

Gelaagde interventies Geslaagde interventies

Systemisch werken met de organisatielasagne

Annemie Celis & Sara Hendrick

P E L C K M A N S

‘Voor het management van een bedrijf is het in deze uitdagende tijd nodig om voorbij urgenties en strategische keuzes ook genoeg oog te blijven houden voor relationele en systemische dynamieken. Dit boek geeft op een bevattelijke manier handvaten voor hoe je kunt omgaan met transitie, weerstand en conflicten via goed leiderschap en aandacht voor wat speelt in de verschillende lagen van een organisatie. Ik heb er in elk geval van genoten!’

– Hans Bourlon, oprichter en bestuurder Studio 100

‘*Gelaagde interventies, geslaagde interventies* is een sterk pleidooi om systemisch te kijken naar organisaties en leiderschap. Dit boek toont glashelder aan hoe de feitelijke bovenlaag van de organisatie – functies, projecten, structuren – onlosmakelijk samenhangt met wat onder de oppervlakte speelt bij individuen, groepen, systemen en zelfs op existentieel vlak. Met respect voor het verleden als fundament voor de toekomst, met aandacht voor verbinding én autonomie, met een cruciale rol voor leiderschap dat tegelijk kaderstellend, vakinhoudelijk en ondersteunend is. Als uitsmijter geven Sara Hendrick en Annemie Celis enkele tips en methodieken mee voor externe begeleiders. Wie ooit met hen gewerkt heeft, weet echter dat een systemische interventie veel meer is dan een optelsom van methodieken.’

– Ilse Janssens, coördinator HR & Community, Zorggroep Emmaüs

‘Geen organisatie zonder teams, geen teams zonder occasioneel gedoe. De verschillende lagen waarop een probleem zich kan situeren, vereisen een specifieke aanpak. Hoe dat werkt, wordt in dit boek helder door het originele concept van het lasagnemodel. Het boek biedt evenveel perspectieven als er lagen zijn in organisaties, zonder in te boeten aan praktijkgerichte helderheid. De auteurs zijn erin geslaagd al deze rijkdom om te zetten in een praktisch boek dat niet alleen de knoop helder krijgt, maar ook effectief naar een oplossing helpt werken. Het geeft leidinggevenden en ook coaches handvaten om hun rol te vervullen en zet het belang van aandacht voor wat er in teams gebeurt bij veranderingen en fusies hoog op de agenda.’

– Hyacintha De Vlieghe, directiemanager HR Farys

‘Sara Hendrick en Annemie Celis zijn erin geslaagd om de lezer in zeer toegankelijke taal mee te nemen in de verschillende dimensies die tegelijkertijd spelen bij organisatie- en teamvraagstukken. Met heldere voorbeelden nemen ze je mee van de individuele laag naar de groepsdynamische laag, en van daaruit naar de systemische laag en de existentiële laag. Tussendoor staan er steeds vragen die behulpzaam zijn om op jezelf en jouw team en organisatie te reflecteren. Ook brengen ze praktisch toepasbare interventies in beeld. Wat een prachtig compleet hand- en theorieboek! De kern van systemisch kijken en werken als leider en externe begeleider hebben ze zeer helder en accuraat beschreven. Een belangrijke hulp voor ieder die wil bijdragen aan vitale teams en organisaties!’

– Siebke Kaat, Systemisch adviseur en auteur

INHOUD

Inleiding	7
DEEL 1 HET LASAGNEMODEL	11
Hoofdstuk 1 Feitelijke laag	15
1.1. Bovenlaag en onderlagen	15
1.2. Fractalen en parallelle processen	16
Hoofdstuk 2 Individuele laag	19
2.1. Wat speelt er op deze laag?	19
2.2. Parentificatie	20
Hoofdstuk 3 Relatieve laag	27
3.1. Wisselwerking	28
3.2. Groepsnormen	29
3.3. Spanningen	29
3.4. Groepsdynamica	29
3.5. Organisatieontwikkeling	35
3.6. Organisatieontwikkeling en groepsdynamica	36
3.7. Invloed van parentificatie op de team- en organisatiecultuur	37
Hoofdstuk 4 Systemische laag	39
4.1. Het zit in de muren	41
4.2. Bestaansrecht en ontstaansgrond	41
4.3. Geschiedenis	42
4.4. Plek en erbij horen	45
4.5. Ordening	47
4.6. Uitwisseling	51
4.7. Plekgewaarzijn	53

