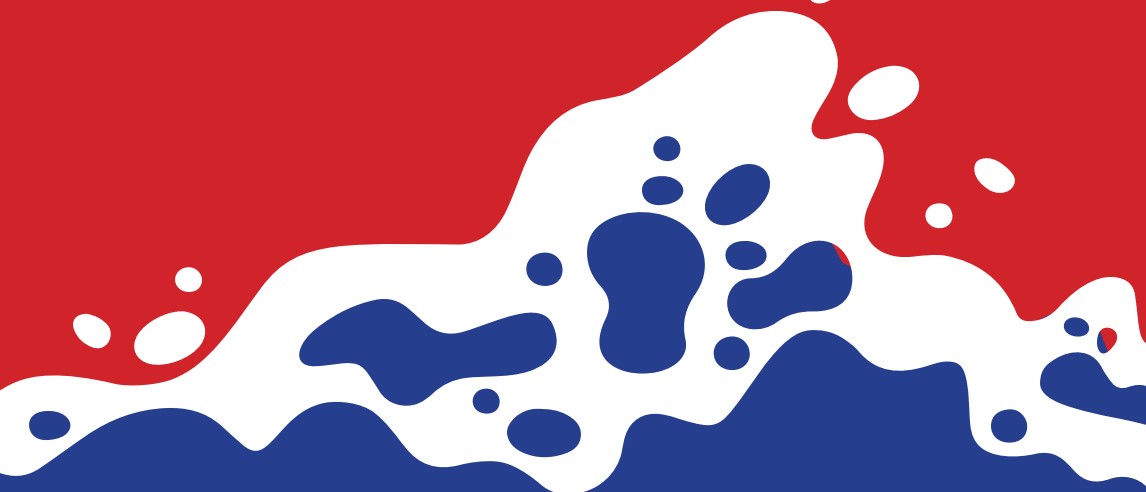


PETER KUNNEMAN en PAULA NORDHAUZEN

Leve het Team.

An abstract graphic element consisting of a large, irregular white shape that resembles a splash or an explosion. This shape is filled with various blue and white circular and oval patterns, giving it a textured, bubbly appearance. The graphic is positioned below the title and above the subtitle, set against a solid red background.

Groepsdynamiek:
van boosdoener naar bondgenoot

Boom

PETER KUNNEMAN EN
PAULA NORDHAUZEN

Leve het team

Groepsdynamiek:
van boosdoener naar bondgenoot

Boom

Inhoud

Inleiding	11
1 Teams als levende menselijke systemen	13
Door de SCT-lens	19
De theorie van levende menselijke systemen	19
Ontwikkelen door verschillen te onderzoeken	19
Hoe SCT omgaat met verschillen	21
Systeemblik	22
Handelingsperspectief eigen belang/doel versus gemeenschappelijk doel	24
2 Rol, doel en context	25
Door de SCT-lens	29
Doorlaatbaarheid van systeemgrenzen	30
Gesloten grenzen	32
Te open grenzen	33
Hiërarchie van geneste systemen	33
De rol van teamlid in een team	34
Doelen	35
Welke informatie hoort in welke context?	36
Rollen als systemen	37
Handelingsperspectief bij rol-doel-context	38
3 Een boemerang	39
Door de SCT-lens	43
De flow van vechtenergie	44

Naar buiten uitgeleefde vechtenergie	45
Naar binnen uitgeleefde vechtenergie	46
Verdedigingsmechanismen tegen de vergeldingsimpuls	47
De vergeldingsimpuls is een gegeven	47
Handelingsperspectief bij de vergeldingsimpuls	48
4 Aansluiten en voortbouwen	49
Door de SCT-lens	55
Functioneel subgroepen	56
Eerst overeenkomsten onderzoeken, dan de verschillen	57
Stereotiepe versus functionele subgroepen	57
Negatieve voorspellingen toetsen aan de realiteit	58
Gedachte-invulling (of aanname) toetsen aan de realiteit	59
De rand van het onbekende	59
5 Storing op de lijn	61
Door de SCT-lens	65
Overbodigheid	66
Vaagheid	66
Tegenstrijdigheid: ja-maar	67
Handelingsperspectief bij ruis in de communicatie	70
6 Een röntgenfoto van het team	71
Door de SCT-lens	77
Voorbeeld van een krachtenveld	77
Aandachtspunten bij het opstellen van krachtenvelden	78
Versterken of verzwakken?	79
Versterken van bevorderende krachten	79
Verzwakken van belemmerende krachten	80
Handelingsperspectief bij het krachtenveld	81
7 Vluchten voor verschillen	83
Door de SCT-lens	87
Teams ontwikkelen zich volgens vaste fasen	87
De fasen en subfasen van teamontwikkeling	89
Het belang van teamontwikkelingsfasen voor organisaties	91

