

de 4 basisprincipes van systeemdenken

Je kent het wel, dat sommige collega's niet worden gezien of gehoord. Je geeft veel in je werk maar je voelt je niet gewaardeerd. Collega's gaan zich opeens anders gedragen wanneer er een nieuwe leidinggevende start. Je voelt dat er iets speelt maar dit komt niet op tafel!

Allemaal voorbeelden van niet helpende dynamieken in organisaties of teams. Dynamieken die energie kosten. Energie die je ook kunt inzetten om samen te werken, plezier te hebben en resultaten te behalen.

In dit artikel helpen we met een systemische blik naar deze dynamieken te kijken om zo de energie in je team te vergroten.

Systemisch kijken

Vaak richten we ons bij dergelijke dynamieken op het bestrijden van het symptoom in plaats van op de oorzaak. Vergelijk het met het innemen van een paracetamol bij spanningshoofdpijn. De paracetamol doet de pijn wel verminderen, maar neemt de spanning niet weg die de hoofdpijn veroorzaakt. Het is verstandig om te achterhalen waar de spanning vandaan komt.

Systeemdenken heeft zich sinds de jaren 1950 ontwikkeld. Het is een wetenschappelijke benadering die tracht overzicht van het geheel te behouden, in plaats van zich te concentreren op afzonderlijke onderdelen. Belangrijke systeemdenkers zijn Peter Senge (lerende organisatie) en Bert Hellinger (grondlegger van organisatieopstellingen).

Systemisch kijken zorgt ervoor dat je oog krijgt voor het grotere geheel. Het maakt onderscheid tussen wat zichtbaar is (ook wel de bovenstroom genoemd) en wat niet zichtbaar is (ook wel de onderstroom genoemd). Die onderstroom is vaak wel voelbaar of merkbaar in organisaties of teams. Systemisch naar een organisatie kijken helpt om dit soort patronen zichtbaar te maken.

Voor een gezonde en effectieve organisatie gaat het systeemdenken uit van vier basisprincipes. De effectiviteit en vitaliteit van een organisatie neemt toe als al deze principes worden gerespecteerd. Wanneer het systeem echter blokkades, verstoringen of spanningen kent, hebben de effecten een negatieve invloed. Dat is merkbaar aan herhaling van dezelfde fouten, een moeizame samenwerking of bijvoorbeeld het structureel niet halen van doelen.

Vier basisprincipes van het systeemdenken

1. De bestemming

Dit gaat over het bestaansrecht van de organisatie. Het bestaansrecht krijgt invulling vanuit de samenleving. Vragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn: Waar zijn wij voor opgericht? Wat is onze 'why'? Wat willen we bijdragen aan de samenleving; en aan wie in het bijzonder? Zo heeft Google als missie alle informatie in de wereld te ordenen, wil TED-ideeën verspreiden over de wereld en willen we bij TWST alle leidinggevenden in Nederland ZELF hun ambities laten realiseren en daarbij het menselijk potentieel in hun organisatie ten volste benutten.

Symptomen bij een onduidelijke bestemming kunnen zijn; weinig betrokkenheid, geen focus, de aandacht gaat alle kanten uit, ongeduld, frustratie en een afwachtende houding.

Beantwoord voor jezelf eens de vraag: In welke mate ben jij of jouw team verbonden met de bedoeling van de organisatie?

2. De ordening

Alle leden in het systeem hebben een natuurlijke positie ten opzichte van elkaar. In een organisatie of een team gaat dat over hiërarchie, anciënniteit en expertise. Een verstoorde ordening creëert onrust. Een voorbeeld is een team met een zwakke leider, waarin een teamlid ongevraagd de kar gaat trekken. Of denk aan een team dat uit twee teams is gefuseerd en waarin nog geen helderheid is over wat ieders rol is.

Symptomen bij onduidelijke ordening kunnen zijn; de 'kont tegen de krib', teamleden gaan hun eigen weg, structureel niet halen van deadlines en doelstellingen, hoog verloop, pesten, elkaar niet aanspreken op gedrag.

Beantwoord voor jezelf eens de vraag: Wie in jouw team of organisatie heeft informeel de leiding?

