Kijk eens door de systeembril naar een vraagstuk

Door Marijke Spanjersberg

Eind jaren zeventig, begin jaren tachtig studeerde ik psychologie. Dikke boeken persoonlijkheidsleer, statistiek en psychodiagnostiek… de liefde voor het vak werd zwaar beproefd… Gelukkig was er ook andere kost: therapieboeken met bladzijden lange verslagen van therapiesessies. 'Verbatim' heette dat en ik vond het geweldig. Je keek als het ware over de schouder van de therapeut de spreekkamer in. Je luisterde mee met het gesproken woord en nog mooier: je kon tegelijkertijd meekijken in het hoofd van de therapeut. Elke bladzijde had twee kolommen. In de linkerkolom stonden de letterlijk gesproken teksten: soms onbegrijpelijk zinnen van de cliënt of onsamenhangende dialogen van een groepstherapie, afgewisseld met therapeutische interventies. In de rechterkolom las je de overwegingen van de therapeut. Het leukste was om die rechterkolom met een papiertje af te dekken. Zo kon je je eigen gedachten vergelijken met die van de therapeut. Nooit heb ik een fijnere manier gevonden om naar mijn eigen gedachten te kijken en te leren van die van anderen. Al was het natuurlijk nog leerzamer geweest als je ook de interventies had kunnen afdekken…

Marijke Spanjersberg

Wil je ook zo iets uitproberen? Kijk mee met een gesprekje tussen Joost en Eline. Joost is directeur van een keuringsinstituut. Hij worstelt met oud zeer in zijn organisatie en vraagt Eline, onafhankelijk adviseur, om advies. In de linkerkolom is Joost aan het woord. In de rechterkolom lees je de reactie van Eline en haar overwegingen daarbij. Zij kijkt vanuit een systeembril naar het vraagstuk van Joost. Dek tijdens het lezen van het verhaal van Joost steeds het bijbehorende stukje van Eline af. Bedenk welke vraag of suggestie jij aan Joost terug zou geven en vergelijk deze vervolgens met de vragen, overwegingen en adviezen van Eline.

Joost: “Ik weet even niet hoe ik verder moet. Laat ik je vertellen hoe de situatie in elkaar zit. Ik ben sinds negen maanden directeur van dit keuringsinstituut waar bijna vijftig mensen werken. De vorige directeur is met een regeling vertrokken, nadat er een vernietigend rapport was verschenen over de werksfeer binnen het instituut. Medewerkers verweten deze directeur intimidatie, machtsmisbruik, manipulatie en de inzet van verdeel-en-heers-tactieken. Dit heeft veel te lang geduurd, alles bij elkaar wel zo’n jaar of vier. Ik probeer de boel weer een beetje te normaliseren. Ik wil graag meer openheid en een ontspannen werksfeer. Transparantie, eerlijkheid en collegialiteit zijn voor mij kernwaarden. Maar het onderlinge wantrouwen blijft heel groot. Ik weet eerlijk gezegd niet goed wat een verstandige aanpak zou zijn om deze giftige sfeer te laten verdampen”.

Eline: “Wie binnen de organisatie waren het minst kritisch op de directeur die vertrokken is?”

Overweging:
Het kan niet zo zijn dat de vorige directeur alleen maar vijanden had in de afgelopen vier jaar. In een situatie van massieve kritiek zijn er altijd mensen te vinden die tot de minst kritische hebben behoord. En die zitten nu waarschijnlijk in een lastig parket.

Systeemtheoretische uitgangspunten:
- Een probleem zit nooit slechts aan één persoon vast.
- Er is altijd verschil in een systeem en verschil is informatie (Bateson).

Joost: “Bij zijn aantreden heeft de vorige directeur een aantal jonge talentvolle mensen uit de organisatie aangesteld als zijn MT-leden. Natuurlijk waren zij aanvankelijk vereerd met deze benoeming. Gaandeweg kregen zij het steeds lastiger. Binnenskamers hebben ze geprobeerd om tegenspel te bieden, maar naar de rest van de organisatie zijn ze altijd achter deze directeur blijven staan. Ook zij hebben dingen gedaan richting de medewerkers die niet oké waren. Nu staat hun positie op het spel. Ik wil misschien wel van ze af, al heb ik dat nog niet hardop gezegd. Maar tussen de MT-leden en de medewerkers is er totaal geen vertrouwen meer”.

Eline: “Welke prijs betaalt de organisatie eigenlijk als al deze MT-leden zouden moeten vertrekken?”

Overweging:
Je ziet aankomen dat het afscheid nemen van de MT-leden als de oplossing wordt gezien. Joost lijkt te denken dat een groot probleem een dito interventie vereist. En dat is maar de vraag… Zou het misschien wat kleiner en eleganter kunnen, met minder restschade?

Systeemtheoretische uitgangspunten:
- Een interventie moet voor het systeem als geheel kunnen werken. Deeloplossingen creëren onvermijdelijk nieuwe problemen op andere plekken in het systeem.
- Er is geen rechtstreekse relatie tussen de omvang van het probleem en de omvang van een helpende interventie. Omdat alles met alles samenhangt, kunnen ook zogenaamd ‘kleine interventies’ van substantiële betekenis zijn.

