

Voorwoord

Als kind was ik een groot fan van Robin Hood. Dat hij stal van de rijken en gaf aan de armen was voor mij een mooie bijzaak. Wat mij echter écht aansprak aan het verhaal was dat hij, rondwarend door de duistere Engelse bossen, op zoek ging naar zonderlinge metgezellen. Samen met hen bracht hij zijn rebelse plannen ten uitvoer. Dit ging letterlijk niet zonder slag of stoot, want al deze individuen waren eigengereid en gesteld op hun autonome leventje en konden zich prima (al dan niet gewelddadig) staande houden. Maar met wat overredingskracht lukte het Robin Hood uiteindelijk om met figuren als broeder Tuck en de reusachtige Little John een groep te vormen. Een groep die gezamenlijk tot grootse dingen in staat was. Een heus groepssprookje. Zo passeerden oneindig veel groepen de revue die tot mijn verbeelding spraken. Van X-Men, tot de Troetelbeertjes, van Captain Planet, tot de Transformers. De Transformers konden zelfs van hun groep een fysiek waarneembaar wezen maken. Door zich op elkaar te stapelen, werden de afzonderlijke voertuigen een super-Transformer: Optimus Maximus. Gelukkiger kun je mij niet krijgen. Maar onderschat Captain Planet niet. Een groep van vijf doodgewone scholieren die ieder een eigen kracht hadden gekregen: aarde, wind, water, vuur en hart. In elke aflevering bedreigde een kwade schurk het voortbestaan van Moeder Aarde. Door hun afzonderlijke krachten te bun-

delen ontstond een heldhaftige antivervuilingsheld: Captain Planet. Hij bestreed de schavuit en de natuur was de grote winnaar. Het glazuur springt wellicht van je tanden van zoetheid, maar het ontroerde mij toch elke keer weer. Ik zal je een klein geheimpje verklappen, toen ik het laatst terugkeek op YouTube deed het dat nog steeds.

Het blijft fascineren. Waarom een voetbalelftal met dezelfde elf spelers binnen een minuut na een ongelukkige tegengoal in elkaar kan storten en het andere team de geest krijgt, voor een totale omwenteling van de wedstrijd. Hoe het gezamenlijke geluid van een orkest je in vervoering kan brengen, zonder dat je kunt horen welk geluid elk instrument op een bepaald moment exact maakt. Hoe oriënteert een kudde van duizenden gnoes, een zwerm bijen, of een school tonijnen zich?

Na het werken met, en leidinggeven aan, talloze teams ben ik van één ding overtuigd geraakt: de kracht van het team wordt zeker gevormd door haar individuele leden en haar leiding, maar er is meer. Iets wat Robin Hood, de Troetelbeertjes, de Transformers, voetbalelftallen en een orkest heel goed weten en gebruiken. De gezamenlijke inbreng zorgt voor een afzonderlijke en nieuwe entiteit. In het elftal de twaalfde speler. Een speler die het team kan laten winnen of verliezen. Het gezamenlijke geluid in een orkest. Geluid dat verschrikkelijk kan klinken, terwijl ieder orkestlid de juiste tonen speelt. Of hetzelfde orkest dat even later juist een geluid maakt dat vervoert, terwijl niet iedereen exact de maat houdt. Deze altijd aanwezige entiteit wordt door iedereen herkend en vaak aangeduid als sfeer, communicatie, flow, DNA, teamgeest, cultuur of dynamiek. Maar hiermee doe je de entiteit tekort. Hiervoor is ze te aanwezig en te krachtig. Zij is een uniek wezen. Zij bestaat. Een wezen dat het verdient om waargenomen te worden. Een wezen dat wij mensen, als groepsdieren die we van nature zijn, vanuit elke vezel in ons lijf kennen en herkennen. In onze drang naar autonomie en zogenaamde vrijheid, zijn we deze collectieve

kracht wellicht wat uit het oog verloren. Zijn we compromissen en water bij onze autonome wijn als heel negatief gaan zien. Dit terwijl wij niet zonder de groep kunnen en hier altijd mee verbonden zijn. Sterker nog, of we het nu willen of niet, het groepswezen is altijd aanwezig en beïnvloedt jou en jouw omgeving constant; dan kun je maar beter weten hoe zij werkt.

