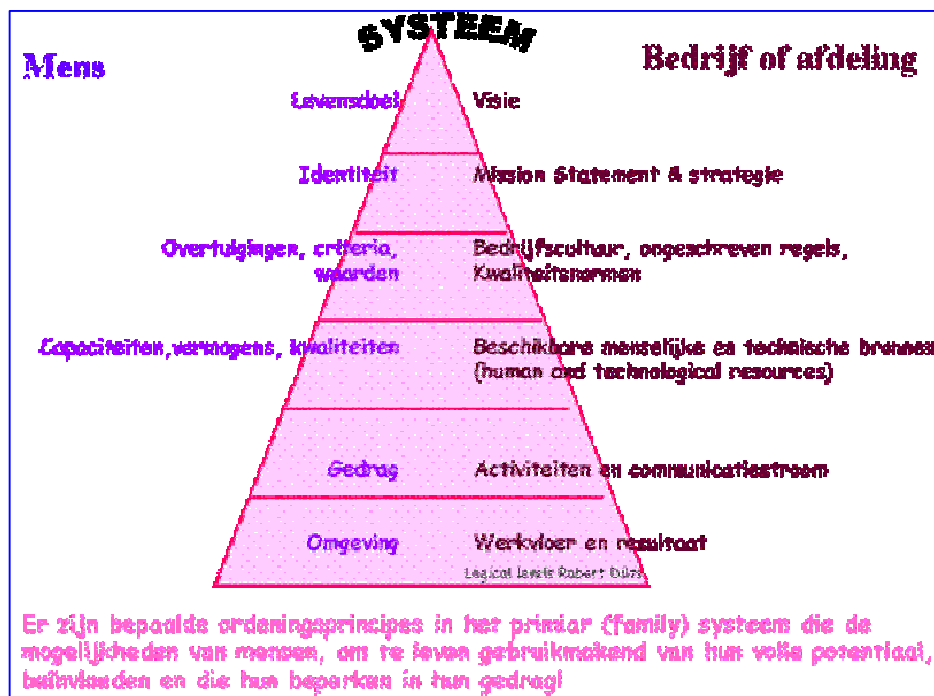


Organisatieopstellingen: systemisch werk in organisaties!

Bedrijfsadviseurs schatten dat 70% van alle mislukte projecten in organisaties veroorzaakt wordt door onderlinge conflicten. Wij denken dat wij als redelijke mensen de conflicten kunnen oplossen door te praten, een andere houding aan te nemen of ons er gewoon bij neer te leggen door die andere te accepteren zoals hij is. De ervaring leert dat dit slechts zelden lukt. Veel problemen op het werk, die of gerelateerd zijn aan personen, of met het bedrijf zelf te maken hebben, komen tot uiting in de vorm van weerstand tegen elke mogelijke verandering. En alle geld en capaciteit ten spijt is dan nagenoeg elk (verbeter)-project gedoemd te mislukken.

De één legt de schuld voor zijn problemen misschien bij zijn collega's of bij zijn chef, de ander vindt wellicht dat hij pech heeft. Maar ook voor iemand die zijn eigen aandeel erkent en serieus probeert daar een positieve wending aan te geven, geeft dat meestal slechts tijdelijk verlichting. Vroeg of laat is alles weer bij het oude. En zo gaat het in duizenden bedrijven wereldwijd. Hele legers trainers en bedrijfsadviseurs proberen het gebrek aan motivatie, de conflicten tussen personen of afdelingen of het gemis aan teamspirit met behulp van motivatie, communicatie en persoonlijke trainingen op te lossen. Het effect is vaak nul komma nul. Dan komen we erachter dat er iets ongrijpbaars is dat ons tegenhoudt waardoor we ons hardnekkig tegen elke oplossing verzetten.



Kennelijk is er iets dat ons ertoe aanzet om keer op keer in ons gedrag te volharden. En daar is een reden voor: bepaalde problemen kunnen nu éénmaal niet met het gebruikelijke, traditionele ingrijpen worden opgelost. Want of het nu een verhelderend gesprek, het bewust veranderen van gedrag of een trainingsprogramma is – deze maatregelen zijn er voornamelijk op gericht het individu te veranderen. Men wil proberen conflicten op te lossen die op een geheel ander niveau zijn ontstaan: nl. op het “systemisch” niveau van het bedrijf.

