

12.7-5.

# **Van groepsdynamica naar co-creatie voor duurzame samenwerking**

*Mevr. dr. S. Prins & W. Stevens*

## Inhoud

1	Inleiding	12.7-5.03
2	'Fase 5' en de ervaring van existentiële verbondenheid	12.7-5.03
2.1	Groepsdynamica: een nieuwe taal en een nieuw paradigma	12.7-5.03
2.2	De 'klikervaring': op zoek naar woorden en getuigenissen	12.7-5.05
2.3	Wat gebeurt er in de groep?	12.7-5.06
2.4	De geest van 'het wij': de metafoer van het pinksterfeest	12.7-5.07
2.5	De transformatieve kracht van fase 5	12.7-5.08
3	Van groepsdynamica naar co-creatie in functionele teams: het U-model als ordeningskader en metafoer	12.7-5.09
3.1	De U-metafoer en 'de kwaliteit van verbinding' in functionele teams	12.7-5.09
3.2	Kwaliteit van verbinding	12.7-5.11
4	Verbindend leiderschap: de kwaliteit van de verbinding in teams	12.7-5.13
4.2	Verbindend leiderschap en de doorontwikkeling van functionele teams	12.7-5.17
5	Groepsdynamica, teamcoaching en co-creatie	12.7-5.18
5.1	Aandacht voor het systemische patroon in teams	12.7-5.19
5.2	Een duurzame visie verbindt individuele waarden en drijfveren	12.7-5.20
5.3	Stilstaan bij wat 'is' en dingen bespreekbaar maken	12.7-5.21
5.4	Crisissen benutten als overgangsmoment	12.7-5.22
6	Tot slot	12.7-5.24
	Literatuur	12.7-5.24

### Auteurs:

Mevr. dr. S. (Silvia) Prins is consultant en zaakvoerder van Circles for Connection. E-mail: [silvia@circlesforconnection.be](mailto:silvia@circlesforconnection.be).

De heer W. (Wim) Stevens is consultant en zaakvoerder van Osse & Stevens. E-mail: [osse.stevens@skynet.be](mailto:osse.stevens@skynet.be).

## 1 Inleiding

In de periode 2007-2010 hebben we met een projectgroep van vier<sup>1</sup> een onderzoek uitgevoerd naar de kracht van groepen in de context van duurzame ontwikkeling. Wij ‘vonden’ elkaar op basis van een gemeenschappelijke ervaring tijdens trainingen groepsdynamica die destijds begeleid werden door Mich De Baere (Prins, 2012). In bepaalde groepen ontstond er zoiets als een gevoel van ‘existentiële verbondenheid’ dat gepaard ging met een bewustzijnsverschuiving. Deze ervaring was zo krachtig en inspirerend dat ze een grote invloed had op ons latere leven en werk. Ons gezamenlijk project was en is een zoektocht naar de betekenis van deze ervaring. Twee vragen staan centraal: wat gebeurt er precies als een groep toegang krijgt tot een eenheidservaring die gepaard gaat met een verhoogde bewustzijnstoestand? Hoe kunnen we bepaalde inzichten uit de groepsdynamica, zoals die initieel ontwikkeld werden in een laboratoriumsituatie met trainingsgroepen, toepasbaar maken in de context van functionele teams?

In een vorig hoofdstuk (Prins, 2012) beschreven we de methodiek voor een ‘training groepsdynamica’ die Mich De Baere van het Instituut voor Communicatie in Kortrijk ontwikkelde. In dit hoofdstuk herformuleren we zijn fasenmodel en besteden we aandacht aan de mogelijkheid van een ‘fase 5’. We maken de koppeling naar nieuwe uitdagingen waar we vandaag de dag in teams en organisaties mee geconfronteerd worden. We onderzoeken op welke manier de hier besproken visie op groeps- en gemeenschapontwikkeling hiertoe een bijdrage kan leveren voor leidinggevend en voor al wie groepen en teams begeleidt. Welk soort van leiderschap stimuleert de ontwikkeling van het potentieel van teams? En hoe moeten we co-creatieve teamprocessen ontwerpen en begeleiden om duurzame samenwerking mogelijk te maken? De citaten in dit hoofdstuk komen uit de vele gesprekken die we voerden in de projectgroep.

## 2 ‘Fase 5’ en de ervaring van existentiële verbondenheid

In de gangbare literatuur rond groepsdynamica wordt het laatste stadium in de ontwikkeling van groepen veelal beschreven in termen van toenemende openheid en vertrouwen, een groeiende intimiteit en een sterke cohesie tussen de groepsleden. In trainingsgroepen en teams ziet men dit vaak als het hoogste ontwikkelingsniveau. In fase 4, die we in het vorige hoofdstuk (Prins, 2012) typerden als ‘differentiatie in verbinding’, zou de groep zijn volle maturiteit bereikt hebben. De groepsleden zijn in staat om het anders-zijn te aanvaarden als rijkdom voor de groep. Er leeft een gezonde dynamiek van diversiteit. De fase die daarna volgt, beschreven we als ‘verdere groei’, ‘regressie’ of ‘ontbinding’.

### 2.1 GROEPSDYNAMICA: EEN NIEUWE TAAL EN EEN NIEUW PARADIGMA

In dit hoofdstuk gaan we een stapje verder. We staan stil bij een aantal groeps-

<sup>1</sup> Mich De Baere (voormalig directeur van het Instituut voor Communicatie), Diana Evers (bemiddelaar en directeur van het Mediation Instituut Vlaanderen), Wim Stevens (consultant en zaakvoerder van Osse & Stevens) en Silvia Prins (consultant en zaakvoerder van Circles for Connection).

processen die we thuisbrengen onder de noemer ‘fase 5’. Onder bepaalde voorwaarden hoeft fase 4 immers niet het eindpunt van groepsontwikkeling te zijn. Wat ons intrigeert zijn die buitengewone momenten in groepen waarin er een verschuiving lijkt plaats te vinden in het bewustzijn van de groep, zowel op collectief als op individueel niveau. Dergelijke momenten zijn ‘buiten-gewoon’ in de zin dat ze gepaard gaan met een ervaring van diepe verbondenheid. Deze ervaring is ‘existentieel’ te noemen omdat ze de concrete psychologie en sociodynamiek van de groep overstijgt. We gaan in eerste instantie in op groepservaringen in het kader van een training groepsdynamica. Dergelijke groepen bestaan uit personen die elkaar niet noodzakelijk kennen en die geen functioneel samenwerkingsverband met elkaar hebben. Verderop in het hoofdstuk onderzoeken we hoe ook functionele teams een verdiepingsslag kunnen maken in hun ontwikkeling, en wat daarvoor nodig is op het vlak van leiderschap.

In de zogenoemde ‘fase 5’ van groepsontwikkeling gaat het niet alleen om datgene wat met veel zwoegen is *opgebouwd* aan relaties en groepscultuur. Het lijkt veeleer of de groepsleden op dat moment *toegang krijgen* tot een diepere betekenislaag die verwijst naar een universele waarheid die er altijd geweest is en die tot dan toe verborgen was. Dit voelt aan als een vorm van ‘intuïtief weten’ die niet logisch of rationeel te bevatten is. Dergelijke ervaringen zijn spiritueel van aard en kunnen zeer aangrijpend en ingrijpend zijn. In dit hoofdstuk wijken we dan ook af van de populaire en wetenschappelijke literatuur rond groepsdynamica. Het is immers duidelijk dat psychologisch taalgebruik hier niet volstaat om voldoende te bevatten en te beschrijven wat er in fase 5 gebeurt. We laten ons inspireren door begrippen en metaforen die eerder thuishoren in filosofische en religieuze tradities. Het begrippenkader uit wetenschappelijke verhandelingen rond groepsdynamica (onder andere sociale psychologie) schiet hier tekort. ‘De wetenschap kijkt soms met oude theorieën naar nieuwe dingen. En daardoor ziet ze bepaalde dingen niet. Tot er zich een nieuw paradigma aandient.’ (DE) Hiermee betreden we het domein van de persoonlijke en collectieve zingeving en het hiermee samenhangende mens- en wereldbeeld.

De laatste jaren is er in de psychotherapie en de managementliteratuur een hernieuwde aandacht voor zingeving en spiritualiteit. De boeken die verschijnen over spiritualiteit en management zijn legio (onder anderen Senge, Scharmer, Jaworski & Flowers, 2006; Leijssen, 2007; Schuijt, 2008; Wopereis, 2009; Scharmer, 2009). Dit is een relatief nieuw fenomeen. Mich De Baere (MDB) had gedurende zijn jarenlange loopbaan weinig klankbord voor de inzichten die hij opdeed in en met zijn groepen. Het was voor hem moeilijk om open te reflecteren met collega’s en vakgenoten over zijn bevindingen, uit vrees om afgevoerd te worden. ‘De angst voor afkeuring. Het verwijt van esoterie en van te gaan zweven: “Ga je nu een pastoor worden?” Ik hoor nu ook weer die stemmen van mijn eerste leermeesters die mij toen ook te emotioneel en te betrokken vonden’. (MDB)

We hebben lang gezocht naar woorden en beelden die het mogelijk maken om te spreken over deze intense ervaringen en om ze te delen met anderen. We zochten naar gearde taal en concrete begrippen om de ervaring te benoemen.

