

EHBO

**Eerste
Hulp
Bij
Organisatievraagstukken**

*De mogelijkheden van systemisch werken
met organisatieopstellingen*

Boudewijn Lemstra

Colofon

© 2016 Boudewijn Lemstra
Boudewijn.lemstra@gmail.com
ISBN 97-89402128048
Herziene uitgave: juni 2017

Redactie:

Janneke van Bommel, www.tekstenredigeren.nl

Foto omslag:

Ineke Geertsema, www.latitudeopleidingen.nl

Met dank aan:

Dorothee Loorbach voor de mindset, www.meraki.nl
Anita Lesman en Ineke Geertsema voor het inhoudelijk
commentaar

Alle rechten voorbehouden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	- 8 -
1. EHBO: Eerste Hulp Bij Organisatievraagstukken.....	- 10 -
2. Mogelijkheden en voorbeelden	- 15 -
2.1 Consultatieopstellingen.....	- 17 -
2.2 Projectopstellingen.....	- 21 -
2.3 Krachtenveldopstelling.....	- 25 -
2.4 Fusieopstellingen.....	- 28 -
2.5 Onderwijsopstellingen.....	- 31 -
2.6 Merkopstellingen	- 34 -
2.7 Marketingopstellingen	- 38 -
2.8 Logo opstellingen	- 41 -
2.9 Organogram opstellingen.....	- 43 -
2.10 Missie – visie – doelstellingen	- 46 -
2.11 Organisatie-trauma opstellingen.....	- 49 -
2.12 Intervisieopstellingen	- 52 -
2.13 Loopbaan- of HR-opstellingen.....	- 55 -
2.14 Re-integratieopstellingen	- 58 -

2.15 Cultuuropstellingen	- 61 -
2.16 Politieke opstellingen	- 64 -
2.17 Maatschappelijke opstellingen.....	- 67 -
3. Specifieke toepassingen	- 70 -
3.1 Met teams	- 71 -
3.2 Met de ondernemingsraad (OR)	- 75 -
3.3 Met adviseurs	- 82 -
3.4 Met familiebedrijven	- 84 -
3.5 Met geld	- 87 -
3.6 Met non-profit organisaties	- 90 -
3.7 Met 'het thema dat hier speelt'	- 94 -
3.8 Met paarden.....	- 97 -
4. En wanneer nog meer?	- 100 -
4.1 Bij organisatieverandering	- 101 -
4.2 Bij leiderschap	- 105 -
4.3 Bij persónlijk leiderschap.....	- 109 -
4.4 Bij mediation	- 112 -
4.5 Bij coaching.....	- 116 -
4.6 Bij pesten	- 119 -
4.7 Bij analyse en onderzoek.....	- 124 -

5. En wat nu?.....	- 127 -
Bijlage. Organisatieopstellingen: wat zijn dat?	- 131 -
B.1 Systemisch werken.....	- 133 -
B.2 De opstelling.....	- 143 -
B.3 Organisatieopstellingen	- 147 -
B.4 Verschillen familie- en organisatieopstellingen	- 153 -
B.5 Structuuropstellingen.....	- 157 -
B.6 Wanneer pas je organisatieopstellingen toe?.....	- 160 -
B.7 Dynamieken	- 166 -
B.8 Interventies	- 170 -
B.9 Blinde opstellingen.....	- 173 -
B.10 Andere werkvormen 1:1 en met voorwerpen	- 175 -
B.11 Workshops, werkplaats, open vraag.....	- 177 -
B.12 Relatie met NLP en TA.....	- 179 -
Literatuur	- 181 -
Over de auteur	- 191 -
Latitudo opleidingen.....	- 192 -
Achterflap.....	- 193 -

Voorwoord

Dit boek gaat over **Eerste Hulp Bij Organisatievraagstukken: EHBO**. Het laat zien hoe je door systemisch te werken met organisatieopstellingen, organisatievraagstukken kunt beantwoorden, inzichten kunt geven en oplossingen kunt bieden. Het doel is om duidelijk te maken wat er allemaal mogelijk is met werken in de ‘onderstroom’ in plaats van alleen de ‘bovenstroom’. Welke hulp het jou als ondernemer biedt, wat het jouw organisatie kan bieden, welke problemen er mee op te lossen zijn, welke vragen beantwoord kunnen worden, welke pijn te verzachten en wat het uiteindelijke resultaat is. Het is geschreven vanuit mijn rol als systemisch adviseur, als begeleider en opleider van opstellingen, als ‘EHBO’er’.