Kenmerken van de vluchtsubfase	93
De groepsdynamiek heeft impact op het individu	95
Handelingsperspectief bij de vluchtsubfase	96
8 Voorzichtig met het zorgenkind	97
Door de SCT-lens	99
Onderstroom en bovenstroom	99
Werkrollen (bovenstroom)	100
Uit een werkrol in een overlevingsrol schieten	101
Overlevingsrollen (onderstroom)	101
Het ontstaan van overlevingsrollen	102
Overlevingsrollen in de werkcontext	102
Rolklem	103
Handelingsperspectief bij overlevingsrollen	104
Een overlevingsrol verzwakken	105
9 Klagen bij de koffieautomaat	107
Door de SCT-lens	109
Vechtenergie	109
Klagen is uitgeleefde vechtenergie	110
De behoefte onder de klacht	110
De groepsdynamiek van klagen	111
Handelingsperspectief bij klagen	111
10 Vechten met verschillen	113
Door de SCT-lens	117
Verontwaardiging uitleven	118
Vechtenergie onderzoeken en functioneel maken	119
Impliciete groepsnorm over het uitleven van vechtenergie	120
Altijd reactie op uitgeleefde vechtenergie	121
De zondebok	122
Handelingsperspectief vechtsubfase	123
Krachtenveld van de vechtsubfase	124

11 Duiken in de onderstroom	125
Door de SCT-lens	131
Een keuze bieden	132
Centrale keuzes in SCT	133
Keuze tussen verklaren en onderzoeken	133
Keuze tussen uitleven en onderzoeken	134
Functioneel subgroepen in de vechtsubfase	134
Handelingsperspectief bij functioneel subgroepen	139
Wanneer kies je voor functioneel subgroepen en wanneer niet?	140
12 Surfen op de bovenstroom	141
Door de SCT-lens	145
Het begin van een vergadering	146
Proces- en taakleider	147
Check-in	148
De kern van een vergadering	148
Het einde van de vergadering	149
Handelingsperspectief bij effectief vergaderen	150
13 Boven- en onderrollen	151
Door de SCT-lens	153
De boven- en onderrol hangen samen	154
De consequentie van boven- en onderrollen	155
Uitzoomen naar boven- en onderrollen in het team	156
Handelingsperspectief bij rolklemmen	156
14 Als de baas van huis is ...	159
Door de SCT-lens	161
De autoriteitskwestie	161
Verzet	162
Meegaandheid	163
Triggeren	163
Handelingsperspectief bij de autoriteitskwestie	164

15 Samenwerken met verschillen	167
Door de SCT-lens	171
De overgang van vechten naar samenwerken	172
16 Altijd en overal teams bouwen	173
Door de SCT-lens	177
Gemeenschappelijk doel	177
Bewust openhouden van grenzen	178
17 Alles is verloren	181
Door de SCT-lens	183
De samenwerkfase	183
De houding naar de leider	184
Valkuilen in de samenwerkfase	184
Handelingsperspectief bij de samenwerkfase	185
18 Uithuilen en opnieuw beginnen	187
Door de SCT-lens	191
Betovering	191
Ontgoocheling	192
Samenwerkingsvoordeel	193
Integratiefase	194
19 Werken en spelen	197
Door de SCT-lens	201
Gezond verstand	202
Kenmerken van de integratiefase	203
20 Sluitingstijd	205
Dankwoord	207
Literatuur	209
SCT in een notendop	211
SCT-bronnen	213
Over de auteurs	215
Index	217

Inleiding

Sommige teams in organisaties zorgen voor veel stress en bereiken niet zo veel. Andere teams realiseren hun doel in een goed werkklimaat.

In dit boek nemen we je mee in de wereld van Systems-Centered® Training, afgekort SCT®, ontwikkeld door psycholoog Yvonne Agazarian, om je te laten zien dat je het tweede soort team bewust tot stand kunt brengen. SCT toepassen betekent onderlinge verschillen (in energie, talenten, vaardigheden, kennis) benutten voor het doel in plaats van deze te ontkennen of te bestrijden.

