

HET INDIVIDU IN HET TEAM

Heilsam ist nur
wenn im Spiegel der Menschenseele
sich bildet die ganze Gemeinschaft
und in der Gemeinschaft lebet
der Einzelseele Kraft

R. Steiner

Deze uitspraak van de grondlegger van de antroposofische wetenschap van de geest drukt kernachtig uit waar het binnen het team om gaat: Ieder individueel teamlid dient bewustzijn te hebben van het geheel, terwijl in het team de kwaliteiten van ieder individueel lid herkend en werkzaam moeten kunnen zijn.

In voorgaande hoofdstukken werd gewezen op het belang van het zichtbaar maken van individuele verschillen bij het werken in een team. Het vruchtbaar omgaan met verschillen gaat echter niet vanzelf. Het vereist de overwinning van innerlijke weerstanden om de ander blijvend met open mind tegemoet te treden. Daartoe moeten teamleden bewust leren omgaan met de sympathie- en antipathiekrachten, die de omgang met anderen voor een groot deel bepalen. Het gaat er daarbij niet om deze te onderdrukken, maar ze te herkennen en ze te besturen. Want als de sym- en antipathieën ongebreideld hun gang kunnen gaan leiden zij automatisch tot onware beelden van de ander en deze kunnen op hun beurt de samenwerking ernstig blokkeren.

Alleen echte interesse biedt de mogelijkheid de ander waar te nemen zoals die werkelijk is. Deze kan worden ontwikkeld door de beoefening van een op de praktijk van het alledaagse leven gerichte menskunde, waardoor wij de ander objectiever gaan waarnemen, de verschillen ons minder gaan ergeren, maar juist interessant worden en waardoor de ander zich in zijn anders zijn erkend voelt.

Het is echter niet weer een appèl om lief te zijn voor elkaar, je zo in de ander in te leven dat je sneller geneigd bent met hem mee te gaan. Het gaat er niet om de tegenstellingen te verdoezelen, maar ze juist tot hun recht te laten komen. Maar dat kunnen of durven we meestal niet uit een onbewuste angst het eigen standpunt te verliezen als we ons open stellen voor de ander. Of we spreken ons niet uit omdat we bang zijn dat we alleen komen te staan. Echte interesse en praktische menskunde versterken de moed om te voorschijn te komen en de ander zichtbaar te laten worden, zonder zichzelf daardoor bedreigd te voelen.

Vanuit de praktische menskunde beschrijven wij hieronder twee concepten. Het eerste geeft een beeld van de ontwikkelingsfasen van de mens en het tweede een praktische typologie. Beide concepten bergen het gevaar dat zij etiketerend werken. Dat gebeurt wanneer we op grond van enkele vluchtige waarnemingen snel conclusies over de ander trekken. Dan stopt de waarneming en is de interesse in de ander gedood in plaats van gewekt. De hier gepresenteerde modellen zijn niet bedoeld om mensen in te delen of te categoriseren.

Het zijn "groeiconcepten" die je niet een keer leert en ze vervolgens toepast. Zelf heb ik er meer dan dertig jaar geleden voor het eerst kennis mee gemaakt. Het waren toen eerste

kiemen. Door ermee te werken, ze telkens opnieuw te doordenken, aan te vullen en te verifiëren zijn het levende denkbeelden geworden en geen abstracte dode kennis..

De ontwikkelingsfasen van de mens

Volgens een oud Chinees gezegde krijgt de mens in zijn leven één periode om te leren, één om te vechten en één om wijs te worden. Wat daarna komt is een geschenk van de Goden, dan mag hij van het leven genieten.

In deze grove driedeling van het menselijk leven schuilt veel waarheid, al moeten we haar ook relativeren. Leren is in onze tijd gedurende het hele leven nodig en vele ouderen in onze verpleeg- en bejaardenhuizen zullen zeggen dat het met dat genieten wel meevalt.

Maar toch:

De kinder- en jeugdjaren staan toch overwegend in het teken van het leren, al moeten we daarbij niet op de eerste plaats aan het schoolleren denken, maar vooral ook aan het leren omgaan met medemensen, met de dingen en de wereld om ons heen. Lievegoed noemde deze periode de receptieve fase. Als jonge mens ontvang je vele gaven van ouders, opvoeders, leerkrachten en allerlei anderen, die het goed met je voor hebben.

In de eerste 20-25 jaar als volwassene moet je knokken om je eigen plaats te veroveren in de wereld. Een baan, een gezin, een vriendenkring, een inkomen, een positie enz. krijg je niet zomaar. Er moeten allerlei kleine en grote weerstanden overwonnen worden. Deze periode werd dan ook door Lievegoed de expansieve fase genoemd.