Wij mensen zijn nu eenmaal sociale wezens en wij leven van jongs af aan in verschillende groepen of systemen: familie, school, vriendenkring, verenigingen of de organisatie waarin we werken. Onze wereld is een groot systeem en wij maken daar deel van uit. Een levend systeem heeft echter een eigenaardige eigenschap: het functioneert niet zoals wij dat willen, maar doet wat het goeddunkt! Een systeem volgt zijn eigen wetmatigheden die we niet kunnen uitschakelen of beheersen. Het enige dat wij kunnen doen is ons aanpassen. Maar zolang wij ons dit niet bewust zijn, kunnen wij er ook weinig aan doen.

Immers de wetmatigheden in systemen zijn complex en voor mensen die deel uitmaken van het systeem onzichtbaar. Stilaan wordt duidelijk dat veel persoonlijke- en organisatievraagstukken een systemische oorzaak hebben. Met behulp van organisatie-opstellingen kan de verborgen dynamiek van het systeem zichtbaar gemaakt worden. Het effect van zo een opstelling is bijzonder efficiënt en effectief. Deze aanpak is daardoor minder kostbaar dan andere maatregelen en in een zeer kort tijdsbestek wordt er essentiële informatie boven water gehaald over de oorzaak die aan een conflict ten grondslag ligt.

Een organisatie-opstelling maakt de dynamiek van het bedrijf, de afdeling of de directie zichtbaar – informatie die anders niet toegankelijk zou zijn en kan leiden tot verbluffende inzichten die vaak van grote betekenis zijn.

Een organisatieopstelling is een instrument, dat ondubbelzinnig uitspraken over de systemische oorzaken van verkeerde ontwikkelingen mogelijk maakt en tot blijvende veranderingen kan bijdragen. Net doordat het een **methode is, die in staat is, om verborgen systeembelemmeringen zichtbaar te maken**, wordt de echte oorzaak van een problematische situatie erkent. Daarna volgt de oplossing snel.

Hierdoor worden organisatieopstellingen een onmisbaar instrument voor organisaties. Het is een kwalitatief tool dat niet alleen een diagnostische waarde heeft, maar zeker ook een prognostische waarde: het effect van een bepaald ingrijpen kan getoetst worden. Het toepassen van deze organisatieopstellingen in verschillende soorten organisaties – of dat nu profit bedrijven, instanties, instituten of verenigingen zijn – brengt ongekende mogelijkheden met zich mee.

Hoe verloopt een organisatieopstelling eigenlijk?

Toegegeven, de werkwijze van opstellen doet op het eerste zicht tamelijk vreemd aan. Tijdens een workshop “organisatieopstellingen” komt er een persoon met een probleem naar voren. De inbrenger van een vraagstuk kiest representanten (andere deelnemers) die de verschillende elementen of personen van haar of zijn systeem vertegenwoordigen. Zijn systeem wordt hiermede ruimtelijke uitgebeeld. De inbrenger stelt vervolgens, betrokken en geconcentreerd deze representanten in de ruimte op en geeft hen een plaats ten opzichte van elkaar, naar zijn onbewust, innerlijk beeld. Dan gebeurt het verbluffende: deze representanten, die bij voorkeur zo min mogelijk weten over de werksituatie of organisatie, krijgen reacties en gevoelens die sterk overeenkomen met de werkelijke personen. Het bijzondere is dus, dat die personen niet aanwezig hoeven te zijn.

De facilitator, steeds in overleg met de inbrenger, zoekt naar een herordening en mogelijke oplossingen ten gunste van het geheel. Daarbij is de blik op het gehele systeem gericht, uitgaande van de vraag van de inbrenger. Door de opstelling te veranderen, verandert het hele innerlijke beeld van het systeem. Dan eindigt de opstelling. De cliënt gaat naar huis om in de daaropvolgende dagen of weken vast te kunnen stellen dat zijn probleem is opgelost. Natuurlijk is dat maar een zeer summiere beschrijving, toch omvat ze precies datgene wat er tijdens een opstelling gebeurt. En hoe gek het ook klinkt, het werkt.