4.8. Leidende principes	56
4.9. Verwarring van systemen	58
Hoofdstuk 5 Existentiële laag	61
5.1. Existentie	61
5.2. Diversiteit	66
5.3. Zingeving en betekenis	67
5.4. Eindigheid	68
5.5. Rituelen	70
Hoofdstuk 6 Laagverwarring in de organisatielasagne	73
Hoofdstuk 7 Van intake tot afronding	75

DEEL 2 BOUWEN AAN TEAMS EN ORGANISATIE

Hoofdstuk 1 Leiderschap	79
1.1. Basishouding als leidinggevende	79
1.2. Leiderschapstaken	83
1.3. Ondergravende leiderschapsdynamieken	86
1.4. Polariteit in leiderschap	89
1.5. De leider als referentiepunt van een waarderende organisatiecultuur	91
Hoofdstuk 2 Conflicten	97
2.1. Fasen in een conflict	97
2.2. Pesten op het werk	99
2.3. Microagressie	100
2.4. Loyaliteiten	100
2.5. Groepsfocale conflicten	102
2.6. Gelaagdheid in conflicten	103
Hoofdstuk 3 Transitie	105
3.1. Veranderen, het nieuwe normaal	105
3.2. Te nemen stappen in de verschillende veranderfasen	112
3.3. Weerstand	114
3.4. Reorganisaties	120
3.5. Bestemming bereikt	124

DEEL 3 VOOR EXTERNE BEGELEIDERS..... 127**Hoofdstuk 1 Basishouding 129**

1.1. Presentie	129
1.2. Niet-weten	129
1.3. Fenomenologie	130
1.4. Gewaarzijn	130
1.5. Aannemen en insluiten	130
1.6. Uitzoomen	131
1.7. Meerzijdige partijdigheid	131
1.8. Ten dienste van het geheel	133

Hoofdstuk 2 Contracteren is een werkwoord 135

2.1. De intake	135
2.2. Het inhoudelijk contract	137
2.3. Het psychologisch contract	137
2.4. Het meervoudig contract of meerpartijencontract	139
2.5. De externe coach aan de rand van het systeem	141

Hoofdstuk 3 Gewaarzijn verhogen en komen tot gezamenlijk gewaarzijn 143

3.1. Een cyclisch verloop	143
3.2. Komen tot synchronisatie in een teamproces	144

Hoofdstuk 4 Aandacht voor alle lagen en systemische vragen 149

4.1. Problemen als oplossingen	149
4.2. 'De juiste vraag'	150
4.3. Vragen op de lagen van de organisatielasagne	151
4.4. Systemische vragen	152

Hoofdstuk 5 Symptoom- en patroononderzoek 157

5.1. Symptomen	157
5.2. Patronen	159

Hoofdstuk 6 Organisatie- en teamdynamieken in beeld – methodieken 163

6.1. Tijdslijn	163
6.2. Tableaux vivants	165
6.3. Invloeden	166

6.4. Polariteiten	166
6.5. Tafelopstellingen	168
6.6. Opstellingen met vloerankers	170
6.7. Organisatieopstellingen	171
Hoofdstuk 7 Naar de actie	173
7.1. Van inzicht naar implementatie	173
7.2. Actiepunten formuleren: van intentie naar afspraak	174
7.3. Eigenaarschap expliciteren: wie draagt wat?	174
7.4. Een plan van aanpak: richting geven aan beweging	175
7.5. Een goede samenwerking en opvolging	176
Tot slot	177
Dankwoord	178
Literatuur en inspiratie	179
Over de auteurs	182

INLEIDING

Systemisch werken en coachen zitten in de lift. We merken dat aan de inschrijvingen voor ons open aanbod en aan de organisatievragen die we krijgen. Daar zijn we natuurlijk blij mee! We merken hoe de systemische aanpak vaak helpend is, zeker in situaties waarin de gebruikelijke interventies weinig in beweging brengen.

