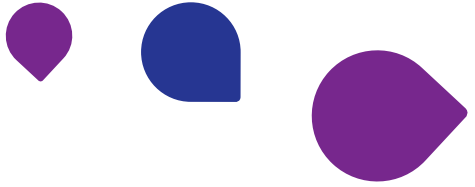


Organisaties zijn voortdurend in beweging. Toch komt die dynamiek niet altijd goed uit de verf. De oorzaken hiervan liggen vaak verborgen in de tijd. Ze vormen een soort ‘onderstroom’ waar een organisatie behoorlijk last van kan hebben. Het is de moeite waard om die onderstroom te ontdekken en vervolgens om te buigen. Dat kan door middel van organisatieopstellingen en systemische coaching. Ga met Nohlmans Organisatieontwikkeling op ontdekkingsreis in uw eigen organisatie!



Ontdek de onderstroom!

Nohlmans Organisatieontwikkeling ziet een organisatie als een systeem. Als binnen dat systeem de verhoudingen niet kloppen, raakt de organisatie uit balans. Dat kan gebeuren als mensen niet gezien of gewaardeerd worden. Er kan ook iets verkeerd zitten in de ordening of de rolinterpretatie. Bijvoorbeeld wanneer een medewerker op de stoel van de baas is gaan zitten. Of misschien is de balans tussen geven en nemen verstoord geraakt: de een loopt zich altijd het vuur uit de sloffen, een ander loopt de kantjes eraf. Het kan ook gaan wringen als iemand langdurig ziek is terwijl het salaris gewoon doorloopt. Ongenoegen over dit soort zaken blijft meestal onuitgesproken. Het voedt echter wel de onderstroom. Na verloop van tijd gaat dit remmend werken op resultaten, groei en motivatie.



Oplossingsgericht

“Veranderen is eenvoudiger dan mensen wel eens denken”, zegt Erik Nohlmans, de drijvende kracht achter Nohlmans Organisatieontwikkeling. “Tenminste, als je de organisatie als een systeem wilt zien. Een systemische benadering van organisatievraagstukken kan wonderen doen. Het werkt verbindend als je samen zoekt naar oplossingen die goed zijn voor de mensen én voor het systeem als geheel. Een organisatieopstelling is daar een uitstekend hulpmiddel voor.”

Organisatieopstelling: snel en intens

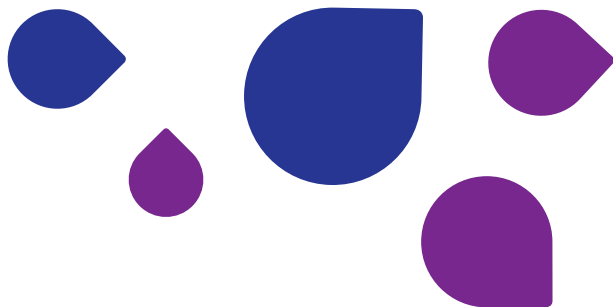
Een organisatieopstelling is een snelle en intense manier om inzicht te krijgen in de dynamiek van een organisatie(onderdeel). Duidelijk wordt welke verborgen factoren het functioneren van de organisatie beïnvloeden. Duidelijk wordt ook welk onbenut potentieel er nog verborgen ligt binnen het systeem. Een organisatieopstelling speelt zich af in een open, rustige sfeer. Na een korte introductie stelt de begeleider representanten van de betrokken partijen op in een ruimte. Vaak zijn dit objectieve buitenstaanders. Zij krijgen slechts summiere informatie over de organisatie en weten niets over het vraagstuk dat voorligt.

De begeleider vraagt wat de representanten ervaren op hun positie in de opstelling en wat daarin verandert wanneer de opstelling wijzigt.

Voelt iemand weerstand ten opzichte van een andere persoon? Ontbreekt er iets of iemand in de opstelling? Is de leidinggevende in staat leiding te geven?

Wordt iemand vrolijk als hij in een bepaalde richting kijkt? Waar blokkeert het en waar liggen mogelijkheden?

Het is opmerkelijk dat wildvreemde representanten in een opstelling de emoties weergeven van degenen die ze representeren. In de meeste gevallen herkent de toekijkende klant de reacties van de representanten als passend bij wat er in zijn team of afdeling speelt.



Ontdekkingsreis

Hoe een organisatieopstelling zal verlopen, is niet te voorspellen. Ook waarom het werkt is niet goed uit te leggen. Maar dát het werkt, is zeker. Mensen laten zich raken, blokkades worden overwonnen, wegen openen zich. Het is een even onconventionele als effectieve aanpak.

