

Het onderkennen van onbewuste dynamieken in organisaties.

Van groot belang voor de kwaliteit van interactiviteit.

Annelies Boutellier

1. Inleiding

Met een zekere gretigheid nam ik de uitnodiging aan een bijdrage te leveren aan dit boek. Niet alleen omdat ik graag schrijf over mijn fascinatie voor een andere manier van kijken naar organisaties en de methodiek die daarbij hoort. Meer nog omdat naar mijn idee deze visie op organisaties mede de basis kan vormen voor succesvol interactief management.

Een visie die kijkt naar organisaties als levende organismen, waarin binding, ordening, respect en loyaliteit sleutelbegrippen zijn.

Dagelijks ben ik verbaasd door de vaak grove en botte manier waarop in organisaties zaken worden aangepakt en doorgezet. Niet alleen vanwege de verhalen in de berichtgeving, ook vanwege de verhalen van mijn klanten (ik ben adviseur/trainer/coach). De druk voor hen is groot en de onzekerheid neemt toe.

De taal, die bij deze acties gebruikt wordt, maakt mij duidelijk dat het hier gaat om organisaties die werken via het conflictmodel. Arjen van Witteloostuijn (1999) maakt een onderscheid tussen conflictbedrijven en harmoniebedrijven.

Conflictbedrijven zijn meer gericht op de korte termijn, op saneren, verplatten, kosten-efficiëntie, op massaontslagen, flexwerkers, personeel als kostenpost en op uitgaven-reductie. Gevoed door angst als grondhouding.

Harmoniebedrijven zijn meer gericht op zorg voor het personeel, investering in innovatie, langetermijn-oriëntatie, continuïteit, op medezeggenschap, scholing, hetero-geniteit en tolerantie. Witteloostuijn ziet weinig perspectief in de conflictvorm; des te meer in de harmonievorm. Deze mening onderbouwt hij met argumenten maar ook met vele onderzoeks-feiten.

De visie en methodiek die ik in deze bijdrage beschrijf passen volledig in de laatste vorm.

In deze visie vormt de organisatie een systeem. Een systeem, dat voortdurend in beweging is, met een sterke samenhang en vaak onbewuste dynamieken. Aspecten, die veel invloed hebben op het reilen en zeilen van een organisatie, het functioneren van teams en het welbevinden van de individuele medewerker.

Hoewel deze visie niet nieuw is, geldt dat wel voor de methodiek: het maken van een opstelling. Een opstelling als ruimtelijke uitbeelding van hetgeen er in de organisatie speelt. (zie uitleg methodiek in kader op bladzijde ...). Ontwikkeld door Bert Hellinger in de jaren 80 en 90 maakt deze methodiek het mogelijk toegang te krijgen tot het niveau van de onbewuste dynamieken in een organisatie. Op zo'n manier dat zij zichtbaar worden en dat ingrijpen en dynamiseren kan plaatsvinden.

Mensen zijn individuen, maar zitten ook gebonden in systemen. Dat is bepalender voor veel meer zaken dan we (willen) denken. Verassend in die zin is, dat ik, bij het werken met deze methodiek, ervaar, dat mensen die ingebondenheid herkennen.

Of een vergeten stuk weer teruggevonden wordt. Ergens schijnen we nog het gevoel te kennen te horen bij een stam met regels en een stamhoofdDit idee sluit goed aan bij de beschrijving van het tribale model van Willemda Liefde, genoemd en beschreven in het artikel van Janine Prins, dat u elders in dit boek tegenkomt.

Ik zal starten met het beschrijven van een voorbeeld, waarin de methodiek ingezet werd bij een probleem rond innovatie in een organisatie. Daarna volgen paragrafen over de systemische zienswijze; systemische krachten en wetmatigheden; de rol van de begeleider; mogelijke acties. Tot slot zal ik ingaan op op interactief management in het verlengde van systemisch denken.

Ik wens u veel plezier en vooral ook veel herkenning.

2. Voorbeeld team en innovatie.

Niet lang geleden werd ik benaderd door de directeur van een productiebedrijf. Het bedrijf had net een organisatieverandering achter de rug. Dat betekende onder andere dat de teamindeling was veranderd. Men wilde meer nadruk op innovatie en had daarom gekozen voor een aparte afdeling Research & Development(R&D). Naast de "oude" medewerkers waren een aantal nieuwe mensen aangetrokken. Een aantal zaken kwam na de verandering niet goed van de grond, waaronder de resultaten van deze nieuwe afdeling. Er werd niet goed samengewerkt; er was veel wantrouwen onderling; de sfeer liet te wensen over...

