



# Gezondheid in organisaties en systemisch werk.

**Bureau Galenkamp&Schut staat voor: gezondheid in systemen. Het is onze missie, onze ster aan de horizon. In dit artikel willen wij u vertellen wat wij bedoelen met deze woorden en wat ze mogelijk voor u als individu of in uw organisatie kunnen betekenen.**

## **Systemen**

Elk mens leeft in meerdere systemen. Of dat het familiesysteem, het gezin van herkomst of de organisatie waarin hij werkt is, we zijn allemaal betrokken bij grotere verbanden en hebben daar dagelijks mee te maken. Een individu staat dus zelden op zichzelf. Een gebeurtenis vindt altijd plaats in een context en een netwerk van relaties (dus: interacties). Deze hebben invloed op de mensen en ook op de organisatie. De kwaliteit van die interacties is een belangrijke factor die de gezondheid bepaalt van zowel de onderlinge relaties als van de organisatie of het systeem.

## **Gezondheid in organisaties**

Een organisatie is gezond, ook op de langere termijn, als mensen er vanuit een innerlijke en oprechte drive graag willen werken omdat het ze goed doet! Dat noemen wij gezond. Daarbij

hoort ook persoonlijk en professioneel leiderschap, eigenaarschap, een gezamenlijk ervaren taak en doel. Zo'n organisatie kenmerkt zich door duurzaamheid. Leiders van dergelijke organisaties weten dat een gezonde dosis opbrengsten en resultaten vanzelfsprekend voortkomen uit de kwaliteit van de onderlinge relaties. Kwaliteit wordt zichtbaar doordat deze relaties de doelen van de organisatie dichterbij brengen.

## **Patronen in de interactie**

In de geschiedenis van een organisatie ontstaan interactiepatronen tussen de leden. Dat gaat niet vanzelf. Aan ieder patroon is een gebeurtenis of een reeks van gebeurtenissen verbonden.

Deze patronen kunnen een positieve invloed uitoefenen op het systeem en op degenen die er toe behoren maar ook een negatieve. Positieve patronen zijn goed voor het hele systeem en bevorderen de gezondheid ervan. Mensen ervaren welbevinden, voelen zich veilig. De actie van de het ene lid van dit systeem draagt bij aan het welbevinden van het andere lid, wat weer aanleiding is tot gedrag dat een positieve bijdrage levert aan het welbevinden van een derde lid, enzovoorts.

Op dezelfde manier zien we negatieve patronen in systemen optreden. Deze leiden na verloop van tijd tot verminderd welbevinden van alle leden die tot dit systeem behoren en daarmee tot een ongezond functionerend systeem in zijn geheel.

### **Systemisch kijken en handelen**

Een systeem functioneert optimaal effectief als er rekening gehouden wordt met drie basisprincipes, drie fundamentele behoeften van mensen in groepen:

1. Recht op plek: ieder lid van het systeem heeft het recht erbij te horen,
2. Rangorde of ordening: ieder vervult de rol die hoort bij zijn positie,
3. Balans: er dient een balans te zijn tussen geven en nemen.

Stelt u zich eens voor:

- U werkt in een team, maar ze accepteren u niet. U wordt genegeerd of uitgelachen. Hoe voel u zich?
- Of: uw baas neemt u in vertrouwen over een moeilijke kwestie betreffende een collega van u. Hoe is dat voor u?
- Of u hebt een collega die steeds (onbetaald) overwerk verricht en zich verongelijkt voelt wanneer hij gepasseerd wordt bij een promotieronde. Wat betekent dit voor uw relatie met deze collega?

In al deze situaties worden deze basisprincipes overschreden. En stel dat dergelijke situaties regelmatig en langdurig voorkomen. Wat zou het effect daarvan zijn op uw organisatie of binnen uw team? Hieronder worden deze drie basisprincipes verder toegelicht.

### **Plek erkennen en innemen**

Wanneer iemand wel benoemd is op een plek in de organisatie, maar tegelijkertijd hem het recht op deze plek ontzegd wordt, kan deze persoon niet 'tot zijn recht komen' en zijn werk niet goed doen.

