

# Systemisch denken en handelen in organisaties

Eelco de Geus

Ongeveer tien jaar geleden kwam in Duitsland een specifieke vorm van systemisch denken naar voren. Bert Hellinger, een Duitse onconventionele psychotherapeut, had jarenlang geëxperimenteerd met het in de ruimte opstellen van familiesystemen. Daarin ontdekte hij de dynamieken die aan de basis liggen van moeilijkheden en persoonlijk lijden van de bij het systeem behorende individuen. De manier waarop hij dit inzichtelijk maakte was zo baanbrekend dat het systemisch werken met familieopstellingen zich binnen zeer korte tijd verspreidde in Duitsland en in Europa. Op dit moment is deze vorm van werken één van de meest vernieuwende als het gaat om inzicht, verandering en persoonlijke groei.

Ongeveer vijf jaar geleden begon Hellinger zijn ideeën over en ervaringen met systeemdynamiek te toetsen in de context van organisaties. Ook daar bleken een aantal van dezelfde wetmatigheden te gelden als in familiesystemen en leidde het werken met opstellingen tot nieuwe inzichten over de onderstromen in een organisatie en over de dynamieken die van invloed zijn op het succes, de effectiviteit en de doelmatigheid van de organisatie. Bert Hellinger besloot zich uiteindelijk met name te blijven richten op de verdere ontwikkeling van de familieopstellingen. Het waren anderen, waaronder Gunthard Weber, die een grote bijdrage leverden aan de verdere ontwikkeling van organisatieopstellingen. En hoewel op dat gebied nog veel ontwikkeling mogelijk en nodig is, wordt het werken met systeemopstellingen in de context van organisatieontwikkeling steeds meer en steeds diverser toegepast.

In deze tekst wordt het systemisch gedachtegoed ingeleid en wordt de toepassing ervan voor organisaties specifiek belicht. Daarnaast wordt de plaats bepaald van systemisch denken en handelen binnen het geheel van bestaande benaderingen voor organisatieontwikkeling.

## Organisaties: dynamische systemen

De oorspronkelijke betekenis van het woord ‘dynamisch’ is ‘waarin innerlijke beweging of beweging overheerst’. Waar mensen samen komen en zich organiseren, ontstaat een beweging, die direct samenhangt met de missie, de onderlinge relaties en de historie van de organisatie. De oprichters van de organisatie hebben een visioen, een missie en daar omheen verzamelen zij mensen die zich daarmee willen verbinden. Er ontstaat een bepaalde ordening, een hiërarchie in de organisatie en het geheel beweegt zich in een bepaalde richting.

Deze bewegende kracht komt direct voort uit de loyaliteit van de medewerkers binnen de organisatie; deze zijn trouw aan de oprichters en hun missie (of, bij grotere systemen, aan het management en de missie van een bepaald segment). Het is deze loyaliteit, deze trouw aan het systeem, die de mate van binding aan het systeem bepaalt (het woord loyaliteit betekent letterlijk: ‘getrouwheid aan verbinding’).

Binding en trouw zijn de krachten die het systeem bijeenhouden en zijn daarom de basis voor het goed functioneren van de organisatie. Systemische vraagstukken zijn dan ook vraagstukken die in essentie gaan over binding en trouw binnen de organisatie.

Wanneer binding en trouw in gevaar zijn, reageren mensen en afdelingen binnen het systeem dan ook (zij het onbewust) heftig. Deze innerlijke reacties op systemische moeilijkheden kunnen zich uiten in diverse verschijnselen als:

- onduidelijkheid in het leiderschap
- ziekteverzuim onder medewerkers
- herhalende terugkeer van dezelfde problematiek (op bepaalde posities of in bepaalde segmenten van de organisatie), ongeacht wisselingen van leider of medewerkers
- het structureel onvoldoende bereiken van doelen
- een onvoldoende effect van opleidings- en trainingsprogramma's
- strijd tussen verschillende afdelingen en subgroepen binnen de organisatie
- het voortleven van oud zeer en andere historische belemmeringen
- onduidelijkheid over verantwoordelijkheden
- algemene behoefte aan meer daadkracht

