

De organisatieopstelling

ZONDER WOORDEN IN GESPREK

Hoewel er in kringen van organisatieadviseurs veel interesse is voor het kennismaken met de methodiek van organisatieopstellingen, is er nog weinig zicht op de toegevoegde waarde ervan. In dit artikel zullen wij naast een beschrijving van de methodiek en van enkele concrete cases ingaan op de mogelijke toegevoegde waarde. Gezien de jonge leeftijd en het schaarse onderzoek naar dit onderwerp kan dat niet anders dan een voorlopig oordeel zijn.

Inleiding

De laatste jaren is er in de organisatiekunde een toenemende belangstelling voor de systeemtheoretische visie op organisatieverandering. Hoewel de systeembenadering al veel langer gebruikt wordt om organisatieprocessen te *verklaren*, is er in de praktijk van de *organisatieverandering* nog vaak sprake van een mechanistische benadering, waarbij verondersteld wordt dat er één partij is die volgens een bepaald recept de organisatie vanuit een centraal punt kan veranderen (De Caluwé en Vermaak, 2006, p. 35; Homan, 2005, p. 255).

Binnen de systeembenadering en de daaraan verwante chaostheorie gaat het veel meer over verandering als coproductie van actoren, die met elkaar tot een gemeenschappelijke definitie van de werkelijkheid komen. Vanuit deze visie is het bijna vanzelfsprekend dat er binnen organisaties meerdere werkelijkheidsdefinities bestaan. Weerstand tegen een door het management geïnitieerde verandering kan zelfs leiden tot ‘as-if-gedrag’: medewerkers doen alsof ze werken volgens de normen van de gewenste organisatie, maar gaan in de praktijk gewoon door met gedrag dat bij hun eigen werkelijkheidsdefinitie past (Homan, 2005, p. 198). Wil een organisatieadviseur in zo’n setting kunnen functioneren, dan is een houding van meervoudige partijdigheid van belang (Moeskops, 2004; Choy, 2005).

De erkenning van het bestaan van verschillende werkelijkheidsbeelden binnen organisaties heeft het ontstaan van onderzoeksmethoden die daar expliciet rekening mee houden, bevorderd. Zo presenteert Schoenmakers (2007) een methode om *hidden competing commitments* zichtbaar te maken, behandelen Choy en Spanjersberg (2005) de methode van het circulaire interview en beschrijven Senge c.s. het proces van *Presencing*, waarmee beoogd wordt op een dieper niveau de realiteit waar te nemen. Doel hiervan is te voorkomen dat we alleen maar zien wat we verwachten te zien. In plaats daarvan komt een ‘innerlijk weten’, op basis



Esther van der Valk, Wiegier Janse en Tony Weggemans



Mr. E.J.M. van der Valk,
drs. H.W. Janse en dr. T.J.
Weggemans zijn zelfstandig
organisatieadviseur.

waarvan vanzelf duidelijk wordt wat er moet gebeuren (Senge c.s., 2006, p. 91 e.v.).

Een andere methode die als doel heeft diepere lagen van de organisatie zichtbaar te maken en die in dit artikel centraal staat, is het werken met organisatieopstellingen. Deze methode heeft als doel om 'verborgen' processen in organisatiesystemen zichtbaar te maken en betekenis te geven. In het bijzonder krijgt de vraag welke actoren mogelijk buitengesloten zijn, daarbij aandacht.

Een organisatieopstelling is verwant aan rollenspel, tableau vivant en psychodrama. De organisatieopstelling biedt een ruimtelijke weergave van (een deel van) een organisatie of netwerk van organisaties, waarin medewerkers, afdelingen of organisaties vertegenwoordigd worden door 'representanten'. Deze worden door de cliënt intuïtief in de zaal waar de opstelling plaatsvindt, neergezet. Met behulp van deze methodiek worden patronen en processen in een organisatie ruimtelijk inzichtelijk gemaakt.

De grootste verschillen met de andere, hierboven genoemde methodieken zijn, dat de 'spelers' tijdens een organisatieopstelling niet iets hoeven 'na te spelen', niet inhoudelijk geïnstrueerd worden en er tijdens een organisatieopstelling weinig gebruik wordt gemaakt van talige communicatie.

De methodiek is nog betrekkelijk jong; in Duitsland worden organisatieopstellingen sinds ongeveer 1995 toegepast als doorontwikkeling van in de therapeutische context door Hellinger ontwikkelde familieopstellingen. In Nederland is de werkwijze pas sinds het begin van deze eeuw geïntroduceerd.¹ Momenteel zijn er 50-100 opgeleide begeleiders van organisatieopstellingen.²

Het werken met opstellingen is gebaseerd op systeemtheoretische inzichten en wordt daarom ook wel met 'systemisch werk' aangeduid. Zowel door de relaties met het systeemdenken als het gebruik van intuïtie heeft het een verwantschap met het werk van Senge.

Doel van dit artikel is een beschrijving van de methodiek en een eerste reflectie op de bruikbaarheid van de methode in organisatieveranderingsprocessen: leidt gebruik van de methode inderdaad tot betere diagnoses en nieuwe oplossingsrichtingen?

Het artikel bestaat uit de volgende onderdelen:

- beschrijving van de methodiek en de achterliggende principes;
- drie cases waarin de methodiek toegepast is, als illustratie van de achterliggende principes;
- overzicht van de verschillende vormen waarin de methodiek gebruikt wordt;
- vergelijking met spelsimulatie en rollenspel ter verheldering van de specifieke kenmerken van de organisatieopstelling;
- bespreking van de bruikbaarheid van de methodiek;
- beschrijving van onderzoek naar de effecten van organisatieopstellingen;
- conclusies met betrekking tot de toegevoegde waarde voor organisatieveranderingsprocessen.

Gezien de jonge leeftijd van de methodiek, de beperkte ervaringen in de praktijk en het schaarse onderzoek kunnen onze conclusies niet anders dan een voorlopig oordeel zijn.

