

Teamontwikkeling (25)

# Kijken en interveniëren met behulp van de systeembril

Net voor de zomer maakte ik bij de VU een collegedag van Marijke Spanjersberg mee, over werken met de systeembenadering. Aangezien we in ons werk steeds meer afhankelijk zijn van teams en groepen, hebben we ook steeds meer kennis van sociale systemen en het werken daarmee nodig.

Karin Derksen

In het systeemdenken kijk je naar het geheel en hoe de delen in dat geheel zich tot elkaar verhouden. En ik zeg het gelijk maar eerlijk: ik vind kijken door een systeembril en werken vanuit systeemdenken noodzakelijk als je werkt met groepen, maar ik vind het ook ingewikkeld en twijfel al snel aan mezelf of ik dat wel (goed genoeg) kan. Met een wat onzeker gevoel, maar vooral toch ook nieuwsgierig en leergierig begon ik aan deze dag. Misschien begin jij ook zo aan dit artikel, daarom zet ik alvast een paar typische uitspraken van Marijke Spanjersberg over systeemdenken op een rij:

*'De systeembenadering is gemaakt voor situaties waarin het niet meer loopt. Situaties waarin het stagneert, er energieverlies of gedoe is.'*

*'De systeembenadering is bedoeld om je lichtvoetiger naar dat soort situaties te laten kijken.'*

*'Kijkend door de systeembril ben je streng op het systeem en mild op de mensen.'*

*'Wij overwaarderen persoonlijkheid, het karakter en de competenties van mensen, en onderwaarderen de relaties en de context.'*

In dit artikel licht ik eerst toe waarom systeemdenken noodzakelijk is als je met groepen werkt. Daarna lees je hoe systeemdenken 'ontschuldigt' en dat we niet alle

problemen op kunnen lossen. Vervolgens beschrijf ik hoe een systeemdenker zich richt op improductieve herhalingen, en hoe dat werkt. Marijke werkt veel met het tekenen van de onderlinge relaties in een groep; hoe je dat doet, lees je aansluitend. En tot slot geef ik een samenvatting van geleerde lessen voor de praktijk.



Marijke Spanjersberg

## De noodzaak van systeemdenken

Waarom vind ik werken vanuit systeemdenken noodzakelijk als je met groepen werkt? We werken steeds meer met teams en groepen. Als groep of team goed werk leveren met elkaar, vraagt kennis van en ervaring met systeemdenken. Immers, in een groep heeft alles wat eenieder in die groep doet – of niet doet – invloed op de rest van de groep. Je bent niet meer een verzameling losse, op zichzelf staande individuen, maar in een groep ontstaan er als vanzelf reacties en tegenreacties. Bijvoorbeeld, als ik als groepslid niet zoveel inbreng, dan zal de rest van de groep, of op z'n minst een paar groepsleden, waarschijnlijk meer gaan inbrengen. Nu hoor ik je denken: 'andersom geldt ook, als een paar mensen in de groep veel zeggen, dan zal de rest stiller worden.' Precies! Zo heeft ieder groepslid met alles wat hij doet of laat invloed op de rest van de groep. Dit gaat dus niet zozeer over de inhoud, maar over de relatie tussen mensen.

Als ik op dit voorbeeld nog wat doorborduur dan vinden stille teamleden misschien dat er weinig ruimte is in het team om iets te zeggen. Terwijl de informele leider in dat team misschien vindt dat zij of hij altijd alles moet doen. De informele leider zal waarschijnlijk steeds harder gaan werken, steeds meer inbrengen, terwijl de stille teamleden steeds stiller worden. Zij denken: 'als jij het zo graag wilt doen, dan ga je je gang maar.' En de informele leider verzucht: 'ik moet hier ook altijd alles doen.' Zo komt een groep vanzelf in een zich versterkend patroon terecht.