### **Het geweten van organisaties**

Zoals ieder persoonlijk een geweten heeft, zo bestaat er ook zoiets als een groepsgeweten. Men zou kunnen zeggen dat het persoonlijk geweten als functie heeft te signaleren wanneer de binding van een persoon aan zijn groep in gevaar is. Dus als we iets doen dat het bij een groep horen in gevaar brengt, reageren we met schuldgevoel en een slecht geweten. En doen we iets dat ons 'erbij horen' versterkt, dan hebben we een gevoel van onschuld en een goed geweten. Het geweten is dus een soort thermometer voor trouw en binding aan de voor ons belangrijke systemen.

Het geweten neemt een grote plaats in binnen de persoonlijke psychologie. Dit wordt logisch als we ons realiseren dat de mens in groepen leeft en groepen nodig heeft voor zijn overleven; het is basis en voorwaarde voor zijn bestaan en daarmee staat het geweten aan de basis van zijn persoonlijke psychologie.

Naast het persoonlijk geweten bestaat het groepsgeweten. Dit groepsgeweten waakt over de binding van de groep als geheel. Het is een zeer onbewuste kracht in de organisatie, maar alle mensen en delen van de organisatie worden er sterk door beïnvloed. Het zijn dan de bovengenoemde symptomen die aangeven dat ergens in het systeem iets niet in balans is, niet in orde is, iets dat door bepaalde mensen wordt opgevangen en dat de binding in gevaar brengt. Vanuit dit perspectief kan men naar mensen, teams en afdelingen kijken als zijnde 'wachters van het geweten van de organisatie'.

In de ervaringen die we tot nu opdeden met systemische opstellingen blijkt de binding in het systeem gebaseerd te zijn op de volgende drie elementaire principes:

1. Iedereen heeft recht op een plaats
2. Er is een natuurlijke ordening in de organisatie
3. Er dient een balans te zijn tussen geven en nemen

Deze drie bindingsprincipes zien we zowel in families als in organisaties.

## Ieder heeft recht op een plaats

Het eerste bindende principe heeft te maken met plaats. Het houdt in dat iedere persoon of aspect dat onderdeel uitmaakt (of ooit onderdeel heeft uitgemaakt) van het systeem recht heeft op een plaats, een plek binnen het systeem. Dat betekent dat mensen of groepen gewaardeerd en erkend worden voor het werk dat ze doen of de plaats die ze innemen. Deze erkenning geldt niet alleen voor het hier en nu; ze geldt ook, en zelfs in zeer sterke mate, voor het verleden. Mensen die vergeten zijn, buitengesloten zijn, onjuist behandeld zijn, vertrokken zijn op een onvolledige wijze; ze worden door het ‘geweten’ van de organisatie niet vergeten en het systeem als geheel zal trachten dit onrecht te herstellen; anderen in de organisatie neigen naar identificatie met die personen of groepen die geen goede plaats hebben gekregen. Onbewust worden ze in dienst genomen door het groepsgeheten om de onvolledigheid van het systeem te herstellen. Veel conflicten (vooral de dieperliggende en moeilijk bespreekbare) en samenwerkingsproblemen wortelen in de systemische dynamiek, waarbij anderen de plaats in proberen te nemen van hen die vergeten zijn of dat wat buitengesloten wordt.

*Voorbeeld: Een team kent een tweespalt tussen de verschillende medewerkers. In beleidsplanning komt men telkens tegenover elkaar te staan; de ene groep vertegenwoordigt het beleid van de oude directeur, die kort geleden vertrokken is en de andere groep vertegenwoordigt het beleid van de nieuwe directeur. In een opstelling worden de oude en nieuwe directeur ingebracht. De oude directeur staat zwak, voelt zich niet gezien en buitengesloten. Pas als hij de eer krijgt voor het werk wat hij deed, voor alles wat hij betekend heeft voor de organisatie en voor alle mensen die er werkten (met achter hen de gezinnen die daarbij hoorden), en men een buiging voor hem maakt, komt de rust terug in het systeem. De twee groepen kijken vervolgens vanuit een nieuw perspectief naar elkaar en hebben waarschijnlijk betere mogelijkheden voor samenwerking.*

