbaar' wordt. Teamnormen en -regels zijn meestal impliciet, onuitgesproken en permanent in onderhandeling.

In- en uitsluiting zijn voor de teamleden de meest ingrijpende interactieprocessen. 'Erbij mogen horen' is na 'overleven' de sterkste menselijke drijfveer. In- en uitsluitingsprocessen zijn ambigue en vragen ongemerkt veel energie.

Bij een teamentree ligt de macht bij de gevestigden, niet bij de toetreders. Beide streven in principe hun eigenbelang na. Succesvolle toetreders stellen het nastreven van hun eigenbelang echter uit. Insluiting lijkt een rationeel afwegings- en selectieproces, maar wordt – net als in de omringende maatschappij – vooral gestuurd door de onderstroom.

Onderstroomfactoren (eigenbelang, onzekerheid, angst, illusoir gedrag, ontkenning en machtsgebruik) werken in de hand dat voorstellingen opgevoerd worden. Ten gevolge van de door teamleden zelf gespeelde voorstellingen erodeert het onderlinge vertrouwen. Juist dat vertrouwen is essentieel voor het functioneren van een team in een complexe omgeving of met een ingewikkelde opdracht.

Ambiguïteit komt op veel manieren in het teamleven tot uitdrukking. Het is inherent aan communicatie en daarmee overal en altijd aanwezig. Ambiguïteit werkt in het voordeel van degenen die

een machtiger positie in het team ervaren. Zij hebben meer macht om van de dubbelzinnigheid gebruik te maken, om te bepalen welke betekenis wanneer geldig is, net zo het hen uitkomt.

Een sterke onderstroom vermindert teamperformance op alle vlakken. De invloed hiervan is groot.

In lijn met hun niet-bewustzijn achten de meeste teamleden het niet zinvol aandacht en tijd aan de reflectie op interactieprocessen te besteden. Dat geeft de geringe bereidheid tot verandering en ontwikkeling van het team aan.

Welke betekenis verlenen professionals aan het werken in een team?

Macht, belangen, ‘slim’ zijn, (ontbrekend) vertrouwen, ratio en emotie; dat zijn betekenissen die onder de oppervlakte, vanuit de onderstroom, vorm blijken te geven aan de voorstellingen in het teamleven. Het zijn betekenissen waar teamleden zich zelden bewust van zijn. Dergelijke thema’s leven niet in de bewust beleefde werkelijkheid. Ambigüiteit, voorstellingen en illusie zijn het gevolg.

Teamleden zijn vóór alles bezig met zichzelf: hun concrete eigenbelang, hun overleven, erbij mogen horen, hun (machts-)positie. Deel daarvan kan hun financieel gewin zijn. Soms zit ’t mee en ligt het teambelang in het verlengde van hun eigenbelang. Dat geeft vleugels.

Ook het hoger management heeft geen aandacht voor of besef van wat zich in de onderstroom afspeelt, terwijl juist de dynamiek in de onderstroom een bepalende factor is in de performance van team en individu, voor het behalen van doelstellingen. Het management vraagt een bepaalde prestatie van het team, maar is door dit onbegrip niet in staat het team te faciliteren.

Terugblik

Na afloop van het onderzoek heb ik de resultaten van het veldonderzoek aan het GOP-team voorgelegd. De reacties verschillen sterk: van herkenning, opluchting dat dit allemaal eens opgeschreven of ‘ontdekt’ is, tot afgrijzen en afwijzen. Teamleden die in de observatieperiode een meer perifere positie innamen reageren anders dan degenen die toen lekker ‘hun ding’ deden. Alle reacties van nu passen binnen de interactiepatronen van toen.

Oogst van dit onderzoek

In tegenstelling tot de gangbare managementliteratuur toont dit onderzoek aan dat teamleven van professionals sterk lijkt op “het echte leven”. Voor wie goed kijkt zijn de hier geschetste patronen en processen in ieder team waar te nemen. Het gedrag in teams zit vol voorstellingen.

Werk vormt een belangrijk toneel in het leven van professionals. Professionals zijn daarin echter vóór alles gewoon mens, ook in de context waarin van hen professioneel handelen wordt verwacht.

Vanuit deze conclusies presenteer ik nieuwe ideeën over het aansturen van teams, waarbij expliciet en robuust rekening gehouden wordt met de belangen die individuele teamleden hebben en waarin openheid en ruimte bevorderd worden. Inherent aan de prominentie van eigenbelang krijgen teamleden zelf een duidelijker rol in het aansturen van het team.

Summary

This study reports on teamwork within commercial organisations. How do team members attribute to the performance of teams. What are the key-factors for success and failure of the team concerned?

Vital themes within teams are: belonging, bonding with the team, exclusion, to be able to put oneself in a vulnerable position, dependence and trust. Interests, power and manipulation play a crucial role in teams. Responsibility, individual space and development opportunities, subjection to the collective and fear are important aspects which influence the behaviour of team members. In short, this book deals with the human aspects of team life and its consequences on the individuals and organisations involved; with interaction between team members and between the team and its surroundings. It is about bonding and sharing in a world that is characterised by individualization, acceleration and 'performances'. By performance is meant the conscious or unconscious manipulating of the impression which one individual conveys to another.

Interests define what must be influenced, power defines the performance. Communication is an important means of power. It is used by anyone. Power is thus part of everyday team life. Habermas's 'consensus without compulsion' proves to be an illusion within teams. Part of the performance within the teams is that power is not recognized and cannot be named. By denying these factors teamwork can be quicksand and a threat for the performance of the team.

The central research question in this study is:

“Which particular significance do professionals render to working in a team?”

When professionals work in teams and give significance to these teams, various organisational levels are relevant. First, the individual gives meaning to interactions and occurrences which he experiences within the team and in relation to the context. Constructions and interpretations of events, of individual interests, result in mixtures of logical reasoning and emotions, of subjective reality and illusions. Also at team- and organisational level significance is given, in which the individually attributed meanings make themselves felt and vice versa.

In the field of research which is opened up by the central research question, two secondary questions provide focus:

1. Which interests are active on the various levels and how are these best served?
2. How do interactions between team members or between team and context influence team performance; how does the described dynamics contribute to the success or failure of the team?

Approach

Of three research teams GOP, a business service team, was followed most closely during a period of four years. The observations on this team make up the main body of this research. During the entire period of observation I was a team member myself, which made me an observer from within: so researcher *and* team member at the same time. This dual position enabled me to make

numerous and meticulously detailed observations. The combination of these two positions can also be risky. How objective can you be as team member and researcher at the same time? In the two appendices these questions are dealt with in greater detail.

The two other teams, Max and Multi - from different commercial sectors - fill in and confirm GOP's story in this thesis. Both teams were followed during a shorter period of time, but as intensive. On several points the observations at Max's and Multi's underline the observations made at GOP, but there are also marked differences. These differences stimulated me to further research. Apart from enriching the overall picture, Max and Multi also test and mirror the more detailed observations at GOP.

My method of working consisted of participant observation, questioning, studying documentation and reflection. This was further on augmented by study of literature in order to understand what I observed without wanting to make it into one overall explanation.. As I went along, I searched for different points of view to be able to take in a multiple *emic* research position.

Themes

The interviews in the first round were free in the sense, that by means of a number of open initial questions, the interviewees were able to speak freely about matters concerning their relationship to their team. The transcripts of these interviews have been analysed, which revealed the relative importance of over twenty subjects. Five of these stand out clearly – from the team members' point of view. These subjects are drive and target, bonding and identification, communication, leadership, inclusion and exclusion.

These five themes have been selected as a guideline for further research: for the casual structure of the follow-up interviews, the working-out and the analysis. Dependent on the level of abstraction, these themes cover together the larger part of the scope of interaction processes within teams. They render an image as integral as possible of the life in the teams in question. The primary production process is not included. The research therefore does e.g. not enter into the aspect of innovation although the described insights are applicable to the management of innovation processes.

The interview transcripts and observations form the basis of the descriptions in the thematic chapters. Each thematic chapter consists of a rendering of the field research, a consideration and a summary.

After consideration of the separate themes it appears

- that blood is thicker than water: the personal is stronger than the collective;
- that ambiguity as a result of contradictory behaviour, unexpressed views and disguised opinions is an invariable fact, together with the occurrence and cherishing of illusions;
- that open communication is not achieved. Reflection has no place in team actions, situations are not looked straight in the face. People protect themselves by a strong emphasis on 'actions' or hide in performance. Performances are inextricably bound up with interactions between team members and between the team and the various contexts;
- that there is limited awareness of the dynamics and the illusions the team members are part of, or of the context within which they function; members do not consciously observe this or perhaps they consciously do not observe this;

- that in spite of the limited awareness of the undercurrent, negotiations are omnipresent; manipulation or use of power is a defining force;
- that there are emotions below the surface; sometimes they pop up;
- that there are several mechanisms at work in the undercurrent which affect trust.

Themes in the undercurrent become visible. They are the basic patterns of the interaction. These patterns are at work at a deeper level *below* the themes explicitly mentioned by the team members in the interviews. At the deeper level of the undercurrent, patterns such as the letting prevail of self-interest, the cherishing of a positive self-image and illusions, the performing, existential fear which makes itself visible in emotions and the exercising of power in order to manage these fears can be discovered. Many of these basic patterns have been shown to undermine mutual trust. Team members are not – or only to a small extent – aware of these implicit themes. In the interviews – which take place in the ‘upper current’ – these themes were no natural subjects of discussion. When introduced by me, the response was denial, disbelief and rejection.

Conclusions

Which interests are present at the various levels and how are these best served?

Eventually the individual’s interest is always a stronger incentive than the team’s interest.

The significance attributed by individuals to the targets of the organization and the team varies strongly. Self-interest acts as a guide to the interpretations, even if, within the team, the illusion of communal targets is preserved.

Team members are often not aware of their own interests or to what extent these influence their actions. The actions of team members to serve their own interests are often unconsciously dictated to them. In the undercurrent a weighing up of priorities takes place; the weighing up of profit and loss of the team membership, profit and loss of one option of action compared to another.

Team members do not investigate their interests, these remain largely ambiguous. More often the significance of their common interest is not really lived through or shared. Team members satisfy themselves with the illusion that self-interest and common interest coalesce. This is ‘intelligent’ behaviour. It legitimizes the seeking of self-interest in the name of the common goal.

How do interactions between team members, or between team and context, influence the team performance; how does the mentioned dynamics contribute to the success or failure of the team?

Undercurrent and upper current define the life in teams. The emotions and the interests which direct the performances in the upper current rise from the undercurrent. Performing happens at all levels, naturally always ‘locally’ filled in. Within these performances the hidden interests are the main causes of ambiguity.

Performances conceal ‘what is there’: therefore they preserve illusions and create ambiguity. Which particular performance serves the interest best at a certain moment is both dependent on the impression that has to be conveyed to the spectator and the illusion the actor wants to maintain for himself. Performances are part of daily life. Therefore team members are not aware of their performances, or the performances in which they partake.

Denial or censure of the undercurrent can turn team life into quicksand. In such cases team members spend a great deal of energy and attention to what may not openly be acknowledged. The denial itself accumulates the effect: even more items are suppressed. In this way the influence of the undercurrent is reinforced.

By self-censure team members bring themselves to apparent uniformity. However, fragmentation is then often observed below the superficial unity. In the short term this brings great advantages for the team as organism: unity increases the strength of the team, hence it is able to perform better. At the same time this self-censure adds to the performances and the ambiguity. So fragmentation and loss of cohesion is the result at the same time. This mechanism shows to be much stronger and more universal than usually described in literature on teams and team processes.

The standards within the team restrict the team members' behavioural alternatives and reduce the potential variation in the team's outward behaviour. At the same time strict team standards – by their unifying effect – give team members something to hold on to, because of the fact that team behaviour becomes consistent and 'trustworthy'. Team standards and rules are usually implicit, unspoken and permanently under negotiation.

Inclusion and exclusion are the most radical interaction processes. 'Belonging', after 'surviving', is the strongest human motive. Inclusion and exclusion processes are ambiguous and drain energy away.

The power is in the hands of the established members of the team, not with the newcomer who joins it. However, both parties strive after their own interest. Successful enterers postpone their self-interest though. Inclusion seems a rational process of consideration and selection, but is – just as in general society – directed by the undercurrent.

Undercurrent factors (self-interest, uncertainty, fear, illusory behaviour, denial and use of power) condone performing. As a result of performances played by the team members themselves, mutual trust is eroded. This very trust is essential for the proper functioning of a team in complex surroundings or with a complicated assignment.

Ambiguity is expressed in many ways in team life. It is inherent to communication and is forever present everywhere. Ambiguity is advantageous to those who have a more powerful position in the team. They have more power to use ambiguity, to define which significance is valid whenever it pleases them.

A strong undercurrent decreases team performance at all levels. Its impact is considerable. In accordance with their non-awareness most team members do not deem it useful to spend time and attention on reflection or interaction processes. This indicates the team's lack of willingness to change and develop.

Which particular significance do professionals render to working in a team?

Power, interests, acting 'intelligent', (lacking) confidence, reasoning and emotion: these are the issues of significance which – from below the surface, the undercurrent – form the performances in team life of which team members are seldom aware. Such themes do not appear in the consciously experienced reality. Ambiguity, performance and illusion are the result.

Prior to everything team members are occupied with themselves, their own survival, belonging, and their power position. Part of this can be financial gain. Sometimes the wind is favourable and thus the team interest runs parallel to their self-interest. The team is given wings.

The senior management does not pay attention to, nor does it realise what happens in the undercurrent, whilst it is the dynamics in the undercurrent that is a defining factor in the performance of the team and the individual to be able to achieve targets. The management requires a certain achievement of the team, but is not able to facilitate it by this lack of understanding.

Retrospect

When the research was completed I showed the results to the GOP team. Reactions varied strongly; from recognition, relief that all this had been written down or ‘discovered’, to horror and rejection. Team members who had a more peripheral position within the team during the period of observation react differently from the ones who were predominantly doing ‘their own thing’ at the time. All present reactions fit the bill of the interaction patterns at the time of the research.

Outcome of this research

Contrary to management literature on teams, this research shows that team life is just like ordinary life. The attentive beholder can observe the described processes in every team. Just as in ‘real life’ performances abound. Life, however, is more than performances only, as is also shown in this study. Work is an important ‘stage’ in the life of professionals. Above everything else, professionals act as human beings, also in a context in which they are expected to act professionally.

From these conclusions I present new ideas about the directing of teams, whereby the interests of the individual team members are taken into account explicitly and robustly, and openness and space are stimulated. Inherent to the prominent role of self-interest the team members are allocated a more defining role in team management.

beings, also in a context in which they are expected to act professionally.

From these conclusions I present new ideas about the directing of teams, whereby the interests of the individual team members are taken into account explicitly and robustly, and openness and space are stimulated. Inherent to the prominent role of self-interest the team members are allocated a more defining role in the direction of the team.

Literatuur

- Alvesson, Mats (1996) *'Communication, Power and organization'*, de Gruyter.
- Alvesson, Mats & Kaj Sköldbberg (2000) *'Reflexive Methodology, New Vistas for Qualitative Research'*, London: Sage.
- Amabile, Teresa M., Constance N. Hadley & Steven J. Kramer (2002) *'Creativity under the Gun'*, Harvard Business Review, vol 08, pg 52-63.
- Anthonissen, Anton F. & Jan H. Boessenkool (1998) *'Betekenissen van besturen'*, Proefschrift Rijksuniversiteit Utrecht.
- Argyris, Chris & Donald Schön (1978) *'Organizational Learning: A Theory of Action Perspective'*, Reading: Addison-Wesley.
- Arndt, Jamie, Jeff Greenberg & Linda Simon (1998) *'Terror Management and Self-Awareness: Evidence that mortality salience provokes avoidance of the self-focused state'*, Personality & Social Psychology, vol. 24, afl. 11, pg 1216-1227.
- Atzema, Oedzge (2006) *'Creativiteit; boeksteen van kunst en wetenschap'*, Lezing in Ublad, <http://www.ublad.uu.nl/lustrumspecial/atzema.shtml>.
- Avery, Chris (2001) *'Teamwork is an individual skill'* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Baumeister Roy F. & Mark R. Leary (1995) *'The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation'*, Psychological bulletin, 117, pg 497-529.
- Beest, Ilja van (2001) *'Self-interest and fairness in coalition formation'*, Ongepubliceerd proefschrift, Universiteit Leiden.
- Beest, Ilja van & Kipling D. Williams (2006) *'When Inclusion Costs and Ostracism Pays, Ostracism Still Hurts'*, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 91, pg 918-928.
- Benne, Kenneth D. (1968) *'From Polarization to Paradox'*, In: Bennis, Schein, Steele & Berlew (eds.), *Interpersonal Dynamics*, 2nd edition; Dorsey: Homewood.
- Bennis, Warren & Patricia W. Biederman (1997) *'Organizing Genius, The Secrets of Creative Collaboration'*, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Berg, Belia M. van den, et al. (2004) *'impact: de kracht van groepsdialoog bij succesvolle organisatieverandering'*, Assen: van Gorcum⁴¹¹.
- Berg, David N. & Kenwyn K. Smith (1995) *'Paradox and Groups'*, in: Jonathon Gillette & Marion McCollom, *Groups in Context, A New Perspective on Group Dynamics*, New York: University Press of America, pg 106-132.
- Berg, Marguerite van den, Corien Prins & Marcel Ham, red. (2008) *'In de greep van de technologie, Hoe we kwetsbaarder en onafhankelijker worden'*, Amsterdam: van Gennep.

