

COMPETENTE MENSEN

INCOMPETENTE TEAMS

Handboek voor het interveniëren
met impact in samenwerking

Jobbeke de Jong

Boom



COMPETENTE MENSEN, INCOMPETENTE TEAMS

*Handboek voor het interveniëren
met impact in samenwerking*

Jobbeke de Jong

Boom

VOORWOORD

‘Hoe is het toch mogelijk? Als ik deze directieleden individueel spreek, zijn ze gemotiveerd, autonoom, professioneel en intelligent. Niemand heeft de intentie om besluiteloos te zijn, te roddelen, tijd te verspillen of niet samen te werken. Maar ondanks deze positieve intenties lukt het niet in teamverband om resultaat te krijgen met elkaar. De sfeer is matig en het gezamenlijke resultaat is ver te zoeken.’

Herkenbaar? In mijn gesprekken met begeleiders van samenwerking en ook in mijn eigen praktijk als teamcoach kom ik dit fenomeen met grote regelmaat tegen: de individuen zijn ontzettend competent, het team als geheel is dat niet. Als je kijkt naar de individuele leden van het team, is het verbazingwekkend. Maar als je kijkt naar het team als geheel, is het ineens begrijpelijk. De meesten van ons hebben echter nooit geleerd te kijken naar een groep als geheel. Als levend organisme. Ons brein is bovendien niet direct gericht op het kijken naar het geheel. We richten ons automatisch op de leden. In dit boek laat ik zien hoe je kunt kijken naar een groep als geheel, hoe die wezenlijk verschilt van de individuele leden, en hoe de groep het gedrag van het individu beïnvloedt. Los van de individuele intentie en competentie. Want die zegt helaas weinig over de uiteindelijke effectiviteit van de groep als geheel. Ook leer je wat je kunt doen om het team wél competent te laten functioneren. Hoe je in elke fase van ontwikkeling precies zo intervenueert dat de samenwerking met sprongen vooruit gaat. Zodat de competentie van het team aansluit bij de competenties van de leden en de talenten maximaal benut worden.

In het boek spreek ik over interventionisten en over taaksystemen. Twee termen waar je mogelijk niet direct een gevoel bij hebt of voor warmloopt. Ze zijn nogal abstract. Toch heb ik ervoor gekozen ze te handhaven. Waarom? Dit boek is van waarde voor iedereen die samenwerking begeleidt. Dat zijn veel meer mensen

dan alleen teamcoaches, trainers, organisatiecoaches, consultants, agile coaches, scrum masters, leidinggevendenden, projectmanagers of lean coaches. Overal waar samenwerking nodig is om resultaat te krijgen, is het belangrijk om de dynamiek te doorgronden en te beïnvloeden. Ten dienste van het gezamenlijke doel. De term *interventionist* is dan ook in de context van dit boek van toepassing op *iedereen die samenwerking faciliteert*. Enig onderzoek op Google wijst uit dat de term *interventionist* ook van toepassing is op het ingrijpen bij verslavingsproblematiek. Vanzelfsprekend is dat *niet* de context die hier bedoeld wordt.

De tweede term, *taaksystemen*, is om een vergelijkbare reden gehandhaafd. Veel soepeler zou het zijn om te spreken van teams. Het bezwaar daartegen is alleen dat een taakstelsel op een veel groter domein aan samenwerkingsvormen van toepassing is dan alleen teams. Een vergadering is al een vorm van een taakstelsel, een overleg tussen verschillende partijen, een organisatie als geheel. De toepassing is eindeloos. Met taakstelsel bedoel ik ál die groepen met mensen – van duo tot organisatie – waarin de leden samen verantwoordelijk zijn voor het behalen van een gezamenlijke doelstelling. Voor deze doelstelling is bovendien samenwerking nodig: het volstaat niet om de individuele resultaten bij elkaar op te tellen.

Over dit boek

Mijn uitdaging bij het schrijven over zoets abstracts als taaksystemen vanuit het perspectief van systeemdenken was om de materie heel concreet en hanteerbaar te maken voor jou als lezer. Voor jou als *interventionist*. In deel II is dit vrij gemakkelijk, omdat het een groot aantal concrete voorbeelden van interventies bevat. In deel I heb ik ‘leren & reflectie’-opdrachten toegevoegd om je te helpen de theorie betekenis te geven in jouw praktijk. Dit is belangrijk om werkelijk je voordeel te doen met de kennis die deel I biedt. Ik kom in de praktijk veel ervaren *interventionisten* tegen die over de juiste kennis beschikken, maar die juist de toepassing van deze kennis in de werkcontext concreter willen leren inzetten.

De inhoud van dit boek is tot stand gekomen door veel praktijkervaring op te doen in de jaren dat ik werkte als consultant, opleider van (team)coaches, lid was van allerlei groepen en teams, en teamcoach in vele verschillende organisaties en sectoren. Voor mijn eigen ontwikkeling heb ik meerdere opleidingen gevolgd die gestoeld zijn op systeemdenken en systemisch werken. Dit boek is een synthese daarvan. Het is echt een boek voor de praktijk, niet een boek voor de theorie of wetenschap.

Waar mogelijk heb ik de bron genoemd, maar met grote regelmaat zijn er meerdere bronnen te vinden voor de inhoud die ik geef. Elk theoretisch perspec-

tief biedt weer een puzzelstukje voor het totaal. Ik heb vooral willen opschrijven wat werkt in de praktijk. De uitnodiging aan jou als lezer is om vooral niets voor waar aan te nemen, en het zelf uit te proberen.

Dankwoord

Om dit boek te schrijven, heb ik gelukkig kunnen sparren met een aantal belangrijke tegenlezers. Allereerst wil ik mijn vader noemen, Nol de Jong, die zelf nota bene in 1995 het boek *De gelaagde organisatie* schreef over de onderstroom in organisaties. De appel valt niet ver van de boom, met onze gedeelde fascinatie voor het gedrag van mensen. Ook wil ik mijn levenspartner – steun, toeverlaat en ook nog collega – Herman Cornet bedanken voor het meedenken, meelesen en luisteren naar al mijn verhalen over het werk en dit boek. Een aantal belangrijke inhoudelijke stukken is gestoeld op het gedachtegoed van de *Theory of Human Living Systems* met Yvonne Agazarian als grondlegger. Mijn collega Janneke Maas ben ik ontzettend dankbaar voor het tegenlezen van alle hoofdstukken en het samen sparren zodat de inhoud klopt vanuit dit perspectief. Ten slotte ben ik mijn Tachles-collega's en onze cursisten dankbaar voor de basis die we met elkaar leggen om samen inclusieve organisatieculturen te helpen creëren met de inzichten vanuit systeemdenken.

Dank ook aan jou – de lezer – voor je nieuwsgierigheid naar de inhoud van het boek. Ik hoop dat het je concrete handvatten biedt om in de praktijk optimaal effect te kunnen bewerkstelligen. Ik hoop ook dat het je helpt om samen met mij het gedachtegoed van het systeemdenken veel meer gemeengoed te maken in organisaties. Systeemdenken is de sleutel tot organisaties waar álle leden de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen gedrag om zo met elkaar te zorgen voor duurzame resultaten en een cultuur waarin iedereen zich thuis en welkom voelt.

Jobbeke de Jong
Bussum, 2021

INHOUD

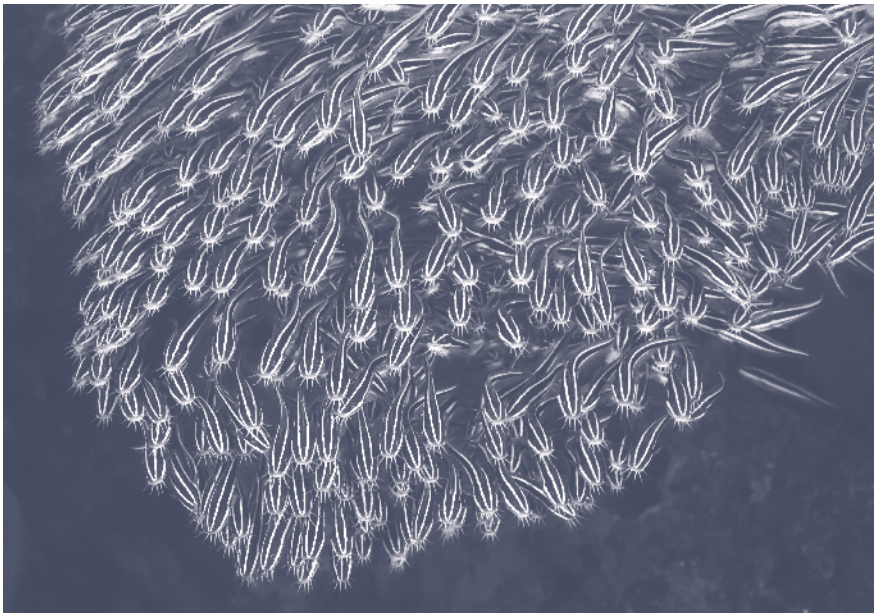
Voorwoord	7
Opbouw van het boek	15
DEEL I HET DOORGRONDEN VAN TAAKSYSTEMEN	19
1 Wat is een taakstelsel?	21
1.1 Een taakstelsel is iets anders dan de som van de leden	23
1.2 Onderstroom en bovenstroom	24
1.3 Gedrag persoonlijk maken: het ligt aan jou of aan mij ...	27
1.4 Hoe het taakstelsel de leden beïnvloedt	30
1.5 Veelvoorkomende interventies met een averechts effect	35
1.6 Hoe neem je een groep als geheel waar?	39
Concluderend	45
2 Wat je moet weten over menselijke levende systemen	47
2.1 Het individu	48
2.2 Het taakstelsel	50
2.3 Overleven, ontwikkelen en transformeren in het taakstelsel	56
2.4 Nieuwe informatie is cruciaal én ontregelt	63
Concluderend	66
3 Taakstelselontwikkeling onder de loep	67
3.1 Homeostatische werking van het systeem	67
3.2 Vier fasen in taakstelselontwikkeling	70
3.3 Verschillen tussen individuele ontwikkeling en taakstelselontwikkeling	72
3.4 Wat je verder nog moet weten over systemen	73
Concluderend	78