Degenen en datgene wat bij een organisatie hoort beperkt zich niet tot de mensen die er op dit moment werkzaam zijn en de structurelementen waarvan in het hier en nu sprake is. De geschiedenis van de organisatie en de omgeving waarin zij opereert zijn eveneens blijvend verbonden aan het systeem en beïnvloeden haar. Dat geldt ook voor personen of instanties die op een of andere manier het voortbestaan en het succes van de organisatie door hun betrokkenheid mogelijk hebben gemaakt. En het geldt voor al die personen, groepen of instanties die de organisatie schade hebben berokkend of die door de organisatie schade hebben geleden; op een diep niveau blijven zij verbonden met de organisatie en werken daarop in. Daarom maken behoren tot de organisatie (ofwel direct, ofwel indirect en op een onbewust niveau):

- de oprichters (ook als ze vertrokken zijn)
- de financiers en aandeelhouders
- het bestuur en de directie
- afdelingshoofden, afdelingen, medewerkers
- eventuele moederbedrijven
- vertrokken medewerkers die een belangrijke invloed hebben gehad in de organisatie
- diegenen die schade hebben geleden door (de werkzaamheden van) deze organisatie
- diegenen die op andere manieren hebben bijgedragen aan het succes van de organisatie
- het doel of de taak (missie), het product, en de markt(en) waarin de organisatie zich begeeft

- het land en de cultuur waarin de organisatie geworteld is

Verder zijn er een aantal mensen en elementen die soms wel, soms niet verbonden zijn met het organisatiesysteem en op haar inwerken. Dit zijn:

- klanten en leveranciers
- familieleden van de eigenaar
- consultants
- bepaalde concepten, zoals bijvoorbeeld ‘macht’ of ‘doelgerichtheid’ enzovoort.

In het systemisch kijken naar organisaties kan van deze elementen nagegaan worden wat hun plaats en werking is. Van daaruit kan gekeken worden naar de verschillende vraagstukken, dilemma's en thema's die op dit moment wezenlijk zijn in de organisatie.

### **Natuurlijke ordening en hiërarchie**

Een tweede basisprincipe dat voorwaardelijk is voor de trouw aan en de binding in het systeem is het principe van ordening. Elke organisatie kent een natuurlijke hiërarchie, een natuurlijke ordening. Deze hiërarchie is vaak niet gelijk aan de hiërarchie binnen een organigram; ze baseert zich op het natuurlijke gevoel voor leiderschap en ordening, die bepaald worden door de historie en structuur van de organisatie.

Zo zien we bijvoorbeeld dat een backoffice/ facilitaire dienst/administratie van een organisatie in een organigram vaak terzijde of ondergeschikt gepositioneerd wordt, terwijl ze in systemisch opzicht over het algemeen het dichtst naast de algemeen leider staat: systemisch gesproken neemt het hoofd van die afdeling dan een belangrijker plaats in dan bijvoorbeeld een hoofd van één van de inhoudelijke afdelingen. Waarom? Omdat de backoffice het kader schept voor de organisatie en zijn inhoudsdeskundigen om hun werk te kunnen doen; zonder hen zou er überhaupt geen werk mogelijk zijn. Hier zien we een natuurlijke ordening naar voren komen, die vaak niet erkend wordt, maar diep in de organisatie voelbaar en werkzaam is. Het is een ordening die bepaald wordt door de taak die iemand of een afdeling heeft, en het belang van die taak voor de organisatie. Erkenning van en het voegen naar die natuurlijke ordening doet (de mensen in) de organisatie over het algemeen goed.

