

Marco de Witte, Maurits Jan Vink, Marlieke van Grinsven (redactie)

*Dit artikel is afkomstig uit:*

# Essenties van

Een kleine canon

# Verander

van veranderkundige

# management

benaderingen

Boom

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-uvo.nl](http://www.stichting-uvo.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op [www.bua.nl](http://www.bua.nl).

© 2021 Marco de Witte, Maurits Jan Vink, Marlieke van Grinsven & Boom uitgevers  
Amsterdam

Eerste druk, eerste oplage, 2012 (Kluwer, Deventer)

Eerste druk, tweede oplage, 2015

Eerste druk, derde oplage, 2017

Eerste druk, vierde oplage, 2020

Tweede, geheel herziene editie, 2021

Vormgeving omslag en binnenwerk: Justus Bottenheft

Illustraties omslag en binnenwerk: De Beeldvormers

Redactie: Arina Vermaas

ISBN 978-90-2443-979-9

ISBN e-book 978-90-2443-980-5

ISBN eerste druk 978-90-13-10527-8

NUR 801

18

*Sandra van der Maarel*

# **Systemisch perspectief op veranderen**

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| Inleiding                              | 491 |
| 18.1 Organisaties als levende systemen | 494 |
| 18.1.1 Patronen leren zien             | 496 |
| 18.1.2 Systemische wetmatigheden       | 497 |
| 18.1.3 Constellaties en opstellingen   | 503 |
| 18.2 Jezelf leren kennen als waarnemer | 505 |
| 18.2.1 Het familiesysteem              | 506 |
| 18.2.2 Op het snijvlak van systemen    | 507 |
| 18.3 Tot slot                          | 511 |
| Literatuur                             | 513 |

*Sandra van der Maarel*

*‘So, our ability to judge a situation, or to make an intervention, is going to depend on the way we “see” that situation. The more we are aware of our prejudices, the more we can give attention to the context in which we are doing that seeing, the more unbiased the information we will be able to take in. This is of particular importance if we are required to make a rapid decision.’*

(PEAT, 2008)

## Inleiding



ZWEI MÄNNER AM MEER SONNENUNTERGANG STRAND BÜTTE  
– CASPAR DAVID FRIEDRICH (FOTO SCHILDERIJ: COLIN BROWN)

Twee figuren in een landschap. Aan de horizon de ondergaande zon. Ze komen ergens vandaan, staan stil op een plek met uitzicht en kijken naar wat voor hen verschijnt. Caspar David Friedrich, een Duitse landschapsschilder (1774-1840), schilderde dit kunstwerk tussen 1830 en 1835. Friedrich gebruikte de natuur als een bron van symboliek. Hij zag deze als een weerspiegeling van de menselijke psyche: wat je ziet is wie je bent. Het landschap symboliseert daarmee zowel de

natuur waarin we leven als de menselijke natuur. Zowel het landschap dat voor het oog zichtbaar is, als het mystieke en ongrijpbare.

‘Stop and look at the system,’ zei kwantumfysicus David Peat tijdens het programma dat ik, vanuit mijn verlangen om meer te weten over diepgaande verandering en systeemdenken, volgde in de zomer van 2013 in zijn centrum te Pari (Italië). Eenvoudige, heldere taal, maar geen eenvoudige opgave waar we van nature voor geschikt lijken. In een wereld waarin we geconfronteerd worden met grote complexe, mondiale vraagstukken lijken we gevangen te zitten in een tijdperk van kortetermijndenken (Krznaric, 2020). Contraproductief voor de issues waar we mee te maken hebben. We moeten leren om te stoppen en te kijken: stop and look!

Het is vast niet de eerste keer dat je leest dat de complexiteit van vraagstukken waar we vandaag mee te maken hebben toeneemt. De uitdagingen in de wereld zijn enorm, problemen hangen met elkaar samen en gaan voorbij grenzen. Het dringt langzaam tot ons door dat verandering, die we ooit dachten te kunnen managen, een constante factor is, die uit onverwachte hoeken verschijnt. We moeten leniger worden in ons denken en doen, voorbij het gebruikelijke te zien, zuiverder waar te nemen, de interactie te zien tussen verschillende complexe problemen, steekhoudende vragen te stellen en van hieruit antwoord te geven. Continu lerend en tegelijkertijd geworteld in een heldere ‘purpose’ en waarden, beseffend dat wat we nu beslissen een langetermijneffect heeft op het geheel.

Systeemdenken wordt in een recent artikel op de site van het World Economic Forum (2020) gezien als een van de vier skills die nodig zijn om met de complexe problemen om te gaan en de wereld beter te maken. In het betreffende artikel wordt systeemdenken omschreven als ‘a mindset to think, communicate and learn about systems to make the full patterns clearer, improve and share the understanding of problems and see how to face them effectively’. Systeemdenken vereist een onderzoekende, nieuwsgierige houding van niet-weten. In veel organisaties is de afgelopen decennia de aandacht echter uitgegaan naar planning en control, kortetermijndoelen en resultaat. Doelen vernauwen onze aandacht. Dat is een van de redenen waarom ze effectief zijn. Maar dit komt tegen een prijs. Voor complexe taken zijn ze contraproductief: ‘They can blinker the wide-ranging thinking necessary to come up with a solution’ (Pink, 2009). Het zet ons vast in lineair denken: van A naar B. Prima voor een routinetaak, niet voor complexe issues.

In organisaties is de druk op de kortetermijndoelen en actie nog altijd groot. Zoals de filosoof Roman Krznaric in zijn onlangs verschenen boek *The Good Ancestor* (2020) aangeeft worden we gedreven door een ‘overdose of short-term decision-making coupled with an absence of courageous long-term thinking’. Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman wijdt zijn bestseller *Thinking fast and slow* (2011) aan de twee systemen van onze mind. Systeem 1 is snel, intuïtief, emotioneel en onbewust. Systeem 2 is langzamer, weloverwogen, logisch en bewust. Systeem 1 is nuttig en gericht op overleven, maar zit vol met denkfouten en vooroordelen. Om goede beslissingen te kunnen nemen zouden we moeten schakelen van systeem 1 naar systeem 2 en ons denken vertragen.

In je eigen werk zit korte termijn, doelgericht denken vaak al ingesloten in de opdracht die je krijgt. Je wordt gevraagd een project te leiden of een verandering door te voeren, wat moet leiden tot een bepaald doel binnen een vastgesteld tijdsbestek. Dan en dan moet het af zijn. Ook vraagstukken en projecten die op het eerste gezicht wellicht eenvoudig lijken, zijn complexer dan je in eerste instantie denkt. Ze kennen een onderstroom die niet direct zichtbaar is. Dit maakt dat het niet loopt zoals je had bedacht. Je merkt bijvoorbeeld, dat het project waar je leiding aan geeft maar niet van de grond wil komen, dat de veranderingen die

dit jaar gerealiseerd moesten zijn zo stroperig verlopen dat het je uitput of dat er conflicten zijn waar je je vinger maar niet achter kunt krijgen. Het is dan zinvol om een pas op de plaats te maken en te onderzoeken wat dieperliggende patronen kunnen zijn, zowel in de opgave waar je voor staat, als in jezelf.

Misschien heb je ooit in je jeugd het boek *Hallo. Is daar iemand* van Jostein Gaarder gelezen of toevallig voorgelezen aan je eigen kinderen. In het boek ontmoet Joachim op een dag in zijn tuin het jongetje Mika, omgekeerd hangend in de appelboom. Mika is een wezentje van een andere planeet, dat uit z'n ruimteschip is gevallen. Mika ziet alles andersom. Voor hem is boven onder, en onder boven. Mika buigt diep voor iedere goede vraag, want, zo is zijn wijze les, alleen een goede vraag richt zich naar de toekomst. Zo leren Joachim en hij om allerlei vanzelfsprekendheden te onderzoeken. Precies deze onderzoekende nieuwsgierigheid en omgekeerde doen is nodig om een nieuw perspectief te krijgen op de vraagstukken waar je verantwoordelijk voor bent. In plaats van te reageren ga je eerst stil staan. Je gaat als het ware op een uitzichtpunt staan om *buiten* waar te kunnen nemen, zowel in de breedte als in de diepte. Vanaf die positie stel je onderzoeken-de vragen. Juist door in alle snelheid eerst stil te staan en ons denken te vertragen voorkom je dat de acties alle kanten opschieten of dat je ronddraait in het bekende hamsterwiel. Er is moed voor nodig, omdat er vaak van je verwacht wordt dat je met oplossingen komt en er druk op je wordt uitgeoefend om snel te handelen.

Een pas op de plaats maken is ook nodig om te reflecteren op hoe je zelf kijkt en handelt. De weg naar *binnen* dus. Dit is relevant. Je bent zelf ook in het geding. Als volwassene heb je nu eenmaal je ingesleten patronen en manieren van kijken. Deze helpen je bij issues die eenvoudig zijn en bekend, maar zijn blokkerend in het vinden van nieuwe antwoorden op uitdagingen die je niet kent of conflicten die een dieperliggende oorzaak kennen. Als leider in veranderingen ontkom je niet aan jezelf. Je moet jezelf leren kennen, onderzoeken hoe je kijkt en wat je geneigd bent te denken. In de snelheid selecteer je informatie en leg je je aannames en oordelen in de interpretatie van wat je ziet. Dat moet, want anders ben je je de hele dag van alles aan het afvragen, maar het helpt niet om iets nieuws te zien. Bovendien roepen situaties of collega's vaak onbewust oude reactieve patronen in jezelf op. Door de verstrikking raakt je zicht vertroebeld. Wat je ziet is een weerpiegeling van jezelf.