Hoe hierover spreken zonder ‘wollig’ of ‘religieus’ te klinken? Hoe getuigen zonder te overtuigen? Hoe inspireren zonder normatief over te komen? ‘Ik worstel ook de laatste jaren met wat ik naar buiten breng. Ook uit angst: het moet allemaal competentiegericht en beheersbaar zijn. Het gaat over de angst om weggegooid te worden. Vooral bij technisch georiënteerde juristen heb ik daar wel eens last van. Die vragen om methoden, stappenplannen, pasklare instrumenten. Ik merk de laatste jaren, omdat ik het naar buiten breng, dat ik anderen tegenkom die met hetzelfde worstelen. Door het te delen heb ik de kracht gevonden om er mee naar buiten te komen. Het is toch belangrijk om je hierin gedragen te voelen door gelijkgezinden. In eenzaamheid kun je niet vooruit. Als je het deelt ontstaan er dingen zoals dit gesprek.’

Voor ons was deze ervaring van existentiële verbondenheid een ‘point of no return’: het werken in en met groepen zou nooit meer hetzelfde zijn. We hadden toegang gehad tot het potentieel van groepen en dit was een beklievende ervaring.

## 2.2 DE ‘KLIKERVARING’: OP ZOEK NAAR WOORDEN EN GETUIGENISSEN

Tijdens de vele gesprekken in onze projectgroep hebben we geprobeerd fase 5 meer tastbaar te maken. We zijn dit in onze gesprekken de ‘klikervaring’ gaan noemen. Elk van ons beschreef dit moment met eigen woorden: ‘Ik werd door de bliksem van mijn paard geslagen’; ‘Tot in mijn genen wist ik dat ik verbonden was met een geheel’; ‘Ik was diep ontroerd en had een gevoel van thuiskomen’; ‘Ik werd wakker geschud.’ De rode draad doorheen onze verhalen was het geraakt worden op zo’n manier dat het evidente doorbroken werd. Wat ook terugkwam was dat de ervaring lange tijd nazinderde en tijd nodig had om tot groei te komen. We waren alle vier in beweging gekomen vanuit een gevoel van ontredding, geraakt en ‘getekend’ zijn door deze groepservaring. We hadden contact kunnen maken met iets wezenlijks in onszelf (‘Het heeft me geraakt tot in het diepst van mijn ziel’; ‘Een dergelijke ervaring brengt je bij je authentieke zelf’). Later werd het voor ons een referentiepunt voor de diepgang van communicatie die er mogelijk is tussen mensen, voor leren en ontwikkelen vanuit diepere waarden. De confrontatie met anderen tijdens het groepsproces hielp ons om een plek te vinden, nieuwe talenten en mogelijkheden te ontdekken, bevestiging te vinden, verantwoordelijkheid voor het eigen leven te nemen, te ontwaken, te helen, ‘lotgenoten’ te ontmoeten, onszelf te leren aanvaarden, de eigen weerstand door te prikken en verbondenheid te ervaren. We ontdekten dat we dikwijls mogelijkheden tot verbinding en gemeenschapsvorming in groepen hadden laten liggen vanuit een soort onwetendheid. In contact met anderen die deze ervaring bij MDB ook gedeeld hadden, was er onmiddellijke ‘connectie’. Ook zij vonden het moeilijk om hun ervaring met ‘buitenstaanders’ te delen.

Hier was dus iets tot leven gewekt wat ons zou blijven inspireren tijdens de rest van ons leven en werk: de drang en de behoefte om telkens opnieuw op zoek te gaan naar wezenlijke verbondenheid en diepgang in onze contacten met mensen. ‘Dit heb ik meegemaakt en het laat mij niet meer los: ik weet nu wat er kan in groepen en zo wil ik ook met mensen werken’. De ervaring van

existentiële verbondenheid zet dus een diepgaand veranderingsproces in gang dat nog lang kan nawerken.

### 2.3 WAT GEBEURT ER IN DE GROEP?

In fase 5, zo getuigt MDB, is er een merkbare verandering in het spreken en aanwezig zijn van de deelnemers. 'Je ziet het gebeuren! Je kunt de bindenergie voelen!' De mensen maken spontaan de kring kleiner om dichter bij elkaar te zitten. Ze gaan stiller praten en spreken met een andere intonatie. Het gesprek krijgt het karakter van het delen van 'lief en leed'. Mensen vertellen ongedwongen en vrij over wat hen ten diepste bezighoudt. Men spreekt vanuit het hart en laat zich ook raken door de verhalen van de anderen. Van hieruit komen weer nieuwe verhalen en ontvouwt zich een groeps gesprek dat gekenmerkt wordt door een intense betrokkenheid van alle aanwezigen en een toenemende diepgang. Dit gaat gepaard met een bepaalde harmonie in het groepsproces: men weet als het ware wanneer het tijd is om te spreken en om te luisteren. Zodoende gaan verhalen moeiteloos in elkaar over en krijgen stiltes in het gesprek ook een andere lading.

De stilte wordt iets om als groep samen in te 'vertoeven': het voelt goed om daar te zijn en om samen te luisteren naar de stilte en naar datgene wat nog gezegd wil worden. Hierbij kan men elkaar zonder veel moeite 'verstaan' op een dieper en wezenlijk niveau, alsof iedereen dezelfde taal spreekt. In onze gesprekken noemde Mich dit de taal van de liefde en de verbondenheid. Alsof allen 'één' zijn geworden tijdens het gesprek. Deze ervaring van eenheid betekent echter niet dat men de eigen autonomie heeft prijsgegeven en zich conformeert aan één of ander groepsgevoel. Integendeel, in fase 5 staat men juist ook in verbinding met de eigen diepste kern. Juist door contact te maken met de ander vanuit onze diepste eigenheid, kunnen we het gevoel van afgescheiden zijn overwinnen. Hoe meer we zijn wie we zijn, hoe sterker we deze onderlinge verbondenheid kunnen ervaren. In fase 5 krijgt de verbondenheid uit fase 4 een meer existentieel en universeel karakter doordat ze het concrete 'wijgevoel' in de groep omvat én tegelijkertijd ook overstijgt. In onze eigen beleving herinneren we deze ervaring als een duidelijk moment dat nog het best te omschrijven valt als een plots besef, een openbaring of een helder weten.

MDB vertelt hoe bij een afscheidszitting een stoel in het midden van de kring werd geplaatst met een brandende kaars als symbool van de voelbare aanwezigheid van 'de groep' als aparte entiteit, iets meer en anders dan een 'jij' en een 'ik'. Tijdens het verdere verloop van de zitting werd deze 'geest van de groep' aangesproken en betrokken in de dialogen over afscheid en de blijvende en beklijvende indruk die de dagen groepsdynamica zouden achterlaten.

Het 'klik'-moment duidt ook op een verschuiving in het collectieve bewustzijn: het tastbare besef dat iets ons overstijgt en zich als het ware manifesteert als een derde entiteit. De groep wordt zich op dat moment min of meer bewust van zichzelf en van de bijzondere sfeer die de ruimte vult. Vanaf dan ervaren we onszelf niet alleen maar als actor in het proces dat wij zelf maken, maar worden we ook 'getuige' van iets anders.

De neiging is eerder om te zwijgen over dit soort existentiële ervaringen of om de beschrijving ervan te verpakken in acceptabel taalgebruik. Het gaat hier evenwel om een vorm van spiritualiteit die geworteld is in een gewaarwording die op dat moment heel reëel en tastbaar is. In die zin heeft dit ook niets zweverigs. In het moment zelf is er een vorm van direct en bijna zintuiglijk 'weten' dat er nog iets 'meer' of 'iets anders' is. Wel is het zo dat elk individu achteraf zal teruggrijpen naar de eigen geloofsovertuiging en kaders om zin en betekenis te geven aan de eigen beleving. Sommigen zullen hierbij verwijzen naar God, anderen misschien naar 'het wetende veld', het 'generatieve veld', het 'transcendente veld', de diepere zijnsgrond, de nieuwe fysica, ... Onze logische en analytische geest is getraind om te denken in termen van oorzaak-gevolg, simpele dualiteiten en afgescheiden gehelen. De realiteit die zich hier aandient ontsnapt echter aan al te rationele verklaringsmodellen. Deze realiteit overstijgt de dichotomie van individu versus groep en verwijst naar een drie-eenheid: ik, de ander en wat er tussen ons ontstaat. Dit is een archetypische structuur voor groei en evolutie.

Wat wij hier proberen te vatten onder de noemer van 'fase vijf' roept sterke associaties op met wat Senge et al. (2006) benoemen als momenten van 'presence'. Ook zij zijn gefascineerd door ervaringen in groepen waarbij de aanwezigen plots het grotere patroon gaan zien en het systeem zelf als het ware in de kamer aanwezig is. Mensen overstijgen op zo'n moment het (valse) gevoel van gescheiden te zijn en ervaren een sterke onderlinge verbondenheid. In dit generatieve moment zijn mensen één met de situatie en ontvouwt zich een primair weten dat 'openstaand' is in plaats van 'determinerend'. In het boek 'Presence' wordt deze ervaring als volgt beschreven: 'Mensen beschrijven het op veel verschillende manieren wanneer deze drempel collectief wordt overschreden. De één noemt het buitengewone creativiteit, de ander heeft het over onbegrensde energie, terwijl een derde praat over een dialoog waarin de mensen vergeten wie wat gezegd heeft wanneer wat ze ontdekken hen overspoelt en verenigt. Maar velen zeggen gewoonweg dat wat er gebeurde niet rationeel begrepen kan worden, omdat er iets wat onmogelijk scheen toch was geschied - net als een kameel door het oog van de naald gaat' (Senge et al., 2006, p. 100).

