



Systemisch werken en kijken

Wat zijn systemen?

Systemen. Dat klinkt abstract en technisch. Nauwelijks menselijk. Maar dat is het juist wel. Wij maken allemaal deel uit van systemen. Onze familie bijvoorbeeld kun je zien als een 'systeem' waar je automatisch onderdeel van bent. Ook maak je deel uit van andere groepen, oftewel systemen, omdat je ervoor kiest, zoals een vriendengroep of je werk. Maar ook een klas, een (sport)vereniging, een team in een organisatie, een streek, een land, de samenleving; allen zijn een systeem in zichzelf. En ieder systeem heeft andere kenmerken, een voelbare cultuur en zelfs de energie van ieder systeem is anders. Bij de burens voelt het immers ook heel anders dan bij jou thuis en de familie van bijvoorbeeld je partner heeft ook weer andere kenmerken dan jouw familiesysteem. Mensen maken allemaal deel uit van veel verschillende systemen.

Wat betekent systemisch werken en kijken?

Systemisch werken en kijken gaat over het boven water tillen van **onbewuste** verbindingen en gedragspatronen die in een systeem voelbaar zijn en vaak veel te vertellen hebben over belangwekkende zaken in een systeem. Door systemisch te kijken worden allerlei onbewuste verhoudingen, loyaliteiten en dynamieken zichtbaar. Dat wat zich als het ware onder de waterlijn afspeelt. Systeemenergie kan je voelen (in je lijf door bijv. koude rillingen en kippenvel) en het is heel bepalend voor wat we doen, zeggen en denken. **We richten ons bij systemisch kijken en werken minder op de details of het individu maar juist op het geheel. We zoomen uit** en nemen nadrukkelijk het gehele systeem (waar iets of iemand onderdeel van is) in ogenschouw.

We maken een vraagstuk **niet persoonlijk** maar kijken naar de **context** waarin iets plaatsvindt. Dat doen we door uit te zoomen. We zijn in het analytische domein geneigd op individuen in te zoomen en dan maatregelen te treffen. Echter, ons individuele gedrag wordt grotendeels bepaald door de (on)mogelijkheden passend bij de cultuur in een systeem. Die cultuur is met goede reden(en) ontstaan uit onbewuste patronen, dynamieken en overtuigingen in een systeem dat van nature altijd gericht is op overleving.

Systemisch kijken betekent dat je allereerst aanneemt dat een 'issue' er is met een reden. **Er is wat er is** ook als dat niet leuk/prettig is. Het 'issue' of het 'symptoom' wil je a.h.w. iets vertellen over het systeem. Denk bij symptomen aan ziekteverzuim, hoog personeelsverloop of een aantal teamleden die hoog van de toren blazen en jouw plek als leidinggevende niet lijken te accepteren. Neem even dat laatste in gedachten: Waar is hoog van de toren blazen indertijd heel hard nodig geweest? Wat heeft het toen opgelost in het systeem? Dat is nu ongetwijfeld niet langer nodig alleen dit gedragspatroon/gewoonte zit nog (volop) in het systeem. Het systeem (en daarmee de mensen) gaat er op een onbewuste laag van uit dat het nog nodig is om iets op te lossen voor het systeem. Totdat we volmondig **erkennen** dat het (hoog van de toren blazen) ooit een goede oplossing was voor de overleving van/in dit systeem. Ieder systeem wil namelijk altijd heel en compleet blijven en bovenal overleven; het werk moet doorgaan er is immers een belangrijke taak te volbrengen.

Welke vragen stel ik als leidinggevende als ik systemisch kijk en werk?

