

— JEROEN OFFERMANS —

HET PAD VAN HET TEAM

SYSTEMISCH ONTWIKKELEN
VAN LEIDERSCHAPSTEAMS



Boom

‘Het pad van het team is een rijk en zorgvuldig opgebouwd boek over wat er werkelijk in leiderschapsteams gebeurt. Jeroen Offermans weet op overtuigende wijze systeemdenken, teamontwikkeling en de onderstroom van samenwerking met elkaar te verbinden. De kracht van het boek zit vooral in de combinatie van diepgang en praktische toepasbaarheid: het helpt leiders en teambegeleiders niet alleen beter te kijken, maar ook gericht te interveniëren. Een waardevolle bijdrage voor iedereen die serieus werk wil maken van teamontwikkeling.’

Prof. dr. Bas Kodden LLM, hoogleraar Leiderschap & Managementontwikkeling, Nyenrode Business Universiteit

‘Jeroen Offermans heeft een indrukwekkend boek geschreven dat veel verder gaat dan de meeste boeken over leiderschap en teams. Hij verbindt systemisch werk, groepsdynamica, psychologie en leiderschap tot één samenhangend geheel, zonder de praktische werkelijkheid van organisaties uit het oog te verliezen.

Wat mij bijzonder aanspreekt, is dat dit boek niet blijft hangen in modellen en methodieken. Het nodigt uit om dieper te kijken naar wat er werkelijk speelt in teams: de onbewuste patronen, loyaliteiten, spanningen en onuitgesproken dynamieken die samenwerking kunnen versterken of juist blokkeren. Tegelijkertijd blijft het toegankelijk, concreet en bruikbaar voor leiders, teamcoaches en organisatieontwikkelaars.

Het pad van het team is een rijk boek dat een waardevolle bijdrage levert aan het vakgebied van team- en leiderschapsonwikkeling.’

**Dr. Vincent van der Burg, gedragspsycholoog,
gedragseconoom, spreker & auteur**

JEROEN OFFERMANS

HET PAD VAN HET TEAM

SYSTEMISCH ONTWIKKELEN
VAN LEIDERSCHAPSTEAMS

Boom

INHOUD

VOORWOORD	9
INLEIDING	11
De wereld waarin teams opereren	13
Waarom sterke leiders nog geen sterk team vormen	14
Ontwikkelen op identiteitsniveau	14
Je blauwdruk voor teamwork	15
Leiden en begeleiden: twee posities, één ambacht	15
Wat dit boek niet is	16
Leeswijzer	17
Samen de top bereiken	18
DEEL I HET TEAM ALS LEVEND SYSTEEM	21
1. WAT IS EEN TEAM WERKELIJK?	23
Groep of team?	23
Zijn jullie eigenlijk wel een team?	25
2. BESTAANSRECHT EN BEDOELING	29
Het kompas	29
Leidende principes	29
De leiderschapsteamparadox	31
3. HET TEAM ALS SYSTEEM	33
Hoe patronen ontstaan	33
Wat is een systeem?	35
De twee lagen van het team: Wilfred Bion en de Tavistock-traditie	36
Het team als levend organisme en de logische niveaus	37
Wat leeft er zoal in de onderstroom?	39
4. KIJKEN NAAR TEAMS DOOR EEN SYSTEMISCHE BRIL	41
Systemisch werk: helder en toepasbaar	41
Drie oerkrachten in systemen	44
De vier systemische principes in teams	47
Wanneer systemische principes worden genegeerd	57
Grenzen in teams	57
Polariteiten in teams	60
Het team als deel van een groter systeem	62
5. REFLECTIEVRAGEN BIJ DEEL I	65
Tot slot	66

DEEL II DE MENS IN HET TEAM – WIE WE ZIJN IN RELATIE TOT ANDEREN	69
6. WAT JIJ MEEBRENGT	71
De blauwdruk	71
Identiteit en gedrag: twee verschillende lagen	72
Scripts: het onbewuste levensverhaal	74
Maskers als overlevingsstrategieën	74
Het team: een kookpot van persoonlijkheden	76
Beweging is altijd mogelijk	77
7. HET TEAM ALS SPIEGEL	79
Perceptie is projectie	79
Overdracht: echo's uit het verleden in het hier-en-nu	80
Tegenoverdracht: wat de ander in jou activeert	82
Werken met de spiegels in het team	83
8. PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID EN STRESSHANTERING	85
Wat psychologische veiligheid werkelijk is	85
De Window of Tolerance en de kunst van het 'in je raampje' blijven	89
De polyvagaaltheorie: hoe het zenuwstelsel schakelt	90
Te veel spanning en de vier overlevingsreacties	92
Het lijf is sneller dan het hoofd	93
Wat je vermijdt, word je zelf	94
9. CONTACT EN VERWIJDERING: DE EB EN VLOED VAN VERBINDING	97
De cyclus van verbinding en verwijdering	97
Contact maken of isoleren	99
Hechten of onthechten	99
Intimiteit of spel	102
Afscheid nemen of vastbijten	104
Rouwen of miskennen	104
Zingeven of wrokken	105
Wat jouw manier van contact maken betekent voor het team	107
10. REFLECTIEVRAGEN BIJ DEEL II	109
INTERMEZZO	111
Hoe individuele patronen in teams worden verweven tot een dynamiek	111

DEEL III DE NATUURLIJKE ONTWIKKELING VAN TEAMS – HOE SYSTEMEN ZICH VORMEN EN ONTWIKKELEN 117

11. GROEIEN IN VERBINDING: DE CONTACTCIRKEL ALS COLLECTIEF PROCES 119

Contact maken of isoleren: wie durft de eerste stap te zetten?	119
Hechten of onthechten: spanning verdragen als collectieve vaardigheid	121
Intimiteit of spel: de prijs van echte ontmoeting	123
Afscheid nemen of vastbijten: het einde van een fase erkennen	125
Rouwen of miskennen: de prijs van het verlies	128
Zingeven of wrokken: de winst van het verlies	130
De contactcirkel als kompas voor teamontwikkeling	131

12. FASEN VAN ONTWIKKELING: WAAR STAAN WE OP HET PAD? 133

Tuckman en Lingsma: de klassieke fasemodellen	134
Erikson en Mahler: teams ontwikkelen zich zoals mensen zich ontwikkelen	136

13. TEAMONTWIKKELING IN DE PRAKTIJK: WAT HET TEAM WERKELIJK VRAAGT 139

Preforming: levensvatbaarheid en bestaansrecht (M0)	140
Forming: veiligheid en vertrouwen (M1)	141
Storming: differentiatie en eigenheid (M2)	145
Norming: saamhorigheid en groepscode (M3)	148
Performing: synergie en collectief eigenaarschap (M4)	151
Adjourning: afscheid en zingeven	154
Een systemische aanvulling: transitie	154

14. LEREN ALS TEAM 157

De scriptcirkel op teamniveau	157
Het collectieve wereldbeeld	161
Twee leerlijnen die elkaar versterken	163
Van leren naar ontwikkelen	165
Wanneer het stukt	165

15. REFLECTIEVRAGEN BIJ DEEL III 167

Tot slot	168
----------	-----

DEEL IV HET LEIDEN EN BEGELEIDEN VAN LEIDERSCHAPSTEAMS 171

16. DE LEIDER ALS SYSTEEMDEEL: POSITIE, ROL EN INVLOED 173

Formele en psychologische autoriteit en hanteren van macht	174
Rol en plek: bewust aanwezig zijn	175
Leider als hoeder van de psychologische veiligheid	176
De leider als opdrachtgever	178

