

Organisatiesystemen

- ◇ Introductie
- ◇ De vijf basisbehoeften in het kort
- ◇ Zelfregulering
- ◇ Oorsprong
- ◇ Historie
- ◇ Erbij-horen
- ◇ Ordening
- ◇ Balans
- ◇ Patronen

Introductie

In de twee voorgaande hoofdstukken hebben we de kenmerken van levende systemen en de herkomst van de systemische benadering verkend. Nu zullen we ingaan op organisatiesystemen, en met name op de vraag wat zij nodig hebben om vitaal te blijven.

In dit hoofdstuk onderscheiden we vijf basisbehoeften van organisatiesystemen. De mate waarin daarin voorzien wordt is bepalend voor de vitaliteit van een organisatie. Deze behoeften zijn ook in sommige andere levende systemen herkenbaar en werkzaam, bijvoorbeeld in families; maar hier focussen we op organisaties. Veel van deze basisbehoeften zijn inzichtelijk geworden in het werken met organisatieopstellingen. Vervolgens blijken ze ook in het rechtstreeks werken met organisaties, of delen daarvan, steeds weer naar voren te komen. We beschrijven derhalve wat wij - en vele anderen met ons - waargenomen hebben. Er ligt geen wetenschappelijke onderbouwing aan ten grondslag. Onze oproep is en blijft om deze systemische kijk vooral als hypothese mee te nemen, en in contact met een organisatie te exploreren of er iets opdoemt dat aandacht behoeft.

Eerst beschrijven we de basisbehoeften in het kort. Vervolgens zullen we, alvorens deze verder uit te diepen, als eerste ingaan op de zelfregulering van een systeem. Tot slot bespreken we enkele veelvoorkomende patronen die optreden als er niet voldoende voorzien wordt in één of meerdere basisbehoeften van een organisatiesysteem.

De vijf basisbehoeften in het kort

51

Organisaties zijn krachtig en vitaal als voorzien wordt in de vervulling van elk van onderstaande behoeften.

- ◇ De oorsprong dient als vertrekpunt onder ogen gezien te worden
- ◇ Erkenning van de historie vormt de basis voor het heden
- ◇ Alles wat erbij hoort heeft recht op een heldere plek in het geheel
- ◇ In de ordening van het geheel heeft elk deel een eigen plek
- ◇ Er is een faire balans tussen nemen en geven.

De oorsprong dient als vertrekpunt onder ogen gezien te worden

Een organisatie kent altijd een start. Die vormt het fundament waarop ze gebouwd is, ook al komen er later misschien nog andere fundamenteen bij. De oorsprong is verbonden met de ontstaansredenen van weleer. Organisatiesystemen zijn, anders dan andere levende systemen, niet alleen maar op overleven gericht. Organisaties (en deelsystemen zoals afdelingen of divisies) winnen aan vitaliteit door hun oorspronkelijke reden van ontstaan te erkennen. Door hun ontstaan destijds, in die context, zijn ze geworden tot wat ze nu zijn. Daarom is het van belang dat in een organisatie waardering aanwezig blijft voor hoe het ooit begonnen is, en voor degenen die aan de start stonden. Wat lag ooit ten grondslag aan het ontstaan? Vanuit welke intentie, vanuit welke wens is gestart? Op welke vraag, behoefte of nood vormde de oprichting van de organisatie destijds het antwoord? Wat zijn de waarden waardoor de oprichters gedreven werden? Ten dienste van wie of wat ging de organisatie producten of diensten leveren?

Vragen naar de oorsprong leiden naar de wortels van het bestaan van de organisatie. Deze zien en op waarde schatten, ook al is de organisatie van koers veranderd, geeft voeding en vitaliteit aan de huidige organisatie. Door déze oorsprong is dít systeem er nu; en mede daardoor is alles zoals het nu is.

Erkenning van de historie vormt de basis voor het heden

Een tweede basisbehoefte is dat de historie, welke die ook is, onder ogen gezien en volledig aanvaard wordt als zijnde een wezenlijk onderdeel van de organisatie. Dit vraagt om van alles wat gebeurd is in de loop van het bestaan van de organisatie niets te ontkennen, weg te moffelen of te bagatelliseren.

Hoe heeft de organisatie zich na de start ontwikkeld? Zijn er krassen op de ziel van de organisatie gekomen, bijvoorbeeld doordat mensen, afdelingen of producten zonder erkenning van hun geleverde bijdrage verdwenen zijn? Is de organisatie trouw gebleven aan haar oorsprong? Wat is onderweg verloren gegaan, wat is er bij gekomen? Paste het nieuwe bij de oorspronkelijke intenties, of bleef het een vreemde eend in de bijt?

Wat er ook gebeurd is, het is gebeurd. Zowel de aangename als de onaangename feiten horen bij de organisatie. Alles tezamen heeft dat de organisatie gemaakt tot wat zij nu is.

Alles wat erbij hoort heeft recht op een heldere plek in het geheel

De derde basisbehoefte is dat alles en allen die bij de organisatie horen gezien en erkend worden. Of ze nu groot of klein zijn, belangrijk of onbelangrijk gevonden worden, alle delen die samen het geheel van de organisatie vormen dienen gezien te worden. Wellicht is dit voor organisatiesystemen zo belangrijk omdat mensen die daar deel van uitmaken bij zoveel systemen tegelijkertijd horen. Delen niet zien ontkracht de samenhang, de interne stabiliteit.

Is er oog voor iedereen en alles wat er nu bij hoort? Zijn er wellicht elementen, waarden, mensen, functies, producten of diensten die niet echt gezien worden terwijl ze er wel bij horen? Horen langdurig zieken er bijvoorbeeld nog bij? En stagiairs? En de afdeling die over een jaar uitgeplaatst gaat worden? En de nieuwe vestiging, die nog niet geheel bemenst is; hoort die er al bij? Is er echt ruimte gemaakt voor het nieuwe dat erbij kwam?