

DE KORTE TERMIJN EFFECTEN VAN ORGANISATIEOPSTELLINGEN

Een studie naar de korte termijn effecten van organisatieopstellingen

Susanne van Duijn ANR: 585045

Universiteit van Tilburg

28 juli 2005

Inhoud

Samenvatting.....	3
Inleiding.....	4
De praktijk.....	5
Bert Hellinger en familieopstellingen.....	9
De organisatie en het systemisch perspectief.....	10
Systemische opstellingen en de systemisch fenomenologische benadering.....	14
Neuro-linguïstisch programmeren.....	15
Onderzoek naar organisatieopstellingen.....	16
Methode.....	17
Resultaten.....	22
Discussie.....	27
Literatuurlijst.....	31
Bijlage 1.....	33

Samenvatting

Het gebruik van organisatieopstellingen als adviesmethode is een fenomeen dat steeds meer bekendheid verwerft. Deze bachelorthesis is geschreven met het doel de korte termijn effecten van organisatieopstellingen te onderzoeken. De deelnemers aan het onderzoek (N=110) bestaan uit een groep participanten (n=30) die actief een probleem hebben ingebracht bij een organisatieopstelling, een groep die enkel heeft geobserveerd bij de opstelling (n=48) en een controlegroep (n=32). Er heeft een voor- en een nameting plaatsgevonden, waar gemiddeld twee dagen tussen heeft gezeten. De vragenlijst is zelf geconstrueerd en gebaseerd op eerder onderzoek van F. Ruppert (2003). Voor de participanten en de observatoren bestaat de vragenlijst uit 35 vragen. Bij de vragenlijst van de controlegroep zijn de drie vragen over organisatieopstellingen verwijderd. De lijsten zijn verder identiek. Uit de resultaten blijkt dat bij de groep participanten positieve significante veranderingen hebben plaatsgevonden op de aspecten Inzicht in de Verhoudingen in de Werkomgeving en Houding ten Aanzien van Organizeopstellingen. Bij de groep observatoren is een negatieve significante verandering waargenomen op het aspect Inzicht in de Verhoudingen in de Werkomgeving. Bij de controle groep zijn geen significante veranderingen gevonden.

De korte termijn effecten van organisatieopstellingen

Inleiding

Het gebruik van organisatieopstellingen als adviesmethode begint langzamerhand steeds meer bekendheid te krijgen. De methode wordt momenteel in Nederland, Europa en Amerika gehanteerd om veranderingen in organisaties te weeg te brengen. De methode wordt voornamelijk gebruikt door adviseurs die in organisaties problemen trachten op te lossen die betrekking hebben op de systemische aspecten van de organisatie en de onderlinge relaties van de mensen die in de organisatie werkzaam zijn. De omvang van een organisatie of het bedrijf speelt daarbij geen rol. Voor elk systeem kan een opstelling gemaakt worden, van een klein team, een middelgroot bedrijf of een groot concern.

Volgens mensen als Bert Hellinger, Gunthard Weber en Franz Rupert leidt het werken met organisatieopstellingen tot nieuwe inzichten over de onderstromen in een organisatie en de dynamieken die van invloed zijn op het succes, de effectiviteit en de doelmatigheid van de organisatie (Weber, 2003). Men zou hierbij kunnen denken aan het toetsen van de kwaliteit van de leiding en de stijl van leidinggeven, aan het oriënteren van medewerkers op de opgaven, doelen en klanten of aan de hulp die geboden kan worden in besluitvormingssituaties. Organizeopstellingen trachten inzicht te geven in zaken als het energieniveau van de organisatie, structurele tegenstrijdigheden in organisaties, gebrekkige communicatie en coördinatie, de motivatie van de medewerkers, het gevoel van cohesie en het gebrek aan waardering voor medewerkers.

Volgens Gunthard Weber zou het systemisch opstellingswerk ertoe kunnen bijdragen dat de arbeid er menselijker aan toegaat, dat medewerkers voor hun inzet en

competentie vaker erkend en gewaardeerd worden en dat relaties duidelijker vorm krijgen. Alle betrokkenen zouden zich dan vrij van verstrikkingen en beperkende en belastende patronen met meer energie en succes kunnen wijden aan hun taken en opdrachten (Weber,2003). Dat klinkt veelbelovend en volgens mensen die met organisatieopstellingen werken blijken deze processen zich daadwerkelijk in de praktijk af te spelen. Er is echter nog weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar het fenomeen organisatieopstellingen. Omdat zaken in onze maatschappij niet altijd gewaardeerd worden tenzij het nut op een wetenschappelijke wijze is bewezen, zal dit onderzoek trachten de korte termijn effecten van organisatieopstellingen op een wetenschappelijke wijze weer te geven.

Omdat veel mensen niet bekend zijn met organisatieopstellingen, zal eerst een algemeen beeld geschept worden van de werking van een organisatieopstelling in de praktijk. Van daaruit zullen de onderliggende theorieën besproken worden.

De praktijk

Op welke manier wordt de methode van het organisatieopstellen nu in de praktijk gebracht? Een organisatieopstelling wordt altijd begeleid door een ervaren begeleider op dit gebied. Hij doet dit vaak in opdracht van een persoon of een bedrijf. Theoretisch gezien kan elk willekeurig persoon van een bedrijf een probleem inbrengen bij de opsteller. Een opstelling kan variërend van een kwartier tot een uur duren. Het doel van een opstelling is om vanuit een bepaald probleem de systemische oorzaken van dat probleem zichtbaar te maken zodat de persoon die het probleem heeft aangedragen voor zichzelf een mogelijke oplossing kan vinden. Maar; een opstelling alleen verandert niets. De opstelling schept een beeld van de situatie. Men kan tot bepaalde inzichten komen als gevolg waarvan gedragsveranderingen kunnen plaatsvinden. Er wordt echter geen eenduidige oplossing aangedragen en het

probleem wordt dus niet letterlijk opgelost. Het gaat erom wat men met de inzichten doet, hoe men als gevolg van deze inzichten zal handelen.

Wanneer de opsteller en de cliënt elkaar ontmoeten zal door middel van een kort gesprek duidelijk worden wat het probleem is en wie er bij het probleem betrokken zijn. Het probleem moet helder geformuleerd worden en eenduidig zijn omdat er per keer slechts één probleem behandeld kan worden.

Vervolgens kiest de cliënt voor iedereen die bij het probleem betrokken is een representant uit. De groep representanten bestaat uit mensen die vrijwillig meewerken aan de organisatieopstelling. De cliënt kiest de representanten dus uit een groep mensen die niets te maken hebben met het bedrijf in opdracht waarvan de opstelling plaats vindt. Soms zijn dit personen die bekend zijn bij de opsteller en al vaker als representant hebben meegewerkt aan een opstelling, maar het kunnen ook mensen zijn die voor het eerste meewerken aan een opstelling. Er is geen speciale training voor nodig om representant te zijn. Belangrijk is dat men zich open stelt voor ervaringen en gevoelens die de opstelling bij hen teweeg kan brengen.

De groep representanten is van essentieel belang in de opstelling. Zij representeren bepaalde personen die betrokken zijn bij het probleem. Ook is het mogelijk dat zij geen persoon representeren maar een groep mensen, een afdeling, een andere organisatie of een gedachtegoed. Wanneer personen worden opgesteld dient de representant van hetzelfde geslacht te zijn als degene die hij/zij representeert. Wanneer een instelling of afdeling wordt gerepresenteerd is dit niet van toepassing. Vervolgens stelt de cliënt de representanten één voor één op in een ruimte. Hij doet dit door de representanten bij de schouder vast te pakken en ze vervolgens in verhouding en in afstand zo tot elkaar te plaatsen dat het voor hem goed voelt. Dit gebeurt intuïtief, puur op het gevoel. Er mag niet lang over nagedacht worden.