Inleiding

Wat hebben een roedel honden, de kleur bruin, een voorbij denderend wielerpeloton en bombastisch orkestgeluid met elkaar gemeen?

Dat ze wezenlijk anders zijn dan een chihuahua, de kleur rood, een rustig peddelende wielrenner en triangelgeluid.

Toch kunnen de laatstgenoemden onderdeel zijn van – en wellicht noodzakelijk zijn voor – het bestaan van de fenomenen daarboven.

Sterker nog, wat de roedel honden, de kleur bruin, een voorbij denderend wielerpeloton en bombastisch orkestgeluid met elkaar gemeen hebben, is dat zij voor hun bestaan en gedrag volledig afhankelijk zijn van hun deelnemers. Als je maar genoeg honden uit de roedel weghaalt, verwordt de roedel op een gegeven moment tot een paar spelende honden. De kleur bruin zonder rood wordt... in ieder geval geen bruin meer. Het collectief is grillig, vaag en soms moeilijk waarneembaar. Daarom wordt het collectief vaak geduid met abstracte termen als: teamgeest, spirit, communicatie, sfeer, groepsdynamiek. Hoewel vaag en grillig valt haar bestaan niet te ontkennen: ze is indrukwekkend en heeft grote impact. Oog in oog

staan met een roedel honden, of luisteren naar een bombastisch orkestgeluid, heeft een andere impact dan dat je voor een chihuahua staat, of enkel een triangel hoort.

De kenmerken van een collectief worden door vrijwel iedereen (h) erkend. Je kunt met een willekeurig persoon een gesprek beginnen over de sfeer of groepsdynamiek van de groep waaraan hij of zij deelneemt en heel wezenlijke en concrete onderwerpen zullen snel de revue passeren. 'Het is erg onrustig de laatste tijd op de afdeling', 'De sfeer binnen de vergadering was ziekmakend', 'De communicatie verloopt soepel', 'Het team zit in een flow'. Vragen naar het collectief roept bij veel mensen een sterk gevoel op, zonder dat zij kunnen vertellen wat dit nu precies is. Wel vindt iedereen het collectief belangrijk: of zij er nu juist in mee willen gaan, of zich tegen het collectief willen verzetten. 'Het begint bij een veilige cultuur', 'De communicatie moet transparant', 'Deze sfeer is onwerkbaar'. Het bestaan en gedrag van het collectief worden bepaald door haar deelnemers en de deelnemers worden op hun beurt sterk beïnvloed door het collectief. De verbindende en insluitende kracht van een collectief is sterk en roept veel emoties en intens gedrag op bij haar afzonderlijke deelnemers. Dit kan bijvoorbeeld een (te grote) aanpassing zijn richting het collectief, of juist een afkeer en defensieve houding. De angst om alleen te komen staan: verlatingsangst versus de angst om jezelf in de groep te verliezen: bindingsangst. Loyaliteit versus autonomie is een fundamentele polariteit binnen elke groep.

Het feit dat het collectief zo'n sterke kracht is die door iedereen wordt waargenomen, maar nooit als geheel en losse entiteit wordt geduid, is een gemiste kans. Een gemiste kans om deze sterke intuïtie, dit groepsgevoel dat we allemaal hebben, effectief in te zetten. Niet alleen kijken naar de implicaties en functionele samenstelling van een groep, maar net iets dieper durven gaan. Wat is

deze groep? En hoe kunnen we met haar¹ in contact komen? Om dit te kunnen doen, zullen we moeten (h)erkennen dat wat we voelen en waarnemen ten opzichte van een groep wezenlijk anders is dan het gevoel jegens een individu. In een groep speelt een extra kracht die ervoor zorgt dat de groep als geheel een eigen entiteit is. Een authentiek wezen met een eigen karakter, kwaliteiten en strapatsen. Door haar zo waar te nemen kun je haar leren kennen en wordt haar gedrag soms wat meer voorspelbaar. Alleen dan kun je haar transformeren en inzetten voor de taken die ze uit moet voeren.

