

De bedrijfsvariant van familieopstellingen kan tal van problemen

Zet mij asjeblief op mijn

Erkennen dat iedereen een eigen plaats heeft in het bedrijf, dat is het basisprincipe van familieopstellingen. Zulke positiebepalingen kunnen nuttig zijn bij herstructureringen, bij intermenselijke conflicten of bij een strategiewijziging.

Maud Pirotte

De methode van de familieopstellingen of familieconstellaties werd in de jaren 70 uitgewerkt door de Duitse psychotherapeut Bert Hellinger. Een controversiële figuur, maar zijn werk werd opgenomen in Europese universitaire opleidingen. Hellinger lost een persoonlijk probleem op door de positie van elk lid van de familie in kaart te brengen, als het moet zelfs over verschillende generaties heen. Het doel is het evenwicht van het systeem herstellen, dat zorgt voor meer persoonlijk welzijn. De methode kende een denderend succes, en wordt sinds de jaren 90 ook toegepast in bedrijven. „Hellinger en andere therapeuten vóór hem brachten aan het licht dat een familie een systeem is. Rijst er een probleem, dan is dat niet het probleem van één persoon, maar van de hele familie. Wanneer er in sommige indianenstammen iemand ziek is, zegt men niet 'X is ziek', maar wel 'De stam is ziek'. In het bedrijfsleven is dat niet anders: wanneer de onderneming voor een probleem of een verandering staat, is het hele systeem daarbij betrokken”, aldus *personal & executive coach* Riet Lenaerts. Zij gebruikt de methode al zes jaar in bedrijven.

De groep bestuderen

Als er een probleem opduikt, dan is men doorgaans geneigd om dat toe te schrijven aan gebrekkige communicatie of aan de houding van één enkel iemand. „De opstelling bewijst echter dat het



Personal & executive coach Riet Lenaerts gebruikt de methode van de familieopstellingen al zes jaar in bedrijven.

FOTO: P. BROZEPORTERS

oplossen

plaats!

probleem, van welke aard ook, niet te wijten is aan één persoon, maar aan de hele groep", gaat Riet Lenaerts door. „Zo'n opstelling maakt de dingen voor iedereen in een heel korte tijdspanne zichtbaar en tastbaar, en dat terwijl het probleem soms al maanden, ja zelfs langer aansleept. Dan kan het werk van de coach beginnen, dan weet ik welke richting ik uit moet."

Voor bedrijfscoach Renaud Vallée schuilt de kracht van deze methode in het feit dat hij ermee niet als een deus ex machina hoeft aan te wijzen waar de knelpunten zitten in een bedrijf. „De deelnemers erkennen zelf de situatie. En die bewustwording is een pak efficiënter dan advies dat door een consultant wordt verstrekt en vaak op weerstand stuit." Riet Lenaerts valt in: „De methode van de bedrijfsopstellingen is doorgaans niet het eerste hulpmiddel waar we naar grijpen", valt Riet Lenaerts in. „omdat ze een beetje bizar overkomt. Ze lijkt irrationeel... Het bedrijf moet dus een voldoende open cultuur hebben vooraleer we een dergelijke stap kunnen wagen."

Soort van rollenspel

Deze methode komt onder meer van pas om communicatie- of gedragsproblemen op te lossen – bijvoorbeeld wanneer het bedrijf kampt met veel absentisme of personeelsverloop – of wanneer de onderneming voor een kentering staat. Maar ze kan ook een waardevol hulpmiddel zijn bij chronische 'stemmingsstoringen', wanneer u voelt dat er iets fout zit, maar de onderliggende oorzaak van de malaise niet kunt achterhalen.

De opstelling kan gemaakt worden door de bedrijfsleider, door de personeelsdirecteur of door de manager van een team, en de methode is zowel in grote bedrijven als in KMO's toepasbaar.

Veel materiaal is er niet nodig: een blad papier en pionnen (die de elementen van het systeem uitbeelden) volstaan (zie voorbeelden). Al belet niets u om te kiezen voor een opstelling op ware grootte, zoals bij een rollenspel. In dat geval spelen 'representanten' de rol van elk van de leden van het systeem.