Afgesproken werd dat we een dagdeel zouden werken met organisatie-opstellingen. Daarvoor werden het managementteam en deze R&D afdeling uitgenodigd. Ik zou de middag begeleiden en voor de opstellingen een aantal mensen van buiten meenemen. Representanten genoemd (zie kader op bladzijde...). Alle medewerkers werden van te voren geïnformeerd over de methodiek. We waren die middag met 15 mensen: 3 leden van het managementteam; 5 leden van het R&D team; 6 representanten en ik. De eerste vraag kwam snel. De manager van de afdeling: "Op de een of andere manier zit er weinig energie in onze club. Er is een hoog kennisniveau en iedereen is erg gemotiveerd, maar men is bijna te kritisch op elkaar. Dat blokkeert een vrije uitwisseling van ideeën...." We besloten het team op te stellen. Dat opstellen gebeurt met de representanten. Zoals genoemd komen zij van buiten het bedrijf en weten niets over de gang van zaken binnen de organisatie. De manager van de afdeling stelde de mensen in de ruimte op en het beeld zag er als volgt uit:

(De inkeping in de figuurtjes geeft de kijkrichting aan.)

M = manager

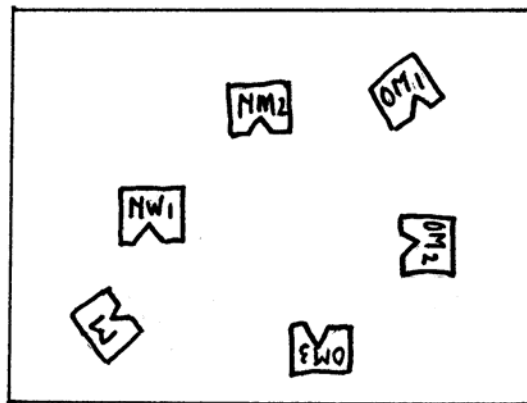
OM 1 = oudere medewerker 1

OM 2 = oudere medewerker 2

NM 1 = nieuwe medewerker 1

NM 2 = nieuwe medewerker 2

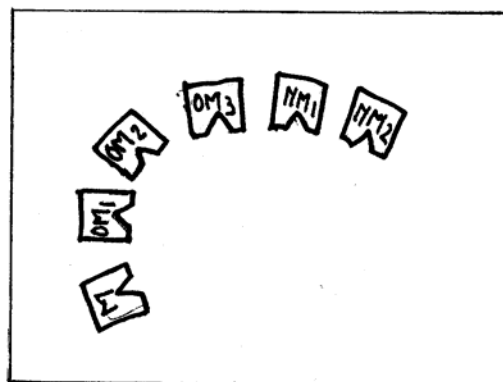
NM 3 = nieuwe medewerker 3



Het beeld was verrassend, ook voor het team zelf. Toen ik de representanten vroeg naar hun bevindingen bleek uit hun terugkoppeling dat er iets niet "klopte". Een van de oudere medewerkers klaagde over "niet meer gezien worden"; een andere was al naar buiten gericht, een jongere medewerker had het erg koud.... Als begeleider van deze opstelling bestond mijn eerste actie uit het verplaatsen van de teamleden en te kijken wat daarvan het effect was.

Ik zette het team op de volgende manier neer:

(Meestal bestaat de goede ordening uit: de leidinggevende/manager het meest rechts en dan verder met de klok mee. Het is dan uitzoeken wie waar het beste staat. Zie hiervoor de paragraaf over organisatie opstellingen.)



Uit de terugkoppeling van de representanten bleek, dat er sprake was van enige verbetering. De jongere medewerker had het niet meer koud. Men voelde echter nog weinig verbinding tussen de 3 "oude" medewerkers en de 2 "nieuwe".

