

# Emotionally Focused Teams

*Effectieve teams door een gezonde teamrelatie*

## Teampower op de inhoud, het proces en in de relatie

Elk (management)team is uniek, maar gehoorzaamt aan dezelfde basiswetten die in onze menselijke natuur door de evolutie zijn ingebouwd. Teams worden gevormd om samen tot prestaties te komen die niet gerealiseerd kunnen worden door de individuele prestaties van de afzonderlijke teamleden op te tellen. Daardoor is er per definitie een afhankelijkheid tussen de teamleden omdat men elkaar nodig heeft om de beoogde prestaties neer te zetten. Deze afhankelijkheid vertaalt zich grofweg naar drie niveaus: de inhoud, het proces en de relatie.

Op het niveau van de inhoud gaat het om WAT de gemeenschappelijk prestatie is. Wat is de visie of het doel van het team? Wat is de gemeenschappelijke binding of missie? Wat dient gerealiseerd te worden, aan welke norm moet het voldoen, in welke context vindt het plaats, etc.

Op het niveau van het proces gaat het om HOE het team de zaken aanpakt: welk plan of werkwijze wordt benut,



wie heeft welke rol, hoe en wanneer wordt er overlegd en via welke vorm? Welke competenties worden ingezet? Hoe wordt er gecommuniceerd naar elkaar en naar buiten en wat is de (management)stijl van het team, etc.

Op het niveau van de relatie gaat het om HOE het team omgaat met het menselijke aspect: hoe gaat het team om met behoeften en emoties die het werk en de samenwerking oproepen? Op welke wijze wordt gewerkt aan het creëren van verbondenheid en vertrouwen in elkaar? Hoe wordt steun aan elkaar geboden en op welke wijze wordt omgegaan met teleurstellingen en ongenoegens?

## Doorlopende conflicten, vermijding of ander gedoe in een team

Elk niveau vraagt de nodige aandacht van het (management)team. Doorgaans is het zo dat de inhoud en het proces de meeste aandacht krijgt en wordt de relatie pas een bespreekpunt wanneer blijkt dat het team op de inhoud en het proces vaak spanningen en onenigheid heeft. Een dagje teambuilding of een avond met elkaar de kroeg in, kan dan al veel verbetering opleveren.

Soms zijn de spanningen in de loop van de tijd te hoog opgelopen en raken de teamleden gefocused op de emoties die het gedrag van zichzelf en anderen oproept. Men krijgt het gevoel niet erkend of gehoord te worden, wordt onzeker over de intenties en bedoelingen van andere teamleden, wordt boos en teleurgesteld over wat anderen zeggen of doen en dit alles zonder dat er de mogelijkheid wordt gevoeld om deze emoties bespreekbaar te maken. Teamleden gaan aan zichzelf twijfelen en voelen zich onzeker en kwetsbaar in elkaars nabijheid.

Teambijeenkomsten worden een last en slurpen energie en na het overleg is er tijd nodig om bij te komen. Als dit zich herhaalt gaat men zich 'wapenen' voor de volgende teambijeenkomst. Ook ontstaan er vaak tweetalen die in elkaar een uitlaatklep vinden om de spanningen te bespreken, wat enerzijds lucht biedt en anderzijds de scheve verhoudingen verder kan versterken. Dit alles komt de teamprestaties nu niet bepaald ten goede.

Teams waarvoor geldt dat gevoelens als verbondenheid, steun, erkenning, vertrouwen en veiligheid ten negatieve gekeerd zijn, zijn niet meer in staat om te werken op het niveau van de inhoud of het proces. Met sommige teams is het zo slecht gesteld dat zo ongeveer alles wat op het niveau van de inhoud of het proces gedaan moet worden een aanleiding is om de 'emotionele strijd' te voeren. Een inhoudelijke discussie zit dan vol met 'bevestiging' dat men toch niet naar elkaar luistert of dat een teamlid weer gelijk wil krijgen of dat een ander teamlid zich 'natuurlijk' onthoudt van een mening. Samen een klus oppakken geeft ogenblikkelijk onduidelijkheden in wat men van elkaar verwacht. Die verwachtingen spreekt men ook niet uit om onenigheid te

EFT wil de emotionele ontvankelijkheid bevorderen van de teamleden. Emotionele ontvankelijkheid bestaat uit vier hoofdbestanddelen:

- Toegankelijkheid: ben je te bereiken en sta je open voor andere teamleden?
- Ontvankelijkheid: kunnen teamleden erop vertrouwen dat je aan te spreken bent en dat je echt naar hen luistert?
- Betrokkenheid: weet je anderen in hun waarde te laten en dicht bij hen te blijven?
- Zichtbaarheid: durf je jezelf te laten zien binnen het team, met je emoties twijfels en onzekerheden?

voorkomen en als ze toch worden uitgesproken gebeurt dit vaak met zoveel spanning dat die gevreesde onenigheid onmiddellijk de kop op steekt. Anderen gaan zich in stilte afvragen wat nu eigenlijk echt de bedoeling is en voelen zich onzeker of de het ooit gaat lukken met dit team. Vaak wordt iets nieuws geprobeerd om het vlot te trekken: andere onderwerpen, een andere aanpak of taakverdeling, een wisseling van voorzitter... Maar als dat niet helpt gaan alweer snel allerlei innerlijke alarmbellen af en het team voelt dat het in een vicieuze cirkel terecht is gekomen. Doorgaans voelen andere collega's haarfijn aan dat er spanningen zijn in het (management)team. Dat kan dan weer leiden tot gevoelens van schaamte of innerlijke loyaliteitsconflicten. Kun je naar buiten toe open zijn dat het niet goed botert in het team, terwijl dat in het team niet of nauwelijks bespreekbaar is?

