

# W

## erken met de onzichtbare kwaliteiten van de organisatie

Esther van der Valk, Wieger Janse en Tony Weggemans

### Inhoud

Inleiding	3	Resultaten	18
Probleemstelling	5	Ervaringen	19
De aanpak	6	- Andere toepassingen van de	
- De organisatieopstelling	7	klassieke organisatieopstelling	21
- Het systemische interview	10	- Wanneer wel en wanneer niet?	21
- Eenvoudige systemische		- Conclusie	23
werkvormen	11	Aanbevelingen	23
- Systemische oefeningen	12	Literatuur	25
- Alledaags systemisch handelen	13	Contactpersonen	26
De casus	14		



# Werken met de onzichtbare kwaliteiten van de organisatie

## Inleiding

Een organisatie wordt vaak beschreven in termen van een organigram. Daarin staan de functies van de medewerkers en hun onderlinge relaties keurig in een overzichtelijk schema. Een afdelingshoofd staat getekend boven zijn of haar medewerkers en een stafmedewerker staat in de figuur naast de lijn. Maar is dat in de werkelijkheid ook zo? Staan deze medewerkers ook echt op de hen toegekende positie en worden ze daarbij door anderen erkend en gesteund?

We weten maar al te goed dat medewerkers van een organisatie hun eigen beelden hebben over hun positie, hun werkzaamheden, wie hun 'echte' baas is en wat hen en anderen drijft. En dan hebben we ook nog de blik van de omgeving op de organisatie, die weer een eigen karakteristiek heeft.

Informatie over een organisatie komt tot ons in gesproken en geschreven woorden. Via jaarverslagen, werkplannen en mededelingen op publicatieborden. Het wordt ons medegedeeld. Elke organisatie geeft echter daarnaast ook woordenloze signalen af, die waargenomen kunnen worden door er binnen te lopen en op die manier (tijdelijk) deel uit te maken van het krachtenveld van de organisatie. Wat nemen we waar als we (als buitenstaander) een kantoorgebouw of fabriek binnenlopen? Wat zijn de eerste indrukken die we opdoen? Wat is de sfeer die we proeven? Hoe interpreteren we die? Door onbevangen waar te nemen en niet te snel te (be)-oordelen, krijgen we zicht op de ongeschreven regels en onzichtbare kwaliteiten van een organisatie.

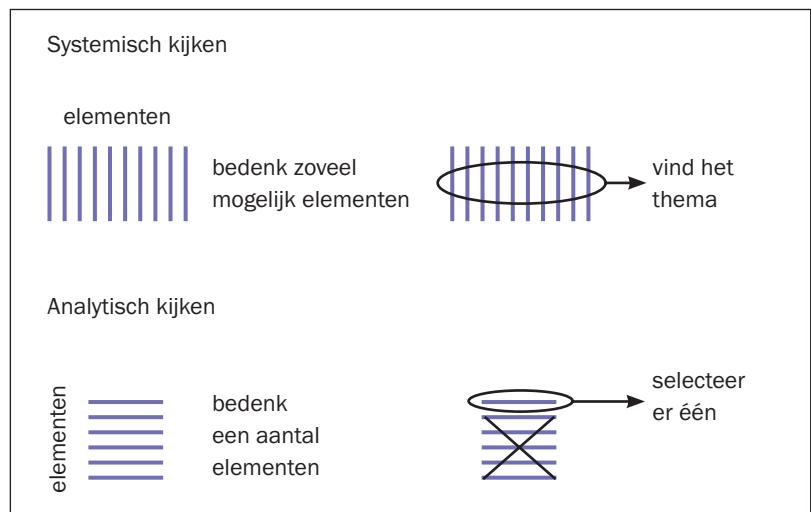
Van hoog tot laag en van oude rot tot jongste bediende, allen hebben – elke dag opnieuw – te maken met deze onzichtbare kwaliteiten van de organisatie. Niemand kan zich aan de werking van het organisatiesysteem onttrekken.

In dit katern beschrijven we een methode om niet alleen te kijken naar de ‘officiële’ werkelijkheid van een organisatie, maar ook naar alles wat we intuïtief waarnemen als we ons in het krachtenveld van de betreffende organisatie bewegen. Deze methode heet ‘systemisch kijken’ en is verbonden met het werken met organisatieopstellingen. Systemisch kijken heeft als doel om ‘verborgen’ kwaliteiten van organisatiesystemen zichtbaar te maken, betekenis te geven en ‘werkbaar’ te maken. Systemisch kijken sluit aan bij onze vaardigheid om op een vaak intuïtieve wijze onderdelen van een geheel in hun onderlinge relatie te zien. In die zin is het een aanvulling op analytisch kijken, waarbij de onderdelen op zichzelf beschouwd worden. Omdat systemische samenhangen minder gemakkelijk in woorden weer te geven zijn, is analytisch kijken in organisaties meestal sterker ontwikkeld.

De essentiële verschillen tussen systemisch en analytisch kijken zijn (Bartlett, 2001):

- Systemisch kijken houdt rekening met zoveel mogelijk elementen, terwijl analytisch kijken er een beperkt aantal uit selecteert.

Figuur 1.  
Systemisch Kijken



- Systemisch kijken focust op het gemeenschappelijke thema, terwijl analytisch kijken focust op het belangrijkste of meest veelbelovende element.
- Systemisch kijken zoekt naar het aangrijpingspunt voor verandering dat het meeste effect op het systeem als geheel heeft, terwijl analytisch kijken het element selecteert dat het gemakkelijkst te veranderen is.

In dit katern gaan wij in op de praktische betekenis van systemisch kijken voor de kwaliteiten van de organisatie, de mensen en de processen. We zullen laten zien hoe je aan de hand van een paar essentiële principes de kwaliteit van een organisatiesysteem kunt checken, hoe je met specifieke werkvormen, zoals de organisatieopstelling, daar meer zicht op krijgt en hoe je daarbij aangrijpingspunten vindt voor verbetering.