Maak in dit boek kennis met:

Het groepswezen

Het negende groepslid in een groep van acht. Het groepslid dat wordt gevormd en bestaat bij de gratie van haar deelnemers. Grilloos en soms vaag waar te nemen, maar vaak duidelijker te zien en horen dan je aanvankelijk dacht. Ze heeft een claimend en insluitend karakter. In goeden doen in staat om bergen te verzetten en voor onverklaarbare positieve gevoelens te zorgen, in slechte staat ziekmakend, cynisch en saboterend. Door iets achteruit te stappen en de groep als geheel waar te nemen en je tegelijkertijd te laten insluiten en opslokken leer je het groepswezen kennen. Een apart wezen met eigen kenmerken, kwaliteiten, valkuilen en impact. Altijd aanwezig. Door haar te beschouwen en behandelen als aparte entiteit, kun je begrip krijgen voor haar gedrag en uitingen. Zaken die eerder moeilijk te verklaren waren, vallen beter op hun plaats. Zoals het maar niet vervullen van een bepaalde vaca-

1. *Ik gebruik voor het geheel steeds het vrouwelijke persoonlijk voornaamwoord. Dit om de leesbaarheid te vergroten. Dat in veel theorieën de groep een vrouwelijke energie en identiteit heeft, is dan een mooi toeval.*

ture, een gebrek aan output in een specifieke periode, of een herhalend patroon in samenwerking met externe partijen.

Om haar karakter en effect te leren kennen en mogelijk te beïnvloeden zul je het geheel moeten waarnemen en inzien dat alleen afstemming met de afzonderlijke deelnemers niet genoeg is. In veel situaties is deze gezamenlijkheid lastig te onderscheiden. Kijk je naar de opgeleverde gezamenlijke prestaties? Luister je naar het totale geluid tijdens de lunch? Proef je de sfeer? Vaak kiezen leidinggevendenden echter voor de bekende weg, die beter te vatten is. Zij vallen terug op de afzonderlijke deelnemers en maken van hun deelnames een optelsom. Dit doen zij door bijvoorbeeld individuele gesprekken te voeren en zo een beeld over de groep te vormen. Naast dat dit tijdrovend is, is het geen waarneming van de groep als geheel. Goed luisteren naar een triangel helpt de triangelspeler misschien, maar zegt nog heel weinig over het gehele orkestgeluid. Een betere aanpak om met de gezamenlijkheid in contact te komen is om aanwezig te zijn bij de gehele groep en af te stemmen met het geheel. Veel heidagen, teambuilding en groepstrainingen zijn hierop gericht. Hetgeen hier alleen wordt vergeten, is dat dit slechts een momentopname is van het groepswezen en dat dit in een gestandaardiseerde omgeving plaatsvindt. Dit terwijl het groepswezen 24/7 aanwezig en in beweging is, en in nauwe interactie opereert met haar directe omgeving. Een groepswezen in een mooie vergaderlocatie in de natuur, gedraagt zich fundamenteel anders dan een groepswezen op een stressvolle dinsdagochtend met onderbezetting.

Of je nu de aangewezen leider bent van een groep, of een van haar leden, de omgang met het groepswezen begint met de kennismaking in haar dagelijkse omgeving. Een kennismaking op zo veel mogelijk verschillende momenten. Op doorsnee werkdagen, maar ook op de laatste late uurtjes voor een belangrijke deadline. Je laat je op deze momenten bewust opslokken door haar inslui-

tende aard. Je beweegt volledig met haar mee. Zo leer je haar kennen, al kost dit soms moeite en moet je intern verzet overwinnen. Als je wat met haar wilt, moet je eerst toegeven aan haar verbindende tentakels. Dit kost tijd en is niet in één of twee heidagen te vangen.

