

In één uur de kern van problemen boven water

Systemisch kijken naar organisaties

Organisatieopstellingen worden sinds 1996 steeds vaker toegepast. Dat is niet verwonderlijk, want het is een snel en effectief diagnostisch instrument. Een opstelling van een uur levert een schat aan informatie op. Het beeld van de opstelling is bovendien erg krachtig en blijft lang hangen in de herinnering van de vraaginbrenger.

ARTIKEL

Karin Dorissen en Jane Coerts



In elke organisatie spelen 'verborgen' krachten een rol, die wel voelbaar maar niet zichtbaar zijn. Ze spelen een cruciale rol in de werking en effectiviteit van organisaties.



Als ze zich manifesteren als tegenkrachten, merken we dat bijvoorbeeld aan effecten als een hoog ziekteverzuim, het structureel onvoldoende bereiken van doelen en onduidelijkheid over leiderschap. Dan is het zinvol om er aandacht aan te besteden.

Met een organisatieopstelling kunnen we deze verborgen dynamieken of processen zonder woorden zichtbaar maken en betekenis geven.

Organisatieopstellingen zijn afgeleid van familieopstellingen. Bert Hellinger is de grondlegger van deze methodiek. Bij de vertaling van deze methodiek voor toepassing in organisaties hebben Gunthard Weber, Matthias Varga von Kibéd en Klaus Grochowiak een belangrijke bijdrage geleverd.

Voorafgaand aan een organisatieopstelling brengt iemand een organisatievraag in die voor hem of haar van belang is. Dit kan bijvoorbeeld te maken hebben met

een fusie of overname, een team dat niet goed functioneert of problemen met leiderschap. Samen met de begeleider onderzoekt de inbrenger de achtergronden van de vraag. Vervolgens kiest de vraaginbrenger representanten uit voor personen en zaken die te maken hebben met die vraag, bijvoorbeeld andere afdelingen, leidinggevendenden, de taak/opdracht van de organisatie en de inbrenger zelf. Deze representanten kennen degenen die ze representeren niet. De inbrenger concentreert zich en geeft iedere representant zonder te praten een plek in de ruimte. Net zolang tot iedereen is opgesteld. De begeleider checkt vervolgens één voor één hoe zij zich voelen. De representanten blijken zich vaak net zo te voelen als diegenen die ze vertegenwoordigen. Hoe dit precies werkt, weten we niet. Feit is dat vraaginbrengers tijdens een opstelling vaak verbaasd opmerken: 'Zo doet hij/zij in werkelijkheid ook!' Het ruimtelijke beeld van de opstelling en de ervaringen van representanten maken vaak diepe indruk op zowel de vraaginbrenger als de andere aanwezigen.

Soms is dit beeld het eindbeeld. Dan is het voor het moment voldoende om te zien dat 'een afdeling er niet echt bij hoort', 'medewerkers niet gefocust zijn op de organisatietaak of de klant' of 'de leider te weinig oog heeft voor zijn team'. Het beeld en de ervaringen geven de inbrenger nieuwe inzichten. De opsteller kan echter ook ingrijpen in de bestaande opstelling. Zo kan hij of zij onderzoeken met welke beweging het systeem meer in balans komt en effectiever wordt. Hij/zij kan de representanten vragen naar een andere plaats te gaan of bepaalde zinnen uit te spreken. Zo'n beweging geeft informatie over de richting van de te nemen stappen. Ook is het mogelijk om een nieuw, 'onbekend' element te introduceren in het veld. Bijvoorbeeld als een aantal representanten naar een zelfde punt in de verte staart. Het kan zijn dat iemand is vertrokken uit de organisatie, waarbij het vertrek niet goed is afgerond. Zijn fouten werden benadrukt en zijn positieve bijdragen voor

