



# Leidinggeven bij 'gedoe'

# Wat zie je als je de systeembril opzet?

De systeembril helpt je om snel te doorzien wat er in samenwerking gebeurt. En, belangrijker, wat de mogelijkheden zijn om problemen in de samenwerking aan te pakken. Je leert patronen zien en daarmee ontdek je nieuwe mogelijkheden om die te doorbreken. Zodat je, parafraserend op Einstein “stopt met doen wat je altijd deed, zodat je niet meer krijgt wat je altijd kreeg”. Voor leidinggevenden, hr-professionals, trainers, adviseurs en therapeuten is het een verrijkend instrument, een extra paar ogen. Om teams te helpen ontdekken waar zij zichzelf vastzetten en wat ze kunnen doen om daar uit te stappen.

■ Marga Rijken, Margriet van de Kamp, John Rijdsdijk & Joyce Kruijff

**M**eestal worden teamcoaches ingeschakeld om gedoe te verhelpen en enige ontspanning te realiseren in teams. Vaak is de gedachte dat er bij langlopende spanning en oud zeer een langdurig traject nodig is om dit te veranderen. Meestal worden teamcoaches ingeschakeld om gedoe te verhelpen en enige ontspanning te realiseren in teams. Vaak is de gedachte dat er bij langlopende spanning en oud zeer een langdurig traject nodig is om dit te veranderen. In dit artikel laten wij zien dat dit helemaal niet hoeft. De systeembril biedt een ander perspectief waardoor kleine, precieze interventies die je direct kunt uitproberen, zich meteen tonen in de praktijk: het werkt of het werkt niet. Niks langdurig sjorren en trekken aan een team, maar samen uitvinden wat je kunt doen om

beweging te realiseren. Als het werkt, bereik je wat je wilt. Werkt het niet, dan heb je geen kosten gemaakt en medewerkers niet extra belast. Je gaat dan verder op zoek naar wat wel werkt. Het geeft leidinggevenden en medewerkers een sterke tool in handen om hun samenwerking te verbeteren.

## Systemisch kijken naar gedrag

Voor Joyce Kruijff, opleidingsadviseur bij de Noordwest Ziekenhuisgroep, is de vraag naar teamcoaching een terugkerend verzoek. In 2015 heeft zij veertien keer een teamcoach ingehuurd om problemen in teams op te lossen. In haar zoektocht naar een goed passende interventie kwam ze in aanraking met de systemische blik en het werk van Marijke Spanjersberg. Deze benadering komt voort uit de gezins- en relatietherapie. In de jaren 60 zijn psychologen

### Leidinggeven bij gedoe

Mariëlle heeft twee medewerkers die niet met elkaar door een deur kunnen. Ze vragen veel tijd en aandacht van haar. Om de haverklap komt of de een of de ander bij haar klagen. Er wordt naar elkaar gewezen, met het appel aan Mariëlle om hier nu eindelijk eens korte metten mee te maken. Ondertussen is een van haar andere medewerkers uitgevallen door burn-out, en dreigt uitval van een tweede om dezelfde reden. Daar heeft ze de ballen van, want dat zijn nou net de pareltjes in haar team: harde werkers, vaak bereid iets extra's te doen en oog hebbend voor hun collega's. Ze zeuren niet en relativeren veel met een grap. Mariëlle heeft al verschillende interventies gedaan op het vlak van coaching en teamontwikkeling maar zonder het gewenste resultaat. Ze wil dat de twee medewerkers elkaar, en ook haar, met rust laten en gewoon hun werk doen. Is dat nu zo veel gevraagd?

in dat veld gaan werken met gedrag binnen het systeem. Gedrag wordt gezien als relationeel; het heeft een functie en betekenis binnen de context waarin het zich voordoet. De persoon in kwestie – diens karakter, voorkeuren en eigenschappen – doet er minder toe. Je kijkt naar wat er *tussen* mensen gebeurt, en minder naar de psychologie van de persoon. Het is een logische manier van kijken, als je je realiseert dat een groot deel van ons gedrag wordt bepaald door de context. Zo zul je in de schouwburg tijdens een voorstelling niet gaan praten met je partner, terwijl je dat in een restaurant juist wel doet.