4	Het taaksysteem als jong kind: de afhankelijkheidsfase	79
4.1	Kenmerken van de afhankelijkheidsfase	81
4.2	De bovenstroom	83
4.3	De onderstroom	89
4.4	Competenties	98
	Concluderend	100
5	Het taaksysteem als puber: de vechtfase	101
5.1	De onderstroom	104
5.2	De ordening tussen de leden activeert oude persoonlijke rollen	114
5.3	Veelvoorkomende interactiepatronen	120
5.4	Energie	125
5.5	Competenties	127
	Concluderend	130
6	Eindelijk volwassen: flow!	131
6.1	Leiderschap	133
6.2	Interactiepatronen	135
6.3	De achterkant van het walhalla der volwassenheid	138
6.4	Energie in de volwassen fase	140
6.5	Dé competentie voor volwassen taaksystemen	141
	Concluderend	143
	DEEL II INTERVENIËREN MET IMPACT	145
7	De kunst van het interveniëren	147
7.1	De vier interventiezones	148
7.2	De interventiedriehoek	160
7.3	Wees je bewust van jouw functionele rol als interventionist	166
7.4	De grondhouding van de interventionist	169
7.5	Het leerproces ontrafeld in de logische stappen	172
	Concluderend	177
8	Interventies in de afhankelijkheidsfase: van kind naar puber	179
8.1	Klaar voor de start...	180
8.2	Af!	181
8.3	Niemand weet wat er gaat gebeuren	189
8.4	Interventies met impact in de afhankelijkheidsfase	190

8.5	Gedragen besluiten als grootste opbrengst van competentieontwikkeling	205
	Concluderend	205
9	Interventies in de vechtfase: van puber naar volwassen	207
9.1	Klaar voor de start	209
9.2	Aannames en projecties	210
9.3	Functioneel feedback geven en ontvangen	213
9.4	Frustratie in het taaksysteem	215
9.5	Ineffectieve interactiepatronen	219
9.6	Zondebokken en patiënten	223
9.7	De beste resultaten met functionele subgroepen	226
9.8	Zone 4: Jij als representant	230
	Concluderend	231
10	Volwassen taaksystemen	233
10.1	Zone 3: Interventies op organisatiesensitiviteit (en innovatiekracht)	235
10.2	Interventies bij regressie na een grote verandering	237
10.3	Zone 4: Betovering en vervreemding	238
	Afsluitend	239
	Bijlage Overzicht van de systeemontwikkelingsfasen en bijbehorende interventies	241
	Afhankelijkheidsfase: Taaksysteem als jong kind	241
	Vechtfase: Taaksysteem als puber	247
	Werkfase: Taaksysteem als volwassene	250
	Nawoord	252
	Over de auteur	254
	Bronnen	255

OPBOUW VAN HET BOEK

Ik zag laatst een prachtig filmpje van een school meervallen. Als een soort rollende vlek bewegen ze zich over de bodem van de oceaan. Wanneer je uitzoomt naar het totaal zie je een soepel bewegende vlek die uitdijt en weer inkrimpt in haar eigen ritme. Hetzelfde zie je bij een zwerm vogels die plots allemaal opvliegen. Met elkaar vormen ze een voortdurend veranderende en bewegende vorm met rondingen.



Figuur 0.1 *Een school meervallen*

Als je inzoomt op één vogel of één vis – een onmisbaar onderdeel van de totale vlek – zie je een heel andere vorm. En een andere beweging. Een vogel maakt geen ronde, rollende bewegingen. Een vogel vliegt één richting op. Meestal rechtdoor.

Dat geeft een totaal ander beeld! Deze vissen en vogels creëren met elkaar een nieuwe vorm, met eigen bewegingen en andere eigenschappen dan die van de individuele vis of vogel. Een bijzonder fenomeen. Het laat duidelijk zien dat een ‘geheel’ iets anders is dan een optelsom van de delen waaruit het is opgemaakt.



Het geheel is anders dan de som der delen.

Hetzelfde fenomeen is waar te nemen bij mensen. Als we het hebben over groepsdynamiek, of de zogenoemde ‘onderstroom’, hebben we het over de bewegingen die in de groep als geheel plaatsvinden, niet de beweging van één enkel individu.

Als we naar een groep mensen als geheel kijken, moeten we anders kijken dan we gewend zijn. Het waarnemen van de onderstroom doe je niet door te kijken naar wat de individuele leden zeggen. Als je doel is om de groep te beïnvloeden, bijvoorbeeld omdat je resultaten wilt behalen met elkaar, is het belangrijk dat je met de groep als totaal werkt. Dat betekent dat je de groep ook als totaal leert zien.

Deel 1 van dit boek gaat over het leren kijken naar groepen vanuit het systeemdenken. Je leert hoe je een groep waarneemt als levend organisme en hoe dit organisme zich van nature voortbeweegt en ontwikkelt. Hoewel de leden heel competent en volwassen kunnen zijn, is het organisme als geheel dat nog niet. Je gaat inzien waarom competente mensen bij elkaar toch incompetent teams kunnen vormen.

Hoofdstuk 1 richt zich op het kijken naar groepen als geheel. Ik leg de begrippen bovenstroom, onderstroom en taaksysteem uit als fundament voor de effectiviteit van een groep met een gezamenlijk doel. **Hoofdstuk 2** beschrijft het leerproces van menselijke systemen. Dit hoofdstuk gaat in op de wisselwerking tussen de dynamiek in het taaksysteem en de individuele leden. Duidelijker wordt waarom de individuele intentie en competentie niet zo veel zegt over het uiteindelijke gedrag in de groep. **Hoofdstuk 3** gaat dieper in op de verschillende krachten die bij de ontwikkeling van het taaksysteem spelen. Deze krachten hebben invloed op de snelheid waarmee een taaksysteem kan leren en ontwikkelen. Verder omvat dit hoofdstuk de ontwikkelingsfasen in vogelvlucht. In **hoofdstuk 4** duiken we de eerste ontwikkelingsfase van elk taaksysteem in: de afhankelijkheidsfase waar angst of ‘op je hoede zijn’ de dominante emotie is. Verreweg de meeste taaksystemen bevinden zich in deze fase; ik laat op alle lagen van de bovenstroom en onderstroom zien wat er speelt en wat belangrijk is als fundament voor resultaatgerichte ontwikkeling, zodat het taaksysteem als geheel competent wordt. **Hoofdstuk 5** gaat in op de vechtfase waarin agressie, frustratie en irritatie

de dominante emoties zijn en waarin de leden moeten leren om onderling gedoe met elkaar en met de leiding effectief op te lossen. **Hoofdstuk 6** laat zien hoe een volwassen taaksysteem functioneert, wat de kracht is en wat de valkuilen zijn.

Deel I vormt het fundament voor interventies die het taaksysteem echt effectiever maken. Als niet alleen de leden competent zijn, maar ook de groep als geheel, komen uit de samenwerking de meest innovatieve en creatieve besluiten voort. Hoe faciliteer je dat proces? Daarover gaat **deel II**.

In **hoofdstuk 7** zet ik eerst de interventietechniek uiteen en leer je jezelf als waarnemend instrument in te zetten. In **hoofdstuk 8** leer je deze techniek gebruiken om het taaksysteem in de afhankelijkheidsfase in de ontwikkelingsstand te brengen. Je leert hoe je het taaksysteem helpt de angst achter zich te laten en met elkaar een fundament te leggen voor resultaatgerichte samenwerking. In **hoofdstuk 9** leer je het taaksysteem omgaan met irritatie, frustratie, onderling gedoe en gedoe met het leidinggevend kader. Je leert ook je eigen reacties op agressie functioneel in te zetten. In **hoofdstuk 10** leer je ten slotte welke competentie belangrijk is voor een volwassen taaksysteem en hoe je dat kunt helpen ontwikkelen.

Uit ervaring weet ik dat het even duurt voordat je deze materie dusdanig hebt geïnternaliseerd dat je ermee kunt werken. Het is belangrijk om er in de praktijk vooral mee te experimenteren.

Wil je meer informatie en praktische oefeningen? Op www.tachlesacademy.com staan bonusfilmpjes en oefeningen om je te helpen de inzichten toe te passen in de praktijk, speciaal voor jou als lezer van dit boek. Als je inlogt met het wachtwoord Interventionist, krijg je toegang tot dit materiaal.

DEEL I

HET DOORGRONDEN VAN TAAKSYSTEMEN



WAT IS EEN TAAKSYSTEEM?

Na de vergadering met zijn afdeling staat in Eriks agenda de bijeenkomst met het kennisexpertiseteam gepland. Dit overleg neemt bijna de hele middag in beslag. Daarna besluit hij thuis eerst met zijn gezin tijd door te brengen. 's Avonds heeft hij met een groep vrienden een wijnproefcursus.

Dit boek gaat over taaksystemen. Met 'taakstelsysteem' bedoel ik: een groep mensen met een gezamenlijk – individu-overstijgend – doel waartoe samenwerking de sleutel is. De definitie van het abstracte 'stelsysteem' luidt: een entiteit die is samengesteld uit meerdere componenten, en die door de relaties tussen de componenten enige mate van samenhang, ordening en complexiteit vertoont.

Het begrip 'stelsysteem' kun je in die zin toepassen op zo ongeveer alles wat wij kennen: alles hangt immers met alles samen. In het voorbeeld over Erik staan vier voorbeelden van menselijke systemen. Twee zijn taaksystemen: de afdeling en het kennisexpertiseteam. De gezamenlijke taak is hier de verbindende factor tussen de componenten (de leden) in deze systemen. Een organisatie is een taakstelsysteem, een afdeling, een projectgroep, een team enzovoort. De twee andere genoemde systemen – gezin en vriendengroep – zijn liefdessystemen: de verbindende factor tussen de leden is liefde.



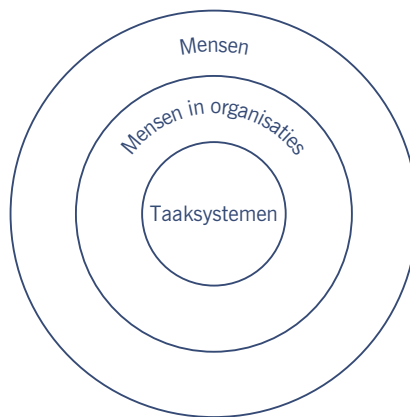
Een stelsysteem is in de wetenschap een entiteit die is samengesteld uit meerdere componenten, en die door de relaties tussen de componenten enige mate van samenhang, ordening en complexiteit vertoont.

Een belangrijke eerste interventie in het werken met taaksystemen is bepalen over welk stelsysteem we het precies hebben. Het bepalen van de systeemgrens. Deze grens hangt samen met de omgeving waarin dit taakstelsysteem zich bevindt – de context – én het gezamenlijke doel of de gezamenlijke taak die het taakstelsysteem

wil bereiken. Afhankelijk van de context en het te behalen doel spreek je met elkaar af wat de grens van het taakstelsel is. Alleen die functies die bijdragen aan het gezamenlijke systeemdoel hebben een functionele positie in het systeem en vallen dus binnen de grens van het taakstelsel.

