

Wat is SCT®?

Door Peter Kunneman (www.lichtopdezaak.nl)

SCT is de afkorting van Systems-Centered® Training, een methode voor groepsontwikkeling.

De methode is gebaseerd op de Theorie van Levende Menselijke Systemen (TLMS), ontwikkeld door Yvonne Agazarian in de periode van 1980-2017. SCT wordt toegepast in het onderwijs, in therapeutische settings en in organisaties.

Systeembril → een andere manier van kijken

Yvonne Agazarian zit met een collega (George Vassiliou) te praten over het toepassen van de algemene systeemtheorie op groepsdynamica. Hij gooit een stukje hamburger in de vijver met goudvissen. Eentje gaat er mee vandoor. Veel te groot om door te slikken, zwemt hij er mee weg. De andere goudvissen zwemmen om hem heen, steeds stukjes van zijn prooi afknabbelend. Yvonne en George zien het gebeuren en merken dat je er op twee manieren naar kunt kijken.

Individuele bril: Het arme beestje ziet zijn lekkerbeetje steeds kleiner worden tot hij alleen het allerlaatste stukje kan opeten.

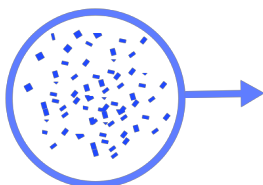
Systeembril: er valt een stuk eten in een school met vissen. Een vis neemt het in zijn bek zodat de anderen het in stukjes kunnen opbreken waardoor de hele school vissen van het eten kan profiteren. Het eten wordt zo goed verspreid over de hele school vissen. Het hele levend-vissen systeem profiteert.

Individen en groepen

Agazarian is de eerste onderzoeker die individuen en groepen beide als Levend Menselijk Systeem beschouwt. Zij zegt daarmee dat groepen en individuen dezelfde structuur en functie hebben en daardoor dezelfde kenmerken. Een groep is pas een levend menselijk systeem als die een heldere grens en een gezamenlijk doel heeft.

Systeem kenmerken

Ieder levend menselijk systeem heeft



- **een doel**, zoals bijv. continuïteit van de onderneming,
- **een grens**, bepaald door wie lid uitmaken van het systeem
- **informatie**, uitgewisseld, zowel intern als met de omgeving

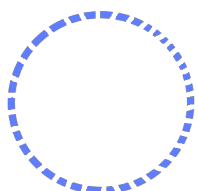
Het doel

Het doel geeft richting aan een team en de grens biedt een 'container' voor de werkenergie (= informatie) van het team.

SCT® en Systems-Centered® zijn geregistreerde handelsmerken van het Systems-Centered Training and Research Institute, Inc., een non-profit organisatie.

Agazarian stelt dat het primaire doel van ieder levend menselijk systeem is te 'overleven, ontwikkelen en transformeren'. Het secundaire doel is het doel dat het systeem zichzelf stelt zoals bijvoorbeeld, de continuïteit van de onderneming.

Systeemgrenzen

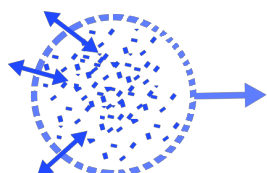


De grenzen van Levende Menselijke Systemen zijn doorlaatbaar voor informatie. Het systeem 'regelt' de doorlaatbaarheid voor informatie, afhankelijk van de mate waarin het informatie als bedreigend ervaart.

Informatie uitwisselen: eerst overeenkomsten, dan verschillen

Agazarian stelt vervolgens vast dat wij mensen (en dus ook levende menselijke systemen) een voorkeur hebben voor overeenkomsten boven verschillen. Als verschillen te groot zijn, sluit het levend menselijk systeem zijn grenzen. Als in het MT bijvoorbeeld een voorstel binnenkomt om de beloning van medewerkers voor een kwart op prestaties (variabel) te baseren, is dat zo'n groot verschil dat er alleen nog 'Ja, Maars' volgen. Het systeem sluit zijn grenzen voor het 'te' grote verschil, dat daardoor niet kan worden geïntegreerd.

Het dilemma dat Agazarian beschrijft is het gegeven dat levende menselijke systemen weliswaar niet van verschillen houden, maar dat ze niet zonder verschillen kunnen als ze zich willen ontwikkelen.

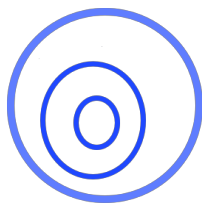


De uitwisseling van informatie met de omgeving (het uitwisselen van verschillen) is dus noodzakelijk om te ontwikkelen als systeem. Agazarian stelt dat de functie van ieder levend menselijk systeem het onderscheiden en integreren van verschillen is. Dit leidt tot de volgende samenvatting van de theorie in een notendop:

Levende Menselijke Systemen overleven, ontwikkelen en transformeren door verschillen te onderscheiden en te integreren, waardoor zij ontwikkelen van simpel naar meer complex.