#### 2.4 DE GEEST VAN 'HET WIJ': DE METAFOR VAN HET PINKSTERFEEST

MDB verwijst zelf graag naar de metafoer van het pinksterfeest om zijn ervaringen met het groepsdynamisch proces te duiden en de betekenis ervan te doorgronden. Voor hem is het een taal die betekenis geeft aan wat moeilijk grijpbaar is. Voor Mich gaat het pinksterfeest in wezen over de archetypische ervaring van een groep mensen die in staat zijn om hun verschillen fundamenteel te overstijgen en zich te verenigen in een liefdevolle gemeenschap. Na de dood van Christus zitten zijn volgelingen in zak en as. Ze zijn totaal teruggeworpen op zichzelf en verliezen zich in wanhoop, twijfel en strijd. Zonder hun leraar voelen ze zich stuurloos en verward. De eigen zorgen en angsten staan centraal. De apostelen projecteren hun onmacht en kwaadheid op elkaar. Het genootschap van de apostelen dreigt uit elkaar te vallen en niemand ziet nog een uitweg. De impasse is totaal en elk zit vast in een diepe put van existentiële wanhoop. In de christelijke mystiek wordt dit moment ook aangeduid met de 'kleine dood' of de 'afdaling in de duisternis'. Dit maakt de weg vrij voor iets anders.

Dan komt immers het moment dat de apostelen aarzelend beginnen te getuigen en elkaar deelgenoot maken van het eigen bestaan, de eigen worsteling, onmacht en onvolkomenheid. Er begint opnieuw een vlammetje te branden. In het christelijke geloof is dit het moment dat de Heilige Geest neerdaalt. Dit opent de weg naar transformatie en naar een geloof dat niet langer afhankelijk is van de fysieke aanwezigheid van Jezus Christus. Daarna zijn de apostelen in staat om met andere 'tongen' te spreken. Ze spreken direct vanuit het hart en kunnen elkaar moeiteloos begrijpen op een wezenlijk niveau. Ze spreken de taal van de liefde en de verbondenheid. Na het pinksterfeest gaan de apostelen de wijde wereld in om getuigenis af te leggen van de liefde van God. Ze nemen hun verantwoordelijkheid op.

In sommige groepen waar de klikervaring plaatsvond sprak MDB spontaan over het pinksterfeest. Hij zei dan bijvoorbeeld: 'Ik vind dat wij op weg zijn om een groep apostelen te worden' of 'De heilige geest is neergedaald'. Deze metafoor sprak veel mensen onmiddellijk aan. Het pinksterfeest gaat voor MDB over overgave: samen leven in overgave. 'Ik en de ander', zoals Buber zegt. De ander is mijn rijkdom en niet de hel, zoals Sartre stelt. Soms gebeurde het dat MDB zijn zoeken rond spiritualiteit deelde met de groep. Dan werd hij bijna groepslid. Hij verbond zich op zo'n moment met het zoekende in de groepsleden; het diepe weten dat we tegelijkertijd uniek én verbonden zijn met elkaar.

Vanuit zijn jarenlange ervaring bouwde MDB het vertrouwen en een diep weten op dat het in een groep altijd goed komt. Dat maakte dat hij ook niet bang was voor weerstand in een groep. 'Als je dit geloof niet hebt', zo stelt MDB, 'betekent weerstand ellende; het kan je bang maken als leider'. Hij noemt het ook 'geloof, hoop en liefde', de drie deugden in het christendom. Geloof staat voor de vitaliteit om dingen te doen, hoop voor het volhouden en liefde voor het samen dingen doen. Door deze zekerheid en niet oordelende houding straalde hij vertrouwen uit waardoor het voor groepen veilig werd om flink in de weerstand te gaan en door te groeien als groep. De ervaring van existentiële verbondenheid kan niet geforceerd of geënceneerd worden. Het gaat over de bereidheid van groepsleden om dingen te laten gebeuren zonder te sturen. De trainingen groepsdynamica boden hiervoor een minimale structuur en veel open ruimte.

## 2.5 DE TRANSFORMATIEVE KRACHT VAN FASE 5

Als specifieke bewustzijnstoestand is de fase van 'existentiële verbondenheid' eerder tijdelijk van aard.

Toch kan deze ervaring een blijvende impact hebben op de manier waarop we ons leven en ons werk inrichten. In fase 5 overstijgen we de dualiteit van het ik en het jij en hiermee krijgen we ook toegang tot diepere niveaus van begrip en zingeving. Op dergelijke momenten ontstaan vaak nieuwe en onverwachte perspectieven op datgene wat we willen bereiken in ons leven en werk. In wat Senge het 'generatieve moment' noemt, ontstaat dus een 'weten' dat een nieuw licht kan werpen op actuele vraagstukken en problemen. Dit vertrekt vanuit een scherp gevoel van missie en lotsbestemming. Op de één of andere manier wordt duidelijk 'wat mij en/of wat ons te doen staat'. Intenties en be-



slissingen die geënt zijn op deze ervaring zijn diep verankerd in ons geloofssysteem en hebben dan ook grote betekenis als motor voor duurzame verandering. Hier worden de moed en de kracht gemobiliseerd om werkelijk te gaan voor datgene wat we ten diepste willen. In bepaalde gevallen leidt dit tot een heuse doorbraak en tot beslissingen die een nieuwe wending kunnen geven aan ons professionele en persoonlijke leven.

In fase 5 manifesteert zich de volle kracht en het potentieel van een groep mensen om duurzaam vorm te geven aan een gewenste toekomst. Groepsdynamische processen zijn dus ook een toegangspoort die kan leiden tot duurzame ontwikkeling en co-creatie.

### 3 Van groepsdynamica naar co-creatie in functionele teams: het U-model als ordeningskader en metafoor

MDB heeft zijn methodiek ontwikkeld in de jaren zeventig van de twintigste eeuw. Ook de meest gangbare theorieën over groepsontwikkeling dateren uit de tweede helft van de vorige eeuw (o.a. Bion, 1961; Tuckman, 1965; Schutz, 1975; Bennis & Shepard, 1978). Groepsdynamica dreigt hiermee een ietwat stoffig imago te krijgen. Ons inziens kunnen de inzichten die ontstaan zijn op basis van het werk van MDB nog steeds een bron van inspiratie zijn voor actuele thema's rond leiderschap, duurzame verandering, het omgaan met diversiteit, werken in een netwerkgeving en de behoefte aan gemeenschapsvorming in organisaties en in de samenleving.

We verlaten hier de context van de relatief 'geïsoleerde' trainingsgroepen rond groepsdynamica en verbreden de inzichten naar functionele groepen van mensen die samen een taak te vervullen hebben.

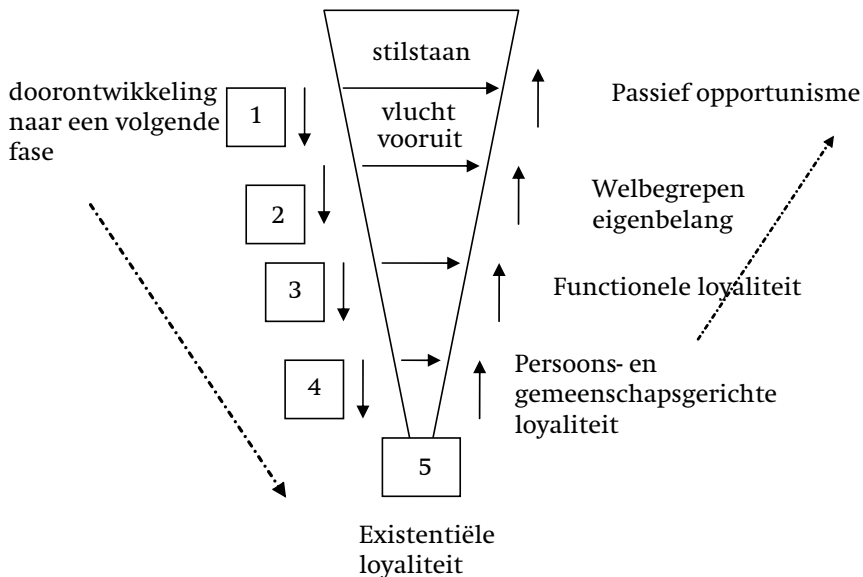
#### 3.1 DE U-METAFOOR EN 'DE KWALITEIT VAN VERBINDING' IN FUNCTIONELE TEAMS

In deze paragraaf ontwikkelen we een eigen werkmodel waarbij we de vijf fasen in de groepsontwikkeling verbinden met samenwerkingsprocessen in functionele teams. Hierbij maken we gebruik van de 'U-metafoor' als ordeningskader. De U-metafoor vinden we terug in tal van filosofische en religieuze tradities en is in die zin een universeel model van ontwikkeling en transformatie. De basismetaphoor van de U verwijst naar het idee van verschillende bewustzijnsniveaus. Zo worden ontwikkeling en verandering zowel in de oosterse als westerse mythologieën vaak gedefinieerd als een tocht of een reis. De 'held' verlaat de bekende wereld en begint zijn tocht naar de andere wereld of de onderwereld. Na zijn tocht keert hij terug met een hernieuwd bewustzijn en neemt hij opnieuw zijn rechtmatige plek in de wereld in.

Een interessante uitwerking van deze metafoor in een leiderschapsmodel vinden we bij Peter Koestenbaum (Block, 2002). Ook hij gebruikt een U-vorm met een binnenwaartse en buitenwaartse kromme om het proces van persoonlijke groei en transformatie te beschrijven. De onderkant van de U staat voor een overgangsmoment dat zowel geassocieerd wordt met een crisis als met een doorbraak en een moment van verlichting. Dit overgangspunt werd door de Grieken aangeduid met de term 'kairos'. Op het moment van kairos zou de ziel

open zijn en zijn ware aard onthullen. Een bekend model rond persoonlijke ontwikkeling is dat van Robert Dilts met zijn logische niveaus. Hij verwijst naar de structuur van de menselijke ervaring die zich op vijf logische niveaus afspeelt: omgeving, gedrag, vaardigheden, overtuigingen en waarden, identiteit en zingeving, spiritualiteit of persoonlijke missie. Ook hier vinden we dezelfde basisidee terug: een verandering op een dieper niveau (bijvoorbeeld persoonlijke missie) werkt altijd door in de vormgeving op de hogere niveaus (bijvoorbeeld gedrag). In de zogenoemde 'U-theorie' beschrijft Scharmer de randvoorwaarden om te komen tot diepgaande verandering. Het vernieuwende van auteurs als Scharmer en Senge is dat zij deze bewustzijnsverschuiving ook benaderen als een collectief fenomeen.