Het kennisexpertiseteam waarvan Erik de voorzitter is, bestaat naast Erik uit vijf kennismanagers met verschillende expertisegebieden en een assistente. Deze zeven leden leveren allemaal een andere functionele bijdrage aan het team. Het doel van het team is om binnen een jaar met een innovatief plan te komen. Er worden met regelmaat collega's uitgenodigd om deel te nemen aan de vergadering en hun expertise te delen. Deze collega's zijn echter geen onderdeel van het kennisexpertiseteam.

Ook dit boek kent een systeemgrens. Als we kijken naar deze grens, dan ligt die in eerste instantie bij ons als soort: we hebben het over *mensen* en dus over *levende menselijke systemen*. De tweede systeemgrens ligt bij de mensen die in *organisaties* werken. En ten slotte hebben we het over mensen die in organisaties werken waar *samenwerking* de sleutel is tot optimale prestaties in die organisaties. Kortom: mensen die samenwerken in organisaties om resultaten te behalen.



Figuur 1.1 *Mensen, mensen in organisaties en taaksystemen*

De systemen in dit boek zijn dus menselijke systemen in een organisatiecontext waarin wordt samengewerkt aan een gezamenlijk doel. Het bekendste voorbeeld hiervan is een team, maar het kunnen ook projectgroepen, organisatieoverstijgende samenwerkingsverbanden of afdelingen zijn – noem maar op. Een taakstelsel bestaat uit leden die afhankelijk zijn van elkaar om de gezamenlijke doelstelling te realiseren. Dit kunnen ze niet individueel.



Een taakstelsysteem bestaat uit leden die afhankelijk zijn van elkaar om de gezamenlijke doelen of concrete resultaten te realiseren.

1.1 EEN TAAKSYSTEEM IS IETS ANDERS DAN DE SOM VAN DE LEDEN

Sylvia is sinds een jaar directeur van organisatieadviesbureau Opdenberg & Thielen. Om als bureau te kunnen groeien, zal het managementteam moeten gaan samenwerken. Nu vergaderen ze samen, maar in feite richt elke manager zich vooral op het eigen werkgebied. Dat moet anders. Het beleid moet gezamenlijk uitgedragen worden en besluiten moeten worden nageleefd. Op dit moment gebeurt dat niet. Het vertrouwen in elkaar is matig, vergaderingen lopen stroef en leveren geen concreet resultaat op. De frustratie neemt toe.

Sylvia besluit met alle MT-leden individueel uitvoerige gesprekken te voeren. Het zijn prettige gesprekken en ze is tevreden met hoe de leden erin blijken te staan: alle leden onderkennen de noodzaak voor meer samenwerking, voelen zich verantwoordelijk voor de omzet en groei van het bureau, en zijn gemotiveerd om het anders – beter – te doen met elkaar.

De eerstvolgende vergadering verloopt na de eerste vijf hoopgevende minuten even stroef als de vorige vergaderingen ...

Veel leidinggevend, consultants en coaches worstelen met stroperige en niet-productieve samenwerkingsbijeenkomsten. Ze gaan meestal zelf hard aan het werk om vooruitgang te krijgen. Men probeert hier negen van de tien keer iets aan te doen door individuele gesprekken met de leden te voeren. Veelal zonder gewenst resultaat. Hoe kan dat?

Het zou goed kunnen dat de interventie – het gesprek – het individu wel geraakt heeft, maar het geheel – het systeem als levende entiteit – niet. Daar spelen dynamieken die voorbijgaan aan de individuele insteek of intentie. Helaas doet de individuele intentie en competentie er op systeemniveau niet zo veel toe. Het krachtenveld in het taakstelsysteem is sterker – en van grote invloed op ons gedrag – dan de individuele intentie tot gedrag. Dit is een wezenlijk principe in het werken met groepen. Wie verwacht de competenties van de individuele leden terug te zien in de totale groep, komt vaak bedrogen uit. Als je het taakstelsysteem als geheel wil beïnvloeden, moet je interveniëren in het systeem als geheel en niet individueel.



Als je het taakstelsysteem wil beïnvloeden, moet je op systeemniveau interveniëren.

Het is belangrijk dat je je realiseert op welk niveau je resultaten wilt bereiken: zijn het de *individuele* leden van het taakstelsysteem die voor hun eigen *individuele* taak beter moeten presteren? Dan is het effectief om individueel te interveniëren, bijvoorbeeld door met de persoon om wie het gaat in gesprek te gaan. Maar als je wilt dat het totale taakstelsysteem als *geheel* beter gaat presteren en effectiever gaat samenwerken, dan is elke individuele interventie verspilde energie.

Als je het groepssysteem wil beïnvloeden, moet je op groepsniveau interveniëren. In eerste instantie betekent dit dat je een taakstelsysteem als geheel leert waarnemen. Dit is niet gemakkelijk, en doorgaans is het iets wat we moeten leren en waar we onszelf blijvend in moeten trainen.

1.2 ONDERSTROOM EN BOVENSTROOM

In een taakstelsysteem hebben de leden een gezamenlijk doel. Met elkaar hebben de leden van het taakstelsysteem de benodigde energie in zich om het gestelde doel te bereiken; zonder hun handelen gebeurt er immers niets. De leden van het taakstelsysteem kun je beschouwen als de bron van energie die het systeem nodig heeft om het taakstelsysteemdoel te bereiken.

In de ideale situatie richten de leden hun beschikbare energie op de gezamenlijke taak. De gezamenlijke doelstelling wordt soepel gerealiseerd. In werkelijkheid is dit echter meestal niet het geval. Als we samenwerken, stappen we in een sociale context waar we in eerste instantie bezig zijn met onze individuele positie en het overleven in relatie tot elkaar. Er is weliswaar een hoop energie beschikbaar van de leden, maar die gaat naar andere zaken dan de gezamenlijke taak. Dit gaat ten koste van de effectiviteit van het taakstelsysteem als geheel. Het taakstelsysteem als geheel krijgt weinig voor elkaar.

Een manier om meer inzicht of grip te krijgen op dit gegeven is om de *bovenstroom* en de *onderstroom* in het taakstelsysteem te leren onderscheiden. De *bovenstroom* betreft de letterlijke taal en inhoudelijke afspraken in relatie tot het concrete gezamenlijke doel dat het taakstelsysteem wil bereiken. De *onderstroom* gaat over hoe het taakstelsysteem de aanwezige energie benut die nodig is om het gezamenlijke doel te bereiken. De *onderstroom* blijft meestal onbesproken: hij is er altijd, maar we hebben het er niet over. Vandaar de term. In de *bovenstroom* definieer je expliciet de gezamenlijke resultaten die je wilt bereiken. Het is echter de *onderstroom* die hiervoor de energie levert en dus bepaalt hoeveel van deze resultaten je uiteindelijk als team ook kunt bereiken.

Het doel van de interventionist is om de energie in de onderstroom zo veel mogelijk – duurzaam – helpen vrijmaken, ten dienste van de doelstelling uit de bovenstroom.



De onderstroom levert de energie die nodig is om de resultaten van de bovenstroom te bereiken.

De bovenstroom

Bij de *bovenstroom* hebben we het over feitelijke inhoudelijke informatie:

- gezamenlijk doel van het taakstelsel;
- afspraken om dit doel te realiseren:
 - bijdragen van de systeemleden aan dit doel: wie doet wat?
 - procedures: hoe werken we samen?

Allemaal concrete zaken; essentieel als kader voor een goed draaiend taakstelsel. Ze geven concrete richting en focus. Hoe duidelijker gedefinieerd, hoe meer richting dit het taakstelsel geeft.

De onderstroom

In de praktijk hoor ik de term ‘onderstroom’ vaak gebruikt worden om onderling gedoe te duiden: als het niet lekker loopt in de samenwerking, is er sprake van een onderstroom. Dat beeld klopt feitelijk niet, hoewel het wel laat zien hoe krachtig deze onderstroom kan zijn.

Er is feitelijk *altijd* een onderstroom: de energie in een taakstelsel laat zich zien in de gedachten, gevoelens, impulsen of gedrag dat de leden in de context van het taakstelsel ervaren. Deze zijn er altijd. De vraag is echter: in hoeverre is de energie gericht op de gezamenlijke doelstelling, of gaat deze juist naar heel andere zaken? Dat bepaalt de effectiviteit van het taakstelsel.

Onderstroom is een breed begrip. Als je de literatuur erop naslaat, staat de onderstroom op verschillende manieren omschreven: er is niet één universele definitie. In dit boek breng ik een aantal lagen aan om de onderstroom concreter te maken. In de praktijk merk ik dat ik met deze indeling concreter kan aangeven wat ik zie en ervaar als ik aansluit bij een taakstelsel. Het geeft de handvatten om te interveniëren en de energie in de onderstroom te helpen vrijmaken ten dienste van het doel zoals gedefinieerd in de bovenstroom.

De volgende lagen zijn van invloed op hoe de energie van de leden in een taakstelsel gericht wordt. Ze vormen met elkaar de onderstroom:

- de interactiepatronen tussen de leden van de groep (concreet gedrag);

- emoties: angst, boosheid, verdriet of blijdschap;
- gedachtepatronen (overtuigingen, normen, waarden);
- behoefte aan erkenning en validatie: gezien en gehoord willen worden;
- fysieke sensaties in het lichaam;
- de geschiedenis van een organisatie, team of groep die onbewust invloed uitoefent op het gedrag in het heden. Dat zijn vaak gebeurtenissen uit de geschiedenis die te maken hebben met:
 - het uitsluiten van belangrijke personen of gebeurtenissen (plek);
 - de hiërarchie en ordening in een organisatie;
 - de balans tussen geven en nemen binnen de organisatie;
 - de oorsprong of missie van de organisatie.

Bovenstroom en onderstroom samen

Sylvia luidt het volgende agendapunt in: het volgende boekjaar van de organisatie. Ze legt het MT voor dat ze met elkaar voor het komende jaar de beleidslijnen concreet moeten invullen en vraagt de MT-leden hun ideeën te delen met hun collega-MT-leden. De eerste minuut zegt niemand iets. Sylvia merkt hoe ze haar adem inhoudt; zie je wel, ze zijn helemaal niet aangehaakt bij het organisatiebeleid, denkt ze. Ze weerstaat de impuls om opnieuw het woord te nemen en besluit te wachten. Nu neemt Hendrik als eerste het woord. Midden in zijn zin wordt hij onderbroken door Pauline en ontstaat een discussie. Eerst tussen Hendrik en Pauline, daarna voegen Rachid en Emile zich bij de discussie. Sylvia merkt dat ze afdwaalt. Ze is de draad kwijt. Ondertussen ziet ze dat Monique volkomen lijkt te zijn afgehaakt. Zo gaat het bijna altijd...

