

# De onzichtbare ordening in arbeidsrelatiesystemen

## Conflictueuze structuren en hulpopstellingen voor de oplossing ervan

Franz Ruppert

(Uit Gunthard Weber: *Het succes van Organisatieopstellingen altamira-becht*, 2003)

### *I Werken in de context van arbeidsrelatiesystemen*

#### 1 Formele en informele aspecten in organisaties

In de organisatie- en managementleer worden organisaties soms met een ijsberg vergeleken. Het gedeelte dat net als bij een ijsberg boven het wateroppervlak uitsteekt, wordt als de *formele aspecten van de organisatie* aangeduid, het gedeelte dat zich onder het wateroppervlak verbergt, betreft de *informele aspecten van de organisatie*. Tot de informele factoren rekenen we onder andere de machts- en invloedsstructuren, de instelling tegenover de organisatie en haar leden, de interactiepatronen en groepsrelaties, de groepsnormen, vertrouwdeheid, openheid en risicobereidheid, indirecte rolverwachtingen en waardensystemen, verwachtingen, wensen, behoeften, affectieve relaties tussen meerderen en ondergeschikten, tevredenheid van medewerkers met de organisatie en het werk (Staehele 1980). Het ijsbergmodel maakt duidelijk dat het grootste gedeelte van alles wat er gebeurt in een organisatie onder de oppervlakte verborgen is, en dat daarover bijvoorbeeld slechts weinig zeggen: de functiebeschrijvingen en organogrammen, de officiële beschrijvingen van doelen en doelstellingen van de organisatie, de operationele plannen, het bedrijfs- en personeelsbeleid zoals dat gecommuniceerd wordt, de rentabiliteit en de mate van productiviteit. De organisatiepsychologie heeft zich altijd met name geïnteresseerd in wat zich achter de officiële façade van een organisatie verbergt (bijvoorbeeld Neuberger en Kompa 1987) en zij kon aan de hand van veel voorbeelden aantonen hoe noodzakelijk het is om zich met de informele aspecten van de organisatie bezig te houden. Naarmate organisaties de overtuiging hebben dat de medewerkers hun grootste kapitaal zijn, wordt het des te belangrijker om te begrijpen wat er zich aan de andere kant van de officiële en zichtbare organisatiestructuur aan

tussenmenselijke processen afspeelt, welke krachten hier werkzaam zijn, en hoe zij bewuster beïnvloed kunnen worden indien zij erkend en als systeemdynamiek beter begrepen worden.

#### 2 Arbeidshandelen in de context van arbeidsrelaties

Systemisch analyseren van arbeidsorganisaties en uitvoeren' van systemische interventies, levert veel nieuwe inzichten op en opent talrijke praktische toegangen (bijvoorbeeld König en Volmer 1994). Ik ga van de vooronderstelling uit dat het arbeidshandelen is ingebed in de context van arbeidsrelaties en arbeidsrelatiesystemen. Zeer veel problemen en conflicten, die in arbeidsorganisaties optreden, zijn volgens mij het resultaat van verstoringen in de arbeidsrelaties. Via de door Hellinger voor familiesystemen (verder) ontwikkelde methode van het opstellen van personen (bijvoorbeeld Hellinger 1994) kan ook inzicht verkregen worden in de dynamiek van een in het verborgene werkzame 'systeemziel' in arbeidsrelatiesystemen, en zo worden nieuwe wegen voor het oplossen van arbeidsgerelateerde conflicten mogelijk (Sparrer en Varga von Kibéd 1998). Ik zal hieronder enkele overwegingen schetsen die het resultaat zijn van eigen ervaringen met opstellingen

van arbeidsrelatiesystemen, ervaringen in samenhang met speciale seminars en met supervisie en coaching gedurende de afgelopen twee jaar (vgl. ook Ruppert 1997).