Veel organisaties hebben te maken met een steeds grotere onzekerheid en complexiteit. Daarbij komt dat de wereld snel verandert. De time to market is korter; het product life cycle is korter. Er is gewoon vaak geen tijd of geld meer om alleen nog van klassieke methoden gebruik te maken: analyse, plan van aanpak, notities, documenten, vergaderingen, implementatie etc. Het kost te veel tijd en heeft niet altijd genoeg diepgang. Het gaat zo vaak om irrationele processen. Nuchterheid is belangrijk, net als zichtbare resultaten. Er moet overlegd kunnen worden met een organisatie- of teamcoach of andere vormen van klankborden. Iemand die jou als ondernemer een spiegel voor kan houden en scherp is. Die je laat zien waar het op staat.

Dit is geen cursusboek. Je kunt geen opstelling doen na het lezen. Daar is echt meer voor nodig: opleiding, training en ontwikkeling. Je vindt in de bijlage wel een uitgebreide uitleg over systemisch werken en organisatieopstellingen.

En je vindt vooral veel voorbeelden van situaties waarin organisatieopstellingen zijn toe te passen. Voorbeelden van vragen die beantwoord kunnen worden en welke hulp vervolgens kan worden geboden. Voorbeelden van dat het vaak anders is dan het lijkt, dat het werkelijke probleem zich afspeelt in de *onderstroom* die niemand ziet. Dat iets bijvoorbeeld niet wordt veroorzaakt door een organisatie-*issue* maar door een gebeurtenis in het verleden.

*‘De onderstroom die niemand ziet, bepaalt de richting,
op elk gebied.’ (Stef Bos)*

Aan het eind van het boek, *waarin steeds de mannelijke vorm is gebruikt*, staat een uitgebreide literatuuropgave, voor als je meer wilt lezen over organisatieopstellingen. Er is nog niet zo heel veel over geschreven, zeker niet in het Nederlands. Als je de Duitse taal beheerst, wordt het al een stuk gemakkelijker. Ik adviseer je als je er meer over wilt weten: lees. Maar nog beter: ervaar. Ervaar dat het werkt. Ervaar het resultaat.

Laat je verrassen en inspireren.

Eerste Hulp Bij Organiseatievraagstukken. Welkom.

1. EHBO: Eerste Hulp Bij Organisatievraagstukken.

Je bent ondernemer, directeur, eigenaar, ZZP'er, projectleider, HRM-adviseur, grafisch ontwerper, marketingspecialist, betrokken bij de ondernemingsraad, (verander)manager, consultant, advocaat, mediator, coach, trainer, (bedrijfsmaatschappelijk werker, docent (in opleiding), organisatieadviseur of medewerker. En je loopt in je werk, je opdracht, bij het ondernemen of bij je klant ergens tegenaan waar je geen vinger op kunt leggen. Of je hebt een vraag die telkens weer opduikt. Of je kunt iets nog zo goed verzinnen maar het werkt niet. Of je moet direct een goede beslissing nemen want je hebt maar één kans. Of je moet een keuze maken, een strategie ontwikkelen, een voorstel doen of iemand begeleiden.

Dan heb je hulp nodig. En dat kan op veel verschillende manieren. Met 'EHBO' krijg je een antwoord op je vraag. Een inzicht hoe nu verder te gaan. Soms een kant-en-klare oplossing, direct geïmplementeerd. Hulp kan met 'EHBO' op verschillende manieren geboden worden, afhankelijk van het vraagstuk, de complexiteit en de tijdsdruk.

Soms is de nood zo hoog dat er direct een oplossing moet komen. Het is acuut, er moet direct gehandeld worden. Soms is er meer tijd. Dan bel je voor een afspraak en komt er iemand langs om te bespreken wat mogelijk is. Of je laat een volledige check doen waarbij je aan het eind van de dag of week de resultaten hoort. Soms is het gericht op één onderdeel, soms op je hele bedrijf. Het kan zijn dat een pleister

plakken voldoende is. Misschien moet er een (gips)verband worden aangelegd of zelfs een operatie worden uitgevoerd. Feit is dat er hulp geboden wordt, dat je serieus genomen wordt en dat je inziet wat er aan de hand is en wat je eraan kunt doen.

Hét uitgangspunt bij systemisch werken in bedrijven en organisaties is dat je het beschouwingsgebied, het bedrijf, de afdeling, de functie, de organisatie, ziet als een systeem. Systemisch wordt regelmatig gelezen en geschreven als *systematisch* maar dat is toch net even iets anders. Systematisch betekent 'stelselmatig'; systemisch betekent 'het gehele systeem betreffende' waarbij systeem staat voor: datgene waarop de aandacht zich richt en dat uit componenten of elementen bestaat.

