



Hoe een team zijn subgroepen ontdekt

In de casus die in dit artikel wordt beschreven, past de coach een methode van Systems-Centerde Training toe. Daarmee stelt zij een verdeeld team in staat om te ontdekken dat onderlinge verschillen een voordeel hebben.

Door **Lotte Paans**, zelfstandig (team)coach, opleider en Lakense STC®Practitioner en **Roelof Langman**, werkzaam in het volwassenonderwijs in Amsterdam.

Dit artikel is eerder verschenen in het Tijdschrift voor Coaching, wij danken de redactie voor toestemming tot herplaatsing.

Vandaag werkt de coach met een groep van twaalf teamleden en hun leidinggevende. Iedereen neemt plaats in de kring, en wacht een beetje ongemakkelijk het begin af – de coach zelf ook. Bij de intake vertelde de leidinggevende dat het team zich in een vertrouwenscrisis lijkt te bevinden. De teamleden wantrouwen de directie, andere afdelingen en elkaar. Er is ook weinig vertrouwen in de coaching.

Bij aanvang vraagt de coach de teamleden wat ze van haar willen weten om goed met haar te kunnen samenwerken vandaag, en wat zij van hen moet weten. Er valt een geladen stilte. Een teamlid brengt toch iets in, voorzichtig en aftastend. Maar er wordt nauwelijks op gereageerd. De coach merkt dat zij zelf ook gespannen is. Wat zegt dat haar over dit team als systeem, op dit moment? Ieder team is in het begin van een bijeenkomst als deze een beetje voorzichtig, heeft de neiging om te vluchten voor de taak die voor hen ligt. Maar de lading van de stilte, in combinatie met wat ze van de leidinggevende heeft gehoord, geeft haar ook de indruk dat er veel vechtenergie in de groep zit.

Startfase

In welke fase van systeemontwikkeling zit dit team? De vluchtfase denkt ze, de start-

fase van elke systeemontwikkeling (Bennis & Shepard, 1956). In deze fase houden de deelnemers zich in, ze trekken zich terug, ze houden hun energie bij zich en delen die niet met de groep. De coach weet ook dat er boosheid en frustratie in de groep zit, maar ze vindt het nog te vroeg om daarmee te werken. Eerst wil ze de groep helpen om uit die vluchthouding te komen; handvatten bieden die hen in staat stellen dit zelf en met elkaar te doen. Dat legt een basis om straks, als in de vechtfase het energieniveau veel hoger is, beter met verschillen om te kunnen gaan.

De coach stelt de groep voor om een experiment te doen waarbij een paar richtlijnen horen voor de communicatie binnen de groep. Het team stemt in met een aarzelend 'ja'. De werkvorm die de coach introduceert, heet *functional subgrouping* en is ontwikkeld door Yvonne Agazarian. Het is een van de methoden uit haar theorie van levende menselijke systemen, een uitwerking van de algemene systeemtheorie (Bertalanffy, 1968). Levende menselijke systemen over-leven, ontwikkelen en transformeren door het onderscheiden en integreren van verschillen. Die ontwikkeling stagneert als de verschillen te groot lijken om onder ogen te zien, zoals in dit team aan de hand lijkt te zijn. Bij functionele subgrouping krijgt communicatie over overeenkomsten voorrang boven het inbrengen van verschillen. Daardoor worden de verschillen hanteerbaar gemaakt.

Aansluiten op elkaar

De coach legt de regels uit: 'Als je iets wilt inbrengen, doe je dat zo beknopt en duidelijk mogelijk. Daarna zeg je "wie volgt?" om aan

te geven dat je uitgesproken bent en om een ander uit te nodigen zich op jou inbreng aan te sluiten. Aansluiten betekent dat je duidelijk laat merken dat je degene op wie je aansluit, gehoord en begrepen hebt. Pas als dat gebeurd is, voeg je iets van jezelf toe, ook afsluitend met "wie volgt?". Het is jullie rol als deelnemers om te vertellen wat er in jullie leeft, en aan te sluiten bij degene die voor jullie heeft gesproken. Het is mijn rol als coach om jullie te coachen bij het volgen van de richtlijnen. Okay, wie wil er beginnen?' Het is even stil, dan zegt iemand op aarzelende toon: 'Ik voel me helemaal niet zo veilig in dit team...'

'Mooie start', zegt de coach. 'Als je zegt "wie volgt?" kunnen we zien wie hierbij aan kan sluiten.'

Daarmee ondersteunt de coach deze inbreng en geeft ze de boodschap dat alles wat in het team leeft, aanspraak maakt op erkenning.