Een organisatieopstelling is niet moeilijk en tijdrovend is het evenmin. Erik raadt managers aan om het gewoon maar eens te ondergaan. “Alles wat je nodig hebt is het lef om iets nieuws uit te proberen en de bereidheid om de resultaten serieus te nemen. Het is een boeiende ontdekkingsreis. Er komen vrijwel altijd oplossingsrichtingen uit en de organisatie krijgt er nieuwe energie door.”

Coaching

Behalve organisatieopstellingen biedt Nohlmans Organisatieontwikkeling ook systemische coaching aan, zowel voor individuen als voor teams. Ook hier zoekt de coach met de klant naar oplossingen die goed zijn voor het individu én voor het systeem als geheel. Die oplossingen worden ruimtelijk in scène gezet met houten vormen. Deze symboliseren de mensen of elementen die een rol spelen in het systeem van de klant. Door de objecten te verschuiven ten opzichte van elkaar, kan de klant het effect van een mogelijke verandering op zich laten inwerken. Erik: “De ervaring leert dat mensen bij deze aanpak een open vizier houden. Ze ontdekken mogelijkheden die ze nog niet eerder hadden gezien.”

Organisatieopstellingen

Systemische Coaching

Training

Procesbegeleiding

Ga op ontdekkingsreis in uw eigen organisatie!

Komt een van onderstaande vragen u bekend voor?

- Waarom blijven onze prestaties steeds achter bij onze doelen?
- Waarom verzetten bepaalde medewerkers zich zo tegen de fusie?
- Waarom accepteren mensen een leidinggevende niet?
- Waarom is het ziekteverzuim zo hoog?
- Welke krachten zijn van invloed op onze organisatie?
- Waar liggen nieuwe kansen voor de komende jaren?

Nodig dan Erik Nohlmans uit om u te informeren over de volgende oplossingen:

- Organisatieopstellingen
- Systemische coaching
- Procesbegeleiding
- Training

Nohlmans Organisatieontwikkeling

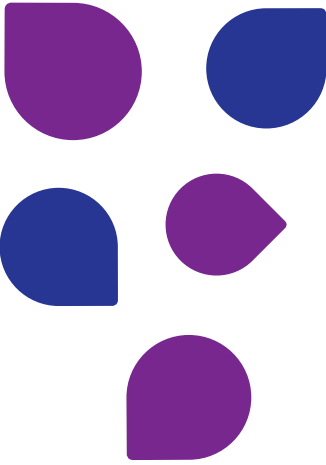
Simplonbaan 92 3524 GM Utrecht

T / F 030 – 785 19 63 M 06 – 19 21 44 08

E info@nohlmans.com

www.nohlmans.com

Nohlmans Organisatieontwikkeling brengt mensen in beweging!



Wie is Erik Nohlmans?

Drs. H.H.M. (Erik) Nohlmans (1958) is de oprichter van Nohlmans Organisatieontwikkeling. Erik heeft sociale wetenschappen gestudeerd (specialisatie management en communicatie). Hij is een zeer ervaren coach, trainer en procesbegeleider. Die ervaring heeft hij opgedaan in het onderwijs, de welzijnssector en het bedrijfsleven. Hij begeleidde met succes trajecten van groei en verandering. Erik volgde uitgebreide nascholing in het begeleiden van organisatie-opstellingen, systemische coaching en training.

Een volledig CV vindt u op www.nohlmans.com.

Erik Nohlmans is gegrepen door het systemisch werken met organisaties.

“Ik ben onder de indruk als ik zie hoe verhelderend het werkt en wat het oplevert. Uit de begeleiding van deze processen put ik veel energie.”

De klanten van Nohlmans Organisatieontwikkeling typeren Erik als: **authentiek**, **analytisch**, **oplossingsgericht** en **zorgvuldig**. “Erik is in staat mensen dingen te laten ervaren.”



Vergaderen is in veel organisaties geen geliefd tijdverdrijf. Hoewel sommige mensen er ook hun passie in vinden. In traditionele vergaderingen ontstaat gemakkelijk een communicatieve machtsstrijd. Meestal 'wint' degene met de meeste macht of de grootste mond. Genomen besluiten blijken maar al te vaak niet uitgevoerd te worden. Dat kan anders.

Zó wordt overleggen zinvol!