Een andere natuurlijke ordening binnen organisaties wordt bepaald door de mate van verantwoordelijkheid die iemand draagt. Leiders met de meeste (eind)verantwoordelijkheid zijn systemisch gesproken hoger in rang dan leiders die minder (eind)verantwoordelijkheid dragen. Verantwoordelijkheid wordt dan gedefinieerd als zijnde recht evenredig met de schade die voor de organisatie als geheel ontstaat als er gefaald wordt en omgekeerd met de waarde die de functie heeft voor het welslagen van de organisatie. Ieder kent de problemen en moeilijkheden die ontstaan, als iemand ‘weg gerangeerd’ wordt door een promotie naar een op papier hogere functie die voor de organisatie echter minder gewicht heeft; systemisch gesproken gaat het om een degradatie, die voelbaar is voor iedereen en die het de betreffende persoon in de nieuwe positie veelal onmogelijk maken om werkelijk nog verschil te maken. Hier wordt tegen de natuurlijke ordening in gehandeld en vaak werkt dit verzwakkend voor zowel de betrokken personen als het systeem als geheel.

Een derde natuurlijke ordening wordt bepaald door de tijdsduur dat iemand deel uitmaakt of gemaakt heeft van de organisatie. Mensen die langer bij een organisatie werken, of er eerder bij betrokken waren, staan systemisch gesproken boven degenen die later komen, ook als deze wellicht hogere functies binnen de organisatie vervullen. Zo staat een oprichter van een organisatie op de eerste plaats en blijft daar, ook als hij al vertrokken is. Men zegt wel: ‘ hij is

weg, maar zijn geest waart nog rond'. Dit is de taal van de ziel en het geweten van de organisatie, die aanvoelt dat de positie van oprichter systemisch de meest belangrijke is. Als een oprichter vertrekt kan dat dan ook alleen als ieder hem blijft zien als de oprichter, en de nieuwe leiders als het ware met de oprichter in hun rug het bedrijf voortzetten. Zouden de nieuwe leiders dat niet doen, ontstaat onrust in de rest van de organisatie.

Het voegen naar deze natuurlijke ordeningen is van groot belang voor de stabiliteit in de organisatie. Juist in tijden van grote verandering, zijn het deze ordeningen die de organisatie ankeren in de woelige zee van transformatie en wellicht kunnen leiden naar een veilige haven.

Vooraf in organisaties is het dilemma echter dat als men zich voegt naar de ene ordening, dit in strijd kan zijn met de andere. Zo kan bijvoorbeeld iemand in functie meer verantwoordelijkheid dragen, terwijl hij jonger is en korter bij de organisatie betrokken. Daarom zijn geen simpele antwoorden mogelijk op ordeningsvraagstukken en dient men elke keer weer opnieuw te bekijken op welke wijze natuurlijke ordeningen naast elkaar recht gedaan kunnen worden.

### **Balans tussen geven en nemen**

Het derde bindende principe in organisaties is de balans tussen geven en nemen. Dat wil zeggen; als iemand meer geeft aan of in de organisatie dan hij terugkrijgt, staat de organisatie bij hem in de schuld. Zolang deze schuld niet vereffend wordt, voelt het systeem aan dat er sprake is van onrecht, en zullen wellicht anderen trachten dit onrecht te herstellen. Als de balans tussen geven en nemen onherstelbaar is, rest de organisatie niets dan deze persoon te laten gaan; ze hebben tenslotte niets meer te bieden. Dit is bijvoorbeeld het geval bij mensen die langdurig taken vervullen waarvoor ze niet of niet voldoende gehonoreerd worden; uiteindelijk zal deze persoon zelf vertrekken. De enige mogelijkheid om hier goed mee om te gaan ontstaat als de organisatie tegen deze persoon zegt; "we zien wat je voor ons doet en we danken je daar voor. We weten dat we je diensten niet kunnen compenseren en daarom zijn we blij zolang je doet wat je doet, en ben je helemaal vrij om te gaan als dat jou goeddunkt'.

Omgekeerd kan het natuurlijk ook voorkomen dat iemand meer neemt dan hij geeft. Dan staat hij of zij in de schuld bij de organisatie en als geen vereffening mogelijk is rest hem niets dan te vertrekken. Dit is bijvoorbeeld aan de orde als iemand uit eigenbelang en ten koste van de organisatie gehandeld heeft.

