

De markt voor organisatieopstellingen

Tilburg, november 2006

Drs. R. Pranger (IVA Beleidsonderzoek en advies)
Dr. T. Weggemans (AYIT Consultancy)

Uitgever: IVA Beleidsonderzoek en advies
Warandelaan 2, Postbus 90153, 5000 LE Tilburg
Telefoonnummer: 013-4668466, telefax: 013-4668477
Website: www.iva.nl

AYIT Consultancy
Academielaan 8, 5037 EW Tilburg
Telefoonnummer: 013-4678406
Website: www.ayit.nl

© 2006 IVA

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of worden openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het IVA.

Het gebruik van cijfers en/of tekst als toelichting of ondersteuning bij artikelen, boeken en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Aanleiding, doel- en vraagstelling	1
1.1.1	Aanleiding	1
1.1.2	Doelstelling	2
1.1.3	Vraagstelling	2
1.2	Aanpak onderzoek	2
1.3	Leeswijzer	4
2	De aanbodkant van de markt voor organisatieopstellingen	5
2.1	Inleiding	5
2.2	Karakterisering organisatieopstellingen	5
	Intermezzo 1: wat is systemisch eigenlijk?	7
2.3	De ontwikkeling van het opstellingenwerk in Nederland	8
2.4	Huidige omvang organisatieopstellingen	9
2.5	Diversiteit in organisatieopstellingen	9
2.6	Diversiteit in werkvormen	10
2.6.1	Open avond, werkplaats of workshop	11
2.6.2	Opstellingen als onderdeel van opleiding of congres	11
2.6.3	De in company opstelling met externe representanten	11
2.6.4	De in company opstelling zonder externe representanten	12
2.6.5	Vereenvoudigde werkvormen	12
2.6.6	'Systemisch advies'	13
2.7	Verschillen in stijl	13
	Intermezzo 2: het debat tussen fenomenologen en sociaalconstructivisten	14
2.8	Vergelijking met spelsimulatie en rollenspel	16
2.8.1	Overeenkomsten en verschillen	17
	Intermezzo 3: niveaus van Dilts	18
2.8.2	Consequenties voor marketing	19
	Intermezzo 4: verschillende ordes van leren	20
2.9	Conclusies	22

3	De vraagkant van de markt voor organisatieopstellingen	23
3.1	Inleiding	23
3.2	Typering klanten	23
3.2.1	Kenmerken klanten	23
	Intermezzo 5: kenniscreatie	24
3.2.2	Motieven van klanten	24
3.2.3	Een typologie van klanten	25
3.3	Typering vraagstukken	27
3.3.1	Waarvoor geschikt?	27
3.3.2	Waar en bij wie werkt het niet?	28
3.3.3	Een typologie van vraagstukken	28
	Intermezzo 6: structuurmodel van Mintzberg	31
3.4	Contact tussen aanbieder en klant	32
3.5	Ervaringen van klanten	33
3.6	Conclusies	34
4	Marktstrategieën	35
4.1	Inleiding	35
4.2	Kansrijke marktstrategieën	36
4.2.1	De opstelling als orakel	36
4.2.2	Specialisatie op type probleem	36
4.2.3	Specialisatie op branche	36
4.2.4	Toespitsing op gebruik als diagnose-instrument	36
4.2.5	Gebruik als laatste redmiddel	37
4.2.6	Gebruik van opstellingen bij trainingen en opleidingen	37
4.2.7	Integreren in systemisch advieswerk	37
4.2.8	Persoonlijke marketing van de adviseur	37
4.3	Conclusies	38
5	Conclusies en aanbevelingen	39
5.1	De markt ontwikkelt zich	39
5.2	Ambassadeurs nodig	40
5.3	Professionalisering van het systemisch werk	40
5.4	Agenda voor verder onderzoek	42
5.4.1	Stand van zaken in onderzoek naar organisatieopstellingen	42
5.4.2	Agenda voor verder onderzoek	43
	Bijlage 1: literatuur	47
	Bijlage 2: opdrachtgevers en geïnterviewde personen	51
	Bijlage 3: opleidingsmogelijkheden	53

Hoofdstuk 1

Inleiding

1.1 Aanleiding, doel- en vraagstelling

1.1.1 Aanleiding

Een organisatieopstelling is een ruimtelijke weergave van (een deel van) een organisatie of netwerk van organisaties, waarin medewerkers, afdelingen of organisaties vertegenwoordigd worden door 'representanten'. De methodiek is verwant aan rollenspel, spelsimulatie en psychodrama. De grootste verschillen zijn dat de 'spelers' tijdens een organisatieopstelling niet iets hoeven 'na te spelen' en evenmin inhoudelijk geïnstrueerd worden en dat er tijdens een organisatieopstelling niet of nauwelijks gebruik wordt gemaakt van talige communicatie. De methodiek is betrekkelijk jong: in Nederland worden organisatieopstellingen sinds ongeveer 1997 toegepast.

Het betrekkelijke jonge karakter van deze nieuwe loot aan de boom van instrumenten die door organisatieadviseurs gebruikt worden, alsmede het gegeven dat de methodiek door het niet-talige karakter ervan behoorlijk verschilt van andere methodieken roept zeer uiteenlopende reacties op, zowel bij organisatieadviseurs als bij (potentiële) klanten. Sommigen zijn laaiend enthousiast, anderen uiterst sceptisch. De vraag is daarom actueel hoe aanbieders van organisatieopstellingen zich tot hun (potentiële) markt moeten verhouden. Wat zouden effectieve marketingstrategieën kunnen zijn voor de aanbieders van deze innovatieve en relatief onbekende adviesdienst?

Met deze vraag in het achterhoofd hebben negen aanbieders van organisatieopstellingen gebruik gemaakt van de 'Subsidieregeling Pilot Innovatievouchers' van het ministerie van EZ, waarmee het ministerie de uitwisseling van kennis tussen kennisinstellingen en MKB-ondernemers wil stimuleren. Met de vouchers kunnen ondernemers bij een kennisinstelling (universiteit, hogeschool, of onderzoeksinstituut) een onderzoeksvraag uitzetten. De uitkomst daarvan kunnen ondernemers gebruiken voor innovatie van hun product of dienst. In het kader hiervan hebben genoemde adviesbureaus IVA Beleidsonderzoek en advies en AYIT Consultancy verzocht een passend project te definiëren. Het op basis daarvan ontworpen onderzoek is van maart tot en met oktober 2006

uitgevoerd. De resultaten zijn niet alleen in bijeenkomsten met de adviesbureaus¹ overgedragen en bediscussieerd, maar worden ook - in schriftelijke vorm - in dit rapport neergelegd.

1.1.2 Doelstelling

Centrale gedachte achter het project is dat organisatieopstellingen een adviesdienst zijn en dat het specifieke ervan – vergeleken met andere adviesdiensten – samenhangt met de speciale wijze van kijken naar, diagnostiseren van en zoeken naar oplossingen voor organisatieproblemen. Centrale overweging is voorts dat het voor vernieuwing en verdere vermarkting van organisatieopstellingen zinvol is te analyseren in welke situaties deze adviesdienst het beste ingezet kan worden. Zijn organisatieopstellingen alleen of vooral zinvol voor bepaalde typen organisaties, bepaalde organisatieproblemen, of organisaties die zich in een bepaalde fase van hun ontwikkeling bevinden? In het licht van deze overwegingen luidt de doelstelling van het project als volgt:

Inzicht verschaffen in de karakteristieke kenmerken van organisatieopstellingen en in het soort organisatievraagstukken waarvoor organisatieopstellingen een geëigende methodiek zijn. Op basis daarvan aanbevelingen formuleren voor de marketing van organisatieopstellingen.

1.1.3 Vraagstelling

Om deze doelstelling te realiseren, dient een aantal vragen beantwoord te worden:

- Wat zijn de karakteristieke en – in vergelijking met andere typen organisatieadviesdiensten – onderscheidende kenmerken van organisatieopstellingen?
- Voor welk(e) type(n) organisaties en/of organisatievraagstukken zijn organisatieopstellingen een geëigende methodiek voor diagnose en probleemoplossing?
- Hoe zijn de afnemers van organisatieopstellingen te typeren?
- Op basis van welke overwegingen maken organisaties de keuze voor organisatieopstellingen als middel om tot oplossing van hun problemen te komen en wat zijn in dat verband hun ervaringen met organisatieopstellingen?
- Wat zijn de implicaties hiervan voor de innovatie van organisatieopstellingen en voor de marketingstrategie van de aanbieders van organisatieopstellingen?

1.2 Aanpak onderzoek

Het project is – conform de Subsidieregeling Pilot Innovatievouchers – gericht op kennisoverdracht aan de voucherhouders. Om tot overdracht van op hun specifieke behoeften toegespitste kennis te komen, is het noodzakelijk de bij IVA en AYIT Consultancy aanwezige kennis over organisatieontwikkeling aan te vullen met specifieke kennis over kenmerken en toepassingsmoge-

¹ Aan deze bijeenkomsten is niet alleen door de voucherhouders deelgenomen, maar ook door andere aanbieders van organisatieopstellingen.

lijkheden van organisatieopstellingen. Beide aspecten – kennisvergaring en kennisoverdracht – komen tot uitdrukking in de door ons gekozen aanpak van het project:

- **Literatuurverkenning.** Gedurende de onderzoeksperiode is een literatuurverkenning uitgevoerd. Op de eerste plaats is literatuur bestudeerd over de theoretische achtergronden van organisatieopstellingen (ook wel genoemd: 'systemisch werk'). Daarbij hebben we met name gekeken naar het onderscheid met andere soorten organisatieadviesing. Op de tweede plaats is literatuur bestudeerd over organisatieverandering, levensfasen van organisaties en organisatieadviesing. Tenslotte hebben we ingezoomd op een aantal onderwerpen dat ons inziens relevant en interessant kan zijn voor organisatieopstellers. Een overzicht van de geraadpleegde en bestudeerde literatuur is te vinden in de bijlagen.
- **Interviews aanbieders.** We hebben een tiental face-to-face interviews gehouden met een aantal aanbieders van organisatieopstellingen (voor een overzicht van geïnterviewde personen verwijzen we naar de bijlagen). Bij de interviews zijn alle vijf in paragraaf 1.1.3 geformuleerde vragen aan de orde gekomen, maar lag de nadruk op de eerste twee daarvan. In het kader van de derde en vierde vraag is met de aanbieders gepoogd te komen tot een typering van de afnemers van organisatieopstellingen en is ingegaan op de vraag op basis van welke overwegingen organisaties de keuze maken voor een organisatieopstelling als middel om tot (nadere) diagnose of oplossing van hun problemen te komen.
- **Interviews klanten.** Met name om antwoord te krijgen op de vragen 3 en 4 uit paragraaf 1.1.3 hebben we een aantal klanten van organisatieopstellingen geïnterviewd. Daarbij ging het enerzijds om 'directe' klanten: personen uit een organisatie die in het kader van een specifiek vraagstuk uit de eigen organisatie om een organisatieopstelling hebben verzocht. Anderzijds ging het om 'indirecte' afnemers, zoals trainings- en adviesbureaus, die in het kader van een door hen aangeboden leergang of training een deel daarvan hebben laten uitvoeren door een aanbieder van organisatieopstellingen. Voor een overzicht van de geïnterviewde personen verwijzen we opnieuw naar de bijlagen.
- **Interviews materiedeskundigen.** Om de conclusies uit ons onderzoek te kunnen toetsen aan de meest recente inzichten uit de wetenschap en om tot verdieping van die conclusies te komen, hebben we een aantal materiedeskundigen geïnterviewd. Voor een overzicht van de geïnterviewde experts en hun expertisegebieden verwijzen we naar de bijlagen.
- **Bijeenkomsten voucherhouders.** Voor de voucherhouders en andere belangstellenden zijn twee bijeenkomsten georganiseerd, waarin de voortgang en de voorlopige conclusies van het onderzoek zijn besproken en over een aantal inhoudelijke thema's is gediscussieerd. Daarnaast is enige malen overleg geweest met de driekoppige begeleidingscommissie die namens de voucherhouders het onderzoek heeft gevolgd en begeleid.

- **Workshop ‘De markt van organisatieopstellingen’.** Op 12 oktober 2006 is een workshop georganiseerd waaraan naast de voucherhouders ook diverse andere aanbieders van organisatieopstellingen hebben deelgenomen. Tijdens deze workshop zijn de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en is over een aantal thema’s met de deelnemers gediscussieerd. In het laatste onderdeel van de workshop is met name ingegaan op de vraag wat de resultaten van het onderzoek kunnen betekenen voor de marketingstrategie van de aanbieders van organisatieopstellingen. Op 17 oktober 2006 is deze workshop in beknopte vorm herhaald tijdens een internationale training voor begeleiders van organisatieopstellingen.² Ook wordt in 2007 een presentatie gehouden op de eerstvolgende netwerkdag van de SONT (Stichting Systemische Opstellingen Nederlands Taalgebied). De resultaten van de discussies tijdens de workshop en de presentatie in oktober 2006 zijn meegenomen in dit rapport.

1.3 Leeswijzer

In **hoofdstuk 2** komt de aanbodkant van de markt voor organisatieopstellingen aan de orde. We gaan in op de aard van het product organisatieopstellingen en geven een schets van de wijze waarop dat op de markt wordt aangeboden. **Hoofdstuk 3** concentreert zich op de vraagkant van de markt voor organisatieopstellingen. We gaan in op de vraag wie de klanten van aanbieders van organisatieopstellingen zijn en hoe klanten en aanbieders met elkaar in contact komen. Ook staan we stil bij de vraag voor welke vraagstukken organisatieopstellingen ingezet worden. In hoofdstuk 2 en hoofdstuk 3 is een aantal **intermezzo’s** opgenomen, waarin we dieper op bepaalde thema’s ingaan. De intermezzo’s zijn in aparte kaders weergegeven. In **hoofdstuk 4** schetsen we een aantal marketingstrategieën die aanbieders van organisatieopstellingen kunnen volgen. In **hoofdstuk 5** presenteren we de belangrijkste conclusies van het onderzoek en geven wij enkele aanbevelingen voor de verdere professionalisering van organisatieopstellingen en voor wetenschappelijk onderzoek naar diverse aspecten van organisatieopstellingen en systemisch werk.

² International Organization Constellations Training Intensive, 15-22 oktober 2006, Bert Hellingerinstituut Nederland.

Hoofdstuk 2

De aanbodkant van de markt voor organisatieopstellingen

2.1 Inleiding

De markt voor organisatieopstellingen is voorlopig nog voornamelijk een aanbodgestuurde markt. De aanbieders van organisatieopstellingen hebben een bepaald product in de aanbieding en zoeken daar klanten bij. In verband met de jonge leeftijd van het product zullen er weinig klanten zijn die expliciet om een organisatieopstelling vragen. Om deze reden beginnen we onze rapportage met een schets van het aanbod zoals zich dat de afgelopen jaren in Nederland ontwikkeld heeft.

2.2 Karakterisering organisatieopstellingen

Een organisatieopstelling is een ruimtelijke weergave van het innerlijk beeld dat een cliënt heeft van een organisatie of een netwerk van organisaties. Hierbij worden medewerkers, afdelingen of organisaties vertegenwoordigd door 'representanten'. De methodiek is verwant aan rollenspel, spelsimulatie en psychodrama, met als groot verschil dat de 'spelers' niet iets hoeven 'na te spelen' en evenmin inhoudelijk geïnstrueerd worden. De representanten zijn in principe (ingehuurde) mensen van buiten, die niets weten van de organisatie en evenmin van het probleem dat als aanleiding dient.³ Hun functie is het beste te benoemen als sensor van het organisatiesysteem.

De ruimtelijke opstelling wordt neergezet door een medewerker van de organisatie, de probleem-eigenaar, die we in deze rapportage de 'klant' van de opstelling noemen. Het geheel wordt begeleid door een in de methodiek getrainde begeleider (de 'opsteller'). Na een kort startgesprek over de aard van het probleem worden de representanten door de klant - zonder te praten, op intuïtieve wijze - in de ruimte opgesteld. De toeschouwers zitten er zwijgend in een kring omheen.

³ Afhankelijk van de problematiek kunnen bij sommige soorten opstellingen (bijvoorbeeld teamopstellingen) mensen uit de organisatie zelf representant zijn.

Zodra het 'organisatiesysteem' opgesteld is, blijken de representanten ervaringen op te doen die met hun positie in de opstelling te maken hebben. Deze manier van waarnemen 'namens iemand anders' wordt representerende waarneming genoemd (Sparrer en Von Kibed, 2003). De begeleider van de opstelling onderzoekt deze ervaringen en kan door wijzigingen in de opstelling aan te brengen hun betekenis analyseren. Belangrijker is echter dat de ervaringen van de representanten voor de probleemeigenaar en andere aanwezigen invoelbaar en herkenbaar zijn.

Als een representant van een afdeling in een opstelling geïsoleerd staat, blijkt dat met de werkelijkheid te corresponderen, zelfs als de klant zich hiervan bij het opstellen volstrekt niet bewust is geweest. Als representanten elkaar in de opstelling niet kunnen zien, omdat er iemand tussenin staat, blijkt er ook in de realiteit sprake te zijn van een verstoorde communicatie. Wanneer een representant zijn aandacht niet van een 'lege' plek in de ruimte af kan houden, blijkt daar vaak iets te zijn dat er óók bij hoort. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om iets uit het verleden dat niet goed afgesloten is, maar ook om de 'klanten', die bij de eerste opstelling wel eens vergeten worden.

Het ruimtelijk zichtbaar worden van de 'Gestalt' van het organisatiesysteem en de ervaringen van de representanten maken op de aanwezigen meestal een diepe indruk. Juist doordat de opstelling niet geregisseerd is, maar ogenschijnlijk spontaan tot stand komt, is de bereidheid tot acceptatie van het ontstane beeld groot. Dat leidt niet per definitie direct tot een oplossing, maar is daar wel een basis voor. Gegeven het feit dat een organisatieopstelling meestal niet langer dan een uur duurt, is het een efficiënte manier om tot een gedragen diagnose van de situatie te komen.

