

Organisatieopstellingen



Hans Streng

organiseert al twintig jaar management-trainingen. Sinds vijf jaar maakt hij daarbij gebruik van organisatieopstellingen via www.deoranjekrokodil.nl

De juiste opstelling leidt tot succes en resultaat

Werknemers, teams en organisaties zijn succesvol, net als in de sport, als ze 'goed opgesteld staan': als iedereen die plaats en taak heeft die bij hem past en waar zijn kwaliteiten tot hun recht komen.

Als mensen om wat voor reden dan ook op een verkeerde plaats in het team terecht gekomen zijn, heeft dat een negatief effect op hun prestaties, inzet en energie.

Systemisch werken

Het werken met organisatieopstellingen heeft de laatste jaren flink aan bekendheid gewonnen. Het is een doorontwikkeling van de zogenaamde familieopstellingen die zo'n dertig jaar geleden werden ontwikkeld.

Bij organisatieopstellingen worden vragen uit de 'werkcontext' van de vragensteller bekeken; bij familie-opstellingen zijn vragen uit de persoonlijke levenssituatie het uitgangspunt.

Een andere naam voor deze manier van werken, die in één keer duidelijk maakt waar het om gaat, is 'systemisch werken'.

Basisprincipes voor gezonde en effectieve teams

De afgelopen twintig jaar zijn er door uitgebreid onderzoek en uit duizenden opstellingen een aantal wetmatigheden/voorwaarden gedestilleerd die omschreven worden als de 'natuurwetten' voor een goed functionerend systeem. Het succes van een team, afdeling, projectgroep of organisatie is sterk afhankelijk van de mate waarin alle betrokkenen deze systemische wetten respecteren.

Als werknemers of leidinggevenden een of meer van deze wetten overtreden of negeren, ontstaan er in het systeem verstrikkingen, ongezonde situaties, stagnaties, conflicten, verborgen agenda's en ga zo maar door. Het onvoldoende rekening houden met de succeswetten gebeurt overigens in de meeste gevallen absoluut niet bewust. Door een 'opstelling' komen de oorzaken voor het negeren van de succeswetten glashelder naar voren. Aansluitend kan er aan een oplossing gewerkt worden.

Door middel van een organisatieopstelling is het mogelijk deze verstrikkingen op een snelle, kostenefficiënte manier op te sporen en op een heel duidelijke manier aan het licht te brengen. Aan het eind van de opstelling is er bovendien zicht op een aantal (vaak verrassende en nieuwe) oplossings-

Natuurwetten/basisprincipes van gezonde teams:

1. Iedereen staat op zijn eigen plek en er is een verbinding tussen de teamleden (niemand of niets, ook lastige issues niet, worden buitengesloten of vergeten).
2. Iedereen heeft duidelijke taken en verantwoordelijkheden waarbij rekening is gehouden met o.a. anciënniteit, vakbekwaamheid en verantwoordelijkheden.
3. Er is een evenwicht tussen geven en nemen.
4. Iedereen wordt gerespecteerd en beloofd voor de bijdrage die hij levert.

Enkele vaktermen/begripsomschrijvingen:

Opsteller, Opstellingsbegeleider: persoon die de opstelling begeleidt en het proces in goede banen leidt.

Vraaginbrenger, Cliënt: degene die een vraag/thema/probleem heeft waar hij naar wil kijken.

Systeem: geheel van elementen en hun onderlinge verhoudingen/krachtenveld;

Opstelling: ruimtelijke uitbeelding van het krachtenveld van een systeem.

Systemisch werken: manier van werken waarbij niet de losse elementen, maar juist de onderlinge relaties in het systeem in beschouwing genomen worden.

Dynamiek/Verstrikking: blokkades in teams/personen (stagnaties/verlies van vitaliteit, stress, boosheid) die er voor zorgen dat het systeem niet optimaal functioneert.