## Probleemstelling

Elke ingrijpende verandering in een organisatie vraagt om een herstelling van posities. Dit kan op micro- of op macroniveau zijn. Als een teamlid bijvoorbeeld vertrekt, ontstaat er een gat dat door een nieuwkomer weer wordt opgevuld. Hoewel het team dan op papier weer compleet is, duurt het in de praktijk vaak even voordat een team weer 'loopt'. In sommige gevallen loopt het na een vertrek van een teamlid echter niet meer vanzelf, ondanks de inzet van de nieuwe en oude medewerkers en zonder dat precies duidelijk is waarom dat zo is. Op macroniveau zien we dat bij fusies en overnames, waar de culturen van de betrokken partners verschillen en er in de nieuwe organisatie verwarring over de 'spelregels' ontstaat. Zo'n verwarring kan jarenlang voortduren en is met het formuleren van nieuwe werkprocedures, een nieuw bedrijfsplan of een nieuwe missie niet op te lossen. Welke 'ongeschreven regels' en impliciete kennis zijn in de nieuwe situatie richtinggevend? Welke oude regels en gewoonten zullen we los moeten laten? Zijn we daartoe wel echt bereid? Wie heeft er baat bij het laten voortduren van de oude patronen? Welke zaken zijn door het samengaan verloren gegaan zonder dat we daarbij even stil gestaan hebben? Vragen, die niet vanzelfsprekend gesteld worden.

Het gaat hier over bedrijfsnormen en -waarden, teamspelregels en informele afspraken, waar zelden expliciet over gesproken is of waar vaak geen duidelijke afspraken over zijn gemaakt. Maar die wel essentieel zijn voor het goed functioneren van een organisatiesysteem en ook als zodanig door mensen gevoeld worden.

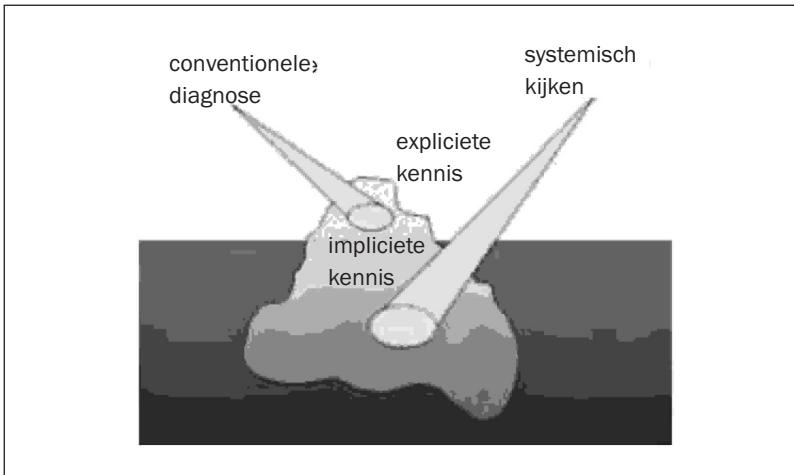
Het herkennen van niet goed lopende processen, is meestal niet zo moeilijk. Ontevredenheid bij medewerkers, conflicten, onbegrip, ziekteverzuim, leegloop en miscommunicatie. Dat zijn de termen die we daarvoor gebruiken. Maar wat kun je er aan doen als de meest voor de hand liggende maatregelen, zoals een helder opgezet bedrijfsplan, een fraai geformuleerde missie, een goed gesprek, een heidag of een coachingsessie niet blijken te werken?

Hoe krijg je helder wat de impact op de onzichtbare kwaliteiten van een organisatie is van een ingrijpende gebeurtenis, zoals een overname of het (gedwongen) vertrek van een teammanager?

En als je daar dan achter komt, wat kan je dan doen, waar moet je op letten? Hoe zorg je ervoor dat je een situatie creëert, waardoor blokkades verdwijnen, waarin mensen zelf weer in beweging komen en intrinsieke verandering mogelijk wordt?

## **De aanpak**

De aanleiding voor het invoeren van een adviseur die de methodiek van systemisch werk hanteert, is vaak de constatering dat andere methoden om een proces weer op gang te helpen, gefaald hebben. Dat wil niet zeggen dat er sprake is van een volledige mislukking van bijvoorbeeld een training of een serie van werkconferenties. Het gaat er meer om dat de opbrengst daarvan toch een beetje tegenvalt, het is het 'net niet'. Zo'n indicatie wijst er vaak op dat er iets in het systeem als geheel aan de hand is. De methodiek wordt dus vooral gebruikt bij problemen waarvan de omvang groter blijkt te zijn dan op het eerste gezicht leek. Niet voor niets wordt daarbij vaak de vergelijking met een ijsberg gemaakt, die zich voor het grootste gedeelte onder water bevindt.



*Figuur 2.  
Problemen zijn soms  
groter dan ze lijken*

Een systemisch geschoolde organisatieadviseur beschikt over een aantal werkvormen om samen met de klant tot een diagnose van mogelijke, dieper liggende problemen te komen. Verderop zullen we die aan de orde laten komen. Omdat deze werkvormen echter allemaal ontstaan zijn vanuit het werken met organisatieopstellingen, zullen we deze basismethodiek eerst wat uitgebreider beschrijven. Ook bij de bespreking van de casus in de hierna volgende paragraaf staat deze werkvorm centraal.

### **De organisatieopstelling**

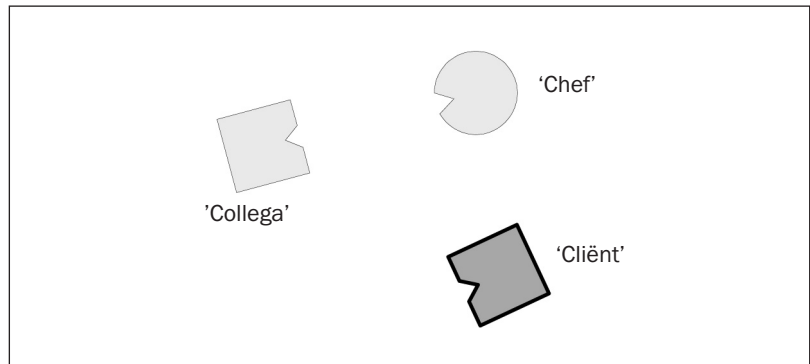
Een organisatieopstelling is verwant aan rollenspel, tableau vivant en psychodrama. Met behulp van deze methodiek worden patronen en processen in een organisatie ruimtelijk inzichtelijk gemaakt. Een organisatieopstelling speelt zich af in een zaal met een lege ruimte in het midden. In deze middenruimte wordt een ruimtelijke weergave van (een deel van) de organisatie of van een netwerk van organisaties gecreëerd, waarbij medewerkers, afdelingen of organisaties vertegenwoordigd worden door 'representanten'. De representanten zijn in principe (ingehuurde) mensen van buiten, die niets weten van de organisatie en evenmin iets weten van het probleem dat als aanleiding gediend heeft. Hun functie is nog het beste te benoemen als 'sensor van het organisatiesysteem'. De ruimtelijke opstelling wordt neergezet door een medewerker van de organisatie, die probleemeigenaar is. Deze noemen we de 'cliënt'

van de opstelling, niet te verwarren met de klant van de organisatie zelf. Van belang is dat de cliënt van de opstelling zelf betrokken is bij het probleem en (in potentie) een bijdrage kan leveren aan een mogelijke oplossing. Dit is een belangrijke voorwaarde voor het slagen van een opstelling.