'Ik voel me ook niet zo veilig, dat herken ik wel', zegt een volgende deelnemer. En hij gaat door: 'Ik weet ook helemaal niet of deze bespreking zin heeft. We hebben hier al zo vaak over gesproken, er komt toch niets uit.' En dan: 'Wie volgt?'

Verschillen hanteren

De coach ziet dat het team aan het werk gaat, de stilte is doorbroken en er komt meer leven in de groep. In dit proces ontwikkelt het team het vermogen om de situatie waarin het zich bevindt, gezamenlijk te verkennen. Daarmee legt het de basis om straks op een productieve manier de onderlinge verschillen te hanteren.

De interventies van de coach richten zich louter op het helpen wegnemen van ruis in

de communicatie, zoals vaagheid, herhalingen of tegenspraak. Dit verkennen van de huidige situatie is effectiever dan dat deelnemers zich terugtrekken of gaan bekvechten. Het is het team zelf dat de loop van het gesprek een wending geeft. Het erkent dat het zo niet langer verder kan. Toch is er ondanks de frustratie blijkbaar ook grote betrokkenheid, want iedereen is vandaag aanwezig, ook de parttimers voor wie het geen werkdag is. Als de verschillen ter sprake komen, lijkt de onuitgesproken teamnorm te zijn dat alle teamleden zich in dezelfde mate moeten inzetten voor het team. Dus de parttimers net zo goed als de fulltimers. Toch zijn er parttimers die duidelijke grenzen trekken: twee dagen inzet en de rest van de week afstand. Beide posities – maximale inzet versus distantie op de vrije dagen – worden om de beurt verkend.

*De interventies richten
zich louter op het
wegnemen van ruis in
de communicatie, zoals
vaagheid, herhalingen
of tegenspraak*

Om hierbij vruchteloze discussies en verwijten over en weer te voorkomen, wordt de werkvorm functional subgrouping ingezet. Het team raakt in subgroepen verdeeld, maar de subgroepen werken om de beurt, waar iedereen bij is. Dus wie in de ene subgroep zit, kan precies volgen hoe de gedachtegang

in de andere subgroep verloopt. Ze sluiten zich niet voor elkaar af.

Verschillen waarderen

Het team ontdekt dat de onderlinge verschillen ook voordelen hebben, zoals het feit dat junioren van senioren kunnen leren. Er zijn teamleden die in hun werk een enorme diepgang ontwikkelen en zich helemaal kunnen vastbijten in een bepaald thema. Er zijn ook teamleden die flexibel zijn en zich gemakkelijk kunnen aansluiten bij projecten waarin hun inspanning tijdelijk nodig is. Door deze constatering neemt het team afscheid van de norm dat iedereen zich even hard en op gelijke wijze moet inspannen. Daarvoor in de plaats ontstaat waardering voor de onderlinge verschillen en het verlangen om die voor het werk productief te maken.

Omgaan met onderlinge verschillen, dat is een uitdaging voor alle teams. Daarbij kunnen verschillende fasen worden doorlopen. In de start- of vluchtfase hebben teams de neiging verschillen te ontkennen. In de vechtfase worden de verschillen zichtbaar en ontstaat de neiging deze te bevechten of af te splitsen. Een team in de samen-fase heeft de onderlinge verschillen geaccepteerd en weet die ook effectief in te zetten. Maar dan kan het wel de neiging krijgen het eigen team te idealiseren ten opzichte van de buitenwereld. In de werkfase kijkt het team over de eigen grenzen heen en legt het zich toe op zijn taak in de context van het grotere geheel; de organisatie, de wereld.

Dit team slaagde er tijdens deze bijeenkomst in het heen en weer bewegen tussen vlucht- en vechtfase te doorbreken. Wat daarbij hielp, waren de richtlijnen voor het subgroeperen (zie kader), die leidden tot

het erkennen en waarderen van de onderlinge verschillen. En het optreden van de coach, die erop vertrouwd dat het hanteren

van deze richtlijnen ertoe zou leiden dat het team op eigen kracht stappen vooruit zou zetten.

Richtlijnen voor 'subgroepen':

1. Geef een eigen inbreng.
2. Na je inbreng zeg je: 'wie volgt?'
3. Diegene die eenzelfde mening/ervaring/gevoel heeft, sluit aan en geeft in eigen woorden terug wat de essentie is van hetgeen gezegd is.
4. Check of de aansluiting voldoende is.
5. Maak oogcontact met de mensen waarbij je aansluit, als je vervolgens iets nieuws toevoegt, verleg dan je oogcontact naar de hele groep.
6. Diegene die een afwijkende mening/ervaring/gevoel heeft, parkeert die even.

