



### *Laat de werkracht stromen*

Robert Ploem en Wout den Dulk

Organisatieopstellingen als ondersteuning van organisatieadvies en interim management

Sinds de 80-er jaren is er in Nederland op het terrein van organisaties veel in beweging. Schaalvergrotingen in het bedrijfsleven. De voor Nederlandse begrippen grote banken als ABN en AMRO fuseren tot de ABN-AMRO. Uitgeversconglomeraten als Wolters-Noordhoff en Kluwer fuseren tot een gigant Wolters-Kluwer. In de non-profit sector vinden grote veranderingen plaats: klantgerichtheid staat hoog in het vaandel en de instellingen worden door geldverstrekkers afgerekend op het resultaat. Tientallen HBO-instellingen gaan op in grote hogescholen die volgens het model van output-financiering worden bekostigd, in een stad als Amsterdam zijn er in de Jeugdhulpverlening nog vier grote instellingen over. De semi-overheidssector laat zich hierbij niet onbetuigd: fusies, reorganisaties en naamsveranderingen: wie weet waar het GAK en GMD zijn gebleven en hoe ze vandaag heten? (met Arbeidsbureaus gefuseerd tot Centra voor Werk en Inkomen). In een aantal organisaties blijft jaren na de fusie een tegenstelling tussen het werkklimaat van beide partners zichtbaar: bij ABN-AMRO spelen de cultuurverschillen tussen beide 'bloedgroepen' na tien jaar nog een rol. Managementopleidingen schieten als paddestoelen uit de grond en de organisatieadviesbureaus maken overuren. In vele bedrijven en instellingen zijn reorganisaties aan de gang: soms wel 5 tegelijk. Zoals gezegd kwamen vraag- en resultaatgerichtheid hoog in het vaandel te staan en terugkijkend is er terecht veel opgeschud en afgestoofd.

De reorganisaties van organisatie en productieproces gingen soms gepaard met de (her)invoering van top-downmanagement. Alle neuzen moesten dezelfde kant op, waarbij kritiek of voorbehoud als weerstand of obstructie werden gelabeld. Werknemers - met name professionals - vroegen zich na de derde of vierde fusie of reorganisatie af wanneer ze eindelijk weer in 'rustiger vaarwater' zouden komen. Intussen wordt duidelijk dat het de vraag is of we in Nederland nog in rustiger vaarwater zullen terugkeren.

Voor het personeel hebben deze veranderingen zeker positieve aspecten: de veranderingen geven mensen nieuwe kansen om zich te ontplooiën. De dertigers die al tot 'verloren generatie' waren bestempeld, grepen eind jaren negentig hun kansen. Voor menige ouder en gevestigde werknemer hebben deze reorganisaties ingrijpende gevolgen gehad. Ze raakten hun verworven positie kwijt en daarmee ook de erkenning en waardering. Mensen die een bedrijf of instelling (mede) hadden opgebouwd of 'groot' gemaakt zijn soms als ouderwets en achterhaald aan de kant gezet. Een deel van de blijvende instroom in de WAO houdt hiermee mogelijk verband (uit onderzoek blijkt dat meer dan de helft van de WAO-ers mede om psychologische redenen niet meer in staat is te werken).

In deze stroom van outputgerichtheid en efficiency kwam een tegenstroom van Human Resource Management op gang. Een inspirerende rol vervulde hierbij het door Daniel Offman opgerichte organisatieadvies bureau Kernkonsult. Met zijn boek 'Bezieling en kwaliteit in organisaties' vraagt hij aandacht voor de meer spirituele betekenis van arbeid. Bovendien laat hij zien dat organisaties die hier oog voor hebben op langere termijn profiteren van de betrokkenheid van hun werknemers. Zijn kernkwaliteiten en kernkwadranten hebben hun weg gevonden naar managementopleidingen, loopbaanadviesbureaus, outplacementcentra, coaches en supervisors.

De laatste jaren is in het organisatie advieswerk een nieuwe benadering in opkomst. Geïnspireerd door het systemisch werken met familieconstellaties van Bert Hellinger is in Duitsland en de laatste jaren ook in Nederland het werken met

Organisatieopstellingen in opmars. In dit artikel zullen we kort uiteenzetten wat de achtergrond is van het werk van Bert Hellinger. Vervolgens zullen we schetsen wat de uitgangspunten zijn van het systemisch werken met organisaties. Aan de hand van een aantal casussen zal worden geïllustreerd hoe met behulp van opstellingen dilemma's in een organisatie kunnen worden verhelderd.