Representant/Stand-in: plaatsvervanger die namens een persoon of element een plaats inneemt in een opstelling.

Representatieve waarneming: het verschijnsel dat opgestelde representanten helderheid krijgen over de onderlinge verhoudingen, gevoelens en gedachten van degenen die ze representeren. De verborgen dynamieken en verstrikkingen worden zichtbaar gemaakt.

richtingen voor het opgestelde vraagstuk, alsmede op onbenut potentieel.

Welke thema's of problemen kunnen aanleiding zijn voor een opstelling?

In het algemeen: gecompliceerde, terugkerende vraagstukken waar de normale aanpak niet tot een blijvende oplossing leidt.

Het verloop van een opstelling van een team.

In de zaal zijn naast de vraaginbrenger (eventueel een aantal collega's of het hele team) en de opsteller, een aantal representanten aanwezig die geen voorkennis hebben van de specifieke vraag.

Om een opstelling te kunnen starten is een duidelijke formulering nodig van de vraag/het probleem van degene die een opstelling gaat doen.

Voorbeelden:

- Conflicten en samenwerkingsvraagstukken in en tussen teams/afdelingen.
- Het voortleven van oud zeer en andere historische belemmeringen.
- Structureel hoger ziekteverzuim op een bepaalde afdeling.
- Teams die telkens de zaak niet op de rit krijgen en hun doelen niet halen.
- Problemen na fusies/ samenvoegingen van teams.
- Stagnerende reorganisaties / veranderingsprocessen.
- Leiderschapsvraagstukken; analyse over de gevolgen van uw stijl van leidinggeven.
- Wat is de juiste/beste samenstelling van ons nieuwe projectteam.
- Onduidelijkheid over doel/strategie.
- Waarom leveren een aantal projectleiders hun cijfers altijd te laat aan?
- Hoe komt het dat we op afdeling A nu al de 3e leidinggevende in drie jaar hebben?
- Waarom lukt het niet om 'afpraak = afspraak' in te voeren?
- Persoonlijk: zit ik op de juiste plaats?
- Familiebedrijven: veel vragen op dit gebied hebben een overlap van persoonlijke en bedrijfsmatige vraagstukken.
- Waarom is iedereen altijd zo afwachtend bij het werkoverleg/de MT-vergadering?

In aansluiting op het voorgesprek wordt via een oplossingsgericht interview de vraag zo scherp mogelijk geformuleerd en wordt vastgesteld welke elementen (personen, zaken) relevant zijn voor de vraag.

Uit de aanwezige personen kiest u een aantal representanten voor deze personen en zaken. Deze representanten krijgen in de

opstelling kan daarmee geëxperimenteerd worden.

Als laatste stap neemt de vragensteller de plaats in van zijn eigen representant en op deze manier kan hij het oplossingsbeeld (= de eindopstelling) in zich opnemen.

De opstelling is nu ten einde en de opsteller bespreekt met de vraaginbrenger hoe het

“De omschrijving van een probleem is nooit de juiste. Wanneer het de juiste omschrijving was geweest, dan was het probleem al opgelost”

Bert Hellinger

zaal een plaats waarbij de onderlinge afstand en kijkrichting een eerste indruk geven van de verhoudingen binnen dit team.

Op deze manier wordt het beeld neergezet dat de vraagsteller van de huidige situatie heeft.

Deze beginopstelling is het uitgangspunt waarmee de opsteller aan de slag gaat.

De opsteller stelt vragen over wat de representanten in hun rol ervaren en verplaatst representanten met als einddoel een eindopstelling die beter is/voelt dan de beginopstelling.

In een opstelling kunnen meerdere alternatieven uitgeprobeerd worden.

De vraagsteller volgt de ontwikkeling van de opstelling 'vanaf de zijlijn'. Hij is als het ware toeschouwer geweest van wat er met zijn in het begin opgestelde beeld van de situatie is gebeurd. Door er niet middenin te zitten, maar er met een helicopter view naar te kijken (perspectiefwisseling) ontstaat helderheid.