De methodiek van organisatieopstellingen is afgeleid van die van familieopstellingen. Deze methodiek is in Duitsland ontwikkeld, waarbij vooral de bijdrage van Bert Hellinger genoemd moet worden. Gunthard Weber, Matthias Varga von Kibéd en Klaus Grochowiak hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de vertaling van de methodiek voor de toepassing bij organisaties. Als overkoepelende aanduiding van familie- en organisatieopstellingen en daarvan afgeleide werkvormen wordt tegenwoordig de term 'systemisch werk' gebruikt.

Aanvankelijk was de verleiding bij begeleiders van organisatieopstellingen groot om de ervaringen met familieopstellingen over te nemen, met name omdat familieopstellingen een veel langere traditie kennen. De belangrijkste principes blijken voor beide werkgebieden te gelden. Inmiddels weten we dat de uitwerking daarvan in organisaties anders is dan in families, onder meer omdat we niet levenslang aan organisaties gebonden zijn, organisaties hun eigen doel kennen en posities kunnen verschuiven. Het is belangrijk te onderkennen dat organisaties een andere oorsprong, aard en werking hebben dan families. Bovendien is er een groot verschil tussen de klanten van familieopstellingen en de klanten van organisatieopstellingen. Organizeopstellingen nemen in toenemende mate een aparte plaats in binnen het systemisch werk met opstellingen.⁴

⁴ Deze alinea is ontleend aan: www.opstellingen.net.

Naast de typische organisatieopstelling, die gericht is op problemen in het organisatiesysteem, zijn er vormen die meer verwantschap hebben met familieopstellingen. Opstellingen over problemen bij familiebedrijven ontwikkelen zich vaak vrij snel tot een familieopstelling. Ook bij loopbaanopstellingen, die primair op individuele ontwikkeling gefocust zijn, komt de familie vaak om de hoek kijken. In dit onderzoek richten we ons echter vooral op de 'zuivere' organisatieopstelling, waarbij de organisatie of een gedeelte daarvan centraal staat.

Intermezzo 1: wat is systemisch eigenlijk?

Uit de literatuur rondom opstellingen is niet goed af te leiden of het begrip systemisch zoals opstellers dat gebruiken identiek is aan de term 'systeemtheoretisch' zoals die elders wordt gehanteerd.⁵ Ondanks het ogenschijnlijke gemak waarmee opstellers over systemisch werk spreken als homogeen begrip, gaat het om heterogene denklijnen uit diverse theorieën (algemene systeemtheorie, autopoiesetheorie, cybernetica, (sociaal)constructivisme, zelfreferentialiteitstheorie, chaostheorie⁶). Gemeenschappelijk is de overtuiging dat verschijnselen nooit op zichzelf, maar altijd als onderdeel van een groter geheel geanalyseerd moeten worden.

De geschiedenis van de systemische benadering van psychische problemen gaat terug tot midden vorige eeuw. Spitzcok von Brisinski start zijn historisch overzicht in 1940 met een artikel van Karl Ludwig von Bertalanffy over 'Der Organismus als physikalisches System betrachtet'.⁷ Later hebben Virginia Satir, Gregory Bateson, Paul Watzlawick en Ivan Boszormenyi-Nagy verder invulling aan deze benadering gegeven. In andere wetenschapgebieden zijn Jay Forrester (computersimulatiemodellen), Niklas Luhmann (sociale systemen), Humberto Maturana & Francisco Varela (chaostheorie) en Peter Senge (kennismanagement) bekende namen.

Volgens Jan Jacob Stam (1998) is een probleem systemisch als de cliënt emoties vertoont die niet van de cliënt zelf lijken te zijn, maar wel als authentiek beleefd worden; als een organisatie er niet in slaagt een probleem op te lossen, ondanks de inzet van consultants; als een cliënt iets wil, maar het gevoel heeft dat niet te 'mogen' bereiken. Bij een systemisch probleem ligt de oorzaak dus niet in de persoon zelf, maar elders en is onderzoek van het grotere geheel noodzakelijk. Volgens Insa Sparrer (2004) moet het predikaat 'systemisch' niet aan een bepaalde methode toegekend worden. Naarmate meer afgezien wordt van kenmerken van personen en de nadruk komt te liggen op interacties en verschillende manieren van kijken, is de toepassing van de methode meer systemisch van karakter. Niet de methode zelf, maar de wijze waarop die wordt toegepast is volgens Sparrer doorslaggevend voor het systemische karakter ervan.

⁵ Zoals in de wereld van systeemtherapeuten of die van de sociotechniek. Bovendien is het nog maar de vraag of het Nederlandse begrip 'systemisch' hetzelfde betekent als het Duitse, waarvan het oorspronkelijk een vertaling is.

⁶ www.oeas.at/systemisch.htm

⁷ www.systemisch.net/timeline-systemisch.htm: Karl Ludwig von Bertalanffy: Der Organismus als physikalisches System betrachtet, Die Naturwissenschaften, 28:521-531, 1940.

In de discussie over wat systemisch precies is, zijn dus uiteenlopende opvattingen waar te nemen. Vanuit een marketingperspectief is het interessant na te gaan in welke mate de klanten hun ervaringen als systemisch ervaren en benoemen. Lehmann (2006) heeft in haar onderzoek naar de effecten van organisatieopstellingen een analyse gedaan van de inhoud van recente publicaties van veertien, merendeels Duitse, auteurs uit de vakgebieden psychologie, sociologie, economie en natuurkunde, die hun eigen werk als 'systemisch' beschouwen.⁸

Als gemeenschappelijke 'systemische' aandachtspunten benoemt Lehmann:

- Relatie tussen systeem en omgeving
- Onderlinge relaties, interacties en patronen, maar ook het geheel overzien
- *Samenhangen en wisselwerkingen*
- Oorzaken zijn niet relevant; er bestaat geen lineaire ontwikkeling
- Een systeem kan niet vanuit enkele onderdelen verklaard worden
- De toeschouwer beïnvloedt het aanschouwde
- Eigen logica en eigen werkelijkheid van systemen
- *Meerdere perspectieven hanteren*
- De werkelijkheid ontstaat in dialoog
- Er zijn altijd verschillende lagen
- Een systeem werkt met een gereduceerd beeld van de werkelijkheid

In haar onderzoek concludeert Lehmann dat vooral de in het rijtje *cursief* weergegeven aspecten ('samenhang' en 'meerdere perspectieven') door klanten in hun evaluatie van opstellingen genoemd worden. Als we daaruit mogen concluderen dat deze aspecten voor de klant het meest waardevol geweest zijn, kunnen we daar bij de marketing van opstellingen op inspelen.

2.3 De ontwikkeling van het opstellingenwerk in Nederland

In de eerste jaren, sinds ongeveer 1997, is het aanbod aan opstellingen vrijwel steeds gecombineerd met dat van familieopstellingen. Vanaf circa 2000 zien we een bredere differentiatie ontstaan, soms gericht op een specifieke sector, zoals het onderwijs. Terwijl de eerste begeleiders van opstellingen in Duitsland opgeleid zijn, begint Jan Jacob Stam van het Bert Hellinger Instituut in 2000 met een eigen opleiding Familieopstellingen, enkele jaren later gevolgd door een opleiding rondom organisatieopstellingen. Ook andere organisaties komen met een aanbod van trainingen en opleidingen. Op dit moment zijn er in Nederland vier opleidingen die niet alleen een kennismaking met de methodiek bieden, maar expliciet mensen scholen in het zelf begeleiden van organisatieopstellingen. Daarnaast is er een aantal trainingsmogelijkheden om de denkwijze in de eigen beroepspraktijk toe te passen.⁹ Vaak wordt er bij de trainingen gebruik gemaakt van Duitse gastdocenten. Via de bestaande opleidingen zijn inmiddels enkele honderden mensen ge-

⁸ Lehmann (2006), Bijlage 9.

⁹ Een lijst met opleidingsmogelijkheden is opgenomen in de bijlagen.

schoold in het gebruik van de methodiek. Door de nog jonge leeftijd is zowel de werkwijze als de invulling van de opleidingen nog sterk in ontwikkeling. Net als bij het rijbewijs is het volgen van een basisopleiding geen voldoende voorwaarde voor het professioneel kunnen begeleiden van opstellingen. Voor aanvullende scholing worden door de opleidingsinstituten dan ook regelmatig losse workshops van buitenlandse gastdocenten aangeboden. Daarnaast bestaan er diverse intervisiegroepen, waarin opstellers elkaar ondersteunen bij de professionele ontwikkeling.

2.4 Huidige omvang organisatieopstellingen

Bij de SONT (Stichting Systemische Opstellingen Nederlands Taalgebied), de organisatie van familie- en organisatieopstellers in Nederland en Vlaanderen, zijn circa 240 namen opgenomen in het adresboek.¹⁰ Afgaand op de daarin aangegeven specialisaties, richt de meerderheid zich op familieopstellingen voor individuele cliënten. Een tweede, veel voorkomende specialisatie is het gebruik van opstellingen bij coachings- of loopbaanvraagstukken. Ongeveer een kwart van de opstellers richt zich uitdrukkelijk op organisatievraagstukken.¹¹ Op grond van onze interviews met aanbieders schatten wij in dat er maar weinig aanbieders zijn die een groot deel van hun werktijd aan organisatieopstellingen besteden en daar ook een belangrijk deel van hun inkomen uit verwerven. De opstelling maakt voor de meeste aanbieders deel uit van een aanbod van een scala aan werkvormen. Afhankelijk van de problematiek en het soort klant, wordt af en toe een opstelling georganiseerd. Daarbij hebben wij wel de indruk dat onafhankelijk van de werkvorm de systemische denkwijze bij iedereen in de benadering van organisatievraagstukken doorklinkt.

2.5 Diversiteit in organisatieopstellingen

De wijze waarop organisatieopstellingen toegepast worden, varieert enorm. In de praktijk komen we diverse soorten opstellingen tegen. De belangrijkste categorieën zijn in de tabel weergegeven.

Soort opstelling	Benadering	Positie klant	Context
Familie-opstelling	Psychotherapeutisch	Klant heeft persoonlijk probleem	Familie
Loopbaan-opstelling	Coachingsperspectief	Klant heeft persoonlijk probleem in context van werk	Werk + eventueel familie
Organisatie-opstelling	Organisatiekundig	Klant is lid van een organisatie of een systeem	Organisatie of systeem
Politieke opstelling	Politicologisch	Klant is betrokken bij maatschappelijk probleem	Maatschappij of wereld

¹⁰ Zie: www.opstellingen.net, de website van de SONT.

¹¹ Het betreft hier ruwe schattingen, gebaseerd op de verdeling van de aandachtsgebieden bij de circa 100 opstellers, die bij hun vermelding in het adresboek van de SONT een specialisatie aangegeven hebben.

Zowel familie- als loopbaanopstellingen gaan over individuele mensen. Bij familieopstellingen is de familie de primaire context. Bij loopbaanopstellingen is dat in eerste instantie het werk, maar vaak blijkt al vrij snel dat er een familiekwestie meespeelt. Doorontwikkeling naar een familieopstelling is dan een voor de hand liggende stap.¹² Organisatieopstellingen richten zich op personen, teams of afdelingen die onderdeel van een organisatie uitmaken. Ook kan een netwerk van organisaties het systeem vormen, dat als context voor de opstelling dient. Familiekwesties worden in organisatieopstellingen niet behandeld, tenzij de klant daarvoor toestemming gegeven heeft.

Door sommige auteurs wordt naast de organisatieopstelling apart aandacht voor de politieke opstelling gevraagd. Mahr (2003) beschrijft als aandachtsveld daarvan: 'Politieke opstellingen gaan over het welzijn, belangen en interesses van een gemeenschap. Daarmee omvatten politieke opstellingen zowel de individuele mensen en hun families als organisaties tot en met de regering en alle instanties, die naar binnenland en buitenland actief zijn'. In de politieke opstelling verschijnen niet de posities van personen, maar van beleidsdoelen, bevolkingsgroepen of landen.

2.6 Diversiteit in werkvormen

Organisatieopstellingen worden soms als losse adviesdienst aangeboden of ze worden geïntegreerd in een breder pakket. De volgende werkvormen komen in de praktijk het meeste voor:

Werkvorm	Representanten	Groepsgrootte	Inbedding
Open avond of workshop	Deelnemers	10-20	Eénmalig
Onderdeel opleiding	Cursisten	20-30	Opleiding
In company	Externe representanten	10-50	Organisatieveranderingstraject
In company	Interne representanten	10-50	Organisatieveranderingstraject
Tafelopstelling	Houten figuren	1	Coaching
Systemisch advies	-	n.v.t.	Organisatieveranderingstraject

Elk van deze vormen en enkele varianten daarvan worden hieronder verder toegelicht.

¹² Voor doorontwikkeling naar een familieopstelling wordt bij een loopbaanopstelling altijd aan de cliënt toestemming gevraagd. Bij organisatieopstellingen wordt een eventueel familieaspect in principe niet meegenomen, omdat dit de privacy van de cliënt zou kunnen schaden.

2.6.1 *Open avond, werkplaats of workshop*

Via openbare aankondigingen, bijvoorbeeld op Internet, of via gerichte mailings worden mensen uitgenodigd deel te nemen aan een workshop familie- of organisatieopstellingen. Meestal worden beide vormen apart aangeboden, soms gecombineerd. De workshop duurt meestal een dagdeel, soms twee. Aan een workshop kunnen 10-20 mensen deelnemen. Tijdens de workshop krijgen de aanwezigen de kans een probleem in te brengen. De anderen functioneren als representanten.

In de beginjaren is er nog een scherp onderscheid geweest tussen de vorm 'workshop' en de 'werkplaats'. Terwijl bij de workshop de behoeftes en vragen van de deelnemers centraal stonden, bestond de werkplaats primair om te experimenteren met de methodiek door het uitproberen van nieuwe ideeën en daarmee bij te dragen aan de ontwikkeling ervan. Dit onderscheid vormde een legitimatie om voor de werkplaats een lagere bijdrage van deelnemers te vragen dan voor de workshop. In de praktijk lijkt dit onderscheid zich echter langzamerhand op te lossen.

Hoewel slechts enkele aanwezigen tijdens een workshop de kans krijgen een opstelling aan te vragen, wil dat niet zeggen dat de andere aanwezigen er niets van leren. Uit nagesprekken en evaluaties blijkt het kijken naar een opstelling en de deelname als representant uiterst leerzaam. De van de deelnemers gevraagde bijdrage voor een workshop of werkplaats is vaak laag; de bedragen liggen rond de € 100 – 200 voor een hele dag en € 5 – 25 voor een avondbijeenkomst. Soms wordt een hoger tarief berekend als iemand een probleem wil inbrengen.

2.6.2 *Opstellingen als onderdeel van opleiding of congres*

Een tweede veel voorkomende vorm van de toepassing van de methodiek is dat opstellers een bijdrage leveren aan een opleidingstraject of congres. Een opleidingstraject omvat vaak meerdere blokken, waarvan er bijvoorbeeld één gewijd wordt aan het werken met opstellingen. Tijdens een congres vinden vaak workshops plaats, waarvan er bijvoorbeeld in één met opstellingen gewerkt wordt. De opleiding of het congres kan op een specifieke doelgroep gericht zijn (bijv. beleidsmedewerkers, het onderwijswerkveld, jonge managers of organisatieadviseurs) of een thematisch karakter hebben (zoals strategisch management of persoonlijke effectiviteit). Tijdens de dagdelen dat met opstellingen gewerkt wordt, kunnen enkele deelnemers een casus inbrengen, de andere zijn representanten. Het werken met opstellingen is in dit geval niet alleen gericht op de directe opbrengst voor de cliënt, maar ook op algemene leereffecten voor de andere deelnemers ('kennismaken met nieuwe methodieken'). De begeleider van de opstelling wordt voor één of twee dagen of een dagdeel ingehuurd, draagt een steentje bij aan het leerproces en vertrekt dan weer. De eindverantwoordelijkheid voor de resultaten ligt bij de organisator van de opleiding of het congres.

2.6.3 *De in company opstelling met externe representanten*

De in company opstelling benadert het meest de ideaaltypische vorm van het werken met organisatieopstellingen. De methodiek wordt ingebed in een op maat ontwikkeld traject met voorgesprek, één of meer bijeenkomsten met opstellingen en een nagesprek. Initiatiefnemer is meestal een leidinggevende van een organisatie die op zoek is naar een manier om een (meestal hard-

nekkig) probleem op te lossen. De in de opstelling figurerende representanten worden door de begeleider van buiten de organisatie meegenomen en weten niets van de organisatie en het probleem af. Het zijn mensen die ruime ervaring hebben met de rol van representant. Hierdoor is hun onafhankelijk functioneren gewaarborgd. Medewerkers van de organisatie zijn (veelal) bij de opstelling(en) aanwezig als toeschouwer. Een specifieke toepassing van de in company opstelling is de teamopstelling. Deze is specifiek bedoeld om onderliggende processen bij samenwerkingsproblemen in teams aan het licht te brengen en oplossingsrichtingen te verkennen.

Door de aanwezigheid van medewerkers van de organisatie heeft de in company opstelling niet alleen betekenis voor de cliënt, maar ook voor de anderen, die immers net als de cliënt onderdeel zijn van het organisatiesysteem dat opgesteld wordt. Hoewel het primair de cliënt is die de opstelling begint, zijn de anderen er wel degelijk bij betrokken. Afhankelijk van het specifieke probleem is immers de kans groot dat er een representant voor henzelf in de opstelling opgesteld wordt. Dit gegeven kan het proces erg complex maken. Het vraagt van medebetrokkenen de nodige distantie om de lessen van een opstelling, die door een ander gestart is, in zich op te nemen.

