



# Systemisch werken - Aan de hand van een aantal veelgestelde vragen leert u meer over systemisch werk

Margreeth van der Kooij, 2010

## Familie- en organisatieopstellingen van-zelf-sprekend

Margreeth van der Kooij, [www.vanderkooijconsult.nl](http://www.vanderkooijconsult.nl)

Er zijn van die situaties waar je maar geen vat op krijgt. Er zijn van die vragen die je maar niet kunt beantwoorden. Er zijn van die patronen die je wilt veranderen, maar het lukt je niet echt. Je hebt er genoeg over gepraat, maar dat loste te weinig op. Je voelt een zekere mate van onmacht.

Vaak ligt de grondoorzaak dan in iets dat zich niet op psychologisch of cognitief, maar op systemisch niveau afspeelt. Een systeemopstelling –een familie- of organisatieopstelling- kan dan veel inzicht geven, kan helend werken en geeft vaak ook een oplossingsrichting.

Systemisch werk is een enorme verrijking van onze mogelijkheden om mensen te ondersteunen bij (levens)vragen. Voor organisaties, teams, supervisanten, kan systemisch werk een snelle, diepgaande manier zijn om vraagstukken te onderzoeken, verstoringen in het systeem op te lossen of oplossingsrichtingen te vinden en uit te proberen. Ik houd van systemisch werk, omdat het zo'n prachtige energie heeft en geeft. Het werkt niet met het verstand, het werkt zonder oordelen en op een diep niveau van liefde. Het is niet op zoek naar fouten, het is uit op heling en oplossingen.

In dit artikel maak je kennis met systemisch werk en de mogelijkheden die het biedt. Ik gebruik daarvoor de vragen die mensen, die meer willen weten over systemisch werken, mij vaak stellen.

## Hoe is het ontstaan?

Bert Hellinger is de grondlegger van systemisch werken. Hij heeft zijn hele leven gewerkt met persoonlijke vragen van mensen en deed dat vanuit veel verschillende invalshoeken en werkwijzen. In de loop van de vele jaren die hij met groepen werkte, ontdekte hij het bestaan van familiesystemen.

Hellinger werkte o.a. met psychodrama. Het viel hem op, dat mensen die binnen het psychodrama familieleden speelden van degene die een persoonlijk thema inbracht, opeens over kennis beschikten die ze niet konden weten, maar die wel degelijk hoorde bij dat familielid.

Al werkende ontdekte Hellinger *wetmatigheden*, ordeningsprincipes die bij (familie)systemen horen. Hem werd duidelijk dat verstoringen ontstaan in het familiesysteem als die wetmatigheden geweld wordt aangedaan. Daardoor komen familieleden in gedragspatronen terecht waar vaak geen verklaring voor te vinden is. Het werd hem ook duidelijk, dat in het spel van het psychodrama die verstoringen geheeld konden worden. Hij werkte dit gegeven verder uit tot wat wij nu familieopstellingen of systemisch werk noemen.

Vanaf de jaren '80 hebben Hellinger en anderen meer mogelijkheden binnen het systemisch werk ontdekt, dan alleen het werken met mensen die persoonlijke vragen hebben. Organisatieopstellingen zijn hier een goed voorbeeld van.

## Wat zijn dan die wetmatigheden en hoe werkt zo'n verstoring?

Er zijn drie basiswetten. Bij elke basiswet beschrijf ik voorbeelden, waaruit je kunt opmaken, dat die wetten de basis zijn van de ordeningsprincipes waaraan in ieder systeem recht gedaan moet worden. Gebeurt dat niet, dan ontstaan zoals gezegd verstoringen, bijvoorbeeld doordat iemand zich onbewust identificeert met een ander lid van het systeem. Een kind is dan geen kind meer, maar meet zich de rol van de vader aan; iemand heeft wel recht op een plek, maar krijgt die niet; iemand wordt onvoldoende geëerd op zijn plek, bijvoorbeeld doordat een adviseur de plek van de leidinggevende inneemt.

