

Jeroen Hendriksen  
& Anja Brassier

# **Organisatie- opstellingen binnen intervisie**

Theorie, methode, toepassing

# Inhoud

## Inleiding 7

### **1 Het systemisch opstellen van de organisatie 13**

- 1.1 Inleiding 13
- 1.2 Het ontstaan van opstellingen 13
- 1.3 Ieder mens is deel van een systeem 15
- 1.4 Wat zijn systemische opstellingen? 17
- 1.5 Basisprincipes 21
- 1.6 Individuele systemische opstellingen 23
- 1.7 De opstelling stap voor stap 26
- 1.8 Toepassingen bij teams 28
- 1.9 Toepassingen bij intervisie 30
- 1.10 Afronding 32

### **2 Intervisie als een krachtig kader voor opstellingen 35**

- 2.1 Inleiding 35
- 2.2 Plaatsbepaling van intervisie 35
- 2.3 Valkuilen van intervisie 38
- 2.4 Leren bij intervisie 40
- 2.5 De krachtenveldanalyse 45
- 2.6 Van vraag naar herformulering naar actieplan 47
- 2.7 De krachtenveldanalyse en het werken met opstellingen 49
- 2.8 Reflectie 50
- 2.9 Praktijkvoorbeeld 52
- 2.10 Afronding 54

### **3 De praktijk: toepassing van miniopstellingen 57**

- 3.1 Inleiding 57
- 3.2 Voorbereidende oefeningen 58
- 3.3 De miniopstellingen 61
- 3.4 Tips voor opstellingen 67

<b>4</b>	<b>Een minisessie opstellingen en intervisie</b>	<b>69</b>
<b>5</b>	<b>Het innerlijke team als opmaat voor een organisatieopstelling</b>	<b>83</b>
5.1	Inleiding	83
5.2	Voorbeeld van een innerlijk team	83
5.3	Het innerlijk team: kenmerkende uitspraken en eigenschappen	86
	<b>Literatuur</b>	<b>91</b>
	<b>Over de auteurs</b>	<b>93</b>

---

# Inleiding

## Een paar apart

Wij – de auteurs – werken nu een aantal jaren samen rond het thema organisatieopstellingen en intervisie. We hebben gepraat, geoefend, geëxperimenteerd en gereflecteerd en in die periode groeiden we van twee mensen die ‘hun ding deden’ naar een team dat vanuit gedeelde ervaring met opstellingen en intervisie toegegroeid is naar een intensieve vorm van samenwerken op dit gebied. Vervolgens deed zich de vraag voor: zullen we er een boek over schrijven? Niet te dik, praktisch vooral en inspelend op de behoefte en kwaliteit in het veld bij de potentiële gebruikers. Dat boek ligt voor u. We hopen dat het zijn weg vindt naar trainers, coaches, docenten en alle geïnteresseerden die in hun eigen intervisiegroep met organisatieopstellingen willen gaan werken.

## Centrale vraagstellingen voor dit boek

We houden ons in dit boek bezig met het onderzoeken en beantwoorden van verschillende vragen of beter gezegd dilemma's:

- 1 Kun je werken met opstellingen zonder gedegen opleiding?
- 2 Kan een opstelling een onderdeel van intervisie zijn of is het zo iets eigens dat je het niet moet combineren?
- 3 Kun je het werken met opstellingen in begrijpelijke oefeningen uitwerken?

### Ad 1. Wel of geen opleiding?

Jan Jacob Stam schrijft in *Magazine 2009* van het Nederlandse Bert Hellinger Instituut dat hij lange tijd dacht dat opstellingen alleen begeleid konden worden door ervaren begeleiders. Dat blijft volgens hem van toepassing als het gaat om complexe

vraagstukken op het gebied van familie- en organisatieopstellingen.

Het bestaan van morfogenetische velden, een wezenlijk fenomeen tijdens opstellingen (lees verder hierover in hoofdstuk 1) maakt echter dat de kennis over opstellingen en het gevoel daarvoor toeneemt bij mensen, ook zonder officiële opleiding.

De laatste jaren blijkt dat steeds meer mensen de methode in een eenvoudige vorm kunnen toepassen. Stam citeert ook Bert Hellinger die zegt: 'Opstellingen staan altijd in dienst van het leven, zijn dienstbaar aan dat wat gezien wil worden.' Een paradigmaverandering op dit gebied is gaande.

