

De Nieuwe Ruimte

# Organisatieontwikkeling met behulp van een systemisch perspectief

**Marloes van Rooij**

Als het gaat om het verklaren van het gedrag van mensen in organisaties, weten we een heleboel. Vanuit verschillende vakgebieden en invalshoeken zijn verklaringen te geven voor waarom mensen doen wat ze doen en welke effecten dat heeft op anderen. En weten we goed wat er nodig is om dat te verbeteren: bekwaamheden ontwikkelen, het zelfbewustzijn vergroten en persoonlijke effectiviteit laten groeien. Maar er zit een grens aan de effecten van die persoonlijke ontwikkeling. Dan blijkt dat je je teamleden nog zo zorgvuldig kunt uitzoeken, maar dat je geen grip hebt op hun onderlinge spanningen. Of dat je in je plan van aanpak alle scenario's had uitgedacht, maar dat er tóch iets onverwachts gebeurt. Die gebeurtenissen gaan de invloed van het individu of de logica van een lineaire redenering te boven.

Dit artikel gaat over die wereld: het systeem. Het gaat over de niet zichtbare, maar zeer voelbare elementen van samen-zijn. De verhoudingen tussen mensen, rollen, posities in allerlei contexten. De mechanismen die in werking zijn tussen mensen, die verder gaan dan waardeoordelen, opvattingen of geloof. Dynamieken die er 'gewoon' blijken te zijn en

in belangrijke mate bepalen hoe mensen zich binnen een systeem gedragen (Huguenin & Van Gestel, 2007; Stam, 2009). En hoe beter we zichtbaar kunnen maken hoe de niveaus van systeem en individu samenhangen, des te slimmer we ze kunnen inzetten voor een gewenste ontwikkeling. Het artikel laat zien hoe je deze systemische bron van informatie kun aanboren en benutten.



**Drs. Marloes van Rooij** (1981) is sinds 2005 als adviseur verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company. Haar opleidingsachtergrond ligt in de organisatie-antropologie, een vakgebied waarin de dynamiek van organisatieculturen en de mogelijkheden voor beïnvloeding daarvan, centraal staat.

### Wat is een systeem: over systeemwetten, rangordes en herstellende dynamieken

Het klinkt wellicht wat vaag, die niet zichtbare, maar altijd aanwezige, voelbare laag van onderlinge verhoudingen en de interacties. Toch kent iedereen het. Je weet wel: je komt op een verjaardag en ziet dat er spanning is tussen de jarige job en zijn partner. Misschien los jij het op door een grapje te maken: zo laat je zien dat je het voelt en doe je een interventie om de spanning te verlichten. Een ander zal het beleefd negeren: juist door er geen aandacht aan te besteden, hoop je dat de spanning verdwijnt of dat de jarige en zijn vrouw merken dat jij het merkt. Een derde zal de jarige even apart nemen en vragen of het wel goed gaat. Hoewel de individuele reacties verschillen, zijn ze allemaal gericht op het omgaan met de voelbare spanning. Precies hierover gaat het systemisch perspectief: het aanvoelen van de relaties tussen jouzelf en anderen en de invloed van die relatie op de interactie.

Het gaat hier dus over verwachtingen, behoeftes en wensen die niet voortkomen uit je karakter of opvattingen, maar uit hoe we ons tot elkaar verhouden en welke positie, rangorde of verantwoordelijkheid er bij die plek hoort. Het systeemdenken opent die laag van interactie en geeft inzicht in de acties en reacties die voortkomen uit het systeem, en niet uit het individu.

#### *Organisatiesystemen*

Het maakt daarbij nogal uit welk systeem je onder de loep neemt: de systemen van een gezin, vriendenclub, netwerk of een groep vreemden zien er allemaal verschillend uit. Wel vertonen ze in de basis dezelfde kenmerken: een ordening van posities, een bepaalde balans in geven en

nemen en een manier van omgaan met huidige, voorgaande en toekomstige leden. We spitsen ons hier toe op het systeem van organisaties, waar we dezelfde kenmerken terugzien.