Wanneer iedereen naar de mening van de cliënt op de juiste plaats staat, stelt de begeleider een aantal vragen aan de representanten. Deze vragen gaan over de waarnemingen en de gevoelens die de representanten ervaren op de plaats waar zij zijn opgesteld ten opzichte van elkaar. Het bijzondere aan een opstelling is dat hoewel de representanten het systeem niet kennen, ze precies weten hoe de persoon die ze vertegenwoordigen zich voelt. Ze nemen op de plek waar ze staan vaak lichamelijke veranderingen of gevoelens waar die passen bij de persoon die ze vertegenwoordigen. Ze krijgen het warm of koud; armen, benen of het hele lichaam kan verlamd aan voelen. Ook komt het voor dat representanten het benauwd krijgen of pijn voelen. Deze ervaringen kunnen tot stand komen wanneer zij spanning voelen tussen mensen of wanneer zij zich bedreigd voelen. Het kan ook zo zijn dat men zich extreem machtig voelt of heel erg verdrietig.

Wat er nu gebeurd is dat het ruimtelijk beeld als weerspiegeling van een moeilijke situatie zeggend levend wordt. Het ontwikkelt zijn eigen dynamiek die de representanten ervaren. Door de reacties van de representanten is te zien dat zij inzicht krijgen in de situatie van een systeem dat hen volkomen onbekend is. Zij begrijpen bepaalde zaken doordat zij de dynamieken lichamelijk ervaren. Het is niet de absolute waarheid die zij zien, maar zij nemen de sterke energie waar die het systeem beïnvloedt. Men kan nog steeds niet verklaren hoe dit mogelijk is. Het is een fenomeen dat een 'wetend veld' wordt genoemd (Holitzka, 2004). De dynamieken worden ervaren en de gevoelens van de representanten zijn uitgangspunt voor veranderingen die vervolgens plaats zullen vinden. Op deze wijze wordt getracht de dieper liggende oorzaak ofwel de onderstroom van het probleem duidelijk te krijgen.

De begeleider probeert vervolgens een situatie te creëren die voor alle representanten goed aan voelt. Dit wordt niet geforceerd. De verplaatsing kan vanuit de representant zelf komen wanneer de begeleider hem verzoekt een plaats te vinden die voor hem prettig aanvoelt. De verplaatsing kan ook op aanvraag van de begeleider plaatsvinden wanneer de

representant wordt verzocht een bepaalde plaats in te nemen. Wanneer een representant echter aan geeft dat hij of zij zich niet goed op zijn plaats voelt, zal er gezocht worden naar een plaats waar de representant zich wel goed voelt. Wanneer één representant zich verplaatst heeft dit effect op de gevoelens en de waarneming van de andere representanten. Zij kunnen zich op hun beurt weer minder prettig voelen waardoor zij zich vervolgens geneigd voelen te verplaatsen.

Deze bewegingen zullen volhouden tot een optimale opstelling is gevonden, welke voor alle representanten bevredigend is. De cliënt kan door het geheel waar te nemen inzicht krijgen in de dynamieken en helder krijgen welke veranderingen in het systeem voor het beter functioneren ervan zouden kunnen zorgen.

Verscheidene zaken over het onderliggend systeem en de dynamieken ervan kunnen bij een organisatieopstelling aan het licht komen. Het kan zijn dat er bijvoorbeeld minachting is van bepaalde belangrijke personen, als gevolg waarvan de sfeer kan verslechteren en er negatieve ontwikkelingen plaatsvinden. Dit is het geval wanneer een leidinggevend persoon niet serieus wordt genomen. Wanneer er niet naar hem/haar wordt geluisterd en iedereen zijn eigen plan trekt, zal er bijvoorbeeld minder productief worden gewerkt. Bovendien is dit uitermate slecht voor de werksfeer. Dit zijn slechts enkele van de negatieve gevolgen die minachting van een belangrijk persoon te weeg kunnen brengen.

Ook kan het zijn dat er onbewuste loyaliteitsbinding is met bijvoorbeeld ontslagen medewerkers. Werknemers kunnen wrok gevoelens hebben jegens de directie voor het ontslaan van een bepaald persoon. Wanneer dit het geval is zal dit een negatief effect hebben op de werksfeer en de onderlinge relaties. In deze context wordt ook wel gesproken over verstrikkingen. Verstrikkingen kunnen ervoor zorgen dat er conflicten ontstaan en dat er een gebrek is aan productiviteit en creativiteit binnen een organisatie (Weber, 2003). Bij de organisatieopstelling wordt getracht inzicht te verschaffen in deze verstrikkingen en

dynamieken. Er wordt dus geen oplossing aangedragen, maar het is zaak dat de persoon die het probleem inbrengt met een nieuwe blik naar de situatie kijkt waardoor hij voor zichzelf een manier kan vinden om beter met de situatie om te gaan.

Bert Hellinger en familieopstellingen

De methode van systemische opstellingen stamt af van de gezinstherapeutische werken van Bert Hellinger en is in de jaren tachtig ontwikkeld. In de gezinstherapie ontdekte men dat opvallend/problematisch gedrag van één van de familieleden meestal niet de oorzaak is van een probleem. Het gedrag brengt echter iets tot uitdrukking dat de hele familie aangaat. Vanuit dit inzicht is gezocht naar mogelijkheden om een systeem als een geheel op te stellen. Op deze manier wordt geprobeerd om de familiebanden te verhelderen en zo de oorzaak van een gestoorde relatie aan het licht te brengen. Systemische familieopstellingen bleek een goed instrument te zijn om dit te bewerkstelligen (Holitzka, 2000)

De methode van familieopstellingen van Bert Hellinger is een korte behandelmethod, die soms niet langer dan dertig minuten duurt. In dat opzicht is het niet te vergelijken met het psychodrama van Moreno of het rollenspel van de Gestalttherapie (Blaser, 2001). Het korte tijdsbestek waarin veel inzichten worden verkregen is een groot voordeel ten opzichte van alternatieve behandelmethoden. Dit geldt voor zowel familieopstellingen als organisatieopstellingen.

Hellinger heeft voor het begeleiden van een familieopstelling slechts enkele gegevens nodig. Het is niet noodzakelijk, zelfs niet gewenst, om weet te hebben van biografieën of uitgebreide ziekteverhalen. Alleen de meest saliente feiten tellen.

Tot nu toe zijn opstellingen de enige bekende mogelijkheid om een systeem als geheel te bezien. Er wordt niet gefocust op een specifiek probleem zoals communicatieproblemen of gedragsproblemen die zich kunnen afspelen tussen leden van een

groep, maar het opstellingswerk laat de algemene relatiestructuur en de wetmatigheden van het totale systeem zien. Men bekijkt de problemen op een geheel ander niveau.

Hellinger heeft in de afgelopen twintig jaar ordeningsprincipes ontdekt die invloed uitoefenen op het familiesysteem. Wanneer deze structuren niet gerespecteerd worden, als er verschuivingen, omkeringen of verloocheningen plaats vinden, ontstaat een stoornis. Een stoornis wijst op een ongepaste positie van een familielid, op een niet-conforme plaats binnen het systeem. Dit noemt Hellinger een verstrikking. Verstrikkingen zijn de oorzaken van problemen en dienen opgespoord te worden. De verstrikkingen en ordeningsprincipes in de familieopstellingen spelen eenzelfde essentiële rol bij de organisatieopstellingen. Deze zullen in de volgende paragraaf worden behandeld.

Het blijkt dat tijdens een familieopstelling een kennisoverdracht plaatsvindt tussen de familie van afkomst en de representanten, ongeacht de plek, de tijd, de therapeut en de representant. Hier komt het eerder genoemde 'wetend veld' weer in beeld. Hellinger is niet de eerste die op dit fenomeen binnen de familie is gestoten. Hij is wel diegene die het wetende veld in zijn dagelijkse therapeutische handelen heeft weten te integreren. Bovendien is hij één van de eersten die zich zo diepgaand met de consequenties voor de familie als systeem heeft beziggehouden (Blaser, 2001).

Dankzij deze bevindingen en de goede ervaringen in het familieopstellen heeft Bert Hellinger het idee gehad de methode ook toe te passen in organisaties. De gemeenschappelijke basis lijkt te liggen in een systemische zienswijze van het ontstaan, het groeien en het repliceren van systemen (Separeer, 2000). Hier zal in de volgende paragraaf verder op in worden gegaan.

De organisatie en het systemisch perspectief.