Als je haar goed hebt leren kennen en je bewust bent van haar karakter, maak je een draai. Je breekt met het onvoorwaardelijke onderdompelen in en volgen van het groepswezen en brengt de taak naar voren waarvoor jij bent aangesteld. Hierbij dien je voorbereid te zijn op alle vormen van conflict en ben je bereid de gevolgen van jouw draai niet te schuwen. Je komt jouw angst voor binding en verlating onder ogen, net als die van de andere deelnemende leden. Je bent bereid te breken met het groepswezen en staat zelfs achter een mogelijk einde van haar bestaan. Dit kan vervolgens allemaal niet nodig zijn, maar daar kom je pas later achter. Dan liggen jouw kaarten allang op tafel.

Jouw draai zorgt voor conflict. Je maakt je (voor een deel) los van het groepswezen en komt tegenover haar te staan. Dit is de manier waarop je contact maakt met het groepswezen vanuit jouw taak. Dit losmaken kan lastig zijn en vraagt wat van jouw autonomie en doorzettingsvermogen. Het vraagt dat jij je bewust bent van jouw eigen angsten met betrekking tot binding en verlating. Hier speelt het groepswezen namelijk feilloos en geraffineerd op in. In het begin word je op talloze wijzen verleid om je koers aan te passen, af te zwakken of zelfs helemaal terug te gaan naar het oude evenwicht. Om door deze stormen te blijven navigeren moet je uiteraard weten welke kant je zelf met het groepswezen op wilt en kunt. Maar als je dit helder hebt en aan een paar simpele oriëntatiepunten vasthoudt, is de kans het grootst dat het groepswezen zich op den duur gaat voegen. Ze gaat zich transformeren. Belangrijk hierin is wel dat jouw gewenste richting binnen de grotere context van de groep mogelijk en wenselijk is en wordt gesteund door jouw opdrachtgever of leidinggevende. Anders wordt het een strijd die

geen winnaars kent, want het groepswezen weet op haar beurt ook hen te vinden en te binden.

In deel I wordt de kennismaking met het groepswezen beschreven. Hoe je jezelf bij het begin van een nieuwe opdracht of leidinggevende functie kunt laten meevoeren met het groepswezen en haar vanuit daar leert kennen. Waar let je op? En hoe kun je deze kennismaking met jouw team vormgeven?

In deel II wordt de draai beschreven. Het moment dat altijd moet komen en waar je jouw agenda kenbaar maakt. Wat zijn de taken en doelen die je met het groepswezen voor ogen hebt? Om dit op een zo gezond en constructief mogelijke manier te doen is de kennismakingsperiode cruciaal. Maar dat het spannend wordt, staat buiten kijf.

In deel III staan de foutmeldingen beschreven. Wat zijn overduidelijke signalen die je oproepen om een pas op de plaats te maken en je tot een acute reparatie dwingen?



Bij dit symbool begint een metafoor die met het hoofdstuk geassocieerd kan worden.



Bij dit symbool wordt een casus beschreven.



Bij dit symbool volgt een theoretische uitwerking.



Bij dit symbool staan praktische toepassingen.

DEEL I

Kennismaken
met het
groepswezen

De taak opstellen en loslaten

In een werkomgeving heb je een taak. Dit kan in de vorm van een opdracht, project of functie zijn, maar je komt met een taak. Het is van belang om helder te hebben wat jouw opdracht en doel is en wat door jouw opdrachtgever of leidinggevende van jou wordt verwacht. Dit klinkt logisch, maar is voor een optimale kennismaking en contact met het groepswezen cruciaal. Een groepswezen op zichzelf heeft namelijk geen andere taak of doel dan oneindig voortbestaan. Dit doet ze door haar leden en onderdelen aan zich te binden en hen koste wat het kost voor zichzelf te behouden. Een kracht die geen boodschap heeft aan jouw taak of doel, behalve dan wellicht aan de delen van de taak die in haar straatje passen. Het groepswezen doet er alles aan om jou van je taak af te leiden. Ze wil dat je je op haar voorwaarden aansluit. En dat is in eerste instantie precies wat je gaat doen.