In het boek volgen we een doorlopend verhaal over het team van Hugo dat een openbare aanbesteding wil winnen en daarvoor alle talenten en vaardigheden in het team nodig heeft. Hugo laat het team bijstaan door een SCT-teamcoach, Diane. De strubbelingen in het team worden in ieder hoofdstuk gezien door de SCT-lens, waarmee zowel de theorie als de methoden die de teamcoach inzet, inzichtelijk worden.

In de eerste fase van het ontwikkelen van een team staat de omgang met autoriteit en macht centraal. Het team leert in deze fase SCT-basisvaardigheden (hoofdstuk 1-6), vluchtgedrag te herkennen en te verminderen (hoofdstuk 7-8) en de eigen vechtenergie in te zetten voor het doel in plaats van deze op elkaar uit te leven (hoofdstuk 9-11). Ook krijgt het team inzicht in onderlinge rolpatronen en het verzwakken van rollen die de omgang wel stabiliseren, maar de creativiteit ondergronds doen gaan (hoofdstuk 13). Ten slotte raakt het team bedreven in het herkennen van de autoriteitskwestie en leert daardoor productiever omgaan met de leiders van het team (hoofdstuk 14-15).

In de tweede fase maakt het team de stap naar samenwerken. Nu het team geleerd heeft de onderlinge verschillen te waarderen en in te zetten voor het doel, raakt het betoverd door de eigen kracht (hoofdstuk 16-17). Na de betovering volgt de ontgoocheling bij een grote tegenslag. Het team leert ook hier mee om te gaan en herpakt zich (hoofdstuk 18).

De laatste fase gaat over integratie. Het team leert dat werken en spelen samen kunnen gaan (hoofdstuk 19-20).

Met dit boek laten we zien dat het loont om in elke situatie en op ieder moment een team te ontwikkelen (door de fasen van teamontwikkeling) opdat je je teamdoelen beter bereikt. Je kunt dat doen in een bespreking met maar twee mensen, in groepjes van drie of vier, voor teams van tien of twintig mensen of voor een hele organisatie van drieduizend mensen. Een team ontwikkelen leer je onder meer door de 'spier' te trainen die kan uitzoomen naar het grotere geheel (team) en weer terug kan inzoomen naar jezelf als persoon.

Je kunt SCT op verschillende manieren leren: er meteen mee beginnen en al snel resultaten zien of er tien jaar intensief mee bezig zijn en merken dat je het iedere dag beter gaat begrijpen en toepassen. Voor zowel teams als organisaties geldt dat SCT geen quick fix is voor samenwerkingsproblemen. Het vergt training en doorzettingsvermogen van het hele team om zich SCT-kennis en -vaardigheden eigen te maken. Investeer je daarin, dan heb je er blijvend profijt van.

3 Een boemerang

Het consortium bestaat uit twee grote bouwbedrijven, LHT Bouw en Murstein Infra, die gezamenlijk de aanbesteding willen winnen. Iedere maand vindt een stuurgroepoverleg plaats met daarin twee leden van elk van beide bouwbedrijven en een externe deskundige. Bij aankomst hoort Hugo al in welke vergader ruimte de groep zit. Hij ziet door de glazen wand het donkergrijze kapsel van Mart van der Kolk van LHT en als hij richting de vergaderruimte loopt, hoort hij ook de andere directeur, Annemiek van Baarn, van Murstein Infra. Zij heeft net als Mart een luide stem. Tijdens het overleg laten de directeurs zich bijpraten over de aanbesteding en waar nodig nemen zij voortgangsbesluiten.

Hoewel de aanwezigen Hugo als tendermanager ingehuurd hebben en van hem verwachten dat hij de voorzittersrol op zich neemt, werken zij niet echt mee aan het proces. De stuurgroepleden zijn verwikkeld in een levendig gesprek over de bouwcrisis. Hugo onderbreekt hen schuchter. In zijn rol als voorzitter vraagt hij aandacht voor de agendapunten van vandaag die hij op een flip-over heeft gezet.

‘Hebben jullie nog aanvullingen?’, vraagt hij vervolgens.

De overige stuurgroepleden kijken hem kort aan en blijven stil. Alsof ze in een ernstig gesprek gestoord worden voor iets onbelangrijks. Ze pakken de draad van hun eigen gesprek over de bouwcrisis weer op.

