

Deze whitepaper is het volledige hoofdstuk over groepsprocessen en culturen uit mijn boek Passie in Bedrijf. De weg ernaartoe.

Veel leesplezier

Het zit in de menselijke natuur om te willen groeien en bloeien. Maar de mens is ook een kuddedier. Het vergt een beweging van de groep om een eenling te bewegen.

## Groepsprocessen en culturen

Hoe creëer je een cultuur waarin mensen vanuit zichzelf met elkaar leren en presteren? Het antwoord op deze vraag is eigenlijk vrij simpel: dit doe je door een groep zo te faciliteren dat ze dat met elkaar doen. Een belangrijk onderdeel is **vertrouwen** dat elke groep **wil** leren en presteren met elkaar. Wellicht sluit dit antwoord niet direct aan op jouw ervaring met teams. Het klopt dat je een willekeurig team niet zomaar kunt loslaten. De groep moet er aan toe zijn. Dat heeft alles te maken met hoe ver je team in het groepsproces is gevorderd.

In dit hoofdstuk leer je hoe het groepsproces van elke willekeurige groep er uitziet. Ook leer je herkennen waar jouw team is vastgelopen en hoe dat zich tot een cultuur heeft gevormd. Het begrip van deze materie geeft zekerheid en houvast in de begeleiding van je team. Dit is nodig om de controle langzaam los te laten en uiteindelijk de groep zelf de verantwoordelijkheid te laten oppakken. Want zolang jij blijft vasthouden, kunnen de anderen het niet oppakken. Groepsprocessen vormen de schakel tussen sturing en controle enerzijds en loslaten en vertrouwen anderzijds.

### Groepsprocessen

De mens is een groepsdier en stemt onbewust het gedrag af op anderen in de groep. Wat je bij een school vissen zo mooi kunt waarnemen wanneer alle vissen schijnbaar gelijktijdig hun richting en snelheid synchroon veranderen, gebeurt in wezen ook bij mensen. Alleen bij mensen heb je een getraind oog nodig om dit te kunnen waarnemen. Als twee of meer mensen elkaar ontmoeten, is er altijd sprake van een groepsproces, hoe kort of lang de ontmoeting ook

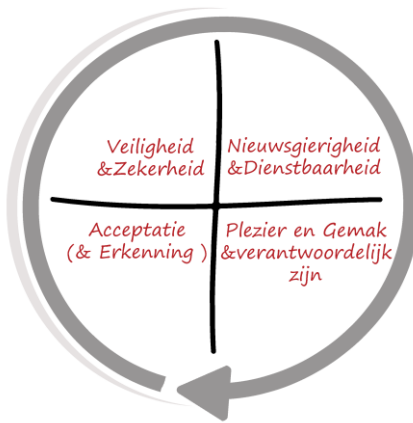
duurt. Je bent vanaf de start van de ontmoeting niet meer alleen. Vanaf dit moment gaan, meestal onbewuste, behoeften een belangrijke rol spelen in je gedrag in de wisselwerking met de ander. Dalhuijsen (2006) beschrijft hoe deze behoeften, indien bevredigd, veranderen in de loop van het samenzijn en hoe ze een logische en vaste volgorde hebben. Verder beschrijft hij dat als een groepsproces **volledig** wordt doorlopen, de meest dominante behoefte van elke persoon in de groep als volgt verschuift:

'Op het moment dat twee of meer mensen bij elkaar komen ben je onbewust bezig **geaccepteerd** en **erkend** te worden en anderen te **accepteren** en **erkennen**. Dit doe je door de situatie en de ander(en) onbewust te vergelijken met eerdere ervaringen en normen. Je waarneming is hierbij naar binnen gericht. Dit merk je vooral doordat je buiten jezelf niets of weinig waarneemt. Een herkenbaar voorbeeld hiervan is een eerste kennismaking. Hoe vaak weet je de naam niet (meer) van de ander die zich net aan jou heeft voorgesteld? Een ander voorbeeld is het voorstelrondje in een nieuwe groep. Velen nemen niets van de verhalen van anderen waar totdat ze zelf aan de beurt zijn geweest. Onbewust ben je bezig met 'mag ik er wel zijn', 'hoe kom ik goed over' et cetera.