Leiderschap

In vrijwel elk team zitten leden die onvoldoende verantwoordelijkheid nemen of niet proactief zijn. Vaak is er ook iemand die de strijd met de leider aangaat. Leiders laten hun leidersrol soms maar al te gemakkelijk aan anderen over. Als een externe trainer dan aan de slag gaat met zijn team of afdeling, komt hij gemakkelijk op de positie van de leider terecht. Dan leiden zijn inspanningen vaak niet tot het beoogde effect. In zo'n geval is het veel productiever om eerst met de leider te werken aan zijn leiderschap. Dit maakte ik in een bijeenkomst met Abcouder ondernemers inzichtelijk aan de hand van een eenvoudige opstelling. Ik vroeg een vrijwilliger om als teamleider op te treden. De anderen gingen in een kring staan. 'Zo, jullie zijn het team.' En tegen de teamleider zei ik: 'Zoek jouw plek ten opzichte van je team.' Hij ging tussen twee leden in staan. Toen kwam ik aanlopen en zei hem: 'Stel je vraag maar aan mij als trainer.' Hij zette een stap achteruit, stelde zijn vraag, en voordat hij er erg in had stond ik al op zijn plek. Aan het team vroeg ik: 'Wie is nu jullie leider?' Iedereen wees naar mij. Het was nu duidelijk hoe gemakkelijk het is om je plaats als teamleider te laten innemen door een externe adviseur of trainer.

het bedrijf bleven onbenoemd. Zijn opvolger kan daar onbewust last van hebben. Hij komt niet zo goed uit de verf als op grond van zijn kwaliteiten en vaardigheden verwacht mag worden. Als de vraaginbrenger zich hiervan bewust wordt, kan hij daar alsnog iets mee doen. Een interventie die goed is voor het systeem brengt rust. Dit is voor iedereen voelbaar.

Basisprincipes voor het gezond functioneren van een organisatie

Drie principes blijken belangrijke voorspellers voor de gezondheid en effectiviteit van organisaties. Als deze principes uit het oog worden verloren, neemt de vitaliteit van de organisatie af.

1. Iedere persoon die in het heden of verleden bij de organisatie hoorde, heeft *recht op een plek* binnen het systeem. Veel conflicten en samenwerkingsproblemen komen voort uit het feit dat anderen de plaats innemen van mensen die 'vergeten' of buitengesloten (verstoten) zijn. Mensen gaan zich dan bijvoorbeeld onbewust gedragen op een manier die vergelijkbaar is met diegene die er voor hen was. Of mensen neigen diegenen te vertegenwoordigen die buitengesloten zijn of die onrechtvaardig zijn behandeld (voor een voorbeeld: zie kader 1).
2. *Geven en nemen* moeten in balans zijn. Voor hun unieke bijdrage aan de organisatie moeten mensen beloond worden en erkenning krijgen (mate-

riël of immaterieel). Als mensen te weinig of te veel krijgen of nemen voor wat ze doen, gaat het systeem deze verstoring in de balans compenseren (voor een voorbeeld: zie kader 2).

3. Elke organisatie kent een bepaalde *ordering of hiërarchie*. Deze ordening moet gerespecteerd worden. In een gezin staan ouders in de hiërarchie boven hun kinderen, het oudste kind boven een jonger kind enzovoort. Een vergelijkbare ordening geldt ook in organisaties. De ordening is afhankelijk van drie elementen:

- De mate van verantwoordelijkheid die iemand draagt. Leaders met de meeste (eind)verantwoordelijkheid staan hoger in rang dan leaders die minder verantwoordelijkheid dragen.
- De soort functie. De ene functie is belangrijker voor het product/dienst die geleverd wordt dan de andere.
- Het aantal jaren dat iemand verbonden is aan een organisatie. De medewerker die langer in dienst is, gaat in principe vóór nieuwere medewerkers.

Als er problemen ontstaan met ordening, uit zich dat vaak in onduidelijkheden over het leiderschap. Als leidinggevend verzuimen leiding te geven of daar de kans niet voor krijgen, komen anderen op hun plek en gaan ze taken overnemen.

Voor welke vraagstukken zijn organisatieopstellingen geschikt?