Om met haar kennis te maken ga je de taak namelijk bewust een tijd lang zo veel mogelijk loslaten. Je laat je bewust opslokken door het groepswezen en gaat mee in al haar verleidingen om haar weg te volgen. Het groepswezen gaat met jou aan de haal en dat is precies de bedoeling. Het kan in deze periode voor jouw opdrachtgever of leidinggevende lijken of jij de taak volledig kwijt bent en soms is dit ook het geval. Daarvoor dien je jouw taak van tevoren helder te hebben en met jouw opdrachtgever of leidinggevende af te stemmen en vast te leggen. Pas dan kun je je taak met een gerust hart loslaten en jezelf laten meevoeren. Hoe meer je de taak durft los te laten, hoe beter je het groepswezen gaat leren kennen. Deze kennismaking is een noodzakelijke voedingsbodem om later in afstemming met het groepswezen jouw taak daadwerkelijk uit te kunnen voeren.

Kennismaken

Om met iemand nader kennis te maken is het wenselijk om zo objectief en open mogelijk het contact aan te gaan. Je streeft er idealiter naar om iemand te leren kennen zonder het beeld van haar of hem direct te bevuilen met jouw projecties en oordelen. Bij een individuele kennismaking is dit soms al lastig, zo niet onmogelijk. Bij de kennismaking met het groepswezen kun je jezelf per definitie niet los van haar zien. Het groepswezen heeft van haarzelf namelijk geen ego of gedachtevorming. Jouw deelname beïnvloedt direct haar gedrag en karakter. Hoe blijf je dan nog objectief? Het antwoord is volledig meebewegen en jezelf door haar laten insluiten. Laat jezelf opslokken en volg haar. Ook al voelt dit soms wat ongemakkelijk. Jij bent nieuw en je hebt je dus eerst te voegen. Of je nu leidinggevende bent of niet, je moet verdragen dat je opgeslokt wordt. Terwijl je jezelf onderdeel laat worden van het geheel, neem je jezelf ook mee in de waarneming. Objectief en open proberen waar te nemen zit hem niet in het idee dat je jezelf buitensluit en zo een absolute waarneming doet van het groepswezen. Door je in te sluiten en je eigen deelname, gevoel en rol mee te nemen in de waarneming, kom je tot een kennismaking van binnenuit. Een kennismaking die voor jou en het groepswezen het meest open en objectief is.

Sommige mensen beweren dat je als leidinggevende vanuit jouw rol en taak moet instappen. Dat je direct jouw lijnen uit moet zetten. Doel hiervan is om meteen jouw rol en positie te gelde te maken. Om de insluitende kracht van het groepswezen, die jou van je taak af kan drijven, geen kans te geven. Dit kan tijdelijk op

individueel niveau effect hebben, alleen houdt deze vorm van leidinggeven geen rekening met het groepswezen. Dit is een benadering die erop is gericht om op korte termijn individuen ander gedrag te laten vertonen. Puur op de functionele macht van jou als leidinggevende richting deze individuen. Deze onachtzaamheid voor het groepswezen kan vergaande gevolgen hebben. Het instappen vanuit functionele macht blokkeert namelijk de kennismaking met het groepswezen. Het groepswezen heeft niets met taken of onduidelijke nieuwkomers. Zij wil haar eigen gang gaan. Zij zal zich in dit geval niet of nauwelijks meer aan de oppervlakte kenbaar maken. Zij zal zich verschuilen en rustig haar kans afwachten. Zij zal zich gaan bezighouden met ongrijpbare zaken als sabotage, ondermijning, tweespalt en passieve agressie.