### De eerste basiswet

*Iedereen in het systeem, of hij nog in leven is of niet, heeft het recht erbij te horen.*

Mensen voelen een gebondenheid met hun familieleden. Kleinkinderen praten met liefde over hun opa en oma 'met wie we altijd gingen koekjes bakken'. Kinderen die de band met hun ouder hebben verbroken, blijven hun hele leven verlangen naar thuiskomen bij wie ze horen.

*Hun tweede kind is na zes weken overleden. Het verdriet was enorm. Ze kunnen elkaar daarin niet vinden. Toch komen er nog twee kinderen. Het oudste kind wordt een jongen die geen gevaar uit de weg gaat en voortdurend ongelukken heeft of veroorzaakt. Aan het eind van de opstelling staan de representanten van de ouders met hun overleden tweede zoon aan hun voeten: "Je bent onze tweede zoon, je hoort erbij, ook al ben je nu niet meer bij ons." De representant van de oudste zoon zegt: "Ik heb je zo gemist, je was mijn*



*speelkameraadje, ik wilde je volgen, maar ik hoor hier. Ik leef mijn leven in vrijheid en ik kom pas als mijn tijd gekomen is."*

### **De tweede basiswet**

*In het systeem is een balans van geven en nemen.*

Ieder lid van een systeem heeft zijn bijdrage aan het systeem en heeft er recht op dat hij daarin erkend wordt. Het evenwicht is subtiel, maar meestal goed te voelen. Wie voelt niet dat hij in zijn werk de ander overvraagt of dat hij eigenlijk minder doet dan de ander?

*De vrouw heeft nooit een relatie gehad en cijfert zichzelf altijd weg. Op haar werk is ze 'die grijze muis' die stilletjes haar werk doet. Ze doet dat werk goed, maar krijgt naar verhouding minder salaris dan de anderen. Ze begint zich steeds meer terug te trekken, terwijl ze eigenlijk graag meer in het leven wil staan.*

*In de opstelling blijkt, dat zij de last draagt van haar moeder, die laat getrouwd is omdat zij tot hun dood voor haar ouders heeft gezorgd. De broers en zussen, haar oom en tantes, hebben dat altijd vanzelfsprekend gevonden en haar zelfs na de dood van beide ouders het ouderlijk huis niet gegund. Ze moest meteen verhuizen na het overlijden van haar ouders. De dochter zegt tegen haar moeder: "Ik heb de last gedragen die bij jou hoort. Ik geef hem aan je terug, hij hoort bij jou en niet bij mij." De moeder aanvaardt de last en zegt: "Ja, hij hoort bij mij en niet bij jou. Jij hebt je eigen leven te leven. Mijn zegen heb je." De representanten van de ooms en tantes zeggen tegen hun zus: "We hebben je tekort gedaan en dat spijt ons, we danken je voor wat je voor onze vader en moeder hebt gedaan."*

### **De derde basiswet**

*In het systeem heeft iedereen een plek die hoort bij de sociale orde van het systeem.*

De sociale orde zorgt voor veiligheid en voorspelbaarheid. Ouders komen eerst, dan de kinderen. De algemeen directeur staat vooraan, dan de anderen in de managementlijn. Het land waar je geboren bent, is je eerste land, dan komt pas het land waarheen je geëmigreerd bent.

*De nieuwe partner van de moeder doet enorm zijn best ook een goede vader voor haar kinderen te zijn. Ze hebben al zoveel gemist! Hoe harder hij werkt, hoe lastiger de kinderen voor hem lijken te worden.*

*In de opstelling staat ook de vader van de kinderen. De representant van de nieuwe partner zegt tegen hem: "Ik probeerde je plek in te nemen, ik vond mijzelf een betere vader dan jij. Dat is niet mijn plek: jij bent de vader en dat zul je altijd blijven, ik respecteer je op die plek. Ik ben de tweede en dat is mijn plek." Zo komt er rust in de opstelling bij de moeder en de kinderen.*

In al deze voorbeelden zien we dat de basiswetten geweld is aangedaan. De verstoring komt tot uiting in gedrag van een lid van het systeem. De zoon wil dat zijn broer bij het gezin hoort. De vrouw draagt de last van haar moeder. Ze wil onbewust die last van haar overnemen, maar het is niet de hare. De kinderen willen ervoor zorgen dat hun eigen vader gezien wordt op zijn rechtmatige plek en gaan lastig gedrag vertonen. Familieleden kunnen de last dragen van een aantal generaties voor hen. We zien soms, dat de last almaar verder teruggegeven kan worden. Het aantal generaties doet er niet toe. Het kan heel goed werken om de representant voor de oma de last terug te laten geven aan de vrouw die achter haar staat voor 'alle generaties die voor mij kwamen en die de last hebben doorgegeven'.