Deze balans tussen geven en nemen komt ook naar voren als mensen een zware last op zich nemen binnen de organisatie; anderen zullen de neiging krijgen zich met deze persoon te identificeren door te trachten de last voor die ander te dragen.

Balans tussen geven en nemen beperkt zich niet tot de mensen binnen de organisatie. Ze strekt zich uit tot de relatie tussen de organisatie, zijn producten en diensten en zijn doelgroep en afnemers. Ook daar is een voortdurende behoefte aan evenwicht, en speelt het groepsgeweten op als dit verstoord raakt.

## Dynamieken binnen organisaties

De verschillende dynamieken die we tegenkomen in organisaties zijn dus een gevolg van het groepsgeweten, dat de drie bindingsprincipes bewaakt. Elk principe kent zijn eigen specifieke dynamieken

Met het eerste principe ‘ieder heeft recht op een plaats’ zijn globaal gesproken de volgende dynamieken verbonden:

*Ik doe het in jouw plaats*

Mensen neigen diegenen te vertegenwoordigen die buitengesloten zijn, onrecht is aangedaan of die vertrokken zijn.

*Ik volg je*

Mensen vertrekken op dezelfde manier of gedragen zich vergelijkbaar met degenen die voor hen waren.

Als tegen het tweede principe ‘natuurlijke ordening’ gehandeld wordt ontstaat de dynamiek:

*Ik ben beter/ kan het beter dan jij*

Mensen, teams of afdelingen nemen niet de plaats in die hen toebehoort, maar gaan op de stoel van het management zitten, of van collega's die hoger in functie zijn. Het weten van de juiste plaats en zich beperken tot de taken en verantwoordelijkheden die daarbij horen is een belangrijke voorwaarde voor een goede systeemdynamische basis binnen de organisatie.

Met het principe ‘balans tussen geven en nemen’ zijn over het algemeen dynamieken verbonden als:

*Iets voor iemand anders dragen*

Mensen of delen van de organisatie dragen de last die eigenlijk toebehoort aan anderen binnen het systeem.

Deze vier dynamieken vormen de kern van de stromingen die ontstaan als tegen de drie bindingsprincipes in organisaties gehandeld wordt. Overige dynamieken zijn over het algemeen afgeleiden van deze vier.

## Het specifieke karakter van organisaties

Organisaties weerspiegelen in zekere zin familiesystemen. De oorsprong van binding, trouw, het geweten en de verschillende systeemdynamieken die daaruit voortvloeien ligt in de diepe binding van het kind in en aan zijn familie. De volwassen mens die zich organiseert in groepen om bepaalde doelstellingen te bereiken (organisatiesystemen) doet dit op basis van deze zelfde principes, die geleerd zijn in het familieleven. Het is daarom dat regelmatig de persoonlijke familieachtergrond van een vraagsteller binnen een organisatie van grote invloed kan zijn op de vraag die hij inbrengt.

Naast deze overeenkomsten, die ons noodzaken ook kennis te hebben van systeemdynamiek in het familieleven en niet te schromen die kennis waar nodig in te zetten bij de benadering van organisatievraagstukken, hebben organisaties echter ook zeer specifieke kenmerken.

De binding aan organisaties is over het algemeen minder sterk en diepgaand dan de binding en de trouw aan de familie. Dat maakt dat mensen, afdelingen en hele organisaties kunnen gaan en kunnen komen en dat ze sterk aan veranderingen onderhevig zijn.

Het lijkt erop dat organisaties representerende systemen zijn; dat wil zeggen dat er posities zijn binnen de organisatie die min of meer vast staan, en waar mensen een tijd lang een plaats innemen om de bijbehorende taken te vervullen. De familie is direct verbonden met de identiteit (broer, zus, vader, moeder, kind, grootouder); binnen de organisatie vervult men zijn taken die behoren bij een positie; de posities blijven en men kan daarin van plaats wisselen. Dat maakt dat organisaties veel complexere en in zekere zin gevoeliger systemen zijn: vele verschillende loyaliteiten spelen tegelijkertijd een rol, posities kunnen gemakkelijk wisselen, ordeningen binnen het systeem zijn complexer en diffuser dan in familiesystemen. Organisaties zijn ook meer open systemen dan families; ze zijn zichtbaar, hun geheimen zijn minder beschermd, en doordat binding en loyaliteit in organisaties van nature minder krachtig is dan in families zijn organisaties ook zeer kwetsbare systemen.