Als je als externe coach een opdracht krijgt in een organisatie, is er vaak al bepaald wat er aan de hand is en wat er het best gedaan kan worden. Soms is de gemaakte analyse juist en soms ook niet. Het is namelijk moeilijk om als je ergens deel van uitmaakt, goed te kunnen zien wat er precies gaande is en waar de knoop ligt of waar groei mogelijk is. Dan is een externe, onbevangen blik een meerwaarde.

Ook als HR-medewerker, leidinggevende, teamverantwoordelijke, hoofd, directeur ... maak je deel uit van de organisatie, hoor je in meerdere of mindere mate bij de organisatie of het team dat je begeleidt.

In dit boek illustreren we in deel 1, met de metafoor van een lasagne met vijf lagen, op welke niveaus er wat aan de hand kan zijn in een werkcontext. In de bovenlaag zijn daar de feitelijkheden en structuren, zoals een functieomschrijving of een projectopdracht. In de onderlagen bevinden zich de andere lagen die naargelang de situatie een grotere of kleinere rol spelen: de individuele, de relationele, de systemische en de existentiële laag. We staan uitgebreider stil bij de systemische laag en doen dat omdat er van hieruit zoveel invloed is op de andere lagen.

Zodra je hebt vastgesteld waar de knoop zit, staat of valt er veel met de interventies die jij doet als leidinggevende, HR-medewerker of coach. Als leidinggevende of interne coach heb je ook vaak een ander mandaat dan als externe begeleider. In dit boek richten we ons tot al deze professionals die werken in of aan organisaties.

Deel 2 focust volledig op de positie van de leidinggevende: hoe je als leidinggevende vormgeeft aan leiderschap, welke basishouding dat van je vraagt, en hoe je vanuit die rol omgaat met conflicten en transitieprocessen begeleidt.

In deel 3 richten we ons specifiek naar externe begeleiders. We doen een aantal van onze favoriete en best werkende methodieken uit de doeken, die we illustreren met voorbeelden uit onze praktijk. Deze voorbeelden vind je door heel het boek heen en we stelden ook geregeld enkele reflectievragen op, om je even te laten stilstaan bij hoe het loopt in jouw werkomgeving.

Wij ervaren steeds opnieuw dat de systemische manier van werken een meerwaarde biedt in onze complexe wereld die permanent in verandering is. De verandersnelheid en de complexiteit van veranderingen stijgen bijzonder snel. Bedrijven en organisaties staan voor veel uitdagingen: fusies, reorganisaties, aandeelhouders die winst verwachten, verschillende generaties met verschillende verwachtingen op één werkvloer, polarisatie, knelpuntfuncties, handelsverdragen, de opwarming van de aarde ...

Systemisch werken heeft iets te bieden dat je kan helpen om met deze uitdagingen om te gaan. Het is een passend antwoord op complexe actuele vraagstukken in teams en organisaties. Je leert oog krijgen voor hoe de organisatie geëvolueerd is tot wat ze is en wat ze nu nodig heeft: eerst exploreren en scannen via ons lasagnemodel, daarna pas interveniëren. Je hoeft niets te vergeten van wat je al weet over teams en organisaties. De systemische kijk is een aanvulling, een extra bril om naar organisatiedynamieken te kijken.

De manier waarop Vidende dit aanpakt, is gebaseerd op de gestaltbenadering, het contextueel denken en de systemische kijk. Dit gedachtegoed vertaalden we naar de eigenheid van de organisatiewereld, waar wij het al tientallen jaren toepassen. Dat zul je merken aan de manier waarop deze drie benaderingen terugkomen in dit boek.

