

*Een ruimere blik op samenwerkingsvraagstukken*

## **Gedoe in de samenwerking**

Ons denken is ons grootste goed en onze grootste valkuil.

De meeste tijd zijn we ons totaal niet bewust van de manier waarop we denken en de wijze waarop dit onze waarneming beïnvloedt.

Een wezenlijk andere manier van kijken naar en denken over situaties kan een krachtig middel zijn om te leren omgaan met kleinere en grotere 'oorlogen' in vastgelopen samenwerkingen in teams en organisaties. Hoe we vrediger kunnen samenwerken door ons denken te veranderen, daarover gaat dit artikel.

**Auteur:** Annet Murre

Onder leiding van dr. Marijke Spanjersberg en prof. dr. Jaap Schaveling, maakte ik rond 2012 voor het eerst kennis met een groepsdynamische benadering van systeemdenken in organisaties. Een voor mij radicaal andere benadering en wijze van denken. Ik was in die tijd aan de slag als team- en organisatiecoach en gewend mijn aandacht te richten op dat wat zich in teams afspeelde. Hoewel ik soms wel zag dat er buiten het team, elders in de organisatie, zaken niet goed liepen en onduidelijk waren, vond ik het lastig er precies de vinger op te leggen en ermee aan de slag te gaan. Mijn focus bleef gericht op daar waar het probleem zich manifesteerde: een niet functionerende medewerker of een team, dat volgens het management dwarslag in de organisatie.

Na deze eerste kennismaking met systeemdenken reed ik eufoor en enigszins in de war naar huis. Door de organisatie te beschouwen als een geheel van samenhangende (relatie)patronen die elkaar continu beïnvloeden, was mijn blik niet langer op het individu gericht. Ik begon te zien hoe mensen in een systeem bepaald worden door hun onderlinge relaties en hoe het systeem een belangrijke functie heeft in het reguleren van individuele emoties. Oftewel situaties waarin mensen soms vast komen te zitten in gedragspatronen en er maar niet uitkomen. Waardoor uiteindelijk conflicten of (werk)situaties ontstaan waarin het maar niet lukt om te veranderen. Dat was even schakelen voor mijn hoofd.

### **Beperkingen in een complexe wereld**

Vervolgens leerde ik beter begrijpen hoe ons snelle brein werkt en wat het aanmerkt als gevaarlijke omstandigheden, zoals bij gedoe in de samenwerking. Ook ontdekte ik bijvoorbeeld dat een dwarsliggend team iets kan zeggen over wat er elders in de organisatie aan de hand is. Ik leerde anders kijken en denken.

De omgevingen en systemen waarin wij functioneren zijn in vergelijking met vroeger aanzienlijk complexer geworden. Deze ontwikkeling heeft zich in korte tijd voltrokken, terwijl denk- en gedragspatronen hierop slechts beperkt zijn aangepast. Sinds de opkomst van de moderne wetenschap is de wereld steeds meer opgesplitst in aparte, over-

**It's not personal,  
it's the system.**

zichtelijke onderdelen. Daardoor kunnen we meer de diepte in, maar verliezen we de samenhang soms uit het oog. Daarnaast worden we vanuit de evolutie nog steeds gedomineerd door het snelle instinctieve denken, dat diep in onze prefrontale cortex is geworteld, in tegenstelling tot ons langzame en analytische denken; twee manieren van denken die elkaar afwisselen in ons brein en waarvan we ons niet bewust zijn. Met het

"We kunnen een probleem niet oplossen met dezelfde denkwijze die het heeft veroorzaakt."

– Albert Einstein

snelle instinctieve denken kunnen we de buitenwereld automatisch vereenvoudigen en snel tot een oplossing komen wanneer er 'gevaar' dreigt, bijvoorbeeld bij een conflict of een (plotselinge) verandering. Evolutionair gezien van levensbelang om bijvoorbeeld niet te worden opgegeten door een roofdier. In de huidige tijd leidt dit instinctieve denken vooral tot versimpeling van een situatie die veel complexer is en snel getrokken conclusies over de ander.

### Gedrag is circulair

Zo had de directeur van een IT-bedrijf een nieuwe strategie ontwikkeld, gericht op efficiënter en klantgerichter werken, omdat de kosten de pan uit rezen. Hij was trots op zijn nieuw uitgedachte strategie waarmee ontslag van medewerkers werd voorkomen. "In plaats van lof voor deze nieuwe aanpak, krijg ik nu alleen maar kritiek over me heen van de oude garde medewerkers", vertelt de directeur mij echter. "Ik ben echt helemaal klaar met deze vastgeroeste mensen. Ze brengen het voortbestaan van het bedrijf in gevaar."

Klopt deze conclusie van de directeur? Of is het zijn perceptie, een door het brein versimpelde situatie, aangevuld met een eigen gevoel van teleurstelling, aannames en overtuigingen, en de wens om 'deze lastige kwestie' snel op te lossen?

Met de systeembril op zoomen we uit naar het gehele systeem en daarmee samenhangende causale patronen. We zien dan dat hoe sneller de directeur het nieuwe beleid wil invoeren, des te meer het team oudere medewerkers zich niet gehoord voelt en gaat remmen (Figuur 1). En hoe meer het team gaat remmen, des te meer de directeur wil versnellen met het nieuwe beleid. Het gedragspatroon houdt zichzelf in stand en versterkt elkaar over en weer. Dat wordt circulair gedrag genoemd. De partijen ontwikkelen steeds negatievere en irreëlere beelden over elkaar. "Die directeur leeft in zijn eigen wereld. Hij begrijpt totaal niet wat deze nieuwe strategie op de werkvloer veroorzaakt. We zien hem nooit, en zo'n plan gaan we dus echt niet uitvoeren." "De oude garde blokkeert elke stap vooruit. Het is overduidelijk dat ze bewust dwarsliggen." Deze manier van praten en denken over elkaar, dit circulaire gedrag, draait het conflict uiteindelijk helemaal vast.



Figuur 1. Circulair gedrag

## **Systeemdenken in een notendop**

In de jaren 30 ontstond binnen onder andere de biologie, psychologie, natuurkunde en sociologie de behoefte om meer met elkaar te verbinden. Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), een van de grondleggers van de systeemtheorie, was van mening dat wetenschappers te zeer vasthielden aan hun eigen discipline en hij ontwikkelde een manier van kijken die leidde tot de algemene systeemtheorie. Hij bestudeerde organismen als zogenaamde ‘open systemen’, die energie, materie en informatie uitwisselen met hun omgeving. Von Bertalanffy zag alles als onderdeel van een systeem. Zo kunnen organismen, machines en sociale structuren als systemen worden gezien, met onderlinge relaties en interacties die elkaar beïnvloeden en in constante wisselwerking staan. Hij liet met zijn theorie zien dat de principes van organisatie en de dynamiek hierbinnen universeel zijn, ongeacht het vakgebied. Vanuit deze algemene systeemtheorie werd met een breed veld aan wetenschappers in de jaren 50 een overkoepelende systeemtaal met basisbegrippen ontwikkeld, die elk vakgebied kon gebruiken.

## **Groepsdynamische benadering**

In latere jaren ontstond uit de algemene systeemtheorie een veelheid aan modellen, concepten en benaderingswijzen. Deze vermengden zich met elkaar. Voor het oplossen van vraagstukken en problemen ontstonden gecombineerde technieken. In het boek *Meer dan de som der delen* (Kessener & Van Oss, 2018) staat een overzicht van de verschillende stromingen binnen het brede veld van het systeemdenken. In dit artikel richt ik mij op een van de groepsdynamische benaderingen, het psychodynamisch perspectief, voortgekomen uit de psychiatrie, de psychologie en de antropologie. Een groepsdynamische benadering leent zich goed om te werken aan relationele vraagstukken in groepen. Ze kijkt naar de groep of organisatie als levend systeem, waarin communicatie, rollen, regels en interactie het gedrag van de groep of organisatie sturen.

## **Gedrag zonder begin of einde**

De psycholoog Paul Watzlawick (2001) stelde dat je je niet niet kunt gedragen, want gedrag heeft geen begin en geen einde. Op het moment dat je niet kunt aanwijzen wanneer ‘het’ begonnen is, kun je geen oorzaak en dus ook geen schuldige aanwijzen van het ontstane probleem. Oorzaak en gevolg zijn in de menselijke interactie niet van elkaar te onderscheiden.

Door te laten zien dat mensen elkaar over en weer triggeren en de macht van deze instandhouding bij het gedragspatroon ligt, bied je als coach een nieuw, ontschuldigend perspectief aan. Het gaat immers niet meer over ‘wie van dit ontstane conflict de schuld is’. Het wijzen naar elkaar wordt daarmee doorbroken. Dit is een belangrijk inzicht. Hiermee verplaatst de focus naar een analyse van de patronen en overtuigingen.

gen die – wellicht onbedoeld – zijn ontstaan in het relatiesysteem tussen mensen.

Met ‘een systemische blik kijken’ betekent dus dat je niet kijkt naar wat zich in mensen afspeelt, maar wat zich tussen mensen afspeelt in het systeem (Figuur 2). Er wordt vaak gedaan alsof we weten wat er zich in iemand afspeelt. In het eerdere voorbeeld hoor je in de uitspraken allerlei aannames over elkaar. Maar het is onmogelijk om op objectieve wijze te claimen dat iemand de innerlijke ervaringswereld van een ander beter kent dan die ander zelf. Onze toegang is beperkt tot observeerbaar gedrag en verbale uitingen; alles daarbuiten berust op eigen interpretatie.

### **Systeemgereedschap voor een ruimere blik**

Om de werkelijke dynamiek binnen een team of organisatie als coach in kaart te brengen, wordt het snelle reactieve denken tijdelijk opgeschort en overgeschakeld naar een langzamere, onderzoekende modus. Voor dit proces van onderzoeken en vertragen is divers systeemgereedschap beschikbaar, zoals circulair vragen stellen, het relatiernetwerk bekijken en kijken met behulp van de driehoek naar samenwerking.

### **Circulair vragen stellen**

Gedrag dient te worden begrepen als een circulair proces en vraagt daarom om circulaire vragen. Een circulaire vraag is een vraag die zich richt op wat zich tussen mensen afspeelt. Iemand wordt gestimuleerd om iets over een ander te vertellen terwijl die persoon daarbij aanwezig is. Een serie van dit soort vragen, een circulair

interview, wordt ook wel ‘constructief roddelen’ genoemd (Choy, 2010). Je spreekt immers uit wat je over de ander denkt, met die ander erbij, in plaats van later tijdens de lunch, wanneer die collega al weg is. Op deze wijze hoor je hoe er over jou gedacht wordt: welke beelden er over jou bestaan en welke motieven en drijfveren jou worden toegedicht. Ten tweede kiest de spreker zijn woorden zorgvuldiger, juist omdat jij erbij zit en meeluistert.

### **Voorbeelden van circulaire vragen**

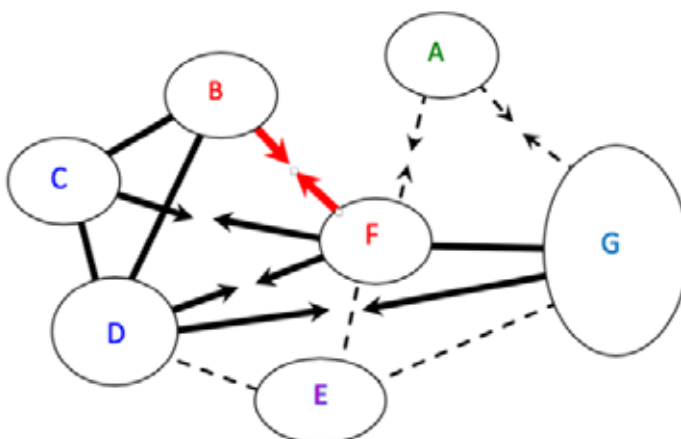
- Wat zie jij als de kern van het probleem?
- Wie heeft er het meest last van deze ontstane situatie? En wie het minste? Hoe zie je dat?
- Wat doe jij in antwoord op het probleem?
- Zouden anderen dit ook zo omschrijven of anders?
- Wat is het effect van het probleem op jouw functioneren?
- Wat zie je als effecten als het gaat over het functioneren van anderen?

Door het circulaire interview verliest de echte roddel zijn ondermijnende werking en krijg je de gelegenheid om op denkbeelden over jou te reageren. Zo kunnen er nieuwe denkbeelden over elkaar ontstaan. Ook wordt duidelijk waar het in de samenwerking schuurt, waardoor er ruimte ontstaat voor een inhoudelijk gesprek dat niet vertroebeld wordt door relationele onderstromen.

### Relatienetwerk bekijken

Bij het kijken naar wat zich tussen mensen afspeelt in het relatienetwerk onderzoeken we welke betrokkenen allemaal te maken hebben met 'het probleem' en/of hierop invloed hebben. In Figuur 2 zie je een relatienetwerk waar 'het probleem' zich manifesteert en hoe de onderlinge relaties zijn. Het type relatie wordt aangegeven met pijlen: goede relaties met dikke pijlen, neutrale relaties met stippellijnen en slechte relaties in rood.

Door het netwerk te tekenen wordt niet alleen duidelijk tussen welke mensen 'het probleem' zich manifesteert, maar ook waar wellicht interventies mogelijk zijn. Is er iemand die met iedereen een neutrale relatie of een goede relatie heeft? Wat zou persoon D bijvoorbeeld kunnen betekenen voor het conflict tussen B en F (Figuur 2)? En welke relaties, die invloed kunnen hebben op het de-escaleren van het ontstane probleem in het relatiesysteem, kunnen worden versterkt?



Figuur 2. Relatienetwerk

“We’re blind to our blindness. We have very little idea of how little we know.”

– Daniel Kahneman

### Driehoek van samenwerking

In de driehoek van samenwerking zijn drie dimensies (lagen) te onderscheiden die elkaar onderling beïnvloeden (Figuur 3). Het relatienetwerk van professionals vormt de basis van de driehoek. Bovenaan plaatsen we het doel en de inhoud van de uit te voeren teamtaak; de twee andere lagen zijn hier dienend aan. In het midden het speelveld met de spelregels en structuren.

Gedoe in het relatienetwerk betekent vaak dat er iets niet helder is of lekker loopt in een van de twee andere lagen van de driehoek. Zo kan het doel en de inhoud van de teamtaak onduidelijk zijn

of niet voor alle teamleden gelijk zijn. Vervolgens kan onderling onduidelijkheid ontstaan over wat en op welke wijze het team de taak dient uit te voeren; het speelveld en de spelregels worden onduidelijk. Dit kan onderlinge irritatie opwekken. Het probleem lijkt dan in het relatiernetwerk te liggen, maar komt in werkelijkheid voort uit de top van de driehoek: het doel en de inhoud van de taak zijn niet duidelijk genoeg voor iedereen. Zo zakt gedoe van boven naar beneden.



Figuur 3. Drie dimensies van samenwerking

### Aangrijpingspunten voor interventies

Wanneer het systeem in zijn geheel in kaart is gebracht, wordt zichtbaar waar interventies mogelijk zijn. Voor de coach is het daarbij van belang te onderscheiden op welke laag in de driehoek naar samenwerking de stagnatie zich het sterkst manifesteert, en op welk laag effectief kan worden geïntervenieerd. Want als het vraagstuk ‘van boven naar beneden’

is gezakt, kan het ook weer omhoog bewegen. Oftewel, wanneer een vraagstuk zich bijvoorbeeld heeft verplaatst naar het relatiernetwerk, kan het helpend zijn dit te herformuleren naar de laag van het speelveld en de spelregels. Evenzo kan spanning binnen het relatiernetwerk samenhangen met onderliggende verschillen in visie op het doel en de inhoud van de teamtaak. Het doel en de taak van het team (opnieuw) met elkaar verduidelijken kan een interventie zijn. Een andere mogelijkheid ligt in het relatiernetwerk, daar waar het probleem zich manifesteert. Persoon D zou kunnen helpen in het de-escaleren van het conflict tussen B en F, omdat D met iedereen neutrale of goede relaties heeft. Kortom, kleine betekenisvolle interventies op een of meerdere lagen kunnen een merkbaar positief effect sorteren.

### Tot slot

De groepsdynamische benadering binnen het systeemdenken heeft mijn blik op samenwerkingsvraagstukken enorm verbreed, waardoor ik radicaal anders ben gaan kijken en opereren binnen teams en organisaties.

Door uit te zoomen, te vertragen en verbanden te zien krijgen team- en organisatiecoaches handvatten voor het begeleiden en vlot trekken van vastgelopen samenwerkingen. In een tijd waarin alles steeds sneller gaat en we vaak verstrikt raken in onnodige conflicten, met polarisatie als gevolg, is en blijft dit van onschatbare waarde. ■

**Annet Murre** is TvC-redactielid en eigenaar van Annet Murre Professionele Begeleiding en van Schrijfatelier Nijmegen. [www.annetmurre.nl](http://www.annetmurre.nl) en [www.schrijfatelier-nijmegen.nl](http://www.schrijfatelier-nijmegen.nl)

## Referenties

- Choy, J. (2010). *Constructieve Roddel: De systemische benadering bij samenwerkingsproblemen in teams* (DVD/YouTube).
- Kahneman, D. (2013). *Ons feilbare denken: Thinking, fast and slow*. Business Contact.
- Kessener, B., & van Oss, L. (2019). *Meer dan de som der delen: Systeemdenkers over organiseren en veranderen*. Vakmedianet.
- Schaveling, J., Bryan, B., & Goodman, M. (2016, 2e herz. dr.). *Systeemdenken: Van goed bedoeld naar goed gedaan*. Boom.
- Senge, P. M. (1992). *De vijfde discipline: De kunst & praktijk van de lerende organisatie*. Scriptum.
- Spanjersberg, M. (2013). De circulaire vraag. *Tijdschrift Conflictantering*, 5.
- Spanjersberg, M. (2017). Ik zie, ik zie wat jij niet ziet: Ons demonische denken ontleed. *Tijdschrift Conflictantering*, 6.
- Spanjersberg, M. (2022). *Tussentaal*. IJzer.
- Spanjersberg, M., van den Hoek, A., Veldhuijzen van Zanten, E., & van Wingerden, R. (2016, 2e dr.). *Systeemdenken in de praktijk: De kunst van het verbinden*. Stili Novi.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1970). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Bohn Stafleu van Loghum.