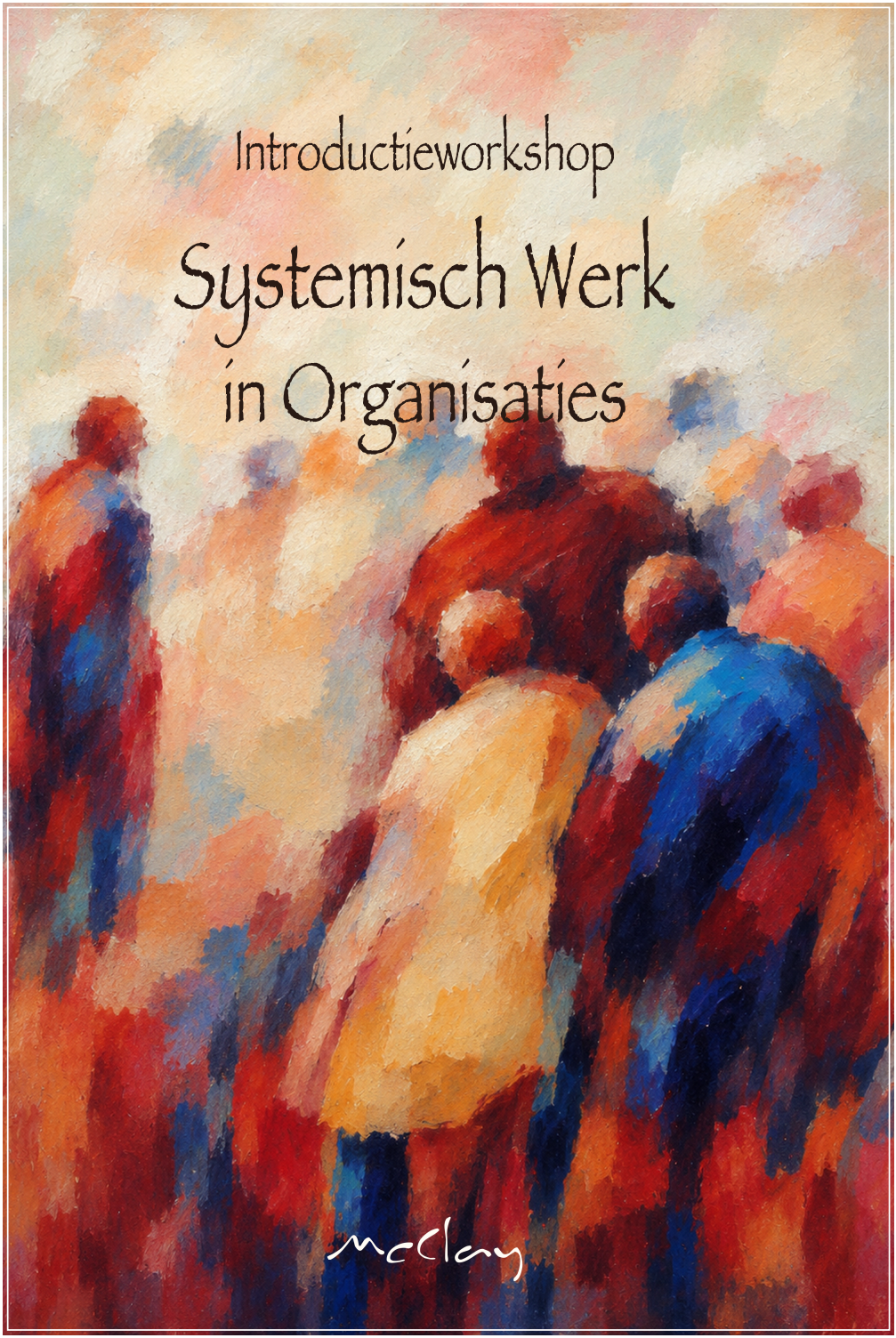

Introductieworkshop
Systemisch Werk
in Organisaties
mclay

Inhoudsopgave

Onderdeel	**Pagina**
Agenda van de informatie workshop	3
Ontmoeting	4
Naam, datum, plek en ruimte voor notities	5
Kennismaken met systemisch werk	6
De 3 principes / wetmatigheden	8
Wat doet systemisch werk	8
Ervaring, inzicht en taak	8
3 x de toegevoegde waarde van mijn werkwijze	9
Werkvormen, praktische en pragmatische toepassing van het werk	10
Doelgericht werken	12
Notities	13
Systemisch werk in de praktijk	14
Contact	16