Een organisatiesysteem ontstaat op het moment dat de organisatie start en beweegt mee met de bedrijfsontwikkelingen. Zo wordt bijvoorbeeld de eerste dynamiek neergezet door de oprichter, die vanuit een bepaalde ideologie met het bedrijf begon en dat naar zijn medewerkers uitdraagt. Voor het bedrijf ingrijpende gebeurtenissen, zoals een medewerker die een nieuw product ontwikkelt, het vertrek van de oprichter, een vervelend ontslag of een klant met een veranderde vraag, bepalen en wijzigen de dynamieken van het systeem. Iedereen die een plek heeft of had in het geheel van de organisatie, heeft daarop een bewuste of onbewuste invloed. Dergelijke ontwikkelingen zetten onzichtbare patronen, gewoontes, rituelen en verhoudingen in gang die door de dagelijkse business heen bewegen: het ritueel van de koffie, 's ochtends bij de automaat, waar die ene collega eigenlijk altijd als eerste is. De jaarlijkse teamdag. Of de rechterhand van de baas, die achter de schermen veel meer te zeggen heeft dan je vanuit zijn functieomschrijving zou denken.

Deze dynamieken hebben een enorme impact op de dagelijkse praktijk in positieve en negatieve zin. Als het systeem 'klopt' in rangorde en balans, geeft het mensen vleugels, maakt het een team succesvol of brengt het jou ongewone prestaties. Wanneer het systeem echter blokkades, verstoringen of spanningen kent, zullen de effecten een negatieve invloed hebben op de effectiviteit, zoals een herhaling van fouten, een moeizame samenwerking of het structureel niet halen van doelen.

## Ruzie in de tent

Denk bijvoorbeeld aan een kleine organisatie waar de twee eigenaren ruzie hebben. De spanning is voelbaar, ook al wordt er door geen van hen ooit hardop over gesproken. Er ontstaan geruchten over een breuk, een mediator, opheffing van de organisatie. De geruchtenstroom wordt sterker en de onzekerheid bij de medewerkers groeit. Op een dag meldt één van de senior medewerkers zich ziek – zij kan dat gevoel van spanning en voorzichtigheid niet meer aan. Al gauw meldt de tweede zich ziek. En langzaam stijgt het kortdurend ziekteverzuim: regelmatig nemen medewerkers zo een dagje 'vrij' om de spanning te ontlopen. De personeelsfunc-

tionaris ziet het ziekteverzuim stijgen en kaart het aan bij haar leidinggevende. Die formuleert scherpere controlemaatregelen en ingewikkeldere procedures voor ziek- en betermelding. Vanuit het traditionele perspectief is dit logisch: het probleem is ziekteverzuim en de oplossing zit in scherpere maatregelen. Vanuit het systemisch perspectief is het ziekteverzuim echter niet het probleem dat opgelost moeten worden; het is een signaal van het systeem op een andere, onderliggende systeemdynamiek. In dit geval gaat het om de onopgeloste spanning tussen de twee eigenaren. En dát is het probleem dat aangepakt zou moeten worden.

## De last van leiderschap

Zo leerde ik in mijn werk een jonge teammanager in de zorg kennen, die al maanden niet lekker in z'n vel zat. Gestart als verpleegkundige in hetzelfde ziekenhuis, werden zijn talenten meteen opgemerkt. Hij mocht opleidingen doen, kreeg steeds uitdagendere rollen met meer verantwoordelijkheden en groeide enorm in korte tijd. Uiteindelijk kreeg hij de functie van teammanager aangeboden. Hij accepteerde met trots, maar al na een paar weken bemerkte hij een groot verschil. Hij verveelde zich, kreeg de dingen niet meer gedaan, verloor veel energie aan het overtuigen van en trekken aan zijn medewerkers. Hij nam zichzelf grondig onder de loep; volgde managementtrainingen, liet zich coachen, vroeg advies bij collega-managers. Maar niets hielp. Totdat we samen het systemisch element toevoegden: als we zijn lagere effectiviteit nu eens niet als het probleem zagen, maar als een signaal van iets anders? Al gauw ontdekten we een onderliggende dynamiek: in de jaren ervoor was hij als

man tussen veel vrouwen een geliefde collega. Zijn enthousiasme en betrokkenheid werden zeer gewaardeerd en hij kreeg met zijn actiegerichtheid veel voor elkaar wat geen van de dames ooit gelukt was. Zij konden volop bij hem klagen, want hij pakte alles aan en zorgde dat het veranderde. Maar nu was hij hun leidinggevende: als enige man aan het hoofd van een groot vrouwenteam. Zijn actiegerichtheid wekte nu ergernis in plaats van plezier bij de vrouwen. En nu hij geen gelijke meer was, stelden zij andere eisen. Hoe meer hij hen aanspoorde zelf actie te ondernemen, hoe bozer de dames werden. Daar was hij nou toch juist zo goed in? Door de veranderde dynamiek tussen de posities – eerst als gelijke collega's, nu als leidinggevende en medewerkers – ontstonden heel andere verwachtingen. Hoewel het dus om exact dezelfde individuen draaide, veranderde de eerder zo succesvolle samenwerking door de herordening in posities tot een ineffektieve werkrelatie.

