



Werken aan relationele kwaliteit

DOOR YOLANDA VAN GEMERT EN INE BIMBERGEN FOTOGRAFIE DREAMSTIME.COM

*Systemische
werkvormen
en AI*

Appreciative Inquiry gaat eerder over de kwaliteit van de interactie, dus meer over de manier waarop mensen elkaar bevragen, dan over de uitkomst van die interactie. De positieve energie en de onderlinge betrokkenheid die namelijk ontstaan bepalen of het daadwerkelijk lukt samen te gaan creëren. Werken aan de relatie is daarmee het meest functionele element binnen de appreciatieve benadering. Om precies deze ‘relationele kwaliteit’ te intensiveren, kan een AI-proces worden verrijkt met de inzet van systemische werkvormen. Want de benadering van een organisatie (of een team) als systeem biedt een wezenlijk ander perspectief op het omgaan met vraagstukken en groepsprocessen.

In dit artikel gaan we eerst kort in op de relationele kwaliteit van AI. Vervolgens lichten we de basisprincipes van systemisch werken toe en verbinden die met de principes van appreciatief werken. Dan gaan we in op de rol van de facilitator (houding en vaardigheden) en reiken we enkele systemische werkvormen aan die bruikbaar zijn binnen AI-trajecten.

De relationele kwaliteit van AI

In een AI-traject begint de verandering zodra de dialoog start. De AI-dialoog verbindt enerzijds de taken van mensen in een organisatie (het ‘wat’) en anderzijds de beleving van de onderlinge relatie (het ‘hoe’). Het richten van de aandacht – zowel op het functioneren als op elkaar – levert direct verandering op binnen de interactie. De AI-dialoog werkt relatie-opbouwend of relatie-bevestigend en precies dat biedt mogelijkheden om gezamenlijk stappen te zetten in een (veranderings)proces.

In sport en spel zijn de beste voorbeelden te vinden van relationele kwaliteit. Denk aan theatergezelschappen en voetbalteams. Kenmerkend zijn de volgende aspecten:

- er is wederkerigheid in de interactie
- er is gedeeld eigenaarschap van de taak of het doel
- de communicatie is open, concreet en persoonlijk
- verschillen kunnen getoetst en geconfronteerd worden
- iedereen ervaart het samen ‘doen’ als lonend en waarderend
- iedereen ervaart de energie om samen verder te gaan
- intrinsieke en lange termijn doelen motiveren het meest

(vrij naar John Shotter, 1993)

Het gebruik van alleen verbaliteit is ‘kennelijk vaak onvoldoende om samen succes te behalen. AI onderkent dat en betreft tevens beeldende en creërende aspecten. Systemisch werken gaat echter nog een stap verder en kijkt naar

dieperliggende niveaus en krachtenvelden. Deze zijn vaak onzichtbaar, maar beïnvloeden alle delen van het systeem. Systemisch werken haalt mensen uit het mentale en verbale; juist het fysieke, emotionele en spirituele niveau wordt betrokken in de relationele context. De systemische invalshoek biedt daarmee dus een verdieping of intensivering van het verbindende aspect – *the whole system in the room* – dat zo belangrijk is binnen AI.

Hoe systemen werken

Volgens Hellinger is dit een systeem een van elkaar afhankelijke groep mensen met een gemeenschappelijke identiteit of doel. Binnen dit geheel van complexe organische dynamiek zijn heden en verleden, rationaliteit en emotiona- liteit, en de nabije plus brede context tegelijkertijd aanwezig. Zowel Hellinger als later Gunthard Weber (die eind jaren ‘90 van de vorige eeuw de vertaling naar organisaties maakte) gaan uit van de ontdekking dat zich binnen systemen een ‘groepsgeweten’ ontwikkelt. Dat geweten functioneert als een soort thermometer voor de mate van binding en trouw (loyaliteit) aan het systeem. Het geweten is daarmee een onbewuste kracht met een sturende werking die is gebaseerd op drie elementaire principes:

1. Lidmaatschap of binding: het recht erbij te horen met een eigen, volwaardige plek.
2. Rangorde: de natuurlijke ordening en hiërarchie wordt bepaald volgens anciënniteit, competentie en positie binnen het systeem.
3. Balans: geven en nemen horen gelijk op te gaan.

Zodra deze drie bindende principes geweld wordt aangedaan, raakt het systeem uit balans. Mensen gaan disfunctioneren en zelfs hele afdelingen of teams kunnen vastlopen. Inherent hieraan zijn terugkerende patronen in onderlinge relaties die het welzijn en de vitaliteit van het totale systeem beïnvloeden. Veel organisatorische problemen hebben dan

ook een systemische oorzaak. Het is nodig actief recht te doen aan de drie principes die gericht zijn op herstel van het systeem, om in verbinding met elkaar een nieuwe werkelijkheid te creëren. En dit is precies waar AI voor staat!