De organisatieopstelling wordt begeleid door een in de methodiek getrainde begeleider. Bij voorkeur is dat iemand die geen andere banden met de betrokken organisatie heeft.

Na een kort startgesprek over de aard van het probleem, worden de representanten door de cliënt in de ruimte opgesteld. Dit gebeurt zonder te praten en op intuïtieve wijze. De toeschouwers zitten er, zwigend, in een ruime kring omheen. Na het opstellen gaat de cliënt zitten en kijkt vanaf dat moment als toeschouwer naar zijn of haar eigen organisatiesysteem.

*Figuur 3.*  
*Voorbeeld van een*  
*eenvoudige opstelling*



Zodra het ‘organisatiesysteem’ opgesteld is, worden de representanten door de begeleider bevraagd naar hun directe, zintuiglijke ervaringen, in termen van warm, koud, beweeglijk, hoofdpijn, trillingen, e.d. Ook wordt gevraagd of zij oogcontact hebben met de andere representanten en of zij een neiging voelen om te gaan bewegen. Er wordt dus niet gevraagd naar een eventuele mentale beoordeling van hun positie, maar louter naar directe indrukken.

Deze indrukken worden door de begeleider geïnterpreteerd als signalen die verwijzen naar de positie van de representanten in de opstelling en daardoor naar de werkelijke situatie van de cliënt. Deze manier van waarnemen ‘namens iemand anders’ wordt ook

wel ‘representerende waarneming’ genoemd (Sparrer & Von Kibed, 2003). De begeleider onderzoekt deze ervaringen en kan door bepaalde wijzigingen in de opstelling aan te brengen hun betekenis analyseren. Belangrijker dan deze analyse is echter dat de ervaringen van de representanten voor de cliënt en eventueel andere aanwezigen uit de klantorganisatie vaak invoelbaar en herkenbaar blijken te 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 categorie ‘klanten’, die bij een opstelling wel eens ‘vergeten’ wordt. Het ruimtelijk zichtbaar worden van de ‘Gestalt’ van het organisatie-systeem en de ervaringen van de representanten maken over het algemeen op de aanwezigen een diepe indruk. Juist doordat de opstelling niet geregisseerd is, maar ogenschijnlijk spontaan tot stand gekomen, is de bereidheid tot acceptatie van het ontstane beeld groot. Dat leidt nog niet per definitie meteen tot een handelingsstrategie, maar is daar wel een goede basis voor. Gegeven het feit dat een organisatieopstelling meestal niet langer dan een uur duurt, is het daarmee een uiterst efficiënte manier om tot een ‘gedragen’ diagnose van de actuele situatie te komen.

De beoordeling van een bepaalde situatie in een opstelling is gebaseerd op de toetsing van drie principes:

1. Het principe van de binding: voor elke organisatie (maar ook voor andere sociale verbanden zoals families) moet duidelijk zijn wie er wel en wie er niet bij hoort. Een afdeling die door de rest van de organisatie als ‘overbodig’ beschouwd wordt, kan onmogelijk goed werk verrichten, ook al zijn er nog zoveel afspraken over taken en verantwoordelijkheden op papier gezet.
2. Het principe van de ordening: van belang is duidelijkheid over de ordening op basis van functie, leeftijd en anciënniteit. Wan-

neer een leidinggevende, die elders goed functioneerde en de juiste kwaliteiten bezit, toch niet door een afdeling geaccepteerd wordt, helpt een training ‘coachend leiderschap’ niet.

3. Het principe van de balans van geven en nemen. Als medewerkers zich stelselmatig ondergewaardeerd voelen, leidt dat tot allerlei problemen, zoals een hoog ziekteverzuim. Het salarisniveau is daarbij zeker niet de enige relevante variabele. Belangrijker is meestal het gevoel dat men een nuttige bijdrage aan de organisatie levert en daarin erkend wordt.

Wanneer er in een organisatie rondom één of meer van deze principes ‘iets’ aan de hand is, wordt dat vaak op een bewust niveau niet als zodanig herkend. In een organisatieopstelling komt het dan echter vrijwel altijd wel naar voren.

Terwijl de organisatieopstelling een werkvorm is, die om begeleiding door een getrainde en ervaren opsteller vraagt, zijn er een aantal daarvan afgeleide werkvormen die gemakkelijker toe te passen zijn en ook door mensen die geen uitgebreide ervaring met (het begeleiden van) opstellingen hebben. Wel is het nodig om op de hoogte te zijn van de achterliggende grondslagen van systemisch werk.

### **Het systemische interview**

Een systemisch interview bestaat uit vragen die als doel hebben de cliënt in contact te brengen met de diepere lagen of de bredere samenhang van een bepaald probleem. In dit type interview wordt de behoefte het probleem op te lossen even terzijde geschoven ten gunste van een goed begrip van de redenen waarom een probleem blijft voortbestaan, terwijl iedereen zo van goede wil lijkt te zijn om er iets aan te doen.

Uitgaand van de eerder besproken drie principes van systemisch werk, gaat het in essentie om de volgende soort vragen:

- Zijn er mogelijk actoren die tot het systeem behoren, maar hun plek niet innemen of geen ruimte daarvoor krijgen van anderen? Wordt ieders plek eigenlijk wel erkend? Hebben mensen er mogelijk baat bij om zichzelf buiten te sluiten? Zijn er thema’s die aandacht zouden moeten hebben, maar dat niet krijgen? Nemen

mensen verantwoordelijkheid voor hun handelen? Worden er verantwoordelijkheden afgeschoven? Zijn er in de geschiedenis van de organisatie dingen gebeurd die met in- of uitsluiting te maken hebben en die nog niet goed verwerkt zijn?

