WHITEPAPER



Leidinggeven aan overeenkomsten

Systeemdenken als basis voor het omgaan met verschillen in teams. Waarom het zo belangrijk is om eerst te verbinden op overeenkomsten.

Engagement Builders

© April 2023
Kasper van Damme & Chantal Juijn-Goossens

Leidinggeven aan overeenkomsten

Systeemdenken als basis voor het omgaan met verschillen in teams. Waarom het zo belangrijk is om eerst te verbinden op overeenkomsten.

Beste lezer,

In het proces van het schrijven van deze whitepaper hebben wij ons gerealiseerd dat het onder de aandacht brengen van onze ideeën (een andere kijk op inclusie en teamontwikkeling) dezelfde reactie op kan roepen als de reactie die vaak volgt op het inbrengen van iets nieuws of anders; weerstand.

Onze doelstelling is inzicht te geven in hoe inclusie wordt bevorderd en wat het vraagt om dit te bewerkstelligen. Wij laten zien dat het onderscheid tussen functioneel en niet-functioneel gedrag de veiligheid biedt die nodig is om samen te werken in inclusieve teams. Deze whitepaper past daarmee in de zoektocht van veel organisaties om uitsluiting het hoofd te bieden.

Niet-functioneel gedrag in teams ontstaat vaak vanuit persoonlijke voorkeuren. Daar waar mensen anderen uitsluiten op basis van persoonlijke voorkeur of persoonlijk belang ontstaat pijn. In ons werk komen wij veel teams tegen waar deze vorm van uitsluiting een rol speelt en de pijn die met deze uitsluiting gepaard gaat, voelbaar is. Dit is een van de redenen waarom wij deze whitepaper graag onder uw aandacht brengen.

Zonder uitsluiting geen insluiting. Wij maken in dit stuk onderscheid tussen uitsluiting die bijdraagt aan het bestaansrecht van een team en uitsluiting op persoonlijke gronden. In teamverband, zo stellen wij, is dit laatste gedrag niet welkom.

Toch vraagt dit mogelijk wat van u als lezer. Want ja... hiermee sluiten ook wij uit. Het uitsluiten van gedrag dat op basis van functionele criteria - zoals een teamdoel - niet functioneel is, kan namelijk herinneren aan andere vormen van uitsluiting en zo dezelfde gevoeligheden oproepen. Wij hopen dat u als lezer in staat bent dit van elkaar te onderscheiden.

Kasper van Damme & Chantal Juijn-Goossens

> Racisme en discriminatie, in welke vorm dan ook, horen niet bij de politie thuis. Dat vraagt van ons allemaal alertheid en begrenzing waar dat nodig is. Dat wij stelling nemen en daar waar nodig elkaar aanspreken.
>
> Henk van Essen

UIT DE PRAKTIJK

Een docent Engelse taal op een mbo-opleiding. Een klas waarin een vrouwelijke student zit met een streng religieuze achtergrond. Op een dag vertelt de docent aan de klas dat hij homoseksueel is. De vrouw staat op en loopt de les uit. De docent voelt zich onheus bejegend. Wordt hij hier nou echt veroordeeld op zijn seksuele geaardheid?! Zodra de les is afgelopen, doet de docent zijn verhaal bij de schoolleiding. De studente wordt ontboden, geconfronteerd met haar actie en gevraagd naar haar motieven. Zij antwoordt dat ze de les niet uit liep om de geaardheid van de docent, maar omdat zij van mening is dat de docent niet professioneel handelde door zijn geaardheid te delen: "of hij op mannen of vrouwen valt is niet functioneel om te delen. Dit maakt hem geen betere of slechtere docent, het was gewoon niet relevant voor de les die hij gaf. Hierom vond ik hem geen professionele docent en om die reden liep ik weg uit de les".

Een voorbeeld waarin de moeite van het verbinden op verschillen zichtbaar wordt. Je zou kunnen zeggen dat de geaardheid van de docent bij zijn identiteit hoort en dat het niet kunnen uiten van die geaardheid maakt dat hij wordt uitgesloten. Tegelijkertijd is de informatie over zijn geaardheid voor het geven van het vak Engels niet relevant. En hoe zit het met haar? Uit zij haar bezwaren vanuit individuele bezwaren of betekent dit dat hij zijn geaardheid dan maar onder stoelen of banken moet steken? Wat bepaalt of persoonlijke kenmerken wel of niet relevant zijn om te delen? Wanneer is een verschil relevant en wanneer niet?

Mensen werken samen in organisaties, afdelingen en teams. Onduidelijkheid over wat we met de aanwezige verschillen in teams willen bereiken, werkt belemmerend voor het delen van die verschillen en staat een effectieve werkcultuur in de weg. Wij zijn van mening dat de oplossing zit in het onderzoeken van wat ons (ver)bindt om van daaruit verschillen welkom te heten.

Inleiding

In veel groepen en teams die wij begeleiden, ervaren wij dat de term inclusie tot weerstand leidt. Weerstand die ontstaat vanuit persoonlijke gevoelens van onmacht en uit angst voor uitsluiting. Inclusie en uitsluiting zijn namelijk sterk met elkaar verbonden. Er is geen inclusie zonder dat er ook uitsluiting plaatsvindt.

Het zijn altijd de verschillen die om inclusie vragen en niet de overeenkomsten. Verschillen die we soms liever buiten de deur houden, omdat ze spannend zijn. Wat is het dat verschillen ons zo alert maken?

Onder inclusiviteit in teams en organisaties verstaan wij de vaardigheid van een team, organisatie of samenleving om de invalshoeken, ideeën en bijdragen van alle leden te herkennen, te waarderen en te integreren, ongeacht hun verschillen (Shore et al., 2010).

Wij zien ook dat de praktijk weerbarstiger is.

Verschillen binnen organisaties

Institutioneel racisme, uitsluiting van minderheden, discriminatie op de werkvloer, etnisch profileren, onderling wantrouwen, de instroom van vluchtelingen, LHBTIQ+, genderneutrale toiletten. De laatste jaren hebben de publieke debatten in Nederland bol gestaan van vraagstukken die te maken hebben met inclusie of het uitblijven daarvan. Vraagstukken die gaan over het feit dat er geen echte inclusie mogelijk lijkt te zijn zonder dat er aan de randen daarvan ook uitsluiting ontstaat.

Een steeds terugkerende vraag in deze debatten is dan ook of er aan inclusie ook grenzen mogen worden gesteld en - zo ja - wie die dan op basis van welke criteria mag bepalen. Deze vraag speelt niet alleen in de samenleving als geheel, maar kent een versie in elk bedrijf, elke onderwijsinstelling; in elke organisatie.

De meeste organisaties erkennen de inspanningsverplichting om te zorgen dat burgers samen kunnen leven en werken op een manier waarin ieders verscheidenheid tot uiting mag komen. De meeste organisaties beseffen ook de kracht en de noodzaak van het gebruiken van verschillen om effectiever op de buitenwereld in te kunnen spelen. Bedrijven komen met plannen om de omgang met verschillen te stimuleren en inclusie in de organisatie te vergroten.

Toch focussen deze plannen vooral op het vergroten van de individuele competenties in het omgaan met verschillen en in het leidinggeven daaraan (Van den Berg et al, 2023). Hiermee nemen teams en organisaties het risico dat persoonlijke criteria een rol gaan spelen bij het bepalen welke grenzen er zitten aan inclusie. Juist hiermee nemen de verschillen weer toe en ook de spanning die daarmee gepaard gaat. Het succes van deze interventies is hierdoor niet altijd zo duurzaam als beoogd.

Door voor een op het individu gerichte aanpak te kiezen verliezen veel organisaties, ons inziens, een belangrijk punt uit het oog, namelijk de aandacht voor de onderliggende dynamiek die in deze teams een rol speelt; de dynamiek die zich tussen mensen afspeelt en die sterker is dan de veranderingen die een individu doormaakt. Ligt hier dan ook het antwoord op de vraag wat we wel en niet willen insluiten? Laten we eens kijken wat daar gebeurt.



Het probleem van groepen

Groepen roepen per definitie gevoelens van verbinding én gevoelens van angst op bij leden (DeHart et al., 2003). Mensen zijn sociale wezens, gericht op verbinding met elkaar. Deel uitmaken van een groep biedt ons een gevoel van verbondenheid en helpt om ons veilig te voelen in de wereld.