17. DE BEGELEIDER ALS INSTRUMENT: HOUDING, POSITIE EN PROFESSIONE	179
Instappen en uitstappen	180
Fenomenologie als grondhouding voor de teamcoach	181
Lichaamsbewustzijn als diagnostisch instrument	182
Overdracht, tegenoverdracht en parallelproces als werkgereedschap	184
Het begeleiderskompas	187
Het dilemma van meervoudige loyaliteit: bij wie sta je eigenlijk?	189
Professionele identiteit als bedding	191
Ethiek als richtsnoer	192
18. WERKEN MET DE ONDERSTROOM: ERVAREN, DUIDEN, INTERVENIËREN	195
Ervaren: fenomenologisch en zintuigelijk scherpzinnig waarnemen	195
Duiden: betekenis geven	197
Interveniëren: spiegelen en bewegen	198
Drie niveaus van interventie	199
Systemische interventies	201
Tot slot	205
19. DE ARCHITECTUUR VAN HET TRAJECT: KOERS – VAN KADEREN TOT STILSTAAN	207
Kaderen en contracteren	208
Onderzoeken & ontdekken	212
Expliciteren & richting bepalen	215
Realiseren & uitvoeren	219
Stilstaan & reflecteren	222
20. DE VIJF DISCIPLINES VAN TEAMWERK	225
Discipline 1 Bestaansrecht (commissioning)	227
Discipline 2 Verduidelijken (clarifying)	229
Discipline 3 Samenwerken (co-creating)	232
Discipline 4 Verbinden (connecting)	235
Discipline 5 Diepgaand leren (core learning)	237
De vijf disciplines als geheel	241
21. REFLECTIEVRAGEN BIJ DEEL IV	243
Tot slot	244
EEN WOORD TOT SLOT: WANNEER HET WEER GAAT STROMEN	245
OVER DE AUTEUR	247
BEGRIPPENLIJST	248
LITERATUUR	254

VOORWOORD

Door Katja Staartjes

Hoe bijzonder is het als, na vele jaren, paden kruisen. Via ons beider coachingswerk, onze boeken en onze gezamenlijke passie voor de bergen, ontmoetten Jeroen Offermans en ik elkaar onlangs opnieuw. Lang geleden, in wat voelt als een vorig leven, hadden we ook al contact: het was via zijn reisorganisatie Alpin-treff Berg & Ski Sport dat ik mijn eerste ijsklimcursus volgde in Oostenrijk. Het begin van een nieuwe fase in mijn leven, want ik besloot uiteindelijk m'n baan als manager op te zeggen en volledig te gaan voor mijn passie.

In de bergen leef je op het scherp van de snede. En dat geldt helemaal als je op expeditie bent: wekenlang van huis, ver weg van de bewoonde wereld, op grote hoogte en in extreme omstandigheden. Je bent afhankelijk van elkaar en moet het echt samen doen. Daar, in die majestueuze natuur met al haar contrasten, leer je jezelf én elkaar dan ook door en door kennen. Verder word je er geconfronteerd met je bezieling en je commitment, aan het doel én aan elkaar. Het komt echt aan op teamwork.

Vraagstukken die uiteraard ook spelen in organisaties. Waar onderweg blijkt dat ieder de top net wat anders definieert. Waar je te maken hebt met verschillende stakeholders, belangen, achtergronden en karakters. In een wereld die polariseert en steeds sneller lijkt te veranderen.

Je kunt teamontwikkeling een impuls geven door een paar dagen de hei op te gaan. Dat is verbindend en waardevol, en je kunt wat afstand nemen van de dagelijkse hectiek. Maar wil je fundamentele stappen zetten als team, dan vraagt dat een uitgebreider traject; een expeditie als het ware. Met meer tijd, meer commitment en kwetsbaarheid, juist om te reflecteren en de diepte in te gaan. Dat is geen geplaveid pad, het vraagt een bewuste keuze en echte 'omarming' van de reis.

De systemische benadering, waar Jeroen Offermans in dit boek op inzoomt, is zeer helpend bij een dergelijk intensief teamtraject. Jeroen weet dit als geen ander, met zijn jarenlange ervaring als ondernemer en als leiderschaps- en teamcoach. Dit boek biedt niet alleen een overzicht van de systemische benadering, maar vooral de diepgang om deze te doorgronden, en zo leiders en begeleiders te ondersteunen. Zodat teams het volle potentieel kunnen benutten en hun eigen

pad kunnen vinden naar de top. Wat die top ook moge zijn. Voor het ene team is het een cultuuromslag, voor het andere verduurzaming of een beoogde fusie. De systemische benadering die Jeroen beschrijft, helpt teams in al die contexten hun eigen top te bereiken.

Katja Staartjes

Inspiratiespreker, teamcoach en expeditieleider

1^e Nederlandse vrouw Mount Everest

INLEIDING

WAAROM DIT BOEK ER NU TOE DOET

Het was een dinsdagochtend toen ik voor het eerst aanschoof bij het managementteam van een middelgroot technologiebedrijf. Zeven mensen om de tafel. Stuk voor stuk uitzonderlijk capabel en intelligent. Een CFO die financiële structuren doorzag als geen ander. Een CTO die complexe systemen kon ontwerpen in zijn hoofd. Een CCO die klanten kon lezen als een open boek. Zeven mensen die elk in hun eigen domein tot de top behoorden.

En toch.

De organisatie stond onder druk. De markt bewoog sneller dan het bedrijf kon bijbenen. Aandeelhouders vroegen om resultaten en klanten dreigden af te haken. Buiten de vergaderzaal was de urgentie voelbaar. Binnen leek de tijd stil te staan. De vergadering liep al twintig minuten en er was nog geen enkel besluit genomen. Niet omdat de vraagstukken te complex waren; die had elk van hen afzonderlijk waarschijnlijk in een kwartier opgelost. Maar omdat niemand zijn nek uitstak. Omdat elk voorstel werd gevolgd door een subtiele nuancering van een ander. Omdat de echte meningen pas na afloop werden gedeeld, in de wandelgang, in tweetallen, fluisterend.

Iedereen voelde wat er speelde. Niemand benoemde het.

Ik keek de kamer rond en vroeg me af: hoe kan het dat zoveel individuele kracht samen zo weinig beweging oplevert? Wat ik zag, was geen onvermogen. Het was een systeem dat zichzelf in de weg zat. Zeven eilandjes met leiders die elk hun eigen territorium bewaakten, omringd door water dat niemand wilde oversteken. Terwijl buiten de storm raasde.

Dit patroon kom ik keer op keer tegen. In directieteams van grote organisaties en in managementteams van snelgroeiende bedrijven. Bij teams die net zijn gevormd en bij teams die al tien jaar samenwerken. Het is niet een kwestie van onvoldoende intelligentie of onwil. Het is iets anders. Iets wat zich afspeelt onder de oppervlakte; in de onderstroom die in elk team zit, maar die zelden wordt benoemd.

Dit boek gaat over die onderstroom. Over wat er werkelijk speelt in leiderschapsteams. Over hoe je dat kunt leren zien, begrijpen en doen bewegen. En weer op vaste grond kunt brengen. Want alleen in de onderstroom blijven zwemmen is geen doel op zich. Op een gegeven moment wil je weten wat je boven water te doen staat. Daarom neemt dit boek je na een stevige verkenning van de onderstroom ook mee naar de bovenstroom: naar de disciplines waarop het team zich te ontwikkelen heeft om duurzaam waarde te creëren voor de wereld om zich heen.

Dit boek komt voort uit dertig jaar ervaring als serieondernemer en ruim een decennium als coach, trainer en begeleider van leiderschapsteams. Als ondernemer leerde ik in een internationaal speelveld van binnenuit wat het betekent om deel uit te maken van een team, om leiding te geven en om de prijs te betalen als de onderstroom wordt genegeerd. Die ervaring vormt de basis van wat ik in dit boek beschrijf. Een deel van dat werk vindt letterlijk hoogte: als partner bij Leading Mountains begeleid ik leiders en teams in berggebieden, waar de natuur weinig ruimte laat voor theater. De foto op het omslag is dan ook bewust gekozen. *You teach best what you most need to learn*. Dit is het boek dat ik zelf had willen lezen aan het begin van mijn leiderschapsavontuur.

