



14

Ada Jongkamp

Uitzoomen om dichterbij te komen- een sys

Stel, de kwaliteit van het management in een organisatie is, ondanks alle inspanningen, niet wat we ervan hoopten. Terwijl er toch al veel geïnvesteerd is in aannamebeleid, doorstroming, ontwikkeling, young potentials en opleiding! En nog wil de leiding niet krachtig en koersvast in het zadel komen. Sterker nog, het lijkt wel of veelbelovende talenten hun competenties bij de voordeur achterlaten en zich afhankelijk en onzeker gaan gedragen in het werk. Waar is de ‘bezieling’ gebleven van het begin?

Wat een opluchting zou het zijn als hoger en middel management weer goed functioneren en vertrouwen genieten van zowel eigen medewerkers, klanten als andere stakeholders. En als de kweekvijver van potentiële leidinggevenden goed gevuld is. Wanneer was dat voor het laatst het geval? Of wanneer was het tenminste beter dan nu?

In dit artikel leest u hoe MD professionals het verschil kunnen maken in dit dilemma als ze een ‘systemische’ bril opzetten en ‘uitzoomen’ in plaats van ‘inzoomen’.



temische benadering

Ada Jongkamp
(ada@adagioinbedrijf.nl) is
zelfstandig organisatiecoach en
houdt zich bezig met leiderschaps-
en ontwikkelingsvraagstukken.



Oorzaken van stagnatie managementontwikkeling

De oorzaken van de stagnatie in managementontwikkeling kennen we wel natuurlijk.

Mogelijke 'schuldigen' zijn:

1. Het MD beleid is niet effectief.
2. De managers zijn te zwak.
3. De organisatie frustreert de kansen.

Eerlijk gezegd, wat schieten we ermee op om te weten dat beleid, managers en organisatie niet perfect zijn? De meest succesvolle organisaties zijn verre van perfect begonnen. De vraag is wat er dus wél werkt bij organisaties waar managementontwikkeling voorspoedig loopt. Een belangrijk aspect is dat zij eerlijk zelfonderzoek doen. Management dat zichzelf (en elkaar) kritische vragen durft te stellen, ontwikkelt zich sneller.

Ontwikkelingsgerichte vragen zijn bijvoorbeeld:

- Wat komt er bij ons wel en niet uit de verf?
- Wanneer was het beter en wat gebeurde er toen?
- Wie vertrekken er eigenlijk en wat verliezen of winnen we daarmee?
- Welke plannen verdwijnen onderin de lade, en welke krijgen effectief doorgang?
- Oftewel, wat werkt er wel en wat werkt er kennelijk niet in deze organisatie?

De rol van MD is in deze gevallen om het management hieraan te herinneren, hen te helpen de juiste vragen te stellen en te beantwoorden. Maar met ontwikkelingsgerichte vragen alleen komen we er ook niet. Als er ineffektieve patronen zijn ontstaan, moeten die in hun context aangepakt worden.

Systemisch bekeken

Nu komen we tot de kern van de zaak. Als we niet alleen naar de incidenten kijken, maar de organisatie zien als een levend systeem, vraagt dat een andere benadering dan we wellicht gewend zijn. De vraag 'wie is schuldig aan wat 'mis' gaat?' is niet zo relevant. Van groter belang is om te weten welke patronen zich steeds herhalen en waar deze het 'systeem' versterken of juist



verzwakken. En vervolgens willen we weten wat we kunnen doen om 'het systeem' weer te revitaliseren.

De symptomen die zich voordoen zijn als een chronische, steeds terugkerende verkoudheid. Is het van belang om te weten wie de laatste keer de infectiebron was, of willen we weten wat te doen om niet meer zo 'vatbaar' te zijn?

In een organisatie speelt eigenlijk het zelfde. Een systemische benadering is een objectief en gezamenlijk onderzoek naar de interacties en patronen. Niet om dé werkelijkheid vast te stellen, maar om het systeem te versterken, de interacties op gang te brengen en veranderingen te veroorzaken door alleen al het onderzoek. De vragen doen hun werk.

De basishouding bij een systemische benadering is objectief, afstandelijk betrokken en terughoudend, zonder oordeel en meerzijdig partijdig. Dit inzicht komt uit de systeemtherapie, zoals in de zorg wordt toegepast door hulpverleners van gezinnen. Binnen organisaties betekent de systemische benadering 'uitzoomen' op een situatie of een probleem. Niet de individuen staan centraal maar de interactie tussen hen en vooral de patronen die zich daarin ontwikkeld hebben. Dit is een wezenlijk andere benadering dan 'inzoomen' waarbij de afzonderlijke actoren centraal staan en de oorzaak van 'een incident' onderzocht wordt.