Agenda

Onderdeel

Welkom

Gedicht

Uitleg systemisch werk

Uitleg module doelgericht werken

Demonstratie opstelling doelgericht werken

Doelgericht werken
zelf de opstelling ervaren in subgroepen

- Pauze -

Terugkoppeling ervaringen in de subgroepen

Uitleg van de diverse toepassingsvormen

Organisatie opstelling n.a.v. een vraag

Afronding

Na afloop is er gelegenheid om na te praten onder het genot van een drankje...
Wilt u zo vriendelijk zijn eerst het evaluatieformulier in te vullen, bedankt.

Ontmoeting

Je moet van twee kanten komen
om elkaar te ontmoeten.
Je moet eigenlijk toevallig onderweg zijn.
Je moet geen doel voor ogen hebben.

En je moet laten gebeuren
waarvoor je bang bent.
Je moet niet alles willen verklaren.
Voor je het weet verklaar je elkaar de oorlog.

Je moet van twee kanten komen
om elkaar te ontmoeten.
Je moet jezelf in de ander durven zien.
Zonder in die ander te verdwijnen.

Het kan opeens zomaar voor je staan.
Het lijkt op iets om uit de weg te gaan.
Dat is het vreemde van geluk:
je maakt het waar, of je maakt het stuk.

Het kan jou bedreigen.
Het kan je behoeden.
Maar je moet van twee kanten komen
om elkaar te ontmoeten.

- Stef Bos -

Naam: .....

Datum: .....

Plaats: .....

Notities:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.

.....

.....

Systemisch werk

Soms lijkt een bedrijf alles in huis te hebben voor succes. Een prima product waar markt voor is, iedereen is in wezen gemotiveerd, voldoende opgeleid, vaardig en ervaren. Er is voldoende ICT ondersteuning zodat er inzicht is in productie, kosten en baten etc. Er is wellicht voldoende marge en toch blijft het resultaat achter bij de verwachting. Soms wordt daardoor het voortbestaan bedreigd of er is verloop en ziekteverzuim (burnout en langdurig verzuim of juist veel kort verzuim). Mensen worden vervangen, maar hun vervangers blijven niet lang, de aanpassingen lijken maar kort te werken.

Als adviseur heb ik veel ervaring opgedaan met gebruikelijke instrumenten om organisaties te ontwikkelen, zoals marketing, HRM, informatiemanagement, organisatiestructuur en bedrijfseconomie. Ik merk steeds vaker dat de basis voor blijvend succes dieper ligt dan instrumenteel ingrijpen.

Ik heb me verdiept in wat er in organisaties onder de oppervlakte speelt, naast wat zichtbaar en organiseerbaar is. Om dat te verduidelijken gebruik ik graag het beeld van de boom. Organisaties zijn net bomen.



Een groot deel van de boom is zichtbaar. U kent de functie van de stam, drager van de kruin, de stam die ook zorgt voor de doorvoer van de voedingsstoffen.

Bij een organisatie staat de stam voor de structuur en de ondersteuning door het management. De boomkruin met al zijn takken draagt de vruchten van de boom. Het vangt het zonlicht en zet het samen met de voeding vanuit de stam om in vruchten. Zo worden de vruchten gemaakt. Die maken een rijke oogst mogelijk.

De takken en bladeren zijn de teams die het eigenlijke werk doen. Enerzijds voeden zij zichzelf met het zonlicht, anderzijds met de voeding van onderen. Beiden zijn onontbeerlijk. Het grondwater moet aangevoerd worden. Als dat verstoord wordt stopt de effectiviteit van al het werk in de kruin.

Zoals u waarschijnlijk weet hebben de meeste bomen onder de grond net zoveel wortels als takken boven de grond. Er is sprake van net zo'n boom, maar dan uit het zicht, in de aarde. Zo is het ook bij organisaties. Er speelt net zoveel onder de grond als boven de grond. Onzichtbaar, en het effect ervan voelt iedereen.

Als de stroom van aanvoer van onderen naar boven stopt wordt het voor iedereen zwaarder. Als het systeem uit balans, de onderstroom verstoord of geblokkeerd is, kan je nog zoveel slimmer en harder proberen te werken, maar het zal slechts tijdelijk en beperkt effectief zijn.

