

## Business as Usual vanuit Systemisch Perspectief

---

### **Best Practice Academy**

De Best Practice Academy maakt van projectmanagement trainingen haar specialiteit en richt zich daarmee op het ontwikkelen van organisaties en professionals in project- en programmamanagement. De Best Practice Academy richt zich specifiek op moderne organisaties en professionals die open staan voor efficiënte trainingen waarbij gebruik gemaakt wordt van multimedia zonder aan de kwaliteit concessies te doen, zoals bijvoorbeeld e-learning. Ook Best Practices uit andere disciplines die voor projectmanagers een interessante aanvulling kunnen zijn hebben onze focus, zoals bijvoorbeeld NLP, TA of Systemisch Werk.

We doen dit samen met de beste trainers, die de inhoud van de trainingen en opleidingen verzorgen. Deze trainers zijn afkomstig uit de praktijk en uiteraard zelf gecertificeerd en geaccrediteerd voor hun vakgebied. Geen boekenwijsheid maar een echte praktijkgerichte Best Practice-training. We willen graag dat deze trainers voorop lopen binnen hun vakgebied en een eigen bijdrage leveren aan nieuwe ontwikkelingen daarin. Met Oppidum op het gebied van project management gebeurt dat ook daadwerkelijk voor de onderdelen IPMA, PRINCE2, MSP, PPS en P3O. Best Practice Academy is een handelsnaam van Oppidum B.V.

---



---

Manfred van Veghel  
mvanveghel@bestpracticeacademy.nl  
Managing Partner en organisatieopsteller

---

---

# Business as Usual vanuit Systemisch Perspectief

---

## **Samenvatting**

Best Practices op het gebied van coaching en psychotherapie zoals: Neurolinguïstisch Programmeren (NLP), Transactionele Analyse (TA) en Systemisch Werk zijn uitermate geschikt om inzichten te krijgen in wat zich in een organisatie afspeelt. Zeker omdat cijfers en plannen niet altijd alles zeggen. Organisatie opsteller Georg Senoner heeft een workshop genaamd Epidaurus ontwikkeld om meer inzicht te krijgen in welke systemische krachten er spelen in organisaties. De Epidaurus is uiterst efficiënt, je verliest je niet in onbelangrijke details, maar richt je op wat mensen in een organisatie wezenlijk vinden. Belemmeringen en risico's worden zichtbaar. Bovendien krijgt men inzicht in de kaders voor belangrijke beslissingen en in de oplossing van eventuele problemen. Het eerste deel van de Epidaurus kijkt naar elementen zoals: historie, omgeving, visie, waarden en normen, processen en doelen. Op basis van de grootste systemische krachten wordt het tweede gedeelte van de workshop ingevuld. Voor nieuwe projecten is het belangrijk dat alle kracht op de levensvatbaarheid wordt ingezet, juist omdat het om iets nieuws gaat.

## **Onoplosbare problemen**

U kent dat wel, alles heeft U al geprobeerd, maar de problemen zijn nog steeds niet opgelost. En of het nu gaat om een persoonlijk probleem, een probleem in de relatie, in de familie of in de organisatie, met behulp van systemisch werk kunnen problemen zichtbaar worden gemaakt en kan er eventueel gekeken worden naar een oplossing. Inmiddels zijn er vele varianten van een systemische aanpak, misschien heeft U wel eens kennis gemaakt met een familieopstelling, organisatieopstelling, loopbaanopstelling, merkopstelling of projectopstelling. In dit artikel geeft ik een introductie van systemisch werk en ga ik in op een bijzondere vorm van een organisatieopstelling namelijk de Epidaurus Workshop, een uitermate geschikte techniek om onzichtbare problemen in een organisatie zichtbaar te maken.

