



Je stapt een team binnen en voelt het al in de eerste vijf minuten: hier gebeurt van alles in de omgang met elkaar. Wie zegt wat? Wie blijft stil? Waar mag het wrijven en waar juist niet? Gedrag van teams en individuele teamleden – van enthousiast meebewegen tot passief afhaken – ontstaat nooit zonder voedingsbodem. Het is ingebed in het geheel: routines, onderlinge relaties, onbesproken aannames en een gedeeld verleden.

Linda van Druijten & Francis van Haandel | LeF Onderwijskwaliteit

WAT ZIE JE ALS JE VERDER KIJKT?

SENGE ZAG HET ALLANG

Peter Senge's systeemdenken & mentale modellen in het onderwijs

Elk team is een levend systeem. Wat je ziet – gedrag van teamleden – bestaat nooit op zichzelf. Gedrag wortelt in gewoontes, rollen, verwachtingen, stilzwijgende afspraken, overtuigingen, mentale modellen ...

Soms uitgesproken, vaker impliciet, maar altijd zeer bepalend voor hoe een team voortbeweegt of juist langdurig in samenwerking kan stagneren. Om inzicht of zelfs beweging te krijgen in teamgedrag, is het nodig onder de oppervlakte te kijken. Niet alleen naar wat teamleden doen of zeggen, maar naar de onderliggende overtuigingen, mentale modellen, die dit teamgedrag voeden.

Wat we waarnemen in teams, zichtbaar gedrag, is onlosmakelijk verbonden met wat onzichtbaar meespeelt in de (over)heersende teamcultuur. Door zichtbaar teamgedrag te verbinden met de ogenschijnlijk onzichtbare bedoeling erachter, ontstaat ruimte om stilzwijgende aannames en blinde vlekken op te sporen, te bevragen en samen betekenis te geven aan wat ze in het team oproepen of in stand houden. Betekenis kan verandering creëren in dat wat anders onbesproken blijft of zich aan het oog blijft onttrekken, omdat het liever niet gezien wil worden.

Systeemdenken

Peter Senge noemt dit *systeemdenken*, een discipline met kaders om de samenhang tussen perspectief, taal en gedrag te doorgronden. In ons werk maken wij veel gebruik van Senge's inzichten, die in 1990 de absolute klassieker in veranderkunde en organisatieontwikkeling *The Fifth Discipline* schreef. In dit artikel beschrijven we een aanzet hoe de theorie van systeemdenken te kunnen vertalen naar de onderwijspraktijk van alle dag. Zullen we daar eens naar kijken?

Teamgedrag

Met een scherp(er) oog kijken naar gedrag in teams, betekent dat de aandacht niet gericht is op *individuele* teamleden, maar op het kijken naar het team als geheel. Je kijkt niet *wie* iets doet, maar naar *wat* zich in het team afspeelt, als systeem. Het biedt kansen in het beter begrijpen van onderliggende dynamieken, rollen en patronen die gedrag kunnen verklaren of juist in stand houden.

Teamgedrag is altijd verbonden met gedragspatronen, rollen & groepsdynamiek.

Gedragspatronen

Ieder team ontwikkelt gaandeweg vaste gedragspatronen. Zoals bijvoorbeeld het teamlid dat altijd als eerste het woord neemt, iedereen daaraan gewend is geraakt en er daardoor ook onbewust 'gewoon' vanuit gaat. Of die stille harde werker die door de stilte soms uit het oog verloren wordt en toen zelfs een keer vergeten bij de uitnodiging voor een feestje buiten de deur. En dan het teamlid met veelvuldig de uitroep 'Nee, ook dat nog' en het team dat dit allang niet meer hoort, serieus neemt of 'gewoon' stevast negeert.

Teamgedrag ontstaat vaak onbewust, maar is een reactie op wat een team probeert te behouden, vermijden of niet te benoemen. Gedrag waarbij teamleden steeds vaker zeggen of denken: 'Ja, zo

doen wij dat nou eenmaal hier – ook al is het niet altijd wenselijk gedrag’.