Als je geaccepteerd wordt en jij anderen accepteert, verschuift je waarneming naar buiten en heb je de behoefte je **veilig** en **zeker** te voelen. Dit doe je door goed waar te nemen wat anderen doen en zeggen en daar conclusies aan te verbinden voor je eigen gedrag. Belangrijk hierbij is dat je buiten schot blijft; je wilt niet buiten de groep vallen. Een voorbeeld van dit mechanisme is het volgende. Een tijd geleden ging ik met mijn gezin naar de dierentuin. Het was

vakantie en er stond een gigantische rij voor de kassa. Het viel me meteen op dat er nog een kassa open was. Echter niemand ging daarnaartoe en iedereen sloot netjes aan in de zeer lange rij. Op het moment dat ik toch naar die kassa liep, voelde dat als mijn nek uitsteken. Eenmaal de kassa gepasseerd, zag ik dat de lange rij zich opsplijste over de twee kassa's. Uit zo'n voorbeeld blijkt eens te meer hoe zeer een mens een kudde-dier is en zich van nature aanpast aan de anderen in de groep.

Als je je veilig en zeker waant (vertrouwen), ontstaat de nieuwsgierigheid naar wat je zelf wilt toevoegen, naar wat je van jezelf wilt laten zien en ben je **nieuwsgierig** naar de anderen in de groep. Ook ben je bezig met wat je voor anderen kunt betekenen en hoe je hen kunt helpen (**dienstbaarheid**). Doordat iedereen uit wat hij/zij belangrijk vindt, kan de natuurlijke leider herkennen en benoemen wat het gezamenlijke belang is, dat wat de groep verbindt. Doordat in het gezamenlijke belang je eigen belang verenigd zit, ben je gemotiveerd om je ervoor in te zetten. Samen met de anderen ga je **enthousiast** op zoek of er meer **gemakkelijke**, in managementtaal efficiëntere en effectievere, manieren bestaan om doelen, die het gezamenlijke belang dienen, te bereiken. Vervolgens kies je wat jij wilt doen, committeer je je daaraan en voel je je **verantwoordelijk** voor dat waarmee je aan de slag gaat. Als er geen verdieping komt in het leren met elkaar verwatert de verbinding. Uiteindelijk ga je je taak ervaren als een afzonderlijke taak waar je in toenemende mate **erkenning** voor wilt krijgen. Hierdoor komt de onderlinge **acceptatie** in het geding en is de groep weer bij het begin en in staat van ontbinding.'



*De behoeften, indien bevredigd, veranderen in de loop van het samenzijn en hebben een logische en vaste volgorde (Dalhuijsen, 2006)*

Het groepsproces ontwikkelt naar een voor het doel van de bijeenkomst, groep of organisatie optimaal gedrag. Het is daarmee dan ook niet altijd nodig het groepsproces helemaal te doorlopen. Een beleidsteam dat niet hoeft uit te voeren, hoeft bijvoorbeeld niet tot *verantwoordelijk zijn* te komen. Echter, veel vaker is er sprake van stagnatie van het groepsproces. 'De fase van groepsontwikkeling waarin de groep blijft hangen of is teruggevallen, kun je de groeps-cultuur noemen' (Dalhuijsen & Seinen, 2008). Meestal zie je dat de meeste groepen in een organisatie in eenzelfde groepsfase (lees: groeps-cultuur) blijven vastzitten. Je spreekt dan van organisatiecultuur.

**Cultuur is hiermee gedefinieerd als een fase van het (gestagneerde) groepsproces. De groep is blijven hangen in bepaalde behoeften die niet bevredigd en daardoor leidend zijn.**

## **Hierbij geldt:**

### **De wijze waarop de groepsleden zich verhouden tot elkaar, zo verhouden ze zich ook tot taken en doelen.**

Onderstaand schets ik gedragsmatige uitingsvormen die bij verschillende (gestagneerde) fasen ofwel culturen herkenbaar zijn. Hoewel je niet kunt spreken van vast afgebakende fasen in het groepsproces, breng ik voor het gemak en de begrijpbaarheid een vierdeling aan. Dit leidt tot een viertal herkenbare culturen.

## **Groepsculturen**

### **De vecht-/vluchtcultuur**

In de vecht-/vluchtgroeps cultuur verkeert de groep in de fase van het accepteren van en geaccepteerd worden door anderen. De behoefte acceptatie is niet bevredigd. Daarbij voelen mensen zich niet erkent in wie ze zijn. Het gevoel van niet geaccepteerd worden komt voort uit het feit dat de persoonlijke normen en grenzen van de persoon zijn overschreden, hetgeen je vaak tegenkomt bij veranderingsprocessen en reorganisaties. Tegen de wil in is het werk, de werkplek of de groep waarin men werkt, veranderd.

De behoefte, acceptatie in deze fase, waarin mensen zijn blijven hangen, bepaalt niet alleen hoe mensen omgaan met anderen, zoals leidinggevenden, elkaar of de andere afdelingen, het bepaalt ook hoe mensen zich verhouden tot taken en doelen. Er is een neiging om zich tegen alles af te zetten. Het gedrag doet denken aan dat van een peuter dat alles wil wat niet mag. Ook bij een peuter gaat het niet om de inhoud van wat het wil maar om het mogen hebben van de wil. Ofwel dat deze wil geaccepteerd wordt.