‘Let op mijn woorden, binnen een jaar zijn er nog maar drie grote spelers in Nederland.’ Mart brengt het in met zijn bekende grote stelligheid. ‘Nou, dat kan iedereen wel raden,’ vervolgt hij, ‘en het eerste bedrijf dat eruit vliegt, is dat met het meeste vaste personeel. Heb je gehoord dat bij Bouwton alweer een reorganisatie is aangekondigd? Ze hebben de vorige nog niet eens klaar en nu gaan er alweer driehonderd man uit.’

‘En ondertussen bedenken ze in Brussel en Den Haag alleen maar nieuwe regels. Voor je het weet kunnen we niet verder bouwen, stijgt de werkloosheid en heeft een hele generatie geen huis meer om in te wonen’, vult Annemiek aan.

Hugo’s kaken verstrakken. Hij merkt dat hij in zijn hoofd hard oordeelt over zijn opdrachtgevers. Nadat Mart voor de derde keer dezelfde mening in andere woorden naar voren brengt, zegt Hugo met lichte irritatie in zijn stem dat het tijd is om te beginnen. Met enige tegenzin stemmen de stuurgroepleden in om de agenda te gaan bespreken.

Geen enkel agendapunt verloopt vlot en soepel. Terwijl ze de vergaderzaal verlaten, gaat het gesprek direct weer over de crisis en alle bijbehorende doem-scenario’s.

Hugo blijft nog even aan tafel zitten en laat zijn ogen over de agendapunten glijden. De beslissingen die genomen moesten worden, zijn gelukkig genomen. Een blik op zijn horloge vertelt hem dat hij zeker de helft van de tijd heeft weggegeven aan gespreksonderwerpen die niet relevant waren voor de voortgang van de aanbesteding. Bovendien vindt hij dat hijzelf het gesprek veel scherper had moeten leiden.

Hij belt Diane om met haar te overleggen hoe hij dit anders gaat aanpakken.

‘Ik erger me rot aan die lui en hun oeverloze geklets, maar het zijn wel mijn opdrachtgevers. Ik neem het mezelf kwalijk dat ik hen niet beter in de hand houd.’ Diane vraagt hem op welk moment tijdens het overleg hij zichzelf voor het eerst iets kwalijk nam. Zonder enige aarzeling zegt hij: ‘Toen ik in het begin probeerde het gesprek terug te brengen naar de agenda en mijn inbreng volledig werd genegeerd door de groep. Ik baalde enorm.’

‘Heb je misschien een vergeldingsimpuls naar de groep of naar iemand in de groep vanwege dat negeren?’, vraagt Diane.

‘Euhm ... Diane, wat is een vergeldingsimpuls precies?’

‘Een vergeldingsimpuls komt bij ons allemaal regelmatig op als iemand iets doet of laat wat we vervelend vinden. We willen dan vergelden wat iemand ons ‘aandoet’. We delen die impuls overigens met alle zoogdieren. Als kind leren we van onze ouders dat we die impuls niet mogen uitleven door ons broertje, zusje of vriendje te slaan, aan de haren te trekken, et cetera. Mensen hebben dus al

vroeg in het leven geleerd die vergeldingsimpuls te onderdrukken of te negeren, omdat we daarvoor gestraft werden.

De energie in die impuls is er echter gewoon. Het betreft een automatische reflex: jij doet mij iets aan, ik doe jou iets terug aan. De energie in die impuls wil ergens heen en vaak slaat die naar binnen en gaan we onszelf aanvallen, bijvoorbeeld door onszelf verwijten te maken, zoals jij nu doet over jouw rol in de vergadering.'

'Oké, ik zie, geloof ik, wat je bedoelt. Ik heb inderdaad een vergeldingsimpuls naar de hele groep en in het bijzonder naar Mart, omdat hij onmiddellijk over mijn verzoek heen walste met zijn eigen verhaal.'

'Wat zou je tegen Mart willen zeggen, zodat hij dit niet meer doet?' vraagt Diane. 'Gekke vraag', zegt Hugo, maar hij probeert zich toch voor te stellen wat hij tegen Mart zou willen zeggen. 'Mart, stop met dat oeverloze gepraat. Wonderlijk hoe fijn het voelt om me dat voor te stellen.'

'Ja', zegt Diane, 'en wat zou je tegen de groep willen zeggen, zodat ze aan het werk gaan als jij dat vraagt?'

