

AREND ARDON  
CYNTHIA VAN DER ZWAN

WAT  
SPEELT  
HIER?

*Laat de onderstroom spreken*

Boom

# INHOUD

Hoe het begon	7
<b>Begrip van de onderstroom</b>	10
1. Veranderen met een systemische bril Begrijp het ongrijpbare	13
<b>De onderstroom in jouw praktijk</b>	32
2. 'Ze schieten steeds in de weerstand' Zie de koestering van wat was	35
3. 'We blijven maar praten' Heb oog voor patronen van (on)trouw	51
4. 'Dat team versleet al vijf teamleiders' Herken de kracht van belaste plekken	65
5. 'Daar gaan zij niet over' Kijk naar de ordening van plekken	81

6. 'Nieuwe richting, geen verandering' Orden de sturende principes	95
7. 'Zij zijn nooit tevreden' Onderzoek de balans tussen geven en nemen	115
8. 'De samenwerking komt maar niet van de grond' Onderzoek hoe partijen elkaar gevangen houden	131
<b>Werken met de onderstroom</b>	148
9. Kijken, luisteren en verduren Wees je bewust van jouw rol	151
Persoonlijk bericht aan de lezer	163
Over de auteurs	165
<b>Bijlagen</b>	10
Wat speelt hier?	168
In het kort	168
<b>Eindnoten</b>	173

# HOE HET BEGON

We werken al een tijd samen, de laatste jaren onder de vlag van The Change Studio. We trekken veel met elkaar op in de begeleiding van verander- en leiderschapstrajecten. We vinden onszelf, vaak ook samen met andere collega's, terug in conferentiezalen, in rauwe fabriekshallen en in de ongerepte natuur.

We verstaan elkaar goed. En we vullen elkaar aan. Omdat we ook ons heel eigen leertraject doorlopen. Cynthia is jaren geleden gegrepen door het zogenaamde systemische gedachtegoed. Zij volgde opleidingen bij het Bert Hellinger Instituut en Phoenix Opleidingen. Cynthia brengt met die fascinatie een eigen geluid in. Dankzij haar doen we systemische verkenningen bij veranderprocessen om de onderstroom samen met de klant te onderzoeken. En met Cynthia kunnen we zomaar in een familieopstelling verzeild raken tijdens een leiderschapsreis.

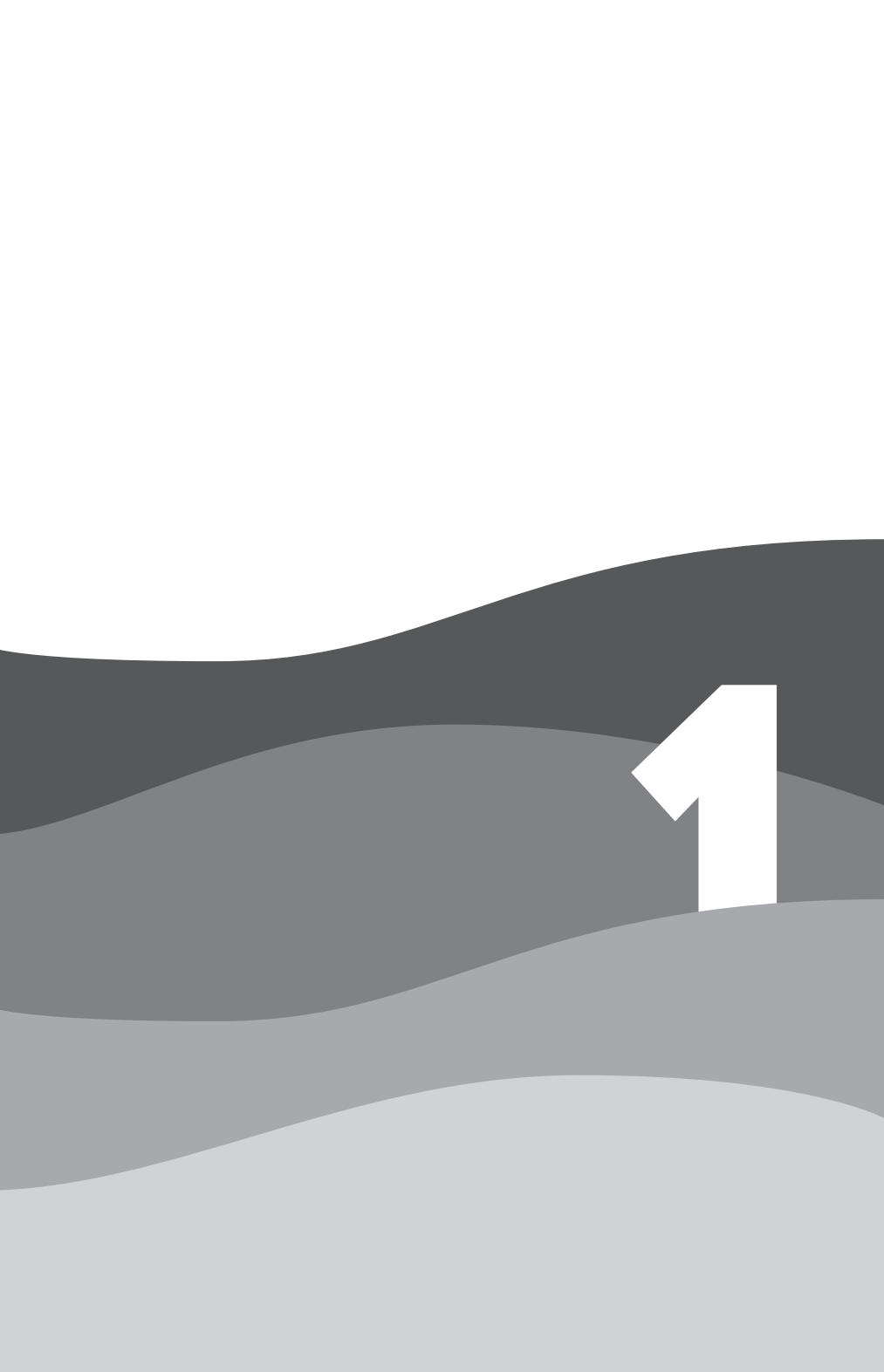
Arend verdiept zich al jaren in effectieve veranderprocessen. En dan niet het uitrollen van plannen, maar het doorgronden van patronen en het creëren van beweging. Gaandeweg drijft hij steeds meer naar de rol die leiders hierin spelen. Al vaak