Tegelijkertijd hebben we ook behoefte aan autonomie. Autonomie stelt ons in staat om onze eigen beslissingen te nemen en onze individualiteit uit te drukken; kortom, anders (een verschil) te kunnen zijn.

In groepen ontstaat spanning tussen de groepsleden onderling door het uiten of inhouden van het verlangen tot autonomie omwille van de angst uitgesloten te worden en verbinding te verliezen (DeHart et al., 2003). Deze spanning bepaalt voor een belangrijk deel hoe we ons gedragen in groepen. Hierdoor is de invloed van een groep op ons als individu groter dan de invloed die we hebben op die groep (Agazarian et al., 2020).

> Waar de overeenkomsten voorrang hebben is het gemakkelijker de verschillen te verdragen.
>
> (System-Centered Training and Research Institute Inc., z.d.)

De groepsdruk bepaalt bijvoorbeeld dat teamleden hun kaarten gesloten houden zolang het team niet heeft geleerd hoe zij functioneel met verschillen om kan gaan. Het risico op uitsluiting is te groot. Waar eindigt de verbinding en begint autonomie? Laat ik mijn stem horen, of volg ik die van de groep? Waarin mag ik verschillen zonder de verbinding te verliezen?

> **UIT DE PRAKTIJK**
>
> *Tijdens een pauze loopt een consultant van Marokkaanse komaf langs een groep collega's die bij de koffieautomaat staat te wachten. Een van de wachtende collega's maakt een spottende opmerking over Marokkanen. Een andere collega wordt boos door deze opmerking. Hij zegt er niets van, maar gaat die middag met buikpijn naar huis. Bang het volgende mikpunt te worden van de spot van zijn collega's.*

Een team is niet meer dan een bijzondere groep. Een team is een groep waarin de leden een gezamenlijk doel nastreven en elkaar nodig hebben om het doel te bereiken. In teams spelen hiermee dezelfde dynamieken een rol als in elke groep.

Systeemdenken

Een belangrijk gedachtegoed dat bijdraagt aan het kijken naar wat er zich in teams en organisaties afspeelt, is het systeemdenken en het daaraan nauw verwante systemisch kijken. Wij gebruiken dit gedachtegoed om de invloed van de dynamiek rond in- en uitsluiting in teams op inclusie te beschrijven.

Een erkend wetenschapper op het gebied van systeemdenken was pedagoog Donella Meadows. Zij was verbonden aan het MIT en beschreef een systeem als volgt: *een systeem is een verzameling van dingen – mensen, cellen, moleculen, wat dat ook - die zodanig met elkaar verbonden zijn dat ze na verloop van tijd een eigen gedragspatroon gaan ontwikkelen. Een systeem is anders gezegd meer dan de som der delen (Meadows, 2022).*

Door deze bril bezien is elk team waar we onderdeel van uitmaken een systeem. Het perspectief van systeemdenken is behulpzaam om te ontdekken hoe angst en verbinding effect hebben op het omgaan met verschillen.

Wij vinden het belangrijk om op basis van het gedachtegoed van systeemdenken bij te dragen aan de integratie van verschillen in teams, door de volgorde om te draaien. Eerst verbinden op de overeenkomsten en dan pas kijken naar de verschillen.

Om het begrip van de invloed van systemen op ons handelen in een team te vergroten, beschrijven wij eerst wat er onder systemen wordt verstaan en welke dynamieken een rol spelen in systemen. Daarna nemen we je mee in de wijze waarop je als teamlid of leidinggevende invloed kunt uitoefenen op deze dynamieken. Ons doel is dat je, door het lezen van dit artikel, gemakkelijker in staat bent om de altijd bestaande mix aan verschillen bij te laten dragen aan de ontwikkeling van je team en aan betere resultaten.

Systemen

Om het systeemdenken hanteerbaar te maken voor de dagelijkse praktijk maken wij in dit hoofdstuk de stap van abstracte definities naar een werkbare omschrijving, zodat je begrijpt wat dit gedachtegoed betekent in het team waarin je dagelijks samenwerkt.

De definitie van Donella Meadows is niet de enige definitie die gebruikt wordt om systemen te beschrijven. De wetenschap gebruikt de volgende – meer abstracte - definitie voor het begrip systeem: *Een systeem is een entiteit die is samengesteld uit meerdere componenten, en die door de relaties tussen de componenten enige mate van samenhang, ordening en complexiteit vertoont* (De Jong, 2021). Systemen kunnen een puur technische vorm hebben, bijvoorbeeld in een productielijn voor brood, in de vorm van een thermostaat of het menselijk lichaam, maar systemen vormen zich ook tussen mensen in de vorm van staten, organisaties, groeperingen en teams. Dan spreken we van levende menselijke systemen (Agazarian et al., 2020).

Het taaksysteem

Een team (de entiteit) bestaat uit meerdere teamleden (de componenten) die door hun onderlinge relaties en verhouding (de samenwerking) het team haar samenhang, ordening en complexiteit geven.

Een team is een systeem dat zich organiseert rond een taak of een doel. In systeemtaal wordt zo'n team ook wel een taaksysteem genoemd. In een taaksysteem zijn alle leden onderling afhankelijk voor het realiseren van het gezamenlijke doel. Voorbeelden van taaksystemen zijn managementteams, sportteams, teams in een werkcontext of zelfs carnavalsverenigingen.

Elke organisatie bestaat uit een verzameling van verschillende taaksystemen en elk mens maakt deel uit van meerdere van dit soort systemen[1]. Zo bestaat ook een supermarktketen bijvoorbeeld uit een groot aantal verschillende taaksystemen, zoals de verschillende filialen in het land, de afdeling inkoop, de afdeling Finance & Control, de directie, etc. Maar ook binnen de filialen vormen verschillende afdelingen afzonderlijke taaksystemen waarvan de leden afhankelijk zijn van elkaar in het behalen van hun gezamenlijke taak of doel.

> Als het systeem als geheel zich ontwikkelt, ontwikkelen de leden zich mee. Niet andersom.
>
> (De Jong, 2023)

Een taaksysteem als geheel is te beschouwen als een entiteit die meer is dan de optelsom van de gezamenlijke leden. Om vanuit dit perspectief te werken aan de integratie van verschillen in teams, is het dus essentieel om het taaksysteem als geheel te blijven zien. Een aanpak die zich richt op individuele eigenschappen en gedragingen helpt daarmee niet om het team als geheel te ontwikkelen.

1. Een gezin is een liefdes systeem. Anders dan een taaksysteem is de verbindende factor niet de gezamenlijke taak, maar de onderlinge relatie.

Hoe meer de beschikbare energie in een taaksysteem besteed wordt aan het behalen van het gezamenlijke doel, hoe effectiever dit taaksysteem is. In veel taaksystemen gaat de meeste energie van de leden echter uit naar het handhaven van hun eigen plek in dit taaksysteem (De Jong, 2021). De energie wordt besteed aan vragen als: 'Wat kan ik wel of moet ik juist niet zeggen?', 'Wat is hier de gang van zaken?', 'Hoe wordt hier omgegaan met een alternatief?' en 'In hoeverre kan en mag ik anders zijn'? De energie die teamleden besteden aan deze vragen over in- en uitsluiting, is niet beschikbaar voor de gezamenlijke taak.

Verschil in systemen

De wens om als autonoom individu een plek in het team te hebben, staat dus op gespannen voet met de angst uitgesloten te worden als je te afwijkend gedrag laat zien.

UIT DE PRAKTIJK

We starten een nieuwe groep. Een van de deelnemers is stiller dan de anderen. Om te zorgen dat mensen elkaar leren kennen, delen we persoonlijke informatie en achtergrond. JP heeft heel veel spanning gevoeld rondom het feit dat hij op mannen valt.

UIT DE PRAKTIJK

Je hebt net een training afgerond waarin je geleerd hebt hoe je feedback kunt geven en ontvangen. Op het team ga je hier dapper en voortvarend mee aan de slag. Na een paar pogingen geef je er de brui aan. Je merkt dat het team waar je deel van uitmaakt niet goed reageert op jouw feedback. Er ontstaat onrust. De kreet: "je bent zeker op training geweest" valt.

