

WERK GELD TECHNOLOGIE MONDIALISERING

# De frisse blik van een buitenstaander

Als het in een bedrijf om onduidelijke redenen niet goed loopt, is het tijd voor de 'opstelling'.

DOOR JADY PETOVIC

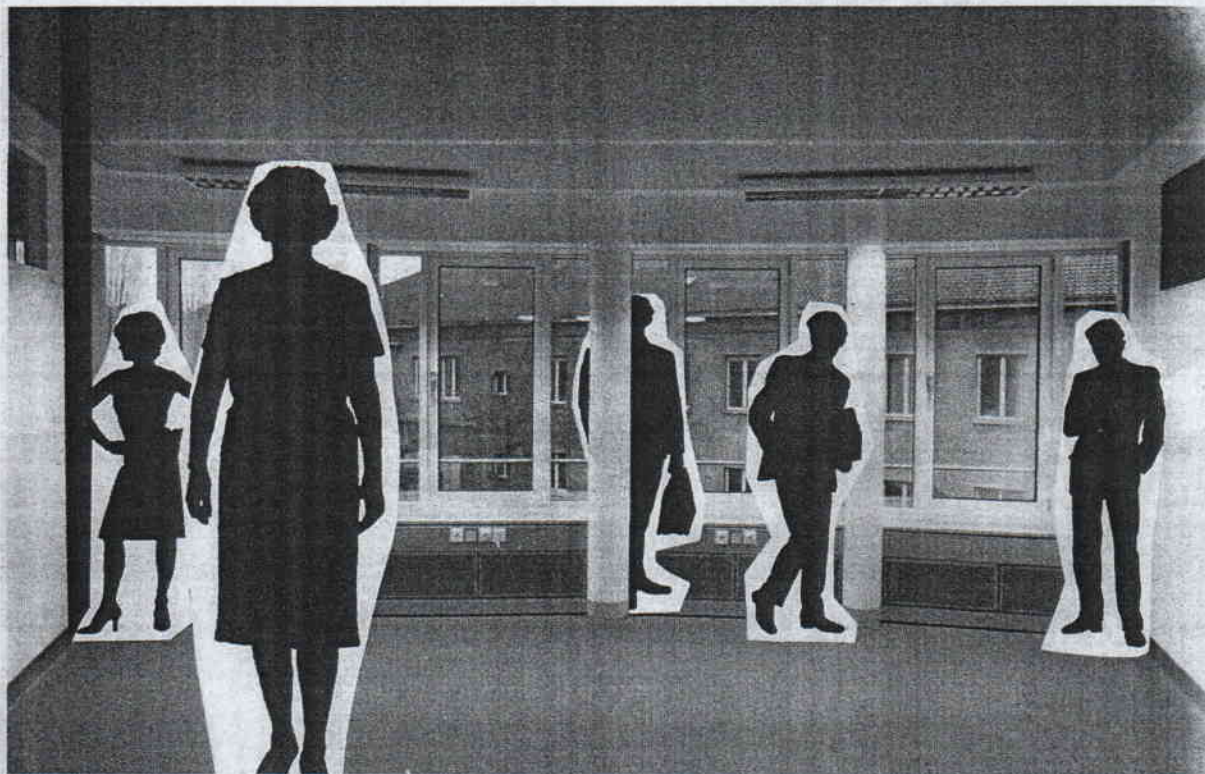
**H**et Franse elftal zou een opstelling kunnen maken', zegt organisatieadviseur Annelies Boutellier. 'Dan zouden ze erachter kunnen komen wat er onderhuids mogelijk speelt, want het is toch ongelooflijk wat er tijdens het WK met die Fransen gebeurde.'

Niet alleen bij voetballers, ook bij organisaties kan het om onbegrijpelijke redenen niet goed lopen. Uit onderzoek van de European Foundation of Quality Management blijkt dat 45 procent van de werktijd non-productief blijft, omdat de samenwerking te wensen overlaat. Eén van de mogelijkheden om dit probleem aan te pakken: een organisatieopstelling.