kreeg hij vol herkenning de vraag of hij 'een systemische achtergrond heeft'. Het antwoord is nee.

Maar als we samenwerken, begrijpen we elkaar verrassend goed. We stappen door verschillende deuren de ruimte in, waar de uitdagende vraagstukken rondom leiderschap en verandering liggen. We praten al snel over patronen in de organisatie, de dynamiek tussen mensen en de onderstroom in een team. En zo viel het besluit om onze achtergronden bij elkaar te brengen in een boek. Vanuit de ambitie om praktische veranderkundige vragen systemisch te begrijpen. En de wil om taal te geven aan de onderstroom.

Heerlijk om dit samen te hebben geschreven. En wij zijn blij met het resultaat. We hopen jij ook. Veel leesplezier!

Cynthia van der Zwan  
Arend Ardon



# VERANDEREN MET EEN SYSTEMISCHE BRIL

## BEGRIJP HET ONGRIJPBARE

*"We zijn volop in verandering binnen onze organisatie. En het gaat helemaal niet slecht. Het scheelt dat we nogal wat kennis en ervaring in huis hebben. Veel leidinggevenden hebben opleidingen gevolgd op het gebied van organisatieverandering. En zelf was ik verantwoordelijk voor het vorige veranderprogramma. Daar heb ik ook een hoop van geleerd.*

*Vijf jaar geleden deden we de dingen echt anders. Top-down uitrollen was het devies. Eerlijk gezegd heb ik er best wat veranderingen doorgeknald. Maar we zijn wijzer geworden en betrekken de mensen veel meer bij het maken van de plannen. Vroeger gingen we bij weerstand gewoon harder duwen. Nu gaan we in gesprek en proberen we te achterhalen waar ze bezwaar tegen hebben.*

*En toch hè... toch komen we niet echt in een flow. We zetten alles in wat we geleerd hebben, maar het wij-gevoel ontbreekt. Terwijl ik met bijna alle collega's prima door een deur kan. Het is dat stuk waar je de vinger niet achter krijgt. Het is die verrekte onderstroom. Je ziet 'm niet, maar hij is er wel."*

Het is die verrekte onderstroom. Je ziet 'm niet, maar hij is er wel. Zoals de tegenwind als je op de fiets zit. Je komt nog steeds vooruit, maar je moet er een stuk harder voor werken. En als je stopt met trappen, sta je stil voor je het weet. Doortrappen dus!

Herken je iets uit het voorbeeld? Je zet je ervoor in om het team lekker te laten draaien, veranderingen te realiseren, eigenaarschap te stimuleren en ruimte te geven aan creativiteit. En dat gaat best oké. Je weet inmiddels dat je er niet komt als jij alles bedenkt en beseft dat je samen aan verandering moet werken. En toch voel je regelmatig die onderstroom, waar zich tegenkrachten lijken te ontwikkelen. Misschien ben je wel zo ver dat je patronen herkent en die hebt proberen te bespreken. Dat is next level. En toch komt hij terug. Die verrekte onderstroom.

## **HOE DAN!?**

'De onderstroom' is een soort vergaarbak geworden voor zaken die zich niet laten oplossen met logische interventies:

- We hebben iedereen betrokken bij het plan en toch komt er elke keer weer weerstand boven.
- We hebben meermalen duidelijke afspraken gemaakt waar iedereen achter staat, maar niemand brengt ze in praktijk.
- We geven heel veel aandacht aan dat team, maar ze blijven maar zeggen dat er geen aandacht is voor wat hen bezighoudt.



- De beoogde verandering maakt het werk feitelijk veel aantrekkelijker, toch blijft een aantal collega's hangen in het verleden...

In zulke situaties verzuchten we: 'Het zit in de onderstroom'. Dit krijgt zomaar het karakter van 'alles geprobeerd, maar het ligt buiten onze invloed'. Een vergaarbak waar iedere logica lijkt te ontbreken.