### **3 Basisposities in arbeidsrelatiesystemen**

Zoals wij uit de algemene systeemtheorie weten, bestaat elk systeem uit elementen en hun relatie tot elkaar (Luhmann 1996). Zo zijn er ook in arbeidssystemen basiselementen, die we als *posities* kunnen aanduiden. Deze worden door verschillende personen met elk hun individuele vaardigheden en competenties bezet. De belangrijkste posities zijn:

- de positie van meerdere (leidinggevende posities van verschillende rangen);
- de positie van 'eenvoudige' medewerker (medewerkers positie);
- de positie van de ondernemingsraad (positie van belangenvertegenwoordiger ) evenals
- de positie van expert (zogenaamde stafdiensten, bijvoorbeeld veiligheidsdeskundige, bedrijfsarts, personeelsadviseur, functionaris belast met milieuzorg in het bedrijf, functionaris belast met de veiligheidsaspecten in het bedrijf) .

### **4 Wezenlijke systeemuitbreidingen**

Posities van hen die niet onmiddellijk tot het systeem behoren, blijken in veel gevallen ook belangrijk te zijn voor een goed begrip van arbeidsrelatiesystemen. Het betreft hier personen die niet direct deel uitmaken van het systeem, maar hier wel op inwerken, zoals

- geldschietters;
- opdrachtgevers;
- controleurs (bijvoorbeeld technische opzichters van de arbeidsinspectie of van de bedrijfsvereniging);
- externe adviseurs (bijvoorbeeld experts van technische controlediensten, bedrijfsadviseurs, supervisors).

### **5 Het bestaande verleden van het systeem**

Op dezelfde wijze als bij familiesystemen dient men zich in het werk met arbeidsrelatiesystemen niet te beperken tot feitelijk aanwezige of levende personen om in een opstelling te betrekken. Ook personen die reeds het arbeidsrelatiesysteem verlaten hebben of gestorven zijn, hebben vaak een wezenlijke invloed op de dynamiek van een relatiesysteem, omdat bindingen en relaties aan gene zijde van ruimte en tijd doorwerken. Te denken valt aan:

- afgetreden of gestorven oprichters van het bedrijf;
- voormalig superieuren;
- vroegere collega's.

### **6 Onbewuste loyaliteitsbindingen**

Wij maken deel uit van een arbeidsrelatiesysteem op grond van een mondelinge of schriftelijke afspraak of overeenkomst. Arbeidsovereenkomsten die vastgelegd zijn in een contract, vormen rechtsbetrekkingen met veel consequenties. Het dagelijks 'arbeidshandelen' wordt echter vooral gemotiveerd door de 'dieptestructuur' van de relatie dynamiek. Om deze te begrijpen biedt het concept van de 'loyaliteitsbinding' doorgaans veel wezenlijkere verklaringen: 'Loyaliteitsbindingen lijken op onzichtbare, maar sterke draden, die de gecompliceerde delen van het relatie-"gedrag" in families en ook in de maatschappij bijeenhouden. Om de functies van een groep te begrijpen, moet men vóór alles weten, wie met wie door loyaliteit verbonden is, en wat loyaliteit betekent voor degenen die op deze wijze verbonden zijn' (Boszormenyi-Nagy en Spark 1993, p. 69). Arbeidsrelatiesystemen

hebben, vergelijkbaar met familiesystemen, voor het overleven van hun leden een fundamentele betekenis (in het spraakgebruik wordt de werkgever ook wel broodheer genoemd). Daarom stellen medewerkers zich met hun lichamelijke en psychische krachten in dienst van het systeem van dat moment en worden door zulke systemen in dienst genomen omdat zij met de diepe lagen van hun psychische existentie - ik noem dat de individuele ziel - meer onbewust dan bewust kunnen deelnemen aan het grotere geheel. Men zou dit grotere geheel ook als 'de grote ziel' of 'systeemziel' kunnen aanduiden, zoals Hellinger dat soms doet.

Om die reden wordt uitsluiting uit het arbeidsrelatiesysteem als bedreigend ervaren (bijvoorbeeld door ontslag). 'Pesten' zoals Leymann (1993) het beschrijft, kunnen we beschouwen als een (onrechtmatige) poging van medeleden van het systeem om een medewerker het recht op zijn lidmaatschap van het relatiesysteem te ontzeggen.