### Hellinger

Bert Hellinger heeft op grond van zijn ervaringen met familiesystemen een manier van werken ontwikkeld om persoonlijke dilemma's in het heden te verhelderen aan de hand van - wat hij noemt - verstrikkingen uit het verleden. Hij ontdekte dat het in de ruimte opstellen van vertegenwoordigers van een familiesysteem kan verhelderen hoe gebeurtenissen in het verleden hebben geleid tot verstoringen in de ordening van het familiesysteem: de verstrikkingen. Deze verstrikkingen kunnen we begrijpen als aanpassingen in het familiesysteem om tekorten op te vangen, terwijl ze in het heden de leden van een familie verhinderen voluit te leven, om de liefde te laten stromen ... Op grond van de uitgewerkte praktijken van familiesystemen is de gedachte ontstaan, dat andere systemen op vergelijkbare wijze kunnen worden bekeken en beïnvloed. Organisaties waarin mensen samenwerken zijn goed te beschouwen als systemen. Een systeem wordt hier gezien als een samenspel van elementen of personen, die geneigd zijn met elkaar een evenwicht te zoeken en dit vervolgens vast te houden (Watzlawick).

### De ordening van organisaties

Binnen het systemische denken over organisaties wordt ervan uitgegaan dat organisaties een natuurlijke ordening bezitten, die het mogelijk maakt dat energie tussen de mensen die deel uitmaken van een organisatie vrij kan stromen. Ieder lid van de organisatie dient hierin een plaats te krijgen, gezien te worden en een zinvolle bijdrage te kunnen leveren aan deze organisatie. Belangrijke dimensies hierbij zijn hiërarchie en anciënniteit. Het is belangrijk dat ieder zijn of haar plaats weet, maar ook dat deze plaats door de anderen in de organisatie wordt erkend. Bovendien is er in een organisatie steeds sprake van geven en nemen: als het goed is, is er een evenwicht tussen hetgeen een medewerker aan de organisatie geeft en wat zij of hij van de organisatie neemt of krijgt. Erkenning van de verdiensten die een medewerker voor de organisatie heeft is hierbij van belang...

Een belangrijk kenmerk van deze ordening is ook een heldere hiërarchie, verder dat oudere medewerkers worden erkend als degenen die de organisatie mede hebben opgebouwd: de zogenoemde anciënniteit. Dit houdt ook in dat de verdiensten van werknemers die langer in de organisatie werken dienen te worden erkend door degenen die later zijn aangetreden. Hiërarchie heeft uiteindelijk voorrang boven anciënniteit: de oudere werknemer dient te buigen voor de nieuwe leidinggevende, nadat deze de verdiensten van de oudere werknemer heeft erkend.

### Workshops Organisatieopstellingen

De methodiek in de workshop houdt een systemische benadering van organisatorische en/of persoonlijke vraagstukken in. Een ieder die vragen heeft met betrekking tot de eigen organisatie kan zich opgeven voor een workshop die meestal een of twee dagen duurt. Het aantal deelnemers varieert meestal van 15 tot 25 deelnemers. Om zicht te krijgen op de systemische kant van de vraag wordt er gewerkt met opstellingen. Dit zijn ruimtelijke uitbeeldingen van het systeem. Nadat de vraag van de deelnemer met behulp van vragen is verhelderd, wordt door de begeleiders van de workshop bekeken voor welke sleutelfiguren uit de organisatie een representant zal worden gekozen.

Vervolgens plaatst de vragensteller - op grond van de eigen intuïtie - de plaatsvervangers ten opzichte van elkaar in de ruimte en gaat zitten. De in de opstelling geplaatste personen zullen op die plaats een kanaal worden voor gevoelens, de geschiedenis en onderlinge verhoudingen die spelen in de organisatie of rond iemands werk. Via het veranderen van de posities binnen deze opstelling kan een situatie worden verhelderd en weer in beweging gebracht worden. In de hier volgende tekeningen wordt een man door een vierkant en een vrouw door een rondje weergegeven. De opening geeft de kijkrichting van de betreffende representant weer.

### Enkele praktijkvoorbeelden

#### Voorbeeld één

Een vrouw (we noemen haar Greet) vraagt zich af of zij als werknemer in een organisatie

moet blijven werken of weg moet gaan. Zij overweegt haar eigen praktijk verder uit te bouwen. Zij werkt bij een organisatie voor volwassenen-onderwijs, bestaande uit twee opleidingen die aangestuurd worden door een kernteam van acht personen. Het geheel staat onder leiding van een regiomanager.

Het kernteam komt niet tot initiatieven, zonder dat duidelijk is waar dit mee samenhangt. Haar opdracht was eerder om als projectmanager leiding te geven aan het kernteam om daar weer wat leven in te brengen. Op de vraag of zij toen bepaalde bevoegdheden had, was het antwoord nee. Nu is er een andere projectmanager en maakt zij deel uit van het kernteam. De andere leden van het kernteam zijn gekozen uit en door het docententeam. De begeleider vraagt of er zich subgroepen binnen het kernteam hebben gevormd. Dat is niet duidelijk. Dan vraagt de begeleider haar een representant te kiezen voor de regiomanager, voor de projectmanager, en drie representanten voor de mensen die docentlid zijn van het kernteam en uiteraard een representant voor haarzelf. Zij kiest mensen uit en stelt ze op in de ruimte.

**De beginopstelling die Greet maakt ziet er als volgt uit**

Nadat de representanten enige tijd hebben gestaan vraagt de begeleider van de workshop bij de representanten na wat zij ervaren. De regiomanager staat er rustig bij. Ziet niet zo goed wat er allemaal speelt. Voelt zich op afstand maar wel goed. De projectmanager ervaart zichzelf als helder en actief, ze geeft aan dat ze weet wat ze wil. Ze weet de regiomanager achter zich, maar op afstand. Verder wel o.k. Naar de representant van Greet voelt ze zich open en ondersteund.

De andere docentleden ervaart ze als een blok, zwaar. De docentleden kijken wantrouwig naar de projectmanager. Onderling is er geen cohesie. Greet voelt zich beklemd en benauwd. Naar de projectmanager een positieve stroom, maar naar de overige leden van het team niet. Dan brengt de begeleider een representant voor 'de studenten' in: we noemen die student. De student geeft aan zich alleen te voelen. De relatie naar de projectmanager is goed, ook naar die naar Greet. Naar de andere docenten heeft hij het gevoel dat ze hem alleen gelaten hebben. De projectmanager beaamt dat ook zij zich open voelt naar de student en dat zij hem ziet. Ook Greet ervaart de lijn naar de student als positief, maar blijft zich verder benauwd voelen. De begeleider brengt Greet buiten de kring en wendt haar af. Ze is zichtbaar opgelucht. Voor de anderen verandert hierdoor niet zoveel.

De begeleider plaatst de docenten tegenover de student.

**De opstelling na de wijzigingen**

Hij laat de student tegen de docenten zeggen: "Ik heb jullie vreselijk gemist."

Hij laat iedere docent zeggen: "Ik zie je. Ik was met andere dingen bezig. Vanaf nu krijg je weer al mijn energie." Iedereen voelt zich opgelucht. De begeleider beëindigt de opstelling.

De begeleider ligt toe: "De mensen zaten hier niet in het team om het onderwijs te verbeteren, maar om eigen posities veilig te stellen. Eén adjunct en een projectmanager die competent zijn kunnen deze zaak runnen. Het is een organisatie met een waterhoofd en dat stagneert.

Verder lijkt het duidelijk dat Greet haar carrière buiten de organisatie ligt." Greet herkent dit.

**Voorbeeld twee**

Een vrouw (we noemen haar Truus) vertelt dat ze in een interne sollicitatieprocedure zit. De procedure liep aanvankelijk voorspoedig. Ze heeft een goede verstandhouding met de medewerker van personeelszaken. Ze zijn goede bekenden van elkaar. In de laatste fase is de directeur in de procedure gekomen en nu loopt het stroef. "Wat is er toch aan de hand" vraagt zij zich af.

De begeleider vraagt haar op te stellen representanten voor Truus, voor de medewerker personeelszaken en voor de directeur.

Dit geeft het volgende beeld

De begeleider vraagt de directeur wat hij ervaart. Hij vertelt dat hij een open en bereidwillig gevoel heeft richting Truus en wantrouwen heeft naar de personeelswerker. Dit wordt bevestigd door Truus en de personeelswerker.

De begeleider plaatst de personeelswerker naast de directeur. Meteen halen de representanten opgelucht adem. De directeur zegt: "Dit klopt. Zo is het goed, ik kan verder."

De begeleider beëindigt de opstelling.

Truus zelf zegt: "Ik herken het helemaal. Zo zit het, dit is een cadeau."

De begeleider vertelt: "De personeelswerker stond veel te dicht bij de sollicitant. Hierdoor kon de directeur er niet meer op vertrouwen dat hij een goed advies van zijn stafmedewerker zou krijgen."

Voorbeeld drie

Een man (we noemen hem Kees) vraagt zich af op welke plek hij zijn nieuwe praktijk zal gaan opbouwen. In een grote stad of juist ergens in een buitengebied. Beide zijn mogelijk en hij kan niet goed voelen waar zijn energie het meest naar uit gaat.

De begeleider vraagt hem op te stellen een representant voor de grote stad, een representant voor het buitengebied, een voor een derde mogelijkheid en een representant voor zichzelf.

Dit geeft het volgende beeld

De begeleider gaat de representanten langs. 'De grote stad' voelt zich zeer levendig en energiek en uitnodigend naar Kees. 'Het buitengebied' ervaart zich als heel solide en heeft zoiets als "schuif maar aan" naar Kees. De derde mogelijkheid staat er goed bij, erg op zichzelf.

De representant van Kees kijkt met enige afstand maar wel geïnteresseerd naar de grote stad. Ziet de andere plaatsen ook. Voelt bij het buitengebied iets van o.k. en is neutraal naar de derde mogelijkheid. Ook na wat verder navragen door de begeleider komt er geen duidelijke verandering.

Dan vraagt de begeleider aan de echte Kees: "Je hebt een relatie?" Hij bevestigt dat. De begeleider plaatst een representant voor deze partner naast Kees. Op dat moment verschuift de belangstelling van deze beiden richting het buitengebied. Beiden voelen zich direct tot het buitengebied aangetrokken. De representant van het buitengebied ervaart "Zo, dat werd tijd."

Hier beëindigt de begeleider de opstelling.

Hij vertelt: "Kennelijk maakt het voor je praktijk niet zoveel uit waar je die opbouwt. Ook de derde mogelijkheid stond er goed bij. Het ziet ernaar uit dat via je partner jullie samen een beweging hebben naar dat buitengebied."

#### *Literatuur*

Marlies Holitzka und Elisabeth Remmert (2000), Systemische Organisations-Aufstellungen führ Konfliktlösungen in Unternehmen und Beruf. Ein Praxisbuch nach Bert Hellinger und anderen. Schirner Verlag ISBN 3-89767-066-6.

P. Watzlawick c.s. (1974) Pragmatische aspecten van de menselijke communicatie Bohn Stafleu Van Loghum, Houten.

Gunthard Weber (Hrsg.) 2e korrigerde Auflage (2002) Praxis der Organisationsaufstellungen

Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche Carl-Auer-SystemeVerlag. ISBN3-89670-229-7

#### *Auteurs*

Drs. Robert R. Ploem is zelfstandig gevestigd als adviseur, personal coach, supervisor en trainer binnen MATRIX CONSULTANTS. Maandelijks organiseert Matrix Consultants Loopbaan- en Organisatie-opstellingen en Consultatieopstellingen voor professionals.

MATRIX CONSULTANTS Drs. Robert R. Ploem Alexanderkade 14 D,  
1018 CL Amsterdam Tel.: 06 4411 4185

[r.r.ploem@planet.nl](mailto:r.r.ploem@planet.nl) [www.matrix-consultants.nl](http://www.matrix-consultants.nl)

Wout den Dulk was werkzaam in directiefuncties en werkt als adviseur en interim-manager. Oprichter van De Vloedschuur

Centrum voor Consultatie en Systemisch werken In Echteld, De Betuwe.

[www.devloedschuur.nl](http://www.devloedschuur.nl)