1. Beschrijving van de methodiek van de organisatieopstelling

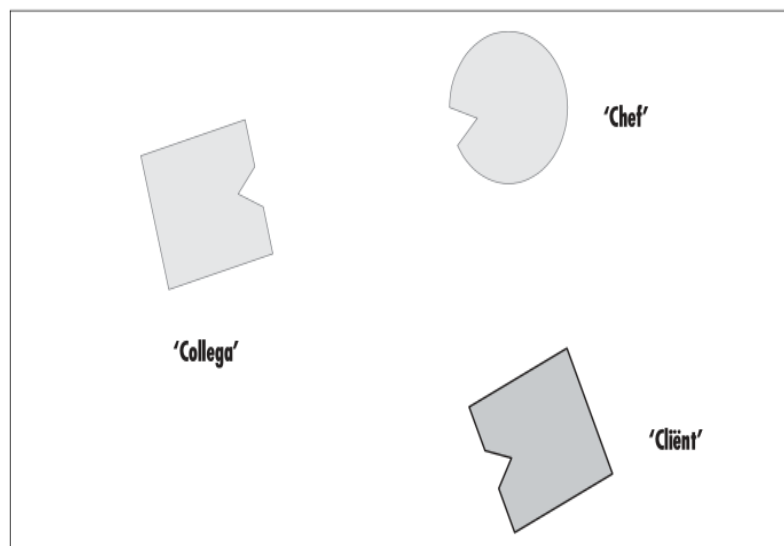
Een organisatieopstelling speelt zich af in een zaal met een lege ruimte in het midden. In deze middenruimte wordt een ruimtelijke weergave van (een deel van) de organisatie of van een netwerk van organisaties gecreëerd, waarbij medewerkers, afdelingen of organisaties vertegenwoordigd worden door 'representanten'. De representanten zijn in principe (ingehuurde) mensen van buiten, die niets weten van de organisatie en evenmin iets weten van het probleem dat als aanleiding gediend heeft.³ Hun functie is nog het beste te benoemen als 'sensor van het organisatiesysteem'.

De ruimtelijke opstelling wordt neergezet door een medewerker van de organisatie, die probleemeigenaar is. In dit artikel noemen we deze ook wel de 'cliënt' van de opstelling, niet te verwarren met de klant van de organisatie zelf. Het geheel wordt begeleid door een in de methodiek getrainde begeleider.

Na een kort startgesprek over de aard van het probleem worden de representanten door de cliënt in de ruimte opgesteld. Dit gebeurt zonder te praten en op intuïtieve wijze. De toeschouwers zitten er, zwijgend, in een ruime kring omheen. Na het opstellen gaat de cliënt zitten en kijkt vanaf dat moment als toeschouwer naar zijn of haar eigen organisatiesysteem.⁴

In de literatuur over opstellingen wordt voor het beschrijven van de verschillende stadia van de opstelling vaak gebruikgemaakt van tekeningen (figuur 1). Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen mannen (vierkante figuur) en vrouwen (ronde figuur). Bovendien wordt de kijkrichting van de representanten aangegeven (Grochowiak en Castella, 2001).

Figuur 1.
Voorbeeld van een eenvoudige opstelling



Zodra het 'organisatiesysteem' opgesteld is, worden de representanten door de begeleider bevraagd naar hun directe, zintuiglijke ervaringen, in termen van warm, koud, beweeglijk, hoofdpijn, trillingen, en dergelijke. Ook wordt gevraagd of zij oogcontact hebben met de andere representanten en of zij een neiging voelen om te gaan bewegen. Er wordt dus niet gevraagd naar een eventuele mentale beoordeling van hun positie, maar louter naar directe indrukken.

Deze indrukken worden door de begeleider geïnterpreteerd als signalen die verwijzen naar de positie van de representanten in de opstelling en daardoor naar de werkelijke situatie van de cliënt. Deze manier van waarnemen 'namens iemand anders' wordt ook wel 'reprenterende waarneming' genoemd (Sparrer en Varga von Kibéd, 2003). De begeleider onderzoekt deze ervaringen en kan door bepaalde wijzigingen in de opstelling aan te brengen hun betekenis analyseren. Belangrijker dan deze analyse is echter dat de ervaringen van de representanten voor de cliënt en eventueel andere aanwezigen uit de organisatie van de cliënt, vaak invoelbaar en herkenbaar blijken te zijn. Als een representant van een afdeling in een opstelling geïsoleerd staat, blijkt dat met de werkelijkheid te corresponderen, zelfs als de cliënt zich hiervan bij het opstellen volstrekt niet bewust is geweest. Als representanten elkaar in de opstelling niet kunnen zien, omdat er iemand tussenin staat, blijkt er ook in de realiteit sprake te zijn van een verstoorde communicatie. Wanneer een representant zijn aandacht niet van een 'lege' plek in de ruimte af kan houden, blijkt daar vaak iets te zijn dat er óók bij hoort. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om iets uit het verleden dat niet goed afgesloten is, maar ook om de categorie 'klanten', die bij een opstelling wel eens 'vergeten' wordt. Het ruimtelijk zichtbaar worden van de *Gestalt* van het organisatiesysteem en de ervaringen van de representanten maken over het algemeen op de aanwezigen een diepe indruk. Juist doordat de opstelling niet geregisseerd is, maar ogenschijnlijk spontaan tot stand gekomen, is de bereidheid tot acceptatie van het ontstane beeld groot. Dat leidt nog niet per definitie meteen tot een handelingsstrategie, maar is daar wel een goede basis voor. Gegeven het feit dat een organisatieopstelling meestal niet langer dan een uur duurt, is het daarmee een uiterst efficiënte manier om tot een 'gedragen' diagnose van de actuele situatie te komen.

2. De achterliggende principes van systemisch werk

Als de representanten in een opstelling volgens een volstrekt willekeurig patroon door de cliënt neergezet zouden worden en de reacties van de representanten louter subjectieve uitingen van henzelf zouden zijn, zouden opstellingen voor de cliënt weinig waarde hebben. Grochowiak vraagt zich in zijn recensie van het boek van Weber, Schmidt en Simon (2006) terecht af: 'Waarom zou een cliënt, die toch al genoeg problemen heeft, zich iets aantrekken van de fantasieën en projecties van een aantal volstrekt vreemden?' (Grochowiak, 2006; www.cnlpa.de). Blijkbaar zijn er bij het opstellen op een onbewust niveau algemene principes aan het werk, die voor de herkenbaarheid van de patronen in de opstelling verantwoordelijk zijn.

Interessant is wat dit betreft het onderzoek van Schlötter (2005). Hij onderzocht bij 250 proefpersonen of zij (onafhankelijk van elkaar) in een specifieke opstelling van grote, houten poppen vergelijkbare ervaringen rapporteerden. Dat bleek in significante mate het geval te zijn. Ook was er een opvallend grote overeenstemming over wat de 'beste' plaats in de opstelling was. Op grond van dit onderzoek concludeert Schlötter dat er een universele symbolische taal moet zijn,

waarmee de configuratie in de opstelling door de respondenten geïnterpreteerd wordt (Schlötter, 2005).