*Lijkt*, want ook in de onderstroom zitten wetmatigheden. Als je die kent, kun je begrijpen wat zich in dat ongrijpbare afspeelt. Begrijpen komt voor ingrijpen. Soms hoef je niet in te grijpen of op te lossen, maar gaat het erom te zien wat niet gezien wordt en te erkennen wat niet erkend wordt. Dat begint met wat zich afspeelt in de onderstroom tevoorschijn te luisteren.<sup>1</sup> Dat geeft vaak al een hoop lucht.

Dit boek gaat over dat ongrijpbare deel van veranderprocessen. Het deel dat we doorgaans samenvatten als de onderstroom. Wanneer we merken dat we steeds weer in dezelfde moeizaamheid terechtkomen, het gevoel hebben dat we met de rem erop werken, steeds weer uit verbinding raken en/of brandjes blijven blussen. Of als we het gevoel hebben dat er onder de oppervlakte meer speelt.

Ken je zulke situaties in jouw eigen praktijk? Het kan een onbehaaglijk gevoel geven, omdat je de vinger er maar niet achter krijgt. Logische aanpakken en interventies leiden steeds niet tot logische uitkomsten. Dan is het fijn als je ook uit een ander vaatje kunt tappen. Met andere logica en andere wetmatigheden. Waardoor je andere dingen ziet, denkt en doet.

In dit boek geven we de onderstroom een stem. Door de wetmatigheden te ontrafelen en te illustreren aan de hand van alledaagse praktijksituaties. Hierbij werken we vanuit het zogenaamde systemisch perspectief. Een rijke school, die we introduceren onder de volgende kopjes.

## **ALS DE ONDERSTROOM DE BOVENTOON VOERT**

Misschien ben je bekend met het systemisch perspectief, maar de kans is groter dat dat niet zo is. Eerst maar eens dat woord systemisch. Wat bedoelen we daarmee en waar komt het vandaan? Systemisch is afgeleid van systeem. Er zijn veel verschillende vormen en definities van systemen, maar in dit boek hebben we het uitsluitend over sociale systemen. Simpel gezegd praten we dan over een groep individuen die met elkaar in interactie zijn. Als mens maken we deel uit van vele sociale systemen. We groeien op in een gezin, zijn lid van een vriendengroep of een sportteam en ook in ons werk werken we meestal samen in een team. Elk systeem is doorgaans weer onderdeel van een groter systeem. Een gezin behoort tot een familie, een sportteam bij een sportclub en afdelingen en teams zijn vaak subsystemen van een organisatie. Elk sociaal (sub)systeem heeft z'n eigen set aan gebruiken, ongeschreven regels, normen en waarden. Dit heeft invloed op hoe de mensen zich in elk systeem gedragen en hoe zij met elkaar in interactie zijn. Voor alle interacties, dynamieken en patronen die ontstaan in de context van een systeem, gebruiken we in dit boek het woord systemisch.

In dit boek zoomen we vooral in op het organisatiesysteem. Om de onderstroom in organisaties beter te begrijpen, kijken

we door de systemische bril. Dit is een andere manier van kijken dan je doorgaans gewend bent. De bril geeft zicht op processen die je wel ervaart, maar vaak niet begrijpt. Hoogste tijd om de eerdergenoemde wetmatigheden te delen. We koppelen ze direct aan het organisatiesysteem, maar ze zijn op elk sociaal systeem van toepassing.

*Individueel gedrag ontstaat in de context van het organisatiesysteem*

Doorgaans kijken we naar menselijk gedrag door in te zoomen op de personen die dit gedrag vertonen. Dus als iemand telkens zijn afspraken niet nakomt, wijten we dat aan zijn motivatie of onderzoeken we welke redenen hij daarvoor heeft. En als twee mensen in conflict raken, proberen we te achterhalen waarom zij telkens botsen. Waar zijn ze het bijvoorbeeld niet over eens of hoe stellen ze zich naar elkaar op? Als we door een systemische bril kijken, zoomen we juist uit. We proberen dan het gedrag te verklaren vanuit de context van het organisatiesysteem waarin iemand zich bevindt. Misschien behoort de persoon die zijn afspraken niet nakomt bijvoorbeeld tot een team waarin dit heel gebruikelijk is. Of blijken de twee botsende mensen in een organisatie te werken, waar de communicatie altijd op het scherpst van de snede wordt gevoerd. Conflicten horen daar als het ware bij de manier van omgaan met elkaar. Maar er is meer. Gedrag wordt niet alleen beïnvloed door de context. Die context leidt ook een eigen bestaan.

*Een organisatiesysteem leidt een eigen leven*

Je kunt een organisatie beschouwen als een levend systeem.<sup>2</sup> Denk aan een bijenvolk of een kudde paarden. Een levend sys-

teem staat continu in interactie met de omgeving. Het heeft als doel zich aan te passen om zo gezond te blijven en voort te blijven bestaan. In dat streven naar voortbestaan zoekt een levend systeem telkens naar balans en evenwicht. Daarbij is het geheel meer en anders dan de som der delen. Neem een kudde die zich als één geheel voortbeweegt. Of de zwerm spreuwen die prachtige figuren in de lucht maakt. Het systeem lijkt een entiteit op zich die een eigen leven leidt. Deze vergelijking gaat goed op voor organisaties. Ook een organisatie staat continu in interactie met de buitenwereld en wil blijven voortbestaan. En ook een organisatie lijkt soms wel een wezen met eigen dynamieken die voorbijgaan aan (maar wel invloed hebben op) de individuen die er werken.