## **7 Opnieuw in scène zetten van het familiesysteem**

We treden toe tot een arbeidsrelatiesysteem, terwijl we tegelijkertijd nog in een meer of minder sterke loyaliteitsbinding met het systeem van ons gezin van herkomst verstrikt zijn. Temeer daar zij onbewust doorwerken, kunnen wij deze loyaliteitsbanden niet bij het betreden van onze werkplek afleggen en bij het verlaten weer aantrekken. Uit de gezinstherapie weten we dat het ons naarmate we sterker in het systeem van ons gezin van herkomst verstrikt zijn, minder lukt om een eigen partnerschap of huidig gezinssysteem te stichten. Het oude systeem wordt eenvoudigweg met een nieuwe bezetting opnieuw in scène gezet. Om die reden is het ook mogelijk dat het oude onopgeloste drama uit het gezin van herkomst in een arbeidsrelatiesysteem neurotisch herhaald wordt en met de collega's op de plaats van vader, moeder, broer, zuster etcetera opnieuw wordt doorgespeeld.

## ***II Conflicten in arbeidsrelaties***

### **1 Conflict als iets normaal**

Net zo min als er conflictvrije families zijn, klopt het beeld van een conflictvrije organisatie. Het beeld van superieuren en medewerkers die altijd vriendelijk, behoedzaam en rekening houdend met elkaar omgaan, is niet meer dan een vrome wens. Het omgekeerde is eerder waar: conflicten zijn in familie- en arbeidssystemen onvermijdelijk, omdat de verschillende leden altijd weer verschillende opvattingen hebben over de rechtmatige verdeling van materiële hulpbronnen, over de voor iedereen geldende waarden en de gepaste hoeveelheid prestaties, die ieder afzonderlijk voor het systeem zou moeten leveren.

Daarom kunnen we instemmen met Jandt (1994), die zegt: '1) conflicten zijn onvermijdelijk en hoeven niet in alle gevallen schadelijk te zijn, 2) enkele soorten conflicten kunnen zelfs enorm aan het gezond worden en het welzijn van de totale organisatie bijdragen, doordat er bijvoorbeeld productieve concurrentiedruk ontstaat, 3) het maakt niet uit, hoe het conflict eruitziet, het kan zo gehandhaafd worden dat de verliezen minimaal en de winst maximaal wordt' (p. 26).

Volgens mij moet elk relatiesysteem ten minste de volgende vier systemische dimensies in balans brengen en oplossingen vinden voor de daarmee verbonden problemen en conflicten:

- lidmaatschap (legitimatievragen en -conflicten); - positie (rang-, machtsvragen en -conflicten);
- binding (loyaliteitsvragen en -conflicten);
- prestatie (vragen en conflicten over aanspraken en verplichtingen).

## 2 Neurotische conflicten

Conflicten, waarbij het voor alle betrokkenen duidelijk is waar het om gaat, zijn het makkelijkst op te lossen. De verschillen in belangen, behoeften of opvattingen kunnen helder benoemd worden. De tegenstanders kunnen hun machtsmiddelen, hulpbronnen en argumenten samenbrengen en zien hoe ver ze daarmee komen. Ook wanneer het tot een heftige strijd komt, is het conflict oplosbaar en uit de weg te ruimen. Neurotische conflicten daarentegen broeien. Ze worden noch goed op tafel gebracht noch definitief bij de afgedane stukken gelegd. Zij vlammen steeds weer op en worden door halfhartige pogingen ze op te lossen tot het niveau van een veenbrand gereduceerd. Langzamerhand gaat iedereen aan een rookvergiftiging lijden.

De vijf genoemde factoren (basisposities, wezenlijke systeemuitbreidingen, voortbestaan van het uiterlijk reeds voorbijge, onbewuste loyaliteitsbindingen en opnieuw in scène zetten van het herkomststelsel) waren voor mij de sleutel voor het begrijpen van neurotische conflicten in arbeidsrelatiesystemen, naast dat wat mij uit het opstellingenwerk met familiesystemen reeds vertrouwd was. Ik wil hieronder enkele neurotische basisconflicten, zoals ik die in mijn werk met arbeidsrelatiesystemen tot nu toe ben tegengekomen, schetsen en laten zien welke hulpopstellingen ik mensen die in zulke conflicten verstrikt zijn, aanbied.