Na haar eerste ervaring met de systeembril zag Kruijff de potentie van dit instrument. Ze realiseerde zich dat zij en haar collega's van hr bij teamvragen werden betrokken op het moment dat het eigenlijk te laat was. Het conflict was verhard, de leidinggevende aan het eind van

zijn latijn en de rek uit het team. Dat kan en moet anders, was de stellige overtuiging van Kruijff. Met het instrumentarium van de systeembril krijgen leidinggevenden veel meer zicht op teamdynamiek, de werking van spanning en zicht op mogelijkheden om te interveniëren. Na een paar goede ervaringen besloot ze om de direct leidinggevenden het instrument aan te reiken. Haar veronderstelling was ook dat ze daarmee het aantal teamcoachtrajecten drastisch zou verminderen.

### Mechanismen

De belangrijkste mechanismen van de systeembril betreffen ontschuldigen, triades, en kleine, precieze interventies

### Ontschuldigen

Een van de krachtigste bestanddelen van systemisch werken is het achterwege laten van de schuldvraag. Het is wonderlijk om in teams en bij leidinggevenden te zien wat het doet als de druk wordt weggenomen van het zwaard van schuld dat boven iemands hoofd hangt. In het voorbeeld van de twee kiftende medewerkers wordt beweging, en daarmee verandering, tegengehouden door de oerangst in ons om aangewezen te worden als boosdoener. De angst om door de leidinggevende of collega's als zondebok te worden gezien, kun je maar beter voorkomen. Evolutionair psychologen leggen het verband met de oertijd, waarin we voor onze overleving van elkaar afhankelijk waren en uitstoting uit het systeem een bijna zekere dood betekende. Deze oerangst zit diep in ons geworteld en ontwaakt als de schuldvraag wordt gesteld (Wildschut, 2009). Dat maakt het zo moeilijk om mensen aan te spreken op hun gedrag in een conflict. Je kunt felle afweerreacties tegenkomen, waar je maar moeilijk doorheen komt. Als je inzoomt op wat er tussen mensen gebeurt, haal je de mogelijkheid dat het aan één persoon ligt weg. Je verlegt de aandacht naar wat er telkens heen en weer gaat, naar het patroon in de communicatie, en maakt dat tot onderwerp van gesprek.

### Terugkerende patronen

In ons voorbeeld van het team van Mariëlle verwijt de ene medewerker, Romy, haar collega Daan, dat hij klanten te lang laat wachten. Ze moppert dat zij altijd degene is die de wachttijden in de gaten houdt en klanten zo snel mogelijk helpt. Daan werpt haar voor de voeten dat ze zich niet zo moet bemoeien met hem. Hij voelt zich in de gaten gehouden en onder druk gezet. Bij elk wissel staat Romy aan zijn bureau. "Houd daar eens mee op!", geeft hij Romy terug. "Ik heb niet eens de gelegenheid om een klant op te halen. Die kaap jij voor mijn neus weg en je geeft mij vervolgens de schuld dat klanten lang moeten wachten."

De meeste leidinggevendenden herkennen wel dat ze – net als in ons voorbeeld – een bepaald patroon worden ingezogen. Zo'n patroon kun je visueel weergeven met medewerkers en ze meenemen in de stelling dat het patroon wellicht een beetje de overhand heeft gekregen. Dit opent het gesprek en haalt de angel eruit. Daarmee is het gekift niet meteen uit de lucht, maar de schuldvraag is vertaald naar een onderlinge dynamiek waar beiden in gevangen zitten. Ontspanning zorgt voor het bespreekbaar maken van situaties waarin ze wel met elkaar door een deur kunnen. Het zet beiden aan het denken en beiden aan het werk. Als deze opening een kans biedt, merk je dat direct in de praktijk.

