

Systemisch werken dynamiek van het geheel



Margriet Schut, Anne Marie van de Wiel



En als het dan zo is
leg ik mijn pad
naast het jouwe
en loop ik met je mee.

Uit 'Ik ben er' van Gerdine Smit

Systemisch werk brengt op een snelle en effectieve manier de dynamiek en de verborgen belemmeringen binnen een groep mensen of organisatie (het systeem) in kaart. Dit perspectief laat ook zien waar spanningen en verstoorde verhoudingen vandaan komen en wat er veranderd kan worden om het systeem zo goed mogelijk te laten werken.

De afgelopen jaren zijn wij steeds vaker systemisch gaan werken. Juist in situaties die op slot zaten en waar al het nodige was geprobeerd. We zijn dan verrast door de snelheid van inzichten. En ook door openingen die ontstaan wanneer een coachee of een team patronen herkent. Voor ons is het een krachtige manier van werken waarbij nog veel te ontdekken valt. Het is interessant om systemisch te werken wanneer:

- een probleem al langer bestaat;
- een andere aanpak nog niet tot een volgende stap of oplossing heeft geleid;
- de oorzaak niet meteen helder is;
- er energie wegvloeit;
- je jezelf, een ander of een team tot zijn recht wil laten komen met alle talenten die er zijn.

In dit artikel beschrijven wij hoe wij systemisch werk inzetten als adviseur en coach bij organisaties, teams en individuen.



Patronen gezien vanuit een systemische blik

Veel van onze (onbewuste) overtuigingen, gedragingen en patronen vinden hun oorsprong in de systemen waarin we zijn opgegroeid, waarin we leven en werken. Patronen die zich tonen in extreme verantwoordelijkheid, strijdbaar zijn of een groot verloop proberen we vaak rationeel te verklaren, ook al hebben we het gevoel dat er meer speelt. Iets onderhuids, iets in de 'onderstroom', dat lastig te vatten is en moeilijk te ontrafelen valt. Een systemische kijk kan hier helpend zijn.

Bij systemisch werken nodig je een coachee of een team uit om met een systemische blik naar een vraag of situatie te kijken. Patronen en dynamieken in de organisatie of in de familie van herkomst worden dan eerder herkend.

Systemisch werken is bekend geworden door het werken met opstellingen als vorm. Dat kunnen familie-, organisatie- of talentopstellingen zijn. Een opstelling is niet altijd nodig, het gaat in eerste instantie over een manier van waarnemen waarbij je 'de verschijnselen laat spreken'. Hierbij is het van belang om uit te zoomen in plaats van te analyseren. En oordeelloos het geheel waar te nemen in plaats van het specifieke probleem van een coachee of een organisatie te willen doorgronden. Het gaat niet om het zoeken in het hier en nu maar de lijn volgen naar toen en daar, en daarmee zichtbaar maken wat er op een dieper niveau speelt.

Uitgangspunten

Systemisch werken kent een aantal uitgangspunten. We gaan er hier op twee daarvan nader in.

Een eerste uitgangspunt is dat iedereen deel uitmaakt van diverse systemen. Een gezin is een systeem, een organisatie is een systeem en een sportvereniging ook. Ieder systeem heeft zijn eigen regels. Een grapje dat je thuis maakt, kun je niet altijd op het werk maken of andersom.



Een ander uitgangspunt is dat je als coach de situatie neemt zoals deze is. Het gaat niet om het oplossen of veranderen van de situatie. Dit betekent dat je niet meegaat in de oordelen die de coachee heeft over de situatie. Je biedt de coachee de mogelijkheid om zelf de dynamiek te ontdekken waar hij of zij onderdeel van is. Dan kan de coachee de beweging maken van ergens vanaf willen naar erkenning van het probleem en zien waar dit probleem misschien wel een oplossing voor is geweest.

Mechanismen

Bij systemisch werken onderzoeken we onderstaande mechanismen in de organisatie of de familie.

- **Ordering.** In de ordering van het geheel heeft iedereen een eigen positie. Er is een natuurlijke (volg)orde die recht doet aan alle leden van het systeem. De ouders staan op de eerste plaats, daar begint het leven. In een organisatie is ordering niet hetzelfde als hiërarchie, maar als het samenvalt geeft het vaak rust.
- **Balans tussen geven en nemen.** Wij verwachten dat er rekening met ons en onze behoeften wordt gehouden, net zoals anderen dat van ons verwachten. Als er balans is, ontstaat er vertrouwen en zijn we zelf betrouwbaar. Ook in organisaties dient er een balans te zijn tussen geven en nemen.
- **Recht op een plek.** Alles wat erbij hoort heeft recht op een duidelijke plek in het geheel. Systemen willen compleet zijn. Dit betekent het insluiten van alles en iedereen. Dit geldt óók voor tegenstanders binnen een organisatie of het zwarte schaap in de familie.

Wanneer bovenstaande mechanismen niet worden onderkend en de onderliggende behoeften niet worden vervuld of verstoord en verstrikt zijn, krijgt het systeem klachten. Dit zien wij in organisaties bijvoorbeeld terug door ziekteverzuim, gebrek aan leiderschap of conflicten.