Medewerkers, managers en bestuursleden komen met uiteenlopende vragen en problemen, waarvoor zij een oplossing zoeken. Macht, leiderschap, samenwerking en productiviteit: dit zijn aspecten waarbij organisatieopstellingen verhelderend kunnen werken. Problemen en vraagstukken waarmee wij werken zijn:

- terugkerende verstoringen waar geen verklaring voor is (bijvoorbeeld: heel veel verloop op een bepaalde positie);
- de energie binnen de organisatie 'stroomt' niet. Dit leidt ertoe dat zaken niet van de grond komen, focus op de organisatietaak ontbreekt en de productiviteit afneemt;
- leiderschapsvraagstukken;
- vraagstukken rondom verloop of ziekteverzuim;
- overnamevraagstukken;
- conflicten of misverstanden tussen afdelingen, fusiepartners of binnen teams;
- gebrek aan verantwoordelijkheid.

Organisatieopstellingen als drijfveer voor verandering

Een organisatieopstelling is een krachtig diagnose-instrument. Hoewel het kort duurt, kan een opstelling veel effect hebben op de gang van zaken. Binnen een uur wordt het krachtenveld zichtbaar gemaakt dat een rol speelt binnen de organisatie. Deze krachten

Kader 1: Opvolging

In het begin schoot zijn carrière als een komeet omhoog. Alles lukte, niets was hem te veel. Maar nu... al enige tijd voelt hij zich lusteloos en zonder energie. Een jaar geleden was het bureau waar hij partner was opgeheven. Sindsdien kon hij zijn draai niet meer vinden. Drie jaar geleden hadden de andere twee partners hem gevraagd of hij partner wilde worden. Hij voelde zich vereerd, want het waren kundige mensen in hun vak. Hij had 'ja' gezegd. Zijn voorganger was met ruzie vertrokken en hij volgde hem op. Tijdens de opstelling bleek dat één van de partners zich verstopte (A) en dat twee van de partners: (B) en de vraaginbrenger (V) naar iets buiten de organisatie keken. Toen een representant op die plek ging staan, bleek het te gaan om de voorganger van de vraaginbrenger. Partner (B) benaderde vraaginbrenger (V) net zoals zijn voorganger (projectie). De vraaginbrenger (V) ging daar onbewust op in en reageerde net zoals zijn voorganger. Geen wonder dat hij zich steeds zo onmachtig voelde; hij droeg - onbewust - een last mee die niet van hem was. Toen V dit zag en zich realiseerde dat hij de positie van zijn voorganger had ingenomen in plaats van zijn eigen positie, ontspande hij. Tijdens een evaluatiegesprek na twee weken gaf V aan dat hij de afgelopen weken veel meer energie had en vol plannen zat.



beïnvloeden de effectiviteit van een organisatie. Essentiële aspecten van de vraag worden helder belicht. Mensen leren zo niet alleen met hun hoofd, maar ervaren ook lijfelijk waar het om gaat. Dat is een belangrijke drijfveer voor verandering. Het komt vaak voor dat de vraaginbrenger diep onder de indruk is. De opstelling maakt zijn of haar eigen rol duidelijk. Ook ziet de vraaginbrenger ineens wat er

nodig is om rust en balans in de organisatie te brengen.

Voor wie is een opstelling geschikt?

Het vereist moed om mee te doen met een organisatieopstelling. Mensen die eraan meedoen zijn bereid om zich kwetsbaar op te stellen omwille van het grotere geheel en staan ervoor open om op een diepe manier naar hun aandeel te kijken. Dat is

niet altijd gemakkelijk. In de praktijk zien we dat vooral mensen geïnteresseerd zijn die denken dat een organisatie meer is dan wat je direct kunt zien. Zij staan open voor een bredere benadering dan de rationeel-cognitieve. Ze zijn bereid om te onderzoeken of een methode die ratio, emotie en intuïtie verbindt iets voor hen is.