In *Het pad van de leider* (2024) beschreef ik hoe individuele leiderschapsonwikkeling begint bij zelfinzicht. Dit boek bouwt daarop voort en is tegelijk zelfstandig te lezen. Wie zichzelf kent, ontdekt vroeg of laat dat werkelijke groei plaatsvindt in contact met anderen. In het team. Het collectief, dat in dit boek centraal staat, is de volgende leeromgeving.

Voor de inhoud van dit boek en mijn manier van werken ben ik schatplichtig aan de grondleggers van de vakgebieden waaruit ik put: de Transactionele Analyse, de hechtingstheorie, het systemisch-fenomenologisch organisatiewerk, de systeemtheorie, de ontwikkelingspsychologie, de psychoanalyse, de groepsdynamica, de neurobiologie en de antropologie. Het woord 'systemisch' wordt daarbij in de praktijk voor meer dan één benadering gebruikt. Naast het systemisch-fenomenologisch gedachtegoed bestaat er een andere stroming die zichzelf ook systemisch noemt: de interactiebenadering, geworteld in de communicatietheorie van Paul Watzlawick en de systeemtherapie zoals die oorspronkelijk binnen de gezins- en relatietherapie is ontwikkeld. Ik heb een stevige achtergrond in beide systemische tradities: zo ben ik naast mijn systemisch-fenomenologische opleiding ook opgeleid als relatietherapeut. Ik werk in de praktijk met beide en wat mij betreft vullen ze elkaar perfect aan. Op deze twee tradities rust een derde, meer toegepaste systemische lens, de organisatiebenadering van Peter Hawkins, die het team altijd beschouwt in verbinding met het grotere systeem waarin het

functioneert. De grondleggers van deze benaderingen hebben een fundament gelegd waarop velen na hen verder hebben gebouwd, en waarop ik nu sta.

Naast deze grondleggers ben ik dank verschuldigd aan de vele opleiders, supervisors en collega-begeleiders die mij op mijn pad hebben vergezeld. Aan de deelnemers aan de programma's die ik door de jaren heen heb mogen begeleiden: zij waren mijn beste leermeesters. Aan de teams en organisaties die mij binnelieten in hun werkelijkheid en mij het vertrouwen gaven om daarin te werken. En aan de mensen met wie ik in mijn eigen ondernemingen samenwerk en heb samengewerkt: zij leerden mij van binnenuit wat dit werk werkelijk vraagt.

Dit boek is dus niet van mij alleen. Het is het resultaat van wat ik van al die mensen heb mogen ontvangen, op wier schouders ik sta.

DE WERELD WAARIN TEAMS OPEREREN

Organisaties staan onder druk. Niet af en toe, maar structureel. Markten die van de ene op de andere dag veranderen. Technologie die sneller evolueert dan organisaties kunnen bijbenen. De ene crisis en transitie na de andere. Aandeelhouders, klanten en medewerkers die elk iets anders verwachten en dat ook nog eens harder en luider uitspreken dan ooit tevoren.

We leven in wat wel een VUCA-wereld wordt genoemd: *volatile, uncertain, complex* en *ambiguous*, oftewel vluchtig, onzeker, complex en ambigu. Een wereld die continu beweegt, tegensprekt en verrast. Die zich niets aantrekt van de plannen die we maken.

Druk is daarin een constante geworden. En druk doet iets met mensen. Het activeert overlevingspatronen die diep verankerd zijn; in het individu én in het team. De neiging om je terug te trekken op je eigen terrein. Om risico te vermijden. Om de schijn van eenheid te bewaren terwijl de echte gesprekken uitblijven. Om snelheid te kiezen boven diepgang, en beheersing boven verbinding.

Juist onder druk wordt zichtbaar wat er werkelijk speelt in een team. En juist onder druk worden de patronen die een team in de weg zitten het hardst zichtbaar. Maar ook het moeilijkst te doorbreken.

WAAROM STERKE LEIDERS NOG GEEN STERK TEAM VORMEN

De paradox die ik vaak tegenkom, is deze: hoe sterker de individuen in een leiderschapsteam, hoe groter de uitdaging om samen werkelijk effectief te zijn.

Sterke leiders hebben elk hun eigen visie, hun eigen belangen en hun eigen manier van werken. Ze zijn gewend om verantwoordelijkheid te dragen voor hun eigen domein. Maar de vraag wat zij samen zijn, wat hun gezamenlijke taak is als collectief en wat zij als leiderschapsteam kunnen bijdragen wat geen afzonderlijk teamlid kan; die vraag blijft in de meeste teams onbeantwoord.

En in dat vacuüm gedijen de patronen die elk van hen meebrengt: de neiging om de eigen portefeuille te verdedigen, echte confrontatie uit de weg gaan, het streven naar harmonie boven helderheid. De loyaliteit aan de eigen afdeling die zwaarder weegt dan de loyaliteit aan het geheel. De onuitgesproken verwachtingen, de impliciete machtsstrijd, de onderstroom die het team vormt zonder dat iemand daar bewust voor heeft gekozen.

Wat zichtbaar is aan de oppervlakte: de uitval, de wrijving, het moeizame overleg, het niet bereiken van resultaten, is slechts het topje van de ijsberg. Wat het systeem werkelijk in stand houdt, ligt dieper. En juist daar moet je beginnen als je een leiderschapsteam dat vastzit weer in beweging wilt krijgen.

Leiderschapsteams zijn geen gewone teams. Elk lid is zelf leider van een eigen domein en tegelijk lid van een collectief. Die dubbele rol brengt een inherente spanning mee: macht speelt een expliciete rol, belangen lopen uiteen en loyaliteiten zijn verdeeld. Wat zij samen uitstralen, werkt door in de hele organisatie. Het is cultuurbepalend. En juist omdat hun gezamenlijke taak vaak abstract en onuitgesproken blijft, is de verleiding nergens zo groot als hier om ieder op zijn eigen perceel te blijven.

ONTWIKKELEN OP IDENTITEITSNIVEAU

In mijn eerste boek, *Het pad van de leider*, beschreef ik hoe individuele leiderschapsontwikkeling begint bij zelfinzicht. 95 procent van de dingen die we doen, doen we onbewust. Dat heeft vergaande gevolgen voor hoe we leidinggeven, beslissingen nemen en samenwerken. Ik introduceerde het credo: *Verken je binnenwereld, verover de buitenwereld*. Het verkennen van je binnenwereld begint bij het

herkennen van de patronen, scripts en maskers die je als kind hebt ontwikkeld en die je onbewust meeneemt naar elke nieuwe context. Dit boek bouwt daarop voort.

Want wat geldt voor het individu, geldt ook voor het team. Vanuit systemisch-fenomenologisch perspectief beschouwen we teams en organisaties als levende organismen. Teams ontwikkelen net als mensen een eigen verhaal. Niet het verhaal dat op papier staat; de missie, de visie, de waarden en strategische doelen. Maar het verhaal dat geleefd wordt en dat zich ontvouwt. In hoe mensen elkaar aankijken wanneer iemand iets moeilijks zegt. In wat wel en niet wordt uitgesproken. In waar spanning voelbaar is, maar nooit benoemd wordt.

Zolang dát verhaal niet verandert, herhaalt de dynamiek zich. Zelfs na afloop van de allerbeste teamdag ooit, de meest briljante communicatietraining of na het maken van uiterst zorgvuldige afspraken. Wat wordt ingezet als interventie, wordt opgenomen in hetzelfde patroon dat al bestond: *business as usual*.

Werkelijke ontwikkeling speelt zich af op een dieper niveau. *Wie zijn wij als team, wat drijft ons, en wie kunnen wij in potentie worden?* Dat is wat ik bedoel met ontwikkelen op identiteitsniveau. Niet harder werken aan de buitenkant, maar begrijpen wat er zich van binnenuit ontvouwt.

JE BLAUWDRIUK VOOR TEAMWORK

Het eerste team waar je deel van uitmaakte, is het gezin waarin je opgroeide. Daar leerde je al vroeg over plek, macht en nabijheid, over conflict en verbondenheid, lang voordat je ooit in een team stond. Die vroege ervaringen vormden een blauwdruk die je meeneemt naar elk volgend systeem. Wat je nu doet in een team is dus vaak een echo van wat je toen al leerde. Het vraagt vooral bewustzijn: pas als je ziet waar je patroon vandaan komt, kun je kiezen of je het wilt herhalen of dat je een nieuwe weg inslaat.