*Drie voorwaarden voor een gezond en krachtig organisatiesysteem*  
 Een gezond en krachtig organisatiesysteem heeft meer kans om te blijven voortbestaan. In dit boek richten we ons niet (direct) op het financiële voortbestaan, maar op zichtbare aspecten als inzet, betrokkenheid, samenwerking, eigenaarschap. En die aspecten hebben natuurlijk grote gevolgen voor de zakelijke resultaten. Hierna volgen drie voorwaarden die bijdragen aan een gezonde en (veer)krachtige organisatie. Als aan één of meer ervan niet voldaan wordt, ga je dat merken in de onderstroom. Dan ontstaan herstellende krachten die erop gericht zijn alsnog aan die voorwaarden te voldoen.

### **1. Erbij horen: alles wat bij een organisatiesysteem hoort, wordt gezien en erkend.**

Ken je dat spelletje waarbij je iets moet omschrijven, maar waarbij sommige woorden verboden zijn? En waar denk

je tijdens het omschrijven het meeste aan? Juist, aan de woorden die je niet mag gebruiken (wat de kans vergroot dat je dat per ongeluk toch doet!). Je zou kunnen zeggen: veel energie gaat zitten in dat wat er niet mag zijn. Zo werkt het ook in organisaties. Iedereen kent de beelden van de olifant in de kamer en de slangen onder het tapijt. Een onderwerp dat niet besproken mag worden en daardoor juist voor spanning zorgt. Door er niet over te praten, wordt de olifant alleen maar groter. Dit geldt voor alles wat we bewust of onbewust buitensluiten.

Dit betreft allereerst de mensen die er werken, maar ook (pijnlijke) gebeurtenissen, ervaringen, emoties en verschillen. Als je beelden die jou niet passen wegzet als weerstand en de kop indrukt, zijn die beelden niet weg. Wat je wegduwt en er niet mag zijn, komt uiteindelijk vanzelf weer boven. Vertrokken personen over wie niet gesproken wordt, blijven juist hun invloed uitoefenen. En moeilijke ervaringen in het verleden die onder het tapijt worden gemoffeld, blijven gewoon doorspelen in huidige interacties. Vaak heeft dat te maken met gevoelens van trouw. Als je bijvoorbeeld een werkwijze overboord gooit die in het verleden werd geïntroduceerd door een gewaardeerde collega, kunnen anderen dat voelen als ontrouw aan hem. Zij gaan, vaak onbewust, de stem van deze collega vertegenwoordigen.

Een organisatiesysteem functioneert goed als alles wat bij een organisatie hoort of ooit gehoord heeft, een plek heeft (gekregen). Daarmee bedoelen we: iets of iemand wordt gezien en erkend. Deze voorwaarde betekent ook

dat als iets of iemand er niet meer bij kan horen (bijvoorbeeld doordat een collega vertrekt of een koerswijziging leidt tot een verandering in producten en diensten), we dit duidelijk markeren. In geval van een verandering expliciet maken wat er niet meer bij hoort (inclusief het onderkennen van wat iets of iemand heeft betekend), houdt een organisatiesysteem gezond en krachtig.

## **2. Ordening: alles en iedereen in het organisatiesysteem heeft een duidelijke plek.**

Even terug naar het voorbeeld van de kudde paarden. In zo'n kudde is sprake van een duidelijke rangorde. Die rangorde bepaalt wie de leiding neemt in het verplaatsen van de kudde en vinden van voedsel, wie achteraan loopt en de kudde bij elkaar houdt. Maar ook: wie in welke volgorde mag eten. Zo heeft ieder een eigen plek en taak. Hierdoor kan de kudde snel in actie komen bij gevaar. En zorgt daarmee voor de veiligheid en het voortbestaan van de kudde.

Ook in organisatiesystemen geldt dat een heldere plek van alles en iedereen bijdraagt aan de slag- en veerkracht van de organisatie. We noemen dit in het systemisch jargon de ordening. Een organisatie kent verschillende soorten ordeningen. Een heel duidelijke ordening is die van functies. In de bovenstroom horen daar taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij. Heel expliciet. Minder expliciet is dat je met een functie ook een plek hebt in het sociale systeem. Die plek bepaalt wat je mag zeggen tegen wie en wat je je kunt permitteren. Verstoringen in die plekken leiden meteen tot dynamiek in de

onderstroom. Wat als iemand gedrag vertoont waarmee hij naast, of zelfs boven, de leidinggevende gaat staan? Bijvoorbeeld door in een bespreking subtiel de leiding over te nemen? Dat zorgt voor onrust, bij de leidinggevende, maar ook bij anderen. Het kan zelfs een gevoel van onveiligheid geven. De onderstroom gaat aan het werk.