### *Drie universele systeemwetten*

Op het moment dat we met een systeembril kijken, zien we dat de beweegbaarheid en maakbaarheid van organisaties beperkter is dan we vaak denken. Slecht nieuws dus voor mensen die graag kopiëren en 'uitrollen'. Veranderingen in gedrag zijn namelijk niet zo logisch te beredeneren als we soms hopen.

Dat zit als volgt: het systeem is één geheel, waarbinnen alle mensen een eigen plek hebben. Elke positie verhoudt zich op een of andere manier tot de andere plekken: vanuit rangorde (je staat 'boven' of 'onder' een ander), vanuit afspraken (jij hebt iets te geven of te verwachten van de ander) of bijvoorbeeld vanuit anciënniteit (de ander was er voor of na jou). Eén plek wordt dus gekenmerkt door verschillende verhoudingen tot andere plekken. Dat bepaalt de bewegingsruimte van die plek. Met de term 'dynamieken' doelen we op datgene wat zich afspeelt tussen die verschillende plekken. Het zijn processen van zich tot elkaar verhouden, het geven en nemen, het erkennen of ontkennen van elkaars waarde. Je bewegingsruimte hangt dus niet alleen af van hoe jij je als individu graag opstelt, maar ook van de plek die je hebt binnen het geheel. Dit kan in sommige gevallen drastische gevolgen hebben: mensen die voorheen zeer succesvol waren, kunnen bij het overstappen naar een nieuwe baan of functie ineens 'dichtslaan'.

Hoewel het hier gaat om processen en dynamieken die zich veelal onbewust of onzichtbaar afspelen, hoeven we bij het opsporen ervan niet alleen uit te gaan van een gevoel of gok. En het hoeft ook niet bij een constatering te blijven. Er blijken namelijk drie wetten te gelden, die het systeem van een organisatie gezond en krachtig maken en houden (Dorissen & Coerts, 2009; Stam, 2009). Door deze wetten te (her)kennen, is het mogelijk om problemen of vraagstukken systematisch onder de loep te nemen.

### *Wet 1: rangorde*

In elk systeem is een heldere ordening van posities. Dat betekent dat elke organisatie een hiërarchie of rangorde kent. De systemische orde zal vaak samenhangen met de functionele hiërarchie of structuur, maar gaat dieper dan alleen een opdeling van verantwoordelijkheden. De rangorde gaat met name om de betekenis van ieders plek in het systeem: zonder erkenning voor de waarde van die plek, zullen al gauw dynamieken ontstaan die een poging zijn om die erkenning alsnog te verkrijgen of af te dwingen.

## Omhoog op de ladder

Denk bijvoorbeeld aan een nieuwe leidinggevende die niet erkend wordt in zijn rol door de medewerkers die er al jaren werken. Zijn reactie daarop kan zijn: strenger worden in controle en aansturing of juist het 'smeken' om erkenning door vleierij van belangrijke medewerkers. Beide reacties zullen meestal een averechts effect hebben: de weerstand tegen de leidinggevende groeit. De reactie dáárop is dat de leidinggevende een teamcoach inhuurt om de weerstand weg te nemen. Een goede coach zal op zoek gaan naar de oorzaak van die weerstand, waardoor bijvoorbeeld zaken als 'hij is te streng', of 'hij doet aan vriendjespolitiek' naar boven komen. Deze frustraties worden uitgepraat, de zaak lijkt opgelost. Maar na enkele weken begint het proces weer opnieuw. De systemische oplossing zit hem in het onderzoeken van de achterliggende dynamieken. De weerstand is een signaal van iets anders. En ook de pogingen van de leidinggevende om