LEIDEN EN BEGELEIDEN: TWEE POSITIES, ÉÉN AMBACHT

Of je nu direct deel uitmaakt van het leiderschapsteam of een begeleider bent die tijdelijk wordt ingeschakeld: dit boek is voor jou geschreven. Beide rollen verschillen wezenlijk van elkaar. Het verschil zit in je plek in het systeem en wat die plek met zich meebrengt.

Als leider of teamlid beïnvloed je het team van binnenuit. Als leider heb je formele macht: je kunt beslissen, aansturen en consequenties verbinden aan gedrag. Je bent voortdurend onderdeel van de dynamiek die je probeert te bewegen. Vanaf die plek is het lastig te zien wat er misgaat; je bent immers zelf onderdeel van de dynamiek. Als begeleider stap je tijdelijk in datzelfde systeem, zonder formele macht. Je laat je meebewegen om te begrijpen wat er speelt en intervenueert vervolgens vanuit een andere, flexibelere positie: soms dichterbij de leider, soms dichterbij het team. Zonder de plek van de leider of het team over te nemen, zonder macht, maar wel met invloed.

De overeenkomst is dat jullie beiden werken met dezelfde werkelijkheid. Dezelfde interacties, dezelfde patronen, dezelfde onderstroom. Beiden worden erdoor geraakt en beïnvloed. En beiden kunnen er bewust mee leren werken.

Als je dit boek leest, zul je jezelf herkennen in de dynamieken die worden beschreven, in de patronen die worden benoemd, in de vragen die worden gesteld. Je treft een theoretisch fundament onder wat je in de praktijk al aanvoelt, en concrete instrumenten om dieper te kijken en effectiever te interveniëren. Je zult ontdekken dat leiden en begeleiden een ambacht is: het ambacht van menselijke betrekkingen. Dat maakt het ook een interessant boek als je lid bent van een team. Ook vanuit jouw plek heb je invloed en helpt het jou en je team als je begrijpt wat er gebeurt.

Dit boek is geschreven vanuit de context van leiderschapsteams. Wat speelt in een leiderschapsteam, speelt in elk team. De dynamieken, de patronen, de onderstroom: ze zijn universeel. Leiderschapsteams maken ze alleen zichtbaarder, omdat de inzet groter is en de druk hoger.

WAT DIT BOEK NIET IS

Dit boek is geen stappenplan. Het belooft niet dat jouw team in tien lineaire stappen *high performing* (of *high value creating*) wordt. Het biedt geen model dat alle teamproblematiek verklaart of oplost. Het is een gids voor wie op pad wil gaan en wil leren ontdekken. Voor wie bereid is om te vertragen en te onderzoeken wat er werkelijk speelt onder de laag van gedrag, afspraken, competenties, processen en structuren.

Dit boek gaat dus ook niet over de inhoud van de bovenstroom en hoe je dat het beste regelt. Specifieke procedures, systemen, middelen, vergaderritmes, posi-

tionering, propositie, functieomschrijvingen, het organogram, de verdeling van macht en verantwoordelijkheid en allerlei KPI's: dat zijn vakgebieden op zich, die mogelijk specialistische kennis vragen.

Wel gaat het over het herkennen wanneer de bovenstroom niet op orde is. Want een team dat werkt met onduidelijke rollen, onheldere verantwoordelijkheden of een machtsstructuur die niet klopt, krijgt vroeg of laat problemen in de onderstroom. De structuur is een randvoorwaarde voor een goede samenwerking. Als die structuur ontbreekt of niet klopt, is dat zichtbaar in de dynamiek. Het benoemen, het hardop zeggen dat de basis niet op orde is, is op zich al een krachtige systemische interventie. Het maakt zichtbaar wat iedereen onbewust voelt, maar niemand uitspreekt.

Dit boek gaat ervan uit dat de basis op orde is. Tegelijkertijd is dat een valkuil waar ik als begeleider van teams en organisaties nogal eens in ben getrapt. Ik word vaak gebeld als er al twee of drie anderen zijn geweest die er niet in geslaagd zijn om de zaak in beweging te brengen. Dan veronderstel ik al snel dat de bovenstroom wel op orde zal zijn. Maar soms is dat simpelweg niet zo. Check dat dus altijd eerst.

LEESWIJZER

Het boek is opgebouwd in vier delen die elkaar logisch opvolgen.

Deel I legt het fundament: wat is een team werkelijk, waarom bestaat het en hoe werkt het als systeem?

Deel II richt de blik naar binnen: wie ben jij in het team en wat breng jij mee? Patronen, scripts, beschermingsmechanismen en contactstijlen: de bouwstenen van teamdynamiek.

Het **Intermezzo** markeert de stap van individu naar collectief: hoe individuele patronen verweven raken tot een gedeelde dynamiek.

Deel III beschrijft hoe teams zich als systeem ontwikkelen: cyclisch, via fasen, stagnatie, transitie en continu leren. Je zult ontdekken dat teamontwikkeling verdacht veel lijkt op processen die zich in de natuur afspelen.

Deel IV is het meest praktische deel: hoe leid en begeleid je een leiderschaps-

team op een natuurlijke wijze? Welke stappen moet je doorlopen? Wat zijn de valkuilen? Vanuit welke positie, met welke instrumenten en vanuit welke innerlijke houding ga je te werk? En op welke vijf disciplines heeft het team zich te ontwikkelen om duurzaam waarde te creëren?

Je kunt het boek van voren naar achteren lezen; de delen bouwen op elkaar voort. Maar elk deel is ook zelfstandig leesbaar. Voor wie een opleiding op het gebied van leiderschap, teamcoaching of systemisch werken in organisaties volgt: dit boek is bruikbaar als leesmateriaal voor, tijdens en na je lesbijeenvakkomsten. De hoofdstukken zijn inhoudelijk op zichzelf staand te raadplegen, al volgen ze een logische opbouw.

De praktijkverhalen en casussen in dit boek zijn gebaseerd op ervaringen uit mijn werk met leiderschapsteams en deelnemers aan leiderschapsprogramma's. Namen en herkenbare details zijn aangepast, de situaties en dynamieken zijn echt. In dit boek gebruik ik consequent de mannelijke vorm wanneer ik schrijf over leiders, teamleden en begeleiders. Dat is een praktische keuze, geen inhoudelijke. Alles wat hier staat, geldt onverkort voor iedereen, ongeacht hoe jij jezelf identificeert.

SAMEN DE TOP BEREIKEN

De wereld vraagt meer van leiders dan ooit. De vraagstukken zijn groter, complexer en urgenter. Klimaat, ongelijkheid, digitalisering, geopolitieke verschuivingen, oorlogen: geen van deze uitdagingen wordt opgelost door één briljante leider. Ze vragen om collectieven die werkelijk samen kunnen denken en handelen. Nergens is de impact van goed leiderschap groter dan hier: aan de top van organisaties die er werkelijk toe doen.

Dat is dan ook mijn motivatie. Om leiderschapsteams te begeleiden in hun ontwikkeling. Om vakgenoten op te leiden en te superviseren die hetzelfde werk doen. En om dit boek te schrijven. Want wat hier mogelijk wordt, wanneer een leiderschapsteam werkelijk als collectief gaat functioneren, raakt niet alleen de organisatie. Het raakt de wereld.

Hoe? De natuur doet het ons voor. Ze laat zien hoe systemen in flow komen wanneer de condities kloppen. Door de juiste omstandigheden te creëren. In teams werkt dat niet anders. Wat stilstaat, sterft. Als we in beweging brengen wat dreigt te stikken, ontstaat er flow. En flow leidt tot de gewenste resultaten.

Verken de binnenwereld. Verover de buitenwereld.