Organisatiesystemen kennen ook een ordening in sturende principes. Soms uitgesproken, zoals bij geformuleerde kernwaarden. En vaak onuitgesproken, als het gaat om ongeschreven regels. Over wat hoort en niet hoort, wat op de voorgrond staat en op de achtergrond. Daarnaast zijn in elke organisatie bepaalde principes essentieel. Sturende principes vormen als het ware het DNA van het organisatiesysteem. Ze hebben een sterke invloed op ons gedrag. Stel dat er nieuwe kernwaarden worden geïntroduceerd. Die kunnen conflicteren met oude sturende principes en zo de ordening verstoren. Je gaat hard aan de slag om de kernwaarden in de praktijk van de grond te krijgen, maar ervaart juist tegenkrachten in de onderstroom. De verstoring veroorzaakt een hoop energieverlies en weinig voortgang. De gezondheid en slagkracht van een organisatiesysteem zijn er bij gebaat de (conflicterende) principes te expliciteren en overeenstemming te creëren over de ordening.

### **3. Balans: er is een dynamische balans tussen geven en nemen.**

Stel je hebt een vriend die je een paar keer per jaar ziet. Je vindt het belangrijk deze vriendschap te onderhouden. Jullie kennen elkaar al van jongs af aan. Maar je merkt dat

het initiatief voor deze afspraken altijd van jou moet komen. Je bent begaan met deze vriend en hebt hem altijd bijgestaan in moeilijke momenten. Nu jij zelf een lastige tijd doormaakt, heb je nog niets van hem vernomen. Je besluit zelf geen contact meer te zoeken. Het kost je te veel energie. De kwaliteit van menselijke relaties valt of staat met een dynamische balans in het over en weer investeren in elkaar. Als de één structureel meer geeft dan de ander, gaat dit zich meestal op termijn wreken. Een vriendschap of relatie houdt dan uiteindelijk geen stand.

Het opmaken van die balans is vooral een gevoelsmatige afweging. Je staat er doorgaans niet bij stil. Tot er iets gaat knagen. Hetzelfde gebeurt binnen organisaties. Iemand zet zich met hart en ziel in en krijgt daar weinig waardering voor terug. Of iemand heeft het gevoel dat hij een hoop ontvangen heeft en is niet in staat evenredig veel terug te geven. De disbalans veroorzaakt gevoelens van onvrede, frustratie of energieverlies. Maar ook een rem om meer te geven of te vragen. Binnen organisaties werkt deze balans door op allerlei niveaus: binnen teams, tussen teamleden, tussen leidinggevende en teamleden of tussen teams en afdelingen onderling. Maar het kan ook betrekking hebben op de organisatie als geheel in contact met de buitenwereld (afnemers, klanten, de maatschappij), of tussen de organisatie als geheel en de medewerkers. Zo geeft een medewerker bijvoorbeeld tijd, energie en betrokkenheid. Hij ontvangt daarvoor vanuit de organisatie inkomen (en daarmee zekerheid), waardering en de mogelijkheid zichzelf te ontwikkelen. Een organisatie kan goed functioneren als er een balans is in geven en



nemen in die relaties. Dat wil niet zeggen dat het elk moment en in elke relatie precies in balans hoeft te zijn. Het gaat eerder om een continue uitwisseling, waarin soms de één meer geeft en vervolgens (als reactie daarop) de ander.

*Een organisatiesysteem beschikt over zelfregulerend vermogen*

Als er in een organisatie dingen gebeuren die één of meer van bovenstaande voorwaarden in gevaar brengen, gaan er in het systeem automatisch krachten spelen. Die krachten moeten ervoor zorgen dat alsnog aan de voorwaarden wordt voldaan en de organisatie gezond blijft. Je kunt dit zien als het zelfregulerend vermogen van een organisatie. Zo geldt voor de voorwaarde 'erbij horen' dat wat wordt buitengesloten steeds meer invloed gaat uitoefenen. In geval van een verstoorde ordening gaan krachten spelen die erop gericht zijn de ordening weer te verhelderen. En bij de balans tussen geven en nemen treden bij een disbalans krachten in werking om het evenwicht te herstellen.

Dergelijke krachten spelen zich doorgaans af in de onderstroom. En daarmee buiten het bewustzijn van de mensen die in een organisatie werken. Maar ze kunnen er wel behoorlijk last van hebben. Sterker nog, zonder dat ze er erg in hebben worden ze een instrument in de beweging gericht op het herstel. Als lid van het organisatiesysteem wil je bijvoorbeeld een stem geven aan iets wat in de organisatie buiten beeld dreigt te raken (wat je buitensluit, wint aan invloed). Of je hebt de neiging je telkens weer verantwoordelijk te voelen voor zaken die niet bij jouw functie horen (een verstoorde ordening roept om verheldering). Of je voelt bijvoorbeeld in

contact met een bepaald deel van de organisatie dat je iets goed moet maken, zonder precies te weten wat of waarom (een disbalans wil zich herstellen).

## **SYSTEMISCH KIJKEN IN DE PRAKTIJK**

Bovenstaande wetmatigheden reiken je een andere manier van kijken naar organisaties en naar problemen in organisaties aan. Het geeft je inzicht in de onderstroom. Maar hoe werkt dit nu in de praktijk? Wat doe je dan feitelijk anders?