Een communicatieprobleem oplossen

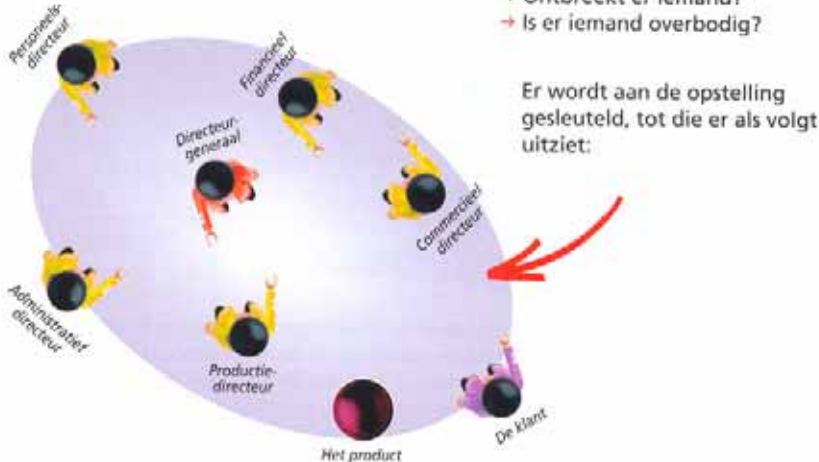
Het directieteam van onderneming X kampt met communicatieproblemen. De klanten blijven weg, de directeur-generaal heeft geen duidelijke kijk op het probleem en slaagt er niet in de scheve situatie recht te trekken. Hij besluit dan een opstelling te proberen. In het bijzijn van zijn team zet hij pionnen op een groot stuk karton; elke pion beeldt een lid van de directie uit. De directeur baseert zich op het organigram van het bedrijf en zet de pionnen op de volgende manier neer:



Iedereen beseft dat deze opstelling niet klopt met de werkelijkheid.

Vervolgens stelt de begeleider een aantal vragen:

- Wie heeft er contact met wie?
- Wie is er belangrijk voor wie?
- Ontbreekt er iemand?
- Is er iemand overbodig?

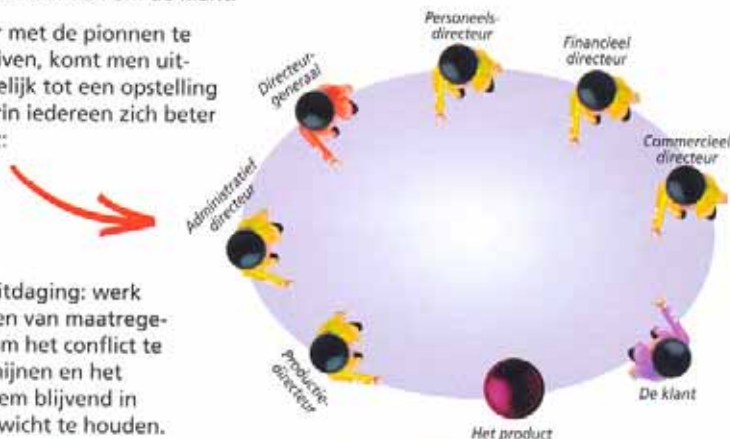


Er wordt aan de opstelling gesleuteld, tot die er als volgt uitziet:

De begeleider vraagt dan aan de deelnemers hoe ze zich voelen en waarom ze in een bepaalde richting kijken (voorgesteld door de arm van elk figuurtje). Blijkt dat:

- de directeur-generaal het benauwd heeft: hij zit gevangen tussen zijn medewerkers;
- de commerciële directeur en de financiële directeur met elkaar overhoop liggen en zich niet bezighouden met de klant;
- de personeelsdirecteur het gevoel heeft dat hij voor iedereen lucht is;
- de productiedirecteur meer bekommerd is om de mening van de directeur-generaal dan om de klant.

Door met de pionnen te schuiven, komt men uiteindelijk tot een opstelling waarin iedereen zich beter voelt:



De uitdaging: werk maken van maatregelen om het conflict te ontmijnen en het systeem blijvend in evenwicht te houden.

De persoon die de opstelling vraagt, plaatst die representanten in het vertrek en observeert dan het tafereel. „Het is belangrijk”, benadrukt Riet Lenaerts, „dat de medewerkers die bij de zaak betrokken zijn, niet hun eigen rol spelen. Alleen dan kunnen ze de

situatie van op een afstand bekijken.” Het moet wel gezegd dat de pionnen of representanten op hun plaats zetten, absoluut niet gemakkelijk is. Geholpen door de vragen van de begeleider nemen de deelnemers beetje bij beetje hun positie in.

„Eens de opstelling gebeurd is – d.w.z. wanneer we vinden dat die met de werkelijkheid klopt – vraag ik aan iedereen hoe hij zich op die plaats voelt. Voelt hij zich daar niet goed, dan probeer ik, nog altijd met vragen, uit te vissen waarom. Doorgaans vertellen de deelnemers wat ze voelen: *Ik voel me verloren of Ik ervaar druk...*” In dat geval kunnen er mensen verschoven worden, in een poging om te achterhalen hoe het systeem in evenwicht kan worden gebracht. „We verplaatsen zo weinig mogelijk mensen”, onderstreept Renaud Vallée. „Soms volstaat het dat één iemand een stap naar voren of naar achteren zet, opdat iedereen zich meteen beter voelt.”