In *Het pad van de leider* verwees dit credo naar de binnenwereld van het individu. In dit boek gaan we samen op avontuur in de binnenwereld van het team en de organisatie.

Laten we samen de top bereiken.



DEEL I

HET TEAM ALS LEVEND SYSTEEM

Voordat je kunt begrijpen hoe een team zich ontwikkelt, moet je begrijpen wat een team werkelijk is. Niet wat er in het organogram staat, maar wat er werkelijk speelt. Hoe het ontstaat, waarom het bestaat, hoe het als systeem functioneert en welke krachten er onder de oppervlakte op inwerken.

Dit deel vormt dat fundament. We beginnen bij de meest basale vraag: 'Wat is eigenlijk een team?' En: 'Zijn jullie eigenlijk wel een team of functioneren jullie beter als een groep?' We werken stap voor stap naar de diepere lagen: het bestaansrecht, de patronen die ontstaan in interactie, de onderstroom die het gedrag stuurt en de systemische wetmatigheden die in elk systeem werkzaam zijn.

Als je dit deel hebt gelezen, kijk je anders naar teams: met oog voor wat er werkelijk speelt, zichtbaar en onzichtbaar, bewust én onbewust.

1. WAT IS EEN TEAM WERKELIJK?

Stel jezelf eens de vraag: hoeveel van de groepen die zichzelf team noemen, zijn dat werkelijk? In organisaties wordt het woord team te pas en te onpas gebruikt. Het projectteam, het managementteam, het HR-team, het ondersteuningsteam. Mensen die dezelfde leidinggevende hebben, in dezelfde ruimte werken of elkaar wekelijks treffen in een vergadering. Ze noemen zichzelf al snel een team. Maar zijn ze dat ook?

Die vraag is niet onbelangrijk. Want hoe je een groep definieert, bepaalt hoe je ernaar kijkt. Hoe je ernaar kijkt, bepaalt wat je ziet. En wat je ziet, bepaalt de betekenis die je eraan geeft, wat je ervan verwacht en de acties die je onderneemt.

GROEP OF TEAM?

Een groep is in essentie een verzameling mensen die met elkaar verbonden zijn, elkaar onderling beïnvloeden en iets delen: een ruimte, een afdeling, een leidinggevende. Ze werken naast elkaar. Ze hebben vaak gemeenschappelijke belangen. Een team is een bijzondere groep. Een team ontstaat op het moment dat er sprake is van een gezamenlijke opdracht die in wederzijdse afhankelijkheid wordt vervuld. Jij hebt de anderen nodig om jouw bijdrage te leveren, en zij hebben jou nodig om de hunne te leveren. Alles in dienst van een gedeeld geheel. Alleen samen lukt het om de taak te volbrengen.

Dat klinkt logisch en dat is het ook. En toch is het precies dit criterium dat de meeste zogenaamde teams niet halen.

Stel, we gaan samen een rondje golfen. We lopen samen op, delen misschien het karretje, spelen dezelfde baan. We juichen elkaar toe, geven elkaar een tip, complimenteren elkaars mooie slag en na afloop vieren we ons succes aan de bar. Het is aangenaam gezelschap. Maar we spelen wel onze eigen bal en wat jij slaat, heeft geen enkele invloed op mijn score. Jij kunt catastrofaal spelen terwijl ik briljant ga, en hoe we spelen maakt voor het resultaat van de ander niets uit. Er is geen wederzijdse afhankelijkheid. Er is geen gedeelde taak. Het is gezellig samen, maar we zijn geen écht team.

Dat is geen oordeel, want samen golfen kan heel goed functioneren. Maar we zijn geen golfteam, ook niet als we met z'n vieren spelen. En dat onderscheid is niet semantisch. Wie een golfviertal behandelt als een team, stelt eisen die niet passen bij wat die groep werkelijk is. Wie omgekeerd een team reduceert tot een golfviertal, laat potentieel liggen waar de taak om vraagt.

Herken je dit? In hoeveel managementteams zitten mensen die elk hun eigen domein bewaken en elkaar hooguit informeren over wat er op hun terrein speelt? Waar de vergadering een optelsom is van individuele updates in plaats van een collectief denkproces? Het lijkt verdacht veel op een rondje golf. Gezellig mis-schien. Maar geen écht team. Ik noem dit een *golfteam*. TeamNL Golf vertegenwoordigt ons land gezamenlijk op de Olympische Spelen, en toch spelen de teamleden vooral hun eigen bal.

Er is nog een nuancering die de praktijk verwarrender maakt dan de theorie doet vermoeden. De meeste leiderschapsteams zijn bij sommige onderwerpen wederzijds afhankelijk van elkaar en bij andere niet. Strategische keuzes die niemand alleen kan maken, vergen echte teamwerking. De voortgang in je eigen domein rapporteren wellicht niet altijd. Het onderscheid groep of team staat dus niet definitief vast: het verschuift per onderwerp, per moment, per opgave. Een goed functionerend leiderschapsteam weet wanneer het als team moet samenwerken en wanneer efficiënte afstemming tussen gelijkwaardige professionals volstaat.

De wederzijdse afhankelijkheid die teamwerk vergt, komt met een prijs. Ze stelt namelijk hoge eisen aan de onderlinge verbinding. Ze verlangt dat je van elkaar weet wat de ander beweegt. Elke verbinding is een relatie die verkenning en onderhoud nodig heeft. Laat het volgende staatje eens op je inwerken:

- 2 personen: 1 relatie
- 3 personen: 3 relaties
- 4 personen: 6 relaties
- 5 personen: 10 relaties
- 6 personen: 15 relaties
- 7 personen: 21 relaties
- 8 personen: 28 relaties
- 9 personen: 36 relaties
- 10 personen: 45 relaties
- 11 personen: 55 relaties
- 12 personen: 66 relaties

Naarmate je mensen toevoegt aan een team, groeit het aantal relaties kwadratisch. De complexiteit die dat oplevert in de praktijk groeit harder dan die getallen suggereren. Elk nieuw lid brengt niet alleen een nieuwe relatie mee, maar ook een eigen geschiedenis, eigen patronen en eigen verwachtingen. De onderstroom groeit mee.

Richard Hackman, organisatiepsycholoog aan Harvard, concludeerde op basis van zijn onderzoek dat de ideale teamgrootte voor de meeste taken vier tot zes mensen is en dat geen enkel team meer dan negen leden zou moeten hebben. Daarboven wordt het steeds moeilijker om werkelijk te weten wat de ander beweegt.

ZIJN JULLIE EIGENLIJK WEL EEN TEAM?

Ik word regelmatig gevraagd om een team te begeleiden dat bij nader inzien geen team blijkt te zijn.

Een zelfsturend zorgteam van dertig medewerkers bijvoorbeeld. Op papier een team: ze werken in ploegen binnen dezelfde afdeling, hebben dezelfde functie en vallen onder dezelfde leidinggevende. Maar in de praktijk werkt iedereen zelfstandig. De ene verpleegkundige heeft de andere niet nodig om het werk uit te voeren. Er is geen gedeelde taak die wederzijdse afhankelijkheid vereist. Het is een groep vakkundige professionals die naast elkaar werken. En dat is volkomen legitiem en efficiënt. Want anders heb je 435 relaties te managen en kom je niet meer aan je werk toe.

Of het ondersteunende team dat eigenlijk een samenraapsel bleek van mensen die nergens anders konden worden ondergebracht: geen gedeelde opdracht, geen wederzijdse afhankelijkheid, geen gemeenschappelijk belang buiten de vergadertafel. Toch werd er maandenlang geïnvesteerd in teambuilding, communicatietraining en gezamenlijke uitjes. Het moest en zou een high-performing team worden, als onderdeel van het cultuurveranderprogramma. Alle andere teams waren er immers ook druk mee.

Je doet mensen een groot plezier als je niet keihard gaat werken aan teambuilding voor iets wat geen team hoeft te zijn. Daarom begin ik altijd met de meest fundamentele vraag die je in dit boek zult tegenkomen:

'Zijn jullie eigenlijk wel een team?'