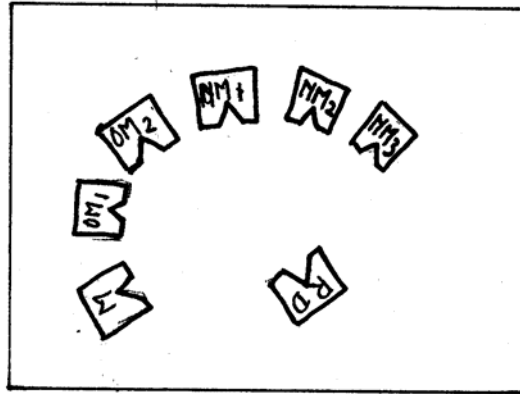
Ik zette een van de nieuwe medewerkers voor de oude. Dat gaf veel spanning. De nieuwe medewerker voelde zich geïrriteerd en zei: "Ik ben belangrijker dan die drie."

Ik liet hem de volgende zinnen zeggen:

"Wij zijn collega's, ik ben hier relatief kort in dienst en jullie werken hier veel langer dan ik. Daar heb ik respect voor en hoop van jullie ervaring te leren". Ik check als begeleider altijd of de zin(nen) past (sen).

Het kostte het jongere teamlid aanvankelijk wat moeite dit te zeggen.... Toen hij het zei werden de oudere teamleden hier zichtbaar door geraakt. Ik liet één van hen tot het jongere teamlid zeggen: "Dat klopt. Wij zijn hier langer dan jij en we hebben veel ervaring. Jij bent nieuw en hebt vast veel nieuwe ideeën. Ook gezien je opleiding. Wij hopen van jouw nieuwe ideeën te leren". Door deze zinnen kwam er een glimlach op het gezicht van de representant voor het nieuwe teamlid. Hij voelde zich ineens gezien en het kostte hem geen moeite meer terug op zijn plaats te gaan staan. Op dit moment plaatste ik nog een representantin de opstelling recht tegenover het team en ik liet de manager tegen het team zeggen:

(Door het product of de dienst tegenover de medewerkers en de manager neer te zetten krijgt het team plotseling een focus. Een focus naar buiten gericht).



"Jullie zijn het nieuwe R&Dteam. Hier staat jullie opdracht. Daar werken we samen aan en gezien jullie kwaliteiten hebben we een hoge verwachting van jullie". Het team stond er energiek bij en één van de teamleden gaf nog terug, wijzend op de representant voor de opdracht: "Goed dat hij er staat; nu weet ik waarvoor ik hier ben.. Ik wil graag aan de slag". Om contact te maken met deze energie vroeg ik het echte team gevraagd op de plaatsen van de representanten te gaan staan en elkaar goed aan te kijken. Ze moesten lachen en zagen er ontspannen uit.

Terwijl er een soort common sense in organisaties bestaat, dat voor innovatie nieuwe mensen met frisse ideeën nodig zijn, blijkt dat in bovenstaand voorbeeld de nieuwkomers de dynamiek op een dieper niveau in het team verstoorden. Zichtbaar wordt dat de dagelijkse werkelijkheid beïnvloed werd door deze dynamiek. In die zin kunnen we een opstelling zien als een waarnemingsinstrument, dat in dit geval een team in staat stelt systeemverbanden te zien en te ervaren. Daarnaast maken interventies in de opstelling het mogelijk het systeem op een diep niveau te raken en in beweging te zetten. Dit vraagt om een verdere toelichting.

Kader: Hoe werkt een opstelling?

In een kring mensen heeft iemand een vraag; de begeleider zoekt naar feitelijke informatie rond de vraag en hij bepaalt samen met de vraagsteller welke relevante personen en elementen opgesteld moeten worden.

De vraagsteller nodigt mensen uit de groep uit om voor hem deze personen en elementen te representeren. Daarna plaatst hij deze representanten een voor een in de ruimte naar zijn intuïtieve beeld van de situatie. Van belang hierbij zijn afstand tot elkaar en kijkrichting.

Als de vraagsteller de mensen heeft geplaatst, gaat hij aan de kant zitten en kijkt naar wat er gebeurt.

Zodra de opstelling staat doet zich het fenomeen voor, dat de representanten een kanaal worden voor dat wat zich afspeelt in het ware systeem. Hoe dat precies kan, is nog volstrekt niet duidelijk. Op dit moment wordt daar veel onderzoek naar verricht. De begeleider bevraagt de representanten hierover. Dit kunnen gevoelens, fysieke sensaties en gedachten zijn. Het gaat nadrukkelijk niet om de mening van een representant.