In onze uitwerking van de U staat de linkerkant van het model (figuur 1) voor de relationele onderstroom in groepen en teams. Om deze te beschrijven maken we gebruik van de vijf verschillende fasen in de groepsontwikkeling zoals die aan bod zijn gekomen in het vorige hoofdstuk. Het goed 'doorwerken' en 'doormaken' van een bepaalde fase is een randvoorwaarde om te komen tot een volgende fase. Bij elke volgende fase zijn weer nieuwe ontwikkelingsthema's aan de orde en dit creëert nieuwe mogelijkheden om zichzelf en de ander op een dieper niveau te ontmoeten. Als metafoor symboliseert de linkerkant van de U de afdaling naar een dieperliggend (bewustzijns)niveau in de groep: de beweging naar binnen. Dit kan uiteindelijk resulteren in een zogenoemde 'eenheidservaring' of 'klikervaring' die we hiervoor hebben beschreven. In deze vijfde fase vallen de linker- en de rechterkant van de U letterlijk samen.

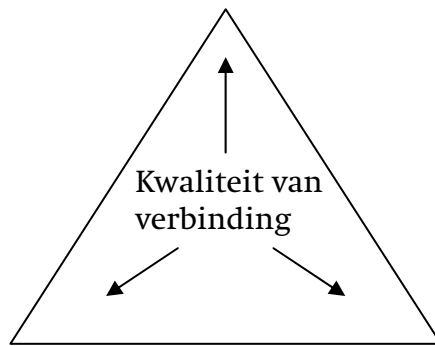


Figuur 1: Ontwikkelingsniveaus in de kwaliteit van verbinding

## 3.2 KWALITEIT VAN VERBINDING

In elke volgende fase verandert er iets wezenlijks in ‘de kwaliteit van de verbinding’. Het gaat niet alleen over de kwaliteit van de verbinding met zichzelf, met de ander, maar ook met het doel, de taak of de missie van het team binnen de context (figuur 2). Een authentiek contact met zichzelf bevordert een wezenlijke ontmoeting met de ander en vice versa. Dit proces hangt dan weer samen met de mate waarin een groep mensen er in slaagt om zich duurzaam te verenigen en te verbinden rond een bepaald doel, een bepaalde ambitie, missie of opdracht. Deze intrinsieke en existentiële verwevenheid van Ik-Wij-Het en Context vinden we al terug in het basismodel van de Themagecentreerde Interactie, zoals Ruth Cohn (1997) dat ontwikkelde in de jaren zestig.

met ‘de taak’ of  
‘datgene wat ons te doen staat’



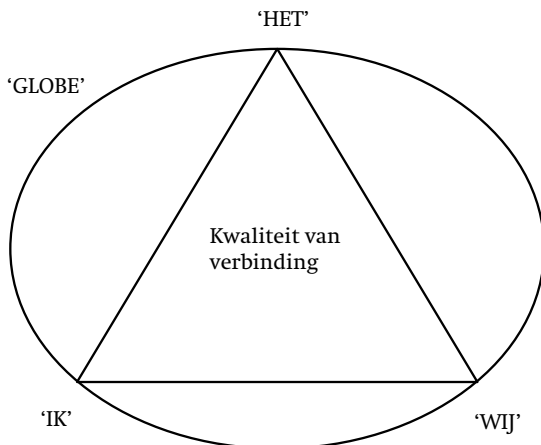
met mezelf  
(denken, voelen, willen)

met ‘de ander’  
als persoon

*Figuur 2: Kwaliteit van verbinding op verschillende dimensies*

In trainingen groepsdynamica gaat het vrijwel uitsluitend om het inzichtelijk maken van de processen die zich afspelen op de ik-wij-as. In functionele teams of taakgerichte groepen focust men zich vaak exclusief op de inhoud of de taak en de context. In het model van de Themagecentreerde Interactie wordt aan deze vier factoren gelijkmatig aandacht gegeven omdat ze nu eenmaal onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn (figuur 3).

De rechterkant van de U verwijst naar de mogelijkheden van een groep of team om samen vorm te geven aan een opdracht, een missie of een project en de beweging naar buiten te maken. De metafoor impliceert per fase twee mogelijke evoluties in de dynamiek van het team: het ‘afdalen’ of doorontwikkelen naar een volgende fase enerzijds, en stilstaan of ‘de vlucht vooruit’ nemen anderzijds. De rol van het leiderschap is bepalend voor het al of niet verder ontwikkelen. We zullen in de volgende paragraaf de niveaus van verdiepende loyaliteit typeren als passief opportunisme, welbegrepen eigenbelang, functionele



IK: de individuele personen met hun ambities, aspiraties, geschiedenissen, ...  
WIJ: de dynamiek die ontstaat in de groep, groepsdynamische thema's (vertrouwen, loyaliteit, ...), groepsnormen,  
HET: onze opdracht, wat ons te doen staat, waar we voor gaan, gedeelde visie, ...  
GLOBE: (= omgevingscontext): de markt, stakeholders, onze sociaaleconomische realiteit, ...

*Figuur 3: TGI en het begrip 'kwaliteit van verbinding'*

loyaliteit, persoons- en gemeenschapsgerichte loyaliteit en existentiële loyaliteit.

Groepsdynamica leert ons dat het volle potentieel van een team slechts naar boven kan komen als de groep aandacht besteedt aan de individuen en hun welbevinden in het team en aan de onderliggende verhoudingen. Dit veronderstelt de bereidheid om stil te staan en af te stappen van onze drang naar actie, oplossingen, snelheid, output, beheersing en controle.

De meeste gezonde teams in organisaties zijn wel vertrouwd met fase 3. In veel gevallen is deze modus operandi voldoende om een antwoord te bieden op de uitdagingen waar het team voor staat. Het is vaak prettig werken in een team dat beantwoordt aan de kenmerken van fase 3. Dit relatieveert enerzijds de noodzaak om altijd en overal te streven naar niveau 4 en 5. Anderzijds zijn we er wel van overtuigd dat groepen dikwijls over veel meer potentieel beschikken dan er aangeboord wordt. Er is vooral ook meer investering in een verdiepte samenwerking nodig om een antwoord te kunnen bieden op de uitdagingen en problemen waarmee teams vandaag de dag geconfronteerd worden (bijvoorbeeld meer werk met minder mensen; omgaan met continue veranderingen; grotere diversiteit). In de volgende paragrafen zoomen we in op twee toepassingsgebieden waar de inzichten uit de groepsdynamica ingezet en verder ontwikkeld kunnen worden: leiderschapsontwikkeling en het opzetten en begeleiden van co-creatieve processen bij teamcoaching.

## 4 Verbindend leiderschap: de kwaliteit van de verbinding in teams

Het U-model biedt een nieuwe kijk op en een handvat voor leiderschap van teams en samenwerkingsverbanden. We zullen per fase onderzoeken hoe de relationele onderstroom eruitziet: welk gedrag valt op in het team en waar hebben teamleden behoefte aan? Wat zijn de paradoxen die het groepsleven beheersen (Smith & Berg, 1987), welk soort leiderschap bevordert de ontwikkeling van een groep of team en welk soort leiderschap werkt eerder remmend op de groepsontwikkeling?

### 4.1 VAN GROEP NAAR FUNCTIONEEL TEAM

In fase 1, die we ook 'differentiatie zonder verbinding' noemden, komt de groep voor het eerst bij elkaar en kijkt iedereen de kat uit de boom. In deze fase speelt de paradox van autonomie en verbondenheid zich af rond de vraag: zal ik me laten kennen? Als individu wil ik er misschien wel bij horen maar dan moet ik mij wel laten horen en laten kennen. Mijn impliciete angst om afgewezen te worden maakt dan weer dat ik me eerder op de vlakke houd. Bij de andere groepsleden gaat dat precies zo. Pas als de anderen zich meer laten kennen kan ik weten of ik wel binnen deze groep pas en hoe ik er wil en kan functioneren.

De groepsleden zijn dus onzeker en hebben een leider nodig die structuur, houvast en perspectief biedt. Doordat er nog geen kader of spelregels aanwezig zijn, heeft een beginnende groep een leider nodig die eerder sturend aanwezig is. En door structuur te bieden creëert de leider ook ruimte voor het betrekingsniveau; hierdoor kunnen de groepsleden onderling met elkaar in relatie gaan. Dit maakt een verschuiving mogelijk van de chaos van een verzameling losse individuen naar een beginnend groepsgevoel. In deze fase staat de groepsleider sterk op de voorgrond. Hij kan informatie geven over de gang van zaken, inhoud bieden, procedures opstellen (bijvoorbeeld spelregels), structuur bieden (bijvoorbeeld kennismaking in kleine groepjes), duidelijkheid creëren rond de taakopdracht van de groep en taken en verantwoordelijkheden verduidelijken en verdelen. Zijn initiatieven helpen de groep vooruit op inhoudelijk en relationeel vlak. Het leiderschap in deze fase is vooral zakelijk en functioneel. Door zijn interventies biedt de leider de groepsleden de mogelijkheid om met elkaar te communiceren zodat ze los kunnen komen van vooroordelen en stereotype beelden. Door samen aan iets te werken kan de groep haar eigen geschiedenis beginnen te schrijven. De ontwikkelingsgerichte leider ondersteunt en beschermt het aftasten en het zoeken naar een andere vorm van contact en verbinding. De leider nodigt de teamleden uit om zich uit te spreken en zich kenbaar te maken. Als het goed is, wordt hier een begin gemaakt met elkaar aanspreken en met reageren op elkaar.