Een andere variant is daarom de opstelling waar geen andere medewerkers van de organisatie bij aanwezig zijn. De opstelling wordt speciaal voor één klant (meestal directielid, manager of leidinggevende) georganiseerd. Alle rollen worden (net als hiervoor) door externe representanten vervuld, die desgewenst een verklaring van geheimhouding ondertekend hebben. De cliënt krijgt hiermee een 'ongestoord' antwoord op de eigen vraagstelling en heeft alle vrijheid met de resultaten al of niet aan de slag te gaan. Doordat er voor in company opstellingen in deze vorm externe representanten ingehuurd moeten worden, is deze vorm relatief duur. Momenteel zijn er nog wel mensen te vinden die voor een bescheiden onkostenvergoeding of een boekenbon als representant willen optreden, maar vroeger of later zal die bereidheid waarschijnlijk afnemen.

2.6.4 De in company opstelling zonder externe representanten

Omdat het inhuren van externe representanten niet alleen duur is, maar ook de nodige organisatie vraagt, wordt er soms gebruik gemaakt van eigen medewerkers van de organisatie bij een opstelling. Dit zijn meestal geen medewerkers die direct onderdeel van het probleem uitmaken, maar vaak personeelsleden van bijvoorbeeld een andere afdeling. Een mogelijke vorm hiervoor is dat twee teams aanwezig zijn die om beurten representant in de opstelling van het andere team zijn. Sommige opstellers (zoals Varga von Kibed) hebben van teamopstellingen een zelfstandige variant gemaakt. Anderen (zoals Ruppert, 2001) raden het opstellen met eigen medewerkers af, gezien de eraan verbonden risico's (er kunnen verrassende zaken naar boven komen, wat zonder verdere begeleiding negatieve consequenties voor deelnemers kan hebben). Ook is het moeilijker met eigen medewerkers voldoende onafhankelijkheid te garanderen.

2.6.5 Vereenvoudigde werkvormen

Aangezien volledige organisatieopstellingen niet in alle omstandigheden praktisch te realiseren zijn vanwege het aantal mensen dat daarvoor noodzakelijk is, wordt er soms uitgeweken naar

vereenvoudigde werkvormen waarin elementen van het systemisch werk te herkennen zijn. Eén daarvan is het werken met kleine houten of metalen figuren, waarmee op een tafel door de cliënt een opstelling gemaakt wordt. Aan de cliënt wordt dan gevraagd zich achtereenvolgens in één van de figuren te verplaatsen en van daaruit te reageren op wat zich in de opstelling aandient. Een andere, vereenvoudigde vorm is het werken met zogenaamde grondankers. Hierbij worden in de ruimte vellen papier op de grond gelegd, die elk een bepaalde positie vertegenwoordigen. De cliënt gaat dan achtereenvolgens op elk van de papieren staan en verplaatst zich op die manier in de positie van een ander. Een nog simpeler variant is het werken met kleine memovelletjes op een whiteboard. Deze werkwijze is bijvoorbeeld geschikt voor het werken met kleine teams.

2.6.6 'Systemisch advies'

Een aantal aanbieders heeft inmiddels het accent verschoven van het aanbieden van opstellingen naar het integreren van de systemische denkwijze in 'systemisch advies'. De specifieke benadering hierbij blijkt uit het kijken naar organisaties in breder verband, het stellen van specifieke vragen en het integreren van non-verbale methodieken in het advieswerk. Door sommigen van hen wordt tevens een training 'Systemisch Werk' aangeboden. Zo'n training omvat een aantal (5-10) bijeenkomsten, waarin de deelnemers geleerd wordt te kijken naar wat er systemisch in de werksituatie speelt.¹³ Naast opstellingen wordt tijdens zo'n training gewerkt met allerlei soorten oefeningen. Er is veel ruimte voor het bespreken van de ervaringen en het vertalen van het geleerde naar concrete handelingsmogelijkheden.

2.7 Verschillen in stijl

Naast verschillende soorten opstellingen en uiteenlopende werkvormen bestaan er in de praktijk ook stijlverschillen tussen organisatieopstellers. Die stijlverschillen uiten zich op diverse manieren. Hieronder geven we een aantal aspecten weer waarin die verschillen naar voren kunnen komen:

- *Het begininterview*: sommige opstellers zullen hierbij meer aandacht schenken aan de inhoud van het verhaal van de cliënt, terwijl andere opstellers meer geïnteresseerd zijn in de (lichamelijke) ervaringen die ontstaan wanneer de cliënt zijn of haar verhaal vertelt.
- *De startopstelling*: voor sommige opstellers is het van belang dat de cliënt de startopstelling zelf neerzet, omdat dat een communicatief statement is waarop de representanten kunnen reageren. Voor andere opstellers speelt dit minder: wat speelt, komt toch wel aan het licht.
- *De bevraging van de representanten*: de ene opsteller kan een representant vragen of die zich 'goed' voelt, daarbij verwijzend naar een algemene norm daarvoor. Een andere opsteller zal dit niet doen en zal vragen of het na een verandering beter of slechter is dan eerder in de opstelling, dus in vergelijking met een ervaring die eerder in het proces opgetreden is.
- *De mate waarin representanten aanwijzingen krijgen van de begeleider*: sommige begeleiders zullen hiermee terughoudend zijn, omdat ze geen deel willen uitmaken van het sociale

¹³ Zie voor de betekenis van de term 'systemisch' paragraaf 2.2, intermezzo 1.

systeem van de opstelling. Andere begeleiders gaan uit van wetmatigheden die in systemen gelden en zullen bij schending daarvan op zijn minst testen of herstel van de ordening tot een positieve beleving bij representanten leidt. Weer anderen voeren, zelfs als representanten zich daarbij niet prettig voelen, een herordening door, omdat 'het systeem daarom vraagt'.

- *De taal die de begeleider gebruikt om de gebeurtenissen na de opstelling te benoemen:* de ene opsteller zal na afloop van een opstelling niet aarzelen om te stellen dat "het systeem heeft laten zien, dat ...". Een andere opsteller zal zich meer op de cliënt richten en vragen wat er in de beleving van de cliënt met betrekking tot het probleem veranderd is.
- *De stijl van het nagesprek:* voor bepaalde opstellers is een nagesprek eerder verwarrend dan noodzakelijk. De werkelijkheid is immers in de opstelling aan het licht gekomen; dit zal op een of andere manier doorwerken, waarbij onbewuste processen minstens zo belangrijk zijn als bewuste. Voor andere opstellers is het nagesprek juist wel van belang, omdat de ervaringen van de cliënt (en representanten) daarin verder 'gepolijst' kunnen worden.

Intermezzo 2: het debat tussen fenomenologen en sociaalconstructivisten

Dit soort verschillen tussen opstellers laat zich beter begrijpen door ons te verdiepen in het debat tussen fenomenologen en sociaalconstructivisten. Vooral in Duitsland is dat debat heftig gaande.¹⁴ Het verschil tussen beide blijkt vooral bij beantwoording van de vraag of een opstelling een afbeelding van de werkelijkheid is of slechts een subjectieve manier van kijken. Voor fenomenologen is het eerste het geval, voor de sociaalconstructivisten het tweede.

Fenomenologen¹⁵ gaan ervan uit dat een opstelling de 'waarheid aan het licht brengt' en dat dat helend werkt voor de betrokkenen. Volgens Husserl, grondlegger van de fenomenologie, is ervaring noch rede een fundamentele kennisbron en moeten we de fenomenen zelf laten spreken. Nauwkeurig observeren, gebruik maken van alle zintuigen en blijven zoeken naar diepere betekenissen onder de oppervlakte: alleen dat kan ons bij de essentie brengen.

Hellinger verwijst naar het begrip 'de ziel' van de familie of organisatie die via de opstelling zichtbaar wordt. Stam (1998) gebruikt de metafoer van het biologisch organisme: 'As every cell in a body [...] contains information about the whole body, so a member of a family or a member of an organization contains information at the deep level of the soul about the system as a whole and its history. Stepping into a constellation which is set up, is like stepping into a field where alien emotions and movements are felt.'

¹⁴ Zie o.a.: Gunthard Weber, Gunther Schmidt & Fritz Simon (2006).

¹⁵ Volgens Wikipedia is fenomenologie: '*De fenomenologie is een stroming in de filosofie die uitgaat van de directe en intuïtieve ervaring van verschijnselen, en hieruit de essentiële eigenschappen van ervaringen en de essentie van wat we ervaren probeert af te leiden. De fenomenologie wordt wel gezien als een kritiek op de vervreemding van de mens. Alle rationalisering en onttovering van de wereld zouden de mens een voor de hand liggende bron van informatie hebben ontnomen: de wereld zoals deze voor ons ligt, de directe ervaring ervan.*'

Voor Hellinger hoeven de uitspraken over kenmerken van de ziel van een familie of organisatie niet persé waar te zijn. Hij zegt hierover (2001): "Ik probeer het formuleren van concepten te vermijden. Wat wij hier bespreken, zijn geen ideeën die al dan niet juist zijn. Ik probeer lastige ervaringen te beschrijven op een manier die het ons mogelijk maakt om er beter mee om te gaan en die mensen in nood behulpzaam kan zijn. Meer valt er eigenlijk niet over te zeggen. Zodra wij van onze beschrijving beweren dat het de 'waarheid' is, zitten we met een onjuiste theorie, die onmiddellijk ongeloofwaardig wordt. Wat ik beschrijf, is niet absoluut 'waar'". Ondanks dit voorbehoud worden in de praktijk wel degelijk kwalificaties gegeven aan de diepere structuren die zichtbaar worden. Hellinger spreekt van een 'natuurlijke ordening', terwijl anderen (o.a. Stam, 1998) refereren aan een uitgebalanceerd systeem.

De kritiek op de fenomenologische benadering grijpt vooral aan op de wijze waarop uitspraken over kenmerken van familie- of organisatiesystemen als universele waarheden worden gepresenteerd, meestal zonder onderbouwing en zonder de mogelijkheid tot (wetenschappelijke) verificatie. Matthias Varga von Kibéd grenst zijn methodiek (structuuropstellingen) kernachtig af van de Hellinger-benadering met de uitspraak: 'Bei Strukturaufstellungen geht es um die Vermehrung von Handlungsoptionen, und nicht um die Entdeckung DER richtigen Deutung, DER zugrunde liegenden Dynamik oder DER richtigen Intervention.'¹⁶

Meer sociaalconstructivistisch georiënteerde auteurs (zoals Von Kibéd) benadrukken dat de vraag naar de objectieve werkelijkheid niet relevant is. Het sociaalconstructivisme berust op de idee dat mensen betekenis verlenen aan hun omgeving en dat sociale processen hierbij een belangrijke rol spelen. Ieder mens construeert zijn eigen beeld van de wereld, beïnvloed door reacties en opvattingen in zijn sociale omgeving. In deze benadering bestaat er niet een objectieve wereld, maar zijn er slechts meer of minder samenhangende 'verhalen' over de wereld.

Voor de aanhangers van deze stroming is van belang of datgene dat in de opstelling zichtbaar wordt voor de cliënt betekenisvol is of (na enige tijd) wordt. Voor hen staat voorop dat de kaart niet hetzelfde is als het gebied, een ook binnen de wereld van NLP aangehangen overtuiging. Als representanten ervaringen rapporteren, doen zij dat op grond van een gemeenschappelijke, bijna universele taal, waarin bijvoorbeeld afwezigheid van oogcontact een identieke betekenis heeft. Deze taal is echter niet onveranderlijk, maar verandert in de loop van de tijd.

Eén van de kritiepunten op de sociaalconstructivistische benadering is dat deze geen goede verklaring biedt voor de informatie die representanten in een opstelling verschaffen. Vaak blijkt dat representanten uitspraken doen over zaken die zij onmogelijk kunnen weten en die de cliënt onbekend zijn. Het interactieproces tijdens de opstelling kan hier dus onmogelijk een verklaring voor zijn, aldus de aanhangers van deze benadering. Onderzoek van Peter Schlötter (2005) heeft laten zien dat ook representanten die (na elkaar) in een opstelling met louter grote

¹⁶ www.strukturaufstellungen.info/kontroverse.htm

¹⁷ Grochowiak (2006), www.cnlpa.de

poppen (dus zonder enige sociale interactie met anderen) terechtkomen, identieke termen gebruiken voor het beschrijven van de opstelling.

Grochowiak merkt in zijn recensie van het boek van Weber, Schmidt & Simon (2006) op dat de opstellingen weinig waarde hebben als de reacties van representanten slechts subjectieve uitingen van henzelf zijn. 'Waarom zou een cliënt, die toch al genoeg problemen heeft, zich iets aantrekken van de fantasieën en projecties van een aantal volstrekt vreemden?'.¹⁷ Werken met opstellingen kan volgens hem niet zonder de vooronderstelling dat er 'iets' bestaat waar zowel de door de cliënt gemaakte beginopstelling, als de uitingen van representanten naar verwijzen.

Samengevat komt het erop neer dat de fenomenologen ons dwingen onze mentale concepten los te laten en uiterst zorgvuldig te kijken naar datgene wat zich in een opstelling afspeelt, terwijl de sociaalconstructivisten ons doen beseffen hoe belangrijk het is om betrokken te blijven bij het proces van de cliënt. Daarmee worden de sterke punten van beide benaderingen benut. Tegelijkertijd moeten we oppassen met al te gemakkelijke uitspraken over universele waarheden en accepteren dat er vormen van informatieoverdracht kunnen bestaan die we op dit moment nog niet begrijpen. Daarmee vermijden we de zwakke punten van beide benaderingen.

Het debat tussen fenomenologen en sociaalconstructivisten is voor de opstellingenpraktijk relevant, omdat het aanknopingspunten biedt voor het ontwikkelen van een eigen stijl bij de begeleiding van opstellingen. Die stijl kan vervolgens weer doorklinken in ieders benadering van de markt. Naast de verschillen in de methodiek leiden de twee besproken visies ook tot een andere wijze van marketing van de opstelling als methodiek. Het maakt een wezenlijk verschil voor de benadering van klanten of men vindt dat de methodiek van een opstelling een 'hogere' waarheid aan het licht brengt of dat het een verrijking is van de discussie, die vervolgens binnen de organisatie met andere middelen voortgezet kan worden. Aangezien ook organisaties hier hun eigen denkbeelden over hebben, is het van belang naar een passende 'match' te zoeken tussen de eigen opvattingen en de denkbeelden bij potentiële klantorganisaties.

2.8 Vergelijking met spelsimulatie en rollenspel

In paragraaf 2.2 hebben we opgemerkt dat organisatieopstellingen verwant zijn aan rollenspel en spelsimulatie. Organizatieopstellingen moeten dus 'concurreren' met andere instrumenten uit de 'toolkit' waarover organisatieadviseurs beschikken en waaruit (potentiële) klanten kunnen kiezen. Voor aanbieders van organisatieopstellingen is het voor een goede marketing van hun product van belang om dat product goed af te kunnen bakenen van andere, verwante producten. Daarom willen we in deze paragraaf organisatieopstellingen vergelijken met spelsimulatie en rollenspel.

Wij hebben gekozen voor vergelijking met spelsimulatie en rollenspel, omdat ook die instrumenten worden ingezet in situaties waarin problemen van organisaties te maken hebben met samenwer-

king en verhoudingen tussen personen of onderdelen van organisaties. Bovendien zijn spelsimulatie en rollenspel qua uitgangspunt en werkvorm vergelijkbaar met organisatieopstellingen (nadruk op ervaringsleren, aandacht voor rollen/posities van mensen in organisaties; georkestreerde setting waarin deelnemers (fysiek) ten opzichte van elkaar worden gepositioneerd).

2.8.1 *Overeenkomsten en verschillen*

Op basis van onze kennis van en ervaringen met de drie instrumenten komen we tot de volgende overeenkomsten en verschillen tussen organisatieopstellingen, spelsimulaties en rollenspellen:

- Een zeer in het oog springend verschil tussen enerzijds spelsimulatie en rollenspel en anderzijds organisatieopstellingen is het **niveau van taligheid**. Waar talige communicatie bij spelsimulatie en rollenspel de boventoon voert, speelt die bij organisatieopstellingen niet of nauwelijks een rol. De communicatie tussen representanten is vooral niet-talig van karakter. Met name dit aspect roept bij meer rationeel georiënteerde mensen vaak weerstand op.
- Een tweede verschil tussen enerzijds spelsimulatie en rollenspel en anderzijds organisatieopstellingen is de mate van **regievoering door de begeleider** over het verloop van een sessie. Bij spelsimulatie en rollenspel bepaalt de begeleider wie welke rol speelt en welke spelstappen worden gevolgd. Bij een organisatieopstelling is het in eerste instantie de klant die de posities van representanten bepaalt en zijn het in tweede instantie de representanten die bepalen hoe de opstelling verder verloopt. De begeleider interenieert met grote terughoudendheid en alleen als dat positieve invloed heeft op de beleving van representanten.
- Een daarmee samenhangend verschil betreft de **dynamiek** van de werkvormen. Spelsimulaties hebben een dynamischer karakter dan organisatieopstellingen. We kunnen zelfs stellen dat in een spelsimulatie gestreefd wordt naar een grote dynamiek in de interactie tussen de deelnemers. In een organisatieopstelling is weliswaar ook sprake van beweging van representanten, maar die dynamiek is kortdurend en zeker niet iets waarnaar bewust wordt gestreefd. Rollenspellen nemen een tussenpositie in. De dynamiek daarvan is vaak groter dan die bij organisatieopstellingen, maar wordt niet door de begeleider actief nagestreefd.
- Een volgend verschil heeft te maken met de **rol van emoties**. Bij spelsimulaties spelen emoties niet of nauwelijks een rol. De emoties lopen tijdens een spelsimulatie wel eens hoog op, maar worden zelden gethematiseerd. Datzelfde geldt voor rollenspellen. Bij organisatieopstellingen daarentegen zijn de (niet door talige communicatie bemiddelde) ervaringen en emoties die de positionering van representanten ten opzichte van elkaar bij de representanten oproept een cruciale en misschien zelfs wel de belangrijkste bron van informatie. Ook dit kenmerk van opstellingen is voor rationele mensen moeilijk te accepteren.
- Een volgend aspect waarop we de drie werkvormen vergelijken, is de **betekenis van de geschiedenis**. De gedachte dat gebeurtenissen of personen uit het verleden van de orga-

nisatie nog van invloed kunnen zijn op het huidige functioneren, is bij organisatieopstellingen cruciaal. Begeleiders van opstellingen letten er expliciet op of iets uit het verleden wellicht nog meespeelt en opgesteld moet worden. Bij spelsimulatie en rollenspel is dit niet het geval. De geschiedenis kan daarbij wel eens aan bod komen, maar wordt door de meeste begeleiders van spelsimulaties en rollenspellen niet expliciet gethematiseerd.

