

Trauma in organisaties

Onbewuste dynamieken in organisaties ontrafelen
Systemisch kijken naar organisaties en hun trauma's



Henk Van 't Net
Organisatiecoach
Email: henk@lafermedebourdon.be
Tel: 0475/38.42.93

Organisaties staan voor bijzondere uitdagingen die ze met de vertrouwde management-methodes niet meer de baas kunnen



- Analytische benadering
 - We bekijken alle onderdelen van de organisatie apart (afdeling, leidinggevende, product, ...)
 - We kijken naar details, we meten nauwkeurig (KPI's, dashboards, spreadsheetmanagement)
 - We zoeken naar oorzaak-gevolg verbanden
 - Meest gangbare wetenschappelijke benadering
- Fenomenologische benadering of systemisch waarnemen
 - We zoeken niet naar de werkelijkheid, je stelt je open op hoe de werkelijkheid zich aan je toont
 - Uitzoomen met de vraag: Wat probeert deze werknemer/organisatie mij vertellen? Welke patronen en patroonherhalingen kan ik waarnemen? Wat gebeurt er vooral niet of is niet zichtbaar in de organisatie?
 - Patronen zijn confronterend en vaak diep geworteld in de organisatie
 - Patronen bieden voorspelbaarheid en continuïteit
 - Zonder oordeel, zonder intentie
 - Niet-weten (Japanse Ma: betekenisvolle leegte) – niet-weten kan de basis zijn voor co-creatie
 - Kijk naar je team of organisatie alsof je ze voor het eerst ziet!

Organisaties staan voor bijzondere uitdagingen die ze met de vertrouwde management-methodes niet meer de baas kunnen



- Vanuit het systeemdenken plaatsen we de organisatie in de context van een groter geheel (Grieks sustèma = bijeen plaatsen)
- We kijken vooral naar de wisselwerking/de interactie met elkaar en de omringende systemen
- Organisatiesystemen hebben een duidelijke bestaansreden (een idee, een maatschappelijke behoefte, een gat in de markt, een verlangen, een vooropgesteld doel (business plan))
- Een organisatie als een levend systeem beschouwen (belangrijkste verschil is dat organisatiesystemen niet noodzakelijk zijn gericht op overleven)

Ben jij tijdens een werkoverleg gericht om te interveniëren op de personen of op het geheel?



Onbewuste dynamieken in organisatie ontrafelen

Er kunnen zowel dynamieken in het organisatiesysteem zelf ontstaan of we kunnen dynamieken meebrengen uit ons eigen familiesysteem naar de organisatie

Enkele symptomen in organisaties:

- Onduidelijkheid in leiderschap
- Een hoog ziekteverzuim onder de medewerkers
- Herhaaldelijke terugkeer van dezelfde problematiek, ondanks dat de leiding vervangen is
- Conflicten tussen verschillende afdelingen binnen de organisatie
- Onduidelijkheid over verantwoordelijkheden
- Onvoldoende daadkracht in de organisatie
- Het in stand houden van oud zeer
- Historische belemmeringen
- Het effect van opleidingen is onvoldoende
- Opgedroogde flow/Stagnatie
- Vechten tegen de onzichtbare vijand
- Weerstand en conflicten
- Gebrek aan vertrouwen en motivatie
- Stakingen

Voorbeelden: een managementfunctie raakt moeilijk ingevuld, een manager neemt niet echt zijn functie waar



Een organisatie-
systeem kan goed
functioneren en is
vitaal als het
voldoet aan een
aantal
basisprincipes

- Elke organisatie kent een startpunt met een duidelijke bestaansreden
- Erkennen van de historiek van de organisatie, zonder bepaalde zaken te ontkennen of te negeren
- Iedereen en alles wat bij een organisatie hoort heeft recht op een duidelijke plaats in het geheel
- Voortdurende uitwisseling – iedereen werkt en krijgt er iets voor terug, zowel intern als extern (klanten, leveranciers, ...) - een goede balans tussen geven en nemen



Trauma in organisaties

- Trauma is het Griekse woord voor wonde
- Sommige wonden genezen uit zichzelf, maar andere wonden hebben verzorging nodig
- Onverzorgde wonden infecteren en hebben ernstige gevolgen
- Onverwerkte ingrijpende trauma's kunnen de rendabiliteit van een organisatie aantasten
- De wendbaarheid en veerkracht verdwijnt uit de organisatie
- De oorsprong van een trauma is intern of extern
- Als organisatietrauma's niet worden aangepakt kunnen ze op termijn deel uitmaken van de bedrijfscultuur wat de impact nog groter maakt.
- Om trauma te kunnen benaderen is er een veilige "holding space" nodig