Naast kijken naar het geheel en de patronen in dat geheel, gaat systeemdenken ervan uit dat 'de positie die je inneemt in het systeem in belangrijke mate je uitzicht op de werkelijkheid kleurt' (Spanjersberg, 2016, p. 184). Daarmee wordt bedoeld dat een leidinggevende in een team 'het probleem' van het team anders ziet en beleeft dan een medewerker of een stagiaire in dat team. Zodra je werkt met teams, als leidinggevende, als teamcoach of begeleider, is het noodzakelijk dat je je hiervan bewust bent. Zo word ik bijvoorbeeld nogal eens door een leidinggevende benaderd als er 'gedoe' is in een team, met de vraag of ik iets kan betekenen. Vanuit het idee dat je positie in het team je uitzicht op de werkelijkheid kleurt, ga ik nooit alleen af op het verhaal van de leidinggevende, of van een of twee teamleden. Niet omdat hun verhaal niet klopt, maar omdat zij slechts een deel ervan zien. Elk teamlid, inclusief de leidinggevende, heeft eigen beelden over wat er aan de hand is en in een team heb je te werken met al die beelden – en zijn ze dus allemaal belangrijk. Dit om te illustreren dat je de systeembril nodig hebt, als je met teams of groepen werkt. Ik ga nu wat dieper in op hoe je werkt vanuit de systeembenadering en wat dat betekent.

## Ontschuldigen

Marijke licht aan het begin van de collegedag toe dat systeemdenken een grondhouding is. Ze zegt daarover: 'Systeemdenken is echt anders kijken. Je bent niet op

zoek naar de oorzaak van een probleem. Systeemdenken is dus niet: vanuit de oorzaak iets willen oplossen. Dat werkt voor problemen die niet terugpraten. Maar als het over problemen tussen mensen gaat, dan gaat zoeken naar een oorzaak gelijk over schuld. En de schuld krijgen, dat willen we liever niet. Vanuit systeemdenken probeer je te *ontschuldigen*.'

Ik ben getriggerd door het woord 'ontschuldigen'. Ik vind het een prachtig woord, maar zo moeilijk om in praktijk te brengen. Als het niet lekker loopt in een groep kijken we toch al snel naar één of een paar individuen in die groep. Er wordt bijvoorbeeld gezegd: 'diegene doet nooit mee, daar heb je niks aan' of 'hij doet altijd zo moeilijk en zit gelijk in de weerstand of 'zij wil zich altijd laten gelden'. Bijkomend probleem is dat we met zulke uitspraken eigenlijk zeggen dat we weten wat er in de ander omgaat, en dat we dat misschien zelfs beter weten dan die persoon zelf. Terwijl uit onderzoeken blijkt dat we slechte 'mind-readers' zijn, aldus Marijke. We kunnen niet in andere mensen kijken. Een deel van de grondhouding voor systeemdenkers is dan ook dat je het doet met wat je allemaal kunt horen en zien. Je vult dus niet in. Ook dat is een vorm van 'ontschuldigen'.

In de praktijk vinden we ontschuldigen, en niet de oorzaak van het probleem bij een of een paar individuen leggen, echter moeilijk. Neem het voorbeeld van het stille teamlid en de informele leider die 'de kar trekt'. Wie is hier nu de schuldige? De informele leider zal de stille teamleden de schuldigen vinden, terwijl de stille teamleden de informele leider de schuldige zullen vinden. Echter, vanuit systeemdenken concludeer je dat ieder teamlid een bijdrage levert aan hoe de samenwerking verloopt. Ik hoor leidinggevend van niet-goedlopende teams vaak zeggen: 'ja, en er zitten natuurlijk ook een paar rotte appels in het team'. Maar die rotte appels ontstaan in het functioneren van het systeem. Kortom: als er gedoe is, zijn we geneigd te zoeken naar de 'schuldigen' daarvan. Maar vanuit systeemdenken gaat dat anders. Dan zoek je niet naar de schuldige individuen, maar naar de improductieve herhalingen, waarover straks meer bij 'patronen en paradoxen'. Nu eerst nog iets meer over het 'niet vanuit de oorzaak willen oplossen'.

## Utopie van problemen oplossen

Velen van ons hebben geleerd: als je een probleem hebt, dan analyseer je dat om de oorzaak van het probleem te achterhalen. Vanuit het systeemdenken komt dat echter op losse schroeven te staan. Sterker nog, Marijke voegt daaraan toe dat het een illusie is dat we alle problemen op kunnen lossen. Ze baseert zich hier op Watzlawick (1983). Juist door te denken dat we alles op kunnen lossen, creëren we druk en stress en komen we in de problemen. Hier komen we weer uit bij systeemdenken als grondhouding. Ben je in staat en bereid om de utopie van maakbaarheid, dat we alle problemen op kunnen lossen als we maar hard genoeg ons best doen, los te laten? Marijke nuanceert dat door