Als het antwoord nee is, dan is het gesprek daarover de beste interventie. Dan hoeven we niet aan de slag met vertrouwen, kwetsbaarheid, conflict of collectief leiderschap. Dan kijken we eerst naar de vraag waarom deze groep mensen überhaupt als team georganiseerd zou moeten zijn. Het scheelt ook in de uitvoering en het scheelt kostbare tijd: iedereen werkt met volledige focus op zijn eigen domein, zonder dat elk besluit langs de groep moet.

Als je twijfelt, stel dan deze systemische vraag: waarvoor is het vormen van dit team een oplossing? Het zou kunnen zijn dat je een thuis wil bieden voor de teamleden omdat ze anders nergens bij horen. Daar ben ik het mee eens: iedere medewerker heeft recht op een thuisbasis, een vaste groep van mensen die elkaar werkelijk kennen. Compleet met clubhuis en totempaal. En dan moet de begeleiding daarover gaan: verbinding, vertrouwen, erbij horen en het organiseren van dat geheel.

Of een groep als team moet functioneren, is geen kwestie van ambitie of voorkeur. Het is een antwoord op een feitelijke vraag: *vereist de opdracht wederzijdse afhankelijkheid?* Als het antwoord nee is, past een goed functionerende groep het best. Intensief samenwerken is niet altijd beter. Het vergt simpelweg wat anders. Wat dat andere is, hangt af van wat de opdracht vraagt.

Grofweg zijn er drie vormen van samenwerking, elk met een eigen logica. Met de eerste heb je al kennismemaakt: het golfteam. Ieder speelt zijn eigen bal, draagt zijn eigen verantwoordelijkheid en levert zijn eigen resultaat. De uitslag is wellicht een optelsom van individuele prestaties, maar ze worden vervolgens niet bij elkaar opgeteld en gemiddeld. Gezellig samen, maar niet wederzijds afhankelijk. Zo ligt de focus van de training op zelf beter worden, speel je zelfstandig alle wedstrijden en hoef je halverwege de ronde niet te bedenken of je nog iets voor je teamleden kunt betekenen.

TeamNL stuurt nog twee teams naar de Olympische Spelen: het *estafetteteam* en het *volleybalteam*.

De tweede vorm van samenwerking is de estafette. In organisaties zien we het als er sprake is van ketenafhankelijkheid. Ieder loopt zijn eigen deel zo snel mogelijk. Maar de wissel bepaalt of de inspanning rendeert. Op het moment van overdracht zijn twee lopers wederzijds afhankelijk: de een moet geven, de ander moet ontvangen. Train je alleen op je eigen split en verwaarloos je de wissel, dan verlies je daar waar het erop aankomt. En buiten dat wisselmoment geldt het omgekeerde: bemoei je niet met het deel van je medespeler. Vertrouw erop dat

hij zijn split loopt. Jouw taak is je eigen deel zo goed mogelijk te doen en de overdracht te perfectioneren.

De derde vorm van samenwerking zie je in het TeamNL-volleybalteam. Niemand kan het alleen. Geen enkele speler raakt de bal twee keer achter elkaar. De opbouw, de positie, de timing: alles hangt af van wat de ander doet. Het punt wordt alleen gescoord als de samenwerking klopt. Zelfs de beste speler op het veld kan niet in zijn eentje scoren. Wie dat toch probeert, schaadt het teamresultaat. Het ego is hier letterlijk ondergeschikt aan het collectief. Dit is wederzijdse afhankelijkheid in haar puurste vorm.

Drie Nederlandse olympische afvaardigingen. Alle drie heten ze een team. Niet alle drie zijn ze het op dezelfde manier. De meeste leiderschapsteams bewegen voortdurend tussen deze drie vormen. Per onderwerp, per moment, per opdracht. Dat vergt bewustzijn van wat de situatie vraagt en de vaardigheid om daartussen te schakelen.

In veel organisaties rust er een impliciete morele druk op samenwerken. Wie focust op zijn eigen domein, wordt al snel weggezet als iemand die graag op een eiland zit. Maar onvermogen tot samenwerken en een opdracht die geen samenwerking vereist, zijn twee heel verschillende dingen. Het ene is een ontwikkelingsvraagstuk. Het andere is een diagnostisch vraagstuk.

Want samenwerken als team kost iets. Het vergt tijd, aandacht, onderlinge afstemming en het vermogen om voorbij het eigen domein te kijken. Wie dat investeert terwijl de opdracht het niet vraagt, betaalt een prijs zonder rendement. Vergaderingen die uitlopen, omdat iedereen overal iets van moet vinden. Besluiten die vertraging oplopen, omdat er consensus wordt gezocht waar geen gezamenlijke verantwoordelijkheid bestaat. Energie die weglekt in afstemming die niemand verder brengt. En mensen die langzaam het gevoel krijgen dat hun autonomie en vakmanschap worden miskend door een organisatie die hen dwingt samen te doen wat ze beter alleen kunnen. Een goed functionerende groep die zichzelf als team behandelt, maakt zichzelf langzamer dan nodig is en haar mensen minder effectief dan ze zouden kunnen zijn.

De vraag is dus niet: *hoe worden we een beter team?* De vraag is: *wat verlangt onze opdracht van ons in de vorm waarin wij samenwerken?* Het antwoord daarop staat centraal in het volgende hoofdstuk.

4. KIJKEN NAAR TEAMS DOOR EEN SYSTEMISCHE BRIL

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien hoe de onderstroom werkt en welke onbewuste krachten het gedrag van een team sturen. Maar waar komen die krachten vandaan? In dit hoofdstuk duiken we nog dieper in de onderstroom. We verkennen de theorie van systemisch werk, voluit: het systemisch-fenomenologisch gedachtegoed, en wat die ons leert over hoe teams en de organisaties waar ze deel van uitmaken werkelijk functioneren. Niet als losstaande eilanden, maar als subsystemen in een groter geheel, voortdurend beïnvloed door krachten die van buiten op hen inwerken. Systemisch werk is een ambacht dat veel oefening vereist. In de basis is het een manier van kijken. En wie eenmaal door een systemische bril naar teams kijkt, ziet dynamieken die voorheen onzichtbaar waren: waarom een nieuw teamlid maar niet echt landt, waarom een oud conflict steeds in nieuwe gedaanten terugkeert, waarom verandering vastloopt terwijl iedereen het erover eens lijkt te zijn dat ze broodnodig is.

SYSTEMISCH WERK: HELDER EN TOEPASBAAR

Systemisch werk roept soms weerstand op, en dat kan ik goed begrijpen. Het is vooral bekend geworden via de werkvorm van de opstelling: representanten die de context niet kennen, worden in een ruimte opgesteld en gevraagd: 'Wat voel jij hier?'

Dat kan aanvoelen als theater of magie. En wie niet heeft meegemaakt hoe een opstelling werkt, vraagt zich terecht af: *Hoe kan iemand die de organisatie niet kent, of van de inhoud niets begrijpt, voelen wat klopt?* Daarbij komt dat systemisch werk oorspronkelijk is ontstaan vanuit familieopstellingen. In een organisatiecontext roept dat al snel de vraag op: *Wat heeft mijn gezin van herkomst te maken met mijn organisatievraagstuk?* Sommigen associëren het ook met de controversiële uitspraken die Bert Hellinger tegen het einde van zijn loopbaan deed.

Die weerstand verdient het om serieus genomen te worden. Tegelijkertijd is het goed om helder te maken wat systemisch werk dan wél is en hoe we dit gebruiken in de wereld van teamcoaching en organisatieontwikkeling. De theorie in dit

hoofdstuk staat los van de opstellingen en weerspiegelt hoe we in deze moderne tijd systemisch te werk gaan.

