

Organisatietrauma's al schakend te lijf gaan

22 januari 2011 | Het Financieele Dagblad

Door: Bosma, M.

Niet alleen mensen kunnen in therapie. Ook bedrijven kunnen op zoek naar de oorzaken van onderlinge spanningen, conflict en blokkades. Verslag van een middag organisaties opstellen.

Menno Bosma

Rijsbergen

De locatie, De Boshoeve, doet haar naam eer aan. De laatste kilometer voert over een met goudbruin gebladerte omzoomd zandpad. Hier, tegen de Belgische grens, dreef pater Taks vroeger een opvangcentrum voor bleekneusjes uit de stad, nu staat er een conferentiehôtel.

Negen mannen en twee vrouwen druppelen het zaaltje binnen. De mannen bijna allemaal in pak, maar zonder stropdas. De beroepen variëren van biologisch-dynamische zaadveredelaar tot managing director van een internationale financiële dienstverlener.

'Ik ben niet tegen het rationele', steekt Michiel Brandt van wal. 'Maar soms is een systeem dat een probleem creëert niet in staat het op te lossen.' Samen met mede-consultant Ivonne van der Male verzorgt Brandt maandelijkse bijeenkomsten onder de naam VerderKijken. Tijdens de sessies kunnen managers en ondernemers aan de slag met organisatieopstellingen.

In de psychotherapie zijn familieopstellingen al langer een manier om onderhuidse conflicten aan het licht te krijgen. In de zakenwereld kunnen organisatieopstellingen verklaren waarom het niet botert binnen een team of laten zien welke opties er zijn voor een reorganisatie.

Bij organisatieopstellingen, net als bij familieopstellingen, gaat het erom dat deelnemers een vraag inbrengen. Andere deelnemers aan de sessie worden in de zaal fysiek opgesteld als 'representanten', in een soort tableau vivant. Door deze opgestelde mensen vragen te stellen over hoe zij zich voelen in deze opstelling, kunnen onzichtbare relaties aan het licht komen.

Brandt vertelt dat in organisaties allerlei informele processen spelen, zowel tussen mensen als afdelingen. Net als mensen die lichaamsdelen missen, kunnen organisaties aan 'fantoempijnen' lijden. Het is zaak die informele processen en pijnen niet te negeren, maar er juist bij stil te staan. Dat kan met behulp van de organisatieopstelling.

We doen een eerste oefening. Zelf wil ik als journalist een moeizame verhouding in een redactieorganisatie waarvan ik deel uitmaak, verbeeld zien. Ik zet twee aanwezigen tegenover elkaar. In eerste instantie gebeurt er niet zoveel. Ik besluit ze dichterbij elkaar te zetten. Eén representant strubbelt tegen, wil liever zijwaarts dan voorwaarts naar de ander. Ik herken daar niets in. De situatie zet me wel aan het denken, maar dat levert vooralsnog weinig wereldschokkende conclusies op. Brandt vertelt later dat je van zo'n eerste proefopstelling geen wonderen moet verwachten.

Mededeelnemer Thieu brengt een eigen vraag in. Hij heeft een financiële dienstverlener opgebouwd. Het bedrijf is inmiddels overgenomen, maar hij zit wel nog in de 'board'. De klanten bevinden zich merendeels in de Randstad, waar inmiddels ook een vestiging is opgezet. De thuisbasis is nog steeds in Zuid-Nederland. Thieu: 'Het meest effectief zou zijn om de vestigingen samen te voegen. Mijn hoofd zegt dat de nieuwe locatie de Randstad moet zijn. Maar emotioneel voel ik me enorm betrokken bij de vestiging hier. Bovendien zullen er bij een verplaatsing hoe dan ook mensen afhaken. Ik vind het een duivels dilemma.'

Via vragen aan Thieu verkent Brandt de opties. Uiteindelijk worden vier representanten neergezet in de ruimte: één voor Zuid-Nederland, één voor de Randstad, een voor een eventuele nieuwe vestiging (Thieu had ook nog als optie genoemd dat de bestaande vestigingen opgaan in een compleet nieuwe, zodat iedereen

evenveel pijn lijdt) en één voor het doel van de operatie: een continu en consistent team. Eén representant, voor het onbekende element, wordt wel gekozen maar nog niet opgesteld.

Met zachte hand worden de representanten naar hun plaats in de ruimte geduwd. Het heeft iets plechtigs en bijna potsierlijks tegelijk, dit schaken met mensen. De representanten van de vestigingen komen in een halve cirkel te staan, tegenover het doel. De Randstad zegt zich zelfverzekerd te voelen. Zuid-Nederland: 'Ik krijg daar hartkloppingen en pijn in mijn nek van.' De nieuwe vestiging: 'Als de Randstad zo arrogant doet, ben ik voor Zuid-Nederland.' De representant van het doel: 'Voor mij geldt hetzelfde.' Thieu bekijkt het tafereel getroffen. 'Dit is exact zoals het is.'

Brandt besluit nu de representant neer te zetten die staat voor het onbekende element. Deze gaat recht tegenover de Randstad staan. Die bindt daardoor wat in. Als de Randstad tussen Zuid-Nederland en de nieuwe vestiging wordt gezet, valt dat bij 'het doel' en Zuid-Nederland goed, maar niet bij de nieuwe vestiging. Het onbekende stapt uiteindelijk uit de opstelling: 'Ik wil hier gillend weg, hij moet doen wat hij moet doen, dit is mijn taak niet.'

Als tot slot Zuid-Nederland dicht bij Thieu komt te staan, voelt die zich duidelijk ongemakkelijk. 'Ik heb de neiging verantwoording af te leggen.' Zuid-Nederland, gerepresenteerd door een vrouw, reageert droogjes: 'Deden alle mannen dat maar.'

In de nabespreking constateert Ivonne dat Zuid-Nederland heel belangrijk is voor Thieu. Hij beaamt dat: 'Ik kan er niet met afstand naar kijken.' Thieu vertelt dat hij nog met niemand van de vestigingen over de plannen gesproken heeft. De opstelling was nuttig, vond hij. 'Ik heb er niet direct een oplossing uit gehaald, maar dat had ik ook niet verwacht. Het probleem zit in mij, het is een worsteling tussen de mens en de manager. Misschien moet de board dit oplossen.'

We oefenen nog met een 'blinde' opstelling. In opdracht van een andere deelnemer, de zaadveredelaar, die wil weten welke richting hij op moet met zijn bedrijf, worden vijf mensen neergezet die niet weten wat ze representeren. Zelf vinden ze de opstelling prima. De komst van een nieuw element stuit een van de representanten tegen de borst. De zaadveredelaar kan dat plaatsen. Maar dat de representant van een proefveld (de meest commerciële van de vijf mogelijke richtingen) wat meer aanschuift, verbaast hem, want daar wil hij juist van af.

Ivonne besluit de middag met de vaststelling dat een organisatieopstelling niet het ei van Columbus is. 'Het is meer: zo kun je er óók naar kijken.' Een van de deelnemers vindt dat een opstelling je dwingt naar de hoofdlijnen te kijken. 'Dat is heel anders dan wanneer je een adviseur in huis haalt, want dan verlies je je al snel in details.'

Met zachte hand worden de representanten naar hun plaats in de ruimte geduwd

Voor al uw zakelijke blokkades

Organisatieopstellingen zijn de zakelijke variant van familieopstellingen. Met deze methodiek worden sinds jaar en dag succesvol familietrauma's en -conflicten behandeld. Bij beide varianten van opstellingen komen een vraagsteller, representanten en eventueel een begeleider kijken. De vraagsteller formuleert een probleem of situatie. Vervolgens zet hij/zij (of de begeleider) de representanten op een bepaalde plek in de ruimte neer. De positie van de representanten ten opzichte van elkaar zegt iets over de onderlinge verhoudingen. Achter iemand staan duidt bijvoorbeeld vaak op macht, vlak voor iemand staan op intimidatie. De representanten vertellen wat ze tijdens de opstelling ervaren, bijvoorbeeld dat een andere representant hen stoort. Zo nodig kunnen ze van plek in de ruimte veranderen. Neemt iemand afstand, dan kan dat betekenen dat hij zich genegeerd voelt door de groep. Het idee achter opstellingen is dat de vraagsteller bestaande relaties beter doorziet of er een frisse nieuwe kijk op krijgt. Organisatieopstellingen kunnen nuttig zijn voor disfunctionerende teams, nieuwe samenwerkingsverbanden, projectgroepen, clusters van zzp'ers of andere constellaties waarin vertrouwen en goede onderlinge relaties een belangrijke rol spelen.

Copyright (c) 2011 Het Financieel Dagblad

Gerelateerde artikelen

22-01	Nieuwsoverzicht
14-01	Vlucht bij 'Afghanistan' niet in de eenvoud van afwijzing
08-01	'Niet wachten op politiek voor meer duurzaamheid'
24-12	Op zoek naar tijdloze momenten in een snelle tijd

Gerelateerde artikelen

18-12 **Ervaren & Deskundig**

Meta-data

Katern/Bijlage	Het Financieele Dagblad , zaterdag 22 januari 2011
Pagina	Carrière (pag. 34)
Auteur(s)	Bosma, M.
Personen	Brandt, M-P. ; Male, I. van der
Trefwoorden	Interview ; ondernemingsbestuur ; management ; ondernemingscultuur ; ondernemingsorganisatie

REACTIES 0 van 0