Nu weer terug naar de praktijk van MD. De ontwikkeling van het management vraagt dus om een 'gezonde' omgeving waarin deze zaken bespreekbaar zijn. Er mogen pittige uitdagingen zijn en economische tegenslag, als de organisatie maar vitaal genoeg is om deze het hoofd te bieden. Om als MD professional hier het verschil te maken betekent dit ook; gelegitimeerd zijn om zich met organisatieontwikkeling te bemoeien. De positie van MD blijft in dit artikel verder buiten beschouwing, maar zeker is dat een stevige positie nodig is om systemische interventies te kunnen doen.

Situatie vraagt om systemische benadering

Case: verkoop versus binnendienst

Een verkoopafdeling heeft zich vervreemd van de eigen interne organisatie. Eigen waarden, gewoonten en taal maken hen een

vreemde eend in de bijt. Vroeger was dat anders, ze hebben het bedrijf in feite groot gemaakt met hun succesvolle concept. De waardering van de eigen organisatie en klanten was toen groot. Na verloop van tijd werd de interne relatie moeizamer en was een zware strijd nodig om dit concept intern ook verwerkt te krijgen. Inmiddels is bijna niemand van 'het eerste uur' meer werkzaam op de afdeling. Door overlevering is de diepgewortelde overtuiging gebleven dat 'waar wij in geloven' door interne collega's alleen begrepen zal worden door hen verbaal te overrulen.

Bij het vergeven van managementfuncties wordt deze afdeling nu steevast overgeslagen. De organisatie heeft daarmee een antwoord gevonden op de verbale dominantie van deze eigenaardige groep met hun privileges (auto's, luxe smartphones etc.). Effect: Jonge ambitieuze potentiële leidinggevenden uit de verkoopafdeling zoeken hun heil buiten de organisatie en stromen onvoldoende door naar managementposities

Wat kunnen de organisatie en de MD-adviseur hieraan doen?

Een MD-adviseur met een 'systemische bril' vraagt naar de betrekkingen tussen mensen en neemt waar vanuit de hiervoor beschreven basishouding. Systemische interventies zijn vervolgens gericht op het benoemen van wat is opgevallen en wat een patroon lijkt te zijn en toetsen of de ander de waarneming deelt. Alleen al het vragen stellen en benoemen van waarnemingen geeft kracht aan het systeem.

Systemisch gezien is in bovenstaande case niet zo relevant wie er wat fout deed, of waarom deze mensen zo over elkaar denken. Systemische vragen zoomen uit en we onderscheiden de volgende categorieën:

1. Wat zegt het kleine deel over het grote geheel?

Deze vragen veronderstellen dat wat er mis gaat niet ligt aan de 'eikeligheid' van de individuen, maar aan de voedingsbodem waar een patroon goed in gedijt. Jan Bommerez zei in een toespraak: "Wat is er nodig om van een eikel een eik te maken? Antwoord: Een heel ecosysteem!"

Als MD-adviseur kun je, nadat je de effecten van het patroon en het verlies voor de organisatie inzichtelijk hebt gemaakt, bijvoorbeeld de volgende vragen stellen aan betrokkenen. Het helpt dan

Uitzoomen om dichterbij te komen – een systemische benadering

als je niet zélf antwoord probeert te geven op die vragen, maar het stellen van de vraag ziet als de interventie.

- *Welke groepen in de organisatie worden nog meer overgeslagen, of voorgetrokken bij het verdelen van managementfuncties?*
- *Zijn er meer situaties voorgevallen waarin juist deze afdeling niet gezien of gekend werd?*
- *Wordt op andere 'lagen' in het bedrijf ook vijandig gekeken naar aanpalende afdelingen of taakgebieden?*

2. Wie of wat wil nog erkenning voor het verleden?

Deze vragen zijn gericht op erkenning van de oorsprong en de wortels. Vanuit de gedachte dat datgene wat het bedrijf op wat voor manier dan ook, groot heeft gemaakt, altijd erkenning wil. 'Interpolis, glashelder'. Voor een bedrijf dat groot is geworden in de tuinbouw is dit wel een hele volle erkenning! Evengoed zal het zo zijn dat het ontkennen van wat er was, zoals in het hier-voor beschreven voorbeeld, nog tientallen jaren voor 'gelazer' kan zorgen.