Tijdens de vele tientallen jaren dat wij dit werk in organisaties doen, hebben we ontelbare opleidingen gevolgd, boeken gelezen, podcasts beluisterd. Die hebben ons geïnspireerd en mee vormgegeven aan hoe wij ons organisatiewerk aanpakken. Sommige denkkaders hebben we overgenomen, sommige hebben we gekneed tot iets dat van onszelf voelt. In dit boek hebben we geprobeerd zo volledig mogelijk te verwijzen naar alles en iedereen die ons geïnspireerd heeft. Achteraan vind je een uitgebreide bibliografie, die zoals alles in dit boek, niet claimt om volledig te zijn.

We behandelen in dit boek vele thema's die in organisaties leven. Thema's waar veel over te vertellen valt en al veel over geschreven is. We schrijven in dit boek hoe wij hierrond werken en welke gedachtekaders voor ons zinvol zijn. Natuurlijk valt over elk thema nog meer te vertellen. We willen je inspireren en verder wegwijs maken door alle dynamieken die gelijktijdig spelen in organisaties en je zo houvast geven om hier vanop jouw plek mee aan de slag te gaan.

We gebruiken in dit boek de hij- en de zij-vorm door elkaar. Dat is een bewuste keuze om onze tekst vlot leesbaar te houden en niet steeds hij/zij-herhalingen te moeten schrijven.

Als je meer wilt weten over hoe wij werken en ons aanbod, kun je terecht op onze website: www.vidende.be

Veel leesplezier!

Annemie Celis en Sara Hendrick, april 2026

DEEL 1

HET LASAGNEMODEL

Vanuit onze gestaltachtergrond zijn we getraind in het oppikken van wat er voelbaar is in een situatie. We vormen een beeld dat niet alleen samengesteld is uit informatie over wat we horen vertellen en zien gebeuren, maar ook uit wat we zelf gewaarworden als we een organisatie binnenstappen of in contact zijn met de mensen daar. Je herkent vast de ervaring ergens binnen te komen en te voelen dat er een speciale sfeer hangt. De informatie die een organisatie-atmosfeer geeft, draagt bij aan de manier waarop we een organisatievraagstuk tegemoet treden en gebruiken we vaak ook om op een later moment over terug te koppelen.

We worden gevraagd voor een coaching in een organisatie waar er de afgelopen jaren veel reorganisaties zijn geweest: de medewerkers klagen enerzijds over trage besluitvorming en anderzijds wordt er volgens het managementteam te weinig eigenaarschap genomen in de teams. De concrete vraag is om de teams te helpen meer eigenaarschap te nemen. Tijdens een eerste bijeenkomst merken we de volgende zaken op:

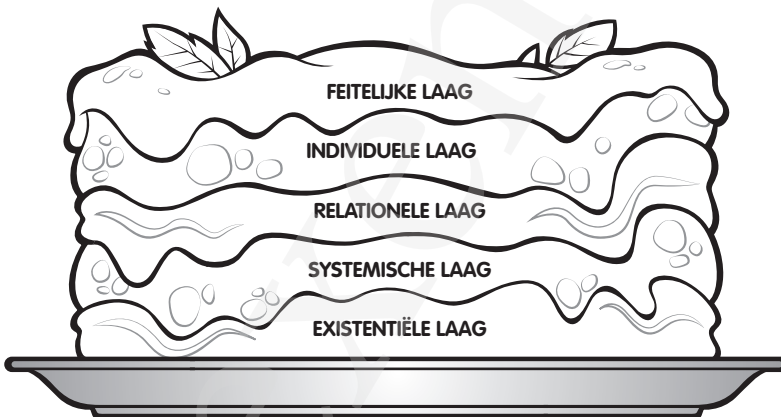
- *Mensen zijn een beetje terughoudend om iets te zeggen.*
- *Als ze dat toch doen, is het met voorbehoud of met een relativerende opmerking erachteraan.*
- *Er wordt vaak richting hun leidinggevende gekeken, alsof er een soort toestemming moet komen.*

