

Groepsdruk

In 10 stappen naar
succesvol teamgedrag

Annemieke Figee

Léonie van Rijn

© 2015 Futuro Uitgevers BV, Amsterdam

Eindredactie en correctie: Tekst en Traffic, Voorburg
Illustraties: Marjolein Braam Morris en Mieke de Gunst (De Betekenaar)
Vormgeving en zetwerk: az grafisch serviceburo, Den Haag

ISBN 9789492221049
NUR 801

Mail: welkom@futurauitgevers.nl

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Futuro Uitgevers BV en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

www.futurauitgevers.nl www.twitter.com/futurauitgevers www.facebook.com/futurauitgevers

Voorwoord

| | | |
|---|-----|---|
| Voorwoord | 5 | |
| Inleiding | 7 | |
| Quickscan: Begin bij het begin | 11 | |
| Quickscan: Stap voor stap | 15 | |
| Deel I: De algemene wetten van teams | 25 | |
| 1. Systeemdenken | 26 | |
| 2. De stromen in teams | 34 | 3 |
| 3. De meetlat voor teamgedrag | 36 | |
| 4. Mechanismes in teams en groepen | 45 | |
| 5. Een introductie op de drie kernbegrippen | 48 | |
| 6. Geschreven en ongeschreven regels | 49 | |
| 7. Conformereren | 53 | |
| 8. Groepsdruk | 56 | |
| Deel II: Herkennen van groepsdruk | 65 | |
| 1. Observeren en beoordelen van individueel gedrag | 66 | |
| 2. Tussen de regels door observeren: the next level | 79 | |
| 3. Je intuïtie inzetten | 87 | |
| 4. Teamgedrag observeren | 96 | |
| 5. Ongeschreven regels herkennen | 105 | |
| 6. Groepsdruk herkennen | 121 | |
| Deel III: In tien stappen naar teamsucces | 131 | |
| 1. De meest gemaakte fouten | 132 | |
| 2. Veranderen in vogelvlucht | 135 | |
| 3. Verandervaardigheden | 139 | |
| 4. In tien stappen naar TEAMSUCCES | 148 | |
| Dankwoord | 181 | |
| Literatuurlijst | 183 | |
| Over de auteurs | 185 | |

Voorwoord

Als teamcoach ervaar ik in spannende teamsituaties iedere keer weer groepsdruk. Een team dat mij aanstaart en woordeloos krachtige signalen naar mij uitzendt: “Nee, wij willen geen verandering. Nee, wij willen geen coaching. Nee, wij moeten jou niet.” Daar sta ik dan in mijn eentje: met mijn individuele kracht tegenover de kracht van een collectief. Ik ben alleen, zij zijn met velen. Ik voel me zwak, zij voelen zich sterk. Ik ben bang, zij lusten me rauw.

Coaches beginnen niet aan teamcoaching vanwege groepsdruk. Managers doen liever bila's, want de groepsdruk die ze tegenkomen in teamoverleggen bezorgt hen slapeloze nachten. Groepsdruk komt in iedere organisatie voor, iedereen krijgt er vroeg of laat mee te maken. Daarom mijn oproep aan managers en coaches in organisaties: lees dit boek, zodat je weet hoe je met groepsdruk kunt omgaan!

5

Annemieke en Léonie ken ik als resultaatgerichte teamcoaches met hart voor mensen. Wars van wollig taalgebruik. Een verfrissend geluid in het woud van coaches. Ze hebben veel ervaring in teamcoaching. Dat merk je aan de vele en herkenbare praktijkvoorbeelden. In duidelijke taal geven zij woorden aan ingewikkelde teamprocessen.

De praktische adviezen in dit boek kun je meteen toepassen. Ook handig is het stappenplan, waarmee je direct aan het werk kunt met je team. Je herkent het verschil tussen impliciete en expliciete groepsdruk en tussen negatieve en positieve groepsdruk. Door de vele praktijkvoorbeelden en frisse schrijfstijl leest dit boek als een trein en verdient het een plek in de boekenkast van iedere manager en teambegeleider vanwege de directe toepasbaarheid!

Monique Bolung

Monique (eigenaar van Breinkorf) begeleidt directies en managementteams op het gebied van samenwerking en bij teamconflicten. Daarnaast biedt zij ervaren coaches trainingen in executive coaching en teamcoaching. Samen met Marijke Lingsma schreef ze het boek *Aan de slag met teamcoaching*.

