



Wat lidmaatschap zichtbaar maakt in teams

En waarom eigenaarschap alleen niet genoeg is

Auteurs: **Ingmar Kappers, Mariëtte Koster**

Ik merk dat ik afhaak

Het is dinsdag halverwege januari. Ik zit aan een vergadertafel met acht mensen die allemaal iets vinden van de koers voor het komende jaar. Het gesprek verloopt stroef. Enkele MT-leden brengen ideeën in, anderen leunen achterover of vallen stil. Reacties volgen elkaar snel op, maar bouwen nauwelijks op elkaar voort. Dan zegt een van de MT-leden: "Ik merk dat ik afhaak. We praten wel, maar ik weet niet meer waarvoor."

Zulke opmerkingen worden gemakkelijk als weerstand of gebrek aan betrokkenheid gelezen. Toch zit er iets anders in: de groep is de draad kwijt en hij zegt het als eerste hardop. Ik vraag, als begeleider, wie dit afhaken herkent. Het blijft eerst stil. Dan sluiten drie anderen zich aan, voorzichtig. "Met welk doel voeren we dit gesprek eigenlijk?" vraagt één MT-lid. De voorzitter: "Ik mis echt een stukje eigenaarschap in dit gesprek. Wie pakt dit verder op?"

Wat ik waarneem is niet alleen een afhakend MT-lid. Ik zie een groep die snel spreekt zonder op elkaar te bouwen, terwijl twee of drie stiller worden. Daarom spreek ik de afhaker niet persoonlijk aan. Ik vraag de hele groep: "Wie herkent dit?" De aandacht verschuift van persoon naar patroon.

De oproep om eigenaarschap klinkt logisch, maar raakt niet waar het om gaat. Eigenaarschap beschrijft wie iets oppakt. Het zegt niets over hoe iemand zich verhoudt tot wat er op dat moment in de groep gebeurt. Precies die verhouding bepaalt of een team vooruitkomt of blijft hangen. In dit artikel zetten we daar het begrip 'lidmaatschap' tegenover. We laten zien waar eigenaarschap stopt en wat lidmaatschap zichtbaar maakt. Ook dragen we voorbeelden aan hoe een begeleider, leider of HR-professional het maandagochtend anders kan aanpakken.

Eigenaarschap raakt aan identiteit en kan zich richten op een taak, een proces of een relatie: iemand pakt iets op, voelt zich verantwoordelijk en wacht niet af (Pierce et al., 2001). Dat is waardevol. Wat het concept niet aangeeft, is hoe iemand zich verhoudt tot wat er tussen mensen

gebeurt, tot het gezamenlijke doel, of tot wat de situatie op dat moment vraagt. Een MT-lid kan zich eigenaar voelen van zijn dossier en tegelijk de aansluiting met het gesprek aan tafel verliezen. Precies dat gebeurt hier.

Teams lopen vast, ook als iedereen zijn werk doet en resultaten volgen. De kwaliteit van het samenwerken krijgt zelden expliciete aandacht. Structuur en taakverdeling zijn er genoeg. Wat ontbreekt is een taal voor wat daaronder ligt: hoe mensen omgaan met onderlinge verschillen en zich tot gedeelde verantwoordelijkheid verhouden. Irritatie verdwijnt naar de wandelgangen. Stille wordt gelezen als instemming.

Het MT-lid aan de vergadertafel had zijn eigenaarschap niet verloren. Wat was weggefallen, was zijn verbinding met de anderen in de ruimte en met het doel van het gesprek hier-en-nu. Dat is wat Agazarian en Gantt (2020) lidmaatschap noemen: de mate waarin iemand zijn aandacht, betrokkenheid en gedrag afstemt op het gezamenlijke doel en op wat de context op dat moment vraagt.

Die verbinding is fragiel. Ze vraagt voortdurend aandacht van alle betrokkenen. Dat onderscheidt lidmaatschap van psychologische veiligheid (Edmondson, 2018): die beschrijft de voorwaarde om iets te durven zeggen, lidmaatschap de afstemming waarmee het gezegd wordt. Aerts en Maas (2025) werken dit concept verder uit voor de praktijk van organisatieontwikkeling.

Het verschil wordt concreet als eigenaarschap zonder lidmaatschap werkt.

Dan klinkt het als: "Dit is mijn onderwerp" of "Ik heb mijn deel gedaan". Lidmaatschap verschuift de vraag. Van "Wat is van mij?" naar "Wat vraagt deze situatie van mij, gezien ons gezamenlijke doel?"

Die interactie laat sporen na. In humor en coalities ontstaat een impliciete rangorde over wie vanzelfsprekend erbij hoort en wie niet (Ashforth en Mael, 1989). Het wordt zelden uitgesproken, maar is toch zichtbaar voor wie kijkt. Dat kijken is een vaardigheid. Voor begeleiders en adviseurs is het ook een professionele verantwoordelijkheid: wie spreekt, wie wordt gevolgd, wie zwijgt. Wie die interactie negeert, leest gedrag als individueel probleem. Wat het laat zien, is iets anders: mensen voelen zich niet genoeg lid om eigenaarschap te nemen.