Interessant is wel dat deze theorie is gedestilleerd uit wat tijdens duizenden opstellingen fenomenologisch¹ werd waargenomen. Het is een manier van kijken, geworteld in jarenlange observatie van groepsdynamieken en aangevuld met inzichten uit meerdere wetenschappelijke tradities. Als je eenmaal begrijpt waar je naar kijkt, valt veel op zijn plaats. Je ziet verwijzingen naar allerlei wetenschappelijke disciplines en filosofische stromingen van over de hele wereld en van alle tijden. Dat is niet zo gek. Bert Hellinger, psychotherapeut, filosoof en grondlegger van systemisch werk, beschreef zijn werk als *de studie naar menselijke betrekkingen*. Dat was op zich niet baanbrekend; mensen bestuderen menselijke betrekkingen al sinds het begin der tijden. Hij hielp ons wel *her-inneren* wat we als mensheid wisten, maar wat in het collectieve onderbewuste is verdwenen.

De wortels van systemisch werk liggen dan ook in diverse, goed onderbouwde disciplines. Iván Bösztörményi-Nagy ontwikkelde de contextuele gezinstherapie, waarin loyaliteiten en intergenerationele overdracht centraal staan; een directe voorloper van systemisch werken in familiesystemen. Loyaliteiten en overdracht van culturele elementen zien we ook in organisaties. Salvador Minuchin en Jay Haley legden de basis voor systeemtherapie en de analyse van structuren en grenzen in menselijke systemen. Jacob Levy Moreno bracht de groepsdynamica in kaart en ontwikkelde psychodrama als werkvorm voor het zichtbaar maken van relatiepatronen. Eric Bernes Transactionele Analyse gaf inzicht in rolpatronen, scripts en – net als Nagy – de overdracht van gedrag tussen generaties. En Milton Erickson liet zien hoe verandering werkt via indirecte communicatie en het omzeilen van bewuste weerstand.

Bert Hellinger (1925–2019) integreerde al deze tradities, en vulde die aan met zijn ervaringen als missionaris bij de Zoeloes in Zuid-Afrika, waar hij diep geraakt werd door Ubuntu en de wijze waarop gemeenschappen omgaan met loyaliteit, herstel en groepsgeheugen. Ubuntu is een Nguni Bantu-begrip uit zuidelijk Afrika en laat zich het beste vertalen als: *Ik ben omdat wij zijn*. Het beschrijft een wereldvisie waarin de menselijke identiteit fundamenteel verbonden is met de gemeenschap. Een mens bestaat niet als geïsoleerd individu, maar komt tot zijn volle zijn in relatie met anderen. In de Afrikaanse filosofie vormt Ubuntu de basis voor ethiek, gemeenschapszin en leiderschap. Hellinger ontwikkelde de methode van familieopstellingen en ontdekte daarin patronen die zich keer op keer

1 Fenomenologie: stroming uit de moderne filosofie. Manier van kijken waarbij je beschrijft wat er verschijnt zoals het zich aandient zonder direct te oordelen, verklaren of interpreteren.

herhaalden: wetmatigheden die sterker leken dan de intenties van individuen. Psychiater en systemisch therapeut Gunthard Weber begon Hellingers werk te documenteren. Zijn publicatie *Zweierlei Glück* (1993) was een mijlpaal, een documentatie van Hellingers werk die in meer dan twintig talen werd vertaald. Later schreef Weber ook *Praxis der Organisationsaufstellungen* (2000), waarin hij beschrijft hoe systemisch werk kan worden toegepast in een organisatiecontext. In Nederland werd Jan Jacob Stam een van de eerste en invloedrijkste vertolkers van deze benadering.

Vandaag de dag is systemisch werk algemeen aanvaard in de context van organisatieontwikkeling en zien we duidelijke verbindingen met inzichten uit allerlei wetenschappen, waaronder de evolutionaire psychologie, neurobiologie en de organisatiewetenschap. Wat Hellinger beschreef als ‘geweten’, een van de kernconcepten van systemisch werk waar je later meer over zult lezen, sluit aan bij wat de neurobiologie omschrijft als het sociale zenuwstelsel: het lichaam dat voortdurend scant op veiligheid, verbondenheid en sociale positie. Wat hij beschreef als ‘systeemgeheugen’ vertoont verwantschap met wat de Britse bioloog Rupert Sheldrake formuleerde en onderzocht als morfogenetische velden: de hypothese dat systemen informatie vastleggen in een collectief veld, vergelijkbaar met het gedrag van trekvogels of de coördinatie in een school vissen. Of die metafoor wetenschappelijk standhoudt, is een open vraag; als richtingwijzer voor wat we in teams waarnemen, is ze buitengewoon bruikbaar. Vermoedelijk werken de opstellingen met representanten, waar systemisch werk mee is begonnen en bekend mee is geworden, op eenzelfde manier als de morfogenetische velden van Sheldrake. Hoe exact, dat weten we simpelweg nog niet.

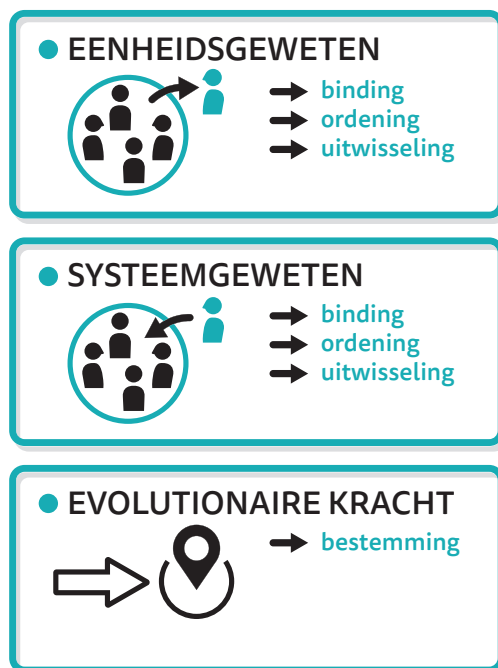
Opstellingen met representanten worden binnen het ambacht van systemisch werk nog wel gebruikt. Met name om abstracte dynamieken te onderzoeken: het team ten opzichte van producten, een product-markt-combinatie en meer. Zodra er personen bij betrokken zijn, zeker als de representanten zelf betrokken zijn bij de vraag, gaan we er terughoudend mee om. Dat is echt een ambacht dat je door middel van een gedegen opleiding en veel oefening in de praktijk moet leren. Voor je het weet, lopen groepsdynamica en zuiver representeren wat er in een veld tussen mensen in de onderstroom gebeurt, door elkaar. Mensen gaan dan hun ‘verhaal vertellen met de voeten’, terwijl ze dat beter in een gesprek kunnen doen. Op een psychologische laag dus. Ik spreek veel mensen in organisaties die door onvoldoende geschoolde opstellers begeleid zijn en er negatieve ervaringen mee hebben. Als je met opstellingen wilt werken,

adviseer ik je een gedegen opleiding te volgen en het vervolgens eenvoudig te houden door met poppetjes of vloerankers te werken. Opstellingen zijn geen must in dit ambacht. Als je niet met opstellingen wilt werken, levert dit gedachtegoed je een manier van kijken vanuit een theoretische basis, die je gaat helpen helder te krijgen wat er werkelijk speelt.

Systemisch werk is in essentie de gebundelde kennis die ontstond uit jarenlang werken met systemen: families, teams, organisaties. De opstelling is slechts één van de werkvormen. De kern is de manier van kijken.

DRIE OERKRACHTEN IN SYSTEMEN

Een belangrijk uitgangspunt van systemisch werk in organisaties is dat we elk vraagstuk benaderen vanuit drie oerkrachten waarmee systemen te maken hebben: het overlevingsmechanisme van de eenheid, het overlevingsmechanisme van het systeem als geheel en de grote krachten die van buitenaf op het systeem inwerken.



Figuur 4.1 Oerkrachten

Dit houdt direct verband met wat Hellinger in zijn werk het 'geweten' is gaan noemen, een van zijn fundamentele bijdragen. Het geweten, in het Duits *Gewissen*, betekent in deze zin letterlijk dat wat ge-weten wordt. Het gaat dus om innerlijk besef en wordt hier niet bedoeld als oordeel over goed of kwaad zoals we dat in religieuze of morele zin kennen.