Inleiding

Hoe mooi zou het zijn als je ervan op aan kunt dat iedereen in jouw team dezelfde professionele normen hanteert en zich daar ook naar gedraagt? Dat teamleden elkaar dagelijks scherp houden op die normen? Dat ze ja zeggen en ook ja doen?

Met dit boek gaan we je dichterbij dat ideale plaatje brengen.

Dat doen we door je tools in handen te geven waarmee je gedrag in jouw team beter kunt doorgronden en beïnvloeden, waardoor jouw team met minder energie tot betere prestaties komt.

Teams doen vaak niet wat ze afspreken omdat er naast de afgesproken normen, allerlei ongeschreven regels zijn die in sterke mate het teamgedrag bepalen. Van sommige ongeschreven regels gaat zoveel druk uit, dat ze voorrang krijgen boven de werkelijke afspraken. Zo wordt in veel organisaties bijvoorbeeld expliciet afgesproken om elkaar waar nodig aan te spreken. Ondanks vele heisessies en feedbacktrainingen komt in de praktijk vaak weinig van die afspraak terecht.

Teams en hun leidinggevenden komen relatief makkelijk tot nieuwe vooremens maar onderschatten de kracht van het bestaande gedrag. Aan die kracht wordt te makkelijk voorbijgegaan. Vaak zijn er te veel redenen om bij het huidige gedrag te blijven. Het in stand houden van dat gedrag voelt veilig. Iedereen weet waar hij aan toe is. Niemand hoeft uit zijn comfortzone.

Aan het huidige teamgedrag liggen normen ten grondslag. Deze zijn vaak onuitgesproken, maar hebben een sterk effect op wat het team doet en laat. Wij noemen dat de ongeschreven regels. Zo heerst in veel teams de ongeschreven regel dat je elkaar niet mag afvallen. In de praktijk zie je die ongeschreven regel vertaald in kuddegedrag, makke discussies en elkaar niet aanspreken op gedrag.

Op het moment dat ongeschreven regels sterker zijn dan de afgesproken normen, krijg je te maken met groepsdruk. Dit begrip staat centraal in ons boek. Groepsdruk is de druk die een team op zijn leden uitoefent om zich te gedragen volgens de heersende ongeschreven regels. Groepsdruk heeft soms een positief effect op de resultaten van een team, maar al te vaak zorgt groepsdruk voor mindere teamresultaten. Zo zorgt groepsdruk er in

veel teams voor dat groepsdenken ontstaat. Iedereen is het altijd maar met elkaar eens. Niet alle voors en tegens worden tegen elkaar afgewogen. Dit leidt meestal tot eenheidsworst. In succesvolle teams zie je geen eenheidsworst. Daar levert iedereen zijn eigen unieke bijdrage.

In dit boek leren we je hoe jouw team in tien stappen naar betere resultaten krijgt. Eerst leren we je *welke* mechanismes er spelen in teams en hoe die de teamprestaties beïnvloeden. Vervolgens geven we je handvatten om die mechanismes sneller te herkennen en beter te benoemen. Daarna komen we tot de tien stappen om teamgedrag succesvol te veranderen. Dit boek is voor iedereen die:

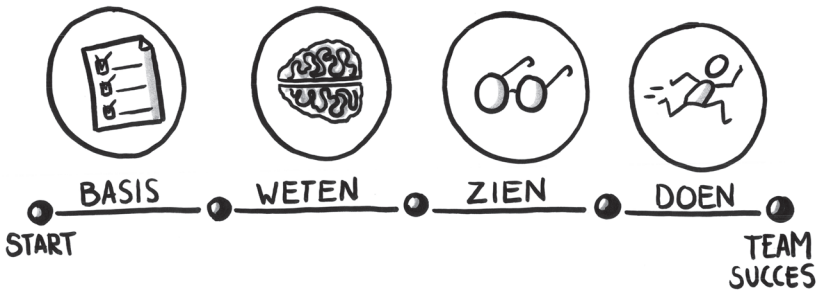
- samen met zijn team tot nog grotere hoogtes wil komen;
- weet dat nog lang niet de volle potentie van het team en zijn leden benut wordt;
- meer wil begrijpen van de dynamiek in zijn team;
- zijn toolkit aan beïnvloedingsmogelijkheden wil uitbreiden;
- vastloopt met zijn team omdat het team niet doet wat is afgesproken

8

In het boek spreken we vooral leidinggevend en aan. De adviezen en tips zijn natuurlijk ook toepasbaar voor zelfsturende teams, directies, HR-adviseurs en teamcoaches.