Er heerst een boze en verwijtende sfeer waarin continu gewezen wordt naar anderen en men op zoek is naar de schuldige(n) van het onrecht. Veelal zie je een aantal mensen zich roeren (vechten). Echter, het gros van de mensen stelt zich sociaal wenselijk op (vluchten). Ze zeggen plichtsmatig ja op wat er aan hen gevraagd wordt, maar vinden diep in hun hart nee, en handelen daar buiten het gezichtsveld van de leiding naar. Dit escaleert soms in sabotage en ondermijning van het werkproces.

Omdat mensen zich niet erkent voelen, zie je verder dat ze zichzelf gaan voeden met erkenning. Dit doen ze door hun eigen succesverhalen, 'zus en zo heb ik gepresteerd of dit of dat is mij gelukt', te vertellen waaruit blijkt dat zij het *wel* goed doen.

Er gaat gevoelsmatig een zekere dreiging en onveiligheid van dit groepsklimaat uit. Het is de cultuur waar de meeste adrenaline vrijkomt, wat zich uit in een verhoogde spanning van het lichaam. Het is natuurlijk verschillend of mensen in staat zijn om (langdurig) in zo'n hoog spanningsniveau te verblijven en/of te werken. Echter, veel energie gaat op aan zichzelf handhaven en overleven. Niet voor niets is in deze cultuur doorgaans de productiviteit het laagst.

### **Feedbackgeven in deze cultuur**

Bij veel organisaties hoor je dat de leiding vindt dat mensen elkaar meer moeten aanspreken. Het bovenliggende doel is natuurlijk dat men wil dat mensen met en van elkaar leren. Dit vergt van de gever en ontvanger van feedback dat ze elkaar als gelijke willen zien en behandelen. Als een van beide zich boven de ander stelt, wat gebeurt in de vecht-/vluchtcultuur, ontstaat er een conflict of haakt er iemand



af. De leidende behoefte is hier immers niet *helpen* maar *accepteren*. Typisch in deze feedback is dat de ander volledig verantwoordelijk wordt gesteld voor de grieven en het rotte gevoel: 'jij moet het anders doen want ik voel me rot'.

<i>Leidende behoefte</i>	<i>Uit zich onder andere in</i>
<i>Acceptatie ( en erkenning )</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>◦ <i>Anderen beschuldigen / de vinger wijzen</i></li><li>◦ <i>Je afzetten tegen ( bijna ) alles</i></li><li>◦ <i>De ander verantwoordelijk stellen voor je eigen gevoel</i></li><li>◦ <i>Eigen succesverhalen vertellen</i></li></ul>

*Samenvatting vecht-/vluchtcultuur*

## **De veiligheids-/zekerheidscultuur**

Deze groeps cultuur tref je het meeste aan bij groepen in organisaties. Mensen zijn in deze fase van het groepsproces blijven hangen in de onbevredigde behoeften aan veiligheid en zekerheid. Doordat men zich (on)bewust onveilig en niet zeker waant, zijn de leden van de groep veelal (on)bewust bezig hoe anderen zich gedragen en trekken daaruit conformerende conclusies voor hun eigen gedrag. Een belangrijk thema in deze groeps cultuur is dan ook *je nek uitsteken*. Men is niet geneigd ander gedrag te vertonen dan dat van de groep. 'Doe maar normaal, dan doe je gek genoeg'. Dit geeft veel groepsleden een ongemakkelijk gevoel en er ontstaat een impasse. Als je jezelf laat zien en zegt wat je werkelijk vindt, loop je het risico een conflict te ontlokken en

daarmee jezelf buiten de groep te plaatsen. Je hoort mensen nogal eens zeggen in deze fase: "Ik moet morgen ook nog met hem/haar werken."

Als je je echter conformeert aan de groep, verloochen je jezelf. Kiezen lijkt verliezen. Velen gaan met dit (onbewuste) dilemma om door hun eigen belangen na te streven binnen de groep.

Je herkent deze groepscultuur aan een aantal typische zaken. De groepsleden zijn geneigd om over van alles en nog wat te vergaderen en overleggen. Opvallend is dat men gemaakte afspraken vaak om heel *goede* redenen niet nakomt. De groepsleden werken best hard maar niet als collectief. 'Laat mij maar gewoon lekker werken', is een opmerking die thuishoort in deze groepscultuur. Wat je verder ziet, is dat gelijkgestemden elkaar opzoeken. Er ontstaan als het ware clubjes/subgroepen in het team. Sommige leidinggevendenden hoor je dan zeggen dat ze in hun team bijvoorbeeld één goed team en een of twee slechte teams hebben. Het team is echter verdeeld en de mensen zitten niet op één lijn.