Nieuwe managers zien zich dan ook nog wel eens geconfronteerd met miskende medewerkers. De oude, inmiddels verjaarde 'issues' die steeds opnieuw aandacht vragen beginnen hen te irriteren. De leiding vraagt erom nu eindelijk eens korte metten te maken met het gezeur op hun afdeling. Herkenbaar?

Een korte, oprechte en grondige erkenning van wat is gebeurd kan al rust in 'het systeem' te brengen. Misschien snakken de teamleden er wel naar om weer 'gewoon' aan het werk te gaan en om een punt achter het pijnlijke verleden te zetten.

- *Welke markante gebeurtenissen uit het verleden zijn nog niet voldoende 'gemarkeerd'?*
- *Wat vraagt steeds ongewild aandacht?*
- *Van welke missers is te weinig of niets geleerd?*
- *Welke successen zijn vergeten omdat bijvoorbeeld de betrokkenen alweer weg zijn?*

3. Heeft iedereen een plek in het geheel?

Deze vragen gaan over ruimte maken voor wat er is. Hoe vaak zien we niet dat er afdelingen zijn die, ongeacht welke verhuizing er plaatsvindt, steeds in de kelder belanden, achter in de gang, of in een ander gebouw? Maar ook het 'functiegebouw' met de set verantwoordelijkheden en bevoegdheden staat soms exemplaar

voor het moeizaam innemen van een plek. Niet alles hoeft natuurlijk 'spic & span' geregeld te zijn, maar is er een groep mensen die steeds opnieuw achter het net vist? Zonder dat iemand goed kan duiden waar dat door komt.

In dezelfde lijn hebben managers die (nog) niet officieel in functie zijn het vaak moeilijk. De organisatie vraagt hen om het eerst te laten zien. 'Dan kunnen we altijd later nog officieel benoemen' is het credo. De vraag is wat dat doet met de ordening in het team. Wat zegt de organisatie daarmee over wie wel en niet waardevol zijn voor het bedrijf? En wie langer heeft bijgedragen aan de organisatie verdient natuurlijk een hogere plek in de ordening. Of niet? Allemaal vragen die hun werk doen als ze 'gewoon' gesteld worden.

- *Hoe tekenen de verschillende betrokkenen de eigen positie in het bedrijf?*
- *Is het een 'kloppend' organogram, of worden er delen per ongeluk vergeten bij het tekenen?*
- *Is het onduidelijk waar ze feitelijk 'onder hangen' en wat betekent dit allemaal voor betrokkenen?*
- *Hebben managers een volwaardige plek genomen en gekregen of moeten ze die nog verdienen?*
- *En andersom, hoe wordt senioriteit van managers erkend en gewaardeerd?*

4. Is geven en nemen met elkaar in balans?

Symptomen van onbalans zijn bijvoorbeeld: verloop, verzuim, afspraken niet nakomen, dalende inzet en omzet. Ook hier geldt hetzelfde principe, zijn de managers lui of lukt het hen niet door een weeffout in het systeem om de eigen volle kracht in te zetten? Andersom zijn er ook veel managers die te veel geven, en te veel van anderen (hun bazen en medewerkers) overnemen. Voor anderen is dat op den duur niet meer uit te houden, daar kan geen vergoeding tegenop! Als de norm in het bedrijf is om grenzeloos te investeren, wáár wordt dan in het bedrijf daar de rekening voor betaald?

- *Hoe is de onderlinge samenhang tussen functies en kan ieder vanuit zijn plek bijdragen aan het systeem?*
- *Wanneer is de stijging van het ziekteverzuim begonnen?*
- *Wanneer was de inzet van medewerkers hoger dan nu?*
- *Met welke gebeurtenis is de toename van verloop begonnen?*



EMD

Heeft u alle cursusinformatie op een rijtje?

Cursusgidsen

Maatwerk

Tijdschrift MD

Gratis proef

Over EMD



Vind de juiste managementcursus:

niet in stapels verouderde folders, maar via ...

... de verzamelde, on-line cursusinformatie van alle aanbieders!