Hugo krijgt de smaak te pakken en ziet voor zich hoe hij tegen de hele stuurgroep op luide toon zegt hun mond te houden en aan het werk te gaan. Hij geniet als hij zich voorstelt welke rust aan de vergadertafel dat tot gevolg heeft.

Diane vraagt hem of hij zichzelf nog steeds verwijten maakt over de vergadering. Tot zijn verrassing merkt Hugo dat hij zich vol energie voelt en er geen zelfverwijt meer te bekennen is. Diane legt uit dat dat komt doordat hij de energie van de vergeldingsimpuls in zijn fantasie heeft onderzocht.

Ten slotte vraagt ze hem wat hij in werkelijkheid anders gaat doen in een vergadering op het moment dat zijn inbreng genegeerd wordt. Hugo denkt even na en zegt dan: 'Ik ga dan Mart onderbreken en hem vragen eerst te reageren op mijn voorstel om met de agenda aan het werk te gaan.'

Door de SCT-lens



Goed omgaan met frustratie en irritatie – zowel die van jezelf als die van anderen – is een van de sleutels voor het bereiken van doelen in teams. Frustratie en irritatie zijn normale menselijke reacties op te grote verschillen. Vechtenergie is een vorm van levensenergie die kostbare brandstof kan zijn voor teamontwikkeling en verandering. Maar als deze vechtenergie wordt uitgeleefd in teams, bijvoorbeeld door sarcasme, klagen of beschuldigen, vindt er geen ontwikkeling plaats, maar wordt vooral overlevingsgedrag tentoon- gespreid en getriggerd.

SCT biedt een alternatief: als je vechtenergie onderzoekt in plaats van uitleeft, kan de energie worden ingezet voor het doel. Dit vergt impulsbeheersing en het mobiliseren van onze interne nieuwsgierige onderzoeker.

Er is altijd eerst een trigger. Iets wat iemand doet of zegt, of iets wat om ons heen gebeurt en ons stoort. Die trigger roept bij ons frustratie, irritatie of boosheid op; een vergeldingsimpuls, waarbij we het 'onrecht' willen vergelden. We hoeven niet te rechtvaardigen dat we geïrriteerd raken of boos worden en een vergeldingsimpuls voelen opkomen. Dat gebeurt gewoon.

Dit proces vindt plaats in het limbisch brein (Bentzen, 2014 en Vroon, 1989) waarover alle zoogdieren beschikken. Die vergeldingsimpuls bevat een stoot energie die ergens heen moet. We hebben een split second de tijd om te kiezen tussen het uitleven of onderzoeken van die impuls. Meestal leven we de impuls uit, wat naar binnen of naar buiten gericht kan zijn.

De flow van vechtenergie



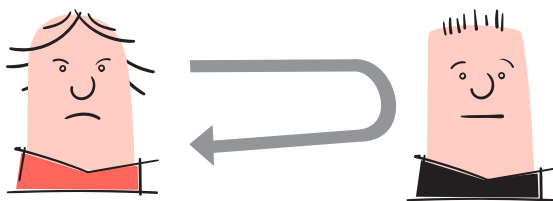
Naar buiten uitgeleefde vechtennergie

Mensen leven irritatie en frustratie uit op verschillende manieren, zowel verbaal als non-verbaal. Naar buiten uitgeleefde vechtennergie kennen we zowel van onszelf als van anderen in veel verschillende vormen (aanvallen, beschuldigen, negeren, klagen, roddelen, uitsluiten, belachelijk maken, pesten, sarcasme, verontwaardigde verhalen, enzovoort). Ook non-verbaal kennen we talloze manieren om onze irritatie uit te leven zoals – tijdens het gesprek – rollen met de ogen, wegstijven, in stukken bladeren, op je telefoon kijken of met een pen klikken.

Uitgeleefde vechtennergie volgt een actie-reactiepatroon. De ‘klap’ die je uitdeelt, krijg je vroeg of laat weer terug, waarna de cyclus opnieuw begint. Vanuit systeemperspectief levert de actie dus niets op: een flink deel van de totale beschikbare energie gaat verloren aan vechten en komt niet meer ten goede aan het doel van het team.

Altijd als we vechtennergie naar buiten uitleven, brengen we die energie in het systeem en antwoordt het systeem met meer vechtennergie: vechtgedrag creëert meer vechtgedrag, maar ook vluchtgedrag, onzekerheid en spanning. Onze uitgeleefde vechtennergie triggert de vergeldingsimpuls van anderen in het systeem waardoor een vicieuze cirkel ontstaat.