erkenning te krijgen, zijn een signaal van een ander, onderliggend probleem. Dat werkelijke probleem ligt in de systemische rangorde: die eist erkenning voor de hogere plek die de leidinggevende in het systeem heeft dan de medewerkers. Maar ook voor het feit dat medewerkers die er al decennia werken, een hogere plek hebben dan nieuwkomers. De spanning ontstaat doordat de leidinggevende nieuw is (dus: lager in de rangorde), maar ook de baas (hoger). De oplossing zit in het zien van deze spanning, het bespreken ervan en het onderzoeken van wat de medewerkers nodig hebben van hun nieuwe leidinggevende. De volgende stap is vanaf dan te werken vanuit de wet van rangorde: de medewerkers mogen benoemen wat zij nodig hebben of van hun leidinggevende om hun werk goed te doen, maar de leidinggevende bepaalt zélf wat hij daarmee doet en welke adviezen hij aanneemt. Dat is immers wat past bij de hogere plek die hij in de rangorde inneemt.

De systemische rangorde wordt niet alleen bepaald door verantwoordelijkheid of leeftijd. Er zijn drie elementen:

- De mate van verantwoordelijkheid die iemand draagt: hoe meer (eind)verantwoordelijkheid iemand draagt, hoe hoger deze persoon in de rangorde staat. Dit vertaalt zich praktisch vaak in de volgorde van kaders die gesteld worden. De persoon die het kader maakt waarbinnen alle anderen kunnen functioneren, komt op de eerste plaats. Degene die daarbinnen het volgende kader aanbrengt voor een kleinere groep medewerkers, komt op de tweede plaats. En zo voort.
- De mate waarin een functie bijdraagt aan het leveren van het doel van de organisatie: hoe groter het belang van een functie is voor het realiseren van de producten of diensten van het bedrijf, hoe hoger de persoon in rang staat.
- Het aantal jaren dat iemand verbonden is aan de organisatie (anciënniteit): degene die langer werkzaam is bij het bedrijf, gaat voor de nieuwkomer. Dat geldt ook voor vraagstukken, zaken en problemen. Dat wat eerder was, heeft voorrang op dat wat later komt.

### *Wet 2: geven en nemen*

De tweede wet van elk systeem is dat er in de uitwisseling tussen de leden van het systeem een goede balans is tussen geven en nemen. Het is belangrijk dat een ieder

beloond wordt voor zijn of haar unieke bijdrage aan de organisatie – materieel of immaterieel. Het blijkt dat we hiervoor een soort zintuig hebben: iedereen heeft in meerdere of mindere mate een gevoeligheid voor hoeveel we iemand nog verschuldigd zijn of we nog tegoed hebben. Als de balans in geven en nemen tussen twee mensen in orde is, is ieder na die transactie weer vrij. Als er nog een 'schuld' openstaat omdat er te weinig of te veel is gegeven, blijf je verbonden aan elkaar. Dat gevoel kennen we allemaal. Op de verjaardag van je beste vriendin geef je haar een boekenbon van 20 euro. Maar als zij op jouw verjaardag de nieuwe iPad voor je meeneemt, voel je dat het niet in balans is. Dat gevoel verdwijnt pas als de balans in geven en nemen is hersteld, of (zeker wanneer het gaat om gebeurtenissen uit een verder verleden) als de openstaande schuld onder ogen wordt gezien en erkend. Wanneer de balans 'in orde' is, hangt overigens wel af van welk systeem het is: de balans in geven en nemen is heel anders tussen ouders en hun kinderen, of leermeesters en hun studenten, dan tussen een directeur en zijn medewerkers of collega's onderling.

### *Wet 3: recht op een plek*

De derde wet is dat iedere persoon die nu of vroeger tot de organisatie behoorde, evenveel recht heeft op een plek in dat systeem. Het gaat hierbij om het respecteren en erken-

nen van ieders positie in het geheel. Buitensluiting, iemands plaats innemen of iemands plek vergeten kunnen leiden tot verstoringen, blokkades of conflicten die het geheel verzwakken.

Het gaat er bij deze derde wet dus om dat elke medewerker, ongeacht de functie in het bedrijf, een plek heeft in het geheel, daarin gezien wordt en op waarde geschat wordt. Een ándere waarde (zie wet 1!), maar wel evenveél waarde. Overigens gaat dit ook over erkenning van het feit dat iemand *niet* meer nodig is voor het voortbestaan van het systeem: dat is een pijnlijke constatering, maar waar. In zo'n geval is het dus tijd afscheid te nemen, met erkenning voor iemand waarde in het verleden. Doe je dat niet, dan ontstaan (des)illusies of (onbewuste) buitensluiting, wat het systeem verzwakt.

#### *Herstellende dynamieken*

Als deze principes gerespecteerd worden, neemt de vitaliteit, effectiviteit, besluitvaardigheid en gezondheid van een organisatie toe. Gebeurt dat niet of onvoldoende, dan wordt dat zichtbaar in afname van die dingen. Dat is te verklaren vanuit de basis van elk systeem – net zoals in de natuur – namelijk het borgen van de zekerheid van het voortbestaan. Als één van de wetten uit balans raakt, treden er herstellende dynamieken op die het voortbestaan

moeten garanderen. Soms worden daartoe delen van het systeem opgeofferd, zoals een spin zijn poot loslaat om zijn leven te redden uit de snavel van een vogel of het jonge aapje dat moet sterven als er een nieuwe mannetjes-aap zijn intrede doet.

De meest voorkomende herstellende dynamieken in organisaties gaan gelukkig niet letterlijk over lichaamsdelen loslaten of mensen vermoorden. Toch gaat die vergelijking tot op zekere hoogte op: hoeveel bedrijven laten op den duur niet een medewerker gaan (lees: ontslaan) omdat een bepaald conflict onhoudbaar wordt? En hoe vaak lezen we niet dat een bedrijfsonderdeel wordt losgelaten of voor zichzelf begint omdat dat de vitaliteit van de organisatie ten goede komt? Deze acties kunnen voortkomen uit de herstellende dynamieken in tijden van conflict of spanning. Ze zijn, systemisch gezien, noodzakelijk om het voortbestaan van het grotere geheel te garanderen. En dat is onvermijdbaar: tijdelijke oplossingen of snelle reacties op problemen die de wortel van het probleem niet aanpakken, brengen het voortbestaan van het systeem in gevaar. En de herstellende dynamieken zullen, zij het een tijdje later of in andere vormen, alsnog optreden. Precies dat maakt het systemisch perspectief van zo'n belangrijke toegevoegde waarde op de veelgebruikte benaderingen voor organisatieontwikkeling.

## **Zij zijn groot en ik is klein...**

Stel je eens voor: je hebt een teamdag met al je collega's en trekt al de hele dag samen op. Pas in de middag ontdek je dat één collega ontbreekt: wat erg dat je dat nú pas merkt! In dit soort gevallen zal het niet veel meer dan een lichte schaamte als gevolg hebben. Maar dit soort dingen gebeurt ook op grotere schaal. Bijvoorbeeld het team ouderenverzorgers waar ik laatst mee werkte. Het team is een klein onderdeel van een grote instelling. Ze noemen zichzelf regelmatig 'de Calimero' of 'de vreemde eend in de bijt'. Hun locatie benadrukt dat: ze zitten in de uiterste hoek van de minst gebruikte vleugel van de instelling. Om er te komen kun je beter een zij-ingang nemen, 'want vanaf de hoofdingang is het zo'n eind lopen'. Ook hiërarchisch gezien is hun plek onbestemd: soms hangen ze onder de ene zorggroep, soms onder de andere. Elke leidinggevende heeft er weer zijn eigen visie op. De teamleden voelen zich niet echt thuis

in de organisatie en spreken vaak negatief over hun collega's van andere afdelingen. En zij hebben het gevoel dat die afdelingen ook negatief over hen praten. De samenwerking met andere afdelingen is, zoals je je kunt voorstellen, minimaal. Systemisch gezien hangen al deze zaken samen: de fysieke locatie, hun onbestemde plek in de organisatiestructuur, de wijze waarop zij over zichzelf en anderen praten, weinig samenwerking.... Alles toont aan dat hun positie in het systeem niet helder is, en daarmee niet erkend wordt. De oorspronkelijke vraag voor teamcoaching was 'hoe verminderen we het geroddel?' We hebben het natuurlijk anders aangepakt. Met een interne verhuizing, een werkstage bij andere afdelingen en een coachtraject voor de onderlinge communicatie veranderde het team binnen drie maanden van Calimero tot een gerespecteerde, volwaardige plek in de instelling.