Vanuit systemisch perspectief zegt het taaksysteem tegen je: "het verschil dat je inbrengt is te groot, dat kunnen we niet integreren." Hoewel het taaksysteem goed inziet dat jouw nieuwe gedrag kan bijdragen aan de samenwerking, roept je nieuwe gedrag ook een tegenreactie op. Een reactie die alles bij het oude wil laten. Nieuw gedrag (een verschil) inbrengen, levert risico op uitsluiting op. Een negatieve reactie op nieuw gedrag, zorgt dat de angst voor uitsluiting bij de inbrenger toeneemt. In systeemtaal: de inbrenger sluit zich en het nieuwe gedrag verdwijnt naar de achtergrond. Dit is een voorbeeld van de dynamiek rond in- en uitsluiting. Het systeem beschikt over een tegenkracht die verschillen en verandering wil beheersen.

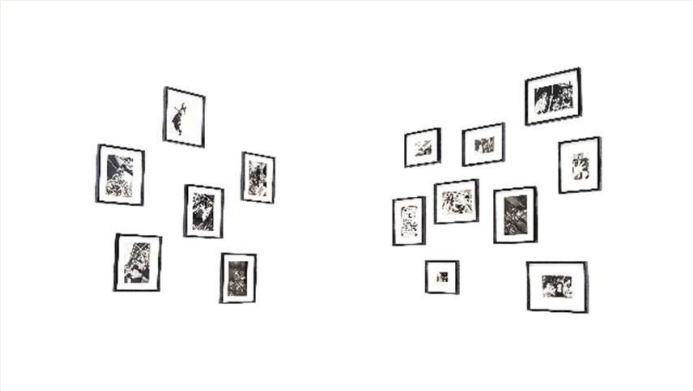
Meadows (2022) noemt deze tegenkracht de veerkracht van het systeem. Veerkracht is in deze context de behoefte en het vermogen van een systeem om in vorm en posities terug te keren na een verstoring. Nieuw gedrag ziet het taaksysteem als een verstoring van de status quo. Een taaksysteem ervaart veranderingen en het inbrengen van verschil als een voorwaartse kracht. Deze voorwaartse kracht roept een stabiliserende tegenkracht op. Terug naar het voorbeeld over de feedbacktraining: Het team beschikt nog niet over de vaardigheid om jouw nieuwe gedrag te integreren en voor zich te gebruiken.

Het voorbeeld van het proces dat plaatsvindt in een taaksysteem wanneer een teamlid nieuw gedrag introduceert na een training, toont dezelfde dynamiek als het integreren van diversiteit in elke vorm of verschijning. De veerkracht van het taaksysteem leidt bij elke poging tot inclusie tot een tegenkracht die deze inclusie bemoeilijkt.

Voorwaartse kracht & tegenkracht

Het uitgangspunt dat de krachten van het systeem op ons groter is dan de invloed die we individueel uitoefenen op het systeem, vormt een belangrijke basis onder het gedachtegoed van Systems-Centered® Training[2] (SCT®).

SCT is de toepassing van de theorie van levende menselijke systemen, ontwikkeld door dr. Yvonne Agazarian. In dit gedachtegoed staat vooral het onderscheiden en integreren van verschillen centraal omdat het de basis vormt van de ontwikkeling van teams.



Het kúnnen herkennen en integreren van verschillen is een competentie die een team als geheel heeft te leren en overstijgt de individuele competentie van de leden. Daarom heeft het meer nut te investeren in de ontwikkeling van teamcompetenties dan in de ontwikkeling van de competenties van individuele teamleden.

Integreren van nieuw gedrag vraagt meer inzicht in de wijze waarop dynamieken in systemen een rol spelen in de ontwikkeling van een team of taaksysteem. We duiken nu verder het taaksysteem in en kijken nauwkeuriger welke processen onder de motorkap een rol spelen.

2. SCT® en Systems-Centered® zijn geregistreerde handelsmerken van het Systems-Centered Training and Research Institute, Inc., een non-profit organisatie.

In wezen houden we niet van verschillen. We houden vooral niet van verschillen waar we geen controle over hebben. Dan worden ze ons opgelegd en voelen ze echt als een verschil. Dus wat we meestal doen is deze verschillen buiten de deur houden. Door ze te negeren, door de noodzaak in twijfel te trekken, door te saboteren, te klagen.

(System-Centered Training and Research Institute Inc., 2017)

Ontwikkeling

> Een team is een levend menselijk systeem.
>
> (Agazarian et al., 2020)

Menselijke levende systemen overleven, ontwikkelen zich en transformeren van simpel naar complex door het onderscheiden en integreren van verschillen (Agazarian et al., 2020). Met andere woorden: de ontwikkeling van een team is afhankelijk van hoe het team in staat is verschillen te herkennen, te erkennen en te integreren. Het integreren van verschillen heeft hiermee dus een doel. Dit doel is de ontwikkeling van het team of taaksysteem.

Door verschillen buiten te houden, stagneert deze ontwikkeling. Toch is dit precies wat vaak gebeurt. Kennelijk dient het uit- of buitensluiten van verschillen ook een doel. Dit doel is het stabiliseren van het taaksysteem. In een stabiel taaksysteem blijft alles zoveel mogelijk hetzelfde. Hierdoor vormt het taaksysteem een voorspelbare omgeving waarin gevoelens van onzekerheid voor de teamleden minimaal zijn.

En, tegelijkertijd, al zijn we nog zo'n voorstander van groei en ontwikkeling, zet het inbrengen van verschillen allesbehalve de deur open naar meer inclusie en vooruitgang, juist doordat het verschil immers meteen de tegenkracht in het taaksysteem oproept. Zolang het taaksysteem zich niet bewust is van deze tegenkracht en hier niet effectief mee leert omgaan, zal zij zich niet duurzaam kunnen ontwikkelen.

UIT DE PRAKTIJK

Een politieagent plaatst in privétijd berichten op Facebook waarbij hij geregeld ook in uniform te zien is. Hij schrijft daarbij berichten waarin hij zijn steun uitspreekt voor een politieke partij en het bijbehorende gedachtegoed. Zijn collega's krijgen hier lucht van en zijn niet gediend van het gebrek aan neutraliteit dat deze collega hiermee uitstraalt. Neutraliteit is immers een belangrijke norm binnen de politie. Het team wijst de leidinggevende van deze politieagent op de onrust die door deze berichten ontstaat op het team. Hierop voert de leidinggevende een gesprek met de betreffende collega. In dit gesprek behoudt de leidinggevende de verbinding door, in eerste instantie, zonder oordeel te onderzoeken wat er achter deze berichten op Facebook zit. Hierna brengt hij de zorg van de andere teamleden over op de collega. De agent die de berichten plaatst, is hierdoor in staat in te zien welk effect zijn berichten hebben op zijn collega's. Er verschijnen na dit gesprek geen berichten meer op Facebook die gezien kunnen worden als afkomstig van de politie of die met de politie in verband kunnen worden gebracht. De leidinggevende brengt het team op de hoogte van de uitkomsten van het gesprek en de betreffende collega organiseert een workshop over het verantwoord gebruik van sociale media als gebaar naar het team.

In dit voorbeeld heeft de leidinggevende, ondanks het lastige onderwerp, contact weten te houden met de betreffende collega door te onderzoeken wat de achtergrond is van de berichtgeving in plaats van direct te normeren.

Toch heeft hij hier een belangrijke kans laten liggen. In plaats van namens het team het gesprek aan te gaan met de collega, had hij dit ook met het team als geheel kunnen doen. Dit had het team de gelegenheid gegeven samen te onderzoeken hoe zij als geheel met dit soort verschillen om willen gaan. Een dergelijk gesprek als team blijft vaak achterwege omdat we denken te kunnen voorspellen dat dit soort gesprekken spannend, of zelfs oncontroleerbaar zijn.

Temeer omdat de mening van deze collega representatief is voor een deel van de onderstroom op het team. Namelijk dat deel van het team dat deze politieke ideeën, of de gevoelens waaruit zij voortkomen in ieder geval deels onderschrijft. Dit is een bekend gegeven in taaksystemen. Behoeftes, gevoelens en ideeën zijn vaak niet persoonlijk, maar komen voort uit de dynamiek in het taaksysteem en zijn dus zeer waarschijnlijk bij anderen ook aanwezig. De leidinggevende kan er, met andere woorden, van uitgaan dat deze collega deel uitmaakt van een subgroep die op zijn team aanwezig is. (Hierover later meer.) Dit maakt het des te belangrijk om het gesprek over dit dilemma met het hele team te voeren.