Wijzelf voelen ook een lichte spanning in onze borst, een oppervlakkigere ademhaling, de neiging om voorzichtig te zijn met onze interventies en steeds goed af te checken of iedereen mee is. We ervaren de atmosfeer als voorzichtig en gaan ervan uit dat dit veldfenomeen een uiting is van wat er gaande is in het team of misschien zelfs in de hele organisatie. We vragen ons af of er een eerdere ervaring is met afgestraft te worden bij het zich uitspreken, waardoor er een soort zelfcensuur is ontstaan. We laten deze hypothese even in de la liggen en gaan na of we elders gelijkaardige ervaringen opdoen. Na enkele weken blijkt dat zo te zijn, zowel in andere teams als in de contacten met HR en het managementteam. Wanneer we daar zijn en er wordt geklaagd over het gebrek aan eigenaarschap bij de teams, brengen we onze ervaring in. We vertellen dat het ons opvalt dat we in vergaderingen zelf voorzichtiger gaan praten. Alsof onze ideeën eerst afgetoetst moeten worden voor we er voluit voor kunnen gaan. Alsof er iets in de lucht hangt dat ons waarschuwt op te letten met wat we zeggen. We vragen of ze hier iets van herkennen. Het wordt stil en een van de managers zegt dat er sinds de fusie van vorig jaar niemand meer echt zijn nek durft uit te steken. Een van hun managers werd toen publiekelijk teruggefloten. In het gesprek dat volgt, komt naar voren dat de managers bang zijn om fouten te maken en de teams dat wellicht ook voelen. De aangevoelde atmosfeer blijkt een reactie op de afstraffing die heeft plaatsgevonden. We hercontracteren onze opdracht en gaan aan de slag met het managementteam. Daar wordt besloten tot erkenning van de verkeerde aanpak met de teruggefloten manager en eerherstel voor de persoon in kwestie. Ook worden er een aantal afspraken gemaakt die initiatief bevorderen en waarbij beslissingen die niet goed uitgedraaid zijn, worden omgebogen tot leermomenten.

Parallel met het werken met dit veldgewaarzijn, maken we een analyse van op welke laag het probleem of de uitdaging zich situeert. Hiervoor gebruiken we in dit boek ons lasagnemodel met de verschillende lagen. We leggen uit wat er hier aan de orde is en geven telkens een geanonimiseerde casus uit onze organisatiepraktijk.

Zoals elk model is ook dit lasagnemodel een beperkte weergave van de werkelijkheid, die meestal veel complexer en rommeliger is dan we het hier voorstellen. Ook al lopen de lagen meestal meer door elkaar dan we hier beschrijven, het is een goede kapstok om te kijken wat er aan de hand is en op welk niveau een interventie helpend kan zijn.

Wanneer is het nu een goed idee om vanuit het systemisch perspectief te handelen? Sowieso is het een manier om snel zicht te krijgen op wat er zich in de onderlagen afspeelt. Er is bijvoorbeeld veel goede wil, maar toch lukt het niet om een stap verder te zetten. Er lijkt iets aan de hand waar je moeilijk grip op krijgt of het is onduidelijk waarom de dingen zijn zoals ze zijn. De energie lijkt weg te lopen, ook bij collega's die later bij het team komen en niets met de hele dynamiek te maken hebben. Soms gaat het over situaties waarin de gebruikelijke interventies niet helpen of geen blijvend effect hebben. Zeker wanneer patronen zich herhalen, in de tijd of in verschillende afdelingen of op verschillende niveaus van de organisaties, is het zinvol om ook de systemische bril op te zetten.



We onderscheiden verschillende lagen.

Feitelijke laag

- » Waar gaat het over? Wat is er gebeurd? Wie is er betrokken? Wat ligt er zichtbaar op tafel?
- » Welke bestaande procedures zitten in de weg of kunnen helpen; welke nieuwe zijn nodig?
- » Welke bestaande structuren zitten in de weg of kunnen helpen; welke nieuwe zijn nodig?