- In organisaties zijn ‘onder de oppervlakte’ niet zelden processen aan de gang waarvan de leden van de organisatie zich niet bewust zijn, maar die wel een rol spelen bij hun functioneren (op individueel en collectief niveau). Dergelijke verborgen dynamieken (zoals opstellers dit vaak noemen) zijn met organisatieopstellingen makkelijker zichtbaar te maken dan met spelsimulaties en rollenspellen. Dat heeft waarschijnlijk te maken met de rol die niet door talige communicatie bemiddelde primaire emoties bij organisatieopstellingen spelen. In die zin kunnen we stellen dat opstellingen meer **diepgang** hebben dan beide andere instrumenten.

Intermezzo 3: niveaus van Dilts

Een ander kader om het hiervoor gehanteerde concept van ‘diepgang’ te duiden, wordt gevormd door het onderscheid dat Robert Dilts (1993) maakt tussen niveaus van verandering. Hij onderscheidt zes niveaus: *omgeving* (waar ben ik?), *gedrag* (wat doe ik?), *capaciteiten of vaardigheden* (wat kan ik?), *waarden, overtuigingen en normen* (waar geloof ik in, wat vind ik?), *identiteit* (wie/wat ben ik?) en *zingeving* of *spiritualiteit*¹⁸ (wat wil ik, waarop ben ik uit?).

Hoewel het niet eenvoudig is de verschillende instrumenten eenduidig naar deze niveaus te typeren, durven we de stelling aan dat spelsimulatie en rollenspel primair gericht zijn op verandering op het niveau van omgeving, gedrag en capaciteiten (en soms het niveau van waarden, overtuigingen en normen), terwijl organisatieopstellingen voornamelijk gericht zijn op het niveau van identiteit en zingeving (en soms het niveau van waarden, overtuigingen en normen). Wij kennen weinig voorbeelden waarbij een spelsimulatie of rollenspel uitdrukkelijk wordt ingezet om op het niveau van identiteit en zingeving veranderingen te bewerkstelligen. Omgekeerd zijn de resultaten van opstellingen soms zo abstract dat een directe vertaling naar gedrag niet eenvoudig is.



¹⁸ Terwijl het identiteitsniveau betrekking heeft op de persoonlijke eigenheid van een individu, gaat het op het spiritualiteitsniveau om betekenisverlening aan het eigen bestaan in relatie tot een groter geheel. Korthagen stelt in zijn inaugurale rede (2001) dat de vaak gebruikte term spiritualiteitsniveau associaties oproept met de New Age-beweging en dat ook mogelijke aanduidingen als ‘niveau van zingeving’ of ‘niveau van bezieling’ hier en daar wrevel oproept. Hij suggereert om te spreken van het ‘niveau van betrokkenheid’, waarbij de centrale vraag is ‘op welk groter geheel voel ik mij betrokken?’.

- Bij organisatieopstellingen en spelsimulaties speelt de **organisatie als systeem** – de gedachte dat organisatieproblemen in een bredere context beschouwd moeten worden dan waarin ze zich op het eerste gezicht voordoen – een belangrijke rol, terwijl dat bij rollenspellen meestal nauwelijks van belang is. Zowel organisatieopstellingen als spelsimulaties zijn in tegenstelling tot rollenspellen gebaseerd op systeemtheoretische uitgangspunten.
- De drie werkvormen verschillen ook wat betreft de **voorbereidingstijd** en de **kosten**. Op maat gemaakte spelsimulaties vergen een relatief lange voorbereidingstijd. De systeemanalyse die meestal ter voorbereiding moet worden uitgevoerd en de ontwikkeling van de simulatie zelf nemen veel tijd in beslag. Dit geldt in mindere mate voor rollenspellen. Organisatieopstellingen (inclusief intake) vergen meestal een korte voorbereidingstijd. De kosten voor de inzet van de drie werkvormen hangen hiermee samen. Op maat gemaakte spelsimulaties zijn relatief duur, terwijl organisatieopstellingen en rollenspellen goedkoper zijn.

2.8.2 Consequenties voor marketing

In onderstaande tabel zijn de verschillen nog eens overzichtelijk weergegeven:

	Organisatieopstellingen	Spelsimulaties	Rollenspellen
Niveau van taligheid	-	+	+
Regievoering begeleider	-	+	+
Dynamiek	-	+	+/-
Rol van emoties	+	-	+/-
Betekenis geschiedenis	+	-	-
Diepgang	+	-	-
Systeemdenken	+	+	-
Vorbereidingstijd	-	+	+/-
Kosten	-	+	-

Kijken we naar bovenstaande tabel, dan kan een aantal conclusies getrokken worden:

- Vanuit marketingoogpunt is het gegeven van de relatief korte voorbereidingstijd en de relatief lage kosten zonder meer een 'selling point' voor organisatieopstellingen.
- Datzelfde geldt voor het gegeven dat tijd bij organisatieopstellingen een veel prominentere rol speelt dan bij spelsimulaties en rollenspel. Als er aanwijzingen zijn dat zaken uit het verleden nog steeds van belang zijn, kan dat argument voor de keuze van een opstelling zijn.
- Ook de rol die emoties als primaire informatiebron bij organisatieopstellingen spelen – in combinatie met het niet-talige karakter van organisatieopstellingen – bieden een goed aanknopingspunt om organisatieopstellingen ten opzichte van verwante instrumenten als spelsimulatie en rollenspel te positioneren. Organisatieopstellingen zijn immers veel meer

dan spelsimulaties en rollenspel geschikt voor probleemsituaties waarbij mechanismen die te maken hebben met de emotionele beleving van de plek van mensen in hun organisatie en van hun positie ten opzichte van collega's wel eens de oorzaak zouden kunnen zijn.

- Tenslotte concluderen we dat de relatief geringe regievoering in sommige omstandigheden als pluspunt naar voren gebracht kan worden. Spelsimulatie en rollenspel worden vanuit een bepaald kader ontworpen, terwijl bij opstellingen 'het systeem voor zichzelf spreekt'. Wanneer er in een organisatie onvoldoende draagvlak is voor het kader van waaruit simulatie en rollenspel ontworpen worden, kan een opstelling een positief effect hebben op de acceptatie van de diagnose en mogelijke oplossingsrichtingen. De methodiek van de opstelling sluit aan bij de in sommige organisaties aanwezige behoefte aan authenticiteit.

Intermezzo 4: verschillende ordes van leren

Door aanbieders van organisatieopstellingen wordt de diepgang waarmee met behulp van organisatieopstellingen geleerd kan worden nogal eens genoemd als criterium waarmee organisatieopstellingen onderscheiden kunnen worden van andere instrumenten (zoals spelsimulaties en rollenspellen). In de literatuur over organisatieverandering wordt dit begrip 'diepgang' onder andere gekoppeld aan verschillende ordes van leren en veranderen.

Met eerste orde leren wordt het verbeteren van datgene dat er al is bedoeld, waarbij wordt voortgeborduurd op bestaande werkwijzen, regels en procedures. Daardoor is er weinig discussie nodig, omdat deze immers al bekend zijn binnen de organisatie. Eerste orde leren kost relatief weinig moeite en verdient de voorkeur als (aldus De Caluwé en Vermaak) 'bestaande wijsheid meer dan voldoet'. Eerste orde leren komt in vrijwel elke organisatie dagelijks voor.

Tweede orde leren wordt noodzakelijk als doorgaan met bestaande en bekende werkwijzen op langere termijn juist tot méér problemen leidt: meer van hetzelfde werkt niet meer. Er moeten nieuwe inzichten gezocht worden, nieuwe terreinen verkend en wellicht zelfs nieuwe organisatievormen ontwikkeld. Sommige organisaties wachten hier lang mee, andere zijn er voortdurend mee bezig. Derde orde leren wordt vaak aangeduid met 'leren leren'. Hierbij gaat het niet om het verbeteren van procedures of het inslaan van nieuwe wegen, maar om het actief organiseren van het leerproces zelf, zodanig dat ideeën in de organisatie zelf ontwikkeld worden in plaats van buiten op de organisatie afkomen. Om dat te kunnen, moeten in de organisatie verschillende rationaliteiten naast elkaar kunnen bestaan. De tegenstellingen die zo ontstaan, leiden tot een organisatie die flexibel op veranderingen in de omgeving kan reageren.

De Caluwé & Vermaak (2006, 189) vatten de verschillen tussen de drie ordes van leren als volgt samen in de hierna volgende tabel:

Eerste orde	Tweede orde	Derde orde
Verbeteren van regels	Vernieuwen van inzichten	Ontwikkelen van principes
Aansluiten bij dominante rationaliteit (monoparadigmatisch)	Introduceren van andere rationaliteiten (multiparadigmatisch)	Omgaan met contrasterende rationaliteiten (metaparadigmatisch)
Instrumenten: aanpakken en procedures	Instrumenten: modellen, springboards en microkosmos	Instrumenten: dialectiek, meerstemmigheid en humor
Vaak gedreven door wens tot optimalisering/synergie	Vaak gedreven door achtergebleven adaptatie/transitie	Gedreven door een alertheid voor ontwikkeling/creatie
Bekende aanpakken voor bekende issues	Onbekende aanpakken voor bekende issues	Hanteren van ingebakken contradicties
Aanleren van betere acties, nieuwe instrumenten, best practices	Leren van alternatieve zienswijzen, verbreden van repertoire	Leren te leren, zelf te initiëren en te faciliteren
Zeer contextgebonden, maar goed gecodificeerd	Contingent toepasbaar in verschillende situaties	Breed werkbaar, maar lastig expliciteerbaar

Als we vanuit dit model naar de methodiek van opstellingen kijken, dan is duidelijk dat bij opstellingen geen sprake is van eerste orde leren. Alleen al het intuïtieve en niet-talige karakter ervan betekent een grote afwijking ten opzichte van het vaak dominante rationeel-analytische paradigma in organisaties. De methodiek sluit goed aan bij het tweede orde leren. Het gebruik van opstellingen leidt tot nieuwe en vaak verrassende inzichten, bevordert het kijken vanuit verschillende perspectieven en voegt een ander paradigma toe aan het bestaande. De systemische manier van kijken verbreedt zowel de blik als het handelingsrepertoire.

Interessant is de vraag of de organisatieopstelling ook elementen van derde orde leren in zich heeft. Het antwoord op deze vraag is wat ons betreft in principe negatief. Het werken met opstellingen is weliswaar een totaal andere manier van leren dan de bekende werkwijzen, maar wordt nog weinig in samenhang met meer traditionele werkwijzen toegepast. Er is nog weinig ervaring met het omgaan met contrasterende rationaliteiten, zoals dat in de tabel als kenmerk van derde orde leren genoemd wordt. De opstelling wordt in de praktijk eerder als een vervanging van een bestaande manier van kijken gebruikt dan als een aanvulling. Ook hierbij zijn er echter weer stijlverschillen tussen de opstellers. Niet ondenkbaar is dat wanneer de methodiek als zodanig meer ingeburgerd is en zich niet meer als alternatief hoeft te profileren, elementen van het systemisch werk ook op een derde orde wijze toegepast kunnen worden.

2.9 Conclusies

Systemisch werk wordt pas een jaar of tien in Nederland toegepast. Het is een relatief jonge adviesdienst, die in de toolbox van de organisatieadviseur moet concurreren met talloze andere instrumenten en methodieken. Vooral nog is de markt voor organisatieopstellingen vooral een aanbodgestuurde markt. Sinds de introductie is het aanbod aan opstellingen voor organisaties langzamerhand losser komen te staan ten opzichte van dat van familieopstellingen. Organisatieopstellingen nemen in toenemende mate een aparte plaats in binnen het systemisch werk. Binnen het systemisch werk voor organisaties is een zekere mate van differentiatie ontstaan. Aan de ene kant zijn er aanbieders die familieopstellingen, loopbaanopstellingen en organisatieopstellingen gecombineerd in hun pakket hebben. Aan de andere kant zijn er aanbieders die uitsluitend met organisatieopstellingen werken of zelfs nog een stap verder gaan door zich te profileren als 'systemisch consultant' met een specifieke manier van kijken naar organisatiekwesties, waarbij niet noodzakelijkerwijs ook nog met opstellingen gewerkt wordt. Tussen de aanbieders hebben zich bovendien bepaalde stijlverschillen ontwikkeld, waarbij de één meer het accent legt op de fenomenologische benadering en de ander meer op de sociaalconstructivistische invalshoek. In tegenstelling tot in Duitsland is er in ons land (nog) geen sprake van een heftig debat tussen deze stromingen. Hoewel het product organisatieopstellingen zich op een aantal punten duidelijk onderscheidt van andere instrumenten, is dat geen garantie voor een acceptatie door de markt. Het niet-talige karakter sluit vaak niet aan bij de overheersende rationaliteit in organisaties.

Hoofdstuk 3

De vraagkant van de markt voor organisatieopstellingen

3.1 Inleiding

Eén van de onderzoeksvragen van dit onderzoek luidt hoe de klanten van de organisatieopstellers te typeren zijn. Omdat dit onderzoek vooral kwalitatief van aard is en de informatie afkomstig is uit een beperkt aantal interviews, kan deze onderzoeksvraag slechts indicatief beantwoord worden. In dit hoofdstuk doen we verslag van de interviews met de klanten zelf en van wat de opstellers gezegd hebben over hun klanten. Met elkaar geeft dit een aardig, hoewel niet volledig beeld van de gemeenschappelijke kenmerken aan de vraagkant van de markt voor organisatieopstellingen.

3.2 Typering klanten

3.2.1 Kenmerken klanten

Uit de interviews met de aanbieders van organisatieopstellingen en hun klanten blijkt dat het klantenbestand van organisatieopstellers zeer divers is. Klanten komen uit zowel de profitsector als de non-profit en overheidssector. Zowel kleine organisaties (MKB) als grote organisaties en zowel organisaties uit de 'harde' sector (productie- en technische bedrijven) als organisaties uit de 'zachte' sector (gezondheidszorg, onderwijs) komen in het klantenbestand voor. Zowel vrouwen als mannen vragen om organisatieopstellingen en nemen er – als klant of representant – aan deel.

Ten aanzien van geen van genoemde kenmerken van klanten en klantorganisaties (sector, organisatiegrootte, sekse) lijkt sprake te zijn van oververtegenwoordiging van een bepaalde categorie klanten (ongeveer evenveel profit als non-profit en overheid, et cetera). Dat geldt in mindere mate voor het (hiërarchische) niveau van de klanten. Hoewel ook 'gewone' medewerkers als klant optreden, lijken midden- en hoger management oververtegenwoordigd in het klantenbestand. Datzelfde geldt voor de leeftijd van de klanten: de meeste klanten zijn boven de 40 jaar.

Waar de klanten van organisatieopstellers ten aanzien van genoemde kenmerken een grote diversiteit vertonen, wijzen organisatieopstellers op een kenmerk dat wél typerend is voor hun klanten, namelijk de 'mindset' van klanten. Veel aanbieders benoemen hun klanten als mensen met

een 'open mind' voor (het belang van) de 'onderstroom' van een organisatie. Daarmee doelen ze op de (vaak moeilijk bespreekbare) persoonlijke en machtsverhoudingen binnen een organisatie, op datgene waarover in een organisatie niet gesproken wordt, maar wel degelijk een factor van belang is bij het functioneren van de organisatie.

Intermezzo 5: kenniscreatie

Een open mind voor de 'onderstroom' betekent ook acceptatie van het onvermogen om deze onderstroom in taal uit te drukken: als persoon voelen we iets aan, maar we kunnen het moeilijk vertalen naar algemeen gangbare begrippen. In plaats daarvan vallen we dan vaak terug op beelden of metaforen. Nonaka & Takeuchi beschrijven dit als de externalisatie van persoonsgebonden kennis. "Externalisatie is een proces waarin persoonsgebonden kennis wordt uitgedrukt in expliciete begrippen. Het is een essentieel en wezenlijk proces van kenniscreatie, waarin persoonsgebonden kennis expliciet wordt gemaakt in de vorm van metaforen, analogieën, concepten, hypothesen en modellen. Wanneer wij proberen een beeld om te zetten in een ontwerp drukken wij de essentie ervan vaak uit in taal. Toch zijn taaluitdrukkingen vaak inadequaaf, inconsistent en onvoldoende. Zulke discrepanties en leemten tussen beelden en uitdrukkingen helpen echter 'bespiegeling' en interactie tussen betrokkenen te bevorderen." (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 77)

Een ander kenmerk dat met de mindset van klanten samenhangt en ook door aanbieders vaak wordt genoemd, is dat hun klanten open staan voor methoden waarbij intuïtie en non-verbale communicatie een rol spelen en rationele analyse minder centraal staat.