Deze beide bewegingen, *naar buiten* breder en dieper waarnemen en *naar binnen* reflecteren, kun je terugzien in het schilderij van Friedrich. Het landschap kan zowel symbool staan voor de blik die meer naar buiten moet, om voorbij het gebruikelijke te kunnen zien, als de blik die meer naar binnen moet, waardoor onze eigen binnenwereld zichtbaarder wordt. Door naar buiten te kijken, naar het onverwachte, het onvermoede, het ongeziene, kunnen we een ruimer en rijker beeld krijgen van de werkelijkheid. Door te reflecteren op jezelf kun je voorbij je eigen patronen gaan kijken. Interventies in organisaties gaan dan vervolgens niet over een gerichte actie om de verandering volgens een plan naar je hand te

zetten maar over waarnemen, herkaderen en het stellen van goede gerichte vragen. Het antwoord ontstaat vanuit een nieuw perspectief.

Het raakvlak tussen buiten (de organisatie) en binnen (jij als waarnemer) is waar dit hoofdstuk over gaat. In de volgende paragraaf neem ik je mee langs een aantal aspecten vanuit de fenomenologische benadering van het systeemdenken, vaak systemisch werk genoemd. In paragraaf 18.2 ga ik in op hoe je jezelf meeneemt in de organisatie waarin je werkt. In deze paragrafen verdiep ik de volgende uitgangspunten en redenering.

Uitgangspunten van de systemisch fenomenologische benadering (in de praktijk vaak systemisch werk genoemd):

- Organisaties zijn levende systemen.
- Problemen zijn symptomen van een dieperliggend issue in de onderstroom. Het zijn oplossingen voor de huidige situatie, die vragen om begrepen te worden in plaats van te worden opgelost.
- Door uit te zoomen en openlijk nieuwsgierig te zijn, krijg je zicht op de onderstroom. Dit noemen we fenomenologisch waarnemen of ‘waarnemen vanuit het midden’.
- Een systeem kent een aantal systemische wetmatigheden die we hanteren als ‘brillen’ om door te kijken. Deze zijn: insluiten, ordening, uitwisseling en bestemming.
- Je neemt jezelf mee. Wat je waarneemt wordt bepaald door wie je bent. Het systeem waarin je opgroeide en het systeem waarin je werkt raken elkaar in jou. Hoe meer je bewust bent van jezelf en de patronen uit je systeem van herkomst, hoe ‘schoner’ je als veranderaar kunt waarnemen.
- Constellaties of opstellingen kunnen helpen om het systeem uit te beelden en patronen zichtbaar te maken en deze te ervaren.

## 18.1 Organisaties als levende systemen

Capra & Luisi (2014), een natuurkundige en een scheikundige, benoemen in hun boek *The systems view of life* de duale natuur van organisaties als de belangrijkste reden voor het veelal mislukken van verandertrajecten. Duaal, omdat organisaties aan de ene kant *ontworpen* zijn voor een specifieke reden. Die reden kan verschillend zijn, zoals het maximaliseren van winst voor de aandeelhouders, het verspreiden van kennis, het op de markt brengen van een product, het vergroten van macht, of een religieuze doelstelling. Het woord *ontwerpen* laat al zien dat het hier gaat om de organisatie vanuit het paradigma van de machine, een ‘harde’ systeembenadering. Vanuit deze benadering kijk je op een mechanistische manier naar organisaties: formele structuren, heldere communicatielijnen en mogelijkheid tot beheersing. Over organisaties wordt gesproken in technisch

jargon: units, managementlagen, input en output, efficiency en effectiviteit, aan de knoppen zitten, ergens vaart in brengen, gas geven, op de rem trappen, problemen scherp krijgen, opnieuw naar de tekentafel. Mensen zijn resources, veranderingen kunnen worden uitgezet in blauwdrukken en vervolgens worden geïmplementeerd en als het niet lekker loopt kan een ‘zachte’ interventie worden gedaan als bijvoorbeeld teambuilding, als smeerolie (Laloux, 2015). Het is een dynamische, doelgerichte manier om naar organisaties te kijken, rationeel, gericht op het oplossen van problemen en de machine beter te doen functioneren. ‘Hoe kan ik het fiksen?’ vroeg een directeur uit een intervisiegroep die ik begeleidde steeds weer, naarstig op zoek naar een oplossing.

Aan de andere kant zijn organisaties gemeenschappen van mensen die met elkaar interacteren: ze bouwen relaties, helpen elkaar en maken hun dagelijkse activiteit betekenisvol, zowel collectief als op een persoonlijk niveau. Zo gezien zijn organisaties levende, adaptieve systemen. In de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw kwam deze ‘zachte’ systeembenadering op onder organisatiekundige systeemdenkers, als antwoord op de ‘harde’ systeembenadering die eerder was ontstaan vanuit de cybernetica. In deze zachte benadering worden organisaties gezien als een geheel van *menselijke* activiteiten (Kessener & Van Oss, 2019).

Kun je machines ontwerpen, controleren en veranderen, bij een levend systeem werkt dit averechts. ‘Since nothing is controllable as we hope, we soon become entangled in a cycle of exerting control, failing to control, exerting harsher control, failing again, panicking’ (Wheatley, 2007). Een levend systeem leert continu, doordat het zich aanpast aan verstoringen in het evenwicht. Verandering kan niet worden ontworpen. Je kunt wel invloed uitoefenen door beter te begrijpen hoe organisaties en individuen zich gedragen en wat er in de onderstroom speelt. ‘Meaningful disturbances will get the organization’s attention and will trigger structural changes’ (Capra & Luisi, 2014). Vanuit dit weten kun je vervolgens handelen.

Naar organisaties kijken als levende systemen betekent dat je verder kijkt dan het organogram van de organisatie, het visiedocument of de producten en diensten. Je kijkt naar relationele verbanden, naar patronen en naar de onderstromen. Je gaat zien hoe oude dynamieken een systeem in evenwicht houden. Vanuit systemisch perspectief is een probleem namelijk een reactie van het systeem op iets anders. Door deze zichtbaar te maken kunnen zich oplossingen aandienen die je eerder niet zag. Je kunt bewust antwoord geven in plaats van te reageren vanuit ideeën en beelden die je voor waar had aangenomen.

### **Reageren versus antwoord geven**

Het verschil tussen reageren en antwoord geven is cruciaal. *Reageren* is onbewust gedrag, waarbij we inspelen op wat er in de buitenwereld gebeurt op basis van oude manieren van kijken en oude patronen van handelen. Daarmee blijven we

steken in oude oplossingen voor nieuwe issues. Otto Scharmer, een systeemdenker van MIT Boston, oprichter van het Presencing Institute en een van de grondleggers van Theory U (2009), noemt dit *downloading*. We downloaden informatie die we kennen. We denken als het ware rechtdoor. Het is wat Kahneman (2011) systeem 1 noemt: ons snelle denken gericht op overleven, maar vol met aannames en denkfouten. In organisaties ontstaan vanuit deze dynamiek weliswaar nieuwe activiteiten en projecten, maar deze komen voort uit een oud paradigma. Er is drukte, mensen zijn bezig, maar er is weinig werkelijke beweging en daardoor geen echte verandering. Er ontstaat niets nieuws. Naast dat er in rondjes wordt gelopen wordt er eerder nog meer complexiteit toegevoegd.

Een *antwoord* geven is een bewuste, weloverwogen keuze. Dat begint bij de moed om de druk op snelheid te weerstaan, stil te staan en te stoppen met het herhalen van het oude patroon. Dat doe je bijvoorbeeld door te stoppen met het voeren van het huidige gesprek of te stoppen met de huidige activiteiten. Vervolgens kun je ruimte maken voor een aantal onderzoekende vragen die zorgen voor een ander perspectief. Je vertraagt je denken. In de ruimte die vrijkomt beweeg je van reactie naar reflectie, van snelle antwoorden naar toestaan dat vragen mogen rijpen, van het kijken naar een situatie in onderdelen naar het exploreren van het geheel, van het zoeken naar efficiënte oplossingen naar het nadenken over betekenis: *how, why and for what?* (Einzig, 2017). Van daaruit geef je antwoord.

Het helpt mij om reageren te herkaderen als *passiefgedrag*, dat slechts herhaalt wat er is, en stilstaan en opnieuw kijken, denken en ervaren als *actiefgedrag*.