De last teruggeven aan degene van wie hij is, is een mooi voorbeeld van de manier waarop we de ordeningsprincipes van systemen in een opstelling kunnen gebruiken om het systeem te helen. Het is mooi om te zien en ervaren dat er dan rust ontstaat in de opstelling. Rust, die ook doorwerkt in het leven van de mensen die bij het systeem horen.

Opstellingen werken concreet en ze werken veelal nog lang na. Veel mensen die een familie- of organisatieopstelling hebben gedaan, zeggen dat het een belangrijk (keer)punt in hun leven is.

### **Wat is nou eigenlijk een systeem?**

Iedereen maakt deel uit van zijn of haar familiesysteem. Dat is het systeem waarin je geboren wordt en waar je altijd bij zult horen. Het zijn je vader en moeder, je broers en zussen, je ooms en tantes, je opa's en oma's en degenen voor hen. Ook al breken mensen soms met familieleden –wijzen ze bijvoorbeeld elk contact met hun vader af– ze zullen altijd met elkaar verbonden zijn in het familiesysteem. Vrienden met wie je breekt kun je vergeten. Als je breekt met je vader zal die altijd terugkomen in je gedachten en je dromen.

Mensen die een partnerrelatie aangaan, beginnen een nieuw systeem: het gekozen systeem. Ze blijven ook deel uitmaken van het systeem van hun gezin van herkomst.

In de loop van je leven ga je ook deel uitmaken van andere systemen, zoals het systeem van de organisaties waar je werkt, de vereniging waar je lid van bent. Die systemen kies je; je kunt er in- of uitstappen.

We zijn ons meestal niet zo bewust dat we bij die systemen horen. Soms voel je het juist heel sterk.

Bijvoorbeeld als een docent je kind naar jouw idee onrechtvaardig behandelt. Je voelt dan emoties die je niet voelt als het om andere kinderen gaat. Soms lijkt het onverklaarbaar: iedereen kent wel het voorbeeld van het



kind dat ontzettend boos is op de ouders die hem regelmatig mishandelen en van wie hij nu iets niet mag. Als een vriendje bevestigend roept dat zijn ouders inderdaad niet deugen, kan dat vriendje op zijn beurt de wind van voren krijgen: "Je eigen vader is gek!" In systemische termen: je vader –het familiesysteem– komt vóór vriendjes. Dat is de systemische plek.

Ook de jeugdzorg houdt zich natuurlijkerwijze aan de systemische regels: uitgangspunt is, dat kinderen bij de ouders blijven. Pas als er werkelijk gevaar voor de kinderen dreigt, worden ze bij de ouders weggehaald. Als het goed is en het kan, gaan ze naar opa en oma of naar ooms en tantes. Die zijn de volgende in het systeem om de kinderen op te voeden. Pleeggezinnen komen na familie.

Ook een organisatie is een systeem. Daarin zijn vele subsystemen te herkennen die zich onderling verhouden: sectoren, afdelingen, teams. Ook daar gaan de basiswetten op. De afdelingen die direct voor omzet en winst zorgen, komen voor de ondersteunende afdelingen. De manager staat vooraan, dan degene die het langste in dienst is en zo verder. Teams willen gezien worden in de rol die zij voor de organisatie vervullen. Systemisch gezien klopt het niet als mensen bij elkaar gezet worden zonder een duidelijk gemeenschappelijk doel. Dat zijn teams die zich niet kunnen ontwikkelen. Als ze opgesteld worden, kunnen ze hun plek in de opstelling ook niet vinden.