### De essentie van Emotionally Focused Teams

Emotionally Focused Teams (EFT) leert waarom teams op het relationele niveau vastlopen en wat teams moeten doen om de verbinding terug te herstellen. Daar bij vastgelopen teams de focus al helemaal is komen te liggen op de emoties die teamleden bij elkaar oproepen, leert EFT de weg om hier uit te komen door:

1. bij deze emoties te blijven en ze te leren herkennen bij jezelf en bij de andere teamleden, inclusief de patronen die deze emoties oproepen
2. de intentie te hebben om de vicieuze cirkel te doorbreken en de bereidheid daarvoor te werken
3. te begrijpen wat er nodig is om een team – op het relatieniveau - een team te maken
4. te leren om anders met elkaar en jezelf om te gaan op het relationele niveau, vooral het benutten van de sleutelmomenten
5. de nieuwe verhoudingen de ruimte geven op het niveau van de inhoud en het proces en komen tot betere teamresultaten
6. de EFT terugbrengen tot een onderhoudsniveau en momenten die zich lenen voor verdieping blijven benutten

EFT is gebaseerd op de Emotionally Focused Therapy die ontwikkeld is door dr. Sue Johnson. Op basis van meer dan 20 jaar wetenschappelijk onderzoek naar wat nabije relaties nu eigenlijk zijn, heeft zij de hechtingstheorie voor volwassenen ontwikkeld. Middels theorie en haar onderzoek heeft zij kunnen aantonen dat nabije relaties emotionele banden zijn waarin mensen allemaal op zoek zijn naar steun en verbondenheid.

Relaties (of dit nu een partnerrelatie is, een vriendschap, een familierelatie of een nauwe samenwerkingsrelatie) kunnen niet voortbestaan als daarin die wederzijdse steun en verbondenheid niet of niet genoeg tot stand komt. EFT gaat uit van de fundamentele (oer)behoefte aan intermenselijke verbondenheid. Verstoringen op dit gebied leiden ertoe dat mensen zich alleen voelen staan en aan de slag gaan om zich toch met de ander(en) in verbinding te stellen. Ruzie is dan soms nog beter dan helemaal geen contact. En stilzwijgen kan een manier zijn om ruzie te voorkomen en de relatie (nog meer) in gevaar te brengen. Wordt aan de behoefte aan steun, verbondenheid en erkenning niet voldaan dan zal uiteindelijk iemand zich terugtrekken uit de (team)relatie.

Dr. Johnson heeft door middel van langdurig onderzoek vanuit de universiteit van Ottawa in Canada kunnen bewijzen dat het herstellen van de relatie door middel van het op gang krijgen van begrip voor wat een relatie in essentie is, begrip voor elkaars behoeften en het bouwen aan de verbinding, significant betere resultaten geeft dan trainingen in feedback, conflicthantering en onderhandelen of mediation. De slagingskans voor een duurzaam herstel van een ernstig verstoorde (team)relatie met EFT is 70%. EFT richt zich op het smeden en versterken van de emotionele band tussen mensen en wel door de sleutelmomenten te identificeren en te transformeren tot momenten die de verbinding bevorderen: open staan en ontvankelijk zijn voor elkaar en op elkaar afgestemd zijn.

## Is dit niet allemaal veel te klef, het is gewoon je werk hoor!

Zijn teams die nauw dienen samen te werken in organisaties emotionele banden? Hebben we het hier niet gewoon over rationele contracten? Is er een andere drijfveer dan de calculatie dat we er allemaal op uit zijn om zoveel mogelijk voordeel uit een (werk)relatie te halen tegen zo laag mogelijke kosten? Moeten we er niet vanuit gaan dat zaken als steun en verbondenheid iets is dat je haalt uit privérelaties en dat je zakelijk gewoon zelfstandig functioneert, op eigen kracht zonder emotionele afhankelijkheden van wie dan ook? Is het niet



gevaarlijk om een emotionele band te hebben met collega's, je wordt dan toch juist kwetsbaarder en te manipuleren?