Onwenselijk gedrag

Kijkend naar onwenselijk teamgedrag, zien we voorbeelden waarbij nieuwe ideeën te snel worden ‘kapot geanalyseerd’, besluiten maar niet van de grond komen, altijd dezelfde teamleden de kar trekken, stilzwijgende vermijding van de inhoudelijke dialoog plaatsvindt, sarcasme botviert wanneer de spanning stijgt of langdurige stiltes ontstaan tijdens bijeenkomsten. Het interessante is dat dit gedrag niet het probleem is, maar een uiting van iets dat onder de oppervlakte speelt. Je ziet het niet, maar het is er wel. Denk maar eens aan: onduidelijkheid in rolverdeling, loyaliteit naar een subgroep van teamleden, ongelijk verworven rechten in de verleden, onbesproken pijn of een gevoel van onveiligheid zonder concreet aanwijsbare oorzaak. Collectief teamgedrag wordt dan een manier, een gedragspatroon, om spanningen te reguleren, conflict te vermijden of de aandacht af te leiden van dat waar we het over zouden moeten hebben, maar zeker niet nu!

De vraag is daarmee niet wie fout zit of iets niet goed doet, maar wel: wat houdt dit gedrag in stand? Wat vertelt dit gedrag ons over hoe we hier samenwerken? Waar is dit gedrag een oplossing voor? Wat zijn onze heersende mentale modellen?

Mentale modellen

Mentale modellen zijn langdurig diepgewortelde overtuigingen, aannames en generalisaties die ons begrip van de werkelijkheid vormgeven. Mentale modellen bepalen hoe we kijken, wat we waarnemen en wat we niet meer zien. Een situatie die ‘past in ons mentale model’ wordt dan ook op die manier bekeken en daarmee opnieuw bevestigd. ‘Zie je nou wel, daar gaan we weer!’ In teams zijn deze modellen vaak collectief van aard en juist daardoor des te krachtiger. Senge benadrukt dat mentale modellen te vaak onvoldoende expliciet worden gemaakt, niet echt worden benoemd, bevraagd, aangeraakt, bekeken of uitgekauwd. En zolang ze impliciet blijven, bepalen ze de koers.

Mentale modellen ‘kleuren’ en beïnvloeden wat we waarnemen én hoe we reageren. Wanneer mentale modellen onvoldoende zichtbaar zijn, blijven teams vaak hangen en in kringetjes draaien. Senge daagt ons uit: Maak mentale modellen bespreekbaar en zichtbaar. Niet om te veroordelen, maar om met elkaar in te gaan zien welke ondersteunend zijn aan de teamcultuur en welke keer op keer tegenwerken en de ontwikkeling van het team stagneren.

“The problem with mental models is not that they are right or wrong – all models are simplifications. The problem is that people don’t examine them.” Senge (1990).

Mogelijke mentale modellen in teams, (verzameld uit de praktijk):

- We mogen elkaar niet te kritisch aanspreken, dat schaadt de sfeer.
- Verandering komt toch altijd van boven.
- We moeten eerst alles goed hebben, voor we ermee naar buiten kunnen.
- We moeten het hier altijd zelf oplossen.
- Veranderingen worden hier opgelegd.
- Hier mag je niet je kop boven het maaiveld uitsteken.

Collectieve reflectie

De sleutel tot succes ligt in collectieve reflectie op heersende mentale modellen. Collectieve reflectie is het gezamenlijk onderzoeken van overtuigingen die leven in het team, aannames en of patronen die het team steeds eenzelfde kant op sturen. Het gaat niet om schuld of snelle oplossingen, maar om samen te kijken naar hoe we kijken en wat dat dagelijks zichtbaar maakt. Niet oordelen over wat misgaat, maar verder kijken. Zien wat er onder de oppervlakte speelt en daar samen betekenis aan geven. Peter Senge ziet collectieve reflectie als een voorwaarde voor echte verandering: pas wanneer teams de eigen mentale modellen gezamenlijk zichtbaar maken, ontstaat ruimte voor nieuw gedrag. Het is tegelijkertijd een oefening in vertragen, naar elkaar luisteren en eerst betekenis geven, vóórdat we tot conclusies komen of acties uitdenken voor een volgende dag.

Wat we niet onder ogen zien, kunnen we ook niet bevragen



Voorbeelden uit de praktijk

Wat nemen wij voor vanzelfsprekend aan?