- EMD houdt het aanbod van managementcursussen dagelijks bij in **cursusgidsen** voor Nederland, (de rest van) Europa, Amerika en Azië.
- EMD verzorgt **maatwerk** on-line managementcursusgidsen voor o.m. ABN-AMRO, Philips, Nuon, Rabobank, Tata Steel, Cofra, NS, en Alliander.
- EMD geeft sinds 1993 het **Tijdschrift Management Development** uit.
- EMD is financieel en organisatorisch onafhankelijk en werkt met contactpersonen in alle business schools in Europa, Amerika en Azië.
- EMD biedt u op aanvraag een **gratis proefabonnement** aan op elk van de EMD cursusgidsen: mail naar secretariaat@emdcentre.com

EMD Centre
Naarderstraat 296
1272 NT Huizen

tel 035 – 695 1111
mail@emdcentre.com
www.emdcentre.com

Contactpersonen:
Rino Schreuder
Yvonne Kuijsters

EMD (inter)nationale wegwijzer naar managementcursussen

Uitzoomen om dichterbij te komen – een systemische benadering

5. Wie heeft er belang bij dat het gaat zoals het nu gaat?

Vreemde vraag, want we hebben net toch gezien dat we last hebben van hoe het nu gaat. Er is een probleem en dan gaan we er dus van uit dat iedereen dat probleem ook wil oplossen, als we het tenminste onder ogen zien. Geen weldenkend mens gooit tenslotte uit vrije wil zoveel geld en energie over de balk. Of toch wel?

Ook al kost het geld, energie en levert het pijn op, iets of iemand heeft er vreemd genoeg voordeel bij. Anders was het patroon er niet of was het op zijn minst vanzelf verdwenen. De systemische benadering gaat ervan uit dat elk patroon, hoe ineffectief het ook lijkt, een functie heeft. In het voorgenoemde voorbeeld kunnen de volgende vragen gesteld worden.

- *Wie heeft er belang bij dat er rond ‘deze afdeling’ een vijandbeeld ontstaat?*
- *Wat gaat er beter, of hoeven we niet te doen doordat we deze afdeling afweren?*
- *Aan welke gedachte of groep mensen kunnen we trouw blijven als we in vijandbeelden blijven denken?*

En wat betekent dit voor MD?

Bovenstaande vragen kunnen gesteld worden op elk moment en aan elke manager met wie een MD gerelateerd probleem besproken wordt. De kunst is wel om dat zo te doen dat de ander ook ziet dat hij door het beantwoorden van de vraag dichterbij de oplossing van zijn probleem komt. De eerlijkheid gebied te zeggen dat dit niet altijd meteen lukt.

De MD adviseur die gelooft in een systemische aanpak zal regelmatig moeten accepteren dat hij moet wachten omdat de tijd niet rijp is of een andere plaats zoeken om zijn vragen te stellen. De overtuigingen die het probleem in stand houden zijn krachtig en de systemische aanpak ‘toelaten’ vraagt om het ‘onthechten’ van die overtuigingen. Om dat te bewerkstelligen moet je als MD adviseur van goede huize komen en al je vaardigheden inzetten.

Het is hoopgevend dat de MD adviseur, naast het hele scala van instrumenten dat hij al heeft, deze zienswijze in de zijlijn kan laten meelopen. Het is dus niet zozeer een extra, nieuw instrument maar meer een toevoeging aan het eigen professionele arsenaal.



Systemisch werken vraagt om een basishouding die zich kenmerkt door:

- Afstandelijke betrokkenheid
- Terughoudend helpen
- Zonder oordeel waarnemen en reflecteren
- Meerzijdige partijdigheid
- Het ‘geheel’ dienen
- Vanuit een heldere plek werken

De managers waar de MD adviseurs gesprekspartner van zijn worden dan aangemoedigd om hun dilemma’s te ‘her kaderen’. Ze worden uitgedaagd om niet de individuen en hun onvolkomenheden centraal te stellen, maar het systeem als geheel in ogen-schouw te nemen en te onderzoeken wat dat steeds opnieuw, los van de personen, veroorzaakt. Het gesprek met de ‘systemische vragen’ doet zijn werk om de organisatie weer een beetje gezonder te maken. Zou er niet veel meer bereikt worden met alle (dure) MD-interventies als deze systemische vragen er aan ten grondslag liggen? | *M&I*

Literatuur

- Siebke Kaat en Anton de Kroon, (2012) *Systemisch interveniëren*, Bert Hellinger Instituut Nederland
- Joep Choy, (2005) *De vraag op het antwoord*
- Coert Visser met bijdragen van Gwenda Schlundt Bodien, (2005) *Doen wat werkt, oplossingsgericht werken in organisaties*.
- Andries Baart, (2005) *Aandacht, études in presentie*.
- Robbert Masselink, Rombout van den Nieuwenhof, Joep C. de Jong, Annemarie van Iren, (2009) *Waarderend organiseren; co-creatie van duurzame verandering*.
- Jelmer Ijbema & J. Sijbesma, (2011), *Het waarderend werkboek, Appreciative Inquiry in de praktijk*.