In de meeste teams verloopt de overgang naar een volgende fase vrij natuurlijk. Nochtans zijn er vormen van leiderschap die deze doorontwikkeling kunnen belemmeren. Dit heeft dikwijls te maken met de persoon van de leider die zijn persoonlijke belangen en behoeften centraal stelt. In fase 1 betekent dit dat hij als de centrale spin in het web aan de draadjes blijft trekken en de teamleden hiermee in een afhankelijke positie houdt. De leider schiet door in het

overmatig regelen, beheersen en controleren. Dit patroon van de leider kan te maken hebben met een vorm van egocentrisme of met de angst om controle te verliezen. De teamleden voelen dit aan en reageren met een vorm van aangepast gedrag: ze houden zich gedeisd en blijven zich afhankelijk opstellen.

In een dergelijk team blijven de teamleden steken in een vorm van passief opportunisme. Ze spelen op veilig en houden zich eerder op de vlakte. Alleen als het iemand van pas komt, zal hij of zij zich uitspreken. Het gevoel overheerst dat het toch niet veel uitmaakt wat je zegt. In eerste instantie is het vooral belangrijk om niet op te vallen in negatieve zin of om niet onnodig veel werk naar zich toe te trekken. Fouten worden verdoezeld of afgeschoven. Het onderlinge vertrouwen ontbreekt en groepscohesie bestaat vrijwel niet. De groep bestaat uit losstaande individuen en het klimaat is zakelijk en onveilig. Teams in deze ontwikkelingsfase werken dus (nog) niet optimaal samen.

In fase 2, 'verbinding zonder differentiatie', is er toenemende bereidheid om zich in groepsverband uit te spreken en hiermee ook iets van zichzelf te tonen. De eigen wensen en verzuchtingen staan hierbij centraal. Het individuele belang primeert boven het groepsbelang dat nog onvoldoende is uitgekristalliseerd. Inhoudelijke discussies voeren de boventoon. Onderhuids tasten de teamleden af hoe het zit met de onderlinge verhoudingen en fantaseren ze over mogelijke coalities, antipathieën en sympathieën. Elk individu kijkt oplettend naar hoe het er in de groep aan toe gaat en tast af in welke mate het zich wil en kan engageren. Er ontstaan (latente) conflicten over rollen, posities en verantwoordelijkheden. De teamleden beginnen ook te reageren op de leider en zijn erg gevoelig voor zijn reacties. Dit kan leiden tot een openlijke of verdoken machtsstrijd. De groep kan in de tegenafhankelijkheid of rebellie tegen de leidinggevende schieten; hierdoor neemt de interne cohesie toe.

In fase 2 gaat de paradox van autonomie en verbondenheid over het eigen leiderschap. Als individu heb ik behoefte aan inspraak. Hoe meer ik opkom voor mijn eigen behoeften en mening, hoe meer ik mijn eigen leiderschap en autoriteit ontwikkel en laat zien. Maar openlijk uitkomen voor mijn belangen houdt ook steeds het risico in dat ik ruimte afpak van een ander; dit is ook niet wat ik wil. De paradox is dat ik meer eigen leiderschap op me kan en durf te nemen als anderen dat ook doen. Het 'welbegrepen eigenbelang' staat centraal.

Tijdens de tweede fase gaat de aandacht van de ontwikkelingsgerichte leider zo veel mogelijk naar het groepsproces. Hij ondersteunt de teamleden om zich te laten zien, posities in te nemen en om in het verschil te gaan. Door zowel individuen als de groep te beschermen tegen niet-productieve normen en vooroordelen kan de leider vertrouwen opbouwen. Zo zorgt hij ervoor dat de onderliggende machtsstrijd gestreden kan worden zonder te ontaarden in polarisering of uitsluiting. De leider versterkt zijn positie als hij kritische vragen verwelkomt, ook al kan hij ze niet altijd beantwoorden. Tegelijkertijd beklemtoont de leider het groepsdoel en confronteert hij de groep met de eisen die gesteld wordt door de taak of opdracht. Ook is hij duidelijk over zijn eigen rol en positie. Hij brengt dit alles binnen als een realiteit waartoe de groep zich heeft te verhouden en waar men gezamenlijk een antwoord op moet vinden.

Het onderliggende thema is: hoe willen we met elkaar en met de gegeven taak omgaan? De leider is vooral bezig met sturen.

Deze fase gaat soms gepaard met enige verwarring en onzekerheid en vraagt dan ook een zeker uithoudingsvermogen en een sterke positionering van de leider. 'De vlucht vooruit' van de leider heeft hier meestal te maken met een partijdige leiderschapsstijl of met een of andere vorm van conflictvermijdend gedrag. In beide gevallen blijft de groep steken in een vorm van machtsstrijd die niet ontwikkelingsgericht benut wordt. De partijdige leider heeft zelf bepaalde voorkeuren en is bijvoorbeeld geneigd om de uitkomst van vergaderingen al dan niet subtiel te sturen in de door hem gewenste richting. Teamleden voelen aan dat hun beïnvloedingsmogelijkheden eerder beperkt zijn en dat ze het spel handig en politiek moeten spelen om iets gedaan te krijgen. In deze situatie ontstaat er vaak een tweede circuit van gelijkgezinden die elkaar opzoeken om te roddelen of om achter de schermen te zoeken naar alternatieve mogelijkheden om te beïnvloeden. Conflictvermijdend gedrag van de leider uit zich in het sussen of toedekken van meningsverschillen. Bijgevolg zijn ook de teamleden eerder geneigd om elkaar en de leider te sparen. Onopgeloste conflicten gaan een eigen leven leiden en ook hier ontstaan er subgroepen en coalities.

In een groep die stagneert in fase 2 is het groepsbelang nog onvoldoende uitgekristalliseerd. Dit betekent dat het eigenbelang primeert en bepalend is voor de mate waarin de groepsleden zich engageren voor het groepsdoel. De leden denken nog sterk in termen van winnen en verliezen. Opkomen voor de eigen belangen gebeurt min of meer openlijk. Dit patroon krijgt een destructief karakter als er zich vervelende machtsconflicten blijven voortdoen die de voortgang van het werk bemoeilijken of wanneer teamleden elkaar het licht in de ogen niet gunnen. Dit kan leiden tot een negatieve sfeer, een open conflict of zelfs tot ontbinding van het team. Een team in deze ontwikkelingsfase is gefragmenteerd waardoor het de potentiële synergie van het verschil nog niet kan benutten.

Een team kan doorgroeien naar fase 3 ('streven naar veiligheid - verbondenheid'). Er is nu een zekere mate van vertrouwen gegroeid tussen de teamleden en ze verenigen zich rond een gemeenschappelijk doel. Ze weten wat ze aan elkaar hebben. Er zijn al dan niet geëxpliciteerde spelregels, waarden en normen die door iedereen geaccepteerd zijn. Er is een werkbaar klimaat ontstaan waarin meningsverschillen niet langer een bedreiging hoeven te vormen. Teamleden zijn bereid om zich te verdiepen in elkaars standpunt en te zoeken naar een consensus of een compromis. Naast discussies is er nu ook ruimte voor dialoog. Men is bijgevolg ook in staat om (eigen) overtuigingen en vooronderstellingen te onderzoeken en om collectief te leren.

De paradox van de autonomie en de verbondenheid gaat over individualiteit. Een groep is sterker naarmate er meer ruimte is voor diversiteit en dus voor individuele verschillen. Het accentueren van verschillen roept echter (onbewust) het gevaar op dat de groep weer uit elkaar valt. Het gemeenschappelijke benadrukken leidt tot conformiteit en stagnatie. Een gezond team is dus af-

hankelijk van de individualiteit van haar groepsleden. De groepsleden zijn dan weer afhankelijk van de cohesie en gemeenschappelijkheid van de groep opdat ze echt zichzelf kunnen zijn en hun eigenheid durven te laten zien.

Wat heeft de groep nodig om verder te evolueren? In de eerste twee fasen was er structuur nodig om uit de onveiligheid van het ‘losse zand’ te komen. In fase 3 richt de leider zich op het ‘managen’ van de verschillen; het ‘competentiedenken’ sluit hier bij aan. Goede teams zijn teams waarin de leden verschillende en complementaire competenties hebben. Een leider die in deze fase opereert zal effectieve functioneringsgesprekken met zijn mensen hebben waarin hij functionele feedback geeft.