Het antwoord is dat EFT zich richt op nauwe werkrelaties in organisaties waar de kwaliteit van de prestaties afhankelijk zijn van de kwaliteit van de samenwerking. Soms zit de liefde van teamleden vooral op het vakgebied waarin het team actief is. Het is een prachtig product waar men zich graag aan verbindt en zich voor inspant, maar de anderen zijn nodig om te kunnen schitteren in het werk. Teamleden begrijpen dat ze nog meer kunnen betekenen voor de klant als het team goed op elkaar is afgestemd en verwachten van hun teamleden dat ze zich daar evengoed voor

zullen inzetten. Daar waar mensen op het niveau van de inhoud of op het niveau van het proces onderlinge afhankelijkheden hebben, is het voor ons als mens onmogelijk om onze emoties uit te schakelen. Emotionele verbanden zijn dan een gegeven. Teams die kampen met conflicten, vermijdingsgedrag, het niet begrijpen van elkaar, lijden juist door het ontbreken van gezonde emotionele banden. Dit lijden kan uiteindelijk terugslaan op het fysieke niveau: rug- en schouderklachten, hoofdpijn, onrustig slapen, etc. We kunnen volledig in de ban raken van ontbrekende of ongezonde emotionele banden. We zijn nogal wat uren in de week in de nabijheid van onze zakelijke partners, maken met hen veel dingen mee, nemen risico's, gaan uitdagingen aan, krijgen successen en teleurstellingen te verwerken. En dan hangen we bij aankomst op ons werk niet onze emoties gelijk met onze jas aan de kapstok om die in de avond weer (ons) aan te trekken. We nemen onszelf, wie we zijn en de emoties die we ervaren mee in ons werk. We hebben soms een verlies te verwerken, we hebben soms wat te vieren, we ervaren spanningen voor een nieuwe opdracht of een bijna onmogelijke opgave, helpen elkaar om deadlines te halen..... of niet.... en dan voelen we ons niet lekker en gaat het knagen.

Emotionele banden zijn niet alleen voor thuis. Ook nabije werkrelaties zijn emotionele banden.

Teams presteren meer als teamleden open en ontvankelijk zijn voor elkaar en op elkaar zijn afgestemd.

Teamleden kunnen beter functioneren in de 'wereld' als ze kunnen rekenen op hun collega's en kunnen meer risico's en spanning aan als ze ervaren dat ze bij momenten van onzekerheid zich in verbinding kunnen stellen met hun teamgenoten en dan steun van ze krijgen. Veilige verbondenheid maakt teams sterker en stelt hen in staat tot meer creativiteit en hogere prestaties.

## Oerpaniek

Ernstige verstoring op het relatieniveau in teams raken een fundamenteel probleem: er is geen emotionele binding meer met elkaar en men voelt zich emotioneel niet veilig bij elkaar. De conflicten of het vermijdingsgedrag tussen teamleden zijn in feite een vorm van protest tegen het verlies van de emotionele verbondenheid. Onder alle ellende vragen de teamleden elkaar: *Kan ik nog op je rekenen, je vertrouwen? Ben je beschikbaar voor mij? Zul je reageren als ik je nodig heb? Waardeer je me en aanvaard je me? Vertrouw je mij?* Het stellen van eisen, boosheid, kritiek op elkaar, het negeren van kritiek, het zijn eigenlijk allemaal noodkreten en oproepen voor de ander om weer in verbinding te komen en de teamrelaties te herstellen.

Als blijkt dat teamleden structureel niet beschikbaar voor ons zijn wordt, veelal op onbewust niveau, onze angst geprikkeld. In ons oersysteem zijn we als mensen afhankelijk van onze 'groep' om te kunnen overleven. De verbinding verliezen verstoort ons gevoel van geborgenheid en van in control zijn. Neurowetenschappers hebben aangetoond dat op fysiek niveau onze hersenen daarvoor een oeroude neurale code activeren die ons brein aanzet

Als een team om ‘gedoe’ uit elkaar gaat, ligt dat niet aan een steeds groeiend conflict, maar wel aan afnemende steun, verbondenheid en emotionele ontvankelijkheid. Een team bestaat uit verschillende personen en minstens evenveel behoeften die met elkaar zoeken naar een gezonde balans in de verbinding. Om als team goed en ontspannen te functioneren moeten we met elkaars bewegingen meegaan, reageren op elkaars behoeften en emoties. Als de verbinding er is brengen teamleden elkaar in balans en is er evenwicht. Deze balans geeft interne zekerheid en rust bij de teamleden waardoor zij ‘buiten’ tot hogere concentratie en grotere prestaties komen, wat de effectiviteit van het totale team ten goede komt.

om stresshormonen als cortisol aan te maken. Het maakt ook dat we in ons gedrag (nog voor we erover nadenken) in een vecht- of vluchthouding komen. We worden versneld moe en/of voelen fysieke pijn, willen uit de situatie (veelal een teamvergadering) weg of volharden in onze pogingen de ander(en) tot bezinning te laten komen. Ons gedrag leidt op dat moment doorgaans tot en nog groter meningsverschil, botsing of juist vermijding, waardoor de oerpaniek in tact blijft. In teams waar er sprake is van een sterke onderlinge band, kan ook iets dergelijks ontstaan, maar blijft het beperkt tot een tijdelijke dip. De angst kan namelijk snel en gemakkelijk worden getemperd als we besteffen dat er geen reële bedreiging is en dat onze teamleden ons zullen steunen en voor elkaar klaarstaan als we hierom vragen. Maar voor de teams met een beschadigde of ontbrekende verbinding kan die angst gaan overheersen, waardoor we steeds meer op gaan zien tegen de volgende ontmoetingen met teamleden en uiteindelijk psychische en fysieke klachten geven die we ook ervaren als we niet op ons werk zijn.