- Is er duidelijkheid over de ordening in de organisatie? Worden functie, expertise, leeftijd en anciënniteit in voldoende mate gerespecteerd? Of heeft er één de overhand gekregen? Accepteren mensen met (functionele) macht hun verantwoordelijkheid voor anderen? Staan de experts boven aan de ladder of de baas (ook al is deze pas 2 weken in dienst)? Werkt de staf dienstverlenend aan de organisatie?
- Is de verhouding tussen verleden, heden en toekomst in balans? Is er respect voor het verleden van de organisatie? Of blijft de organisatie daar juist in hangen? Is de organisatie soms bezig met een vlucht voorwaarts?
- Is er op alle vlakken sprake van een balans van geven en nemen? Worden mensen in de organisatie (in hun ogen) voldoende gehonoreerd, ook in immateriële zin? Wie krijgt de credits, wie de schuld? Is de verhouding met andere organisaties en met de omgeving in balans? Heeft een eventueel hoog ziekteverzuim of verloop met een gebrek aan balans tussen geven en nemen te maken? En hoe zit het met bedrijsdiefstal? Hangt die samen met een bepaald tekort? Wie betaalt de rekening van structureel overwerk?

### **Eenvoudige systemische werkvormen**

Met behulp van een flip-over en memoblaadjes of een tafel en een aantal houten poppetjes of zelfs met vellen papier op de vloer, is op een eenvoudige manier een ‘opstelling’ van een organisatiesysteem te maken. De werkwijze is daarbij in grote lijnen identiek aan die van de ‘echte’ opstelling.

- Bepaal wat de belangrijkste actoren zijn rondom de vraag van de cliënt.
- Vraag de cliënt deze actoren met behulp van de memoblaadjes of de poppetjes te positioneren.
- Loop vervolgens gezamenlijk de verschillende actoren langs, waarbij de cliënt gevraagd wordt zich in de positie van elk van de andere actoren te verplaatsen en vanuit die positie de systemische

principes te checken. Hierbij kunnen de systemische vragen als leidraad gebruikt worden.

- Bij de versie met vellen papier op de vloer wordt de cliënt gevraagd achtereenvolgens op de verschillende plekken te gaan staan, zich in te leven in de positie van de betreffende actor en de eigen waarnemingen te rapporteren.

### **Systemische oefeningen**

Ten slotte zijn er nog systemische oefeningen ontwikkeld, die in het kader van trainingen te gebruiken zijn en die mensen helpen bij het ervaren van de werking van systemen.

Een voorbeeld van zo'n oefening, bedoeld om de relatie tussen twee mensen op te helderen, is:

- Werk in tweetallen.
- Vraag de ander iemand in gedachten te nemen met wie hij/zij problemen heeft. Deze mag benoemd worden, maar dat hoeft niet. Vraag alleen: 'Is het privé of zakelijk?'
- Laat de ander jou opstellen als die persoon, door jou langzaam naar een passende plek te brengen; je representeert nu dus die andere persoon. Dit opstellen verloopt intuïtief en er wordt niet bij gesproken. De ander stelt vervolgens zichzelf ook op.
- Beiden voelen in stilte wat er dan is. Welke gevoelens, zintuiglijke prikkels en/of neigingen zijn waarneembaar?
- Laat de ander dan hardop reageren: hoe voelt het nu?
- Als dat beter voelt, kan de ander van positie veranderen of jou (langzaam) verplaatsen.
- Laat de ander opnieuw reageren: hoe voelt het nu?'
- Eventueel kunnen de rollen in de oefening nu gewisseld worden.
- Bedank elkaar ter afsluiting.

Het is verrassend hoe vaak er in zo'n eenvoudige oefening zaken naar boven komen, die intuïtief al wel gevoeld werden, maar nog niet expliciet gemaakt konden worden.

### Alledaags systemisch handelen

Net als bij andere werkvormen die in een korte tijd een hoge betrokkenheid van de deelnemers vragen, ebt ook bij een opstelling het effect na enige tijd weg. De routine wint het dan weer van de geleerde lessen. Daarom is het van belang de meest essentiële principes van het systemisch denken in het alledaagse handelen te blijven benadrukken. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt in principe bij iedereen, maar geldt extra voor leidinggevenden. Suggesties hiervoor zijn:

- Sta in werkbesprekingen wat langer stil bij de diagnose van een probleem. Kijk er expliciet naar vanuit verschillende perspectieven en benoem deze ook.
- Doe bij vergaderingen of bijeenkomsten aan de ordening recht door zorgvuldig degene te kiezen die het eerst het woord krijgt. Bij een algemeen onderwerp zou dat bijvoorbeeld de meest ervaren medewerker kunnen zijn, bij een specialistisch thema de grootste expert op dat gebied.
- Voeg, aanvullend op de hiërarchische structuur, aan jongere medewerkers een ervaren mentor toe. Daarmee wordt de ordening op basis van ervaring, naast die op basis van functie en expertise, erkend en gerespecteerd.
- Laat steeds opnieuw merken dat je de positie van de ander erkent. Dat kan met heel eenvoudige zinnen: ‘Wat heb jij nodig om jouw taak goed uit te oefenen?’ (als voorbeeld van een vraag van een baas aan een ondergeschikte medewerker). Door deze vraag wordt de medewerker zich bewust van zijn of haar plaats en die van de manager. De laatste krijgt daarmee de taak de medewerker te helpen bij de uitvoering van het werk. Dit is een wezenlijk andere vraag dan bijv.: ‘Wat vind jij dat er moet veranderen?’. Met zo’n vraagstelling nodig je de medewerker uit om op de stoel van de manager te gaan zitten. Dat scheidt verwarring.
- Focus in overleg op de speelruimte die je als team of cluster hebt. De complexe omgeving mag je benoemen, maar niet tot focus laten worden. Dat wordt vaak gebruikt als afleidingsmanoeuvre (‘We kunnen er niets aan doen!’).
- Las af en toe een ritueel in waarbij gecheckt kan worden wat er van buiten de organisatie ‘op de poort klopt’. Een nieuwjaarsbijeenkomst of een studiedag, waarbij buitenstaanders het woord

krijgen, lenen zich daar goed voor. Ook voor het uitdragen van respect voor de ordening, zijn organisatierituelen van belang. Voorbeelden daarvan zijn de viering van jubilea, de introductie van nieuwe medewerkers en het afscheid nemen van oude medewerkers.

## De casus

In deze paragraaf beschrijven we de casus van een innovatief research- en productiebedrijf met circa vijftig medewerkers, dat enkele jaren geleden is overgenomen door een groter bedrijf en na een reorganisatie veranderd is in een verkoopvestiging. De huidige CEO is één van de oprichters van de voormalige organisatie. Zijn medeoprichter heeft afscheid genomen na een conflict met de nieuwe eigenaar, de huidige moederorganisatie.