De Jong (2021) stelt dan ook dat het competenties vraagt van een taaksysteem als geheel om verschillen te kunnen herkennen, te duiden en integreren. Het aanleren van deze competenties als taaksysteem is hiermee dan ook voorwaardelijk om inclusie in teams te bevorderen.

Van overleven ...

Wanneer teamleden in een taaksysteem hun verschillen niet inbrengen, vindt er geen ontwikkeling plaats. De status quo blijft in stand. Dit heeft voordelen: het taaksysteem kent een hoge mate van voorspelbaarheid. Het is deze voorspelbaarheid die ervoor zorgt dat de kans op verbinding als zo groot mogelijk ervaren wordt. Feitelijk is dit een illusie. Het is immers ook deze voorspelbaarheid die ervoor zorgt dat de ontwikkeling van het taaksysteem stagneert.

> Mensen willen uiteindelijk geen conflict; zij willen conflicten letterlijk oplossen. Maar met het oplossen van het conflict, lossen ze tevens het verschil op en daarmee de creatieve spanning, die ontstaat bij dat verschil.
>
> **(Moerkerken & Christiansen, 2021)**

De voorwaartse krachten en tegenkrachten die mensen in teams ervaren, bestaan uit de som van de energie die de teamleden in het systeem brengen. In de beginfase van ontwikkeling van een taaksysteem, bijvoorbeeld bij de start van een nieuw team, is de energie van de leden vooral gericht op het managen van gevoelens rondom verbinding en autonomie; op overleven. We zeggen dan dat in deze teams veel overlevingsenergie aanwezig is (Agazarian et al., 2020).

Het centrale thema voor deze teams is veiligheid; "*Is er hier een plek voor mij en onder welke voorwaarden?*" De gevoelens van onzekerheid die hierdoor ontstaan worden opgelost door verschillen te negeren. Een vlucht voor de realiteit dat de verschillen er al lang zijn. De veiligheid die hierdoor lijkt te ontstaan is een schijnveiligheid. De energie die een taaksysteem gebruikt om op deze manier gevoelens van onzekerheid te managen noemen we overlevingsenergie.

De bron van deze overlevingsenergie wordt gevormd door de persoonlijke strategieën die we hebben aangeleerd om verbinding te verkrijgen.

Individuele strategieën

Wanneer we geboren worden zijn we meteen lid van een systeem; ons 'gezin van herkomst'. Dit is de eerste plek waarin we leren ons te verhouden tot andere leden van een systeem. Hier leren we wat we moeten doen om verbinding te kunnen ervaren en tegelijkertijd zoveel mogelijk onszelf te zijn. In de sociale context van het gezin leren we over autonomie en verbinding. Wanneer we er in slagen om onze behoefte om deel uit te maken van een groep in evenwicht te brengen met ons verlangen naar autonomie, ontwikkelen we zowel een gezonde eigenwaarde als een gevoel van verbondenheid (DeHart et al., 2003).

In ons systeem van herkomst hebben we allemaal op een andere manier geleerd hoe we kunnen zorgen voor verbinding. Deze ervaringen bepalen nog steeds hoe we ons gedragen in een nieuwe sociale omgeving waarin verbinding geen gegeven is. Ga maar eens voor jezelf na: Wat is het eerste waar je op let wanneer je in een nieuwe groep stapt? Ben je je daarvan bewust? Naar welke informatie ben je onbewust op zoek? Welke impulsen ervaar je iedere keer als je in een groep stapt?[3]

In onze vroege kennismaking met systemen hebben we moeten leren omgaan met situaties waarin we ons niet verbonden voelden met belangrijke anderen. Geen ouder is in staat om aan alle behoeftes van een kind tegemoet te komen.[4] Het niet ervaren van verbinding is voor een kind zeer stressvol en raakt ons gevoel van overleven (De Jong, 2023). Om onszelf op die momenten toch te handhaven, hebben we zogenaamde overlevingsstrategieën ontwikkeld die ons helpen om ons te reguleren wanneer we niet de verbinding ervaren die we wensen.



Afhankelijkheid

Rationeel zijn we als volwassene voor ons overleven niet meer afhankelijk van de verbinding met anderen. Toch roept het nog steeds gevoelens van angst en ongemak op wanneer we ons uit verbinding voelen. Wanneer we het gevoel van verbinding als belangrijk ervaren voor ons welzijn, zetten we de overlevingsstrategieën die we hebben opgedaan tijdens onze eerste kennismaking met systemen, automatisch in. We zijn ons niet bewust dat we dan handelen vanuit oude overlevingsstrategieën. Door op die momenten gedrag te vertonen waarmee we ons in het verleden hebben kunnen handhaven, hoeven we niet in alle hevigheid de emoties te ervaren die gepaard gaan met de stress van het ons uit verbinding voelen.

3. Bij het starten van nieuwe trainingsgroepen staan wij uitgebreid stil bij dit soort onbewuste vragen die op dat moment voor de groepsvorming relevant zijn.
4. Ouders hebben op hun beurt te maken met hun eigen strategieën in relaties met anderen.

Zo wordt de een voorzichtig in zijn bewoordingen, terwijl de ander extra luid zijn ideeën verkondigt. Weer een ander zal vooral hard gaan werken, zet humor in of laat deze juist buiten de samenwerking om verzekerd te zijn van verbinding. Met deze strategieën waarborgen we de verbinding met anderen en verzekeren we ons van een plek in het taaksysteem.

Hoewel de intenties achter deze overlevingsstrategieën volledig te begrijpen zijn, hebben ze een averechts effect. Het gedrag waarmee de een verbinding organiseert, kan bij een ander het gevoel oproepen dat er voor hem of haar géén plek is. Dit is afhankelijk van de onuitgesproken norm van de groep. Jouw 'kat uit de boom kijken' kan op je collega overkomen alsof je contact uit de weg gaat, waarop deze collega de aanname doet dat er voor hem of haar geen plek is. Een collega met de ervaring dat veel aan het woord zijn recht geeft op een plek (lees: verbinding creëert), kan jou ertoe bewegen alleen maar stiller te worden.

In een taaksysteem waarin verbinding niet vanzelfsprekend is, worden overlevingsstrategieën bij de leden getriggerd. In onze wens om verbinding te ervaren, 'voeden' we het taaksysteem met persoonlijk gemotiveerd gedrag dat onbedoeld ruis veroorzaakt en wat het gevoel van verbinding daarmee juist vermindert (De Jong, 2021).

Paradox

Daar waar teamleden voornamelijk gericht zijn op persoonlijk overleven, is er weinig ruimte voor verschillen (Stam & Hoogenboom, 2017). Verschillen versterken in dit stadium de overlevingsstrategieën van de individuele leden. Hierdoor ontwikkelt het taaksysteem zich moeizamer waardoor het appèl op ieders overlevingsstrategieën alleen maar toeneemt. Een vicieuze cirkel. In teams waar dit speelt is de focus onbewust meer gericht op 'ik' dan op 'wij'. Deze focus belemmert de verscheidenheid aan gedachten, emoties, gevoelens, overtuigingen, ideeën, meningen, etc. Pas wanneer er voldoende vertrouwen is op basis van overeenkomsten, komt er ruimte voor 'anders', of een verschil.

Eerder bleek dat het juist de verschillen en de integratie van verschillen zijn die zorgen voor de ontwikkeling van een team. De kwaliteit van de onderlinge verbinding bepaalt dan ook in hoeverre een taaksysteem in staat is om met die verschillen om te gaan.

> Eerst bouwen we een context waarin we kunnen verbinden op de overeenkomsten. Pas als dat gebeurd is kunnen we beginnen te kijken naar de verschillen.
>
> **(Agazarian et al., 2020)**

Het taaksysteem is niet zelfstandig in staat om de deze kwaliteit te vergroten zonder dat het zich bewust is van deze ogenschijnlijke paradox. Het zijn precies de verschillen die de noodzakelijke verbinding in de weg staan. Daarom is het belangrijk dat het taaksysteem leert hoe de leden zodanig met elkaar om kunnen gaan dat die omgang uitnodigt tot verbinding. Het inbrengen van de verschillen zonder een basis van verbinding roept immers gedrag op dat voortkomt uit onze overlevingsstrategieën. En deze vragen weer energie; energie die niet besteed kan worden aan verbinding en onderling vertrouwen.