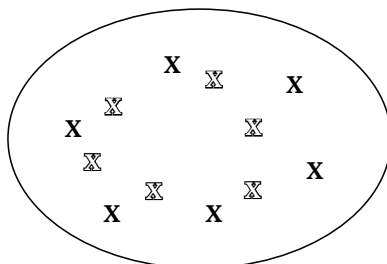
Zodra er een pauze valt in de communicatie vraag je of er ruimte is voor een verschil.

- Je kan meerdere malen wat zeggen (niet iedereen hoeft wat te zeggen)
- Bij het afronden: vraag of degenen die stil waren nog wat willen toevoegen

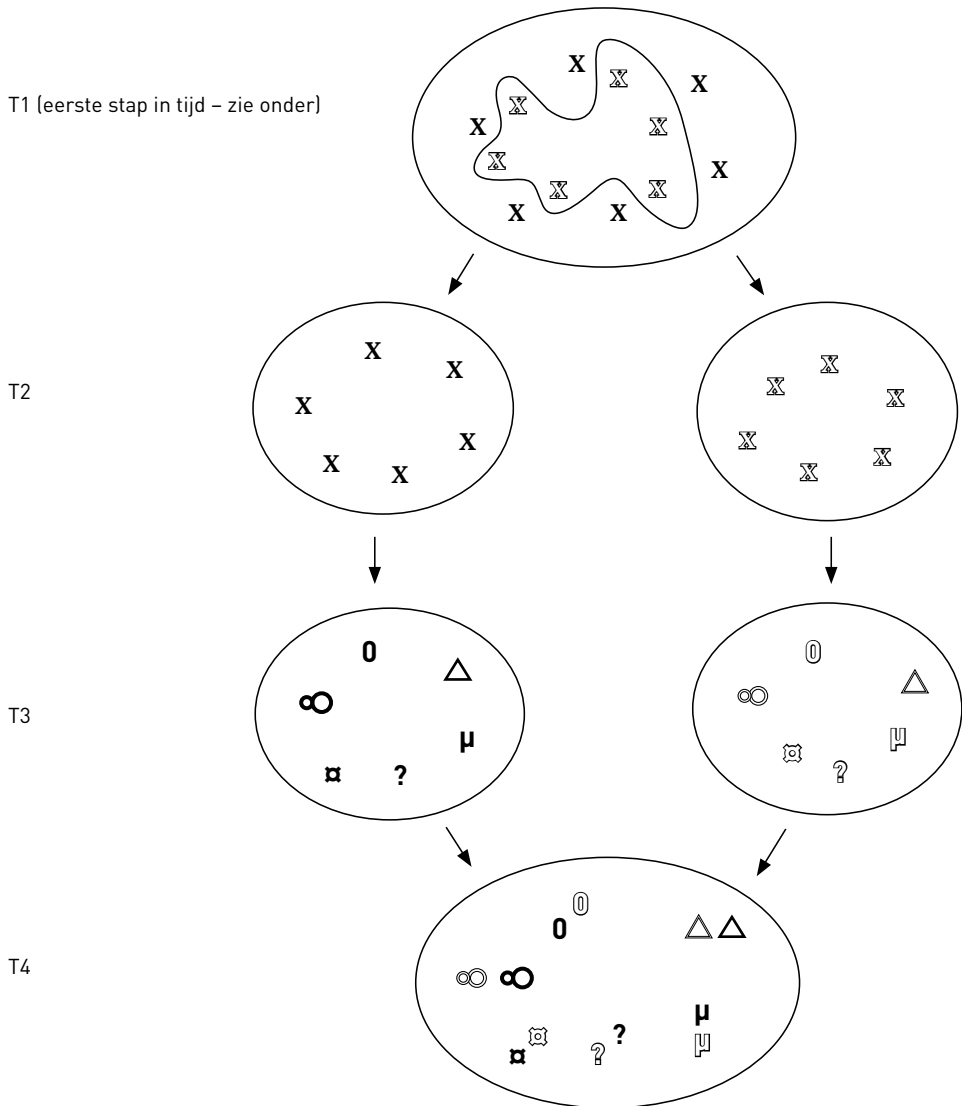
Figuur 1. Als alle groepsleden hetzelfde zijn (links), is er consensus. Zodra er één verschil komt (rechts), worden verdedigingsmechanismen getriggerd. Zeker onder stress zal een groep er alles aan doen om weer eenheid te krijgen.