De basis van systemisch werken

De basis van systemisch werken is het neerzetten van een opstelling waarmee mensen zich positioneren in de ruimte. Als zichzelf of als 'representant' voor iemand anders.

Het vertrek van een gewaardeerde medewerker met veel expertise bracht onzekerheid in het team. Met een opstelling wordt duidelijk welke plek deze ex-medewerker nog steeds inneemt, ondanks dat hij fysiek weg is. Het blijkt nodig om daadwerkelijk afscheid te nemen door onderlinge zorg en waardering uit te spreken en door erkenning te geven aan degenen die de verantwoordelijkheid overnemen. Dat doen in een opstelling, maakt zichtbaar wat er diepgaand speelt. De balans herstelt zich wanneer iedereen de plek kan innemen waar hij recht op heeft.

Er is, naast het werken met opstellingen, een enorm scala aan creatieve werkvormen die gebaseerd zijn op de systemische principes. Afhankelijk van de thematiek maakt een facilitator hieruit een keuze. Belangrijk daarbij is dat de facilitator zich bewust is van de volgende hypothesen of aannames:

- De facilitator is gericht op het systeem en hij werkt ten dienste van de onderlinge relatie(s). Net zoals een regisseur werkt voor het hele theatergezelschap of een voetbalcoach voor het voltallige elftal.
- De facilitator ziet en honoreert elke inbreng als 'een stem van het systeem'. Het gaat er dus niet om wie wat zegt, het gaat er om dat het gezegd wordt.
- De facilitator gaat niet repareren, geen oplossingen aandragen en niets verzachten. Het enige dat een facilitator doet, is het systeem helpen te onthullen wat er leeft aan hindernissen, krachten en mogelijkheden. Conflicten worden dan ook niet als een probleem gezien, maar als een signaal dat verandering in het systeem nodig of gewenst is.
- De facilitator vertrouwt er op dat het systeem alle wijsheid in zichzelf heeft. Want het systeem is van oorsprong een gezond, creatief en vindingrijk geheel. Relevante vragen die een facilitator (zichzelf) kan stellen, zijn bijvoorbeeld: Wat heeft het systeem nodig? Wat is er aan de hand? Wat staat er te gebeuren?

- De facilitator ziet de relatie als een derde partij: 'The Third Entity' (term afkomstig uit ORSC). Daarmee is de relatie een levend en eveneens aan verandering onderhevig organisme dat als zodanig benaderd wordt en een plek krijgt in het systeem.

Systemische werkvormen

De meest simpele vorm van systemisch werken is het plaatsen van een stoel (of een ander voorwerp) midden in de ruimte; een informele constellatie. De stoel representeert een stelling of standpunt. Bijvoorbeeld: 'Ik voel me onderdeel van het team.' of 'De visie van ons team is helder'. Aan de teamleden - we gaan vanaf nu voor het gemak uit van een team - wordt vervolgens verzocht positie te kiezen: "Hoe verhoud jij je tot deze stelling? Dus tot dit object?" Als iedereen zijn plek heeft gevonden, kan de facilitator vragen gaan stellen of interventies plegen. De volgorde is vaak deze:

1. Wat maakt dat mensen staan waar ze staan? Hoe is het daar op die plek? Wil iemand daar iets over zeggen? Hoe voelt het daar te zijn terwijl je kijkt naar de anderen?
2. Mensen uitnodigen te gaan staan waar ze zouden willen staan: "Kies positie wanneer de situatie ideaal zou zijn. Hoe verhoud je je dan tot de opstelling?"
3. Uit laten spreken wat precies de beweging heeft ingezet om op deze gewenste positie te komen. Dit door vragen te stellen als: "Wat is er anders op deze plek? Waar komt dat door? Wat is er dan veranderd?" Daarbij ook aandacht geven aan mensen die op dezelfde plek zijn blijven staan. Want in niet-bewegen zit eveneens informatie.
4. Tot slot vragen wat nodig is om de gewenste positie in werkelijkheid te bereiken.

De thema's die in het team blijken te spelen kan de facilitator intussen op een flip-over noteren. Belangrijk daarbij is zo oordeelloos, zo neutraal mogelijk terug te geven wat het systeem zichtbaar heeft gemaakt en wat de mensen hebben ingebracht. De facilitator kan spanningen ontladen door aan te geven dat het normaal is dat er verschillende ervaringen zijn en dat elke ervaring mag zijn. Daarnaast kan de facilitator verwoorden wat er leeft in het systeem door het zogenaamde 'emotionele veld' (term afkomstig uit ORSC) te lezen. Hij zegt dan - eventueel in de vorm van een metafoor - wat hij ervaart. Bijvoorbeeld: "De groep voelt nu heel sprankelend en energiek." of "Het lijkt alsof er snel onweer kan losbarsten." Door op die manier momenten met emotionele lading te benoemen, kan er lucht en ruimte ontstaan voor mensen om over een drempel heen te stappen en zich (verder) uit te spreken.