Trauma's in
organisaties
kunnen
ontstaan op
verschillende
niveaus

- De organisatie
- Een fabriek
- Een departement
- Een team
- Een persoon
- Een functie
- Een taak



Een
organisatiecoach
heeft als taak om
het maximale uit
een organisatie te
halen



Het doel van organisatie-coaching is het creëren van een organisatie waar:

- het prettig werken is
- waar veranderingen vanuit de boven- en onderstroom worden aangepakt
- waar de organisatiecultuur gebouwd is op vertrouwen, communicatie en een hoge mate van samenwerking
- het potentieel van iedere medewerker benut kan worden en rendementen kunnen verhoogd worden
- het absenteïsme laag is
- ...

Het is een combinatie van organisatieontwikkeling en coaching waarbij de organisatie als één geheel wordt aanschouwd



Je kijkt met een systemische bril naar complexe vraagstukken en trauma's op het vlak van team- en organisatieontwikkeling



- Een levend systeem floreert als het voorzien wordt in de systemische behoeften van:
 - erbij horen (inclusief oorsprong en historiek)
 - Ordening
 - Balans tussen geven en nemen
- Als dat niet zo is, dan gebeurt er iets dat potentieel bedreigend is voor de overleving van het systeem
- Zelfregulering treed in werking en reageert met oplossingen die een direct antwoord geven op de ontstane situatie
- Er blijft wel iets om aandacht vragen, we ervaren dit als een probleem
- Zie dit probleem als een noodzaak van een systemisch principe dat ergens knel is geraakt
- De erkenning dat het er niet voor niets is, levert je oplossingen
- Wat wordt ervaren als probleem, blijkt systemisch een oplossing te zijn
- Een paar goede systemische vragen kunnen soms verbluffend snel tot de kern van de zaak leiden

Je kijkt met een systemische bril naar complexe vraagstukken en trauma's op het vlak van team- en organisatieontwikkeling



Wanneer is het begonnen?

Wat levert dit symptoom mij op?

Wat zou er verloren gaan als dit probleem, dit symptoom er niet meer zou zijn?

Kijken voorbij de symptomen:

- Mensen investeren niet meer:
 - kantjes ervanaf lopen, negen-tot-vijf-mentaliteit, elkaar niet aanspreken, buitensluiten, op hun eigen eilandje zitten, ieder voor zich, geen binding, ...
- Mensen geven teveel:
 - raken in burnout, voelen zich overvraagd, nemen taken op zich die niet bij hun functie horen, ...
- Mensen nemen te gemakkelijk:
 - ziek melden, fraude, diefstal, teveel declareren, te lange pauzes, ...
- Mensen geven op een negatieve manier:
 - roddel, pesten, kritiek, agressie, ja zeggen en nee doen, ...

Verken de symptomen (verzuim, roddelen, weerstand, ...) in jouw organisatie



INDIVIDUEEL NIVEAU:

Gedrag
Competenties
Kennis
Vaardigheden

ORGANISATORISCH NIVEAU:

Doelstellingen en KPI's
Visie en strategie
Taken en verantwoordelijkheden
Beleid, regels en procedures

BOVENSTROOM

ONDERSTROOM

INDIVIDUEEL NIVEAU:

Motivatie
Overtuigingen
Persoonlijke waarden
Zelfvertrouwen
Identiteit
Intenties
Drijfveren

ORGANISATORISCH NIVEAU:

Wantrouwen en onmacht
Collectieve emoties
Indirecte weerstand en groepsdruk
Informele rollen en verhoudingen
Verborgene agenda's
Gedrag patronen
Historiek



Denk bij een
bedrijfsoverdracht
aan systemisch
eigenaarschap en of
alle systemische
schulden zijn
vereffend



En dan nog niet gesproken over familiebedrijven.

Bij kleine bedrijven zijn medewerkers vaak met hart en ziel verbonden aan de eigenaar, de oprichter.

Verkoper:

- Hoe verlaat je het bedrijf?
- Ben je geïdentificeerd met het bedrijf?
- Heeft het bedrijf iets vervuld dat op een andere manier niet vervuld kon worden? – Is het jouw baby? Was het om ergens aan te ontsnappen?