Naar binnen uitgeleefde vechtennergie



3.2

Een andere route voor vechtennergie is naar binnen gericht. We noemen dat ook wel de boemerang, omdat de vergeldingsimpuls die oorspronkelijk was gericht op de veroorzaker van de trigger, met een U-bocht terugkomt bij onszelf. Je gaat jezelf verwijten maken, dingen kwalijk nemen, uitschelden, enzovoort. Een boemerang leidt meestal tot een (tijdelijke) depressieve ervaring: we voelen ons leeg en gedeprimeerd.

Omdat we ons niet tegen onszelf kunnen verdedigen, zit er niets anders op dan de aanval op onszelf uitzitten. Kenmerkend voor de boemerang is dat we meestal niet in de gaten hebben dat we door iemand anders getriggerd zijn. Onze vergeldingsimpuls naar die persoon is dus niet in beeld. Als de boemerang actief is, zien we alleen onze eigen fouten en niet hoe we in die situatie terechtgekomen zijn.

De boemerang is een oeroude overlevingsstrategie: door de vergeldingsimpuls op jezelf te richten, ontloop je de gevolgen of consequenties van een directe aanval op iemand die jou triggert.

In het verhaal maakt Diane Hugo bewust van de boemerang door te vragen naar zijn vergeldingsimpuls naar de groep en naar Mart in het bijzonder. Het onderzoeken van de vergeldingsimpuls in je verbeelding, zoals Hugo doet in het verhaal, blijkt een effectieve manier om je energie weer beschikbaar te maken voor je werk.

Verdedigingsmechanismen tegen de vergeldingsimpuls

De vergeldingsimpuls is een onaangename emotie om te ervaren, zowel in onszelf als wanneer iemand anders die ervaart. Onbewust mijden of ontkennen we vaak dit soort emoties, omdat we ze te bedreigend vinden. We bouwen als het ware verdedigingslinies tegen rauwe emoties in onszelf. Uiteindelijk worden die linies ons grootste probleem, omdat ze ons afsluiten van onze levensenergie.

Een veelvoorkomend verdedigingsmechanisme is ten koste van alles de harmonie willen bewaren in een systeem. De onderliggende gedachte is dat vechten om een of andere reden niet deugt en er niet zou mogen zijn. Als dit het dominante mechanisme is in een systeem en het systeem dus de overtuiging heeft dat er harmonie hoort te zijn, dan zijn er vaak boemerangs. We nemen onszelf dan kwalijk dat we boos of geïrriteerd zijn. Dat hoort immers niet.

Een ander verdedigingsmechanisme is het idee dat jij zelf nooit boos bent, dat jij die emotie niet kent. Je ziet natuurlijk wel dat anderen boos worden, maar jij hebt daar geen last van. Misschien sta je er zelfs wel boven.

De vergeldingsimpuls is een gegeven

Zonder vergeldingsimpuls overleven we niet: het is pure levensenergie die we nodig hebben om onze doelen te bereiken. Die vergeldingsimpuls wordt dagelijks regelmatig getriggerd, bijvoorbeeld als iemand een sarcastische opmerking maakt, een project afkraakt dat voor jou belangrijk is, verontwaardigde vragen stelt, te veel 'zendtijd' neemt, altijd maar vaag blijft, impliciete beschuldigingen inbrengt, alles wat je zegt afdoet met ja-maar, enzovoort.

Soms zijn er discussies over de vraag of iemand het recht heeft om geïrriteerd te zijn. Daarachter schuilt de gedachte dat geïrriteerd zijn een keuze is. Maar dat is niet zo, de vergeldingsimpuls is er op een gegeven moment gewoon. Daarom heeft deze discussie geen zin en ben je productiever als je (samen) onderzoekt wat de boosheid getriggerd heeft.

Handelingsperspectief bij de vergeldingsimpuls

In de split second voordat we een vergeldingsimpuls uitleven (naar binnen of naar buiten), kunnen we een alternatieve route kiezen: het onderzoek.