Om welk systeem gaat het?

Bij systemisch werken stellen wij de coachee vragen die gaan over een groter geheel, zoals: "Waar is dit gedrag een voorbeeld van en waarvoor is het een oplossing? Komt het elders ook voor? Aan wie ben je hier trouw?". Doordat iemand onderdeel is van verschillende systemen is het belangrijk te onderzoeken uit welk systeem het probleem voortkomt. Is het de persoon (iemand heeft vaker gedoe gehad met vervelende bazen) of de werkomgeving (het komt in de organisatie vaker voor dat bazen en medewerkers met elkaar overhoop liggen)? Of komen patronen in beide systemen voor?

Als coach is het belangrijk de juiste vragen te stellen en de kunst te verstaan van het volgen en 'horen' wat er onder de oppervlakte zit. Dan blijft de coachee aan het roer. De coach kijkt en 'legt zijn pad naast dat van de ander'.

Om als coach goed te kunnen werken, bereiden we een sessie voor door ons leeg te maken en helemaal te landen, in de ruimte, in ons lijf. Pas dan kunnen we de coachee met aandacht welkom heten. Om te kunnen werken zonder oordelen is het nodig om de eigen beelden te onderkennen en ons ervan bewust te zijn wat die over ons zeggen en niet zozeer over de situatie. Alleen vanuit een neutraal midden kunnen we gewaarworden wat er werkelijk is.

Drie voorbeelden

Omdat systemisch werken zoveel vormen en manieren kent en niet zo eenduidig te 'pakken' is, geven we hier drie voorbeelden van hoe wij er in de praktijk mee werken.

Casus 1: Lijn vanuit de familie

Walter is leidinggevende geworden. Hij kreeg die uitnodiging omdat hij goed is in het samenwerken met anderen, veel kennis heeft van het vak en de uitdagingen die er liggen. Hij is gemotiveerd. Leidinggeven gaat voor Walter niet vanzelf. In de coaching onderzoekt hij hoe dat komt.

In dit voorbeeld gaat het om het mechanisme 'recht op een plek': systemen sluiten alles en iedereen in. De coachee volgt onbewust een familiepatroon dat er toe leidt dat hij zijn leiderschap niet effectief kan vormgeven. Door inzicht in dit patroon kan hij de stap maken om zijn eigen authentieke plek in te richten.

Walter: "Ik was een ervaren, succesvolle professional in ons team en ben nu leidinggevende van dit team geworden. Ik merk dat me dat niet zo goed af gaat. Ik neem niet echt mijn positie."

Welke stappen kan ik zetten om in deze nieuwe rol te slagen?"

Ik: "Waardoor lukt het niet?"

Walter: "Ik ben vaak onzeker, vind het moeilijk om besluiten te nemen, een ander feedback te geven en anderen te sturen op resultaten. Ik voel spanning."

Ik: "Herken je dit uit eerdere werksituaties? Herken je dat elders?"

Walter: "In mijn familie had niemand een leidinggevende functie. Of maar heel kort."

Ik: "Aan wie ben je loyaal door het moeilijk te vinden in jouw rol?"

Walter: "Aan mijn vader, hij heeft geprobeerd om baas te zijn, maar hij kon het niet. Evenals mijn opa. Liever bleven ze deel van de groep waarin ze werkten."

En opeens zegt hij: "Wij kunnen dit niet. Wij stellen ons niet boven anderen."

Hij herhaalt dit familiepatroon en wordt zich daar nu bewust van.

Ik: "Jij volgt daarin anderen en dat doe je uit liefde. Denk je dat je vader en opa je zouden toestaan dat je op jouw manier jouw leven en werk inricht?"

Hij: "Ja dat doen ze zeker. Dit inzicht geeft me veel ruimte." We ronden het gesprek af.

Casus 2: Talenten in balans inzetten

Carla is programmamanager. Zij herstelt van een burn-out. Inmiddels weet zij wat ze hier zelf aan heeft bijgedragen: haar autonomie, harde werken, altijd maar doorgaan en perfectionisme. Ze realiseert zich dat deze eigenschappen haar ook gebracht hebben naar waar ze nu is.

Carla onderzoekt tijdens de coaching haar persoonlijke sterke punten: verantwoordelijkheid, maximalisatie en saamhorigheid. Dit zijn talenten die zij 'verworven' heeft in haar gezin van herkomst, haar familiesysteem.

In dit voorbeeld staat het mechanisme 'recht op een plek' centraal. Alles hoort erbij, ook de historie. Systemisch werk verbinden we hier met talentgericht werken. En alle talenten die je hebt horen erbij. Talenten zijn versterkt in een context, als kind en (jong-)volwassene. Talenten/ kanten van jezelf die ooit belangrijk waren hebben je ver gebracht. De coachingsvraag is hier: hoe zet ik mijn talenten in balans in voor mijn vitaliteit?

Ik vraag haar wat haar focus is, haar verlangen.

Carla: "Balans. In mijzelf en mijn leven."