Hiermee wordt de noodzaak duidelijk om eerst op een andere manier houvast voor het taaksysteem te organiseren. Deze houvast vormt vervolgens de basis waardoor de onbewuste aandacht op de overlevingsstrategieën kan verminderen. Het is dus niet zinvol om via training, coaching of andere vormen van begeleiding alleen de interactie tussen de leden te willen verbeteren zonder ook te zorgen voor een punt waar de leden zich aan kunnen verbinden, anders dan aan elkaar.

... naar ontwikkelen



Het opnemen en verwerken van nieuwe informatie (lees: verschillen) is pas mogelijk wanneer er voldoende vertrouwen en veiligheid wordt ervaren in het taaksysteem. Dit vertrouwen ontstaat doordat het voor teamleden duidelijk is onder welke expliciete voorwaarden er voor hen plek is (Tuckman, 1965). Heldere kaders voorkomen dat individuele interpretaties over het doel en ieders rol daarin ruis veroorzaken.

Verschillen zijn in essentie niet meer dan nieuwe informatie waarmee het taaksysteem wordt geconfronteerd. Een taaksysteem waarin veel overlevingsenergie aanwezig is, is nauwelijks in staat nieuwe informatie te integreren en te verwerken. Er wordt wel met elkaar gesproken, maar nieuwe informatie kan niet voldoende worden gehoord (De Jong, 2021). Zo is de manier waarop informatie wordt gedeeld en verwerkt een indicatie voor de mate en kwaliteit van verbinding in een taaksysteem.

Leden van een taaksysteem met veel overlevingsenergie zijn gebaat bij duidelijkheid over wat er van hen verwacht wordt. Afspraken over het doel en de wijze waarop dit doel bereikt moet worden, bepalen welk gedrag passend is. Heldere afspraken over ‘wat wel’ en ‘wat niet’ werken ontwikkeling in de hand. Waar deze afspraken impliciet blijven, zorgen individuele overlevingsstrategieën dat ieder teamlid de behoefte aan duidelijkheid op zijn eigen manier invult. Met deze strategieën hebben de teamleden tot dan toe hun plek gewaarborgd. De frustratie die onduidelijkheid oproept levert een nog minder effectieve informatieoverdracht op en werkt daarmee het gevoel van verbinding tegen.

Duidelijkheid

Om aan ontwikkeling en inclusie te kunnen werken is het belangrijk dat een taaksysteem vaardigheden ontwikkelt die het in staat stelt te verbinden in een sfeer waarin het onderlinge vertrouwen laag is en overlevingsstrategieën een rol spelen (Agazarian et al., 2020). De begrippen bovenstroom en onderstroom bieden een kader om hier meer inzicht in te krijgen.

Boven- & onderstroom

Een taaksysteem kent een bovenstroom en een onderstroom. De bovenstroom wordt gevormd door het zichtbare en tastbare gedeelte van de samenwerking. In de bovenstroom onderscheiden we twee afspraken, procedures en rolverdeling om deze doelen te bereiken. Hieronder vallen ook de kaders (normen en criteria) die de houvast bieden om de benodigde veiligheid en het vertrouwen te creëren waar vanuit verschillen herkend en geïntegreerd kunnen worden.

De onderstroom levert de energie om de afspraken in de bovenstroom waar te maken (Agazarian et al., 2020). Ook in de onderstroom onderscheiden we twee niveaus: de interactiepatronen tussen de verschillende leden van het taaksysteem en de gedachtes, emoties, behoeftes en gevoelens die de verschillende leden ervaren als onderdeel van het taaksysteem.

In een taaksysteem dat heldere kaders heeft in de bovenstroom, kunnen de teamleden zich bewust worden van de effectiviteit van de interactiepatronen in de onderstroom. Teamleden leren herkennen hoe zij bijdragen aan het in standhouden van interactiepatronen en worden zich bewust van het effect van die patronen op henzelf, op de andere teamleden en op de samenwerking[5]. Hierdoor is het taaksysteem steeds beter in staat het effect van onderlinge interactiepatronen te benoemen en zichzelf, waar nodig, bij te sturen in het licht van het gezamenlijke doel.

Dit vraagt specifieke vaardigheden op het niveau van het taaksysteem als geheel. Vaardigheden in de bovenstroom op het gebied van resultaten, afspraken en rolverdeling en vaardigheden in de onderstroom op het gebied van samenwerken en het herkennen en bijsturen van ieders eigen gedachten, gevoelens en emoties. Deze vaardigheden bieden helderheid en creëren veiligheid; ze zijn voorwaardelijk om effectief met verschillen om te kunnen gaan.

> We zijn denk ik onvoldoende in staat om onze verschillen een plek te geven en tegelijk te benoemen waarom we een mooie samenleving zijn met elkaar, wat ons bindt.
>
> (Van Balkom, 2022)

5. In teams waarin gedoe is, wordt vaak gekozen om - al dan niet onder begeleiding van een coach - te praten over veiligheid en vertrouwen. Zolang echter de criteria in de bovenstroom ontbreken die helder maken waaraan de onderlinge interactie bij moet dragen en wanneer het veilig genoeg is, heeft deze aanpak op zijn best een tijdelijk effect.

Vaardigheden in de bovenstroom

De bovenstroom bevat alle feitelijke informatie over het functioneren van het taaksysteem. Daarom is dit de plek waar ontwikkelde teamcompetenties een groot effect hebben op het gevoel van veiligheid en verbondenheid. Duidelijkheid creëert veiligheid waardoor verbondenheid kan ontstaan.

Interventies in de bovenstroom zijn erop gericht duidelijkheid te creëren over de randvoorwaarden voor de samenwerking. In de bovenstroom stelt het team vast aan welk gezamenlijk doel samengewerkt wordt en wie, ten aanzien van dat doel, waar verantwoordelijk voor is. Ook expliciete afspraken en procedures horen bij de bovenstroom. Een voorbeeld hiervan is de wijze waarop een taaksysteem omgaat met besluitvorming. Door als taaksysteem een helder en gemeenschappelijk antwoord op een dergelijke vraag te geven, biedt het de leden de context van waaruit zij autonoom kunnen functioneren.

Dit lijkt eenvoudig. Toch zijn voor verreweg het grootste gedeelte van de taaksystemen het doel en de bijbehorende afspraken niet expliciet. We nemen, in plaats daarvan, impliciet aan dat we allemaal wel weten wat het doel is waaraan we samenwerken. In de praktijk blijkt dit vaak niet het geval.

Soms komen teams erachter dat er geen gezamenlijk doel is dat hen bindt. Ook deze conclusie biedt het taaksysteem helderheid. De leden hebben elkaar niet nodig om persoonlijk te functioneren en kunnen stoppen met nutteloze vergaderingen en overleggen.

> **UIT DE PRAKTIJK**
>
> *Wij zijn aan het werk met het managementteam. De wens is dat er meer eenduidigheid komt in de aansturing van het team. Er is wel een doel, maar het doel, "Duurzaam ondernemen", is niet voldoende expliciet uitgewerkt. Wat betekent duurzaam ondernemen in ónze context, wat verstaan we hier gezamenlijk onder, wat moet het opleveren en wie moet wat met wie doen om de bijbehorende resultaten te realiseren?*
>
> *Het gesprek hierover geeft helderheid: er ontstaat een concreet beeld van wat het team wil bereiken en wat dat van hen vraagt. Het team komt tot gezamenlijke afspraken waar de leden zich aan kunnen committeren en verantwoordelijkheid voor kunnen nemen. Later geven de teamleden aan dat ze ervaren dat ze meer invloed hebben op hun onderlinge samenwerking en dat er minder ruis is. Als er ruis is, wordt deze sneller besproken.*

Alle teams hebben één ding gemeen: er is sprake van ruis. Ruis kost energie. Deze ruis weerhoudt het team hiermee van het behalen van het gezamenlijke doel. Of de sfeer in het team prima is, er spanning onder de oppervlakte voelbaar is, of het ronduit knalt, ruis is intrinsiek onderdeel van samenwerking. De goede sfeer in het puike team is, tenminste gedeeltelijk, gebaseerd op een illusie van verbondenheid. Van echte verbondenheid is niet altijd sprake.