De begeleider gebruikt deze informatie om in combinatie met zijn eigen systemische manier van kijken in de grijpen in de opstelling. Dit doet hij door posities te veranderen, zinnen te laten zeggen of kleine rituelen uit te laten voeren. Uiteindelijk kan er een oplossingsbeeld komen. Een opstelling waar alle representanten ja op zeggen. Op deze manier kan er beweging en heling komen in het ware systeem.

Het is niet altijd mogelijk om tot een echt oplossingsbeeld te komen. Ook als er geen echte oplossing gevonden wordt kan er een beweging ontstaan. Dat blijkt uit alle ervaringen die inmiddels met deze methodiek zijn opgedaan. Het systeem is aangeraakt. Dat blijkt meestal krachtig genoeg.

3. Organisatie als systeem.

Een organisatie is niet een optelsom van individuen, maar vormt een levend geheel, dat meer is dan de som der delen. Niet alleen op het niveau van de dagelijkse werkelijkheid, ook tussen de diverse individuele leden van een organisatie, bestaat er een duidelijke dynamiek. In alle door mensen gevormde systemen bestaat een dieper niveau, dat meestal onzichtbaar en onbewust is. Op dat niveau spelen krachten die te maken hebben met posities en functies; met de geschiedenis en de missie van de organisatie, de onderlinge relaties en de onderlinge samenhang van alle elementen. Krachten, die het welvaren en welzijn van de organisatie en haar individuele leden sterk beïnvloeden. Concreter gezegd: krachten, die vernieuwingen kunnen tegenhouden, die zorgen dat veranderingen slagen of mislukken, die maken dat mensen langdurig ziek blijven, die maken dat een organisatie vastloopt, die invloed hebben op de bedrijfsresultaten, enzovoort.

Wie onderdeel uitmaakt van een organisatie is altijd onderdeel van de dynamiek op dat diepere niveau.

Terug naar het voorbeeld:

Een sterke dynamiek die speelt in organisaties is die van de ordening: heeft iedereen de juiste plaats. Het blijkt, dat als dat zo is er energie vrij komt en medewerkers al hun kwaliteiten gebruiken en gemotiveerd zijn om een sterk resultaat neer te zetten.

In het R&Dteam zat de spanning tussen anciënniteit en vernieuwing. Daardoor leek iets ongrijpbaars de sfeer en het werk te verstoren.

Wat betreft anciënniteit gaat het om de vraag: wie is lang en wie is kort werkzaam in het bedrijf? Lang betekent: lang loyaal aan het bedrijf. Dat vraagt om respect; dat vraagt om waardering.

Wat betreft vernieuwing gaat het om de vraag: krijgt alles wat nieuw is een plaats en daarmee een kans? Een van de uitgangspunten van de systemische zienswijze is, dat het nieuwe voor het oude gaat. Dat is natuurlijk, zo werkt dat in het leven. Als mensen die nieuw zijn in een team geen duidelijke plaats krijgen en daarmee ook niet duidelijk een kans om hun ideeën in te brengen, zullen zij blokkeren en snel de organisatie verlaten. (Meer over deze principes in de paragraaf over organisatie-opstellingen).

Door een interventie op dit niveau in de opstelling te doen kan er rust komen in het systeem en kan de energie op een goede manier benut worden. Dit kan ook als niet alle teamleden (dat was wel zo in het bovenbeschreven voorbeeld) bij de opstelling aanwezig zijn.

4. Systemische zienswijze.

De systemische zienswijze bestaat al veel langer. Onder andere Watzlawick beweert, dat vooral relatieaspecten de menselijke werkelijkheid construeren. Peter Senge benadrukt de repeterende, maar veelal niet-bewuste en niet-benoemde spelregels, die het systeem in een onstuurbare houdgreep hebben.

Bert Hellinger sluit hier met zijn zienswijze en methode sterk bij aan. In zijn werkwijze wordt de aandacht hoofdzakelijk gericht op de samenhang van de onderlinge betrekkingen, een kracht en een dynamiek die werkt tussen mensen. Alles hangt daarbij met alles samen. Ieder mens staat op heel verschillende manieren in wisselwerking met zijn omgeving. Wat een van ons doet, werkt zich uit op alle leden van zijn groep, zijn familie, zijn organisatie. Iedere verandering veroorzaakt een verandering in het geheel.