## **Systemisch Werk**

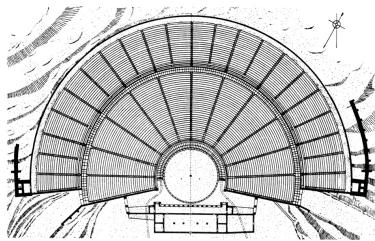
In de negentiger jaren zijn door Bert Hellinger min of meer onbewust de eerste stappen gezet op het gebied van systemisch werk, het werken met opstellingen, in die tijd voornamelijk van familiesystemen. Bij deze familieopstellingen werd de dynamiek en ordening binnen een systeem (familie of organisatie) zichtbaar gemaakt door te kijken naar factoren zoals loyaliteit aan het systeem of de betekenis van een plek in het systeem. Tijdens zo'n opstelling worden de belangrijkste elementen door de cliënt die een probleem wil onderzoeken samen met een begeleider opgesteld in een ruimte. Waarbij de elementen (personen, organisaties, rollen, kwaliteiten, enz.) worden weergegeven door plaatsvervangers, de representanten, die hun ervaringen delen hoe het is om op een bepaalde plek in het systeem te zijn. Via deze werkwijze kun je inzicht krijgen over je eigen rol en de onderlinge verhoudingen in het systeem.

Systemisch werk wordt momenteel niet meer alleen toegepast bij familiesystemen, maar binnen organisaties, zoals bedrijven, onderwijs, echtscheidingsbemiddeling, jeugdhulpverlening, maar ook in projecten.

## Organisatieopstellingen

Organisatieopstellingen kun je beschouwen als een op zichzelf staande adviesmethode die een impuls kan geven tot bruikbare en zinvolle veranderingen in organisaties. Zo kan zichtbaar worden gemaakt waar in de organisatie verstrikkingen zijn ontstaan of de balans is verstoord. Een opstelling maakt het mogelijk om naar oplossingen te zoeken en nieuwe invalshoeken uit te proberen. Het is raadzaam om organisatieopstellingen toe te passen daar waar het noodzakelijk is om een acuut probleem op te lossen. Dit kan door een systemisch consult, deelname aan een opstellingsworkshop, toepassingen binnen een intervisiegroep of een incompany organisatieopstelling. Bij het toepassen incompany kan men gebruikmaken van representanten van buiten het bedrijf of representanten van de betreffende afdeling zelf. De Epidaurus Workshop is een voorbeeld van een incompany organisatieopstellingen met mensen van de eigen afdeling.

## Epidaurus Workshop



De titel van de workshop verwijst naar het theater van Epidaurus het best bewaarde theater uit de Griekse Oudheid. Maar de inhoud is een moderne techniek en kan men het beste vergelijken met een 360° beeld van de organisatie, waarbij de deelnemers een gemeenschappelijk beeld krijgen van wat belangrijk is om zakelijke doelstellingen te bereiken. Belemmeringen en risico's worden zichtbaar en zachte en harde feiten kunnen met elkaar verbonden worden, zodat er een nieuwe balans ontstaat die in de organisatie kan leiden tot nieuwe energie. De workshop is ontwikkeld door organisatieopsteller Georg Senoner.

## Klassieke Epidaurus gericht op Business as Usual

De klassieke Epidaurus Workshop bestaat uit 2 onderdelen. In het eerste onderdeel wordt gekeken naar de relatie tussen de 6 lagen die in elke organisatie aanwezig zijn namelijk: (1) de Historie en Verhalen, (2) de Omgeving en het Systeem, (3) de Visie, (4) de Waarden en Normen, (5) de Processen en Structuren en (6) de Doelen en Plannen. Voor alle elementen wordt een representant gekozen die in de bovenstaande volgorde een plaats krijgt in het systeem. Als de begeleider het veld heeft laten spreken, blijkt vaak al snel waar in de organisatie de grootste verstrikkingen zich voordoen, deze verstrikkingen vormen het onderwerp van een tweede opstelling, waarbij naar een lager detail niveau wordt gekeken.

De workshop wordt toegepast op de organisatie als geheel, gericht op de Business as Usual.

