

De organisatie als een open of gesloten systeem?

Hilde Clement

Systeemtheoretisch en contextueel psychotherapeut

www.vision4dynamics.com

Om nieuwe initiatieven effectief en efficiënt te implementeren binnen een organisatie is het nodig de organisatie in zijn geheel te kennen. Hoe gaat de instelling of afdeling tot nu toe om met veranderingen? Wat zijn hun krachten en zwaktes waarmee rekening dient gehouden te worden? In welke mate laat een organisatie interne en externe informatie-uitwisseling toe?

Meer dan ooit tevoren beseffen organisaties dat ze voortdurend beïnvloed worden door factoren van buitenaf. Denken we maar aan nationale of Europese wetgevingen, gewijzigd consumptiegedrag, mondigheid van de burgers.

In tegenstelling tot de klassieke organisatiekunde, waarbinnen een organisatie gezien wordt als een op zich staande en onafhankelijke gesloten entiteit, kijken we vanuit het systeemtheoretische perspectief naar instellingen als open gehelen die in geringe of ruime mate informatie doorlaten en opnemen. De mate van openheid wordt bepaald door zijn begrenzing. Hoe instellingen of afdelingen binnen een organisatie omgaan met informatie-uitwisseling en beïnvloeding bepaalt mee het karakter en de cultuur van de instelling of afdeling.

Elke instelling, afdeling of team bevindt zich ergens op de schaal waarbij zich aan de ene kant het sterk gesloten systeem of kluwen systeem situeert en aan de andere kant het zeer open of los-zand systeem. Beide vormen van organisatie houden geen waardeoordeel in. Ze hebben elk hun voor- en nadelen en geven aanwijzingen over de gedragsregels die gelden binnen de betrokken groep en hun verhouding tegenover 'buitenstaanders'.



Kluwen systemen worden gekenmerkt door een sterk Wij-gevoel. De groep en het groepsgebeuren primeren op individuele aspiraties. Kenmerkend is de sterke verbondenheid met en loyaliteit tegenover alle leden. Iedereen neemt het op voor iedereen. De groepsleden vertolken over het algemeen dezelfde ideeën, ze spreken dezelfde 'taal'. Zeker tegenover buitenstaanders.

Er heerst een gevoel van veiligheid en geborgenheid. Problemen worden zo veel mogelijk binnenskamers opgelost. Zo zien we dat meer kluwen gerichte teams/afdelingen bij tijdelijk personeelstekort, door ziekte of verlof, in eerste instantie de voorkeur geven om zelf de afwezigheden in te vullen en minder vlug beroep doen op vervangingen van 'buitenaf'. Een kluwen team vertoont weinig personeelsverloop. De doordringbaarheid van de systeemgrens is gering en waarborgt de eigen groepswerking. Nieuwe, geselecteerde informatie wordt intern gedeeld en vertaald in termen van het

groepsbelang. Persoonlijke aspiraties en individuele differentiatie ten aanzien van de groep worden met argusogen gevolgd en becommentarieerd.

Meer gesloten teams of afdelingen functioneren vrij onafhankelijk van de rest en hanteren eigen, vaak impliciete gedragsregels. Als directie, personeelslid van een andere afdeling of nieuwkomer is het niet evident zich te integreren in en zich aanvaard te voelen door een dergelijke hechte groep.

Bij een gevoel van druk of ‘inmenging’ van buitenaf sluiten de rangen. Eerder gesloten systemen profileren zich vaak als bewakers van tradities en basiswaarden van de organisatie.

Kluwen systemen worden gevormd door de jaren heen, maar de aard van het werk, de noodzaak om elkaar te vertrouwen en op mekaar te steunen bij de uitoefening van het beroep of opdracht of de basiswaarden van de organisatie kunnen meebepalend zijn voor de graad van onderlinge verbondenheid en begrenzing ten aanzien van ‘buitenaf’. De afdeling ‘Intensive Care’ binnen een ziekenhuis, brandweerkorpsen, sommige politie eenheden en hulpdiensten, waar het vertrouwen in elkaar en de onderlinge afhankelijkheid noodzakelijk zijn bij de uitvoering van de job, zijn voorbeelden waar vooral de kenmerken van een kluwen systeem aanwezig zijn.

Los-zand organisaties zijn de tegenpool van de gesloten systemen. Zij kennen een zeer sterk doorlaatbare grens. Permanente informatie- en energiedoorstroming van het systeem naar het groter geheel en vice versa is een kenmerk van deze organisatievorm. Nieuwe uitdagingen en trainingen worden binnen deze groep sterk gewaardeerd. Niet de verbondenheid en de groepsverantwoordelijkheid staan centraal wel de individuele creativiteit, ontplooiing en zelfstandigheid. Nieuwe ideeën en veranderingsprojecten zien binnen deze entiteit vaak het daglicht. Ze komen voort uit individuele engagementen en hebben hun waarde binnen de eigen afdeling. Het risico in dergelijke organisatievorm is echter dat door gebrek aan groepsverbondenheid en samenwerkingsgeest veel initiatieven onvoldoende voedingsbodem krijgen om uit te groeien tot algemeen gewaardeerde en aanvaarde vernieuwingen op instelling- of bedrijfsniveau. Een typisch voorbeeld van Los-zand systemen zijn de verschillende afdelingen binnen universitaire instellingen.

Tips voor leidinggevend

Wil men als verantwoordelijke of leidinggevende komen tot een vlotte samenwerking tussen en een verrijking van alle gelederen binnen de organisatie dan is het noodzakelijk zicht te hebben op wijze waarop de diverse afdelingen zijn georganiseerd. Zolang kluwen systemen zich herkend, erkend en gerespecteerd weten in hun Wij-gevoel staan ze open voor wederzijdse informatieoverdracht en veranderingen. Met andere woorden, bevestig eerst de gemeenschappelijke inzet en het belang van de groep om pas daarna samen na te denken wat veranderingen als meerwaarde kunnen betekenen voor de groep. Bewaak een vlotte informatie-uitwisseling van het team met de organisatie/andere afdelingen en vice versa.

Als leidinggevende van een Los-zand systeem is het belangrijk appel te doen op de persoonlijke mogelijkheden en inventiviteit van de diverse leden van de groep om van daaruit te werken aan gemeenschappelijke belangen en verbondenheid. Stimuleer hun empathisch vermogen ten opzichte van elkaar en andere afdelingsculturen. Bewaak het tempo en de veelheid van vernieuwingen.

Leestip

Grensoverschrijdend samenwerken

Praktijkervaringen vanuit de systemische benadering

Drs. E.H. Veldhuijzen van Zanten

<http://goo.gl/2Xk4fd>