Systemisch waarnemen en onderzoeken betekent dat we naar het team als geheel kijken en niet inzoomen op ieder voorval (als los verschijnsel). Een belangrijke eerste stap is om niet in de actie te schieten en direct te willen helpen

en op te lossen maar je af te vragen: **“Waar is deze uitdaging ooit (= eerder in de tijd) een hele goede oplossing voor geweest?”**

Wat je aan gedrag ziet bij een individu (horend bij een systeem) is vooral een uiting van het systeem dat ergens de aandacht op wil vestigen. Als leidinggevende die systemisch kijkt, ga je allereerst op zoek naar de gedragspatronen en dynamieken die **vastzetten** en daarmee beweging en voortgang belemmeren. Via het zogenaamde gedoe of via geroddel en weerstand wil er blijkbaar iets heel belangrijks in beeld komen bij jou als leidinggevende. **Vaak is dat ‘iets’ wat eerder in een systeem bijvoorbeeld niet voldoende is gehoord, gezien of buitengesloten is en/of niet adequaat erkend is.**

Een voorbeeld: Er is een terugkerend probleem in jouw team of op een locatie. Denk aan: mensen lijken hun verantwoordelijkheden niet te nemen, of er wordt niet prettig samengewerkt met de leidinggevende of men ervaart veel onderlinge weerstand en wrijving. Zo’n team komt maar niet verder; er zit iets vast.

Een vraag die jou kan helpen er systemisch naar te kijken, is: Wat is er te ontdekken als je uitzoomt? Waar heb je dit eerder gezien of waar gebeurt dit ook? Wat zijn kenmerken van dit ‘issue’ die je herkent van andere voorvallen? Daarbij kijk je voornamelijk naar veel voorkomende gedragingen en dynamieken van de gehele locatie/organisatie. Kan je een patroon ontdekken?

Ook check je of je kunt achterhalen waar het is begonnen; je zoekt samen (met je team) naar de start (het ontstaan) van het gedoe. In veel gevallen is samen kijken naar de historie van een locatie (of het oprichtingsverhaal van een afdeling/team) ook behulpzaam. Denk ook aan doorvragen naar markante gebeurtenissen in een systeem: positief en negatief. Veelal is er met een reden iets ‘vastgezet’ wat nu voor blokkades zorgt. Dat raakt meestal aan een van de basisbehoeften van ieder systeem: erbij horen (binding), ordening/plek en balans (in geven en nemen)¹.

Een andere belangrijke vraag is bijvoorbeeld: Waar is het ‘niet lekker samenwerken’ een oplossing voor? Wat is **de functie** van niet-samen optrekken? Wat wordt via een symptoom zoals bijvoorbeeld ‘de weerstand’ in beeld gebracht? Welke situatie heeft zich ooit voorgedaan waardoor bijvoorbeeld ‘het samen niet verder kunnen komen’ indertijd is ontstaan; wat we nu labelen als ‘stagnatie’ loste indertijd mogelijk iets op zodat het systeem kon overleven. Het was ongetwijfeld toen de beste oplossing; ook al is het nu voor jou/jullie een probleem.

Of in een andere, vastzittende situatie kan bijvoorbeeld deze vraag helpen: Wanneer en waardoor is het ‘je niet uitspreken/zwijgen’ een goede strategie geworden? En nog een laatste voorbeeld: Wat is de verborgen winst van ‘kritisch zijn op nieuwe ideeën’? Wat levert dat kritisch zijn (weerstand tonen) eigenlijk op in het hier en nu?

De systemische vraag die we steeds weer kunnen blijven stellen is: **Voor wat was dit probleem/vraagstuk ooit een oplossing?** Of net anders geformuleerd: **iets wat we nu als ‘gedoe’ labelen omdat het nu een probleem vormt, was indertijd ergens een hele goede oplossing voor in dit systeem.** Wat heeft het toendertijd opgelost; waarvoor was het eerder een hele goede oplossing? Wat is er in het gedrang gekomen in dit systeem wat nog om aandacht vraagt via het ‘gedoe’? Wat wil nog gezien/erkend worden in het systeem?

Wat vraagt systemisch kijken en werken van jou als leidinggevende?