Medewerkers zijn onuitputtelijke bronnen van creatieve oplossingen. Het kan een organisatie veel opleveren als die ideeën boven tafel komen en gewogen kunnen worden. Voorwaarde is wel dat dit op een gestructureerde manier gebeurt. Het consentmodel is hier bij uitstek geschikt voor.

Het consentmodel berust op vier principes:

- Het goed verlopen van het overleg is een gedeelde verantwoordelijkheid.
- Er is een strikte scheiding tussen beeldvorming, meningsvorming en besluitvorming; bij ieder agendapunt wordt aangegeven wat de status ervan is.
- Overleg en uitwisseling vindt plaats in rondes. Alle deelnemers krijgen na elkaar de gelegenheid een bijdrage te leveren. Er is geen discussie.
- Besluiten worden op basis van consent (= geen overwegend bezwaar) genomen.

In een overleg volgens het consentmodel heeft de voorzitter twee assistenten: een procesbewaker en een tijdbewaker. Daardoor kan de voorzitter zich goed concentreren op de inhoud en op de kwaliteit van de besluitvorming.



Hoe werkt het?

Bij ieder agendapunt vermeldt de voorzitter vooraf wat de status is: is het informatief bedoeld, is het meningsvormend of moet er een besluit genomen worden? In opeenvolgende bespreekrondes komt iedereen aan het woord. De deelnemers luisteren naar elkaar en laten elkaar uitpraten. In de consentronde spreken alle deelnemers zich uit over een voorgestelde oplossing. Consent geven betekent: 'Ik heb geen overwegend bezwaar'. Als iemand wel bezwaar heeft, krijgt die persoon de gelegenheid om dat toe te lichten. Dit gaat zo door tot er een voorstel op tafel ligt waar de hele groep het mee eens kan zijn. Opvallend is dat de vervolgrondes – naar aanleiding van ingebrachte bezwaren – vaak nieuwe inzichten opleveren.

De effecten

Een belangrijk effect van het consentmodel is dat mensen begrip voor elkaar en de situatie krijgen. De deelnemers voelen zich gehoord en gezien. Vanuit die veiligheid durven ze voor hun meningen, verwachtingen en gevoelens uit te komen. Er komen dan vaak ook onvermoede kwaliteiten en talenten aan het licht. De kwaliteit van de besluitvorming neemt toe én er is draagvlak voor de genomen besluiten. Deze manier van vergaderen vergt weliswaar wat meer tijd, maar het rendement maakt dat ruimschoots goed. Overleggen volgens het consentmodel levert meer energie op dan het kost!

Huisartsenpost X wil zich duidelijker gaan profileren. In gesprekken hierover duikt steeds weer de vraag op: wie is eigenlijk onze klant? De directeur vraagt Nohlmans Organisatieontwikkeling om dit punt samen met het managementteam in een organisatieopstelling te onderzoeken.

Organisatieopstelling in de praktijk

In een ruimte staan drie representanten van de betrokken partijen: de Patiënten, de Huisartsen en de Organisatie. Aan de rand van het veld staan de 'graadmeters' van de zorgkwaliteit: de Zorgverzekeraars en de Inspectie. Directeur en medewerkers van de huisartsenpost kijken toe.

Vanuit de startpositie nodigt Erik de representant van 'de organisatie' uit om een beweging te maken in de richting van 'de artsen'. Dat blijkt niet mogelijk, de organisatie ervaart een grote weerstand.

De organisatie kan wel een beweging maken naar de patiënt toe. De representanten van de zorgverzekeraar en de inspectie hebben dan echter de behoefte om in te grijpen. Beide bewegingen lijken dus niet mogelijk.

Erik vraagt aan de toekijkende directeur: "Wil jij nog iets proberen?" De directeur zet de artsen naast de organisatie, in de kijkrichting van de patiënten. Dat voelt voor alle representanten beter, maar het is nog niet ideaal. Uiteindelijk komt de organisatie schuin achter de artsen te staan, met een duidelijk zicht op de patiënt. Alle aanwezigen ervaren deze opstelling als kloppend. De organisatie doet haar werk via de artsen, dus zij zijn de primaire klant.

Na afloop blijft het lang stil. Dan zegt een afdelingshoofd: "Eerlijk gezegd dacht ik eerst: wat gaan we nu toch doen? Maar het voelt alsof we hier samen iets heel wezenlijks hebben bereikt."

*Nieuws
voor
managers
met
leef*