Een team neemt het als vanzelfsprekend aan dat de ouderbetrokkenheid laag is in de wijk: "Onze ouders komen toch niet." Pas toen een nieuwe collega vroeg waarom de oudergesprekken altijd overdag gepland stonden, ontstond ruimte voor reflectie. Het 'vanzelfsprekende' werd zichtbaar en bleek veranderbaar. Een avondpilot leidde tot 70% meer aanwezigheid. Het klinkt zo logisch of voorspelbaar en toch was de vraag van de nieuwe collega nodig om uit het 'Zo doen wij het hier!' te komen.

Wat wordt gezien als 'normaal' en door wie?

Tijdens een pauze in de teamkamer komt de kamplocatie van de bovenbouw ter sprake. Een nieuwe locatie wordt geopperd, meerdere collega's reageren enthousiast. De school gaat al 15 jaar naar De Tortel. Het voorstel, inclusief suggestie om ook de vaste activiteiten eens onder de loep te nemen, belandt bij de schoolkampcommissie. Tineke, 25 jaar werkzaam op de school en al even lang de vaste organisator, schuift het resoluut van tafel. 'Die locatie is toen met veel moeite gevonden en de activiteiten zijn prima.' Wat eerder ervaring en zorgzaamheid was, is nu een verworven positie geworden die vernieuwing belemmert. Ideeën worden ingeslikt, bijval blijft uit wanneer het voltallige team bijeen is. Tijdens een studiedag zegt opeens een collega voorzichtig: 'Volgens mij willen meerdere mensen meedenken, maar het lijkt alsof dat niet mag.' De stilte die volgt is veelzeggend.

Het 'normale gedrag', dat één collega beslist over het schoolkamp, is ooit ontstaan uit waardering, maar wordt inmiddels niet meer teambreed gedragen. Toch blijft het bestaan, omdat niemand het patroon benoemt. Op het moment dat het team een dialoog gaat voeren over eigenaarschap en samenwerking, wordt zichtbaar wat eronder ligt: een oud, nooit herzien mentaal model 'Wie iets goeds heeft opgebouwd, blijft daar voor altijd eigenaar van.'

Het verworven recht is onbesproken gebleven en daarmee onderdeel van het systeem geworden. Het

effect? Stil verzet, ingehouden frustratie, onuitgesproken gevoelens van ongelijkheid. Beweging kon hier ontstaan bij de vraag: 'Op basis waarvan houden we dit eigenlijk met elkaar in stand?' Het 'normale' gedrag blijkt meestal geen praktische keuze, maar een collectief gedragen overtuiging die nooit onder de loep is genomen.

Wat proberen we maar niet te zien?

In het team valt op dat Jan steevast onvoorbereid naar bijeenkomsten komt. Hij heeft de stukken niet gelezen, stelt vragen over wat al besproken is of haakt halverwege af. Soms maakt hij er een grapje over: 'Ik ben meer van de spontane inval.' Andere keren blijft het gewoon stil. Niemand spreekt Jan erop aan. Wanneer hij er niet is, klinkt het half schouderophalend: 'Ach ja, dat is nou eenmaal hoe hij is.' Of: 'Hij heeft het ook druk met groep 8, hè?'

Het onvoorbereid opdagen van Jan wordt nooit besproken, maar wél gezien en stuurt indirect het groepsgegedrag tijdens bijeenkomsten aan: stukken worden simpeler gehouden, herhalingen nemen toe, frustratie tijdens en na de bijeenkomsten groeit. Toch blijft iedereen beleefd. Waarom? Omdat een onzichtbaar patroon voortdurend in herhaling valt: Jan werkt hier al lang, is mondig en zegt waar het op staat. Teamleden vermijden het conflict, passen aan en zwijgen liever. Wie zich uitspreekt, maakt het ingewikkeld. Zo wordt een onbesproken norm in stand gehouden: Als iemand niet meedoet, laat je het gaan, zolang het de sfeer niet verpest.

Pas wanneer iemand vraagt: 'Wat maakt dat we wel over inhoud praten, maar nooit over de voorbereiding en het proces?' maakt dat beweging mogelijk. Het mentale model krijgt dan de kans om zichtbaar te worden. En daarmee ook de vragen: Wat vinden wij als team belangrijk tijdens bijeenkomsten? Waar zijn we dan ook met elkaar verantwoordelijk voor en hoe dragen we dit uit?

