

*Interveniëren in bestuurs- en directieteams*

# Werken met het systeem

In dit artikel beschrijven we een systemische manier van interveniëren bij de begeleiding van executive teams. Systemische interventies kunnen nodig zijn wanneer het steeds niet lukt om bepaalde vraagstukken op te lossen of met elkaar tot ander gedrag te komen. Inzicht in de werking van een organisatie, afdeling of team als "systeem" helpt om beter te begrijpen hoe men samen onbedoeld disfunctionele patronen in stand houdt. En om te zien wat het effect is van interventies en een hefboom te vinden naar blijvende verandering. We beschrijven de grondleggers van deze aanpak en laten zien wat leidende principes zijn. Vervolgens gaan we in op een aantal mogelijke werkvormen en vuistregels over wanneer je hier wel en niet voor kiest.





## **Auteurs:**

Mieke Reidinga & Yvonne Burger

## **Grondleggers**

Het systemisch denken en werken heeft zich sinds de jaren 40 van de vorige eeuw ontwikkeld in verschillende disciplines. Uitgangspunt is om te kijken naar onderlinge relaties binnen een systeem (bijvoorbeeld een organisatie, een gezin of een andere groep mensen) en tussen subsystemen om zo zicht te krijgen op diepere oorzaken die problemen in stand houden. Van Oss en Kessener (2018) maakten eerder een bruikbaar overzicht van de verschillende stromingen binnen het brede veld van de systeemtheorie, namelijk: de harde systeemdenkers, de systeemdynamica, de zachte systeemdenkers, de sociaal constructivisten, de psychosociale en psychodynamische stromingen, de holistische stroming, de natuurwetenschappelijke stromingen, de kritische systeemdenkers en de transitiedenkers. Voor het beschrijven van interventies in leiderschapsteams zijn met name de systeemdynamica, de psychosociale en psychodynamische stroming en de holistische stroming van belang.

De systeemdynamica geeft inzicht in de complexe en dynamische samenhang tussen gebeurtenissen, fenomenen en gedrag in een (organisatie)systeem. Een belangrijke grondlegger van deze benadering is Peter Senge (1990).

De psychosociale en psychodynamische benaderingen gaan ook in op relaties en leggen nog meer de nadruk op emoties en interacties tussen mensen. Een belangrijke grondlegger hiervan is Bion (1961) en zijn gedachtengoed over de basisassumpties.

De holistische benadering ten slotte richt zich op het doel van het systeem en de natuurlijke ordening die soms verstoord raakt en die je kunt begeleiden om opnieuw in balans te komen. In deze benadering worden stagnaties in ontwikkeling, verstrikkingen en conflictachtige situaties onderzocht door middel van

representanten van personen, fenomenen of gebeurtenissen uit het heden of verleden die een plaats innemen in de ruimte en ten opzichte van elkaar. Grondleggers in deze benadering zijn bijvoorbeeld de Duitse psychotherapeut Bert Hellinger (1998) en in Nederland Jan Jacob Stam (2017).

Het onderzoeken en beschrijven van systemische patronen, waar we in dit artikel op ingaan, is onder meer uitgewerkt door Arend Ardon (2011), Hans Vermaak (2018) en Odette Moeskops (2014).

### **Leidende principes en overtuigingen**

Voor dit artikel beschrijven wij vier leidende principes uit het systeemdenken die wij essentieel vinden voor deze manier van werken met leiderschapsteams, namelijk: het kijken naar samenhang (relaties) in het systeem, dat feit dat het systeem altijd streeft naar evenwicht, het uitgangspunt dat gedrag door context bepaald is en hoe onderliggende psychologische factoren dit alles beïnvloeden.

### **Samenhang**

Terwijl mensen vaak de neiging hebben om het leven te zien als een serie gebeurtenissen en ervan uitgaan dat elke gebeurtenis een eigen oorzaak heeft, kijkt men in de systeemtheorie naar relaties tussen gebeurtenissen, ofwel de samenhang (onder anderen Senge, 1990). Naast relaties tussen gebeurtenissen kan men ook kijken naar relaties tussen andere aspecten in het systeem zoals tussen individuen of tussen fenomenen (vaak terugkerende gebeurtenissen, gedragingen, verschijnselen). Choy en collega's (2005) laten zien hoe relaties tussen individuen invloed hebben op hoe zij zich door de organisatie bewegen en de wetmatigheden die zich daarin voordoen. Deze wetmatigheden beschrijven zij aan de hand van triades: relaties in drietallen. Bijvoorbeeld: als de directeur financiën goed bevriend is met de teamleider verkoop, en niet goed door de

deur kan met de directeur hrm, dan is de kans groot dat de teamleider verkoop ook spanning krijgt met de directeur, in het kader van 'de vijand van mijn vriend is mijn vijand'.