### Duivelse dialogen: ik zal dansen, dansen, dansen

Naarmate teamleden langer het gevoel van verlies van de verbondenheid ervaren, worden hun interacties steeds negatiever. Onderzoekers hebben drie verwoestende kernpatronen geïdentificeerd waar teams in terecht kunnen komen. Dr. Johnson noemt ze duivelse dialogen waarbij ze de bewegingen in de dialogen aanduidt als dansstijlen en dansbewegingen. Onder elke dialoog ligt de fundamentele behoefte aan verbondenheid en de angst om deze te verliezen. Niet ieder teamlid heeft evenveel last van de dialogen. Ook het uithoudingsvermogen om er mee om te gaan kan per teamlid verschillen. Vooral in kleinere teams kunnen de dialogen snel destructief zijn. Er zijn dan weinig andere teamleden beschikbaar om wel een goede band mee op te

bouwen. De duivelse dialogen zijn de vijand van een team. Niet de teamleden zelf, die hebben zakelijk en emotioneel belang bij een verbinding met het team. Zij willen dansen! Daarom is het belangrijk dat de teamleden de danspatronen leren zien waarin ze gevangen zitten en niet blijven hangen bij de laatste opmerking van een ander teamlid en daarop te reageren. Als teams de hele dialoog leren zien, gaan ze ook begrijpen hoe het een eigen leven leidt en het team frustrert.

#### *Dialoog 1: De klompdans*

Dit is het doorlopende patroon van verwijten over een weer.

Teamleden geven elkaar de schuld van de spanningen die in het team zijn ontstaan en weten legio voorbeelden en situaties op te noemen waaruit hun gelijk blijkt. Ze luisteren niet naar elkaar en beantwoorden beschuldigingen met tegenverwijten. Door de schuld bij de ander te leggen, komt daar ook de boodschap te liggen dat *de ander* dient te veranderen en dat die ander de verantwoordelijkheid moet nemen om de teamrelatie weer te herstellen.

Het teams danst terwijl teamleden elkaar op armlengte afstand houden. Door flink met hun klompen te stampen laten ze aan elkaar weten dat de anderen er schuldig aan zijn dat het team het moeilijk heeft. In de dans wil men elkaar de klomp (de schuld) geven. Teamleden staan op elkaars tenen en concentreren zich op elke verkeerd gezette pas. Men maakt elkaar verwijten: *Jullie mogen wel wat coöperatieve zijn. Oh, hoe moet dat nu lukken als jullie altijd te laat met de informatie komen. Sinds wanneer wordt die informatie van ons serieus genomen, daar hebben we nog nooit iets van gemerkt. Nee als jullie niet eens in staat zijn om een opdracht fatsoenlijk af te ronden zonder tig fouten. Als de opdrachtverstrekking hier wat beter zou zijn dan .....etc.* Zie hier het doorlopende patroon van verwijten wat in een sfeer van ruzie en gekletter van de klompen duidelijk wordt gemaakt. Bovendien maakt de klompdans (letterlijk) veel herrie en blijft niet ongemerkt voor de rest van de organisatie. Dat maakt dat de ‘schuld’ groeit: *Door jullie opstelling krijgt dit team ook nog eens een slechte naam in de organisatie!* In de ondoorgrondelijkheid van onze emoties kunnen ruzies beter zijn dan eenzaamheid. Door met elkaar te vechten ben je in ieder geval stevig met elkaar aan de slag. Veel teams waarin het niet botert

vervallen enige tijd in dit patroon, maar het is moeilijk om dit lang vol te houden. We kunnen ons niet ontspannen in het team en kunnen al helemaal geen verbinding maken of ons vertrouwen schenken. Het aantal mogelijke reacties wordt steeds beperkter. Elke opmerking krijgt lading en bevat het potentieel van een bom. Het risico dat de bom barst groeit en uiteindelijk willen we dat juist zien te voorkomen. Dan ontstaat de tweede dialoog.



### *Dialogo 2: De protestpolka*

Dit is de spiraal van eisen stellen en afstand nemen.

De protestpolka is de meest voorkomende en verstrikkende dans binnen teams met problemen op het niveau van de relatie. Deze dans is een protest tegen het verlies van het gevoel van verbintenis met het team, terwijl we weten en voelen dat we die verbintenis wel nodig hebben. Het wakkert in ons oersysteem de vecht-of-vluchtreactie aan. De vechter gaat eisen stellen aan de andere teamleden. Dit start veelal met zachte hand door het stelselmatig indienen van al dan niet goed doordachte voorstellen en ideeën hoe de zaken zouden moeten, wat met stelligheid wordt gepresenteerd en verdedigd: *Iemand moet hier de boel toch redden!* Ze staan op de dansvloer en leggen doorlopend uit hoe de anderen moeten dansen en worden boos en zijn teleurgesteld als de anderen niet goed genoeg meedansen in de polka die zij zijn gestart. *Maar zonder dat wordt het hier een zootje!* De vechters brengen zoveel energie in hun dans dat het bij anderen de vlucht-reactie activeert: *Die is niet meer te stuiten. Als ik nu een andere mening geef, dan hebben we pas echt gelazer.... Ik leen mij er niet voor om hier de spelbreker te zijn, dan keert alle spanning zich tegen mij..... Ik zeg even helemaal*