Terwijl de leden van het taaksysteem met elkaar in gesprek zijn over een agendapunt, speelt er zich van alles af tussen de leden en bij de leden individueel dat niet wordt besproken met elkaar. De energie in de onderstroom gaat in dit voorbeeld naar discussie met elkaar, gedachten over elkaar en over het proces met elkaar, gevoelens als frustratie of angst, en de behoefte om door de anderen gezien te worden. Het voorbeeld laat zien hoe de energie in de onderstroom niet vrij is om besteed te worden aan de gezamenlijke taak zoals gedefinieerd in de bovenstroom: het invullen van de beleidslijnen.

Als het niet lukt om samen resultaat te bereiken, roept dat frustratie op. Bij alle betrokkenen. Onze eerste impuls is om elkaar de schuld te geven. Het MT kan Sylvia afschrijven als kundig leider, omdat ze de vergadering niet goed genoeg leidt; Sylvia neemt het de MT-leden kwalijk dat ze niet genoeg eigenaarschap laten zien bij de doelstellingen; de MT-leden verwijten vervelend gedrag:

Monique is altijd stil en brengt nooit wat in, Hendrik neemt altijd alle ruimte enzovoort. We zijn gewend mensen individueel verantwoordelijk te maken voor het gedrag dat ze laten zien in de context van een taakstelsel. We maken gedrag vooral persoonlijk. En dat klopt niet.

1.3 GEDRAG PERSOONLIJK MAKEN: HET LIGT AAN JOU OF AAN MIJ ...

Bijna al ons gedrag speelt zich af in een sociale setting: met andere mensen. Denk aan de organisatie, de vriendengroep, het gezin, de vereniging – allerlei verschillende contexten waarin we gedrag laten zien. De invloed van de context op het gedrag van het individu is aanzienlijk, veel groter dan we ons doorgaans bewust zijn. We zijn echter gewend vooral nadruk op de individuele keuze voor gedrag te leggen. We maken gedrag van anderen dan *persoonlijk* en we vergeten de enorme invloed van de context op het gedrag van het individu.

Als je vanuit systeemdenken kijkt naar een systeem met mensen, kijk je naar de interactiepatronen tussen alle leden van het systeem en de effecten die deze patronen hebben op het individuele gedrag. Je plaatst het gedrag van het individu in de context van het systeem waarin het individu zich op dat moment bevindt.

Het systeemdenken kreeg in verschillende disciplines tegelijkertijd vorm in de jaren vijftig van de vorige eeuw, ook binnen de sociologie en psychologie. Zo kwam de invloed van het sociale systeem (bijvoorbeeld het gezin) op het gedrag van het individu nadrukkelijker in beeld. In 1956 verschijnt het eerste artikel dat het individuele gedrag koppelt aan de context in plaats van individuele kenmerken, van Gregory Bateson (Bateson et al., 1956). In 1967 helpt het boek *Pragmatics of Human Communication* van Paul Watzlawick en collega's het gedachtegoed verder te verspreiden.

In de jaren zeventig van de vorige eeuw werd de systeembenadering voor het eerst gebruikt in de gezinshulpverlening. In probleemgezinnen was het gebruikelijk dat probleemkinderen als interventie door hulpverleners uit huis geplaatst werden om meer rust in het gezin te krijgen en de problemen op te lossen. Maar deze interventie had vaak niet het beoogde effect. Men ging ervan uit dat wanneer het probleemkind – de oorzaak – uit huis geplaatst was, het totale gezin hiermee zou zijn geholpen. Het had echter een ander effect: het probleemkind liet in een andere context ander gedrag zien en het probleemgedrag in het oorspronkelijke gezin bleef bestaan, maar werd nu door andere kinderen vertoond.

Door met een systeembril te kijken naar het gezin wordt zichtbaar dat de dynamiek in het gezin ertoe leidt dat een van de kinderen probleemgedrag laat zien. Het ligt niet aan het kind: het gedrag van het kind is een schakel binnen de interactie in het gezin als geheel systeem. Hierin hebben onbewust alle gezins-

leden een belangrijke rol. Het gaat hierbij om dynamieken die sterker zijn, of voorbijgaan aan een 'bewuste individuele keuze'.

Hetzelfde gebeurt elke dag in taaksystemen. Groepen wijzen onbewust stereotiepe rollen toe aan de leden van de groep. Denk aan de rol van 'de leider', 'de regelaar', 'de bemiddelaar', 'de zeurpiet', 'de nar', 'het zwarte schaap', 'de zwakkere', 'de verpleger' enzovoort. Uiteraard zegt de rol waarin het individu wordt getrokken wel degelijk iets over dat individu; de een zal sneller de rol van leider toebedeeld krijgen dan de ander. Dát deze rollen impliciet toebedeeld worden aan bepaalde leden, gebeurt echter in de dynamiek van het taakstelsel als geheel: alle leden dragen eraan bij. Het hoort bij de werking van de groep als geheel.



Groepen wijzen onbewust rollen toe aan de leden.

De impuls om gedrag van anderen vooral persoonlijk te maken en de context te vergeten, is heel sterk. We doen het voortdurend: kijk maar naar het nieuws. 'De schuld' voor allerlei situaties wordt steeds bij een of meerdere personen gelegd.

Ook voor onszelf maken we gedrag in een sociale context snel persoonlijk. De begeleider van het team die het zichzelf kwalijk neemt dat hij weer in de regelstand is gesprongen, te veel ruimte innam, te weinig ruimte innam enzovoort... Herkenbaar? Wat maakt het zo verleidelijk om gedrag persoonlijk te maken? Twee redenen lijken een grote rol te spelen:

- We gaan als mens een relatie aan met individuen binnen een groep, niet met een groep als geheel.
- We hebben geleerd gedrag persoonlijk te maken.

We leggen een relatie met individuen

Van nature zijn we erop gericht om vooral naar individuele leden in de groep te kijken. Voor onze overleving is het essentieel dat we ons kunnen verhouden tot alle andere individuele leden van de groep. We willen weten wie onze maatjes zijn, welke leden we wel of niet kunnen vertrouwen, over welke leden we kunnen domineren en welke leden juist óns de baas zijn. We zijn voortdurend (ook onbewust) bezig met onze sociale positie in de groep. Wie geen lid mag zijn, kan niet rekenen op sociale steun en de kracht die van de gemeenschap uitgaat. En buiten de groep is de eenling vele malen kwetsbaarder dan binnen de groep. We scannen doorlopend: waar is gevaar? Met wie kan ik verbinding maken?

We hebben interactie met anderen nodig voor onze gezondheid (de uitzonderlijke kluzenaar daargelaten). Eenzaamheid verhoogt de aanmaak van stresshormonen in ons lichaam en kan ons daarmee letterlijk ziek maken (Spitzer,

2018). De sociale problemen die uit de recente coronacrisis maatschappelijk opspelen, laten eens te meer zien hoe belangrijk nabijheid voor onze soort is.

We hebben een sociaal geprogrammeerd brein: gefixeerd op de gezichten en lichaamstaal van onze soortgenoten. Deze ingebouwde programma's zijn oeroud en zitten diep genesteld. We scannen *onwillekeurig* en voortdurend de gezichten en lijven van de andere leden van de groep. Dit mechanisme is vanaf onze geboorte direct actief. Liever dan kijken naar het geheel kijken we naar de individuele leden. Daar is de eerste bescherming te halen.

We hebben geleerd gedrag en gevoel persoonlijk te maken

We kijken dus het liefst naar de andere personen in de groep. We hebben daarbij automatisch de impuls om gedrag, gedachtes en gevoelens 'persoonlijk te maken', iets wat we in onze socialisatie als individu van jongs af aan hebben geleerd. We koppelen ze uitsluitend aan de persoon: onszelf of de ander.



Persoonlijk maken: betrekking hebbend op de persoon zelf.

Het persoonlijk maken van gedrag is nodig oftewel functioneel om als individu te leren functioneren in het gezin of een ander systeem waarin we opgroeien. We zijn als mens vele jaren afhankelijk van onze primaire verzorgers; daarin is het van groot belang dat we precies leren afstemmen op wat sociaal aangepast (goed) en sociaal onaangepast (fout) is. Als het doel is om een kind op te voeden, is het persoonlijk maken van gedrag heel functioneel. Het kind leert over het effect van zijn gedrag en leert zo te functioneren in de sociale context van het gezin of de klas op school.

Kenmerkend aan persoonlijk maken is:

- gedrag van de persoon (onzelf of een ander) koppelen aan individuele kenmerken of competenties van deze persoon;
- een waardeoordeel koppelen aan het gedrag, de gedachte of het gevoel: het is goed of fout.

Voorbeelden van persoonlijk maken zijn overal te vinden. Het is goed je te realiseren dat onze eerste neiging *altijd* zal zijn om 'het persoonlijk te maken' als we ergens emotioneel door geraakt worden. Zo zijn we geprogrammeerd. We willen een oorzaak en de oorzaak ligt bij onszelf of bij een ander. Dat geeft een gevoel van grip. Hoe pijnlijk ook. Een oorzaak betekent dat je kunt handelen. Je kunt de oorzaak elimineren door zelf afstand te nemen van de situatie of de ander eruit te zetten.

‘We zitten in een meeting. We discussiëren over de aanpak van een belangrijke procedurewijziging in ons factureringsproces. Maarten is onze meest ervaren collega. Ik heb het idee dat hij het totaal niet belangrijk vindt wat ik zeg. Ik merk dat hij geen oogcontact maakt als ik iets inbreng. Hij kijkt meestal weg of naar Meryam. Ze wachten totdat ik uitgepraat ben, maar beginnen dan over iets totaál anders! Alsof ik niets gezegd heb! Ik voel me steeds minder op mijn gemak. Voelen ze zich te goed voor dit onderwerp of vinden ze mij te min? Ik zal blij zijn als Maarten opstapt hier.’

‘Jemig wat een ge-emmer, zo moeilijk is dit toch niet! Urenlang blijven we doorzeuren op de vierkante millimeter. Iedereen zit hier z'n geweldige intelligentie te laten zien. Wat een geuzel. Kom op, gewoon even een knoop doorhakken!’

LEREN & REFLECTIE

Zijn er collega's die jij – misschien alleen in gedachten – schuldig acht aan bepaald gedrag of uitkomsten?

Probeer nu eens uit te zoomen. Kun je nieuwsgierig zijn naar de dynamiek die in het systeem actief is die mogelijk dit gedrag bij je collega(s) uitlokt?

1.4 HOE HET TAAKSYSTEEM DE LEDEN BEÏNVLOEDT

Alle projectgroepleden geven individueel aan dat transparantie in de communicatie nodig is. Maar tijdens vergaderingen spreekt niemand zich duidelijk uit. Het is alsof iedereen de kaarten voor de borst houdt.

Het proces van beïnvloed worden door het taakstelsysteem als geheel verloopt subtiel en in verschillende lagen. Taaksystemen beïnvloeden:

- ons gedrag;
- onze gedachten;
- onze energie: emoties, behoeften en fysieke sensaties.