### **Hoe kom je aan informatie tijdens de opstelling?**

In een systeemopstelling staan mensen opgesteld als representant voor wie of wat belangrijk is in relatie tot de vraag van de inbrenger. Dat kunnen familieleden zijn, maar ook collega's, partners, leidinggevenden, slachtoffers en daders. Soms ook meer abstracte zaken als gevoelens, 'de oplossing', 'datgene wat belemmert', of ook landen van herkomst.

Ik zei al eerder dat representanten die in een opstelling staan, toegang krijgen tot de systemische informatie die bij hun plek hoort. Ze voelen zich fysiek anders, zijn emotioneel of kunnen niet anders dan naar een bepaalde plek staren. Ik kijk naar de plekken waar de representanten staan ten opzichte van elkaar, ten opzichte van hun opdracht. Dat zegt al veel over de ordening. Ik kijk naar de houding van de representanten, wat ze uitdrukken. Ik vraag de representanten naar hun waarnemingen: "Hoe is het met de moeder?" "Hoe is het met de vader nu je je vrouw dit hoort zeggen?" De plek, verandering van plek, bewegingen, elkaar wel of niet aankijken – het maakt verschil voor wat de representanten ervaren.

*De vader en moeder staan ver uit elkaar. De vader heeft de grootste moeite de moeder aan te kijken. De moeder staart naar de grond en voelt zich ziek van verdriet. Als de begeleider de vader vraagt naar zijn vrouw te kijken voelt de vader zich boos worden: "Je zag me niet meer staan, na de dood van ons kind, je liet me nooit meer toe."*

*De vader kijkt naar zijn kinderen. Aan zijn andere kant staat de representant voor zijn land van herkomst: Indonesië. De vader wiebelt voortdurend van zijn ene been op het andere. Hij kan niet kiezen voor Indonesië, maar ook niet voor zijn kinderen. Zijn kinderen missen hem in zijn vaderrol.*

*De algemeen directeur stelt de managementlijn van haar school op: achtereenvolgens haar managementteam, haar middenmanagers, de locatieleiders. Ook de docenten, de leerlingen en het kerndoel van de school vinden hun plek. Ze doet de opstelling omdat ze de voorzitters van de vakgroepen ook een plek in de managementlijn wil geven, maar aarzelt erover: "Horen ze daar wel?" Als alle functies uit de lijn zijn opgesteld, vraag ik de representant voor de voorzitters van de vakgroepen de plek te zoeken die bij deze functie hoort. De representant voor de vakgroepleiders blijft maar rondlopen. "Ik hoor hier niet, dit is niet mijn plek." Pas als de vakgroepleiders bij de docenten mogen staan, vinden ze rust.*

Alle informatie is belangrijk. Kennis van de systemische wetten uiteraard ook. Misschien wel het belangrijkste vind ik wat je de 'innerlijke staat' van de begeleider kan noemen. Hellinger zegt wel dat de begeleider 'in dienst staat van het systeem'. Zo voel ik het ook. Ik ben als begeleider dienstbaar aan het systeem van de vraagsteller. Dat is geen wegcijferende dienstbaarheid. Het is de dienstbaarheid waarbij al mijn ervaring en kennis nodig is, om het goede te kunnen doen, oordeelloos naar de vraagsteller te luisteren, oordeelloos te zijn over wat zich in de opstelling ontwikkelt. Dat is de enige manier om open te kunnen staan voor alles wat zich aandient in de opstelling en de informatie die ontstaat te kunnen gebruiken ten goede van het systeem.

Mensen vinden het soms maar moeilijk te bevatten dat de informatie uit het systeem zomaar beschikbaar komt. We weten dan ook nog steeds niet hoe het werkt – hoewel de quantumfysica al veel inzichten heeft over de manier waarop informatie over grotere afstanden op celniveau wordt doorgegeven– we weten inmiddels wel heel goed dát het zo werkt. Fenomenologisch bewijs is er zo langzamerhand genoeg. Iedereen die weleens als representant in een opstelling heeft gestaan, weet dat je voelt dat het niet jouw eigen informatie, jouw eigen fysieke of emotionele gevoelens zijn. Ze horen echt bij het systeem. Na de opstelling ben je ze ook weer kwijt.