Voor deze organisatie heeft één van de auteurs voor de directie een drietal opstellingen begeleid en zijn met hen diverse systemische gesprekken gevoerd. Naast de beide directieleden, waren er geen andere medewerkers van het bedrijf bij de opstellingen aanwezig.

Het probleem dat de CEO aan het begin van het traject aangeeft is dat de managers te afwachtend zijn en niet in staat zijn om boven de uitvoering uit te stijgen. Het bedrijf wordt gekenmerkt door een hit-en-run mentaliteit. De CEO speelt daarin zelf een centrale rol. Hij komt met veel nieuwe zaken die eigenlijk gisteren klaar hadden moeten zijn. Ter ondersteuning steekt hij zelf vaak de handen uit de mouwen en blijft daardoor de centrale figuur in het gehele bedrijf. Het management weet vaak niet wat de bedoeling is en wacht dus maar af.

De CEO realiseert zich dit patroon terdege, maar is ondanks verschillende veranderpogingen niet in staat het te doorbreken. De vraag die hij aan de systemisch adviseur voorlegt, is: 'In hoeverre zijn de managers van de verschillende afdelingen in staat om het 'Nieuwe Werken' op te pakken en wat is mijn plaats als CEO daarin?' In overleg met de adviseur werd besloten rondom deze vraag een eerste organisatieopstelling uit te voeren.

Uiteindelijk heeft dit geleid tot een drietal organisatieopstellingen met

tussenpozen van enkele maanden. De vraagstelling voor elk van de opstellingen ontwikkelde zich gedurende het traject.

Bij de opstellingen is gebruik gemaakt van externe representanten.

Om het lezen te vergemakkelijken worden de ervaringen van de representanten in de hierna volgende beschrijvingen door ons toegeschreven aan de betreffende actoren zelf. Wanneer er dus staat ‘de CEO’ slaat dat niet op de ‘echte’ CEO, maar op de representant daarvan in de opstelling. De ‘echte’ CEO wordt als de ‘cliënt’ aangeduid.

### *De eerste opstelling*

In de eerste opstelling rondom de eerdergenoemde vraagstelling, wordt de dynamiek direct zichtbaar. De representanten van de managers kijken weg en staan zwak, de (representant van de) CEO zoekt houvast en het ‘Nieuwe Werken’ doet er eigenlijk niet toe.

De cliënt is onder de indruk van het eerste beeld en ervaart de gewaarwordingen van de representanten als heel herkenbaar.

Het in de opstelling plaatsen van een representant van de voormalige medeoprichter ontlast de managers, maar de CEO ervaart het als verwarrend. Het conflict tussen de moederorganisatie en de medeoprichter is hem niet in de koude kleren gaan zitten en is heel bedreigend voor hem en het bedrijf geweest. De medeoprichter ervaart – in de opstelling – dat hij geofferd is. De representant van de CEO ervaart de pijn, maar voelt ook de opluchting dat de medeoprichter is vertrokken. Zijn medeoprichter mist zijn steun en vindt dat de CEO geen verantwoordelijkheid neemt. Nadat de cliënt zelf in de opstelling is geplaatst, ontstaat een lichte ontredde bij hem. Hij herkent het, maar wil er ook vanaf. Het lijkt alsof er iets dieps bij hem wordt geraakt. Zijn familie wordt – als steun – achter hem geplaatst, maar dat geeft geen rust. Op dit punt wordt de opstelling beëindigd.

### *Het vervolg na de eerste opstelling*

De CEO is erg tevreden met de opstelling; het heeft hem heel erg opgelucht en hij ervaart meer rust. Er wordt afgesproken om verder te onderzoeken op welke wijze de ontwikkeling van het managementteam en zijn rol als leider ter hand dient te worden genomen. Omdat er statutair een tweekoppige directie is, bestaande uit de salesmanager en de CEO, wordt er besloten om met beiden rond de tafel te gaan zitten en te kijken naar de nieuw ontstane situatie. In de daar-

op volgende gesprekken blijken de beide directieleden zich met elkaar opgescheept te voelen (de fusie was een gedwongen samengaan). Er wordt besloten van de gedwongen fusie een kans te maken, door samen een missie en visie op de toekomst te ontwikkelen. Gedurende de georganiseerde gesprekken met de begeleider blijken de CEO en salesmanager veel oordelen over elkaar te hebben en missen beiden de openheid om daarover te praten. Er blijkt veel onduidelijkheid te zijn over hoe ze invulling geven aan hun rol in de directie. Ze vinden het lastig elkaar te erkennen en de ander toe te laten op het eigen terrein. Op voorstel van de CEO wordt er gekozen om over de onderlinge verhouding binnen de directie een tweede opstelling te maken. Deze heeft een bijzondere ontknoping.

#### *De tweede opstelling*

Op de afgesproken middag is de salesmanager op tijd aanwezig, maar de CEO komt niet opdagen en blijkt onbereikbaar. Achteraf bleek dat de CEO met maagproblemen in het ziekenhuis terecht was gekomen en daardoor niet in staat was geweest de afspraak na te komen. In overleg met de salesmanager wordt besloten dat hij als cliënt voor de opstelling optreedt, zodat hij kan kijken naar zijn kant van het vraagstuk. Zijn vraagstelling luidde: ‘Hoe kan ik beter contact krijgen met potentiële nieuwe klanten?’ Door middel van de opstelling werden voor de salesmanager twee aspecten bijzonder duidelijk. In de eerste plaats realiseerde hij zich hoe belangrijk zijn bestaande klanten waren. Deze vormden voor hem het primaire kanaal om aan nieuwe klanten te komen. In de tweede plaats merkte hij dat hij in de opstelling zijn plek als mede directielid kon innemen. Hij voelde de toestemming en de kracht daarvoor.

#### *Het vervolg na de tweede opstelling*

In de periode na de tweede opstelling was het nadrukkelijk zichtbaar, dat de salesmanager zijn plek naast de CEO ging innemen, zowel in zijn houding en als in zijn daden. De communicatie met de CEO liep makkelijker en er ontstond de wens om met elkaar aan de slag te gaan. Achteraf bleek dat het goed was geweest dat ieder zijn eigen opstelling heeft gehad. Geregeld werd er over en weer over uitgewisseld.