### Triades

Bij conflicten in groepen of teams brengen we de triades in beeld, het tweede basiselement van de systeembril. Als psycholoog zijn wij gewend om naar de persoon te kijken. We proberen de oplossing van een probleem dichterbij te brengen door in het hoofd van de persoon te kijken. Als we in therapie of coaching met een koppel werken, kijken we aanvullend ook

naar de dynamiek die er speelt op de relatielijn. Bij conflicten in groepen en teams richten we onze blik op de dominante 'driehoeken' om te ontdekken waar die uit evenwicht is.

Afhankelijk van de verhoudingen in de triade, is een systeem in of uit balans. In balans zijn systemen waarin alle relaties goed zijn. Er is dan een vanzelfsprekend evenwicht. Een tweede vorm van evenwicht ontstaat als de twee dominante relaties goed zijn en er een conflict is met de derde persoon of fractie. We noemen dit een negatief evenwicht. Iedereen kent de kracht van een gemeenschappelijke vijand. En we kennen allemaal de zondebok of pispaal in gezinnen, schoolklassen en teams. Die hebben de on-dankbare taak om de spanning in het systeem af te voeren, waardoor het team schijnbaar probleemloos kan functioneren.

In ons werk worden we vooral benaderd als er een actief conflict is binnen een team. Met onze systemische bril zoeken we dan naar de onbalans in de dominante triade. Het in kaart brengen van de relaties is de eerste stap daartoe en geeft in eerste instantie vaak een chaotisch beeld. Reden dat er veel wordt getekend bij deze benadering. De tekening geeft zicht op

*Kenmerkend aan  
vitale teams - de  
inzet van de syste-  
mische aanpak - is  
dat zij in staat zijn  
om te werken aan  
krachtige en  
haalbare doelen*

het huidige krachtenveld en de aard van de relaties. Het helpt je om een keuze te maken voor de triade die je als eerste aan gaat pakken. Systemen raken uit evenwicht als iedereen met elkaar in conflict is of als er een conflict is tussen twee partijen, waarbij de derde partij met beide op goede voet staat. Denk bij deze laatste vorm bijvoorbeeld aan een vechtscheiding, waar het kind met beide ouders een goede relatie heeft.

Ook de spanning tussen de twee medewerkers in ons voorbeeld is een voorbeeld van de laatstgenoemde triade. Een dergelijke situatie wordt gekenmerkt door een gebrek aan respect, waardering en vertrouwen. De triade is niet in evenwicht en de spanning in de driehoek zorgt ervoor dat deze vroeg of laat uiteenvalt. Dit is simpelweg niet vol te houden. In ons voorbeeld klopt dat ook, omdat zowel Romy als Daan een beroep doen op Mariëlle om hun kant te kiezen. Mariëlle dient als leidinggevende beide medewerkers te zien, te erkennen en te waarderen. Voor haar is deze situatie niet vol te houden, en dat zegt ze ook: "Ik wil gewoon dat ze hun werk doen en mij niet meer lastigvallen." In de praktijk zien we dat er vaak een einde wordt gemaakt aan dit soort situaties door autoritair ingrijpen van de leidinggevende. Soms pakt dat goed uit, maar net zo vaak komt het patroon na verloop van tijd weer terug en is de leidinggevende (en het team) weer terug bij af. De alternatieve blik van de systeembril helpt om passende interventies te vinden in zich herhalende vraagstukken.

### ***Kleine, precieze interventies***

De schoonheid van kleine en precieze interventies ligt besloten in de opluchting en de glimlach die ontstaat als blijkt dat iets kleins effect heeft. De keerzijde van deze medaille kent ook een zekere schoonheid: als de interventie niet werkt, is er geen man overboord. Er is geen geld, tijd en capaciteit verspeeld aan de beoogde verandering.