#### 18.1.1 PATRONEN LEREN ZIEN

Door afstand te nemen komt er ruimte om te onderzoeken en te verkennen: waar gaat het hier eigenlijk om? In plaats van te reageren vanuit een oude gewoonte doe je een pas op de plaats. Je gaat als het ware op een uitzichtpunt staan om het geheel te overzien. Je stelt vragen als: Wat zie ik als ik van een afstand kijk? Wat vertelt het probleem me? Wat ervaar ik als ik me verplaats in de verschillende spelers en issues? Wat ervaar ik in mezelf? In plaats van lineair te denken vanuit oude oplossingen of je blik te vernauwen door *in te zoomen*, neem je afstand en verbreed je je perspectief. Je *zoomt uit*. Op die manier kun je patronen in een organisatie leren zien en komt de onderstroom meer bloot te liggen.

Alleen het zien van patronen maakt dat er vaak al iets verandert omdat je perspectief op het probleem verandert. Bijvoorbeeld doordat je inziet dat het lastige gedrag van die medewerker, dat je als weerstand had gelabeld, eigenlijk een poging is om iets dat van waarde was te behouden. Dan hoeft het lastige gedrag niet verholpen te worden door iemand te overtuigen van het lonkende perspectief van de verandering, hem of haar naar cursus te sturen of min of meer op te geven (20 procent is nou eenmaal altijd tegen). In plaats daarvan kun je het gesprek aangaan over wat ooit zo belangrijk was en hoe dat nu al dan niet anders ingevuld kan worden.

Het gaat er in eerste instantie niet om de oplossing voor een probleem te zoeken. Wat voorop staat is om eerst te kijken waar het probleem een oplossing voor is. Dat vraagt een open en neutrale houding zonder vooropgezette ideeën, vooroordelen en oplossingen. Door afstand te nemen kun je leren de dynamieken te zien die veranderingen in de weg staan. Dat is een andere manier van interveniëren dan het doen van een interventie vanuit de wil om de verandering een kant op te sturen. In plaats daarvan gaat het over het doorbreken van patronen. Je kijkt en werkt op een diepere laag. Dit vraagt om een houding van niet-weten en niet-doen. Dit is niet hetzelfde als niets doen of niets weten. Het is geen vorm van besluiteloosheid, zwakte, stilstand. Het gaat om een proactieve waarneming van de situatie. De houding is actief en aandachtig.

Deze houding is de basis voor de systeemtheoretische benadering in dit hoofdstuk en wordt *fenomenologie* genoemd. Vandaar dat we voluit spreken van de fenomenologisch systeemtheoretische benadering. Een mond vol. Waar het op neer komt is, dat je open en onbevangen kijkt, alsof je iets voor de eerste keer ziet, zonder oordeel, interpretaties of oorzaak-gevolg denken. Je neemt fenomenologisch waar. Door je open te stellen en nieuwsgierig te zijn kunnen de verschijnselen tot je ‘spreken’ (Hjort et al., 2017). Een andere benaming hiervoor is ‘waarnemen vanuit het lege midden’. Fenomenologisch waarnemen gaat verder dan alleen de feitelijke gegevens. Het gaat ook om het waarnemen van zintuiglijke signalen bij jezelf en bij de ander. Misschien ervaar je een brok in je keel, een opgejaagd gevoel of merk je op dat iemand ergens weliswaar luchtig over spreekt, maar toch de handen in elkaar knijpt. Je hebt daar geen oordeel over, neemt het slechts waar als input voor antwoorden op vraagstukken of als aanleiding voor een onderzoekende vraag. Deze capaciteit, om onder de oppervlakte te kijken en de dieperliggende patronen te zien, zorgt voor beweging in plaats van *busy action*.

### 18.1.2 SYSTEMISCHE WETMATIGHEDEN

De afgelopen dertig jaar is veel ervaring opgedaan met systemisch werk, eerst in het werken met familiesystemen, later ook in het werken met organisaties. Het werk van Bert Hellinger (beschreven in onder andere *De verborgen dynamiek van familiebanden*, 2001) vormt hiervoor een belangrijke bron. Het gedachtegoed van Hellinger staat niet op zichzelf. Het systemisch werk zoals we dat nu kennen heeft zijn wortels in onder andere de groepsdynamische benaderingen die ontstonden in de jaren veertig van de vorige eeuw. Deze kwamen voort uit de toenmalige inzichten uit de psychiatrie, psychologie en antropologie (Kessener & Van Oss, 2019).

Hellinger was een psychotherapeut die in zijn werk gezinnen en partnerrelaties centraal stelde. Hij ontdekte dat systemische oerkrachten, die voor het blote oog niet zichtbaar zijn, bepalend zijn voor het functioneren van liefde in familie-relaties. Als deze gezond zijn dan ervaar je in een familie of een organisatie een positieve levensenergie die vrij kan stromen. In deze organisaties werken men-

sen met plezier en ze voelen zich gewaardeerd. Ideeën kunnen worden gedeeld en er mag worden geleerd, zonder dat je ervoor afgestraft wordt. Verstoringen in deze oerkrachten leiden tot blokkades. Dan komen projecten bijvoorbeeld maar niet van de grond of duren eindeloos, de zoveelste verandering strandt en er is een hoog ziekteverzuim of verloop.

De onderliggende oerkrachten kun je in een aantal wetmatigheden onderverdelen die steeds terugkomen in zowel familiesystemen als organisatiesystemen. Je kunt ze zien als vensters waardoor je naar de diepere patronen in een systeem kunt kijken. Ze geven taal aan iets dat je vaak wel voelde, maar waar je geen verklaring voor had (die knoop in je buik, dat onrustige gevoel). Hoewel organisaties in tegenstelling tot familiesystemen, primair een zogenaamd taaksysteem zijn (we komen bij elkaar omdat er een gezamenlijke taak is die ons verbindt), gelden dezelfde wetmatigheden als in een familiesysteem. Deze wetmatigheden zijn: insluiten, ordening, uitwisseling en bestemming (Stam, 2012). Hierna ga ik op elk van deze wetmatigheden dieper in.

### Insluiten

Insluiten gaat over erbij horen. Zowel wat je moet doen om bij het systeem te horen, als dat alles en iedereen erbij hoort. We voelen vaak haarfijn aan wat we moeten doen om bij een systeem te horen. In een organisatie zijn er geschreven en ongeschreven regels, de dresscode, gedragsregels en gewoonten. Als iedereen in pak komt kan het wat ongemakkelijk en *not done* zijn om in je spijkerbroek te verschijnen. Maar het kan ook over andere gewoonten gaan, zoals de gewoonte om voor iedereen koffie te halen of om altijd met z'n allen te lunchen, en ook of het al dan niet gewenst is om met ideeën te komen of die tegen te spreken. Er is een bepaalde vanzelfsprekendheid. De *do's* en *don'ts*. Zo werkt het hier. Zo doen we de dingen nou eenmaal. Deze subtiele, vaak onuitgesproken, codes, regels en afspraken worden het *groepsgeweten* of de groeps wetten genoemd. Ze houden de groep bijeen. Om te onderzoeken wat deze groeps wetten zijn kun je twee vragen stellen: wat wordt hier beloond en wat is hier verboden?

Insluiten gaat ook over *compleet willen zijn*. Alles en iedereen hoort erbij. Elk element dat een organisatie vormt of gevormd heeft, heeft evenveel recht op een plek (Stam, 2012). Het gaat hier niet alleen om de huidige organisatie, maar ook om de oprichters, de groepen medewerkers die de organisatie hebben verlaten, klanten, producten en diensten. Alles en iedereen heeft het recht om erbij te horen. Het systeem staat niet toe dat er iets dat of iemand die van wezenlijk belang is voor de organisatie, wordt buitengesloten (Stam, 2005). Als er neerbuigend wordt gesproken over iemand die weg is gegaan of als iemand op een onprettige manier wordt ontslagen, dan zal dat gevolgen hebben voor de nieuwe persoon die deze plek in de organisatie inneemt. Soms komt er van die plek dan niets meer van de grond. De plek lijkt dan 'besmet' of de opvolger zal veel energie moeten steken om de vertrokken voorganger op de juiste manier te eren.

Insluiten kan ook de vorm aannemen van iets abstracts. Veel voorkomend zijn bijvoorbeeld of je je mag uitspreken of niet over thema's of gebeurtenissen zoals successen, mislukkingen, rouw, ontslag, trauma of bedrog. Als de organisatie hier geen ruimte voor heeft, worden deze uitgesloten. Dit kunnen oorzaken zijn voor het blokkeren van de levensenergie van een organisatie. Door uitsluiting ontstaat dan een onveilig klimaat.

Patronen hebben de neiging zich te herhalen, zeker als ze onderdrukt worden. Insluiten gaat over *erkennen wat er nu is*. Een cultuurverandering heeft vaak impliciet in zich dat het oude niet meer goed is. Loslaten van oude patronen, die ooit een overlevingsmechanisme waren en zeer dienend waren, kan alleen als deze gezien en geëerd wordt, en er alternatieven komen, zodat het vertrouwen groeit. Als oude patronen worden ingesloten, hebben ze een neiging zich terug te trekken om plaats te maken voor het nieuwe. Het gaat niet over goed of fout. Weerstand is bijvoorbeeld zo iets. Als je fenomenologisch waarneemt dan is weerstand niet meer iets wat irritant is en waar je mee moet 'dealen', maar een logische reactie op iets wat van waarde was. Stam (2012) formuleert weerstand als trouwzijn aan iets kostbaars; als dat niet herkend wordt, raken personen steeds meer geïdentificeerd met dat kostbare. Het gaat over gezien worden. Bij een organisatie waar ik bij betrokken was veranderde de toon van het gesprek toen de 'dwarsliggers' deelden waarom ze ooit, soms meer dan 30 jaar geleden, bij de organisatie waren gekomen, er geluisterd werd naar hun passie voor het vak en de gebeurtenissen door de jaren heen. Er ontstond zo ruimte om samen te kijken naar de uitdagingen van deze tijd en de mogelijke rol van iedereen daarin. Zolang oude idealen niet geëerd worden, is er geen ruimte voor nieuwe concepten (Stam, 2005).