Soms is de nieuwe plek nog niet vrij beschikbaar omdat er nog onvoldoende afscheid genomen is van de voorganger. Dit komt voor bij onzorgvuldig uitgevoerde ontslagprocedures, 'op non actief stellen', of vertrek van een medewerker zonder deugdelijk afscheid. De opengevallen plek is niet vrij. De opvolger merkt dit in de onderlaag en kan niet goed functioneren.

Ook wanneer er voor iemand, wiens functie opgeheven wordt, 'een plek in de organisatie gecreëerd moet worden', terwijl er eigenlijk nauwelijks een plek is, verzwakt dit het gehele systeem.

### **Rangorde**

Een directeur gaat voor de adjunct, de adjunct voor de teamleider, de teamleider voor de teamleden. Dit is de natuurlijke rangorde in teams en organisaties. Bij leden op gelijke hiërarchische posities is het de anciënniteit die de natuurlijke rangorde bepaalt, tenzij iemand een extra grote bijdrage levert aan de organisatie, of anderszins van meer betekenis is voor de organisatie. Respect voor de rangorde in de organisatie is het tweede principe dat leidt tot rust en focus in het systeem. Wanneer iemand, al is het maar in stilte, als het ware boven zijn leidinggevende gaat staan en zich het recht verschafft om deze te beoordelen, dan gaat dit tegen dit principe in. Dit verzwakt de organisatie.

### **Balans**

Ieder lid dat tot een team of tot een organisatie behoort, geeft tijd, energie, kennis, vaardigheden, ervaring en nog veel meer aan die organisatie. Als het goed is, krijgt hij er salaris, status, invloed, secundaire arbeidsvoorwaarden, et cetera voor terug. Wanneer deze balans in orde is, komt er rust in de organisatie. Wanneer iemand er de kantjes van afloopt, dus meer ontvangt dan hij geeft, ontstaat er boosheid in de organisatie. Hij wordt profiteur genoemd. De balans is verstoord.

Wanneer iemand echter meer geeft dan neemt, dan zadelt deze persoon de organisatie met 'schuld' op. Immers, hij heeft te weinig gekregen (door teveel te geven). Dan bouwt deze persoon van binnen boosheid op. Wanneer er een mogelijkheid ontstaat, zal deze persoon zich het recht aanmeten om deze balans te herstellen, door een hogere functie te claimen, door toename van ziekteverzuim of zich aanmatigend te gedragen.

### **Dynamieken en terugkerende thema's**

Wanneer er dus onrust in de organisatie is, of zich steeds herhalende disfunctionele patronen zichtbaar zijn, of er demotivatie optreedt onder de medewerkers, kortom, wanneer er sprake is van 'gedoe' in het team of de organisatie, dan kunt u met behulp van de systemische blik onderzoeken wat mogelijk de veroorzaker is van de disbalans. Systemische verstoringen tonen zich vaak in de vorm van dynamieken; een kracht in wisselwerking met zijn tegenkracht. Het is steeds alsof de ene situatie de andere oproept zoals macht en onmacht altijd samen gaan.

Dynamieken vinden een uiting in diverse thema's die spelen in organisaties die in verwarring zijn. Thema's zoals moppergedrag, afschuiven, 'steeds hetzelfde liedje', 'het wil maar niet lukken', gebrek aan leiderschap, ziekte, buiten de boot vallen, overwerk of werkdruk, et cetera.

In al deze thema's speelt het ontbreken of verwaarlozen van een of meerdere basisprincipes een rol.

### **Systemische interventies**

Systemisch kijken geeft zicht op de samenhang in een organisatie en benadert hardnekkige problemen vanuit een nieuw bron van inspiratie. Een indringende wijze om deze samenhang en de mogelijke oorzaak van problemen te ervaren en te onderzoeken is een organisatieopstelling. Daarbij worden representanten voor betrokken personen, groepen of thema's in de ruimte neergezet zodat er een soort 'tableau vivant' ontstaat waarin de verhoudingen en dynamieken zichtbaar worden. Daarnaast biedt een systemisch interview ook inzicht in samenhangen binnen de organisatie. Steeds wordt onderzocht of er in het heden of het verleden bovenstaande systemische principes overtreden worden of zijn. Deelnemers krijgen

zicht op wat er feitelijk plaatsvindt of gebeurd is. Dit leidt vaak tot opluchting en hernieuwde stabiliteit. Het kan een start zijn om weer gezondheid en welbevinden, en dus veiligheid, in de organisatie te brengen.

