

Doorgrond en respecteer de systemische wetmatigheden

Vanuit het systemisch werken is gebleken dat er vier pijlers zijn waarop groepen, teams en ook familiesystemen functioneren. Het zijn wetmatigheden die niet direct zichtbaar en tastbaar zijn, maar wel voelbaar en merkbaar. Zicht krijgen op deze pijlers en ze waar nodig aandacht geven, zorgt voor een vruchtbare bodem waarbinnen mensen in teams kunnen bloeien. Blokkades in het systeem zorgen voor het tegenovergestelde effect.

De vier pijlers zijn:

1. Ordening

Bij ordening gaat het over de plek die je inneemt in de organisatie. Het gaat erom dat een ieder moet worden erkend op zijn of haar plek. Bij iedere plek hoort een bepaalde verantwoordelijkheid. Verstoringen ontstaan als mensen een plek innemen die oneigenlijk is, hun verantwoording niet pakken of niet erkend worden op hun plek. Ordening kan plaatsvinden op basis van oprichter/ eigenaarschap, senioriteit in het vak, lengte van het dienstverband, functie en leeftijd. Op elk van deze aspecten is een natuurlijke en logische ordening van belang. De praktijkeigenaar komt altijd als eerste, zeker als hij ook de oprichter is.

Bijvoorbeeld neemt de praktijkeigenaar niet zijn verantwoording om lijnen uit te zetten en voor de kaders van het voortbestaan van een gezond systeem, voelt en merkt iedereen dat. Neemt vervolgens iemand, wiens verantwoordelijkheid dat vanuit natuurlijke ordening niet is, dat over (bijvoorbeeld een praktijkmanager), ontstaat er wrijving, onrust, soms anarchie en wat we zien ook vaak burn-out.

Ander voorbeeld op het vlak van senioriteit in de praktijk: een 'lager geplaatste/opgeleide' goed functionerende assistente die al 25 jaar bij de praktijk werkt, moet in die positie/plek erkend worden in de toegevoegde waarde hiervan door een hoger geplaatste / opgeleide tandarts. Erkenning hierin vindt plaats doordat er tenminste respectvol geluisterd wordt naar deze medewerker en dat die een rol krijgt in het inwerken van de tandartsmedewerker in het systeem (niet inhoudelijk op het vakgebied maar bijv. in het reilen en zeilen van de organisatie). Wordt aan haar voorbij gegaan, gaat de balans in het systeem op zijn kop. Anderzijds is het ook zo dat de jonge, nieuwe medewerker, ongeacht rang of functie (!), respect en erkenning dient te tonen voor zijn of haar voorgangers, die de praktijk hebben gemaakt tot wat het nu is. Dat betekent niet dat zij geen stem hebben (zie 7.4).

We zien op dit moment bij de ketenovernames veel verstoringen ontstaan op het niveau van de ordening. Het eigenaarschap wijzigt en van praktijkeigenaar is de tandartseigenaar opeens ondergeschikte geworden, terwijl hij niet (voldoende) erkend wordt in zijn plek als oprichter / initiatiefnemer van de praktijk. Het gaat hier om bijvoorbeeld om het eren van dat wat is bereikt in al die jaren, om het respectvol omgaan met veranderen wat altijd naar voldoening functioneerde, het oog hebben voor de olie in de machine en niet louter sturen op rationaliteit en efficiency, die vanuit aandeelhouderswaarde wellicht gewenst is op korte termijn, maar op lange termijn het ter ziele gaan van de gezondheid van de praktijk betekent.

Het is onze ervaring dat dit leidt tot veel onvrede bij voormalig praktijkeigenaren, die zij vaak niet goed kunnen benoemen. Het blijft op het rationele hangen, zij 'nemen' het als een gevolg van hun beslissing. Zij schikken zich in hun (nieuwe) positie, echter dit is ongezond. Het systeem staat onder druk, want niet alleen zij, maar ook het hele team voelt dat het niet klopt als aan de natuurlijke ordening (en erbij horende erkenning) voorbij wordt gegaan. Het wordt als aanmatigend ervaren dat de nieuw komende eigenaren/investeerdere de praktijk komen reorganiseren vanuit een rationeel zakelijk perspectief, zonder respect en verdieping voor datgene waar al die jaren zo hard aan is gewerkt. Daar waar in het oude systeem de idealen en dromen van de oprichter leidend waren zijn het nu de idealen en dromen van de vaak onzichtbare of op afstand functionerende investeerders. Daar waar ieder teamlid van nature keek naar de oprichter / eigenaar, weten ze nu niet meer waar ze moeten kijken. Onrust, wisseling van de wacht, verbreken van verbanden zijn vaak het gevolg en paradoxaal genoeg ook een daling van het (financiële) rendement.