Het is belangrijk je te realiseren dat wat je denkt, voelt, en doet beïnvloed wordt door het taakstelsysteem waarbij je bent aangesloten. Het is informatie over het geheel; het is niet alleen maar persoonlijk. De kans is bovendien groot dat meerdere leden vergelijkbare ervaringen hebben als jij. Ook zij worden beïnvloed.

Gedrag

De meest duidelijke en concrete laag waarop beïnvloeding plaatsvindt, is de laag van het *zichtbare gedrag*. In de omschrijving van de boven- en onderstroom (paragraaf 1.2) behoort het zichtbare gedrag ook tot de onderstroom. De interactie tussen de leden (gedrag) bepaalt de mate waarin de beschikbare energie op de taak gericht wordt. We kunnen niet anders dan op elkaar reageren; gedrag roept gedrag op. Wat er letterlijk gezegd wordt, is niet zo belangrijk, hóé er gesproken wordt wel. Dit bepaalt in grote mate de effectiviteit van de samenwerking. En dat gaat over gedrag.

De meeste taaksystemen praten niet met elkaar over de manier waarop ze in gesprek zijn. Metacommunicatie is een vaardigheid die ze als taakstelsel nog moeten integreren. Ineffectieve gespreksvoering blijft onbesproken. En dat geldt voor de meeste lagen in de onderstroom: iedereen heeft gedachten, gevoelens, behoeften, sensaties of wordt onbewust gedreven door gebeurtenissen uit de geschiedenis van het taakstelsel, maar we hebben het er niet over.

Elke groep doet impliciet en onbewust een appel op het individu om zich aan te passen aan de ongeschreven codes voor toelaatbaar gedrag. Door de reactie van onze groepsgenoten krijgen we voortdurend informatie over welk gedrag past in de context waarin we ons bevinden en welk gedrag buiten de grenzen van het toelaatbare valt. We pikken dit bewust en onbewust op.

In een groep bestaan verschillende actie-reactiepatronen van gedrag (interactiepatronen). Stevig stelling nemen bijvoorbeeld roept meestal meer stevige stellingnames op. Het wordt al snel een discussie. Elke vergadering wordt er gediscussieerd. Onderdeel van het patroon is dat een deel van de groep juist stiller wordt als reactie hierop. Hoe steviger de stellingen, hoe stiller een deel van de groep wordt. Dat is een patroon. Verschillende gedragingen houden elkaar in stand. Wie de patronen kent, kan ze gemakkelijk herkennen en kan voorspellen wat er gaat gebeuren als de groep bij elkaar is. Vaak bestaan patronen al lang en zijn ze hardnekkig. Los van de individuele intentie gaan de leden mee in de bestaande interactiepatronen, ook de nieuwe leden.

Stel, je individuele intentie als teamlid is om openheid te creëren in je werkomgeving. Als diezelfde werkomgeving echter nog niet zover is dat de openheid ook ondersteund kan worden, dan is de kans klein dat je je zult uitspreken, ondanks je intentie. Misschien probeer je het een keer, ervaar je weerstand, een gespannen reactie, of hoor je achteraf dat er over je geoordeeld is. Mogelijk krijg je direct te horen dat 'we zo niet met elkaar omgaan hier'. Misschien doe je nog een paar dappere pogingen, maar uiteindelijk is de kans groot dat je je bewust of onbewust aanpast aan de heersende interactiepatronen. Je betrapt jezelf erop

dat je bij het koffiezetapparaat klaagt over een collega of over de leidinggevende. Net als de rest van het team. Je bevestigt onbedoeld die patronen van het systeem waar je juist vanaf wilde; we klagen over het gebrek aan openheid bijvoorbeeld, en we doen het in de wandelgangen. De belangrijke functie hiervan voor het individu en de groep is overigens dat we ons gaan gedragen volgens de normen van de groep. Op deze manier kunnen we erbij horen. Dat geeft een belangrijke basis voor veiligheid.

Een veelvoorkomend interactiepatroon waarin begeleiders van samenwerking gevangen raken, is er een waar het taakstelsel verwachtingsvol kijkt naar de begeleider die vervolgens hard aan het werk gaat; elke keer weer opnieuw, ondanks pogingen om de regie bij het systeem te leggen.

Gedachten

Onze gedachten worden beïnvloed door de context waarin we ons bevinden. Deze gedachten hebben invloed op ons zichtbare gedrag. In groepen leven onderhuids vaak vergelijkbare overtuigingen tussen de leden. Voorbeelden zijn diep verankerde gedachten zoals: ‘Ik ben machteloos, het heeft geen zin om mijn stem te laten horen’, of ‘Als we gaan bespreken wat hier spannend is, trekken we een beerput open die nooit meer dicht zal gaan’. Gedachten rondom positie komen heel vaak voor: ‘Mijn plaats is onduidelijk’ of ‘Ik moet me hier laten horen, anders heb ik geen plek.’

Kenmerkend voor gedachten is dat ze impliciet zijn en *persoonlijk* beleefd worden. De leden hebben vaak het idee dat hun gedachten kenmerkend voor henzelf zijn. ‘Ik heb nou eenmaal altijd iets met het thema “plaats in de organisatie”.’

Tot op zekere hoogte is dat natuurlijk waar. Gedachten zijn veelal echter niet alleen persoonlijk in een systeem. Onbewust word je als lid meegenomen in gedachtenpatronen die in het systeem als geheel leven. Gedachten zijn – onbewust – besmettelijk. Zodra je je aansluit bij het systeem word je beïnvloed. Als je dit niet weet en niet toetst, ben je geneigd je gedachten persoonlijk te maken en te denken dat jij de enige bent die deze gedachten heeft. Maar als je zou toetsen of anderen vergelijkbare gedachten hebben, is de kans groot dat je niet de enige bent.

De gedachten horen bij het domein van het systeem en hebben invloed op de effectiviteit, omdat ze eerst gevoelens en dan gedrag oproepen. Het is belangrijk om het interactieniveau tussen de leden van het systeem te verkennen, wat er gebeurt waardoor deze gedachten ontstaan. Met andere woorden: wat is de precieze dynamiek in de groep die deze gedachten bij de leden activeert? Zoals de gedachte: ‘Ik mag hier geen fouten maken.’

Ik sluit als teamcoach aan voor een kennismaking bij een team professionals. Ze hebben last van gebrekkige samenwerking en geven aan de teamcultuur als onveilig te ervaren. Tijdens het gesprek merk ik dat ik voorzichtig word. Ik merk dat ik gedachten heb als: 'Dit is vast een stomme vraag', 'Ik had het allang begrepen moeten hebben, ik kan maar beter niet laten merken dat ik het nog niet begrijp'. Zolang ik niet weet of deze gedachten deel zijn van de teamdynamiek, zou ik mijn gedachten zomaar persoonlijk kunnen maken en bang worden. Ik zal dan hard werken om slim over te komen, of me juist terugtrekken in mijn schulp om niet door de mand te vallen.

Ik besluit mijn voorzichtigheid en bijbehorende gedachten te benoemen en vraag of anderen zich hierin herkennen in teambijeenkomsten. Een groot deel van het team herkent zich in mijn interventie. Mijn gedachten waren dus niet alleen persoonlijk, ze horen ook bij de dynamiek van het team en hebben effect op het functioneren van het team als geheel.

Voorbeelden van veelvoorkomende gedachtepatronen die groepen in de onderstroom soms onbewust met elkaar delen zijn:

- 'Laten we er geen drama van maken, we laten vooral onze positieve kant zien!'
- 'Het moet wel echt diepgang hebben en ergens over gaan, we doen hier niet aan prietpraat.'
- 'Wij zijn machteloos, de regie ligt buiten onszelf.'
- 'Je moet vooral hard werken.'

LEREN & REFLECTIE

Onderzoek jouw gedachtes tijdens de begeleiding van een vergadering of andere werkbijeenkomst.

Probeer te achterhalen wat je gedachte precies is: welke woorden zeg je tegen jezelf? Wat is het effect op je gedrag? Zouden meer leden vergelijkbare gedachtes hebben?

Energie

De energie in een groep is voor de betrokkenen waarneembaar door de lichamelijke sensaties of emoties die ze ervaren in relatie tot de groep.

Lichamelijke sensaties

Uiteraard zijn we geneigd om ervaringen als kou of warmte te voelen, merken we gejaagdheid op en maken we onrust of opwinding persoonlijk: we denken dat we de enige zijn en besteden er meestal niet te veel aandacht aan of houden

de ervaring voor onszelf. De kans is echter groot dat meerdere leden van het taakstelsysteem een vergelijkbare ervaring hebben. De energie achter de ervaring behoort tot het domein van het taakstelsysteem, niet alleen bij het individu.

Voor veel mensen is het ervaren van spanning in een bepaald taakstelsysteem een herkenbaar voorbeeld van een lichamelijke sensatie. Groepsleden komen ontspannen binnen en nemen plaats in het taakstelsysteem. Na verloop van tijd ervaren ze een gevoel van spanning in de schouders, de nek of het hoofd. Sommigen krijgen hoofdpijn. Hier hoeft geen spannende gebeurtenis aan vooraf te zijn gegaan; het ontstaat gewoon. Meestal niet bij alle leden, maar als meerdere leden spanning in het hoofd of elders ervaren, dan is er spanning in het stelsysteem als geheel.

Spanning is overigens functioneel als het belangrijk is dat het stelsysteem niet te snel gaat. Als het stelsysteem nog geen manier heeft om om te gaan met bepaalde emoties (zoals angst of agressie), helpt een 'container' van deze emotie; spanning kun je zien als zo'n container. Verschillende leden kunnen deze spanning op verschillende plaatsen in het lichaam ervaren; maar dát er spanning gevoeld wordt, behoort tot het domein van de groep. Overigens hoeft niet iedereen in het taakstelsysteem hier last van te hebben.

Emoties

Ook de energie van emoties behoort tot het domein van een taakstelsysteem. De meest fundamentele emotie is angst. In het gedrag van de leden kan deze energie zich verschillend uiten: sommigen trekken zich terug, anderen treden juist naar voren. Als we dat gedrag persoonlijk maken, zoeken we de oorzaak in persoonlijke kenmerken; als we naar het stelsysteem als geheel kijken, laat dit gedrag zien dat er mogelijk angstenergie in het stelsysteem als geheel zit (waar de leden verschillend mee omgaan).

Alle emoties kunnen energetisch in het taakstelsysteem voorkomen. Het is onze neiging om een persoonlijke verklaring te creëren bij het ervaren van een emotie ('Ik ben boos/blij/bang/bedroefd omdat ...'). Vanuit de systeembril concludeer je dat de ervaren emotie als energie kennelijk in het stelsysteem zit en dat de kans groot is dat meerdere leden dit voelen. Interessant is welke dynamiek in het stelsysteem als geheel de emotie aanwakkert.