In een systeem gelden drie basisuitgangspunten, drie wetten waaraan voldaan moet worden om het systeem 'goed' te laten functioneren. Er moet sprake zijn van:

- **Binding:** iedereen die bij het systeem hoort, heeft recht op een plek in het systeem
- **Ordering:** in het systeem heerst een bepaalde rangorde, een volgorde, een bepaalde hiërarchie
- **Balans:** in het systeem moet balans zijn in geven en nemen.

Afgekort noemen we deze basisuitgangspunten 'BOB'.

Als er in één van deze wetten iets niet goed gaat, bijvoorbeeld:

- er wordt iemand die er wel bij hoort toch buitengesloten, niet gezien of genegeerd
- nieuwe werknemers hebben geen respect voor oudgedienden
- de één krijgt meer dan de ander

dan ontstaat er mogelijk een dynamiek die zorgt dat het systeem uit evenwicht raakt. Er functioneert iets niet goed meer. Vergelijk het met een mobile waar je één element van afhaalt: het evenwicht is zoek en de mobile hangt scheef totdat je hem weer herstelt.

Door systemisch te werken, kun je kijken wat er aan de hand is in het systeem en daar verandering in aanbrengen zodat het systeem weer 'normaal' functioneert. Je voert een systemische-analyse uit om te kijken hoe je een bepaald vraagstuk kunt oplossen. Het voordeel is dat je breder kijkt. Je zoomt niet in op het probleem maar je maakt het onderdeel van het grotere geheel. Je zoomt uit. En dat geeft meer mogelijkheden, het verbreedt je scope.

Het meest gebruikte instrument van het systemisch werken is de opstelling. Een opstelling is niets anders dan een ruimtelijke weergave van elementen die met het vraagstuk te maken hebben. Personen, dingen en begrippen worden door de aanwezigen gerepresenteerd, voorgesteld, zichtbaar gemaakt. Het lijkt een toneelstukje, maar de spelers zijn van tevoren niet over hun rol ingelicht. Ze 'weten', voelen, ervaren en nemen waar wat er speelt.

Iedereen kan representeren. Je hoeft alleen maar op de aangewezen plek te gaan staan en de begeleider vraagt wat je waarneemt. Je doet als representant een representerende waarneming, je neemt iets waar voor iets of iemand anders. Het is een levendige werkwijze en eens iets heel anders dan vergaderen, stukken lezen of schrijven. Snel, efficiënt, verrassend en adequaat. Zonder uitgebreide voorbereiding. What you see is what you get.

Naast opstellingen kun je ook gebruik maken van voorwerpen, gewoon op tafel, in een gesprek om iets toe te lichten, uit te leggen of uit te zoeken. Figuurtjes, bierviltjes, koffiekopjes, steentjes, schelpen, alles kan. Ook op een systemische manier, rekening houdend met BOB, kijken naar een situatie kan snel veel opleveren en duidelijk maken.

Maar hoe werkt het? Rupert Sheldrake schrijft er uitgebreid over. Ik ben tot bladzijde drie gekomen en heb me erbij neergelegd. Ik vond het te ingewikkeld. Het wérkt namelijk gewoon. En waarom zou ik nog willen weten hóe het werkt als ik al 100% zeker weet dát het werkt? De uitkomst wordt er niet mooier of beter door.

In de bijlage staat een uitgebreide uitleg over het systemisch werken en de opstelling. Voor de liefhebber of als naslagwerk. Dat hoef je echt niet allemaal te weten om aan jouw vraagstukken te kunnen werken.

De bedoeling van dit boek is dat systemisch werken met organisatieopstellingen gaat leven! Dat het die plek krijgt in de maatschappij die het verdient. Dat de mogelijkheden ervan meer bekend worden, dat het laat zien dat het niet zweverig is maar uiterst adequaat en to-the-point, down-to-earth en dat de blackbox opengaat en duidelijk wordt wat jij ermee kunt. Welke mogelijkheden het jou biedt. Het boek geeft een kijkje in de EHBO-koffer en laat je het grote aantal mogelijkheden zien dat er is om systemisch te werken met organisatieopstellingen aan jouw organisatievraagstuk.

In hoofdstuk twee staat een beschrijving van mogelijke opstellingen met voorbeelden en in de hoofdstukken drie en vier een aantal meer specifieke toepassingen. Allemaal toepassingsmogelijkheden, niet uitputtend, niet compleet, maar met het doel duidelijk te maken wat er mogelijk is en wat het resultaat kan zijn.

