



VIJF VOORWAARDEN VOOR EEN TEAM IN FLOW

Een systemische kijk op organisaties

April 2021

TeamKINEOS

Ronald Jansen

0627 832 757

www.teamkineos.nl

Inleiding

Waar gehakt wordt vallen spaanders, is een bekend gezegde. Waar mensen werken gaat wel eens wat mis, en waar mensen samenwerken ontstaan wel eens problemen. Niks nieuws onder de zon. Loop je als team tegen problemen aan, dan analyseer je wat er aan de hand is, zoek je een oplossing, los je het op en ga je weer verder. Maar wat nou als:

- ❖ Het probleem waar je tegenaan loopt heb je al eens eerder opgelost. Het probleem komt steeds weer terug.
- ❖ Het probleem popt ook op andere plekken in de organisatie op. Het gebeurt niet alleen in jouw team.
- ❖ Het team heeft alle kennis en kunde in huis om het probleem op te lossen, of zelfs te voorkomen, maar dat gebeurt toch niet.
- ❖ Het probleem lijkt te zijn ontstaan na een (ingrijpende) gebeurtenis in de organisatie.
- ❖ Het lukt maar niet om je vinger achter het probleem te krijgen. Wat is er nu precies aan de hand?

Als je één van de bovenstaande situaties herkent dan is het de moeite waard om met een *systemische blik* naar je team of organisatie te kijken.

De systemische blik

Een team, een organisatie kan je beschouwen als een sociaal menselijk systeem. Het is een systeem waar meerdere mensen constant sociale interactie met elkaar hebben. Daarmee hebben teams en organisaties te maken met de wetmatigheid van sociale menselijke systemen: *teams en organisaties zijn sterk en vitaal als voorzien wordt in vijf behoeftes*.

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

Als in al deze behoeftes voorzien wordt is het systeem in staat haar problemen op te lossen. Wordt er in één of meerdere behoeftes niet voorzien dan zal het systeem dat “kenbaar maken” door problemen zoals in de inleiding beschreven te laten zien.

De oorsprong onder ogen zien

Ieder team, iedere organisatie is ooit ontstaan vanuit een hele goede reden. De oorsprong van het team of organisatie is sterk verbonden met die ontstaansreden. Het is het fundament waarop het gebouwd is. Door het ontstaan toentertijd, in die context, is het geworden wat het nu is. Het is daarom belangrijk om de ontstaansreden(en) onder ogen te blijven zien en te blijven erkennen. Het team wint daarmee aan vitaliteit.

Moet je als organisatie dan altijd doen wat je ooit gedaan hebt? Nee, contexten veranderen, behoeftes van organisaties en klanten veranderen. Philips, ooit zo'n 130 jaar geleden begonnen als producent van gloeilampen, is niet meer het bedrijf wat het toen was, echter de bijnaam: "die gloeilampenfabriek uit het zuiden van het land" blijft nog altijd aan hen kleven. Daarmee blijven ze de oorsprong van het bedrijf erkennen.

Veranderen kan prima, maar blijf erkennen waar je vandaan komt!

Erkenning van de historie

Naast het erkennen van de oorsprong is een andere basisbehoefte dat de historie, hoe die er ook uitziet, onder ogen te zien en de aanvaarden als een wezenlijk onderdeel van het team of de organisatie. En daar horen ook alle misstappen, deuken en krassen bij die in de loop van de tijd zijn gezet of opgelopen. Hoe vervelend het toen ook ervaren werd, het heeft het team, samen met alle aangename gebeurtenissen, gemaakt tot wat het nu is.

De neiging bestaat om alle negatieve ervaringen uit het verleden de bedekken, weg te moffelen of gewoon te ontkennen. Maar, omdat de complete historie een wezenlijk onderdeel is van het team laat het zich niet wegmoffelen. Ontkende, weggemoffelde gebeurtenissen manifesteren zich vroeg of laat als gedoe in het team.

Alles wat erbij hoort heeft een plek

Alles en iedereen die bij het systeem hoort heeft een plek in het systeem, en wil gezien worden. Groot of klein, belangrijk of onbelangrijk iedereen en alle gebeurtenissen hebben bijgedragen tot de organisatie zoals die nu geworden is. Als delen niet gezien worden ontkracht dat de samenhang van het systeem.