Gezamenlijk doel

Het expliciet benoemen van het gezamenlijke doel van een taaksysteem is een belangrijke stap om meer inclusie te bereiken. Bij het bepalen van het gezamenlijke doel is het belangrijk om onderscheid te maken tussen het doel van het team als geheel en de individuele doelen van de afzonderlijke teamleden. Aan het teamdoel kunnen alle teamleden zich verbinden. Het stelt grenzen aan het taaksysteem.

Met het gezamenlijke doel bedoelen wij niet het doel dat de leidinggevende, in haar of zijn wijsheid, vaststelt. Om een gezamenlijk doel effectief te laten zijn moet het tot stand komen in overleg met alle leden. Het gezamenlijke doel is immers eigendom van het taaksysteem als geheel (De Jong, 2021). Het beschrijft wat de onderlinge samenwerking van de teamleden moet opleveren. Het is een doel dat de leden niet individueel kunnen bereiken. Het doel is helder en concreet verwoord.

> Het effect van impliciete gezamenlijke doelen is dat er ruis ontstaat in het taaksysteem. Ruis in het taaksysteem is een aanleiding voor de leden om over te stappen op overlevingsstrategieën.
>
> (De Jong, 2021)

Een gezamenlijk doel in abstracte termen voorkomt dat de energie zich op het resultaat richt. Hierdoor zal het overlevingsstrategieën oproepen bij de leden. Het doel: 'Team *A leidt studenten op tot volwaardige professionals*' is abstract. Veel concreter is: 'Team *A ontwikkelt en verzorgt jaarlijks tien opleidingen van zes weken waarin zij initieel onderwijs aanbiedt waarmee studenten vaardigheden ontwikkelen die hen in staat stellen te werken als junior adviseur in deze organisatie. De vaardigheden worden door Team A getoetst aan de hand van een door het team zelf ontwikkeld toetsmodel.*

Wanneer het taaksysteem het gezamenlijke doel helder en expliciet heeft gemaakt[6], kan het team bepalen welke functionele rollen er nodig zijn om dit doel te behalen.

Functionele rollen

Elk team kent functionele rollen. Dit zijn de rollen die op systeemniveau bijdragen aan het behalen van het gezamenlijke doel (Stam & Hoogenboom, 2017). In een team kunnen meerdere leden dezelfde functionele rollen vervullen. In team A zijn dit bijvoorbeeld de docenten: *de docenten ontwikkelen en verzorgen het onderwijs aan de studenten. De coördinator organiseert dat de werkzaamheden afgestemd op elkaar verlopen en ziet erop toe dat de afspraken worden nagekomen. De leidinggevende vertegenwoordigt het team in de grotere organisatie door informatie te delen met andere teams en beslissingen te nemen die van belang zijn voor het team.* Het komt voor dat verschillende leden meer dan één functionele rol vervullen. Wanneer niet duidelijk is vanuit welke functionele rol het teamlid handelt, levert dit ruis op. Het is dan belangrijk dit expliciet te maken. Door gezamenlijk te verkennen welke functionele rollen in een taaksysteem nodig zijn, helder af te spreken wat bij welke rol hoort en wie voor welke functionele rol verantwoordelijk is, ontstaat rust in het taaksysteem. Bijkomend voordeel is dat hierdoor ook het eigenaarschap en de betrokkenheid van de leden bij het resultaat toeneemt (Senge et al., 2015).

6. Een interessante observatie is die van Draaisma in haar onderzoek naar inclusie bij de Nationale Politie (2022). Zij ziet dat de politieorganisatie zelf nog niet goed in staat is gebleken om heldere gezamenlijke taken en doelen te verwoorden ten aanzien van inclusie an sich. In een onderzoek naar inclusie op de werkvloer schrijft zij: “Zo geven de operationeel leidinggevenden (sic.) er blijk van dat zij naar eigen inzicht invulling geven aan inclusief leiderschap. Dat doen zij omdat zij onvoldoende helderheid over rol en verantwoordelijkheid van de frontlinie leidinggevenden ervaren.



Duidelijk maken wat er van een functionele rol verwacht wordt zorgt ervoor dat het onderscheid met de individuele behoeften van het teamlid, scherper wordt. Het innemen van een functionele rol vraagt namelijk een zekere mate van regulering van de eigen impulsen. Wat je individuele behoeften als teamlid zijn is ondergeschikt aan wat er vanuit jouw rol van je verwacht wordt. Dit is precies de bedoeling. De focus van de teamleden moet zich verplaatsen van ‘ik’ naar ‘wij’.

Overeenkomst op de bovenstroom ten aanzien van doel en afspraken zorgt voor houvast. Deze houvast biedt ruimte in de onderstroom voor samenwerking waarin verschillen herkend en geïntegreerd kunnen worden: inclusie.

Vaardigheden in de onderstroom

Wanneer zaken in de bovenstroom expliciet zijn, is het mogelijk onderscheid te maken tussen functionele en niet-functionele verschillen. Een functioneel verschil is een verschil dat bijdraagt aan de samenwerking en aan het realiseren van het gezamenlijke doel.

UIT DE PRAKTIJK

In het voorbeeld van de docent en de student waarmee wij dit artikel begonnen gaat het ook over functionele verschillen. Uit dit voorbeeld wordt duidelijk dat de basis; een helder gezamenlijk doel van dit taaksysteem; niet expliciet genoeg was. De klas vormde een taaksysteem op zich. Door het ontbreken van een expliciet benoemd gezamenlijk doel werden de overlevingsstrategieën van de verschillende leden getriggerd. Er werd verschillend gedacht over de onderlinge samenwerking. Deze verschillen werden gebaseerd de individuele behoeften van de teamleden. De leden misten het houvast om te bepalen welke verschillen wel functioneel waren.

Dit was dan ook precies waar de ruis ontstond. Het verwijt dat de student haar leraar maakte was dat het verschil dat hij inbracht, namelijk zijn seksuele voorkeur, niet functioneel was in het licht van het overbrengen van kennis van de Engelse taal. Het was echter ook háár specifieke, individuele blik op wat een goede les zou zijn en wat daarin wel en niet ter sprake kon en mocht komen.

Aan de voorkant helder zijn over doel, resultaten, rollen en werkwijzen biedt richting en kaders voor alle betrokkenen en voorkomt ruis, ook omdat het dan gemakkelijker is om te kunnen bepalen of een verschil van belang is (lees: functioneel) in het licht van de gezamenlijk te behalen resultaten.

Dit gezamenlijke doel is het kader waaraan teamleden gezamenlijk de nieuwe informatie (lees: *verschillen*) toetsen om te bepalen of dit bijdraagt aan het realiseren van het doel. Dit vraagt dat de kwaliteit van de interactie tussen de teamleden zodanig is dat zij de relevantie van een afwijkende mening, aanpak of gedraging gezamenlijk vast kunnen stellen.

Interactiepatronen

Ruis ontstaat zowel in de bovenstroom als in de onderstroom. Ruis is er niet zomaar. Voor het taaksysteem heeft ruis een functie. Het impliciete doel van ruis is de boel ‘veilig houden’ door verschillen uit de weg te gaan.

In de onderstroom ontstaat ruis, onder andere door ineffectieve interactiepatronen (Agazarian et al., 2020). Met interactiepatronen bedoelen we de ingesleten, zich herhalende manieren van communiceren tussen teamleden. Voorbeelden van interactiepatronen met ruis tot gevolg zijn vaag taalgebruik, het delen van overbodige informatie, abstract blijven, onderlinge competitie, theoretiseren, zijpaden inslaan, afdwalen, onduidelijkheid over hoe er met elkaar gesproken wordt.