In de jaren 80 en 90 ontwikkelde hij de methodiek van opstellingen, waarmee de systemische zienswijze een werkbaar instrument in handen kreeg. Hij ontwikkelde deze methodiek in de eerste plaats voor familiesystemen. Ieder individu is gebonden in zijn eigen familiesysteem. Vader, moeder, kind. Dat systeem kennen we allemaal en daar zijn wij blijvend mee verbonden.

Hellinger ontdekte, dat vele storende processen bij personen een oorzaak hebben in hun systeem. Dat wordt zichtbaar in de opstelling en kan mogelijk via een interventie gezond gemaakt worden.

5. Systemische krachten en wetmatigheden.

Eind jaren '90 werd deze methodiek en manier van kijken overgeplaatst naar organisaties. Naast Bert Hellinger is vooral Gunthard Weber degene geweest die hierin belangrijk werk heeft gedaan.

Een groot verschil met het familiesysteem is, dat we in en uit een organisatie en haar systeem kunnen stappen. De overeenkomst is, dat zich in beide systemen een geweten ontwikkelt. Dat geweten functioneert als een soort thermometer voor de mate van binding en trouw aan het systeem. Het is een zeer onbewuste kracht in organisaties, maar het heeft een zeer sturende werking. Vanuit dit groepsgeweten blijken in de opstellingen de volgende elementaire principes naar voren te komen:

- **binding:** het recht erbij te horen

- **ordening:** volgens anciënniteit, competentie en positie binnen het systeem.
- **balans tussen geven en nemen**

Ieder heeft recht op zijn plaats.

Iedere persoon of elk aspect dat onderdeel uitmaakt van het systeem heeft recht op zijn plaats. Dit betekent dat er waardering is voor datgene wat die persoon doet of voor datgene wat dat aspect betekent. Dat geldt niet alleen voor het heden, maar zeker ook voor het verleden. Mensen, die bijvoorbeeld op een slechte manier weggegaan zijn, zullen door het systeem niet vergeten worden. Het betekent in de praktijk vaak, dat de medewerkers die blijven onrustig worden of dat zij onbewust verbonden blijven met degene die weggegaan is. Dat kan betekenen dat zijn opvolger niet optimaal kan werken. Dat kan ook betekenen, dat beide partijen niet geheel vrij zijn voor de volgende stap.

Een deelnemer aan een workshop wil graag zijn afdeling opstellen. Hij had het idee dat zijn nieuwe leidinggevende weinig daadkrachtig was en dat daardoor de afdeling als los zand aan elkaar hing en er onder niveau gepresteerd werd.

In de opstelling bleek de representant voor de leidinggevende geheel niet zwak te zijn. De representant voor de vraagsteller bleek zich meer te voelen dan zijn leidinggevende en ook nog veel contact te hebben met de vorige leidinggevende. Deze bleek bij navraag op een vervelende manier te zijn vertrokken. Toen ik deze persoon erbij opstelde, voelde de representant van de nieuwe leidinggevende zich bedreigd en verlamd. Daar moest nog iets echt afgerond worden.

De geschiedenis van de organisatie en de omgeving waarin zij zit zijn blijvend verbonden aan het systeem en beïnvloeden haar daarom ook. Denk daarbij aan de oprichters; de klanten; de leveranciers; de overheid, enz.

Natuurlijke ordening en hiërarchie

Elke organisatie kent een natuurlijke ordening, die bepaald wordt door de geschiedenis en structuur van de organisatie.

Zo hangt de ordening bijvoorbeeld samen met de mate van verantwoordelijkheid die iemand draagt. Hoe meer verantwoordelijkheid men draagt, hoe hoger men systemisch gezien in rang staat, want van deze functie hangt sterk het falen of slagen van de organisatie af. Een logisch gevolg van dit ordeningsprincipe is, dat er leiding gegeven en ontvangen wordt.

De natuurlijke ordening wordt ook bepaald door de tijd dat iemand verbonden is aan de organisatie. Systemisch gezien staan zij die langer werken voor een organisatie boven degene die dat korter doen; ook al hebben die een hogere functie.

Daarentegen maakte het voorbeeld duidelijk, dat het nieuwe voor het oude gaat. Dat betekent dat ook het nieuwe een uitdrukkelijke plaats moet hebben in de ordening.