411 Omwille van de borging van de anonimiteit van dit onderzoek zijn hier de overige auteurs weggelaten.

- Bergen, van Annegreet (2007) *Teamwerk is paradoxaal werk*, Manager & Literatuur, pg 8-9.
- Bigley, Gregory A. & Jone L. Pearce (1998) *'Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust'*, Academy of Management Review, vol. 23, afl. 3, pg 405-422.
- Block, Peter (1993) *'Stewardship, Choosing Service over Self-Interest'*, San Francisco: Berrett Koehler Publishers.
- Boksem, Maarten Alex Sander (2006) *'Mental fatigue: costs and benefits'*, Dissertatie RU Groningen, 2 februari.
- Bouckaert, Luk (2000) *'Als de vos de passie preekt, Over opportunisme en vertrouwen in bedrijfsethiek'*, In: Antoon Vandeveld (red.), *Over vertrouwen en bedrijf*, Leuven: Acco, pg 27-42.
- Bouwen, René & Art Dewulf (2007) *Meerstemmig omgaan met relationele kennis in multipartijprojecten bij het beheer van natuurlijke hulpbronnen*, In: Prins, Silvia, Sandra Schruijer, Jacqueline Verboven en Karel De Witte (red.) *Diversiteit en vertrouwen in sociale systemen*, Leuven: LannooCampus, pg 21-42.
- Brewer, Marilyn B. (1991) *'The Social Self: On being the same and different at the same time'*, Personality and Social Psychology Bulletin, 17, pg 475-482.
- Broeck, Herman van den & Fannie Debussche (2007) *'Grootmeester in teamwerk'*, Scriptum / LannooCampus.
- Bryan, Bill, Michael Goodman & Jaap Schaveling (2006) *'Systeemen denken, Ontdekken van onze organisatiepatronen'*, Den Haag: Academic Service.
- Burger, Yvonne (2008) *'Menselijkheid in organisaties, Yvonne Burger over het belang van vrijmoedigheid'*, Management en Consulting, nr. 1, pg 20-23.
- Burgh, Marcel aan de, (2008) *'Wie zich groot voordoet, wordt belachelijk gemaakt, speltheoreticus Kenneth Binmore over modellen om markten en overheden efficiënter en eerlijker in te richten'*, NRC, 30 december, pg 13.
- Cockburn, Cynthia (1991) *'In the way of women: men's resistance to sex equality in organizations'*, New York: ILR Press.
- Conner, Daryl R. (1992) *'Managing at the Speed of Change, How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail'*, New York: Villard.
- Costa, Ana C. (2000) *'A matter of trust: effects on the performance and effectiveness of teams in organizations'* Dissertation University Tilburg, Ridderkerk: Ridderkerk Print.
- Covey, Stephen M.R. & Rebecca R. Merrill, 2006, *'De snelheid van vertrouwen, dat wat alles verandert'*, Amsterdam: Business Contact.
- Creed, W.E. Douglas & Raymond E. Miles (1996) *'Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls'*, In: R.M. Kramer, T.R. Tyler (eds.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, pg 16 - 38; California: Sage.
- Deal & Kennedy (1988) *'Corporate Cultures'*, Harmondsworth: Penguin.

- Deetz, Stanley (2000) *Describing Differences in Approaches to Organization Science, Rethinking Burrell and Morgan and their legacy*, In: Frost, P.J., A.Y. Lewin & R.L. Daft (eds) "Talking about Organizational Sciences: Debates and Dialogue from Crossroads", pg 123 - 152, California: Sage.
- Delfos, Martine F. (2004) *Eenwige trouw is te sturen*, Esta, nr 9, pg 18-22.
- Dicke, Matthijs (2006) *Ex-promovendus interview met Maarten Boksem*, Psychonoom, pg 19-22.
- Diehl, Michael & Wolfgang Stroebe (1999) *Productivity Loss in Idea-Generating Groups: Tracking down the blocking effect*, Journal of Personality and Social Psychology vol.61, no.3, pg 392-403.
- Draaisma, Douwe (2008) *De Heimweefabriek*, Groningen: Historische Uitgeverij.
- Dreyfus, Hubert & Stuart Dreyfus (1988) *Mind over Machine, The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*, New York: Free Press.
- Dupuy, François (2004) *Sharing Knowledge, The Why and How of Organizational Change*, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Dijk, Eric van & Daan van Knippenberg (2007) *Groepsgedrag*, In: Roos Vonk (ed.): Sociale Psychologie, pg 471-509.
- Eisenberger, Naomi I., Matthew D. Lieberman & Kipling D. Williams (2003) *Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion*, Science, 302, pg 290 - 292.
- Eisenberger, Naomi I. & Matthew D. Lieberman (2005) *Why it Hurts to Be Left Out, The Neurocognitive Overlap between Physical and Social Pain*, In: K.D. Williams, J.P. Forgas & W. von Hippel (eds.) *The Social Outcast, Ostracism, Social Exclusion, Rejection and Bullying*, New York: Psychology Press.
- Elias, Norbert (1994) *Gevestigden en buitenstaanders*, Amsterdam: Boom.
- Eriksen, Thomas Hylland (1995) *Small Places, Large Issues, An Introduction to Social and Cultural Anthropology*, London: Pluto Press.
- Eriksen, Thomas Hylland (2006) *We leven veel te snel - zonder gaten in de tijd staan we met een enorme snelheid stil*, NRC, 23 december, pg 15.
- Favell, Adrian (2008) *Eurostars and Eurocities, Free Movement and Mobility in an Integrating Europe*, Malden: Blackwell Publishing.
- Fehr, Beverley (2000) *The Life Cycle of Friendships*, In: C. Hendrick & S.S. Hendrick (eds), *Close Relationships, a sourcebook*, pg 71-84, London: Sage Publications.
- Fineman, Stephen (2000) *Emotion in Organizations*, London: Sage Publications.
- Flyvbjerg, Bent (2001) *Making Social Science Matter, Why social inquiry fails and how it can succeed again*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Geertz, Clifford (1973) *Interpretation of Cultures*, New York: Basic Books.
- Geertz, Clifford (1989) *De Antropoloog als Schrijver*, Uitgeverij Kok Agora, Kampen; Vertaling van 'Work and Lives: The Anthropologist as Author', Californië: Stanford University Press.

- Geus, Arie P. de (1997a) *The Living Company*, Harvard Business Review, 3, pg 51-58.
- Geus, Arie P. de (1997b) *De Levende Onderneming, Over leven en leren in een turbulente omgeving*, Leiden : Scriptum.
- Giddens, Anthony (1982) *Profiles and Critiques in Social Theory*, Berkeley: University of California Press.
- Goffman, Erving (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*, Harmondsworth: Penguin Books.
- Gonsalkorale, Karen & Kipling D. Williams (2007) *The KKK won't let me play: Ostracism even by a despised outgroup hurts*, European Journal of Social Psychology, vol. 37, afl. 6, pg 1176-1186.
- Granovetter, Mark S. (1972) *The strength of weak ties*, In: American Journal of Sociology, vol. 78, pg 1360-1380.
- Gruyter, Caroline de (2008) *Weird Amsterdam is lasting voor vreemden*, NRC 16 oktober, pg 7.
- Guzzo, Richard A. (1996) *Fundamental Considerations about Work Groups*, In: West, M.A. (ed): Handbook of Workgroup Psychology, New York: John Wiley & Sons.
- Haeckel, Stephan H. (1999) *Adaptive Enterprise, Creating and Leading Sense-And-Respond Organizations*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hampden-Turner, Charles & Fons Trompenaars (2000) *Building Cross-Cultural Competence, How to Create Wealth from Conflicting Values*, New Haven: Yale University Press.
- Hardy, Cynthia & Stewart R. Clegg (1999) *Some Dare Call It Power*, In: S.R. Clegg & c. Hardy (eds.), Studying organization, Theory and Method; London: Sage.
- Harold, D.M. (1978) *Improving the performing effectiveness of groups through a task-contingent selection intervention strategies*, Academy of Management Review, 3, pg 315-325.
- Haslam, S. Alexander (2001) *Psychology in Organizations, The Social Identity Approach*, London: Sage.
- Have, Steven ten, Suzanne Weuten & Joep Bolweg (2000) *Binding en motivatie, acht adviezen voor employment marketing*, Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard (1969) *Management of organizational behavior : leading human resources*, Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Hirschhorn, Larry (1988) *The Workplace within. Psychodynamics of Organizational Life*, Cambridge: MIT Press.
- Hogenstijn, Maarten & Daniël van Middelkoop (2008) *Zo werkt dat hier niet; Gevestigden en buitenstaanders in nieuwe sociale en ruimtelijke kaders*, Dissertatie RUU, Eburon: Delft.
- Hofstede, Geert (1999) *Problems Remain, but Theories will change: The Universal and the specific in 21st-century Global Management*, Organizational Dynamics, vol. 28, pg 34-45.
- d'Iribarne, Philippe (1989) *Eer, contracte en consensus, Management en nationale tradities in Frankrijk, de Verenigde Staten en Nederland*, Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

- d'Iribarne, Philippe (1996) *The Usefulness of an Ethnographic Approach to the International Comparison of Organizations*, International Studies of Management & Organization, vol. 26, no. 4, pg 30-47.
- Janis, Irving L. & Leon Mann (1977) *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*, New York: Free Press.
- Jones, Gareth R. (1983) *Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture, An Exchange Perspective*, Administrative science quarterly, vol. 28, afl. 3, pg 454-467.
- Kalff, Donald (2004a) *Onafhankelijkheid voor Europa, het einde van het Amerikaanse ondernemingsmodel*, Amsterdam: Business Contact.
- Kalff, Donald (2004b) *De Europese ondernemer die zijn bedrijf lieft, spiegelt zich niet aan Amerika*, NRC, 21 augustus, pg 13.
- Katzenbach, Jon R. & Douglas K. Smith (1993) *The Wisdom of Teams, Creating the High-Performance Organization*, London: McGraw-Hill.
- Kets de Vries, Manfred F.R. (1993) *Leiders, narren en bedriegers*, Schiedam: Scriptum.
- Knippenberg, Daan van, & Michael A. Hogg (2003) *Leadership and Power*, London: Sage.
- Konst, Dorien F.M., Roos Vonk & René van der Vlist (1995) *Wederzijdse indrukken van leidinggevenden en ondergeschikten. De invloed van hiërarchische positie op differentiatie en evaluatie in impressievorming*, Gedrag en organisatie, vol. 8, afl. 4, pg 249-261
- Koole, Sander (2007) *Het Zelf*, In: Roos Vonk (ed): Sociale Psychologie, pg 113-170, Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Koot, Willem & Ida Sabelis (2000) *Overleven aan de top, Topmanagers in complexe tijden*, Utrecht: Lemma.
- Korteweg, Niki (2008) *Wilt u dit lezen? De vrije wil is een welkome illusie*, NRC, Wetenschapsbijlage, 5 juli 2008, pg 1-2.
- Laing, Ronald D. (1961) *The Self and Others*, Further Studies in Sanity and Madness, London: Tavistock Publications Ltd.
- Leonard, Dorothy A. & Walter C. Swap (1999) *When Sparks fly, Igniting Creativity in Groups*, Boston: Harvard Business School Press.
- Lewis, Jeff (2002) *Cultural Studies - The Basics*, London: Sage.
- Lier, Marjan van (1998) *Nooit meer werken, Op zoek naar bezieling in je werk*, Utrecht: Het Spectrum.
- Lindlof, Thomas R. & Bryan C. Taylor (2002) *Qualitative Communications Research Methods (2nd ed.)*, London: Sage.
- Loon, Birgitta van & Harry Brockhus (2002) *Maak je werk spannend, communiceren vanuit je buik*, Amsterdam: Pearson Education.
- Luft, Joseph (1970) *Group processes: an introduction to group dynamics*, California: National Press Books.

- March, James G. & Herbert A. Simon (1958) *'Organizations'*, New York: J. Wiley.
- Marks, G. (1984) *'Thinking one's abilities are unique and one's opinions are common'*, Personality and Social Psychology Bulletin, 10 (2), pg 203-208
- Martijn, Carolien & Nanne de Vries (2007) *'Beïnvloeding'*, In: Roos Vonk (ed.): Sociale Psychologie, Groningen: Wolters Noordhoff, pg 429-470.
- Martin, Joanne L. (2002) *'Organizational Culture: Mapping the Terrain'*, London: Sage.
- Martin, Robin & Olga Epitropaki (2001) *'Role of Organizational Identification on Implicit Leadership Theories (ILTs), Transformational Leadership and Work Attitudes'*, Group Processes & Intergroup Relations, Vol. 4, No. 3, 247-262.
- Massey, Doreen (2004) *'Geographies of responsibility'*, Geografisker Annaler, Series B, Human geography; vol. 86, afl. 1, pg 5-18.
- Mayer, Roger C., James H. Davis & F.D. Schoorman, 1995, *'An integrative model of organizational trust'*, Academy of Management Review, vol. 20, afl. 3, pg 709-734.
- McAllister, Daniel J. (1995) *'Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations'*, Academy of Management Journal, vol. 38, afl. 1, pg 24-60.
- Metz, Tracy (2005) *'De economie van het geluk, Engelse econoom Lord Richard Layard over afgunst, vertrouwen, pensioenen en prestatieloon'*, NRC, 2 juli, pg 22.
- Mey, Margot G. (1994) *'Het Stedelijke Mozaïek, Een vertaling van voorkeuren van stedelijke bevolkingscategorieën naar ruimtelijke milieus'*, dissertatie TU Delft.
- Mijn, van der, Frank (2008) *'Ons bewustzijn kent geen grenzen, Een interview met Pim van Lommel'*, Tijdschrift voor Coaching, nr 4, pg 8-11.
- Mostert, Eric (2007) *'Vertrouwen of instituties als basis voor samenwerking, Geïllustreerd met voorbeelden uit het Nederlands waterbeheer'*, In: Prins, Silvia, Sandra Schruijer, Jacqueline Verboven en Karel De Witte (red.) Diversiteit en vertrouwen in sociale systemen, Leuven: LannooCampus, pg 21-42.
- Munters, Q.J., Ernst Meijer, Hans Mommaas, Hugo van der Poel & Gert Spaargaren (1985) *'Anthony Giddens. Een kennismaking met de structuratietheorie'*, Mededelingen van de vakgroepen sociologie, 14, Landbouwhogeschool, Wageningen.
- Neumann, Jean E. & Larry Hirschhorn (1999) *'The Challenge of Integrating Psychodynamic and Organizational Theory'* Human relations, vol. 52, no. 6, pg 683-695.
- Nietzsche, Friedrich W. (1878, 1879, 1880) *'Menschliches, allzumenschliches: ein Buch für freie Geister'*, Chemnitz.
- Nisbett, Richard E. (2003) *'The Geography of Thought, How Asians and Westerners think differently – and why'*, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Nijstad, Bert (2000) *'How the Group affects the Mind'*, Dissertatie ICS (RUG/UU/KUN).
- Oorschot, Martijn van & Michiel Hogerhuis (2007) *'How people get lost in organizations, on communication and organizing – An anthropological search'*, Delft: Eburon.

- Ouwerkerk, Jaap W., Norbert R. Kerr, Marcello Gallucci & Paul A.M. van Lange (2005) *'Avoiding the Social Death Penalty, Ostracism and Cooperation in Social Dilemmas'*, In: K.D. Williams, J.P. Forgas & W. von Hippel (eds.) *The Social Outcast, Ostracism, Social Exclusion, Rejection and Bullying*, New York: Psychology Press.
- Overlaet, Bert (2000) *'Vertrouwen wekken, een procesbenadering'*, In: A. Vandevelde (ed.), *Over vertrouwen en bedrijf*, pg 43-56, Leuven: Acco.
- Parker, Martin (2000) *'Organizational Culture & Identity'*, London: Sage.
- Parre, Nell en Karin Deden (2007) *'Intensieve training systemisch werk'*, ongepubliceerd materiaal.
- Peters, Thomas J. & Robert H. Waterman Jr. (1982) *'In Search of Excellence: lessons from America's best-run companies'*, New York: Harper & Row.
- Pieterse, Pierre (2008) *'Out of the unitorganisatie: de schrik voor nieuwe vrijheden'*, Management & Literatuur, jaargang 14.
- Prins, Silvia (2001) *'Het psychodynamisch perspectief op organisaties: modetrend of zinnvolle aanvulling op het denken over organisaties?'* KU Leuven, intern document.
- Prins, Silvia (2007) *'Samenwerken mét de verschillen: dynamieken in het sturen van multipartijssamenwerking'*, In: Prins, Silvia, Sandra Schruijer, Jacqueline Verboven en Karel De Witte (red.) *Diversiteit en vertrouwen in sociale systemen*, Leuven: LannooCampus, pg 57-75.
- Pyszczynski, Tom, J. Greenberg, & S. Solomon (1999) *'A dual process model of defence against conscious and unconscious death-related thoughts: An extension of terror management theory'*, Psychological Review, 106, 835-845.
- Reich, Robert B. (2000) *'The Future of Success'*, New York: Alfred A. Knopf.
- Robbins, Stephen P. (2005) *'Essentials of organizational behavior'* 8th edition, Pearson Education
- Savage, Mike & Anne Witz (eds) (1992) *'Gender and Bureaucracy'*, Oxford: Blackwell.
- Schuiling, Gertjan (2008) *'Zelf sturend: let op de spatie! Industriële productie zonder groepschefs. Een casestudie'*, Management & Organisatie, nr.3/4, pg 113-136.
- Schreuder, Arjan (2007) *'Rem de feestvreugde. Klaas van Egmond wil dat de wereld leert omgaan met schaarste'*, NRC, 15 december, pag 39.
- Schruijer, Sandra G.L. (2004) *'Naar ontzuiling en samenwerking in de studie van gedrag en organisatie'*, Gedrag en Organisatie, vol. 17, afl. 5, pg 303-309.
- Schuijt, Lenette (1999) *'De kracht van bezieling, Drijfveren van individuen en organisaties'*, Schiedam: Scriptum Management.
- Senge, Peter, C. Otto Schramer, Joseph Jaworski & Betty Sue Flowers (2006) *'Presence, Een ontdekkingsreis naar de diepgaande verandering in mensen en organisaties'*, Den Haag: Academic Service.
- Sennett, Richard (1998) *'The Corrosion of Character, The Personal Consequences of Work in the New Capitalism'* New York: W.W.Norton.

- Servellen, Anja van (1989) *'De macht van onmacht, Hoe vrouwen met macht omgaan.'*, Anthon SVE Stichting Volwasseneneducatie.
- Sherif, Muzafer (2001) *'Superordinate goals in het reduction of intergroup conflict'*, In: Hogg, M.A. & D. Abrams (eds.): *Intergroup relations*, Philadelphia: Psychology Press, pg 64-70.
- Shivers-Blackwell, Sheryl L. (2004) *'Using role theory to examine determinants of transformational and transactional leader behavior'*, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, January 1st.
- Siebelink, Jeroen (2002) *'Twee culturen op één kussen, overnameleed bij E&Y door CG'*, *Management Consulting Magazine*, nr. 7, pg 14-20.
- Siebers, Hans, Paul Verweel & Arie de Ruijter (2002) *'Management van diversiteit in organisaties'*, Utrecht: Lemma.
- Six, Frederique E. (2004) *'Trust and trouble, Building interpersonal trust within organizations'* Dissertatie Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Smith, Kenwyn & David Berg (1997) *'Paradoxes of group life: Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics'*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Sommer, Kirstin L, Kipling D. Williams, Natalie J. Ciarocco & Roy F. Baumeister (2001) *'When Silence Speaks Louder Than Words: Explorations Into the Intrapsychic and Interpersonal Consequences of Social Ostracism'*, *Basic and applied social psychology*, vol. 23, afl. 4, pg 225-243.
- Soon, Chun Siong, Marcel Brass, Hans-Jochen Heinze & John-Dylan Haynes (2008) *'Unconscious determinants of free decisions in the human brain'*, *Nature Neuroscience* 11 (5) pg 543-545.
- Spradley, James P. (1980) *'Participant Observation'*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Tajfel, Henri & John C. Turner (1986) *'The Social Identity Theory of Intergroup Behavior'*, In: Worchel, Stephen & William G. Austin, *Psychology of Intergroup Relations*, pg 7-24.
- Taylor, S.E. & J.D. Brown (1988) *'Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health'*, *Psychological Bulletin*, 103 (2) pg 193-210.
- Tjin A Die Kitlyn (2006) *'Supervisie in de transitionele ruimte'*, Lezing voor Caleidoscopia op 17 maart 2006, www.iscb.hva.nl/caleidoscopia/documenten/lezing_kitlin-17mrt2006.doc.
- Tros, Ans (2004) *'Dynamisch Coachen: Balans tussen zingeving en resultaat'*, Amstelveen: Aionion Symbolon.
- Turcotte, Marie-France & Jean Pasquero (2001) *'The Paradox of Multistakeholder Collaborative Roundtables'*, *The journal of applied behavioral science*, vol. 37, afl. 4, pg. 447-464.
- Urch Druskat, Vanessa & Jane V. Wheeler (2004) *'Hoe leid je een zelfmanagend team?'* HRM-select nr 6, pg 5-17.
- Vansina, Leopold S. (2007) *'Misbruik en geweld in en achter goede intenties: reflecties'*, In: Prins, Silvia, Sandra Schrujfer, Jacqueline Verboven en Karel De Witte (red.) *Diversiteit en vertrouwen in sociale systemen*, Leuven: LannooCampus, pg 77-94.
- Verweel, Paul (1987) *'Universiteit: verandering en planning. Een ideologisch-antropologische studie'*, (diss.), Utrecht: ISOR.

- Verweel, Paul (2000) *'Betekenisgeving in organisatiestudies'*, Oratie, Universiteit Utrecht.
- Visker, Rudi (2007) *'Lof der zichtbaarheid, Een uitleiding in de bedendaagse wijsbegeerte'*, Amsterdam: Sun.
- Vonk, Roos, Ap Dijksterhuis & Pieterneel Dijkstra (2007) *'Waarneming van personen'*, In: R. Vonk (ed) *Sociale Psychologie*, pg 171 - 229, Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Watzlawick, Paul, Janet H. Beavin & Don D. Jackson (1999) *'De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie'* (4e druk, 19e oplage), Houten / Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Weber, Max (1978) *'Economy and Society: an Outline of Interpretive Sociology'*, G. Roth & C. Wittich (eds), California: University of California Press.
- Wegner, Daniel M. (2002) *'The Illusion of Concious Will'*, Cambridge: MIT Press.
- Wellink, Nout H.E.M. (2008) *'It's the incentives, stupid!'*, Speech op de conferentie 'Integrating micro and macroeconomic perspectives on financial stability', RU Groningen, 26 mei; Bron: www.dnb.nl/nieuws-en-publicaties/nieuwsoverzicht-en-archief/speeches-2008/auto176055.jsp.
- Williams, Kipling D. (2001) *'Ostracism: The power of silence'*, Philadelphia: Psychology Press.
- Williams, Kipling D. & Kristin L. Sommer (1997) *'Social Ostracism by coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation?'*, *Personality & Social Psychology Bulletin*, vol 23, afl. 7, pg 693-707
- Wilson, Timothy D. (2002) *'Strangers to our selves : discovering the adaptive unconscious'* - Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Wit, Bob de & Ron Meyer (2004) *'Strategy, Process, Content, Context; an International Perspective'*, Third edition, London: Thomson.
- Woodman, R.E. & J.J. Sherwood (1980) *'The role of team development in organizational effectiveness, A critical review'*, *Psychological Bulletin*, 88, pg 166-186.
- Zand, Dale E. (1972) *'Trust and Managerial Problem Solving'*, *Administrative science quarterly*, vol. 17 (1972), afl. 2 (jun), pg 229-239.
- Zeehandelaar, Maarten (2004) *'Reflexiviteit en het radicaal constructivistisch wetenschapsonderzoek'*, Scriptie vakgroep Praktische Filosofie, RUG.

Bijlagen

Bijlage I

Onderzoek & onderzoeker

*“The story of who we are includes the story of what we study.”*⁴¹²

~ Lindlof & Taylor ~

Ook al wordt het niet altijd vermeld, lijkt het vaak niet terzake doende en gaan we snel over naar de inhoud en opmerkelijke bevindingen, in ieder onderzoek is het cruciaal te weten wat de achtergrond van de onderzoeker is. Het profiel, de wordingsgeschiedenis en mentale modellen van de persoon die de rol van onderzoeker vervult, bepalen voor een deel de aanpak en specifieke keuzes in de opzet. En zou het toekomstideaal van deze persoon de manier van kijken, haar lens en filter, de uitkomst van het onderzoek niet kunnen beïnvloeden? Ik ben ervan overtuigd dat dit altijd het geval is, ook al zal je vanuit wetenschappelijke criteria proberen deze invloeden te beperken en te duiden. Zoals ik verderop beschrijf speelt mijn geschiedenis als onderzoeker een rol bij deze overtuiging. Dat op zich is al bewijs van mijn stelling.

Achtereenvolgens wordt hier besproken wat mijn persoonlijke drijfveer is om dit onderzoek te doen, wat mijn onderzoeksperspectief is en hoe ik om ga met de combinatie van rollen als onderzoeker en onderzochte.

Lindlof & Taylor stellen

“Stories of how scholars find their research ideas can become stuff of oral legend. But they are seldom told publicly. According to the conventional view, a study begins in “a clean, well-lighted place” (to quote the title of a Hemmingway short story). This place is the world of theory and all of the empirical works relevant to a project. It is the author’s responsibility to argue persuasively about how the study adds to the body of knowledge. Research questions or hypotheses are the final moves in this opening argument.

The story of who we are includes the story of what we study.

*However, qualitative research is an evolving framework of questions and tools. Plans sometimes change, and adjustments in methods and problem focus may continue right up to the time that one leaves the field.”*⁴¹³

Gelukkig mogen (en moeten) deze verhalen tegenwoordig verteld worden in de traditie van interactief en postmodern onderzoek. Ze geven essentiële kleur en context aan hetgeen verteld wordt.

412 Lindlof & Taylor, 2002, pg. 65

413 Lindlof & Taylor, 2002, pg. 65

Uitgangspositie

Iets over mijn achtergrond, als deel van het plaatje ‘wie de onderzoeker in dit spel is’: Ooit getraind als kwantitatief onderzoeker onderzocht ik door tellen en meten de invloed van verschillende beheerregimes op de bloei van enkele plantensoorten, en van de grondwaterhuishouding ter plaatse op vegetatietypen in Drentse beekdalen. Aangezien Nederland geen brood zag in mijn idealen als natuurbeheerder/ecoloog schoolde ik mezelf om naar een sterk opkomende bedrijfstak: de automatisering. Rix&Wael zag mij in 1986 graag komen en ik ondervond dat ook daar abstracte puzzels op te lossen waren. In Rix&Wael trof ik een open bedrijf, dat haar medewerkers graag op uitdagende klussen inzette. Een kolfje naar mijn hand! In feite waren dit zich steeds grensverleggende testen van mijn kunnen. Spannend! En het bood me bijzonder veel mogelijkheden om snel te leren, veel verschillende omgevingen te zien, verschillende rollen te vervullen en competenties op te bouwen die ik in mijn opvoeding noch mijn studie geoefend had.

In de eerste 15 jaar van mijn 21-jarig dienstverband heb ik iedere paar jaar ander werk gedaan: van programmeur tot Business Unit Manager. Dat laatste met hoofdletters: die rol gaf aanzien! Niet dat iemand dat hardop zei, maar dat voelde je wel in de onderlinge verhoudingen. Dat was allemaal prima, tot ik me realiseerde dat ik de laatste jaren als manager zelf geen beeld meer had bij waar ik naartoe op weg was, wat ik aan het vormgeven was. En dat mijn vuur kwijnde. Hoe verder ik kwam in managementrollen, hoe minder bevredigend ik het vond. Ik had het gevoel dat ik vervreemde van mezelf. Terugkijkend op dit onderzoek snap ik waarom.

Vaak werkten we als managers met een horizon tot uiterlijk het einde van het lopende budgetjaar, want dan volgde de afrekening. Als ik met collega's wilde samenwerken, krachten bundelen, dan werd er al snel gezegd dat dit niet goed was, want daarmee zouden we (lees: jij) onze eigen verantwoordelijkheid ontlopen. Het zoeken van synergievoordelen was toen nog een brug te ver. Later heb ik gezien dat ik in dat soort dingen m'n tijd vooruit was, maar op het moment zelf was ik niet in staat mijn omgeving te overtuigen van het nut van mijn ideeën. Op dat punt heb ik, met pijnlijke lessen, mijn koers gewijzigd. Ik ben (in overdrachtelijke zin) voor mezelf begonnen: binnen de organisatie ben ik als veranderkundige aan de ontwikkeling van m'n minder rationele kant begonnen. Dáár ligt het startpunt van dit onderzoek.

Was ik tot dan toe een vooral op resultaat gericht manager, langzamerhand kwam ik tot het inzicht dat je het zonder de mensen niet redt. Ik koos ervoor mijn vak te maken van het werken met de kracht van mensen in plaats van er omheen, en werd ‘change consultant’. En terwijl ik nog volop bezig was de kneepjes van dat vak te leren, deed zich bij R&W een prachtige gelegenheid voor: er werden breed ontwikkelde senioren professionals gezocht om organisaties te faciliteren in het oplossen van complexe problemen. R&W heeft daar een concept voor, wat door het team GOP gebruikt wordt om breed gedragen oplossingen voor complexe problemen te ontwikkelen. Bij GOP kreeg ik de gelegenheid ècht met mensen te werken: met topmanagers die oplossingen zochten, en hun medewerkers die daar zo hun ideeën over hadden. We begeleidde organisaties om met een rijke en brede groep deelnemers complexe vraagstukken in korte tijd op te lossen. Dit bracht mij in uiterst intensieve trajecten, waarbij ook zeer rationeel ingestoken vraagstukken natuurlijk niet op te lossen bleken zonder de emoties en betekenisgeving erbij te betrekken. Dat werk heeft bij mij de vraag doen ontstaan hoe een groep mensen samen tot oplossingen komt. Hoe je medewerkers daarin een stem kunt geven. Hoe je de meerstemmigheid en diversiteit in referentiekaders en betekenissen kunt gebruiken om tot een voor ieder acceptabele nieuwe situatie te komen. Wat daarbij helpt, en wat daarbij tegen kan zitten. Hoe een onderneming hier een faciliterende factor kan zijn, of (onbedoeld) kan verhinderen dat een team tot resultaten komt. Vanuit die nieuws-

gierigheid is dit onderzoek ontstaan. Dat combineert mooi met mijn persoonlijke ervaringen in teams, en met de organisaties waar die teams binnen functioneerden. Intussen exploiteer ik deze persoonlijke ontwikkeling in m'n eigen adviespraktijk, ik ben (nu in feitelijke zin) 'voor mezelf begonnen'.

Betekenis

Het onderzoek is voor mijzelf op meerdere niveaus van betekenis. Toen ik me oriënteerde op de consequenties van het opstarten van een dergelijk onderzoeksproject, zei een leidinggevende tegen me 'Waarom lees je niet een boek? Dan weet je het ook. Dat is een stuk eenvoudiger en sneller.' Ik wilde echter dieptekennis verwerven, ervaren, zèlf beleven, het in m'n lijf ervaren! Om van daaruit later kunnen adviseren. Dus niet de gladde 'consultantbabbel'.

Op cognitief niveau vormt dit onderzoek mij tot iemand die, door ervaring, een toegevoegde waarde heeft voor teams. Het leert me veel meer te zien dan de oppervlakkige waarnemer in eerste oogopslag ziet. Ik zie de variatie in interacties binnen teams, hun samenwerking. Ik zie hoe verschillende organisaties met teams omgaan. Ik heb geleerd wat cruciale zaken zijn in het bereiken van resultaat door het team. Als een 'antropoloog in Afrika' heb ik jaren onder hen geleefd, observerend, veel vragend naar de beleving van de ander, en mijn beelden bij teamgenoten toetsend. Sterker nog, ik was één van hen; de antropoloog blijft altijd een vreemdeling. Op een dieper niveau, gedragsniveau, heb ik geleerd om mezelf situationeel terug te houden, eerst te kijken en te vragen, dan pas iets te denken of te vinden; om ieder 'vreemd' gezichtspunt van een interviewee eerst te verkennen. En nog basaler: ik heb in mezelf een meer kwantitatieve attitude welbewust omgevormd tot meer kwalitatieve houding. Dat lijkt misschien simpel, omdat ik eerder in mijn werk als ecooloog heb gemerkt dat de zo zeer geroemde objectiviteit van natuurwetenschappelijk onderzoek zeer betrekkelijk is. Maar eenmaal opgevoed in de traditie van de natuurwetenschappen met tellen, meten en het bedrijven van statistiek, is het niet eenvoudig om die mentaliteit daadwerkelijk terzijde te schuiven en werkelijk tevreden te zijn met een kleine steekproef, maar veelzeggender waarnemingen.

Tot slot ben ik misschien wel een onverbeterlijke wereldverbeteraar. Als ecooloog hoopte ik vele jaren geleden bij te kunnen dragen aan het behoud van de rijkdom van natuur en landschap. Intussen meldt het *Journal* dat intussen 50% van de soorten die in 1850 in Europa voorkwamen uitgestorven zijn ten gevolge van verstedelijking, intensieve landbouw en slecht beheer van onze bossen. Daar heb ik weinig meer bij te dragen, dat proces kan ik niet keren. Als groepsdynamica hoop ik met deze studie en de praktische toepassing die daaruit volgt een bijdrage te hebben aan een werkplezier binnen teams, en een goed samenspel tussen teams en hun organisatie. Juist mijn multidisciplinaire benadering kan hier verfrissend werken. Verschillende onderzoekers merken immers op, dat een multidisciplinaire benadering hard nodig is⁴¹⁴.

Mijn persoonlijke ontdekkingsstocht houdt aan tot de dag van vandaag, en hopelijk tot 'overmorgen'. Ik kan me nog altijd verwonderen om wat ik om me heen zie, om wat ik ontdek als ik scherper waarneem en langer nadenk over wat ik zie, om hoe ik ervaar dat anderen anders kunnen redeneren, hoe zij soms hele belevingswerelden uit hun ervaring bannen. Verwondering is een prettige levenshouding. Het houdt me ook nieuwsgierig.

Doelstelling van het onderzoek

Dat brengt me op het concrete doel van dit onderzoek, en de maatschappelijke relevantie ervan. Deze studie heeft een meervoudig doel.

Allereerst is mijn intentie om organisaties in staat te stellen om teams in te richten, te ontwikkelen en te koesteren zodanig dat deze gewenste resultaten kunnen boeken en zo hun gedroomde toekomst kunnen realiseren. Sommige auteurs⁴¹⁵ veronderstellen dat een *adaptive enterprise*, georganiseerd rondom ‘topcapaciteiten’, zijn resources – inclusief ‘topprofessionals’ – simpelweg moet ‘tunen’ en reorganiseren om dat doel te bereiken. Deze denkwijze staat bekend als de machine metafoor. De organisatie wordt daarbij geoptimaliseerd door directe sturing, de mens in dergelijke systemen wordt beschouwd als een stuurbaar en vervangbaar onderdeel. De wereld blijkt echter niet maakbaar naar een geoptimaliseerd template. Zeker met de huidige tekorten aan hooggeschoolde en flexibele medewerkers heeft dit concept niet de uitwerking zoals men die er in de 80-er jaren van verwachtte.

Wanneer organisaties teams met succes willen inzetten, zullen zij de behoeften van de teamleden in dergelijke teams en de externe invloeden die zich doen gelden, moeten begrijpen om hen te kunnen helpen hun ambities te verwezenlijken. In een overzicht van onderzoek naar teams en groepen stelt Guzzo dat

*“Embeddedness in a larger social system is a key property of groups. How organisations treat embedded groups can greatly influence the other properties. [...] The nature (and thus the effectiveness) of any one work group very much is a function of its embeddedness in its surrounding organisation.”*⁴¹⁶

Tegelijkertijd ervaren veel teamleden hun professionele omgeving tengevolge van het wegvallen van de grens tussen werk en privé als een essentieel onderdeel van hun welzijn en van hun bestaan. Aangezien deze mensen cruciaal zijn voor het welslagen van de missie van een team is het van groot belang te weten door welke ondersteuning zij zich gefaciliteerd en gestimuleerd voelen in het volbrengen van hun missie. Deze denkwijze vertegenwoordigt de sociale invalshoek, die zich richt op het welzijn van en de betekenis voor het individu.

In het krachtenveld binnen teams en om teams heen ontmoeten deze beide invalshoeken elkaar. Ze zijn op een natuurlijke manier met elkaar verbonden, doordat het inzicht van de werkgever in de percepties en beleving van zijn medewerkers een sleutelrol vervult in het succesvol werken met teams. Organisaties die met teams werken kunnen dat alleen succesvol doen wanneer zij bereid zijn vanuit meerdere invalshoeken naar de samenwerking tussen team en organisatie te kijken.

Een derde invalshoek is, dat emoties in de huidige optimistische managementliteratuur zelden belicht worden. Fineman stelt dat organisaties gepresenteerd worden als rationele ondernemingen, waarin alles beredeneerd en afgewogen kan worden⁴¹⁷. Emoties zijn niet stuurbaar, niet maakbaar en daardoor minder ‘handig’; ze passen niet in de rationele denkmodellen. In mijn praktijk als consultant zie ik ze echter een substantiële rol spelen.

Alleen wanneer teams op een geïntegreerde manier worden bestudeerd, waarbij de verschillende invalshoeken benut worden, kunnen de belangen van verschillende *stakeholders* gediend worden.

415 Haeckel, 1999

416 Guzzo, 1996, pg 8

417 Fineman, 2000, pg 10

Worden deze belangen niet geïntegreerd gediend, dan is de kans groot dat geen van de partijen zijn belangen realiseert. Onderzoek dat aandacht besteedt aan dergelijke aspecten mag zich niet beperken tot dat wat zich in het zichtbare veld afspeelt. Om te zien welke belangen en krachten meespelen moet het onderzoek zich ook richten op datgene wat onder de oppervlakte plaatsvindt. Eerder onderzoek aan teams vanuit deze combinatie van invalshoeken is door mij niet gevonden.

Het bredere doel van deze studie is het krachtenveld in en rond teams te begrijpen om zodoende zowel management als teamleden in staat te stellen ieder hun profijt te hebben van de inspanningen die zij samen plegen om de missie te realiseren waarvoor zij staan. In zekere zin zou van dit onderzoek zodoende gezegd kunnen worden dat het in eerste aanleg een functionalistische drijfveer heeft, al zijn mijn onderzoeksperspectief en -methode niet als functionalistisch te typeren, noch de aanbevelingen in hoofdstuk 12. Wat ik beoog is dat betrokkenen anders naar teamprocessen gaan kijken en dat zij de onderstroom nadrukkelijk betrekken in hun reflectie.

Onderzoeksperspectief

Al heb ik me voorafgaand aan het veldwerk globaal ingelezen in dit brede – voor mij als bioloog en ‘bedrijfsmens’ – op veel vlakken nieuwe onderzoeksgebied, ik ben het onderzoek zeker ingestapt zonder vaststaande theoretische modellen, definities, hypotheses of andere voorboden van ‘de waarheid op zak’. Dat wil zeggen, ik heb op voorhand geen modellen gebouwd. Vanzelfsprekend heb ik wel steeds overtuigingen gehad, vanuit een maatschappijkritische houding als (toen) rijpe veertiger, die mij beïnvloeden en voort doen gaan.

Mijn achtergrond als ecooloog werkt in deze studie door in die zin dat ik toentertijd vond dat alle organismen, planten en beesten, een plek moesten hebben, kwetsbare natuurgebieden beschermd moeten worden. In de bedrijfsmatige wereld komt dit principe opnieuw tot uiting in de zin dat mensen een plek moeten hebben; dat er evenwicht zou moeten zijn tussen geven en nemen, wat je bijdraagt en wat je ontvangt, zowel materieel als immaterieel. Eén van de drijfveren voor dit onderzoek is dat ik een bijdrage wil leveren aan het ‘gebruik’ van resources (mensen!) als kostbaar en schaars goed, dat ‘ingezet’ wordt precies daar waar het zijn beste bijdrage kan leveren en tot verdere bloei komt, op een manier waardoor ze niet uitgeput of opgebrand raakt. Zorg voor sociale ecosystemen en de bewoners daarvan dus, in de oorspronkelijke betekenis van dit woord.⁴¹⁸

Als ecooloog werk je met wat je aantreft. Mijn opleiding als landschapsecoloog heeft me onder andere geleerd gedetailleerd te kijken naar verschijnselen in het zichtbare veld en deze waarnemingen te abstraheren om zo inzicht te krijgen in de werking van het onderliggende, niet direct zichtbare systeem. Je moet goed kijken naar de verborgen krachten die een bepaald evenwicht in een natuurlijk systeem mogelijk maken of juist beletten of verstoren. Ook dit onderzoek aan teams is sterk vanuit de empirie gedreven. Ook deze studie gaat diep in op de krachten in het onderliggende veld.

418 Het woord ecosysteem is afkomstig uit de ecologie. Het staat daar voor ‘een dynamisch complex van levensgemeenschappen van planten, dieren en micro-organismen en hun niet-levende omgeving, die in een onderlinge wisselwerking een functionele eenheid vormen’. Een ecosysteem omvat alles dat bijdraagt aan het in stand houden van het leven erin. In de bedrijfskundige communicatie wordt het woord ‘ecosysteem’ tegenwoordig gebruikt om bijvoorbeeld de commerciële omgeving van een organisatie aan te duiden: ‘een groep van partners die samen in staat is om elk facet in een CRM project voor en met de klant op te lossen’. In mijn gevoel een voorbeeld van ‘dressing up’: men geeft zich niet werkelijk rekenschap van alles wat bijdraagt aan het instandhouden van het leven binnen dit systeem.

Zelfs wat betreft theoretische achtergrond ben ik een empirische verkenner. Ik observeer en reflecteer, orden over veel zaken mijn gedachten zonder dat ik me daar sterk bewust van ben. Dan lees ik literatuur en ben verbaasd dat mensen er zo heel andere overtuigingen op na kunnen houden. Ik verwonder me over de theoretische stromingen die zich decennia (of langer) geleden onder de toenmalige tijdgeest hebben gevormd, en die zich, vaak tegen de stroom van nieuwe inzichten in, lange tijd hebben gehandhaafd.

Kwantitatief versus kwalitatief, objectief versus subjectief

In discussies over wetenschappelijke onderzoeksmethoden wordt het begrip ‘objectief’ vaak gekoppeld aan een kwantitatief gerichte vraagstelling en kwantitatieve methoden, ‘subjectief’ aan de kwalitatieve exponenten daarvan. De koppeling tussen de begrippen ‘objectief’ en ‘kwantitatief’ wordt ingegeven doordat beide verwijzen naar de noodzaak van reproduceerbare uitkomsten bij identiek onderzoek⁴¹⁹.

Van Dale geeft bij ‘objectief’ “zich bepalend tot de feiten, niet beïnvloed door eigen gevoel of door vooroordelen”, en bij ‘subjectief’ “betrekking hebbend op, uitgaand van de persoonlijke zienswijze of smaak”. Beide vormen in mijn ogen geen tegenstelling, aangezien de overtuiging wat bepalende feiten zijn een kwestie is van oordeel en zienswijze. Ik geloof niet dat er één waarheid bestaat die geheel gekend zou kunnen worden, waarvan de status (als statisch) waarneembaar is. In de kwantumfysica gaat men ervan uit dat zaken veranderen zodra de onderzoeker ze waarneemt: waarneming beïnvloedt het resultaat van de waarneming, waardoor er geen objectieve waarneming meer kan bestaan⁴²⁰. Iedere ‘waarheid’ is een afspiegeling op het waarnemingsmoment, een selectie, een model. Het is nooit werkelijk de werkelijkheid.

Fysicus Niels Bohr stelt in relatie tot de onmogelijkheid van objectief waarnemen:

*“De mensen die experimenten bedenken en uitvoeren en de mensen die de resultaten van de proeven beschouwen zijn een en dezelfde. Wij zijn zowel de spelers als de toeschouwers.”*⁴²¹

Prikkelend is de overeenkomst tussen de uitspraak van Bohr en het citaat van Goffman⁴²². Ook deze spelers geloven hun eigen voorstelling. Geertz geeft iets soortgelijks aan ten aanzien van het perspectief van de onderzoeker:

*“What we call our data are really our own constructions of other people’s constructions [...]”*⁴²³

Objectiviteit, of het vermijden van subjectiviteit, is vaak een illusie. Martin haalt hierover een kernachtige uitspraak van Markus aan:

*“Counting pond scum or stars requires categorization, and is therefore subjective and problematic.”*⁴²⁴

Ik heb als bioloog mijn onderzoek vanuit wat ik toen begreep als een kwantitatief-objectief paradigma opgezet, en zie nu welke illusies ik als onderzoeker in stand hield, welke invloeden ik

419 Meer over kwantitatief versus kwalitatief in Bijlage II, Methodologische verantwoording, paragraaf onderzoeksmethode

420 van Lommel, 2007, pg 211 - 212

421 van Lommel, 2007, pg 215

422 Goffman, 1959, pg 86

423 Geertz, 173, pg 9

424 Martin, 2002, pg 33

toen niet in mijn beschouwingen betrokken heb. Zo deed ik indertijd onder andere kwantitatief onderzoek aan de bloeitijd van boterbloemen onder invloed van verschillende maaregimes. Met de focus op de te bepalen parameters (als maaitijd, maaimethode, bloeitijd en -intensiteit) heb ik niet gelet op de invloed van andere factoren, zoals betreding van het proefveld door de onderzoeker. Verandering in bodemdichtheid, intensiteit van het ontvangen licht, sterkere blootstelling aan wind, allemaal mogelijke gevolgen van genoemde betreding, kunnen de bloei beïnvloeden. Jammer, niet naar gekeken. Wat zeggen de uitslagen van deze experimenten ons, ook al zijn ze statistisch significant en heb ik erover gepubliceerd?

“Codified, and often quantitative studies, continue to get the privileged ‘objective’ label and positive association to the natural sciences [...]”.

“In the so called ‘objective’ research, concepts and methods are held a priori, are unknown projections of researchers’ own ways of encountering the world.”⁴²⁵

Hoe waar, zie ik nu, deze woorden van Deetz; hoezeer gold dit voor mij als jonge bioloog. Ik was me van geen andere mogelijke invalshoek bewust, in niets anders opgeleid dan dit natuurwetenschappelijke perspectief.

Martin verklaart deze beperkte blik van mij heel mooi:

“Much of the organizational literature, like most fields of social science, reads as if scholars could discover and accurately represent the objectively ‘true’ nature of the empirical world.... Certainly, this is the writing style expected in most mainstream organizational journals. In accord with this emphasis on objectivity, many social science doctoral students are taught to do research according to the scientific method, using deduction and induction to prove or falsify hypotheses. Most researchers, however, when pressed, would agree that purist claims of objectivity (sometimes labelled ‘naïve realism’) are overblown. As H. Markus (personal communication, august 2000) notes, ‘Counting pond scum or stars requires categorization, and is therefore subjective and problematic.’”⁴²⁶

Soms lijkt de vraag rond objectiviteit minder problematisch dan hier geschetst, bijvoorbeeld ‘het tellen van het aantal open bloemen op dag 10 na het maaien’. Ook dan echter: wat is een open bloem? Wat zijn de invloeden die niet door de onderzoeker uitgekozen worden als ‘beïnvloedend’, die niet gemeten en gevolgd worden? Wanneer ik bovenstaande alinea van Martin lees, zelf ‘op reis’ van een kwantitatief naar een kwalitatief perspectief, heb ik een gevoel van herkenning en erkenning. Zowel ten aanzien van de kwantitatieve blinde jacht op en illusie van objectiviteit, en daarmee ‘wetenschappelijke erkenning’, als ook van mijn verschoven paradigma, en het besef ‘dat ook dat mag’. Martin vervolgt:

“This modesty about objectivity is appropriate. [...] Even ‘hard’ scientists such as physicists struggle with the implication of data suggesting that the act of perceiving or measuring transforms whatever is being assessed. [...] What may seem an objective fact, such as an experience or a body of data, is subjectively perceived by humans and processed by human sense making. [...] The same material conditions can produce a variety of perceived and enacted cultural ‘realities’. [...] Subjectivity is constrained by the process of perception, memory and interpretation, and is not just an individual phenomenon. Observation occurs in a collective, social context in which the social construction of reality constrains and influences judgments. If reality is subjectively constructed even

425 Deetz, 2000, pg 127

426 Martin, 2002, pg 33 – 35

in this limited way, then a cultural researcher must focus attention on the subjective frameworks of informants in addition to the apparently objective 'facts' and material conditions of their lives."

Analoog aan bovenstaande gedachten over 'realiteit' lees ik in mijn huidige werkveld over kwantitatief onderzoek aan teams, waarbij op één aspect gelet wordt, bijvoorbeeld de vaardigheid van ideegeneratie van een team. Hier wordt aan geteld en gerekend, terwijl de onderzoekscontext genegeerde factoren vertoont die de uitslag haast wel móeten beïnvloeden. Systemen zijn zo complex, of het nu om ecologische of sociale systemen gaat, dat de realiteit van een concrete situatie niet in zijn volle omvang te kennen valt. Waarmee ik niet beweer dat niets objectiveerbaar zou zijn, of dat kwantitatief onderzoek afgewezen moet worden. Ik vraag me af of die versimpelde experimenten werkelijk reproduceerbare resultaten opleveren en wat die dan betekenen. Voorts stel ik me op het standpunt dat veel kwantitatief onderzoek zich arrogant toont in de veronachtzaming van reflexiviteit.

Voor mijzelf was het kwalitatieve paradigma van begin af aan rationeel gezien een goede keuze voor dit onderzoek. Gevoelsmatig kwam er echter nog regelmatig een andere reactie boven. Toen ik bijvoorbeeld in de eerste onderzoeksopzet nadacht over het aantal te onderzoeken teams, leek me 100 een redelijk aantal. Ik moest nog even bekijken of dat ook werkelijk significant zou worden, maar gevoelsmatig kwam ik dan een heel eind. Mijn toenmalige promotor zei echter 'Als je het redt om vier teams te onderzoeken heb je 't knap gedaan'. Ik was verbijsterd: 'Vier?? Maar dan zal ik zeker niet tot statistisch betrouwbare uitkomsten komen...' Zo zie je maar hoe hardnekkig en diep geworteld overtuigingen kunnen zijn. Ik had me duidelijk nog geen rekenschap gegeven van de consequenties van mijn keuze. Ook deze dilemma's beschrijft Martin⁴²⁷ vanuit de basisvraag 'What do I have to do to deliver high quality results?', waarbij natuurlijk direct de vraag opkomt wat 'high quality results' zijn. In Bijlage II wordt ingegaan op de kwaliteitsaspecten van dit onderzoek.

'Local / emergent' of 'elite / a-priori'?

Stanley Deetz⁴²⁸ maakt in zijn beschouwing over het werk van Burrell & Morgan het onderscheid tussen 'local / emergent' en 'elite / a-priori', twee verschillende wijzen waarop men met onderzoek kan omgaan. Met de woorden 'local / emergent' duidt Deetz aan dat de onderzoeksconcepten in wisselwerking met de betrokkenen vormgegeven worden, en dat deze concepten zich tijdens het onderzoeksproces kunnen ontwikkelen. Bij 'elite / a-priori' daarentegen worden de concepten door de onderzoeker in het onderzoek gebracht, betrokkenen hebben hier geen invloed op, en gedurende het onderzoek blijven ze ongewijzigd gehandhaafd.

Onder de benaming van dit onderscheid gaan veel consequenties schuil. 'Elite / a-priori' betekent dat de terminologie op voorhand door de onderzoeker wordt gekozen, vanzelfsprekend in relatie tot de theoretische concepten en definities die ten grondslag liggen aan het onderzoek. Rationaliteit en waarheid zijn centrale kaders. Aan de aspecten die de onderzoeker op voorhand belangrijk acht wordt in de onderzoeksopzet aandacht gegeven. Daarmee wordt zijn zienswijze in feite verheven boven de ervaring en zienswijze van de betrokkenen. In relatie tot de sterke theoriegedrevenheid streeft een onderzoeker die volgens dit paradigma werkt naar generalisatie van zijn uitkomsten. Ze moeten binnen de bestaande theorieën passen, of nieuwe theorieën mogelijk maken. Bij 'local / emergent' onderzoek zijn de ervaringen, zienswijzen en vocabulaire van de betrokkenen juist van groot belang. De onderzoeker brengt de eerste aanzet in, maar let goed op wat

427 Martin, 2002

428 Deetz, 2000, pg 131

hij in zijn onderzoekscontext waarneemt en aangedragen krijgt, welke betekenis de betrokkenen geven. Kennis heeft hier meer de vorm van inzichten dan van gepercipieerde waarheid.

“Objectivity, to the extent that it is considered at all, arises out of the interplay and constant ability of the researched to object and correct. The researcher is more a skilled collaborator in knowledge production than an expert observer.”⁴²⁹

Tot zover de theorie als achtergrond. Hoe werkt dit voor mij in de praktijk voor dit onderzoek? Tot ver in het onderzoek voelde ik me vaak onhandig dat ik geen a-priori theorieën en hypothesen had, had ik vaak het gevoel dat ik me moest verdedigen dat ik geen te toetsen hypothese had geformuleerd, en dat dit desondanks niet begrepen werd. Het niet starten van je onderzoek met een aantal hypothesen en expliciet geformuleerde overtuigingen is zo tegengesteld aan de cultuur van ‘meetbaarheid en bewijsbaarheid’ die redelijk algemeen is in de wetenschap, maar in de bedrijfsomgeving zeker overheerst. Meten en weten geeft zekerheid en mogelijkheid tot controle. Daar komt bij dat ergens diep in mijn ruggenmerg die kwantitatieve aanpak nog lang was opgeslagen met het label ‘juist’. Tegelijkertijd kwam het me als onzinnig over om klakkeloos in een wetenschapsfilosofie of -stroming mee te gaan en vanuit die overtuigingen een ander zijn handelen te categoriseren. Dat zou voor mij vervreemdend hebben gewerkt. Ik zou mijn frisse blik hebben verloren, voor zover een blik of referentiekader niet altijd geladen is met eerdere ervaringen en oordelen. De acceptatie van wat een ander voor zichzelf als waarheid ziet, is in dit onderzoek een soort grondregel voor mij gebleken. Ik hoef het er niet mee eens te zijn, maar wat hij of zij vindt is net zo waar als wat ik vind. Dit paart aan de dialogische inslag van mijn professionele werk als veranderkundig adviseur. Daarmee kies ik voor de local / emergent benadering.

Mijn concepten ontstaan tijdens het onderzoek in relatie en wisselwerking met deelnemers. Die concepten ontwikkelen zich en transformeren gedurende het onderzoeksproces. Net als de deelnemers overigens, waarvan ik er zelf één ben. (Als onderzoeker ook onderzochte zijn is misschien wel de uiterste vorm van ‘local’.) Het conceptuele systeem van de onderzoeker is daarmee in eerste instantie zo gelijkwaardig mogelijk aan dat van de betrokken teamleden. Later, wanneer het op selecteren van observaties en interviewfragmenten aan komt, is de onderzoeker aan de bal en zullen, of ik dat wil of niet, mijn overtuigingen een rol spelen bij het duiden en analyseren van de onderzoeksgegevens.

Mij gaat het er om zicht te krijgen op relaties en interacties tussen (deze) mensen, het onderlinge krachtenspel, wat hen drijft en hoe dat hun waarheid en handelen vorm geeft. Daarbij wil ik de aanwezige meervoudige realiteiten belichten. Niet om ‘de echte waarheid’ daaronder of daarbinnen te ontdekken, wel om de wisselwerking daartussen te zien. Ik zal dan ook voorzichtig zijn om mijn onderzoeksuitspraken te sterk te veralgemeniseren, te verheffen tot ‘zo zit het’. Eerder: dergelijke processen spelen, zo kunnen ze uitpakken, en zo kan een team hier eventueel mee omgaan. Geen kookboek dus dat tips geeft ‘hoe worden wij in 10 stappen een high performance team’.

Consensus of dissensus?

Een ander onderscheid dat Deetz beschrijft en dat een rol speelt in mijn onderzoeksperspectief, is dat tussen consensus en dissensus. Onderzoek vanuit het consensusperspectief beschrijft Deetz⁴³⁰ als ‘op zoek naar de ordening die de dominante eigenschap is van natuurlijke en sociale systemen’. Deze zienswijze suggereert stabiliteit in deze systemen. Het dissensusperspectief kijkt meer naar

429 Deetz, 1996, pg 133

430 Deetz, 2000, pg 134 - 135

worsteling, spanning en conflict als de natuurlijke situatie. De bestaande orde is volgens deze zienswijze per definitie een illustratie van onderdrukking van basale conflicten ten gevolge van de variëteit aan belangen, die er altijd is. Onderzoek vanuit het dissensusperspectief tracht de variëteit onder de orde zichtbaar te maken.

“Consensus orientations apply role and identity classifications [...]. Dissensus orientations see identity as multiple, conflictual, and in process. [...] ...in continuous time consensus arises out of and falls to dissensus, and every dissensus gives way to emerging (if temporary) consensus.”

Hij geeft hiermee aan dat consensus en dissensus alternerende situaties zijn, en tegelijk geeft hij ook subtiel de suggestie dat dissensus een vaker voorkomende fase is dan consensus. Ik onderschrijf dat. Consensus is mijns inziens vaak ogenschijnlijk, bij oppervlakkige beschouwing geconstateerd.

Mijn onderzoek vertoont kenmerken van zowel de consensusbenadering als de dissensusbenadering, evenwel met een zwaartepunt in de laatste. Ik heb geenszins het idee dat de door mij beschreven situaties ‘in vaste staat’ verkeren, statisch zijn in de zin van consensus. Situaties, relaties, mensen en hun denkbeelden, alles en iedereen zie ik doorlopend veranderen. Mijn onderzoek is zelfs één van de factoren in die verandering. Ik probeer meer zichtbaar te maken dan in eerste instantie aanwezig lijkt: de stromingen, diversiteit, ontwikkelingen, angsten, belangen, tegenstellingen en conflicten onder de schijnbaar geordende oppervlakte. Dynamiek, fragmentatie en complexiteit zijn voor mij eigenschappen van de situaties die ik bestudeer, al wordt dat door het feit dat ik ook wil beschrijven – en daarmee ‘duiden’, categoriseren, doen stollen – schijnbaar gelogenstraft. Ik ben er van overtuigd dat, ook al zie ik overeenkomsten, iedere teamontwikkeling uniek is. Kijk naar de vier teamontwikkelingen die bij het thema ‘in- en uitsluiting’ (hoofdstuk 8) beschreven worden: vier unieke gevallen binnen één team, doch wel twee aan twee min of meer vergelijkbaar.

Uiteindelijk denk ik dat ik mijn bevindingen kan vertalen tot handvatten voor interventie bij de begeleiding van teams. Dat zijn eerder procesinterventies om voor teamleden zichtbaar te maken wat zich daar-en-dan voordoet, dan ‘gouden tips’ hoe het proces te sturen. Wanneer mensen enigszins voorbereid zijn op algemene mechanismen die veelvuldig spelen in een team, is het minder taboe om de schaduwzijde te benoemen, daar met hen zelf actief naar op zoek te gaan. Dat was de onderzoeksteams in dit onderzoek niet gegeven, die draaiden zich vast in onbegrepen interacties. Met dergelijke handvatten kan teamontwikkeling een spannende reis worden, kan persoonlijk leed zowel binnen organisaties als voor teamleden mogelijk beperkt worden, met positieve gevolgen voor de werkomgeving en het werkplezier van individuen en het succes van teams en organisaties.

Normatief, interpretatief, kritisch of dialogisch?

Ik zie organisaties als sociale plaatsen, plaatsen waar mensen samenkomen en samenwerken om belangen na te streven en doelen te realiseren. Het ‘samenkomen en samenwerken’, de interactie en het ‘samen meer zijn dan losse elementen’ zijn essentieel in het kunnen werken in de richting van het gestelde doel.

Tegelijkertijd zie ik dat organisaties zichzelf veelal zien als plaatsen waar een (veelal economisch) doel gerealiseerd wordt. Eén van de soorten ‘middelen’ die daarbij nodig zijn, zijn mensen. Binnen ogenschijnlijk dezelfde situatie hebben deze twee belanghebbenden – de organisatie als geheel en de individuen daarbinnen – een totaal ander gezichtspunt en belang! Deze staan als in een paradox tegenover elkaar, terwijl ze hun doelen niet zonder elkaar kunnen realiseren. Op zich hoeven de

doelen in beide benaderingen niet eens te verschillen, het gaat om de intentie waarmee naar het proces gekeken wordt. En dus ook hoe er omgegaan wordt met sturing op dit proces.

Wat mij betreft zijn mensen actieve betekenisgevers, meestal overigens impliciete betekenisgevers. Ze zijn uitermate divers in hun betekenissen. Dat betekent dat er veel waarheden lijken te bestaan, veel permanent verschuivende belangen en meningen, compleet met de ambiguïteit ten gevolge van het onbegrip. Dat betekent direct ook dat er veel tegenstellingen of conflicten zullen bestaan tussen die verschillende belangen en meningen. En om een organisatie te laten functioneren, zal daarin gestuurd moeten worden, worden sommige opvattingen dominant gesteld boven andere. Aan de ene kant zie ik daar de noodzaak van in, aan de ander kant ben ik het ook hartgrondig met Deetz eens als hij stelt

*“.. the more pressing “critical” concerns of the day are the ways dominant discourses (though often disorganized and disjunct) place limitations on people in general, including managers, and limit the successful functioning of organisations in meeting human needs. The problem is not group against group, but rather the suppression of parts of the human being and the presence of destructive control processes, technocracy, and exclusive concern with economic growth.”*⁴³¹

Ik zie mensen in organisaties door deze beperkingen, onderdrukking en controle ‘los’ raken, zichzelf verliezen⁴³². De vraag is dus tot hoe ver dit regelen mag of moet gaan, en waar het individu ruimte mag houden. De monomane focus op economisch gewin wordt vaak vertaald in een controle en sturing tot in details. Mensen wordt daardoor een deel van hun competentie tot zelfsturen ontnomen, het beperkt ze in hun creatieve vermogens, ontnemt ze feitelijk voor een deel de mogelijkheid hun opdracht goed te volbrengen.

Dit is in mijn ogen een politiek proces; betekenisvol schuren en conflict worden verhuld en gemarginaliseerd. Zowel de organisatie als de teamleden doen daar enthousiast aan mee. Uitoefening van macht om specifieke belangen te laten prevaleren ligt hieraan ten grondslag. Vaak gaat het niet alleen om het aandeelhoudersbelang (hoge winsten en hoge aandelenkoers), maar ook om de belangenbehartiging van dominante groepen binnen de organisatie. Iedereen kan bedenken welke groepen dat zijn in onze blanke westerse patriarchale maatschappij.

Macht speelt altijd een rol, al is het vaak niet of nauwelijks zichtbaar. We zijn zo gewend aan macht, het is zo’n integraal onderdeel van ieders gedrag, ook het je aan (gepercipieerde) macht onderwerpen, dat veel mensen het voorkomen ervan in eerste instantie ontkennen als ik vraag waar macht speelt in hun omgeving.

Ook breder merk ik dat veel mensen niet stil staan bij wat er met hen en om hen heen gebeurt, zich niet bewust zijn in welke processen zij figureren, of wat zij zelf in gang zetten. Het is niet dat ze er niet over willen nadenken, als je ze op zaken spiegelt gaat er soms een wereld voor hen open, vinden ze dat boeiend en leuk. Het is meer dat ze er zelf niet toe komen, het niet waarnemen. Ofwel doordat ze meer ‘doeners’ zijn, of doordat ze er nooit aan begonnen zijn en / of doordat ze er simpelweg de tijd niet voor hebben of nemen. Onlangs zei een manager binnen Rix&Wael tegen me ‘Realiseer je dat veel collega-managers niet eens tijd hebben om afstand van hun dagelijkse handelingen te nemen en te overdenken wat ze wel en niet zouden moeten doen uit die veelheid aan acties die permanent door de top van dit bedrijf van ze gevraagd wordt?’. Ik vrees dat de man gelijk heeft. In dit onderzoek is mijn rol dus ook het zichtbaar maken van wat gesmoord wordt door de drukte van alledag.

431 Deetz, 2000, pg 134

432 Oorschot & Hogerhuis, 2007

En een vleugje idealisme is mij niet vreemd hierin. Ik voel me soms wel een beetje zendeling, streef naar transformatie naar ‘een betere wereld’ door verhoogd bewust zijn, ‘een plek voor iedereen’, hoewel ik beseft dat de algemene ontwikkeling van organisaties de andere kant op gaat. Hoewel? Het verschijnen van boeken zoals van Donald Kalf⁴³³ over Amerikaanse en Europese ondernemingsmodellen deed me vreugd: een insider die een kritisch pleidooi houdt voor een andere manier van organiseren! Alleen jammer dat hij, en een aantal andere oud-topmannen in andere boeken, pas met zijn inzichten over verantwoord ondernemen naar buiten komen nadat zij de periode waarbij zij wèrkelijk invloed hebben bij de grote ondernemingen hebben afgesloten. Misschien zullen dergelijke boeken, en onderzoeken zoals dit, geleidelijk meer bewustzijn bij leden van allerhande organisaties creëren. Mensen hoog en laag in organisaties, die plezierig willen werken, die iets van hun ideaal willen bereiken. Die meer willen zijn dan ‘resources’ met een hoge arbeidsproductiviteit, die ingezet worden totdat ze niet productief genoeg meer zijn en afgeschreven worden. Mijn hoop is dat dit proces voor alle betrokkenen handvatten geeft om constructief mee te kunnen gaan in die verandering.

Al met al voel ik me in de door Deetz⁴³⁴ benoemde dimensies van alles wat: vooral dialogisch, met een behoorlijk interpretatief accent, een beetje normatief en een klein beetje kritisch.

In mijn onderzoeksperspectief zijn de actoren, hun verhalen over ervaringen, gevoelens en meningen mijn belangrijkste informatiebron en uitgangspunt. Ieder heeft zijn eigen beleving van wat zich rondom hem voordoet, geeft zijn eigen betekenis, gekleurd door zijn eigen referentiekader en geschiedenis. Zijn eigen ‘waarheid’ dus. Zo is er ook mijn ‘waarheid’. En die waarheden zijn allemaal even ‘waar’, tegelijkertijd. Martin Parker zegt hierover:

*“Studying organizational culture involves recognizing multiple lines of fracture within a unity. The pattern of fractures recognized or reproduced by one member will be different to that of another member. [...] Telling a story about patterns of culture claims made by members, as I have done in my case descriptions, must therefore be based on an author making their own claims about divisions too. These are divisions which express what the author believed made a difference within a particular organization. There is no reason to suppose that my accounts would meet with the agreement of those I talked to.”*⁴³⁵

De teamleden vertegenwoordigen immers een diversiteit aan beelden? Ik probeer niet om hun wereld te beschrijven alsof ik hen geheel begrijp, alsof ik in hun hoofden en levens kan kijken. Ik probeer de diversiteit aan beelden aan te geven, inclusief mijn eigen beelden hierin, en vanuit wat ik waarneem dat het voor gedrag met zich meebrengt, probeer ik te schetsen welke processen plaatsvinden, en hoe die (gepercipieerd worden) het functioneren van het team (te) beïnvloeden.

Interessant is wat maakt dat betekenissen verschillen of juist overeenkomen. En wat de gevolgen van deze diversiteit zijn, welke ‘waarheden’ zich manifesteren als dominante kracht. Idealen, macht en angst zijn daarbij belangrijke aanjagers, drijfveren voor het handelen.

433 Kalf, 2004

434 Deetz, 2000, pg137

435 Parker, 2000, pg 225

Anthonissen & Boessenkool hierover

“Tedere betekenisgeving, dus iedere cultuur, bestaat op elk moment uit gestolde neerslag van betekenissen uit vroegere ervaringen, handelingen en contexten van alle betrokkenen [...]. Deze neerslag wordt vervolgens, of eigenlijk al tegelijkertijd, beïnvloed door nieuwe interacties.”⁴³⁶

Onderzoeker èn onderzochte

Zoals gezegd: In hetzelfde onderzoek onderzoeker èn onderzochte zijn is misschien wel de uiterste vorm van ‘local’. Ik vervul beide rollen tegelijkertijd in mijn onderzoek aan GOP, het team dat de kern vormt van dit onderzoek. In bijlage II, de methodologische verantwoording, worden de methodologische consequenties van deze combinatie van rollen beschouwd.

Hoe teamleden mij zagen...

Bij alles wat in dit document gezegd wordt over persoonlijke betekenissen is het duidelijk, vanzelfsprekend, dat per teamlid en per team anders naar mij gekeken werd. Om met het teamniveau te beginnen: ik had ten aanzien van de drie teams niet dezelfde positie.

Voor het GOP-leden was ik allereerst een collega, waar ze mee samen werkten, waarmee ze deadlines haalden, waarmee sommigen zoete broodjes bakten, waar sommigen zich door wilden laten coachen en anderen zich door mij bedreigd voelden of zich aan ergerden. En ieder ervoer een mix van gevoelens, voor zover ik weet heeft niemand zich uitsluitend over mij verheugd of aan mij geërgerd.

Ik was gedurende een jaar de enige uit ‘de andere bloedgroep’, de vermaledijde overnemende partij die hun mooie bedrijf met zo weinig respect ingelijfd had. In eerdere jaren was ik manager van een grote unit geweest. Dat was denk ik in eerste instantie een gek beeld voor m’n collega’s die geen van allen zo’n ervaring hadden. Ze wisten in ieder geval niet hoe ze gebruik van m’n ervaring konden maken en deden alsof dat deel van mij verleden tijd was.

Toen ik vertelde dat ik dit onderzoek wilde starten en hun instemming daarmee vroeg – het zou immers een behoorlijke impact op mijn performance als teamlid hebben – vond iedereen dat prima. Voorzichtig opperde ik de mogelijkheid ons eigen team ook in het onderzoek te betrekken. Ik zag er namelijk een zeker risico in voor ons functioneren als team. Protest steeg echter op! Mijn collega’s zeiden beledigd te zijn geweest als ik hen niet betrokken had. Naar mijn mening heeft niemand toen de impact overzien, namelijk het feit dat ik me door parttime onderzoeker te worden ook parttime distantieerde van het team. Ikzelf heb toen enigszins, maar niet ten volle beseft wat het zou betekenen. Sommigen vonden het onderzoek wel interessant, anderen ervoeren het soms als beangstigend, want wat zou ik bevinden? Uit voorzorg zorgde ik er daarom in eerste instantie voor dat het onderzoek niet al te prominent aanwezig was. Dat zou mijn mogelijkheid tot observeren geschaad hebben, was mijn gevoel. In feite hanteerde ik hier dezelfde strategie als bij mijn toetreding tot het team.

Eén teamlid gaf ook werkelijk uiting aan een ervaring van ergernis, door mij tijdens een teamvergadering te vragen in welke hoedanigheid ik daar nou zat, als observator of als teamlid? Later gaf zij mij aan dat ze mij als afstandelijk ervoer, wat ik waarschijnlijk ook uitstraalde. Dit teamlid interpreteerde mijn natuurlijke meer reflectieve houding als ‘nu zit ze vast te observeren’.

436 Anthonissen & Boessenkool, 1998, pg 307

Het onderzoek zette mij aan tot nadenken over wat ik zag, hoe wij als team met zaken omgingen. Bij mijn medeteamleden merkte ik een dergelijke toename van reflexiviteit niet. Een in de tijd groeiend verschil, wat we allemaal opmerkten. Zelden echter heb ik in dit team doelbewust geobserveerd. In de meeste gevallen was ik overdag 100% als teamlid betrokken; ik realiseerde me 's avonds als ik op de dag terugkeek vaak pas dat ik vast moest leggen wat ik die dag gezien of gehoord had.

Hoewel de meeste collega-teamleden zelf geen aandrang voelden om een dergelijk omvangrijk werkstuk als dit onderzoek op te pakken, hadden ze er in eerste instantie wel gevoel bij waarom ik het deed en interessant vond. We waren tenslotte allemaal werkzaam in het boeiende veld van groepsdynamiek.

De meeste teamleden vonden het prettig om geïnterviewd te worden. Sommigen zeiden dat expliciet: wat uitzonderlijk dat we zo'n gesprek hebben. Bij anderen voelde je alleen maar – bijvoorbeeld doordat hun woordenstroom nauwelijks te temperen viel – dat ze het prettig vonden zoveel aandacht te krijgen, niet te hoeven strijden voor wat je van iets vindt, van mij anonieme eerdere bevindingen te horen, en soms samen eens naar achterliggende oorzaken en verbanden te tasten. Dikwijls is me tijdens interviews gezegd dat het goed zou zijn deze verbanden ook in het team te bespreken. De verwachting daarbij was dat ik dat zou doen, terwijl ik de openheid en het initiatief bij de anderen zocht, en de suggestie deed dit issue nu eens met de betrokkene te bespreken. Soms werd wel een feedbackbijeenkomst gepland maar toch later altijd weer afgezegd en niet herpland. Was het voor sommigen te bedreigend? Later herkende men dit vermijddgedrag zelf niet. Misschien ook omdat we collega's waren.

Feedback is mij door het GOP-team nooit gevraagd. Wel is er af en toe genoemd 'dat het interessant zou zijn iets over het onderzoek te horen', maar dat is in teamverband slechts mondjesmaat benut. Eén op één kwam het gesprek hier vaker op, met sommige vaker en met enkele anderen nooit. En eerlijk is eerlijk, op dat moment beschikte ik nog niet over de inzichten die hier beschreven staan.

Het onderzoek was in de eerste jaren qua prioriteit ondergeschikt aan mijn werk binnen het team. Dat wil zeggen, altijd wanneer het team een beroep op mij deed was ik op onderzoeksdagen toch voor het team beschikbaar. Naarmate de tijd vorderde en het onderzoek achter op planning kwam, ben ik me minder flexibel op gaan stellen. Soms meldde ik ruim tevoren dat ik een maand lang aan het onderzoek door zou werken, en was dan ook niet oproepbaar. Mijn verminderde flexibiliteit heeft de collega-teamleden doen inzien dat ik andere keuzes maakte dan zij; dat ik een tweede duidelijke prioriteit had. Het schiep een afstand tussen ons. In toenemende mate vervreemde ook de inherente reflectie en het daaruit volgende perspectief op de werkelijkheid mij van andere teamleden. Die gaven me aan 'dat ik te veel nadacht' en 'te traag werkte, te degelijk'. Iedereen kan en mag vanuit zijn eigen perspectief zijn eigen waarheid construeren. Toch had ik soms wel moeite hiermee om te gaan: om 'm'n teamrol naar behoren te blijven vervullen (volgens wiens maatstaf?) en de dingen te doen zoals het voor mij goed was. Dat is ongetwijfeld met wisselend succes gegaan.

Nu het werk beschreven is zijn de reacties van teamleden divers (zie hoofdstuk 8). Een aantal is blij dat dit nu eens open ligt, anderen zijn er niet gelukkig of zelfs boos over en verwijten me negativiteit, of dat ik me toen stil gehouden heb. Een nieuwe beleving van mijn rol als onderzoeker dus.

Voor de beide andere onderzoeksteams was ik allereerst een dienstverlener, een consultant, een veranderkundige. Vanuit die relatie benaderden zij mij positief en welwillend. Zij vroegen mij wel

feedback op wat ik zag, of hoe zij bepaalde situaties konden aanpakken. Behalve in één enkel geval van een teamlid dat 'knijp' zat in zijn werksituatie, heb nooit gemerkt dat mensen gereserveerd waren in het gunnen van een gesprek of het open delen van zijn beleving. Wel voelde ik soms dat ik politiek getinte informatie kreeg, dat ik onderdeel van een groter machtsspel was. Op zich ook boeiende meta-informatie!

Grappig was te horen dat leden van Max en Multi zich vaak moeilijk voor konden stellen waarom ik het interessant vond om hen te observeren, hen als studieobject te kiezen. Ze zagen zelf niet hoeveel er te zien was.

Mijn eigen beleving van het onderzoek

Aangezien ik toch onderzoeker en onderzochte ben, dit onderzoek zeker ook veel persoonlijks zegt, besteed ik hier aandacht aan mijn eigen beleving van het onderzoek.

Heel verschillende emoties heb ik over de jaren heen bij het onderzoek gevoeld. In eerste instantie was er een spanning, opwinding, toen ik na de verkennende fase écht besloten had het avontuur aan te gaan. Verschillende fasen van aarzeling en sluipende incompetentiegevoelens volgden: Wist ik hoe dit moest, hoe ik het aan ging pakken? Nee! Zou me dit wel lukken? Waar haalde ik een onderzoeksteam vandaan? Geen idee. Welk bedrijf zou me die kans geven? Mijn eigen team deed echter graag mee, en een tweede team had ik in drie weken gevonden. Dergelijke 'persoonlijke overwinningen' hebben me tijdens het gehele onderzoek begeleid en ontzaglijk veel voldoening gegeven.

Een andere constante was het gevoel van opwinding over wat ik zag als ik echt keek. In latere jaren, bij de uitwerking, vroegen mensen me soms of ik 'schokkende zaken' vond, of ik conclusies ging trekken die de wereld van teams zouden veranderen. 'Nee', zei ik dan ronduit, ook om de verwachtingen te managen. Wat er uit het onderzoek zou komen wist ik op dat moment nog niet. Maar 'schokkende zaken', daar was ik niet op uit. Mijn doel was eerder om inzichten te verzamelen over het alledaagse, vaak niet-opwindende teamleven, en daar andere teams hun voordeel mee te laten doen. En toch was ik er zelf altijd weer opgetogen over, tot aan het eind. Een schok voor mijzelf kwam met het zien van de spanning tussen teambelang en eigenbelang, de suprematie van het eigenbelang. Hoewel dit in verschillende vakgebieden gemeengoed is, is het niet erkend in de eufore wereld van teamliteratuur. Voor teamgenoten kwam de schok bij het tegenlezen. Zij waren niet meegegroeid in dit geleidelijke proces van kijken en ontdekken.

Tot slot: dit werk gaat ten diepste over belangen en de gevolgen daarvan. Wat waren mijn belangen tijdens dit onderzoek? Veel daarvan is al langgekomen, maar laat ik er duidelijk over zijn.

Bij de start van het onderzoek was ik zoekend. Ik voelde me geen manager meer, maar had ik werkelijk al een nieuw vak omarmd? Deel kunnen worden van GOP gaf me de gelegenheid daartoe. Voorwaar geen klein belang. Bovendien voelde ik me intussen minder sterk gebonden aan de organisatie, en GOP bood me een plek, een plek waar met vuur gewerkt werd, waar ik weer vuur vond. Ook een zaak van 'erbij horen' dus. Zodra ik bij GOP binnen was, werd me duidelijk dat die binding 'raak' was, dat ik 'groepsdynamiek' diepgaand wilde leren kennen, leren zien en voelen. Hoe? Onderzoek. Belang? Dat mijn werkgever en GOP akkoord zouden gaan, zodat ik voorzittingen kreeg en erbij kon blijven horen. Daarnaast moest ik snel interessante teams vinden. Gedurende enkele jaren was dit de status quo, en werkte ik rustig door. Met GOP werkte ik aan prachtige *events*, tussendoor leefde ik het 'gewone' teamleven met leuke momenten en schermutse-

lingen, waarin ieder probeert het gedrag van collega-teamleden te sturen en ‘gemeenschappelijke’ grenzen te stellen. Normaal menselijk gedrag, van alledag.

Voor mij was dat een permanent balanceren tussen wat ik zelf nodig had en wat het team vroeg. Ik gaf bijvoorbeeld in eerste instantie veel toe aan het teambelang en gaf mijn onderzoeksdagen op wanneer het team dat wilde. Het onderzoek schoot daarmee niet op. Zodra ik enkele jaren later strakker vasthield aan mijn onderzoekstijd, begonnen mijn teamcollega’s te morren. Eerst zachtjes, later openlijker. Ik voelde dat ik geleidelijk anders was gaan kijken en denken.

Bijlage II

Methodologische verantwoording

“Exploring phenomena firsthand instead of reading maps of them.”⁴³⁷

- Flyvbjerg -

Onderzoek naar betekenis die het werken in teams oproept bij professionals, hoe pak je dat aan? Het antwoord op die vraag hangt in hoge mate af van de invalshoek van de onderzoeker, en diens startpunt.

Start, oriëntatie

Zoals in Bijlage I ‘Onderzoek en onderzoeker’ is beschreven, bevond ik mij bij de aanvang van het onderzoek in een paradigmaverschuiving. Dat maakte het vinden van m’n eigen weg in eerste instantie lastig. Welke literatuur uit de veelheid aan bronnen op mij onbekende vakgebieden moest ik lezen? Met welk handvat kon ik mezelf beperken, voorkomen dat ik mezelf in andere interessante studierichtingen zou verliezen terwijl ik toch inspirerend onbekend terrein verkende? Tegelijkertijd besef ik dat mijn onbevangenheid me de mogelijkheid heeft geboden breed te blijven kijken en bevindingen van zeer verschillende vakgebieden te integreren.

De evolutie van de vraagstelling geeft een illustratie van dit ‘zoekproces’. In eerste instantie vroeg ik me af wat teams, die voor een lastige opdracht of uitdaging staan, nodig hebben om te slagen. Het was een vraag die me vanuit mijn werk met probleemoplossing binnen groepen en vanuit mijn eigen ervaringen interesseerde. In mijn oriëntatie bleek mijn begrip van die vraag beperkt te zijn. Me baserend op managementboeken over creativiteit die ik in mijn werkomgeving aantrof, spitste ik me voornamelijk op de fysieke omstandigheden die dergelijke teams nodig hebben om bij hun creativiteit te komen. Een onbewuste vooraanname daarbij was, dat als je je creativiteit eenmaal aangeboord hebt, de rest van het proces wel volgt. Een soort ‘quick fix’-gedachte, zoals in de advieswereld waar ik deel van uit maakte niet ongebruikelijk is: zorg voor goede omstandigheden en het gaat waarschijnlijk wel lukken.

Vanuit deze nogal instrumentele benadering heb ik een promotor gezocht, en m’n eerste versies van de probleemstelling geschreven. Al schrijvend merkte ik echter, dat er iets ontbrak: dit was niet waar ik werkelijk naar op zoek was. Ongetwijfeld is het zowel de ervaring van het schrijven van de probleemstelling geweest als reflectie op mijn persoonlijke ervaringen met mijn teamtree in het GOP-team, die mij hebben doen inzien dat ik te beperkt bezig was. Wat ik precies miste, kon ik op dat moment nog niet onder woorden brengen, het voelde ‘alsof er ook iets onder het maaiveld’ was. Het vinden van een andere promotor, die beter paste bij wat ik aanvoelde maar nog niet onder woorden kon brengen, viel niet mee. Mijn eenzijdige opvoeding als exacte wetenschapper en bedrijfsmens speelden me hier parten. Het was tegelijkertijd een mooie persoonlijke

437 Flyvbjerg, 2001, pg 85

ontdekkingstocht door onbekend terrein waar ik geheel vertrouwd op mijn gevoel. Bij het lezen van de oratie van Paul Verweel⁴³⁸ vielen de puzzelstukjes ineen: hij schetst daarin een onderzoeksparadigma waar ik me thuis voel.

Wanneer dieptekennis van betrokken vakgebieden ontbreekt, is initieel meer tijd nodig om bevindingen van andere onderzoekers te kunnen plaatsen, het specifieke jargon te verstaan. Anderzijds is het ook een voordeel om fris en multidisciplinair geschoold een nieuw vakgebied te betreden. Interessant in dit verband is de uitspraak van Giddens⁴³⁹, dat de sociologie zich in haar zoektocht naar wetenschapsbeoefening in de geest van de natuurwetenschappen het beste op de biologie kan oriënteren. Naar omstandigheden had ik als ecooloog dus een goed vertrekpunt.

Juist doordat de vraagstelling zich sterk ontwikkelde als gevolg van mijn eigen zoekproces, realiseerde ik me dat het onzinnig zou zijn om van tevoren concepten als nulhypothese aan te nemen of te ontwikkelen. Een hypothese aannemen kwam mij dociel en als niet wèrkelijk onderzoekend over, een hypothese op voorhand ontwikkelen, voelde alsof ik de waarheid in pacht dacht te hebben. Die houding kenmerkt mij als consultant niet en was in mijn onderzoeksaanpak dus ook niet voor de hand liggend. Ik heb daarom besloten zo open mogelijk te gaan kijken wat ik aantrof, en daarmee aan het werk te gaan. ‘Local / emergent’⁴⁴⁰ bleek dat in de theoretische beschouwingen van Deetz⁴⁴¹ te heten.

Onderzoeksmethode

Parker zegt over onderzoeksmethoden

*“It is customary, in books like these, to say something about your methods. Perhaps this is because it gives the impression that the process and outcome of ‘research’ is potentially replicable and hence that progressive ‘improvements’ in method are possible. For reasons discussed (earlier) I am very sceptical about these assumptions, but neither can I pretend that I do not care about the plausibility of my research.”*⁴⁴²

Vanzelfsprekend dient uitleg gegeven worden over de gekozen onderzoeksmethode, aangezien die bepaalt welke resultaten mogelijk wel of zeker niet behaald kunnen worden.

Een grote tegenstelling tot eerder onderzoek dat ik als ecooloog deed, is dat dit onderzoek kwalitatief van aard is. In Bijlage I wordt de keuze voor een kwalitatieve aanpak nader beschouwd. Hieronder ga ik in op de verschillen tussen kwalitatieve en kwantitatieve benaderingen en praktische consequenties van mijn keuze in dit onderzoek.

In de 60-er jaren lagen kwalitatieve studies onder vuur, terwijl het aantal kwantitatieve studies sterk groeit. In 1951, vlak voor de grote doorbraak van kwantitatieve studies, observeert W.I.B. Beveridge nog

*“More discoveries have arisen from intense observation of very limited material than from statistics applied to large groups.”*⁴⁴³

438 Verweel, 2000

439 Munters et al, 1985, pg 14

440 Zie voor de bespreking van dit perspectief Bijlage I, Onderzoek en onderzoeker

441 Deetz, 2000

442 Parker, 2000, pg 235

443 W.I.B. Beveridge, 1951, in Flyvbjerg, 2001, pg 75

Sindsdien is het veld van organisatiestudies beheerst door kwantitatieve methoden zoals enquêtes⁴⁴⁴, onderzoek van archiefmateriaal en experimenten in gecontroleerde omstandigheden. Een voorbeeld van onderzoek aan de hand van simpele experimenten is het onderzoek naar ideegeneratie bij teams en individuen, waar diverse publicaties over verschenen zijn⁴⁴⁵. In het kort gaat dit soort onderzoek als volgt: ‘Pluk vier studenten van de gang, zet ze in een kamertje, zeg dat ze nu een team zijn en kijk of ze samen meer ideeën voortbrengen dan de som van het aantal ideeën dat ieder apart voortbrengt. Nee? Dan zijn teams niet beter in ideegeneratie dan vier individuen.’ Het simplisme waarmee een groepje van vier willekeurige voorbijgangers gelijkgesteld wordt met een team dat werkt vanuit een onderlinge binding door het gezamenlijke doel dat de leden willen bereiken, maakt dergelijk onderzoek voor mij ongeloofwaardig en de resultaten te onzeker om op voort te bouwen.

In de 80-er jaren ontstaat er een hernieuwde interesse in cultuurgerichte onderzoeken van organisaties, en ook vindt er een opleving van de waardering van kwalitatieve studies plaats⁴⁴⁶. Martin is daar zelf een voorbeeld van. Zij bespreekt op heldere wijze verschillende stromingen, en zet onder andere kwalitatieve en kwantitatieve benaderingen naast elkaar. Onderstaand een beknopte weergave daarvan⁴⁴⁷:

Quantitative cultural research tends	Qualitative cultural research tends
to be as objective as possible	to define culture subjectively
to take an etic viewpoint	to seek an emic viewpoint
to neglect reflexivity, because there is no need for when everything is clear and single interpretable	to look for reflexivity with which the researcher discusses the inevitable complications of her attempts to understand the culture as an insider would
to seek generalisation, build and refine theory	to eschew generalisation, but focus on uniqueness
to be willing to sacrifice breadth of understanding for careful and replicable measures of fewer cultural manifestations	to value breadth and depth of understanding over statistical parameters

Tabel 3. Kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden vergeleken.

Over het eerste onderscheid, de spanningsboog tussen objectief en subjectief, wordt in Bijlage I al het één en ander gezegd. Dat is echter een (quasi-)tegenstelling die zich niet beperkt tot het verrichten van onderzoek, maar ook speelt bij de weergave daarvan.

Etic en *emic*, de aandacht voor reflexiviteit, generalisatie en uniciteit, reproduceerbaarheid en breedte tegenover diepte van het onderzoek zijn onderwerpen waarvan het interessant is toe te lichten hoe daar in dit onderzoek mee omgegaan wordt. Martin⁴⁴⁸ stelt hier overigens over dat het klinkt als een scherp, dichotoom onderscheid, maar dat het onderscheid soms vaag is en dat de

444 Hofstede, 2001; Hampden-Turner & Trompenaars, 2000

445 onder andere Nijstad, 2000; Diehl & Stroebe, 1999

446 Martin, 2002, pg 212

447 in tabel gezet naar Martin, 2002, pg 36 - 40 en pg 209

448 Martin, 2002, pg 30

termen in elkaar overgaan⁴⁴⁹. Desondanks, juist omwille van het onderscheid, probeer ik in deze verantwoording de scherpte op te zoeken.

Etic – Emic

Het *etic* standpunt representeert de blik van de buitenstaander. Het onderzoeksobject wordt zo objectief mogelijk benaderd, de replicerbaarheid van uitkomsten en de generaliseerbaarheid van bevindingen worden beschouwd als belangrijker dan een diepgaand en integraal begrip. Het *etic* standpunt veronderstelt dat een onderzoeker doeltreffend kan bepalen welke dimensies, categorieën en vragen passend en van belang zijn om een interview of vragenlijst te ontwerpen. Veelal worden dergelijke categorieën en inzichten bij *etic* onderzoek afgeleid van onderzoek dat eerder uitgevoerd werd. Culturele studies waarbij de onderzoeker het conceptuele raamwerk en de te onderscheiden categorieën bepaalt – eerder dan dat de onderzochte personen hier invloed op hebben – worden gerekend tot de ‘*etic studies*’.

In contrast hiermee probeert de onderzoeker die een *emic* standpunt inneemt de cultuur te benaderen vanuit de positie van de ingewijde, “*to think like a native*”. In traditionele niet-westerse antropologie zou men dit kunnen omschrijven als ‘*grasping the native’s point of view*’, zijn betekenissen, zijn visie op de wereld. In relatie tot de vraagstelling in deze studie kan men twisten of de onderzoeker de teams van buiten zou moeten benaderen en zo objectief mogelijk zou moeten beschrijven (*etic*), of dat de onderzoeker zo sterk mogelijk onderdeel van het team moet zijn, daarmee belevend wat de teamleden beleven en door hun ogen zien wat zich voordoet (*emic*).

In dit onderzoek heb ik, in lijn met mijn persoonlijke overtuigingen, waar dit mogelijk was uitdrukkelijk gekozen voor de *emic* positie. Dat wil zeggen dat ik het team waar ik zelf deel van uitmaakte, kon vragen te participeren, en dat ik de interactie met mijn onderzoeksteams, waarmee ik immers nadrukkelijker deel van hun context werd, niet hoefde te schuwen. Anderzijds bleef ik voor de teams waar ik niet als volwaardig teamlid functioneerde als gevolg daarvan een meer *etic* positie innemen dan voor GOP, mijn eigen team. En uiteindelijk ben je alleen ten opzichte van jezelf misschien echt *emic*:

*“Emic analysis inevitably incorporates the etic (and vice versa), at least insofar as the researcher’s emic perspective is etic to the situation being studied.”*⁴⁵⁰

De onderzoeker kijkt altijd door zijn eigen (*emic*) lens, en is daarmee in principe *etic* ten opzichte van wat hij of zij⁴⁵¹ onderzoekt. Geertz zegt het zo:

*“That what we call our data are really our own constructions of other people’s constructions of what they and their compatriots are up to.”*⁴⁵²

De tegenstelling zit ook al verscholen in de naam van de methode die ik hier gebruik: *participant observation*. Deelnemer, er deel van zijn, en observatie, er van buiten naar kijken. Ook Bouwen en Dewulf geven aan

449 Martin, 2002, pg 36

450 Martin, 2002, pg 38

451 NB: de sexe van de onderzoeker geeft al een belangrijk onderscheid in lenzen!

452 Geertz, 1973, pg 9

“Observeren blijkt meestal niet voldoende te zijn om nieuwe inzichten te verwerven. Directe participatie en nadien reflectie op die participatie zijn de hefboom voor nieuw leren.”⁴⁵³

Reflexiviteit

Zoals uit bovenstaande al verschillende malen blijkt, bestaat er geen éénrichtingsverkeer tussen onderzoeker en onderzoeksobject. Niet in dergelijk etnografisch onderzoek, maar ook in zogenaamd objectief onderzoek is het een illusie. Onderzoeker en onderzoeksobject beïnvloeden elkaar wederzijds, zijn deel van elkaars context. Zo observeert de onderzoeker, en wordt zij tegelijkertijd zelf ook geobserveerd. Dat beïnvloedt de situatie, die bestudeerd wordt. Je kunt spreken van een wederzijdse reflectie, van een *‘circular relationship between cause and effect’*. De observaties zijn niet onafhankelijk van de participatie van de observator. Daarom is het belangrijk niet alleen de data (interviews en observaties) te bespreken, maar hierbij ook de voorkeuren en overtuigingen van de onderzoeker te betrekken. Zie hiervoor ook Bijlage I ‘Onderzoek en onderzoeker’.

Het gaat erom een goede balans te vinden tussen een *emic* en een *etic* waarnemingspositie. Geertz verwoordt dit streven met de nodige beeldspraak:

“.. so as to produce an interpretation of the way a people lives which is neither imprisoned within their own mental horizons, an ethnography of witchcraft written by a witch, nor systematically deaf to the distinctive tonalities of their existence, an ethnography of witchcraft written by a geometer.”⁴⁵⁴

Wat betekent het om op een reflexieve wijze onderzoek te doen? Martin⁴⁵⁵ werkt dit als volgt uit:

- de noodzaak om te schrijven in de eerste persoon enkelvoud (‘ik’), het in de geschriften niet verwijderen van alle sporen die naar jouzelf als onderzoeker en schrijver verwijzen;
- na te gaan hoe *‘the eye of the beholder’* beïnvloedt heeft wat waargenomen werd.

Indien iedere referentie aan de schrijver wordt verwijderd, oogt de tekst objectief, alsof er geen vooroordelen meespelen. Wat gedrukt is, lijkt meer waar te zijn. Het wekt de indruk dat de aanwezigheid van de onderzoeker geen invloed heeft gehad op wat zich voordeed, of op hoe de gebeurtenissen werden opgemerkt en geïnterpreteerd. De zichtbare referentie naar zichzelf als schrijver of onderzoeker uit de tekst weren, heeft als effect dat de autoriteit van de schrijver vergroot wordt. Wordt daarentegen door de schrijver de discussie aangegaan over zijn relatie met het onderzoeksobject en de beïnvloeding daarvan door zijn aanwezigheid en zijn handelen, dan ontstaat de mogelijkheid om die interactie als onderdeel van het onderzoek mee te nemen en te verkennen. In plaats van het effect te bagatelliseren en te minimaliseren, tracht de onderzoeker het te begrijpen.

“Op dit punt verschillen wetenschappers en kunstenaar van elkaar. Kunstenaars identificeren zich veel meer met de door hen gemaakte kunst. Kunstenaars beseffen veel meer dat het resultaat van hun werk uitkomst is van een complexe strijd tussen intuïtie en reflectie en komen daar ook meer voor uit. Wetenschappers daarentegen laten in hun publicaties creatieve onzekerheden weg. Het creativiteitsproces zelf blijft in de wetenschap vaak doelbewust onbesproken.”⁴⁵⁶

453 Bouwen & Dewulf 2007

454 Geertz, 1973, pg 57

455 Martin, 2002, pg 225

456 Atzema, lustrumjaar RUU

Generaliseerbare kennis – Contextspecifieke kennis

Een ander onderscheid dat Martin noemt, is dat tussen onderzoek dat naar generalisatie en theorievorming streeft, of onderzoek naar contextspecifieke inzichten. Wat is het nut van onderzoek als het niet generaliseerbaar is tot theorieën die weer toegepast kunnen worden op nieuwe situaties, daarmee verklaringen en mogelijk voorspellingen biedend? Tijdens het onderzoek is vaak aan mij gevraagd welke vuistregels voor succes van teams door mij ontwikkeld worden. Het ontwikkelen van vuistregels als doelstelling past echter niet bij mijn onderzoeksperspectief. Als je er vanuit gaat dat iedere cultuur en ieder individu uniek is, is generalisatie van inzichten of zelfs het ontwikkelen van theorie een hachelijke exercitie.

Etnografen streven naar een diepgaand begrip van een specifieke context. Daarnaast voegen veel onderzoekers toch enige generaliserende tekst toe aan hun beschrijving van een cultuur.

*“However, it is a rare ethnographer who does not fall into some kind of generalizing language.”*⁴⁵⁷

Bij dit generaliseren van inzichten is het van belang alert te zijn welk deel van een collectief het onderzoeksobject uitmaakt en wat de relatie van dit deel is tot het grotere geheel. Flyvbjerg gaat op dit spanningsveld tussen ‘één geval – alle gevallen’ in wanneer hij in *‘Making Social Science Matter’* vijf misverstanden behandelt aangaande *casestudy’s*, onder andere in relatie tot de bruikbaarheid van gevalsstudies voor het genereren van hypotheses. Het tweede misverstand dat Flyvbjerg uitwerkt, luidt

*“One cannot generalize on the basis of an individual case; therefore, the case study cannot contribute to scientific development.”*⁴⁵⁸

Hij herformuleert dit na enige beschouwingen tot

“One can often generalize on the basis of a single case, and the case study may be central to scientific development via generalization as supplement or alternative to other methods.

*But formal generalization is overvalued as a source of scientific development, whereas ‘the power of the good example’ is underestimated.”*⁴⁵⁹

In dit onderzoek is naar drie teams in specifieke contexten gekeken. Desalniettemin worden ook generaliserende uitspraken gedaan, met name over mogelijkheden om de onderstroom in teaminteracties te herkennen en ruimte voor onderzoek van teamleden te scheppen.

Focus, Breedte en Diepte van Begrip

Uitgaand van de overwegingen zoals hierboven gesteld, is het duidelijk dat het kiezen van onderzoeksmethoden een sterke invloed heeft op de resultaten van dat onderzoek. Onderzoek dat zich richt op objectiviteit – voor zover dat mogelijk is – en dat streeft naar generalisaties zal meer vergelijkbare en statistisch valide data nodig hebben, terwijl onderzoek dat meer subjectiviteit toelaat en dieper inzicht nastreeft meer focus en ‘dikte’ van observaties nodig heeft. Laatstgenoemd onderzoek zou zelfs niet op voorhand moeten willen vastleggen welke resultaten verwacht worden.

457 Martin, 2002, pg 44

458 Flyvbjerg, 2001, pg 66

459 Flyvbjerg, 2001, pg 77

“Quantitative culture studies, such as the classical work of Hofstede⁴⁶⁰, often focus on abstract cultural dimensions that are etically derived by the researcher, such as individualism versus collectivism, large versus weak power distance etc. Although this kind of research yields very interesting results an ethnographer might believe that such abstract dimensions bear little direct relationship to the deeper, more contextually specific modes of understanding that individuals actually rely on in their daily lives.”⁴⁶¹

“[...] The element of arbitrary subjectivism will be significant in the choice of categories and variables for a quantitative or structural investigation (that is to be used for a large sample of cases). When samples are large, there are few opportunities for revising a casing [that is, the delimitation of the case]. At the start of the analysis, cases are decomposed into variables, and almost the entire dialogue of ideas and evidence occurs through variables.”

In relatie tot het model voor menselijk leren van Dreyfus & Dreyfus constateert Flyvbjerg⁴⁶² dat onderzoek doen een leerproces is en dat de onderzoeker de beste inzichten verkrijgt als hij zich op het vijfde leerniveau begeeft, namelijk dat van de gerijpte, holistisch observerende expert. Dat kan alleen een participierend onderzoeker zijn, die zichzelf plaatst in de te bestuderen context. Alleen zo kan de onderzoeker de gezichtspunten en gedragingen van de betrokken actoren werkelijk begrijpen. Ook Giddens stelt

“[...] the condition of generation descriptions of social activity is being able in principle to participate in it. It involves ‘mutual knowledge’, shared by the observer and participants whose action constitutes and reconstitutes the world.”⁴⁶³

Deze studie heeft als doel het verkrijgen van inzicht in de groepsprocessen die spelen en de achtergronden daarvan. Aandachtige observatie van team als geheel en van individuele teamleden, over langere tijd met oog voor de complexiteit van wat zich ontvouwt, is hierbij onontbeerlijk. Het zal duidelijk zijn dat het ontwikkelen van diepgaand begrip van de situatie van een team en haar teamleden tijd vraagt. Sommige antropologen besteden één of enkele jaren tussen hun onderzoeksobjecten om dit te bereiken. Dit betekent dat slechts een beperkt aantal teams – drie in dit onderzoek – bestudeerd kan worden. GOP, Max en Multi werden respectievelijk 4 jaar, 8 en 5 maanden geobserveerd.

Een diep onderzoek, daardoor smal: een gering aantal teams, dus zeker niet zonder meer generaliseerbaar. De conclusies zijn niet algemeen geldig. Wel geven ze inzicht in hoe dergelijk teams over langere tijd functioneert, hoe teamleden het teamleven beleven, welke betekenissen zij geven en wat factoren zijn die mogelijk succes en falen beïnvloeden. De bevindingen geven handvatten voor anderen in soortgelijke situaties om het leven en werken in teams te beïnvloeden. Ieder team dat daar meerwaarde in ziet zal zelf de hier gepresenteerde inzichten kunnen toespitsen op de al-tijd weer unieke situatie binnen en rond hun eigen team.

460 bijvoorbeeld Hofstede 2001

461 Martin 2002, pg 223

462 Flyvbjerg, 2001, pg 83

463 Giddens, 1982, p15

Onderzoeksvragen

Voor mij leidde dit alles tot de centrale onderzoeksvraag:

“Welke betekenis verlenen professionals aan het werken in een team?”

Twee subvragen brengen focus aan in het onderzoeksveld dat de centrale vraag open legt:

1. Welke belangen spelen op de verschillende niveaus en hoe worden deze gediend?
2. Hoe beïnvloeden interacties tussen teamleden of tussen team en context de teamperformance; hoe draagt de beschreven dynamiek bij aan teamsucces of –falen?

Methodische keuzes in dit onderzoek

In de toelichting hierboven aangaande belangrijke verschillen tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek zijn al wat opmerkingen gemaakt over kenmerken van dit specifieke onderzoek en consequenties daarvan voor de te kiezen methode. De reden om voor een kwalitatieve aanpak te kiezen vloeit voort uit de onderzoeksvragen. Deze onderzoeksvragen raken diepere lagen van betekenisgeving rond binding en motivatie, het ervaren en gebruiken van macht en het beïnvloeden van en door de context. Ik ben ervan overtuigd dat de betekenis die individuen toekennen aan gebeurtenissen in hun omgeving en aan hun relatie tot deze gebeurtenissen een bepalende factor is voor hun bijdrage aan het teamresultaat. Het gaat hier om een complex web van betekenissen, een onderzoeksobject dat zich niet bevredigend met kwantitatief onderzoek laat benaderen.

Het onderzoek is diep, met aandacht voor de complexiteit van de specifieke contexten, en daardoor smal in het aantal onderzoeksteams dat betrokken is. Daar waar mogelijk is een *emic* standpunt ingenomen. Als onderzoeker maak ik deel uit van het onderzoek en de onderzoekscontext, waardoor reflexiviteit belangrijk is. In de meest algemene zin gebruik ik participerende observatie, interviews die getranscribeerd en geanalyseerd worden, en analyse van achtergrond documentatie. Een belangrijke bron van informatie ligt ook in de verhalen die de teamleden vertellen: hun observaties! Daarnaast vormen ook ‘overleveringen’ een belangrijke bron, bijvoorbeeld hoe nieuwkomers wordt uitgelegd ‘hoe dingen hier gedaan worden’, de regels van het spel.

In dit onderzoek zijn unieke casussen uitgediept, exploratief benaderd, met het accent op interactie, relaties tussen actoren en betekenisgeving. Het zelf is hierbij de belangrijkste voortbrenger van betekenissen. Illusies, macht, vertrouwen, emotie en ratio, ze komen allemaal aan bod.

Grounded theory zowel als etnografie worden hier gebruikt, met een reflexieve benadering van het empirische materiaal. Zoals Alvesson & Sköldbërg dit omschrijven:

“Etnografie is elk onderzoek dat gebaseerd is op de observaties van gebeurtenissen en acties in natuurlijke contexten waarbij data en theorie wederzijds afhankelijk zijn; nauw contact met het leven van alledag binnen een groep over een redelijk lange periode met het accent op culturele onderwerpen zoals betekenissen, gedeelde meningen, symbolen; het is belangrijk ‘er geweest te zijn’.”⁴⁶⁴

Alvesson & Sköldbërg⁴⁶⁵ adviseren de reflexieve onderzoeker om op verschillende niveaus te reflecteren en deze reflecties te integreren tijdens het voortgaande onderzoek, wat ik als volgt ter harte heb genomen:

464 Alvesson & Sköldbërg, 2000, pg 45

465 Alvesson & Sköldbërg, 2000, pg 250 - 259

	Alvesson & Sköldberg:	Dit onderzoek:
1.	Blijf dicht bij de empirische bevindingen	De empirie van dit onderzoek wordt uitgebreid beschreven in de hoofdstukken 1, 'Uit het leven van een team', hoofdstuk 3, 'Dieptebeschrijvingen onderzoeksteams' en de themahoofdstukken 4 tot en met 8
2.	Jij bent het als onderzoeker die interpreteert	Ik ben nadrukkelijk open over mijn positie tijdens dit onderzoek. Zowel over mijn wetenschappelijke voorkeuren en zienswijzen, als over mijn positie en belevenissen als teamlid. Zie bijvoorbeeld Bijlage I, 'Onderzoek en onderzoeker'.
3.	Plaats de bevindingen in de omgeving en trends	Hoofdstuk 2, 'Perspectief', geeft zicht op de context van deze teams en de dominante ontwikkelingen daarin.
4.	Vraag je af wat jouw tekst en taalgebruik betekent voor de lezer	Alle teksten zijn becommentarieerd door 'anderen' om beter te beseffen hoe lezers mijn tekst interpreteren. Vervolgens zijn de teksten geredigeerd.

Tabel 4. Niveaus van reflectie bij etnografisch onderzoek.

Feitelijke werkwijze

De onderzoeksvragen zijn tijdens het onderzoek gerijpt, hoewel hun essentie ongewijzigd gebleven is. Bij de start van het veldwerk heb ik meer gedetailleerde subvragen geformuleerd teneinde te onderzoeken welke dimensies mijn onderzoeksterrein omvatte en mijn oculair te openen voor allerhande gebeurtenissen die ik zou kunnen tegenkomen of waarvan ik juist zou kunnen opmerken dat ze missen.

Al werkend heeft de dialoog met de teamleden in mijn onderzoeksteams de vraagtekens en de lacunes ingevuld. De onderzoeksvragen hebben zich steeds gefocust op de beleving van teamleden en onderliggende betekenissen, op binding en afscheiding, het gebruik van macht en communicatie.

De door mij gevolgde werkwijze bestaat uit wisselende sequenties van observeren, vragen, waarnemen, documentstudie, reflecteren, vooral later aangevuld met literatuurstudie om te begrijpen wat ik zag zonder er één waarheid van te willen maken. Al werkend heb ik gezocht naar verschillende standpunten om zo een meervoudig *emic* invalshoek te ontwikkelen in de gebeurtenissen in de onderzoeksteams, zowel 'boven tafel' als daaronder. Om eerlijk te zijn, ik ben hier alleen goed in geslaagd bij GOP, het team waar ik lid van was. Tot de andere teams heb ik zelf altijd veel meer afstand ervaren. In ieder van de teams is het me gelukt om in enige mate door de façades en maskers van teamleden heen te breken, verhullende façades die zij in eerste instantie aan buitenstaanders tonen en die verschillen en conflicten afdekken.

Alle teamleden zijn akkoord gegaan met mijn activiteiten aangaande observatie van hun team en interviews van de individuele teamleden. Tegelijkertijd is het goed te beseffen dat nooit alle interacties tussen teamleden of tussen teamleden en hun omgeving waarneembaar of vast te leggen waren.

Alle gesprekken en observaties zijn door één onderzoeker gedaan, door mijzelf. Het resultaat hiervan is een zekere vergelijkbaarheid en een interpretatie vanuit één oculair. Hoewel, de observa-

tieperiode bestrijkt vijf jaar, je mag hopen dat iemands oculair in die periode tenminste enigszins wijzigt.

Tegelijkertijd betekent dit ook dat ik als onderzoeker in verschillende teams verschillende posities heb ingenomen. Bij GOP was ik immers teamlid, bij Max en Multi slechts externe, observator. Binnen GOP beïnvloedde ik subtiel, tijdens het dagelijkse werk, zonder de status van onderzoeker. Bij Max en Multi werd mijn feedback gevraagd, en heb ik mijn observaties met de teamleden gedeeld, hen ideeën aan de hand gedaan over beïnvloeding van hun eigen teamprocessen.

De interviews zijn exact uitgewerkt, deze en veldnotities (observaties) zijn, verspreid in de tijd, vaak meerdere keren aandachtig gelezen waarbij tekstfragmenten gecodeerd en in een databoek verzameld zijn en tot thema's gegroepeerd. Deze thema's geven weer wat de interviewees in de observatieperiode ervaren als de meest pregnante onderwerpen in het teamleven. Zij zijn vervolgens als uitgangspunt genomen voor de verdere interviews, beschrijving en analyse.

De gesprekken in de eerste interviewronde zijn gevoerd aan de hand van enkele, zeer ruim gestelde vragen die tegelijkertijd – als 'setje' – aan hem of haar genoemd werden als gelijkwaardige gespreksopties. Hij of zij pakte uit dat wolkje aan mogelijkheden het beginpunt dat voor hem of haar het meest dichtbij lag. Steeds heb ik de geïnterviewde ruimschoots laten vertellen over wat hij of zij op dat moment als belangrijk ervaart. Zoals Flyvbjerg immers stelt:

*"Where science does not reach, art, literature, and narrative often help us comprehend the reality in which we live."*⁴⁶⁶

Via verhalen liet ik teamleden naar hun eigen wereld kijken, en vanuit hun eigen beleving onderzoeken wat daarin een hoofdrol speelt. Aan de hand van het setje opstartvragen spon de ander in de volgende anderhalf uur zijn verhaal, hier en daar aangemoedigd of uitgediept door vragen van mijn kant. Soms filosofeerden we samen over achtergronden, oorzaken en mogelijke alternatieve wijzen van handelen.

Uit de oogst van de eerste ronde interviews werd duidelijk welke onderwerpen de teamleden het meest bezighielden. Hieruit ontwikkelde ik 'interviewdraden', die een lichte structuur vormden voor de tweede ronde interviews. Ieder teamlid dat behoefte had om meer uit te wijden over een specifiek onderwerp kreeg van mij ogenblikkelijk de ruimte daarvoor. Ieder interview was uniek, ondanks de lichte structuur, doordat ieder zijn of haar eigen betekenissen ter tafels bracht en we daarop door praatten. Nadrukkelijk is geen gebruik gemaakt van questionnaires, omdat die onvermijdelijk gevormd en beperkt worden door de kaders van de onderzoeker. Daarbij geven questionnaires geen mogelijkheid om onderwerpen uit te diepen, als de woorden van de interviewee niet helder of multi-interpretabel zijn.

Alle interviews zijn opgenomen en door mijzelf uitgewerkt. Hoewel dit een arbeidsintensief karwei was, levert het veel toegevoegde waarde: Ik kan hierdoor achteraf nog eens zéér intensief naar het gesprek luisteren, en kreeg daaruit feedback op mijn eigen vraagstelling tijdens het gesprek. Kleine nuances in stem, snelheid van spreken, emotie vielen mij op en werden als commentaarregels in de uitwerking genoteerd. Eerste verbanden tussen wat de één zegt en wat een ander teamlid zegt vielen zodoende direct op, en ook eventuele inconsequenties binnen één gesprek. Geleidelijk bouwen de verhalen van interviewees met hun diverse en soms contrasterende vertellingen zo de casus op.

466 Flyvbjerg, 2001, pg 18

Sommige onderwerpen die naar voren komen in de eerste gespreksronde blijken zich echter niet te lenen voor uitdieping in een tweede gesprek. Denk bijvoorbeeld aan het cluster ‘vertrouwen – wantrouwen – angst’. Of aan onderwerpen als ‘macht’ en ‘machtsgebruik’. Hiernaar gevraagd in de tweede interviewronde ontkennen interviewees dat dergelijke zaken spelen, of ze geven vlakke antwoorden. In de interactie binnen de teams blijken dergelijke zaken echter wel degelijk te spelen.

De tweede bron van informatie vormden observaties, verkregen door aanwezig te zijn bij de teams en hun bijeenkomsten. In het GOP-team kon dit de vorm van ‘ongestructureerde observaties’ hebben doordat ik daar gedurende de observatieperiode bijna full time bivakkeer. Veel waardevolle observaties doen zich onverwacht voor, niet tijdens een formele bijeenkomst. Bij Max was ik vooral aanwezig bij vergaderingen en inhoudelijke dagen, waar bijvoorbeeld gediscussieerd werd over de te volgen koers. Met deze organisatie heb ik eerder al in meerdere projecten samengewerkt, waardoor ik achtergrondkennis over de bedrijfscultuur had.

Bij Multi ben ik relatief het kortst aanwezig geweest. Tijdens een verandertraject in deze organisatie, waarbij dit team de groep besluitvormers vormt, kennis met hen. Ik heb hen nog enige maanden van dichtbij, en vervolgens nog enkele jaren van meer afstand, kunnen volgen.

Als derde bron van informatie was analyse van schriftelijk materiaal voorzien. Van beide organisaties is hiertoe veel, zeer divers materiaal verzameld. Dit onderbouwt beelden over wat de moederorganisaties uit willen stralen, ‘het grote verhaal’⁴⁶⁷. Over het feitelijk handelen, wat daar zelden mee in één lijn ligt, zegt het echter weinig. Er is uiteindelijk dan ook slechts mondjesmaat gebruik gemaakt van deze informatiebron. Doordat ik in alle drie de organisaties buiten de observaties en interviews ook in de hoedanigheid van consultant aanwezig was, en vaak al eerder in de tijd, kon ik mij een ruimer beeld vormen van de geschiedenis van deze organisaties dan alleen door het in de context van dit onderzoek verzamelde materiaal.

De interviewtranscripten en veldnotities (observaties) zijn geanalyseerd en *in vitro* codes zijn toegekend: de terugkerende thema’s in de ervaringen van de teamleden. Deze thema’s zijn als uitgangspunt genomen voor beschrijving en verdere analyse. De analyse is empirisch gefundeerd en theoretisch gevoed. Een beweging *etic – emic – etic*. Een ‘dieptebeschrijving’, een rijk gelardeerde beschrijving van het leven in het team, is voor iedere team geschreven.

Andere methoden die overwogen zijn

In eerste instantie zijn ook andere manieren van observatie overwogen. Video-opnamen zouden veel additionele informatie hebben kunnen geven, vooral van details die in eerste instantie niet opgemerkt worden. Een groot voordeel van video-opnamen is dat ze bij herhaling bekeken kunnen worden. Tegelijkertijd heeft het gebruik van video grote nadelen. Het gebruik van dit middel vormt op zichzelf al een sterke interventie wanneer een onderzoeker met zich een camera door de ruimte beweegt. Ten tweede is veel van wat ik wil observeren verstopt in de hoofden van mensen, in wat ze denken en de betekenissen die ze geven. De best waarneembare uiting daarvan vormt dat wat gezegd wordt. In deze studie is video niet verkozen als deel van de onderzoeksopzet.

Een ander middel dat overwogen is, is het gebruik van journaals. Amabile⁴⁶⁸ rapporteert over het gebruik van email-dagboeken. Deelnemers aan haar onderzoek schrijven haar iedere dag over hun belevenissen. Deze aanpak gaf Amabile toegang tot een anderszins ontoegankelijke situatie.

467 ten Have, 2000, pg 68

468 Amabile, 2002, pg 58

In deze studie was ik niet overtuigd dat de toegevoegde waarde op zou wegen tegen de nadelen. Wanneer een dergelijk middel toegepast wordt, moet de kans redelijk groot zijn dat ieder teamlid hier ook gebruik van maakt. Aangezien ik ook zelf bij de teams aanwezig was, zou het gebruik zeer waarschijnlijk als dubbel en als te indringend ervaren worden. Daarnaast waren de teamleden zonder uitzondering druk. Het (verplicht en) gedisciplineerd bijhouden van een dagboek zou hen extra belasten en daardoor irriteren. Tot slot ben ik er niet van overtuigd dat de teksten in een dergelijk dagboek spontaan en ongecensureerd opgeschreven worden.

Ik heb evenmin gekozen voor actieonderzoek als onderzoeksmethode, aangezien mijn doel niet is het veranderen van de betekenissen die actoren toekennen, doch uitsluitende het vergaren van inzicht over betekenissen die actoren toekennen en het handelen dat zij hierop baseren. Het eerste is in bepaalde opvattingen nadrukkelijk onderdeel van actieonderzoek. Ook door de eis bij actieonderzoek dat de door mij verworven inzichten betekenis moeten hebben voor de actoren, heb ik mij niet willen laten beperken. Tijdens de uitvoering van deze studie blijkt inderdaad dat veel van wat zich voordoet door de betrokkenen zelf niet bewust beleefd en geduid wordt.

Kwaliteit

Hoe meet je de kwaliteit van kwalitatief onderzoek?

“When the quality of qualitative studies is being assessed, quantitative evaluation criteria, such as reliability, validity, and bias avoidance, seem less easily relevant. It is not clear what such criteria mean once one has chosen a subjective, emic, depth approach to research.”⁴⁶⁹

Ook al zijn criteria die veel gebruikt worden bij kwantitatief onderzoek minder vanzelfsprekend van betekenis, toch valt er wel iets te zeggen over betrouwbaarheid en validiteit. Door de duur en intensiteit van aanwezigheid in beide teams is uitgesloten dat toevallig vertoond gedrag de observaties zou kleuren. De teamleden zijn alle regelmatig en over langere tijd geobserveerd en gesproken, zowel in teamverband en als individueel.

Teneinde de validiteit van observaties te testen zijn de uitkomsten met de betrokken teamleden op een hoger abstractieniveau besproken, en is dieper doorgesproken wanneer observaties niet herkenbaar waren. Echter, tijdens interviews en over meerdere interviews heen is gebleken dat zienswijzen op en ervaring van gebeurtenissen met de tijd en de omstandigheden wijzigen. Niet altijd zijn door mij aanpassingen doorgevoerd op basis van latere verklaringen van betrokkenen.

Binnen kwalitatief onderzoek nemen alternatieve criteria zoals reflexiviteit en scope, ‘dikte’ en diepte van het inzicht, toe in belang. Daarover is eerder al het één en ander gezegd in relatie tot de hier gekozen aanpak. Andere criteria die binnen kwalitatief onderzoek worden gehanteerd zijn authenticiteit, geloofwaardigheid en aannemelijkheid.

Authenticiteit van een tekst is het vermogen om alledaagse gebeurtenissen en omstandigheden zo getrouw als mogelijk te beschrijven, de lezer daarbij het gevoel te geven er zelf bij te zijn.

Een authentieke tekst komt overtuigend over zonder de indruk te wekken de gehele en enige waarheid te weerspiegelen. In deze studie leest u een eerlijke en authentieke weergave van wat ik

469 Martin, 2002, pg 224

observeerde. De dieptebeschrijvingen⁴⁷⁰ van ieder team, vol met levensechte citaten, vormen een belangrijke bron voor de authenticiteit van deze studie.

Geloofwaardigheid van het onderzoek en de onderzoeker kan door de onderzoeker opgebouwd worden door te beschrijven hoe hij of zij werkte en leefde tussen de te onderzoeken teamleden. De bijlagen I en II geven hier het meest gedetailleerd inzicht in.

Aannemelijkheid ligt dicht tegen geloofwaardigheid aan. Het gaat over de vaardigheid van de onderzoeker om een verbinding te creëren tussen de mentale en cognitieve wereld van de lezer aan de ene kant en het onderzoek aan de andere kant. De vaardigheid van de schrijver is een belangrijke factor in het tot stand brengen van die verbinding.

Hier komt dus ook de vaardigheid en eigenheid van de auteur in het vormgeven van zijn of haar teksten naar voren. Krijgt de lezer uit de beschrijving werkelijk het gevoel dat de onderzoeker dáár was? Wordt er verslag gedaan op een manier die je als vanzelf meeneemt, die je het gevoel geeft dat jij hetzelfde zou kunnen hebben waarnemen? Krijg je een beeld hoe de onderzoeker zich staande hield in deze ‘vreemde’ omgeving? Is er een goede mix tussen aannemelijke maar oncontroleerbare beweringen (observaties van de onderzoeker) en meer feitelijke weergaven (bijvoorbeeld citaten van ‘inboorlingen’)? Clifford Geertz schetst deze vragen en de zoektocht van antropologen, hun twijfels en uiteindelijke werkwijze in zijn beschouwing op ‘de antropoloog als schrijver’:

“De kwestie van signatuur – hoe manifesteert de auteur zich in de tekst? – heeft de etnografie al heel lang gekweld, zij het voornamelijk in versluisde vorm. Versluisd, omdat ze over het algemeen niet gesteld werd als narratologische kwestie (hoe kun je een goed verhaal zo goed mogelijk vertellen?) maar als een epistemologische probleem (hoe voorkom je dat objectieve feiten gekleurd worden door subjectieve zienswijzen?). De tegenstelling in status tussen teksten die volledig het stempel dragen van de auteur een die, waarin de auteur [...] op de achtergrond blijft, stelt men zich voor als een tegenstelling tussen ‘zien wat je graag wilt zien’ en ‘zien zoals het werkelijk is.’”⁴⁷¹

Geertz pakt hier een aantal kwesties samen, zoals de vraag rond objectiviteit en subjectiviteit, de keuze tussen een *emic* of een *etic* waarnemingspositie, en de weergave van de positie van de onderzoeker in de prestatie van de resultaten. Hoe afstandelijk en rationaliserend of betrokken en relativerend wordt er verslag gedaan?

“De kwestie van signatuur [...] vereist zowel de afstandelijke houding van de natuurkundige, voor wie deze kwestie geen rol speelt, als het soevereine bewustzijn van de romanschrijver voor wie het auteurschap bij uitstek van belang is, terwijl deze kwestie in feite noch de ene noch de andere houding toelaat. In het eerste geval verwijt men je dat je gevoelloos bent en dat je mensen als objecten behandelt, dat je wel woorden hoort maar geen muziek [...]. In het tweede geval verwijt men je dat je gevoelsmatig te werk gaat, dat je mensen als poppen behandelt en dat je muziek hoort die niet bestaat. Geen wonder dat veel etnografen hierover in twijfel verkeren [...].”⁴⁷²

Het is aan u als lezer om te bepalen of de voorgeschotelde verslagen van veldsituaties u aanspreken, of ze geloofwaardig en aannemelijk overkomen, en of er voor u persoonlijk een goed balans gevonden is tussen het afstandelijkheid en betrokkenheid.

470 Zie hoofdstuk 3

471 Geertz, 1989, pg 25

472 Geertz, 1989, pg 26

Ten slotte nog een andere belangrijke kwestie: naast de vraag naar de wetenschappelijke relevantie dringt zich ook de vraag naar maatschappelijke relevantie op. Wat is de bruikbaarheid van de uitkomsten voor teamleden en hun management? Zijn de discussies leesbaar voor hen, kunnen zij het gepresenteerde zo consumeren dat het toepasbaar is op de eigen situatie, op het eigen groepsproces?

Hoeveel mensen uit deze doelgroep een dissertatie lezen is de vraag, en daarbinnen hoeveel van hen déze dissertatie zullen lezen. Duidelijk is echter al wel dat de inzichten, opgedaan in dit onderzoek, in vele vormen toepasbaar is in het dagelijks werk van een adviseur op dit gebied, in mijn eigen adviespraktijk dus. Speciaal voor hen is in hoofdstuk 11 de vertaling gemaakt naar de dagelijkse praktijk van teamwerk.

Wie mij over mijn bevindingen en inzichten benaderen wil, kan dit doen via belia@geniusgroups.nl.

Dankwoord

Deze studie is pas werkelijk afgerond wanneer degenen die bijgedragen hebben daarvoor bedankt zijn. In een onderzoek als dit, waar personen 'bestudeerd' worden, past het om hen als eerste te bedanken. Ik ben de leden van de onderzochte teams, GOP, Max en Multi, zeer dankbaar dat jullie mij de mogelijkheid hebben geboden veldwerk voor dit onderzoek te doen. Jullie hebben mij toegelaten tot bijeenkomsten en me zo een kijkje in jullie keukens gegeven. Dank voor zoveel openhartigheid. Ook dank ik mijn oud-werkgever voor zijn steun in het uitvoeren van dit onderzoek.

Buiten de onderzoeksteams hebben veel andere professionals ongemerkt bijgedragen aan dit onderzoek. Bijvoorbeeld doordat ik in een opdrachtssituatie ineens parallellen met de onderzoeksteams zag, waardoor een situatie verhelderde.

Verschillende anderen, geboeid door het onderwerp groepsdynamiek, hebben tijdens dit onderzoek de tijd genomen om met mij van gedachten te wisselen. Vaak tijdens diepgaande gesprekken waarin zij naar mijn vorderingen en inzichten vroegen en daar vanuit hun eigen ervaring op reageerden. Dergelijke gesprekken zijn heerlijk, omdat ze zo verrijkend zijn. Zoveel nieuwe gezichtspunten, variaties in invalshoek zijn mij aangereikt! Dank voor jullie oprechte aandacht en mooie bijdragen. Ik heb ervan genoten. Ik hoop jullie te blijven ontmoeten, er komen vast ook nieuwe onderwerpen aan bod.

Enkele mensen wil ik in het bijzonder voor het voetlicht halen en bedanken.

Allereerst Jan Boessenkool, mijn 'dagelijks' begeleider, en Paul Verweel, de man op de achtergrond. Paul, dank voor je vertrouwen dat Jan en ik een goed product voort zouden brengen. Jan, dank voor je altijd montere houding en stimulerende begeleiding van dit onderzoek. Ik heb door de jaren heen steeds weer genoten van onze open en onderzoekende gesprekken. Je daagde me uit niet tevreden te zijn met één perspectief. Ik kwam vaak gonzend van ideeën en gedachten bij zo'n gesprek vandaan, kon niet wachten verder te werken. Je toonde me door je vraagstelling delen van jouw onderzoekswereld, en liet me tegelijkertijd in alle fases van mijn onderzoek expliciet vrij om mijn eigen keuzes te maken.

Tot slot iets over de rol van Tis Peeters, mijn partner. Altijd kritisch belangstellend, onbesmuikt jouw vaak andere onderzoeksopvatting inbrengend. We waren het regelmatig niet helemaal eens en hebben onze gesprekken over dit onderzoek soms verdaagd. Toch was het van meet af aan duidelijk dat je me de ruimte gaf en me van harte steunde in de focus op mijn onderzoek. Altijd en overal had ik een boek bij me, tijdens alle vakanties wilde ik óók veel tijd om te lezen. Je begreep het, je hebt het zelf indertijd ook gedaan. De rustige onderstroom, voortkomend uit de stabiliteit van onze relatie, heeft me de mentale ruimte gegeven om met zo veel vuur aan dit onderwerp te werken. Dank voor jouw deel daarin!

Curriculum vitae

Belia van den Berg wordt op 31 maart 1957 geboren in Delft. Zij volgt lager en middelbaar Montessorionderwijs. In 1984 studeert zij af als landschapsecoloog aan de RU Groningen, faculteit Natuurwetenschappen. Zij werkt enkele jaren als wetenschappelijk medewerker van de RU Groningen en het Rijksinstituut voor Natuurbeheer, waarna zij overstapt naar het bedrijfsleven. Ruim twintig jaar werkt zij daar in functies variërend van projectleider, account manager en business unit manager tot begeleider van grote-groepsinterventies en veranderkundige.

Op oudejaarsdag 2000 vonkt het idee voor dit onderzoek, dat zij na rijp beraad in januari 2002 daadwerkelijk in gang zet. In 2007 start Belia haar eigen adviespraktijk, Genius Groups. Vanaf 2009 is zij daarnaast ook partner in Gamechanger. Zij integreert haar kennis over de motivatie en het gedrag van mensen in haar werk als organisatieadviseur en begeleider van veranderprocessen. Haar ambitie is om de drijfveren, talenten en belangen van individuen op een duurzame manier te verbinden met de doelen en belangen van organisaties waar zij (mee) werken. Tot beider profijt.

Net het echte leven

Hoe overleven leden van professionele teams in een wereld die gekenmerkt wordt door individualisering, versnelling en winstmaximalisatie? In tegenstelling tot de theorieën in de gangbare managementliteratuur concludeert dit onderzoek, dat de dynamiek in teams in commerciële organisaties vooral beheerst wordt door eigenbelang, angst, bindingsverlies en macht. Daarin onderscheiden deze professionals zich nauwelijks van 'gewone' mensen in het alledaagse leven: 'Net het echte leven'.

Drie teams met een lastige opdracht worden intensief gevolgd. Gedurende dit veldwerk blijkt dat teamprocessen in de onderstroom (meestal genegeerd in de bestaande literatuur, door managers en de teamleden zelf), een vitale rol spelen in het handelen van de individuele teamleden en in de teamprestaties. Machtsposities, uitsluitingsmechanismen, vertrouwensvragen en communicatieproblemen bepalen de effectiviteit van een team sterker dan gewoonlijk wordt gesuggereerd. In een complex proces van ambigue gedragingen, opgevoerde voorstellingen en versluierde belangen verloopt de teamdynamiek weinig rationeel. Uiterst zelden zijn teamleden zich dit expliciet bewust; onzekerheid, irrationeel en illusoir gedrag, eigenbelang en angst zijn nu eenmaal geen processen die gemakkelijk onthuld worden. Doordat zij het belang niet zien, bestaat er in deze door versnelling voortgedreven teams doorgaans weinig animo om hier aandacht aan te besteden.

Patronen die in dit onderzoek worden blootgelegd beïnvloeden de effectiviteit van teams en het werkplezier van de betrokken teamleden in hoge mate. Men kan hier dus maar beter rekening mee houden en op in spelen. Vanuit deze visie presenteert Belia van den Berg nieuwe ideeën voor de aansturing van teams, waarbij ruimte ontstaat om de onderstroom toe te laten en tot nu toe verholde mechanismen in teamdynamiek te benutten.

Sidestone Press

ISBN: 978-90-8890-022-8



69370624

Bestelnummer: SSP40830001



9 789088 900228 >