Er wordt vooral over de inhoud gesproken, dat kan ook over groepsprocessen en cultuur zijn, maar niet over ieders verbinding met dit thema. Hiermee blijft alles letterlijk op afstand. Dit is goed terug te zien in het feedbackgeven. De teamleden willen best over alles en nog wat spreken met elkaar maar nauwelijks over hoe zij de andere teamleden, de leiding of de taken ervaren. Herkenbaar in deze cultuur is dat men graag alles kwantificeert en meetbaar maakt. Feedback heeft veelal de vorm van charts, staafdiagrammen et cetera, zolang het maar algemeen is. 'Meten is weten' en dat geeft zekerheid. Ook is men geneigd om problemen op

te lossen door er een werkwijze of procedure voor te verzinnen. In plaats van dat mensen elkaar rechtstreeks aanspreken, hangen ze bijvoorbeeld een briefje bij de vaatwasser van de koffiecorner waarop staat 'vieze vaat in de vaatwasser zetten a.u.b.'.



<i>Leidende behoefte</i>	<i>Uit zich onder andere in</i>
<i>Veiligheid en Zekerheid</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>◦ <i>Enthousiast plannen maken maar afspraken niet nakomen</i></li><li>◦ <i>Alles meetbaar willen maken</i></li><li>◦ <i>Niet zeggen wat je werkelijk vindt van de ander, leiding etc.</i></li><li>◦ <i>Subgroepvorming</i></li><li>◦ <i>Lange inhoudelijke discussies</i></li></ul>

#### *Samenvatting Veiligheids-/zekerheidscultuur*

Je voelt als leidinggevende in deze cultuur dat het niet slecht gaat maar ook zeker niet goed. Je kunt er niet precies de vinger op leggen.

### **Contactcultuur**

Als behoeften als acceptatie, erkenning, veiligheid en zekerheid voldoende zijn bevredigd, breekt er een volledig nieuw en ander stadium aan. Waar in de vorige twee culturen controle een onbewuste overkoepelende drijfveer was bij de groepsleden, ligt de nadruk nu op loslaten. In deze cultuur zijn nieuwsgierigheid en dienstbaarheid de leidende behoeften van de groepsleden. De teamleden zeggen uit eigen initiatief wat ze op hun lever hebben en zijn openhartig.

Vanuit nieuwsgierigheid ontstaan creatieve ideeën en visies die worden gedeeld binnen de groep. Doordat iedereen zichzelf laat zien, kan de natuurlijke leider herkennen wat op een hoger abstractieniveau gezamenlijk is en wat de groep verbindt. Marinus Knoope noemt dit het 'aanvoelen van de collectieve missie'. Het benoemen en nastreven van deze gezamenlijke missie werkt erg motiverend voor individuele teamleden. Ze herkennen zich er immers in terug. Knoope: *Als een collectieve doelstelling niet uit de betrokkenen ontstaat maar van boven opgelegd wordt, krijg je een boomgaard die geacht wordt bladgroente te maken. Er ontstaat collectieve stress* (p.180). Dit is wat er min of meer in de eerste twee fasen/culturen gebeurt.

Door het contact dat elk teamlid met zichzelf en zijn/haar gevoel maakt en dit ook toont aan de anderen, ontstaat er wezenlijk contact en verbinding in de groep. Je voelt je mens onder de mensen met alle goede kanten, maar ook met gebreken. Het wordt vanaf dan makkelijker om elkaars kwaliteiten openlijk te bespreken en te verbinden aan taken. Het is de start van de ervaring dat iedereen anders mag zijn dan de ander. Deze cultuur verenigt twee universele wezenlijke behoeften van elk mens: jezelf mogen zijn en ergens bijhoren.

Je herkent deze cultuur aan de positieve voelbare energie. In de vorige cultuur bleven mensen vasthouden aan hun betekenissen en conclusies over het werk, elkaar en de leiding. Deze onuitgesproken (voor)oordelen en meningen droegen mensen bij zich en stonden tussen de groepsleden in. Nu deze worden gedeeld en onderzocht, komt er letterlijk energie vrij. Dit zie je meestal direct terug in de resultaten. Ook zie je dat mensen de ontstane verbinding willen

vasthouden en verdiepen. Wat zich uit in de drang naar teambuildings- of andere gezamenlijke activiteiten buiten het werk.