## Ordering

Ordering gaat over de plek van een persoon, een afdeling of een team in het systeem. Als ieder een positie kan innemen die kloppend is voor het doel dat wordt nagestreefd, dan kan ieder het werk goed doen. Het meest voor de hand liggend is om in organisaties naar ordening te kijken vanuit de *hiërarchie*: de positie in het organogram en de functietitel. Systemisch is ordening echter niet hetzelfde als de positie in het organogram en behelst ze veel meer. Ik beschrijf een vijftal manieren om systemisch naar ordening te kijken.

Een eerste manier om naar de ordening in een organisatie te kijken is vanuit de *horizontale en verticale ordening*. In de horizontale ordening gaat het om een natuurlijke afgrenzing tussen de posities van leiderschap en lidmaatschap. Het gaat dus over posities en grenzen. Deze ordening volgt deels uit de plek in de hiërarchie. De leidinggevende van een team heeft bijvoorbeeld een andere plek dan de teamleden. De eerste is leider, de anderen zijn teamleden. De leider van het team is op zijn of haar beurt weer lid van het management- of directieteam. Het verschil tussen de plek van leider of de plek van teamlid is relevant. Het onvoldoende innemen van de eigen plek is vaak een oorzaak van gedoe. Als bijvoorbeeld de leider van een

team zich meer teamlid voelt dan leider, ontstaat er ruimte voor iemand anders om in deze open plek te stappen. Dat komt vaak voor als iemand uit een team promoveert tot de leidinggevende van het team. Na jaren teamlid te zijn geweest is hij of zij dan plotseling de leidinggevende van collega's. Ook als een leider te weinig zichtbaar is of te weinig helder kan maken waar de organisatie heen gaat, gaan anderen op zijn of haar plek staan. Onduidelijkheid over posities leidt tot een voortdurende onduidelijkheid over wie waar verantwoordelijk voor is.

Plekverwarring ontstaat net zo goed als posities niet gerespecteerd worden en over de grenzen van de eigen positie wordt heengegaan. Dat kan letterlijk zijn door taken over te nemen, maar ook door commentaar te hebben en het beter te weten. Andersom kan ook. Daar waar conflicten uit een directieteam buiten het team worden uitgespeeld ontstaat ook gedoe. Dan worden medewerkers betrokken bij issues die elders moeten worden opgelost. Je kunt het vergelijken met de grenzen tussen ouders en kinderen. In het eerste geval met kinderen die zaken gaan regelen die de ouders horen te doen. In het tweede geval betrekken ouders hun kinderen bij problemen die tussen hen als ouders spelen.

Ingewikkelder wordt het in een matrixorganisatie met zowel een hiërarchische als een functionele leidinggevende. Wie gaat dan voor bij conflicterende visies of middelen en in hoeverre is dat helder voor de verschillende betrokkenen? Ook verschillende raden in organisaties oefenen invloed uit los van de hiërarchische structuren. Hierbij kun je denken aan een ondernemingsraad, cliëntenraad, raad van toezicht, raad van bestuur, verwantenraad of een accreditatiecommissie. Er kan verwarring ontstaan wanneer iemand meerdere posities inneemt. Zo oefende een medewerker via de OR openlijk en stevige kritiek uit op zowel haar eigen manager als op de directeur. In een andere organisatie rapporteerden de individuele directieteamleden allemaal aan een ander RvB-lid. Bovendien hadden deze directieleden eerder de rol van vertegenwoordiger van de eigen achterban, dan dat ze als directieteam de collectieve richting bepaalden. Dan is het niet vreemd dat er silo's in de organisatie zijn, medewerkers niet met elkaar samenwerken en er onduidelijkheid is in volgorde van belangrijkheid van activiteiten bij divisie-overstijgende projecten.

Bij verticale ordening gaat het om de volgorde in belangrijkheid van verschillende afdelingen. In hoeverre hebben afdelingen die het dichtst bij de klant staan prioriteit? Wat is de plek van de ondersteunende diensten? Bij een zoetwarenbedrijf, dat groot is geworden door slimme marketing, volgt sales de nieuwe campagnes die worden bedacht. Marketing staat dicht bij de consument en sales bij de supermarkt. Beide zijn klant, maar de consument is in dit geval leidend, hoewel dat niet expliciet wordt uitgesproken. In organisaties als zorg en onderwijs is de ordening vaak verwarrend. Veel zorginstellingen hebben als motto dat de cliënt centraal staat. Vaker niet dan wel wordt de organisatie ook daadwerkelijk zo aangestuurd. In zijn boek *Verdraaide organisaties* schetst Wouter Hart (2013) een beeld van de professional met het gezicht naar beleid, procedures en geld (de

‘harde’ systeemwereld), en met de rug naar de klant (de leefwereld of de ‘zachte’ systeemwereld). De ordening is anders dan je vanuit de slogan mag verwachten.

Je kunt ook naar de ordening kijken door de bril van *het strategisch, tactisch en operationeel niveau*. Idealiter geeft de organisatiestrategie richting aan wat op tactisch en operationeel niveau gebeurt. Het komt echter ook voor, dat wat nog onopgelost of onduidelijk is op strategisch niveau tot conflicten leidt op uitvoerend niveau. Het visiedocument is bijvoorbeeld onduidelijk, te algemeen of is er helemaal niet, of beslissingen die worden genomen zijn niet in lijn. Bij een zelfsturend team van een hogeschool schreef een aantal docenten van een opleiding een visiedocument dat haaks stond op de koers van de school als geheel, omdat de directeur deze niet helder en consequent had doorvertaald naar de opleiding.

Een andere manier om naar ordening te kijken is vanuit *anciënniteit*. In een familiesysteem kijk je dan naar leeftijd. Waar sta je in de kinderrij? Ben je de oudste, de tweede, de derde, de jongste, enzovoort. In organisaties is leeftijd een ingang, maar ook hoe lang iemand al zijn beroep vervult, hoe lang iemand al bij de organisatie is, hoe lang iemand al in een bepaald team zit. Het is een interessante oefening om de leden van een team of medewerkers van een organisatieonderdeel op volgorde te laten staan van het aantal jaar dat ze in dienst zijn van de organisatie. Door iedereen vanuit die plek zijn of haar verhaal te laten vertellen, krijg je een beeld van de belangrijke gebeurtenissen in de geschiedenis van een bedrijf. Bovendien erkent het de plek van medewerkers die al lang bij een organisatie zitten. Zij hebben immers langer een bijdrage geleverd aan de organisatie zoals deze nu is dan degene die net is binnengekomen. Zij zijn hoeders van het bedrijf en vaak ook degenen die bij veranderingen als lastig worden gezien. Soms hoor je iemand die net nieuw in een team is het hoogste woord voeren of commentaar leveren. Dat kan verfrissend zijn, maar ook aanvoelen als ongepast en ‘van de plek af’.

Je kunt ook naar de ordening kijken vanuit de *bijdrage aan het geheel*. Het gaat hier niet zozeer om status, maar om de waarde van de bijdrage die iemand levert. Je kunt denken aan de oprichter, de ‘redder’ in tijden van een dreigend faillissement, de investeerder of iemand die het oorspronkelijke idee heeft bedacht. Zonder hen zou de organisatie niet bestaan. Het kan hier ook gaan om een belangrijke prestatie die iemand heeft geleverd of een uitvinding die iemand heeft gedaan. Je kijkt ook naar de plek van mensen die niet direct tot het organisatie-systeem behoren, maar er wel een belangrijk onderdeel van uitmaken, zoals de klant, patiënten en hun naasten in de zorg, leerlingen en ouders in het onderwijs, de accreditatiecommissie, de accountant, enzovoort.

Een vijfde manier om naar ordening te kijken zijn de *leidende principes*. Leidende principes bepalen waarvoor de organisatie er is. Ze geven antwoord op de vraag: Wat zijn we in essentie? (Stam, 2012) en helpen om ‘ja, dit wel’ en ‘nee, dit niet’ te zeggen. Zo worden de aandeelhouders over het algemeen geleid door economische parameters als winst, aandeelhouderswaarde, marktaandeel. Die zijn

leidend in keuzes en bijvoorbeeld niet de parameters die de gezondheid van de organisatie als community weerspiegelen. De leidende principes zijn niet altijd bewust aanwezig. Je kunt aan de hand van de besluitvorming zien waar de organisatie zich door laat leiden. In het bedrijf waar je werkt kun je onderzoeken wat de oorspronkelijke intenties waren van de oprichters en hoe dit nu nog zichtbaar is. Op basis waarvan worden beslissingen genomen? Waar laat de directie zich door leiden?