Waarom is het belangrijk energetische beïnvloeding te onderkennen?

Alle individuele aandacht van de leden van het taakstelsysteem die uitgaat naar pijnlijke schouders, hoofdpijn, wazigheid in het hoofd, gevoelens van frustratie, boosheid of verdriet, is niet beschikbaar voor de taak. Systemen zullen geneigd zijn de oorzaak van deze sensaties toe te wijzen aan factoren uit de context: de structuur klopt niet, de ruimte is niet goed, er is te weinig informatie enzo-

voort. Later zullen ze dit zoeken bij elkaar: het ligt aan bepaalde personen of aan de leidinggevende.



Hoe meer leden bezig zijn met emoties of ervaren fysieke sensaties, hoe minder energie er is voor de taak.

Bovendien zit er meestal belangrijke informatie in de fysieke sensaties besloten over de groep als geheel. Als de leden hun ervaring alleen persoonlijk maken en voor zich houden, blijft deze verborgen en vanuit de onderstroom de effectiviteit nadelig beïnvloeden.

1.5 VEELVOORKOMENDE INTERVENTIES MET EEN AVERECHTS EFFECT

Wanneer je begrijpt hoe het gedrag van een individu in een taakstelsel beïnvloed wordt door de context waarin deze zich bevindt, dan heeft dat consequenties voor jouw interventies. In veel organisaties gaat geld en tijd naar individuele interventies (die gedrag dus persoonlijk maken), terwijl het doel is om het taakstelsel als geheel te helpen ontwikkelen. Dat is zonde van de investering, want het heeft op de lange termijn niet het beoogde effect.

Overigens zegt dit niets over de kwaliteit van de interventies zelf, alleen sluit de focus niet aan bij het doel van de interventie. Ik noem een aantal veelvoorkomende voorbeelden.

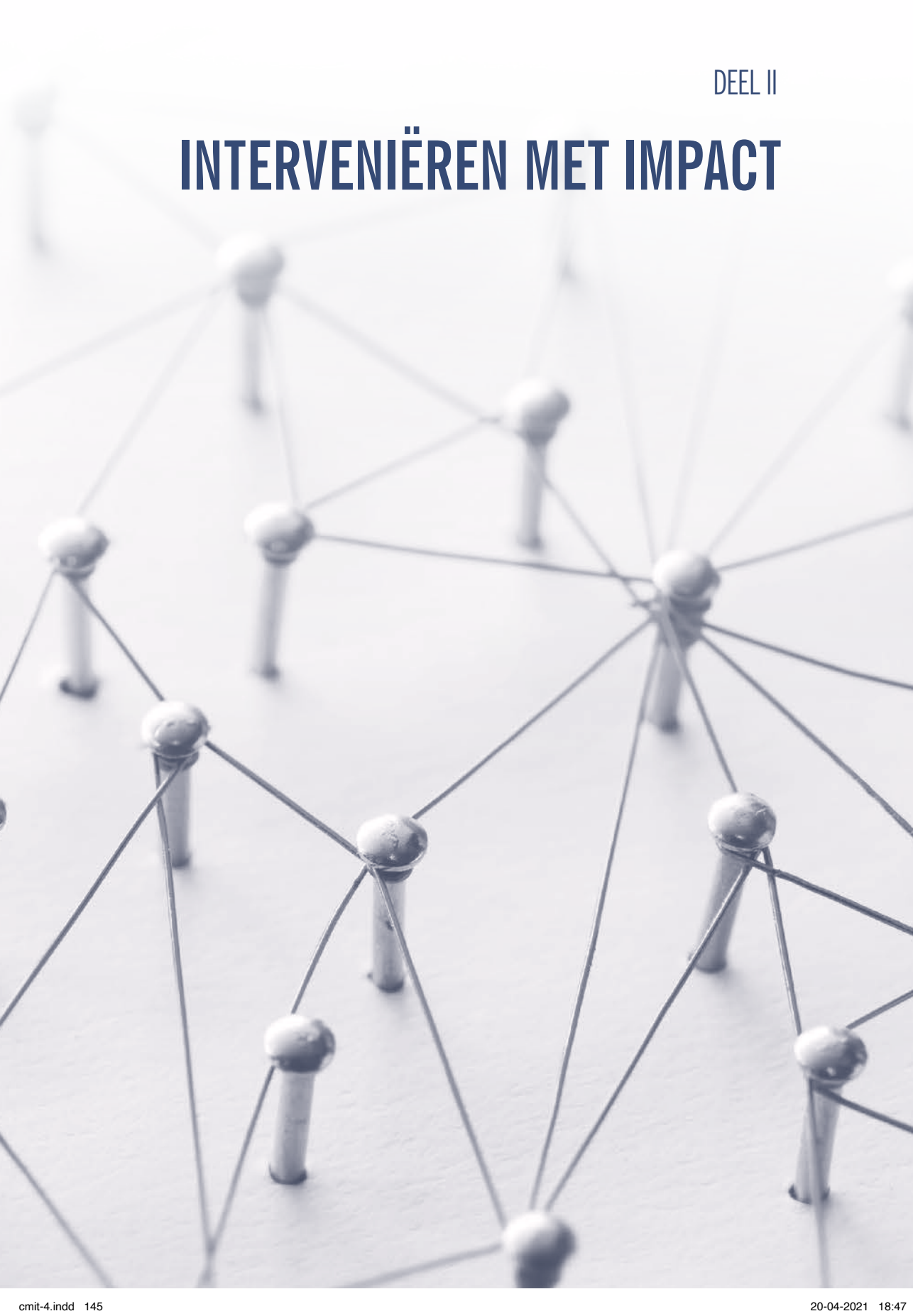
Persoonlijke beoordelingsgesprekken, individuele coaching en ontwikkelingsassessments

Persoonlijke gesprekken op de werkvloer zijn waardevol en persoonlijke ontwikkeling is essentieel. Coaching kan een individu ontzettend veel opleveren. Een ontwikkelingsassessment geeft een ‘geobjectiveerd’ beeld van de potentie van een individu. Deze interventies kunnen zeer betekenisvol zijn, maar de impact betreft vooral het individu. Ze leggen de verantwoordelijkheid en de regie voor gedrag en competenties bij hem neer. Het zijn persoonlijke interventies.

Als een functie vooral individueel uitgevoerd wordt, kun je zeggen dat dit terecht en passend is. Maar als er samengewerkt wordt in een context, is het van grote meerwaarde wanneer de interactiepatronen en onderstroom uit de context binnen deze interventies een nadrukkelijker plaats krijgen.

Marianne wil een coachtraject, omdat ze wil leren meer ruimte te nemen in het contact met haar collega's. Ze heeft van haar leidinggevende te horen gekregen dat ze te stil is in vergaderingen. Ze neemt te weinig initiatief en wacht te lang af totdat

INTERVENIËREN MET IMPACT



DE KUNST VAN HET INTERVENIËREN

De frustratie loopt op. Een aantal teamleden lijkt te zijn afgehaakt. Anderen proberen telkens opnieuw een voorstel te doen. Zuchten. Irritatie. Het gesprek duurt nu al een halfuur en heeft feitelijk nog niets opgeleverd. Besluiten worden steeds weer ter discussie gesteld. Boas zit er als teamcoach bij en merkt dat er spanning in zijn schouders zit en dat hij zijn wenkbrauwen frons. Hij werkt hard om de rode draad uit het gesprek te pakken te krijgen. Zonder succes. Hij besluit te schakelen. Hij laat de woorden even voor wat ze zijn en richt zijn aandacht nu op hoe de leden met elkaar in gesprek zijn. Wat gebeurt er nou feitelijk? Nadat hij bij zichzelf even ruimte maakt om naar de interactie te kijken ontdekt hij dat er verschillende patronen tegelijkertijd spelen:

1. De leden onderbreken elkaar in het verhaal. De reactietijd wordt iedere keer korter en de toon feller.
2. De leden beginnen steeds opnieuw: elk voorstel leidt tot een nieuw voorstel waarbij geen aandacht meer is voor het voorstel van de vorige spreker.
3. Besluiten worden impliciet genomen: het is onduidelijk wat precies het besluit is, of iedereen alle informatie heeft gegeven en of het hele systeem de informatie begrijpt. Bovendien is het onduidelijk wie het voorstel ondersteunt en wie niet. Het onvermogen om tot besluiten te komen is een effect van de onderlinge interactie die veel te ad hoc, snel en diffuus verloopt.

Boas weerstaat de verleiding om zijn inhoudelijke mening over het besluit te geven en onderbreekt de discussie. ‘Jongens, als ik kijk naar hoe jullie in gesprek zijn, valt me op dat jullie elkaar steeds sneller onderbreken. Herkennen jullie dat?’ Een aantal leden knikt. ‘Wat is het effect van dit

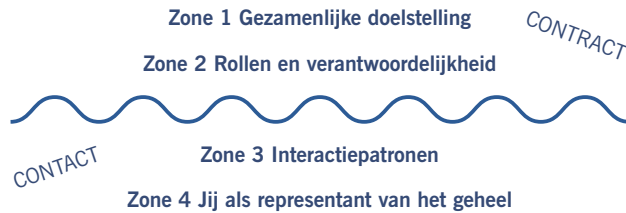
snelle onderbreken? Wat ik zelf zie en voel, is dat de frustratie toeneemt en dus ook de spanning. Herkennen jullie dat?’ Het valt even stil. Een van de leden sluit aan bij de interventie van Boas en geeft aan hoe frustrerend hij het vindt dat ze niet verder komen. Het gesprek verandert nu de leden samen kijken naar hoe ze in gesprek zijn. Ze ontdekken geleidelijk aan dat ze niet bij elkaar aansluiten en dat snel op elkaar reageren paradoxaal genoeg het effect heeft dat ze geen stap verder komen: hoe sneller ze willen, hoe trager ze gaan.

In deel I van dit boek ligt de focus op het functioneren en ontwikkelen van het taakstelsel. In deel II laat ik je vanaf hoofdstuk 8 zien hoe je per ontwikkelingsfase intervenueert om uit de onderlinge samenwerking de beste resultaten te behalen, omdat het taakstelsel precies die competenties leert integreren die in elke fase het fundament vormen voor ontwikkeling en transformatie naar de volgende fase. In dit hoofdstuk verkennen we eerst de vier *interventiezones* in de boven- en onderstroom. Dankzij de vier interventiezones kan de interventie-onist op alle lagen van boven- en onderstroom die condities faciliteren die het taakstelsel nodig heeft om effectief te presteren. Daarna bespreek ik de techniek van de *interventiedriehoek* en de *grondhouding* die jou als interventie-onist helpt scherp en effectief te blijven. Ten slotte neem ik je mee in wat je idealiter kunt verwachten van leerprocessen in taaksystemen.