Het geweten is in essentie een overlevingsinstrument. Het waakt over de eenheid van het systeem en het voortbestaan van het geheel. Niet vanuit moraal, maar vanuit een kracht die sterker is dan de intenties van individuen. Hellinger onderscheidde drie niveaus die we tegenwoordig binnen het systemisch werk in organisaties vertalen als het eenheidsgeweten, het systeemgeweten en het evolutionair geweten. Het evolutionair geweten werkt fundamenteel anders dan het eenheids- en systeemgeweten en wordt daarom tegenwoordig meestal aangeduid als evolutionaire kracht. In dit boek volg ik die redenering en benaming.

Het eenheidsgeweten: het overleven van het individu binnen het systeem

Het eenheidsgeweten waakt over het overleven van het individu binnen het systeem. Het regelt de vraag: wie horen erbij? Vanuit het individu gezien: *Wat moet ik doen en laten om deel uit te maken van dit systeem?* Dit geweten bindt ons aan de groep en laat ons bewust én onbewust de wetten en regels van het systeem voelen. Het werkt als een zintuig, een evenwichtsorgaan dat voortdurend en grotendeels buiten ons bewustzijn om bijstuurt.

Binnen dit overlevingsmechanisme zijn er drie principes actief. Naast het principe van **binding** (erbij horen) blijkt dat systemen een specifieke **ordening** kennen die het systeem goed laat werken. De juiste plek, oftewel positie, doet ertoe. Dan kan er een natuurlijke **uitwisseling** ontstaan tussen de elementen, een balans van geven en nemen. Binding, ordening en uitwisseling zijn systemische principes die ik later in dit hoofdstuk verder uitwerk.

Het systeemgeweten: overleving van het systeem als geheel

Waar het eenheidsgeweten werkt vanuit het individu, werkt het systeemgeweten vanuit het collectief. Het waakt over het voortbestaan van het systeem als geheel. Ook hier zijn de drie systemische principes actief: binding, ordening en uitwisseling. Ze werken alleen net even anders. Het systeemgeweten heeft namelijk één opvallende eigenschap: het streeft naar compleetheid, instandhouding. Wat vanuit het eenheidsgeweten wordt uitgesloten, bijvoorbeeld een pijnlijk verleden, een ontslagen collega of een conflict dat nooit is uitgesproken, wil het systeemgeweten alsnog insluiten. Het systeem wil namelijk volledig zijn.

OVER DE AUTEUR

Jeroen Offermans heeft meer dan dertig jaar ervaring als serieondernemer en heeft in deze rol als eindverantwoordelijk leider aan het hoofd gestaan van uiteenlopende internationale organisaties in diverse sectoren. Een van zijn bedrijven, een wereldwijd opererend trainingsbureau voor speciale eenheden van politie en defensie, bracht hem in contact met een bijzondere vorm van leiderschap en werken in teams. Hier zag hij keer op keer dat de best presterende teams werden gekenmerkt door openheid, reflectie en het vermogen om van elkaar te leren. Hier leerde hij over de betekenis van psychosociale factoren bij het leveren van topprestaties onder hoge druk en extreme, snel veranderende omstandigheden; wat we tegenwoordig, figuurlijk, veel aantreffen in het werkveld van organisaties.

Vanuit zijn interesse voor de psychologische kant van leiderschap en de dynamieken in teams en organisaties volgde hij het afgelopen decennium tal van opleidingen. Als stevig opgeleide trainer, coach en (relatie)therapeut transformeerde hij naar een rol van leiderschapstrainer, teamcoach en mentor met als focus leiderschap, teamontwikkeling en systemisch werk. Hij werkte voor gerenommeerde trainingsbureaus en stond aan de wieg van Peak Impact: een organisatie die trajecten aanbiedt voor leiders en leiderschapsteams die vanuit meer zelfbewustzijn samen de top willen bereiken. Als trainer, coach en facilitator van veranderprocessen kijkt hij op een diepgaand niveau naar ontwikkelings- en stagnatievraagstukken. Interpersoonlijk en intrapersoonlijk, op zoek naar de patronen en dynamieken die onbewust een rol spelen in de onderstroom. Met dat inzicht kunnen leiders en teams uit autonomie nieuwe keuzes maken en samen verder komen dan ze voor mogelijk hielden. Als partner bij Leading Mountains ontwikkelt en begeleidt hij meerdaagse leiderschaps- en teamtrajecten in de bergen – voornamelijk vanuit de eigen Casa in de Italiaanse Alpen, maar ook op andere inspirerende plekken in de wereld, waarbij de natuur als krachtige spiegel dient voor leiderschap en samenwerking. Hij faciliteert opleidingen en superviseert leiders, collega-coaches en teamcoaches in het ambacht van leiderschap en teamontwikkeling. Daarnaast staat hij als mkb-investeerder regelmatig zelf nog tot zijn knieën in de klei.

Het pad van het team (Boom, 2026) is zijn tweede boek, als vervolg op *Het pad van de leider* (Boom, 2024). Kijk voor meer informatie over Jeroen op www.peakimpact.nl en www.leadingmountains.com, en voor aanvullend materiaal bij dit boek op www.padvanhetteam.nl.

WAAROM LUKT HET ZO VEEL LEIDERS WEL OM ZICHZELF TE ONTWIKKELEN, MAAR NIET OM SAMEN EEN STERK LEIDERSCHAPSTEAM TE VORMEN?

Jeroen Offermans heeft meer dan 30 jaar ervaring als serie-ondernemer in mkb's en internationaal opererende bedrijven. Vanuit zijn interesse voor de psychologische kant van het zakenleven transformeerde hij naar de rol van leiderschapstrainer, coach en mentor die zich verdiept in ontwikkelings- en stagnatievraagstukken.



In organisaties zien we ervaren, intelligente leiders die individueel goed functioneren, maar in teamverband vastlopen in gedoe, vermijding, politiek of stroperige besluitvorming. Onder de oppervlakte spelen krachten die zelden worden benoemd, maar die allesbepalend zijn voor het resultaat.

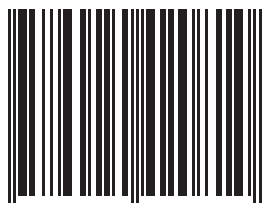
In *Het pad van het team* laat Jeroen Offermans zien hoe onbewuste patronen en loyaliteiten de samenwerking in teams en leiderschapsteams sturen. Ook lees je waarom veiligheid en spanning nodig zijn voor ontwikkeling en hoe teams de plek zijn waar persoonlijke scripts zichtbaar worden. Zo maakt hij duidelijk wat het verschil maakt tussen een groep individuele leiders en een echt leiderschapsteam. Hij verbindt inzichten uit systemisch werk, Transactionele Analyse, psychodynamica, ontwikkelingspsychologie en de Tavistock-traditie met zijn jarenlange ervaring in het begeleiden van leiders en topteams. Hiermee biedt hij een praktisch en toepasbaar perspectief, met herkenbare praktijkvoorbeelden, scherpe analyses en concrete interventies.

Dit boek helpt leiders, leden van leiderschapsteams, teamcoaches en professionals die op een dieper niveau willen werken aan een sterker team om samen de top te bereiken.

'Het pad van het team is een rijk en zorgvuldig opgebouwd boek over wat er werkelijk in leiderschapsteams gebeurt. Een waardevolle bijdrage voor iedereen die serieus werk wil maken van teamontwikkeling.' – Prof. dr. Bas Kodden LLM, hoogleraar Leiderschap & Managementontwikkeling, Nyenrode Business Universiteit

'Jeroen Offermans heeft een indrukwekkend boek geschreven, waarin hij diverse methoden verbindt tot één samenhangend geheel, zonder de praktische werkelijkheid van organisaties uit het oog te verliezen.'

– Dr. Vincent van der Burg, gedragspsycholoog, gedragseconoom, spreker & auteur



9 789024 420810 >

BOOM.NL / BOOMMANAGEMENT.NL