Joost: “Om te beginnen kost het vertrek van al deze MT-leden veel geld en dat zal de organisatie flink onder druk zetten. Dat gaat echt iedereen voelen. Ook zal het een forse aderlating betekenen voor alle expertise-gebieden. Op de inhoud zijn de MT-leden namelijk allemaal kanjers. En ik loop het risico dat ik op deze manier het signaal afgeef dat leiding geven in deze organisatie een risicovolle job is. Het zou betekenen dat fouten je op dit niveau niet worden vergeven”.

Eline: “Ik zou ook graag even naar de medewerkers kijken. Hoeveel bereidheid tot vergevingsgezindheid dicht je hen toe nu er met jouw komst een nieuwe wind waait?”

Overweging:
Het is onvermijdelijk dat als de MT-leden aanblijven, ze met een overtuigend excuusgebaar zullen moeten komen. Alleen maar zeggen dat ze binnenskamers kritisch zijn geweest, zal onvoldoende zijn. Om te weten of dit een zinvolle denkrichting is, moet je enig idee hebben van de bereidheid van de medewerkers om in deze nieuwe context met Joost als nieuwe directeur - serieuze excuusgebaren van de MT-leden ook serieus te aanvaarden.

Systeemtheoretische uitgangspunten:
- Samenwerken vereist een zekere mate van transparantie en eerlijkheid. Als die in de ogen van een partij uit evenwicht is geraakt, moet er een proportionele herstelactie volgen.
- De aard van de relatie kleurt de inhoud van de boodschap (Watzlawick). Oftewel: de kwaliteit van de onderlinge relaties tussen medewerkers en management is in hoge mate bepalend voor het effect van de interventie.

Joost: “Als je de medewerkers als collectief bij elkaar hebt, zal je geen enkele vergevingsgezindheid kunnen bespeuren, maar in de een-op-een-contacten tussen een individueel MT-lid en een medewerker is die er nog wel, schat ik zo in”.

Eline: “Dan zou ik voorstellen dat elk MT-lid met alle medewerkers waar iets te repareren valt apart een kopje koffie gaat drinken. De opdracht aan de MT-leden is om in die een-op-een-gesprekken te onderzoeken in hoeverre het beschadigde vertrouwen al dan niet hersteld kan worden. De oogst van die gesprekken delen zij met jou en jij beslist vervolgens wat er moet gebeuren”.

Overweging:
Dit zou een manier kunnen zijn om de ervaren onrechtvaardigheid in de onderlinge relaties weer enigszins te herstellen. De gesprekken zullen niet eenvoudig zijn en zullen de MT-leden behoorlijk wat tijd en energie kosten. Verder benut en versterkt deze interventie de rol van Joost. Hij kan zo daadwerkelijk invulling geven aan de waarden waar hij voor staat.

(Aanvullend) systeemtheoretische uitgangspunt:
- Zoek naar en benut de vitale elementen in het systeem (in dit geval zijn dat de een-op-een-relaties tussen medewerkers en MT-leden en een aimabele, betrokken directeur met gevoel voor rechtvaardigheid.

Joost: “Klinkt goed, maar wat nou als de MT-leden de kritische feedback niet goed oppikken of als ze hierover toch een te rooskleurig beeld aan mij teruggeven?”

Eline: “De MT-leden zullen zich heel goed realiseren dat de boemerang dan alsnog naar hen terug komt en dat het dus geen enkele zin heeft om de zaken mooier voor te stellen dan ze zijn. Joost, vergeet niet dat dit een interventie is in het systeem als geheel. Dat is nou net de kracht van deze interventie…”.

Systeemtheoretisch uitgangspunt:
- Systemen functioneren op basis van feedback.
- Informatie moet vrij kunnen stromen; alleen dan draagt informatie bij aan (herstel van) vitaliteit van het systeem.

Joost: “Ja, dat is natuurlijk zo. Dit voelt als een goede eerste stap, dank, ik ga dit morgen met mijn MT-leden bespreken”.

Heeft de systeembril van Eline je aan het denken gezet?

Puzzelen met de systeembril op helpt om een vraagstuk vanuit veel verschillende perspectieven te bekijken. Je gaat niet op zoek naar ‘de oorzaak voor het probleem’ en dus ook niet naar het antwoord op de individuele schuldvraag. Je kijkt naar de kwaliteit van de onderlinge betrekkingen en gaat op zoek naar mogelijkheden om verstoorde relaties te herstellen. Systemische interventies hebben oog voor het systeem als geheel en houden rekening met de menselijke maat.
Systeemdenken weerstaat onze neiging tot utopisch denken en weerhoudt ons ervan om oplossingen te bedenken die ofwel een vorm van afscheiding of splitsing inhouden (“A en B moeten er uit”), ofwel een hoog ‘sta-op-en-wandel-karakter’ hebben (“We gaan de cultuur veranderen en daarom gaan we elkaar vanaf nu open en eerlijk aanspreken”).
Misschien vind ik dit niet-utopisch denken nog wel het allermooiste aan de systeembril.

Wil jij meer verdieping, nieuwe inzichten en praktische adviezen om succesvol aan de slag te gaan met je eigen verandervraagstuk?

Ontdek het tijdens de unieke 5-daagse **Masterclassreeks Veranderkunde Nieuwe Geluiden** die start op 6 maart 2019.

Met topsprekers en veranderkundigen **Joris Luyendijk, Martijn Aslander, Marijke Spanjersberg**, **Arend Ardon** en **Shirine Moerkerken**.

Kijk voor meer informatie op
www.nieuwegeluiden.managementimpact.nl