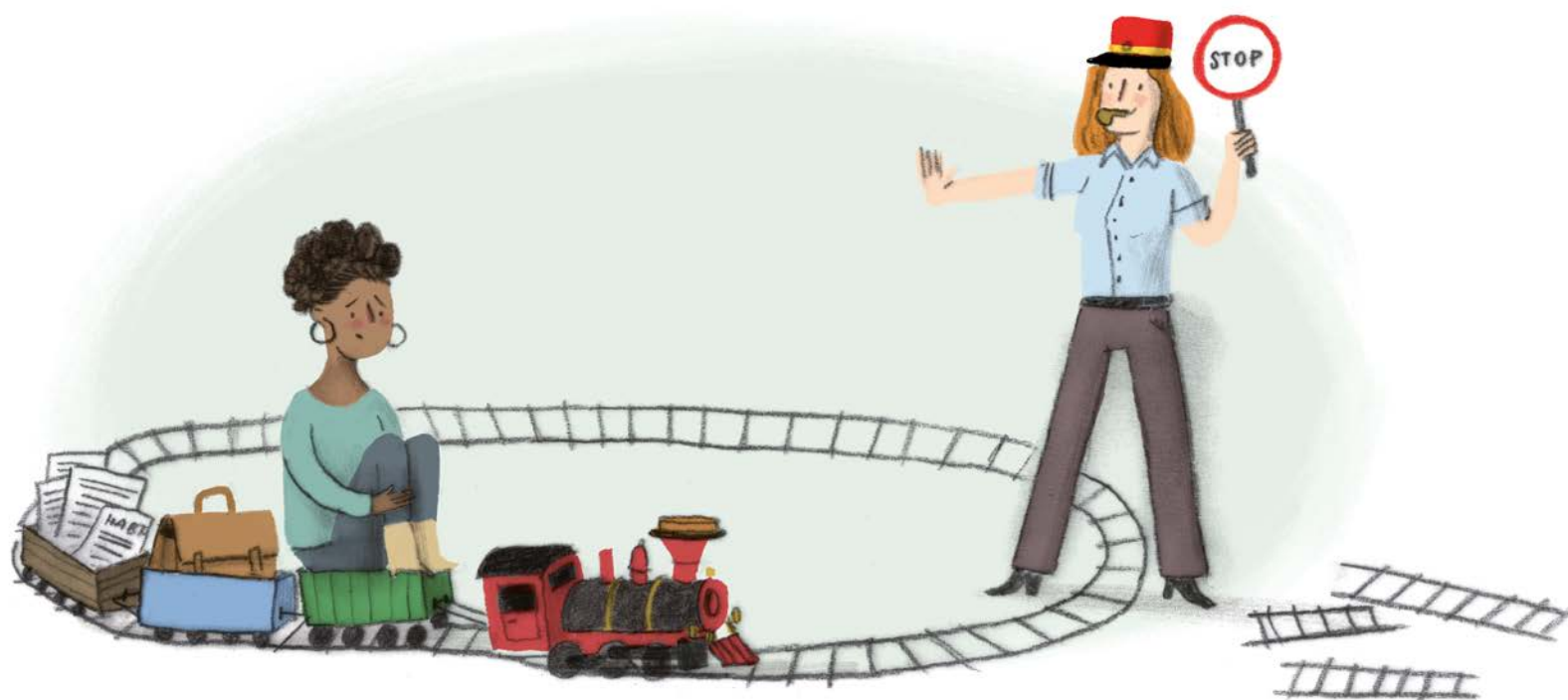


Je bent **zelf** je belangrijkste instrument



Auteurs Eveline Waterreus

Illustrator Marloes de Vries

Systemisch werken. Ofwel via opstellingen inzicht krijgen in dieperliggende organisatie- en individuele problemen door processen en patronen die ten grondslag liggen aan menselijk gedrag bloot te leggen. De methode raakt steeds meer in zwang, want met verkregen inzichten zijn oplossingen te formuleren om anders om te gaan met je eigen gedrag en dat van anderen. De organisatieopstelling blijkt een krachtig instrument, maar hoe werkt het eigenlijk? C sprak Vivien Broekman, systemisch coach en teambegeleider bij ViaVida, en Frithjof de Haan, partner bij de Maatschap voor Communicatie. Beiden inmiddels gepokt en gemazeld in het systemisch werken.