Interveniëren in organisaties vraagt dan ook voorzichtigheid, gepaste terughoudendheid, respect, een gewaarborgde privacy en een groot overzicht over de invloeden en dynamieken waarin de (mensen in) de organisatie onderhevig zijn.

### **Leiderschap in organisaties**

Leiderschap in organisaties vraagt van de leider dezelfde terughoudendheid, hetzelfde respect, een bescherming van de werkruimte en een groot overzicht. In zekere zin is leiderschap in organisaties een dienst; het is een voorwaarden - scheppende functie, die de ruimte creëert en bewaakt waarin anderen het werk kunnen doen. De leider staat daarom tegelijkertijd op de eerste plaats en op de laatste plaats. Het vermogen om 'leiding te geven vanaf de laatste positie' is dan ook een belangrijke vaardigheid, die gebaseerd is op een innerlijke houding. Vooral voor jonge leiders, die te maken hebben met een organisatie die langer bestaat en werken met oudere en/ of meer ervaren medewerkers, is de ontwikkeling van deze innerlijke houding van groot belang, daar het hun kracht als leider doet toenemen.

Tegelijkertijd is het van groot belang dat leiderschap binnen de organisatie de erkenning en waardering krijgt die het verdient; het ontbreken daarvan (wat regelmatig in met name non-profit organisaties dreigt) leidt tot verzwakking van de pijlers waarop de organisatie rust.

### **Organisatieopstellingen**

In een organisatieopstelling kiezen we uit een groep mensen representanten voor sleutelfiguren of segmenten van de organisatie. Daarbij kunnen ook belangrijke begrippen (zoals doelstellingen, missie, de markt) vertegenwoordigd worden. De vraagsteller stelt de verschillende representanten ten opzichte van elkaar in de ruimte op. De gevoelens en gewaarwordingen van de representanten zijn meestal een behoorlijk precieze reflectie van de dynamieken die in de organisatie spelen. Daarin kan aan het licht komen hoe de organisatie op bepaalde punten verstrikt is geraakt. Deze informatie geeft aan de verantwoordelijken voor de vraagstelling impulsen tot verandering, of op zijn minst om vanuit een ander perspectief naar de problematiek te kijken. Organisatieopstellingen bieden daarom geen kant en klare oplossingen. Ze geven de beelden weer die in de onderstroom in de organisatie werkzaam

zijn, en wijzen in de richting van mogelijke oplossingen. Vanaf dat punt nemen de professionals die binnen de organisatie werkzaam zijn weer over.

Organisatieopstellingen bieden nieuwe inzichten bij diverse vraagstukken in organisaties.

Dat kunnen vraagstukken zijn over:

- Leiderschap
- Specifieke moeilijkheden op bepaalde plaatsen in de organisatie
- Conflicten die niet eenvoudig oplosbaar zijn en/of weerkerend zijn
- Het nemen van beslissingen (invulling van vacatures/ marketing vraagstukken/ persoonlijke keuzes)
- Ontbreken van kracht en/ of doelgerichtheid
- Uitblijven van resultaat
- Samenvoeging of opheffing van (delen van) organisaties
- Consultancy: hoe verhoud ik me als consultant tot de organisatie waarvoor ik werk en wat speelt er binnen deze organisatie op de achtergrond?
- Specifieke vragen over beleid van en opvolging binnen voortzetting van familiebedrijven
- Werksfeer en onderlinge relaties.

### **Systemisch denken en handelen**

Het systemische perspectief kan een grote bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een organisatie. Organisatieopstellingen zijn daarin en specifieke werkvorm, die in bepaalde contexten werkzaam zijn. Opstellingen zijn echter maar een instrument binnen het systemische gedachtegoed.