Bij de beschrijving van de 'grammatica' van deze universele, symbolische taal wordt vaak gebruikgemaakt van inzichten uit de systeemtheorie. In deze theorie wordt een organisatie beschouwd als een geheel van met elkaar verbonden personen die in hun onderlinge interactie bewust of onbewust de toestand van het geheel laten meespelen. Door ingrijpende gebeurtenissen, zoals fusies en reorganisaties of het wegvallen van taken, wordt de ordening in een organisatiesysteem verstoord en zoekt het systeem naar een nieuw evenwicht. In Grochowiak en Castella (2001), Weber (2002), Stam (2004) en Choy (2005) worden de 'systemische' principes als volgt beschreven:

1. Het principe van de *binding*: voor elke organisatie (maar ook voor andere sociale verbanden zoals families) moet duidelijk zijn wie er wel en wie er niet bij hoort. Een afdeling die door de rest van de organisatie als 'overbodig' beschouwd wordt, kan onmogelijk goed werk verrichten, ook al zijn er nog zoveel afspraken over taken en verantwoordelijkheden op papier gezet.
2. Het principe van de *ordering*: van belang is duidelijkheid over de ordening op basis van functie, leeftijd en anciënniteit. Wanneer een leidinggevende op een fundamenteel niveau niet door een afdeling geaccepteerd wordt, helpt een training 'coachend leiderschap' niet.
3. Het principe van de balans van *geven en nemen*. Als medewerkers zich stelselmatig ondergewaardeerd voelen, leidt dat tot allerlei problemen, zoals een hoog ziekteverzuim. Het salarisniveau is daarbij niet de enige relevante variabele. Minstens zo belangrijk is het gevoel dat men een nuttige bijdrage aan de organisatie levert en daarin erkend wordt.

Wanneer er in een organisatie rondom een of meer van deze principes 'iets' aan de hand is, wordt dat volgens de genoemde auteurs vaak op een bewust niveau niet als zodanig herkend. Doordat de representanten in een opstelling alleen maar op basis van dit soort algemene inzichten kunnen waarnemen (iets anders hebben zij immers niet, aangezien zij niets van de organisatie en het probleem afweten), komt datgene wat in de dagelijkse omgang onbewust blijft, in een organisatieopstelling juist expliciet naar voren.

3. Drie cases

Aan de hand van de beschrijving van enkele concrete cases zullen wij hierna dieper ingaan op de drie genoemde systemische principes. De cases zijn afkomstig uit onze eigen ervaringen als begeleiders van organisatieopstellingen.

EEN CASUS RONDOM HET PRINCIPE VAN DE 'BINDING'

De eerste casus heeft betrekking op het principe van de binding: voor een organisatiesysteem moet duidelijk zijn wat wel en niet bij het systeem hoort. Systeemgrenzen zijn geen toevallige lijntjes in een organigram, maar betekenisvolle ele-

menten van de structuur. In een opstelling kunnen we dus testen of de bestaande systeemgrenzen aansluiten bij het (innerlijk) beeld van de cliënt. Afhankelijk van het patroon dat in de opstelling zichtbaar wordt, ligt de oplossing in het opnieuw verbinden met iets dat 'onterecht' buitengesloten was, respectievelijk in het scheiden van iets dat er niet bij hoort.

Voor de goede orde merken we hier op dat de casusbeschrijvingen gebaseerd zijn op een opstelling, waarin representanten van de betrokken actoren bepaalde ervaringen weergegeven hebben. Om het lezen te vergemakkelijken worden deze ervaringen door ons toegeschreven aan de betreffende actoren zelf. Wanneer er dus staat 'het team' slaat dat niet op het 'echte' team, maar op de *representant* van het team in de opstelling. Tegelijkertijd worden de ervaringen van de representanten natuurlijk wel degelijk geïnterpreteerd als een afspiegeling van de werkelijkheid.

Casus 1.

De eerste casus speelt zich af in een forensisch psychiatrische kliniek. In een behandelteam heerst bij de teamleden een groot gevoel van onveiligheid. De coördinator van dit team kan hier moeilijk grip op krijgen. Gezien het aanhoudende karakter ervan wordt door de teamleiding in een open workshop een organisatieopstelling aangevraagd. Opgesteld wordt eerst het globale systeem van teamleden, leiding en patiënt. In de opstelling kijkt de patiënt niet naar de anderen, maar naar een bepaalde plek op de grond. Door de opstellingsbegeleider wordt op de plek waarnaar de patiënt kijkt, als test het slachtoffer van de patiënt neergezet. Aangezien het hier om een forensisch psychiatrische kliniek gaat, zijn alle patiënten daders van een misdrijf, waarbij meestal ook slachtoffers gevallen zijn. Het zien van het slachtoffer betekent voor de patiënt (in de opstelling) een opluchting, ook al is het uitermate confronterend. Ook de teamleden blijken er echter grote moeite mee te hebben naar het slachtoffer te kijken. Het is voor hen 'niet te verdragen' de pijn van het slachtoffer van hun patiënt te ervaren en te zien. Als gevolg hiervan voelt de patiënt zich niet voor vol aangezien. Hij is niet alleen een 'patiënt', maar ook een 'dader', die een slachtoffer gemaakt heeft. Duidelijk wordt dat als behandelaars niet in staat zijn de slachtoffers van de dader te 'zien' en te erkennen, zij de dader niet echt kunnen helpen in de behandeling. Pas als het team ziet hoe belangrijk de confrontatie met het slachtoffer voor de patiënt is, ontstaat er bij het team en in de opstelling rust.

De ervaring met deze opstelling heeft een positieve invloed gehad op de sfeer in het team. Het is gemakkelijker geworden om bij elkaar steun te vragen als de confrontatie met de pijn van het slachtoffer te veel wordt. Het belang van deze confrontatie wordt nu in het team erkend. Ook is het kunnen verdragen van het trauma van de slachtoffers een van de criteria geworden voor de selectie van nieuwe medewerkers. Datgene wat eerst buitengesloten was, is nu in het systeem opgenomen.

Esther van der Valk, Wiegert Janse en Tony Weggenmans

De behandelde casus laat zien hoeveel impact het op een organisatie kan hebben als er 'iets' of iemand buitengesloten wordt. Het is belangrijk om iedereen die onderdeel uitmaakt van het organisatiesysteem, in het bewustzijn van de organisatie in te sluiten. Vanuit het perspectief van systemisch werk liggen de grenzen van het organisatiesysteem ruimer dan alleen het organigram. Ook vroegere werknemers kunnen nog steeds deel uitmaken van het collectieve bewustzijn van de organisatie, zelfs als ze na een reorganisatie ontslagen zijn. En niet te vergeten de oprichter, van wie meestal niet meer dan een portret in de directiekamer resteert. Ook deze 'hoort er bij' en dient op grond daarvan gerespecteerd te worden, bijvoorbeeld door het handhaven van de oorspronkelijke naam van het bedrijf. Vanuit systemisch perspectief vraagt het bijzondere aandacht te beseffen, wie of wat voor het bestaansrecht van de organisatie (*license to operate*) zorgt. Elk element dat hieraan bijdraagt, heeft een plek in het systeem nodig. In de praktijk is dit voor elke organisatie anders: zonder klanten geen commerciële organisatie, zonder kerk geen katholieke school, zonder burgers geen overheid.

Het lijkt zo logisch dat iedere medewerker een eigen plek heeft in de organisatie. In de praktijk blijkt echter dat de plek die geboden wordt, niet altijd beschikbaar is of dat de medewerker zijn of haar plek niet daadwerkelijk inneemt of zelfs niet in kán nemen. Deze wellicht wat cryptische alinea vraagt enige nadere toelichting.

Dat een plek vanuit systemisch perspectief niet beschikbaar is, blijkt bijvoorbeeld wanneer iemand met de juiste ervaring en capaciteiten op een plek aangesteld wordt en daar niet succesvol functioneert. Signalen zijn een hoog ziekteverzuim en zelfs voortdurende conflicten met anderen. Ook komt het voor dat voor een vacature niemand gevonden wordt en ook intern niemand bereid lijkt de plek op te vullen.

In dat soort gevallen is het raadzaam na te gaan wat er met de voorganger(s) gebeurd is: hoe zijn ze weggegaan, zijn ze nog steeds onderdeel van de organisatie en waar zitten ze nu? Vaak blijkt dan dat er op een weinig respectvolle wijze afscheid is genomen van de voorganger. Deze voorgeschiedenis blijft op de een of andere wijze in het collectieve geheugen opgeslagen. Degene die op zo'n plek terecht komt, registreert dit onbewust, al was het alleen maar door de onbewuste signalen van anderen, en gaat zich identificeren met 'zij die weg zijn gegaan'. Een andere reden waarom een plek niet beschikbaar is, doet zich soms bij fusies voor. Het komt voor dat er in de nieuwe organisatie in de directie eigenlijk maar plek is voor twee directieleden, terwijl er drie beschikbaar zijn vanuit de fusierende organisaties. Om ingewikkelde problemen te voorkomen, wordt er dan soms een extra directiefunctie gecreëerd. De persoon die op deze functie zit, is capabel, maar functioneert niet. Hij zaait veel onrust in de organisatie, levert eigenlijk geen resultaten en raakt verzeild in allerlei conflicten. Vanuit systemisch perspectief bestaat de plek niet, hoe vreemd dat ook moge klinken. Voor de organisatie is deze derde directiefunctie eigenlijk overbodig. In het concrete geval waaraan we dit voorbeeld ontleen, is de betreffende directeur gek genoeg opgelucht om dit te horen. Hij begrijpt nu dat het niet aan zijn eigen functioneren ligt. Het logische gevolg van deze analyse is dat de functie wordt opgeheven en het directielid naar een andere organisatie vertrekt. Soms gaan er jaren bij gefuseerde organisaties over heen, voordat zo'n beslissing genomen wordt: 'Iedereen voelt het aan, maar niemand durft het openlijk te zeggen'.

Ook wanneer een plek niet belast is met een voorgeschiedenis en niets een persoon in de weg staat de functie te vervullen, kan het nog voorkomen dat dit toch niet gebeurt. We zien dit bijvoorbeeld regelmatig bij leidinggevende functies, waarop iemand aangesteld is die voordien deel van de betreffende afdeling uitmaakte. Zo iemand kan zo veel last hebben van loyaliteitsgevoelens ten opzichte van zijn of haar vroegere collega's, dat er van leidinggeven niets terecht komt. De medewerkers merken dit al snel en gaan, als er knopen doorgehakt moeten worden, rechtstreeks naar de hogere echelons. Dit versterkt alleen nog maar het moeizame functioneren van de betreffende leidinggevende. In dit voorbeeld is van belang dat de leidinggevende zijn plek inneemt en daarin erkend wordt door de medewerkers. Rituelen bij de overgang van 'gewoon' afdelingslid naar leidinggevende kunnen hierbij behulpzaam zijn.

Wanneer uit de systemische analyse van organisatieproblemen blijkt dat er in het organisatiesysteem iets schort aan de binding, is dat niet altijd terug te draaien. Het is weinig realistisch te verwachten dat mensen die op een vervelende wijze weggegaan zijn, teruggehaald kunnen worden, omdat ze blijkbaar nog bij het systeem horen. Het zichtbaar maken van wat er gespeeld heeft en het onder ogen zien van de feiten maken echter wel degelijk verschil.⁵ Daardoor ontstaat er erkenning van de gevolgen in het heden van acties in het verleden. Deze acceptatie creëert meestal weer ruimte voor zinvolle vervolgstappen.

EEN CASUS RONDOM HET PRINCIPE VAN DE 'ORDENING'

Het tweede systemische principe dat we hier behandelen, is het principe van de ordening: er moet duidelijkheid zijn over de ordening in de organisatie. In tegenstelling tot bij familiesystemen, waarbij de ordening eenduidig via leeftijd en generaties loopt, zijn bij organisaties verschillende ordeningsprincipes tegelijkertijd en door elkaar heen werkzaam (Hellinger, Holitzka en Remmert, 2005):

- op basis van functie: de hoger geplaatste in de hiërarchie gaat voor;
- op basis van leeftijd: de oudere gaat voor de jongere;
- op basis van anciënniteit: de medewerker met meer dienstjaren gaat voor;
- op basis van expertise: de medewerker met expertise die van de meeste waarde is voor het voortbestaan van de organisatie, gaat voor.

Uit de praktijk van het werken met opstellingen blijkt dat het experimenteren met verschillende ordeningen in de opstelling meestal leidt tot een voorkeur bij de representanten voor één specifieke systemische ordening. Dit is voor de cliënt en de andere betrokkenen vaak een enorme eyeopener.

Casus 2.

Binnen de afdeling HRM van een grote productieorganisatie vindt een ware cultuuromslag plaats, die iedereen onder druk zet. De nieuwe manager van de afdeling stelt hoge doelen en wil daarmee leidend zijn in het bepalen van het organisatiebeleid. Dit leidt nogal eens tot een conflict met de lijnmanagers. Het zijn met name de HRM-adviseurs, die knel komen te zitten tussen de lijn en het afdelingsbeleid. Een van de betrokken HRM-adviseurs neemt deel aan een open workshop en vraagt een opstelling aan. In de opstelling wordt de HRM-adviseur (cliënt), de nieuwe HR-manager en een lijnmanager opgesteld. De HR-manager geeft in de opstelling aan zich ver boven de anderen verheven te voelen. Als de directeur erbij wordt geplaatst, ervaart hij die wel als zijn meerdere, maar kijkt hij toch ook op hem neer. De HR-manager matigt zich hiermee een positie aan die hem in het organisatiesysteem niet toebehoort. De directeur ziet de HR-manager nauwelijks staan en raakt enigszins geïrriteerd. Als door een interventie van de begeleider de directeur in de opstelling oogcontact maakt met de HR-manager, doet dit de HR-manager en ook de HRM-adviseur goed. De directeur erkent dat de afdeling HRM gemakkelijk gebruikt wordt om lastige personeelsaangelegenheden op te lossen, waardoor hij zelf de mogelijkheid krijgt zijn verantwoordelijkheid af te schuiven. Wat we hier zien is dat in organisaties waar de directie haar verantwoordelijkheid niet neemt, de staf dat dan in plaats van de directie doet. Daarmee matigt de staf zich een positie aan die niet bij hun plaats in het systeem past. Zo'n verstoring van de ordening leidt altijd tot conflicten in het systeem van de organisatie.

Doordat de verschillende ordeningsprincipes niet altijd met elkaar corresponderen, is er in een organisatie zelden sprake van een eenduidige ordening. De middeleeuwse structuur van de meester en zijn gezelschap was in alle opzichten helder. De meester was de baas, was ouder, werkte er al langer en wist meer. In de complexiteit van de hedendaagse organisatie ligt het minder eenvoudig. Dit doet echter

niets af aan de (systemische) noodzaak van een door iedereen geaccepteerde ordening.

Een bescheiden reorganisatie heeft al gauw effect op de bestaande ordening. Daarom is het van belang door middel van bepaalde rituelen de nieuwe ordening te verduidelijken en overgangen te markeren.

Het is vaak al voldoende om bijvoorbeeld bij vergaderingen of bijeenkomsten aan de ordening recht te doen, door zorgvuldig degene te kiezen die het eerst het woord krijgt. Of door aanvullend op de hiërarchische structuur aan jongere medewerkers een ervaren mentor toe te voegen. Daarmee wordt de ordening op basis van ervaring, naast die op basis van functie en expertise, erkend en gerespecteerd.

Een andere, mogelijke interventie is om als baas aan de medewerkers te vragen: 'Wat heb je nodig om jouw taak goed uit te oefenen?'. Door deze vraag wordt de medewerker zich bewust van zijn of haar plaats en die van de manager. De laatste krijgt daarmee de taak de medewerker te helpen bij de uitvoering van het werk. Dit is een wezenlijk andere vraag dan bijvoorbeeld: 'Wat vind jij dat er moet veranderen?'. Met zo'n vraagstelling nodig je de medewerker uit om op de stoel van de manager te gaan zitten. Dat schept verwarring.

EEN CASUS RONDOM HET PRINCIPE VAN DE BALANS VAN GEVEN EN NEMEN

Het derde systemische principe is dat van de balans van geven en nemen. We beginnen weer met een casus.

Casus 3.

De casus waarmee we het derde principe illustreren, betreft een gesubsidieerde organisatie. De organisatie verricht administratieve diensten ten behoeve van aangesloten leden en wordt daarvoor betaald door de overheid. De leden zijn verplicht van de diensten van de organisatie gebruik te maken.

De manager van de organisatie is vol enthousiasme bezig de organisatie om te bouwen naar een klantgerichte partner voor de leden. Hij wil via een opstelling checken of deze strategie succesvol zal zijn.

Na het opstellen van enkele onderdelen van de organisatie en de klanten zegt de manager op verzoek van de begeleider tegen de klanten: 'Wij zijn er voor jullie'. Deze uitspraak wordt welwillend door de klanten aangehoord. Desondanks ontstaat er bij het bestuur van de organisatie enige onrust. Het bestuur kijkt 'naar buiten' en is niet betrokken bij het contact van de manager met de klanten. Op initiatief van de begeleider wordt daarom de subsidiënt in de opstelling gebracht. Dat heeft een enorm effect op het bestuur dat nu volledig op de subsidiënt gefocust is en elke belangstelling voor de manager en zijn klanten verloren is.

De conclusie van deze opstelling is daarmee duidelijk. Zolang de inkomsten van de organisatie niet via de klanten lopen, is de balans van geven en nemen tussen organisatie en klanten niet in evenwicht en heeft de strategie van klantgerichtheid geen enkele kans van slagen. Het bestuur, dat verantwoordelijk is voor de continuïteit van de organisatie, weet maar al te goed waar het geld vandaan komt en met wie zaken gedaan moeten worden. Alleen wanneer de subsidiënt aan de klanten een 'rugzakje' met geld beschikbaar stelt en de mogelijkheid om vrij uit aanbieders te kiezen, ontstaat er evenwicht in de relatie met de klanten.

Op het eerste oog lijkt het alsof het principe van de balans tussen geven en nemen vooral te maken heeft met een passende beloning voor het werk. Het zou dan relatief makkelijk zijn om deze balans in een organisatie in evenwicht te brengen. Een helder en rechtvaardig functiewaarderingssysteem, zorgvuldig vastgelegde secundaire arbeidsvoorwaarden en de jaarlijkse loonrondes zijn dan de voor de

hand liggende ingrediënten. Het systemisch principe gaat echter veel verder dan alleen de materiële kant van het werk. Voor medewerkers is het ook belangrijk dat zij serieus genomen worden, dat ze betrokken worden bij toekomstige ontwikkelingen en dat er zorgvuldig met hun belangen om wordt gegaan.

Voorbeelden van situaties in organisaties waarbij de balans van geven en nemen niet in evenwicht zijn:

- Een team levert veel werk waar een ander team de vruchten van plukt, zonder daarvoor iets terug te (hoeven) doen. Er ontstaat daardoor wrijving tussen de teams, die alleen te voorkomen is door op de een of andere manier de balans te herstellen. De meest minimale vorm daarvan is het erkennen van de 'schuld'.
- Medewerkers zijn zo loyaal aan hun organisatie dat zij hun gezondheid daarvoor opofferen: overspannenheid en burn-out zijn het gevolg.
- Een lid van de Raad van Bestuur krijgt een buitensporig grote bonus die niet in verhouding is tot de salarisontwikkeling van de werknemers die ook bijgedragen hebben aan het realiseren van de targets. Als gevolg hiervan wordt óf de positie van de Raad van Bestuur op termijn onhoudbaar óf gaan de targets hun stimulerende werking verliezen.

Volgens de uitgangspunten van het systemisch werk is het checken van de drie besproken basisprincipes voor de begeleider het primaire uitgangspunt bij het werken met een organisatieopstelling.

Daarnaast zijn de principes uitermate nuttig bij het op een andere wijze maken van een diagnose van organisatieproblemen. Organiseadviseurs die geschoold zijn in het begeleiden van opstellingen, zijn in hun advieswerk gespitst op inbreuken op de eerdergenoemde drie principes. Zij zijn in staat om als het ware in hun hoofd een denkbeeldige opstelling te maken en bevragen de cliënt vanuit het beeld dat dan ontstaat.

4. Welke vormen van opstellingen zijn er?

Hoewel de opstelling de meest aansprekende manier is om de aard van een organisatieprobleem te verkennen, kan het ook in een eenvoudiger vorm. Bij coaching wordt veel gebruikgemaakt van een opstelling met houten figuren, waarbij de cliënt gevraagd wordt zich afwisselend in de positie van elk van de figuren te verplaatsen.⁶ Ook kunnen vellen papier op de grond als 'grondankers' gebruikt worden, zodat de cliënt ook lijfelijk van plek naar plek kan gaan. Dezelfde werkwijze kan ook gebruikt worden door memoblaadjes op een whiteboard te plaatsen en daarmee aan de slag te gaan. Doordat de cliënt in al deze gevallen als 'buitenstaander' naar het systeem kan kijken, steeds van positie wisselt en de perspectieven en ervaringen van elk van de posities afzonderlijk leert onderscheiden, ontstaat er ook bij het gebruik van deze eenvoudiger vorm een vergelijkbaar, hoewel minder intensief leereffect.

Een aparte categorie wordt gevormd door de zogenaamde structuur-opstellingen. Een voorbeeld is de 'Doelopstelling', waarbij naast (een vertegenwoordiger van)

de cliënt het doel en het probleem-dat-doelrealisatie-in-de-weg-staat worden opgesteld. Een ander voorbeeld is de 'Tetralemma-opstelling' (Sparrer en Varga von Kibéd, 2003). Deze wordt gebruikt wanneer de cliënt het probleem als een dilemma definieert, waardoor er een patstelling ontstaan is.

Doordat de posities bij de structuuropstelling van een abstract format worden afgeleid, is minder informatie over de organisatie van de cliënt nodig dan bij de 'klassieke' methode. In sommige gevallen worden de representanten zelfs 'blind' opgesteld. Zij weten dan zelf niet wat of wie zij representeren, maar worden gevraagd zuiver vanuit hun intuïtie op de opstelling te reageren.

Naast de genoemde varianten van de organisatieopstelling zijn er in de loop van de tijd op basis van het systemische gedachtegoed diverse oefeningen ontwikkeld, die in trainingen en organisatieadvieswerk zeer goed bruikbaar zijn.

5. Een vergelijking met spelsimulatie en rollenspel

Om meer zicht te krijgen op de werkzame elementen van de methodiek is door Pranger en Weggemans (2006) een vergelijking gemaakt tussen organisatieopstellingen, spelsimulatie en rollenspel. Als meest kenmerkende verschillen zien zij het niveau van taligheid, de regievoering door de begeleider, de rol van emoties, de diepgang, de relatie met het systeemdenken en praktische aspecten, zoals voorbereidingstijd en kosten.

Tabel 1.

	Opstellingen	Spelsimulaties	Rollenspel
Niveau van taligheid	-	+	+
Regievoering begeleider	-	+	+
Rol van emoties	+	-	+/-
Diepgang	+	-	-
Systeemdenken	+	+	-
Vorbereidingstijd	-	+	+/-
Kosten	-	+	-

Doordat opstellingen meer ruimte bieden aan emoties en over het algemeen nauwelijks voorgestructureerd zijn, lijken zij meer dan de andere methoden een podium te bieden aan wat door Nonaka en Takeuchi (1997) is aangeduid als *tacit knowledge* (impliciete kennis): voornamelijk persoonsgebonden, contextspecifieke kennis die moeilijk zichtbaar is of kan worden verwoord. French en Bell (1984, geciteerd in De Caluwé en Vermaak, 2006) hanteren hierbij het beeld van de *organizational iceberg*, waarbij de informele aspecten zich vooral onder water bevinden.

Wellicht zijn het juist de enigszins vervreemdende elementen van de methodiek,

zoals het fysieke gebruik van de ruimte, de nadruk op het visuele element, het spaarzame gebruik van taal en de beperking tot directe zintuiglijke ervaringen, die de toepassing van mentale modellen en uitingsvormen beperken en daardoor ruimte bieden aan andere vormen van kennis over en inzicht in de organisatie-werkelijkheid.

6. Wanneer is gebruik van organisatieopstellingen zinvol?

Het zijn echter tevens deze zelfde vervreemdende elementen die de bruikbaarheid van de methodiek aan grenzen binden. Het vraagt een *open mind* van de klantorganisatie de uitkomsten van een niet-talige methode te accepteren.

Door Pranger en Weggemans (2006) worden vier criteria voorgesteld waarop je als organisatieadviseur al dan niet zou kunnen kiezen voor het laten uitvoeren van een organisatieopstelling:

1. *de gewenste diepgang*: als er bij de adviseur het vermoeden bestaat dat het van belang is zicht te krijgen op 'de vraag achter de vraag'⁷;
2. *de breedte van de context*: als er signalen zijn dat ook andere medewerkers of afdelingen bij de kwestie betrokken zijn en het probleem dus in een grotere context bekeken zou moeten worden;
3. *de betekenis van de factor tijd*: als er bij het bevragen van de cliënt blijkt dat er zich in het verleden vergelijkbare problemen hebben voorgedaan en er dus wellicht sprake is van repeterende patronen.

Daarnaast noemen zij als vierde criterium de (mogelijke) acceptatie van de methodiek door de klantorganisatie:

4. *het gewenste niveau van taligheid*: als er bij de klantorganisatie voldoende ruimte is bij de diagnose en bij het zoeken naar een oplossing ook gebruik te maken van beelden, intuïtie, en dergelijke.

Een in de praktijk nog veel voorkomende reden voor het aanvragen van een organisatieopstelling is het uitblijven van effect bij het gebruik van andere methodieken. Als 'gewone' methoden niet werken, wordt de toevlucht gezocht bij een 'alternatieve' aanpak.

Logischerwijs vloeien uit de vier positieve keuzecriteria ook criteria voort voor situaties waarin de methodiek beter niet gebruikt kan worden. Lang niet altijd zijn verdieping en verbreding van de probleemdefinitie nodig om een probleem op te lossen. Als er eenvoudige en directe oplossingen bestaan, zoals training of coaching, verdienen die vanzelfsprekend de voorkeur. Zelfs als verdieping wel gewenst is in de ogen van de adviseur, komt het vaak genoeg voor dat de probleemeigenaar zich verzet tegen het zoeken naar de vraag achter de vraag en (verbaal of non-verbaal) aangeeft vast te willen houden aan de bestaande denkbeelden over de aard van het betreffende organisatieprobleem. Ook zijn er talloze organisaties waar geen ruimte is voor het expliciet gebruik van beelden en intuïtie en waar er veel waarde gehecht wordt aan een schriftelijke rapportage.

In termen van het kleurdrukdenken van De Caluwé en Vermaak: het gebruik van organisatieopstellingen past niet in gele (machtsgericht), blauwe (rationeel-analytisch) en rode (straffen en belonen) veranderingstrajecten. Afhankelijk van de stijl van de begeleider is de methodiek inzetbaar in groene (leren) en witte (patronen, rituelen) processen.⁸

7. De effecten van organisatieopstellingen⁹

Naar de effecten van organisatieopstellingen op korte of lange termijn is nog weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan. Wel zijn er zowel in Nederland als in Duitsland onderzoeksprojecten op universiteiten gaande.¹⁰

Onderzoek waarbij bij deelnemers aan organisatieopstellingen gekeken is naar veranderingen vóór en na hun deelname, laat over het algemeen lichte veranderingen zien. Echter niet altijd op alle onderzochte dimensies of bij alle subgroepen van deelnemers. De onderzoeken maken meestal gebruik van vragenlijsten en zijn relatief klein in aantal respondenten.¹¹ Uit een onderzoek van Susanne van Duijn (2005) onder 78 deelnemers aan organisatieopstellingen blijkt een geringe toename van het inzicht in werkverhoudingen bij mensen die actief deelgenomen hebben aan een organisatieopstelling. Bij observatoren langs de kant deed zich dat effect niet voor (Duijn, 2005; Van den Berg en Roevens, 2007).

Een onderzoek van Schumacher (2000) laat een toegenomen gevoel van autonomie zien in organisaties, maar geen toename van verbondenheid, terwijl dat laatste effect zich wel voordeed bij familieopstellingen. Ook de bereidheid tot samenwerking veranderde in lichte mate. Uit kwalitatief onderzoek op basis van interviews met deelnemers (Gnosa en Nickel, 2002; Meyrat, 2003; Kohlhauser en Assländer, 2005, beschreven in Lehmann, 2006) komt naar voren dat met name de ruimtelijke opstelling lang in de herinnering van de deelnemers is gebleven. Zij zien de opstelling als een weergave van de realiteit en krijgen zicht op nieuwe handlungsmogelijkheden. Door de opstellingen ontstond ook een beter beeld van de perspectieven van anderen.

Ruppert (2001) onderzocht met behulp van organisatieopstellingen de samenwerking tussen arbo- en veiligheidsdeskundigen in negentig bedrijven. Deze samenwerking werd vergeleken met cijfers over bedrijfsongevallen. Uit dit onderzoek bleek een sterke relatie tussen de kwaliteit van de relaties in de opstellingen en de ongevalcijfers. Hoe beter deze relaties, des te minder ongevallen zich voorgedaan hadden. Anders gezegd, de realiteit van de opstellingen heeft een verbinding met de realiteit in organisaties.

Lehmann (2006) vroeg zich af in hoeverre organisatieopstellingen complexe organisatorische verhoudingen voor deelnemers inzichtelijker maken. De 51 respondenten in haar onderzoek gaven tot zeven maanden na de opstelling aan er iets aan gehad te hebben. Meestal ging het om het zicht krijgen op andere perspectieven en de wisselwerking in relaties: de respondenten waren 'systemischer' gaan kijken. In vergelijking met wat in de theorie onder systemisch verstaan wordt, kwam slechts de helft van de systemische aspecten in de meldingen van de respondenten terug.

Alles bij elkaar is het onderzoek tot nu toe vooral kleinschalig van opzet en erg afhankelijk van zelfrapportages van deelnemers. De resultaten zijn fragmentarisch, maar bieden desondanks interessante perspectieven op de mogelijke betekenis van de methodiek. Deze betekenis lijkt vooral te liggen op het vlak van inzicht in communicatieprocessen en leiderschapsvraagstukken. Ook wordt de bruikbaarheid voor het analyseren van conflicten genoemd. Vrijwel al het onderzoek laat een positieve waardering van deelnemers en cliënten zien. Doordat er bij de samenstelling van de onderzoeksgroepen vaak sprake is van zelfselectie, is dat ook niet verwonderlijk. Onze eigen ervaring is dat er in neutrale groepen, dat wil zeggen samengesteld uit mensen die niet specifiek voor de methodiek gekozen hebben, sprake is van aan de ene kant groot enthousiasme en aan de andere kant sterke weerstand.

8. Conclusies: Heeft de methodiek een toegevoegde waarde bij organisatieveranderingsprocessen?

De nadruk op intuïtie, de (relatieve) woordenloosheid, het accent op het hier-en-nu en het gebruik van bepaalde rituelen plaatst de organisatieopstelling in het spectrum van 'witte' organisatie-interventies.¹² Daarmee is de vraag naar de bruikbaarheid vooral interessant voor organisatieadviseurs en organisaties die met deze manier van denken uit de voeten kunnen. Gegeven deze beperking is de methode een waardevol instrument om *tacit knowledge* of 'verborgen' werkelijkheidsconstructies aan het licht te brengen. De methodiek maakt de werking van systemen zichtbaar en voelbaar, ook als deze niet meteen mentaal te begrijpen is. Ten opzichte van het meer verbale karakter van methoden zoals simulaties en rollenspelen, is dit een onmiskenbaar voordeel.

De nadruk bij systemisch werk op de diagnose ('Het is zoals het is') en het streven naar diepgaande acceptatie daarvan, zijn een tweede reden waarom de methodiek in onze ogen een waardevolle bijdrage aan organisatieveranderingsprocessen kan leveren. Soms is het beter iets langer stil te staan bij het heden dan ons massaal op de gewenste toekomst van de organisatie te werpen in de hoop dat een gedeeld toekomstbeeld de alledaagse problemen als sneeuw voor de zon doet verdwijnen ('alle neuzen dezelfde kant uit'). Juist door iets meer aandacht te schenken aan veronachtzaamde aspecten van de actuele situatie, ontstaat ruimte voor de klantorganisatie voor het zoeken naar nieuwe oplossingen. Dit is ook de essentie van wat Senge c.s. (2006) onder *Presencing* verstaan ('bewust ervaren van het hier en nu').

Dat reacties van deelnemers aan de methodiek vaak uitgesproken positief zijn en onderzoek over het algemeen lichte veranderingen in de gewenste richting laat zien, is niet meteen een aanbeveling voor een brede inzet van de methodiek. Net als bij de meeste andere innovaties zijn het nu vooral de *innovators* en *early adopters* die aan opstellingen deelnemen. Of het ook voor andere groepen in organisaties een acceptabele methodiek is, valt voorlopig nog zeer te betwijfelen. Daarvoor is de kloof met het overheersende technisch-rationele denken in orga-

nisaties te groot. Bovendien is er nog te weinig aandacht besteed aan de inbedding van de methodiek in veranderingsprocessen om een goed oordeel over de brede inzetbaarheid te kunnen geven.