### **Uitwisseling**

De derde systemische wetmatigheid gaat over de balans in de uitwisseling. In systemen is er een voortdurende uitwisseling tussen geven en nemen. Zo is er de uitwisseling van producten en diensten aan klanten die hiervoor betalen en leveranciers die betaald worden, van medewerkers die hun diensten leveren aan de organisatie en daarvoor geld en/of andere vergoedingen ontvangen. Een uitwisseling kun je ook zien als een organisatie die grondstoffen ‘neemt’ van de aarde of een organisatie die een bijdrage levert aan de samenleving. Het gaat om de (h)erkenning van wat ieder geeft en neemt. Schuld ontstaat als de een meer gegeven heeft en de ander meer gekregen. Klopt bijvoorbeeld de inspanning die mensen leveren bij de beloning die ze daarvoor ontvangen? Is de vergoeding voor een medewerker die is ontslagen passend? En klopt de wijze waarop een organisatie gefinancierd is? Soms is een bedrijf ontstaan door geld dat onjuist is verkregen. Bedrijven die een lange historie kennen, hebben soms een link met de slavernij of hebben geprofiteerd in de oorlog. Dan is door de tijd heen geven en nemen uit balans. Alsnog erkenning geven kan de balans herstellen, helend zijn en ruimte geven om daadwerkelijk tot bloei te komen.

### **Bestemming**

Bestemming klinkt wellicht als een plek waar je aankomt, zoals een vakantiebestemming. Of je navigatiesysteem dat je laat weten: ‘bestemming bereikt’. In plaats van het bereiken van een fysieke plek gaat het hier echter over het diepste eigene en onveranderlijke van een organisatie, dat ook in de toekomst standhoudt (Hjort, 2017). Bestemming is daarmee verbonden met de bron, de oorspronkelijke bedoeling waartoe de organisatie ooit is opgericht. ‘Op de bron-bestemmingslijn kun je de geschiedenis, de levensloop en de verbinding tussen verleden, heden en toekomst aflezen.’

In organisaties is deze vierde systemische wetmatigheid lang niet altijd zo helder. Veel organisaties zijn door vele veranderingen, fusies en reorganisaties vaak wat afgedwaald van de oorspronkelijke bedoeling. Wouter Hart (2015) schetst hoe in onze logische, lineaire en maakbare wereld de bedoeling van de organisatie steeds meer uit het zicht is geraakt. Het ‘harde’ systeem werd op de voorgrond geplaatst. Deze organisaties voelen kil en zielloos aan. Tegelijkertijd willen meer organisaties van maatschappelijke betekenis zijn en een bijdrage aan het grotere

geheel leveren. Het zoeken naar *purpose* is steeds meer in zwang, hoewel het vaak nog blijft steken in een mooie volzin en een 'stip op een horizon'. Werkelijk om-draaien in de richting van de bestemming heeft grote consequenties voor huidige posities en daarmee ook voor de ordening in het systeem.

De bestemming kan volbracht zijn. Dan is het tijd voor iets nieuws of een reden om te reorganiseren. Bijvoorbeeld DSM, tegenwoordig een internationaal chemiebedrijf, is voortgekomen uit de kolenmijnen, die aan het begin van de vorige eeuw door de staat werden opgericht, de Nederlandse Staatsmijnen. Bij mijn ouders staat nog de mijnlamp van mijn grootvader. Kolen hebben in deze tijd plaatsgemaakt voor onder andere voedingsingrediënten. Het oorspronkelijke bedrijf had zijn bestemming volbracht.

Deze vierde systemische wetmatigheid is extra belangrijk, omdat in een wereld die steeds complexer wordt en waarin veranderingen steeds sneller gaan, het relevant is om gegrond te zijn. Anders raakt de organisatie en de medewerkers die er werken in alle snelheid en hectiek los van zichzelf en uitgeput. Een bestemming die grond geeft, staat niet als een stip op de horizon, maar vormt de bodem waarop dagelijks wordt bewogen en van waaruit beslissingen worden genomen. Zij draagt dan de organisatie. Een bestemming laat zich niet vangen in een oneliner, maar vraagt om continue dialoog, voorbeelden en verhalen in de tegenwoordige tijd: dit bedoelen we, hiertoe zijn we opgericht.

De bestemming van de organisatie verhoudt zich tot die van de leiders en medewerkers. Ook individuen willen hun bestemming bereiken. Zo kun je je afvragen of je eigen *purpose* aansluit bij die van de organisatie. Soms moet je daar iets in toegeven. Wrijving ontstaat wanneer je als medewerker een andere beweging wilt maken dan de organisatie als geheel. Dan is je eigen bestemming bij de organisatie bereikt en heb je naar het volgende te gaan. Zo niet, dan loop je kans dat je je blijft verzetten en als lastig wordt gezien, of dat je je in gaat houden. In beide gevallen gaat dit ten koste van je levensenergie en die van de organisatie. Je hebt dan verder te gaan.

### 18.1.3 CONSTELLATIES EN OPSTELLINGEN

In de inleiding van paragraaf 18.1.2 over de systemische wetmatigheden heb je kunnen lezen dat het werk van de Duitse psychotherapeut Bert Hellinger een van de belangrijke bronnen is geweest van de fenomenologisch systeemtheoretische benadering. In het kort vaak Systemisch Werk genoemd. Om verborgen krachten in een familiesysteem of een relatie zichtbaar te maken, gebruikte hij een zogenaamde familieopstelling. Hij liet een cliënt personen uit een groep deelnemers kiezen om de leden van zijn of haar familie te representeren. Deze personen (zogenaamde representanten of stand-ins) plaatste de cliënt dan zodanig in de ruimte dat zij de onderlinge posities 'voelen' als in de betreffende familie. Hij vroeg vervolgens iedere representant naar zijn of haar gevoelens, lichaamservaringen en

waarnemingen. En dan ‘deed zich het verbazingwekkende verschijnsel voor dat de representanten gevoelens en gedachten krijgen die heel dicht liggen bij de familieleden die ze representeren’ (Hellinger, 1998). ‘Ik weet niet hoe ik dit fenomeen kan verklaren,’ vervolgt hij, ‘maar ik zie dat het bestaat en maak er gebruik van.’

Organisatieopstellingen zijn gebaseerd op de principes van familieopstellingen. Als je je vraagstuk of casus inbrengt zal de begeleider je vragen om representanten in de ruimte neer te zetten. Veel voorkomend is om iemand uit de groep te kiezen voor jezelf, je leidinggevende en de opdracht of taak die je hebt. Naast personen kun je dus ook iets abstracts neerzetten als de taak, de organisatie, het doel, weerstand en rouw. In de opstelling wordt vaak duidelijk waar blokkades zitten. Je staat bijvoorbeeld met je rug naar je leidinggevende of de representant voor de opdracht ligt als een dood vogeltje op de grond. De volgende stap is om dusdanige veranderingen aan te brengen dat het meer kloppend is en de energie (weer) stroomt. Vaak wordt aan representanten gevraagd om hun beweging te volgen. Je kunt overigens ook een grote opstelling doen waarin verschillende spelers in de ruimte staan als representanten van afdelingen, maar ook klanten en andere partijen, het gezamenlijke doel, blokkades en belangen. Dit klinkt wellicht allemaal wat vaag in je oren. Om het echt te kunnen snappen moet je het een keer meemaken, als casusinbrenger en als representant.

Als er geen personen beschikbaar zijn kun je ook werken met behulp van vloerankers (bijvoorbeeld papieren blaadjes, placemats), de verschillende posities tekenen of een tafelconstellatie maken. In dit laatste geval geef je je casus weer aan de hand van materialen die toevallig voorhanden zijn, zoals kopjes (met een oortje voor de kijkrichting), suikerzakjes en lepeltjes, of met behulp van speelgoed. Aan de hand van een aantal vragen, gebaseerd op de vier systemische wetmatigheden, wordt je gevraagd om vanuit verschillende perspectieven om je casus heen te lopen en steeds opnieuw te kijken en te ervaren. Vaak leidt dit ‘van een afstand’ kijken tot perspectieven die iemand eerder niet kon zien. Je kunt je tafelconstellatie dan aanpassen voor zover het binnen je invloed ligt of bijvoorbeeld tot het inzicht komen dat de opdracht anders aangevlogen moet worden.

Er zijn ook andere vormen die je kunt gebruiken om naar diepere patronen in de organisatie te kijken door de lens van de systemische wetmatigheden. Zo kun je de geschiedenis van een organisatie weergeven door middel van een tijdlijn. Dat kun je doen door gebruik te maken van vloerankers of op een groot stuk papier dat je op de grond legt. Je kunt vervolgens met een team letterlijk op deze plekken in de ruimte gaan staan en op die manier samen door de geschiedenis heenlopen. Je kunt dan vanaf een afstandje ‘door de tijd heen kijken’ en zo de bron-bestemmingslijn zichtbaar maken.