### a) Niet in- en aangenomen basisposities

Een vaak voorkomend neurotisch conflictpatroon ontstaat doordat mensen in arbeidsrelatiesystemen hun basispositie niet innemen. Dat geldt voor superieuren en leidinggevenden evengoed als voor medewerkers, staffunctionarissen en belangenvertegenwoordigers.

Zo kun je bijvoorbeeld een chef tegenkomen die eigenlijk helemaal geen leidinggevende positie wilde hebben, maar zich die functie misschien heeft laten opdringen omdat hij de oudste medewerker in het systeem was. Zo iemand is niet in staat om te leiden. Hij eist niets van zijn medewerkers, hij biedt hun geen duidelijke structuur, hij neemt geen beslissingen, hij wil het iedereen naar de zin maken en wil niemand kwetsen. Hij schuwt conflicten, en juist dat rekenen zijn medewerkers hem terecht aan. Hij voldoet niet aan zijn opdracht om verantwoordelijkheid te nemen voor het totale relatiesysteem. Hij blokkeert de leidinggevende positie, die de kracht zou kunnen hebben om verschillende belangen met elkaar in evenwicht te brengen en conflicten te beslechten met het belang van het geheel voor ogen. Conflicten tussen medewerkers blijven zo onopgelost en worden tot brandhaard in het systeem.

Ook bij medewerkers tref ik steeds weer de situatie aan dat zij eigenlijk niet tevreden zijn met hun positie. Zij vinden dat ze het verkeerde beroep gekozen hebben, of voelen zich gekwalificeerd voor een andere of hogere functie. Dat mag waar zijn, en vaak is het ook een kwestie van gelukkige omstandigheden dat men juist die arbeidsplaats vindt die geheel in overeenstemming is met zijn aanleg, capaciteiten en voorkeur. De ontevredenheid met de positie, waar het hier om gaat, is echter niet productief, want zij leidt niet tot verandering. De medewerker houdt zijn aanspraken voor zich, en raakt daardoor steeds weer met zijn collega's en meerderen in conflict.

Wanneer een chef weer als 'eenvoudig' medewerker wordt ingeschaald wordt dit eveneens als een diepe krenking ervaren. Zo iemand weigert dan zijn medewerking aan de nieuwe leidinggevende en hoopt heimelijk, dat deze zal falen, net als hijzelf. Hij spant zich echter niet meer in om een hogere positie te krijgen.

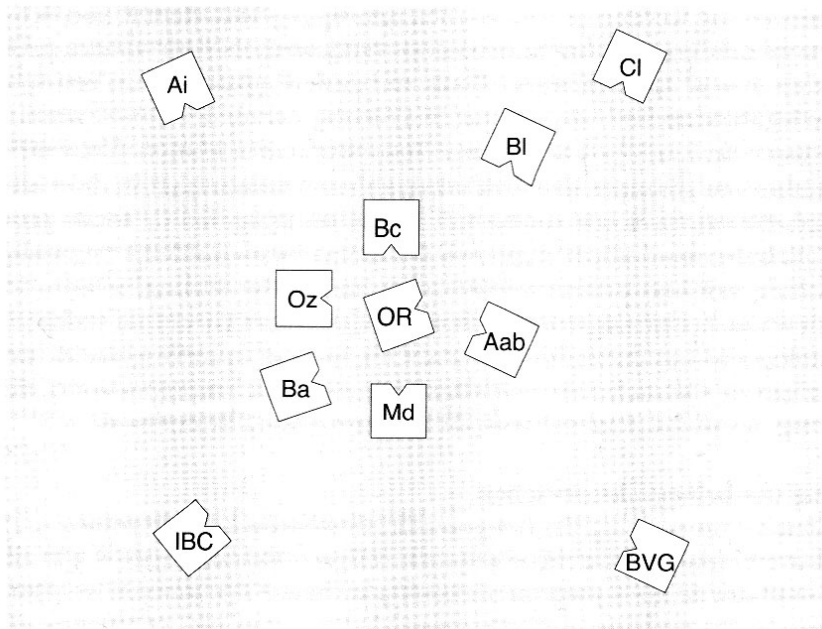
In veel ondernemingen worden staffuncties bemand door personen die voorheen een leidinggevende functie bekleedden. Omdat hun op deze manier verantwoordelijkheden, de bevoegdheid om orders te geven en macht ontnomen wordt, ervaren voormalig

