



Inleiding

In het begin van mijn werkende leven zit ik in een klein team van een overheidsorganisatie en we verzorgen trainingen voor praktijkopleiders in organisaties. We hebben veel plezier als we elkaar zien, ondersteunen elkaar en wisselen steeds ideeën en tips uit hoe we ons werk kunnen verbeteren. Ik heb het enorm naar mijn zin, de resultaten van het hele team spreken tot de verbeelding en wat we doen is zinvol. En dan krijgen we de mededeling dat we moeten fuseren. We worden onderdeel van een hogeschool. Het blijkt geen fusie te zijn, maar een overname. Er komt een directeur en die heeft een adjunct nodig. En die heeft beleidsmedewerkers nodig.

Van een klein team dat alles zelf regelt, zijn we ineens een groepje los zand. Ik krijg voorgeschreven hoe ik mijn werk moet doen. Ook nog eens door mensen die dit werk nooit gedaan hebben. Ik zeg overal ja op, maar doe alles op mijn eigen manier. Een betere manier uiteraard, al zeg ik het zelf. Als groepje saboteren we alles wat we kunnen saboteren. Energie krijgen we er niet van.

Langzamerhand nemen mijn collega's een voor een ontslag. Ik ook trouwens.

Succesvol samenwerken in teams

Deze ervaring is heel bepalend voor de rest van mijn werkende leven en het thema waar ik me echt druk over maak: succesvol samenwerken in teams. Dat neemt in de loop van de tijd verschillende vormen aan, maar de onderliggende drijfveer blijft dezelfde. En die drive is teams ondersteunen om te werken aan een triple P-status door Plezier, Passie en Prestaties op een lijn te brengen. In de dertig jaar dat ik teams begeleid, blijft een aantal inzichten over, dat de kern vormt van succesvol samenwerken in teams. Die inzichten vragen om gezien en gelezen te worden, in de hoop dat jij als lezer een deel ervan kunt gebruiken en toepassen. Ze zijn vooral bruikbaar voor teams die stagneren in hun ontwikkeling of die als kenmerk hebben dat teamleden zich niet veilig voelen en niet tot wasdom komen.

Emotioneel proces

Een belangrijk inzicht is dat samenwerken en organiseren een emotioneel proces is. Er komt weinig rationaliteit bij kijken, terwijl we managen en

veranderen in organisaties vaak wel als rationeel beschouwen.

Maya Angelou, een Amerikaanse schrijfster en dichtster, heeft ooit de diepzinnige uitspraak gedaan dat mensen zich aan het einde van de dag niet meer herinneren wat je gezegd of gedaan hebt, maar hoe ze zich voelden bij wat je deed of zei. In dit boek zal ik uitdiepen wat de (on)gezonde rol van emoties kan zijn bij samenwerking en hoe de focus op de rationele kanten van veranderingsprocessen blijvende schade kan opleveren in teams.

Ecologische systemen

Een tweede belangrijk inzicht is dat teams en organisaties ecologische systemen zijn. Sterke teams bestaan niet uit een verzameling sterke individuen, maar uit teamleden met sterke en gezonde relaties. Als we op deze manier naar teams kijken, heeft dat verstrekkende gevolgen. Als een team niet lekker draait is het belangrijk om de onderlinge relaties te onderzoeken en te verbeteren. En vooral niet te analyseren welk teamlid niet goed functioneert en dat vervolgens te vervangen. Dit laatste is wel de heersende manier van werken van veel managers. Maar teams zijn geen machines waarin je een onderdeel vervangt en de machine draait weer.

Teams zijn systemen waarin de samenhang tussen de teamleden bepalend is voor het functioneren en presteren. De onderlinge relaties kunnen verstoord raken en om als team weer succesvol te functioneren is het cruciaal de relationele bedrading te herstellen.

In mijn jeugd help ik mijn vader vaak in de tuin. Hij is een fervent tuinier en natuurliefhebber. Hoewel mijn zaterdagse bijdrage aan het onkruid wieden niet altijd vrijwillig is, leer ik veel van hem. Gezondheid van planten en bomen zie je niet aan hun uiterlijk, maar aan de ontwikkeling van hun wortels. Als ik bij een langdurige droogte opper om een plantje op de composthoop te gooien en te vervangen, zegt hij dat de wortels vast nog goed zijn en dat de plant volgend jaar weer terugkomt. Ik leer van hem verder te kijken dan de verschijningsvormen van de dingen. Ik leer van hem te onderzoeken hoe iets echt in elkaar zit en niet af te gaan op wat ogenschijnlijk lijkt of blijkt. ‘Je weet niet wat er achter zit’, is een van zijn uitspraken, die ik me goed herinner. En dat komt me bij het onderzoeken van het functioneren van teams goed te pas.

Teamtrauma

Het derde uitgangspunt is dat teams getraumatiseerd kunnen zijn. Trauma is misschien een groot woord, maar het dekt precies de lading. Teamtrauma wordt veroorzaakt door een emotioneel ingrijpende gebeurtenis, een reeks gebeurtenissen of beleving, die de relationele bedrading tussen teamleden sterk (negatief) beïnvloedt. Als gevolg van een traumatische gebeurtenis gaan teamleden zich terugtrekken op 'hun eilandje'. Dat kan iemands expertise zijn, een klas studenten of een klant, en we komen niet meer tot onderlinge samenwerking. We stoppen energie in overleven in plaats van in samenwerken. Trauma komt veel voor.

Max Planck, een Duitse natuurkundige die aan de wieg van de kwantumfysica stond, heeft ooit gezegd dat als je de manier waarop je naar dingen kijkt verandert, de dingen waarnaar je kijkt veranderen. Hoe meer inzicht je krijgt in de verschijningsvormen van teamtrauma, hoe meer je het gaat zien. Suzanne Simard is een Canadese boscologe en hoogleraar aan de University of British Columbia, die me inspireert om anders naar bomen en bossen te kijken. En dan verandert een verzameling individuele bomen in een complex systeem, waarvan het meeste leven zich afspeelt in de ondergrond. Onzichtbaar. Bomen hebben uitgebreide wortelstelsels en in samenwerking met allerlei schimmels geven bomen informatie aan elkaar door.

En zo zitten teams ook in elkaar. *De relationele bedrading zit voor een groot gedeelte ondergronds en herstel van trauma is alleen mogelijk door de processen in de ondergrond te voeden, door negatieve patronen te begrenzen, gezonde patronen te stimuleren en gevoeligheden en oud zeer met compassie te benaderen.* En het is cruciaal om met het team als geheel aan de slag te gaan en niet met een deel of een enkeling.

Relationele bedrading

Getraumatiseerde teams zijn teams waarvan de relationele bedrading is beschadigd. Dat functioneert ongeveer hetzelfde als hoe een kudde pinguïns functioneert: ze zitten allemaal op hun eigen ei te broeden en willen niet veel met elkaar te maken hebben, en zeker geen last hebben van elkaar. Maar als er gevaar dreigt dan vormen ze een blok om het gevaar onschadelijk te maken of de bedreiger van de kudde alle kansen te ontnemen.



RELATIONELE BEDRADING ZIT IN DE ONDERGROND

Een leidinggevende of teammanager die met een getraumatiseerd team te maken heeft, ziet een team waarin teamleden geen verantwoordelijkheid nemen, op eilandjes werken en elkaar niet aanspreken. Kortom, als een bundeling individuen: een stelletje pinguïns die op hun eigen ei zitten. Op het moment dat de leidinggevende dit gedrag wil aankaarten, verandert de bundeling individuen in een hecht collectief, dat de leidinggevende buitensluit en machteloos maakt. De leidinggevende vormt een gevaar.

Als de teamleider dan gaat doordrukken komt hij terecht in de rol van ‘The Nanny’: de boosdoener die negatief gedrag komt begrenzen. Zo gaat dat althans in de televisieserie, waarin ouders die geen gezag hebben en hun kinderen grensoverschrijdend gedrag zien vertonen, hulp krijgen in de vorm van een strenge nanny. Bij teams van volwassenen zal de teamleider vroeg of laat het onderspit delven. De kudde pinguïns is sterker dan de individuele teamleider.

In teams waarin de relationele bedrading is beschadigd, kijken de teamleden uit naar een leidinggevende die hen verlost uit de vervelende situatie. Als de teamleider op het voetstuk van ‘De Verlosser’ terechtkomt, zal dat vroeg of laat op een teleurstelling (van meerdere kanten) uitlopen.

Werken aan gezondheid

En dat brengt ons op de vraag hoe we als leidinggevenden kunnen werken aan de gezondheid van teams. Deze vraag wil ik uitbreiden naar teamleden. Hoe kunnen we als teamleden leidingnemen en werken aan succesvolle samenwerking?

Juist in moeilijke tijden en in getraumatiseerde teams zijn de ontwikkelingsmogelijkheden het grootst! Helaas is er te weinig kennis over en ervaring met posttraumatische groei in teams. Als we als leiding en als team allerlei gevoeligheden en blessures fout aanpakken, dan kan het team bezwijken. Als we het goed aanpakken dan kunnen teams herstellen en zelfs groeien.

Zo kijk ik nu terug naar het begin van mijn werkende leven en het team binnen de hogeschool. De overname van ons kleine team door de hogeschool was een traumatische gebeurtenis. Alle energie hebben we vervolgens gestopt in saboteren en overleven. Echt een voorbeeld hoe het niet moet! En een inspiratiebron om te blijven zoeken naar hoe het wel kan.

En dat hoop ik je als lezer te bieden: inspiratie om in je team lastige situaties bespreekbaar te maken en te kunnen groeien als team, zodat je vanuit passie met plezier werkt.

In dit boek komen veel voorbeelden naar voren. Ik heb geen enkel voorbeeld verzonnen, maar om de privacy van teams en organisaties te beschermen, heb ik de branche of het vakgebied van de teams veranderd. Behalve van de organisaties, die uitgebreid in de pers zijn verschenen. De kern van de verhalen is altijd overeind gebleven. Tijdens het proeflezen van het manuscript zeggen een paar lezers zich te herkennen in enkele voorbeelden. Maar die voorbeelden gaan echt over andere teams. Ik hoop dat je bij het lezen veel herkent en weet dat de voorbeelden zeer waarschijnlijk niet van jou of je team afkomstig zijn. Maar wel over jou en je team gaan, omdat reacties op traumatische gebeurtenissen volgens dezelfde patronen verlopen. Voor de leesbaarheid is in de tekst gekozen om hij en hem te gebruiken. Het is nadrukkelijk niet bedoeld, om andere genders buiten te sluiten.

In de tekst kom je regelmatig citaten van teamleden en leidinggevenden tegen. Deze citaten zijn afkomstig uit teamsessies en besprekingen van de teamscan. De praktijk is vaak zo wonderlijk, dat fantasie overbodig is.