Wij focussen in het boek op teams. Tegelijkertijd geloven we niet dat je enkel één team kunt veranderen als de context, ofwel de organisatie, niet meeverandert. We raden je dus aan om, waar mogelijk binnen jouw cirkel van invloed, de adviezen uit dit boek zo breed mogelijk op te pakken.

In dit boek werken we ernaar toe dat je zelf aan de slag gaat met jouw team. We hebben dit boek daarom zo praktisch mogelijk gehouden. We hopen dat je het boek niet alleen leest, maar ook direct aan de slag gaat met de tips en handvatten. Door onze tips en waarschuwingen hopen we dat je niet in de valkuilen trapt waar wij al in getrapt zijn. Mocht dit wel gebeuren, geef dan de moed niet op. Probeer ervan te genieten en de lol ervan in te zien. Door in de praktijk te merken welke effecten je bereikt met jouw team kun je steeds beter bepalen wat goed past bij jou, jouw team en jullie situatie.



Dit boek bestaat uit vier delen.

De Quickscan

We beginnen met een Quickscan om in kaart te brengen hoe jouw team er nu voor staat. We leggen uit waarom wij het zo belangrijk vinden om elke stap goed te doorlopen. Dat doen we niet om je met heel veel werk op te zadelen, maar juist om te voorkomen dat je heel enthousiast aan de slag gaat met de tips uit het boek en later blijkt dat je een aantal basisvoorwaarden voor een succesvol team uit het oog bent verloren. Sommige stappen doorloop je heel makkelijk, want die heb je met jouw team al prima op orde. Onze ervaring is dat een aantal stappen voor mensen echte eyeopeners zijn. Welke dat voor jou zijn, kun je ontdekken in deel 0. Na het invullen van de Quickscan weet je of in jouw team de basisvoorwaarden min of meer op orde zijn om met teamgedrag aan de slag te gaan.

9

Deel I: De algemene wetten van groepen

We hebben in deel I de belangrijkste inzichten uit sociaalpsychologisch onderzoek op een rij gezet. De theorie helpt je om teamgedrag en groepsdruk te plaatsen in algemene wetmatigheden die gelden in teams. Deze kennis heb je nodig als je meer vat wilt krijgen op de dynamiek in jouw team.

Deel II: Herkennen van groepsdruk

In dit deel krijg je oefeningen en tips om op een andere manier naar jouw team te kijken. Hoe scherper je kunt observeren, hoe beter je jouw interventies kunt laten aansluiten op wat jouw team nodig heeft. We leren je scherper te zien welke patronen er zijn er in het gedrag van jouw team, welke ongeschreven regels daaraan ten grondslag liggen en hoe je herkent in welke mate er sprake is van groepsdruk.

Deel III: Stimuleren van succesvol teamgedrag

In deel III geven we je de handvatten die je nodig hebt om teamgedrag op een effectieve en duurzame manier te veranderen. In dit deel leren we je om in 10 stappen te komen tot succesvol teamgedrag. We geven je tips en tools om negatieve groepsdruk om te buigen en positieve groepsdruk te stimuleren.

Wij hebben veel plezier gehad bij het schrijven van het boek. Wij hopen dat jullie net zoveel plezier hebben bij het lezen van dit boek!

Tot slot

We gebruiken in dit boek consequent 'hij' en 'hem', waar ook 'zij' en 'haar' kan staan. Voor de leesbaarheid hebben we echter gekozen voor de mannelijke vorm.