Een organisatieopstelling begeleiden

Ook al lijkt het simpel, het begeleiden van een opstelling vraagt kennis van organisaties en een gedegen systemische opleiding. Omdat mensen vaak oude patronen meenemen, is het een pre als de begeleider ook opgeleid is en ervaring heeft in het begeleiden van familieopstellingen. Goede opleidingen zijn onder andere Phoenix opleidingen te Utrecht en het Bert Hellinger Instituut te Groningen.

Jane Coerts (Stream - Leven en werken met passie) is registercoach bij de Nederlandse Orde van Beroepscoaches en organisatieadviseurs. Zij heeft veel ervaring met het begeleiden van familie- en organisatieopstellingen. Zij werkt als docent bij de Alba Academie en als supervisor bij de opleiding Professionele Begeleiding van Organisaties bij Phoenix opleidingen. www.streamsite.nl en info@streamsite.nl.

Karin Dorissen (Progress Management support) is een ervaren manager, trainer en coach. Zij werkt voor diverse organisaties op het gebied van teamontwikkeling, samenwerking en managementontwikkeling. Daarnaast werkt zij als docent bij de Alba Academie. progress-management@xs4all.nl.

Kader 2: Afscheid

Hij was oprichter/directeur van een onderzoeksbureau. In tien jaar tijd was dit bureau uitgegroeid van een eenmanszaak tot een gerenommeerd bureau met twintig medewerkers. Hij vond het tijd worden om het bedrijf over te dragen. Hij wilde weer iets nieuws opzetten. Zijn opvolger, die jarenlang de motor van het bureau was geweest, zou het bedrijf overnemen. Zijn vraag was: wat heb ik nog te doen om het bedrijf zo achter te laten dat mijn opvolger het goed kan overnemen? De opstelling liet het beeld van een gezond, vitaal bedrijf met tevreden medewerkers zien. Zijn opvolger keek steeds naar hem. En hij keek naar zijn opvolger. De representant van de opvolger zei: 'Als hij geen stap terug doet, kan ik het niet overnemen.' Maar toen de directeur een stap terug deed, werd het bureau minder stabiel. Voordat hij echt kon vertrekken, moest de directeur het bedrijf nog één keer recht in de ogen kijken. De oprichter moest het succes van zijn jarenlange inspanningen en zijn rol als oprichter erkennen ten overstaan van zijn opvolger en medewerkers. Zo maakte hij ruimte voor de nieuwe directeur.

Een maand later kwam de opvolger. Hij wilde weten wat hij het beste kon doen om het bedrijf succesvol over te nemen. Het beginbeeld was identiek aan hoe de oprichter de organisatie had opgesteld. De representanten (andere dan de eerste keer) reageerden precies hetzelfde. Pas nadat de nieuwe directeur de oprichter had bedankt voor het mooie bureau, ontspanden alle onderdelen van het systeem zich.

De overname heeft inmiddels plaatsgevonden. Het bedrijf groeit nog steeds, er is veel focus op de gemeenschappelijke taak en de medewerkers hebben veel voor elkaar over. De opvolger heeft een kunstwerk ter ere van de oprichter in de vergaderzaal gehangen, want hij blijft in beeld als oprichter.



Agenda

7 oktober 2009:

organisatieopstellingen voor leiders van organisaties. Locatie: Centre for Generative Leadership.
Info: www.streamsite.nl/agenda

6 november 2009:

Studiedag NVO2: Systemisch kijken naar organisaties.
Info: www.nvo2.nl/nl/events/studiedagen

Literatuur

Stam J. J. (2004) *Het verbindende veld. Organisatieopstellingen in de praktijk*. Groningen: Uitgeverij Het Noorderlicht.
Veenbaas, W. & J. Goudswaard (2002) *Vonken van verlangen. systemisch werk, perspectief en praktijk*. Utrecht: Phoenix Opleidingen TA/NLP.
Weber, G. (2003) *Het succes van organisatieopstellingen. De methode van Bert Hellinger in praktijk gebracht*. Haarlem: Altamira - Becht.