



Organisatie opstellingen Wat is het; hoe werkt het en wat heb je eraan?



Bijdrage van de Kennistafel Gedrag & Cultuur

Introductie

Binnen onze kennistafel delen wij graag kennis met elkaar en onderzoeken we manieren om gedrag en cultuur binnen organisaties te versterken. Zo oefende de kennistafel recent met het instrument organisatie opstellingen. Cora Wielenga introduceerde dit onderwerp, en aangezien ervaren beter is dan er alleen over vertellen, hebben wij tijdens onze bijeenkomst een organisatie opstelling uitgevoerd.

Wat is een organisatie opstelling?

Een organisatie opstelling is een manier om zicht te krijgen op dynamieken in een team of organisatie. Door de opstelling te maken, krijg je zicht op wat er zich onder het zichtbare gedrag afspeelt, de zogeheten onderstroom.



Systemen willen volledig zijn. Alles dat in een systeem aanwezig is, moet gezien worden. Stel je voor dat er binnen een organisatie een fraudeur wordt betrapt en dat van deze persoon afscheid wordt genomen. En stel nu dat dit afscheid abrupt is en er niet over gesproken mag worden in

de organisatie. Dan bestaat de kans dat deze gebeurtenis in de organisatie zich herhaalt en er zodoende een patroon ontstaat. Alleen de persoon aanpakken kan dus onvoldoende zijn: vanuit systemisch oogpunt moet er ook aandacht besteed worden aan het hele systeem om de situatie werkelijk te verbeteren.

*Het systeem moet als geheel
gezien en geheeld worden*

Het systemisch werken gaat uit van 3 soorten gewetens:

- **Persoonsgeweten:** dit gebeurt bewust en gaat uit van bepaalde principes, zoals de wens om bij de groep te horen, het fair uitwisselen van geven en nemen en het ordenen van personen in groepen op basis van bijvoorbeeld anciënniteit;
- **Systeemgeweten:** dit gebeurt onbewust en wordt gedicteerd vanuit het systeem zelf. Mensen pakken een rol die past binnen het systeem en waaraan het systeem behoefte heeft;
- **Universele geweten:** een scheppende kracht die samenlevingen in beweging kan brengen en patronen kan ontwrichten. Denk bijvoorbeeld aan de Coronacrisis of de ontwikkeling van het internet. Zaken die bestaande patronen kunnen veranderen.

Het persoonsgeweten en het systeemgeweten zijn tegengesteld: wat je in het ene verdrukt, komt in het andere terug.

Hoe werkt het?

In een organisatie opstelling ga je aan de slag met een vraag van de inbrenger. Deze inbrenger loopt ergens tegenaan en wil dit graag veranderen, maar dat lukt niet.

Ergens kan er iets blokkeren. Eerst wordt gestart met het uitdiepen van de vraag van de inbrenger. Wanneer deze voldoende besproken is, kan gestart worden met de opstelling. De inbrenger en begeleider kijken welke zaken of personen opgesteld moeten worden en nodigen deze uit hun plaats in te nemen in de opstelling. Deze zaken of personen worden gerepresenteerd door



representanten. Een alternatief is om te werken met houten poppetjes in bijvoorbeeld een tafelopstelling.

Door een opstelling te maken van de vraag van de inbrenger en vervolgens hierin zaken te veranderen, kan de inbrenger tot inzichten komen. Feitelijk laat de begeleider van de opstelling de inbrenger met een andere bril naar zijn/ haar situatie kijken. Dit doet de begeleider door zaken of personen in de opstelling te veranderen (weg te halen of juist toe te voegen, een bepaalde actie te laten uitvoeren, etc.) of door de inbrenger vragen te stellen. De reactie van de inbrenger op deze veranderingen of vragen, leidt tot inzicht bij de inbrenger.

Tijdens de opstelling die we tijdens de kennistafel hebben uitgevoerd, ontstonden inzichten voor zowel de inbrenger, als de begeleider en de andere aanwezigen. Het was daardoor een waardevolle en leerzame avond.

Wat kan je er als compliance officer mee?

Gedrag is een essentieel onderdeel van het werk van de compliance officer. Gedrag en normen (beleid en wetgeving) gaan hand in hand en als compliance officer moet je dus aan beide elementen werken.

Met een opstelling kan je achterhalen wat de oorzaken zijn van problemen, welke patronen er spelen en wat er nodig is om vooruit te gaan. Dit kan bijvoorbeeld wanneer er sprake is van weerstand in een team of als er bij de organisatie een angstcultuur heerst.

Inzicht in deze dynamieken helpt je om te adviseren omtrent compliancerisico's, bij het doen van onderzoek of Root Cause Analyses, en bij het uitvoeren van je compliance programma. Doordat je weet wat er speelt, kan je hier rekening mee houden. Daarnaast is het raadzaam om op basis van die dynamieken advies te geven over de risico's van dit gedrag voor de individuele medewerker, het team of zelfs de hele organisatie.



Dit artikel is een publicatie van de Vereniging van Compliance Professionals; sinds 2001 dé beroepsvereniging voor professionals op het gebied van Ethiek, Compliance en Integriteit.