Ik vind het belangrijk om te vermelden dat het begeleiden van een opstelling om grote zorgvuldigheid, kennis, ervaring en persoonlijk werk vraagt. Of je nu wel of niet opstellingen begeleidt, systemisch werken vraagt om zelfinzicht. Je systeem van herkomst kleurt de bril waardoor je waarneemt. Tegelijkertijd is het

een bron van kennis om dieperliggende, intergenerationele, systemische patronen beter te begrijpen. Daarover gaat het volgende deel van dit hoofdstuk.

## 18.2 Jezelf leren kennen als waarnemer

In de voorgaande paragrafen heb ik je meegenomen langs de uitgangspunten van de fenomenologische benadering van het systeemdenken en de vier systemische wetmatigheden. Door te vertragen en afstand te nemen krijg je zicht op wat er speelt. Zo kun je tot nieuwe inzichten en antwoorden komen op vraagstukken. Maar wie kijkt er eigenlijk? Denk nog even terug aan het schilderij van Friedrich uit de inleiding van het hoofdstuk. Voor hem was dat landschap ook een weerpiegeling van onze eigen psyche.

In paragraaf 18.1.1 ging het over het leren zien van patronen door met een open en onbevangen blik/mind/ogen te kijken. Deze houding wordt fenomenologie genoemd. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Als systemisch veranderaar neem je weliswaar een positie in op de rand van het systeem, maar of je het wilt of niet, je wordt ook meegezogen in het systeem. Anders gezegd: je bent waarnemer én onderdeel van wat je waarneemt. Wat je ziet en waar je op reageert wordt getriggerd door je eigen, gekleurde, perspectief. Je neemt selectief waar.

Volgens de biologen en systeemdenkers Maturana en Varela is 80 procent van de informatie die we gebruiken om een beeld te maken van de wereld om ons heen, afkomstig van informatie die al in ons brein aanwezig is (Wheatley, 2007). Om iets nieuws te zien moet je dus moeite doen. Zonder oordeel, interpretatie en conclusie kijken, alsof je het voor de eerste keer ziet, vraagt om een voortdurende bereidheid om te reflecteren op gewoonten in jezelf. Daar is moed voor nodig en mildheid, want niet alles wat je ontdekt is even leuk om onder ogen te zien. Het kan ook verrassend zijn, want een verborgen talent kan ondergesneeuwd zijn geraakt.

FIGUUR 18.1 Hoe het familiesysteem en het organisatiesysteem elkaar raken in jou



Precies hier gaat dit deel van het hoofdstuk over: jij als veranderaar en hoe je jezelf meeneemt in wat je ziet en ervaart. Hier raken twee systemen elkaar in jou: het systeem van thuis (het gezin waarin je geboren en opgegroeid bent) en het systeem van de organisatie waar je onderdeel van uitmaakt. Wat je thuis geleerd hebt, hoe je je hebt aangepast of hebt afgezet, je overtuigingen en conclusies, het worden de uitgangspunten waarmee je de wereld tegemoet treedt en aan het werk gaat. Door je hiervan bewust te worden kun je met nieuwe ogen naar het landschap van de organisatie kijken. In plaats van te reageren vanuit een onbewust patroon in jezelf, kun je helderder zien waar wat je vroeger hebt geleerd nog van invloed is in je werk. Hoe beter je zicht hebt op jezelf, hoe minder ruis en hoe succesvoller je kunt zijn in het begeleiden van veranderingen.

### 18.2.1 HET FAMILIESYSTEEM

Je familiesysteem is het eerste systeem waar je in je leven mee te maken krijgt. Dit systeem strekt zich verder uit dan ouders, broers en zussen. Ook grootouders en overgrootouders en verder terug, behoren tot het familiesysteem. De verworvenheden, baten en lasten uit het verleden van voorouders en ouders vormen tezamen het erfgoed waarin je geboren wordt (Van den Eerenbeemt & Van Heusden, 1998).

Een deel van het erfgoed is zichtbaar en bekend, denk aan je uiterlijk, talent, aanleg, de plek in de geboortेरij van kinderen, de familieleden die je kent en gebeurtenissen waarover wordt verteld. Een deel van het erfgoed is voor het blote oog echter niet zichtbaar. Denk aan gebeurtenissen in het leven van ouders en grootouders die impactvol en traumatisch zijn geweest en waar niet of slechts mondjesmaat over gesproken wordt. Traumatische ervaringen zijn oorlog, armoede, overlijden maar ook verslavingen, verwaarlozing, grensoverschrijdend gedrag en faillissement. Ook al lijken deze gebeurtenissen er aan de buitenkant niet te zijn, ze worden onbewust doorgegeven aan de volgende generaties. Het werkt door in het verborgene. Ook personen kunnen, om wat voor reden dan ook, verzwegen worden. In de onderstroom is wat wordt uitgesloten echter voelbaar en bepalend voor de dynamiek. Kinderen zijn daar gevoelig voor.

Op heel jonge leeftijd leer je wat je moet doen om bij het systeem te horen. Je leert hoe je je het beste kunt gedragen om aandacht te krijgen van degenen van wie je afhankelijk bent. Je leert haarfijn om de subtiele, geschreven en ongeschreven wetten, regels, afspraken en codes te lezen en wat je moet doen om niet uit het nest te vallen. Net als in organisaties wordt dit het groepsgeweten genoemd.

Idealiter heb je je als kind vrij gevoeld om te zijn wie je bent, heb je je begrepen gevoeld en heb je ouders die hun eigen sores konden dragen. Wellicht groeide je op in een gezin waarin je ouders daar minder of niet toe in staat waren. Ook al doen ouders hun best er zijn altijd momenten waarop het leven tegenzit. Misschien groeide je op in een gezin met problemen, ruzies, achterdocht of verborgenheid. Als kind wil je graag dat het de ouders goed gaat. Een kind denkt, on-

bewust, dat het iets kan oplossen. Het leert om de aandacht af te leiden van wat pijnlijk is voor ouders. Ieder kind doet dat op eigen wijze. De een leert om zich terug te trekken en vooral niet tot last te zijn, de ander leert dat juist door alle aandacht naar zich toe te trekken de spanning tijdelijk wordt verlicht. Dit wordt *magische liefde* genoemd. Magisch, omdat het voortkomt uit het magische denken van het kind dat iets denkt te kunnen oplossen. Het kind neemt een taak op zich. Dit ontwikkelde je tot een kwaliteit, waarmee je later een organisatie instapt. Het wordt een bron van waaruit je werkt.

De onbewuste beslissingen die je als kind neemt wordt in Transactionele Analyse een scriptbesluit genoemd: een overlevingsbesluit dat we vaak (on)bewust levenslang met ons meedragen (Kouwenhoven, 1996). Als volwassene neem je natuurlijk je eigen besluiten. Je kunt je echter niet wezenlijk onttrekken uit je systeem van herkomst, ook al verzet je je er op latere leeftijd tegen en ook al denk je dat je uit vrije keuze handelt. Je systeem van thuis werkt door in hoe je omgaat met jezelf en met anderen, hoe je je emoties toont, welke waarden je naleeft, welke keuzes je maakt en hoeveel vertrouwen je in jezelf en in anderen hebt.

## 18.2.2 OP HET SNIJVLAK VAN SYSTEMEN

In de dynamiek van ons familiesysteem ontwikkel je allerlei vaardigheden en aanpassingsstrategieën. Hier ontstaat, onbewust, je eerste functieomschrijving en rol. Je leert welk gedrag je laat zien en wat beter in de schaduw kan blijven. Ook kwaliteiten en talenten kunnen in de schaduw komen te liggen. Misschien laat je je sterke kant makkelijker zien dan je kwetsbaarheid of ben je geneigd je helpende kant steeds voorop te zetten en je eigenbelang wat naar de achtergrond te plaatsen. Aan de keukentafel thuis en later op school leer je de eerste lessen over leiderschap en lidmaatschap. Al die relationele gewoonten en lessen verdwijnen niet op het moment dat je de deur van je kantoor binnenloopt (Perel, 2019). Ze gaan onbewust met je mee en voeden de verhalen die je over jezelf en anderen vertelt, hoe je kijkt, het werk dat je doet, de plek in de groep die je inneemt, hoe je omgaat met macht, waar je je aan ergert, naar wie je luistert en hoe je richting geeft aan je carrière.

Vaak brengt het gedrag dat je geleerd hebt en de rol die je hebt aangenomen je ook ergens, tot je tegen gedoe aanloopt en je uitgedaagd wordt je oorspronkelijke patronen tegen het licht te houden. In situaties van stress en onder druk schiet je makkelijk in je oude overlevingspatroon. Het gaat eigenlijk vanzelf, alsof je er zelf niks over te zeggen hebt. Zo vertelt een leidinggevende hoe ze heeft geleerd om zelf te verdwijnen en anderen in te zetten om iets voor elkaar te krijgen. ‘Zo deed ik dit vroeger. In een omgeving van straatvechters was dit mijn strategie. Nu we van huis uit moeten werken lukt dit echter niet meer. Ik kan niet meer op m’n intuïtie afgaan en in het voorbijgaan iets regelen. Ik heb zelf meer zichtbaar te worden en heb moed te verzamelen om confrontaties aan te gaan. Dat vind ik

spannend.’ Wat is jouw reactie? Bewust worden hoe je dat zelf doet helpt je eveneens om beter te begrijpen hoe anderen dat kunnen doen.