Onderdruk juist het appèl om jezelf te onderscheiden of direct met jouw taak en opdracht aan de slag te gaan. Laat het groepswezen haar gang gaan en geef haar de ruimte. Moedig haar aan. Dan pas kom je te weten wie zij is. Zo beperk je in eerste instantie de spanning en het conflict met het groepswezen en geeft het jou en haar de ruimte om elkaar te leren kennen. En ja, dat voelt soms ongemakkelijk en tegennatuurlijk. Maar laat je meenemen en kom in contact met je bindingsangst. Verdraag dat je opgeslokt wordt en weersta de verleidingen om in te grijpen, om zaken op te lossen of de spanning die zich opbouwt weg te nemen. Bouw door het aansluiten juist weerstand op en blijf waarnemen en kennismaken. Tijdens dit kennismaken bereid je je voor op een draai die je gaat maken en die altijd moet en gaat komen. Je brengt dan (jouw) eindigheid in. Maar dat is iets voor deel II, eerst maar eens kennismaken.



HOOFDSTUK 1

Het uiterlijk





Cowboy voor mijn caravan

Het was de eerste mooie dag van de zomer dat ik op de veranda voor mijn nieuw gehuurde stacaravan zat. Het was geen schommelstoel waar ik op zat en naast mij stond geen doorgeladen shotgun. De cowboyhoed had ik vervangen door een degelijke pet. De whiskey was een glas limonade en het uitzicht niet mijn oneindige land of wilde prairie, maar een verlaten toiletgebouw. Wel lag er een tevreden hond naast mij te snoezelen en klonken de krekels, als in het begin van een goede western. Ik pakte mijn puzzelboek en was helemaal klaar om te gaan ontspannen. Dit duurde echter niet lang, want binnen no-time cirkelden er twee wespen om mij heen. Ik bleef zogenaamd onverstoort rustig, maar de irritatie begon te groeien. De twee wespen gingen niet weg en het aantal breidde zich zelfs uit. Ik stond op en besloot wat van mijn perfecte plaatje in te leveren door de limonade op te drinken en het glas naar binnen te brengen. Ik plofte neer op mijn campingstoel en zette mijn ontspanning voort. Maar helaas. Het duurde nog geen tien minuten voordat ik als een bezetene naast mijn stoel met mijn puzzelboekje stond te zwaaien. Waarom hadden deze wespen het op mij gemunt? Ik struinde de veranda af naar zoetheid of andere wespenerleidings, maar ik vond niets. Ik stond op het punt om naar binnen te gaan en dan maar zwetend in het kleine keukentje relaxed te gaan zitten zijn. Eerst maar de hond uitlaten en mijn irritatie laten zakken. Al mokkend keerde ik even later terug van het uitlaatrondje en stond op enkele meters van mijn caravan stil. Pas op dat moment viel mij iets op. Uit het onbewoonde huisje naast mijn caravan vlogen honderden wespen af en aan. Een constante stroom voerde als een vliegende slang vanuit de luchtafvoer van het huisje langs mijn caravan naar het naastgelegen bos. Als je de slang volgde en van deze afstand inspecteerde, werd het een kunstzinnig en bijna hypnotiserend beeld. Wat opviel is dat de vliegende slang door wind of bladeren af en toe uitweek en dan

deels op mijn veranda belandde. Door het plastic zeil aan de zijkant van de veranda was het voor die weggewaaide wespen lastig om weer in te voegen in de slang. Deze afgezonderde wespen probeerden als een dolle zich weer aan te sluiten bij de rest en weer slang te worden, maar tevergeefs. Hierdoor doolden zij doel-loos rond op de veranda. Ik besloot het zeil weg te halen. Hetgeen aan de ene kant tegennatuurlijk voelde omdat nu meer wespen direct de weg naar de veranda zouden kunnen vinden. Maar als ik de vliegende slang goed gevolgd had, wilde die naar het bos. Mijn ingreep miste zijn uitwerking niet. Toen ik weer plaatsnam op de stoel zag ik nog regelmatig een wesp voorbijschieten. Die hervond dan echter weer snel zijn weg en verdween uit beeld. De rust was hersteld. Ik was alleen benieuwd hoe dit eind augustus zou gaan als de vliegende slang moeilijker aan voedsel kon komen in het bos. Dan kon ze weleens minder volgzzaam en vredelievend worden. Maar tot dan waren we vrienden. De cowboy en de wespenslang.