Eerst ga je na wat precies jouw emotie (boosheid, frustratie) heeft veroorzaakt, de trigger. Zodra je die duidelijk hebt, kan je neiging tot het uitleven ervan al afgenomen zijn. Daarna kost het minder moeite om alternatieven te verzinnen voor het uitleven. Bijvoorbeeld het uitspreken van je frustratie ('wat jij zojuist tegen me zei, irriteert me'). De volgende stap is erachter komen wat je vergeldingsimpuls wil en hoe je de energie uit die impuls kunt inzetten voor het doel van het gesprek, zoals 'ik wil dat je laat merken dat je mijn informatie gehoord hebt in plaats van die weg te wuiven met een ja-maar'.

Over de auteurs

Peter Kunneman

Als consultant werkte ik ruim dertig jaar – bij onder meer Accenture – aan verandermanagement. Daarna leidde ik in de rol van projectdirecteur (tendermanager) aanbestedingen in de publieke sector, zoals de OV-chipkaart en de A2-tunnel in Maastricht.

Mijn blik op mensen en groepen veranderde radicaal toen ik in 2009 in York (UK) een introductieweek SCT meemaakte, gegeven door Yvonne Agazarian. In een week tijd veranderde een groep van twintig mensen die elkaar niet kenden, komend uit alle windstreken, in een hechte groep waarin de eigen groepsdynamiek onderzocht werd: spanningen, speculaties, irritatie, boosheid en saamhorigheid. Ik ontdekte hoe fijn ik het vind om met teams te werken.

Dat inspireerde mij om ander werk te gaan doen: ik werd teamcoach op basis van SCT. Nu zie ik in mijn werk teams ontwikkelen van vluchtsystemen tot geoliede, doelgerichte samenwerkingssystemen. Sinds 2017 ben ik gelicenseerd SCT-practitioner.

Ik schreef het theoriegedeelte (door de SCT-lens) van dit boek en werkte samen met Paula aan de samenhang tussen theorie en verhaal.

Paula Nordhauzen

Na mijn studie communicatie werkte ik in het bedrijfsleven als projectleider en later als interim-manager.

Tijdens een conferentie in Philadelphia in 2019 ontdekte ik SCT als landkaart waarmee je naar groepen en naar je eigen gedrag kunt kijken. Ik bleek in mijn eentje ook een compleet 'systeem' te zijn. Een eyeopener! Ik zag de potentie van dit gereedschap om mensen in organisaties beter te laten samenwerken. Dus startte ik met zowel de SCT- als de SAVI- opleiding.

Ik hou ervan complexe onderwerpen toegankelijk te maken. Dat doe ik onder meer door verhalen te delen en vooral door te schrijven. Zo schreef ik veel blogs en artikelen over zelforganisatie, communicatie en samenwerken.

Peter vroeg me samen een toegankelijk Nederlandstalig boek te maken om de diepte van SCT te ontsluiten en de toepasbaarheid in organisaties te laten zien voor iedereen die daar nieuwsgierig naar is. Ik zei direct 'JA!'



Organisatieadviseur Peter Kunneman begeleidt organisaties bij het oplossen van groepsdynamische vraagstukken. Hij is gecertificeerd SCT-practitioner.



Paula Nordhauzen werkt als projectleider in verandertrajecten.



boomuitgeversamsterdam.nl
boommanagement.nl

Herken je deze gedragspatronen in je team?

- Chaotische vergaderingen zonder besluiten
- Afkraken en steeds ja-maar zeggen
- Klagen en roddelen
- Terugtrekken en afhaken

Groepsdynamiek kan managers en professionals gek maken: wat gebeurt er toch in de onderstroom van een team, vooral wanneer het niet goed loopt?

Leve het team neemt je mee in het verhaal over Hugo, een ervaren manager die de opdracht krijgt een grote aanbesteding te winnen. Hij wil een goed samenwerkend team en besluit samen te werken met een SCT-coach. Je volgt de ontwikkeling van het team op de voet en ziet in de hoofdstukken 'Door de SCT-lens' wat er onder de oppervlakte gebeurt.

Dit is het eerste Nederlandstalige boek over Systems-Centered Training (SCT) in organisaties. SCT is praktisch, vernieuwend en effectief. De methode is gebaseerd op Yvonne Agazarians theorie van levende menselijke systemen. Teams ontwikkelen zich ermee in prestatie en werkklimaat.

'Het team is alles!! Een fascinerende inblik in hoe teams nou echt werken.'

– Sander van 't Noordende, CEO Randstad

'Geweldig om te lezen hoe een team leert onderling gedoe aan te pakken en zo energie vrij te maken voor het gezamenlijk doel.'

– Léon Kempeneers, Managing Director Philips Benelux