Organisatieopstellingen gaan uit van de gedachte dat een onderneming als een volledig systeem kan worden gezien. Er zijn verschillende definities van systemen te vinden. Zo kan een systeem gedefinieerd worden als; een representatie van een geheel als georganiseerde verzameling van onderling samenhangende componenten (Keuning 1973). Deze algemene definitie kan ook betrokken worden op het niveau van sociale systemen. Onder een systeem wordt over het algemeen een uit enkele verschillende onderdelen opgebouwd geheel verstaan waarin orde en structuur is aangebracht (Holitzka 2004). Deze abstracte bepaling maakt het mogelijk om heel verschillende realiteiten als een systeem te beschrijven zoals levende wezens, teksten, organisaties etc. Tussen de basiselementen van deze systemen zijn talrijke relaties mogelijk.

Gewoonlijk kunnen echter niet alle elementen tegelijkertijd aan elkaar verbonden worden. Naar dit gegeven verwijst de systeemtheoretische omschrijving van het begrip complexiteit. In principe stijgt het aantal mogelijke relaties tussen de eenheden van een systeem exponentieel met het aantal elementen. Twee elementen maken vier onderlinge verknopingen mogelijk, drie elementen negen relaties, enzovoort. Deze toename in mogelijke relaties zorgt al snel voor complexiteit: de mogelijke relateringen kunnen niet tegelijkertijd worden geactualiseerd.

Kenmerkend voor een specifiek systeem, zoals een organisatie, is daarom de feitelijke selectie uit alle mogelijke relaties tussen de constitutieve elementen. Als zodanig is elk systeem een geheel van elementen die met elkaar selectieve betrekkingen onderhouden. Systeemvorming hangt dus samen met de noodzaak of dwang om in een situatie van complexiteit welbepaalde relaties te selecteren; systeemvorming is synoniem met complexiteitsreductie of geordende complexiteit (Laermans, 1999). Dit fenomeen kan men

waarnemen bij organisatieopstellingen. De oorzaak van problemen in organisaties ligt meer dan eens in het feit dat de focus van een bepaalde afdeling of bepaalde persoon op de verkeerde relaties ligt. Op deze wijze wordt er niet efficiënt gewerkt en kunnen er allerlei ergernissen en frustraties ontstaan. Het is dan ook van groot belang om inzicht te krijgen in deze relaties en te zorgen dat men zich richt op de juiste relaties.

Het systeem van een organisatie kent zijn eigen dynamieken. Deze dynamieken staan los van de mensen die op dat moment tot het systeem behoren. Bij de dynamieken gaat het vooral om wat er zich tussen de elementen afspeelt en hoe deze zich tot elkaar verhouden. De dynamieken beïnvloeden het gedrag en het gevoel van de mensen in het systeem. De systeemdynamieken zijn niet rechtstreeks waarneembaar en spelen zich af buiten het bewuste domein. Dit klinkt misschien wat onduidelijk, maar hoewel de systeemdynamieken niet direct waarneembaar zijn, zijn de effecten ervan dit wel. De negatieve effecten van systeemdynamieken worden ervaren als problemen in de organisatie. Deze kunnen zich uiten in communicatieproblemen of gevoelens van onvrede over het werkproces. Positieve effecten van systeemdynamieken kunnen worden ervaren als positieve gevoelens ten aanzien van het werk. Mensen voelen zich op hun plaats en het werkproces verloopt soepel (Stam,2004).

Een systeem kan gezond functioneren wanneer aan de volgende basisprincipes wordt voldaan:

- Ieder heeft even veel recht op een plek
- Er is een juiste ordening van posities
- In de uitwisseling is er een balans van geven en nemen (Stam, 2000).

Het eerste basisprincipe houdt in dat in een gezonde organisatie iedereen, onafhankelijk van de functie die men vervult in het systeem, recht heeft op een eigen plek. Bovendien zijn deze mensen gelijk in waarde. Het tweede principe houdt in dat men zich moet houden aan de “systemische ordeningsprincipes”. In het bedrijfsleven is sprake van een functionele

ordering die door meerdere factoren wordt bepaald. Zo is de hiërarchie in het bedrijf van groot belang. Wanneer de hiërarchische grenzen niet duidelijk zijn, leidt dit tot chaos en onzekerheid in de organisatie. Naast de factoren van duur van lidmaatschap- hoe lang men bij het bedrijf werkzaam is- en leeftijd wordt de rangorde mede bepaald door de factor prestaties. Welke factoren er meespelen, hoe zwaar ze wegen en in welke volgorde ze van belang zijn kan per geval verschillen (Hollitzka, 2000).

Tot slot is de balans tussen geven en nemen nodig omdat het de wederzijdse band tussen werknemers en de organisatie versterkt. De organisatie verschaft de werknemers werk. Vervolgens zorgt de werknemer ervoor dat er goed werk wordt afgeleverd. Hij doet dit omdat hij verwacht daar een geldelijke beloning voor te ontvangen. Wanneer er een onevenwichtige balans tussen geven en nemen bestaat, kan dit voor ontevredenheid zorgen. Dit kan het systeem in gevaar kan brengen (Hollitzka, 2000).

Een element van het systemisch perspectief dat ook van groot belang is, is het collectief geweten. Het collectieve geweten van een organisatie werkt net als het door Bert Hellinger waargenomen collectieve geheugen van het familiesysteem. Onder het collectieve geweten wordt dan het “geweten” verstaan van de familie waaruit iemand voortkomt. Het omvat de gedragsregels, de normen en de waarden binnen het familiesysteem en beperkt zich niet tot het heden, maar draagt alle gebeurtenissen uit het verleden met zich mee (Boer, de 2004).

Het “geweten” van de organisatie werkt op soortgelijke wijze. Het collectieve geweten van de organisatie probeert net als dat van de familie, het systeem te herstellen wanneer deze schade oploopt. Schade kan opgelopen worden wanneer er bijvoorbeeld iets of iemand die van wezenlijk belang is voor de organisatie is, wordt buitengesloten. Deze herstellende krachten zijn te zien als de eerder genoemde dynamieken. De dynamieken komen op gang wanneer er om welke reden dan ook niet voldaan wordt aan de

basisvoorwaarden voor het systeem. Waarom er niet wordt voldaan aan de basisprincipes is verder niet belangrijk. Het geweten reageert alleen op de gebeurtenissen en feiten die plaats vinden.

Systemische opstellingen en de systemisch fenomenologische benadering

Systemische opstellingen worden gebruikt om relatiestructuren die bij systemen horen helder te krijgen. Het is nodig te weten welke mensen en partijen onderdeel zijn van het systeem en wat de rangorde van de deelnemers is in de hiërarchie. Deze sociale ordening resulteert uit het voortdurend oprijzen van wederzijdse verwachtingen in sociale systemen (Laermans, 1999).

Verder is het menselijk vermogen nodig om het geheel waar te nemen. Met betrekking tot opstellingen wordt vaak gesproken over “representatieve waarneming” wanneer men over deze vorm van waarneming spreekt (Kibéd, 2002). De representanten die de personen of instellingen in het systeem representeren delen immers hun waarnemingen vanuit de positie waarin zij zich bevinden. Zij geven informatie over het systeem zonder dat hen specifieke iets is verteld over bepaalde personen en achtergronden die invloed hebben op het systeem. De representanten stellen letterlijk het eigen lichaam ter beschikking als waarnemingsorgaan voor een vreemd systeem.

Bij systeemopstellingen wordt zoveel mogelijk gewerkt met lichamelijke- en zintuiglijke gewaarwordingen van de representanten zodat er zo min mogelijk ruimte is voor eigen interpretatie. Systemische opstellingen worden dan ook wel gezien als een non-verbale taal. Door de structuur van de zelfwaarnemingen van de representanten worden de mogelijke relatiestructuren uitgebeeld en op deze wijze gecommuniceerd (Blaser, 2001).

De kennis en inzichten die op deze wijze worden verkregen zijn gebaseerd op de systemisch fenomenologische benadering. Dit wil zeggen dat gewoonten, theorieën en

overtuigingen zo goed als mogelijk buiten beschouwing worden gelaten en dat men zich open stelt voor de werkelijkheid zoals die daadwerkelijk wordt ervaren. De fenomenologische weg naar kennis zorgt ervoor dat ons vermogen tot waarnemen en onze gevoeligheid voor relaties verscherpt wordt. Het inzicht komt volgens Bert Hellinger dan ook van buitenaf en moet als het ware “ervaren” worden (Weber, 2000).