Het belangrijkste is dat je erkent dat ‘er is wat er is’ en het niet wegdrukt als een bal die je probeert onder water te duwen. **Systemisch kijken naar dergelijke uitdagingen vraagt een neutrale blik van jou als leidinggevende.**

Het vraagt ook dat je het systeem als een geheel ziet dat wil overleven en dat op een onbewuste laag compleet/heel wil blijven. Het systeem wil niet uit elkaar vallen en het werk moet door kunnen gaan. Daarnaast is het belangrijk dat je als leidinggevende uitzoomt en de situatie (het probleem) in een groter plaatje/context ziet. Ook betekent het dat

¹ Zie voetnoot 2.

je niet meteen gaat tornen aan personen die hun gedrag 'moeten' veranderen. Immers, hun gedrag wil juist iets vertellen over het systeem – het gedrag was ooit een oplossing voor iets.

Een systeem toont zich via de gedragingen omdat het als geheel ergens behoefte aan heeft! **Systemisch werk legt de nadruk op het geheel (van een organisatie of team) aanschouwen als een systeem dat iets nodig heeft.** Pas als die behoefte helder is geworden en er erkenning voor komt, zullen de uitdagingen en symptomen (bijvoorbeeld roddelen of gebrek aan samenwerking) in een systeem weer kunnen verdwijnen.

Een systemische manier van werken levert meestal **andere inzichten en vervolgstappen** op dan via een reguliere teambuilding of een strategie-sessie. Het doel van systemisch onderzoeken² is dat alles weer kan gaan stromen, zodat we weer vooruitkomen en mensen lekker kunnen (samen)werken. Zodat iedere medewerker/lid – ook jij als leidinggevende – niets vastzet en optimaal kan functioneren ten goede van de klanten/cliënten en ieders potentieel kan floreren.

Wat voor taai vraagstukken kunnen worden onderzocht met een systemische aanpak?

Vraagstukken die onoplosbaar lijken³ en waar je de vinger maar niet op krijgt hebben heel vaak een systemische oorsprong. Ze kunnen bijvoorbeeld gaan over zeer uiteenlopende onderwerpen zoals hoog ziekteverzuim, extreme emoties, gevoelens en oordelen die voor je gevoel te heftig zijn bij de gebeurtenis(sen), veel geroddel, conflicten tussen medewerkers (of met klanten/verwanten) of tussen teams/locaties/afdelingen, hoog verloop onder personeel of cliënten, weerstand en tegenwerking, samenwerkingsproblemen, etcetera.

Boekentips en pod-casts

Heel toegankelijk boek gericht op leidinggevendenden: Imre Tjisse Klasen, *Slimmer met het systeem, Een nieuw perspectief op complexe organisatievraagstukken*, 2020

Toegankelijke podcast met veel voorbeelden voor leidinggevendenden: Potentieel Goud van Albert Goldsteen. Titel: *Waarom Nederland meer systemisch leiders nodig heeft*, gesprek met Imre Tjisse Klasen.

Boek *Systemisch Wijzer, kennis uit opstellingen die je iedere dag kunt gebruiken* (2015). Auteurs: Siets Bakker en Leanne Steeghs

Google op “podcast Els van Steijn” en je krijgt een hele reeks interessante podcasts van haar te zien. Ze schreef o.a. het (luister)boek *De Fontein, vind je plek* (2016). Het draait om inzicht in je familiesysteem en hoe dat dagelijks meedoet in je werkende bestaan.

Toepasbaar en prettig geschreven boek met herkenbare voorbeelden van Siebke Kaat en Anton de Kroon: *Systemisch adviseren, de organisatie als levend systeem* (2013)

Tekst: Anke Tijtsma, systemisch organisatie-antropoloog, gespreksmaker en opsteller bij www.buroaanzet.nl

² Meer weten over de behoeften van ieder systeem en “systemisch onderzoeken”? Wees welkom bij de **Leerwerkplaats Systemisch Onderzoeken** (check mijn website).

³ Wil je een verhaal lezen met concrete 'systemische' anekdotes over oa. geruzie en gedoe in de samenwerking? Of over een samenvoeging van teams/locaties waar de verschillen onderlinge strijd opleveren? Check dan de website van Buro AanZet of de artikelen op mijn Linked-In profiel.