*Teams verzetten zich
doorgaans niet tegen verandering.
Zij verzetten tegen veranderd worden.*

Ongemak verdragen

De dialoog aangaan, hardop twijfelen aan wat al jaren 'gewoon' is, kan ongemakkelijk zijn. En dat klopt ook: het is ongemakkelijk. Maar het patroon in stand houden is veel lastiger en zorgt voor groter ongemak. Het vreet aan betrokkenheid en vertrouwen.

Kijk samen naar mentale modellen die niet langer helpen. Pak die kans en spreek overtuigingen uit. Benoem met elkaar wat wringt en zie écht wat speelt onder de oppervlakte, in het ondertussen. We hebben het ongemak met elkaar te verdragen, het is namelijk al een hele tijd ongemakkelijk. En door de dialoog toch met elkaar aan te gaan, maakt het ongemak uiteindelijk lichter.

Wat je ziet als je verder kijkt?

Vaak meer dan je denkt ...

Reflectie voor jouw eigen team

Welke mentale modellen hebben wij als team of herkennen we? Wat houden we hiermee in stand, bewust of onbewust? Waar is het een oplossing voor? Waarom houden we tegen?

Het vraagt lef om hier echt bij stil te staan. Niet direct met elkaar in oplossingen denken, maar ga eerst onderzoeken, op tafel leggen en samen betekenis geven. Wie weet levert het een mooi gesprek op ...

In een dialoog committeert elke deelnemer zich aan het uitgangspunt: je stelt je eigen denken open voor de ander en laat je niet voortdurend leiden door eigen aannames, ideeën, vermoedens, belangen, verlangen en tegenstrijdigheden. (Spanjersberg, 2022).

Next time

Inzicht in mentale modellen vormt een krachtig vertrekpunt om teamgedrag te begrijpen en bespreekbaar te maken.

In een volgend artikel bouwen we hierop voort. We verkennen hoe teamgedrag óók wordt beïnvloed door systemische principes: wie neemt welke plek in, wie of wat wordt uitgesloten en hoe is de balans van geven en nemen. Want wat we niet zien, stuurt vaak meer dan we denken ...

Geraadpleegde literatuur

- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (1999). *The dance of change: The challenges of sustaining momentum in learning organizations*. Doubleday /Crown.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. (Revised & updated ed.). Crown Business.
- Senge, P. M., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J., & Schley, S. (2008). *The necessary revolution: How individuals and organizations are working together to create a sustainable world*. Doubleday/Currency.
- Senge, P. M., McCabe, N. C., Lucas, T., Kleiner, A., Dutton, J., & Smith, B. (2012). *Schools that Learn: A Fifth Discipline Field book for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*. Crown Currency
- Spanjersberg, M. (2022). tussentaal. Uitgeverij IJzer, Utrecht.

Peter Senge (1947) is een invloedrijke denker op het snijvlak van organisatieontwikkeling, systeemdenken en leren. Hij verwierf wereldwijde bekendheid met zijn boek *The Fifth Discipline* (1990), waarin hij organisaties beschrijft als levende systemen die zich continu kunnen ontwikkelen tot lerende organisaties. Zijn werk integreert inzichten uit systeemdenken, psychologie, pedagogiek en leiderschap en benadrukt dat diepgaande verandering echt mogelijk is wanneer individuen én teams o.a. leren hun mentale modellen te doorzien en te vernieuwen.

Linda van Drujten. Sinds 1997 is zij in het onderwijs werkzaam, waarvan 17 jaar als leidinggevende in met name het speciaal (voortgezet) onderwijs en nu als adviseur en trainer. Linda haar kracht is het bespreekbaar maken van dat wat vaak onbesproken blijft ...



Francis van Haandel. Zij werkte meer dan 30 jaar als o.a. leerkracht, IB'er, orthopedagoog en kwaliteits- beleidsmedewerker in voornamelijk Amsterdam en Arnhem en nu als adviseur en trainer. Met haar vasthoudende focus op onderwijs tilt zij, samen met het collectief, de kwaliteit omhoog.

Samen zijn zij **LeF Onderwijskwaliteit** en werken bijzonder graag met stichtingen en teams aan onderwijskwaliteit en professionele cultuur.