Tot slot wordt de ordening ook bepaald door de soort functie. De ene functie is belangrijker voor het product dat gemaakt of de dienst die geleverd wordt dan de andere

Balans tussen geven en nemen.

Een systeem zoekt voortdurend naar evenwicht. Zo is het belangrijk dat er een balans bestaat tussen datgene wat iemand geeft aan of in de organisatie en datgene wat hij daarvoor terugkrijgt. Als dat niet het geval is ontstaat er schuld. Van de organisatie naar de persoon of andersom. Mensen die lang teveel doen en daarvoor niet gehonoreerd worden zullen de organisatie verlaten.

Een directeur van een klein ICT bedrijf heeft last van het klimaat in zijn bedrijf: er is veel verloop; de stemming is bedrukt; er wordt slordig gewerkt. In de opstelling staat iedereen te wankelen. Er is animositeit voelbaar tussen de directeur en zijn compagnon. "Wij zien jou nooit. Wat doe je hier eigenlijk?", zegt zijn compagnon tegen de representant voor de directeur.

Deze opmerking komt aan bij de echte directeur. Hij vertelt mij na een week of zes, dat hij uitgebreid met zijn compagnon gesproken heeft en dat ze 3 dingen besloten hebben: zij zijn allebei weer directeur. Dat betekent dat ze er iedere dag zullen zijn en dat ze iedere dag een kostuum aan hebben, om zichtbaar voor hun positie uit te komen....

De uitvoering van dit voornemen gaf het hele bedrijf nieuwe energie en het leek of er ineens meer opdrachten binnenkwamen.

Hier was duidelijk sprake van een onbalans in het geven en nemen. Door de acties van de beide directeuren kwam daar weer rust en duidelijkheid in.

6. De rol van de begeleider:

De rol van de begeleider is heel nadrukkelijk. Omdat de dynamieken, die zichtbaar worden in een opstelling meestal onbewust zijn bij de leden van het systeem is een begeleider van buitenaf noodzakelijk. Deze kan bewaken dat er vanuit systemisch perspectief gewerkt wordt en dat het team niet terechtkomt in het gestelde

verhaal. Het gestolde verhaal, dat bestaat uit ieders subjectieve beleving van en vaste overtuigingen over de situatie en de gang van zaken in de organisatie. De begeleider doet zijn interventies openlijk. Hij overweegt als het ware hardop; hij experimenteert; hij laat zich informeren door alle aanwezigen. In de opstelling betekent dat, dat representanten voorstellen kunnen doen, ideeën kunnen ventileren. Geïnspireerd door de plek waar ze staan. Als begeleider van een organisatie-opstelling in een organisatie (zoals bij het beschreven voorbeeld) heeft men duidelijk met deze 2 niveaus te maken. Het niveau van de dagelijkse gang van zaken (met het gestolde verhaal) en het niveau van het systeem. Dat vraagt om overzicht en een heldere communicatie. Deze methodiek maakt de organisatie voor iedereen transparant.

Aandachtspunten voor de begeleider zijn:

- Een noodzakelijk voortraject:
Gezien de aard van het werk is het van groot belang dat iedereen die aanwezig zal zijn bij de opstellingen goed en zo concreet mogelijk geïnformeerd wordt over de methodiek en wat hen te wachten staat. De methodiek werkt confronterend en mijn ervaring is, dat als eenmaal iets gezien is via een opstelling, men erg veel moeite moet doen dit weer ongedaan te maken. Dat lukt doorgaans niet.
- De rol van procesbegeleider:
In organisaties heeft de begeleider te maken met groepsdynamische processen. Om vertrouwen en een gevoel van veiligheid in de groep te bevorderen is het van groot belang dat de aanwezige medewerkers echt naar elkaar luisteren en elkaars mening respecteren.
Vragen, ideeën en meningen van alle deelnemers moeten gehoord en erkend worden. Zowel van de leiding als van de medewerkers.
Niet alleen in de opstellingen moeten we met respect met elkaar omgaan, maar ook in het hele proces zelf. Dat heeft enorme impact en kracht.
Zelf probeer ik als begeleider zoveel mogelijk objectief te zijn en zonder mening. Daarnaast ben ik me er altijd van bewust dat de leiding mij uitgenodigd heeft....
- Vervoltraject:
Een aantal weken na de opstelling sprak ik nogmaals de directeur van het bedrijf. Hij merkte dat de sfeer op de R&D-afdeling veranderd was. Het onderwerp "oud" en "nieuw" stond nadrukkelijk op de agenda. Er was gekozen voor een bewuste koppeling van een oudere medewerker aan een jongere. Nu al voorzag hij betere resultaten.
Interessant aan systemisch werken en het ingrijpen in een systeem via een opstelling is, dat het van groot belang is niet direct actief te gaan sturen en in te grijpen. Uit de ervaring blijkt dat het systeem zelf aan de gang gaat. Belangrijk is, dat wat er gezien en gedaan is in de opstelling door te laten werken in alle hoeken en gaten van de organisatie.
Voor een organisatie is dat een moeilijke houding. Ik ervaar dat zeker managers graag direct iets doen met de nieuw verworven inzichten. Sturen, ingrijpen, handelen is hun opdracht.
In de praktijk zie ik vaak acties, die als vanzelf uit deze nieuwe inzichten voortkomen. Acties die veel betekenis hebben en veranderingen positief ondersteunen.
Het wordt mij steeds duidelijker, dat een nadrukkelijk vervoltraject, al of niet onder begeleiding, van groot belang kan zijn. Een vervoltraject dat zich bezighoudt met het handen en voeten geven aan de verkregen inzichten:
hoe nu verder in de praktijk van alledag; welke vaardigheden moeten we daarvoor ontwikkelen; welke overlegstructuur hoort daarbij; hoe concretiseren we respect en aandacht, hoe ondersteunen we in de praktijk de leidinggevendenden, op welke manier kan er synergie in een team ontstaan?, enzovoort.

7. Wat kunnen we leren?

Systemisch denken en handelen betekent op de eerste plaats een verandering van houding. Bij deze nieuwe houding is de blik steeds gericht op het grotere geheel. Iedere ontwikkeling, iedere verandering, ieder vraagstuk in de organisatie wordt geplaatst en onderzocht in dit kader. Het betekent ook, dat er voortdurend vragen gesteld worden. Vragen die voortkomen uit de verschillende wetmatigheden. Vragen, waarop een eerlijk antwoord komt. Het betekent dat de organisatie transparant wordt voor iedereen. Het betekent dat er verantwoordelijkheid wordt genomen en de waarheid niet wordt verdoezeld. In een van de boeken, die ik onlangs las over de systemische dynamieken in organisaties (Klaus Peter Horn/ Regina Brick) vond ik een lijst vragen, die hierop van toepassing zijn.

Wat er is mag er zijn:

- is de economische positie van het bedrijf bij de medewerkers bekend?
- wordt er openlijk over een crisis gesproken?
- worden fouten toegegeven? wordt schuld gedragen?
- worden de klanten als partner gezien en gewaardeerd?

Balans tussen geven en nemen:

- voelen de medewerkers zich verbonden met het doel en het succes van de organisatie?
- worden medewerkers verschillend betaald voor hetzelfde werk?
- neemt de leiding van het bedrijf ook persoonlijke risico's?
- voelt de eigenaar en voelen de aandeelhouders zich verplicht aan het bedrijf?
- wordt de winst voor een deel in het bedrijf geïnvesteerd?

Recht op erbij horen:

- zijn de oprichters van het bedrijf bekend en geëerd? Is hun verhaal bekend?
- horen voormalige medewerkers er " in gedachten" bij?
- wordt er in het bedrijf waarderend over de leiding en de medewerkers gesproken?
- voelen de eigenaar/aandeelhouders/raad van bestuur zich erbij horen en wordt dat ook zo beleefd door de medewerkers?
- zijn de medewerkers en de leiding in een crisis loyaal aan het bedrijf?

Rangorde:

- heeft de ervaring van medewerkers met een lang dienstverband een bijzondere plek?
- wordt bij modernisering de oude wijze van doen erkend?
- werken de medewerkers met een lang dienstverband bij modernisering constructief mee?
- krijgen nieuwe medewerkers ruimte om zich te ontwikkelen?