Opstellingen rukken op in de zakelijke wereld. In de top van grote organisaties en in de politiek is het al geen novum meer en op verschillende universiteiten lopen er nu onderzoeken naar de werking van opstellingen en systemisch werken binnen organisaties. In de communicatie is het begrip echter nog geen gemeengoed. Ook De Haan keek aanvankelijk sceptisch naar deze manier van werken. Toch won zijn nieuwsgierigheid het van zijn scepsis en hij maakte een aantal opstellingen mee. Het leidde tot deelname aan drie opleidingen en nu is hij om. Hij kan niet verklaren hoe het precies werkt, maar weet wel zeker dát het werkt.

Maar wat is het nou precies? Broekman: "Een systeem is een geheel van leden, die functioneren als één dynamisch geheel. Zo'n systeem kan een organisatie zijn, een team of een beroepsgroep. En in de privésfeer kan het gaan om een gezin, een

partnerrelatie of een familie. In een opstelling kan een persoon een vraag of thema inbrengen. Dat wordt onderzocht in het kader van het systeem waarin de vraag speelt. En dát wordt systemisch werk genoemd." De Haan vult aan: "Een organisatieopstelling biedt een ruimtelijke weergave van (een deel van) een organisatie of een netwerk van organisaties. Het vindt dus ook plaats in een zaal. Medewerkers, afdelingen of organisaties zijn vertegenwoordigd door zogenaamde representanten."

'Je krijgt zicht op je eigen blinde vlekken en kunt onderzoeken wat er nodig is om daar iets mee te doen'

Broekman vervolgt: "De vraag die iemand inbrengt, bevat niet altijd het werkelijke probleem. Meestal benoemt iemand een symptoom, een terugkerend verschijnsel, dat die persoon als probleem ervaart en dat zorgt voor klachten. Met systemisch werken wil je het symptoom niet snel oplossen maar als signaal zien en opstellen. Zo is het symptoom het signaal dat helpt het dieperliggende probleem te

ontdekken. En voor dat probleem zoek je vervolgens een oplossing."

Met behulp van deze methodiek worden patronen en processen ruimtelijk en inzichtelijk gemaakt, stelt De Haan: "De opstellingen hebben als doel om 'verborgen' processen in organisatiesystemen op tafel te krijgen en betekenis te geven. Zo wordt onbegrijpelijk gedrag van afdelingen, groepen of individuen helder of tenminste een gespreksonderwerp. Soms overigens, is een eenvoudige lijnopstelling ook al voldoende om een goed gesprek te starten."

De Haan is ervan overtuigd dat opstellingen van grote waarde zijn om veranderingen te starten: "Het begeleiden van veranderingen is ook in bepaalde mate het domein van communicatie. En ik vind het dan ook een effectief instrument voor communicatieprofessionals." Broekman onderschrijft dit: "Je leert met deze methode beter begrijpen waar je gedrag vandaan komt."

Training

In september organiseert Logeion een tweedaagse training systemisch werken waarbij deze methode ook ingezet wordt. Broekman vindt opstellingen interessant voor iedereen die meer inzicht wil hebben in processen op zakelijk gebied én in het dagelijks leven. Volgens De Haan zijn de redenen om met opstellingen te werken eindeloos. Het managementteam dat tegen hetzelfde probleem blijft aanlopen, ondanks extra vergaderingen en/of duimdikke rapporten. Een structureel hoog ziekteverzuim of een historie van reorganisaties en ontslagrondes. Waar ligt dat steeds herhalende patroon aan? Broekman is helder: "Met een systemische blik kun

je deze onderwerpen onderzoeken, zowel het grote geheel, als je eigen rol daarin. Denk aan vragen als: waarom worden mijn adviezen niet overgenomen? Hoe kan het dat die ene persoon steeds niet meewerkt?”

De Haan: “Met een opstelling kun je daar op een

‘Veel gedrag zal je blijven herhalen op grond van wat je in je familiesysteem is aangeleerd; tot je zelf de noodzaak voelt het anders te doen’

andere manier zicht op krijgen. Niet door erover te praten of hard na te denken, maar door te ervaren hoe dat aanvoelt. Je krijgt meer zicht op je eigen blinde vlekken. Vervolgens kun je onderzoeken wat er nodig is om daar iets mee te doen. En wat dat oplevert, want daar gaat het uiteindelijk om.