### **Patronen doorbreken**

Voor Mariëlle lag er een kans toen ze erachter kwam dat beide medewerkers los van elkaar hadden aangegeven het jaarlijkse congres voor klanten te willen organiseren. Ze greep deze kans met beide handen aan. Ze vormde samen met hen een projectgroepje waarin ze ervoor zorgde dat ze onder haar leiding geregeld overleg hadden, maar niet direct samen hoefden te werken. Gedurende het project kon Mariëlle hen dichter bij elkaar brengen en werkte ze aan onderling begrip. Gelukkig voor iedereen pakte dit goed uit en nam het giften en geklaag af.

Dat de interventie van Mariëlle goed uitpakte, heeft nog een ander voordeel. Als er sprake is van spanning of een conflict in een team, zijn het niet alleen de directbetrokkenen die daar last van hebben. Het kruipt door het hele systeem en oefent daar invloed op uit. Ook al zeggen collega's dat ze het jammer vinden dat Romy en Daan zo met elkaar omgaan, en dat zij er zelf geen last van hebben, systemisch bekeken klopt dat meestal niet. Vaak zijn zij de ware 'lastdragers' in het geheel en ervaren ze op de langere termijn klachten als uitputting of overbelast zijn. Het zou heel goed kunnen dat degenen met burn-outverschijnselen in het team, deze klachten hebben gekregen door het opvangen van de spanning in het systeem. Als dat waar is, zou Mariëlle breder in haar team verlichting moeten gaan zien te brengen.

### **Eigen praktijk**

Voor Noordwest Ziekenhuisgroep hebben we een management-developmenttraject opgezet waarin we leidinggevendenden hebben geleerd de systeembril op te zetten. Het is een vrijwillig traject waar inmiddels ruim 30 leidinggevendenden gebruik van hebben gemaakt. Het instrumentarium is een kortlopend aanbod, bestaande

uit twee colleges en twee praktische workshops. Vooraf en tussendoor volgen de coaches de deelnemers in hun vragen en hun ontwikkeling. Joyce Kruijff heeft de kleine, precieze interventie van een 'Spreekuur Samenwerking' opgericht, waar leidinggevenden kunnen binnenstappen om met de systeembril op te sparren over teamvragen.

Het md-traject is een succes. Leidinggevenden melden dat het lijkt alsof het licht is aangegaan. Ze zien nu wat er speelt in het team en waarom het niet lukt om met hun bestaand repertoire daar verandering in aan te brengen. Bovendien is het leuk om zo te leren kijken, omdat het veel aha-momenten oplevert. Die inzichten alleen al geven veel lucht. Ieder traject is geëvalueerd en elke leidinggevende geeft aan dat ze dit traject zonder twijfel zou aanbevelen aan collega's. De cijfermatige waardering is een dikke 8, met een zeven als laagste notering. Ook de veronderstelling van Kruijff, dat het aantal teamcoachings-trajecten af zou nemen, was juist. In twee jaar tijd is het aantal gedaald van veertien naar vijf. Dat scheelt stress, gedoe en spanning, en voor het ziekenhuis een flinke daling in de kosten. Ook dat resultaat laat zien dat je met een korte, krachtige opleiding voor leidinggevenden veel kunt bereiken.

### **Meerwaarde**

In de positieve psychologie wordt veel onderzoek gedaan naar het effect van welbevinden op ons persoonlijk en professioneel functioneren. Divers onderzoek toont aan dat het ons in staat stelt om beter om te gaan met de eisen van onze tijd. We kunnen sneller schakelen en flexibel meebewegen met veranderingen. We zijn beter opgewassen tegen de stress van ons werk en het werkt als een schild tegen burn-out.