### *Belemmeringen zijn oplossingen*

Als iets zich één keer voordoet, spreken we van een incident. Bij een herhaling van hetzelfde gedrag van of tussen mensen, noemen we dit een patroon. Veel patronen helpen je werkomgeving enigszins voorspelbaar en daarmee behapbaar te maken. Andere patronen belemmeren je echter, zorgen dat je niet optimaal effectief bent en zetten de resultaten die je wilt behalen onder druk. Deze patronen ervaar je als een last waar je logischerwijs vanaf wilt.<sup>3</sup> Als je systemisch kijkt, zijn belemmerende patronen echter oplossingen. In eerste instantie niet voor de mensen die er last van hebben of deel uitmaken van die patronen. Maar op het systeemniveau zijn patronen balancerende krachten. Ze brengen in evenwicht wat in het systeem als geheel uit evenwicht is geraakt. Het telkens in opstand komen tegen alles wat 'van boven komt' compenseert bijvoorbeeld de schadelijke gevolgen van hard optreden door de leiding in het verleden. Er wordt (onbewust) alsnog iets rechtgezet.

### *Oplossen en zich oplossen*

De Engelse taal kent twee woorden voor oplossen. *To resolve* en *to dissolve*. Het eerste woord betekent oplossen in letterlijke zin. Je lost het op. Daar zijn veel mensen op hun werk mee bezig. *To dissolve* wil zeggen oplossen als in zich oplossen. Zoals een suikerklontje in koffie oplost. Bij systemisch kijken neem je de tweede betekenis als uitgangspunt. Je zoomt uit en onderzoekt de bron van belemmerende patronen. Door het zien en erkennen van de onderliggende oorzaak, lost een (deel van het) patroon zich vaak al als vanzelf op. Dit uitgangspunt heeft verstrekkender gevolgen dan je op het eerste gezicht zou denken. Het gaat over de kracht van erkennen. Over het onder ogen zien van de werkelijkheid, hoe pijnlijk of confronterend soms ook. Het vraagt dat je juist niet in een 'doe-stand' schiet en acties en oplossingen genereert. Dit gaat over de bereidheid om getuige te zijn. En over de moed om echt te luisteren, te kijken en te voelen hoe iets is of was.

### *Waarnemen door voor waar te nemen*

Als je systemisch kijkt, wil je het geheel begrijpen. Dat kan alleen als je je zo veel mogelijk openstelt voor wat er valt waar te nemen. En door neutraal en zonder oordeel tot je te nemen wat je ziet, voelt, ervaart als je in contact komt met een systeem. Anders gezegd: je neemt voor waar aan wat zich voordoet. Deze manier van waarnemen vindt zijn oorsprong in de fenomenologie. Deze stroming binnen de filosofie neemt de directe en intuïtieve ervaring van fenomenen als uitgangspunt. Het gaat in eerste instantie niet om causale verbanden te vinden of interpretaties los te laten op wat je tegenkomt. Maar om puur waar te nemen wat er op je afkomt

als je een systeem binnenstapt. Wat valt bijvoorbeeld op als je je blootstelt aan de omgeving rondom en in het gebouw waar een organisatie is gevestigd, de sfeer, manier van omgaan en gebruiken? Juist in het zoeken naar onzichtbare en vaak onbewuste krachten vanuit de onderstroom, blijkt deze manier van waarnemen erg waardevol.

## **SYSTEMISCH KIJKEN IN PERSPECTIEF**

We kiezen er in dit boek voor om de onderstroom (in veranderprocessen) door een systemische bril te bezien. Voor ons een behulpzame manier om de onderstroom beter te leren begrijpen en te hanteren. Maar we willen dit zeker niet presenteren als de enige of enig juiste manier van kijken. Ook is het niet onze insteek om een totaaloverzicht te geven van het systemische gedachtegoed. We hebben nadrukkelijk een selectie gemaakt van bruikbare handvatten en inzichten. Het streven daarbij is zowel het gedachtegoed als de verschillende methodes zo te beschrijven dat ze gemakkelijk toepasbaar zijn. Ook voor diegenen voor wie deze manier van kijken en werken nieuw is. De methodes die we in dit boek presenteren, zijn in veel gevallen geïnspireerd op de aanpak van een organisatieopstelling, die we hierna kort uitleggen.

Grondlegger van de systeemopstellingen is Bert Hellinger, die met behulp van dit instrument veel inzichten opdeed over de werking van familiesystemen. Later zijn deze inzichten ook naar organisatiesystemen vertaald en is de methode steeds meer ontwikkeld en verfijnd, onder meer door Gunthard Weber en Stephan Hausner. Begin deze eeuw deed genoemde methode zijn intrede in Nederland met onder ande-

re Jan Jacob Stam, oprichter van het Bert Hellinger Instituut Nederland, als belangrijke pionier. Bij een organisatieopstelling maak je een representatie van het systeem in de ruimte. Dit doe je door elementen van het systeem (denk aan afdelingen, producten, de missie of visie, de oprichter, klanten, de buitenwereld) op te stellen. De beginvraag van de organisatie bepaalt welke elementen geselecteerd worden. Bijvoorbeeld: waarom komt deze verandering niet goed van de grond? Of: hoe kunnen we de moeizame samenwerking tussen afdeling x en y verbeteren? Voor de elementen kun je allerlei voorwerpen gebruiken (stoelen, kopjes, bakjes, A4-vellen), maar ook mensen kunnen de verschillende elementen symboliseren, de zogeheten representanten. Meestal brengt één persoon uit de organisatie de vraag in. Deze persoon bepaalt met de begeleider welke elementen opgesteld worden. Vervolgens onderzoekt de begeleider samen met de inbrenger wat er speelt in het systeem. Dat kan door representanten bepaalde vragen te stellen (hoe voel je je hier, waar ben je vooral op gericht, wat wil je liever niet zien?). Ook kan de begeleider in overleg bepaalde tests en interventies doen. Bijvoorbeeld representanten of voorwerpen verplaatsen en kijken welk effect dat heeft op de aanwezigen. Of door representanten hardop dingen te laten uitspreken ('ik zie onder ogen wat er is gebeurd', 'bedankt voor wat je betekend hebt voor deze organisatie'). De kracht van een opstelling is dat soms in korte tijd veel bewuste en onbewuste informatie over het systeem en de patronen daarin naar boven komt. Ook kan een opstelling richting geven in wat er in het systeem nodig is.<sup>4</sup>