<i>Leidende behoefte</i>	<i>Uit zich onder andere in</i>
<i>Nieuwsgierigheid en Dienstbaarheid</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>◦ <i>Zeggen wat je op je hart hebt</i></li><li>◦ <i>Voelbare positieve energie</i></li><li>◦ <i>Mensen nemen initiatief en steken hun nek uit / durven fouten te maken</i></li><li>◦ <i>Drang naar teambuilding / de verbinding versterken</i></li><li>◦ <i>Niemand valt buiten de groep</i></li></ul>

*Samenvatting contactcultuur*

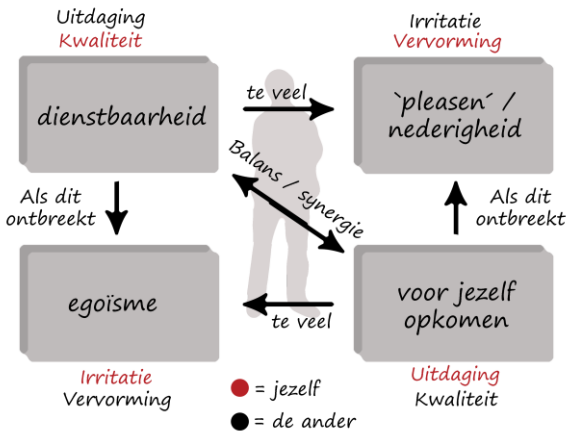
## **De leer- en presteercultuur**

Na het ontstaan van het gemeenschappelijke belang in de vorige cultuur zijn nu behoeften als plezier, gemak en verantwoordelijk zijn, leidend voor het gedrag van de teamleden. Er heerst een bruisende energie in het team en de leden zijn enthousiast samen bezig om de afgeleide gemeenschappelijke doelen zo gemakkelijk en leuk mogelijk te bereiken. Het is ook de cultuur van bij vlagen 'niet lullen maar poetsen' waarin mensen zich verantwoordelijk voelen voor hun taak en voor een bijdrage aan het geheel.

Doordat mensen verschillen en verschillende kwaliteiten hebben, botsen ze over hoe het best de gemeenschappelijke doelen bereikt kunnen worden. De botsingen geven doordat ze open, eerlijk en verantwoordelijk voor ieders

aandeel worden onderzocht, injecties in de persoonlijke groei van de individuele teamleden. Hoe botsingen tussen mensen aanleiding geven voor persoonlijke groei, wordt overzichtelijk beschreven in de kernkwadranten van Daniel Ofman.

Een kernkwadrant schetst onder andere hoe jouw allergie of irritatie voor een *opgeblazen* karaktereigenschap (vervorming) van een ander, voortkomt uit het *ontbreken* van de achterliggende kwaliteit in jezelf. Wat overigens bij jou ook een onbalans geeft en daarmee vervormt tot irritant gedrag voor anderen. Het ont~wikkelen van deze kwaliteit brengt enerzijds balans en leidt tot meer evenwichtig en krachtig gedrag. Anderzijds leidt de ont~wikkeling van deze kwaliteit tot acceptatie van onderlinge verschillen. Je kunt je niet ergeren aan eigenschappen die je deels volledig erkent en accepteert in jezelf. Deze acceptatie is nodig om synergie tussen mensen te bewerkstelligen.



Voorbeeld van Kernkwadrant à la Ofman vanuit het gezichtspunt van jou en de ander.

Synergie ontstaat wanneer twee of meer mensen hun krachten bundelen zodat het  $1 + 1 = 3$  effect zichtbaar wordt.

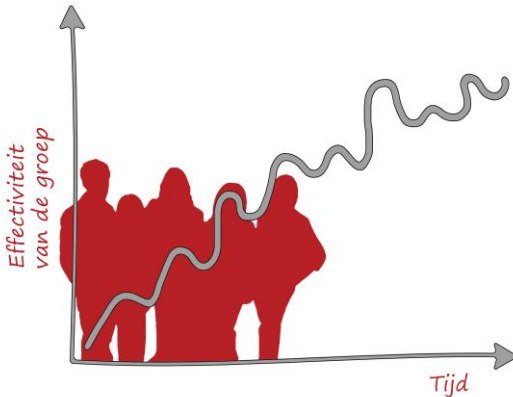
Het diepere leren ontstaat als het maken van zo'n kernkwadrant niet slechts een cognitieve oefening is (kennis), maar voortkomt uit de dialoog waarbij beide individuen emotioneel betrokken zijn; er staat iets op het spel. Diepere en vaak bevrijdende inzichten over jou ontstaan als gevoel en verstand verbonden zijn en op één lijn liggen. In het midden van deze lijn ligt je hart.