Deze resultaatgerichte en oplossingsgerichte manager is in veel moderne organisaties nog steeds het prototype van de effectieve leider. Hij wordt terecht gewaardeerd voor zijn vermogen om een team te leiden en te begeleiden bij het realiseren van taakgerichte doelstellingen. Fase 3 is in veel organisaties de evidente norm en weinig leidinggevendend zijn dan ook gericht op het aanboren van het potentieel dat verborgen ligt in fase 4 en 5. De resultaatgerichte en oplossingsgerichte manager ‘ziet’ meestal ook niet dat er nog meer mogelijk is en hij is dan ook niet gevoelig voor signalen en kansen die een doorontwikkeling mogelijk zouden kunnen maken. De vlucht vooruit uit zich bijvoorbeeld in de manier waarop leiders en teams omgaan met conflicten en verschillen. Die zijn lastig en vormen vaak een tijdelijke verstoring van de rust en de goede gang van zaken. Het is immers belangrijk dat alle neuzen in dezelfde richting staan. Deze oplossingsgerichte focus maakt dat er uiteindelijk nog weinig ruimte is voor de rijkdom van het verschil. De teamleden in fase 3 zijn loyaal en passen zich ook aan ‘voor de goede zaak’. Ook zij zijn zich vaak niet bewust dat ze hiermee een deel van hun individualiteit prijsgeven en dat het minimaliseren van de diversiteit ook de rijkdom van het verschil hypothekeert.

De doorontwikkeling van het team wordt ook belemmerd als de leider zelf meegaat in een eventuele wij-zij-dynamiek. Het zelfkritisch vermogen van het team verdwijnt en de leden sluiten zich op in een bepaalde vorm van zelfgenoegzaamheid (‘Never change a winning team’). De dissidente stem of de minderheidsgroep die hierin niet wil of kan meegaan wordt beschouwd als een potentiële bedreiging. In bepaalde gevallen zullen teams zich ook afzetten tegen andere teams of tegen de rest van de organisatie; dit versterkt de groepscohesie.

In fase 3 hebben we te maken met een vorm van functionele loyaliteit. De teamleden identificeren zich met het groepsdoel en zijn loyaal aan het team. Er is voldoende veiligheid om feedback te geven op elkaars functioneren. Het team is performant en slaagt er vrij consistent in om resultaten te behalen. Het team functioneert als een geoliede machine. Dikwijls bestaat er een ‘hoera-gevoel’: wij zijn een goed team! Het gaat echter om een ‘schijngroep’ waarin de groepsleden de illusie koesteren dat iedereen gelijk is. Er is weinig ruimte voor verschillen en afwijkend gedrag. Tuckman (1965) noemde dit de ‘performing’ groep of de ‘werkfase’; dit is voor hem het hoogste niveau van groepsontwikkeling. Dit model is zeer bekend en veel gebruikt in organisaties en sluit dus mooi aan



bij het dominante type van ‘functionele teams’. Maar teams hebben dikwijls meer potentieel dan leidinggevendens beseffen.

#### 4.2 VERBINDEND LEIDERSCHAP EN DE DOORONTWIKKELING VAN FUNCTIONELE TEAMS

Een louter functioneel, goed geolied team, kan het potentieel verder benutten wanneer de leidinggevende ruimte voor doorontwikkeling creëert. Leaders die louter functioneel denken en instrumenteel gericht zijn, zullen echter nooit toekomen aan verdere ontwikkeling van hun team. De doorontwikkeling naar fase 4 laat zich niet zomaar plannen of sturen. Fase 4 heeft vooral te maken met een bepaalde vorm van ontvankelijkheid. Een leidinggevende die zelf geen voeling heeft met de eigen diepere drijfveren en nooit heeft meegemaakt wat het potentieel kan zijn van een team waarin individuen zich vanuit zichzelf verbinden met elkaar en met hun opdracht, is wellicht ook zelf niet in staat om openingen te creëren die kunnen leiden tot diepere niveaus van aanwezigheid en verbondenheid.

In fase 4, ‘differentiatie in verbinding’, is de groep hecht en veilig. Daardoor wordt het mogelijk om stil te staan bij het ‘anders-zijn’ van de groepsleden. Ieder groepslid wordt geaccepteerd en gewaardeerd in zijn unieke zijn. De groepsleden zien de rijkdom van de verschillen en voelen zich er niet door bedreigd. De groepsleden zijn in staat om ‘middelend’ om te gaan met verschillen (Vandamme & Evers, 2008). Er is een heel sterk gevoel van groepsverbondenheid. De groep kent een krachtige samenhang zonder star te worden. Dit betekent ook dat men in staat is om afscheid te nemen en nieuwe teamleden toe te laten. De groepsleden gaan op een open manier om met emoties en frustraties en zijn in staat tot metacommunicatie (bijvoorbeeld reflecteren over het groepsproces).

In deze fase staat de leidinggevende dicht bij zijn team. De relatie tussen team en leidinggevende is geëvolueerd van afhankelijk en tegenafhankelijk naar interafhankelijk. In sommige teams is het zelfs mogelijk om leiderschapsfuncties wisselend op te nemen. Zo kan een teamlid bijvoorbeeld projectleider zijn waarbij de leidinggevende lid is van zijn projectteam. Dit verwijst ook naar het principe van gedeeld leiderschap en zelfsturing in groepen. Het leiderschap is hier eerder coachend en gericht op groei en innovatie in het team. Wanneer de teamleden in staat zijn om zelfsturend te werken, elkaar aan te spreken en resultaatgericht te functioneren, is het sturende leiderschap uit de vorige fasen niet langer nodig. De leidinggevende houdt zich bezig met strategische kwesties, contact met de omgeving en het voorzien van randvoorwaarden voor zijn team. De ontwikkelingsgerichte leider in deze fase zal oog hebben voor de talenten van de leden. Dit gaat een stap verder dan het denken in termen van competenties. Talenten gaan over de unieke kwaliteiten van mensen en hun passie waarmee ze een wezenlijke bijdrage kunnen leveren. De leider is in staat de mensen te zien in hun uniekheid en de groep te helpen om hun talenten en missies met elkaar te verbinden.

In fase 4 spreken we van persoons- en gemeenschapsgerichte loyaliteit. De teamleden voelen zich gedragen en geborgen door de gemeenschap waarin ze

zichzelf kunnen zijn. Ze durven verschillend te leven en ervaren de verschillen juist als een aanvulling en een rijkdom. Er is een gemeenschappelijke betrokkenheid op het groepsdoel en elk individu heeft het gevoel een wezenlijke bijdrage te kunnen leveren die bij hem of haar past en die ook op waarde wordt geschat. Groepsleden zijn minder gebonden aan status en rollen. Elk teamlid doet wat nodig is voor het team en het groepsdoel omdat men het ook zelf wil. De leden nemen zelf verantwoordelijkheid vanuit een gevoel van eigen leiderschap. Doordat het team ervaart deel uit te maken van een groter geheel, draagt dit ook bij tot een gevoel van zingeving. Er is voldoende openheid om te spreken over de eigen waarden, bezieling en drijfveren. In fase 4 kunnen momenten optreden waarop teamleden zich geïnspireerd voelen vanuit een dieper gevoel van verbondenheid. Deze ervaringen verwijzen naar fase 5.

Anders dan in trainingen groepsdynamica manifesteert 'fase 5' zich in een functionele context niet zozeer als 'een fase' dan wel als bijzondere momenten van contact, verbondenheid en inspiratie op een dieper en wezenlijker zijnsniveau. De groepsleden zijn aanwezig in het hier en nu en staan open voor wat zich aandient. In fase 5 is er niet langer een paradox tussen autonomie en verbondenheid. De ervaring van eenheid in verbondenheid opent de deur naar een vorm van existentiële loyaliteit aan de eigen levensopdracht en/of missie van het team of de organisatie. Hier komen talent en passie samen. Hier zijn we 'in ons element'. Als we dit in een groep of team kunnen delen, kan er een transformatie ontstaan. Er is loyaliteit naar mezelf, naar de ander en naar de taak binnen een groter geheel. Een team dat deze ervaring deelt is in staat tot grootse dingen omdat het kan putten uit een krachtige bron van inspiratie en energie.

Het leiderschap in de vijfde fase gaat meer over een bepaalde manier van 'aanwezig zijn' als leider en als mens, dan over het doen van bepaalde interventies. In de literatuur spreekt men van 'spiritueel leiderschap' (o.a. Jaworski, 1996; Vaill, 1998; Chopra, 2011). We zouden het ook 'bezielend leiderschap' of 'verbindend leiderschap' kunnen noemen. Leider en teamleden maken samen een ervaring mee ('mee-maken') die tot groei en transformatie kan leiden.

## 5 Groepsdynamica, teamcoaching en co-creatie

De context en realiteit van organisaties zijn fundamenteel aan het veranderen. We worden geconfronteerd met nieuwe maatschappelijke uitdagingen die ons met de neus drukken op onze individuele beperkingen als organisatie. De wereldwijde crisis is niet meer weg te branden uit de actualiteit. We leven in een tijd die schreeuwt om andere manieren van zakendoen en die ons uitdaagt om met nieuwe paradigma's en met innovatieve 'sociale technologie' op zoek te gaan naar oplossingen voor de problemen die de grens van één organisatie of zelfs één land overstijgen (bijvoorbeeld vergrijzing, jeugdwerkloosheid, obesitas, mobiliteit). Deze uitdagingen doen ook een appel op hoe we nieuwe samenwerkingsvormen kunnen opbouwen, de toekomst uitvinden terwijl ze zich aan ons ontvouwt, innovatief kunnen zijn en kunnen samenwerken met verschillen in identiteit, visie en belang. Ook teams staan onder druk en moeten zichzelf regelmatig een vraag stellen en de koers bijsturen.