*niets anders heb ik een week lang geen leven met hun....* De vluchter gaat dus niet in op de uitnodiging om te dansen, maar stapt achteruit op de dansvloer. Dat laat de vechter niet gebeuren. Die ziet dat als een beweging om uit het contact te gaan. Die voelt daarmee de verbinding in het team nog verder verdampen en gaat opnieuw protesteren, door nog meer te overtuigen, te duwen, te corrigeren. *Ze wil dansen met dit team en dat kan niet als mensen aan de kant gaan zitten!* De mensen die met terugtrekken reageren op de ontstane spanning willen ook dansen, maar niet deze dans, die is hen veel te gevaarlijk en risicovol. Als ze zich laten horen kan de bom barsten en dat is iets wat ze juist willen voorkomen. Als ze zich krachtig genoeg voelen zullen ze de vechter gerust willen stellen: *We gaan heus nog wel dansen als jij maar iets meer geduld opbrengt.* Of ze zwijgen omdat ze het idee hebben dat het leidt tot een confrontatie waarin ze overweldigd zullen worden en dat er niet veel van hen overblijft. Hun eerste zorg wordt zichzelf te beschermen en dat doen ze door zich af te schermen. Dus ze trekken zich terug, maar gaan niet van de dansvloer af. *Ze hopen op een rustig moment, zodat ze kunnen dansen, de dans die hen wel zal verbinden.* Die dans willen ze graag dansen, de dans waar ze zich een volwaardige danspartner voelen in dit team, niet bekritiseert worden en vrij zijn om hun unieke inbreng te leveren. Het terugtrekken en zich afsluiten is daarmee net zo goed een protest tegen het ontbreken van de verbinding. Het bijzondere van de protestpolka is, dat de muziek van de polka hard kan staan, maar soms nauwelijks hoorbaar is. Teamleden kunnen dan zeggen dat er eigenlijk nooit echt ruzie is in het team, maar dat ze moeite hebben om elkaars taal te verstaan, of dat er wel erg verschillende culturen zijn in het team. De protestpolka kan er voor buitenstaanders best elegant en soms gewaagd uitzien. Alleen de vertrouwelingen van de afzonderlijke teamleden weten hoe uitputtend de dans voor het team is.

Een protest kan alleen worden weggenomen als andere teamleden waarmee de verbinding moeizaam is, emotioneel dichterbij komen en de anderen erkennen en gerust stellen. Niets anders helpt. En als dat herstel van verbondenheid niet tot stand komt gaat de strijd door. Teams kunnen jarenlang de protestpolka dansen. En al naar gelang de thema's die op tafel komen kunnen daarbij ook de dansrollen wisselen, vechters zijn soms vluchters, vluchters soms de vechters. Maar als de vechters moe worden en het de hoop op gaan geven dat zij het nog goed kunnen krijgen en zich omkeren om van de dansvloer te gaan, klinkt de muziek van de blues.

### Dialogo 3: De blues

Dit is het patroon van de toenemende koelte en het loslaten.

Teams kunnen op het punt komen dat er steeds minder te zeggen valt. Het lijkt of er helemaal geen gemeenschappelijk belang meer is en niets meer op het spel staat. Alle teamleden gaan zich richten op zelfbescherming en proberen te doen alsof ze niets voelen of nodig hebben. De klank van de blues start als de aanhoudende, vechtende teamleden ophouden hun inbreng te leveren. Ze houden hun kritiek in en geven de hoop op dat het nog goed kan komen. Ze maken zich niet druk meer, maar verkoelen en nemen afstand als ze weer iets meemaken in het team, wat hen eerder zou storen of in de actiestand zou zetten.



Ze zijn hun verlies aan het nemen en maken zich los om te kunnen vertrekken. Als er niets wordt gedaan dan is het einde verhaal voor hen in het team.

Eigenlijk is er nauwelijks sprake van een dans, maar er is wel muziek, die speelt de klanken van het verlies van de hoop. De danspartners staan op de rand van de dansvloer en kijken elkaar nog maar nauwelijks aan. In deze fase zijn teamleden meestal beleefd tegen elkaar. Ze kunnen op praktische punten ook best nog wel samenwerken, zolang het maar niet te 'dichtbij' komt. Eigenlijk verlangt het team nog steeds naar dansen, maar de teamleden hebben zich teruggetrokken in hun

eigen werk en zijn dat werk zo aan het organiseren dat er zo min mogelijk 'inbreuk' of bemoeienis van andere teamleden kan ontstaan. De potentiële pijnplekken worden zorgvuldig gemeden. Eigenlijk is het te pijnlijk om op de dansvloer te blijven staan en alleen een laatste hoop houdt het team daar. De gemeenschappelijke taken worden formeel afgehandeld. Ondertussen kijken teamleden om zich heen. Waar wordt er wel leuk gedanst? Ogen gaan langs de vacatures in de krant. Men probeert elkaar nog eens aan te kijken... en ziet dat de anderen met iets anders bezig zijn. *Dat wordt weer niet dansen, laat ook maar, ik doe nog wel een rondje alleen of alleen met die teamleden waarmee dansen nog mogelijk is. Neen niet hier op de dansvloer, maar in de kleedkamer waar de blues nog wel te horen is.* De overgebleven teamleden op de dansvloer merken dat en concentreren zich nog meer op zichzelf. *Ik hoor er dus echt niet bij.*