Door deze manier van werken toe te passen, lijkt het mogelijk geheel nieuwe inzichten te krijgen en oplossingen te vinden voor lang bestaande problemen doordat er niet alleen over het probleem wordt gepraat, maar dat het letterlijk zichtbaar wordt gemaakt (Rupert, 2003). Dit is mogelijk doordat er naar wordt gestreefd de normaliteit te doorbreken. Er wordt afgezien van ervaringen en gewoonten om de bestaande patronen te veranderen.

Neuro-linguistisch programmeren

Een vrij jonge, empirische wetenschap die zich bezig houdt met de onbewuste processen die ten grondslag liggen aan communicatie is NLP, oftewel neuro-linguistisch programmeren. NLP bekijkt communicatie op ander, dieperliggend niveau. Naast de verbale communicatie wordt voornamelijk aandacht besteed aan non-verbale communicatie en verborgen boodschappen die worden uitgezonden naar de omgeving. NLP is een belangrijk element bij zowel familieopstellingen als organisatieopstellingen (Boer, de 2004).

In de praktijk blijkt dat mensen soms op een andere golflengte communiceren en dat een boodschap die iemand uitzendt geheel niet aankomt bij een ontvanger. Dit komt voornamelijk doordat er afhankelijk van iemands persoonlijkheid, die onder meer is gebaseerd op zijn waarnemingen, normen, overtuigingen, herinneringen en waar en wanneer hij is geboren, een bepaald gedrag ontstaat. Het door deze achtergronden gevormde gedrag en de op basis daarvan gevormde communicatie kunnen sterk van elkaar verschillen. Dit kan de oorzaak zijn van communicatiestoornissen. Het is dus van belang dat communicatie niet

wordt gezien als een los object, maar verbonden met een persoon en de achtergrond (Wiertzema, 1994).

Met een zelfde blik wordt gekeken naar de communicatie bij personen in een organisatieopstellingen. Het doel is deze processen bloot te leggen en op deze wijze inzicht te geven aan de participanten in mogelijke knelpunten.

Onderzoek naar organisatieopstellingen

Onderzoek naar organisatieopstellingen komt steeds meer opgang. Een van de eerste personen die een empirisch onderzoek heeft gedaan met betrekking tot organisatieopstellingen is Franz Rupert. Zijn onderzoek betrof opstellingen van arbeidsrelaties in industriële bedrijven. Uit het onderzoeksproject van Rupert blijkt dat opstellingsbeelden van verschillende personen binnen hetzelfde bedrijf structuurconsistent zijn en dat de opstellingsbeelden principes van organisatiestructuren aanschouwelijk kunnen maken. Verder lieten zich uit de opstellingsbeelden variabelen operationaliseren en kwantificeren (Rupert, 2003). Om de opstellingen van personen in kwantitatief opzicht te evalueren, heeft Rupert de aard van de relaties van de deelnemers in een opstelling nader beschouwd en deze in verschillende variabelen gekwantificeerd. Daaruit volgden vier dimensies; de emotionele betrekking tussen afzonderlijke personen, de betrekking tot de totale structuur, coöperatie in de arbeidsrelatie en verantwoordelijkheidsgevoel. De gevonden dimensies spelen een rol bij het tot stand komen van de vragenlijst van dit onderzoek. Hier zal in de volgende paragraaf verder op in worden gegaan.

Dit onderzoek richt zich specifiek op de korte termijn effecten van organisatieopstellingen. Verwacht wordt dat de participanten aan de organisatieopstelling zich meer verbonden zullen voelen bij de organisatie waar zij werkzaam zijn na het actief bijwonen van een organisatieopstelling. Dit wordt verwacht omdat participanten als een

groep deelnemen. Zij zullen met een afdeling naar de organisatieopstelling komen, of met de hele organisatie. Naast de individuele ervaring die zij opdoen is er dan ook een ervaring van de groep als geheel. Het individu wordt net als bij de opstelling zelf niet als losstaand individu gezien, maar als onderdeel van het systeem. Niet alleen nemen mensen de opstelling als groep waar, het proces dat zij waarnemen benadrukt ook nog de kwaliteiten van de groep als een geheel, een systeem. Verder kunnen zij als groep werken aan veranderingen die zij als gevolg van de organisatieopstelling wellicht zullen toepassen. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 1: Wanneer mensen deelnemen aan organisatieopstelling wordt hun gevoel van verbondenheid met hun werkomgeving groter.

Wanneer mensen een organisatieopstelling laten doen, zullen de systemische aspecten van de onderlinge relaties en de onderliggende dynamieken naar voren komen. Zij zullen bepaalde zaken op een andere manier waarnemen dan dat zij voorheen deden. Door de ervaringen die worden opgedaan en de nieuwe manier waarop tegen de situatie wordt aangekeken, wordt verwacht dat de participanten een beter inzicht zullen krijgen in de verhoudingen in hun werkomgeving. Daaruit volgt de tweede hypothese:

Hypothese 2: Wanneer mensen deelnemen aan organisatieopstelling wordt hun inzicht in de verhoudingen in hun werkomgeving groter.

Mensen die een organisatieopstelling laten doen, doen dit vaak omdat zij een probleem hebben en hulp zoeken. Zij hopen dat de opstelling hen zal helpen bij het oplossen van hun probleem. Het doel van een organisatieopstelling is niet het letterlijk aandragen van een oplossing, maar wel het bieden van hulp in de vorm van het verschaffen van inzicht in de verstrikkingen. Vervolgens kan de participant zelf beslissen op welke manier hij actie zal ondernemen om deze verstrikkingen op te lossen. De eerste aanzet tot verandering om het

probleem op te lossen kan hem bij de organisatieopstelling geboden worden. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 3: Wanneer mensen aan een organisatieopstelling deelnemen, wordt hun behoefte aan hulp bij problemen in hun werkomgeving kleiner.

Tot slot wordt de attitude van participanten ten aanzien van organisatieopstellingen onderzocht. Mensen die een organisatieopstelling laten doen, zullen dit doen omdat zij verwachten dat hen dit een positieve bijdrage zal leveren. Wanneer zij geen positieve verwachtingen zouden hebben, hadden zij immers wel voor een alternatief gekozen. De vierde hypothese is dan ook gebaseerd op de verwachting dat organisatieopstellingen een positieve uitwerking zal hebben op de participanten.

Hypothese 4: Wanneer mensen deelnemen aan een organisatieopstelling wordt hun attitude ten aanzien van organisatieopstellingen positiever.

Methode

Participanten

Aan dit onderzoek namen honderdtien participanten deel van verschillende bedrijven. Deze groep van honderdtien personen bestaat uit 44 mannen, 64 vrouwen en twee personen waarvan het geslacht als missing value is gecodeerd. Van de 110 personen hebben 78 personen een organisatieopstelling meegemaakt. Zij woonden een workshop organisatieopstellingen bij, of werken voor een bedrijf dat een organisatieopstelling heeft laten doen. De overige 32 personen behoren tot de controlegroep. De gemiddelde leeftijd van de mannelijke participanten is 43 met een standaarddeviatie van 8,026. De gemiddelde leeftijd van de vrouwen is ook 43, maar met een standaarddeviatie van 9,340.

Experimentele manipulatie

Van de 78 participanten hebben 30 personen een opstelling laten doen. Zij hebben zelf een probleem in kunnen brengen. Naar deze groep zal verder gerefereerd worden als zijnde participanten. De overige 48 personen hebben de organisatieopstelling bijgewoond, maar zelf geen probleem ingebracht. Naar deze groep zal verwezen worden als zijnde observatoren.

Van de 78 participanten die deelnamen aan een organisatieopstelling, was het voor 48 participanten de allereerste organisatieopstelling die zij meemaakten. De overige dertig had al vaker een organisatieopstelling bijgewoond.

De controlegroep van 32 personen uit verschillende bedrijven hebben geen organisatieopstelling meegemaakt. Ook zijn er bij deze bedrijven geen andere methoden gebruikt om problemen in kaart te brengen.