Daarna komt het moment dat je uiterlijk zo ongeveer bereikt hebt wat je kon bereiken. Misschien had je meer gewild, misschien zeg je ook "Zo is het goed". Maar een mens komt in die periode wel voor de vraag te staan welke betekenis hij of zij gaat geven aan het stuk leven dat nog komt als de fysieke vitaliteit afneemt en het uiterlijke succes niet meer optreedt of zijn glans verliest. Door het oppakken van deze vragen kan een mens wijs worden. Lievegoed spreekt van de sociale fase, omdat velen dan de levenservaring, opgedaan tijdens de expansieve fase vruchtbaar kunnen maken voor anderen.

Ja, en het genieten, hoe staat het daarmee?

Velen verwachten wel dat je na het 60ste-65ste, als de verplichting te moeten werken wegvalt, echt van het leven mag gaan genieten. Er worden vanuit de samenleving ook vele mooie beloften voorgespiegeld. Of die echter ook bewaarheid zullen worden is niet alleen afhankelijk van de materiele voorwaarden. Ook en vooral is de innerlijke houding belangrijk. Naast gelukkige wijze ouderen zijn er ook ontevreden betweters en mensen die met veel spijt, schuld of wrok terugkijken op het achter hen liggende leven.

Het Chinese gezegde en de typering van Lievegoed geven aan dat de verschillende periodes in het leven een andere kleur hebben en dat daarin ook telkens nieuwe kwaliteiten ontwikkeld kunnen worden. Wel wordt het steeds moeilijker te spreken van algemene wetmatigheden in de menselijke levensloop. Naast verschil in aanleg is er in onze tijd een enorme verscheidenheid in levensomstandigheden en is ook de eigen vormgeving en sturing van het leven veel groter dan voorheen. Dat neemt echter niet weg dat er een grondpatroon te onderkennen valt, waarop ieder mens zijn of haar eigen leven weeft. Zo gaat ieder mens door een fase die puberteit heet. Elke jongere beleeft deze periode op zijn eigen wijze, maar toch heeft de puberteit een aantal algemene karakteristieken.

De karakteristieken, kwaliteiten en opgaven zijn in de hierna volgende beschrijving gebonden aan de opeenvolgende levensfasen. Dat is o.i. ook terecht, omdat zij in een bepaalde periode het meest dominant naar voren treden. Maar, zoals gezegd: ook de menselijke levensloop individualiseert steeds meer. Door allerlei omstandigheden kunnen ervaringen die de één

opdoet in de twintiger jaren bij de ander pas in de veertiger jaren optreden en omgekeerd. Er hoeft dan niets mis te zijn met de betrokkene. Juist in de afwijkingen van het algemene beeld wordt het unieke van iemands levensloop zichtbaar.

De receptieve fase(0_ca 21 jaar)

Over de kinder-en jeugdijaren zullen we hier kort zijn. Zowel in fysiek als psychisch-geestelijk opzicht heeft in deze jaren een enorme ontwikkeling plaats. Omgeving, ouders en opvoeding spelen een wezenlijke rol. Zij geven het kind de bagage mee waarmee het later, als jong volwassene zelfstandig de grote reis door het leven begint. Weliswaar zullen bepaalde stukken van die bagage onderweg worden vervangen of als onbruikbaar worden achtergelaten, maar er wordt meestal toch veel meegenomen, vaak tot op hoge leeftijd.

Enkele in het oog springende doorwerkingen zijn bijvoorbeeld:

*De gebruiken, regels en rituelen die golden in gezin, op school, bij de sportclub enz. In de periode van 7 tot 14 jaar ben je daarvoor erg ontvankelijk en maak je je die onbewust eigen. Bijvoorbeeld de regel "Eerst je huiswerk af, dan mag je spelen", kan ertoe leiden dat het werk in het latere leven altijd op de eerste plaats komt. Vaak berusten regels, voorschriften en opvattingen over wat kan en wat niet, die mensen in de werksituatie hanteren, op een basis die in de kinderjaren is aangelegd.

*De mate waarin kinderen hun eigen fantasie leren gebruiken is van grote invloed op hun latere creativiteit. De boomstronk die een kabouter wordt, het vloerkleed een diep meer, jijzelf de slimme muis die de kat steeds te slim af is, al spelend wordt het eigen beeldend vermogen geactiveerd.

*De verhouding t.o.v. autoriteit en de omgang met anderen in het algemeen.