De derde dialoog is de gevaarlijkste dans. Men is al afscheid aan het nemen en de energie om nog te investeren in het team raakt uitgeput. De koelte en het loslaten is een reactie op het verlies van verbondenheid en het gevoel van onmacht om dat weer te herstellen. Als er nu niets gebeurt zijn de eerste teamleden vertrokken. Als er wel wat gebeurt is het de vraag of het niet al te laat is, in ieder geval voor enkelen van het team.

### Het herkennen van meerdere dialogen in het team

Door de duivelse dialogen te herkennen kunnen teamleden de verwoestende dans leren zien waarin ze steeds verwickeld raken en zo er achter komen wanneer die dans begint en hoe elke pas van de een of de ander de confrontatie doet escaleren in het team.

Binnen een team kunnen meerdere dialogen gaande zijn. Teamleden kunnen met de verschillende collega's binnen het team andere danspatronen ontwikkelen. Op de ene collega kunnen ze snel reageren met een aanval, terwijl een andere collega hen juist terug doet trekken.

Als ze eenmaal bewust zijn van hun negatieve passies kunnen teamleden leren om achter de kwetsende opmerkingen of hun stilzwijgen te kijken en om aan te geven wat ze eigenlijk bedoelen te zeggen. Teamleden gaan beseffen dat niemand kan dansen in een team zonder dat je elkaars pijnplekken raakt. Ze moeten die plekken van elkaar kennen en ze bespreekbaar maken op een manier die de teamleden nader tot elkaar brengt. Dat betekent overigens niet dat teamleden elkaars hele verleden, hebben en houwen dienen te kennen. Maar wel zoveel van elkaar gaan weten dat begrepen wordt waarom bepaalde zaken gevoelig kunnen liggen en leiden tot disbalans, vechten of vluchten.

### Drie sleutelmomenten om het schip te keren

Woordenwisselingen tussen teamleden gaan zo snel en zijn zo chaotisch en verhit of juist koel, dat we niet kunnen achterhalen wat er nu precies gebeurt en niet kunnen zien hoe we zouden moeten reageren. Maar als we

Het woord 'emotie' komt van het Latijnse woord 'emovere', bewegen. We kunnen zeggen dat we ons 'bewogen' voelen door onze diepere emoties en we zijn 'bewogen' als degenen met wie we ons willen verbinden ons hun emoties tonen.

Als teamleden een betere kwaliteit van verbondenheid met elkaar willen dan zouden ze hun emoties moeten toestaan om hen te bewegen in beweging te komen, naar nieuwe manieren van reageren op elkaar.

Teamleden moeten dan leren om risico's te nemen en een zachte kant van zichzelf te laten zien. De kant die ze nu juist hadden geleerd te verbergen in de moeizame relatie met het team.

de film vertraagd afdraaien, zien we de omslagmomenten en de keuzes die we hadden. Behoeften aan verbondenheid, steun en erkenning, en ook de emoties die daarmee gepaard gaan, komen vaak plotseling op. Een teamlid zegt of doet iets dat werkt als een pijl die in één keer in de roos zit van de angst of frustratie van ten minste één ander teamlid, die het opvat als een bevestiging van de verstoorde relatie: *Zie je wel dat mijn mening er niet toe doet. Nu schuif je het weer in mijn schoenen. Je dwingt mij, ik krijg het benauwd van je toon. Op deze manier verpest je de opdracht en schaad je ons imago. Je houdt dus opnieuw geen rekening met mijn afdeling. Daar weet ik niets van en je hebt me er dus bewust buiten gelaten. Je gaat koud en doelgericht zo snel omdat je weer je zin door wilt drijven. Jij vindt mij dus niet goed genoeg. Jij hebt niets met ons product, je verkwanselt het. Als het zo moet, hoef je op mij niet meer te rekenen...*etc. Ze leiden het teamoverleg van oppervlakkige onderwerpen in één opmerking of één gebaar naar fundamentele kwesties als veiligheid, vertrouwen, waardering, beschadigd worden en de stekker eruit willen trekken.