Daarmee was een goede basis gelegd voor het directieteam om met het ontwikkelen van een visie en missie aan de slag te gaan. Hierbij kwam de vraag op tafel welke rol het managementteam diende te gaan spelen. Het was een vraag die bleef sudderen en waar van alles omheen speelde, maar we kregen er in de gesprekken met elkaar geen grip op. Op een bepaald moment stelde de CEO voor om opnieuw een opstelling te doen en daarbij te gaan kijken naar de vraag of het huidige team wel in de toekomstvisie paste.

### *De derde opstelling*

In deze opstelling bleek dat als de directie duidelijk positie kiest, zowel naar elkaar als naar de moederorganisatie en gaat staan voor wat ze te bieden hebben, dat dan het managementteam zijn plek ook veel gemakkelijker kan innemen. De onduidelijkheid in de rol van het MT was dus uitdrukkelijk verbonden met de onduidelijke opstelling van de directie in de organisatie. Dit inzicht heeft de focus van de directie verscherpt en hun verbondenheid versterkt. Het werd hun helder dat eerst zij wat te doen hadden, waarna het management vanzelf zou volgen.

### *Het vervolg na de derde opstelling*

Kort na de derde opstelling heeft de directie zijn visie gepresenteerd aan het managementteam. Ze hebben vervolgens gezamenlijk deze visie verder uitgewerkt, projecten benoemd en projectteams gevormd. De organisatie is vervolgens met veel enthousiasme aan de slag gegaan. De directie is zich veel meer bewust geworden van zijn rol en geeft hier ook daadwerkelijk invulling aan. Dat wil echter niet zeggen dat alle problemen daarmee als sneeuw voor de zon zijn verdwenen. Er doen zich weer nieuwe vraagstukken voor, die echter meer betrekking hebben op vaardigheden dan op de positie binnen het systeem van de organisatie.

## Resultaten

Het verandertraject, zoals hierboven beschreven, is begonnen met het besef van de CEO dat er een bepaald patroon in de organisatie bestaat, dat zich niet laat doorbreken, ondanks herhaalde pogingen daartoe. Dit besef, dat er wellicht meer aan de hand is en dat het de moeite waard is dat nader te verkennen, is een uitstekende startpositie geweest voor de reeks van organisatieopstellingen en systemische gesprekken. Juist met deze methodiek kan een organisatieprobleem immers in een groter perspectief geplaatst worden. Gedurende de serie opstellingen is gebleken dat er niet één probleem is dat verantwoordelijk is voor het patroon in de organisatie, maar dat het om een samenstel van kwesties gaat. In de eerste plaats is dat de doorwerking van de ontstaansgeschiedenis van de organisatie (gedwongen fusie). In de tweede plaats de verhouding tussen de beide, huidige directieleden. Elk van hen heeft hierin een eigen rol en verantwoordelijkheid. Het feit dat door een toevallige omstandigheid de salesmanager een opstelling voor zichzelf heeft kunnen doen, heeft het besef bij hem versterkt dat het ook voor hem van belang is zijn eigen plaats in de organisatie in te nemen. De keuze van de directieleden om zowel gezamenlijk als individueel hun plek in te nemen, heeft de verhouding met het managementteam enorm verbeterd. Daarmee zijn de problemen in de organisatie natuurlijk niet in een klap verdwenen, maar het heeft wel tot een doorbraak van de patstelling geleid, waarbij directie en managementteam op elkaar aan het wachten waren.

Zoals de casus laat zien is het voor de effectiviteit van een organisatieopstelling niet nodig dat de gehele organisatie of een heel managementteam er direct bij betrokken is. De directieleden hebben individueel en gezamenlijk de kans genomen aspecten van het fusieproces te onderzoeken, te doorleven en af te ronden. Daardoor is bij henzelf ruimte ontstaan voor vervolgstappen. En niet alleen bij henzelf, maar ook in de organisatie. Een verandering bij en in de directie is in dit geval voldoende geweest voor een ontwikkeling van het organisatiesysteem in de goede richting. Dat de directieleden beiden bereid geweest zijn mee te doen aan een werkwijze waarbij je van tevoren nooit weet wat er aan het licht komt, toont hun bereidheid hun leiderschapspositie 'echt' in te nemen.

Hoewel door deze casus de indruk zou kunnen ontstaan dat organisatieopstellingen vooral een hulpmiddel voor de top van een organisatie zijn, is dat toch niet het geval. Opstellingen kunnen over elke vraag gaan, mits de vraagsteller daar zelf (gevoelsmatig) bij betrokken is en hij of zij zeggenschap over het organisatiegebied heeft, waar de vraag betrekking op heeft. Met andere woorden: je kunt via een opstelling alleen je eigen vraag en niet de vraag van een ander beantwoord krijgen.

## Ervaringen

Opstellingen zijn vooral effectief wanneer er 'iets' in het aandachtsveld van de organisatie wordt buitengesloten. Elk systeem heeft voor het eigen functioneren grenzen nodig, om zich af te kunnen bakenen van de omgeving. Dat geeft de organisatie een identiteit. Aangezien de omgeving echter verandert, is het regelmatig nodig de grenzen te verkennen en mogelijk zelfs opnieuw vast te stellen. Vanuit de evenzeer voor organisaties kenmerkende neiging tot 'inertie' (= 'alles bij het oude te laten'), gebeurt dat niet of onvoldoende. Het gevolg daarvan is dat de 'fit' tussen organisatie en omgeving aan kwaliteit inboet. Wat kan er zoal buitengesloten worden? We geven een vrij willekeurig lijstje op grond van onze ervaringen met opstellingen:

- Het besef dat een organisatie klanten heeft. Vooral bij organisaties die voor hun financiële voortbestaan niet van hun klanten afhankelijk zijn, verdwijnen deze nog wel eens van het netvlies. Ook het omgekeerde komen we tegen: organisaties die voor hun voortbestaan van subsidies afhankelijk zijn, kunnen dat niet negeren door te pretenderen dat ze markt- en klantgericht opereren.
- Het besef dat medewerkers van een organisatie deel uitmaken van meerdere systemen, zoals hun gezin of familie. Dat betekent dat wanneer er onvoldoende aandacht is voor de werk-privé-balans, dat zich vroeger of later zal wreken, bijvoorbeeld in de vorm van een hoog ziekteverzuim.
- Het besef dat mensen als gevolg van het werk met gevoelens te maken krijgen, waar aandacht voor nodig is. Het negeren daarvan leidt tot onvrede en kan op termijn zelfs de belangrijkste verkla-

ring voor ‘burnout’ zijn. De via een opstelling opgedane ervaring dat je in een team een ‘wetende & helpende getuige’ van elkaars emoties bent, doet veel goed.