Hierna ga ik op twee specifieke dynamieken in die op het snijvlak tussen je systeem van herkomst en het systeem van de organisatie spelen: overdrachtspatronen en de plek die je geneigd bent om in te nemen. Als je daar meer zicht op krijgt kun je schoner werken, antwoorden geven op situaties die kloppend zijn en contracten afsluiten die werkelijk beweging in gang zetten.

### **Overdracht en tegenoverdracht**

Overdracht is een belangrijk begrip uit de psychologie. Het betekent het bewust of onbewust herhalen van een relatie uit het verleden in het hier en nu. Je draagt als het ware patronen en dynamieken die je eerder hebt ervaren over op een situatie of een persoon in je volwassen leven. De gevoelens, verlangens en weerstand waren ooit functioneel, maar passen niet bij de huidige context. Je zit fysiek aan die vergadertafel, maar ondertussen word je (vaak onbewust) geleid door de patronen die golden aan de keukentafel in je ouderlijk thuis. Vooral onder druk worden eerdere ervaringen getriggerd, zowel positief als negatief.

In organisaties kom je allerlei triggers tegen. Die opgetrokken wenkbrauw van je leidinggevende verandert in de kritische blik van je vader, die zucht van het directielid lijkt wel heel veel op die van je veeleisende moeder en de kritiek die je krijgt doet je rillen om die leraar van de basisschool die zei dat het nooit wat ging worden. Ook met je collega’s van hetzelfde niveau kunnen deze patronen aangewakkerd worden. Die collega die je steeds onderbreekt lijkt wel verdacht veel op je zus, die ook steeds het hoogste woord voerde. Of in je team ben jij steeds degene die alles moet regelen omdat niemand initiatief toont volgens jou. Het lijkt wel alsof je geen andere keuze hebt dan te reageren. Je kunt overdracht herkennen aan overtrokken oordelen, gevoelens, wensen, fantasieën en weerstand of in gedrag met een teveel: te boos, te mooi, te hard, te perfect (Hjort et al., 2017). De reden voor je emoties is meestal niet wat je denkt dat het is. In plaats van in het hier en nu zijn ze afkomstig van eerdere ervaringen. Ook al is het lang geleden, deze oude ervaringen en patronen zitten diep in je verankerd. Ze belemmeren je op zo’n moment om gedrag te kiezen dat passend is. Je kunt het zo zien: een jong deel in jou neemt de touwtjes in handen en zet zo je volwassen deel buiten spel. Je lijkt niet anders te kunnen.

Onveilige situaties en stress vergroten de kans op overdrachtspatronen. Veranderingen zijn een goede bron hiervoor. Zeker als je de touwtjes zelf niet in handen lijkt te hebben en het je allemaal overkomt. Je brein signaleert gevaar en zet onbewust je afweermechanisme in gang. Iedereen reageert anders. De een doet dat door in de tegenaanval te gaan, de ander verstart, weer een ander slaat op de vlucht. Deze reacties van vechten, vluchten en bevriezen zijn universele reacties op gevaar. Hoe je reageert is persoonlijk. Het is interessant om eerlijk naar jezelf te kijken en je bewust te worden hoe je reageert op bijvoorbeeld de huidige

covid-19-crisis. Wat doe je als de situatie steeds verandert, de spanning oploopt, de onzekerheid de overhand heeft en de toekomst ongewis is? Ga je dan heel hard werken, kom je in verzet, verhoog je de druk op anderen door hen te bekritisieren, volg je anderen rücksichtslos of heb je een neiging om in een negatieve spiraal terecht te komen en jezelf slachtoffer te voelen?

Tegenoverdracht is hoe jij weer reageert op de overdracht van iemand anders of hoe de ander, bijvoorbeeld je leidinggevende, reageert op jouw overdrachtspatronen. Het is het antwoord van de ander op jouw overdracht. Stel bijvoorbeeld dat je je wederom niet gehoord voelt door je leidinggevende en je kaart dit aan. Dan kan dat door hem of haar worden opgevat als een klacht of terechtwijzing. Voor je het weet verander jij in de moeder van je leidinggevende die vond dat hij nooit iets goed kon doen. Voilà! Zo kom je met elkaar in oude verstrikkingen terecht, ook al lijkt de relatie op papier puur zakelijk, de emotie heeft de overhand.

In organisaties ontmoeten we elkaar continu op het snijvlak tussen het organisatiesysteem en het familiesysteem. Overdracht en tegenoverdracht zijn onvermijdelijk. We nemen allemaal onze eigen onbewuste en onopgeloste delen mee. Het is ook een kans. Signalen van overdracht en tegenoverdracht wijzen op wat je nog te leren hebt. Het mooie van werken is, dat je de ontmoeting met de ander kunt aangrijpen als een kans om je bewust te worden van oude patronen. Hierdoor kun je opnieuw keuzes maken, in plaats van jezelf of de ander te veroordelen of verwijten te maken. De grote uitdaging is om met milde ogen te kijken, vooral naar jezelf. Overlevingspatronen waren ooit een intelligente keuze. Het kan helpend zijn om de hulp in te schakelen van iemand die je kan spiegelen en steun kan bieden bij de emoties die je tegenkomt.

### **Aangeboden, magische en dienende plek**

De plek die je in de organisatie geneigd bent in te nemen en de taak die je op je neemt, vertonen onbewust vaak parallellen met thuis. Je stapt het systeem van de organisatie in met al je ervaringen uit je systeem van herkomst. In de organisatie heb je te maken met een leidinggevende, medewerkers en collega's die op hun beurt ook met hun patronen binnenstappen. Als je onvoldoende zicht hebt op je oude patronen loop je het risico dat je onbewust een taak op je schouders neemt die je van vroeger kent. Dit wordt een *magische taak* vanuit een *magische plek* genoemd (Hjort et al., 2017).

Het woord magisch kwam je al in de paragraaf over het familiesysteem tegen. Daar ging het over magische liefde van een kind, dat onbewust iets goed wil maken in het leven van de ouders. Magisch omdat het denkt dat het kan toveren en iets op kan lossen. Als kind verdiende je op die manier aandacht en liefde van je ouders. Hier kreeg je, zonder dat je daarop gesolliciteerd had, je eerste functie en functieomschrijving. Je werd bijvoorbeeld de bemiddelaar of regelaar. Hoe je in je werkende leven je professionele taak opvat hangt samen met hoe je ooit, in je gezin van herkomst, invulling gaf aan je magische taak.

Je magische plek gaat al snel samen met de plek die je in eerste instantie door middel van een vraag in de organisatie aangeboden krijgt. Van een opdrachtgever krijg je de vraag om een probleem op te lossen, bijvoorbeeld om een project uit te voeren, een systeem te implementeren of een of andere verandering door te voeren. Je krijgt hiermee een plek aangeboden. Dit noemen we de *aangeboden plek*. Door daarop direct in te spelen, zonder dieper te onderzoeken, loop je het risico om te reageren vanuit wat je kent van toen, je magische plek.

In dit samenspel tussen jou en de organisatie zijn parentificatie en triangulatie twee specifieke overdrachtspatronen die in hiërarchische relaties veel voorkomen. Beide gaan over plekverwisseling. Je bent dit eerder tegengekomen onder horizontale en verticale ordening in paragraaf 18.1.2 onder *Ordening*. *Parentificatie* wil zeggen dat een kind veel te vroeg verantwoordelijkheden op zich heeft genomen die horen bij een volwassene. Het kind neemt de verantwoordelijkheid voor zijn ouders als het ware over, omdat zij het niet meer kunnen dragen of doordat de omstandigheden dat noodzakelijk maken. Het kind krijgt te jong de rol toegeschoven van adviseur, bemiddelaar, trooster of zorgverlener. Ouders gedragen zich alsof zij het kind zijn. De rollen zijn omgekeerd. Het kind staat op de plek van de ouders. In organisaties word je dan makkelijk verleid om op de plek van je leidinggevende te gaan staan en taken over te nemen die niet horen bij de plek die je hebt. Je neemt oneigenlijke taken over en bent 'van je plek'.

Als een ouder een verbond sluit met het kind tegen de andere ouder is er sprake van *triangulatie*. Een van beide ouders wordt buitengesloten. Anders gezegd: het verschil in de generaties wordt niet gerespecteerd. Het kind komt op de plek naast een van de ouders terecht. In organisaties kan het dan gebeuren dat je makkelijk tussen twee partijen in wordt getrokken. Je wordt bijvoorbeeld als externe verleid om je uit te spreken over een van de medewerkers of over een andere leidinggevende of als projectmanager kom je tussen twee vuren in te staan. Het lijkt alsof je de rol van bemiddelaar hebt, maar in wezen handel je vanuit een verkeerde plek. Conflicten moeten blijven op de laag waar ze horen. Als medewerkers daarbij betrokken worden, dan is dat een uitnodiging om verstrikt te raken (Stam, 2005).