Meetinstrumenten

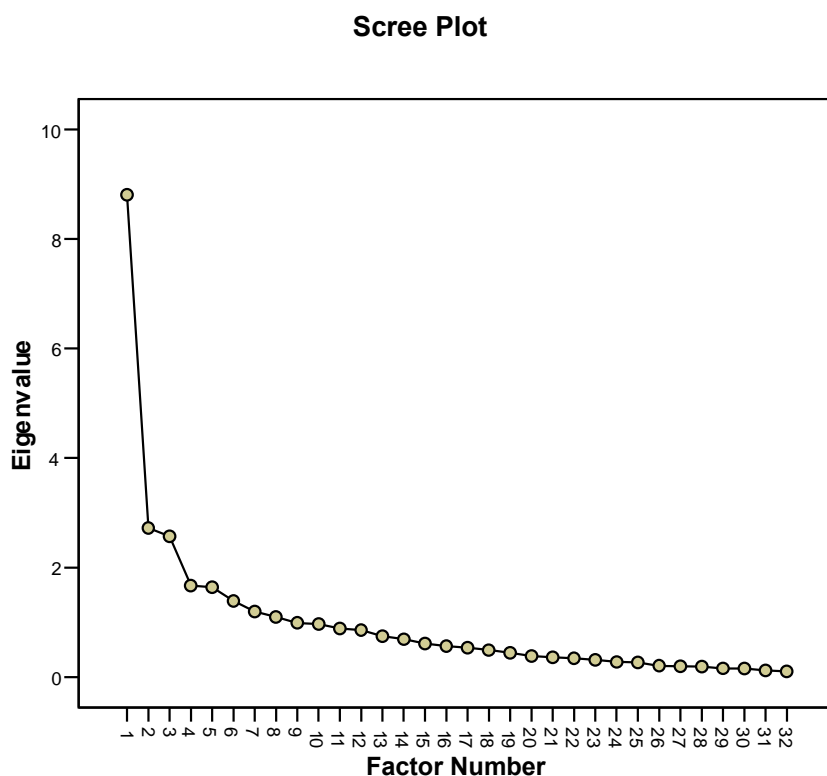
Om de korte termijn effecten van organisatieopstellingen te meten is een vragenlijst geconstrueerd aan de hand van het artikel van F. Rupert (2003). Deze lijst bestaat voor de experimentele groep uit 35 items op een 5-punts Likertschaal (1= volledig mee oneens, 5= volledig mee eens). Voor de controle groep bestaat de lijst uit 32 items op eenzelfde 5-punts Likertschaal (1= volledig mee oneens, 5= volledig mee eens). De items 2, 16 en 34 die specifiek naar organisatieopstellingen vragen, zijn uit de vragenlijst van de controlegroep verwijderd. De overige vragen zijn identiek.

Procedure

Er is sprake van een voor- en een nameting. De eerste lijst werd voor de organisatieopstelling ingevuld. De tweede lijst na de organisatieopstelling. Gemiddeld zat hier een dag of twee tussen. Bij de controle groep werd de tweede vragenlijst twee dagen na de eerste lijst ingevuld.

Na het afnemen van de vragenlijst van de voormeting is een factoranalyse uitgevoerd. Er is gebruik gemaakt van de Principal Axis Factoring. De Kaiser-Meyer Oklin value is 0,789 en de Barlett's Test of Sphericity is significant. Omdat het screeplot duidelijk drie uitspringende factoren weergeeft, is besloten verder te werken met drie factoren.

Figuur 1.1



De items 2, 16 en 34 zijn bij verdere factoranalyse buiten beschouwing gelaten omdat zij specifiek vragen naar organisatieopstellingen. Deze items zijn samengevoegd tot een schaal genaamd *Houding ten Aanzien van Organisatieopstellingen* (Cronbach's $\alpha = 0,98$). Verder is vraag 26 eruit gehaald omdat deze vraag op geen enkele factor laadt. Vervolgens is een Varimax rotatie toegepast.

Tabel 1.1

Rotated Factor Matrix(a)

	Factor		
	1	2	3
14.v	,75		
23.v	,72		
27.v	-,64	,42	
6.v	-,62	,40	
4.v	,58		
31.v	,57	-,32	,37
8.v	-,55	,44	
17.v	,53	-,47	
7.v	,50		
13.v	,50	-,43	
10.v	-,49	,31	
19.v	-,46	,40	-,42
5.v	,45		
22.v	,39		
25.v	-,34		
32.v	,31		
20.v		,67	
33.v		,64	-,42
24.v		,60	
18.v	-,41	,54	
28.v		,50	
29.v		,45	
21.v		,39	
15.v		,33	
30.v			,68
9.v			,62
3.v			,50
35.v			,49
11.v			,46
12.v			-,44
1.v	,30		,42

Extraction Method: Principal Axis Factoring. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 5 iterations

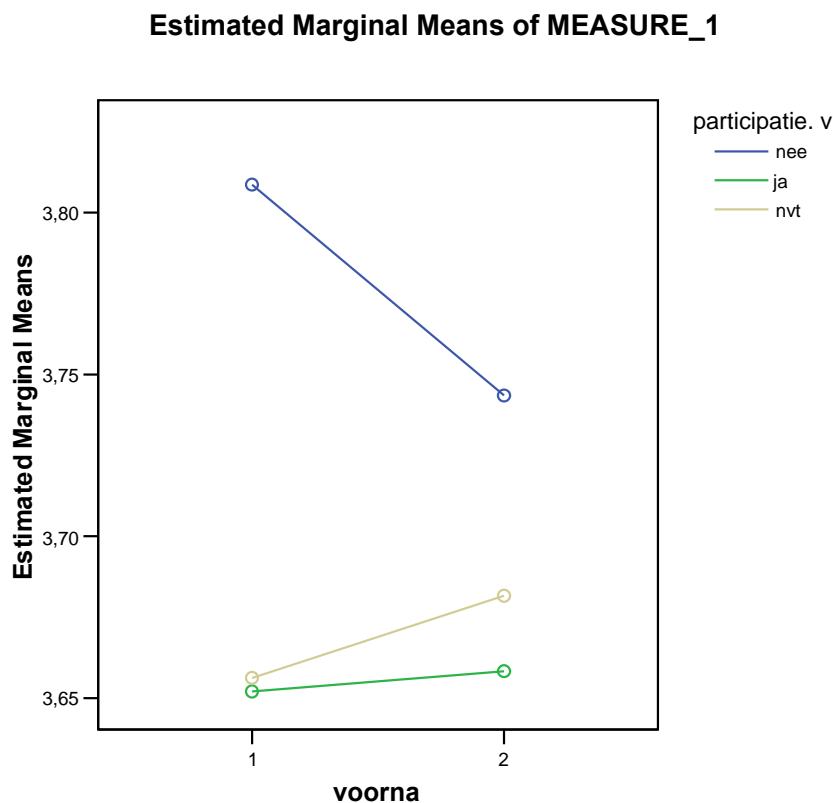
Sommige items laden hoog op meerdere factoren. De items 19 en 31 laden zelfs hoog op drie factoren. Er is voor gekozen deze items te behouden omdat essentiële items van de derde factor bij verwijdering van de items 19 en 31 verspringen naar de eerste factor. Dit gaat ten koste van de logische indeling van de schalen en de Cronbach's alfa van de derde schaal

De eerste factor bestaat uit 16 items en is *Verbondenheid met de Werkomgeving* genoemd. Items 27, 6, 8, 10, 19 en 25 zijn omgeschaald (Cronbach's $\alpha = 0,89$). De tweede factor bestaat uit 8 items en is genaamd *Hulpbehoevendheid* (Cronbach's $\alpha = 0,77$). Hiermee wordt de hulp bedoeld die iemand van buiten af nodig denkt te hebben om zijn of haar problemen op te lossen. De derde factor, genaamd *Inzicht in de Verhoudingen in de Werkomgeving*, omvat 7 items. Item 12 van deze factor is omgeschaald (Cronbach's $\alpha = 0,74$). De drie factoren verklaren samen 39,6 % van de variantie. De bijdrage van de eerste factor aan de totale verklaarde variantie is 16,9 %. De bijdrage van factor twee en drie zijn respectievelijk 12,3 % en 10,4 %.

Resultaten

Om de gegevens te analyseren is gebruikt gemaakt van de Paired-samples t-test. Bij *Verbondenheid met de Werkomgeving* voor de organisatieopstelling en na de organisatieopstelling zijn voor geen van de drie groepen significante resultaten gevonden. Voor de groep die enkel geobserveerd heeft geldt respectievelijk voor en na de opstelling ($M=3.81$, $SD= 0.58$) en ($M=3.74$, $SD= 0.64$, $t(47)= 1.88$, $p=0.071$). Voor de groep participanten geldt voor de opstelling ($M=3.562$, $SD=0.583$) en na de opstelling ($M=3.66$, $SD 0.46$, $t(29)= -1.00$, $p=0.921$). Voor de controle groep geldt respectievelijk voor en na de opstelling ($M=3.66$ en $SD=0.66$) en ($M=3.68$, $SD= 0.67$, $t(31)= -1.40$, $p=0.172$).

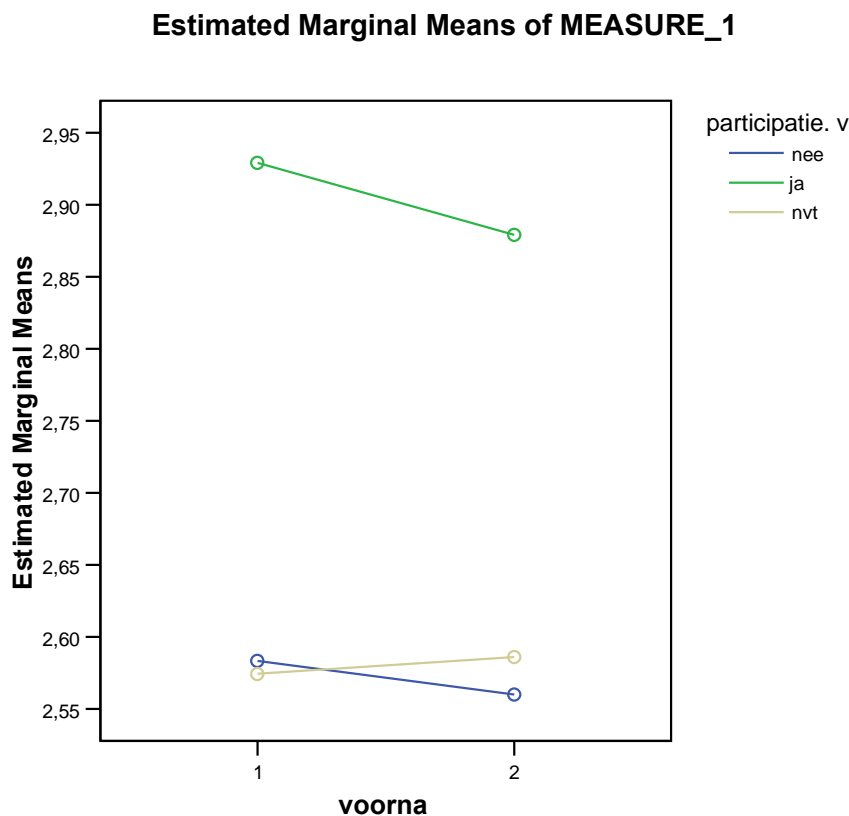
Figuur 1.2 Verbondenheid met de werkomgeving



Met participatie ‘nee’ wordt gerefereerd aan de groep observatoren. Met participatie ‘ja’ wordt gerefereerd aan de groep participanten. Bij participatie ‘nvt’ wordt verwezen naar de controlegroep.

Na een paired-samples t-test uitgevoerd te hebben op de verkregen gegevens met betrekking tot Hulpbehoevendheid is geconcludeerd dat er voor geen van de groepen significante resultaten zijn gevonden. De groep die de organisatieopstellingen enkel heeft geobserveerd heeft respectievelijk voor en na de opstelling ($M=2.58$ en $SD=0.69$) en ($M=2.57$, $SD= 0.67$, $t(47)= 0.43$, $p=0.671$). Voor de groep participanten is dit ($M= 2.93$, $SD= 0.60$) en ($M=2.88$, $SD= 0.57$, $t(29)=$, $p=0.421$). Voor de controle groep zijn de gegevens van de eerste meting respectievelijk ($M=2.57$, $SD=0.54$) en ($M=2.58$ en $SD=0.54$, $t(31)=-1.36$, $p=0.184$).

Figuur 1.3 Hulpbehoevendheid

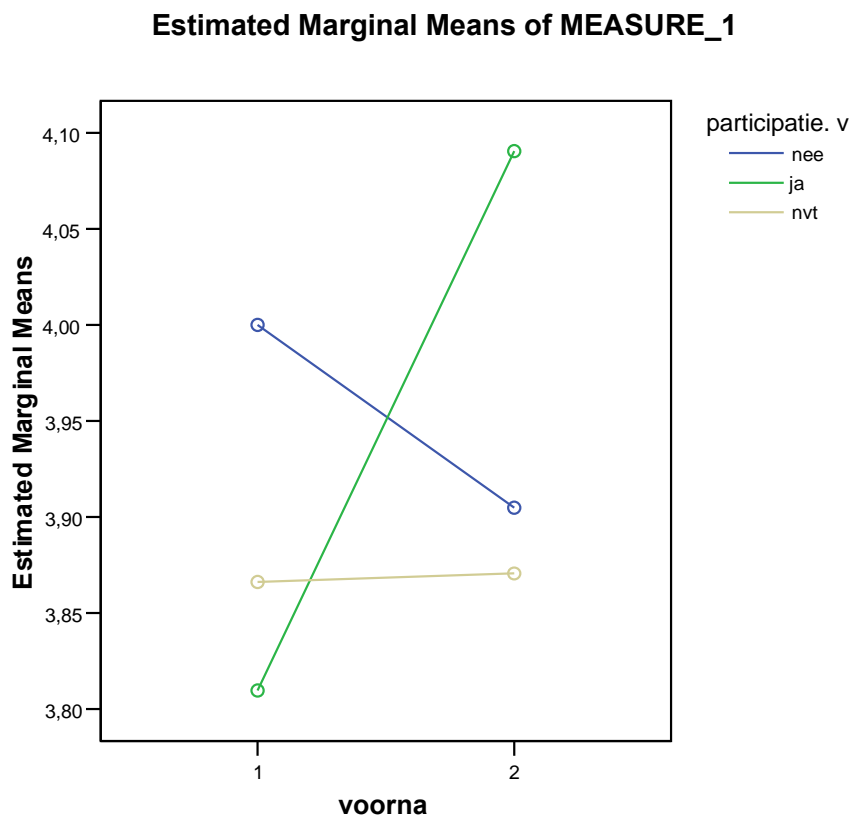


Voor Inzicht in de Verhoudingen in de Werkomgeving zijn wel significante resultaten gevonden voor zowel de groep van observatoren als de groep participanten. Bij de groep die heeft geparticipeerd bij de organisatieopstelling is een positief significant effect gemeten. De gegevens voor de organisatieopstelling ($M=3.81$, $SD=0.56$) en na de opstelling ($M=4.09$, $SD=0.38$, $t(29)=-2.49$, $p=0.02$) zijn significant verschillend en bevestigen de hypothese. Dit houdt in dat men na de organisatieopstelling een beter inzicht heeft in de verhoudingen in de werkomgeving. Voor de groep die de organisatieopstelling geobserveerd heeft, zijn de gegevens voor de opstelling ($M=4.00$, $SD=0.37$) en ($M=3.90$, $SD=0.42$, $t(47)=2.122$ en $p=0.039$) significant. Uit de gegevens blijkt echter dat het Inzicht in de Verhoudingen in de

Werkomgeving niet is toegenomen, maar bij deze groep juist is afgenomen. Dit is tegen de verwachting in.

Voor de controle groep zijn geen significante verschillen gevonden. Uit de gegevens blijkt de eerste meting met ($M=3.87$, $SD=0.38$) niet significant te verschillen van de tweede meting ($M=3.87$, $SD=0.38$, $t(31)=-0.57$, $p=0.572$).

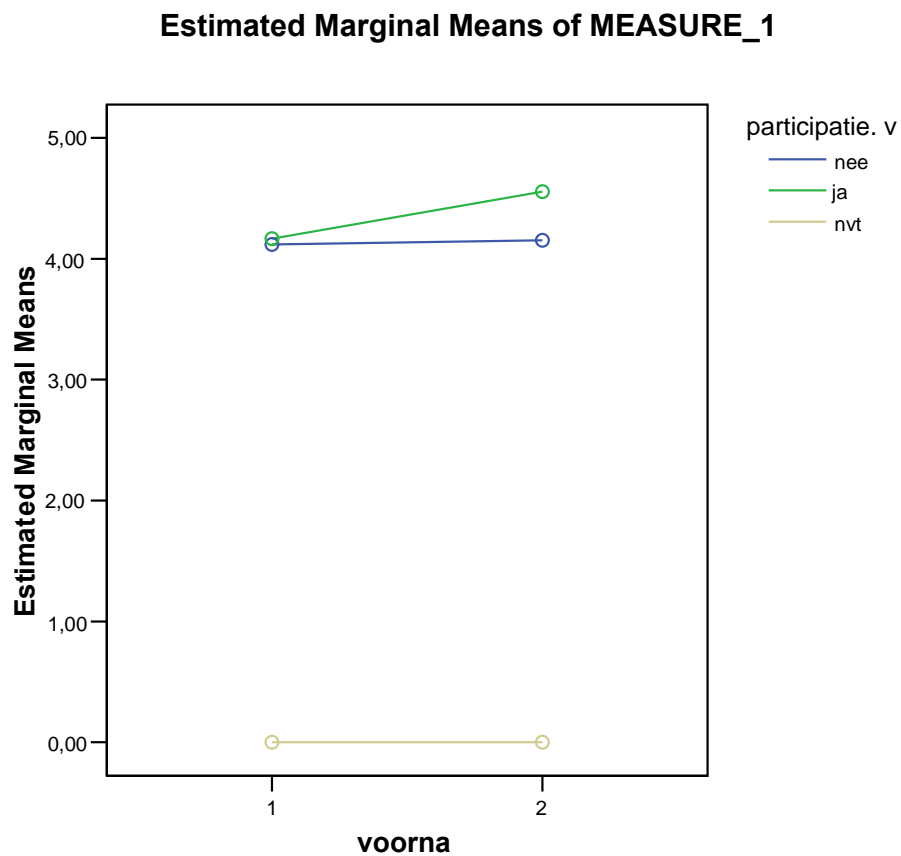
Figuur 1.4 Inzicht in de Verhoudingen in de Werkomgeving



Bij het analyseren van het aspect Houding ten Aanzien van Organisatieopstellingen is enkel een significant effect gevonden voor de groep participanten. De voormeting ($M=4.12$, $SD=0.60$) en de nameting ($M=4.56$, $SD=0.61$, $t(29)=-2.75$, $p=0.01$) zijn significant verschillend in de richting van de hypothese. De voormeting van de groep observatoren

($M=4.12$, $SD=0.68$) is niet significant verschillend van de nameting ($M=4.15$, $SD=0.68$, $t(47)=-0.46$, $p=0.65$). Dit houdt in dat de houding van de observatoren ten aanzien van organisatieopstellingen na het bijwonen van een opstelling niet significant positiever is.

Figuur 1.5 Houding ten aanzien van organisatieopstellingen



Discussie

Uit dit onderzoek blijkt dat mensen die actief deelnemen aan een organisatieopstelling en een probleem inbrengen, meer Inzicht krijgen in de Verhoudingen in hun Werkomgeving.

Inzichten kunnen direct ervaren worden en op die manier is er een direct effect meetbaar.

Het vinden van een negatief effect op Inzicht in de Verhoudingen in de Werkomgeving voor de groep observatoren is tegen de verwachting in. Uit de gegevens blijkt dat de observatoren hun Inzicht in de Verhoudingen in de Werkomgeving in de eerste meting hoog inschatten ($M=4.00$, $SD=0.37$). Het is mogelijk dat zij door het observeren van een organisatieopstelling zich bewust worden van de dynamieken die zich af kunnen spelen in een organisatie. Omdat zij zich hier voorheen mogelijk niet bewust van waren, zou het hen duidelijk kunnen worden dat hun Inzicht in de Werkverhoudingen wellicht niet zo goed is als dat zij veronderstelden. Wanneer dit het geval is, heeft een leerproces plaats gevonden. Men wordt zich bewust van iets waarvan men zich voor de opstelling niet bewust was. Deze bevinding is zeker belangrijk omdat het laat zien dat organisatieopstellingen bepaalde bewustwordingsprocessen op gang brengen.

Verder blijkt uit dit onderzoek dat de Verbondenheid met de Werkomgeving niet direct verbetert door de organisatieopstelling. Het veranderen van het gevoel van Verbondenheid met de Werkomgeving is waarschijnlijk een proces dat meer tijd in beslag zal nemen. Wanneer de verstrikkingen zullen worden opgelost aan de hand van de verkregen inzichten, zullen de verhoudingen waarschijnlijk beter worden en zal men zich uiteindelijk meer verbonden kunnen gaan voelen met de werkomgeving. Dit zijn echter lange termijn effecten. Wellicht zijn deze effecten meetbaar bij een onderzoek naar de lange termijn effecten van organisatieopstellingen.

De behoefte aan hulp bij de problemen in de werkomgeving blijkt bij de participanten uit dit onderzoek niet kleiner te worden. Tussen de opstelling en de nameting is naar alle

waarschijnlijkheid nog geen tijd geweest om daadwerkelijk veranderingen door te voeren. Daardoor zou het kunnen zijn dat men het gevoel heeft nog steeds in dezelfde positie te verkeren, waardoor het gevoel hulp nodig te hebben nog steeds aanwezig is. Het is ook mogelijk dat er geen vermindering van de Hulpbehoevendheid meetbaar is omdat men het gevoel heeft hulp nodig te hebben bij de uitvoering van bepaalde veranderingen. Er is tenslotte wel inzicht verkregen, maar het doel van een organisatieopstelling is niet het aandragen van een specifieke oplossing. Ook worden er geen specifieke instructies gegeven over de manier waarop men met het probleem om dient te gaan. Dit is aan de participant zelf. Bij vervolg onderzoek is het wellicht interessant om hier verder op in te gaan. Wellicht kan men er, bijvoorbeeld door het afnemen van diepte interviews, achter komen of er misschien extra begeleiding nodig is na de organisatieopstelling zodat de verkregen inzichten in de praktijk gebracht kunnen worden waardoor er optimale resultaten worden verkregen uit de opstelling en de behoefte aan hulp afneemt of zelfs helemaal verdwijnt.

Uit dit onderzoek blijkt dat de participanten een goed gevoel hebben over de organisatieopstelling die zij hebben gedaan. De Houding ten Aanzien van Organisatieopstellingen is positiever geworden. Dit is een belangrijk gegeven omdat dit laat zien dat de participanten daadwerkelijk het nut van de organisatieopstelling inzien. Zij laten tenslotte een organisatieopstelling doen omdat zij denken dat een opstelling hen kan helpen bij het oplossen van hun problemen. Wanneer zij gedesilluseerd zouden zijn na de opstelling, was hun Houding ten Aanzien van Organisatieopstellingen wel significant gedaald. Dit is duidelijk niet het geval.

Bij de controle groep zijn helemaal geen significante resultaten gevonden. Dit is geheel naar verwachting.

Een tekortkoming aan dit onderzoek is het niet coderen van de vragenlijsten op deelname aan de specifieke vorm van de gegeven organisatieopstelling. De participanten aan dit onderzoek

zijn zowel mensen die een workshop organisatieopstellingen hebben bijgewoond als mensen van bedrijven die een bureau in hebben geschakeld om een opstelling te verzorgen voor hun bedrijf. Omdat de lijsten anoniem in een retourenveloppe zijn terug gezonden aan de universiteit is naderhand niet te bepalen in welke categorie een persoon op dat gebied valt. Omdat het interessant is te kijken of er verschillen zijn in ervaringen tussen deze twee groepen is het verstandig in het vervolg de lijsten hierop te coderen.