Er zijn mensen die hun hele leven worstelen met autoriteit. Ook daarvan liggen de wortels meestal in de kinder-en jeugdijaren. In die periode moet een evenwicht gevonden worden tussen afhankelijkheid (gehoorzaamheid) en onafhankelijkheid (je eigen wil volgen). Met dit evenwicht, een "working balance", stap je het leven in, meer geneigd tot volgzaamheid of tot protest. Sommige mensen hebben dat evenwicht niet gevonden. Deze zullen de leiding dikwijls verwijten dat ze onvoldoende duidelijk stuurt, maar zich sterk verzetten als ze dat wel doet. Ook de wijze van omgaan met anderen, o.a. in conflictsituaties wordt vanuit de jeugdijaren dikwijls doorgedragen in de volwassenheid. De wijze waarop vader of moeder vroeger de ruzies beslechtte in het gezin geldt als voorbeeld hoe je later, als leidinggevende conflicten tussen de medewerkers oplost.

*Het mens-en wereldbeeld uit de kinder-en jeugdijaren werkt eveneens door, hetzij dat dit wordt overgenomen verder ontwikkeld, hetzij dat men zich daarvan in latere jaren afzet. Ook de manier waarop daarover in het gezin en op school werd gesproken (dogmatisch of met een open houding), kortom de hele cultuur uit die jaren heeft grote invloed.

Dit zijn maar enkele grepen uit een veelheid van mogelijke lijnen die vanuit de receptieve fase doorwerken in de volwassenheid. Algemeen bekend zijn de zeer negatieve invloeden, zoals het als kind op school gepest worden of mishandeling en misbruik.

De receptieve fase werkt door, maar hoeft niet bepalend te zijn voor het verdere leven. Het is mogelijk en zelfs wenselijk als volwassene de koffer met meegekregen bagage uit te pakken en een eigen oordeel te vellen over wat je erin aantreft en daartoe een eigen verhouding te vinden. Begrijpelijk, maar onvruchtbaar is de slachtofferhouding, waarbij de schuld van allerlei problemen gelegd wordt in de eigen jeugdijaren en dit als excuus gebruikt wordt om ze niet aan te pakken.

Voor de ontwikkeling van het team kan het vruchtbaar zijn als de leden elkaar stukjes van hun biografie, met name uit de jeugd jaren vertellen. Van de luisteraars vraagt dat wel een houding van echte interesse en respect.

De beginnende volwassenheid: de bewegingsmens (ca 21-28 jaar)

Richard (25) is afgestudeerd in de bedrijfskunde. Tijdens zijn studie heeft hij een stage gedaan in een bedrijf waar op de werkvloer in teamverband werd gewerkt. Hij maakte een afstudeerscriptie over teamontwikkeling op de werkvloer. Na zijn afstuderen komt hij te werken op de organisatie-afdeling van een ander bedrijf waar het werken met zelfsturende teams op de werkvloer ingevoerd zou worden. Het was zijn taak om dit proces te begeleiden. Richard was een levendige knaap, enthousiast, betrokken, grote inzet en met veel ideeën. Toch waren er regelmatig botsingen met de leiding. Richard verweet hen dat ze wel telkens teamwork preekten, maar het in de dagelijkse praktijk zelf veelal doorkruisten, waardoor het voor de medewerkers ongeloofwaardig werd. Tegenwerpingen van hun kant, dat het in de gegeven situatie niet anders kon weigerde hij te accepteren. De mensen op de werkvloer vonden hem wel een aardige knul, maar zijn ideeën werden niet aux serieux genomen, waardoor hij er met nog meer overtuiging over ging spreken. Aan de teams werd gevraagd met verbeterings-voorstellen te komen. Eerst kwam er niets uit, daarna kwamen er talloze. De leiding wist niet, wat ze daarmee aan moest, want de meeste verbeteringen moesten worden aangebracht door de technische dienst en die was al onderbezet. Richard drong aan op tijdelijke uitbreiding van de T.D., maar daar was geen budget voor. Vervolgens kwam de leiding op de gedachte, dat de onderlinge samenwerking tussen de afdelingen verbeterd moest worden als voorwaarde om tot teamwork te komen. Ze verzocht Richard om hiervoor een plan op te stellen dat over enkele weken-tijdens een "hei-dag" door de directeur gepresenteerd kon worden. Met veel enthousiasme ging Richard aan de slag, maar had al snel het gevoel te verzuipen: er zat zoveel aan vast, waar moest hij beginnen? Na enkele maanden heeft Richard -tig grote en kleine projecten aan zijn broek hangen, hij vindt alles leuk en interessant. Bovendien heeft hij het gevoel dat hij een belangrijke rol te vervullen heeft in het bedrijf. Hij is zo'n beetje de spil geworden waar alles om draait en zou niet weten hoe het allemaal verder zou moeten als hij weg zou gaan. Maar tegelijkertijd heeft hij ook grote twijfels en is hij onzeker. Gaat het eigenlijk wel goed? Zijn ze wel tevreden over hem? Soms is hij somber en teneergeslagen: er komt maar weinig echt van de grond, ze laten hem toch wel veel aan zijn lot over of sturen hem met een kluitje in het riet. Maar die momenten zijn gelukkig van korte duur. Want dan ligt er weer een nieuwe uitdaging en daar gaat hij voor!!!