Eigenaarschap:

- Ben je ook systemisch de eigenaar, of enkel juridisch of financieel? – Was het het bedrijf dat iemand anders in de familie niet kon hebben?

Koper:

- Hoe 'schoon' is het bedrijf? Is het vrij van systemische schulden?
- Zijn er groepen mensen, klanten geweest die een hoge prijs betaald hebben voor het feit dat de onderneming nu goed gaat?
- Waar is het oorspronkelijke geld vandaan gekomen om de onderneming te starten?
- Zijn er faillissementen, bedrijfsongevallen geweest die op één of andere manier nog in het collectieve geweten van de werknemers hangen?
- Kan de huidige eigenaar het bedrijf loslaten?

Goed afscheid
nemen is
minstens zo
belangrijk als
goed aankomen
in een
organisatie

- Goed afscheid nemen is voor beide partijen van belang
- Voor de organisatie maakt een goed afscheid van een persoon ook de functie weer vrij
- Dan kan er makkelijker een opvolgster komen die kan bloeien
- Voor degene die vertrekt, wat de reden voor vertrek ook waren, is het ook weer goed om vrij en schoon te zijn
 - Anders ben je minder beschikbaar voor de arbeidsmarkt
 - Een toekomstige werkgever voelt dat meteen als je daar komt voor een sollicitatiegesprek



Fraude is niet afgedaan door ze zo snel mogelijk onzichtbaar te maken binnen de organisatie als naar de buitenwereld

- Het liefst maken we de fraude zo snel mogelijk onzichtbaar, zowel binnen de organisatie als naar de buitenwereld
- Daarmee is de fraude niet afgedaan
- Vraag je af voor wat de fraude een oplossing zou kunnen zijn? Was het een daad uit persoonlijke naam of was het om een balans in nemen en geven in de organisatie te herstellen?
- De fraude of corruptie van nu in een onbewuste poging om uitbuiting uit het verleden te compenseren

Als in een organisatie fraude meer voorkomt dan dat je normaal zou verwachten, vraag je dan af of deze organisatie ooit in haar bestaan bij een ernstige onbalans was betrokken



Het voortbestaan
van de
organisatie heeft
voorrang op het
blijven van
medewerkers of
hun functies

- Soms staat 'mensgericht personeelsbeleid' haaks op dit principe
- Maar dat is maar schijn
- Als je een functie houdt die niet nodig is voor het voortbestaan van de organisatie, of je houdt een medewerker in dienst omdat dat 'menselijk' is, is dat een weinig respectvolle daad voor zowel de functie als de medewerker, en uiteindelijk ook voor de organisatie
- Functies houden die niet nodig zijn holt de organisatie uit
- Medewerkers voelen en weten dat ook
- Vaak beter om duidelijk en schoon iemand te ontslaan



Groot verloop

- Wat is de prijs van blijven: voor individuen, voor deze divisie?
- Wat blijft bestaan dankzij het grote verloop?
- Wie wilden blijven, maar moesten gaan?
- Wat was de ontstaansreden van deze divisie?
- Wat is er met de oprichter gebeurd; en met de eerste directeur van de divisie?
- Bij welke functies zie je het verloop wel/niet?
- Sinds wanneer bestaat het verschijnsel en wat is er rond die tijd gebeurd: met functies, adviezen en contracten, de directie, met klanten?



Op weg naar een burn-out

- Zijn er plekken die geen burnout kennen?
- Wiens positie wordt verzwakt doordat anderen teveel doen?
- Wat is de status van burnout, van geen-grenzen-stellen?
- Als het onmogelijke wordt gevraagd, wie vraagt dit dan?
- Wat levert het op als je samen aan een onmogelijke taak werkt?
- Hoe ervaren klantengroepen deze organisatie? Als een organisatie die gewoon doet wat zij belooft, of een organisatie die hard haar best doet, en waar je geen kritiek op mag leveren?
- Wat is de prijs voor de organisatie of afdeling van grenzen stellen, van elkaar aanspreken op afspraken, van doen wat je belooft, van afspraak is afspraak, van realistische doelen stellen?







CoCoReCo

Coaching

Consultancy

Trainings



CoCoReCo

Henk Van 't Net
Organisatiecoach
Email: henk@lafermedebourdon.be
Tel: 0475/38.42.93