3.2.2 Motieven van klanten

Uit de interviews die we met aanbieders van organisatieopstellingen en hun klanten hebben gehouden, komt het volgende beeld naar voren over de motieven van klanten om zich met hun vraag of probleem tot een aanbieder van organisatieopstellingen te wenden:

- Voor een deel van de klanten geldt dat ze hun motivatie om zich tot de aanbieder te wenden niet zozeer gelegen is in de aangeboden methodiek van organisatieopstellingen, maar in de persoon van de adviseur zelf, waarmee ze goede ervaringen hebben of waarover ze goede verhalen van anderen hebben gehoord. Dat de adviseur vervolgens ook organisatieopstellingen in zijn of haar toolkit heeft, is daarbij van secundair belang.
- Een ander motief om voor een organisatieopstelling te kiezen, heeft te maken met de behoefte van sommige klanten om 'iets nieuws', 'iets anders' of 'iets verrassends' te proberen, bijvoorbeeld als ze een heidag organiseren. Zulke klanten weten vaak dát de methodiek van organisatieopstellingen behoorlijk verschilt van andere methodieken, maar weten er verder niet veel van. Juist dat 'mysterieuze' vormt een motief om voor een opstelling te kiezen.
- Dit 'andere' karakter van organisatieopstellingen in vergelijking met meer bekende methodieken vormt ook anderszins een motief om voor een organisatieopstelling te kiezen. Sommige klanten kiezen daar namelijk voor, omdat hun probleem met die andere methodieken niet is opgelost. De hardnekkigheid van het probleem en de ervaring dat andere methodieken niet gewerkt hebben, vormt dus het motief om het over een andere boeg te gooien.

- Een vierde motief dat klanten in de interviews genoemd hebben, heeft te maken met de inschatting van sommige klanten dat (voortgang in de) oplossing van hun probleem een creatieve denksprong vereist. Om het probleem aan te pakken achten ze een methode noodzakelijk waarbij 'out of the box' denken centraal staat. Kennelijk beschouwen zulke klanten organisatieopstellingen als een methodiek waarbij dat 'out of the box' denken centraal staat.
- Een laatste motief heeft te maken met het gegeven dat binnen systemisch werk een organisatie beschouwd wordt als een complex systeem van relaties en verhoudingen. Er zijn klanten die hun probleem zelf ook vanuit zo'n 'systeemperspectief' bekijken en daarom zoeken naar methoden en instrumenten waarin systeemaspecten nadrukkelijk aan de orde komen.

3.2.3 Een typologie van klanten

Genoemde specifieke kenmerken en motieven van klanten van aanbieders van organisatieopstellingen zijn vooral persoonsgebonden en zeggen meestal niets over de organisatie waar de klant werkt. De klanten met een 'open mind' zijn waarschijnlijk voorlopers in hun eigen organisatie. Zij behoren tot de categorie van 'innovators'. Na hen komt de veelal grotere en daardoor vanuit marketingperspectief interessante groep van de 'early adopters'.¹⁹ In deze paragraaf willen we de karakterisering van klanten verdiepen aan de hand van het waardenmodel van Spiral Dynamics.²⁰

In dat model worden zeven waardensystemen onderscheiden aan de hand waarvan het denken van mensen in kaart gebracht kan worden. Elk systeem heeft een kleur en komt in meerdere of mindere mate bij een persoon (of organisatie) voor. De waardensystemen wisselen elkaar af wat betreft nadruk op het individu, respectievelijk het collectief: warme kleuren (rood, oranje, geel) zijn individugericht (I); koude (paars, blauw, groen, turquoise) collectief (C). Voor ons onderzoek is het interessant de leerstijl van mensen met dit waardenmodel te beschrijven. Vervolgens kunnen we nagaan welke aspecten van het systemisch werk bij de leerstijlen aansluiten. Sterk verkort weergegeven, zien de leerstijlen die passen bij de waardensystemen van het model er als volgt uit:²¹

¹⁹ Rogers, Everett (1962), *Diffusion of Innovations*. Hij schat de omvang van de groep 'early adopters' 5 keer zo groot als die van de 'innovators'.

²⁰ Beck, Don & Chris Cowan (2004), *Spiral Dynamics*, Haarlem: Altamira Becht. Zie ook: Versnel, Hans & Hans Koppenol (2002), *Managing Drives*, Pearson Prentice Hall NL.

²¹ Afgeleid van Kinds, Egbert (2000), *De Hearthunter*, Schiedam: Scriptum, p. 188-189.

Kleur: organisatievorm	Motivatie	Leerstijl
Paars: stam (C)	Tradities volgen	Klassiek; paternalistische leraar; stap-voor-stap; rituelen en vaste regels; gebruik van magie en fantasie.
Rood: imperium (I)	Macht verkrijgen	Directe beloningen; voorkeur voor on-the-job-leren.
Blauw: bureaucratie (C)	Zekerheid verwerven	Modellen volgen; indoctrinatie door rechtmatige autoriteit.
Oranje: business unit (I)	Succes nastreven	Perspectieven zoeken; trial-and-error-experimenten.
Groen: groep (C)	Zorgenvoor mensen	Gevoelens verkennen, leren van elkaar; ervaringen delen.
Geel: netwerk (I)	Conceptueel begrijpen	Complexiteit doorgronden door het verwerven van informatie; verschuivende interesses volgen.
Turquoise: wereld (C)	Samenwerken voor wereld	Samenhang zoeken; interactie met wereldwijde netwerken; intuïtief leren.

Als we de eerder beschreven mindset interpreteren vanuit dit model, valt in de eerste plaats de gelijkenis op met de *gele* leerstijl: het zoeken naar iets nieuws en de behoefte aan het 'out-of-the-box' denken sluit goed bij die leerstijl. In de tweede plaats is er verwantschap met de *turquoise* leerstijl, waarin het intuïtieve leren een plaats heeft. Beide kleuren komen binnen organisaties momenteel nog relatief weinig voor. Kijken we niet alleen naar klantmotieven, maar naar het systemisch werk als geheel, zien we verwantschap met de volgende kleuren:

- **Paars:** rituelen om verstrikking op te lossen; de magie van de representerende waarneming.
- **Blauw:** de systemische wetten; de ordening.
- **Oranje:** perspectieven voor een oplossing zoeken; de snelheid van de methodiek.
- **Groen:** zoeken naar evenwicht; ruimte voor emotie; het werken in een kring van gelijken.
- **Geel:** systeem als geheel; open kijken wat zich in opstelling ontwikkelt; zoekende houding.
- **Turquoise:** streven naar herstel van de kwaliteit van het systeem als geheel.

In potentie kan systemisch werk dus ook klanten met andere waardenpatronen dan geel of turquoise aanspreken. Er zitten in de methodiek elementen die andere dan de huidige klanten zullen aanspreken. Dat dat nu nog niet het geval is - afgaande op de in dit onderzoek naar voren gekomen motieven van klanten - is begrijpelijk vanuit de korte bestaansduur van de methodiek op de organisatieadviesmarkt. Aangezien klanten die op zoek zijn naar 'iets nieuws' zich op termijn niet zullen binden aan de methodiek van systemisch werk, maar eerder over enkele jaren zullen overstappen op de volgende trend, is het verstandig de communicatie te focussen op inhoudelijke kenmerken van de methodiek en niet op het feit dat het een nieuwe en innovatieve aanpak is.

Voor de marketing van systemisch werk zien wij vooral de volgende mogelijkheden om een meer duurzaam contact te verkrijgen met klantgroepen, anders dan de huidige 'innovators'.

- **Blauw:** benadruk wetmatigheden op basis waarvan ordening in een systeem herstelbaar is.
- **Oranje:** benadruk de snelheid waarmee een opstelling tot een diagnose van een complexe situatie kan leiden; laat aan de hand van voorbeelden zien dat het werkt.
- **Groen:** benadruk de gemeenschappelijke ervaring die een opstelling biedt, zowel voor cliënt als ook voor andere aanwezigen; het feit dat emoties zichtbaar kunnen worden en voor een doorbraak kunnen zorgen, zal groene mensen aanspreken.
- **Geel:** benadruk onderlinge wisselwerkingen en de samenhang in het systeem als geheel; ook de onderzoekende houding tijdens het verloop van de opstelling zal geel aanspreken.

Deze communicatiemogelijkheden kunnen afzonderlijk of gecombineerd gebruikt worden, afhankelijk van de context en het gebruikte medium. Het is aan te raden bepaalde facetten in de communicatie met toekomstige klanten alléén te gebruiken als ze aansluiten bij de werkstijl van de aanbieder. Ook die stijl kan zich in meer of mindere mate naar één van de kleuren profileren.

3.3 Typering vraagstukken

3.3.1 *Waarvoor geschikt?*

Waar we hiervoor zijn ingegaan op de vraag hoe de *klanten* van organisatieopstellers te typeren zijn, komen nu de *vraagstukken* waarmee organisatieopstellers zich bezighouden aan bod. Zijn organisatieopstellingen als methode voor diagnose en probleemoplossing vooral geschikt voor specifieke organisatieproblemen of behoren alle denkbare organisatieproblemen tot het domein van de organisatieopsteller? Hierna geven we weer wat opstellers en hun klanten ervan vinden.

Tijdens de interviews bleek menig aanbieder van organisatieopstellingen in eerste instantie geneigd te stellen dat organisatieopstellingen in principe geschikt zijn voor alle typen organisatieproblemen en –vraagstukken (omdat alle organisatieproblemen immers in essentie te maken hebben met relaties en verhoudingen tussen leden van een organisatie). Reflectie op deze 'claim' tijdens de interviews en de bijeenkomsten met de voucherhouders leverde een genuanceerder beeld op.

Opstellers en hun klanten benoemen de volgende vraagstukken als vraagstukken waarvoor organisatieopstellingen vooral geschikt zijn: team- en leiderschapsvraagstukken, vraagstukken rond fusie en samenwerking tussen organisaties, analyse van krachtenvelden en machtsverhoudingen in organisaties, sluimerende conflictsituaties in organisaties en opvolgingsvraagstukken in familiebedrijven. Daarnaast geven opstellers aan dat ze vaak worden ingeschakeld in situaties waarin klanten een hardnekkig probleem hebben dat maar niet opgelost lijkt te kunnen worden. Het gaat hier om situaties waarin 'het proces vastzit', waarin het probleem zich blijft herhalen, andere methoden geen succes gehad hebben en er een 'breekijzer' nodig is om het proces vlot te trekken.

3.3.2 *Waar en bij wie werkt het niet?*

Minstens even interessant als de vraag naar het specifieke toepassingsdomein van organisatieopstellingen is de vraag voor wie en in welke situaties organisatieopstellingen *niet* geschikt zijn. In de interviews met organisatieopstellers, de discussies tijdens de bijeenkomsten met opstellers en de bijeenkomsten met de begeleidingscommissie kwamen de volgende punten naar voren:

- Organisatieopstellingen hebben betrekking op actoren en hun onderlinge relaties in organisaties. Organisatievraagstukken die daarmee niets te maken hebben (bijvoorbeeld als het probleem terug te voeren is op een gebrek aan individuele kennis of vaardigheden, of als het gaat om vraagstukken van technische of cijfermatige aard, zoals het niet goed functioneren van een managementinformatiesysteem), behoren niet tot het toepassingsdomein van organisatieopstellingen, tenzij de achterliggende oorzaken van deze kwesties toch 'systemisch' van aard zijn. Zo ligt het niet voor de hand een cursus over een nieuw softwarepakket met een opstelling te beginnen, tenzij er duidelijke signalen van weerstand tegen de introductie van de nieuwe software zijn die eerst uit de weg geruimd moet worden.
- Hoe organisatieopstellingen precies werken is nog weinig systematisch onderzocht. Duidelijk is echter wel dat deze methodiek sterk leunt op intuïtie, niet-talige communicatie en directe, fysieke ervaringen van mensen. Dat vormt voor rationeel-analytisch ingestelde klanten een welhaast onneembare drempel om van organisatieopstellingen gebruik te maken. In de interviews is deze typering vaak als het tegenovergestelde gepresenteerd van de 'open mind', zoals die bij klanten van opstellers gesignaleerd wordt.
- Voor klanten die concrete, direct toepasbare oplossingen voor hun problemen willen, is de organisatieopstelling minder geschikt. Hoewel organisatieopstellingen zulke oplossingen soms wel bieden, ligt het resultaat ervan vaker op het vlak van een vergroot inzicht in verhoudingen, nieuwe perspectieven op problemen en zicht op nieuwe oplossingsrichtingen.
- In 3.2.1 hebben we opgemerkt dat klanten van organisatieopstellers vaak een 'open mind' voor de onderstroom in hun organisatie hebben. Organisatieopstellingen maken die onderstroom zichtbaar en voelbaar. Het 'onzichtbare' zichtbaar of voelbaar maken, heeft echter ook risico's. Er kunnen zaken zichtbaar worden die niet voor niets liever niet gezien werden ('de beerput openen'). Het vergt van klanten dat ze bereid zijn zich kwetsbaar op te stellen. Dat maakt organisatieopstellingen minder geschikt voor organisaties en klanten die dat risico niet aandurven en zich liever niet kwetsbaar op willen stellen.

3.3.3 *Een typologie van vraagstukken*

De in genoemde interviews gegeven omschrijvingen van klanten en vraagstukken waarvoor organisatieopstellingen vooral geschikt zijn, zijn vrij algemeen van aard en laten zich moeilijk laten vertalen in communicatie met de markt. Om een stap verder te gaan dan die vrij algemene typering van vraagstukken waarvoor organisatieopstellingen geschikt zijn, maken wij gebruik van het door Peter Camp (1998) ontwikkelde matrixmodel. Kern ervan is een matrix met negen onderwerpen die van belang zijn bij veranderingen in organisaties en die naar drie kolommen en drie rijen gerangschikt zijn. Voor we de matrix presenteren, eerst een beschrijving van de kolommen en rijen.

De kolommen van de matrix benoemen drie voorwaarden om te kunnen veranderen:

1. Veranderen doe je met *beleid*: je moet een plan hebben, steun en invloed vanuit je netwerk en de gekozen strategie moet passen bij het imago van de organisatie.
2. Veranderen impliceert *organisatie*: je moet je werkzaamheden organiseren, keuzen maken en besluiten tijdig bijstellen en je ideeën in een sociaal verband met anderen kunnen delen.
3. Veranderen heeft een *personele kant*: je moet mensen managen, zorgen dat ze zich blijven ontwikkelen, genoeg speelruimte hebben en zich overeenkomstig de doelen gedragen.

De rijen benoemen een aantal invalshoeken waarmee naar verandering gekeken kan worden:

1. De *technische* invalshoek: veranderen is een kwestie van een strategie uitzetten die je met de juiste kennis en vaardigheden en met de juiste personen uitvoert.
2. De *politieke* invalshoek: veranderen is een proces waarin je de belangen van individuele personen, via besluitvormingsprocessen, afstemt op die van belanghebbenden om je heen.
3. De *culturele* invalshoek: veranderen wordt mede beïnvloed door allerlei gewoonten, normen en waarden over het maatschappelijk nut van de organisatie, door de manier waarop mensen met elkaar omgaan en de vraag hoe ze zich behoren te gedragen.

	Beleid	Organisatie	Personeel
Technisch	<p>1. Doelen en werkwijze</p> <p>Analyse maken van de doelen van het veranderingsobject (organisatie, team, project), de sterke en zwakke kanten inventariseren, de aanpak bespreken, een strategie uitzetten, de markt onderzoeken en een begroting maken.</p>	<p>2. Taken en bevoegdheden</p> <p>Hierbij geef je aan wat wie doet, welke plaats hij inneemt in het organisatieschema, hoe de informatiestromen lopen en met welke procedures je rekening moet houden.</p>	<p>3. Deskundigheid</p> <p>Kennis van zaken is essentieel. Je moet een idee hebben van de mensen die je nodig hebt, wat ze moeten kunnen, welke (bij)scholing nodig is. Natuurlijk moet je ook rekening houden met salarisbepalingen.</p>
	Politiek	<p>4. Beleidsbeïnvloeders</p> <p>Bij verandering zijn mensen die deel zijn van allerlei netwerken. Inzicht in de manier waarop die werken is nodig om er gebruik van te maken. 'Netwerken' is contact leggen, relaties opbouwen met invloedrijke mensen, mensen zoeken die jouw organisatie verder helpen en weten welke personen en instanties daarvoor in aanmerking komen.</p>	<p>5. Besluitvorming</p> <p>Om plannen te realiseren moet keuzen maken en beslissingen nemen. Bij de voorbereiding en uitvoering zijn allerlei belanghebbenden betrokken. Om die op één lijn te krijgen zul invloed op hen uit moeten oefenen. Door overleg en onderhandelingen kun je proberen de verschillende zienswijzen op elkaar af te stemmen.</p>
Cultureel		<p>7. Bedrijfsklimaat</p> <p>De sfeer van de organisatie moet mensen aanspreken. Visie en imago van het bedrijf zijn daarin belangrijke elementen, evenals de tradities ervan. Ze moeten aansluiten bij opvattingen van de medewerker. Hoe meer eensgezindheid onder het personeel, hoe meer draagvlak voor de genomen besluiten. Men zet er dan de schouders onder.</p>	<p>8. Samenwerking</p> <p>In teams, projecten, werkgroepen en dergelijke moeten mensen met elkaar samenwerken. Daar kunnen ze zorgen delen, feedback uitwisselen en elkaar helpen. Alle oplossingen worden er bedacht en uitgetoet. Ook wordt er beleid ontwikkeld en voorbereid voor de besluitvorming.</p>

Op basis van de matrix onderscheiden we een aantal activiteiten waarbij organisatieopstellingen wellicht in te zetten zijn:

	Beleid	Organisatie	Personeel
Technisch	1. Doelen en werkwijze Strategie ontwerpen	2. Taken en bevoegdheden Organisatie inrichten	3. Deskundigheid Werving en selectie
	Politiek	4. Beleidsbeïnvloeders Krachtenveld analyseren	5. Besluitvorming Overleggen en onderhandelen
Cultureel	7. Bedrijfsklimaat Cultuur veranderen	8. Samenwerking Samenwerken en afstemmen	9. Houding Persoonlijke ontwikkeling

In een uitvoerige discussie met de deelnemers aan de in het kader van dit onderzoeksproject georganiseerde workshop op 12 oktober 2006 zijn de organisatieactiviteiten '4. *krachtenveldanalyse*' en '8. *samenwerken en afstemmen*' het meest genoemd als domein voor organisatieopstellingen. Wanneer zich rondom deze activiteiten problemen in organisaties voordoen, is de methodiek over het algemeen goed bruikbaar. Aangezien de activiteiten in de eerste rij (met de nummers 1, 2 en 3) binnen een klantorganisatie vooral als 'technisch-rationele' activiteiten aangepakt worden, ligt het minder voor de hand daarbij van opstellingen gebruik te maken. Aangezien de activiteiten '6. *loopbaan ontwikkelen*' en '9. *persoonlijke ontwikkeling*' vaak een individueel karakter hebben, vormen deze niet het meest geschikte domein voor organisatieopstellingen. Wel kunnen loopbaanopstellingen hier ingezet worden. Met betrekking tot de overige cellen van de matrix is gebruik van een opstelling niet ondenkbaar, maar op dit moment minder gangbaar. Om de gedachten te prikkelen willen wij wat betreft deze cellen nog de volgende opmerkingen maken:

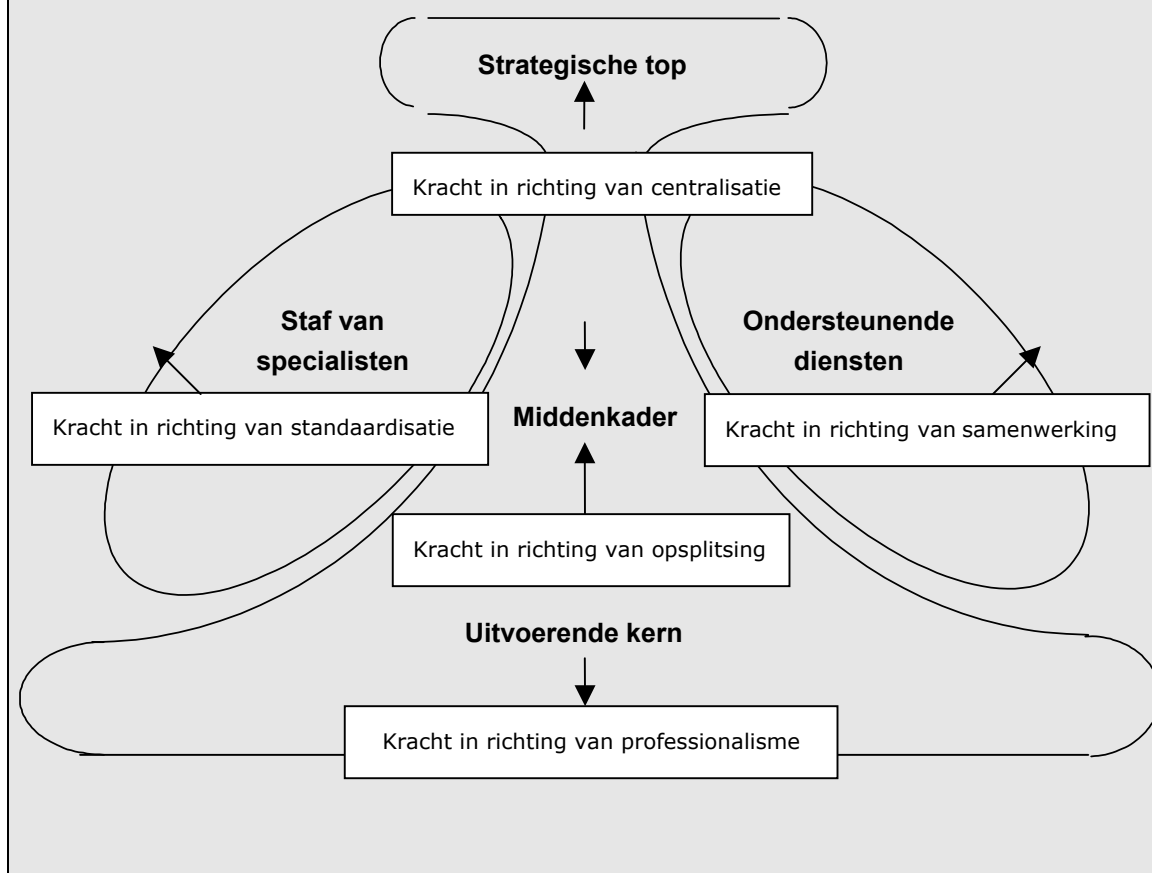
- De inzet van opstellingen bij het ontwerpen van strategieën is mogelijk wanneer verschillende scenario's ontwikkeld zijn die op hun kwaliteit getoetst moeten worden. Een opstelling kan hierbij ondersteunen door te dienen als testomgeving. Daarbij kan gecheckt worden of alle relevante variabelen in de afweging tussen de scenario's betrokken zijn en of met de belangen van alle partijen rekening is gehouden.
- Hetzelfde geldt voor de activiteit '*Organisatie inrichten*'. Ook hierbij kan een opstelling op vergelijkbare wijze als hiervoor als testinstrument ingezet worden.
- Hoewel er nog weinig ervaring opgedaan is met gebruik van het instrument bij werving & selectie, is denkbaar dat vooral in de fase van de grove selectie van binnengekomen sollicitatiebrieven een opstelling gebruikt wordt om het selectieproces te faciliteren.

- Bij overleg en onderhandelen kan een opstelling gebruikt worden om te checken of een bepaalde uitkomst voor alle betrokken partijen 'in balans' is.
- De inzet van opstellingen bij cultuurveranderingstrajecten is vooral dan zinvol als een traject niet de gewenste resultaten met zich meebrengt. Soms is dan sprake van een oorzaak 'verder weg' (in het verleden of op een dieper niveau) voor het stagneren van het proces.

Op basis van de analyse van de cellen van de matrix komen we tot de conclusie dat inzet van organisatieopstellingen het beste past bij vraagstukken rondom machtsverhoudingen (cel 4) en rondom samenwerking en afstemming (cel 8). Voor zover ervoor gekozen wordt om in de communicatie met klanten een inhoudelijk domein te noemen, zijn deze twee het meest geschikt.

Intermezzo 6: structuurmodel van Mintzberg

Een laatste theoretisch kader dat gebruikt kan worden om het domein van organisatieopstellingen af te bakenen, is het structuurmodel van Mintzberg (1979). In dit model wordt binnen een organisatie een aantal groepen onderscheiden die elk op specifieke wijze in het krachtenveld van de organisatie opereren. Door hun positie hebben die groepen ook te maken met specifieke problemen. Daarop kan bij de marketing van organisatieopstellingen ingespeeld worden.



De *strategische top* heeft vaak te maken met keuzeproblemen voortvloeiend uit onzekerheid over missie en strategie en met problemen van risicomangement. De organisatieopstelling kan hierbij als diagnose-instrument en methode om scenario's te testen waardevolle informatie bieden, aanvullend op andere instrumenten. Kernthema: ondersteunen van keuzeprocessen. De klassieke problematiek van het *middenkader* is dat ze 'top' en 'uitvoerende kern' van de organisatie met elkaar moeten verbinden. Met name op dit niveau ontstaan vaak verstrikingen. Kwesties als leiderschap, teambuilding en conflictmanagement hangen hier mee samen. De marketing van opstellingen kan hierop afgestemd worden. Kernthema is dan het ondersteunen van het middenkader om zijn plek in het organisatiesysteem in te nemen.

De *uitvoerende kern van professionals* is vaak betrokken in trajecten van management development. Zowel voor hun eigen ontwikkeling, als voor de ontwikkeling van samenwerkingsvormen met collega's kan de opstelling en de systemische manier van kijken nuttig zijn. Kernthema is dan het leren zien van de bredere samenhang. Voor de *specialisten en ondersteunende diensten* is een veel voorkomend probleem dat zij het contact met het primaire proces van de organisatie kwijt raken. Zij moeten zich oriënteren op hun expertise, respectievelijk ondersteunende taken, maar moeten ook verbinding houden met de dynamiek van het primaire proces. Organisatieopstellingen kunnen inzicht bieden in de systeemsamenhang en de aard van hun relatie met andere actoren. Kernthema: managen van de relatie met de organisatie als geheel.

Aanvullend op de groepen in het structuurmodel van Mintzberg kan nog een vijfde groep onderscheiden worden, namelijk de *medewerkers die op het snijvlak van organisatie en de buitenwereld opereren*. Dit zijn onder andere de medewerkers die intensief contact hebben met klanten, maar ook de afdeling PR en delen van de top. Bij het zicht krijgen op de specifieke problematiek die het functioneren op zo'n snijvlak met zich meebrengt, kan een opstelling een nuttige functie vervullen. Kernthema hier is het management van relaties.

3.4 Contact tussen aanbieder en klant

Hiervoor hebben we de klanten van organisatieopstellingen en het domein van de vraagstukken getypeerd. Vanuit marketingperspectief is nu de vraag interessant hoe aanbieders van organisatieopstellingen en hun klanten met elkaar in contact proberen te komen. Uit de interviews met de aanbieders van organisatieopstellingen komt het volgende beeld naar voren ten aanzien van de wijze waarop aanbieders en klanten met elkaar in contact komen:

- De meest voorkomende – en volgens veel aanbieders van organisatieopstellingen meest effectieve – wijze waarop contacten tussen klanten en aanbieders tot stand komen, is die van de mond-tot-mond reclame. Enerzijds gaat het daarbij om oude of huidige klanten die op basis van hun ervaringen met (de aanbieder van) organisatieopstellingen potentiële klanten vertellen over hun positieve ervaringen. Anderzijds gaat het om mensen die een work-

shop, open avond of werkplaats bij een organisatieopsteller hebben meegemaakt en naar aanleiding daarvan kennissen op het spoor brengen van een organisatieopstelling.

- Een tweede kanaal waarlangs aanbieders nieuwe klanten proberen te werven, bestaat uit workshops, open avonden of werkplaatsen. De gedachte hierachter is dat bezoekers van deze bijeenkomsten dusdanig 'getriggerd' zijn door hun ervaringen, dat ze op een later tijdstip bij de aanbieders aankloppen als klant dan wel anderen naar de aanbieder doorverwijzen. De opbrengst van deze wervingsmethode is niet altijd bevredigend. Sommige aanbieders zijn daarom gestopt met het aanbieden van open bijeenkomsten.
- Een aantal van de geïnterviewde aanbieders steekt veel tijd en moeite in klantenbinding en beheer van bestaande contacten vanuit de gedachte dat dat kan leiden tot vervolgoopdrachten. De klantenkring wordt bijvoorbeeld via een mailing of nieuwsbrief op de hoogte gehouden van nieuwe activiteiten. Zo'n mailing kan ook door bestaande relaties gebruikt worden om in hun eigen netwerk te verspreiden. Sommige aanbieders hebben hier goede ervaringen mee. Daar staat echter tegenover dat andere aanbieders in de interviews hebben aangegeven dat het nogal eens 'bij één opstelling blijft', implicerend dat het lang niet altijd de moeite loont om veel tijd en moeite in relatiebeheer te steken.
- Hoewel er aanbieders zijn die menen dat hun website voor de acquisitie van opdrachten een belangrijk medium is, zijn de meeste aanbieders niet enthousiast over de marketingwaarde ervan en geven aan relatief weinig nieuwe klanten via hun website te krijgen.

3.5 Ervaringen van klanten

In dit hoofdstuk over de vraagkant van de markt voor organisatieopstellingen mag de mening van de klant natuurlijk niet ontbreken. Wat vinden klanten van organisatieopstellingen? Wat zijn hun ervaringen? In deze paragraaf geven we een doorkijkje naar de antwoorden op deze vragen, zoals die gegeven zijn door de afnemers van organisatieopstellingen. Zoals eerder aangegeven, zijn dit zowel directe klanten als bijvoorbeeld opleiders en trainers die organisatieopstellingen gebruiken in hun opleidingen of trainingen. Daarnaast is de paragraaf gebaseerd op wat de geïnterviewde aanbieders van organisatieopstellingen over de ervaringen van hun klanten hebben verteld.

- Veel klanten maken gewag van wat wij het 'wow-effect' noemen. Deze term verwijst naar de primaire reactie die veel klanten hebben bij het meemaken van een organisatieopstelling. Die reactie lijkt een mengeling van verrassing (voor veel klanten is het de eerste keer dat ze een werkvorm meemaken waarin voor het grootste deel van de tijd gezwegen wordt en waarin mensen in een ruimte staan opgesteld zonder dat ze veel bewegen), verbijstering (over de emoties die de opstelling bij representanten en zichzelf oproept) en herkenning (van wat zich in de opstelling afspeelt als spiegel van wat zich in hun organisatie afspeelt).
- Veel klanten stellen ook dat de opstelling hen echt (emotioneel) geraakt heeft. Dit geraakt zijn heeft te maken met de reeds genoemde herkenning, maar volgens sommige klanten ook met het overweldigende effect dat de opstelling op hen heeft.

- Naast verrassing, verbijstering, herkenning en overweldiging wordt door veel klanten ook verwarring genoemd als emotie die een organisatieopstelling bij hen achterlaat. Dat heeft volgens sommige aanbieders te maken met het gegeven dat een opstelling lang niet altijd naar een concrete oplossing wijst. Een aanbieder verwoordde dit als volgt: *“Voor klanten is het soms moeilijk te geloven dat een opstelling werkt; zelfs als de deelnemers de opstelling positief beleefd hebben, zien ze nog niet altijd welke gevolgen dat in de praktijk heeft”*.
- Daar staat tegenover dat andere klanten als gevolg van de opstelling zich beter in hun vel voelen zitten en dat ook op anderen uit hun organisatie overdragen. Ze ervaren minder onduidelijkheid in communicatie met anderen, minder emotionele reacties op bepaalde situaties en meer inzicht in zichzelf en anderen in de organisatie. Veelal zonder (rationeel) te begrijpen waarom, ervaren deze klanten dat ze baat bij de opstelling hebben gehad.
- In 3.3.2 hebben we gesteld dat organisatieopstellingen niet geschikt zijn voor klanten en organisaties die direct een oplossing willen hebben voor hun probleem. Dat wordt bevestigd door de klanten die wij in het kader van het onderzoek gesproken hebben. Eén daarvan stelt dat organisatieopstellingen een ‘langzame, maar wel langdurige’ doorwerking hebben.
- Voor de klanten die een organisatieopsteller ingeschakeld hebben bij een training of opleiding, is de reactie van hun cursisten van groot belang. Hun ervaring is dat deze reacties sterk verschillen: ongeveer een derde vindt het niks, een derde vindt het wel leuk en interessant, maar ziet de relevantie voor de eigen organisatie niet en een derde is enthousiast, ziet de relevantie ervan wél in en wil het in de eigen organisatie gaan toepassen.

3.6 Conclusies

De klanten van organisatieopstellers vooral gekenmerkt worden door hun ‘open mind’ en de behoefte aan een nieuwe benadering in geval van vastgelopen processen. Zij vragen vooral om iets nieuws en iets anders, maar zelden direct om een organisatieopstelling. Hun beleving van een opstelling is veelal positief (het ‘wow’-effect), maar laat zich lastig overdragen naar andere medewerkers van hun organisatie, die vaak niet over dezelfde kenmerken (‘open mind’, nieuwsgierigheid) beschikken. Het zijn in de praktijk meestal de voorlopers in organisaties die zich tot de methodiek van organisaties aangetrokken voelen. Organizeeropstellers worden vaak ingeschakeld in situaties waarin klanten een hardnekkig probleem hebben dat maar niet opgelost lijkt te kunnen worden, waarin ‘het proces vastzit’, het probleem zich blijft herhalen en andere methoden geen succes gehad. Organizeeropstellingen passen het beste bij vraagstukken rondom machtsverhoudingen in organisaties en rondom samenwerking en afstemming binnen organisaties.

Hoofdstuk 4

Marktstrategieën

4.1 Inleiding

Hoewel uit de reacties van klanten blijkt dat het gebruik van organisatieopstellingen over het algemeen (zeer) positief ontvangen wordt, wil dat niet zeggen dat er een voortdurende stroom verzoeken voor opstellingen binnenkomt bij de aanbieders. Diverse aanbieders zijn begonnen met het houden van open avonden, workshops of werkplaatsen vanuit de gedachte dat er van daaruit 'vanzelf' wel vraag naar meer zou ontstaan. Omdat deze verwachting in de praktijk niet waar gemaakt wordt, is een aantal daar ook weer mee gestopt. Het kost relatief veel moeite om met enige regelmaat een voldoende grote groep deelnemers te werven. De meeste bezoekers vinden het de moeite waard één keer te komen, maar daarna zwakt de belangstelling weer af. Bovendien is de spin-off in de vorm van (betaalde) opdrachten niet altijd zo groot als gehoopt werd.

Doordat er elk jaar meer mensen bijkomen die een opleiding voor het begeleiden van opstellingen voltooid hebben en vroeger of later iedereen in de doelgroep er minstens één keer mee kennis gemaakt heeft, zal het de komende jaren meer moeite kosten klanten te vinden die nog nooit een opstelling meegemaakt hebben. Het is daarom raadzaam na te denken over een meer gerichte marktbenadering. Op basis van de gesprekken met aanbieders, klanten en externe deskundigen en de theoretische exercities onderscheiden we in de volgende paragraaf een aantal kansrijke marketingstrategieën. Een aantal daarvan zijn gebaseerd op de opstelling als product, een aantal zijn breder van aard. Doordat ons onderzoek niet kwantitatief, maar kwalitatief van aard is geweest, kunnen we geen uitspraken doen over de omvang van de verschillende deelmarkten die we onderscheiden. De lijst met marktstrategieën is vooral bedoeld om de discussie in het veld van opstellers te stimuleren. Bovendien moet niet uit het oog verloren worden dat we ze weliswaar als afzonderlijke strategieën presenteren, maar dat ze natuurlijk ook met elkaar te combineren zijn.