Ordering

Naast dat alles en iedereen een plek heeft, heeft het systeem ook behoefte aan een passende ordening. Nemen alle delen wel de juiste plek in van waaruit het een goede bijdrage kan leveren aan het gehele systeem? Is de ordening van alle delen helder voor iedereen? Bij organisaties bestaat er een ordening in:

1. Leidende principes
2. Ordening in functies
3. Anciënniteit
 - a. # jaren in organisatie
 - b. # jaren in team
 - c. # jaren in het vak
 - d. # leeftijd
4. Bijdrage aan het geheel

En bij functies bestaat er een ordening in:

1. Agensfuncties (kader scheppend, autonomie, contacten/netwerken, grenzen, geldstroom)
2. Kernfuncties
3. Communio (welbevinden, welzijn, zorgen voor relaties, sfeer, ontwikkeling)

Faire balans in nemen en geven

Het gaat over de behoefte aan een faire uitwisseling tussen de delen van de organisatie onderling en tussen de organisatie en de buitenwereld. Is er in die uitwisseling een faire balans tussen nemen en geven? Hoe is de uitwisseling tussen de organisatie en haar klanten, tussen afdelingen onderling? Wat wordt er beloond? Wat gebeurt er bij onbalans? Ziekteverzuim, kantjes ervan lopen, hoog verloop, fraude? Een faire balans in uitwisseling is zichtbaar in creativiteit, levendigheid, tevredenheid en de afwezigheid van wrok en afgunst.

Samenvattend: Als aan deze vijf voorwaarden wordt voldaan, voldaan wordt aan deze vijf behoeftes heeft een organisatie de meest flow, is het krachtig en is het vitaal. Miskenning van één of meerdere behoeftes geeft energieverlies en wordt de organisatie minder flexibel en kan het minder effectief inspelen op veranderende omstandigheden. En dan treedt *zelfregulering* in werking. Het systeem laat symptomen zien waarmee het zelf voorziet waarin het tekort komt.

Zelfregulerend vermogen

Vergelijk het met het menselijk lichaam, ook een levend systeem. Als het lichaam te warm wordt dan komt het zelfregulerend vermogen in actie: het gaat zweten. Het zweten dient twee functies: (1) het geeft het signaal af dat het te warm is en (2) het herstelt zichzelf, want door te zweten koel het lichaam af.

Organisatiesystemen doen dit ook. Als niet in alle behoeftes wordt voorzien dan treedt het zelfregulerend vermogen in werking. We noemen het echter anders, we noemen het: problemen. De meeste problemen zijn echter reacties van het systeem dat er aan één van de basisbehoeftes niet voldaan wordt. Als een manager zijn of haar plek in het systeem niet inneemt (verstoring in de ordening) dan is de kans groot dat één van de medewerkers, *onbewust en zonder het zelf te willen*, op de plek van de manager komt te zitten. Enerzijds om de ordening te herstellen, iemand moet die niet ingevulde plek innemen, anderzijds geeft dat gedoe, die medewerker hoort daar niet, en is daarmee een signaalfunctie. In dit geval is het systeem het meest geholpen als iedereen de plek inneemt die het in moet nemen.

Conclusie

Systemen, teams en organisaties ervaren de meeste flow als in deze vijf basisbehoeftes wordt voorzien. Veel problemen en gedoe die teams en organisaties ervaren zijn een manifestatie van het zelfregulerend vermogen van het systeem. Handel daar ook naar. Mocht het probleem toch een gewoon probleem zijn dan kan je dat altijd nog gewoon oplossen.

Referenties

- ❖ Systemisch adviseren – Siebke Kaat en Anton de Kroon
- ❖ Tegen de Stroom mee – Jan Jacob Stam en Barbara Hoogenboom

Wil je meer weten? Over dit onderwerp staan er masterclasses gepland. Kijk gerust op:

www.teamkineos.nl/evenementen

	Ronald Jansen 0627 832 757 www.teamkineos.nl ronald@teamkineos.nl
---	---