Figuur 2. Als er meer verschillende mensen komt, zal een groep onder stress waarschijnlijk reageren met vechten: de ene groep tegen de andere.



Figuur 3. In functioneel subgroeperen onderscheid je de verschillende subgroepen:



T1: Er wordt onderscheid aangebracht: de verschillende subgroepen worden benoemd.

T2: Vervolgens start er een onderzoek naar de kenmerken van de ene subgroep en de andere subgroep. In deze fase richten de subgroepen zich op de overeenkomsten, niet de verschillen.

T3: Binnen de subgroepen gaan verschillen ontstaan, die gemakkelijker te integreren zijn omdat ze worden besproken in een omgeving van overeenkomsten.

T4: De twee subgroepen zien dat er behalve verschillen ook de nodige overeenkomsten zijn en kunnen de verschillen integreren. Er ontstaat een complexere groep.

Achtergrond SCT

Waar komt Systems-Centered Training (SCT) vandaan? Het is een theorie over groepsdynamica met daaraan gekoppeld een therapeutisch model, ontwikkeld door Yvonne Agazarian in de Verenigde Staten. Ze integreert inzichten uit verschillende psychologische stromingen tot een helder gestructureerd geheel. Het gebruik van de systeemtheorie sluit aan bij Bertalanffy (1968), het begrip van de groep-als-geheel sluit aan bij het werk van Bion (1961), het onderscheiden van fasen van systeemontwikkeling bij het werk van Bennis en Shepard (1956) en het inzetten van de krachtenveldanalyse bij het werk van Kurt Lewin (1951). De manier waarop Agazarian uit deze bronnen heeft geput, is zorgvuldig gedocumenteerd in *Autobiography of a theory* (Agazarian en Gantt, 2000). De waardering voor haar werk is groot, getuige onder meer de uitvoerige aandacht ervoor in het overzichtswerk *Group development in practice* (Brabender en Fallon). In de Verenigde Staten wordt de ontwikkeling van SCT gestimuleerd door het Systems-Centered Training en Research Institute, dat

trainingen en conferenties in de VS en Europa organiseert en wetenschappelijk onderzoek coördineert. Sinds het boek *De vijfde discipline* van Senge (1990) verscheen, is alom erkend dat systeemdenken een belangrijke bijdrage levert aan de manier waarop naar organisaties wordt gekeken. Tegelijkertijd zijn er maar weinig methoden ontwikkeld waarbij systeemdenken echt in de alledaagse praktijk kan worden geïmplementeerd. SCT heeft hier praktische en theoretisch goed onderbouwde werkwijzen voor ontwikkeld. Toepassingen van SCT in organisaties en het onderwijs zijn gedocumenteerd in *SCT in Action* (2005). Zoals ons voorbeeld laat zien, worden de SCT-methoden (waarvan *functional subgrouping* er een is), afgestemd op de context, met het oog op de versterking van de autonomie van de deelnemers. Daarbij is het van belang om te letten op de ontwikkelingsfase waarin de groep zich bevindt. De methoden van SCT zijn bruikbaar in elk systeem waarin mensen samenwerken en samenleven.

Zie ook www.systemscentered.com

Literatuur

Agazarian, Y.M. (1997). *Systems-centered therapy for groups*. New York: Guilford Press.

Agazarian, Y.M. (2006). A systems approach to the group-as-a-whole. In Agazarian, Y.M. *Systems-centered practice: Selected papers on group psychotherapy*, pp. 177-205. London: Karnac Books.

Agazarian, Y.M. & Gantt, S.P. (2000). *Autobiography of a theory. Developing a theory of living human systems and its systems-centered practice*. London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.

Bennis, W.G. & Shepard, H.A. (1956). A theory of group development. *Human Relations* 9, 415-437.

Bertalanffy, L. von (1968). *General system theory: Foundations, development, applicatioins*. New York: George Braziller.

Bion, W.F. (1961). *Experiences in groups*. London: Tavistock.

Brabender, V. & Fallon, A. (2009). *Group development in practice*. Washington DC: American Psychological Association.

Gantt, S.P. & Agazarian, Y.M. (Eds.) (2005). *SCT in action: Applying the systems-centered approach in organizations*. Lincoln, NE: iUniverse. Reprint (2006). London: Karnac Books.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.

Philbossian, B. (1996). Organizational application of the concept of functional subgrouping. *SCT Journal*, 1(1), 62-64b.

.....