Figuur 1. Voorbeeld van relaties tussen fenomenen in een organisatie

### **Evenwicht**

Kijken naar een organisatie als een systeem betekent dus niet zozeer kijken naar op zichzelf staande gebeurtenissen, fenomenen en gedragingen, maar vooral naar hun onderlinge relaties (samenhang). Een systeem heeft de neiging om naar evenwicht te zoeken. Hierbij is sprake van circulaire relaties, ofwel patronen: gebeurtenissen en gedragingen die zich steeds blijven herhalen. De patronen kunnen als disfunctioneel worden ervaren maar omdat er sprake is van een evenwicht zijn ze moeilijk te veranderen.

Deze evenwicht zoekende werking van een organisatiesysteem is over het algemeen sterker dan de invloed van een individu. Vervang een persoon en hij zal zich naar het systeem gaan voegen. Dan verzuchten de medewerkers: "De nieuwe directeur zit er nu drie maanden en gedraagt zich al net als al zijn voorgangers." Dit komt omdat gedrag in grote mate wordt bepaald door context. Het gedrag wordt als het ware uitgelokt door het systeem.



## Inzicht krijgen in patronen is één, het veranderen ervan is de belangrijke tweede stap

### **Context**

Dit brengt ons bij het derde principe: dat gedrag van mensen in grote mate wordt bepaald door de context waarin zij functioneren. Dezelfde persoon kan in de ene context kritisch en afwachtend zijn, terwijl hij in de andere context de constructieve aanjager is. Men voegt zich naar het gedrag wat door het systeem gevraagd wordt op die specifieke plek, gegeven de bestaande patronen en het heersende evenwicht in het systeem. Het feit dat de nieuwe directeur zich na drie maanden al net zo gedraagt als zijn voorganger, zegt dus niet alleen iets over de betreffende personen, maar vooral veel over het systeem, dat kennelijk om dit gedrag vraagt. Het bewustzijn hiervan helpt om 'ontschuldiging' te kijken. In de (team) coaching is het interessant te onderzoeken wat maakt dat iemand in een bepaalde context de neiging krijgt om op een bepaalde wijze te handelen.

### **Psychologische factoren**

Disfunctionele patronen in een organisatie komen over het algemeen niet voort uit opzettelijk dwarsliggen of sabotageneigingen. Onder normale omstandigheden hebben mensen in hun werk de drive en de behoefte om het goed te doen en een positieve bijdrage te leveren. Toch komen ze soms in patronen terecht die niet behulpzaam zijn. Om te begrijpen wat hier gebeurt, moet worden gekeken naar de onderliggende psychologische factoren. Daarin zijn er veel overeenkomsten tussen mensen, ongeacht waar ze werken.

Veel mensen voelen zich zeer betrokken bij hun werk. Ook zien we, zeker in de top van organisaties, dat mensen veel druk ervaren. De toezichhouders, de politiek, de aandeelhouders, de pers: iedereen kijkt kritisch mee. Druk leidt tot angst en dat beïnvloedt gedrag, op alle niveaus in de organisatie, denk aan angst voor gezichtsverlies (als ik niet ingrijp lijkt het of ik niet daadkrachtig ben), conflictvermijding (ik aarzel of mijn

collega het bij het goede eind heeft maar ik zeg het niet), angst om buiten de groep te vallen (het lijkt wel of ik de enige ben die er anders over denkt, ik houd me maar stil) of de behoefte om het goed te doen en daaruit voortkomend een sterke neiging tot controle en maakbaarheidsdenken (het moet wel iets opleveren).

Onder druk kunnen individuele schaduwpatronen (De Haan & Kasozi, 2014) zich manifesteren waardoor er in een directieteam zeer disfunctioneel gedrag kan ontstaan. Zo zien we dat druk en spanning kunnen leiden tot een versterking van disfunctionele patronen van individuen en in groepen en organisaties.

Ook bij een gezonde ambitie kunnen onderliggende belemmerende gevoelens en patronen worden geactiveerd. Dorothy Stock Whitacker (1985) verklaart dit middels de theorie van het *focal conflict*: wanneer een groep mensen een ambitie heeft, brengt dit ook altijd onzekerheid of spanning met zich mee. Om die spanning te hanteren kiest men voor ruimtebeperkende acties (bijvoorbeeld meer controle, opgelegde regels, micromanagement), terwijl de ambitie zelf vraagt om ruimte gevende acties (experimenteren, fouten mogen maken, tijd voor reflectie). Zo kan een groep met een gezonde ambitie, onbedoeld juist in een belemmerend patroon terechtkomen.