Algemene kenmerken

* In het begin van zijn twintiger-jaren stapt de mens op eigen benen het volle leven binnen. Het eigen Ik neemt de sturing definitief over van ouders en opvoeders. Leren doe je in het vervolg alleen nog maar, als je dat zelf wilt.

Het sturen geschiedt vanuit aanvankelijk nog onbewuste wilsimpulsen. Vandaar de karakteristiek "bewegingsmens". Je gaat nog geen vast uitgestippelde weg. De benen brengen je in een bepaalde koers. "Ik zie wel" is in deze jaren een veel gebruikte uitdrukking.

* Er is nog weinig zelfkennis en levenservaring. De grote opgave van deze periode is zelfkennis opdoen, de eigen grenzen en mogelijkheden ontdekken. Door de confrontatie met de wereld vind je uit wat je kunt en niet kunt. Daardoor wordt innerlijke zekerheid

ontwikkeld, die voor het latere leven zo belangrijk is. Deze staat tegenover de uiterlijke zekerheid van vast inkomen, sociale zekerheid etc.

* Goethe karakteriseerde deze fase met de woorden "von Himmelhoch jauchzend bis zum Tode betrübt". Er zijn grote schommelingen in het gevoelsleven. Twintigers kunnen het ene moment vol zelfvertrouwen zijn, met stelligheid hun mening geven en het andere moment worden beheerst door gevoelens van onzekerheid en twijfel aan zichzelf.

Sym- en antipathie gevoelens bepalen in hevige mate waarmee en met wie men zich in de buitenwereld verbindt en waarvan men zich afkeert. Er is nog weinig afstand. Daardoor is de jong volwassene nog gemakkelijk door de omgeving te beïnvloeden. Voor dictatoriale regimes, religieuze sekten etc. is deze leeftijdsgroep dan ook een gemakkelijke prooi, al speelt de tijdgeest daarbij ook een grote rol.

Mogelijke gevaren

* Zich te snel vastleggen, in baan, relatie, kinderen, huis, etc. Natuurlijk hoeft dat geen ramp te zijn, maar het zich te vroeg vastleggen kan ertoe leiden dat de eigen mogelijkheden onvoldoende ontdekt worden. Dan bestaat de kans dat de behoefte daaraan veel later in de levensloop manifest wordt. Alleen zijn de levensomstandigheden dan vaak zo, dat men zich het experimenteren niet meer kan permitteren.

Ook in het werk dreigt het gevaar dat de twintiger zich te snel vastlegt op dat, wat hij goed kan. De omgeving kan hem daartoe extra verleiden. De grote werklust, inzet en enthousiasme kunnen voor de organisatie een reden zijn hem of haar jaren lang op dezelfde plaats te houden, waardoor weliswaar een steeds grotere routine ontstaat, maar geen nieuwe mogelijkheden worden ontwikkeld, wat zich later, ook voor de organisatie, kan wreken.

* Is er bij het voorgaande sprake van een te sterke verbinding, ook de andere kant, het zich niet kunnen verbinden komt veel voor. Desinteresse, apathie, zich afzetten tegen het "normale" leven zijn kenmerken van deze problematiek op de drempel van de volwassenheid. Speelt dit in ernstige mate dan is er in het kader van de organisatie weinig aan te doen.

Kwaliteiten in het team en tips voor de leiding

* De twintiger wordt aangesproken door werk waarin voor hem of haar een persoonlijke uitdaging zit, d.w.z. dat je jezelf en anderen kunt laten zien wat je kunt. Tegelijkertijd is dat ook heel spannend. Maar je wilt als twintiger graag scoren. In het team moet gelegenheid zijn om met trots over je wapenfeiten te vertellen.

Er is veel inzet en groot enthousiasme. Taken en werkzaamheden moeten echter niet te lang duren. De time-span is nog kort. Er is behoefte om op korte termijn resultaten te zien. Daarnaast is afwisseling geboden.