Individuele laag

- » Emoties: Hoe voelt iedereen zich bij wat er gaande is? Is er ergernis, is er waardering? Wordt dat uitgesproken, weet iedereen hoe het bij de ander zit?
- » Behoeften: Welke behoeften zitten er onder gedrag? Worden deze behoeften gedeeld met elkaar en wordt er rekening mee gehouden?
- » Waarden en normen: Welke waarden en normen spelen er bij de betrokkenen? Wanneer komen ze in botsing met de waarden en normen van de ander of de organisatie?
- » Persoonlijke geschiedenis: Welke tere punten uit de persoonlijke geschiedenis van mensen worden geraakt door wat er vandaag speelt? Hoe kunnen vroeger en nu uit elkaar gehaald worden?

Relationele laag

- » Wat gebeurt er in de wisselwerking tussen mensen?
- » Wat speelt er op groepsniveau?
- » In welke ontwikkelfase bevindt de organisatie zich?
- » Welke dynamieken geven mee vorm aan wat er gaande is?

Systemische laag

- » Wat zit er in de onderstroom?
- » Wie/wat krijgt plek en wie/wat wordt er uitgesloten?
- » Welke symptomen zijn waarvoor een oplossing?
- » Hoe spelen de organisatiecultuur en leidende principes mee?
- » Hoe speelt de geschiedenis van de organisatie een rol?

Existentiële laag

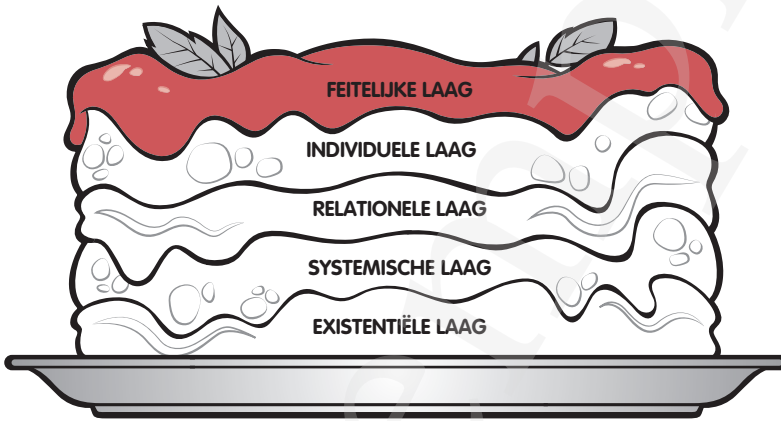
- » Trillen de existentiële thema's: bestaansrecht, diversiteit, zingeving en eindigheid mee in wat er gebeurt?
- » Raakt wat er gebeurt aan leven en dood?
- » Wat bedreigt de betrokkenen of de organisatie in hun voortbestaan, effectief of in fatale fantasieën?

Het is mogelijk om de knoop samen op eenzelfde laag te ervaren, maar het kan ook dat ieder de situatie vanuit een totaal andere laag beleeft en dus het gevoel heeft dat de ander hem niet begrijpt. Het zou soms handig zijn om hetzelfde te zien als we naar een situatie kijken. Dat is helaas niet altijd zo. Uit de verschillen kunnen boeiende uitwisselingen ontstaan, maar ook wrijving of regelrechte conflicten. Daarover later meer.

FEITELIJKE LAAG

'We never see things as they are, we see things as we are.'

— ANAÏS NIN



Als er een schotel lasagne op het aanrecht in de keuken staat, zie je eigenlijk vooral de kaaslaag. Dat is te vergelijken met wat er meestal ook het snelst te zien is in een organisatievraagstuk: de feiten, het concrete. Ook alles wat met cijfers, winst, begrotingen, data, het organogram, functieprofielen, visieteksten, procedures en flowcharts, het meerjarenplan, het huishoudelijk reglement, de neerslag van het personeelsbeleid, de resultaten van een personeelsbevraging ... te maken heeft, hoort hier thuis.