Drie ingangen voor de dagelijkse praktijk

Lidmaatschap begint niet met een programma. Wat het verschil maakt, zijn kleine interacties in het dagelijkse werk. We beschrijven drie ingangen: oriëntatie, omgaan met verschil, reflectie op patronen. Op zichzelf niet nieuw; elke groepsdynamische traditie kent ze. Nieuw is de claim dat ze alleen werken als ze in het moment worden opgenomen als afstemming op de groep. Daarin raken Systems-Centered Theory (Agazarian en Gantt, 2020) en complex-responsief denken (Shaw, 2002; Stacey, 2011) elkaar.

De eerste ingang gaat over oriëntatie. Teams hebben telkens te verhelderen waaraan zij samenwerken, vanuit welke rollen wordt gesproken en in welke context besluiten worden genomen. In het MT waarmee dit artikel begon, was dat de vraag. Drie mensen dachten beslissingen

Lidmaatschap verschuift de vraag naar "Wat vraagt deze situatie van mij, gezien ons gezamenlijke doel?"

te nemen, twee dachten mee, één meende alleen geïnformeerd te worden. Niemand had dat benoemd. Vragen die dan helpen: waar werken we hier samen aan, en vanuit welke rol is iemand aanwezig? Wat is ons doel? Welk gedrag verwachten wij van elkaar?

Voor een begeleider betekent dit: stel die vragen aan het begin van een overleg, ook als het ongemakkelijk voelt. "Vanuit welke rol nemen we hier beslissingen?" is een vraag die de groep terugbrengt naar wat de situatie vraagt. Voor een leider geldt hetzelfde: benoem aan het begin van een gesprek welk type gesprek je voert, en nodig anderen uit dat te corrigeren als het niet klopt. Stacey (2003) laat zien dat die oriëntatie in complexe interactie geen eenmalige stap is. Ze keert terug, telkens als de context verschuift of de druk oploopt.

De tweede ingang is omgaan met verschil. Verschil in tempo, waarneming of interpretatie roept al snel irritatie of haastig debat op. Toch zit daar de informatie die het team nodig heeft om zich beter tot zijn taak en context te verhouden. Of mensen hun twijfel durven uitspreken, hangt af van wat er in de praktijk mee gebeurt (Edmondson, 2018).

In een adviesteam hebben twee adviseurs al maanden een onderhuidse spanning over de aanpak van een klanttraject. De groep werkt eromheen. Pas toen de begeleider vroeg welke twee visies hier tegenover elkaar staan, kwam het verschil op tafel als informatie in plaats van als probleem. Integratie gaat in samenwerking zelden vanzelf.

Het vraagt dat iemand doorvraagt vóórdat een standpunt wordt bestreden. Een vraag die daarbij helpt: "Welke stemmen zitten er in dit meningsverschil die we nog kunnen verkennen?" Agazarian en Gantt (2020) beschrijven dit als een van de centrale bewegingen in groepsontwikkeling. Juist daar wordt het verschil informatie. Gantt (2013) vertaalt deze beweging naar organisatiecontexten. Verschil dat niet wordt benoemd zet zich als patroon vast en blokkeert ontwikkeling.

De derde ingang is reflectie op patronen. Die is het moeilijkst te grijpen en daarom het vaakst overgeslagen. Patronen in interactie laten zich niet aanwijzen zoals een besluit of een taakverdeling. Ze worden zichtbaar in herhaling: wie het woord

neemt zodra het spannend wordt, welke stemmen worden gevolgd, waar de stilte valt. Shaw (2002) en Stacey (2003, 2011) laten zien dat verandering ontstaat in de kwaliteit van die dagelijkse bewegingen, niet in een plan. Wie een patroon benoemt, onderbreekt het. Het benoemen zelf is de interventie.

Terug naar het MT. Hetzelfde patroon werkt daar al langer door. Twee leden brengen steeds de onderwerpen in, de anderen reageren of zwijgen. Ik onderbreek het gesprek. Zonder iemand persoonlijk aan te spreken, benoem ik wat zichtbaar is: zodra de druk oploopt, concentreert het gesprek zich bij twee mensen. Een van hen zegt: "Ik vul het vacuüm maar in." Een ander: "Ik haak af als het te politiek wordt." Een derde zegt niets, maar knikt. Dat is het gesprek dat het team nodig had: over hoe ze met elkaar werken als het erop aankomt.

Wat dit vraagt van begeleiders en leidinggevenden

De drie ingangen vragen iets van de begeleider zelf. Die staat midden in de interactie, zelf deel van de patronen die zichtbaar worden. Agazarian en Gantt (2020) laten zien hoe groepen sterker worden door het verschil dat er al in zit te integreren, en dat geldt ook voor de begeleider. Helpen betekent verschillen onderzoekbaar maken, ook als jij zelf deel bent van het patroon. Wat jij benoemt of laat lopen, is daarin even bepalend als wat de groep doet. Een begeleider kan ook de vraag richten op wat er tussen mensen gebeurt. "Wat zien we hier steeds terugkomen?" werkt anders dan "Waarom doe jij dit?" Dat ene zinsverschil verplaatst het gesprek van individu naar patroon.