Wanneer desondanks een organisatieadviseur het in het kader van een specifiek veranderingstraject nodig acht 'verborgen' aspecten van het organisatiesysteem 'boven tafel te krijgen', is de methodiek van organisatieopstellingen daarvoor een bruikbaar instrument, dat bovendien in verhouding tot bijvoorbeeld een spel-simulatie of een cultuurscan relatief weinig voorbereiding vraagt en daardoor relatief goedkoop is.

Noten

1. In de tweede druk van *Leren veranderen* (De Caluwé en Vermaak, 2006, p. 304) heeft de methodiek van opstellingen inmiddels een eigen plaats gevonden. Helaas wordt daarbij eenzijdig de nadruk gelegd op het belang voor persoonlijke groei, terwijl de methodiek zich in onze ogen minstens zo goed leent voor organisatiedoorlichting.
2. Er zijn inmiddels diverse instituten in Nederland die een opleiding voor begeleiders van organisatieopstellingen aanbieden. Vaak wordt daarbij gebruik gemaakt van Duitse gastdocenten. Zie: Pranger en Weggemans (2006, Bijlage 3) voor een recent overzicht van opleidingen.
3. Afhankelijk van de problematiek kunnen bij sommige soorten opstellingen (bijvoorbeeld teamopstellingen) ook mensen uit de organisatie zelf representant zijn.
4. Ook voor de cliënt zelf is in de opstelling een representant aanwezig. De cliënt krijgt daardoor de kans van een afstand naar de eigen problematiek te kijken, zoals een theaterbezoeker kijkt naar een toneelvoorstelling. Deze mogelijkheid van gedistantieerd waarnemen is een van de kenmerkende eigenschappen van de methodiek.
5. Een mogelijke vorm hiervoor is om bij een bedrijfsjubileum de gebeurtenissen uit het verleden in een fotoboek of toespraak te herwaarderen.
6. Deze werkwijze is niet voor elke cliënt geschikt. Niet elke cliënt is in staat om onbevooroordeeld 'in de huid van een ander te kruipen' en van daaruit de situatie waar te nemen.
7. Of in een andere terminologie: de mate waarin naast gedrag ook intenties, overtuigingen, identiteit en zingevingaspecten in de diagnose betrokken zouden moeten worden (naar Dilts, 1993, p. 57).
8. Voor een uitgebreide beschrijving van de verschillend gekleurde denkwijzen verwijzen wij naar De Caluwé en Vermaak, 2006.
9. Dit overzicht van afgerond onderzoek is voor een belangrijk deel ontleend aan Pranger en Weggemans (2006).
10. In Nederland is Wim Jurg aan de Radboud Universiteit Nijmegen bezig met promotieonderzoek naar de toepassing van de systemische methode op merkvragestukken en bereidt Joseph Roevens een proefschrift voor aan de

- Universiteit van Tilburg. Aan dezelfde universiteit doet Peter van den Berg onderzoek naar de effectiviteit van organisatieopstellingen.
11. Van het onderzoek in Duitsland is een compact overzicht opgenomen in: Lehmann, 2006
 12. In termen van het kleurdrukdenken van De Caluwé en Vermaak (2006).

Literatuur

- Berg, P. van den, en J. Roevens – Short term effects of systemic sets in organizations. – In: *The Knowing Field, International Constellations Journal* (2007) 10 (June)
- Caluwé, Léon de, en Hans Vermaak – *Leren veranderen* – Deventer : Kluwer, 2006
- Choy, Joep, en Marijke Spanjersberg – De vraag is de interventie. – In: Joep Choy (red.) – *De vraag op het antwoord*. – Santpoort Zuid : NISTO, 2005
- Dilts, R. – *Skills for the future*. – Meta Publications, 1993
- Duijn, Susanne van – *De korte termijn effecten van organisatieopstellingen*. – Scriptie Universiteit van Tilburg, 28 juli 2005
- Grochowiak, Klaus, en Joachim Castella – *Systemdynamische Organisationsberatung* – Carl Auer Systeme Verlag, 2001
- Hellinger, Bert, Marlies Holitzka, en Elisabeth Remmert – *Systemische Organisationsopstellungen, conflicten oplossen in en op het werk* – Phanta Rei, 2005
- Homan, Th. – *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. – Den Haag : Sdu, 2005
- Jurg, Wim – Het merk en de marketeer op de sofa – In: *Tijdschrift voor Marketing* (2003) (juni)
- Lehmann, K. – *Umgang mit komplexen Situationen, Perspektivenerweiterung durch Organisationsaufstellungen*. – Heidelberg : Carl Auer Verlag, 2006
- Moeskops, O.G.M., – Terugkerende patronen in vastgelopen veranderingsprocessen. – In: *M&O* (2004) 3, p. 26-49
- Nonaka, Ikujiro, en Hirotaka Takeuchi – *De kenniscreërende onderneming*. – Schiedam : Scriptum, 1997
- Pranger, Rob, en Tony Weggemans – *De markt voor organisatieopstellingen*. – Tilburg : IVA, 2006
- Ruppert, F. – *Berufliche Beziehungswelten. Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Theorie und Praxis*. – Heidelberg : Carl Auer Verlag, 2001
- Schoenmakers, E. – Het onbewuste bewust gemaakt. – In: *Management en Consulting* (2007) 2, p. 27-30
- Schlötter, P. – *Vertraute Sprache und ihre Entdeckung. Systemaufstellungen sind kein Zufallsprodukt – der empirische Nachweis*. – Heidelberg : Carl Auer Verlag, 2005
- Schumacher, T. – *Systemische Strukturen in Familie und Organisation*. – Bonn : Rheintal Verlag, 2000
- Scott-Morgan, P. – *De ongeschreven regels van het spel*. – Groningen : Boekwerk, 1995

- Senge, Peter, et al. – *Presence ; Een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties.* – Den Haag : Sdu, 2006
- Sparrer, Insa, en Matthias Varga von Kibéd – *Ganz im Gegenteil, Tetralemma-arbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen.* – Carl Auer Systeme Verlag, 2003
- Stam, Jan Jacob – *Het verbindende veld.* – Uitgeverij Het Noorderlicht, 2004
- Veenbaas, Wibe, en Joke Goudswaard – *Vonken van Verlangen.* – Phoenix Opleidingen TA/NLP, 2002
- Weber, Gunthard – *Leven zoals het is.* – Uitgeverij Het Noorderlicht, 2002
- Weber, Gunthard, et al. – *Het succes van organisatieopstellingen : de methode van Bert Hellinger in praktijk gebracht.* – Altamira Becht, 2000
- Weber, G., G. Schmidt, en F. Simon – *Aufstellungsarbeit revisited ... nach Hellinger?.* – Carl-Auer Verlag, 2006.