### **Eigenaarschap en Persoonlijk leiderschap**

In zijn boek *'Krachtige leraren, prachtig onderwijs'* laat Galenkamp zien hoe schoolorganisaties krachtige samenhang gaan vertonen als ieder lid vanuit autonomie vorm geeft aan zijn eigen werk. Autonomie betekent dat mensen op eigen kracht, in relatie met anderen en hun omgeving, keuzes maken en beslissingen nemen (in plaats van dat mensen handelen op gezag van anderen). Autonomie betekent niet: los van de ander. De Engelse term 'mutual interdependency' geeft het beste weer wat wij onder autonomie verstaan. Autonomie is de basis van persoonlijk-professioneel handelen, zowel privé als in het werk. We noemen dit ook wel persoonlijk of innerlijk leiderschap.

Wanneer iemand persoonlijke blokkades ervaart die hem ervan weerhouden om in zijn kracht te staan, professioneel te handelen en gezond te functioneren, dan kan systemisch onderzoek een belangrijke bijdrage bieden aan de oplossing. De oorsprong van een persoonlijke blokkade kan liggen in het systeem van het team of de organisatie zoals hierboven beschreven. Echter, in veel gevallen komen blokkades voort uit belangrijke gebeurtenissen en ervaringen in de persoonlijke geschiedenis of zelfs uit het familiesysteem van de persoon in kwestie. Nog vaker gebeurt het dat persoonlijke blokkades hun oorsprong hebben in de manier waarop mensen in hun vroege jeugd het hechtingsproces hebben doorlopen. Een belangrijk thema is dan de hechting van deze persoon in zijn familiesysteem.

### **Veilige en onveilige hechting**

Een concept dat grote invloed gehad heeft op ons inzicht in mensen en hun functioneren, is de hechtingstheorie van Bowlby. Hij ontdekte dat een kind veilig of onveilig gehecht kan zijn aan zijn moeder (ouders) en wat de effecten daarvan zijn op latere leeftijd.

Hechting treedt al op zéér jonge leeftijd op. Kinderen kunnen zich niet niet-hechten aan hun ouders en andere belangrijke opvoeders. Een kind dat geboren wordt bij ouders die emotioneel niet beschikbaar zijn, en dat overkomt ons allemaal in zekere mate, loopt een grote kans om zich zo aan te passen aan de wensen van de ouders dat dit hem of haar belast. Wanneer dit kind later volwassen is, is deze 'aanpassing vanuit angst', onbewust nog steeds aanwezig en filtert het alle waarnemingen van zichzelf, de ander en zijn omgeving. Al het gedrag dat zo iemand vertoont zal door deze houding worden gekleurd en kenmerken bezitten van overlevingsgedrag zoals vecht-, vlucht-, please- of freeze-reacties. Een hechtingstrauma leidt tot patronen in alle relaties die deze persoon aangaat: familie-, vriendschaps-, ouderschapsrelaties, en ook in werkrelaties. De basis voor ongezond gedrag in ieder systeem komt dus vaak voort uit persoonlijk traumatische ervaringen.

### **Traumaopstellingen**

De vorm die het meest recht doet aan mensen met traumatische ervaringen, zoals een hechtingstrauma, noemen we traumaopstellingen. Het is deze vorm die Franz Ruppert ons leerde en die wij toepassen.

Deze methode is gebaseerd op een grote mate van autonomie van de inbrenger en van de representanten in de opstelling. De nadruk in deze vorm ligt niet bij het opstellen van familieleden, maar in het identificeren en opstellen van traumadelen (TD) en overlevingsdelen (OD) van de inbrenger zelf. Als eerste wordt een representant opgesteld voor het 'Verlangen' van de persoon. Deze verwijst naar het gezonde deel (GD) dat de persoon wel bezit, maar zo moeilijk contact mee maakt. Via een proces, waarin de persoon zijn eigen traumadelen onder ogen gaat zien én het overlevingsgedrag dat hieruit voortgekomen is, vindt intern integratie van deze drie delen in de persoon plaats.

### **Systemisch Werk in teams en organisaties**

In teams en organisaties heerst vaak de klacht dat mensen zich niet gedragen overeenkomstig de doelen van de organisatie. Er woedt onderlinge strijd, steeds terugkerende ruzies, passief

gedrag, grensoverschrijdend gedrag. Resultaten worden niet behaald, medewerkers klagen over onveiligheidsgevoelens, er wordt geroddeld, er heerst een wandelgangencultuur.