Geneste systemen

Levende menselijke systemen beschouwt SCT niet op zichzelf, maar in hun context.



Ieder systeem heeft een ander systeem als context en is zelf ook weer de context voor een ander systeem. Als een set Russische poppetjes passen systemen als contexten in elkaar. De context van de communicatieafdeling van een gemeente, is de gemeentelijke organisatie als geheel. De afdeling zelf is de context voor de subsystemen 'woordvoerders college', 'social media' enz. Hoe je de context van een systeem bepaalt, wisselt steeds en is afhankelijk van wat je op dat moment wilt onderzoeken. Een belangrijke onderzoeksvraag die opkomt bij geneste systemen, is of de

doelen wel in één lijn liggen. Is het doel van de communicatieafdeling helder en ondersteunt dat het doel van de gemeente?

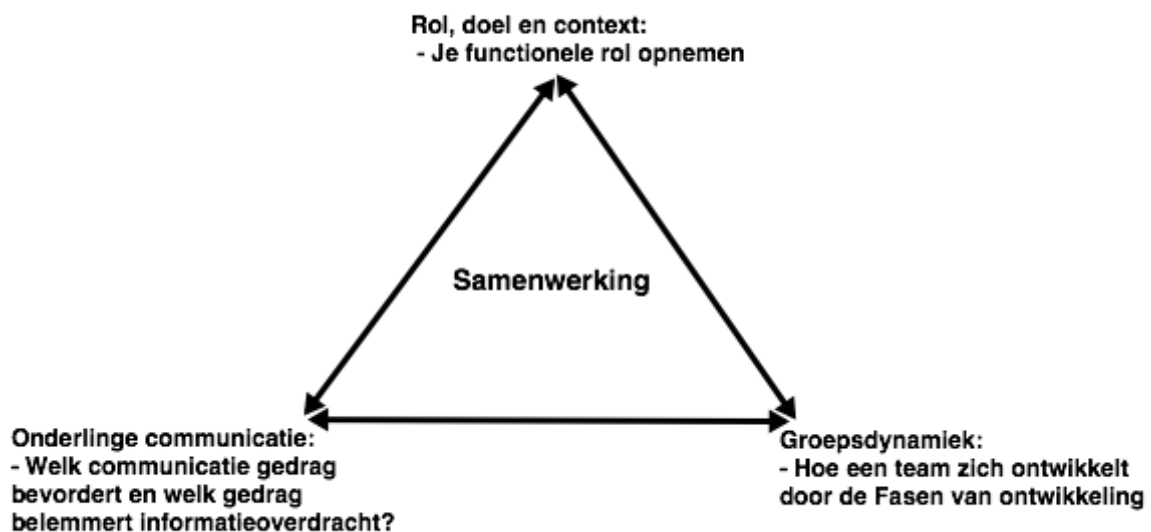
Isomorfie

De structuur en functie van geneste systemen komen overeen: zij geven hun informatie aan elkaar door. De overdracht van informatie waarover hier gesproken wordt, is niet alleen inhoudelijk, maar ook gevoelsmatig. Als in het MT een cultuur heerst waarin zonder beperking vechten wordt uitgeleefd (beschuldigen, zondebokken, ja-maaren), dan is de kans groot (isomorfie) dat dit in de hele organisatie plaatsvindt. Omgekeerd zorgt een daadkrachtig MT, voor een daadkrachtige organisatie.

Niets is uitsluitend persoonlijk

Een belangrijk uitgangspunt van systeem-gericht werken, is dat alles wat deelnemers raakt in het groepsproces, nooit uitsluitend persoonlijk is. Het vormt ook informatie voor en over het team.

Hoe we werken met SCT



Rol, doel en context

Het rol-doel-context model helpt je te onderzoeken wat voor iedere context het doel is en hoe je een functionele rol kunt opnemen die helpt om het doel van je team te bereiken.

Onderlinge communicatie

De communicatiemethoden en -technieken van SCT helpen je om je teamlidmaatschap op te nemen.

Groepsdynamiek

De fasen van teamontwikkeling helpen je te zien waar je bent in de ontwikkeling van je team en wat je kunt doen om in een volgende fase te komen.

De kernmethoden -en technieken van SCT

Als je weet dat levende menselijke systemen de neiging hebben zich af te sluiten voor grote verschillen, is het aan de orde verschillen zo klein mogelijk te maken, zodat ze nét niet te groot zijn en worden afgestoten (behopbaar zijn). De methoden en technieken van SCT gaan over het kleiner maken van verschillen, opdat integratie van verschillen gemakkelijker wordt.