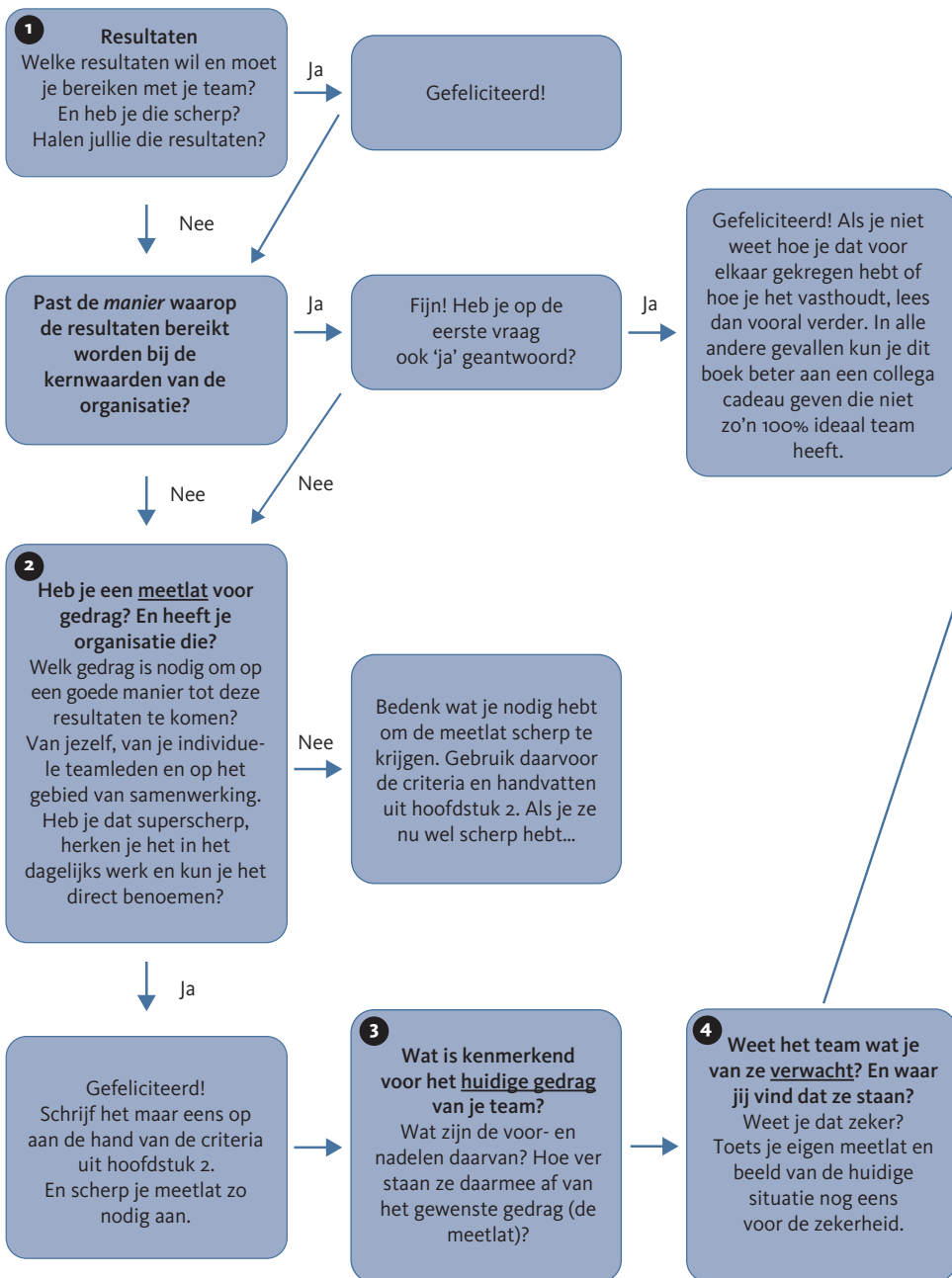
Quickscan: Begin bij het begin

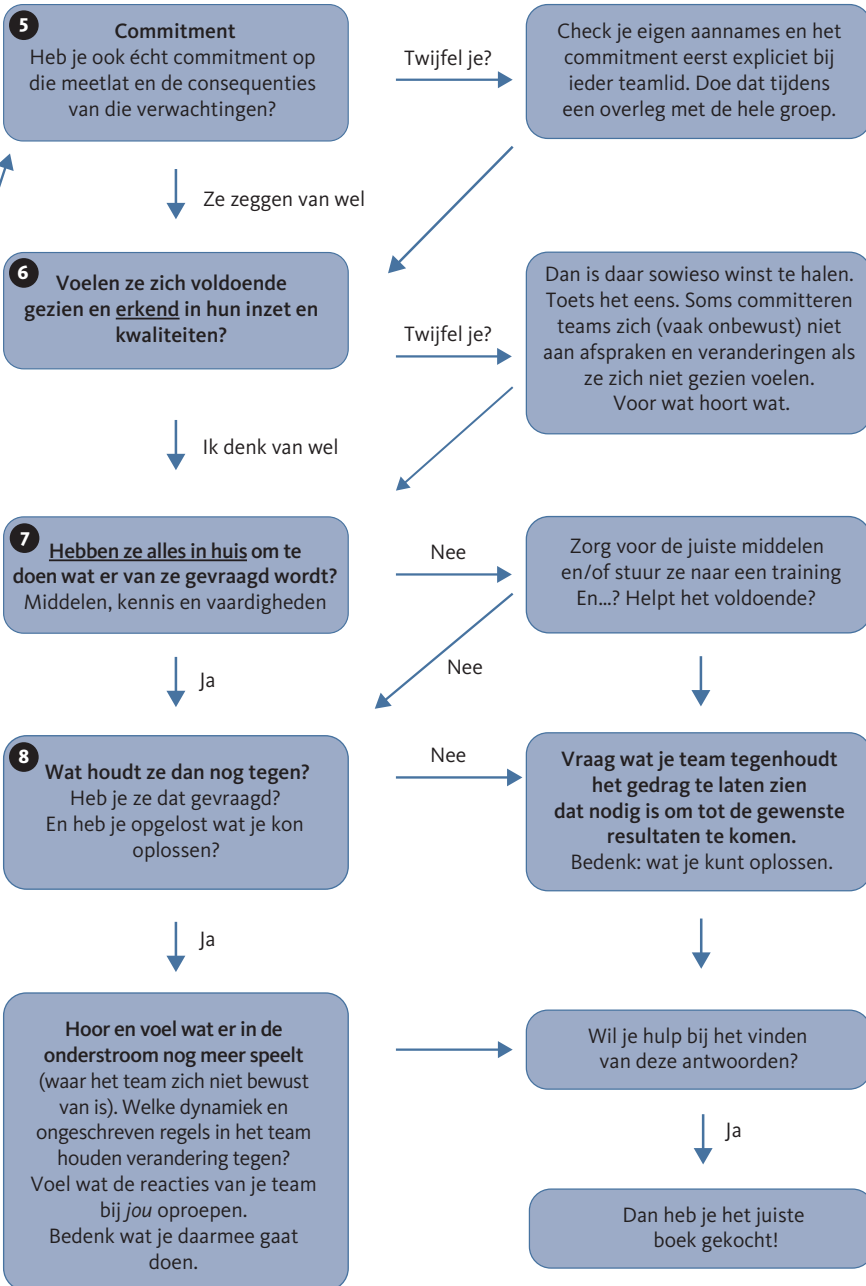
In dit boek duiken wij vooral in de onderstroom van teams. Dat wil zeggen dat we je handvatten geven om vat te krijgen en invloed uit te oefenen op ongreepbaar en lastig te duiden gedrag. Gedrag dat niet altijd zichtbaar is maar wel voelbaar: gebrek aan goede energie zonder dat je begrijpt hoe dat komt, relationeel gedoe, emoties, weerstand, frontvorming.

Veel leidinggevenden en teamleden vragen ons om hen te helpen die onderstroom te managen. Dat doen we graag. Alleen zit het probleem soms niet in de onderstroom, of in ieder geval niet alléén in de onderstroom. Zo begeleidden we laatst een team uit de particuliere zorg waarvan de teamleden de afspraken aan hun laars laptten en de kwaliteit van de dienstverlening matig was. De leidinggevende, HR en de kwaliteitsmedewerker hadden voor hun gevoel alles geprobeerd. Ze hadden de afspraken meerdere keren herhaald en opnieuw op papier gezet, officiële waarschuwingen gegeven en mensen uit het team gehaald. Niets werkte. Hun conclusie: er is iets mis in de onderlinge communicatie en samenwerking.

Het probleem lag echter op een veel basaler niveau. Het team kreeg simpelweg te weinig aandacht. De momenten dat de leidinggevende op de vloer aanwezig was en erkenning gaf voor wat de teamleden wél presteerden waren op één hand te tellen. Een team heeft positieve aandacht nodig, juist als het niet optimaal presteert.