Volgens Boutellier zijn er situaties waarin het als leidinggevende moeilijk is om vat te krijgen op de oorzaken van het probleem. Doorgaans zijn dat zaken die onbewust spelen en die je helder moet proberen te krijgen. 'Zo kunnen er op een afdeling onrust en spanningen ontstaan, nadat iemand op een akelige manier is ontslagen.' De opstelling kan dan uitkomst bieden.

De grondlegger is de Duitse psychotherapeut Bert Hellinger, die in de jaren tachtig de opstelling ontwikkelde om familieproblemen op te lossen. Psychiater Gunther Weber werkte dit principe uit naar de organisatieopstelling. Tegenwoordig wordt de opstelling en de 'systemische' manier van denken die daaraan ten grondslag ligt wereldwijd in organisaties toegepast. In Nederland raken we, volgens Boutellier langzamerhand bekend met de opstellingsmethode, maar die is nog niet ingeburgerd.

Organisatieadviseur Siebke Kaat: 'Er kan in een bedrijf al dertig jaar lang een kloof bestaan tussen leidinggevend en medewerkers. Ze zijn al twintig keer op de hei geweest, hebben in touwen gehangen en rollenspellen gedaan, maar het heeft niet



Illustratie Tammo Schuringa

## 45 procent van de werktijd blijft non-productief

geholpen.' Wat haar betreft is het dan hoog tijd om 'los van individuen en groepen te kijken naar patronen, fenomenen en soms de historie van een bedrijf.'

Hoe werkt een opstelling? In een kring mensen heeft iemand een vraag of probleem. Bijvoorbeeld: in mijn team is veel ziekteverzuim en ik kom er niet achter waar dat aan ligt. Of: na de reorganisatie vertrekken er achter elkaar medewerkers.

Boutellier gaat als opstellingsbegeleider op zoek naar feitelijke informatie rond de vraag en samen met de vraagsteller bepaalt zij welke relevante personen en elementen moeten worden opgesteld. Dat kan de vraagsteller zijn, de leidinggevende of een collega, maar ook de visie, de taak of het product van het bedrijf.

Belangrijk is dat deze personen en elementen worden vertegenwoordigd door mensen die niets met de situatie te maken hebben en onbevooroordeeld zijn. Deze 'representanten' worden door de vraagsteller intuïtief in het midden van de kring opgesteld op een bepaalde afstand van elkaar en met een specifieke kijkrichting. Volgens gaat de vraagsteller aan de kant zitten en kijkt wat er gebeurt.

De begeleider vraagt de represen-

tanten naar wat ze beleven in de opstelling. 'Dit kunnen gevoelens, fysieke sensaties en gedachten zijn. Het gaat nadrukkelijk niet om hun mening', zegt Boutellier. Zij gebruikt deze informatie om posities te veranderen, zodat er een nieuwe ordening ontstaat waarin de representanten zich anders en vaak beter voelen. Die verandering werkt door in de echte organisatie. Wat er gebeurt zou je bijna omschrijven als telepathie, omdat de representanten in de opstelling aanvoelen wat zich afspeelt in de ware organisatie. 'Hoe dat kan, is nog niet duidelijk. Er wordt onderzoek naar gedaan', zegt Boutellier.

Ruud Dirkzwager, commandant van het Landelijk Opleidings- en Kenniscentrum Koninklijke Marechaussee, heeft drie maanden geleden een

opstelling meegemaakt. Het was voor hem nieuw. 'We wilden weten of de samenstelling van ons managementteam wel de juiste was om slagvaardig te werken. Deze methode klonk een beetje zweverig. Daardoor was het eerst zien en dan geloven.'

Volgens Dirkzwager was het goed dat er met een onbevengende blik van buiten naar het team werd gekeken. 'Wat mij heeft verbaasd is dat er dingen zichtbaar werden in de opstelling, die ik tevoren alleen in mijn hoofd had bedacht.'

Dirkzwager heeft twee maanden na de opstelling een verandering in zijn managementteam doorgevoerd. 'Dat heeft naast positieve reacties, ook geleid tot weerstand bij degenen die geen lid meer zijn van het team. Nu is het afwachten hoe het uitpakt.'