1.1. BOVENLAAG EN ONDERLAGEN

Bij elke mens zijn er dingen die zichtbaar en kenbaar zijn en die zich dus aan de oppervlakte bevinden, maar ook en nog veel meer zaken die onbewust of verborgen een rol spelen. In organisaties is dat net zo. De bovenlaag is alles wat zichtbaar is, de dingen die open op tafel liggen. Ook alles wat structuur en duidelijkheid brengt, hoort hierbij. Dit is de kaaslaag van de lasagne.

Wat er allemaal in de onderlagen beweegt, is vaak veel omvangrijker, net zoals bij een ijsberg. Hierin zit alles wat onbewust en onuitgesproken leeft, zoals verwachtingen, informeel leiderschap en groepsdynamieken.

Net wat in de onderlagen speelt, heeft meestal de meeste invloed op hoe de zaken lopen in een organisatie. Een personeelstevredenheidsbevraging is bijvoorbeeld een instrument uit de bovenlaag, maar die geeft niet altijd helemaal weer hoe tevreden het personeel écht is. Want is die bevraging wel echt anoniem en vertrouwen mensen erop dat het een verschil maakt als ze schrijven wat ze echt voelen?

Geregeld botst wat op papier staat met de dagdagelijkse organisatiepraktijk. ‘Tja, eigenlijk zou het zo moeten, maar we doen het eigenlijk altijd anders ...’ Dat heeft dan vaak te maken met dingen die in de onderlagen spelen, doordat deze structuren bijvoorbeeld niet overeenkomen met de waarden en normen die in een team belangrijk gevonden worden.

Denk aan een veiligheidsvoorschrift dat zeer omslachtig is en dat dient om iets te voorkomen dat nog nooit gebeurd is en weinig dramatische gevolgen zou hebben als het zich toch zou voordoen. De kans dat mensen dit nauwgezet zullen opvolgen, is erg klein, ook al zijn ze voorstander van een veilige werkomgeving.

Ook wanneer er moeilijkheden of conflicten zijn in organisaties, worden er vaak interventies gedaan in de feitelijke bovenlaag. Soms zijn verduidelijking en concretisering nodig en is dat een prima strategie. Maar als er zich dan in weerwil van alle gedane inspanningen nog storingen blijven voordoen, is het goed om te kijken welke elementen uit de onderlagen hier een rol in spelen. We werken dit verder uit in de andere lagen van de organisatielasagne en leggen in deel 3 uit hoe je met deze bril concreet aan de slag kunt in een team of een organisatie.

1.2. FRACTALEN EN PARALLELE PROCESSEN

Fractalen zijn kleine uitingen van grotere patronen. ‘Fractaal’ is een begrip uit de meetkunde, waarbij het gaat over figuren die opgebouwd zijn uit delen die op de figuur zelf lijken. Het zijn vaak motieven die zich op steeds kleinere schaal en oneindig herhalen. Denk hierbij aan een bloemkool waarbij één roosje een minibloemkool is, die dan ook weer bestaat uit kleinere roosjes die mini-minibloemkolen zijn. In een organisatie gaat het over ‘meer van hetzelfde’ dat je plots op meerdere plekken ziet opduiken, wanneer je erop let. Denk aan sarcastische grapjes die fractalen kunnen zijn van een weinig zorgzame organisatiecultuur. Of een organisatie waar je overal protocollen, regels en gebruiksaanwijzingen tegenkomt, en waar er ook weinig plek blijkt te zijn voor vernieuwing en out of the box denken.

De theorie over fractalen heeft raakvlakken met die over parallelle processen. Je kunt dit goed zien in coachingprocessen. Daar is het vaak zo dat de manier waarop coach en coachee in interactie gaan, lijkt op een proces dat zich ook voordoet in de reële werksituatie

van de coachee. Ook hier zal zich dan een soortgelijke interactie tonen. Als de coachee bijvoorbeeld iets vertelt over een klant die het steeds beter weet en weinig wil aannemen, is de kans groot dat de interventies van de coach ook op een koude steen vallen.