2. Erbij horen

Iemand hoort bij de praktijk omdat hij of zij eigenaar is, aandelen heeft of een arbeidsovereenkomst of een opdrachtsovereenkomst (ZZP) heeft gesloten. Je kunt daar niet vanaf, totdat het contract ontbonden wordt. Dat betekent bijvoorbeeld dat ook medewerkers die weinig werken of ziek thuis zijn erbij horen en betrokken dienen te worden (op een passende manier).

Erbij horen is ook gerelateerd aan groepsregels. Je dient je aan te passen aan de (ongeschreven) regels. Afwijken hiervan roept altijd een diepe angst op om uitgestoten te worden. Aansluitend op de fasen van teamvorming: hierbij is het van belang te zorgen dat ieder zijn zegje kan en mag doen en er open communicatie is over dat wat relevant is. Het niet uitsluiten van mensen is de sleutel. Zo kan het vergeten van een verjaardag of jubileum ondanks een excuus zeer diep wortelen, als dat niet goed wordt opgelost of er overheen wordt gewalst. Teamdagen organiseren zonder iedereen uit te nodigen (bijv. omdat iemand maar 1 dag werkt op ZZP basis) is hierbij bijvoorbeeld ook risicovol, zorg altijd voor open en heldere communicatie wanneer je dit doelbewust wel doet. Het vormen van clubjes mensen bijvoorbeeld rondom een kamer / behandelaar verdient in dit kader ook aandacht. Niet om het te voorkomen (want het is een natuurlijk verschijnsel), maar om oog ervoor te hebben dat iedereen ergens is ingesloten. Het team en de praktijk als geheel blijft hetgeen staat voor het grote geheel en het hogere doel. Elk teamlid voelt daarbij idealiter aansluiting.

3. Balans tussen geven en nemen

Ouders geven aan hun kinderen en kinderen nemen van hun ouders: er is sprake van een *verticale* relatie. Dan is er sprake van balans tussen geven en nemen. Als kinderen gaan 'zorgen' voor hun ouders is er sprake van disbalans en een verstrikking in het familiesysteem. De enige andere relatie die verticaal van aard behoort te zijn is die tussen meester en leerling. De docent geeft, de leerling ontvangt. In volwasseneducatie zie je daar wel enige verschuiving naar een horizontale relatie, echter op basis van de inhoud blijft het zo dat de docent alle mogelijke kennis en ervaring geeft om de student / leerling optimaal te laten groeien.

In partner- en werk relaties behoort de balans tussen geven en nemen *horizontaal* te zijn. Interactie ontwikkelt zich door als het ware naast elkaar te staan en beiden te kunnen geven en te kunnen nemen. Hier gaat het vaak mis. De werkgever voelt zich ten onrechte verantwoordelijk voor de medewerker vanuit het innemen van een ouderrol. Daardoor schiet de medewerker in een kind-rol. Dit maakt dat werksystemen als in 7.1 beschreven zwaar gaan voelen. Er wordt oneigenlijke verantwoordelijkheid genomen. Van belang is te doorzien dat er een overeenkomst vanuit gelijkwaardigheid (twee volwassenen sluiten een overeenkomst met daarin helder beschreven rechten en plichten) en dus een horizontale relatie tussen twee volwassenen is ontstaan. Wanneer ze verstrikt zijn geraakt in de ouderrol, vergt dat veel van de eigenaar/werkgever. Zij zijn hun team gaan zien als een familie en als zodanig benaderen, waardoor de balans tussen geven en nemen onevenwichtig wordt. Je ziet het terug in verschijnselen van uitputting, burn-out, uitmergeling of andere eetstoornissen of verslavingen. Dit omdat het vaak slecht te doorzien is voor de personen in kwestie totdat zij er bewustzijn op krijgen door hun persoonlijke ontwikkeling.

Overigens zie je vaak dat de medewerker hier ook een onbewuste rol in pakt: wanneer die opkijkt naar de werkgever en eisen stelt om voor haar of hem te zorgen, creëert diegene ook een disbalans en oneigenlijke afhankelijke positie. Doorgaans wordt dit in het hele team gevoeld en in het ergste geval onttaardt dit in een cultuur waarin het hele team het gedrag overneemt en in de slachtofferrol stapt waarbij de eigenaar / werkgever als verantwoordelijke wordt gezien. Zonder te gaan juridiseren is het van belang in dit soort gevallen met elkaar de verhoudingen weer op het gelijkwaardige volwassen niveau te gaan krijgen, met het principe van de overeenkomst en onderliggende afspraken in het achterhoofd en soms zelfs op tafel. Dit kan een lastig en moeilijk proces zijn, waarbij begeleiding gewenst is, maar zeer veel gaan opleveren in termen van lucht en gezondheid voor iedereen.