### Het onzichtbare zichtbaar maken: hoe dóe je dat?

Het systemische perspectief heeft niet tot doel te verklaren waaróm iets is zoals het is, maar om te zien dát het zo is en wat dat betekent voor de andere posities in het geheel. Het zichtbaar maken van die verhoudingen in een systeem werkt als interventie: het je bewust worden daarvan is voldoende om van daaruit te gaan veranderen of bewegen. En hoe meer gebruik je maakt van de informatie die daaruit voortkomt, hoe slimmer je het systeem kunt beïnvloeden. Daarmee biedt het systemisch perspectief nog een toegevoegde waarde: het voorkomt niet alleen dat versturende patronen zich op de lange termijn blijven herhalen, maar geeft ook nieuwe invloedsmogelijkheden omdat het *erkennen* van de patronen al een interventie op zich is. Methoden en hulpmiddelen van het systeemdenken zijn daarom meestal niet gericht op het opsporen en doorbreken van negatieve patronen, maar vooral op het ontdekken en zichtbaar maken ervan. In deze paragraaf staan de meest gebruikte methoden kort beschreven, te weten:

- de systeembril;
- organisatieopstellingen;
- het orgenogram;
- systemische functioneringsgesprekken.

#### *De systeembril*

Alleen al het kennismaken van de systeemwetten en -dynamieken geeft je handvatten voor de praktijk. De volgende keer dat je met een groep werkt, aan tafel zit

met je gezin of een discussie voert met je collega's, vallen je misschien enkele dynamieken, patronen en transacties op die je anders waren ontschoten. Door de systeembril op te zetten, verandert je blik. Als je dat kunt omzetten in actie, zul je de impact daarvan op anderen vrijwel direct bemerken.

### Alleen al het kennismaken van de systeemwetten en -dynamieken geeft je handvatten voor de praktijk.

#### *Organisatieopstellingen*

De meest toegepaste werkwijze is de organisatieopstelling, een methode ontwikkeld door Bert Hellinger. Een opstelling wordt gedaan door een groep mensen die een plek in de ruimte innemen. Zij representeren mensen of dingen die een rol spelen in een systeem, en de ruimte staat voor het geheel. De opstelling wordt neergezet rondom een vraag of casus van een inbrenger, samen met een begeleider. De casusinbrenger zoekt zelf de representanten uit van mensen of zaken die een rol spelen in de vraag. Door de representanten vervolgens op te stellen ten

## Kijk eens met een andere bril

Ik daagde laatst een vriendin van mij, die klaagde over haar luidruchtige broer, uit om eens met een systeembril te kijken naar de situatie. En zo de opschepperijen van haar oudste broer niet als probleem, maar als een signaal van iets anders te beschouwen. Zou het kunnen dat hij zich (onbewust) niet erkend voelt op zijn plek als oudste, en daarom luidruchtig aandacht vraagt voor zijn positie? Mijn vriendin dacht diep na en ik hoorde haar verschillende dingen mompelen en verzuchten. Tot ze opeens zei: 'Het is wel zo dat ik me eigenlijk altijd als zijn moeder heb gedragen. Ik kwam voor hem op, vroeger, op het schoolplein. Ik geef hem ongevraagd advies, als hij ergens over klaagt. Ik plaag hem met zijn fouten. Systemisch klopt dat natuurlijk niet, als er al iemand moet opkomen voor

een ander, dan is het zijn plek om dat te doen...' Dit veranderde de manier waarop ze naar haar broers gedrag keek. En het mooie was: ze handelde er meteen naar. Bij een volgende ontmoeting vroeg ze haar broer zomaar om advies, in iets kleins. Normaal gesproken zou ze hem eerder advies geven dan vragen. En dan zou hij altijd met zijn grote verhalen komen over hoe hij het beter kon, of hoe alles altijd aan een ander lag. Maar dit keer keek hij haar aan en vroeg waar ze precies hulp bij nodig had. Bescheiden en rustig vertelde hij hoe hij dit soort dingen meestal aanpakte. Mijn vriendin zag een andere, veel rustigere kant van haar broer. Door haar vraag om hulp deed zij recht aan zijn plek in het gezinssysteem, wat zijn gedrag vrijwel direct beïnvloedde. In positieve zin!



opzichte van elkaar (dat wil zeggen: in afstand, gezicht naar elkaar toe of juist niet, links of rechts van de ander etc.) worden de verhoudingen binnen het systeem steeds duidelijker. Het fascinerende en ongrijpbare van opstellingen is het effect op de representanten: op het moment dat zij zijn opgesteld in de ruimte, voelen zij zich zoals de mensen uit het werkelijke systeem. Zij kunnen benoemen of laten zien hoe de beweegruiimte, de overheersende emoties en de verhouding tot anderen zijn. Zo'n opstelling geeft dus niet alleen een overzicht van hoe leden van een organisatie, afdeling of team zich tot elkaar verhouden, maar ook hoe zij zich daarbij voelen. Het geeft een beeld van de relaties tussen mensen en zaken ten opzichte van elkaar en ten opzichte van de casusinbrenger. Reacties van de representanten zoals zich afwenden, naar beneden kijken, wiebelen of weg bewegen geven informatie over het welbevinden van de mensen die gepresenteerd worden. Alles wat er binnen de opstelling gebeurt, is te benutten als informatie: het zegt iets over de effectiviteit van een relatie of interventie (Huguenin & Van Gestel, 2007). Het geeft informatie over tevredenheid, zekerheid, kracht en behoeften van leden van het systeem.

Binnen een opstelling kan worden geëxperimenteerd en geïntervenieerd door de begeleider: wat gebeurt er als de representant van de oprichter verder naar achteren wordt geplaatst? Of als twee personen tegenover elkaar komen te staan? Al bewegend, verkennend, experimenterend en vooral kijkend geeft de opstelling zicht in wat er in een systeem gebeurt en wat mogelijke oplossingen daarvoor zijn. Op basis daarvan wordt verkend welke stappen er genomen kunnen worden om de werkelijke situatie te verbeteren.

Met deze beschrijving wordt direct duidelijk waarom het systemisch perspectief, en vooral het werken met opstellingen, voor veel mensen en organisaties niet zomaar te begrijpen of accepteren is. Het idee dat representanten in de opstelling weerspiegelen wat zich bij de werkelijke personen afspeelt, geen controle hebben over de gevoelens die optreden, sluit nauwelijks aan bij onze menselijke behoefte om de werking te snappen vanuit logica en meetbaarheid. Er zijn enkele onderzoeken in de biologie, de natuurkunde en de fenomenologie die er enige verklaringen voor aandragen. Wetenschappelijk onderzoek naar opstellingen bevestigt bijvoorbeeld dat inzichten uit opstellingen met representanten worden bevestigd door observaties en interviews met de werkelijke mensen uit het systeem. Ook blijkt dat opstellingen van een zelfde systeem, neergezet door verschillende personen uit dat

systeem, consistent zijn in structuur. De onderzoekers concluderen daaruit dat een opstelling meer de eigenschappen van het geheel dan van een individu laten zien (Weber 2007).

Overigens is het van belang om hier te melden dat het werken met opstellingen geen peulenschil is: begeleiders dienen goed getraind te zijn, met een scherp oog en een hoge sensitiviteit voor wat er gebeurt en wat het doet met mensen in hun rol als representant, inbrenger of zichzelf.

## Een systeemopstelling geeft een beeld van de relaties tussen mensen en zaken ten opzichte van elkaar en van de casusinbrenger.

### *Orgenogram*

Naast de methode van opstellen, zijn er meer op logica gebaseerde hulpmiddelen om informatie uit het systeem op te sporen en te benutten. Zo is er het orgenogram (iets anders dan een organogram!). Een orgenogram is een schema van de ontstaansgeschiedenis van een organisatie. Het is een weergave van mensen, wendingen en gebeurtenissen die ingrijpend of bijzonder zijn geweest en de organisatie hebben gemaakt tot wat deze nu is. Denk daarbij aan elementen in de loop der tijd, zoals het oorspronkelijke doel, de klanten door de jaren heen, mensen die baat hebben gehad bij of schade hebben geleden door dit bedrijf, belangrijke partijen zoals financierders of eigenaars en wezenlijke veranderingen. Je kunt zo'n orgenogram maken door van al deze lijnen (klanten, structuur, koerswijzigingen, mensen) een weergave te tekenen op een transparant blad. Het orgenogram ontstaat als je al deze transparante vellen op elkaar legt en daarmee een soort driedimensionaal beeld van de organisatie maakt: dat is het systeem!

