



De organisatieopstelling: de verbazing voorbij

Een beschrijving van een praktijksituatie

Drs Wieger Janse (Parcival Organisatieontwikkeling, Groningen, www.parci.nl)
Dr Tony Weggemans (AYIT Consultancy, Tilburg, www.ayit.nl)

[Gepubliceerd in: PANTA, Transpersoonlijk tijdschrift, voorjaar 2008].

Inleiding

Menigeen die voor het eerst een opstelling meemaakt is onder indruk van de werking van een opstelling. Betrokkenen zijn vooral verbaasd over de accuraatheid waarmee de opstelling de werkelijkheid weergeeft en de helderheid en de krachtige werking die het heeft op de vraaginbrenger.

Langzaamaan zien we dat de opstelling zich aan het ontwikkelen is van de 'laten we dat ook eens proberen-methodiek' naar een serieuze interventievorm binnen een organisatieveranderingstraject.

In dit artikel willen we u deelgenoot maken van onze ervaringen met organisatieopstellingen als geïntegreerde interventievorm binnen een veranderingstraject.

De organisatieopstelling als interventie

Een organisatieopstelling is een ruimtelijke weergave van (een deel van) de organisatie of van een netwerk van organisaties, 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 gemaakt door een medewerker van de organisatie, die probleemeigenaar is (de 'cliënt' van de opstelling). 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 cliënt in de ruimte opgesteld. Dit gebeurt zonder te

praten en op intuïtieve wijze. De toeschouwers zitten er, zwijgend, in een ruime kring omheen.

Zodra het 'organisatiesysteem' opgesteld is, doen de representanten ervaringen op, die met hun positie in de opstelling te maken hebben. 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 probleemeigenaar en eventueel andere aanwezigen uit de klantorganisatie 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.

De opstelling levert veelal zeer waardevolle beelden en ervaringen op, welke niet per definitie meteen tot een oplossing leiden, maar daar wel een goede basis voor zijn. Gegeven het feit dat een organisatieopstelling meestal niet langer dan een uur duurt, is het een uiterst efficiënte manier om tot een 'gedragen' diagnose van de actuele situatie te komen.

Wanneer is een organisatieopstelling zinvol?

Gegeven de overheersende technisch-rationele cultuur in organisaties, vraagt het een open mind van de klantorganisatie de uitkomsten van een niet-talige methode te accepteren.

Door Pranger & Weggemans (2006) worden vier criteria voorgesteld, waarop je als organisatieadviseur 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'.
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.

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
1. Open avond of workshop	Deelnemers	10-20	Eénmalig
2. Onderdeel opleiding	Cursisten	20-30	Opleiding
3. In company	Externe representanten	10-50	Organisatie-veranderingstraject
4. In company	Interne representanten	10-50	Organisatie-veranderingstraject
5. Tafelopstelling	Houten figuren	1	Kleine teams of coaching

In dit artikel concentreren we ons op de functie van een opstelling als onderdeel van een organisatieveranderingstraject en zijn dus vooral de werkvormen 3, 4, en 5 interessant. We lichten ze kort toe.

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. Dit traject kan op zijn beurt weer onderdeel van een breder organisatieveranderingstraject uitmaken.

Initiatiefnemer voor een organisatieopstelling is meestal een leidinggevende en soms een extern organisatieadviseur, die het bredere traject begeleidt.

Door de aanwezigheid van medewerkers van de organisatie heeft de in company opstelling niet alleen betekenis voor de cliënt, die de beginopstelling neerzet, maar ook voor de anderen, die immers net als de cliënt onderdeel zijn van het opgestelde organisatiesysteem. Het vraagt van hen de nodige distantie om de lessen van een opstelling, die door een ander gestart is, in zich op te nemen.

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.

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 vereenvoudigde werkwijzen zijn geschikt voor het werken met kleine teams of voor individuele coachingstrajecten.

Een praktijkcasus

Een innovatief research- en productiebedrijf is overgenomen door een groter bedrijf en na een reorganisatie veranderd in een verkoop en sales support vestiging met ca 50 medewerkers. De huidige CEO is één van de oprichters van de voormalige organisatie. Zijn mede oprichter heeft afscheid genomen na een conflict met de nieuwe eigenaar, de huidige moederorganisatie. Het probleem dat de CEO 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 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 veranderingen niet in staat het te doorbreken. De vraag die hij via een organisatieopstelling graag beantwoord wil zien, 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?" Met deze vraag werd een externe opsteller benaderd.

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 voor 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 ontreddeiding bij hem. Hij herkent het, maar wil er ook vanaf. Het lijkt alsof er iets dieps bij hem wordt geraakt. Zijn familie wordt achter hem geplaatst, maar 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.

Doordat er statutair een tweekoppige directie is, bestaande uit de salesmanager en de CEO, wordt er besloten om met beide rond de tafel te gaan en te kijken naar de nieuw ontstane situatie. In de daarop 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 mist 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. In overleg met de salesmanager wordt besloten dat hij als cliënt voor de opstelling optreedt en op die manier te kijken naar zijn kant van het vraagstuk. De vraag waar hij mee aan de gang wilde, 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 het vervolgtraject heeft de salesmanager herhaaldelijk aan deze ervaring gerefereerd. 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.

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.

Het vervolg na de tweede opstelling

In de periode na deze tweede opstelling was het nadrukkelijk zichtbaar, dat de sales manager 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 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. Dit inzicht uit de derde opstelling 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 van zijn rol en geeft hier ook daadwerkelijk invulling aan. Onderzoekt, probeert uit en gaat het gesprek 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.

Conclusie

Het verandertraject, zoals dat hier beschreven is, is begonnen met het besef van de CEO dat er een bepaald patroon in de organisatie bestaat, dat zich niet laat doorbreken, ondanks herhaaldelijke 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 voor een organisatieopstelling. Juist met deze methodiek kan een organisatieprobleem immers in een groter perspectief geplaatst worden.

Gedurende de serie opstellingen blijkt dat er niet één probleem te identificeren 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 kan 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 in 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. Een verandering bij en in de directie is in dit geval voldoende geweest voor een ontwikkeling in de goede richting. Dat de directieleden beide 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.