In organisaties zien we vaak hetzelfde. Medewerkers die over hun eigen grenzen gaan in een centrum dat werkt met overlevenden van seksueel misbruik, misverstanden en teamconflicten in een communicatiebureau, conflicten over verloning bij vennoten van een bank ...

In een organisatie kunnen terugkerende kleinere elementen en parallelle processen je op het spoor van de organisatiecultuur brengen. Zo kun je via observaties op de feitelijke laag ook een deur vinden naar dieper gelegen lagen.

In een organisatie valt het ons op dat mensen elkaar erg 'sparen'. We bedoelen hiermee: dingen laten betijen, begrip opbrengen, ergernissen niet uiten, vergoelijken ... Wanneer we dit inbrengen, blijkt het plots overal te vinden: personeelsleden die niet goed functioneren, maar toch op post blijven; klanten die niet betalen, maar hiervoor steeds uitstel krijgen ...

In een andere organisatie worden we getroffen door de wirwar van bellen, waarbij we nauwelijks kunnen achterhalen op welk van de twaalf belletjes we moeten drukken om binnen te raken. In het coachingstraject blijkt later dat het management afstandelijk wordt gevonden en de klanten klagen over de toegankelijkheid van de diensten.

Hoe komt het dat bepaald gedrag en bepaalde dynamieken op zoveel verschillende plekken in een organisatie voorkomen? Hier zijn verschillende antwoorden op.

Als bepaald gedrag bekend, vertrouwd of zelfs wenselijk is, worden kandidaten in een selectieprocedure hier bewust of onbewust op geselecteerd. Iemand die scherp analyseert, maakt in de organisatie van het 'sparen' wellicht minder kans aangeworven te worden.

Verder is er ook het sociaal wenselijke gedrag en de bijsturing op wat niet past. Mensen worden formeel maar nog vaker informeel gecorrigeerd en gaan zo mee de groepsnormen volgen.

In de gestaltbenadering werken we vanuit het veldperspectief. Daarmee bedoelen we dat alles wat gebeurt altijd deel uitmaakt van een groter geheel en een bredere context. Alles en iedereen hangt met elkaar samen en beïnvloedt elkaar voortdurend.

De veldtheorie gaat over hoe alles wat er binnen en tussen mensen en groepen gebeurt, met elkaar verweven is. Alles wat we zien of meemaken – een gebeurtenis, ervaring of persoon – maakt deel uit van die velddynamiek en heeft daarin betekenis. Deze dynamiek kan je als het ware meezuigen in een bepaalde energie. In een projectgroep met

veel enthousiasme ga je daar vaak vanzelf in mee, ook als je eerst minder gemotiveerd was. Omgekeerd: als er in een organisatie veel geklaagd wordt, is het lastiger om zelf positief te blijven.

Ook als leidinggevende of coach kun je door zo'n atmosfeer beïnvloed worden. Dat kan het moeilijker maken om helder te zien wat er echt speelt en om de juiste actie te ondernemen.

Als externe coach maken we zodra we ergens binnenkomen of zelfs al in de intake, zelf ook mee deel uit van wat er gebeurt en het is dus interessant om te kijken hoe dat ons beïnvloedt. Het geeft ons ook de mogelijkheid om onszelf te moduleren in antwoord hierop. Dat wil zeggen dat we een afgestemde respons geven op wat de situatie nodig heeft. Dat kan bijvoorbeeld zijn door goed door te ademen of de steun van onze stoel-leuning op te zoeken wanneer het spannend wordt. Of door extra in te zetten op helderheid als alles wat vaag lijkt te blijven.

Reflectievragen

- » Welke procedures worden niet gevolgd in jouw organisatie? Wat is hier de goede reden voor? Wat zou er in de onderlagen kunnen spelen?
- » Wat zijn de fractalen binnen jouw organisatie wat betreft:
 - » communicatie;
 - » samenwerken;
 - » omgaan met leidinggeven, hiërarchie?
- » Waarvoor waren ze ooit een oplossing? Welke zijn helpend/remmend nu?