

## Organisaties systemisch bekeken

In dit document beschrijf ik een aantal invalshoeken waarmee je naar organisaties kunt kijken. Deze zijn gebaseerd op het werken met opstellingen en systemisch kijken.

### Vier niveaus in een organisatie

In diverse theorieën kom je de vier niveaus tegen die ook in het opstellingenwerk veel worden gebruikt: Fysiek, Emotioneel, Mentaal en Spiritueel. Je kunt dit ook zien als Lichaam, Hart, Geest en Ziel.

In een organisatie is het van belang dat deze niveaus congruent zijn. Je kunt dit op verschillende aspecten toepassen. Allereerst op de organisatie als geheel, het bestaansrecht, maar je kunt het ook doen voor een nieuw productidee of voor een gewenste fusie.

- ◆ Spiritueel: De inspiratie, de vonk waarmee een idee ontstaat.
- ◆ Mentaal: De verbeelding hiervan, de verwoording ervan. Kun je een beeld vormen van het idee?
- ◆ Emotioneel: de verbinding van iedereen met het idee. De emotionele lading hiervan, inclusief de schaduwzijden. Kan je het voelen en in verbinding brengen?
- ◆ Fysiek: De fysieke verschijningsvorm zoals gebouwen, bedrijfsnaam, processen, procedures. Het lichaam van de organisatie. Dit is de voedingsbodem waar de inspiratie kan landen.

Als je met een organisatie werkt, is het goed om te bekijken op welk niveau het stroomt en op welk niveau niet.

### Verhouding tussen persoonlijke missie en bedrijfsmissie

In de traditionele bedrijfskunde worden organisaties gezien als middel om producten of diensten te produceren en daarmee geld te verdienen. Vanuit een meer systemisch perspectief heeft een organisatie een hoger doel, een zielsmissie, een zielsdroom. Deze heeft de oprichter(s) aangezet om de organisatie op te richten. In bovenstaand model is dat op het spirituele niveau. Dit is altijd nog voelbaar in de organisatie, ongeacht hoeveel marketingmissies en visies er sinds die tijd zijn bedacht. Hieruit vloeien ook de waarden voort, de leidende principes in de organisatie. Soms zijn deze uitgesproken en soms ook niet. Soms worden er waarden gedefinieerd in een marketingplan, maar

spelen er in de onderstroom anderen waarden. De leidende principes uit de onderstroom zullen altijd het meeste invloed hebben op het functioneren van een organisatie.

Ook ieder individu heeft een zielsdroom, eigen missie, visie en waarden. Het gaat erom dat deze passen bij de zielsmissie, visie en waarden van het bedrijf. Alleen dan kunnen mensen op een gezonde manier bijdragen aan het grotere geheel en zich voeden in hun werk.

Vanuit die zielsdroom heeft ieder individu zichtbare talenten, gedrag, vaardigheden en competenties die hij of zij inzet voor het bedrijf. Veel trainingen vinden op dit niveau plaats om deze vaardigheden en competenties te verbeteren en te vergroten.

In de organisatie zie je op fysiek, zichtbaar niveau de uiting van de zielsdroom in processen, procedures en systemen. Dit is ook het niveau waarop het geld in en uit het bedrijf stroomt.

In een schema ziet dat er als volgt uit



Met organisatieopstellingen werk je in het kwadrant linksonder. Je brengt hiermee de informele, emotionele laag naar boven. Hier hoort ook de schaduwkant van de organisatie en van de zielsmissie bij.

## De vijf voorwaarden voor organisatieopstellingen

Bij organisatieopstellingen gelden dezelfde systemische voorwaarden als bij familieopstellingen plus twee extra voorwaarden. Dit zijn de voorwaarden waar een systeem aan wil voldoen. Voldoet het niet dan zullen leden van het systeem hierop reageren en de balans proberen te herstellen. Dit uit zich vaak in 'problemen', symptomen van de onderliggende disbalans.

De voorwaarden zijn:

1. Binding, erbij horen. Er is een goede plek voor iedereen en alles wat bij het systeem hoort. Dit principe stelt dat iemand of iets dat bij een systeem hoort, ook als dusdanig gezien en erkend moet worden. In families gaat het hierbij om de ouders, de broers en zussen, de ooms en tantes, de opa's oma's en soms enkele gezinsleden die een bijzondere rol hebben vervult. In organisaties moet je dan denken aan medewerkers, managers, maar ook ontslagen mensen en oprichters die het bedrijf verkocht hebben. Dit principe geldt ook voor de mens als systeem. Hier betekent het dat al je subpersoonlijkheden erbij horen en gezien en erkend willen worden. Dus ook het drammerige meisje, of de woedende jongen en de perfectionist of de onzekere in jezelf horen erbij.
2. Balans tussen geven en ontvangen  
Dit geven en ontvangen gaat over het systeem en haar omgeving alsook over tussen de delen van het systeem. Het gaat hierbij niet zozeer om het meetbaar maken van de balans. Dit is een gevoelsmatige balans waar ook wel wat speling in zit. Ook in de tijd kan het geven en ontvangen verschuiven. Waar het om gaat is dat het voor iedereen klopt. Soms gaat geven en ontvangen over geld, vaker gaat het over erkenning, liefde, aandacht, en energie.
3. Erkenning van de rangorde  
Elk systeem kent een ordening. In families zijn er ouders en kinderen, er is een ordening naar leeftijd of naar geslacht. In organisaties zijn er managers en medewerkers en is er soms een oprichter. Ook zijn er mensen die langer in dienst zijn en mensen die net aangenomen zijn. In een systeem dat in balans is, wordt deze ordening erkend en wordt ernaar geleefd.
4. De oorsprong als vertrekpunt  
Een organisatie is op een moment ontstaan. Er is met een bepaald doel een organisatie opgericht, de zielsmissie. In de loop der tijd kan er veel veranderd zijn. Dit kan ook zeker nodig zijn geweest gezien de veranderende omstandigheden. Het blijft belangrijk om de wortels van het bedrijf, het fundament te erkennen.
5. Erkenning van de historie  
In de loop van het leven van een organisatie gebeurt er van alles; voorspoed en tegenspoed. Net zoals alles en iedereen erbij hoort, is het belangrijk om de geschiedenis van een bedrijf in haar geheel te erkennen als onderdeel van het bedrijf. Misschien zijn er perioden geweest waarin er negatieve dingen in het bedrijf zijn gebeurd. Wellicht dat er sprake is geweest van fraude of is de organisatie verafgeraakt van haar oorspronkelijk doel. Dit alles heeft de organisatie gemaakt tot wat hij is en vraagt dus om volledig erkend te worden.