Door het verloop van de opstelling ontwikkelt zich een oplossingsbeeld.

Inzicht (snappen), ervaren (voelen) en actie (doen)

Nog niet eerder geziene samenhangen, het veronachtzamen van systeemwetten, onvermoed potentieel en het in beeld krijgen van blokkades worden transparant en voelbaar. Naast inzicht (snappen), ervaart (voelen) de vraagsteller ook wat er speelt.

De opmerkingen van de representanten geven aanwijzingen over welke veranderingen gewenst zijn en in het laatste deel van de

getoonde zich kan vertalen naar de 'echte' wereld (= actie, doen)

Is deze methode geschikt voor uw eigen vraagstuk?

In een voorgesprek/intake neemt de opsteller o.a. met u door:

- Wat is uw wens/vraag?
- Welke personen/elementen zijn bij de vraagstelling betrokken?
- Is uw wens geschikt voor een opstelling?
- Hoe verloopt een opstelling?
- Welke personen uit de organisatie moeten aanwezig zijn/welke niet?
- Vertrouwelijkheid/aantal representanten / financiële zaken.
- Mogelijkheid om eerst kennis te maken met opstellingen in een 'open groep'.

Voorbeeld:

In een team loopt het niet goed met de onderlinge samenwerking. Klanten haken af, de omzet daalt en de stemming zakt. Wat is er aan de hand? Nadat alle gebruikelijke analyses zijn uitgevoerd, is men nog niet veel verder.

Een opstelling maakt duidelijk wat de achterliggende oorzaken zijn en welke maatregelen welke gevolgen hebben voor de diverse systeemelementen.

Zo voorkomt u verkeerde beslissingen en krijgen leidinggevend en werknemers weer positieve energie.

Hoe een opsteller te kiezen

Organisaties zijn duidelijk andere systemen dan families en gezinnen. Om als organisatieopsteller geaccepteerd en gerespecteerd te worden zijn minimaal vereist:

- relevante eigen (werk)ervaring in organisaties; bij voorkeur op managementniveau
- kunnen afstemmen op en bekend zijn met spraakgebruik in organisaties
- opleiding op gebied organisatieopstellingen
- de bereidheid en deskundigheid om nazorg (bijv. coaching) te kunnen bieden
- bieden van de mogelijkheid om eerst in een open groep kennis te maken met opstellingen

Aanvullend: aan het functioneren in organisaties ligt vaak een patroon uit het gezin van herkomst ten grondslag. Daarom is het een duidelijke pre als een organisatieopsteller ook opleiding en ervaring heeft met familie-opstellingen, zeker als het een vraagstuk is uit de context van een familiebedrijf.

Katalysator van verandering en vernieuwing

Binnen een uur is het krachtenveld rond een vraag zichtbaar en voelbaar gemaakt. Door de combinatie van inzicht, zelf ervaren en actie is een vraaginbrenger vaak erg onder de indruk.

Hij krijgt door dit nieuwe perspectief zicht op zijn eigen aandeel in de ontstane situatie en mogelijke oplossingsrichtingen.

De opstelling reikt vaak een sleutel aan om een volgende stap te kunnen zetten in het veranderingsproces.

Conclusie

Organisatieopstellingen zijn een soort APK voor teams/afdelingen die energie (weer) laat stromen in uw organisatie. Een diagnostisch instrument dat snel, efficiënt en tegen relatief lage kosten de samenhangen en knelpunten in teams en organisaties zichtbaar en tastbaar maakt.

Managers kunnen persoonlijke, organisatorische en vakmatige problemen tijdiger herkennen en trefzeker oplossen....als logica, kennis, consultancy, gezond verstand en boekenwijsheid niet meer werken. Dit is een aanpak die het probleem achter het probleem aanpakt.

www.deoranjekrokodil.nl