### **De Historie en Verhalen**

Elke organisatie of project kent een geschiedenis, soms worden belangrijke gebeurtenissen verborgen die de aanleiding zijn van het ontstaan van de organisatie, toch blijft dit meespelen en bepaald vaak het succes van de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan bedrijven die nu bestaan dankzij hun oprichting in de 2<sup>de</sup> Wereldoorlog. Nieuwe medewerkers horen deze verhalen vaak informeel bij een borrel of bij de koffiemachine. Denk aan de verhalen die altijd blijven hangen: het project van 8 miljoen dat niets heeft opgeleverd!

### **De Omgeving en het Systeem**

Een organisatie kan beschouwd worden als één systeem, maar is altijd afhankelijk van een ander, groter systeem, De Omgeving. Hoe is de relatie tussen de organisatie en haar toeleveranciers, afnemers, klanten, burens, branchegenoten. En hoe belangrijk is dat ten opzichte van de andere elementen.

### **De Visie**

Wat wil de organisatie met haar strategie bereiken, wat zegt het business plan of project plan over De Visie. Welk beeld heeft men voor ogen voor een betere toekomst. Zijn er ongewenste bijwerkingen van deze visie, bijvoorbeeld bij een reorganisatie of zijn partijen buiten de organisatie betrokken in het geval van een fusie.

### **De Waarden en Normen**

Waarden zijn diepgewortelde gedragsregels die vaak onbewust en kritiekloos worden toegepast: 'Zo doen we dat hier!. Wat mag wel en wat mag niet. Waarden kunnen niet gemakkelijk veranderd worden, het gaat dan ook om de waarden en normen die spelen in het bedrijf, niet de waarden en normen die door de directie zijn bepaald, maar medewerkers niet aanspreken.

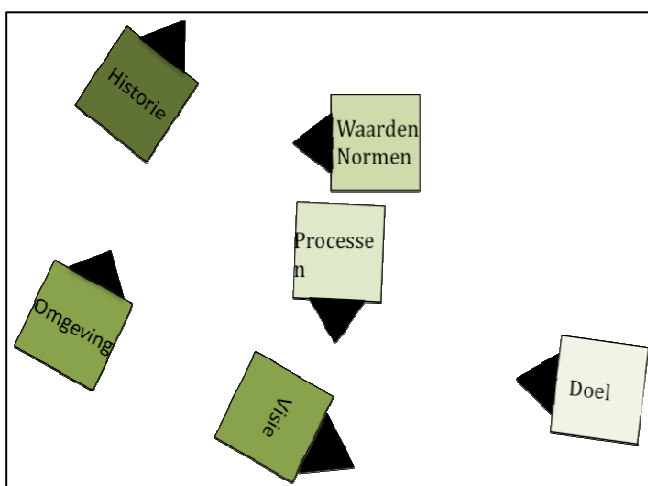
### **De Processen en Structuren**

Nieuwe projecten betekenen bijna altijd een verandering van belangrijke processen in de organisatie en daarnaast ook vaak een verandering van de organisatie structuren. Hierdoor zullen de interacties binnen de organisatie sterk veranderen, er komen immers nieuwe hiërarchische verhoudingen.

### **De Doelen en Plannen**

Door het stellen van heldere doelen creëer je focus voor de organisatie. Plannen zijn belangrijke instrumenten om acties van verschillende actoren goed op elkaar te laten aansluiten. Toch moeten de plannen een zekere mate van flexibiliteit kennen, wat niet ten koste mag gaan van de betrouwbaarheid.