## Kader 1. Systeemdenken: wat is het wel en wat niet?

Wat is het niet....	Wat is het wel....
• Zoeken naar <u>de</u> oorzaak voor <u>het</u> probleem	• Patronen zichtbaar maken
• Zoeken naar <u>de</u> oplossing	• Zoeken naar wat nu en morgen werkt voor het systeem als geheel
• Streven naar beheersing en controle	• Creëren van een nieuw perspectief, een nieuw verhaal
• Streven naar consensus op inhoud	• Ruimte maken voor verschil met een balans voor geven en nemen
• Grootchalig en planmatig veranderen	• Veranderen op menselijke maat via relaties tussen mensen met een naam en een gezicht
• De wijsheid zit bij experts	• De wijsheid zit in het systeem
• Veranderen met behoud van eigen frame	• Veranderen begint met een nieuw frame

Bron: Spanjersberg

twee rijtjes te presenteren (zie kader 1) over wat systeemdenken is en waarin het verschilt van wat we veelal gewend zijn. Ze licht toe dat het linker rijtje dominant en heel behulpzaam is voor veel van onze problemen. Echter, zodra dat linker rijtje niet (meer) blijkt te werken (zoals bij problemen in groepen meestal het geval is), dan helpt het om over te stappen naar het rechter rijtje. Dat klinkt op papier eenvoudig, maar dat rechter rijtje vraagt dat we ruimte maken in de gevestigde orde en het vraagt bescheidenheid, dat we toe durven geven dat we niet alles op kunnen lossen. En dat is voor velen van ons nogal een uitdaging; daar zit voor mij deels de ingewikkeldheid en twijfel die ik aan het begin benoemde.

### Patronen en paradoxen

Het begrip 'patronen' is al een paar keer genoemd. Hoe zit dat en welke rol spelen patronen in een systemische benadering? Even terug naar wat we meestal zien in een groep: we zien een persoon iets doen en rekenen hem dat toe. Maar vaak maken we daar een fundamentele attributiefout, zo vertelt Marijke. Bijvoorbeeld een vader die heel streng is naar zijn zoon. Als zijn vrouw hem daarop aanspreekt, zegt hij: 'Ik ben zo streng, omdat jij veel te slap bent.' Waarop zij zegt: 'nee, ik ben zo mild, omdat jij zo streng bent.' Wat deze vader en moeder doen, is dat zij beiden de foto maken waar zij zelf niet op staan. Ieder ziet de ander en beschouwt het eigen gedrag als de enige juiste reactie op het niet juiste gedrag van de ander. Wat zij beiden niet zien, is dat patroon tussen hen beiden, in dit geval: hoe meer vader zijn strengheid toont in aanwezigheid van moeder, des te meer zal moeder haar mildheid tonen in aanwezigheid van vader, en vice versa. Dit patroon versterkt zichzelf in negatieve zin. En van dit soort zichzelf versterkende patronen zijn er veel meer.

Tegengestelden die je vaak terugziet in patronen zijn: controleren en autonomie; grote lijnen en details; zakelijk en mensgericht; versnellen en vertragen.

Er zijn ook patronen die zichzelf versterken zoals: overtuigen leidt tot nog meer overtuigen bij de ander, of terugtrekken leidt vaak ook tot terugtrekken door de ander. In al deze patronen zit een circulair causaal denken: hoe meer de een gaat versnellen, des te meer

de ander gaat vertragen. Het patroon, dat ontstaat in de onderlinge relatie, is de baas geworden.

Als Marijke dit toelicht, maak ik de link naar paradoxen. Een paradox bestaat uit twee kanten die gevoelsmatig tegengesteld zijn, maar die we – als we een duurzame oplossing willen realiseren – beide moeten doen (Lewis & Smith, 2014). Zo moet je bijvoorbeeld in een organisatie én zakelijk én menselijk zijn, of naar kinderen toe én streng én liefdevol. Als mens vinden we het vaak moeilijk om zulke – gevoelsmatig – tegengestelde aspecten tegelijkertijd te doen. In de interactie tussen mensen zien we vaak dat de ene persoon voor de ene kant van de paradox kiest en de andere persoon voor de andere kant en dat ze elkaar door die keuze verder versterken (zoals in het voorbeeld van de strenge vader en de milde moeder).