Ik nodig Carla uit zich een voorstelling te maken van drie van haar talenten alsof ze aparte (sub)personen zijn en aan te geven waar haar talenten zich bevinden ten opzichte van haarzelf. Ik vraag haar haar beelden te beschrijven.

Ze is even stil.

Carla: "Dat is helder. Recht voor mij staat verantwoordelijkheid, samen met de maximalisatie. Ze staan daar stevig en ook wel streng. Samen willen ze mij behoeden voor gevaar en fouten. Ik ga daardoor veel werk zelf oppakken als er druk is."

Saamhorigheid voelt ze schuin voor zich staan.

Carla: "Deze doet een stap naar mij toe als het niet goed gaat met mijn team. Dan moet ik er zijn voor hen."

Carla heeft een radar voor sfeer en welzijn. Ze is waardierend en liefdevol voor anderen. Ik vraag haar hoe zij deze waarderende kant ook voor zichzelf kan inzetten. Als ze voorstelt dat haar waarderende, liefdevolle deel vlakbij haar komt staan en haar ondersteuning biedt, ervaart ze meer ruimte. Haar verantwoordelijkheid en maximalisatie verschuiven daardoor ook en komen elk aan een kant van haar staan. Saamhorigheid staat achter haar.

Carla: "Ik voel nu dat we samen gaan voor een resultaat. Dan kan ik vertrouwen op ieders bijdrage." Ze ziet meer mogelijkheden en voelt zich vrijer.

In de weken na dit gesprek ervaart zij meer balans, vertrouwen en kracht. In combinatie met een sportprogramma en een weekindeling met meer rust, is ze blij verrast over haar vlotte herstel.

*Zodra iemand vertelt
hoe het gaat in het team
of in zijn professioneel
leven, rollen er lijnen
naar mogelijke patronen
en historie*





Casus 3: Organisatieopstelling: kijken naar jouw eigen team

Rob is een beginnend leidinggevende van een strategieafdeling van een gemeente en worstelt met de dynamiek in zijn team, waar hij naar zijn idee weinig grip op krijgt. Er zijn 'ouwe getrouwen' die iedere vernieuwing tegenhouden en er zijn nieuwelingen voor wie verandering niet snel genoeg kan gaan. Rob is ervan overtuigd dat hij als leidinggevende niet te stevig moet gaan sturen, hij houdt daar zelf ook niet van en vindt dit uit de tijd. Zijn coachingsvraag is: "Hoe kan ik beweging in het team krijgen, waarbij mijn focus is dat zij met meer oog voor de maatschappelijke ontwikkelingen de organisatie en het bestuur gaan adviseren?"

In dit voorbeeld gaat het over het mechanisme 'alles en iedereen heeft recht op een plek, eren van de historie' en ordening: in de ordening van het geheel heeft iedereen een eigen positie.

Opstelling

Rob vraagt representanten te gaan staan voor zijn focus, leiderschap, ouwe getrouwen uit het team, de nieuwelingen, een querulant en de historie. Als snel ontstaat de opstelling waarbij leiderschap een plek aan de rand heeft en naar buiten kijkt en zich krachteloos voelt. Historie voelt zich ongezien en zit vastgekleefd aan de ouwe getrouwen. De querulant heeft alle ruimte. En de nieuwelingen pendelen onrustig tussen Rob en zijn focus. Na wat vragen aan de representanten en een beweging van een aantal onderdelen, komt er meer rust. Dit gebeurt vooral als leiderschap wordt uitgenodigd om dicht achter Rob te staan, de geschiedenis een eigen plek krijgt en de nieuwelingen door Rob begeleid worden naar de focus.

Reflectie

Rob is onder de indruk, vooral van de informatie die iedere representant hem teruggeeft. Zoals hij zegt: "Deze informatie krijg ik nooit zo direct van mijn afdelingsgenoten". Het uitzoomen maakt voor hem zowel de onderlinge verhoudingen als zijn eigen gedrag en houding zichtbaar.

Rob vertelt later dat zijn relatie met het team meteen de volgende dag al anders is. Hij heeft zijn verwachtingen meer vanuit leiderschap aan het team duidelijk gemaakt, is in gesprek gegaan om de historie van de afdeling en de organisatie te gaan begrijpen en laat de querulant in zijn waarde maar geeft hem niet alle aandacht.

Tot slot

Voor ons is deze werkwijze krachtig! We merken dat als je gaat waarnemen vanuit een systemische bril, je die niet meer kunt afzetten. We hebben nieuwe toepassingsgebieden ontwikkeld. Zoals met een systemische blik kijken naar talenten of sterke punten. Zodra iemand vertelt hoe het gaat in het team of in zijn professioneel leven, rollen er lijnen naar mogelijke patronen en historie. En dan begint de ontdekking en de weg naar verandering.

Verder lezen

- Jan Jacob Stam en Bibi Schreuder: Systemisch coachen. Systemisch werk zonder opstellingen. Uitgeverij Het Noorderlicht 2016.
- Anton de Kroon en Siebke Kaat: Systemisch adviseren. De organisatie als levend systeem. Uitgeverij Het Noorderlicht 2016.