### **Voorbeeld van een Epidaurus Opstelling**



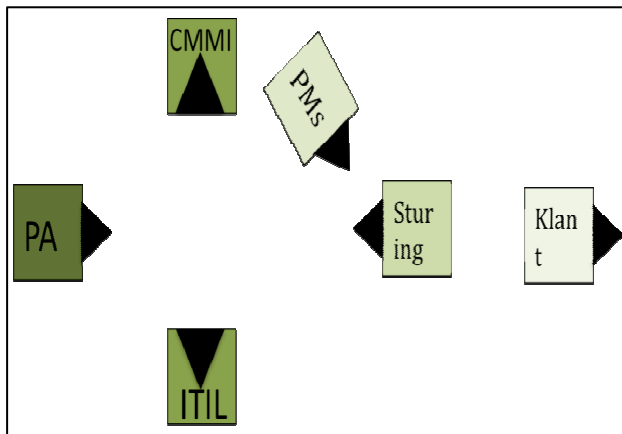
In de figuur hiernaast is een voorbeeld weergegeven van een Epidaurus Opstelling. Je kunt jezelf afvragen waar de focus ligt van deze organisatie. Duidelijk is dat de Omgeving een focus heeft op de Historie van de organisatie, terwijl de Visie hier mogelijk geen rekening mee heeft gehouden. Daar zou wel eens een belangrijke verstriking kunnen plaatsvinden. Deze Visie zou wel eens de ondergang van het bedrijf kunnen worden indien de Historie van het bedrijf niet wordt geëerd. Men zou in deze opstelling het veranderproject kunnen inbrengen. Welke plek zal het project gaan innemen?

### Varianten van de Epidaurus Workshop

Hoewel de klassieke Epidaurus Workshop zich met name richt op 'Running the Business', kan men de workshop ook toepassen op 'Changing the Business', de methode is hetzelfde alleen de focus richt zich op een apart organisatieonderdeel. Daarnaast is het ook mogelijk om de workshop uit te voeren gericht op 'Running the Business' en projecten als speciaal element toe te voegen aan de 6 lagen, om vervolgens te onderzoeken hoe projecten zich hebben genesteld ten aanzien van de lagen in de organisatie.

Men kan de workshop ook prima gebruiken om te kijken hoe Best Practices, zoals bijvoorbeeld PRINCE2 en ITIL zich positioneren ten aanzien van de lagen in de organisaties.

### Voorbeeld van een vervolgstelling



Tijdens deze organisatieopstelling is gekeken naar de relatie tussen 2 Best Practices: CMMI (Capability Maturity Model Integrated) en ITIL (Information Technology Infrastructure Library), ten opzichte van de Process Autoriteit (PA), de Project Managers (PMs) de sturing van de organisatie en de klant. De 2 Best Practices worden het best getypeerd als de beschikbare methodes en de mensen die de methodes implementeren in de organisatie. Aan het begin van de opstelling is duidelijk te zien dat de Best Practices in zich zelf gekeerd (driehoek naar binnen gericht) zijn en weinig interactie hebben met elkaar en met de omgeving. De focus van de Process Autoriteit (kijkrichting is de punt van de driehoek) en de Projectmanagers is gericht op de sturing van de organisatie. En de klant wil van dit alles niets weten! Er vloeit nauwelijks energie in het systeem. Als de 2 Best Practices de verbinding opzoeken en zich niet meer intern richten maar extern veranderd de energie in het gehele systeem en komt iedereen in beweging.

Hiermee is een belangrijke belemmering zichtbaar gemaakt.

### Implementatie van een Epidaurus Workshop

Een workshop duurt afhankelijk van de complexiteit van de organisatie 4 tot 8 uur, waarbij het gehele management team van een organisatie of het project team van een project is uitgenodigd. De deelnemers vormen een dwarsdoorsnede van de organisatie waarbij alle functies en hiërarchische niveaus zijn vertegenwoordigd. Voor aanvang en ongeveer 6 weken na afloop van de workshop is er een gesprek tussen de workshopleider en de klant.

Het is ook mogelijk dat de leidinggevende van de organisatie een Opstellingenworkshop bezoekt waarbij hij als cliënt de Epidaurus Workshop uitvoert met representantentent die de organisatie niet kennen. Het is voor het succes van de opstelling niet nodig om de naam van de organisatie kenbaar te maken. Hierdoor kan men anoniem 'experimenteren' en een advies inwinnen over mogelijke verstikkingen binnen de organisatie, zonder dat anderen hiervan op de hoogte zijn. Tevens is het mogelijk om de workshop als tafelopstelling (met behulp van symbolen) uit te voeren, het effect is dan minder krachtig, dan bij een opstelling met representanten.