Systemisch denken en handelen in organisaties betekent een verandering van houding, waardoor het grotere geheel van het systeem in zicht komt. Het betekent het leren zien en voelen van natuurlijke ordeningen in organisaties, het erkennen van de plaats die ieder inneemt, het bijdragen aan een juiste balans tussen geven en nemen. Het betekent vragen durven stellen als: wie is aan wie of wat loyaal in deze organisatie? Welke mensen of segmenten worden buitengesloten, vergeten of niet erkend? Wie of wat wordt niet of onvoldoende geacht of geëerd? Wie neemt wat van wie over? Wat krijg ik voor alles wat ik geef en vooral ook: wat geef ik voor alles wat ik krijg? Hoe is de balans? Wat is nodig, zodat ieder zijn taak in een bepaalde positie kan vervullen? En bij moeilijkheden; hoe zijn deze een uitdrukking van systemische verstrikkingen, nu of in het verleden? En het betekent interventies kunnen plannen die bijdragen aan een stabiele systeemdynamische ontwikkeling.

### **De plaats van systeemdynamisch denken in organisatieontwikkeling**

Er zijn vele vraagstukken, dilemma's en uitdagingen binnen organisaties. Lang niet alle zijn systemisch van aard. Zo moet de organisatie goed aangestuurd worden, dienen medewerkers goed gekwalificeerd te zijn, zijn er materiele voorwaarden en kennen mensen hun individuele problemen. Al deze gebieden hebben hun eigen modellen en instrumenten, waarmee ze goed en effectief benaderd kunnen worden.

Het systeemdynamisch denken wordt van belang als andere instrumenten falen of geen uitkomst bieden. Dan kan men zich afvragen wat er meer aan de hand is, wat op een dieper niveau speelt, wat de vragen zijn achter de vraag, wat zich afspeelt in 'de ziel van de



organisatie. Het is daar waar het systemisch gedachtegoed een belangrijke plaats in kan nemen. Niet meer, maar zeker ook niet minder.

## Bronnen

- Assländer, F., (2000) *Aufstellungen während einer firmeninternen Arbeitstagung*, Praxis der Systemaufstellung 1: 28-32
- Boszormenyi - Nagy, I. en B. Krasner (1986), *Tussen geven en nemen*. Haarlem, de Toorts 1994
- Boszormenyi – Nagy, I. en G.M. Spark (1973), *Invisible Loyalties*. New York, Harper & Row.
- Grochowiak, K. en J. Costella (2001), *Systemdynamische Organisationsberatung*. Heidelberg, Carl- Auer- Systeme.
- Hellinger, B., *Ordnungen der Liebe* (2000). Heidelberg, Carl-Auer-Systeme.
- Hellinger, B., G. Weber en H. Beaumont (1998) *Love's Hidden Symmetry*, Phoenix Arizona, Zeig, Tucker & Co
- Hellinger, B., *Stilte in het Midden* (2002). Groningen, het Noorderlicht.
- Stam, J. (red.), *Leven zoals het is* (2002). Groningen, het Noorderlicht.
- Stam, J. *Nederlandse Wind* (2001). Groningen, Bert Hellinger Instituut.
- Varga von Kibed, M. en I. Sparrer (2000) *Ganz im Gegenteil*. Heidelberg, Carl-Auer- Systeme
- Weber, G. (red.), *Praxis der Organisationsaufstellungen* (2000). Heidelberg, Carl-Auer-Systeme.

## Over Eelco de Geus

Vanuit zowel een therapeutische achtergrond als vanuit zijn ervaring als procesbegeleider en adviseur in organisaties richtte Eelco de Geus het Instituut voor Systemische Opstellingen op. Van daaruit organiseert en begeleidt hij zowel familieopstellingen als loopbaan- en organisatieopstellingen. Daarnaast werkt hij als consultant systeemdynamiek binnen organisaties en verzorgt coaching vanuit systemisch perspectief. Binnen het Instituut voor Systemische Opstellingen werkt Eelco samen met ander systeemopstellers aan de ontwikkeling van het systemisch werk in Nederland. [www.systeemconstellaties.nl](http://www.systeemconstellaties.nl)