In nieuwe vormen van samenwerking vallen we dikwijls terug op onze relationele vaardigheden. Groepsdynamica biedt een houvast en inspiratiebron om met elkaar in interactie te gaan, te begrijpen wat er gebeurt en ontwikkeling mogelijk te maken via ontwerp en interventie. De groepsdynamica betekent voor ons in essentie de kunst om als groep om te leren gaan met het verschil. Hoe kunnen we vorm geven aan nieuwe ‘sociale containers’ waar we met elkaar een proces aan kunnen gaan? Welke vormen van leiding en begeleiding kunnen dergelijke processen mogelijk maken en faciliteren? Welke minimale structuur is er nodig om creatief en productief samen te werken? Hoe de nieuwe ‘grenzen’ vorm geven en onderhandelen? In wat volgt bespreken we enkele belangrijke principes die de brug slaan tussen de groepsdynamische inzichten uit de vorige paragrafen en de praktijk van teamcoaching. De vermelde praktijkvoorbeelden beschrijven concrete interventies tijdens meerdaagse workshops. De context was telkens dat we als externe teamcoach aan de slag gingen met een bestaand team vanuit een bepaalde vraag rond samenwerking en co-creatie.

### 5.1 AANDACHT VOOR HET SYSTEMISCHE PATROON IN TEAMS

Groepsdynamica leert ons dat het cognitieve en het emotionele nauw verbonden zijn. Als de samenwerking in een team niet vlot is er meestal iets geblokkeerd op het emotionele vlak, dat vanuit het verborgene wel degelijk invloed uitoefent op de inhoud van het werk. Een team dat niet bereid of in staat is om te kijken naar de emotionele en onderliggende processen die spelen is vroeg of laat ook belemmerd in zijn vermogen om duurzame resultaten te creëren. Dit is een kernidee dat aan de basis ligt van het begrip ‘kwaliteit van verbinding’ uit de vorige paragraaf: de beleving van het individu (ik), de interactiepatronen in de groep (wij) en het werken aan de taak of het thema (het) binnen een context (globe) staan in een dynamische balans, en verdienen evenveel aandacht.

Het vierfactorenmodel van de Themagecentreerde Interactie helpt ons om onszelf als onderdeel te zien van een groter geheel: het ‘ik’ bestaat alleen in interactie met het ‘wij’, het ‘het’ en ‘de globe’. Het ene kan dus niet ten koste van het andere beklemtoond worden en de idee van een opzichzelfstaand ‘ik’ is in feite een illusie. Het vierfactorenmodel vormt een tegenwicht tegen een bewustzijn dat geneigd is om af te splitsen en te ontkennen dat er een systemische relatie is tussen onszelf en de wereld rondom ons die we geneigd zijn te ervaren als een opzichzelfstaande realiteit.

In de praktijk van teamcoaching helpt het vierfactoren-model ook om het klassieke ‘wij-zij’-denken te overstijgen. Door het systematische patroon te zien dat achter problemen of mislukkingen schuilgaat, wordt meestal zichtbaar dat geen enkel individu of geen enkel team direct ‘schuld’ heeft. Zo doet elk team in een organisatie wat voor het team het best is, maar vaak overziet niemand het grotere geheel. Als we onszelf meer gaan zien als deel van een geheel dan krijgt de vraag naar oorzaken van problemen en mogelijke oplossingen meestal een andere betekenis. Vanuit een doorleefd besef van de eigen autonomie én van de interafhankelijkheid en verbondenheid gaat het ook steeds over ‘me-

zelf' en over 'ons' en niet langer meer over 'zij' of 'jij'. Een voorbeeld kan hier verduidelijken hoe deze verschuiving tot stand kan komen.

Zowat de helft van alle leidinggevenden uit een middelgroot bedrijf heeft zich vrijgemaakt om twee dagen te werken rond het thema 'omgaan met verschillen'. De eerste dag ligt het accent eerder op het ik en hoe 'ik' dan verschil van 'de ander'. Tijdens en tussen de sessies wordt er veel gesproken over de eigen bedrijfscultuur en wat er allemaal niet goed aan is. Als begeleiders valt het ons op dat de deelnemers hierover spreken alsof zijzelf niet de belangrijkste cultuurdragers zouden zijn in het bedrijf. Maar wie zijn dat dan wel? De tweede dag zetten we in met het thema: 'Ik ben deel van onze cultuur: wat doe ik wel en wat doe ik niet om onze cultuur in stand te houden?'

De groep wordt uitgenodigd om hierover in dialoog te gaan in een groepsgesprek (de gekozen werkvorm is dus een dialoog in plenum). Eerst lichten de begeleiders enkele dialoogregels toe en vervolgens plaatsen ze zich buiten de groep. Vervolgens komt het gesprek in de groep aarzelend op gang. Het thema en de werkvorm doen een appel op de bereidheid van de groepsleden om naar zichzelf te kijken. In de loop van het gesprek beginnen de deelnemers ook meer te spreken vanuit zichzelf. Er ontstaat een dialoog en reflectie op de eigen rol en verantwoordelijkheid. Het besef groeit dat 'de bedrijfscultuur' niet iets abstracts is dat buiten hen staat, maar concreet gestalte krijgt in hun eigen doen en laten.

## 5.2 EEN DUURZAME VISIE VERBINDT INDIVIDUELE WAARDEN EN DRIJFVEREN

Bij co-creatie gaat het vaak om processen waarbij het uiteindelijke doel is om samen een visie voor een gewenste toekomst te ontwikkelen en hierbij een gemeenschappelijke strategie af te spreken. In de praktijk zien we vaak dat teams dit benaderen als een taak op zich waarbij men al snel focust op de inhoud van deze visie en strategie. De behoeften, waarden en diepere drijfveren van de individuele teamleden (ik) en de onderliggende interactiepatronen (wij) blijven dus onderbelicht. Het risico is dat men dan een visie of veranderstrategie ontwikkelt voor een probleem waarbij de teamleden zich (nog) niet betrokken voelen. Dergelijke visies zijn niet duurzaam en leiden in het beste geval tot een vorm van functionele loyaliteit (cfr. fase 3). Een visie kan pas echt krachtig en inspirerend worden, en dus commitment en wilskracht genereren, als mensen kijken vanuit hun aandeel en positie in het creëren van een gemeenschappelijke werkelijkheid.

Een groep van elf mensen die in meer of mindere mate betrokken zijn bij een opleidingsinstituut rond bemiddeling komt vrijwillig samen om gedurende twee dagen uit te zoeken wat ze met elkaar hebben. Voor som-

migen is het de eerste keer dat ze elkaar ontmoeten. Het enige wat hen verbindt is wellicht het gedachtegoed rond bemiddelen en hun betrokkenheid bij het reilen en zeilen van het instituut; als trainer, klant, excursist, ... Het instituut is voor deze mensen niet zozeer een organisatie als wel een inspirerend netwerk. Dit is ook het algemene thema waarmee we die dagen willen werken: 'Wie of wat is het instituut: verbindingen onderzoeken, uitdiepen en verder brengen'. De begeleider kiest er bewust voor om het thema open en algemeen te formuleren en verder geen concrete verwachtingen of doelen te projecteren rond resultaten of opbrengsten. We vertrekken vanuit wat is en kijken gaandeweg wat zich aandient aan nieuwe vragen en behoeften.

De eerste avond onderzoeken de deelnemers de verschillende rollen en de affiniteiten met elkaar en met het instituut. Het thema is: 'Wat ik doe' binnen het instituut en wat het instituut 'met mij doet'. De dag nadien inventariseren we de verschillende verwachtingen die in de groep leven op basis van een rondvraag: 'Wat wil ik deze dagen nog 'mee-maken' met jullie?' Meemaken verwijst hier zowel naar het ervaren als naar het zelf actief vormgeven. Vervolgens nemen subgroepen eigenaarschap over een cluster van verwachtingen. Dit betekent dat ze zelf een sessie voorbereiden en zoeken naar een gepast thema en een geschikte werkvorm. Eén van de subgroepen kiest als thema: 'Over keuzes, passies en loyaliteiten: wie of wat maakt dat ik hier ben 'geraakt'!' Aan de deelnemers wordt gevraagd om stil te staan bij ontwikkelingen en verwickelingen in hun leven die hen mede gevormd hebben als mens en professional en die letterlijk mee gemaakt hebben dat ze hier nu zijn aanbeland; op deze plek en te midden van deze groep mensen. Op basis van dit thema worden persoonlijke verhalen gedeeld die inzicht geven in iemands levensweg en de eigen geschiedenis rond conflicten en omgaan met verschillen. Deze authentieke verhalen werken inspirerend, verhelderend en verbindend. Aansluitend maken de subgroepen 'vision boards' waarbij ze komen tot een gemeenschappelijke visie. Op basis hiervan wordt duidelijk welke waarden en drijfveren de groepsleden ten diepste verbinden als gemeenschap van bemiddelaars en wat ze willen betekenen in deze wereld.

### 5.3 STILSTAAN BIJ WAT 'IS' EN DINGEN BESPREEKBAAR MAKEN

Het is de rol van de teamcoach om onaffe zaken te duiden, onderliggende groepsthema's te benoemen en (destructieve) patronen bespreekbaar te maken. Hierbij is het belangrijk om dingen te duiden zonder meteen te gaan 'zorgen' voor het team, bijvoorbeeld door te adviseren of te overtuigen. Als betrokken facilitator doet de teamcoach een appel op het leiderschap van de groep en de groepsleden om stil te staan bij wat er 'is', te doorvoelen wat er gebeurt en wat dat met hen 'doet' en zich vervolgens ook uit te spreken in verantwoordelijkheid voor zichzelf, de ander en de taak van de groep. Bijgevolg kan men het lastige of ongewone niet langer buiten houden of afsplitsen. Wat benoemd is

krijgt bestaansrecht in de groep en kan niet langer genegeerd worden of afgedaan worden als het probleem van iemand anders. Het wordt iets van 'mij' en van 'ons' en we hebben ons hiertoe te verhouden. Dit stelt de groep en de groepsleden voor nieuwe opgaven en ontwikkelingsstaken. Moeilijke of lastige momenten markeren vaak de overgang naar een volgende fase.