- Het besef dat klanten soms een relevante geschiedenis hebben, die niet zonder gevolgen genegeerd kan worden. Bijvoorbeeld binnen een forensische psychiatrische instelling bleken de slachtoffers van de cliënten totaal uit het zichtveld. De cliënten hebben veelal een ernstig misdrijf gepleegd en slachtoffers gemaakt. Dat incident is immers de reden dat ze zijn opgenomen en de slachtoffers maken daar een belangrijk deel van uit. Als de behandelaars dat ingrijpende incident als het ware niet onder ogen willen zien, doordat het ook voor hen pijnlijk is het slachtoffer te ‘zien’, voelt de patiënt zich niet volledig gezien. Er ontstaat een ‘lege plek’ in het systeem van de behandeling.
- Het besef dat de organisatie in een natuurlijke omgeving functioneert, waardoor milieuproblemen niet zonder consequenties ‘over de schutting’ gegooid kunnen worden.
- Het besef dat organisaties deel uit maken van grotere systemen, zoals landen, werelddelen, de wereld als geheel of zelfs het universum. Op kortere termijn heeft dat meestal niet zoveel consequenties, maar op langere termijn wel. De ontwikkelingen op de wereldvoedselmarkt, hebben bijvoorbeeld consequenties voor de migratie van grote groepen mensen en daarmee op de markten waar de organisatie mee te maken heeft.

Opstellingen zijn ook een goed instrument om problemen te verhelderen, die samenhangen met het feit dat mensen in de organisatie, die een bepaalde functie uitoefenen, hun plek niet innemen of daarvoor van anderen de ruimte niet krijgen. Kwesties die hiermee samenhangen zijn bijvoorbeeld:

- Het niet goed functioneren van een leidinggevende, een directie of een managementteam, bijvoorbeeld omdat leden daarvan regelmatig ‘gepasseerd’ worden.
- Het ontbreken van bevestiging en respect van ieders bijdrage in een team; daarmee wordt ontkend dat elk teamlid erbij hoort en ‘er toe doet’.
- Het niet kunnen slagen van een medewerker omdat de plek (de

functie) op fundamenteel niveau eigenlijk niet bestaat en overbodig is.

- Conflicten tussen afdelingen omdat de één de credits neemt voor het werk van de ander.
- Strubbelingen tussen project- en lijnorganisatie, waarbij de medewerkers in loyaliteitsconflict komen: wie is belangrijker, wie staat boven aan de rangorde?

### **Andere toepassingen van de klassieke organisatieopstelling**

Naast de mogelijkheid om opstellingen te gebruiken als diagnose instrument bij problemen, zoals hierboven beschreven, worden ook de volgende specifieke toepassingen gebruikt:

- als *coachingsinstrument*: wat leert het mij over mijn eigen functioneren in de organisatie, waar sta ik als medewerker of als extern adviseur, moet ik deze (interne of externe) opdracht aannemen en zo ja, in welke rol?
- als *toetsingsinstrument*: welk effect hebben de geplande veranderingen op de organisatie, de medewerkers of bestaande en nieuwe klanten?
- als *instrument bij vacaturevervulling*: is er echt een vacature en welke sollicitant past daar dan het beste bij?
- als *loopbaaninstrument*: waar sta ik nu, welke plaats neem ik in de organisatie, welke loopbaan staat mij voor ogen, wat belemmert mij in mijn ontwikkeling en wat kan mij helpen?
- als *marketinginstrument*: wat is het effect van ons nieuwe product, spreekt het aan bij onze klanten, hoe verhoudt het zich tot de andere producten?
- als *beleidsscenario-instrument*: wat is de reactie van het systeem op bepaalde beleidsvarianten?

Aangezien de methodiek nog maar een jaar of tien bestaat, worden er in de praktijk regelmatig nieuwe toepassingen ontwikkeld.

### **Wanneer wel en wanneer niet?**

In de literatuur (Pranger & Weggemans, 2006) worden vier criteria voorgesteld, waarop je al dan niet zou kunnen kiezen voor het laten uitvoeren van een organisatieopstelling:

1. *De gewenste diepgang*: als er bij de adviseur het vermoeden bestaat dat het van belang is zicht te krijgen op ‘de vraag achter de vraag’. Een indicatie van de noodzaak hiervan is bijvoorbeeld het bestaan van bepaalde taboe’s, waar niet over gesproken mag worden of van lang slepende kwesties, die met praten niet meer op te lossen zijn.
2. *De breedte van de context*: als er signalen zijn dat ook andere medewerkers of afdelingen bij de kwestie betrokken zijn en het probleem dus in een grotere context bekeken zou moeten worden.
3. *De betekenis van de factor tijd*: als er bij het bevragen van de klant blijkt dat er zich in het verleden vergelijkbare problemen hebben voorgedaan en er dus wellicht sprake is van repeterende patronen.  
Daarnaast noemen zij als vierde criterium de (mogelijke) acceptatie van de methodiek door de klantorganisatie:
4. *Het gewenste niveau van taligheid*: als er bij de klantorganisatie voldoende ruimte is bij de diagnose en bij het zoeken naar een oplossing ook gebruik te maken van beelden, intuïtie, e.d.

Een in de praktijk nog veel voorkomende reden voor het aanvragen van een organisatieopstelling, is het uitblijven van effect bij het gebruik van andere methodieken. Als ‘gewone’ methoden niet werken, wordt de toevlucht gezocht bij een ‘alternatieve’ aanpak.

Logischerwijs vloeien uit de vier positieve keuzecriteria ook criteria voort voor situaties waarin de methodiek beter niet gebruikt kan worden. Lang niet altijd is verdieping en verbreding van de probleemdefinitie nodig om een probleem op te lossen. Als er eenvoudige en directe oplossingen bestaan, zoals training of coaching, verdienen die vanzelfsprekend de voorkeur. Zelfs als verdieping echter wel gewenst is in de ogen van de adviseur, komt het vaak genoeg voor dat de probleemeigenaar zich verzet tegen het zoeken naar de vraag achter de vraag en (verbaal of non-verbaal) aangeeft vast te willen houden aan de bestaande denkbeelden over de aard van het betreffende organisatieprobleem. Ook zijn er talloze organisaties waar geen ruimte is voor het expliciete gebruik van beelden en intuïtie en er veel waarde gehecht wordt aan een schriftelijke rapportage.

