

Opstellingen leiden tot oplossingen

‘Systemisch kijken en denken’

Marc Doornik is al vele jaren trainer en coach. Via zijn eigen organisatie Doornik Training en Coaching verzorgt hij jaarlijks vele trainingen voor ondernemers en organisaties. Zowel als maatwerk, open-inschrijving als in-company. “Bij alle trainingen –van klein tot groot– die ik doe, staat de persoon centraal. Even een training verzorgen op vaardigheidsniveau werkt niet!” Op 23 september verzorgt Doornik een Masterclass ‘Beter Ondernemen’ voor ondernemers en managers uit de regio. ‘Systemisch kijken en denken is daarbij het thema.

“Ik zeg voor de grap wel eens dat ondernemers en managers die bij mij een training volgen lef nodig hebben. Via systemisch denken, moet je immers een klein beetje uit je comfortzone komen en leer je vertrouwen op zaken die vooraf niet vertrouwd en logisch zijn. “Tijdens de masterclass”, zo vervolgt Doornik, “werk ik onder meer met ‘(organisatie)opstellingen’. Hierin worden situaties neergezet die uiteindelijk heel dicht bij de werkelijkheid komen. Uitgangspunt is dat deelnemers inzicht krijgen in belangrijke zaken die normaliter verborgen blijven in hun organisatie. Als dat lukt, dan levert dat de persoon, maar ook de organisatie ontzettend veel op. Je gaat naar huis als een betere ondernemer!”

Wat is systemisch kijken?

Systemisch kijken is een aanvulling op analytisch en rationeel kijken. Dit laatste, het rationeel denken, is meestal goed vertegenwoordigd binnen organisaties. Het analytisch en rationeel denken wordt vaak als ‘de waarheid’ gezien binnen bedrijven. Een belangrijk instrument alleen werkt het lang niet altijd voldoende of bevredigend. Systemisch kijken is hierop een mooie en zeer effectieve aanvulling. Systemisch kijken heeft als doel de verborgen kwaliteiten binnen organisaties zichtbaar te maken en te vertalen naar aspecten als; meer effectiviteit, betere samenwerking, meer persoonlijke groei van

medewerkers en meer rust binnen de organisatie.

Vier voordelen van systemisch naar organisatieproblematieken kijken:

1. Opstellingen beginnen daar waar woorden ophouden. Het legt dynamieken en patronen bloot in een organisatie die normaliter ‘onzichtbaar’ blijven. Stilzwijgend hebben ze echter wel veel impact.
2. Beelden (opstellingen) zeggen meer dan 1000 woorden. Ondernemers hebben vaak behoefte aan korte en snelle inzichten en daarmee overzicht. Opstellingen helpen de ondernemer om juiste en effectieve beslissingen te nemen.
3. Legt onbekende (onbewuste) kwaliteiten bloot, heft blokkades op en boort positieve krachtenvelden aan.
4. Het geeft antwoorden, inzichten en handvatten die leiden tot meer succes, groei, harmonie, etc..

LEF nodig

Systemisch kijken met behulp van organisatieopstellingen geeft in een korte tijd snel duidelijkheid (vaak minder dan 1 uur). Je hebt er alleen wel lef voor nodig als ondernemer. Knelpunten en dynamieken die zichtbaar worden kunnen ook een richting opwijzen waar je in eerste instantie eigenlijk niet wilt kijken! Het kan confronterend zijn maar geeft wel antwoorden die helpen om nog succesvoller te worden

Hoe werken organisatieopstellingen?

De Duitse psychotherapeut Bert Hellinger ontwikkelde een methode voor systemisch werken, die ons in staat stelt de verborgen belemmeringen binnen een systeem (gezin, familie, organisatie) zichtbaar te maken. Anderen hebben de methodiek van Hellinger vertaald naar de problematiek van mensen binnen organisaties. Drie principes blijken belangrijke voorspellers voor de gezondheid en effectiviteit van organisaties. Als deze principes uit het oog worden verloren, neemt de vitaliteit van de organisatie af.