### *Systemische functioneringsgesprekken*

Een andere heel bruikbare vorm om systemisch te werk te gaan in een organisatie zijn systemische functioneringsgesprekken. In het voeren van deze gesprekken gaat het niet om het functioneren, het beoordelen daarvan of om loonsverhoging en verbetervoornemens, maar om de plek die die persoon inneemt in het sys-

teem. Dergelijke gesprekken bieden ruimte om te verkennen of iemand zich op zijn plek voelt (letterlijk!), of de drie wetten voldoende in balans zijn, of er mogelijkheden zijn waarop deze persoon – bijvoorbeeld door van positie te verschuiven – het geheel nog verder zou kunnen versterken. Ook is er ruimte voor iemands persoonlijke historie, voorkeurspatronen en hoe deze van nut kunnen zijn in een functie, vacature of positie. Door samen te verkennen hoe een slimmere inzet van iemands talenten kan worden gerealiseerd, neem je het bestaande systeem onder de loep en werk je toe naar een herordening die het geheel gezonder, sterker of slimmer maakt. Als je samen een versterkende mogelijkheid ziet, ga je vervolgens op zoek naar hoe de balans in geven en nemen in de drie wetten eruit ziet vanuit die herordening en wat dit betekent voor de positie van andere onderdelen uit het systeem. Zo werk je in nauwe samenwerking met elkaar aan een vitaal en sterk systeem.

#### **Een nieuwe bron van informatie: organisatieontwikkeling via het systeem**

In dit artikel wilden we laten zien dat het zinvol is om rekening te houden met dynamieken, overheersende patronen en andere systeemwetten op het moment dat je als organisatie wilt ontwikkelen of gevraagd bent daarin ondersteuning te bieden. Dit komt met name doordat de *vraag* naar verandering, ontstaan vanuit een ervaren probleem, vaak niet leidt tot de daadwerkelijke oplossing van het probleem. Voor wezenlijke, duurzame en vooral effectieve organisatieontwikkeling is het dus van belang de dynamiek op te zoeken die het ervaren probleem veroorzaakt, voordat je besluit veranderingen aan te brengen op andere plekken. Als je een niet goed samenwerkend team in coaching zet, los je daarmee het werkelijke probleem, namelijk het feit dat de managers daarboven

onduidelijke kaders stellen, niet op. En de ontwikkeling en verandering van een organisatie zullen alleen effect hebben als ze goed worden (be)geleid. Daarvoor zijn de cruciale mensen in de organisatie nodig: beslissers en leiders die de consequenties van de ontwikkelingen kunnen dragen en doorvoeren. Die daarvoor de juiste plek in de rangorde hebben, met de benodigde bewegingsruimte.

Een orgenogram, opstellingen, systemische gesprekken of een systeembil op je neus kunnen helpen bij het ontdekken en analyseren van blokkades, het ordenen, richten, beslissen of ontwerpen. En zo eindigen we waar we begonnen: het systemisch perspectief heeft iets aan te vullen op de bestaande perspectieven die we hanteren in het vormgeven, ontwikkelen en realiseren van organisaties. Het maakt een wereld aan dynamieken, transacties en bewegingen zichtbaar die van grote invloed is op de dagelijkse gang van zaken. En het mooie is: alleen al het blootleggen daarvan, het zien dát het er is en het erkennen en respecteren van die situatie, is een interventie. Juist de stap van erkenning en respect blijkt een grote versneller: het creëert nieuwe bewegingsruimte voor een individu, een team of een afdeling en maakt mensen vrij van nog openstaande schulden, onbewust lopende transacties. En vanuit die vrijheid ontstaan nieuwe kansen voor persoonlijke ontwikkelingen, de vitaliteit en effectiviteit van de hele organisatie.

#### **Bronnen**

- Dorissen, K., & Coerts, J. (2009). Systemisch kijken naar organisaties. *Leren in Organisaties* 6/7, 37-39.
- Huguenin, P., & Van Gestel, H. (2007). *Verborgene orde: systeemmanagement van organisaties*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Stam, J.J. (2009). *Het verbindende veld*. Groningen: Uitgeverij Noorderlicht.
- Weber, G. (2003). *Het succes van organisatieopstellingen: de methode van Bert Hellinger in praktijk gebracht*. Haarlem: Uitgeverij Atamira-Becht BV.