7.1 DE VIER INTERVENTIEZONES

De leden brengen de energie in het taakstelsel die nodig is om gezamenlijke resultaten te bereiken. Elk taakstelsel heeft in elke fase competenties nodig om deze energie beschikbaar te houden voor het gezamenlijke resultaat. Energie die opgaat aan overlevingsstrategieën is niet beschikbaar voor het gezamenlijke resultaat en maakt het taakstelsel als geheel ineffectief. Het doel van interventies in samenwerkingsontwikkeling is steeds de energie te helpen richten op het gezamenlijke doel.

Er zijn vier zones waarmee je richting kunt geven aan energie, zodat de samenwerking tot resultaten leidt. Je kunt een zone beschouwen als een perspectief vanwaaruit je naar de samenwerking kijkt en vanwaaruit je invloed uitoefent op de samenwerking (figuur 7.1)



Figuur 7.1 *De vier interventiezones*

Zone 1 en 2 hebben betrekking op de bovenstroom en gaan over het feitelijke *contract* met elkaar. Zone 3 en 4 hebben betrekking op de onderstroom en gaan over het *contact* met elkaar en met jezelf als begeleider of interventionist. Zonder contact geen samenwerking. Zonder contract geen richting. De onderstroom van het systeem levert de energie die in de bovenstroom nodig is om de gezamenlijke doelstelling te bereiken. Elke interventiezone biedt een eigen interventieperspectief.

Bij het werken met de vier interventiezones volgen de vier zones elkaar niet op van zone 1 naar zone 4, maar werk je via alle vier de zones tegelijkertijd. Dit kan chaotisch aanvoelen. Het is belangrijk in zone 1 en 2 heldere kaders en holding te creëren voordat je meer de diepte van de onderstroom in duikt, maar soms lukt dit niet omdat het taaksysteem verstrikt raakt in belemmerende interactiepatronen in zone 3. Iedere situatie vraagt om een eigen volgorde in interventiezones.

Zone 1 Gezamenlijke doelstelling

De verbindende kracht in een taaksysteem is de gezamenlijke taak of doelstelling. Dan is de basisvoorwaarde voor effectief samenwerken dat alle leden weten waar ze gezamenlijk verantwoordelijk voor zijn. Logisch, toch?

Waar gaat het mis?

Het lijkt kinderlijk eenvoudig. En toch is mijn ervaring dat het voor de meeste teams helemaal niet duidelijk is. Of het wordt niet eenduidig gedeeld door alle leden van het team: de gezamenlijke doelstelling. Men neemt vaak impliciet aan dat iedereen globaal wel weet wat het doel is, maar in de praktijk blijkt dit niet het geval te zijn.

Waar ontstaat die ruis in zone 1? Daarvoor zijn drie hoofdoorzaken.

1. **Er is geen onderscheid tussen een gezamenlijke doelstelling die samenwerking vraagt en de individuele doelen die geen samenwerking vragen van het systeem als geheel**

Het geheel is anders dan de som van de leden. Dat geldt ook voor de doelstelling: de gezamenlijke doelstelling is niet hetzelfde als een optelsom van de individuele doelen. Het individu kan zijn eigen individuele doelen realiseren, voor gezamenlijke doelen is samenwerking nodig. De leden zijn afhankelijk van elkaar voor het eindresultaat. Denk aan een sportteam waarbij ieder zijn eigen bijdrage levert ten dienste van het gezamenlijke doel: het winnen van de wedstrijd.

Anneke is loopbaanbegeleider bij een hr-adviesbureau, Samen met haar collega's heeft ze een omzettaarget. Deze wordt echter berekend door de omzet van elke adviseur op te tellen bij die van de collega-adviseurs. Om dit target te halen, moeten ze vooral individueel goed werk doen en voldoende loopbaantrajecten hebben lopen bij de opdrachtgevers. Hoewel ze het samen gezellig hebben en zich een team voelen, werken ze nauwelijks samen. Er is geen gezamenlijke doelstelling waarvoor ze met zijn allen de schouders eronder moeten zetten, en waarbij ze *afhankelijk* van elkaar zijn om het doel te bereiken.

Een gezamenlijk doel behoort tot het domein van het taaksysteem als geheel. Het is een doel dat de leden niet individueel kunnen bereiken, maar waarvoor afstemming, besluitvorming, verantwoordelijkheid en inzet nodig is van alle leden van het taaksysteem. Denk aan een team met leerkrachten: individueel zijn zij verantwoordelijk voor de kwaliteit van onderwijs in de eigen klas, met elkaar zijn ze verantwoordelijk voor het klasoverstijgende beleid voor de kwaliteit van het onderwijs op de school als geheel. Daarvoor zijn alle leerkrachten nodig. Een beleid dat niet door alle leraren gedragen wordt, boet aan kracht in voor het schoolsysteem als geheel.

Het onderscheid tussen individuele en gezamenlijke doelstellingen binnen een taaksysteem biedt de leden van het systeem helderheid en focus. Het is een onmisbare voorwaarde voor een succesvol taaksysteem. Uiteraard voelen de leden van het taaksysteem zich dan ook eigenaar van het gezamenlijke doel.

Soms is de conclusie dat er geen gezamenlijke doelstelling is. De nadruk ligt dan op het individuele functioneren. Ook deze conclusie geeft helderheid in het systeem. Dat heeft gevolgen voor het doel van gezamenlijke bijeenkomsten zoals vergaderingen: gezamenlijk besluiten nemen is dan niet direct relevant. Meestal hebben vergaderingen als doel om wederzijds informatie uit te wisselen onder de leden en tot een gezamenlijk gedragen en afgewogen besluit te komen.

Veel organisaties bewegen tegenwoordig van een individuele focus naar een samenwerkingsgerichte focus. Samenwerking moet meer innovatie, flexibiliteit, resultaat en bijvoorbeeld ondernemerschap opleveren. Het is belangrijk om die doelstelling samen eerst helder te formuleren.

2. De gezamenlijke doelstelling bestaat wel, maar is impliciet

In al die jaren dat ik nu teams begeleid, kom ik maar zelden teams tegen waarin er een eenduidig beeld is van het gezamenlijke doel. In het gunstigste geval ziet iedereen *ongeveer* hetzelfde. Het feitelijke doel blijft impliciet of is te abstract, en leeft daarom niet werkelijk in het systeem. Het effect is dat het doel geen eenduidige focus geeft. Zonde. Sterker nog: de leden gaan waarschijnlijk naar eer en geweten zelf invullen wat het doel is en zich daarnaar gedragen. Zonder dit met elkaar af te stemmen en samen te besluiten.

Onderlinge onuitgesproken verschillen in interpretatie van het gezamenlijke doel lokken op den duur irritatie en frustratie uit. Geroddel volgt. Voor je het weet, zit je samen in een training ‘feedback geven’ – die vervolgens niets oplost, omdat de interventie niet aansluit bij de kern van de ruis.

3. Beide: én geen onderscheid tussen de individuele en de gezamenlijke doelstellingen én impliciete gezamenlijke doelstellingen

Impliciete doelen op ‘systeem als geheel’-niveau en een impliciete focus op de individuele doelstellingen. Al met al is men zich nog niet echt goed bewust van een gezamenlijke richting of focus. Naarmate het belang van samenwerking toeneemt, zal de frustratie ook toenemen omdat het niet lukt. ‘Hier heerst een eilandjescultuur’, ‘het is hier ieder voor zich’ – deze uitspraken zijn aanwijzingen dat er veel winst is te behalen in het interveniëren in zone 1, door een contract aan te gaan over heldere, concrete gezamenlijke doelen waar de leden van het taaksysteem zich eigenaar van voelen.



De belangrijkste valkuil in zone 1 is ervan uitgaan dat iedereen wel weet wat de samenwerking moet opleveren.

Dus onze doelen zijn impliciet. Zo erg is dat toch niet?

Jawel. 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 schakelen op overlevingsstrategieën: ‘Ik weet niet precies wat de meetlat is, werk naar mijn idee hard en ben bevlogen, maar ik zie geen waardering in de ogen van mijn collega’s.’ Dit maakt onzeker, dus gaan de leden zich – onbewust – stabiliseren door al hun overlevingsrollen uit te kast te halen.

Door de individuele focus op en interpretatie van het doel gaat iedereen individueel invullen wat de beste aanvliegroute en werkwijze zijn. Dit wordt niet expliciet met elkaar besproken, maar de verschillen in aanpak worden wel steeds duidelijker. Vervolgens ontstaan er onderling beelden over elkaar en over elkaars bijdrage aan het collectieve doel. Dit kan een basis zijn voor roddel, frustratie en gedoe. Iedereen werkt hard, maar vooral voor zichzelf of alleen. Er wordt niet mét elkaar gewerkt. Het gaat ten koste van de effectiviteit, de slagkracht, en uiteindelijk de gezamenlijke resultaten.

Wat is belangrijk als basis voor een effectieve interventie?

Belangrijk als basis voor een goede samenwerking is dat zo *concreet* en *helder* mogelijk vastgesteld wordt wat de samenwerking uiteindelijk moet opleveren. Ingebed in de organisatievisie, de organisatiemissie of de strategie. Hoe kleiner en haalbaarder, hoe groter de kans op succes. Liever meerdere kleine concrete stapjes vooruit, dan één onhaalbare grote stap.



Contract: wat moet het opleveren?

In werkelijkheid zijn veel teamdoelen te abstract verwoord. Abstracte taal richt de energie niet op het resultaat. Abstracties geven veel ruimte voor aannames en interpretaties. Impliciet vaak. En dat leidt in de praktijk tot verwarring, gedoe en verlies van focus. Concrete doelen richten energie en genereren actie en focus. Vage doelen leiden tot ruis en ruimte voor individuele associaties ten koste van de gezamenlijke focus.

Een voorbeeld van een abstract doel is: ‘Het MT van organisatie x heeft als gezamenlijke doelstelling de visie van de organisatie te vertalen naar beleid.’ Concreter is bijvoorbeeld: ‘Het MT maakt voor de aansturing van de drie organisatieonderdelen elk jaar een vertaling van de organisatiestrategie voor de domeinen hr, financiën per onderdeel, en de divisieoverstijgende programma’s. Deze worden per onderdeel omschreven in een concreet beleidsstuk. Elk beleidsstuk omvat in elk geval een beknopte omschrijving van de status quo, de gewenste resultaten na dit jaar en een eerste overzicht van de te nemen stappen.’

Het gezamenlijk concretiseren van de doelstellingen levert veel helderheid en energie op. En natuurlijk focus. Het helpt de leden om de ‘neuzen dezelfde kant op te krijgen’.