Maar hoe maak je die onderstroom zichtbaar? En kan je deze ook positief beïnvloeden? Kan je de balans herstellen? Ik zie in mijn werk dat dit mogelijk is, vaak al in relatief korte tijd.

Met systemisch werk kun je dynamieken en verstrikkingen op de onderstroom zicht- en voelbaar maken. Hóe dat precies werkt is niet rationeel te verklaren, maar ik kan er in de praktijk goed mee werken. Bert Hellinger is internationaal een pionier in dit werk. In Nederland is dat Jan Jacob Stam. Overigens lijkt het werk nog ouder, zelfs beschrijvingen uit oude beschavingen hebben overeenkomsten met deze werkwijze. In organisaties is dit werk relatief nieuw. Daarom laat ik u er graag kennis mee maken.

Werken in organisaties is werken met individuen. Organisaties bestaan bij het feit dat individuen zich organiseren rond een bepaald doel, daarin taken verdelen en lidmaatschap en leiderschap aanvaarden. Bij goede balans in geven en nemen tussen de leden en de organisatie kunnen mensen en organisaties groeien. Bij voldoende veiligheid om aan de taak te werken gaat een organisatie stromen en wordt de energie hoger en de mensen vitaler. Dit zijn meteen de drie basis wetten vanuit systemisch werk.

1. Binding

Iedereen heeft recht op een plek als hij/zij zijn taak doet.

2. Ordening

Organisaties zijn gebaat bij een heldere structuur. Iedereen is gelijkwaardig en heeft een eigen specifieke taak. Er is sprake van rangorde en deze moet helder zijn. Verborgen informele structuren belemmeren de gezonde samenwerking.

3. De balans van halen en brengen

In een organisatie waar halen en brengen uit balans is, stopt de synergie. Als de werknemer te veel haalt, gaat de zaak op de fles. Als de beloning voor de diensten van de werknemer onder de maat is, gaat de werknemer zich na verloop van tijd inhouden. En als werkgevers of werknemers de balans niet in acht nemen, ontstaat er een gevoel van schuld, schaamte en/of wantrouwen.

Wat doet systemisch werk?

Ervaring: Ordening onderzoeken en de balans herstellen in de opstelling. Zo helpt dit de vraagsteller te ervaren hoe het is als de situatie verandert en wellicht in balans komt. Die ervaring kan een innerlijk beeld geven van wat er in de toekomst mogelijk is.

Toegevoegde waarde: *Een vertrouwde en afgebakende setting creëren waarin de vragensteller of het team daadwerkelijk kan en durft te ervaren hoe de gewenste situatie voelt. Ik breng ankers aan, zodat de vragensteller deze inzichten en ervaring kan toelaten en kan meenemen voor toepassing in de praktijk.*

- ***Inzicht:*** De ervaring kan helpen verhelderen wat er speelt in de organisatie. Welke elementen zijn van belang en welke niet? Welke interventies zullen helpen?

Toegevoegde waarde: *Het helpen vertalen van ervaringen in de opstelling naar inzichten over verstrikkingen en onbalans. De opstelling helpt deze zichtbaar te maken, zodat de vraagsteller ermee aan de slag kan. Door vragen te stellen en af te stemmen op de vragensteller help ik verder te verhelderen wat er speelt.*

- ***Taak:*** Samen kijken naar wat het individu en het systeem (de organisatie) kunnen ondernemen om de ervaren balans en ordening in de 'bovenstroom' ook te realiseren. Dit is doorgaans concreet werk op het gebied van gesprekken, acties, nieuwe afspraken en contracten. Soms klein, in de vorm van kleine interventies, en soms groter, in de vorm van een reorganisatie.

Toegevoegde waarde: *Formuleren van de taak maakt vaak expliciet welke acties er moeten plaatsvinden. Voor de organisatie kan het ondersteuning betekenen bij structuuraanpassingen (reorganisaties), vaardigheden en kennis (trainen) of het benaderen van nieuwe markten of samenwerkingspartners (marketing).*

Mijn ervaring is dat in het begin van een traject vaak al veel verandert. Als een vragensteller duidelijkheid krijgt over de weg die hij/zij en de organisatie heeft te gaan en vervolgens daarin leiderschap neemt.