### Toegepast in executive teams

Het is bijzonder lastig om patronen te veranderen, juist omdat ze vaak zo stevig verankerd zitten in de dynamiek van een team of een heel organisatiesysteem. Het onderkennen van een patroon kan somber stemmen: is het zo lastig om te veranderen? Er blijkt geen *quick fix* te zijn of gegarandeerd resultaat en dat voelt aan als slecht nieuws. Toch is het de moeite waard om hier tijd en energie in te stoppen. Het vinden en onderzoeken van patronen geeft inzicht en helpt om de juiste interventie te kiezen zodat beweging ontstaat. Juist vanaf de top van de organisatie kan ruimte worden gemaakt voor beweging. Er bestaan verschillende soorten werkvormen en interventies gericht op het onderzoeken van patronen in teams, zoals causale diagnose, circulair interviewen (Choy, 2005), organisatieopstellingen en werken met het parallel proces. In dit artikel gaan we in op de causale diagnose.

Door middel van een causale diagnose kunnen patronen rond een taai vraagstuk worden onderzocht en inzichtelijk gemaakt. In een causale diagnose wordt samen onderzocht 'hoe het altijd gaat'. Het start met het benoemen van een thema dat als taai wordt ervaren en/of waar het team graag

verandering in wil brengen. Vervolgens worden alle factoren geïdentificeerd die mogelijk met dit thema samenhangen. Hierbij gaat het om terugkerende gedragingen, fenomenen en verschijnselen. Deze kunnen zich zowel boven als onder de wateroppervlakte afspelen. Gekeken wordt wat mogelijke relaties tussen de factoren zijn, en deze worden schematisch weergegeven in cirkels. Een cirkel klopt als deze een logisch verhaal vertelt waar de betrokkenen zich in herkennen (Figuur 2).



Figuur 2. Voorbeeld van een teampatroon

Bij het samen onderzoeken van patronen in teams zijn drie vragen van belang:

1. Wat is het patroon? Het onderzoeken van een (taai) vraagstuk, waarbij men nagaat wat er speelt, wat geprobeerd is, welke factoren van invloed zijn en hoe deze samenhangen, is een inzicht gevend proces voor alle betrokkenen.
2. Wat is de winst van het patroon? Deze vraag is gericht op een dieper inzicht in de krachten die het patroon in stand houden en de aanknopingspunten of hefboomen die kunnen helpen om uit het patroon te komen.
3. Hoe houd ik zelf het patroon in stand? Deze vraag gaat over de rol van de betrokkenen zelf. Welke eigen onderlig-

Teamcoaching is in zichzelf meestal een systemische interventie, omdat de teamcoach zich als het goed is richt op de relaties in het team

gende behoefte, zorg, ambitie enzovoort, maakt dat ik me zo gedraag en wat is het effect daarvan op anderen? Dit inzicht maakt bewuster van de eigen rol en helpt om te veranderen.

Het vinden van het patroon en nadenken over een hefboom die kan helpen om het patroon te doorbreken, is maatwerk en kan alleen met en door de betrokkenen zelf worden gedaan, waarbij de winst niet alleen in de keuze van de hefboom zit, maar (vooral) ook in het gezamenlijke leerproces.

### **Waarom en wanneer kies je voor systemisch werken?**

#### **Wanneer wel**

Voor een teamcoach is het systeemdenken in onze optiek onontbeerlijk. Teamcoaching is in zichzelf meestal een systemische interventie, omdat de teamcoach zich als het goed is richt op de relaties in het team. Bijvoorbeeld: het is effectiever om de teamleden te stimuleren om onderling feedback te geven, dan dat de feedback alleen van de teamcoach komt. Zo ontwikkelt het team zich zonder afhankelijk te worden van de coach. De teamcoach dient zich wat ons betreft altijd bewust te zijn van de in dit artikel beschreven systemische wetmatigheden en principes. Het inzetten van de causale diagnose als interventie echter, waarmee men zich rechtstreeks op het systeem richt, is een keuze en kan soms wel en soms niet helpend zijn. Soms vereisen ze aanvullende opleiding en training of een gespecialiseerde begeleiding.

Een voorwaarde om met patronen aan de slag te kunnen gaan is dat er sprake is van een zekere mate van vertrouwen, openheid en een onderzoekende houding. Oordelen en conclusies dienen zo lang mogelijk te worden uitgesteld. Inzicht krijgen in patronen is één, het veranderen ervan is de belangrijke tweede stap. Wie 'uit het patroon stapt', gaat gedrag vertonen dat 'anders'

is, niet 'hoort' en dat roept weerstand op en druk om zich te conformeren naar het heersende patroon (ook wanneer het patroon als niet helpend wordt ervaren). Het doorbreken van patronen vereist een lerende houding, lef en door kunnen zetten. Van belang is dat het team blijft reflecteren op wat er gebeurt en wat het effect van 'nieuw' gedrag is, zowel binnen het team als ook op anderen in de organisatie.