Marijke legt in het college echter een andere link naar paradoxen. Ze noemt naast patronen de paradoxale boodschappen die een rol kunnen spelen in relaties. Ze somt een aantal ingrediënten op voor zo'n paradoxale boodschap. Zo is er meestal sprake van een krachtige, maar ongelijke relatie. De boodschap is in zichzelf tegenstrijdig en kan dus niet zonder problemen worden opgevolgd. De boodschapper ervaart dat probleem niet, maar de ontvanger wel. Voorbeelden van zo'n paradoxale boodschap zijn: 'wees eens spontaan'; 'je moet eens meer initiatief nemen'; 'ik wil dat je je werk leuk vindt'. Aan al deze boodschappen kun je eigenlijk nooit voldoen.

Zowel die patronen als de paradoxale boodschappen zijn een voedingsbodem voor improductieve patronen. Bovenstaande voorbeelden laten zien dat beide kanten belangrijk zijn en 'gelijk' hebben. Dit is een belangrijk uitgangspunt voor de 'systeemdenker': ieder individu draagt bij vanuit de beste bedoelingen, maar die bijdrage wordt niet altijd zo begrepen. Of, zoals Marijke zegt: 'die wordt niet zo verstaan'.

Systeemdenkers zijn bij uitstek gericht op die improductieve herhalingen. 'Ze denken en spreken in 'patroontaal'', aldus Marijke. Vragen die Marijke bijvoorbeeld vaak stelt aan een groep zijn: 'Zullen we

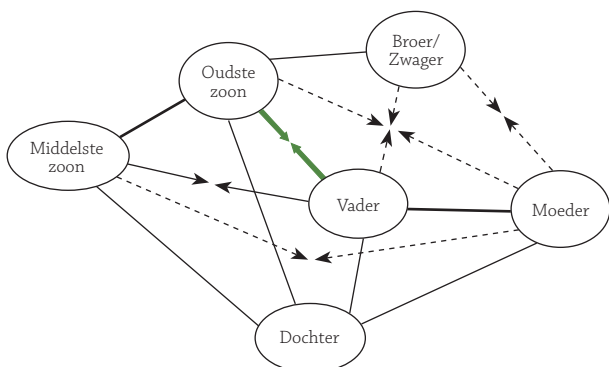
eens met elkaar kijken naar de herhalingen in deze groep? En zullen we dan eens kijken of we kunnen leren om anders naar die problemen te kijken en er anders mee om te gaan?' Daarmee laat je de groep anders kijken naar wat er gebeurt en dat eenieder daar vanuit goede bedoelingen aan bijdraagt. Dat creëert een opening om anders te gaan samenwerken als groep. Dit brengt ons bij het volgende onderwerp rondom systeemdenken: 'triades', oftewel het in kaart brengen van de onderlinge relaties.

## Triades

Als er een conflict is in een groep tekent Marijke, vanuit het systemisch denken, graag de onderlinge relaties in het systeem. Ze noemt systeemdenken ook wel 'relatiewiskunde'. En inderdaad, het tekenen van de onderlinge relaties is een behoorlijk technische puzzel. Toch blijkt het heel behulpzaam te zijn, want vaak zijn we geneigd te kijken naar de inhoud, terwijl het bij systeemdenken vooral gaat over de onderlinge relaties. Maar hoe krijgen we zicht op de relaties en hoe laten we daarbij de inhoud los? Door de relaties te gaan tekenen, zorg je automatisch dat je je daarop focust – en niet op de inhoud. Je krijgt inzicht in wat je al wel over de relaties in het systeem weet en wat nog niet.

Nu vraag je je wellicht af: hoe ga je dat tekenen? Marijke doet dat in driehoeken en noemt dat 'triades'. Per relatie heb je verschillende keuzes: een relatie is goed, redelijk, ambivalent, matig of conflictueus. Dat geef je weer in je tekening. Zo ontstaan verschillende driehoeken. Sommige driehoeken zijn in evenwicht, andere niet. Driehoeken in evenwicht, daarin zullen de onderlinge relaties niet snel veranderen.