Praktijkvoorbeeld van systemisch werk in combinatie met AI

Een team blijkt elkaar in de praktijk nog steeds onvoldoende aan te spreken. Dit ondanks training én de duidelijk uitgesproken wens ieders kwaliteiten beter te benutten. Slechts een deel geeft elkaar daadwerkelijk feedback; bij anderen is er niets veranderd. Tijdens de eerstvolgende bijeenkomst wordt het team uitgenodigd in te brengen hoe - dus in welke sfeer - zij idealiter met elkaar zouden willen samenwerken: "Wat is er nodig om je veilig, prettig en vertrouwd te voelen?" De facilitator legt elke reactie vast op een flip-over, dus zichtbaar voor iedereen. Daarna krijgt het team de vraag hoe het wil samenwerken als het moeilijk wordt. Door ook hier weer alle uitspraken te noteren wordt elke stem van het systeem gehonoreerd. Met deze start ontstaat gezamenlijk draagvlak en gezamenlijke verantwoordelijkheid over hoe men samen wil zijn wanneer het lastig wordt. Daarna worden AI-interviews ingezet. De onderliggende overtuigingen en verwachtingen die hieruit naar boven komen, worden door de facilitators verwoord in prikkelende stellingen. Het team kiest daaruit de belangrijkste stelling, om deze verder te gaan onderzoeken met een informele constellatie. In de constellatie worden alle stemmen gehoord, zonder interruptie en zonder met elkaar in discussie te gaan. Zo ontstaat ruimte elkaar écht te horen en wordt al snel helder wat er allemaal onderliggend speelt. Tot slot gaat het team in groepjes brainstormen over mogelijke vervolgstapen. Dat levert een reeks aan ideeën en concrete oplossingen op.

Uit bovenstaand praktijkvoorbeeld wordt duidelijk dat systemisch onderzoek kan helpen om daadwerkelijk resultaat te bereiken. Dit onderstreept het uitgangspunt van het constructionistische principe dat mensen in onderlinge relatie de werkelijkheid creëren. Teams die, naast de inzet van emotionele en sociale intelligentie, gebruik maken van de kennis die in de relatie zelf aanwezig is (Systeem Intelligentie) bereiken een staat van Relationship Systems Intelligence (RSI). Teams met een hoge RSI zijn productiever en vertonen meer teamgeest en tevredenheid dan teams met een lage RSI (Offerman, Bailey et al 2004). Je als individu bewust identificeren met het systeem en je daarop afstemmen, is dan ook wezenlijk anders dan wanneer ieder voor zich zonder onderlinge verbinding in een team zit.

Door met de inzet van systemische werkvormen diepgaand te onderzoeken waar onderlinge overeenkomsten en gelijkgerichte dromen en waarden liggen, kan het systeem zich verder verbinden en zich optimaal presenteren. Kennis van systemisch werken is daarom onontbeerlijk voor iedereen die groepsprocessen faciliteert.

Emotionele Intelligentie

+

Sociale intelligentie

+

Systeem Intelligentie

= Relationship
System Intelligence

YOLANDA VAN GEMERT, Zinder | training & coaching Den Bosch

INE BIMBERGEN, coaching | training Utrecht

Beide auteurs hebben veel ervaring met systemisch werken en beiden hebben zowel AI als werkvormen uit de ORSC ingezet binnen teamcoaching en in de begeleiding van veranderingsprocessen. In februari 2011 hebben ze gezamenlijk de internationaal erkende opleiding Organization & Relationship Systems Coaching Training bij CRR, Center for Right Relationships, succesvol afgerond.



Bronnen en referenties

- Bouwen, R. 'Appreciative Inquiry als een relationele praktijk', verschenen als hoofdstuk in Masselink, R., Nieuwenhof van den, R., Jong de, J & Iren van, A., *Waarderend Organiseren: appreciative inquiry*. Gelling Publishing, Nieuwerkerk aan de IJssel, 2008.
- Geus de, E. Artikel *Systemisch denken en handelen in organisaties*. Instituut voor Systemische Opstellingen, 2001.
- Hellinger, B., Weber, G, Beaumont, H, *De verborgen dynamiek van familiebanden*. Altamira-Becht, Haarlem, 2001.
- Weber, G. *Het succes van organisatieopstellingen*, Altamira-Becht, Haarlem, 2003.
- *Organisational and Relationship Systems Coaching™(ORSC™)*, ICF geaccrediteerd trainingsprogramma van CRR Global. ORSC trainingen worden in Nederland verzorgd door Schouten & Nelissen, www.sn.nl/orsc