Als je een vraag van je leidinggevende krijgt of als externe van een opdrachtgever, is het goed om je bewust te zijn van waartoe je wordt uitgenodigd. Als je overlevingspatroon en die van de opdrachtgever in elkaar verstrikt raken, dan gaat er onder de oppervlakte iets spelen wat zorgt dat de oorspronkelijke vraag niet gerealiseerd kan worden. Er is dan iets verborgen. Vaak is de vraag om iets voor de ander op te lossen vanuit de overlevingsstructuur van de opdrachtgever. De ander besteedt dan de verantwoordelijkheid voor de eigen taak (bewust of onbewust) aan de ander uit. Als je dit oppakt zonder je af te vragen of de vraag klopt, loop je het risico dat je opnieuw de plek inneemt die je goed kent uit je systeem van herkomst en dat patronen zich herhalen. Je sluit dan met je opdrachtgever als het ware een *verborgen contract*. Wat verborgen kan zijn is, dat je het eigenlijke issue niet op tafel legt, omdat je bang bent alsnog uit het systeem te worden gezet

of uit angst voor een conflict. Eigenlijk zeg je: ‘Als jij mij nou spaart zal ik jou sparen.’ Je bent onbewust trouw aan je eigen systeem van herkomst, de wetten van toen en je magische plek.

Hier moet je wellicht even op kauwen om dit te begrijpen. Waar het om gaat is dat je, zonder de oorspronkelijke vraag dieper te onderzoeken, het risico loopt met elkaar verstrengeld te raken in een oud patroon van overdracht en tegenoverdracht. Om tot een helder, dienend contract met je opdrachtgever te komen, doe je steeds, voordat je in de actie schiet, een aantal checkvragen: Klopt de vraag die ik krijg? Klopt het dat ik deze oppak? Klopt de plek van waaruit ik dit doe? Wat wordt eventueel aan mij uitbesteed? Waar word ik toe verleid? Je vertraagt en neemt tijd om te onderzoeken. Door eerst een aantal vragen te stellen kun je een aanbod doen op de oorspronkelijke vraag dat duurzaam is. Je doet dit vanaf een *dienende plek*.

Soms word je in eerste instantie verleid om ergens in te stappen en krijg je pas na een tijdje signalen dat er iets niet klopt. Het is zinvol om dan alsnog stil te staan bij de hiervoor genoemde vragen. Ook kan het helpen om een constellatie te doen of een opstelling, om op een andere manier naar de dynamiek te kijken tussen jou, de opdrachtgever en de opdracht. Het kan zijn dat je terug moet naar de opdrachtgever, de moed op moet brengen om het issue op tafel te leggen en opnieuw afspraken moet maken, te hercontracteren. Op die manier leg je het verborgen contract bloot en sluit je samen een nieuw contract dat dienend is aan de opdracht en de organisatie.

### 18.3 Tot slot

In de inleiding van dit hoofdstuk heb ik aangegeven dat systeemdenken belangrijk is om antwoord te geven op complexe vraagstukken van deze tijd. Ook ogenschijnlijk eenvoudige opdrachten kunnen vastlopen in een complexe onderstroom. In de fenomenologische benadering van systeemdenken speelt waarneemen van de dieperliggende patronen een centrale rol. Fenomenologie gaat over kijken zonder oordeel. En daar ben je zelf in het geding.

Hoe meer je thuis bent in de thema's die spelen vanuit je familiegeschiedenis, hoe meer je je overlevingspatronen in de ogen hebt gekeken en hebt verwerkt, hoe beter je vanuit een passende plek in de organisatie kunt bewegen. Je wordt minder onbewust geleid door oude patronen en ziet beter waar jouw triggers liggen. Zo kun je bijsturen en antwoord geven. Het vraagt om moed om anders te durven kijken dan het geëigende, om je te laten 'storen' in je oude denkbeelden en oude patronen. Dat is echter wel waar werkelijke verandering start. Als je op de systemische laag in organisaties wilt werken, dan vergt het een voortdurende reflectie op jezelf. Niet eenmalig, 'vink' en er vanaf zijn, maar gedurende een lange tijd, misschien wel je hele leven lang.

Er is nog een belangrijke reden om je af te stemmen op je binnenwereld en je systeem van herkomst. Weten wie je bent en waar je vandaan komt, geeft je stevige wortels in de aarde, grond onder de voeten en brengt je in verbinding met je bestemming of purpose. In een wereld die complex is, onzeker en continu verandert ben je dan meer *in control* van binnenuit. Je hebt minder behoefte om *controle over* je omgeving, de situatie of de toekomst te krijgen. Als je te weinig bent afgestemd op jezelf, loop je het risico jezelf kwijt te raken in de hectiek van deze tijd. Dan kom je los van jezelf, schiet je alle kanten uit of kom je tot niks. Je verdwaalt zonder de weg te weten, waardoor het lastig, zo niet onmogelijk wordt om anderen in een verandering te leiden.

Een van de sleutels om op je eigen pad te blijven is te zorgen dat je genoeg tijd inruimt voor jezelf. Je vertraagt, stopt en bouwt momenten van reflectie in. Zo kun je je afstemmen op je emoties en op jezelf. Vanuit deze plek in jezelf word je een betrouwbare leider in veranderingen en kun je jezelf inzetten als instrument om daadwerkelijk beweging te bewerkstelligen. Zo dien je de organisatie en jezelf.



## Literatuur

- Capra, F., & Luisi, P. L. (2014). *The Systems View of Life. A unifying Vision*. Cambridge: University Printing House.
- Eerenbeemt, E. M., van den (2013). *De liefdesladder. Over familie en nieuwe liefdes*. Amsterdam: De Arbeiderspers.
- Eerenbeemt, E. M., van den, & Heusden, A. van (1998). *Balans in Beweging. Ivan Boszormenyi-Nagy en zijn visie op individuele en gezinstherapie*. Haarlem: De Toorts.
- Einzig, H. (2017). *The Future of Coaching. Vision, Leadership and responsibility in a transforming world*. New York: Routledge.
- Franke, U. (2005). *Als ik mijn ogen sluit, kan ik je zien*. Groningen: Het Noorderlicht.
- Gaarder, J. (1996). *Hallo is daar iemand?* Oslo: Gylderdal Norsk Forlag.
- Gratton, L., & Scott, A. (2017). *The 100-year life. Living and working in an age of longevity*. Londen: Bloomsbury.
- Han, B. (2015). *De vermoeide samenleving*. Amsterdam: Van Gennip.
- Hart, W. (2015). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet.
- Hart, W. (2017). *Anders vasthouden. 9 sleutels voor werken vanuit de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet.
- Hellinger, B. (2001). *De verborgen dynamiek van familiebanden*. Bloemendaal: Altamira-Becht.
- Hjort, M., Veenbaas, W., Broekhuizen, M., & Coerts, J. (2017). *De tekens verstaan*. Utrecht: Phoenix Opleidingen.
- Hoffman, W. (2000). *Caspar David Friedrich*. Londen: Thames & Hudson.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kessener, B., & Oss, L. van (2019). *Meer dan de som der delen*. Amsterdam: Management Impact.
- Krznaric, R. (2020). *The good ancestor. How to think long term in a short-term world*. Londen: WH Allen.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. Leuven: LannooCampus.
- Maarel, S. van der (2016). Slow down to speed up. In: *The New Leadership*. Amsterdam: European Leadership Platform.
- Oliveri, S. (2020). These four skills can make the world better after Covid-19. In: <https://www.weforum.org/agenda/2020/08/the-four-skills-to-make-the-world-better-after-covid-19/>
- Peat, F. D. (2008). *Gentle action. Bringing creative change to a turbulent world*. Pari: Pari Publishing Sas.
- Perel, E. (2019). The secret to a great working relationship. In: [https://open.spotify.com/episode/5uXJfD2Ik79zLBRkptUB2H?si=2n\\_LVi3CRbSEUFBtpRU6\\_A](https://open.spotify.com/episode/5uXJfD2Ik79zLBRkptUB2H?si=2n_LVi3CRbSEUFBtpRU6_A)
- Pink, D. H. (2016). *Drive. The surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead Books.
- Rowland, D. (2017). *Still Moving. How to lead mindful change*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U. Leading from the future as it emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Stam, J. J. (2012). *Vleugels voor verandering*. Groningen: Het Noorderlicht.
- Stam, J. J. (2005). *Het verbindende veld. Organisatieopstellingen in de praktijk*. Groningen: Het Noorderlicht.
- Stewart, I., & Joines, V. (1996). *Transactionele Analyse. Het handboek*. Utrecht: SWP.
- Veenbaas, W., Hjort, M., Broekhuizen, M., & Dirks, M. (2019). *Passe Partout*. Utrecht: Phoenix Opleidingen.
- Veenbaas, W., & Goudswaard, J. (2002). *Vonken van Verlangen. Systemisch werk, perspectief en praktijk*. Utrecht: Phoenix Opleidingen.
- Weisfelt, P. (2017). *De geheimen van de groep. Het proces van het systeem en de consequenties voor individu, groep en organisatie*. Amsterdam: Boom.
- Wheatley, M. J., & Kellner-Rogers, M. (1996). *A Simpler Way*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Wheatley, M. J. (2007). *Finding our way. Leadership for an uncertain time*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.