Allemaal kenmerken van verwaarlozing, falend leiderschap en trauma in organisaties. In het stuk hieronder bespreken we aan de hand van deze thema's onze kijk op dergelijke problemen en mogelijke oplossingsstrategieën.

### **Dynamieken en patronen in teams en organisaties**

Net als in familiesystemen komen in teams en organisaties patronen voor in de interactie tussen personen en groepen. Deze patronen kunnen een positieve bijdrage leveren aan effectiviteit en welbevinden van de mensen die hierin werkzaam zijn. Ze kunnen ook destructief van aard zijn. Wanneer patronen in een team of organisatie destructief zijn voor de leden ervan, leidt dit onvermijdelijk, uiteindelijk ook tot destructie van het team of de organisatie zelf.

Voorbeeld van zo'n destructief patroon is de dader-slachtofferdynamiek. Deze komt veel voor in teams en organisaties. Een uitwerking hiervan is de bekende Dramadriehoek waarbij de communicatie via drie rollen gespeeld wordt: de Aanklager, het Slachtoffer, de Redder. Deze wijze van communiceren leidt tot afbraak van gezondheid, welbevinden, effectiviteit en gemoedsrust van alle leden van een dergelijk team of organisatie. De gezonde tegenhanger hiervan noemen we de Winnersdriehoek. Deze is minder bekend.

Ieder team en iedere organisatie wordt opgericht vanuit de verwachting dat de effectiviteit van het gehele team groter is dan de optelsom van de delen ( $1 + 1 > 2$ ). Het is goed werken in zo'n team of organisatie. Sleutelwoorden zijn: flow, eerlijkheid, gevoelens van veiligheid, vertrouwen, intimiteit, gerichtheid op de doelen van de organisatie.

In veel gevallen is de effectiviteit van een team echter kleiner dan de optelsom van de delen. Dan geldt  $1 + 1 < 2$ . Nu knaagt het gedrag van medewerkers aan het welbevinden van elkaar.

Er treden beschadigende patronen op in de onderlinge interactie.

Sleutelwoorden in dergelijke teams zijn: belemmering, oneerlijkheid, onveiligheidsgevoelens, wantrouwen, vecht/vluchtgedrag, gericht op eigen overleven.

### **Verwaarloosde teams en organisaties**

Zoals in opvoedingssituaties er soms sprake is van verwaarlozing, waardoor kinderen gaan 'overleven' en zich antisociaal gedragen, zo kan ook in teams en organisaties sprake zijn van verwaarlozing. Teamleden voelen zich niet gezien of erkend en niet gewaardeerd en gaan 'voor zichzelf zorgen'. Leiderschap wordt dan vaak niet (meer) erkend en geaccepteerd. Het gehele team gedraagt zich als verzameling individuen die ieder voor zich er maar het beste van proberen te maken. Het gaat niet meer om de doelen van de organisatie maar om als individu in deze 'slangenkuil' te overleven. De uitspraak 'Ik voel me hier niet veilig' is een kenmerk van een dergelijk team. Men gaat zich terugtrekken op eilandjes (wij noemen dat 'schijnveiligheid creëren') of is in permanente strijd met elkaar verwickeld.

### **Falend leiderschap**

Een ander kenmerk van niet-effectieve teams is falend leiderschap. Er is hier zowel sprake van een oorzaak als een gevolg. Falend leiderschap is ontegenzeggelijk een oorzaak van angst in teams en organisaties, waardoor elementen van verwaarlozing zichtbaar worden in het gedrag van teamleden. Aan de andere kant is het bijna onmogelijk om in een verwaarloosde organisatie leiding te geven. Het is bijna gedoemd om te mislukken, omdat leiderschap in de geschiedenis van het team of de organisatie onbetrouwbaar was en dus gewantrouwd wordt. We komen hier weer de systemische wet tegen dat patronen uit het verleden, via dynamieken, zich in het heden en/of de toekomst herhalen. Leidinggevend die in een dergelijke angstgedreven organisatie gaan werken, ervaren stress en gaan (onbewust) vanuit dezelfde angst handelen. Daarmee passen ze perfect in de organisatie én ze kunnen daarvoor niets positiefs meer betekenen. Ze worden ingebed in het systeem, in de cultuur van angst en worden daarmee gelijktijdig cultuurdrager.