4.2 Kansrijke marktstrategieën

4.2.1 *De opstelling als orakel*

Eén van de motieven van klanten om voor de methodiek van de opstelling te kiezen, is - zo blijkt in dit onderzoek - dat ze behoefte hebben aan iets nieuws en verrassends. Het 'wow'-effect dat de opstelling soms heeft op deelnemers geeft aan dat de opstelling in staat is aan deze behoefte te voldoen. Wat daaraan zeker bijdraagt, is de zweem van mysterie die rond de methodiek hangt. Willekeurige personen gaan op een bepaalde plek in de ruimte staan en doen uitspraken die ze nooit zelf hadden kunnen bedenken. In die zin is de opstelling te vergelijken met een orakel.²² Los van de vraag of dit recht doet aan de filosofie van systemisch werk, kan geconstateerd worden dat hier een marktstrategie zichtbaar wordt: het bieden van een verrassende ervaring aan klanten die wel eens wat anders willen en in voldoende mate openstaan voor de mysterieuze aspecten van de organisatieopstelling. Kernthema van deze strategie: wij bieden u een onvergetelijke ervaring.

4.2.2 *Specialisatie op type probleem*

Door de toespitsing van het gebruik op een specifiek probleemgebied (ziekteverzuim, loopbaan, et cetera), wordt het effect voor de klanten versterkt. Als de deelnemers aan een opstelling allemaal met een vergelijkbaar probleem worstelen, leren zij (waarschijnlijk) meer dan wanneer allerlei uiteenlopende cases aan de orde komen. Bovendien zal het de kans van slagen van marketingactiviteiten ten goede komen als voorbeelden gepresenteerd kunnen worden van succes in vergelijkbare settings. Kernthema van deze strategie is: het heeft goed gewerkt in vergelijkbare situaties.

4.2.3 *Specialisatie op branche*

Er zijn bepaalde branches (gezondheidszorg of familiebedrijven) die gekenmerkt worden door complexe verhoudingen binnen en tussen organisaties. Vooral in dit soort branches kan het gebruik van opstellingen extra waardevol zijn. De gezondheidszorg wordt gekenmerkt door een groot aantal actoren die door hun wederzijdse afhankelijkheden géén van alle in staat zijn het bedrijfsproces éénduidig te sturen. De visuele kwaliteit van de opstelling biedt goede mogelijkheden dit complexe systeem in beeld te brengen. Bij familiebedrijven is de opstelling één van de weinige instrumenten die zowel het familie- als het bedrijfsaspect tegelijkertijd in ogenschouw kan nemen. Kernthema van deze strategie is: het heeft goed gewerkt bij uw collega-organisaties.

4.2.4 *Toespitsing op gebruik als diagnose-instrument*

De waarde van de opstelling als diagnose-instrument is veelal indringender dan de waarde van de oplossingen die tijdens een opstelling naar voren komen. Dat kan gebruikt worden als argument voor gebruik van de organisatieopstelling als een 'quick scan', die op uiterst efficiënte wijze en tegen relatief lage kosten inzicht biedt in de aard van een probleem. Voorstelbaar is dat bijvoorbeeld in de top van bedrijven belangstelling zal zijn voor een op deze wijze uitgevoerde quick

²² Zie: Michael Zirkler (2006), Systemaufstellung als modernes Orakel, Vortrag 2. Internationale Fachtagung: OA meets Management. 20. bis 30. April 2006, Fulda.

scan van machtsverhoudingen. Ook kan een opstelling bij de start van projecten waardevolle informatie bieden over de aard van de uitgangssituatie. Kernthema van deze strategie luidt: snel inzicht in het krachtenveld.

4.2.5 Gebruik als laatste redmiddel

Niet ongebruikelijk is dat het gebruik van opstellingen pas in beeld komt als andere werkwijzen gefaald hebben. De situatie dat een organisatie vastgelopen is met de oplossing van een bepaald probleem, biedt een goede kans voor een effectieve inzet van de opstelling als methodiek. Doordat er zonder resultaat al veel energie gestoken is in het oplossen van een probleem, neemt de bereidheid toe om 'out-of-the-box-instrumenten' (dus instrumenten die als relatief 'vreemd' gezien worden) in te zetten. Kernmotto van deze strategie is: waar andere methoden gefaald hebben.

4.2.6 Gebruik van opstellingen bij trainingen en opleidingen

Er zijn diverse aanbieders die momenteel een functie vervullen in trainingen of opleidingen door hierbinnen één of meer dagdelen 'werken met opstellingen' aan te bieden. Bij de opbouw van een opleiding heeft de opleidingscoördinator er belang bij een gevarieerd scala aan werkvormen aan de deelnemers aan te bieden en bovendien de deelnemers het nieuwste van het nieuwste te laten zien. Hoewel opstellingen over enige jaren niet meer aan dit laatste criterium voldoen, is het visuele en intuïtieve aspect sterk onderscheidend van andere werkvormen. Een belemmerende factor bij deze strategie kan echter zijn dat ook meer en meer trainers zich de vaardigheden van het begeleiden van opstellingen eigen maken. Een aanbieder van buiten zal zich dus duidelijk op zijn/haar toegevoegde waarde moeten profileren. Kernthema van deze benadering is: een originele en waardevolle bijdrage aan leertrajecten.

4.2.7 Integreren in systemisch advieswerk

Een volgende kansrijke marketingstrategie is in onze opvatting de integratie van de opstelling in systemisch advieswerk. Hierbij staat dus niet meer de methodiek van de opstelling centraal, maar de manier van kijken naar organisaties en organisatieproblemen. Een systemisch werkende adviseur zal in de diagnosefase bijvoorbeeld op zoek gaan naar verschijnselen die voortvloeien uit de wijze waarop systeemgrenzen gekozen worden ('wordt er iets buitengesloten?'), naar onbalans in de verhouding tussen geven en nemen of naar disfunctioneren van personen als gevolg van het feit dat zij 'hun plek niet ingenomen hebben'. De adviseur maakt hierbij als het ware een organisatieopstelling in zijn/haar eigen hoofd en stelt in gesprekken met medewerkers soortgelijke vragen als bij het begeleiden van een opstelling. Ook kan gebruik gemaakt worden van in de praktijk ontwikkelde 'systemische oefeningen', waarin aspecten van systemisch werk verweven zitten. Het kernthema van deze strategie is: een brede en integrale blik dankzij de systemische benadering.

4.2.8 Persoonlijke marketing van de adviseur

De bereidheid om als klant op te treden voor een opstelling wordt niet alleen bepaald door de mogelijke waarde van de methodiek, maar ook door het vertrouwen dat een klant in de persoonlijke kwaliteiten van de adviseur heeft. Veel opdrachten komen via-via bij de adviseur terecht, zo blijkt

uit onze interviews. Vertaald naar een marketingstrategie, betekent dat het promoten van de persoonlijke kwaliteiten van de adviseur. In de daarop gebaseerde relatie met de klant kan een opstelling als methode gebruikt worden als de adviseur daar voldoende effect van verwacht. De adviseur kan zich echter niet met het instrument vereenzelvigen en zal daarom wellicht af moeten zien van het zelf begeleiden van de opstelling. Om te voorkomen dat het uitblijven van resultaten de adviseur verweten wordt, is het wellicht verstandiger een gespecialiseerde begeleider bij het project te betrekken. Vanuit de begeleider gezien betekent dit dat marketinginspanningen niet rechtstreeks op de klanten gericht hoeven te worden, maar veeleer op de adviseurs.

4.3 Conclusies

Net zoals er in de afgelopen jaren sprake is geweest van een toegenomen differentiatie in het aanbod, zal er ook een differentiatie in de marktbenadering ontstaan. De in dit hoofdstuk beschreven marktstrategieën lijken op dit moment het meest kansrijk. De praktijk zal echter moeten leren of, in welke mate en voor welke aanbieders het inderdaad succesvolle strategieën zijn.

Hoofdstuk 5

Conclusies en aanbevelingen

5.1 De markt ontwikkelt zich

Organisatieopstellingen zijn een relatief jonge loot aan de boom van instrumenten die organisatieadviseurs en begeleiders van veranderingstrajecten kunnen inzetten. In Nederland worden organisatieopstellingen pas ongeveer 10 jaar gebruikt. Organisatieopstellingen hebben zich sindsdien ontwikkeld tot een zelfstandig product op de markt van adviesdiensten. Verschillende werkvormen en stijlen hebben zich inmiddels uitgekristalliseerd. Ten opzichte van andere instrumenten zijn de relatief korte voorbereidingstijd, de lage kosten en de diepgang potentiële succesfactoren.

Het is echter nog niet zo dat aan de vraagkant een duidelijk profiel van klantgroepen en toepassingen is ontstaan. De klanten worden vooral gekenmerkt door een open mind voor de onderstroom in de organisatie. Hun motieven om een organisatieopstelling in te zetten vloeien vaak voort uit hun zoektocht naar iets nieuws en anders. Zij zijn de voorlopers in hun organisatie en zijn meestal niet in staat namens de gehele organisatie op te treden. Hun belangstelling voor opstellingen is sterk persoonsgebonden. Voor de overdraagbaarheid van de opgedane inzichten naar andere medewerkers in de organisatie is dat een belemmering. De ervaringen van klanten zijn desalniettemin over het algemeen zeer positief, ook al zien ze nog niet altijd meteen hoe er in de praktijk van alledag mee omgegaan zou moeten worden.

Het domein waarop organisatieopstellingen inzetbaar zijn, is breed. Het kan gaan om team- en leiderschapsvraagstukken, vraagstukken rond fusies, analyse van krachtenvelden, sluimerende conflicten en opvolgingsvraagstukken. Andere toepassingsgebieden zijn echter niet uitgesloten en kunnen zich de komende jaren verder ontwikkelen.

Gezien de jonge leeftijd van het werkveld zijn de hierboven geformuleerde conclusies niet vreemd. Het systemisch werk in het algemeen en organisatieopstellingen in het bijzonder verkeren nog in de beginperiode van hun ontwikkeling en ontberen nog een specifieke, afgeperkte en erkende plek in het geheel van adviesdiensten. De methodiek is nog niet stabiel en verandert als gevolg van de opgedane ervaringen. Hetzelfde geldt voor de relatie met de markt. Die is nog erg incidenteel van aard. Aan de ene kant mag dat opgevat worden als een waarschuwing tegen al te

hoge verwachtingen van de omvang en de stabiliteit van de markt, aan de andere kant als een aanbeveling tot voortgaande professionalisering, zodat een relatie met de markt ontstaat die het 'nieuwe' overstijgt. Onze inschatting is dat systemisch werk (het gedachtegoed) daarbij meer kans maakt dan de organisatieopstelling zelf. De laatste heeft enkele kenmerken waardoor de aansluiting bij de overheersende rationaliteit in organisaties ook de komende jaren moeizaam zal blijven.

5.2 Ambassadeurs nodig

Voor de verdere ontwikkeling van de markt voor organisatieopstellingen zijn 'ambassadeurs' nodig. Dit zijn mensen die niet persé zelf klant van een opsteller hoeven te worden, maar wel er voor kunnen zorgen dat ánderen dat doen door een positieve boodschap over de bruikbaarheid van systemisch werk te verspreiden. Zij zijn de transportkanalen van de mond-tot-mond-reclame. Het zijn mensen die zich in verschillende werelden bewegen en gemakkelijk contact met anderen kunnen leggen. Als zij iets zeggen wordt er naar hen geluisterd. Het zijn ook mensen die graag willen weten hoe het werkt en dat vervolgens vol enthousiasme aan anderen doorvertellen²³. Een deel van de mensen die ooit een opstelling bijgewoond hebben en de 'wow'-ervaring hebben gevoeld, behoren tot de categorie 'ambassadeurs'. Het is aan te raden hen te blijven informeren over de ontwikkeling van het systemisch werk, ook al komen ze als 'klant' niet weer terug.

5.3 Professionalisering van het systemisch werk

Om de vraag te beantwoorden hoe de verdere professionalisering van systemisch werk gestalte zou kunnen krijgen, is het interessant organisatieopstellingen nog een keer te vergelijken met spelsimulaties. Zoals we al gezegd hebben, zijn organisatieopstellingen en spelsimulaties verwante methodieken. Ze zijn ook vergelijkbaar wat betreft de reacties die hun introductie oproep. Dick Duke, een van de grondleggers van de spelsimulatie, riep in de jaren zeventig – toen de spelsimulatie net zijn intrede had gedaan – uit: "*It works and that's all we know*". Een vergelijkbare uitspraak deed Jan Jacob Stam – een van de grondleggers van het systemisch werk en organisatieopstellingen in Nederland – in het interview met hem over organisatieopstellingen.

Ook wat betreft de reacties van 'de buitenwereld' zijn spelsimulaties en organisatieopstellingen vergelijkbaar. Toen spelsimulaties net in zwang raakten in Nederland, was menig reactie sceptisch van aard: de gedachte dat 'een spelletje' een zinvolle bijdrage zou kunnen leveren aan de ontwikkeling van organisaties werd door menigeen als weinig serieus te nemen aan de kant gezet. Het gegeven dat er nog geen (wetenschappelijk) onderzoek naar de methodiek was verricht, droeg daaraan zeker bij. Ook organisatieopstellingen kunnen rekenen op scepsis, mede opgeroepen door het niet-talige karakter ervan en het beroep dat wordt gedaan op intuïtie en emoties.

²³ Zie verder: Gladwell, Malcolm (2000), *The Tipping Point*. Back Bay books, Little Brown 2000.

Léon de Caluwé merkte in het interview met hem op dat de methodiek van organisatieopstellingen ongeveer dezelfde ontwikkelingslijn als spelsimulaties moet volgen, wil ze in de mainstream van de verandkunde een volwaardige plaats krijgen. Tot die ontwikkelingslijn behoort het volgende:

- Er dient een '**body of knowledge**' opgebouwd te worden rond het systemisch werk en organisatieopstellingen. Daartoe behoort onder andere een met empirische data onderbouwde wetenschappelijke theorie over de werking van organisatieopstellingen. Duidelijk moet zijn wat de 'werkzame bestanddelen' van de methodiek zijn.
- Tot een 'body of knowledge' horen ook **gesystematiseerde praktijkervaringen**, zoals die door organisatieopstellers verzameld worden. Een landelijk platform kan hiervoor een belangrijke functie vervullen. Zo'n platform kan ook als initiator van experimenten optreden.²⁴ De praktijkervaringen en de ervaringen met experimenten kunnen vervolgens als basis dienen voor het formuleren van onderzoeksvragen.
- Om de 'body of knowledge' op te bouwen, dient daarnaast **wetenschappelijk onderzoek** naar organisatieopstellingen gedaan te worden. In Nederland en Duitsland zijn weliswaar enkele onderzoeksprojecten gaande en er wordt in de literatuur regelmatig verslag gedaan van opgedane ervaringen, maar er is nog nauwelijks sprake van systematisch onderzoek naar werking en effectiviteit van organisatieopstellingen. Belangrijk is dat wetenschappers gestimuleerd worden tot dergelijk onderzoek en dat resultaten van onderzoek bij opstellers terecht komen en door hen gebruikt kunnen worden in contacten met potentiële klanten.
- Naast onderzoek is ook gerichte actie nodig om de resultaten van onderzoek te verspreiden. Een **website** met zorgvuldig geselecteerde artikelen en praktijkverslagen kan zo'n functie vervullen.²⁵ Met betrekking tot simulatie bestaat er een internationaal tijdschrift ("*Simulation and Gaming*"), waarin verslag wordt gedaan van de resultaten van onderzoek. Op het gebied van opstellingen kennen we in het Duitse taalgebied het HellingerZeitschrift en is er inmiddels ook een Engelstalig internationaal vaktijdschrift (The Knowing Field). Een vergelijkbaar (Nederlands of internationaal) **tijdschrift** op het specifieke gebied van organisatieopstellingen ontbreekt, voorzover wij konden nagaan. Zo'n tijdschrift, waarin verslag wordt gedaan van (wetenschappelijk) onderzoek naar systemisch werk en organisatieopstellingen, kan een positieve bijdrage leveren aan de verdere professionalisering.

²⁴ Vergelijkbaar met de functie die aan lokale 'werkplaatsen' toebedeeld is, maar zich verder niet lijkt te ontwikkelen.

²⁵ In Duitsland heeft www.infosyon.de de ambitie een dergelijke functie uit te oefenen.