leidinggevend en de nieuwe taken die hun zijn opgedragen minder als een nieuwe uitdaging, maar als teken van hun tekortschieten als leidinggevende. Zij bemoeien zich steeds weer met de belangen van degenen die nu de leiding hebben, zijn niet in staat zakelijk te adviseren en creëren derhalve competentieconflicten.

Conflicten zijn er ook wanneer deskundigen onder elkaar hun grenzen niet kunnen stellen. Bijvoorbeeld als in een instituut op grond van een basisdemocratische vorming geen verschil meer wordt gemaakt tussen de onderscheiden beroepen (bijvoorbeeld artsen, psychologen, sociaal pedagogen en verpleegkundigen) of tussen de noodzakelijk vereiste kwalificaties en ieder in principe alles moet kunnen doen.

Het komt niet zelden voor dat vertegenwoordigers van medewerkers menen dat zij de meer competente ondernemers zijn. Ondernemingsraden die zich sterk mengen in de strategie van de onderneming, dringen anderen in het bedrijf aan de kant. Zij voelen zich vaak overbelast en (be)klagen (zich) over het gebrek aan solidariteit van hun collega's en het personeel in het algemeen. De medewerkers bezien een dergelijke situatie met gemengde gevoelens: een machtige ondernemingsraad kan hen enerzijds beschermen - ten minste voor enige tijd -, anderzijds zijn zij het er niet altijd mee eens wat de ondernemingsraad uit hun naam met de directie uitonderhandelt. Afbeelding 1 laat het opstellingsbeeld zien uit het standpunt van de ondernemingsraad in een chemieconcern.

In de zogenaamde secundaire opstelling van deze 'relatieconstellatie' voelt de representant van de ondernemingsraad zich 'onaantastbaar'. De representant van de medewerkers echter vindt zijn positie ten opzichte van de OR 'te nabij'.



Ai	Arbeidsinspectie	BI	Bedrijfsleider
Aab	Afdeling Arbozaken	IBC	Industriebond Chemie
Bc	Bedrijfscollega's	Oz	Opzichter
Ba	Bedrijfsarts	BVG	Bedrijfsvereniging
Cl	Concernleiding	OR	Ondernemingsraad
Md	Medewerker		

**Afb.1: 'De machtige ondernemingsraad' (opsteller van het beeld: OR)**

De voormannen daarentegen voelen zich door de OR beschermd tegen de bedrijfsleiding. De representant van de bedrijfsleiding bespeurt bij zichzelf concurrentie ten opzichte van de OR: 'Daar gebeurt iets wat ik niet weet.' De vertegenwoordiger van de concern leiding vindt zichzelf zeer autoritair en meent dat: 'Daar te veel de belangen van de medewerkers vertegenwoordigd worden. De opzichters verstoppen zich te veel!'

De representant van de Industriebond Chemie zegt dat hij over de hoofden van de anderen heen kijkt naar de concernleiding in de verte. Hij kijkt ook naar de OR, die dit echter om het even lijkt te zijn. De representant van de bedrijfsarts heeft de indruk: 'dat die mij allemaal niet nodig hebben'. De Afdeling Arbozaken voelt zich naar het haar toeschijnt veeleer verloren en heeft alleen een relatie met de bedrijfsvereniging, waarvan ze 'kracht krijgt'. De bedrijfsvereniging van haar kant ziet enkel de rug van de afdeling Arbozaken en vindt: 'Verder kan ik hier niks doen.' De arbeidsinspectie heeft de indruk dat de afdeling Arbozaken haar de rug toekeert: 'