

HET SUCCES VAN ORGANISATIEOPSTELLINGEN

De methode van Bert Hellinger in praktijk gebracht

Gunthard Weber (red.)



ALTAMIRA

Inhoud

Woord vooraf	7
Ten geleide	9
I GRONDSLAGEN, PRINCIPES EN PRAKTIJK VAN ORGANISATIE- EN STRUCTUUROPSTELLINGEN	11
<i>Gunthard Weber</i>	
Organisatieopstellingen: basisbeginselen en bijzonderheden	12
I Twee benaderingen van de werkelijkheid in organisaties	12
II Basisvragen bij moeilijkheden in organisaties	15
III Settings waarin organisatieopstellingen worden uitgevoerd	16
IV Voor welk soort situaties zijn organisatieopstellingen geschikt?	19
V Het proces van het opstellen van organisaties – ontwikkeling van hypothesen en genereren van verschillen	20
VI Principiële houdingen en oriëntaties in het opstellingswerk met organisaties	35
VII De uitwerking van familieverstrikkingen, speciale familiedynamieken en -constellaties, evenals persoonlijke patronen op processen in organisaties	37
VIII Leiderschap en organisatieopstellingen	46
IX Dysfunctioneel opgebouwde organisatiestructuren en opstellingen	47
X Gevaren van het opstellingswerk	48
XI Slotopmerkingen	48
Bijlagen	49
<i>Insa Sparrer</i>	
Van het opstellen van families naar een organisatieopstelling	56
<i>Matthias Varga von Kibéd</i>	
Dieperliggende overeenkomsten en verschillen tussen het opstellingswerk met organisaties en systemische familieopstellingen	86
<i>Guni-Leila Baxa en Christine Essen</i>	
Procesgeoriënteerde organisatieopstellingen	104
<i>Franz Ruppert</i>	
De onzichtbare ordening in arbeidsrelatiesystemen	127

II SPECIFIEKE TOEPASSINGSGEBIEDEN VOOR ORGANISATIEOPSTELLINGEN	143
<i>Gudrun Kreisl</i> Organisatieopstellingen voor bedrijfsadviseurs	144
<i>Friedrich Wiest</i> Organisatieopstellingen als instrument voor bedrijfsadvisering	151
<i>Marianne Franke-Gricksch</i> Systemisch denken en handelen in de school	160
<i>Gerd Metz en Werner Messerig</i> Opstelling van ‘Innerlijke Teams’: een werkwijze voor persoonlijkheidsontwikkeling, groepscoaching en organisatieadvies	170
<i>Heidi Baitinger</i> Organisatieopstellingen bij individuele advisering – noodoplossing of goede oplossing in noodgevallen?	184
<i>Gunthard Weber, Hanne Mertz en Thomas Schumacher</i> Organisatieopstellingen en pesten (‘mobbing’)	192
III WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK NAAR ORGANISATIEOPSTELLINGEN	209
<i>Franz Ruppert</i> Het opstellen van arbeidsrelaties in het bedrijfsleven – ervaringen en resultaten van empirisch onderzoek	210
IV INTERVIEWS MET BERT HELLINGER	233
<i>Johannes Neuhauser</i> Organisatieadvies en organisatieopstellingen, 26 vragen aan Bert Hellinger	234
<i>Humberto del Pozo</i> Loyaliteit door ordening – succes door loyaliteit, een interview met Bert Hellinger	244
Literatuur	253
Over de auteurs	261
Nederlandse adressen	264

Ten geleide

Dit is het eerste boek over organisatieopstellingen dat in het Nederlands werd vertaald. Wel zijn er al een aantal boeken over familieopstellingen verschenen. Langzamerhand begint een bepaald taalgebruik te ontstaan, een terminologie die al degenen die met opstellingenwerk bezig zijn gemeenschappelijk hebben. Voor de keuze van een aantal termen is dan ook dankbaar gebruikgemaakt van de reeds in het Nederlands vertaalde boeken. Voor sommige termen kon dat niet: diverse bijdragen in dit boek zijn meer theoretisch van aard, en de schrijvers hebben zich bediend van een creatief taalgebruik.

In sommige gevallen was redelijk makkelijk een goed Nederlands equivalent te vinden, in sommige gevallen niet en moest naar een langere omschrijving worden gezocht. Soms ook is gekozen voor een soort ‘dubbele vertaling’; als voor een bepaald woord in het Duits eigenlijk twee Nederlandse woorden samen het best de lading dekken. Bijvoorbeeld het woord ‘Anerkennung’, dat zowel acceptatie als erkenning betekent, of ‘Anliegen’, het startpunt van een opstelling. Dit is niet in één woord in het Nederlands uit te drukken; het is eigenlijk een dringend verzoek dat iemand na aan het hart ligt. Voor de herkenbaarheid in organisatiekringen is gekozen voor de neutrale omschrijving ‘vraag of thema’.

In de originele Duitse tekst werden door de verschillende auteurs verschillende termen gebruikt voor degene die de opstellingen begeleidt: seminarleider, groepsleider, opsteller, adviseur, therapeut.

Voor de eenduidigheid is in het hele boek gekozen voor het neutrale begrip ‘begeleider’ en voor degene die om de opstelling verzocht heb ik gekozen voor ‘cliënt’.

Bij het vertalen van enkele voorbeelden bleek dat op sommige punten de situatie in het Duitstalig gebied qua organisatie of wettelijk kader afwijkt van de Nederlandse situatie. Voorzover mij dat voor een goed begrip van het voorbeeld nodig leek is een korte uitleg van de Nederlandse situatie toegevoegd (noot van de vertaler).

Vertalen is op zichzelf een creatief proces, waarbij overleg en inspiratie van collega’s onmisbaar zijn.

Ik ben dan ook een aantal mensen heel dankbaar, zonder hun advies en steun zou dit boek niet de kwaliteit hebben gekregen die het nu heeft. Ik wil met name een aantal collega’s van DHISC, het Duits Hollands Instituut voor Systemische

Constellaties bedanken, vooral Franz wiens geduld en constructieve feedback heel waardevol waren. Daarnaast enkele leden van SONT, de werkgroep Systemische Opleidingen Nederlands Taalgebied die hun ervaring met vertalen met mij deelden. Maar ook mijn familie met wie ik me zeer verbonden voel en een aantal goede vrienden. Last but not least Gunthard Weber zelf, die door zijn persoonlijke steun voor mij 'dat wat mij in de rug sterkt' is geweest.

Voor mij vormt deze methode met haar verschillende werkvormen een uitdrukking van een grotere beweging van individuele en collectieve bewustzijnsontwikkeling. Een beweging waar wij middenin staan en die ons weer in contact kan brengen met de menselijke maat in organisaties. Dit boek geeft woorden aan een ontwikkeling binnen zowel het organisatieadviesvak als binnen management die helemaal past in deze tijd: mensgericht, holistisch, ecologisch, spiritueel. Terug naar de kern waar het in organisaties om draait: de mensen en hoe die met elkaar omgaan, naar een meer respectvolle en liefdevolle benadering. Deze nieuwe visie op het adviesvak wordt verwoord door Gudrun Kreisl in haar bijdrage in deel II. Vanuit mijn persoonlijke ervaring wil ik daar graag bij aansluiten. Ik denk dat deze methode en de fenomenologische houding van waaruit zij werkt, een goede aanzet kan zijn voor hen die op weg zijn naar dienend leiderschap en dienend adviseurschap. En tegelijkertijd is dit werk ongelofelijk praktisch en effectief. Daarom een aanzet die de moeite meer dan waard is verder te ontwikkelen.

Pieterneel Ermen

Organisatieopstellingen: basisbeginselen en bijzonderheden

Gunthard Weber

In deze bijdrage worden organisatieopstellingen beschouwd als een op zichzelf staande adviesmethode die de impuls kan geven tot bruikbare en zinvolle veranderingen in organisaties. Wat hier besproken wordt, beperkt zich uitsluitend tot de praktijk van organisatieopstellingen. Voor degenen die langere tijd met deze nieuwe adviesmethode werken, is het duidelijk dat de kennis en inzichten die door het opstellen van organisaties verkregen worden, ook in meer traditionele organisatie- en bedrijfsadvisering nuttige toepassing vinden en een goede uitwerking kunnen hebben (zie ook Grochowiak en Castella 2001). In seminars voor organisatieopstellingen gebruik ik ook steeds weer opstellingsvormen en -elementen (bijvoorbeeld besluitvormingsopstellingen, tetralemma- of probleemopstellingen), zoals deze in hun basisvorm door Insa Sparrer en Matthias Varga von Kibéd als *structuuroopstellingen* ontwikkeld en steeds meer verfijnd werden (zie Sparrer en Varga van Kibéd 2000). Omdat zij in dit boek zelf uitvoerig aan het woord komen, blijft dit segment hier buiten beschouwing.

In een eerder artikel over de grondbeginselen (Weber en Gross 1998) werden reeds wezenlijke principes en werkwijzen voor het opstellen van organisaties beschreven. Sindsdien zijn er in de afgelopen paar jaar, na de eerste zeer bemoedigende vertalingen van Bert Hellingers inzichten over 'bewegingen van de ziel' van familieopstellingen naar het gebied van organisatieopstellingen, vooral specifieke aandachtsvelden en werkwijzen in het opstellingsproces bij gekomen en ook vertalingen naar speciale toepassingsgebieden (zie ook Ruppert in voorb.). Deze bijdrage is enerzijds bedoeld om basiskennis over de praktijk van organisatieopstellingen door te geven, en anderzijds om te schetsen hoe in de fasen van een organisatieopstelling verschillen aangezet worden met dat wat telkens gegeven is.

I Twee benaderingen van de werkelijkheid in organisaties

De systemisch-constructivistische *en* de systemisch-fenomenologische benadering voldoen in organisatieadvieswerk en in seminars met organisatieopstellin-

gen in dezelfde mate. Zij blijken elkaar wederzijds aan te vullen en te versterken in een 'zowel-als-ook', daarnaast zijn ze bijzonder doeltreffend (zie ook Madelung 1998 en 2000; Sparrer in voorb. a; Hellinger 2000, p. 209 in 'Das Können').

De systemisch-constructivistische zienswijze biedt ons een theoretisch raamwerk overeenkomstig de wetmatigheden van levende systemen, voor het begrip van en ter beïnvloeding van over en weer vervlochten structuren. Daarnaast hebben de in de systemische therapie en advisering ontwikkelde werkwijzen zich bewezen als overdraagbare en bruikbare methoden om veranderingen in organisaties op gang te brengen. Het 'circulaire vragen' (Tomm 1994, Simon en Rech-Simon 1999) maakt het ons bijvoorbeeld mogelijk om in de loop van het gesprek telkens, gedoseerd en afgestemd op de verbale feedback en de non-verbale reacties van de cliënt, de volgende stap te zetten bij het ter sprake brengen van verschillen (noot: in de waarneming van de werkelijkheid).

De fenomenologische weg naar kennis daarentegen scherpt onze aanwezigheid, ons vermogen tot waarnemen en onze gevoeligheid voor relaties. Hij brengt op een geheel andere manier aan het licht wat voorheen onbekend, niet gezien of nog niet zó gezien was en voert ons langs andere wegen naar goede oplossingen. Bert Hellinger heeft in 1999 in zijn lezing 'Einsicht durch Verzicht' (Hellinger in voorb. a, zie ook Mahr 1998 over het 'Wetende Veld') de verschillen tussen de wetenschappelijke en de fenomenologische weg naar kennis heel duidelijk omschreven. Hij schrijft: 'De tweede beweging ontstaat, als wij tijdens de uitreikende beweging even stilhouden en de blik niet meer op iets concreets, maar op het geheel richten. De blik is dan bereid om het vele dat in het blikveld is als een geheel in zich op te nemen. Als we op deze beweging ingaan, bijvoorbeeld in de aanblik van een landschap of een opdracht of een probleem, dan merken we dat onze blik tegelijkertijd vol wordt én leeg. De volheid ervaren en haar kunnen verdragen kan men alleen als men eerst van het enkele afziet. Daarbij nemen we onszelf in acht in de uitreikende beweging en trekken ons een weinig terug, totdat we die leegte bereiken die de volheid en veelvoudigheid beide kan bevatten. De fenomenologische houding vergt een gespannen bereidheid tot handelen, maar zonder voltrekking. Door deze spanning zijn wij in hoge mate bereid en in staat om waar te nemen. Wie de spanning uithoudt, ervaart na enige tijd hoe het vele aan de horizon zich rondom een midden verzamelt en hij herkent plotseling een samenhang, misschien een ordening, een waarheid of de volgende stap. Dit inzicht komt als het ware van buitenaf, wordt als geschenk ervaren en is, in den regel, begrensd.' Hellinger beschouwt de wetenschappelijke en de fenomenologische weg naar kennis als twee verschillende, echter elkaar aanvullende en even zinvolle toegangen tot de werkelijkheid. 'Deze eerst zich stilhoudende en vervolgens zich terugnemende beweging noem ik fenomenologisch. Ze leidt tot andere inzichten dan de uitreikende kennisvergarende beweging. Beide vullen elkaar evenwel aan. Ook bij de uitreikende, wetenschappelijke, kennisvergarende beweging moeten we van tijd

tot tijd stilhouden en onze blik van het nauw begrensde weer op het weidse richten, van dat wat nabij is naar dat wat in de verte ligt. En ook het op fenomenologische wijze verkregen inzicht dient getoetst te worden aan en bevestigd te worden door de afzonderlijke verschijnselen die volgen.'

Het enige principiële verschil lijkt mij dat Bert Hellinger ervan uitgaat dat er een toegang tot het Zijn achter het Zichtbare is, dat er wetmatigheden en ordeningen bestaan die voor hem als natuurwetten zijn, dus die gevonden maar niet uitgevonden kunnen worden en waar men naar zijn inzicht maar beter mee instemt en ze volgt. Wat hij afwijst is de kennistheorie van het constructivisme, waarbij hij met name de leidende gedachte van het radicale constructivisme bestrijdt, die inhoudt dat wij onze werkelijkheid door de taal gezamenlijk construeren. Daarbij ziet hij naar mijn mening over het hoofd dat het bij deze toegang tot de werkelijkheid op geen enkele manier om willekeurige constructies gaat, of constructies die naar believen worden ingevuld. Het gaat er veel meer om of de betekenis die gegeven wordt en de handelingen die daaruit voortkomen viabel zijn en toepasselijk, dus passen bij het leven (Glaserfeld 1991). De vertegenwoordigers van het constructivisme daarentegen verklaren, dat wij geen objectieve kennis over het Zijn op zich kunnen verkrijgen en dat de regels en patronen, die zich op het terrein van het intermenselijke ontwikkelen, in andere gebieden op basis van consensus overeengekomen zijn en gemeenschappelijk in stand gehouden worden (zie Maturana en Varela 1987). Dat betekent echter niet dat er voor het overleven en gedijen van relaties en organisaties niet meer en minder bruikbare patronen en regels zijn, of uitgedrukt in de vooropstellingen passende ruimtelijke metafoor: betere of slechtere plaatsen. Bert Hellinger ziet de ordeningen die hij beschrijft, in een stroom. Ze zijn voor hem niet in steen gebeiteld als eeuwige en overal geldende zekerheden, maar als zich ontvouwende en tegelijkertijd begrenzende en ruimte gevende levensprincipes (zie Hellinger 1998, p. 45 over 'Ordnung und Fülle', Madelung 1998 en [in voorb.], S. Essen [in voorb.], Mücke 2000).

1 Ruimte en taal als dimensies en hulpmiddelen om verschillen te genereren

Ook al bestaan wij in en door taal, bij organisatieopstellingen staan de ruimtelijke representaties en het gebruik van ruimtelijke beelden en veranderingen geheel op de voorgrond. Dat heeft het grote voordeel dat door de in korte tijd opgestelde innerlijke beelden van een systeem een voor allen gelijktijdig te ervaren, systemische representatie van een systeem ontstaat. De veranderingen daarin kunnen door alle aanwezigen afwisselend uit een binnen- en buitenperspectief waargenomen en lichamelijk ervaren worden. De evidentie van de dan ontwikkelde oplossingsbeelden wordt door dit collectief vormgegeven proces van wederzijdse bevestigingen wezenlijk verhoogd. Een gemeenschappelijke, intersubjectieve werkelijkheid is werkelijker dan een niet gedeelde werkelijkheid. De analoge ruimtelijke beelden zijn bovendien later makkelijker weer op

te roepen en duurzamer opgeslagen.

In organisatieopstellingen worden bijzonder belangrijke oplossingsgerichte processen verdiept, versterkt en aangevuld door korte en krachtige zinnen, waarmee in het bijzonder veranderde houdingen worden uitgedrukt. 'Nu erken ik je als', 'Ik dank je voor', 'Het spijt mij, dat', 'Jij hebt hier de oudste rechten' (zie onder, en ook Hellinger 1995, 'Sätze der Kraft'). Zo wordt het gebruik van ruimte- en taalbeelden tijdens het proces van het opstellenwerk aangevuld en alle zintuigen worden daarbij geactiveerd.

II Basisvragen bij moeilijkheden in organisaties

Wie als adviseur met moeilijkheden of problemen in organisaties en bedrijven geconfronteerd wordt, dient zich de volgende vragen te stellen:

- 1 In welke mate wordt de situatie waarover wordt gesproken, mede bepaald door persoonlijke patronen van medewerkers, patronen die hun oorsprong hebben in ervaringen in hun levensgeschiedenis of in dynamieken in hun familie van herkomst? Hoe worden deze patronen eventueel binnen de organisatie opnieuw in scène gezet, of hoe worden ze weerspiegeld in de beschreven situaties?
- 2 In welke mate hangen de beschreven organisatieproblemen samen met relatieconflicten of disfunctionele communicatiepatronen tussen medewerkers of tussen afdelingen (door rivaliteiten en strijd om posities of invloed, om een begunstigde relatie met belangrijke personen, om status of privileges; door wederzijdse minachting, driehoeksverhoudingen, coalitievorming of wraakzucht, door vermeende of feitelijke benadeling of uitgebleven waardering; door vermenging van privé en zakelijke context enzovoort)?
- 3 Worden leiderschap en sturingstaken adequaat uitgeoefend?
- 4 Zijn de organisatiestructuren functioneel opgebouwd of zijn moeilijkheden in onderlinge relaties eventueel een uitdrukking van disfunctionele structuren?
- 5 Zijn er veranderingen in de omgeving (bijvoorbeeld de markt) geweest, waar de organisatie zich (nog) niet in voldoende mate aan heeft kunnen aanpassen, of staan dergelijke veranderingen voor de deur?

Vaak spelen verschillende van deze factoren in dezelfde situatie een rol en versterken elkaar onder bepaalde omstandigheden. De adviseur moet telkens afwegen, welke veranderingen in welk gebied in staat zijn de meest verstrekkende oplossingen op gang te brengen. Voor al deze vragen kunnen organisatieopstellingen belangrijke aanwijzingen en vaak centrale inzichten verschaffen. Later in deze bijdrage worden enkele van deze gebieden nog apart beschouwd.

V Het proces van het opstellen van organisaties – ontwikkeling van hypothesen en genereren van verschillen

Deze paragraaf heeft twee bedoelingen. Ten eerste om het verloop van een organisatieopstelling te beschrijven en in het bijzonder om de aandacht te vestigen op enkele culminatiepunten in het verloop van een opstelling. De beslissingen die op deze kruispunten door de begeleider genomen worden, hebben een vormende invloed wat betreft de juiste spanning, het concentreren op het wezenlijke, op de werkingspotentie van een opstelling en haar verdere verloop. Ten tweede is het de bedoeling om de fasen van een opstelling te behandelen tegelijk met de vraag hoe in de te onderscheiden fasen van een organisatieopstelling verschillen met dat wat telkens aanwezig is, aangezet worden.

1 Het begin van een seminar met organisatieopstellingen

Organisatieopstellingen direct ervaren, maakt meer indruk en heeft meer effect dan erover vertellen. Daarom is het goed om in een seminar over opstellingen zo vroeg als mogelijk met het opstellen te beginnen. In groepen, waarvan de deelnemers tot dan toe weinig ervaring in groepswerk hebben en voor wie het opstellingenwerk nog geheel vreemd is, begin ik een seminar meestal met waarnemingsoefeningen in kleine groepjes. Ik laat bijvoorbeeld groepjes van vier vormen. In deze groepjes nemen om de beurt steeds drie deelnemers de vierde in ogenschouw, laten wat ze waarnemen op zich inwerken en delen vervolgens in korte zinnen mee wat ze waargenomen hebben. Degene over wie het gaat, hoort dit aan en gaat hier niet op in, maar laat het rustig op zich inwerken. Aan het einde van de ronde, als ze alle vier uitgewisseld hebben in welke mate hun waarnemingen met de feiten overeenstemmen, verbazen ze zich er vaak over hoe juist en trefzeker hun waarnemingen waren. Zo'n oefening duurt misschien 20 tot 30 minuten.

Anders begin ik in zulke groepen meestal met een ronde waarin de een na de ander vertelt wie hij is, waar hij werkt, welke dringende vragen hij meebrengt naar dit seminar en hoe een goed resultaat van dit seminar er voor hem uit zou zien. De seminarleider kan al in deze ronde een sfeer van gespannen en gerichte aandacht creëren en bepaalde grondhoudingen overbrengen (oplossingsgericht, oplettendheid, respect en achting voor dat wat is) door zo nu en dan vragen ter verduidelijking te stellen en een beetje te provoceren. Zulke vragen kunnen bijvoorbeeld zijn: 'Waarom zou je/zouden anderen merken dat de oplossing bereikt is?', 'Wat zou het goede aan je situatie/je probleem kunnen zijn?', 'Aangenomen dat er vannacht een goede fee bij je zou komen die je de oplossing bracht, hoe zou jij (of anderen) dat morgenvroeg dan constateren, en wat zou je dan anders doen?', 'Mag ik je iets over je familie van herkomst vragen? – De hoeveelste ben je in de rij van broers en zussen?' of 'Wanneer in je leven ben je begonnen zoveel verantwoordelijkheid voor anderen op je te nemen/het anderen naar de zin te willen maken?'

Meestal volgt al voor de eerste pauze de eerste opstelling. Ik vertel eerst kort iets over het opstellen zelf (gecentreerd opstellen van het innerlijke beeld, zonder te praten; alleen de plaats telt; geen verdere aanwijzingen aan de representanten enzovoort) en leg de opdracht aan de representanten uit (gecentreerd staan, beknopte mededelingen van datgene wat men op die plaats gewaarwordt, geen op zichzelf betrokken uitspraken of sociaal wenselijke antwoorden, het 'uit de rol stappen' na de opstelling enzovoort).

2 Hoeveel informatie heb je nodig om op te stellen?

Over de hoeveelheid informatie die de begeleider voor de aanvang van de opstelling zou moeten inwinnen, bestaan verschillende opvattingen. Terwijl bijvoorbeeld Guni-Leila Baxa en Christine Essen (Essen en Baxa 1998, Baxa en Essen 2000) pleiten voor een uitvoerige informatiefase (context verduidelijken volgens het model van de Nieuwe Heidelbergse School, zie Simon en Weber 1987), om genoeg informatie te hebben over de werk- of opstellingscontext en de omgeving daarvan, beperk ik tegenwoordig de fase van informatie inwinnen voor de opstelling tot het hoogst noodzakelijke. Ik laat lange beschrijvingen van het probleem noch uitvoerige toelichtingen van de beroepssituatie toe, omdat ik niet wil dat de waarnemingen van de representanten te zeer door zulke beschrijvingen beïnvloed worden. De representanten moeten liefst vrij van de voorstellingen en beoordelingen van degene die opstelt, op hun plaatsen staan. Ik stel vragen om de vraag of kwestie helder te krijgen, hoe de cliënt zich de oplossing concreet voorstelt, en ik stel enige vragen over de samenstelling van het systeem dat opgesteld moet worden. Als ik aanvullende informatie (bijvoorbeeld over bijzondere gebeurtenissen in het verleden) nodig heb dan vraag ik die tijdens de opstelling.

Hier komen we dan bij het *eerste van de drie voor mij centrale punten* van een opstelling.

3 De keuze van de soort opstelling en de keuze voor het op te stellen systeem

De begeleider moet op dit punt de beslissing nemen welk soort opstelling hij wil gebruiken (een besluitvormingsopstelling, een probleemopstelling, een organisatie- of familieopstelling enzovoort) en wie opgesteld moeten worden. *De vraag en de nagestreefde oplossing bepalen zowel het op te stellen systeem als ook het soort opstelling* en deze beslissing wordt in overleg met de cliënt genomen. De begeleider doet waarschijnlijk een voorstel en vraagt of de cliënt daarmee akkoord is, of hij vraagt hem welk systeem hij graag wil opstellen en suggereert, als hij dat passender vindt, modificaties.

Hier wordt van de begeleider *de kunst van de passende en toenemende complexiteitsreductie* gevraagd, dat wil zeggen een goede balans te vinden tussen een te sterk vereenvoudigende en een te complexe en uitdijende voorstelling van zaken.

Van het opstellen van families naar een organisatieopstelling

Over het gebruik van systemische structuuropstellingen in organisaties

Insa Sparrer

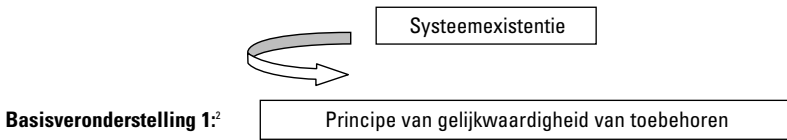
Om van familieopstellingen tot organisatieopstellingen te komen is het van belang om terug te grijpen op een diepere, gemeenschappelijke basis. Meestal wordt uitgegaan van overeenkomsten tussen familiestructuren en organisatiestructuren en wordt geprobeerd de systemische opstellingsprincipes van families over te dragen op organisaties. Volgens ons is het echter noodzakelijk om hier terug te gaan naar een principiële basis die ten grondslag ligt aan zowel de familieopstelling als aan de organisatieopstelling. Pas vanuit een dergelijke basis kan het lukken om structuren en principes te ontdekken die voor beide gelden en die bovendien nog tot andere gebieden uitgebreid kunnen worden. Een dergelijke basis vinden we in een systemische zienswijze van het ontstaan, het groeien en het repliceren van systemen.

I Basisprincipes voor systeembehoud

De volgende basisveronderstellingen leveren ons vier basisprincipes op voor systeembehoud.

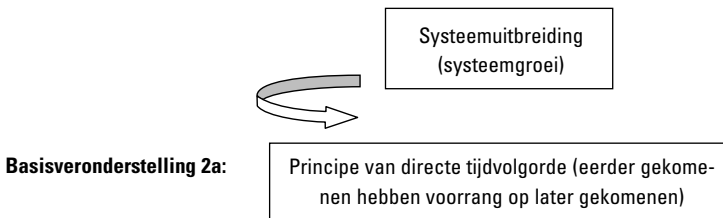
Het **bestaan van een systeem** vereist het vastleggen van grenzen. Want als we willen weten wie erbij hoort en wie niet, moet een grens aangeven waar het ene gebied ophoudt en het andere begint. Deze introductie van een onderscheid bepaalt pas de grenzen van een systeem en het toebehoren tot een systeem. Hieruit laat zich het eerste basisprincipe afleiden, namelijk *het principe van de gelijkwaardigheid van het toebehoren*. Dit principe is reeds uit het familieopstellen bekend.¹

Dit principe geeft aan dat alle delen van een systeem gelijkwaardig zijn met betrekking tot het toebehoren (met betrekking tot iets anders kunnen ze




natuurlijk verschillende waarden hebben). Dit geldt ook voor organisaties. Gelijkwaardig betekent hier natuurlijk niet dat alle leden van het systeem gelijke taken en gelijke functies zouden hebben, eveneens kunnen voorwaarden voor toetreding en opzegging contractueel verschillend geregeld zijn. Als dit principe geschonden wordt, ontstaan conflicten, ontevredenheid en soms ook een tendens tot navolging. Het laatste betekent dat een medewerker door zijn gedrag een medewerker kan representeren die bijvoorbeeld onrechtmatig ontslagen is.

Zoals het bestaan van het systeem veilig gesteld wordt door de duidelijkheid over het lidmaatschap, zo is het belangrijk om voor het zekerstellen van de **systeemgroei** rekening te houden met het *principe van de directe tijdvolgorde*.



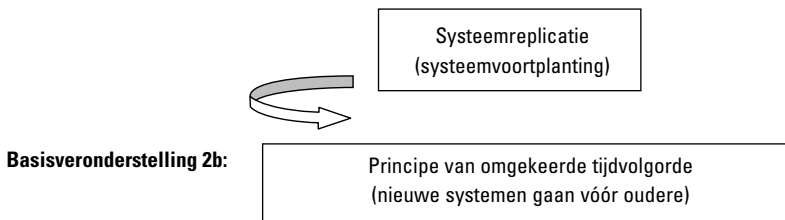
Als systemen groeien, verliezen medewerkers van het systeem die er al langer bij horen, ruimte ten opzichte van degenen die later komen en deze ruimte mee innemen. Een vereffening van dit verlies aan ruimte kan gebeuren door tegenover de eerder gekomen te eerbiedigen dat zij er het eerst waren. Dit houdt in dat zij voorrang hebben boven degenen die later gekomen zijn. In organisaties kan dat tot uitdrukking gebracht worden door degenen die vroeger in de organisatie gekomen zijn, te achten en op waarde te schatten dat zij de eersten zijn. Bijvoorbeeld een nieuwe chef kan zich zeer veel ontstemming op de hals halen van hen die reeds voor hem in de organisatie waren, wanneer hij de afdeling overneemt en probeert om zonder ruggespraak met zijn medewerkers de organisatie ingrijpend te reorganiseren. Op deze wijze wordt vaak het zaad voor bewuste of onbewuste sabotage met succes gezaaid. In dit voorbeeld heeft men zich niet gehouden aan het principe van de directe tijdvolgorde. Van belang is hier dat degenen die er het eerst waren, gepolst worden,

¹ Voor dit en volgende principes vgl. Sparrer (1997).

²  A
B: 'Het zeker stellen van A vereist het rekening houden met principe B.'

dat hun ervaring erbij betrokken wordt en dat rekening wordt gehouden met hun kennis. Pas daarna kunnen voorstellen worden aangenomen van degene die later komt.

Voor de **voortplanting van het systeem** geldt het omgekeerde principe, want hier is het nieuwe systeem het zwakkere, het heeft zwakkere grenzen. Om het zwakkere systeem in zijn ontwikkelingsfase te kunnen beschermen is het belangrijk dat het voorrang krijgt op het oudere systeem. Hieruit leiden we de volgende basisveronderstelling af, namelijk *het principe van de omgekeerde tijdvolgorde* tussen systemen: nieuwe systemen gaan vóór oudere.



Voor organisaties is dit bijvoorbeeld van betekenis bij het oprichten van dochterbedrijven. Bij de vorming van een dochterbedrijf is het van belang dat een zekere autonomie wordt verleend en dat het moederbedrijf zich vervolgens niet in te veel belangen mengt. Het dochterbedrijf moet zich eerst waar kunnen maken, daaraan dient als het ware eerst een gesloten jachtijd gegeven te worden. De leden van het dochterbedrijf moeten ook in de eerste plaats volkomen loyaal zijn aan dit dochterbedrijf en mogen zich niet meer primair verplicht voelen tegenover het moederbedrijf. Dat betekent dat voor hen het nieuwe systeem, het dochterbedrijf, voorrang moet hebben boven het oudere systeem, het moederbedrijf.

Vervolgens zou ik in willen gaan op de **opbouw van immuunkracht** van een systeem. Deze opbouw is slechts mogelijk wanneer de inzet van de afzonderlijke systeemelementen gewaardeerd wordt. Is dit namelijk niet het geval, dan ontstaat tussen de systeemelementen de strijd om voorrang. Daarom is het voor het gedijen van een systeem nodig dat zich stabiliserende krachten kunnen vormen, en dit is juist de vorming van de immuunkracht van het systeem. Op deze wijze komen we tot de derde basisveronderstelling, namelijk *het principe van voorrang van de grotere inzet*.