Soms brengt zo'n opstelling ook aan het licht dat er een element ontbreekt of overbodig is. Riet Lenaerts vertelt: „Ik herinner mij een onderneming die, na het maken van een opstelling, tot het besef kwam dat ze vergeten was om er de klant in op te nemen. Toen die erbij werd gezet, riepen de medewerkers uit: *Nu weten we waarom we hier zijn!* En de CEO besepte dat hij en zijn team zo in beslag werden genomen door intern gekibbel, dat ze de klanten verwaarloosden.”

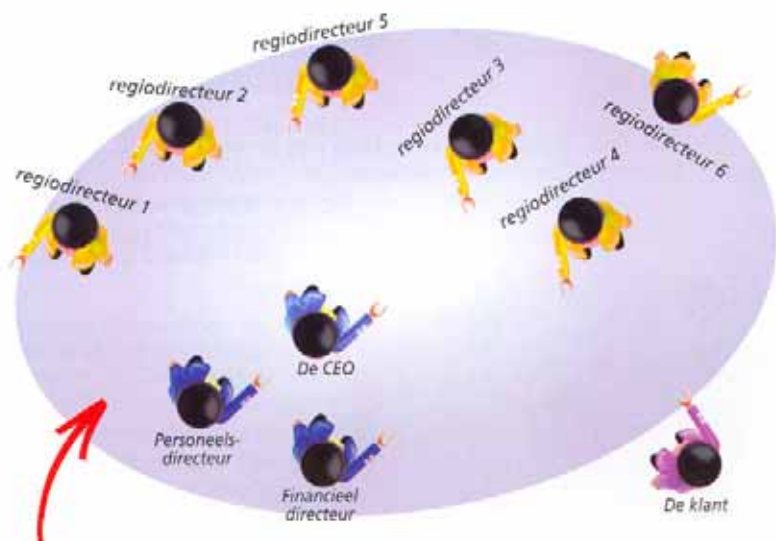
Diverse elementen kunnen in de opstelling opgenomen worden: de belangrijkste mensen van het team of het bedrijf, de klant, het product, de leveranciers, een strategie, de vakbonden, de aandeelhouders, externe spelers (de wetgeving, de politieke overheid,...), concurrenten, enz. „Neem nu de firma die ons aanzocht omdat het nieuwe product dat ze twee jaar terug had gelanceerd, maar niet van de grond kwam. Eigenlijk verving dat product het basisproduct dat de firma al sinds haar oprichting produceerde en waarop ze haar reputatie had gebouwd. De opstelling toonde aan dat het oude product geen plaats meer kreeg in het systeem en dat de honderden personeelsleden die het jarenlang hadden gemaakt, zich niet meer gerespecteerd voelden. Zij hadden bij de verandering van strategie namelijk niet de nodige uitleg gekregen. Pas na aangepaste communicatie over het onderwerp kon het nieuwe product een succes worden.”

Vlaanderen heeft een lengte voorsprong

„In het Franstalige landsdeel heeft de methode van de bedrijfsopstellingen nog maar weinig ingang gevonden”, aldus Pierre Lallemand, die voorzitter is van de vereniging Cofasy (de Belgische Bert

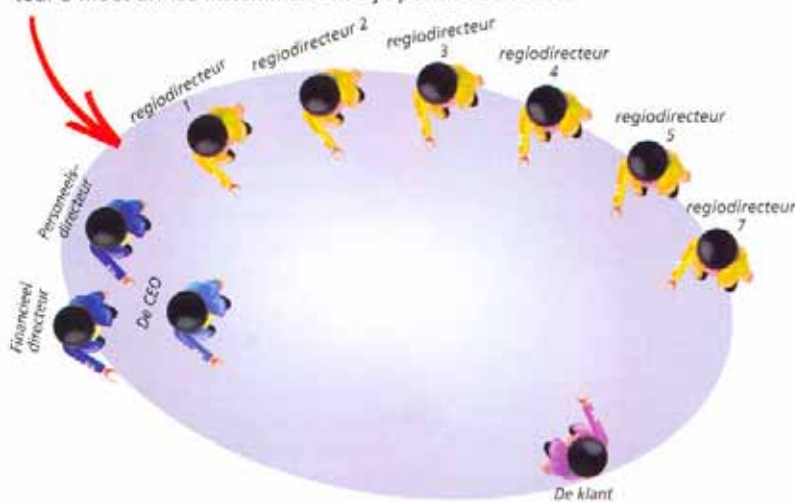
Een probleem bij herstructurering oplossen

Het directieteam van de dochteronderneming van een multinational kampt met enkele problemen. De opstelling brengt de volgende situatie aan het licht:



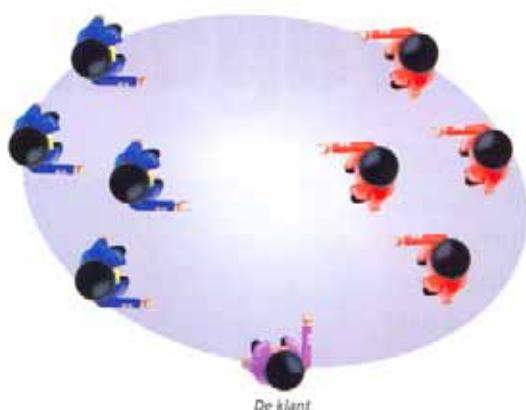
De opstelling toont dat de regiodirecteuren (volgens anciënniteit – 1 is het langst in het bedrijf, 6 is de jongste aanwinst) in tegengestelde richtingen kijken (voorgesteld door de arm van de figuurtjes), dat de CEO gesteund wordt – zij het van té nabij – door zijn personeelsdirecteur en zijn financiële directeur en dat regiodirecteur 6 elk moment uit het systeem kan stappen. Na de gebruikelijke vragenronde blijkt dat die laatste inderdaad van plan is om het bedrijf te verlaten, dat de regiodirecteuren 1 en 2 wachten tot de hoofdzetel een nieuwe regiodirecteur stuurt (zij alleen zijn van zijn komst op de hoogte) en dat 3 en 4 misnoegd zijn omdat 5 door een promotie boven hen is komen te staan, hoewel hij jonger is en zij al veel langer in het bedrijf werken.

Na enig heen en weer geschuif bereikt men een nieuw evenwicht: directeur 6 heeft het bedrijf verlaten, de nieuwe directeur 7 wordt opgenomen en directeur 5 moet ermee instemmen om zijn positie te herzien.



Wat bij een fusie?

Een fusie kan aanleiding geven tot onderstaande opstelling:



De klant

De teams van beide bedrijven lijken met elkaar in de clinch te gaan. Iedereen houdt vast aan zijn eigen bedrijfscultuur. De klant staat tussen twee vuren.

De opstelling zou als volgt kunnen evolueren, als u rekening houdt met de hiërarchie in de groep.



De klant

Elke casus is uniek. De opstelling dient enkel om een situatie op te helderen of om de aandacht te vestigen op een probleem, zodat men werk kan maken van geschikte oplossingen.

Hellinger-vereniging). „Toch is de *tool* duidelijk aan een opmars bezig: er worden alsmat meer begeleiders opgeleid en de ondernemingen – vooral dan non-profitorganisaties – tonen duidelijke interesse. Vlaanderen heeft een paar jaar voorsprong, niet alleen in het gebruik van de methode maar ook in de opleiding van ondernemers en coaches.” Pierre

Lallemand is er zeker van dat de bedrijfsopstelling efficiënt is om „een problematiek te ontwarren waarvoor men oorzaak noch oplossing ziet en waarvoor andere methodes geen resultaat hebben opgeleverd. Maar de methode kan ook dienen als een hulpmiddel voor meer creativiteit en innovatie of om de dialoog tussen de leiders van een bedrijf op gang te

brenge. De rol van de begeleider bestaat er dan in om de betrokkenen de discussie zelf in handen te laten nemen en hen hun eigen conclusies te laten trekken.” ■

- * www.intobalance.be (website van Riet Lenaerts)
- * www.hellinger.com/
- * www.cofasy.be
- * www.yourfutureworld.org/labundelabnl-intro.htm



Drie basisprincipes voor een goede verstandhouding op het werk

De methode van de opstellingen toont aan dat een systeem – of dat nu een familie, een bedrijf of een organisatie is – maar evenwichtig kan zijn wanneer het drie regels verenigt.

Het recht om erbij te horen: iedereen maakt deel uit van een groep, als van een soort clan. We horen sowieso bij een bepaalde familie, of we dat nu willen of niet, maar we kunnen wel vrij kiezen of we in of uit een bepaalde organisatie

stappen. Maar zolang we lid zijn van die organisatie, hebben we er recht op een plaats én op erkenning van die plaats.

Respect voor de hiërarchie: de hiërarchie moet gevolgd worden. Hoe meer risico's en verantwoordelijkheid iemand in de onderneming neemt, hoe hoger die persoon moet staan op de hiërarchische ladder. Als er meer mensen op hetzelfde trapje van de ladder staan, dan moet anciënniteit de doorslag geven. Als een jonge universitair door een promotie plots boven collega's met

20 jaar anciënniteit belandt, dan wordt de hiërarchie met de voeten getreden: demotivatie en tweedracht liggen dan op de loer.

Evenwicht tussen geven en krijgen: geeft een medewerker iets aan het bedrijf – op het materiële, intellectuele of op een ander vlak – dan moet daar iets tegenover staan. Idem wanneer het bedrijf iets aan zijn medewerkers schenkt of collega's elkaar iets geven.

Als één van deze principes met de voeten getreden wordt, dan komt er narigheid van.