Persoonlijke ontwikkeling van een enkel teamlid leidt tot een nieuwe dynamiek in de groep. De wisselwerking tussen het individuele- en het groepsleren kan zo oneindig doorgaan. Bij elke nieuwe uitdaging, bijvoorbeeld bij een botsing tussen mensen, wordt het hele groepsproces doorlopen tot de fase (cultuur 3 of 4) waarin de groep tot dat moment is gevorderd. Het vraagt de nodige aandacht en (bege)leiding om de groepscultuur bij deze nieuwe uitdagingen te laten beklijven. Dit beklijven, is een gevolg van de zich herhalende ervaring dat je de groep niet verliest als je zegt wat je echt denkt. Dit *leren door herhaling* is uiteindelijk bij volwassenen niet anders dan bij kinderen.

### **Omgaan met Feedback**

Omgaan met feedback is niet gemakkelijk. Als je echter in gesprek gaat, leer je over jezelf en werkt het verbindend. Hieronder schets ik een persoonlijk voorbeeld.

'Laatst kwam een collega bij ons eten met zijn nieuwe vriendin. We hadden een gezellige avond. We dineerden lekker en voerden levendige gesprekken.



*De effectiviteit van de leer- en presteergroep afgezet tegen de tijd. Elk dalletje wordt veroorzaakt door een botsing waarbij een of meerdere groepsleden tegen hun grenzen aanlopen. Indien niet begeleid, kan de groep stagneren en zelfs terugvallen en zal de effectiviteit sterk verminderen.*

Na een paar dagen had ik contact met hem via Skype. Hij zei me dat hij wat zaken wilde teruggeven die hem dwars zaten. Aan zijn houding en manier van doen kon ik afleiden dat het niet gemakkelijk voor hem was deze weg in te slaan. Hij kwam terug op een paar momenten van de betreffende avond. Ik zou hem hebben aangevallen op zijn ideeën over zijn plannen voor zijn toekomst en hem ongevoerd feedback hebben gegeven: ik gaf hem terug wat ik vond dat zijn belangrijkste leerpunt was.

Op het moment dat hij van wal stak, voelde ik de spanning net onder mijn ribben, in mijn maagstreek. Ik bemerkte gedachten als: maar wat is jouw aandeel in dit verhaal dan, je legt alles bij mij neer. Ik was me van deze gedachten



bewust en besloot de feedback zo goed als ik kon te laten binnenkomen. Achteraf realiseerde ik me dat ik zijn woorden voorbij mijn primaire reflex, *terugvechten*, moest laten komen ofwel letterlijk moest laten bezinken. Het enige wat ik zei was dat ik wel het gevoel kreeg dat ik niet mocht zijn zoals ik ben (= een klein beetje terugvechten).

We lieten het er even bij en hadden het over andere zaken. Na een poosje vroeg ik hem hoe hij vond dat ik zijn feedback had ontvangen. Hij reageerde dat hij het wel oké vond. Ik had ondertussen zijn woorden doorvoeld en realiseerde me dat hij ergens gelijk had en besloot dat met hem te delen. Ik nam inderdaad een deel van zijn toekomstplan niet serieus en meende beter te weten hoe hij zijn leven kon verbeteren. Ik realiseerde me dat en deelde met hem dat dit te maken had met mijn eigen thema's, zoals wie voor een dubbeltje geboren wordt, wordt nooit een kwartje en mijn neiging om het lijden van anderen te moeten terugdringen, wat kan ontaarden in bemoeizucht. Ik bood mijn excuses aan.'



<i>Leidende behoefte</i>	<i>Uit zich onder andere in</i>
<i>Plezier, Gemak en verantwoordelijk zijn</i>	<ul style="list-style-type: none"><li><i>°Zoeken naar mogelijkheden.</i></li><li><i>°Bruisende sfeer.</i></li><li><i>°Ieder neemt zijn / haar verantwoordelijkheid.</i></li><li><i>°Je wilt leren met elkaar.</i></li><li><i>°Je zoekt elkaars grenzen op.</i></li><li><i>° Je geeft ongeremd feedback aan elkaar.</i></li></ul>

*Samenvatting leer en presteercultuur*

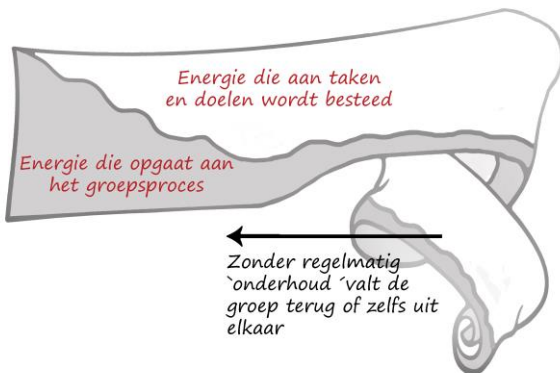
Het delen van mijn ware gevoel was spannend en werkte tegelijkertijd louterend. Het gaf me een vrijer gevoel. Door de daad van het delen had ik de minder leuke delen van mij schijnbaar meer geaccepteerd. Ik kon mijzelf zien als iemand met onvolkomenheden.'