Patronen in interactie laten zich niet aanwijzen zoals een besluit of een taakverdeling, maar worden zichtbaar in herhaling.

Lidmaatschap vraagt van leidinggevers iets dat minder vanzelfsprekend is dan het klinkt. Soms voelt het zelfs paradoxaal. Het vraagt dat zij aanwezig blijven als deelnemer in het gesprek, niet als bewaker van het proces vanaf de zijlijn. Hun bijdrage zit juist in het zichtbaar maken van hoe gezamenlijke verantwoordelijkheid in het moment wordt opgenomen of ontweken.

Dat vraagt ook dat de leidinggevende zichzelf niet buiten beeld plaatst. Hij benoemt bijvoorbeeld hardop wat hij zelf deed, juist ook wanneer dat niet behulpzaam was: "Ik merkte dat ik het overnam. Dat was niet behulpzaam." Daarmee maakt hij zichtbaar dat ook zijn eigen gedrag onderdeel is van het overleg en bespreekbaar mag worden.

In het MT waarmee we begonnen vroeg de teamleider na de interventie: "Wat hebben we eigenlijk afgesproken dat dit overleg ons zou opleveren?" Die vraag opende het gesprek opnieuw, en dit keer met richting. Een leiderschapstraining zou dit niet hebben voorkomen en niet hebben opgelost. Het hangt af van wat de leidinggevende doet op het moment zelf. Wat de leider doet als iemand twijfel uitsprekt, bepaalt in grote mate of anderen dat ook durven (Edmondson, 2018).

Het risico van lidmaatschap als norm

Lidmaatschap is een verdieping van eigenaarschap. Toch schuilt hier een risico. Lidmaatschap kan versmallen tot morele oproep. Dan verschuift de norm maar niet de interactie. Mensen worden aangesproken op hun lidmaatschap terwijl de patronen die dat lidmaatschap ondermijnen, intact blijven. Het enige

tegengif is dat begeleiders en leiders het concept gebruiken om te kijken, niet om te oordelen. Lidmaatschap werkt zolang het beschrijft wat je ziet. Zodra het voorschrijft hoe iemand zich hoort te gedragen, ondermijnt het wat het mogelijk probeert te maken.

Terug naar de vergadertafel in januari. Het MT-lid dat zei "Ik weet niet meer waarvoor" benoemde wat er in de groep speelde in plaats van het door te laten gaan. Dat opende een gesprek over rol en doel, bracht het onderliggende meningsverschil naar boven en maakte het patroon van afhaken voor het eerst bespreekbaar. Wat het gesprek opende, was geen oproep tot eigenaarschap. Het was dat iemand zijn lidmaatschap opnam.

Lidmaatschap is klein van schaal. Klein, niet licht. Het vraagt dat begeleiders en leiders leren herkennen welk moment dit is, en dat ze het niet laten lopen. Eigenaarschap kun je na dit overleg oppakken. Lidmaatschap kan alleen hier, nu, in deze vergadering.

Referenties

- Aerts, P. & Maas, J. (2025). Membership matters: The role of membership in organizational development through the lens of SCT. *Systems-Centered News*, 33(1), 9–14.
- Agazarian, Y. M., & Gantt, S. P. (2020). *Systems-Centered Training: An Illustrated Guide for Applying a Theory of Living Human Systems*. Routledge.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological*

safety in the workplace for learning, innovation, and growth. John Wiley & Sons.

- Gantt, S.P. (2013). Applying systems-centered theory (SCT) and methods in organizational contexts: Putting SCT to work. *International Journal of Group Psychotherapy*, 63(2), 234-258.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- Shaw, P. (2002). *Changing conversations in organizations. A complexity approach to change.* Routledge.
- Stacey, R. D. (2003). *Complexity and group processes: A radically social understanding of individuals.* Brunner-Routledge.
- Stacey, R. D. (2011). *Strategic management and organisational dynamics* (6e ed.). Pearson.



Ingmar Kappers is senior organisatiecoach en partner bij TopTeamWerk. Hij begeleidt organisaties, leiders, managementteams en medewerkers in meerjarige ontwikkeltrajecten rond samenwerking, leiderschap en organisatieontwikkeling in complexe vraagstukken. In zijn werk verbindt hij veranderekunde, complex-responsief denken en belichaamde praktijk. Daarnaast maakt hij de podcast Sensemaking NL, waarin hij met professionals onderzoekt hoe zij waarnemen, duiden en handelen in de praktijk.



Mariëtte Koster werkt als organisatiecoach bij TopTeamWerk, naast haar functie als leeradviseur bij a.s.r. In beide werkcontexten ligt haar focus op professionele groei van leiders en experts en het effectiever laten samenwerken van teams. System Centered Theory & Training is een belangrijk fundament voor haar begeleiding.