Commando

Het team omschreef zichzelf als ervaren en professioneel. De leden werkten goed samen en reageerden geagiteerd toen de directeur voorstelde dat er een interim-manager zou komen. Dit was tegen hun zere been. Zij konden het wegvallen van de vorige manager prima zelf oplossen. De regiodirecteur twijfelde hieraan. Zij had zeker het idee dat het team goed werk leverde en uit zeer goed gekwalificeerde leden bestond. Toch had zij het gevoel dat het beter kon. Beter in de zin van meer werken vanuit rust, planbaarheid en overzicht. De vorige manager had het goed gedaan en vanuit zijn achtergrond als ervaren kracht in de sector het team inhoudelijk op de kaart gezet. Het team was uniek in haar expertise en profileerde zich met veel zelfvertrouwen naar de klanten en de interne organisatie. Dit was weleens anders geweest. Toch overheerste het gevoel van de directeur dat dit team het (nog) niet

zelf kon. Zij kon het lastig onder woorden brengen, maar nog te vaak vloog het team uit de bocht en moest zij de meubels redden. Dat vond ze niet erg en ze deed het graag, maar op die momenten zag ze bij de teamleden een soort hulpeloosheid die haar zorgen baarde. Als een stel pubers konden ze haar dan aankijken, alsof ze iets hadden uitgevreten zonder de gevolgen ervan te overzien.

De interim-manager nam plaats in het kantoor van het team. Het was zijn eerste dag en hij sloot zijn computer aan. Een kort welkom was zijn deel, maar niemand had tijd om hem met een aantal zaken op weg te helpen. Ze hadden het druk. Zijn computer en telefoon werkten nog niet en zijn agenda was leeg. Ongemakkelijk stond hij op en vroeg of nog iemand koffie wilde. Het antwoord was een bijna gezamenlijk nee, ze waren voorzien.

De volgende dagen verliepen niet veel anders. Het lukte hem om een aantal teamleden individueel te spreken en plichtmatig verschenen zij bij de vergaderingen. Wat rondneuzen en rondvragen op de andere afdelingen leerde hem dat de rest van de organisatie ook weinig wist te vertellen over het team. Wel dat zij erg goed werk leverden, maar wat dat werk precies inhield?

De interim-manager wist niet goed wat te doen. Wat voegde hij hier toe? De directeur stelde hem gerust. ‘Wacht maar,’ zei ze met een glimlach. ‘Je hoeft niets te doen totdat het fout gaat, dan wordt het interessant.’ Het gesprek stelde de interim-manager maar deels gerust. Het werden moeilijke weken waarin hij voor zijn gevoel weinig deed, behalve de dagelijkse noodzakelijke dingen. Maar iets, waaronder de directeur, weerhield hem ervan actief in te grijpen. Ze steunde hem en gaf aan geduld te hebben. Niet zijn beste eigenschap. Hij was elke dag aanwezig op het kantoor van het team en werd soms meegezogen in hun energie. Alsof hij op een heel belangrijke meldkamer van de alarmcentrale werkte, of

HET GROEPS WEZEN

Een groep succesvol aansturen lukt pas als je niet alleen oog hebt voor de individuele medewerkers, maar ook voor de aparte entiteit die de groep op zichzelf is.

Elke groep heeft namelijk een deelnemer meer dan je denkt: het groepswezen. Als je haar verwaarloost, dan werkt ze je tegen. Als je haar de juiste aandacht geeft, dan heb je een bondgenoot voor het leven.

Je bewust zijn van het groepswezen en hiernaar handelen zorgt ervoor dat je veel meer rust ervaart in de soms gespannen omgang met je team en groepsleden. Veel onverklaarbaar gedrag wordt helder en je kunt betere beslissingen nemen. Want wat goed is voor het groepswezen, is goed voor iedereen.



Bart van der Velpen is als interim-manager, trainer en spreker gespecialiseerd in het begeleiden van teams en leidinggevenden. Hij helpt ze om teamprestaties te boeken die verder gaan dan de som van de individuele inspanningen.