## Groepsprocessen en resultaten

De werkelijke vruchten van samenwerking in een team zijn te plukken vanaf de derde en vierde cultuur. De winst van de samenwerking is onder te verdelen in vier delen:

### 1. Vergroten werkgerichte energiebesteding

In de eerste twee culturen gaat veel energie op aan het groepsproces. Het niet bijdragen wat je zou willen bijdragen, sluimerende conflicten en bij je houden wat je zou willen uiten, kost simpelweg energie. Deze energie kun je niet aan je werk besteden. Doe je dit wel, dan ontstaat het gevaar van overbelasting.



*Vanaf het aanbreken van de derde cultuur komt het grootste deel van de te besteden energie vrij voor het werk.*

Vanuit de openheid in de derde cultuur komt deze energie vrij. Je ziet dit vrijwel direct terug in de productiviteit, zie het navolgende voorbeeld:

### **Businesscase Distributiecentrum**

*Grote logistieke organisatie Nederland*

#### **Situatieschets**

Er heerst na een pilot *Lean-management* en een andere organisatieveranderingspilot een vechtsfeer in een Distributiecentrum waar plusminus 140 mensen werkzaam zijn. Het ziekteverzuim is opgelopen tot zo'n 13 à 14% en de prestaties blijven zwaar achter. Het is voor de manager erop of eronder.

#### **Ingrepen**

- Vestigingsmanager werkt onder begeleiding aan bewustwording van zijn aandeel aan hoe de situatie is ontstaan en waardoor deze blijft bestaan.
- Tijdens een tweedaagse hei-sessie ontstaat er contact in het managementteam waarbij de leidinggevenden zich committeren aan ieders individuele aanpak om de crisis om te buigen.
- De teamleiders werken tussentijds onder begeleiding aan de bewustwording van hoe zij de situatie mede veroorzaakt hebben en hoe zij deze vasthouden.
- Elke leidinggevende gaat een dag met zijn/haar team in gesprek totdat alles is uitgesproken (contact).

## Resultaat

### Besparingen, gemeten 1 jaar na de start van de ingrepen

Besparing als gevolg van productiviteitsstijging*	299.124,-	euro
Besparing door verlaging ziekteverzuim	86.226,-	euro
<b>Totale besparing</b>	<b>385.350,-</b>	<b>euro</b>

### Observaties uit het medewerker motivatieonderzoek net voor en na de ingrepen

#### Voor ingrepen

niet gemotiveerd  
boosheid  
teleurstelling  
manager deugt niet  
geen informatie  
niet luisteren  
slechte sfeer

#### Na ingrepen

goede sfeer  
motivatie beter  
trekken samen op  
koffiepraatje/werkoverleg  
functioneringsgesprekken  
aanspreekcultuur  
manager in gesprek met harde weerstandkern

*\*In deze organisatie kon het effect van omgaan met groepsprocessen heel concreet worden gemeten. De kwantitatieve resultaten zijn voor zover mogelijk gezuiverd van andere invloeden.*

## **2. Ergens samen voor gaan**

In de derde cultuur maken mensen contact met wat zij belangrijk vinden en wat zij zouden kunnen en willen toevoegen. Op het moment dat ze dit delen in de groep ontstaat er verbinding tussen mensen waarin *het waarom* van het samenwerken duidelijk wordt. Het spreekt voor zich dat gezamenlijk naar een doel toewerken effectiever en efficiënter is dan wanneer elk teamlid werkt naar eigen believen.

Contact maken met wat je zelf wilt in de derde cultuur heeft een belangrijk bijeffect. Mensen kunnen er namelijk ook achter komen dat zij eigenlijk geen onderdeel van de groep meer willen zijn. De openheid van de derde cultuur maakt dat je je niet langer kunt verschuilen. Een voorbeeld:

### **Businesscase Team Opleidingen**

*Grote zorginstelling Zuid-Nederland*

#### **Situatieschets**

Als gevolg van de fusie is er uit drie afdelingen één afdeling HRM ontstaan. Binnen deze afdeling is er nu één team praktijkopleiders, bestaande uit 13 medewerkers. De fusie biedt de kans om van elkaar te leren en het beste van alle betrokken afdelingen te combineren. Hierbij is het belangrijk om ook effectiviteits- en efficiencyvoordelen te bereiken. Tot op heden is dit ondanks verschillende begeleidingspogingen binnen het team opleidingen onvoldoende uit de verf gekomen. Zo wordt er nog onvoldoende met elkaar samengewerkt en nemen mensen een afwachtende houding tot iemand van boven de knopen doorhakt.