Leiding geven en ontvangen en waardering voor prestaties:

- wordt de leidinggevende serieus genomen en gerespecteerd door de medewerkers?
- neemt de directie de verantwoordelijkheid voor de gehele onderneming?
- zet zij zich zichtbaar en voelbaar voor het gemeenschappelijk doel in?
- ziet de directie zich als dienstbaar naar het bedrijf en de medewerkers?
- spreken de medewerkers positief over het bedrijf, haar producten en haar leiding?
- wordt hogere kwaliteit en kunde door minder kundige collega's erkend?

Waarschijnlijk kunt u zich vinden in deze vragen; brengen ze u ook niet veel nieuws. Maar hoe komt het dan toch, dat we in organisaties zo'n andere manier van handelen tegenkomen?

Het is toch de normaalste zaak, dat oudere werknemers op een zijspoor worden gezet; dat er meer zorg en aandacht voor de aandeelhouder is dan voor de medewerker; dat zelfverrijking van de CEO wordt toegelaten; dat vaste aanstellingen worden ingeruild voor flexplekken; dat hele bedrijfsonderdelen zonder slag of stoot naar andere delen van de wereld verplaatst worden; dat het ene bedrijf het andere opslokt.....?

8. Interactief management in het verlengde van systemisch denken en handelen:

Zoals ik interactief management begrijp, wil zij de rol van de medewerker in de organisatie versterken. Op die manier, dat hij, door inbreng van eigen deskundigheid een grotere betrokkenheid heeft bij het algemene bedrijfsbeleid (zie artikel Giep Hagoort)

Naar mijn overtuiging vormt de systemische zienswijze en de houding die daaruit voortkomt de basis hiervoor. Interactiviteit is op systemisch niveau intrinsiek aanwezig. Bepalender is, dat er vanuit deze zienswijze in harmonie met verschillen omgegaan kan worden; dat iedere positie in de organisatie ertoe doet; dat de bevoegdheden bekend zijn; dat loyaliteit wordt gehonoreerd; dat traditie en vernieuwing naast elkaar bestaan. Dat er vanuit deze waarden gehandeld en gecommuniceerd wordt in een organisatie. Dat dat de grondtoon wordt voor verdere ontwikkeling en verandering.

Dit creëert een veilige omgeving en atmosfeer. Op zo'n manier, dat er energie vrijkomt, dat medewerkers van harte hun bijdrage leveren, hun kwaliteiten inzetten en gaan voor een maximale prestatie.

Tot slot van dit betoog slaak ik een diepe zucht: vanuit mijn werk in organisaties ken ik de kracht en de impact van een organisatie-opstelling en de visie die daar achter zit. Ik ken organisaties die mij daarin volgen. Een hoopvol begin, maar een aantal lichtjaren verwijderd van het denken en doen in organisaties die werken vanuit het conflictmodel.

Literatuur

Paul WATZLAWICK, Janet BEAVIN, Don JACKSON, *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*, Bohn Stafleu van Loghum, 1991

Kristine ERB, *Die Ordnungen des Erfolgs*, Kösel, München, 2001

Giep HAGOORT, *De creatieve kracht van Interactief Management* (interview Gerardo Neugovsen), ASOM, Utrecht, 2003.

Bert HELLINGER, *Loyaliteit door ordening - succes door loyaliteit*(interview Humberto del Pozo), Altamira-Becht, Haarlem, 2000.

Klaus -Peter HORN/Regina BRICK, *Das verborgene Netzwerk der Macht*, Gabal, Offenbach, 2001.

Janine PRINS, *De moderne leider een nobele wilde? Een antropologische kijk op innovatie en interactie*, in: Internoveer!, Innovaties realiseren door interactiviteit, Reed Business Information, Den Haag, 2004.

Peter SENGE, *De vijfde discipline: De kunst & praktijk van de lerende organisatie*, Scriptum Management, Schiedam, 1992.

Gunthard WEBER (red.), *Het succes van organisatie-opstellingen*, Altamira-Becht, Haarlem, 2000

Froukje WIRTZ, De organisatie als familieportret, in: *Opleiding en ontwikkeling*, 5/2001

Arjen van WITTELOOSTUIJN, *De Anorexiastrategie*, De Arbeiderspers, Amsterdam, 1999

M. BEER, N.NOHRIA (ed.), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press., Boston, 2000

Eelco de GEUS: Systemisch denken en handelen in organisaties, [www. systeemconstellaties.nl](http://www.systemconstellaties.nl)

Casper JANSSEN, Eenzaam aan de top, Volkskrant 24 april 2004