De eerste opdracht voor de leidinggevende werd daarom om aanwezig te zijn op de vestiging. De leidinggevende werd gevraagd om, in het begin, alleen te focussen op wat er wél goed ging in dit team. Alleen wanneer een team zich erkend voelt en waardering krijgt voor wat er goed gaat, mag je verwachten dat het openstaat voor feedback op andere niveaus. Dan pas zijn teamleden in staat om weer kritisch naar zichzelf te kijken.





Het effect van deze interventie werd na een paar weken zichtbaar. Er ontstond een ander soort energie in het team. De leidinggevende zag, door met regelmaat aanwezig te zijn, veel meer positieve dingen dan ze had verwacht. Ze kon de teamleden complimenten geven voor hun inzet en betrokkenheid. Hierdoor ontstond er voor teamleden meer ruimte om kritisch naar zichzelf te gaan kijken.

Hoewel we in dit boek veel aandacht schenken aan de onderstroom, vinden we ook dat je niet dieper moet graven dan nodig is. Zorg er allereerst voor dat de basis op orde is. Als je dit hebt gedaan, kun je stap voor stap vooruit, en soms weer ééntje terug. Om er zeker van te zijn dat de basis op orde is, beginnen we dit boek met een Quickscan. De scan heeft als doel om zicht te krijgen op de basis van jouw team. Is de basis op orde? Is aan alle voor de hand liggende voorwaarden voldaan om het beste uit je team te halen?

14

In de Quickscan doorlopen we een aantal vragen met je. We raden je aan alle vragen zorgvuldig te beantwoorden. Dit kun je voor jezelf doen of, beter nog, samen met je team. De vragen staan in een specifieke volgorde. Het is belangrijk om die volgorde aan te houden. Stappen overslaan is door deze volgordelijkheid niet zinvol. Wanneer een eerdere stap niet echt is gezet, dus de voorwaarden om te veranderen niet optimaal zijn, heeft een volgende stap niet zoveel waarde meer.

Het kan zijn dat je door het doorlopen van deze stappen (een deel van) het probleem oplost. In dat geval was het heel waardevol om terug naar de basis te gaan, misschien was je met het team wel iets te voortvarend van start gegaan. Wanneer ongewenst gedrag hardnekkig aanwezig blijft in je team of je wilt weten hoe je positieve druk in je team creëert, lees dan, na het doen van de scan, vooral verder!

Quickscan: Stap voor stap

1. Waar stuur je op?

Resultaten

Welke resultaten wil en moet je bereiken met je team? En heb je die scherp? Halen jullie die resultaten?

Om als team optimaal te presteren, moet je heel helder hebben welke resultaten worden verwacht. Je kunt eenvoudigweg geen goed team zijn zonder dat je weet waarvoor je het doet. Zorg dus voor haalbare en uitdagende doelen. Dit lijkt bijna een open deur, maar wij komen in de praktijk nog veel teams tegen die werken aan vage doelstellingen of resultaten.

15

Dit is heel basaal. We gaan hier dus niet te veel woorden aan vuil maken. We geven je wel twee tips:

1. Check nogmaals goed of je de resultaten voor dit jaar echt scherp hebt en of je weet wat er van jou en jouw team wordt verwacht. Zijn er nog vragen? Is het te vaag wat er wordt verwacht? Ga dan vooral in gesprek met je eigen leidinggevende. Kun je nog scherper formuleren wat de resultaten moeten zijn? Als je hier zelf niet uitkomt, kan jouw team je hierbij vast helpen.
Is er al een strategie? Zijn er tussentijdse doelstellingen?
2. Als je die hebt, kun je inschatten in hoeverre de resultaten haalbaar zijn. Als resultaten onhaalbaar zijn, kun je verwachten dat je team gaat muiten en afspraken niet nakomt. Niks is namelijk zo frustrerend als onhaalbare resultaten. In dat geval is het verstandig om de doelen bij te stellen.
Het kan ook zijn dat je de doelen veel te makkelijk hebt gemaakt. Er blijft voor je team geen uitdaging meer over. De kans op protesten vanuit het team is dan groot. Kun je de gewenste resultaten een tikkie uitdagender maken?