De nieuwe manager heeft de verantwoordelijkheid over de HRM-afdeling van een 7000 mensen tellende organisatie. Er

is haar veel aan gelegen het team opleidingen zelfstandig te laten werken.

### **Ingreep**

Met elk teamlid van het praktijkopleidersteam wordt eerst een intake van een halfuur gehouden, gevolgd door drie bijeenkomsten van een halve dag waarin alle onvrede over het verleden, de fusie en elkaar boven tafel komt en in een veilige sfeer met elkaar wordt gedeeld. Tegelijkertijd wordt een van de teamleden als leidinggevende aangesteld.

### **Resultaat**

- Al na de eerste sessie geven de teamleden aan blij te zijn met de bijeenkomst en voelt de sfeer in het team anders. Mensen lijken elkaar meer op te zoeken en er heerst een teamgeest die er jaren niet meer is geweest. Er ontstaat ruimte binnen het team om in vervolgbijeenkomsten met elkaar te onderzoeken hoe de lusten en lasten moeten worden verdeeld en er worden afspraken gemaakt over ieders aandeel.
- Naar aanleiding van de bijeenkomsten waarin de mensen met elkaar en met *zichzelf* in contact zijn gekomen, beslissen drie mensen om het team/de organisatie te verlaten. Het zijn de informele leider van de groep (hierdoor ontstaat ruimte voor de nieuwe leidinggevende), een oudgediende die niet meer productief is en zich verschuilt en een derde teamlid. Deze wijzigingen geven een extra impuls voor de nieuw opgestarte samenwerking.
- Na drie maanden wordt het traject geëvalueerd met de HRM-manager. Zij is bijzonder blij met de ontwikkeling van het team en noemt het boven verwachting. Er is een zelfstandige samenwerking ontstaan tussen de

teamleden en er wordt vorm en inhoud gegeven aan het organisatiespeerpunt leren en ontwikkelen.

### **3. Werkprocesverbetering**

Op het moment dat er commitment is over een gezamenlijk te behalen resultaat is het natuurlijke gevolg dat mensen met elkaar onderzoeken hoe ze dat resultaat makkelijker en leuker kunnen bereiken. Juist op dit moment is het gepast en logisch om procesverbeteringsinstrumenten aan te reiken in de groep, met name alle procesverbeteringsactiviteiten die ander gedrag vragen van de teamleden. De teamleden staan immers open om zich te committeren als het voor hen goed voelt. Tot fase 3 is procesverbetering vaak een instrument van de leiding, staf of een werkgroep. Het probleem is het draagvlak voor de aangedragen verbeteringen omdat mensen er geen verbinding mee hebben. Verbinding kan immers pas ontstaan als mensen zich openstellen.

### **4. Synergie**

Het vierde winstpunt van samenwerking is als er synergie ontstaat. Je spreekt van synergie als het resultaat meer is dan de som van de afzonderlijke delen. Ik zie twee vormen van synergie:

#### **Persoonlijke synergie**

Persoonlijke synergie ontstaat als je kwaliteiten en talenten samenkomen met het werk dat je doet. Je kunt dan ook spreken van persoonlijke bloei. Deze vorm van synergie ontstaat als je je kwaliteiten en talenten hebt ontdaan van alles wat het inkapselt, als je de vrijheid ervaart in het team om jezelf te zijn en als je werk is afgestemd op deze kwaliteiten en talenten.

### **Synergie in samenwerking**

Deze vorm van synergie wordt ook wel het  $1 + 1 = 3$  effect genoemd. Het ontstaat als de teamleden elkaar aanvullen in plaats van elkaar als bedreiging te zien. Om dit concreet te maken geef ik een wat extremer voorbeeld: bij werkelijke synergie gaat het er niet om dat iedereen langs dezelfde meetlat wordt gelegd. In sommige beroepen kan het bijvoorbeeld zijn dat een enkeling de hele week uit het raam zit te kijken en schijnbaar niets doet, maar één keer per week of per twee weken met een geniale inval komt. Terwijl anderen de hele dag bijvoorbeeld druk aan het typen zijn, veel vergaderen of klanten bellen.

Synergie ontstaat als mensen elkaars kwaliteiten op waarde schatten en deze steeds minder vergelijken met hun eigen manier van bijdragen. Uiteraard is ieders bijdrage niet vrijblijvend. Er zal steeds opnieuw aan elkaar verantwoordelijkheid worden afgelegd.

Omdat je je hebt ingeschreven voor mijn gratis producten pagina mail ik je als welkomstgeschenk de digitale versie van mijn boek *Passie in Bedrijf*. De weg ernaartoe.

Hartelijke groet,  
Brend Seinen