Uiteraard kun je deze manieren van werken gebruiken in diverse soorten teams. Voor executive teams echter vinden wij systeemdenken om verschillende redenen onmisbaar. Deze teams definiëren de veranderopgave en geven de organisatie richting. Met hun keuzes en gedrag kunnen zij belemmerende organisatiepatronen onbedoeld versterken. Wanneer zij zich hiervan bewust zijn, kunnen zij beter duiden hoe het organisatiesysteem reageert op interventies en voorkomen dat zij zich hierin 'mee laten zuigen'. Zo kunnen ze de organisatie beter gidsen in het realiseren van haar ambities. Executive teamcoaches kunnen hieraan bijdragen door systemisch te kijken en de teams die zij coachen te begeleiden bij het onderzoeken van de eigen patronen.

#### **Wanneer niet**

Het kan zijn dat problemen niet voortkomen uit de werking van het systeem maar uit andere bronnen. Peter Senge (1990) noemt systeemdenken als de vijfde discipline. Vraagstukken kunnen ook gelegen zijn in de vier andere disciplines, namelijk het persoonlijk meesterschap van betrokkenen, de heersende mentale modellen, de gemeenschappelijke visie (of het ontbreken daarvan) en/of belemmeringen in de leerprocessen in het team. Wanneer een gemeenschappelijke visie ontbreekt, kan het veel effectiever zijn hier eerst aan te werken. Wanneer er spanningen zijn tussen teamleden die zo hoog zijn opgelopen dat ontschuldigend kijken niet meer mogelijk is,

dienen deze eerst te worden uitgesproken. Als het dominante patroon in het team een grote mate van onveiligheid met zich meebrengt, is het soms lastig om dit rechtstreeks te bespreken. Systemische interventies vereisen 'containment': het vermogen tot reflectie en bereidheid bij betrokkenen om naar hun eigen aandeel te kijken. Alle teamleden maken immers deel uit van het systeem en dragen bij aan de ontstane patronen.

### Tot slot

Voor de teamcoach is het van belang dat hij steeds blijft reflecteren op wat het dominante teampatroon van hem vraagt en met hem doet. Reflectie op de vraag 'hoe wil het team dat ik mij voel?' geeft belangrijke informatie over wat er speelt in het cliëntsysteem en is noodzakelijk om de distantie te houden die je als teamcoach nodig hebt. ■

Mieke Reidinga en Yvonne Burger zijn verantwoordelijk voor het postgraduate programma Executive teamcoaching van de Vrije Universiteit en werken beiden als zelfstandig executive teamcoach en organisatieadviseur. Binnenkort verschijnt hun boek over het coachen van leiderschapsteams en welke coachingsstijlen en interventies daarbij passend zijn. [www.miekereidinga.nl](http://www.miekereidinga.nl) en [www.yvonneburger.nl](http://www.yvonneburger.nl)

### Referenties

- Ardon, A. (2011). *Doorbreek de cirkel! Hoe managers onbewust verandering blokkeren*. Amsterdam: Business contact.
- Argyris (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bion (1961). *Experiences in Groups*. London: Tavistock.
- Choy, Y.W. (2005). *De vraag op het antwoord: Systemische interventies voor conflicten in organisaties*. Santpoort Zuid: NISTO.
- Haan, E., & Kasozi, A. (2014). *De schaduwkant van leiderschap*. Assen: Van Gorcum.
- Hellinger, B. (1998). *De verborgen dynamiek van familiebanden*. Haarlem: Altamira.
- Moeskops, O. (2014). *Doorbreken van organisatiepatronen*. Amsterdam: RoodPurper.
- Oss, L. van, & Kessener, B. (2018). *Systematisch kijken naar de organisatie als systeem*. Deventer: Vakmedianet.
- Schein (2006). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*. Schiedam: Scriptum.
- Senge (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Spanjersberg, M. (2013). De circulaire vraag. *Tijdschrift voor Conflicthantering*, 5, 34-36.
- Stam, J.J., & Hoogenboom, B. (2017). *Tegen de stroom mee. Systemisch leiderschap*. Avenhoorn: Het Noorderlicht.
- Stock Whitacker, D. (2001). *Using groups to help people*. London: Taylor & Francis.
- Vermaak, H. (2018). "Een causaal diagram maken in vijf stappen", in: L. van Oss & B. Kessener, *Systematisch kijken naar de organisatie als systeem*. Deventer: Vakmedianet