Dit is zichtbaar in het voorbeeld van de besluitvorming in het MT (pagina 18). In dit team is het gezamenlijke doel uit beeld geraakt waardoor teamleden afhaken en de energie richten op wat zij zelf belangrijk vinden en als taak of doel zien. Hierdoor zijn de teamleden niet goed in staat onderling contact en verbinding te maken. ‘Ik’ gaat voor ‘wij’. Het gesprek over de onderlinge verschillen wordt niet meer aangegaan

omdat het juist op dit punt ontbreekt aan veiligheid. De onderlinge verschillen hebben geen basis om zich aan te refereren. Wie bepaalt namelijk welk doel beter is dan het andere? Omdat die houvast ontbreekt verkiezen de teamleden de onderlinge ruis boven het aangaan van het gesprek over die verschillen. Dit is een onbewust proces.

Hieruit volgt dat het taaksysteem moet leren om de onderlinge interactie in dienst te laten staan van het gezamenlijke doel. Dit vraagt van het taaksysteem een voortdurende reflectie op de effectiviteit van hun onderlinge communicatie (De Jong, 2021).

Ontwikkelen van dit reflectievermogen draagt bij aan (opr)echt luisteren naar elkaar, maar vergt dit ook. Door goed te luisteren, kan de informatie tussen de leden steeds vrijer worden uitgewisseld. De natuurkundige en filosoof David Bohm ontwikkelde het concept van 'dialoog', dat het belang van luisteren en anderen begrijpen benadrukt (Bohm, 2018).

Dialoog moedigt deelnemers aan hun aannames en oordelen op te schorten en zich te concentreren op het daadwerkelijk begrijpen van het perspectief van de ander. Ook Yvonne Agazarian heeft methoden ontwikkeld om het luisteren binnen taaksystemen te bevorderen. Kenmerkend voor haar methoden is dat leden eerst expliciet aansluiten bij wat de ander heeft gezegd door de ander in eigen woorden samen te vatten, om daarna door te bouwen op de inbreng van de voorganger door daar nieuwe informatie aan toe te voegen. Informatie die een klein verschil vertegenwoordigt met de inbreng van de voorganger.

Individuele ervaringen

Wanneer we deel uitmaken van een taaksysteem zijn we ontvankelijk voor de energie die in het taaksysteem aanwezig is. Je herkent het vast: je loopt een kamer binnen en voelt dat er spanning is, of je voelt onbewust aan dat het verstandig is een grap of gevatte opmerking op dat moment niet uit te spreken.

De energie in een taaksysteem bestaat uit de gedeelde ervaringen van en interactiepatronen tussen de leden. Als de leden zich niet bewust zijn van deze patronen en ervaringen, zijn ze onderdeel van de onderstroom. Dit is meestal het geval. Wanneer ervaringen en patronen uit de onderstroom bewust worden gedeeld, worden deze vaak in de schoenen van één of meerdere individuele leden geschoven. Zij krijgen dan ‘de schuld’ (De Jong, 2021). In veel gevallen zijn dit de leden bij wie het bijbehorende gedrag het meest zichtbaar is.

Het is echter de interactie tussen de leden van het taaksysteem *als geheel* dat ervoor zorgt dat deze patronen en ervaringen ontstaan. Het individu heeft daarmee nooit ‘de schuld’. Door een of meerdere leden de schuld te geven, maken we de ervaring persoonlijk; we wijzen het aan iemand toe. Echter, de voorzichtigheid die iemand bijvoorbeeld ervaart om een afwijkende zienswijze of ervaring in te brengen, is niet persoonlijk. Er zijn altijd meerdere leden met een vergelijkbare of dezelfde ervaring.

> We hebben laten zien dat teams die samen een opdracht definiëren, zowel een hoge cohesie hebben, met elkaar een verbinding voelen, als creatief zijn.
>
> **(Politie Nederland, 2022)**

In principe is alles wat zich in het taaksysteem voordoet, te beschouwen als informatie over dit taaksysteem. Wanneer we in bovenstaand voorbeeld ‘voorzichtigheid’ in het bewustzijn van het taaksysteem (de bovenstroom) brengen door het te herkennen en te benoemen, is dit te beschouwen als informatie over wat er in het taaksysteem speelt. Vervolgens kan het team bespreken wat het effect van de voorzichtigheid is op het doel of gewenste resultaat van het team en daar een besluit op nemen.

Verschillen

Samenwerking en teamontwikkeling zijn daarom gebaat bij het bespreken van de patronen en ervaringen op het niveau van het taaksysteem als geheel.

Het herkennen van eigen ervaringen als informatie van het grotere geheel vraagt wel een andere manier van kijken. Het vraagt zowel bewustzijn van wat er in onszelf gebeurt als de vaardigheid om dit in te brengen. Daarnaast vraagt dit van het taaksysteem de teamcompetentie om deze ervaring van een teamlid ook als informatie te zien over wat er speelt in het team (Agazarian et al., 2020).

Zoals eerder beschreven in dit whitepaper worden invalshoeken, ideeën en bijdragen van leden van het taaksysteem gezien als verschillen. Wanneer deze verschillen als te groot worden ervaren, sluit het systeem zich en kunnen deze verschillen niet worden opgenomen.



Onze automatische reactie is deze verschillen 'persoonlijk te maken’ en deze niet als informatie te zien die gebruikt kan worden om de samenwerking juist te versterken. Wanneer de leden van het taaksysteem verschillen niet zien als informatie over het geheel, maar toe blijven wijzen aan het individu stagneert de teamontwikkeling en blijft inclusie uit.

Dit toont aan dat het uitblijven van effectieve inclusie door het uitsluiten van verschillen, niet aan één of meerdere leden te wijten is. Het taaksysteem als geheel is onbewust niet in staat om in te sluiten. Dit houdt ook in dat sturen op individuele ontwikkeling vaak niet het gewenste effect heeft.

Wat kan ik doen

Ontwikkeling en groei beginnen altijd bij bewustzijn. Bewustzijn van jezelf en bewustzijn van de patronen in de (taak)systemen waar je lid van bent. Onderscheid maken tussen wat persoonlijk is ('dit hoort bij mij') en wat van het taaksysteem ('dit is het resultaat van hoe wij met elkaar aan het werk zijn'), is te leren. Het vraagt aanwezigheid in het moment, een zo objectief mogelijk waarnemingsvermogen en neutraliteit: uitgesteld oordelen. Taaksystemen die dit beheersen maken steeds opnieuw keuzes op basis van de expliciet gedeelde verantwoordelijkheid voor het doel van het taaksysteem. Deze competenties zorgen er ook voor dat het onderscheid tussen ondersteunende en belemmerende communicatiepatronen in het taaksysteem duidelijk en bespreekbaar wordt. Hiermee wordt het herkennen en integreren van verschillen in het taaksysteem eenvoudiger.

We maken hierbij een kanttekening: als lid van een taaksysteem is interactiepatronen doorzien niet gemakkelijk. Je maakt immers zelf deel uit van die patronen. Je wordt vaak meteen 'ingezogen' in het systeem waar je deel van uitmaakt.

Het doorzien van interactiepatronen vraagt om een zekere afstand tot het systeem, om een portie moed en om het vermogen om patronen helder te benoemen. Wanneer het in het taaksysteem te ingewikkeld blijkt om teamlid te zijn, patronen te doorzien en bespreekbaar te maken, is externe begeleiding aan te raden. Daarnaast blijft het van het grootste belang om de leden van het taaksysteem niet individueel aan te spreken. De enige interventie die echt werkt is de interventie die het taaksysteem als geheel spiegelt.

Inclusie

Een taaksysteem ontwikkelt zich door het herkennen en insluiten van verschillen. Een ander woord hiervoor is inclusie. Inclusie heeft een grotere kans van slagen wanneer het gezamenlijk doel helder is en er concrete afspraken zijn over rollen en werkwijzen (op de bovenstroom).

Daarnaast vraagt het van het taaksysteem als geheel een bewustzijn op helpende en belemmerende communicatiepatronen en van de competentie om onderscheid te kunnen maken tussen ervaringen die individueel of het resultaat van de dynamiek in het systeem (op de onderstroom). Dit betekent dan ook dat inclusie een veel grotere kans van slagen heeft wanneer het taaksysteem de gelegenheid krijgt zich te ontwikkelen als geheel dan wanneer een organisatie voorrang geeft aan de persoonlijke ontwikkeling van het individu.