Marijke geeft tijdens het college een voorbeeld van een tekening van de relaties in een gezin, waarin de oudste zoon en vader een conflict hebben (zie figuur 1). Ze tekent de driehoeken/relaties, die er binnen dit gezin zijn. Maar wat kun je als begeleider van dit systeem nu doen met zo'n plaatje? Daar draagt Marijke verschillende suggesties voor aan. De eerste is dat je als begeleider niet in het centrum van het conflict gaat beginnen, maar net daarnaast. In dit geval begin je niet tussen vader en oudste zoon, maar bijvoorbeeld bij moeder en dochter of moeder en broer/zwager.



Figuur 1. Voorbeeld relatieschets van een systeem, uit het college van Marijke Spanjersberg

De tweede regel is: versterk de meervoudige partijdigheid in het systeem. Meervoudig partijdig ben je als alle partijen het gevoel hebben dat je voor geen van de partijen kiest en iedere partij probeert te helpen. Die meervoudige partijdigheid kun je op twee manieren versterken: je versterkt de rol van meervoudig partijdige actoren in het systeem of je voegt meervoudig partijdige actoren van buiten het systeem toe aan het systeem. Marijke benadrukt: 'meervoudig partijdig ben je in de ogen van de ander', dus daarover moet je in gesprek met het systeem. Als je iemand wilt toevoegen, kun je bijvoorbeeld vragen: 'Wie om jullie heen zijn behulpzaam?' Als je iemand uit het systeem zelf wilt versterken, kun je vragen: 'Wie is hier het meest verbindend?' In beide gevallen kun je vragen: 'Wie is er uiteindelijk acceptabel voor iedereen?'

De volgende stap is dat je verbindingen maakt waar ze nog niet zijn en verbindingen losser maakt die te hecht zijn. In dit voorbeeld maak je bijvoorbeeld de verbinding tussen vader en moeder losser en ook die tussen de middelste en oudste zoon. Tot slot zegt Marijke: 'Benut kleine verschillen, wie in een coalitie zou het eerste geneigd zijn om een stap te zetten?' Want een eerste stap in het systeem heeft gelijk effect op het hele systeem: eenieder in het systeem heeft immers met alles wat hij doet of laat invloed op de rest van het systeem.

Triades tekenen biedt een mooi handvat om wat er tussen mensen speelt in kaart te brengen en daarop te focussen. Maar toch: hoe neem je de groep hierin mee? Ook daar geeft Marijke tips voor. Maak vooraf duidelijk dat het nooit gaat over het individu, dat het nooit gaat over de schuldvraag, maar dat het gaat om de onderlinge relaties tussen de mensen die samen een systeem vormen. Vraag toestemming of je er eens vanuit de relaties naar mag kijken. Realiseer je dat het vragen van toestemming en het maken van het plaatje interventies zijn.

Met het maken van het plaatje maak je ook heel inzichtelijk wie er wel op staat en wie niet. Dus je krijgt focus op het systeem. Iedereen die last heeft van het vraagstuk, het conflict, hoort bij het systeem. En ook iedereen die kan helpen bij deze situatie hoort erbij. Het vraagstuk of conflict is dus bepalend voor wie er bij het systeem horen, want aan elk vraagstuk of conflict zitten mensen vast.

## Lessons learned voor de praktijk

Wat neem ik vanuit dit college mee naar de dagelijkse praktijk, als ik werk met groepen die een conflict of gedoe hebben?

- Het analyseren van het conflict of gedoe op de inhoud heeft niet veel zin. Het in kaart brengen van ieders beeld over het conflict of gedoe wel, want met die beelden heb je het, als begeleider en als groep, te doen.
- Vanuit die beelden kom je mogelijk met elkaar improductieve herhalingen op het spoor of leer je

## Kader 2. Circulaire vraagsoorten

Er bestaat een scala aan circulaire vraagsoorten:

Vraagtype	Voorbeeldvraag	(Hypothetisch) Antwoord
Actievraag	Joop, wat doet jullie voorzitter Koos als jullie een belangrijk besluit moeten nemen?	Antwoord van Joop: Dan gaat 'ie weer roepen dat we eerst het laaghangend fruit moeten plukken en worden de moeilijke besluiten voor onbepaalde tijd uitgesteld.
Gedragseffectvraag	Joke, wat is het effect op Joop als Koos dat zegt?	Antwoord van Joke: Joop gaat drammen en gaat proberen om een besluit te forceren.
Verschilvraag	Ans, wie binnen jullie team heeft het meest waardering voor de stijl van voorzitten van Koos?	Antwoord van Ans: Ik denk dat dat Mieke is. Zij is net als Koos heel precies.
Vraag naar verklaringen	Koos, stel dat Joke gelijk heeft, hoe verklaar je dan dat Joop geen genoegen neemt met uitstel van besluitvorming?	Antwoord van Koos: Joop is een einzelgänger. Hij vindt het altijd vervelend als hij rekening moet houden met anderen.
Gedachteleesvraag	Mieke, wie denk je binnen jullie team voelt zich, naast misschien Joop, heimelijk een einzelgänger?	Antwoord van Mieke: Ik denk toch eigenlijk Koos. Hij voelt zich vaak in zijn eentje verantwoordelijk voor alles wat er binnen het team gebeurt.
Toekomstgerichte vraag	Joop, stel dat er in de toekomst nieuwe collega's toetreden tot dit team, wat zouden ze kunnen zien dat dit team samenbindt?	Antwoord van Joop: Onze inhoudelijke drive. We zijn allemaal gedreven professionals die goed zijn in hun vak.
Hypothetische vraag	Ans, stel dat Koos aan Joop zou vragen wat hij vindt dat er besloten moet worden, gehoord alle meningen binnen het team, wat zou Joop dan doen?	Antwoord van Ans: Joop zou overdonderd zijn. Misschien zou Joop voorstellen dat hij voor Koos en het team een soort concept voorgenomen besluit op papier zet. Het is maar een gedachte, ik weet het natuurlijk niet...

Bron: Spanjersberg, 2013, p. 34

dat wat de een doet, de ander altijd heel irritant vindt of welke paradoxale boodschappen worden gegeven. Het inzicht daarin kan al een gewenste beweging op gang brengen.

- Teken hoe het systeem in elkaar zit, hoe de onderlinge relaties zijn. Door te tekenen spoor je direct op wat je nog niet weet. Je ziet van welke relaties je nog niets, of weinig weet. En door te tekenen maak je heel scherp wie wel en wie niet bij het systeem horen. Marijke's advies: 'Blijf tekenen.'

### Tot slot

Aan het einde van de collegedag voel ik me opnieuw geïnspireerd door het werken met de systeembenadering. Het uitgaan van wat er tussen mensen gebeurt, het circulaire, er is niet een lineair oorzaakgevolg patroon in een collectief, en daarin het begrip 'ontschuldigen'.

Vind ik het nu minder complex en is mijn gevoel van onzekerheid of ik dit wel kan nu weggenomen? Nee, dat niet, maar gelukkig heeft Marijke duidelijk gemaakt dat het vaak niet de grote interventies zijn die behulpzaam zijn, maar juist de kleine interventies. Zo schrijft ze over het leren stellen van circulaire vragen, waar de moeilijkheid erin schuilt dat we ons inhoudelijk-lineaire denken moeten loslaten: 'leer wat van dit soort vragen uit je hoofd... en stel af en toe eens zo'n vraag (zie kader 2). Je merkt dan hoe het werkt

en dit effect helpt je weer om meer circulair te gaan denken.' (Spanjersberg, 2013, p. 36) Wat een geruststelling dat je klein kunt beginnen en je er op die manier in kunt ontwikkelen; dat geeft vertrouwen.

Dank Marijke Spanjersberg, voor deze mooie, inspirerende dag! ●

### Literatuur

- Lewis, M.W. & W.K Smith (2014). Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149. doi:10.1177/0021886314522322
- Spanjersberg, M. (2013). De circulaire vraag. *Tijdschrift Conflict-hantering*(5), 34-36.
- Spanjersberg, M. (2016). Kijken met de systeembril. In: H. Boersema-Vermeer & G. de Groot (Eds.), *Werken met leren en veranderen. Werkboek voor veranderaars in opleiding en praktijk* (pp. 181-190). Amsterdam: Boom.
- Watzlawick, P. (1983). *The Situation is Hopeless, but Not Serious: The Pursuit of Unhappiness*. New York City: NY/London: W.W. Norton & Company.



**Dr. Karin Derksen** werkt als zelfstandige aan team- en leiderschapsvraagstukken en doet daar onderzoek naar als lector bij Aeres Hogeschool Wageningen. Daarnaast geeft ze les aan twee masteropleidingen. [www.karinderksen.nl](http://www.karinderksen.nl)