## WAT SPEELT HIER?

Dit boek geeft inzicht in de onderstroom. Jouw veranderingsspanningen hoeven niet te stoppen op het moment dat je ongrijpbare en onlogische krachten ervaart. Met dit boek in handen begint het avontuur dan misschien pas echt.

We blijven met dit boek heel dicht bij de praktijk.

In dit inleidende hoofdstuk heb je kennis kunnen maken met een aantal systemische wetmatigheden die spelen in de onderstroom. Die wetmatigheden komen terug in de volgende hoofdstukken.

Het hart van het boek bestaat uit zeven hoofdstukken waarin we de veranderpraktijk bekijken door een systemische bril. Steeds staat daarbij een praktijksituatie centraal die je vast herkent, variërend van steeds terugkerende weerstand tot de moeizame vertaling van papier naar daadwerkelijk gedrag.

Elke keer kijken we wat zich in de onderstroom afspeelt en onderzoeken we aan welke voorwaarde(n) niet wordt voldaan. Tevens belichten we het effect hiervan in termen van krachten die in de onderstroom gaan spelen. Vaak zijn er in een bepaalde situatie meerdere krachten aanwezig. Om die krachten goed te snappen, voert echter steeds één daarvan de boventoon in de hoofdstukken. In hoofdstuk 2 tot en met 4 is dat erbij horen: *wat je buitensluit, wint aan invloed*. Hoofdstuk 5 en 6 illustreren vooral de invloed van ordening: *een verstoorde ordening roept om verheldering*. En hoofdstuk 7 en 8 laten zien hoe de balans tussen geven en nemen doorwerkt in de onderstroom: *een disbalans wil zich herstellen*.

Alle hoofdstukken kennen een aantal vaste elementen:

■ **Korte illustratieve praktijksituatie**

In dit openingsvoorbeeld vertelt iemand over een herkenbare verandersistuatie waar hij niet goed mee verder komt.

■ **Wat we al weten**

We bekijken de situatie kort vanuit de *mainstream* veranderliteratuur: wat hebben we al geleerd over het omgaan met zulke situaties? Steeds blijkt dat je op een zeker moment niet verder komt met bekende benaderingen. Dan zetten we de systemische bril op.

■ **De systemische bril**

Wat zie je (anders) als je deze situatie vanuit een systemisch perspectief bekijkt? Hoe kunnen wetmatigheden in de onderstroom je helpen te begrijpen wat hier speelt?

■ **Systemische oefening**

De beschrijving van een oefening die je in jouw praktijk kunt toepassen. Het verloop van zo'n oefening kan behoorlijk onvoorspelbaar zijn, dus die concrete beschrijving betekent niet dat je het 'probleem' instrumenteel kunt oplossen. Enige ervaring met het begeleiden van gesprekken over onderlinge relaties is wenselijk.

■ **Analogie met het familiesysteem**

Steeds maken we een uitstapje naar hoe de behandelde wetmatigheid werkt in familiesystemen. Hoewel een familie een aantal typerende en onderscheidende kenmer-

ken kent, zijn de overeenkomsten met organisaties vaak groot en dus leerzaam.

### ■ **Het kritisch geweten**

Soms hoor je misschien een kritisch stemmetje, dat bijvoorbeeld zegt: 'Je kunt toch niet altijd over alles weer in gesprek gaan?' of 'Er moet toch ook gewoon gewerkt worden?' Wij kennen die stemmetjes ook, dus ook die krijgen een plaats.

Het laatste hoofdstuk gaat over jou als begeleider van veranderingen. In de rol van leidinggevende, begeleider of teamlid. Systemisch interveniëren vraagt iets van jou. Je zult merken dat het je niet onberoerd laat en dat je zelf vaak iets moet aangaan. De onderstroom is geen speeltuin. We geven je inzichten en handvatten om ook jezelf als begeleider en als onderdeel van de onderstroom te begrijpen.

In de bijlage vind je een samenvattend overzicht van systemische perspectieven. Krijg je het gevoel dat de onderstroom de boventoon voert, pak dan dit schema erbij om gestructureerd te kunnen kijken wat er speelt.

NB voor de leesbaarheid hanteren we overal de mannelijke vorm; waar 'hij' staat, kan uiteraard ook 'zij' worden gelezen.