> **UIT DE PRAKTIJK**
>
> *Terug in de klas gebruiken student en docent hun discussiepunt als aanleiding om het gesprek met de gehele klas te voeren over wat wel en niet onderdeel vormt van wat zij gezamenlijk te doen hebben. Docent en studenten spreken af wat hun gezamenlijke doel is: het creëren van een omgeving waarin optimaal geleerd kan worden. Met dit in het achterhoofd zijn zij in staat om de verschillen die ze tegen komen te bespreken aan de hand van wat wel en niet functioneel is binnen de kaders van hun gezamenlijke doel.*

Samenvatting

Om inclusie te bevorderen is het belangrijk dat een team vaardigheden ontwikkelt die het in staat stelt te verbinden in een sfeer waarin het onderlinge vertrouwen laag is en individuele strategieën rondom verbinding ruis veroorzaken.

Daarom is het werken *aan* het team minstens zo belangrijk als het werken in het team. Toch krijgt het werken aan het team vaak niet de aandacht die nodig is. We plannen het werken aan het team op heidagen of teambuildingsessies. Daarbuiten blijven we op individueel niveau invloed uitoefenen op onze omgeving. Hiermee doen we geen recht aan de diversiteit die in teams altijd aanwezig is en bevorderen we juist de uitsluiting waarvan we zo wensen dat die verdwijnt.

Teams die serieus aan de slag willen met inclusie zullen hun aandacht moeten richten op het team als geheel en zullen de processen die op teamniveau een rol spelen, bewust moeten gaan beïnvloeden.

De eerste stap hiervoor richt zich op het vaststellen van de overeenkomsten in het team. Overeenkomsten verbinden. Door op de bovenstroom vast te stellen wat het gezamenlijke doel is en welke rollen en afspraken daar een bijdrage aan leveren, werkt het team aan wat de leden verbindt. Die verbinding stelt het team vervolgens in staat om competenties te ontwikkelen die een opbouwende samenwerking ondersteunen. Een samenwerking waarin de aanwezige diversiteit tot zijn recht komt en daadwerkelijk gebruikt wordt voor het bereiken van het gezamenlijke doel. Ongeacht de aard van de diversiteit.

We onderscheiden een bovenstroom en een onderstroom in teams. In de bovenstroom spreken teams heldere doelen af en zorgen zij dat de leden beseffen welke verantwoordelijkheid zij ten aanzien van dit doel hebben en welk gedrag, passend bij hun rol, hierbij hoort. Dit leidt tot een overeenkomstig beeld bij alle leden van de doelen en de gewenste resultaten en van de afspraken en rollen die hieraan bijdragen. Door deze concrete kaders uit de bovenstroom expliciet te maken voor het gehele team, ontstaat er focus en verdwijnt de ruis op de bovenstroom naar de achtergrond.

Wanneer teamleden deze heldere kaders ervaren, kunnen persoonlijke grenzen zich openen en kan er helderheid ontstaan in de onderstroom.

In de onderstroom werkt het team aan communicatie en interactie die effectieve informatieoverdracht mogelijk maken. Dit vraagt, naast zelfbewustzijn en alertheid op persoonlijke triggers, om herkenning van patronen in deze interactie en om vaardige communicatie die bijdraagt aan het gezamenlijke doel.

Hiermee werkt het team aan de overeenkomsten op de onderstroom. Dit is voor teams minstens zo belangrijk. Communicatie waarbij teamleden aansluiten op de overeenkomsten en daarop voortbouwen, kalmeert de dynamiek op de onderstroom. Hierdoor ontstaat ruimte om naar de verschillen te kunnen luisteren en kan gestart worden met het herkennen, erkennen en integreren van deze verschillen. Om zo de ontwikkeling van het team te bevorderen.

Vaardige teams beheersen deze competenties. In teams waarin dit nog niet het geval is, kunnen leden vanuit hun rol bijdragen aan het ontwikkelen van deze competenties. Van de leden mag bewustzijn worden verwacht van wat van het team is en wat het individu toebehoort. Dit vraagt om zelfregulatie.

Is dit eenvoudig? Nee. Vraagt dit een significant andere manier van denken over teams en van wat zij kunnen doen? Wij denken van wel. Zijn wij ervan overtuigd dat teamleden zichzelf kunnen leren reguleren en dat teams samenwerkingscompetenties kunnen ontwikkelen? Zeker!

Wij zijn er ook van overtuigd dat teams werken aan inclusie er niet even bij kunnen doen. Het begeleiden van deze processen vraagt allereerst om aandacht en ruimte, meer nog dan om kennis en vaardigheden op dit gebied. Wij zijn van mening dat het zorgvuldig, bewust en met kennis begeleiden van teams in hun ontwikkeling een cruciale stap is die elke organisatie te nemen heeft op weg naar een inclusieve organisatie waarin uitsluiting, racisme en discriminatie geen plek hebben.

Bronnen

Agazarian, Y. M., Gantt, S. P., & Carter, F. B. (2020). Systems-Centered Training: An Illustrated Guide for Applying a Theory of Living Human Systems [Boek]. Routledge.

Baldewsingh, R. S. (2022). Nationaal programma tegen discriminatie en racisme 2022. In www.rijksoverheid.nl/. Geraadpleegd op 9 november 2023, van https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/08/30/nationaal-programma-tegen-discriminatie-en-racisme-2022.

Bohm, D. (2018). Over dialoog: Helder denken en communiceren [Boek]. Ten Have.

De Jong, J. (2021). Competente Mensen, Incompetente Teams: Handboek Voor Het Interveniëren Met Impact in Samenwerking [Boek]. Boom.

De Jong, J. (2023). Beheers je!: Interveniëren in samenwerking voorbij je eigen gedoe [Boek]. Boom.

DeHart, G. B., Sroufe, L. A., & Cooper, R. G. (2003). Child Development: Its Nature and Course [Boek]. McGraw-Hill Companies.

Draaisma, M. (2022). Inclusief leiderschap in de frontlinie [Scriptie].

Meadows, D. (2022). Denken in systemen: Een handleiding [Boek]. Ten Have.

Moerkerken, S., & Christiansen, B. (2021). Conflict eren: conflict inzetten om verandering te veroorzaken.

Politie Nederland. (2022, december). In gesprek met Karen van Oudenhoven over inclusie. (aflevering 11). Geraadpleegd: 06/03/2023, https://open.spotify.com/episode/4HsBsf3Uux3YMXWZf0zF1t

Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2015). Presence: Een ontdekkingsreis naar diepgaande veranderingen in mensen en organisaties [Boek]. Boom.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2010). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. Journal of Management, 37(4), 1262–1289. https://doi.org/10.1177/0149206310385943

Stam, J. J., & Hoogenboom, B. (2017). Tegen de stroom mee: systemisch leiderschap [Boek]. Het Noorderlicht.

System-Centered Training and Research Institute Inc. (z.d.). Functioneel Subgroepen [Video]. Youtube. Geraadpleegd: 22/03/2023, https://www.sct-nl.nl/functioneel-subgroepen/

System-Centered Training and Research Institute Inc. (2017, 6 april). The Edge of the Unknown [Video]. Youtube. Geraadpleegd: 22/03/2023, https://www.sct-nl.nl/the-edge-the-unknown/

Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63(6), 384–399. https://doi.org/10.1037/h0022100

Van Balkom, J. (2022, 10 oktober). Als je polarisatie wilt begrijpen, dan moet je er ook intern mee aan de slag. Website Voor de Politie. Geraadpleegd: 14/03/2023, https://www.websitevoordepolitie.nl/martin-sitalsing-als-je-polarisatie-wilt-begrijpen-dan-moet-je-er-ook-intern-mee-aan-de-slag/

Van den Berg et al. (2023). Factsheet De Nederlandse Inclusiviteitsmonitor: Inzichten uit 2019 2022. Geraadpleegd op 9 november 2023, van https://www.uu.nl/onderzoek/organisatiegedrag/de-nederlandse-inclusiviteitsmonitor

Auteurs

Kasper van Damme

(Team)coach, trainer

Humans Present
www.humanspresent.nl
kasper@humanspresent.nl
06 – 414 60 602

Chantal Juijn-Goossens

Trainer, (team)coach, adviseur

Engagement Builders
www.engagementbuilders.nl
chantal@engagementbuilders.nl
06 – 22 44 66 84



Engagement Builders

Let's build together

ENGAGEMENTBUILDERS.NL