Voor vervolgonderzoek zijn een aantal aanbevelingen het noemen waard. Wanneer een bedrijf zijn medewerking verleent aan het onderzoek is het mogelijk de vragenlijsten voor de organisatieopstelling toe te sturen zodat zij ruim van te voren kunnen worden ingevuld. Bij dit onderzoek zijn de gegevens echter ook afkomstig van personen die aan workshops hebben deelgenomen. Het probleem bij workshops is dat vooraf vaak niet bekend is wie er aan de workshop zal deelnemen. Om dit probleem te omzeilen zijn de vragenlijsten op de dag of de avond van de workshop zelf uitgedeeld. De eerste lijst werd dan voor de organisatieopstelling ingevuld. De tweede lijst kon thuis worden ingevuld en het geheel kon na twee dagen in een retourenveloppe worden teruggezonden naar de Universiteit van Tilburg. Het is mogelijk dat er sociaal wenselijk is gereageerd omdat de vragenlijst op de dag/avond van de workshop werd uitgedeeld. Dit probleem zou eventueel in de toekomst omzeild kunnen worden door geïnteresseerden in een workshop bij voorbaat hun mailadres te vragen zodat de vragenlijsten op voorhand toe kunnen worden gezonden.

Tot slot is het van belang te benadrukken dat hoewel dit onderzoek zich heeft gericht op de Korte Termijn Effecten van Organisatieopstellingen, het van groot belang is dat er verder onderzoek volgt naar de lange termijn effecten van organisatieopstellingen. Omdat er bij mensen die een organisatieopstelling laten doen bepaalde bewustwordingsprocessen in werking worden gesteld, zou het kunnen zijn dat er meer tijd nodig is voor de bezinking van hetgeen men heeft waargenomen tijdens een opstelling. Het ervaren van de gevolgen die de

verkregen inzichten kunnen hebben waarneer er daadwerkelijk iets mee wordt gedaan, zal pas na een veel langere periode gemeten kunnen worden. Zo kan het oplossen van verstrikkingen uiteindelijk het gevolg hebben dat de werksfeer stukken verbetert en de productiviteit omhoog gaat. Ook kan het zo zijn dat werknemers zich veel beter gewaardeerd gevoelen en dat zij meer gemotiveerd raken om goed werk af te leveren. Bij vervolg onderzoek zal het interessant zijn deze zaken verder te onderzoeken.

Literatuurlijst

Blaser, N. (2001). *Familieopstellingen; Bert Hellingers systemische familietherapie*.

Amsterdam: Bres BV.

Boer, B. de (2003). *Bepaal zelf je leeftijd! Wordt coach van je eigen leven*. Limmen: de Prikkel.

Cozijnsen, A.J. (2001). *Anders veranderen; De nieuwe balans tussen mens en technologie*.

Alphen aan den Rijn: Samsom.

Hanken, A.F.G. & Reuver, H.A. (1973). *Inleiding tot de systeemleer*, Leiden: Stenfert Kroese.

Holitzka, M. & Remmert, E. (2000). *Systemische organisatieopstellingen; conflicten oplossen in en op het werk*. Darmstadt: Schirner Verlag.

Keuning, D.(1973). *Algemene systeemtheorie, systeembenadering en organisatie-theorie*. Leiden: Stenfert Kroese

Kibéd, M.V. von (2002). Enige opmerkingen over de filosofische achtergronden en methodische denkbeelden van de systemische opstellingen. In G. Weber, *De praktijk van familieopstellingen; verdieping en verbreding van de verborgen dynamiek van familiebanden* (p 46-54). Brecht: Altimara

Laermans, R. (1999). *Communicatie zonder mensen; een systeemtheoretische inleiding in de sociologie*. Amsterdam: Boom.

Ruppert, F. (2003). Het opstellen van arbeidsrelaties in het bedrijfsleven- ervaringen en resultaten van empirisch onderzoek. In G. Weber & B. Hellinger, *Het succes van organisatieopstellingen: De methode van Bert Hellinger in praktijk gebracht* (pp 210-231).

Haarlem: Altamira-Brecht.

Scott-Morgan, P. (1997). *De ongeschreven regels van het spel: Beheers en vernietig de verborgen regels en verwijder de barrières die organisatieverandering in de weg staan.*

Groningen: Boekwerk.

Stam, J.J. (2004). *Het verbindende veld: Organisatieopstellingen in de praktijk.* Groningen:

Het Noorderlicht.

Weber, G. (2003). *Het succes van organisatieopstellingen: de methode van Bert Hellinger in praktijk gebracht.* Haarlem: Altamira-Brecht.

Weber, G. Hellinger, B & Huyser, A (2002). *De praktijk van familieopstellingen: verdieping en verbreding van de verborgen dynamiek van familiebanden.* Haarlem: Altamira-Brecht.

Wiertzema, K. (1994). *Doelmatig communiceren: Basisprincipes.* Bussum: Coutinho.

Bijlage 1

Vragenlijst 1; in te vullen vóór de organisatieopstelling

Uw gegevens zullen anoniem worden verwerkt.

Code 001
Geslacht m / v
Leeftijd
Hoogst genoten opleiding
Functie in de organisatie
Dienstjaren

Onderstaande vragen hebben betrekking op uw gevoelens en gedachten over situaties in uw werkomgeving.

- 1 = volledig mee oneens
2 = mee oneens
3 = neutraal
4 = mee eens
5 = volledig eens

Omcirkel wat voor u van toepassing is
volledig
mee eens

volledig
mee oneens

1. Ik begrijp de mensen in mijn werkomgeving	1	2	3	4	5
2. Ik sta open voor het gebruik van organisatieopstellingen	1	2	3	4	5
3. Ik heb een goed overzicht van de verhoudingen binnen mijn werkomgeving	1	2	3	4	5
4. Ik voel me verbonden met mijn werkomgeving	1	2	3	4	5
5. Het energieniveau van de mensen die bij problemen in mijn werkomgeving betrokken zijn, is hoog.	1	2	3	4	5
6. Ik zou uit deze werkomgeving weg willen gaan	1	2	3	4	5
7. Ik voel me betrokken bij mijn werkomgeving	1	2	3	4	5
8. Ik voel me alleen staan op mijn werk.	1	2	3	4	5
9. Ik heb inzicht in de oorzaken van problemen met betrekking tot mijn werk	1	2	3	4	5
10. Ik voel me overbodig in mijn werkomgeving	1	2	3	4	5
11. Ik heb inzicht in de emoties die in situaties op het werk een rol spelen	1	2	3	4	5
12. Ik heb geen idee van wat er in mijn werkomgeving gebeurt	1	2	3	4	5
13. Ik heb het gevoel dat we een team zijn	1	2	3	4	5

14. Er staan mensen aan mijn zijde	1	2	3	4	5
15. Ik erger me aan mensen in mijn werkomgeving	1	2	3	4	5
16. Ik heb positieve verwachtingen ten aanzien van het proces van de opstellingen	1	2	3	4	5
17. Ik voel me vrij in mijn werk t.o.v. mijn collega's/ de mensen met wie ik samenwerk	1	2	3	4	5
18. Ik krijg te weinig ondersteuning	1	2	3	4	5
19. De afstand tussen mijn collega's/ de mensen met wie ik samen werk en mij is te groot	1	2	3	4	5
20. Ik voel me machteloos	1	2	3	4	5
21. Ik voel me verantwoordelijk voor anderen	1	2	3	4	5
22. Ik heb een taak in mijn werkomgeving	1	2	3	4	5
23. Er zijn mensen met wie ik mij verbonden voel	1	2	3	4	5
24. Ik vind dat er teveel van me gevraagd wordt	1	2	3	4	5
25. Ik ben bereid een stap terug te doen	1	2	3	4	5
26. Ik heb begrip voor de mensen die bij problemen in mijn werkomgeving betrokken zijn.	1	2	3	4	5
27. Ik zou me uit mijn werkomgeving terug willen trekken	1	2	3	4	5
28. Ik voel me onzeker	1	2	3	4	5
29. Ik voel dat er een uitzichtloze machtsstrijd gaande is tussen sommige mensen in mijn werkomgeving	1	2	3	4	5
30. Ik heb inzicht in problemen die spelen op het werk	1	2	3	4	5
31. Ik voel me sterk in mijn positie	1	2	3	4	5
32. Ik zie een oplossing voor problemen in mijn werkomgeving	1	2	3	4	5
33. Ik heb hulp nodig	1	2	3	4	5
34. Ik denk dat deze organisatieopstelling bijdraagt aan het oplossen van problemen in mijn werkomgeving	1	2	3	4	5
35. Ik ben mij bewust van mijn positie t.a.v. anderen in mijn werkomgeving	1	2	3	4	5

Opmerkingen die van belang kunnen zijn voor de interpretatie:

Dank voor uw medewerking!