5.4 Agenda voor verder onderzoek

5.4.1 *Stand van zaken in onderzoek naar organisatieopstellingen*

Naar de werking en effectiviteit van organisatieopstellingen is nog weinig systematisch onderzoek gedaan, mede omdat de methodiek van relatief recente datum is. Wel zijn zowel in Nederland als in Duitsland onderzoeksprojecten gaande en wordt er in de literatuur regelmatig verslag gedaan van opgedane ervaringen.²⁶ In Nederland is Wim Jurg aan de Universiteit Nijmegen bezig met promotieonderzoek naar de toepassing van de systemische methode op merkvragestukken, bereidt Joseph Roevens een proefschrift over het werken met organisatieopstellingen voor aan de Universiteit van Tilburg en doet Peter van den Berg samen met Michaël Molenaar onderzoek naar de effectiviteit van organisatieopstellingen.²⁷

Onderzoek waarbij gekeken is bij deelnemers aan organisatieopstellingen naar veranderingen vóór en na hun deelname laat over het algemeen lichte veranderingen zien. Echter niet altijd op alle onderzochte dimensies of bij alle subgroepen van deelnemers. De onderzoeken maken meestal gebruik van vragenlijsten en zijn relatief klein in aantal respondenten.²⁸ Uit een onderzoek van Susanne van Duijn (2005) onder 78 deelnemers aan organisatieopstellingen blijkt een geringe toename van het inzicht in werkverhoudingen bij mensen die actief deelgenomen hebben aan een organisatieopstelling. Bij observatoren langs de kant deed zich dat effect niet voor.²⁹

Een onderzoek van Schumacher (2000) laat een toegenomen gevoel van autonomie zien in organisaties, maar geen toename van verbondenheid, terwijl dat laatste effect zich wel voordeed bij familieopstellingen. Ook de bereidheid tot samenwerking veranderde in lichte mate.³⁰ Uit kwalitatief onderzoek op basis van interviews met deelnemers (Gnosa und Nickel, 2002; Meyrat, 2003; Kohlhauser und Aszländer, 2005, beschreven in Lehmann, 2006) komt naar voren dat met name de ruimtelijke opstelling lang in de herinnering van de deelnemers is gebleven. Zij zien de opstelling als een weergave van de realiteit en krijgen zicht op nieuwe handelingsmogelijkheden. Door de opstellingen ontstond ook een beter beeld van de perspectieven van anderen.

Ruppert (2001) onderzocht met behulp van organisatieopstellingen de samenwerking tussen arbo- en veiligheidsdeskundigen in 90 bedrijven. Deze samenwerking werd vergeleken met cijfers over bedrijfsongevallen. Uit dit onderzoek bleek een sterke relatie tussen de kwaliteit van de relaties in de opstellingen en de ongevalcijfers. Hoe beter deze relaties, des te minder ongevallen zich

²⁶ Zie de literatuurlijst aan het eind van dit rapport.

²⁷ Zie voor de activiteiten van Wim Jurg: www.merkopstellingen.nl en voor die van Peter van den Berg www.syst.nl/Linkerpags/OO2%20Onderzoek.htm.

²⁸ Voor het onderzoek in Duitsland is een compact overzicht opgenomen in: Lehmann, K. (2006). Umgang mit komplexen Situationen, Perspektivenerweiterung durch Organisationsaufstellungen. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

²⁹ Duijn, Susanne van (2005). De korte termijn effecten van organisatieopstellingen. Scriptie Universiteit van Tilburg. Zie ook: Berg, Peter van den, & Joseph Roevens (2007).

³⁰ Schumacher, T. (2000). Systemische Strukturen in Familie und Organisation, Bonn: Rheintal Verlag.

voorgedaan hadden.³¹ Anders gezegd, de realiteit van de opstellingen heeft een verbinding met de realiteit in organisaties. Schlötter (2005) onderzocht bij 250 proefpersonen of zij in een specifieke opstelling van grote, houten poppen vergelijkbare ervaringen rapporteerden. Dat bleek het geval te zijn. Ook was er een grote overeenstemming over wat de 'beste' plaats in de opstelling was. Op grond van dit onderzoek concludeert Schlötter dat er een universele symbolische taal moet zijn, waarmee de configuratie in de opstelling door de respondenten geïnterpreteerd is.³²

Lehmann (2006) vroeg zich af in hoeverre organisatieopstellingen complexe organisatorische verhoudingen voor deelnemers inzichtelijker maken. De 51 respondenten in haar onderzoek gaven tot zeven maanden na de opstelling aan er iets aan gehad te hebben. Meestal ging het om het zicht krijgen op andere perspectieven en de wisselwerking in relaties: de respondenten waren 'systemischer' gaan kijken. In vergelijking met wat in de theorie onder systemisch verstaan wordt, kwam slechts de helft van de systemische aspecten in de meldingen van de respondenten terug.

Alles bij elkaar is het onderzoek tot nu toe vooral kleinschalig van opzet en erg afhankelijk van zelfrapportages van deelnemers. De resultaten zijn weliswaar fragmentarisch, maar bieden desondanks interessante perspectieven op de mogelijke betekenis van de methodiek. Deze betekenis lijkt vooral te liggen op het vlak van inzicht in communicatieprocessen en leiderschapsvraagstukken. Ook wordt de bruikbaarheid voor het analyseren van conflicten genoemd. Vrijwel al het onderzoek laat een positieve waardering van deelnemers en cliënten zien.

5.4.2 *Agenda voor verder onderzoek*

Aangezien er nog relatief weinig wetenschappelijk onderzoek verricht is, zijn er veel vragen waarop verder onderzoek zich zou kunnen richten. We kunnen een onderscheid maken naar onderzoeksvragen rond de methodiek zelf en vragen rond de bruikbaarheid bij organisatieverandering.

- Onderzoek naar het theoretisch kader:
 - Welke verborgen processen spelen in organisaties?
 - In welke mate nemen medewerkers deze processen waar? Hoe algemeen bekend zijn ze?
 - Wat is de verhouding tussen impliciete en expliciete kennis bij organisaties?
 - Wat is de validiteit van de systemische wetmatigheden die bij opstellingen naar voren komen?

³¹ Ruppert, F. (2001). *Berufliche Beziehungswelten. Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Theorie und Praxis*. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

³² Schlötter, P. (2005). *Vertraute Sprache und ihre Entdeckung. Systemaufstellungen sind kein Zufallsprodukt - der empirische Nachweis*. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

- Onderzoeksvragen rondom de methodiek zelf:
 - Gestructureerde beschrijvingen van opstellingen: Wat is het beginbeeld? Welke fasen zijn te onderscheiden? Wat is het eindbeeld? Welke beslissingen neemt de begeleider en waarom? Welke dynamiek komt uit de representanten zelf naar voren?
 - De betrouwbaarheid van het instrument: Leveren andere representanten hetzelfde beeld op? En een andere begeleider?
 - Wat is de specifieke werking van deelaspecten, zoals systeemaspecten, visuele weergave, respectievelijk de ervaren emoties voor cliënt, representanten en toeschouwers?
 - Wat is de specifieke grammatica van de opstelling? Betekenen 'links' en 'rechts' voor iedereen hetzelfde? Is de interpretatie van de onderlinge afstand tussen actoren cultuurafhankelijk? Lijkt de opstellingsgrammatica op die van de ruimtelijke ordening?

- Onderzoeksvragen rondom de relatie met de realiteit:
 - De betrouwbaarheid van representerende waarneming; Is de opstelling een afbeelding van de werkelijkheid? Hoe verloopt dan de informatieoverdracht?
 - Corresponderen de als 'systemisch' benoemde problemen in de opstelling (bijvoorbeeld verstrikking, plek niet innemen) met problemen in de werkelijkheid?
 - Leveren opstellingen een vergelijkbaar beeld van de realiteit als algemeen geaccepteerde meetinstrumenten, bijvoorbeeld over leiderschap, machtsprocessen of organisatieculturen?

- Onderzoek naar de toepassing van organisatieopstellingen in organisatieveranderingstrajecten:
 - Wat is de predictieve validiteit van opstellingen?
 - Wat zijn de werkzame bestanddelen van opstellingen?
 - Hoe beoordelen klanten de effecten (op verschillende tijdstippen gemeten)?
 - Welke veranderingen zijn opgetreden bij klanten en klantorganisaties, subjectief en objectief?
 - Wat is de betekenis van het leerproces dat deelnemers aan opstellingen doormaken? Is er een verschil tussen cliënten, representanten en toeschouwers.

- Onderzoek naar toepassing op andere gebieden:
 - Marketing
 - Inrichting ruimtelijke omgeving
 - Beleids- en strategieontwikkeling
 - Analyse van maatschappelijke processen.

De lijst hierboven pretendeert niet compleet te zijn. Het is een eerste aanzet tot een overzicht van onderzoeksvragen. Binnen het veld van aanbieders van opstellingen is een grote bereidheid aanwezig de methodiek en de effecten ervan te onderwerpen aan wetenschappelijk onderzoek. Hopelijk zal de lijst met mogelijke onderwerpen zich daardoor de komende tijd verder ontwikkelen.

Voor de opbouw van een 'body of knowledge' rond systemisch werk en het daarvoor benodigde wetenschappelijk onderzoek is een inspanning van de aanbieders van organisatieopstellingen nodig. In de interviews met de deskundigen die aan kennisinstellingen verbonden zijn, hebben we gemerkt dat er weliswaar belangstelling bestaat voor zulk onderzoek, maar dat het initiatief daartoe vanuit de aanbieders moet komen. Aanbieders zullen dus zelf met voorstellen voor onderzoek moeten komen en daarmee actief de boer op moeten gaan richting universiteiten en hogescholen.

Bijlage 1

Literatuur

Berg, P.van den, & J. Roevens (2007), *Short term effects of systemic sets in organizations*, artikel aangeboden aan: The Knowing Field, International Constellations Journal.

Bonnema, H. (2005), *Organisatie Opstellingen*. Nieuwe Dimensies

Caluwé, L. de en H. Vermaak (2006), *Leren veranderen*. Kluwer

Camp, P. en F. Erens (1998), *De kracht van de matrix*. Business Contact

Dilts, R. (1993), *Skills for the future*. Meta Publications

Franke-Gricksch, M. (2004), *Je hoort bij ons! Systemisch denken en handelen voor ouders, leraren en leerlingen*. Uitgeverij Het Noorderlicht

Grochowiak, K. en J. Castella (2001), *Systemdynamische Organisationsberatung*. Ein Handlungsleitfaden für Unternehmensberater und Trainer. Carl Auer Verlag

Hellinger, B. (2001). *De verborgen dynamiek van familiebanden*. Altamira-Becht

Hellinger, B. e.a. (2002), *Leven zoals het is. Werken met familieopstellingen, organisatieopstellingen en consultatieopstellingen*. Uitgeverij Het Noorderlicht

Holitzka, Marlies en Elisabeth Remmert (2004), *Systemische Organisatieopstellingen. Conflicten oplossen in en op het werk*. Uitgeverij Panta Rhei

Jurg, W. E., Het merk en de marketeer op de sofa. In: *Tijdschrift voor Marketing*, juni 2003

Kibéd, M.V. von (2002). Enige opmerkingen over de filosofische achtergronden en methodische denkbeelden van de systemische opstellingen. In G. Weber, *De praktijk van familieopstellingen; verdieping en verbreding van de verborgen dynamiek van familiebanden* (p. 46-54). Brecht: Altamira

- Kohlhauser, M. en F. Aszländer (2005), *Organisationsaufstellungen evaluiert Studie zur Wirksamkeit von Systemaufstellungen in Management und Beratung*. Carl Auer Verlag
- Lehmann, K. (2006), *Umgang mit komplexen Situationen. Perspektivenerweiterung durch Organisationsaufstellungen. Eine empirische Studie*. Carl Auer Verlag
- Mahr, A. (red. 2003) "*Konfliktfelder - Wissende Felder*", *Systemische Aufstellungen in der Friedens- und Versöhnungsarbeit*. Carl Auer Verlag
- Mintzberg, R. (1979), *The structuring of organizations*. Prentice-Hall
- Müller, W.R., E. Nagel en M. Zirkler (2006), *Bilder der Organisationsberatung*. Gabler Verlag (in druk)
- Nonaka, I. en H. Takeuchi (1997), *De kenniscreërende onderneming*. Scriptum
- Ruppert, F. (2003). Het opstellen van arbeidsrelaties in het bedrijfsleven- ervaringen en resultaten van empirisch onderzoek. In G. Weber en B. Hellinger, *Het succes van organisatieopstellingen: De methode van Bert Hellinger in praktijk gebracht* (p. 210-231). Haarlem: Altamira-Brecht
- Ruppert, F. (2001), *Berufliche Beziehungswelten, Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Theorie und Praxis*. Carl Auer Verlag
- Schlötter, P. (2005), *Vertraute Sprache und ihre Entdeckung. Systemaufstellungen sind kein Zufallsprodukt - der empirische Nachweis*. Carl Auer Verlag
- Sparrer, I. en M. Varga von Kibéd (2005), *Ganz im Gegenteil, Tetralemma-arbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen*. Carl Auer Verlag
- Sparrer, I. (2004), *Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung*. Carl Auer Verlag
- Stam, J.J. (1998). *Bringing the roots of organizations to light*, in: Anchor Point Magazine
- Stam, J.J. (2004), *Het Verbindende Veld. Systemische inzichten in werk en organisaties*. Uitgeverij Het Noorderlicht
- Torsten, G. en G. Stey (2007), *Systemaufstellung als Intervention in Organisationen*. Carl-Auer Systeme Verlag (nog niet uitgegeven)

Ulrich, C. (2006), Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen. Dissertatie Universität St. Gallen. Deutscher Universitätsverlag

Veenbaas, W. en J. Goudswaard (2002), Vonken van Verlangen. Phoenixopleidingen TAVNLP
Weber, G. (2002), *Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche*. Carl Auer Verlag

Weber, G. (2003). Het succes van organisatieopstellingen: de methode van Bert Hellinger in praktijk gebracht. Altamira-Becht

Weber, G., G. Schmidt en F. Simon (2006), *Aufstellungsarbeit revisited ... nach Hellinger?* Carl-Auer Verlag

Zirkler, M. (2006), Systemaufstellung als modernes Orakel, Vortrag 2. Internationale Fachtagung: OA meets Management. 20. bis 30. April 2006, Fulda. Verschijnt in: Groth, Torsten & Gerhard Stey (red.) (2007)

Op Internet zijn vooral in Duitsland diverse bronnen te vinden met artikelen of literatuurvermeldingen. Enkele daarvan zijn bijvoorbeeld:

- www.infosyon.de
- www.syst-strukturaufstellungen.de
- www.hellinger.com
- www.cnlpa.de
- www.wieslocher-institut.de

Bijlage 2

Opdrachtgevers en geïnterviewde personen

Voucherhouders

Systemisch Consult (Michaël Molenaar)
Esther van der Valk Consult (Esther van der Valk)
NTI-NLP (Marc Jan Hollenberg)
Metamissie (Henk Jan van Wijck)
Adviesbureau van der Wal (Anjo van der Wal)
Van Kempen Impuls (Frits van Kempen)
Hellinger Instituut (Jan Jacob Stam)
Adviesbureau Leermakers (Chris Jan Leermakers)
Heartmanagement (Caroline Franssen)

Begeleidingscommissie

Michaël Molenaar
Esther van der Valk
Marc Jan Hollenberg

Geïnterviewde aanbieders

Louise ArnoldBik, Lucident, Amsterdam
Jan Jacob Stam, Hellinger Instituut, Groningen
Wieger Janse, Parcival Organisatie-ontwikkeling, Groningen
Esther van der Valk, Esther van der Valk Consult, Rotterdam
Marc Jan Hollenberg, NTI-NLP, Limmen
Caroline Franssen, Heart Management, Culemborg
Annelies Boutellier, Bureau Boutellier, Amsterdam
Michaël Molenaar, Systemisch Consult, Tilburg
Claes-Berend van der Kolk, Met hart en ziel, Arnhem
Jan Tops, BDND, Veldhoven
Tineke Brackel, Own Your Health, Amsterdam
Wiebe Broekema, Pentascope, Amersfoort

Geïnterviewde deskundigen

Dr. Peter T. van den Berg, Faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit van Tilburg

Dr. ir. Henk Smit, Universiteit Wageningen – Alterra / WING Proces Consultancy

Prof. dr. Léon de Caluwé, Hoogleraar Advieskunde, Vrije Universiteit Amsterdam

Drs. Leo Markesteijn, Markesteijn bv Advies & Interimmanagement

Johannes Schmidt, Dipl. Psych., NTI-NLP, Limmen

Jan Bas Loman, Witte Bizon

Prof. dr. ir. Matthieu Weggeman, Technische Universiteit Eindhoven

Drs. Maarten Königs, SIOO

Geïnterviewde klanten

Hans Vermeeren, VIA Consult

Jürg Thölke, Nyenrode

Peter Derks, Twijnstra Gudde

Iris van Veenendaal, Universiteit Utrecht

Josée Braire, Interstudie

Réka Incze, Interstudie

Angelika Timmerman, De Klimboom

Bijlage 3

Opleidingsmogelijkheden

Sinds het begin van deze eeuw zijn er een paar mogelijkheden om in Nederland een opleiding te volgen tot begeleider van organisatieopstellingen. Zo'n opleiding omvat meestal 15-20 dagen, verspreid over een aantal blokken. Momenteel zijn er vier instituten die zo 'n opleiding aanbieden:

- Bert Hellinger Instituut (www.hellingerinstituut.nl)
- NTI-NLP (www.ntinlp.nl)
- Phoenix (www.phoenix-opleidingen.nl)
- Core Commit Academy (www.corecommit.com)

Naast de specifieke opleiding tot begeleider zijn er diverse leergangen 'systemisch werk' en trainingen waarin gewerkt wordt met opstellingen. Deze hebben echter niet de intentie op te leiden tot het zelf begeleiden van opstellingen. Tot deze categorie behoren onder andere:

- Lucident (www.lucidant.nl): 4-daagse leergang 'Systemisch waarnemen en handelen in Organisaties'.
- Esther van der Valk Consult (www.valkconsult.nl): 4-daagse training 'Systemisch kijken en bekeken worden'.
- Parcival (www.parci.nl): 9-daagse training 'Systeemdynamiek in organisaties'.
- Buro Boutellier (www.buroboutellier.nl): 8-daagse 'Intensieve training systemisch werken'.
- Clear Vision (www.clearvision-opstellingen.nl): 4-daagse Cursus Individuele Opstellingen voor coaches, therapeuten en andere begeleiders.
- Van Kempen Impuls (www.vankempenimpuls.nl): 3 daagse Masterclass 'Systemisch coachen'.
- Adviesbureau van der Wal (www.kernpunt.com): tweedaagse training 'Coachen vanuit systemisch perspectief'.