**Het is het eerste sleutelmoment** en het begin van de start van de neerwaartse spiraal van onzekerheid die de teamrelatie verder doet bekoelen. Ons gevoel van verbondenheid met het team krijgt een negatieve impuls en we ervaren het als een bedreiging voor de teamrelatie, voor onszelf, voor de ambities die we willen realiseren en waarvoor we de anderen wel nodig hebben. Die bedreiging kan reëel zijn of denkbeeldig. Het gaat om onze perceptie, niet om de werkelijkheid! Bij gezonde banden zijn we in staat onszelf te kalmeren: *Ze bedoelt het niet zo. Ik begrijp waarom ze het zo aanpakt, daardoor bereiken we als team ook meer. Als ik straks mijn alternatief vertel dan zal ze mijn mening meenemen. Morgen in de auto is dit weer bijgelegd.....*etc. We hebben dan een oplossingsrepertoire om de band snel te herbevestigen. Zijn we niet in staat om onszelf te kalmeren dan komen we tot 'oplossingen' die feitelijk gebrekkig werken in het moment zodat we met de ontstane spanning om kunnen gaan. We gaan in de verdediging, starten een aanval

of trekken ons terug. Keuzes die de negatieve spiraal feitelijk activeren en waarmee we het begin maken van de volgende duivelse dialoog.

Dit is een sleutelmoment waar we een andere keuze kunnen maken om te voorkomen dat de duivelse dialoog wordt geactiveerd.

**Een tweede sleutelmoment** doet zich voor als de directe bedreiging voorbij is. Teamleden kunnen op zo'n later moment de verbinding herstellen. Als er een verstoring of conflict is ontstaan, in de uitvoering van een project bijvoorbeeld, kan dit op een ander moment, in een overleg of bilateraal, worden besproken. Het scherpst van de spanning is dan vaak eraf waarbij de betrokken teamleden makkelijker uiting geven aan hun emoties op een manier die de anderen uitnodigt om eveneens open te zijn en elkaar gerust te stellen. Lukt het de teamleden om daadwerkelijk de situatie met elkaar te bespreken en een beweging naar elkaar te maken of wordt dit een herhaling van de beschuldigingen en vermijdingen? De kans dat dit laatste gaat gebeuren weerhoudt teams en teamleiders (van wie veelal het initiatief wordt verwacht) er vaak van om een tweede sleutelmoment te creëren of te benutting als dit natuurlijk ontstaat. Conflicten of andere spanningen waar niet op terug wordt gekomen worden door de betrokkenen zelden vergeten en komen doorgaans op een 'stapel' die een belangrijke brandstof vormt voor volgende conflicten en botsingen. Het gevaar hierbij is dat, juist doordat er niet over gesproken is, het in de verbeelding van de betrokkenen wordt opgeslagen zoals ze het zelf interpreteren, zonder de kennis van de bedoelingen en belevingen van anderen.

**Een derde sleutelmoment** komt als het lukt om in het team af te stemmen op de behoeften aan verbinding en de emoties die daarmee gepaard gaan. Teamleden proberen (met of zonder een neutrale begeleiding) elkaar te bereiken om een verbinding tot stand te brengen en steunen elkaar daarin. Bijvoorbeeld als een team voor zichzelf een 'time-out' neemt, zich terugtrekt uit het dagelijkse werk en echt de tijd neemt om eens diep adem te halen en te zeggen wat er op hun hart ligt. Het is de vraag of teamleden de bereidheid hebben en het risico willen

nemen om zich van hun kwetsbare kant te laten zien en elkaar te laten weten wat ze van elkaar nodig hebben. Hoe wordt er door de andere teamleden op gereageerd? Komen er nieuwe aanvallen of komt er een erkenning voor de gevoelens van degenen die starten met het zich blootgeven en stimuleert het andere teamleden om hetzelfde te doen? Als een derde sleutelmoment positief wordt benut gaat het om het ontwikkelen van nieuwe verbindingen die (hoewel nog kwetsbaar) het mogelijk moeten maken om beter de momenten te gaan benutten en beheersen van het eerste en tweede sleutelmoment.

### De rol van de teamleider

(Management)teams die vastlopen op het niveau van de relatie hopen doorgaans dat dit dusdanig storend werkt op het proces, de inhoud en daarmee ook op de resultaten, dat de teamleider wel moet ingrijpen. Teamleden vinden het veelal te riskant om zelf het initiatief te nemen en hopen op het inzicht en het vermogen om op te treden van de leider.



Het is de taak van de leider om te werken aan een gezonde verbondenheid in het team. Wanneer de relatie verstoort is in het team dient hij te faciliteren dat de verstoring bespreekbaar wordt gemaakt en het team in staat wordt gesteld om de relatie te herstellen. Indien het nodig is, is het de taak van de teamleider om het team 'netjes' te ontvlechten. Maar zelfs voor goed ontvlechten is enige emotionele betrokkenheid van de teamleden onontbeerlijk. Een leider heeft echter niet altijd zijn kracht liggen op het niveau van de relaties. Het is prima om dit als leider te onderkennen en ervoor te zorgen dat iemand anders het team helpt om aan de relatie te werken. Vaak zijn

leiders onderdeel van het team en danspartner in de dialogen. In dat geval kan de leider eigenlijk niets beters doen dan zich kwetsbaar op te stellen en de groep, inclusief zichzelf, te laten begeleiden door een deskundige begeleider. Juist dan toont de leider zijn of haar leiderschap. Door zich open te stellen zelf gericht te werken aan emotionele ontvankelijkheid geeft hij de beste ruimte aan het team om de leider daarin te volgen.