Vroeger of later zullen ze 'falen'. Vaak is overigens hun eigen leidinggevende zelf óók, onbewust, in de greep van de collectieve angst. Ze worden op non-actief gesteld, vervangen, door het team aangeklaagd als niet functionerend of worden ziek. Een enkeling begrijpt de dynamiek waarin hij terechtgekomen is en stapt zelf, vanuit zelfrespect, op.

Een heel enkele keer blijft de leider in zijn kracht en brengt een positieve verandering in het team op gang, hij brengt gezondheid in dit team. Dit vraagt een langdurige inspanning. Hierbij is de ondersteuning door externe deskundigen, die de dynamieken begrijpen en bereid zijn de pijn bloot te leggen en in staat zijn nieuwe wegen te wijzen, naar ons idee onontbeerlijk.

### **Trauma in teams en organisaties**

Een traumatische gebeurtenis kan bijvoorbeeld zijn de plotselinge dood van een leidinggevende of medewerker, bijna-faillissement of een slecht begeleide fusie. Schrik, ongeloof, verwarring, schok zijn gevolgen hiervan. Deze gevolgen kunnen jarenlang in de onderlaag voelbaar blijven in het team of de organisatie.

Vaker, maar moeilijker hard te maken, omdat het veel sluipender gaat, is er sprake van een trauma in de hechting (hechtingstrauma) tussen individuele medewerkers en de organisatie. Dit treedt met name op in bovenstaande gevallen bij verwaarlozing of bij falend leiderschap.

### **De kern van ons werk**

Bureau Galenkamp&Schut biedt teams en organisaties die worstelen met verwaarlozing, falend leiderschap of traumatische ervaringen, ondersteuning om te groeien naar gezondheid. De trajecten die wij daartoe ontwikkeld hebben bieden, naast training van het hele team van medewerkers, ook individuele coaching van de eindverantwoordelijke directeur en teamcoaching van het managementteam. Wij leggen de pijn en de angst die in het team heerst bloot; deze mag gezien en erkend worden. Wij geven inzicht in het eigen gedrag en de wortels daarvan. Wij ondersteunen mensen zicht te krijgen op de onderliggende dynamieken en patronen. Deze inzichten hebben een ontschuldigend effect

op de huidige teamleden en -leider, aangezien ze gaan beseffen dat ze allemaal onderdeel zijn geworden van een gezamenlijk, ziekmakend patroon en ze bieden hen handvatten om in de interactie met elkaar gezond en gezondmakend gedrag vorm te geven.

Leidinggevend en die vanuit een systemisch gezichtspunt naar hun eigen team of organisatie kunnen kijken, beseffen dat ze zelf kunnen kiezen: doorgaan met het toelaten van ziekmakende patroon óf de transitie maken naar gezondheidsbevorderend gedrag. Dat laatste gunnen we elke leidinggevende. En elk team!

Dit is de kern van ons werk waarmee we u, als u dat wilt, van dienst kunnen zijn.

*Henk Galenkamp & Jeannette Schut, 2015  
(herzien in 2018)*

#### **Literatuur:**

- Bowlby, John (1988). *A secure base. Clinical Applications of Attachment Theory*. Routledge, London/New York
- Galenkamp, Henk (2009). *Krachtige leraren, prachtig onderwijs. Naar meer contact en bezieling in de school*. CPS Uitgeverij, Amersfoort
- Galenkamp, Henk & Schut, Jeannette (2018). *Handboek professionele schoolcultuur. Focus op koers en gedrag*. Uitgeverij Pica, Huizen
- Kampen, Joost (2011). *Verwaarloosde organisaties. Introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals*. Kluwer, Deventer
- Rupert, Franz (2010). *Autonomie en symbiose. Een weg uit symbiosetrauma en destructieve afhankelijkheid - Traumaopstellingen als nieuwe benadering*. Uitgeverij Akasha, Eeserveen

Heeft u nog vragen of wilt u met ons overleggen of een opstelling voor uw vraag een oplossing kan bieden? Bel met Henk (06 11 31 23 66) of Jeannette (06 21 85 60 22) of stuur een mail naar [info@galenkampschut.nl](mailto:info@galenkampschut.nl).