Hoe concreter het doel, hoe meer focus.

Aandachtspunten voor zone 1

1. Maak *onderscheid* tussen de individuele doelen en die van het team als geheel. Vaak is deze manier van kijken volkomen nieuw; ieder is gewend vanuit zijn eigen functieomschrijving te kijken. Dat is echter een andere context dan die als lid van het team. Nu gaat het om *dié* resultaten die het team als geheel moet opleveren, resultaten waarvoor samenwerking nodig is.
2. Verken en stel vast welke *opdracht* er vanuit de organisatie geformuleerd is voor het team.
3. Als er geen eigenaarschap is: wat zijn hiervan de *effecten en mogelijke consequenties*? Wees duidelijk of eigenaarschap een *vrijblijvende optie* is of simpelweg een *vereiste*.



Het teamcontract is iets wezenlijk anders dan de individuele contracten.

Zone 2 Functionele rollen en verantwoordelijkheid

Zone 1 omvat de gezamenlijke doelstelling en verantwoordelijkheid vanuit het gehele taaksysteem. Zone 2 gaat over de verschillende functionele rollen die bijdragen aan het bereiken van de doelstelling.

Elk systeem kent verschillende functionele rollen (paragraaf 4.2). Een functionele rol laat op systeemlidniveau zien wat de bijdrage is aan het bereiken van de doelen. Denk aan een band: om samen muziek te maken leveren de bas en de drums de basis of het fundament. De gitaren en toetsen vullen dit verder melodieuus in. De zang vertolkt de tekst en melodie. De leden zijn volkomen afhankelijk van elkaar voor het eindresultaat: hoe beter de leden samen – op elkaar afgestemd – weten te spelen zodat hun spel het geheel dient, hoe mooier de muziek. Egotripperij – persoonlijke rollen – gaat ten koste van het totaal. Dit kan niet zonder impulsbeheersing; bovendien moeten alle leden zich bewust zijn van het gezamenlijke doel – belangrijke voorwaarden om de functionele rol optimaal te vervullen.

Vaak vervullen meerdere leden dezelfde functionele rol in een taaksysteem. Het is dus niet zo dat er evenveel functionele rollen als leden zijn. Zo bestaat een verpleegkundig team uit seniorverpleegkundigen en verpleegkundigen. De bijdragen aan het gezamenlijke resultaat zijn verschillend. Er zijn twee senior verpleegkundigen die een coördinerende en toezichthoudende functionele rol hebben en zeven verpleegkundigen die vooral uitvoerend zijn. Er zijn dus maar twee functionele rollen en negen personen die deze uitvoeren.

Met elkaar is dit team verantwoordelijk voor de kwaliteit van zorg op de afdeling. De kwaliteitsnorm is door het managementteam bepaald. Om deze norm

in de praktijk te brengen, houdt het verpleegkundeteam vergaderingen waarin ze samen de aanpak bepalen. De seniors zien er in de praktijk op toe dat dit goed gecoördineerd verloopt en dat de afspraken worden nageleefd. Uiteraard kan het ook voorkomen dat één lid verschillende functionele rollen heeft in het taaksysteem. Als dit ruis oplevert, kun je het beste steeds expliciet maken vanuit welke rol deze persoon de inbreng levert in de samenwerking met de andere leden.

Belangrijk is om helder te hebben over welke functionele rollen het leiderschap van het systeem is verdeeld. Soms ligt dat bij de functionele leider van het systeem, soms is leiderschap verdeeld over alle leden zoals bij zelfstandige teams. Ook kan de context verschil in functionaliteit van de rollen betekenen. In een crisis bijvoorbeeld is het meestal functioneel dat de leden van het systeem de leider volgen. Gezamenlijk beslissingen nemen kost dan te veel tijd: er moet snel gehandeld worden. Na de crisis schakelt het systeem weer naar een vorm waarin leiderschap van alle leden verwacht wordt, omdat snelheid nu geen criterium meer is, maar creativiteit en innovatie bijvoorbeeld wel.

Waar gaat het mis?

In veel teams is niet duidelijk wat er voor het gezamenlijke doel precies verwacht wordt van de leden. Er is ruis rondom de verantwoordelijkheden die horen bij de functionele rol. Er zijn verschillende rollen in het team, maar er wordt te weinig verkend per taak of teamdoel wat de bijdrage van de individuele rol is aan de taak. In de meeste taaksystemen waar ik aansluit, weten de leden nauwelijks welk effectief gedrag zij moeten inzetten voor hun *lidmaatschap* van het systeem.

Wat is het effect?

Het effect is dat de teamleden – zonder dit expliciet te checken en te contracteren – zelf invullen wat zij denken dat ze het beste kunnen doen om bij te dragen aan de doelen van het team. Vaak naar *eer en geweten*. Als het echter niet is gecontracteerd en de kaders in die zin niet duidelijk zijn, ontstaat er vaak spanning in de onderstroom. Die spanning komt voort uit:

1. het onuitgesproken oordeel van andere teamleden over de bijdrage van het individu: het wordt als te weinig, of van onvoldoende kwaliteit beoordeeld. ‘Hij loopt de kantjes ervan af!’;
2. het impliciet overschrijden van de grenzen van de eigen rol. Bijvoorbeeld je als directeur mengen met praktische issues binnen een afdeling waarvoor een manager verantwoordelijk is;
3. onuitgesproken onvrede over de waardering van de collega’s over hoe hard het individu werkt: ‘Ik doe meer dan hij!’

Deze spanning wakkert de persoonlijke overlevingsstrategieën van de deelnemers aan, ten koste van het gezamenlijke resultaat. De leden zijn zich ook te weinig bewust van welk gedrag effectief leidt tot samenwerking en resultaat: vanuit overleving volgen de leden hun automatische impuls.

Wat is belangrijk als basis voor een effectieve interventie?

Bij rollen en rolafspraken is het van groot belang dat er helder omschreven rollen afgesproken worden. Zo heeft de rol van leidinggevende een andere bijdrage aan het teamdoel dan die van inhoudelijk beleidsmedewerker. Wat je van elkaar mag verwachten, verschilt. De interventionist heeft een andere functionele rol dan de leidinggevende.

Voor alle betrokken leden van het team is het belangrijk dat er steeds meer bewustzijn komt van wat functioneel gedrag is en wat niet. Functioneel gedrag past bij de functionele rol, omdat het bijdraagt aan de uiteindelijke doelstelling van het taaksysteem als geheel.

Aandachtspunten voor zone 2

1. Begin als interventionist met het contracteren van jouw eigen rol binnen het team. Benoem wat jouw bijdrage is aan het doel van het team en vraag of dat ook aansluit bij de verwachtingen van de andere leden.
2. Laat het team samen verkennen welke functionele rollen er binnen het team bestaan ten dienste van het gezamenlijke taaksysteemdoel.
3. Laat de leden – en doe dit zelf ook voortdurend – reflecteren op het eigen gedrag: Welk gedrag draagt bij aan het doel van de rol en het team en is dus functioneel? Welk gedrag draagt niet bij aan het doel en is persoonlijk (bijvoorbeeld hard werken in je eentje, klagen, afwachten, drammen enzovoort)?

Zone 1 en 2 resumé

Zone 1 en 2 gaan over contracten in de bovenstroom. Wanneer ze expliciet, concreet verwoord zijn en bovendien gedragen worden door de leden van het taaksysteem, leggen ze het fundament voor de ontwikkeling van de competenties voor samenwerking. Ze zijn fundamenteel, omdat ze:

1. energie richten door helder aan te geven wat het gezamenlijke doel is, net als ieders bijdrage daaraan vanuit de functionele rol;
2. een heldere grens bieden aan de leden en het systeem als geheel: dit doen we wel, en dit doen we niet.

De combinatie van deze twee contracten biedt *veiligheid* en *holding* aan het systeem. Weten wat we níét doen maakt energie vrij voor wat we wél doen. Veel

gedoe in taaksystemen komt dan ook voort uit impliciete grenzen in zone 1 en 2. De interventionist wordt gevraagd te werken in de onderstroom, maar dit zal op de lange termijn weinig effect hebben als niet eerst gestart wordt met het leggen van een stevig en veilig fundament.

Zone 3 Interactiepatronen

Hoe we met elkaar omgaan – de interactiepatronen – legt de basis voor de mate van contact tussen de leden onderling. In de hoofdstukken 4, 5 en 6 zijn de interactiepatronen beschreven die in de verschillende fasen van systeemontwikkeling belangrijk zijn voor dit functionele contact. Hoe meer contact de leden met elkaar weten te maken, hoe meer informatieoverdracht er kan plaatsvinden.

Als de interactiepatronen de informatieoverdracht ondersteunen, wordt een taakstelsel maximaal effectief. Dit betekent dat er zo veel mogelijk ruis uit de interactie moet worden gehaald. Ruis kost energie. Ruis (onduidelijkheid) komt voort uit onduidelijke doelen, functionele rollen en uit ineffectieve interactiepatronen bij spreken en luisteren. Dit is zone 3.

Interactiepatronen waarbij vaag wordt gesproken, veel overbodige informatie of tegenstrijdige informatie wordt gegeven, leveren veel ruis op in het taakstelsel. Dit zorgt voor stress. Ruis roept oude overlevingsrollen op: de vlucht- en vechtstrategieën. Al deze rollen hebben tot doel om het individu te helpen overleven. Met het gezamenlijke resultaat hebben ze echter weinig te maken.

Waar gaat het mis?

Het taakstelsel gaat meters maken als het in staat is de inhoud – dat wat er gezegd wordt – te integreren en een gedeeld beeld te vormen. Dit proces is sterk te vergelijken met improvisatietheater: de groep krijgt vooraf de criteria waar het toneelstuk aan moet voldoen. De feitelijke creatie van het stuk is echter afhankelijk van de mate waarin de leden bij elkaar weten aan te sluiten en op elkaar voortborduren. De acteurs moeten voortdurend bereid zijn hun eigen idee van ‘waar het heen moet’ los te laten en de collega’s te volgen. Zich steeds opnieuw openstellen voor hoe het stuk zich kennelijk vormt, terwijl ze het zelf creëren. Samenwerken vergt *overgave aan het proces*. Hoe beter een taakstelsel dat leert, hoe meer creativiteit en innovatie de ruimte krijgen.

Waar het bijna voortdurend misgaat, is dat er ruis in het stelsel komt door vaagheden, te veel en redundante informatie, incongruentie in hoe er gesproken wordt (Agazarian, 1997) of omdat we onbewust in een competitie terechtkomen over wiens idee of argumenten het beste is of zijn. We gaan overtuigen en beargumenteren. We dwalen af in abstracte theorieën, meningen, zijpaden, heel andere onderwerpen – en ondertussen haken er steeds meer leden af.