Bij organisatievragen krijg je een antwoord op vragen over wat er nodig is om blokkades op te lossen. Bij privévragen ga je beter begrijpen waar je gedrag of symptomen daarvan, vandaan komen. Zo heb je het eerder door als je in oud en ineffectief gedrag vastzit. Door dit te gaan herkennen, heb je ook een keuze om er anders mee om te gaan en zo je doel wél te bereiken.”

Werkpatronen en ‘gedrag van huis uit’

“Ik heb met ervaren communicatieprofessionals gesproken over patronen die zij tegenkomen in hun werk”, zegt Broekman.” Het bleek al snel dat leren kijken met een meer systemische blik interessant kan zijn voor deze groep, vandaar ook de training.” Wie deelneemt aan de training heeft eerst een

een-op-eengesprek met Broekman: “Mensen kunnen mij dan alvast leren kennen en ik help iedere deelnemer persoonlijke leervragen te formuleren. Dan kan elke deelnemer met een duidelijke focus aan de training beginnen. Tijdens gesprekken gaat het over zaken als samenwerking met verschillende disciplines, over gezien worden en serieus genomen worden in de organisatie en over typische gedragingen van jullie beroepsgroep – goed zijn in verbinden en inlevend zijn.”

Hiermee geeft Broekman aan dat er tijdens de training ook ruimte is voor individuele vragen: “Tijdens de training die wij samen geven, krijgen deelnemers inzicht in de plek en positie die zij innemen in hun organisatie, waar de beroepsgroep als geheel staat en waar openingen liggen voor ontwikkeling. Daarbij is er ook aandacht voor de achtergrond van de deelnemers. Dit vergt een veilige, open sfeer waarin mensen kwetsbaar durven zijn.”

Die achtergrond van de deelnemers is belangrijk voor de training. “Veel van onze gedragingen”, stelt Broekman, “komen voort uit hoe we ooit, in ons gezin geleerd hebben om te gaan met situaties. En als we het hebben over belemmerende gedragingen dan is dat natuurlijk niet snel opgelost. Sommige gedragingen zitten zo diep, dat je eerste impuls altijd de eerste beweging maakt. Als je daar zicht op krijgt, heb je sneller door wat je doet.”

In termen van het systemisch werken, heeft Broekman het over het familiesysteem, je gedrag van huis uit dat de basis vormt onder gedrag en houding. “Door tijdens de training stil te staan bij wat jij aantrof in jouw familiesysteem en hoe jij daarop leerde reageren, wordt vaak duidelijk waarom jij

vandaag de dag bepaald gedrag vertoont. Hoe je omgaat met ruimte innemen, conflicten, het tonen van gevoel. Wat je doet als je het gevoel hebt dat je niet serieus genomen wordt. Veel zal je blijven herhalen op grond van wat je in je familiesysteem is aangeleerd. Tot je zelf de noodzaak voelt het anders te doen. Door dit samen met een (systemisch) coach te onderzoeken, krijg je meer zelfbewustzijn en daarmee ruimte om niet steeds in oud gedrag te vervallen. En zo leer je te reageren op een manier die je beter past.”

Persoonlijke ontwikkeling

“We hebben van huis uit geleerd wat wel en niet hoort en we houden van nature vast aan die oude regels, want die geven ons letterlijk houvast in het leven”, zegt Broekman. “Bij mij thuis was het belangrijk om zo hard mogelijk je best te doen, desnoods ten koste van jezelf. Mijn eerste neiging als iets fout liep, was mezelf op de kop te geven; ik ging er altijd van uit dat ik niet genoeg mijn best had gedaan. En ooit was dat voor mij de goede manier om met dingen om te gaan. Het heeft me geholpen door te zetten en veel te bereiken. Maar nu werkt het niet meer; het gaf me veel stress. Door met een systemische blik te kijken waar die stress vandaan kwam, heb ik geleerd milder voor mezelf te zijn en op een relaxtere manier de dingen te doen. Door aan de slag te gaan met systemisch werken kun je groeien in je persoonlijke ontwikkeling.”



Logeion-training

In september 2019 geven Vivien Broekman en Frithjof de Haan een tweedaagse training systemisch werken en denken voor Logeion-leden. Wil jij ook leren kijken naar en reflecteren op je eigen rol? Ga dan naar logeion.nl en meld je aan voor de training!