### **Hoe gaat het in zijn werk als iemand een opstelling wil?**



De meeste opstellingen vinden plaats tijdens open workshops. Er zijn ook mogelijkheden voor één op één situaties, zoals tijdens supervisie- of coachingsbijeenkomsten, of voor werken in het eigen team. Ik beperk me hier tot opstellingen die in een groep plaatsvinden.

Zo'n groep bestaat uit mensen die met respect voor elkaars privacy en integriteit willen werken. Ze zijn bereid om representant te zijn in opstellingen van anderen.

Degene die een opstelling wil, komt naast de begeleider zitten en vertelt zijn thema. We komen samen tot de formulering van een werkbaar vraag. Bij familieopstellingen maken we dan meestal een tekening van de stamboom van de opsteller, bij organisatieopstellingen is dat het organogram. Ik vraag dan door naar systemisch belangrijke aangrijpingspunten, bijvoorbeeld naar te vroeg overleden kinderen, of er sprake is van eerdere partnerrelaties, ingrijpende verhuizingen, adoptie, oorlogssituaties. Als het gaat om een organisatieopstelling is het systemisch belangrijk of er informatie is over de oprichter, of er (onterechte) ontslagen zijn gevallen, of er sprake is (geweest) van ontoelaatbare handelingen als fraude, etc. Zo kan ik bepalen voor wie of wat de opsteller representanten kiest. Vaak beginnen we met de persoon zelf en de familieleden of de collega's die belangrijk zijn met betrekking tot de vraag. Bij organisatieopstellingen kan ook een representant nodig zijn voor de kernopdracht van de organisatie of het team, omdat het systeem er niet zou zijn als er geen kernopdracht is. Het is zeker in het begin belangrijk de opstelling zo klein mogelijk te houden.

De opsteller kiest intuïtief de representanten uit de groep. Hij vraagt aan die persoon of hij of zij representant wil zijn. Vrijwel altijd is het antwoord bevestigend, maar er is geen moeten bij. We vragen de mensen in de groep hun grenzen goed te bewaken. Natuurlijk mag je nee zeggen, als je denkt dat je de rol niet goed kunt vervullen. Ook als je net zelf een opstelling hebt gedaan, kan het je bijvoorbeeld teveel zijn.

De opsteller gaat achter de gekozen representant staan en legt zijn handen op de schouders van de representant. Zo leidt hij de representanten één voor één naar de plaats in de ruimte waarvan hij voelt dat het de goede plaats is. Ook dat gebeurt intuïtief. Met het opstellen ontstaat 'het wetende veld' van het systeem en krijgen de representanten toegang tot informatie uit dit systeem.

Als de representanten zijn opgesteld, gaat de opsteller weer zitten. Hij zorgt ervoor dat hij gedurende de opstelling alles goed kan zien.

De begeleider laat de beginopstelling op zich inwerken. Meestal vraagt hij aan de representanten hoe het met ze is. Vaak hebben die emotionele of fysieke signalen of komen er gedachten langs die onmiskenbaar bij het systeem horen. Soms is er een sterke neiging tot bewegen, bijvoorbeeld weg willen, naar de grond kijken, willen liggen, wegdraaien van een van de andere representanten. De veranderingen die representanten voelen, de plaats van de representanten, de plek ten opzichte van elkaar, zijn belangrijke aanwijzingen voor interventies. De begeleider laat bijvoorbeeld bewegingen toe waarvan de representant zegt dat hij daar een sterke behoefte aan voelt of vraagt representanten om zich naar een ander te bewegen of naar een ander te kijken. Soms laat hij een representant iets zeggen tegen een andere representant. De veranderingen die dan waargenomen worden, geven verheldering en leiden naar de volgende beweging in de opstelling.