3. De relatie

Alle leden van het systeem hebben recht op een plek. Als iemand wordt genegeerd of uitgesloten, of als iemand zijn plek niet neemt, dan raakt het systeem verstoord en zal het een nieuw evenwicht zoeken. Dit kan bijvoorbeeld een belangrijk persoon zijn die op een vervelende manier is vertrokken. Niemand praat er nog over, maar in de onderstroom is deze figuur nog steeds aanwezig. Dit soort lijntjes krijgen, bewust of onbewust, aandacht. En aandacht is gelijk aan energie. Dat betekent dat wanneer die aandacht gericht is op dingen buiten het team, er automatisch minder energie over is om binnen het team te gebruiken. Denk bijvoorbeeld aan het gat dat burgermeester Eberhart van der Laan achterlaat. Als populair burgermeester is het lastig hem succesvol op te volgen. Het is dan ook niet verrassend dat het moeilijk is een opvolger voor hem te vinden.

Symptomen van incompleet kunnen zijn; hoog verzuim en verloop, roddel, lage betrokkenheid en motivatie, weerstand naar management, het niet succesvol kunnen invullen van functie(s) binnen het team.

Beantwoord voor jezelf eens de vraag: Wat of wie mag er in jouw organisatie of team niet gezien worden?

4. De uitwisseling

Er moet in het systeem een evenwicht zijn tussen geven en nemen, vanuit de systemische behoefte aan gelijkwaardigheid. Is geven en nemen in balans? Geven en nemen gaat niet alleen over salaris of werkuren, maar ook over aandacht, zorg, steun, invloed en vriendschap.

Neem het voorbeeld van Air France-KLM. Ondanks de 'nullijn' die de afgelopen jaren gold binnen het concern, verhoogde Air-France wel de salarissen van het personeel. Het is begrijpelijk dat dit onbegrip oproept binnen de Nederlandse tak van de multinational. Ook de maatschappelijke reacties op recentelijke exorbitante loonsverhogingen in de top is een voorbeeld van een ervaren disbalans.

Symptomen van disbalans kunnen zijn; klagen op de werkvloer, 'pleasen', veel werk mee naar huis nemen, structureel overwerken, hoog verzuim en burn-out.

Beantwoord voor jezelf eens de vraag: Wat is de prijs die de organisatie betaalt om te veranderen? En wie betaalt deze prijs?

Tot slot, leid jouw team en organisatie naar betere prestaties

Kijk voor meer energie, stabiliteit, flexibiliteit en prestaties verder dan bovengenoemde symptomen.

Zet je systeembril eens op:

- Wat speelt er nog meer?
- Is de bestemming en de 'why' helder en gemeenschappelijk?
- Neemt iedereen zijn eigen plek in met alles wat daarbij hoort?
- Wordt alles en iedereen gezien en erkend?
- Is er balans is tussen geven en nemen?

Je kunt er direct zelf mee aan de slag. Kijk eens vanuit de 4 basisprincipes naar de ambitie van jouw organisatie. kun je deze (sneller) realiseren? Neem hiervoor tijd en 'afstand'. Hoe meer je uitzoomt, hoe meer je ziet. Deel deze wijze van naar het geheel kijken met je teamleden en bespreek gezamenlijk wat jullie opvalt. Wat is er nog te doen?

Voer eens een 'systemische' gesprek met medewerkers of collega's door te vragen welke plek iemand denkt in te nemen in het systeem van het team. Vragen die je kunt stellen zijn:

- Hoe verhoud jij je ten op zichte van je teamleden?
- Word jij voldoende 'gezien' en door wie?
- Naar wie gaat volgens jou de meeste energie toe?
- Welke waarde voeg jij in het bijzonder toe aan het team? Hoe kun je dit nog meer inzetten?

Ook is het interessant eens aandacht te besteden aan de (ontstaan)geschiedenis van je organisatie. Welke mensen, wendingen, gebeurtenissen en overgangen zijn ingrijpend of bijzonder geweest en hebben de organisatie gemaakt tot wat deze nu is? Door hier het gesprek over te voeren, verkrijg je nuttige nieuwe informatie over het systeem.