## **Ad 2. Opstellingen als onderdeel van intervisie**

De meerwaarde van een organisatieopstelling binnen de intervisiestructuur zit in de opbrengst van de opstelling en wordt uitgedrukt in termen van inzichten en ontdekkingen. Deze leiden in de vervolgfase tot reflectie op de ingebrachte vraag. De uitkomst hiervan, bijvoorbeeld een herformulering van de werkvraag of een nieuw inzicht, kan verder uitgewerkt worden in een concreet actieplan. Dat onderscheidt zich van de bekende familie- en organisatieopstellingen waar de inbrenger van de vraag met de verworven inzichten en ervaringen zijn/haar eigen weg gaat. Immers, bij een organisatiegebonden werkvraag is de directe behoefte om een oplossing te zoeken of een nieuw perspectief te zoeken veel groter en dringender. De volgende dag staat de inbrenger weer met zijn of haar schoenen in de modder en zal hij of zij het probleem moeten aanpakken. Overigens neemt dat niet weg dat er bij zo'n proces ook altijd tijd en stilte nodig zijn om meer diepgaande ervaringen op hun plek te laten vallen.

Het is onze overtuiging dat, wanneer de organisatieopstelling met zorg ingebed wordt binnen intervisie (zie hoofdstuk 1 en 2) met name reflectie helpt om een overdachte stap te zetten.

### **Ad 3. Met de hulp van oefeningen**

In ons boek werken we minioefeningen uit die door niet in opstellingen opgeleide trainers te gebruiken zijn om met het gedachtegoed van Bert Hellinger kleine stappen te maken die de intervisie ondersteunen. Met mini bedoelen we bewust 'klein'. Een intervisiegroep is uit zijn aard relatief klein, en bestaat meestal uit zes tot acht deelnemers. Familieopstellingen of volledige organisatieopstellingen worden in veel grotere groepen gedaan (bijvoorbeeld zo'n twintig personen). In een intervisiegroep helpt het juist om een bescheiden opstelling te maken en met elkaar te ervaren welke inzichten deze geeft. We hebben een apart hoofdstuk met deze minioepstellingen uitgewerkt. Dat maakt ook de drempel om met opstellingen te experimenteren minder groot. De minioepstelling is overigens in de meeste gevallen even doeltreffend als een opstelling in een grote groep.

### **Leren en reflecteren**

Onze eigen positieve maar ook minder positieve ervaringen hebben ons geholpen te doorzien waar organisatieopstellingen en intervisie elkaar aanvullen en waar het niet werkt. Onderstaande beschrijvingen zijn daar een voorbeeld van.

Een van de auteurs, Anja Brasser, vond het als deelnemer aan intervisiegroepen op het gebied van systemische opstellingen altijd boeiend om te merken hoe collega's met eenzelfde methode omgingen. Het deelnemen aan intervisiegroepen deed haar expertise toenemen. Als zelfstandige had Anja er behoefte aan om samen te werken aan het professionaliseren van vakkennis.

Achteraf gezien was het meer een oefengroep dan een intervisiegroep. Veel oefengroepen stranden in de ontwikkeling naar een echte intervisiegroep. Verbazend was dat, als er in het hier en nu iets speelde tussen de groepsleden zelf, dat nauwelijks werd uitgesproken. Steeds kozen ze voor de toch wel indirecte methode van systemische opstellingen om zaken onder ogen te zien. Maar

elkaar aankijken en aanspreken op elkaars gedrag was er niet bij. Ook als iemand dit inbracht werd het niet gehonoreerd.

Kwam dat omdat het niet het doel en de opzet van de oefengroep was? Of kan een opstelling ook een vlucht zijn om niet werkelijk in contact te komen met je medegroepsleden?

De intervisiestructuur helpt juist om een stap verder te zetten.

De andere auteur, Jeroen Hendriksen, bracht eens zijn eigen casus in bij een training organisatieopstellingen. Het ging over een afdeling die hij begeleidde bij een veranderingsproces van een groep individualisten naar een echt team. In dit proces stakte de bereidheid samen te werken. De betrokken manager was een vreemde eend in de bijt, het klikte niet tussen hem en de rest van zijn team (toch een belangrijke voorwaarde voor succes!). Jeroen vroeg zich af wat deze mensen verbond, wat ze samen hadden, wat de tegenstellingen waren, de angsten. Dat tolde allemaal een beetje rond in zijn hoofd. Wat moest hij doen om de ontstane impasse te doorbreken?

Vanuit deze vraag werd het team opgesteld. De manager en zijn assistent stonden los van het team in de ruimte, de teamleden stonden met het gezicht naar elkaar in een kringetje. Toen vroeg de begeleider: wie ga je opstellen als vertegenwoordiger van de totale organisatie? Het eerste kwartje viel...