Leiders kunnen door EFT te begrijpen herkennen wat er in hun team aan de hand is en een inschatting maken wat er nodig is om de relaties in het team te versterken. Leiders kunnen het team ondersteunen door hen tijd te geven om te werken aan hun onderlinge relaties terwijl ze gelijktijdig de effecten daarvan kunnen terugzien op het niveau van de processen en de inhoud. Leiders kunnen inschatten of ieder afzonderlijk teamlid de slag kan maken of dat er aanvullende gesprekken of ondersteuning nodig is om iemand in beweging te krijgen.

Kortom, leiders hebben een cruciale rol als het gaat om vastgelopen teams. Toch kan hij nooit zonder de teamleden die zich allen eveneens op het pad gaan begeven van de emotionele ontvankelijkheid. Vaak is commitment aan het team teveel gevraagd. De spanningen zijn daarvoor veelal te hoog opgelopen en er is teveel gebeurd. Het is dan wel mogelijk om het team te vragen om commitment voor een probeerperiode van een aantal maanden. Tot die afgesproken tijd blijven teamleden in het team aanwezig en wordt gelijktijdig gericht gewerkt aan het verbeteren van de onderlinge verbindingen in het team. Mocht er geen of onvoldoende verbetering optreden kunnen teamleden na de afgesproken periode alsnog besluiten om afscheid te nemen van het team. Een probeerperiode geeft hoop maar ook onzekerheid. De afloop is nog niet bepaald. Teamleiders dienen om te kunnen gaan met deze onzekerheid.

Het ergste wat een leider kan doen is helemaal niets. Hij laat het team dan tobben en teams voelen zich miskend omdat de leider (veelal uit angst dat de boel escaleert) de ogen sluit voor de pijn die de teamleden elkaar ongewild aandoen.

### Wanneer EFT?

Het is zeker niet zo dat alle problemen die teams hebben liggen op het niveau van de relatie. Principiële meningsverschillen die echt over de inhoud gaan kunnen ook maken dat teamleden het moeilijk hebben met elkaars opvattingen. Niet goed afgestemde competenties en het disfunctioneren van teamleden kunnen eveneens een grote bron van frustratie worden als het niet wordt opgepakt. Een ander bekend probleem in teams is



structuuronduidelijkheid of niet goed afgestemde verantwoordelijkheden en bevoegdheden, dat kan leiden tot onzekerheden en eigen interpretaties die snel uit de weg kunnen worden geholpen als met elkaar duidelijk afspraken wordt gemaakt over de verantwoordelijkheden en de taakverdeling. En ten slotte willen we het misbruik van macht en het spelen van machtspelletjes niet uitvlakken als bron van groot leed en leedvermaak in teams. Teamleiders hebben een belangrijke taak in het analyseren of de problemen in het team zich nu in de kern afspeelen op het niveau van de inhoud, het proces of de relatie. Dat is niet eenvoudig omdat problemen vaak gelijktijdig op meerdere niveaus zichtbaar worden. Doorgaans wordt de relatie aan de orde gesteld als oplossingen op het gebied van de inhoud, zoals het formuleren van gemeenschappelijke doelen, of van het proces, zoals een andere verdeling van werk en rollen of een aanpassing in planning of functievereisten, geen soulaas bieden. En ook een team is doorgaans pas bereid om zich open te stellen voor EFT als de problemen flink zijn opgelopen.

EFT is een methode die de menselijke kant van het team tot in de kern raakt. Het is een stevig instrument dat bijzonder krachtig kan werken. Een team waar de verbinding redelijk tot goed is kan alleen al door het lezen van dit artikel genoeg hebben om die verbinding goed te houden en verder te verstevigen. Er is dan een beter begrip wat er op het emotionele niveau gedaan kan worden om (nog) betere teamprestaties te leveren en nog meer plezier te hebben van elkaar.

Teams die vastgelopen zijn zullen veel herkennen in EFT en de duivelse dialogen. Vaak is er teveel gebeurd om het team op eigen kracht te komen tot gezonde duurzame verbindingen. Zij zullen de steun nodig hebben van een begeleider die hen helpt om de sleutelmomenten te zien en daarin andere keuzes te maken. Om stap voor stap verder te komen in de emotionele ontvankelijkheid en teamleden elkaar de steun en erkenning te leren geven waar ze behoefte aan hebben.

Drs. Lianda van der Knaap MMC  
Organamic

## Literatuur

Johnson Susan M.

Houd me vast, zeven gesprekken voor een hechte(re) en veilige relatie, 2008

Bowlby John

The making and breaking of affectional bonds, 2005

Feeny Brooke C

The dependency paradox in close relationships: accept in dependence promotes independence  
Journal of Personality and Social Psychology, 2007

Le Doux, Joseph

The Emotional Brain. The mysterious underpinnings of emotional life, 1996

Heide van der Albert

Dat geeft een goed gevoel, over emoties in teams en organisatie, 2008

Coenen Bert

Het verborgen leiden in organisaties, een pleidooi tegen de aanpassing, 2004