Specifieke aandacht hierbij is nodig voor de ZZP contracten, omdat die tegenwoordig niet meer weg te denken zijn in de tandheelkunde. Vaak zien wij dat ZZP medewerkers zich opstellen als medewerker met bijbehorende 'geachte' werkwijzen en posities. De vraag is of deze ook als dusdanig in de overeenkomst is geformuleerd. Wij pleiten hier graag voor het helder en duidelijk verwoorden van wederzijdse rechten en plichten in de opdrachtsovereenkomst met ZZP'ers: maak duidelijk wat je als opdrachtgever wel en niet biedt en wat de medewerker hiervoor teruggeeft. Veel overeenkomsten zijn het waard vanuit dit kader eens te herbezien en te innoveren. Want al te vaak zien wij dat er disbalans ontstaat omdat zij

geneigd zijn meer te nemen dan te geven, of althans dat dit zo wordt ervaren en dat er allerlei onuitgesproken, onafgesproken aannames van beide kanten ten grondslag liggen aan vervelende situaties die ontstaan .

We doelen hierbij met nadruk niet specifiek op de percentages, al kan dit uiteraard ook een rol spelen. Het is vaak geen onwil, maar gebeurt onbewust, omdat men zich er niet van bewust is dat een opdrachtovereenkomst wezenlijk anders is dan een arbeidsovereenkomst. De werkgever / eigenaar moet hierin dus worden gezien en erkend als opdrachtgever en niet als werkgever in de zin van de arbeidsrelatie en het verkapte dienstverband met bijbehorende rechten en plichten. Mag en moet de eigenaar zorgen voor een gespreid bedje of wordt impliciet of expliciet ook verwacht dat de ZZP'er een bijdrage levert aan groei en ontwikkeling van het geheel? Wat met de betrokkenheid en vallende gaten bij de moderne jonge ZZP'er die jaarlijks 2-3 maanden op sabbatical leave wil? Past dat voor jou in de balans van geven en nemen? Wat komt ervoor terug (geven)? Past het in het team? Anderzijds zien we dat ZZP medewerkers nogal eens worden uitgesloten van team of praktijkuitjes, dit resulteert ook in een disbalans op geven en nemen. Hoe wordt het onderwerp van vergoedingen hierbij open op tafel gelegd? Wat wordt er allemaal aangenomen als 'normaal'? Een mooi onderwerp om open te bespreken met de ZZP medewerkers: waar ligt de verantwoording van groei en ontwikkeling en de bijdrage daarvan van de medewerker en de praktijk, welke balans van geven en nemen hoort bij welk percentage? Het is een hybride actuele werkelijkheid die we te vaak nog onuitgesproken zien.

Als laatste: onderling in het team speelt ook de balans tussen geven en nemen. Vaak gaat het om subtiele, onuitgesproken verwachtingen en is het duidelijk voelbaar wanneer het team in balans of disbalans is. Het is daarbij niet rekenkundig of op een emotionele bakrekening à la Covey uit te drukken, maar speelt energetisch en gevoelsmatig. We kennen allemaal de voorbeelden van het teamlid dat altijd voor iedereen klaar staat om te helpen of in te vallen (die moet overigens zelf opletten ook te nemen!) en dus wel een potje kan breken gebeurt er met hem of haar iets onverwachts waarvoor een ander dan weer een stap harder moet lopen. En helaas zijn er ook voorbeelden van de mensen die kantjes ervan aflopen en ja zich wel strict aan de instructies en protocollen houden, maar nooit een stapje meer doen. De andere teamleden hebben van nature de neiging als het nodig is voor dit teamlid klaar te staan. Herkennen en erkennen is de eerste stap.

4. Erkenning

Erkenning gaat over feitelijk erkennen wat er is. Als er iets heftigs is gebeurd in de praktijk, is dat een feit dat erkend dient te worden met alle gevolgen van dien. Het gegeven nemen zoals het is, zonder er iets aan te willen veranderen is erkenning. Erkenning kan ongelooflijk helend werken. Zaken dienen niet onder het tapijt te worden geschoven, ook al zijn ze moeilijk of pijnlijk. Dan keert het zich tegen het hele systeem als een boemerang vroeg of laat. Voorbeelden zijn bijvoorbeeld als iemand een fout heeft gemaakt die verstrekende gevolgen heeft, er onvrede is over een nieuwe maatregel, iemand vertrekt met een conflict of wanneer iemand niet goed functioneert niet doen alsof dat wel zo is omdat die persoon zo aardig is of thuis in een lastig parket zit. Ook het erkennen dat je als leider op dat moment iets niet kunt of wilt, het kwetsbaar durven opstellen hierin, is wezenlijk. Vanuit de erkenning kan er open en volwassen gezocht worden naar passende oplossingen, sterker nog, vaak zien we dat die zich dan ook als van nature gaan aandienen.

Concluderend: De vier pijlers zijn elk van wezenlijk belang in elk familie- en organisatiesysteem. Middels inzicht, bewustzijn en opstellingen kan beweging worden gecreëerd daar waar blokkades worden ervaren. Systemisch werk is niet van de rationaliteit (daar worden de problemen en later de resultaten WEL ervaren) maar werkt op onbewuste, vaak diep ingeslepen en onbedoelde patronen en het ontwarren van verstrikkingen zorgt voor helderheid, heling en kracht.