# OVER DE AUTEURS

## **CYNTHIA VAN DER ZWAN**

Drs. Cynthia N. van der Zwan is organisatiepsycholoog en systemisch leiderschaps- en teamcoach. Als partner bij The Change Studio begeleidt zij (directie- en management)teams in hun effectiviteit op het gebied van samenwerking en communicatie. Ook helpt zij leidinggevenden en medewerkers in contact te komen met hun potentieel en hun persoonlijke kracht te vergroten. Zij begeleidt leiderschapstrajecten waarin het verder ontwikkelen van (persoonlijk) leiderschap centraal staat.

Kenmerkend voor de aanpak van Cynthia is dat zij teams en individuen begeleidt om een diepere laag aan te boren. Ze helpt contact te maken met wat invloed heeft, maar nog niet als zodanig gezien of erkend is. Bewustwording van (de bron van) helpende en belemmerende dynamieken staat hierin telkens centraal. Haar fascinatie en jarenlange ervaring met het systemische gedachtegoed komt daarbij zeer goed van pas.

Cynthia volgde opleidingen op het gebied van organisatie- en familieopstellingen, systemisch adviseren en coachen en traumawerk bij het Bert Hellinger Instituut, Phoenix Opleidingen en Praktijk Parabel.

Naast haar werk bij The Change Studio coacht Cynthia individuen en werkt zij met familieopstellingen vanuit haar praktijk inPerspectief. Ook is zij als systemisch coach verbonden aan Bloom Psychologie.

### **AREND ARDON**

Dr. Arend J. Ardon is sociaal psycholoog en bedrijfskundige. Hij is co-founder van The Change Studio, dat met een snel groeiend creatief team inspirerende trajecten vormgeeft op het gebied van leiderschap en vernieuwing. Stevig in de inhoud, verrassend in de vorm. En met inzet van diverse (online) media om de ervaring nog krachtiger te maken. De rode draden: Lead. Inspire. Create.

Arend en zijn collega's zien het als uitdaging veranderprocessen vorm te geven die door en door consistent zijn met wat je samen wilt bereiken. De veranderaanpak is niet de weg naar verandering, de benadering is zelf al de verandering. Zij ontwikkelen samen met opdrachtgevers stappen, interventies en vooral (leiderschaps)gedrag waarmee zij de ambitie vanaf het begin tot leven brengen. In hun leiderschapsreizen gaan zij letterlijk en figuurlijk weg van de gebaande paden. Op onbekende plekken die zorgen voor betekenisvolle gesprekken, diepgaande inzichten en persoonlijke transformatie die je ziet en voelt.

Arend is een ervaren gesprekspartner van besturen, directie- en managementteams. Hij doceert aan diverse business schools, waaronder Nyenrode University. Hij promoveerde in 2009 aan de Vrije Universiteit op zijn proefschrift over leiderschap in complexe veranderprocessen. Hij wordt ook door diverse organisatieadviesbureaus ingehuurd om bij te dragen aan professionalisering. Hij is een veelgevraagd spreker tijdens seminars en webinars.

Hij publiceerde tientallen artikelen en diverse boeken. Van zijn boek *Doorbreek de Cirkel!* zijn inmiddels meer dan 45.000 exemplaren verkocht. Dit boek werd ook uitgegeven in het Engels (*Break the Cycle!*). *Ontketen Vernieuwing!* en *Traag Versnellen* zijn eveneens bestsellers.

'We hebben iedereen betrokken bij het plan en toch komt er steeds weer weerstand boven.' 'We hebben meermalen duidelijke afspraken gemaakt, maar niemand brengt ze in praktijk.' In zulke situaties verzuchten we vaak: 'Het zit in de onderstroom. We hebben alles geprobeerd, maar het ligt buiten onze invloed.' Dat maakt de onderstroom tot een vergaarbak waarin iedere logica *lijkt* te ontbreken.

*Lijkt*, want ook in de onderstroom zitten wetmatigheden. Als je die kent, kun je begrijpen wat zich in dat ongrijpbare afspeelt. Soms hoef je niet in te grijpen of op te lossen, maar gaat het erom te zien wat niet gezien wordt en te erkennen wat niet erkend wordt. Dit boek gaat over dat ongrijpbare deel van veranderprocessen. Wanneer je merkt dat je steeds weer in dezelfde moeizaamheid terechtkomt, of het gevoel hebt dat er onder de oppervlakte meer speelt.

Ardon en Van der Zwan geven de onderstroom een stem. Door de wetmatigheden te ontrafelen en te illustreren aan de hand van alledaagse praktijksituaties. Zij doen dit vanuit het zogenoemde systemisch perspectief. Je zult ontdekken dat weerstand vaak geen verzet is tegen vernieuwing, maar eerder het beschermen van iets kostbaars. En dat mensen vanuit loyaliteit soms anders handelen dan ze hadden afgesproken. Dit boek biedt concrete handvatten om veranderprocessen effectiever te benaderen en begint waar gangbare veranderbenaderingen zijn gestrand.

AREND ARDON is psycholoog en bedrijfskundige en medeoprichter van The Change Studio. Eerder schreef hij onder andere *Doorbreek de cirkel!*, *Ontketen vernieuwing!* en *Traag versnellen*. CYNTHIA VAN DER ZWAN is als organisatiepsycholoog en (systemisch) leiderschapcoach verbonden aan The Change Studio.



boom.nl  
boommanagement.nl