Functioneel Subgroepen

Door verschillen te onderscheiden en te integreren, ontwikkelt een team zich. In de praktijk werkt SCT met een interactiemethode, die de kans op het integreren van verschillen sterk vergroot. Met 'Functioneel-Subgroepen' worden de groepsleden getraind in de (team)competentie 'aansluiten & doorbouwen'. De leden worden uitgenodigd op elkaar aan te sluiten. Zo kan ieder groepslid erop vertrouwen dat zijn/haar inbreng door tenminste één andere persoon uit de groep zal worden opgepikt. Dit vergroot de betrokkenheid van deelnemers op elkaar, het ontspant de sfeer, waardoor de veiligheid in een team toeneemt. Als gevolg hiervan neemt de uitwisseling van informatie toe.

Ook worden de groepsleden gecoacht in het '*hier en nu onderzoeken*' van hetgeen ze willen inbrengen in plaats van met verklaringen te komen waarom ze het willen inbrengen. Het onderzoeken van gedachten, gevoelens, gedrag kan nieuwe informatie opleveren voor de groep. Wanneer groepsleden veel verklaren komt er geen nieuwe informatie beschikbaar, maar wordt reeds bekende informatie herhaald. Het delen van nieuwe ervaringen, gedachten en gevoelens, houdt de interactie levendig en creëert ruimte voor meer nieuwe informatie.

De interactiemethode 'Functioneel-Subgroepen' traint deelnemers in:

- aansluiten & doorbouwen op elkaar.
- onderzoeken en benoemen van hun ervaring in het moment.
- expliciet inbrengen van een verschil.
 - o dit helpt het team nieuwe informatie te integreren.

Teamlidmaatschap opnemen

Bij Levende Menselijke Systemen, staat het begrip lidmaatschap centraal. Een systeem kan alleen ontwikkelen als leden hun lidmaatschap opnemen. Wat betekent het om volledig lidmaatschap op te nemen in de systemen waarvan je deel uitmaakt?

- Je kent en ondersteunt het doel van het systeem
- Je brengt je persoonlijke energie in je rol om het doel te helpen realiseren
- Je ondersteunt de leiders van het systeem in hun rol om het doel te helpen realiseren

Als lid van het team betekent dit dat je het doel van het team kent, en actief ondersteunt. Je neemt geen afwachtende houding aan, maar je brengt je persoonlijke energie in je rol als team-lid (je gaat ervoor). Tenslotte ondersteun je collega's (in leiderschapsrollen) in plaats van ze tegen te werken.

De autoriteitskwestie

In SCT noemen we iets een autoriteitskwestie als je bewust of onbewust het gezag van een leidinggevende ondermijnt, waardoor het doel van de context niet of minder goed bereikt

wordt. Het is onze gewoonte-reactie op iemand die de leiding neemt. Deze gewoonte-reactie kan meegaand of rebels zijn.

Een paar voorbeelden van de autoriteitskwestie: te laat komen, stukken niet lezen, afspraken niet nakomen, afspraken vergeten, ergens doorheen praten (rebels); iemand naar de mond praten, het overal mee eens zijn (meegaand). Het is zinvol deze lijst uit te breiden en na te gaan hoe je zelf autoriteiten ondermijnt. Er blijken meer dan 1000 manieren te zijn waarop leidinggevendenden ondermijnd worden. Je zult misschien merken dat er een zeker plezier schuilt in het bedenken van de vele manieren waarop wij mensen dit doen.

Als je bij jezelf ook nagaat hoe het is als je eigen autoriteit ondermijnd wordt door je collega's, krijg je een beter beeld van het effect ervan op een systeem.

Een levend menselijk systeem kan zijn doelen alleen bereiken als de groepsleden de leider helpen zijn leidersfunctie uit te oefenen waardoor de doelen van het team bereikt kunnen worden. Dat vraagt van groepsleden dat zij de autoriteitskwestie niet uitleven (op de leider) maar 'beheersen'.

Websites en literatuur over SCT

www.lichtopdezaak.nl

www.sct-nl.nl

www.systemscentered.org

Gantt, S.P & Agazarian Y.M. (Eds) (2005) *SCT in Action: Applying the systems-centered approach in organizations*. London, Karnac Books.

Agazarian Y.M. (1997) *Systems-Centered therapy for groups*. London, Karnac Books

Sundlin, A-L, & Sundlin, P. (2014). *Taking up your role: How to shift between life and work without losing yourself*. Cambridge, MA: Catalyst Communications Press.