1. Principe van Plek & ordening (of hiërarchie)

Iedere persoon die in het heden of verleden bij de organisatie hoorde, heeft recht op een plek binnen het systeem. Veel conflicten en samenwerkingsproblemen komen voort uit het feit dat anderen de plaats innemen van mensen die ‘vergeten’ of buitengesloten (verstoten) zijn. Daarnaast nemen mensen soms teveel plek in (domineren) of te weinig plek in (te weinig zichtbaar). Deze ordening moet gerespecteerd worden. In een gezin staan ouders in de hiërarchie boven hun kinderen, het oudste kind boven een jonger kind enzovoort. Een vergelijkbare ordening geldt ook in organisaties. De ordening is afhankelijk van drie elementen:

- De mate van verantwoordelijkheid die iemand draagt. Leaders met de meeste eindverantwoordelijkheid staan hoger in rang dan leaders die minder verantwoordelijkheid dragen.
- De soort functie. De ene functie is belangrijker voor het product/dienst die geleverd wordt dan de andere.
- Het aantal jaren dat iemand verbonden is aan een organisatie. De medewerker die langer in dienst



Marc Doornik

is, gaat in principe vóór nieuwere medewerkers. Als er problemen ontstaan met ordening, uit zich dat vaak in onduidelijkheden over het leiderschap. Als leidinggevend verzuimen leiding te geven of daar de kans niet voor krijgen, komen anderen op hun plek en gaan ze taken overnemen.

2. Principe van Geven en nemen moeten in balans zijn.

Voor hun unieke bijdrage aan de organisatie moeten mensen beloond worden en erkenning krijgen (materieel of immaterieel). Als mensen te weinig of te veel krijgen of nemen voor wat ze doen, gaat het systeem deze verstoring in de balans compenseren. Voorbeeld; wanneer mensen zich veelal ondergewaardeerd voelen kan dit tot allerlei problemen leiden zoals een hoog ziekteverzuim óf mentaal verzuim (ik ben er wel maar doe niet mee).

3. Principe van Binding.

Vrij vertaald zou je dit kunnen vergelijken met de dynamieken die ontstaan rondom alle regels, afspraken en procedures van een organisatie. Goed dat ze er zijn, dit schept duidelijkheid. Echter dit kan ook

negatief doorslaan waardoor mensen zich ‘gebonden’ gaan voelen aan een organisatie in plaats van verbonden. De goedbedoelde regels en afspraken hebben dan een verstikkende uitwerking.

Hoe werkt dit door in je werk? Is hier sprake van een redelijke vrijheid en verbinding of heb je je gebonden? Binnen een organisatie is er soms alleen op papier duidelijkheid (of zelfs dat niet) rondom taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. In praktijk echter worden vaak de regels en afspraken te sterk óf te zwak nageleefd.

Voor welke vraagstukken zijn organisatieopstellingen geschikt?

Het mooie aan deze methodiek is dat het een brede toepassing kent. Medewerkers, managers en bestuursleden komen met uiteenlopende vragen en problemen, waarvoor zij een oplossing zoeken. Iedereen die deel uitmaakt van een organisatiesysteem (of van een netwerk van organisaties) kan daar een vraag over stellen. Randvoorwaarde is wel dat de inbrenger zelf een persoonlijk belang bij de vraag heeft. Opstellingen starten altijd vanuit

het perspectief van de inbrenger. Enkele mogelijkheden om opstellingen te gebruiken zijn:

- Diagnose instrument: wat is er aan de hand in deze organisatie?
- Evaluatie-instrument: welke effecten hebben veranderingen op de organisatie?
- Marketinginstrument: wat is de betekenis van ons nieuwe product voor onze organisatie en onze klanten?
- Coachingsinstrument: waar sta ik nu, welke plaats neem ik in de organisatie en wat belemmert mij in mijn ontwikkeling?
- Instrument bij beleidsontwikkeling: wat is de kans van slagen van verschillende beleidsopties?
- Terugkerende verstoringen waar geen verklaring voor is (bijvoorbeeld: heel veel verloop op een bepaalde positie);
- De energie binnen de organisatie ‘stroomt’ niet. Zaken komen niet van de grond komen, focus ontbreekt, productiviteit neemt af;
- Leiderschapsvraagstukken;
- Vraagstukken rondom verloop of ziekteverzuim;
- Overnamevraagstukken;
- Conflicten of misverstanden tussen afdelingen, fusiepartners of binnen teams;
- Gebrek aan verantwoordelijkheid;

In een opstelling kan niet alleen een organisatie centraal staan, maar ook een netwerk van organisaties.

Ervaren wat systemisch kijken oplevert

Op 23 september wordt er een Masterclass voor ondernemers en managers georganiseerd bij u in de regio (zie elders in dit blad). Kijk voor meer informatie over het onderwerp in dit artikel op www.verfrissende-blik.nl.