2. Mogelijkheden en voorbeelden

Opstellingen zijn oorspronkelijk ontwikkeld voor persoonlijke vraagstukken en daarom ook vooral bekend als familieopstellingen. Organisatieopstellingen werken volgens hetzelfde principe hoewel er enkele verschillen zijn. Een beschrijving daarvan staat in de bijlage.

In dit hoofdstuk beschrijf ik als systemisch adviseur en begeleider van opstellingen verschillende vormen van organisatieopstellingen. Dat is net even een andere benadering, iets concreter dan bij familieopstellingen, hoewel daar ook begrippen bestaan als traumaopstellingen, relatieopstellingen en opstellingen met 'het verlangen'.

Deze indeling is gemaakt om opstellingen begrijpelijk en toegankelijk te maken. In principe werken we met een open vraag in een opstelling. Dat kan het nog wel eens wat ongrijpbaar en onvoorspelbaar maken voor de cliënt.

Het wordt anders als je het inkadert. Bijvoorbeeld: bij fusievraagstukken werk je met fusieopstellingen, bij merkvragestukken met merkopstellingen, bij marketingvraagstukken met marketingopstellingen en bij loopbaanvragen met loopbaanopstellingen.

Er zijn echter geen vaste formats. De insteek is vanuit een bepaalde problematiek, vanuit een vraag en daarmee gaan we aan het werk. Dat betekent dat er van alles langs komt

wat nodig is, wat het systeem nodig heeft om tot een inzicht of oplossing te komen.

2.1 Consultatieopstellingen

Als consultant, adviseur, project- of verandermanager, maar ook als advocaat, mediator, (bedrijfs)maatschappelijk werker en gezins- of jeugdzorgwerker, werk je met en voor opdrachtgevers. Zij consulteren en raadplegen jou om hen te helpen bij het oplossen van een probleem. Daar wordt jij voor gevraagd, aangesteld of ingehuurd.

Jij bent steeds dezelfde, maar de cliënt, of dat nou een persoon of (een deel van) een bedrijf is, verschilt. Net als het probleem dat opgelost moet worden en waarvoor begeleiding noodzakelijk is. Het is elke keer aftasten en voelen hoe het systeem van de cliënt in elkaar zit. Vaak ben je alleen en word je daarom zelf beoordeeld op het resultaat.

Dat is niet altijd eenvoudig. Elke keer is weer de vraag wat de juiste houding en positie is om tot een goede oplossing te komen. Soms is het cliëntsysteem niet te begrijpen, botert het niet of is de vraag waarom het systeem reageert zoals het reageert.

Voor deze situatie zijn consultatieopstellingen ontwikkeld. Opstellingen waarbij de 'consultant' de inbrenger van de vraag is en een ander de begeleider, zonder dat het cliëntsysteem erbij is of er zelfs van af weet. Dat is op zich een wonderlijke situatie. Maar toch kan het, zolang het uit respect gebeurt, het contract goed is en het doel is een oplossing te vinden voor het probleem van de consultant. Daarvoor is de consultant tenslotte aangesteld.

Het vraagt bijzondere aandacht van de begeleider, die zich bijvoorbeeld moet afvragen of een opstelling legitiem is of er geen sprake is van nieuwsgierigheid of van een vraag waar de consultant niets mee te maken heeft en geen relatie heeft met het probleem waarvoor hij is gevraagd. Ook moet de begeleider zich voortdurend afvragen hoever hij kan gaan. Dit vraagt om fingerspitzengefühl.

Deze opstellingen worden ook wel 'supervisieopstellingen' genoemd maar zijn dat feitelijk niet: de begeleider is meer een collega van de consultant dan een supervisor. Wel kan het worden ingezet bij supervisie, maar dat is iets anders.

Er bestaan drie soorten consultatieopstellingen:

De casusconsultatie

In de casusconsultatie wordt gezocht naar een goede oplossing voor het systeem van de cliënt. Het doel is het cliëntsysteem beter te begrijpen en te begeleiden. Het cliëntsysteem van de consultant, de casus, staat centraal. Belangrijk is dat de onderliggende dynamiek in het systeem zichtbaar wordt en welke beweging gemaakt kan worden om het systeem weer in balans te brengen. Een inkijk in het systeem.

Een adviseur die was ingehuurd om een verandering in een organisatieonderdeel tot stand te brengen kreeg een gedeelte van de medewerkers niet in beweging. In de opstelling, waarin een aantal representanten voor het bedrijfsonderdeel ston-