* Opleiding en ontwikkeling dienen bij voorkeur op de breedte te zijn georiënteerd en nog niet zozeer op de diepte (specialisatie). De twintiger is vooral een doener. Theoretische opleidingen of plaatsen waar hij of zij "voor spek en bonen" mogen meedoen om ervaring op te doen zijn niet erg geliefd. Men wil het echte werk. Ervaringsuitwisseling en daaruit onder leiding van een goede coach lering trekken is uitermate vruchtbaar.

* Feed-back en confrontatie.

De twintiger is erg afhankelijk van feed-back van zijn omgeving. Er is nog weinig zelfkennis en levenservaring. Enerzijds moet door de confrontatie met de buitenwereld duidelijk worden wie en wat hij/zij is, anderzijds is er een grote gevoeligheid en lichtgeraaktheid bij kritiek. Dit laatste is veelal het gevolg van onderhuidse onzekerheid. Toch is open en eerlijke feed-back wezenlijk. Heel belangrijk is daarbij echter de jong-volwassene aux-serieux te nemen en vooral niet te kleineren met opmerkingen als: "Wacht maar tot je meer ervaring hebt, dan praat je wel anders", of "Je komt nog maar net kijken, wat weet je ervan?", enz., ook al kan hun stelligheid de ouderen daartoe gemakkelijk verleiden.

Hun zienswijze bevat dikwijls nieuwe en verfrissende elementen die uitermate waardevol kunnen zijn. Het is de opgave van de oudere teamleden deze te onderscheiden en zich door wellicht wat al te grote stelligheid niet te laten misleiden.

Andere twintigers moeten misschien door de oudere collega's worden uitgenodigd om zich uit te spreken. Hun onzekerheid kan hen ertoe brengen te veel af te wachten.

* Veel twintigers hebben er moeite mee dat ze van ouderen te horen krijgen dat ze aan bepaalde werkzaamheden "nog niet toe zijn". Door hun grotere ervaring zien de laatsten vaak problemen en valkuilen die de jongeren niet zien. Het niet beschikken over ervaring wordt dikwijls als argument aangevoerd om jongeren banen te weigeren. Het is zeer ontmoedigend om telkens te worden geconfronteerd met wat je niet kunt, zonder ook maar in de gelegenheid te zijn geweest om dat te laten zien. Aatst zei een jongere: "U kunt wel zeggen dat ik geen ervaring heb, maar U hebt helemaal geen ervaring met mij en toch beweert U dat ik dat niet kan".

In plaats van de nadruk te leggen op wat ze (nog) niet kunnen zou men oog moeten krijgen voor de kwaliteiten van deze levensfase en daarvan gebruik maken.

De kenmerken van de jong volwassene zijn niet alleen aan deze levensfase voorbehouden. In het leven daarna worden andere kwaliteiten ontwikkeld die dan dominant naar voren treden, zonder dat die van de twintiger volledig verdwenen zijn. Bijvoorbeeld de open houding naar de wereld, plezier in de uitdaging etc. Ook komt het voor dat mensen hun hele leven "Bewegingsmens" blijven, direct reagerend op de buitenwereld, zonder innerlijke weging. De innerlijke ontwikkeling is dan blijven stilstaan in de twintiger jaren. Dat kan later ook tot problemen aanleiding geven.

De eerste helft van de dertiger jaren. De evenwichtsmens (Ca 28-35 jaar)

Annelies(34) werkt als ergotherapeute in een grote revalidatie-kliniek. Zij is gehuwd met Henk, die bij een uitgeverij werkt in de automatisering. Zij hebben twee kinderen, een jongen van 8 en een meisje van 6. Annelies werkt drie dagen per week en Henk is ook één dag per week thuis om voor de kinderen en voor het huishouden te zorgen. Annelies werkt nu al bijna tien jaar in deze organisatie en heeft al heel wat stormen en veranderingen meegemaakt. Haar leven heeft ze inmiddels aardig in de hand. Dat heeft wel moeite gekost met twee kinderen, zij en Henk allebei een drukke baan en een uitgebreide vriendenkring. Maar heldere afspraken, zowel thuis als op het werk, een strak dagritme en vooral ook "nee" kunnen zeggen maken dat ze het gevoel heeft best tegen het leven opgewassen te zijn. Ze heeft er ook plezier in als alles goed loopt.

In het behandelingssteam, waarvan ze deel uitmaakt is het vaak nog wel knokken, om de eigen discipline van de ergotherapie erkend te krijgen.