Het inbrengen van een vraagstuk en het doen van een opstelling raakt de betrokkenen vaak diep. Dikwijls komen inzichten naar voor die onverwacht zijn, diepgaand werken en ook ontroerend kunnen zijn. Maar dit werk is altijd **oplossingsgericht**. En zeer respectvol voor alle betrokkenen, ook voor diegenen die niet aanwezig zijn maar wel deel uitmaken van het systeem van de inbrenger!

Binnen organisatieopstellingen kan het bedoelde systeem, naast de mensen en hun functies, ook de klanten, het product, de missie, de concurrentie enz. omvatten.

Hoe werden organisatieopstellingen ontwikkeld?

De methode van systemische opstellingen stamt af van de gezinstherapeutische werken van Moreno, Satir, Hellinger en anderen. In de gezinstherapie erkende men al vrij vroeg, dat opvallend gedrag van één van de familieleden meestal niet de oorzaak van een probleem is, maar iets tot uitdrukking brengt wat de hele familie aangaat. Vanuit dat inzicht zocht men naar mogelijkheden om een systeem als een geheel op te stellen om deze familieverbanden duidelijk te maken en op die manier de oorzaak van een gestoorde relatie zichtbaar te maken. Systemische **familieopstellingen** waren daarvoor het instrument bij uitstek. Jarenlang werken met opstellingen, zorgde ervoor dat het opstellingswerk voortdurend verder werd ontwikkeld, daardoor kreeg men steeds meer inzicht in de wetmatigheden die invloed uitoefenen op het familiesysteem.

Tot nu toe zijn de **opstellingen de enige bekende mogelijkheid om een systeem als een geheel te bezien**. In plaats van bijvoorbeeld problematische communicatie- en gedragspatronen van de verschillende leden van een het systeem onder de loep te nemen, laat het opstellingswerk ons de algemene relatiestructuur en de wetmatigheden van het totale systeem zien. Op die manier kan een conflict worden opgelost dat, met de gangbare en meestal vergeefs pogingen op communicatief en gedragsniveau, tot mislukken gedoemd zou zijn. Het lag dus voor de hand om deze methode van opstellen in het bedrijfsleven te introduceren en toe te passen bij het oplossen van problemen en conflicten op het werk – en op die manier ook economisch rendabel te maken.

Organisatieopstellingen zijn in principe geschikt voor het oplossen van allerlei problemen die “chronisch” van aard zijn en waarvan de oorzaak niet te achterhalen is. Zij kunnen ingezet worden voor de problemen van één bepaald personeelslid, een afdeling of voor het hele bedrijf.

Welke problemen kunnen door een organisatieopstelling opgelost worden?

Op directieniveau

- Herhaalde trainingen die niet het gewenste resultaat opleveren.
- Motivatieproblemen
- Hoog ontslag- en ziektepercentage onder de medewerkers
- Problematische relatiestructuur of een slecht werkklimaat
- Problemen op het gebied van leiding geven
- Problematische relatie met klanten
- Beheren van taken en doelstelling van de onderneming
- “Oud zeer” verwerken
- Systemische voorwaarden bij het aankopen, samenvoegen en fuseren met andere bedrijven
- In familieleden: ligt de oorzaak van een conflict bij de familie of bij het management
- Het regelen van opvolging
- Het oprichten van een bedrijf, partnerschap

Op medewerkersniveau

- Welke plek heeft de werknemer, de leidinggevende of de adviseur in een bedrijf
- Het verwerven van deskundigheid om een bepaalde functie binnen het bedrijf te kunnen vervullen
- Ontslag nemen of blijven of een betere plek vinden enzovoort
- Conflicten met collega's of leidinggevenden
- Een verklaring vinden voor het gevoel dat het je allemaal te veel wordt
- Uitschakelen van zich steeds herhalende gedragspatronen
- Pestproblemen
- Burnouts

Hebt u vragen of wilt u meer info over deze boeiende materie, dan kan u mij altijd contacteren via an.rubens@tpfeuro.com