Kenmerkend aan vitale teams – de inzet van de systemische aanpak – is dat zij in staat zijn om te werken aan krachtige en haalbare doelen. Ze zijn gericht op optimale output, en geven daar heldere feedback op. Zij verdragen verschil, zodat niet iedereen slaafs aan zijn functiebeschrijving hoeft

te voldoen, maar verschil kan maken vanuit de eigen talenten en kwaliteiten. Er is oog voor elkaar, erkenning en herkenning van ieders bijdrage in een open en positieve sfeer. Allemaal zaken waarvan we inmiddels weten dat ze een positief effect hebben op ons gevoel van welbevinden. Maar al te vaak lukt het teams niet om in deze groef te komen. Problemen voeren de boventoon, het functioneren is suboptimaal of ronduit slecht. De systeembril geeft je een extra instrument om gericht te werken aan verbetering. Teamleden gaan beter in hun vel zitten, het team als geheel gaat beter presteren en daarmee ligt er een goed fundament voor verdere ontwikkeling.

Alle betrokkenen in dit traject zijn blij met de systemische bril. Het is echt aanvullend op wat er tot nu toe is aangeboden op het vlak van leiderschap en teamontwikkeling. Deelnemers geven aan dat ze rustiger in gesprekken zitten, dat het meer positiviteit geeft en dat deze nieuwe aanpak ze zelfverzekerder heeft gemaakt. Er wordt anders gekeken naar situaties en problemen. Eerst beschouwen, zonder de schuld bij iemand neer te willen leggen. Uitstel van reactie – soms erg lastig als je zelf geraakt bent en vanuit je emotie wil reageren – en kijken met deze bril helpt om tot een echte oplossing te komen, met minder frustratie. Zaken zijn veranderd, mensen reageren anders. In de woorden van een van de deelnemers: "De omgeving merkt dat ik het anders doe, waardoor zij het ook anders moeten gaan doen."

Het is uiteraard niet alleen rozengeur en maneschijn. Een enkele deelnemer ziet geen effect of vindt geen kleine, precieze interventie om patronen te doorbreken. Samen zoeken we dan door en organiseren we bijvoorbeeld alsnog teamsessies.

MaMaJo is een samenwerkingsverband van Margriet van de Kamp, Marga Rijken en John Rijdsdijk. Samen vormen zij een sterke combinatie en brengen kennis en ervaring mee op het

vlak van (positieve) psychologie, organisatie- en teamcoaching, training en trainingsacteren. MaMaJo biedt korte, intensieve maatwerkoplossingen voor vraagstukken in teams. Met praktische, ervaringsgerichte leermethoden, die direct ingaan op knelpunten in het hier en nu, en het perspectief van de organisatie versterken.

[www.welkom-thuis.nl](http://www.welkom-thuis.nl),  
[www.margarijken.nl](http://www.margarijken.nl) en  
[www.coachingvraag.nl](http://www.coachingvraag.nl)

Joyce Kruijff is opleidingsadviseur bij Noordwest Ziekenhuisgroep en zelfstandig coach en intervisiebegeleider. Zij is ontwerper en coördinator van ontwikkeltrajecten gericht op samenwerking, teamontwikkeling en leiderschapsontwikkeling. [www.hetvrijehuis.com](http://www.hetvrijehuis.com)

## Referenties

- Bohlmeijer, E., Bolier, L., Westerhof, G., & Walburg, J.-A. (2015). *Handboek Positieve Psychologie* (2e dr.). Amsterdam: Boom Psychologie.
- Choy, Y.W. (Red.) (2016). *De vraag op het antwoord: Systemische interventies voor conflicten in organisaties* (9e dr.). Santpoort Zuid: Nisto.
- Spanjersberg, M., Hoek, A. van den, Veldhuijzen - van Zanten, E., & Wingerden, R. van (2016). *Systeemdenken in de praktijk: De kunst van het verbinden* (2e dr.). Utrecht: Stili Novi.
- Wildschut, M. (2009). *Darwin voor managers*. Zaltbommel: Haystack.



**&Talent**

HIER WORD JE VAN VROLIJK VAN

Doe meer met je talenten met de talenttools van &Talent:

- doeboeken
- workshopmateriaal
- online tests en methodes

[entalent.nl](http://entalent.nl)