

Hoe te kijken naar het geheel in een lastige situatie:

Belangrijk om te onthouden:

- Je hoeft géén oordeel te vellen over de situatie.
- Je hoeft géén schuldige aan te wijzen: Iedereen is onderdeel van de dynamiek.
- Jouw gedrag, gevoelens en emoties geven ook informatie over het patroon, omdat je als teamlid onderdeel bent van de groepsdynamiek.
- De lastige situatie en het opvallende gedag wat je opmerkt, maken zichtbaar wat er speelt in de dynamiek van het héle team.

Zoom uit en onderzoek het geheel. Kijk bij 'Verder lezen' welke dialoogkaarten aansluiten bij jullie situatie.

Verder lezen

Voor analyse van groepsdynamieken gebruik je het '3x web teamklimaat in beeld' of 'praatplaat teamklimaat'.

Voor inzicht in verschillende negatieve dynamieken en rollen die kunnen ontstaan, lees je de kaarten:

- Veel voorkomende negatieve groepsdynamieken
- Niet functionele subgroepen
- Zondebok als stereotiepe rol
- Patiënt als stereotiepe rol.

Voor verdieping lees je:

De Jong, J. (2021). *Competente mensen, incompetent teams*. Uitgeverij Boom.

Kijken naar het geheel in een lastige situatie

Geen sudderend conflict



Waarom kijken naar het geheel?

Waar mensen samen werken, worden ook fouten gemaakt, vertrouwen geschonden of verwachtingen geschaad. Dit kan leiden tot conflicten. Voor een goed teamklimaat is belangrijk te accepteren dat dit een onderdeel is van samenwerken en actie te ondernemen als conflicten zich aandienen.

Om de situatie te onderzoeken is het belangrijk te weten dat we van nature geneigd zijn vooral naar individuele leden in een groep te kijken. We scannen voortdurend het gezicht en de lichaamstaal van de ander om daaruit af te leiden hoe te reageren op de situatie. Zo kun je je verbinden aan anderen, wat bijdraagt aan je gevoel van veiligheid (De Jong, 2021). In negatieve situaties zijn we ook geneigd naar individuen te kijken en gedrag persoonlijk te maken. Daarmee wordt de ander of jijzelf de schuldige van een situatie.

Echter, binnen een groep reageren teamleden op elkaar en op wat er gebeurt. Dat is de dynamiek tussen teamleden. Het ene gedrag roept ander gedrag op, waardoor groepsdynamieken ontstaan.

In het beste geval ontstaat er teamflow. In negatieve gevallen pakken individuele teamleden negatieve rollen op of duwen anderen hen er in, bijvoorbeeld de rol van criticus of zondebok. Ook kunnen de negatieve dynamieken leiden tot sabotagegedrag of zelfs het uitsluiting. Groepsdynamieken zijn vaak hardnekkig en zuigen teamleden mee. Ondanks dat een teamlid wellicht zelf de intentie heeft niet mee te gaan in de dynamiek, doet de groep onbewust een beroep op het teamlid om zich aan te passen om niet buiten de groep te vallen. Groepsdynamieken zijn op de lange termijn sterker dan individuele acties (De Jong, 2021).

Het is daarom van belang om nieuwsgierig en zonder oordeel te onderzoeken hoe we elkaar beïnvloeden, zonder daarbij naar individuen te wijzen. Welke reeks van gedragingen is zichtbaar? Wat komt steeds weer terug in de dynamiek tussen teamleden?

Als dit helder is, ontstaat zicht op hoe het patroon te doorbreken valt. Belangrijk is dat hierbij opvallend gedrag van een individu niet als iets persoonlijks te bestempelen, maar te zien als antwoord op iets anders of als oplossing voor iets anders. Het laat zien wat er wel of niet goed gaat en wat er nodig is. Er is dus niet één schuldige. De oplossing ligt in het geheel.

Voorbeeld

Binnen een team is het een gewoonte geworden dat teamleden stevig hun meningen geven. Binnen teamvergaderingen ontstaan daardoor snel discussies. Doordat een aantal teamleden zich stevig durft uit te spreken, ontstaat als reactie ook een groep die juist steeds stiller wordt. Een individueel teamlid vindt het belangrijk dat reacties uit de stillere groep ook gehoord worden en vraagt tijdens een vergadering expliciet om de mening van iemand uit de stillere groep. Deze persoon geeft aan niet echt een mening te hebben. De volgende keer dat het teamlid een ander uit de stillere groep naar zijn mening vraagt, begint de ander wel te vertellen. Echter, deze persoon wordt onderbroken met een stevig tegenargument. De groep zegt hier niets van. De kans is groot dat het teamlid dat zijn best doet anderen te betrekken, op den duur diens pogingen staakt en meegaat in de gebruikelijke dynamiek.