*De representanten van de vader en moeder staan rustig op hun plaats. Als het oudste kind binnenkomt, is er nog steeds rust. Bij het derde kind wordt de oudste onrustig. Ze wil weg. Na het vijfde kind voelt de oudste zich heel boos worden op haar ouders. Er zijn elf kinderen en ze worden alle elf opgesteld. De oudste houdt het bijna niet meer. De ouders zijn steeds verder van elkaar af gaan staan. Ze willen niet meer naar elkaar kijken. Dan zegt het oudste kind: "Jullie hebben veel teveel verantwoordelijkheid op mijn schouders gelegd. Dat was niet te dragen voor me. Ik heb jullie zo gemist als mijn vader en moeder." De begeleider vraagt de ouders weer naar elkaar te kijken. Dit keer kunnen ze het wel.*

In veel opstellingen vraagt de begeleider de representant zinnen na te zeggen die helpen verstoringen in het systeem te helen. De ordening in het systeem herstelt zich. Het kind krijgt weer de plek als kind, de ouders nemen de plek van de ouder in.

*De moeder zegt tegen de zoon: "Jij bent mijn zoon, ik ben je moeder. Je bent niet mijn partner. De man hier naast mij, is jouw vader, mijn partner. Wat wij samen uit te zoeken hebben is niet aan jou, daar blijf je buiten." De leidinggevende van de ontslagen teamleider zegt: "Ik heb je onterecht ontslagen. Dat spijt me. Ik had dat niet moeten doen. Ik zie nu van hoeveel waarde je was voor het team." De teamleider voelt erkenning en rust. Hij zegt tegen -de representant voor- het team: "Ik heb jullie met spijt verlaten. Ik ga nu mijn eigen weg. Geef een nieuwe afdelingsleider de plek die bij hem hoort."*

Aan het eind van een opstelling ontstaat inzicht, is er een aanzet tot verandering. Als dat gebeurt, ervaren representanten een groot gevoel van rust. Ook de mensen die aan de kant zitten, voelen dat. Dat gebeurt zelfs als we met ons verstand denken dat het niet echt in orde is:

*De representant voor de overleden moeder staat de hele opstelling door aandacht te trekken. De twee kinderen kunnen niet echt een eigen plek vinden. Ze zien elkaar nauwelijks als broer en zus. De kinderen zeggen aan het eind tegen hun moeder: "Je was onze moeder, zo was je altijd en zo ben je nog. We hebben je zo gemist als*



*moeder, maar dit was wat er was. Wij gaan nu onze eigen weg en leven ons eigen leven." Na deze uitspraken bewegen de kinderen zich naar elkaar toe en kijken elkaar liefdevol aan.*

De concrete effecten zijn soms direct merkbaar. Soms duurt het langer, maar de opstelling werkt wel door. We geven degene die een opstelling gedaan heeft altijd het advies er niet over te praten om het systeem de gelegenheid te geven zijn werk te doen. Er over praten betekent, dat je het weer in je hoofd zet en dat je er daar niet uitkwam, wist je immers al?

### **Wat voor vragen kun je stellen?**

Eigenlijk alle vragen waarvoor je geen logisch antwoord hebt, waarover je zit te puzzelen. Soms kun je alleen het thema benoemen. Ook dat is goed. Tijdens een workshop help ik je dan een goed werkbaar vraag te formuleren. Het is vooral belangrijk dat er een werkelijk verlangen is naar inzicht of verandering in het eigen patroon of de eigen situatie. Je doet geen opstelling enkel om nieuwsgierigheid te bevredigen. Vragen over mogelijke ontrouw van partners, of een kind een 'echt' kind is, of de ouders wel van elkaar hielden, zijn vragen die niet passen. Ze gaan over 'de ander' en niet over de vraagsteller. Daar doen we geen opstellingen over. Systemisch werk is geen detectivetje spelen, noch archeologie bedrijven.

Ik geef een aantal voorbeelden van thema's en vragen waar een opstelling inzicht of heling kan brengen:

"Ik houd heel veel van mijn man, maar ik kan me maar niet helemaal voor hem openstellen, ik houd eigenlijk altijd in."

"Mijn kind wordt verschrikkelijk gepest op school en het lukt maar niet om er iets aan te doen."

"Ik voel me zo depressief, eigenlijk, ten diepste, wil ik alleen maar dood."

"Ik kan maar geen goede band opbouwen met mijn dochtertje, het is onverklaarbaar, we lijden er allebei onder."

"Ik heb onverklaarbare fysieke klachten, ik wil graag weten of dit een systemische oorzaak heeft."

"Eigenlijk zet ik me telkens overal buiten, ik neem nooit echt deel aan een groep, ook niet aan mijn huidige team."