## Conclusie

Onze ervaring is dat het toepassen van systemische werkvormen, waaronder de organisatieopstelling, rust en helderheid geeft over de plek van medewerkers en over de actuele situatie van een organisatie. Ervaring met systemisch werk leidt tot een andere manier van kijken naar de eigen organisatie. Er ontstaat meer aandacht voor wat er is, de samenhang komt eerder in beeld en er wordt minder snel gegrepen naar standaardoplossingen. Soms is het beter oplossingsgericht gedrag ('vlucht naar voren') even uit te stellen totdat de aard van het probleem voor de betrokkenen werkelijk helder is. De rust die dat geeft, verhoogt de effectiviteit van de daarna volgende aanpak.

## Aanbevelingen

In de loop van dit katern zijn verschillende aanbevelingen naar voren gekomen. We vatten ze hier nogmaals kort samen.

- Neem vage intuïties rondom organisatieproblemen serieus. Probeer deze te verhelderen door naar een gemeenschappelijk, onderliggend thema te zoeken.
- Ga bij de diagnose van organisatieproblemen uit van de eigen ervaring van de medewerkers. Erken deze en geef ze betekenis. Daardoor ontstaat energie om in beweging te komen. De beschreven, eenvoudige systemische werkvormen kunnen bruikbaar zijn om de ervaringen van mensen zichtbaar en voelbaar te maken.
- Nodig mensen uit zorgvuldig waar te nemen en feiten van emoties en interpretaties te scheiden.
- Check of er rondom de principes van binding, ordening en geven & nemen mogelijk iets aan de hand is in de organisatie. Gebruik de methodiek van het systemische interview om daar achter te komen.
- Schenk voldoende aandacht aan het in kaart brengen van wat er is. Zoek niet direct naar oplossingen. Schakel een externe begeleider in als een opstelling hierbij nuttig zou kunnen zijn.
- Houd in het achterhoofd dat er wellicht iets in het organisatiesysteem aan de orde is, wanneer veranderingstrajecten het beoogde doel niet bereiken. Ga vooral na of er 'iets' buitengesloten wordt, dat om aandacht vraagt.

- Doe recht aan de ordening in de organisatie. Vergeet daarbij de ordening op basis van leeftijd en anciënniteit niet. En verwar anciënniteit niet met professionaliteit.
- Laat steeds merken dat je de positie van anderen respecteert. Laat dat doorklinken bij de formulering van vragen, zoals: Wat heb jij nodig om je taak goed uit te oefenen?
- Las af en toe een ritueel in waarbij gecheckt kan worden wat er aan de buitenkant van de organisatie ‘op de poort klopt’. Ook voor het uitdragen van respect voor de ordening, lenen organisatierituelen zich bijzonder goed.

## Literatuur

- Bartlett, Gary – Systemic Thinking, a simple thinking technique for gaining systemic focus - The International Conference On Thinking, Auckland, 2001.
- Grochowiak, Klaus & Joachim Castella - Systemdynamische Organisationsberatung – Carl Auer Systeme Verlag, 2001.
- Hellinger, Bert, Marlies Holitzka & Elisabeth Remmert - Systemische Organisatieopstellingen, conflicten oplossen in en op het werk – Phanta Rei, 2005.
- Janse, Wieger & Tony Weggemans, - 'De organisatieopstelling de verbazing voorbij; een beschrijving van een praktijksituatie' - in: Panta, Transpersoonlijk Tijdschrift, nr. 47, voorjaar 2008.
- Jurg, Wim - 'Het merk en de marketeer op de sofa' - In: Tijdschrift voor Marketing, juni 2003.
- Kroon, Anton de, An Rubens & Tony Weggemans, Systemisch bekeken. Set kaartjes met vragen voor een systemisch interview. Te bestellen via [www.systemischbekeken.nl](http://www.systemischbekeken.nl).
- Pranger, Rob & Tony Weggemans - De markt voor organisatieopstellingen - Tilburg: IVA, 2006.
- Schoenmakers, E., - Het onbewuste bewust gemaakt, in: Management en Consulting, 2007, nr. 2, p. 27-30.
- Sparrer, Insa & Matthias Varga von Kibéd - Ganz im Gegenteil, Tetralema-arbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen - Carl Auer Systeme Verlag, 2003.
- Stam, Jan Jacob – Het verbindende veld - Uitgeverij Het Noorderlicht, 2004.
- Veenbaas, Wibe & Joke Goudswaard - Vonken van Verlängen – Phoenix Opleidingen TA/NLP, 2002.
- Weber, Gunthard - Leven zoals het is – Uitgeverij Het Noorderlicht, 2002.
- Weber, Gunthard e.a. – Het Succes van organisatieopstellingen: de methode van Bert Hellinger in praktijk gebracht - Altamira Becht, 2000.
- Weber, G., G. Schmidt & F. Simon, Aufstellungsarbeit revisited ... nach Hellinger? Carl-Auer Verlag, 2006.

## Contactpersonen

Esther van der Valk  
Esther van der Valk Consult  
Lindesingel 64, 3053 JK Rotterdam  
(010) 4189234 / (06) 46088290  
esther@valkconsult.nl / www.valkconsult.nl

Wieger Janse  
Parcival Organisatieontwikkeling  
Troelstralaan 82  
9722 JP Groningen  
(050) 5261299  
wieger@parci.nl / www.parci.nl

Tony Weggemans  
AYIT Consultancy  
Academielaan 8  
5037 EW Tilburg  
(013) 4678406  
weggemans@ayit.nl / www.ayit.nl



Bezoek ook eens de SigmaBase, uw online database:

***www.sigma-online.nl***

**Colofon**

Kwaliteit in Praktijk is een uitgave van Kluwer

**Redactie**

drs. J.P. Thomassen

Marjorie Berghuis

**Lay out en DTP**

Seashore Media, Katwijk ZH, [www.seashore.nl](http://www.seashore.nl)

**Basis-ontwerp**

(M/V) ontwerp, Frans Meijer/Herma van der Veen, [www.mv-ontwerp.nl](http://www.mv-ontwerp.nl)

**E-mail-adres**

Heeft u suggesties of opmerkingen over dit katern? Mail ons: [sigma@kluwer.nl](mailto:sigma@kluwer.nl)

**Klantenservice**

Kluwer, postbus 23, 7400 GA Deventer, tel. 0570-673358, e-mail: [info@kluwer.nl](mailto:info@kluwer.nl)

Voor België: tel. 02-7191519, e-mail: [info@kluwer.be](mailto:info@kluwer.be)

**Website**

[www.sigma-online.nl](http://www.sigma-online.nl)

**FPT 10138431**



\*10138431\*