Werkvormen

Werken vanuit de systemische principes biedt naast de structuur van de wetten ook een scala aan nieuwe werkvormen. De opstelling is de meest bekende en er zijn meer vormen die allen gemeen hebben dat ze nieuw inzicht verschaffen doordat het perspectief van waaruit naar de subjectieve werkelijkheid gekeken wordt anders is, meer op ervaring en gevoel dan vanuit de logica.

Onderstaand een paar werkvormen nader toegelicht.

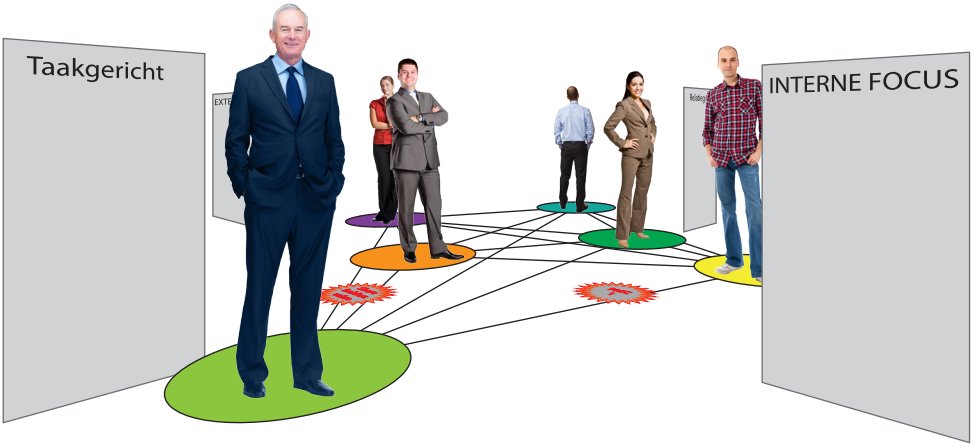




- 1. Eén vragensteller zonder andere betrokkenen aanwezig... Tafelopstelling met poppetjes of andere symbolische objecten. Voorbeeld: een ziekenhuis waar een lid van het directieteam plekverwisseling had met voorzitter Raad van Bestuur.

- 2. Leider met team met een vraag: teamopstelling ten aanzien van doel of probleem (doel in de ruimte en neem maar een plek in). Voorbeeld van GGZ instelling waar een project geen plek kreeg. De leider zette het daadwerkelijk buiten. Het kon pas terugkomen in de groep toen er door het team om werd gevraagd. Het project bleek daarbij uit twee delen te bestaan.

- 3. Team met vraag ten aanzien dilemma's aangaande polariteiten en paradoxen. Bijvoorbeeld zakelijk versus empathisch. Een lemniscaat lopen tussen beide aspecten en ervaren hoe dat je stuurt en hoe ze verbonden kunnen worden.



4. Team met ‘n vraag over waar de teamleden ten opzichte van de organisatietaak en ten opzichte van elkaar staan. De opstelling creëert ruimte voor individuele verschillen en voor ieders eigen leerpad. Opstelling werkt vanuit één of twee assen en helpt om het gesprek te voeren over de gemeenschappelijke taken en de individuele verantwoordelijkheden. Ook hier kan de begeleider interveniëren op ander niveau. Voorbeeld: “Wat kijken jullie naar binnen… kijk eens naar buiten…”. Meer info over teamopstellingen: vraag de brochure.

5. Organisatievraag waar meer informatie op de onderstroom nodig is. Opstelling met externe representanten die niet bij de organisatie betrokken zijn. Interim manager bij een commerciële organisatie wilde weten wat hij eerst moest doen, snijden van buiten naar binnen of binnen luisteren wat er nodig was en dan snijden (van binnen naar buiten). Het bleek uit de opstelling dat de bestaande groep eerst graag gezien wilde worden voor de bijdrage tot dan toe. Ze herkenden de problemen… en begrepen dat er iets moest veranderen, maar ze voelden veel weerstand en wilden niet vooruitkijken. Kortom ze wilden niet zeggen hoe het moest, maar bij doorvragen bleken ze nog bezig met collega’s die in eerdere reorganisaties oneervol waren ontslagen. Pas toen die een plek kregen konden ze mee gaan denken over de toekomst. De interimmer heeft hier in zijn plan goed gebruik van gemaakt.

Doelgericht...

Ik begeleid een verdekte opstelling rond een doel dat je persoonlijk graag zou willen verwezenlijken. Kies een leerdoel dat te maken heeft met de organisatie of met je eigen werk zelf.

Beschrijf een doel dat je jezelf gesteld hebt.

.....

.....

Systemisch werk gaat uit van het gegeven dat wat speelt in de onderstroom van een organisatie door de mensen onbewust wordt opgepikt en meegedragen. Mensen maken het zich onbewust eigen. Ik kan die onderstroom zichtbaar maken door het op te stellen. Dat kan met poppetjes, symbolen, tekeningen, etc. Ik werk hier met een kleine, persoonlijke opstelling. Je kunt mensen vragen om onderdelen van je situatie te vertegenwoordigen.

Ervaring: .....

.....

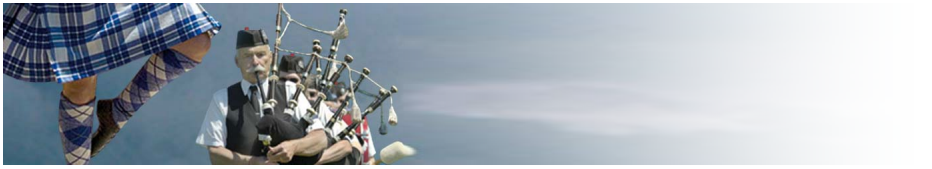
Inzicht: .....

.....

Taak: .....

.....

Notities:



Organisaties hebben soms alles in huis om succesvol te zijn. Ze hebben alle potentie om een geweldig rendement te behalen en toch komt dat er niet altijd uit. Ondanks dat aan alle voorwaarden lijkt te zijn voldaan stelt het resultaat teleur. De loyaliteit van klanten, medewerkers en andere belanghebbenden neemt ondanks ieders inspanning onvoldoende toe.
Herkenbaar? Dan kan een systeemopstelling vaak helpen.

Als organisaties overeenstemming bereiken tussen wat ze zijn, en wat ze doen dan neemt de loyaliteit toe. Als het klopt tussen wat gezegd wordt en wat gedaan wordt dan kunnen mensen zich verbinden aan een organisatie. Blijft het gewenste resultaat achter bij de verwachting? Dan help ik zichtbaar te maken wat er in de organisatie meespeelt.
Wat wordt er gezegd én wat vooral ook niet? Wat wordt in het licht gezet en wat wordt in de schaduw gehouden? Met die inzichten en ervaringen kan een organisatie écht werk maken van haar succes.

Ik help mensen en organisaties om wat zij belangrijk vinden terug te laten komen in wat zij zeggen en doen.

Als mens en organisatie wordt je betrouwbaar en voorspelbaar als je:

- Zegt wat je doet en doet wat je zegt -

Mijn advies:

- Doe wat je bent en wees wat je doet -

Ik beschik over een breed scala aan modellen, visies en instrumenten. Ik kies wat past bij de vraag en bij wat er in de organisatie speelt. Zo help ik mensen hun inzet beter op elkaar af te stemmen en meer te halen uit wat ieder bijdraagt.

Wat mijn begeleiding kan opleveren:

1. Toename van de loyaliteit van werknemers: ze blijven langer en werken effectiever (niet noodzakelijkerwijs harder);
2. Medewerkers nemen meer verantwoordelijkheid en stappen bewuster en vaker in hun cirkel van invloed;
3. Teams worden effectiever met meer focus op het gezamenlijke doel en elkaars bijdragen aan de taak en het resultaat;
4. Toename van loyaliteit van klanten, ze blijven en gunnen een grotere marge;
5. Toename van loyaliteit van eigenaren/aandeelhouders naar de lange termijn, ze verbinden zich sterker en richten zich meer op continuïteit.

Ik begeleid bedrijven en organisaties die hun missie, visie en doelen concreet in de praktijk willen brengen. Ik help hen hun visie om te zetten in gedrag dat anderen kunnen zien en ervaren.

In mijn begeleiding staat de samenwerking centraal. Ik kijk naar hoe mensen zich tot elkaar verhouden en hoe zij samen werken aan de taak van de organisatie.

Leo van der Wal

06 14 17 88 77

leo.van.der.wal@mcclay.nl