"Ik wil mijn afdeling reorganiseren. Onze kernopdracht is veranderd. Ik wil nu graag uitproberen wat de beste structuur is."

"We hebben een team dat maar niet goed functioneert. Het heeft nu al de derde leidinggevende in anderhalf jaar. Wat is hier aan de hand?"

### **Wat is het verschil tussen familie- en organisatieopstellingen?**

Familie- en organisatieopstellingen verschillen vooral door het feit dat iedereen altijd deel zal uitmaken van het eigen systeem. Je kunt niet zeggen: "Ik ben voortaan je zoon niet meer." Het systeem accepteert dat niet. Organisatie- en andere systemen kun je wel uit, of je dat nou zelf kiest of dat je buitengesloten wordt. Voor systemisch werk betekent dit, dat er binnen de supervisie- of organisatieopstelling de mogelijkheid is om te experimenteren. Vragen als: "Wat gebeurt er als ik die managementlaag, die medewerker eruithaal, iemand erbij zet," kun je allemaal neerzetten en uitproberen met representanten.

*De algemeen directeur van een samenwerkingsverband van scholen krijgt veel klachten over een van de schooldirecteuren. Het is een man die nogal wat weerstand oproept bij zijn team. Ook bij de andere directeuren in het cluster valt hij niet goed. Deze informatie geven we niet aan de representanten. In de opstelling zien we het team van de schooldirecteur zich van hem af bewegen. Ze kijken alleen nog naar de directeur. Hun kernopdracht zien ze niet. De adjunct-directeur beweegt zich naar het team, maar voelt een grens. Ze hoort niet bij het team en ook niet bij haar directeur. Als ze naar de representant voor de leerlingen kijkt, voelt ze zich schuldig. De representant van de leerlingen voelt zich boos worden: "Als jullie nou eens ophouden met dat gedoe, dan kunnen wij weer aandacht krijgen." Als we de schooldirecteur uit de opstelling halen door het team te laten zeggen: "We danken je voor het goede wat je voor ons hebt gedaan, het is nu tijd om afscheid te nemen," haalt iedereen opgelucht adem. Als we doorgaan met het experiment blijkt dat het team én de adjunct een nieuwe directeur verwelkomen. De leerlingen kijken blij.*

Heerlijk natuurlijk, om dat zo vrij te kunnen doen en dan over zoveel informatie te beschikken. Zo kun je versnellen en, belangrijker nog, pijnlijke processen en beschadiging van mensen voorkomen.

### **Hoe denk jij nou dat het werkt?**

Eigenlijk vind ik de vraag naar het hoe niet zo belangrijk. Veel belangrijker is voor mij, dát het werkt. Ik heb dat zelf meegemaakt en het bij anderen gezien. Ook horen we vaak van mensen die een opstelling hebben gedaan, dat ze vroeger of later blijvende veranderingen merken. Fenomenologisch bewijs genoeg dus.

Toch denk ik dat we over een jaar of twintig ook veel meer weten over het hoe. De quantumfysica doet onderzoek naar de manier waarop informatie wordt overgebracht die voor ons onzichtbaar is. Zo weten we



inmiddels dat informatie op celniveau ongeacht afstanden overgedragen kan worden. De hypothese is dat fotonen, licht, daarbij een rol spelen. Fijn dat dat onderzoek gedaan wordt. Meer weten betekent dat we mogelijk meer middelen ontwikkelen om ons verder te ontwikkelen.

Intussen zal ik met liefde blijven werken op het niveau van het systeem.

Systemisch werk is diepgaand, helend en liefdevol werk. Dat maakt het voor mij zo 'waarde(n)vol'.

### **De auteur**

Margreeth van der Kooij werkt met individuele leidinggevend en teams aan de ontwikkeling van leiderschap en organisaties. Zij gebruikt daarvoor verschillende invalshoeken en modellen die eraan bijdragen dat naar het hele systeem gekeken wordt. Systemisch werk is er daar een van.

Leidje Witte en zij verzorgen samen regelmatig workshops Systemisch Werk waar mensen welkom zijn met individuele, supervisie- of organisatievragen.