In onze praktijk van teamcoaching ondersteunen wij dit proces van gewaarworden wat 'is' en onderzoeken van wat 'speelt' door te werken met zorgvuldig geformuleerde thema's. Een thema wordt zo geformuleerd dat het uitdagend is en de interacties in de groep stimuleert zodat de groep een stap in haar ontwikkeling kan zetten. Het thema dat aan de orde is, creëert dus een vrije ruimte waarin onze oordelen, gedachten en projecties zichtbaar en bespreekbaar gemaakt kunnen worden. Een voorbeeld kan wellicht verduidelijken hoe dit kan werken in de praktijk. In termen van ons U-model gaat het hier om een moment waarbij een groep als geheel 'verder kon zakken' langs de linkerkant van de U.

Na twee dagen intensief werken, leiden de begeleiders een thema in dat op dat moment aandacht verdient in het proces van de groep: 'Onze cultuurpatronen en hoe wij elkaar tegenhouden'. Als bijpassende werkvorm wordt gevraagd om in twee subgroepen scènes te bedenken waarbij ze de eigen cultuurpatronen in beeld brengen. Op dat moment is dit voor deze groep een relevant én spannend thema om mee bezig te zijn. De werkvorm roept initieel weerstand op en enige verwarring. Ze gaan aan de slag en zijn toch al na twintig minuten klaar. Het resultaat laten ze zien aan de andere groep: in een cirkel gezeten dreunen ze als een bezwerende mantra hun geboden en verboden op: 'Gij zult...' Het geheel wordt nog beklemmender door het mechanisch en ritmisch naar voor en achter bewegen van hun bovenlichamen. Elke individualiteit lijkt zoekt. Nadien blijft het een tijdlang stil in de ruimte, alsof men zich bijna betrap voelt en tot het besef komt: dit is inderdaad de realiteit die wij samen creëren!

#### 5.4 CRISISSEN BENUTTEN ALS OVERGANGSMOMENT

De overgang van de ene naar de ander fase gaat niet altijd zonder pijn of moeite. Als begeleider is het belangrijk om de idee los te laten dat we in lastige situaties maar meteen moeten helpen, oplossen of managen. In fase 3 was Mich De Baere zeer alert voor interventies die het groepsdynamische proces vroegtijdig konden verstoren en waarbij andere deelnemers zich opwierpen als redder of als leider.

Een lastige fase markeert vaak een overgangsmoment waarin zich iets nieuws kan onvouwen. Een groep die zo'n crisismoment weet te benutten dringt door tot diepere lagen van aanwezigheid, bewustzijn en verbondenheid. Het is juist op dit soort momenten dat een groep zich ook bewust kan worden van zijn eigen entiteit. Een voorbeeld uit de praktijk van teamcoaching verduidelijkt wat het belang kan zijn van crisismomenten in de doorontwikkeling

van een groep individuen naar een krachtig team dat in staat is om duurzaam samen te werken en verantwoordelijkheid op te nemen.

In een retailbedrijf is er een beleidsorgaan geïnstalleerd waarin zowel de zelfstandige winkelhouders zijn vertegenwoordigd als de directie van de centrale afdelingen verkoop, aankoop en marketing. In dit nieuwe team is er duidelijk sprake van fase 2-gedrag. Typisch is het gebakkelei over de procedures om bijvoorbeeld de voorzitter aan te duiden en de agenda samen te stellen. Onderliggend is er een strijd bezig om macht en invloed. Voorstellen van de directie worden argwanend bekeken. De zelfstandige ondernemers voelen zich onder druk staan van de achterban. De situatie is gespannen. De directie besluit om deze nieuw samengestelde groep te laten starten met een driedaagse 'groepsdynamica'. Het algemene doel is om elkaar beter te leren kennen en om samen een team te vormen rond een gemeenschappelijke visie.

Tijdens de driedaagse culmineert het fase 2-gedrag op de tweede dag in een crisis waarbij de deelnemers elkaar beginnen aan te spreken op de effecten van elkaars gedrag. Dit leidt aanvankelijk tot verwijten over en weer tussen enkele individuen. Goedbedoelde en oplossingsgerichte interventies van andere groepsleden schieten op dat moment hun doel voorbij. Weer andere groepsleden kijken de kat uit de boom en kiezen ervoor om zich niet in te laten met het conflict. De groep zit in een impasse en er wordt gekeken naar ons als begeleiders. Na een pauze beslissen we om als volgt te interveniëren: we zetten ons in een binnencirkel en benoemen wat we zien gebeuren in de groep en wat we bij onszelf gewaarworden. We spreken open en transparant over een mogelijke vervolgstap in dit lastige proces en geven aan dat we hierin wel afhankelijk zijn van de groep en van elk individueel groepslid. Na deze interventie vragen we de groep om te reageren op wat ze gehoord hebben. Het keerpunt komt er door een authentieke en emotionele getuigenis van één van de groepsleden over de eigen zoektocht in deze groep. Dit werkt aanstekelijk en nog meer mensen beginnen zich te uiten over hoe ze zich voelen. Hierdoor gebeurt er iets waardoor de groep als geheel kan zakken in de U. Deze omslag leidt ertoe dat we de ochtend nadien aan de slag kunnen met persoonlijke levensverhalen en met persoonlijke waarden en drijfveren. Er wordt veel lief en leed gedeeld en elk individu krijgt duidelijk een eigen kleur. De groep vertoont duidelijke kenmerken van fase 4. Men begint zich werkelijk deel te voelen van een gemeenschap en de dualiteit 'ik' versus 'jij' of 'ik' versus de 'groep' lijkt niet langer aan de orde. 's Avonds is de sfeer eerder speels en uitgelaten. De laatste dag wordt er vol energie gewerkt aan een gedragen missie. Het effect van deze driedaagse is duurzaam. Er is iets wezenlijks veranderd in de manier waarop nadien wordt omgegaan met spanningen en conflicten en met de eigen verantwoordelijkheid. Zowel de leden van het team als externe partijen in de omgeving van het team erkennen daarna dat hier een gemeenschap is gevormd die model kan staan voor de toekomst van

het retailbedrijf en die in staat is om vorm te geven aan de gewenste ontwikkelingen.

## 6 Tot slot

De inzet van dit tweede hoofdstuk was het doorontwikkelen van de groepsdynamica, zoals die oorspronkelijk ontwikkeld is door Mich De Baere. We hebben woorden gegeven aan wat er gebeurt in een groep die de zogenoemde 'fase 5' van existentiële verbondenheid ervaart. We maakten de overstap van trainingsgroepen groepsdynamica naar functionele teams en onderzochten hoe het fasenmodel zich vertaalt naar groepen met een gezamenlijke opdracht. We bespraken wat leidinggevendenden kunnen doen om het potentieel van hun team beter te benutten en welke interventies de groei van de groep kunnen belemmeren. We pasten deze inzichten vervolgens toe op de concrete praktijk van teamcoaching en het begeleiden van processen van co-creatie.

Met dit tweeluik rond groepsdynamica hebben we de aandacht willen vestigen op het feit dat het belangrijk is dat leiders en begeleiders inspelen op onderliggende groepsdynamieken en oog hebben voor ontwikkelingsthema's en omslagpunten in de ontwikkeling van een groep. De bewustzijnsniveaus vormen een model om de ontwikkeling van een groep te verdiepen. De nieuwe uitdagingen waarmee we in professionele contexten geconfronteerd worden, vragen om innovatieve manieren van organiseren en samenwerken die verder gaan dan het louter functionele. De groepsdynamica vormt in die zin een relevant en inspirerend kader voor de ontwikkeling van processen van samenwerking en co-creatie voor duurzame verandering.

## Literatuur

- Bennis, W.G. & Shepard, H.A. (1978). A Theory of Group Development. In: Bradford, L.P. (Ed.). *Group Development*. La Jolla: CA: University Press.
- Bion, W. (1961). *Experiences in Groups*. London: Karnac.
- Block, P. (2002). *Feilloos adviseren. Praktijkboek*. Schoonhoven: Academic Service.
- Chopra, D. (2011). *De ziel van leiderschap*. Utrecht: Kosmos Uitgevers.
- Cohn, R. (1997). *Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie*. Baarn: Nelissen.
- Jaworski, J. (1996). *Synchronicity. The Inner Path of Leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Leijssen, M. (2007). *Tijd voor de ziel*. Tiel: Lannoo.
- Prins, S. (2012). Groepsdynamica: de trainingsmethodiek ontwikkeld door Mich De Baere. *Handboek Effectief Opleiden*, 12.7-4, aanvulling 57, mei, pp. 101-128.
- Scharmer, O. (2009). *Theory U. Leading from the Future as It Emerges. The Social Technology of Presenting*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Schuijt, L. (2008). *De kracht van bezieling. Drijfveren van individuen en organisaties*. Rotterdam: Asoka.
- Schutz, W.C. (1975). *Grondbeginselen van encounter*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Senge, P., Scharmer, C.O., Jaworski, J. & Flowers, B.S. (2006). *Presence. Een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties*. Den Haag: Academic Service.
- Smith, K.K. & Berg, D.N. (1987). *Paradoxes of Group Life. Understanding Conflict, Paralysis, and Movement in Group Dynamics*. San Francisco: The New Lexington Press.
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, pp. 384-399.



- Vaill, P.B. (1998). *Spirited Leading and Learning. Process Wisdom for a New Age*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Vandamme, R. & Evers, D. (2008). *Bemiddeling voor iedereen*. Leuven: Mediation Instituut Vlaanderen.
- Wopereis, H. (2009). *Het licht en de korenmaat. Je ziel als werkgever*. Kampen: Ten Have.