Achteraf ongelooflijk (stom) dat Jeroen al die tijd niet zelf op het idee gekomen was dat deze afdeling een deel was van een groter geheel, met een eigen directieteam, targets en verantwoordelijkheden. Door het grotere geheel te ervaren, bood zich een opening voor een nieuwe stap in de ontwikkeling van de afdeling aan. De actiestappen die mogelijk waren werden tijdens en na het programma verder doorgepraat met andere deelnemers, haast zoals in de intervisiegroep, en dat gaf de echte sleutel. De manager en Jeroen zijn met de directie gaan praten en toen werd veel duidelijk over de onuitgesproken spanningen in het team en hoe het dilemma opgelost kon worden.

---

## Over de inhoud van dit boek

Hoofdstuk 1 gaat uitgebreid in op het gedachtegoed van het systemisch opstellen in zijn algemeenheid en bespreekt de organisatieopstelling zoals die bij intervisie maar ook bij teams en personal coaching toe te passen is. Systemische opstellingen kun je beschouwen als een werkvorm, een manier van werken bij het oplossen van een vraagstuk. Bij een opstelling gebruik je de ruimte om iets of iemand neer te zetten.

Systemisch noemen wij het werken met een systeem, zoals een organisatie. Hét kenmerk van een systeem is dat er een verbinding bestaat door een gemeenschappelijk doel. Systemen zijn bijvoorbeeld: bedrijven, organisatie, een afdeling, een team, een vereniging. Een dorp of een stad, een regio of zelfs een land is als een systeem te beschouwen. En de familie ook. Er is een gezamenlijke binding zoals ook de intervisiegroep een gezamenlijke binding en een gezamenlijk doel heeft.

In het tweede hoofdstuk situeren we intervisie kort en kernachtig als methodiek voor het onderzoeken en oplossen van werkproblemen. Het feit dat we het over organisatieopstellingen hebben, impliceert per definitie dat de ingang voor de intervisievraag niet persoonlijke groei of ontwikkeling is, maar het werk en de persoonlijke ervaringen in dat werk. Dat neemt uiteraard niet weg dat vele vragen, zeker ook van zelfstandig werkende trainers, coaches en opleiders, raken aan persoonlijke groei, oude patronen of blokkades, carrière- of loopbaanontwikkeling en de daarmee samenhangende emoties en gevoelens. Een probleemsituatie is zo breed als iemand hem zelf beschrijft en wordt vaak door de opstelling nog breder uitgewerkt of dieper geanalyseerd omdat er nieuwe elementen in de vraagstelling boven komen drijven. Het mooie van het werken met organisatieopstellingen is dat zich dan vaak al contouren van nieuwe oplossingen aandienen.

Met behulp van de krachtenveldanalyse – afkomstig van Lewin, die aan de wieg stond van de ontwikkeling van de groepsdynamica – als startmethode voor intervisie wordt toegewerkt naar het formuleren van elementen in de probleemvraag die gebruikt kunnen worden bij de organisatieopstellingen.

Hoofdstuk 3 werkt de verschillende vormen van miniofstellingen



uit in een groot aantal oefeningen die de intervisiegroep ondersteunen om concreet en praktisch aan het werk te gaan.

Hoofdstuk 4 beschrijft een verbatim van een groep die een organisatieopstelling doet, zodat precies te volgen is wat er gebeurt in een intervisiegroep die oefent met een opstelling. Hoofdstuk 5 beschrijft een variatie voor de opstart van een intervisiebijeenkomst met de uitwerking van het 'innerlijke team' afkomstig van de Duitse hoogleraar Schulz von Thun.

## **Dankwoord**

We willen op deze plaats graag dank uitbrengen aan al diegenen die met groeiende betrokkenheid of dito tegenzin geparticipeerd hebben in onze zoektocht. We hebben veel te danken aan al die deelnemers die tijdens oefendagen, workshops en masterclasses hun ideeën, kritiek en plezier geuit hebben. Vooral het werken met video en het vertrouwen dat daaruit sprak, heeft ons veel nieuwe inzichten opgeleverd waar we aanvankelijk geen oog voor hadden.

Ook willen we onze meelezers bedanken: Jantine Huizing, Jeanette Brokke en Nanda Verbeek. Zij hebben ons scherp gehouden met hun opmerkingen en tips.

Een grote en voortdurende inspiratie was en is het Hellinger Instituut in Groningen dat altijd weer de mogelijkheid biedt om in vrijheid het systemisch veld te onderzoeken.

En tot slot danken we Beatrijs van den Bos, illustrator, die voor de omslag en de tekeningen heeft zorg gedragen.

Amsterdam-Arnhem, mei 2010

Anja Brassier

Jeroen Hendriksen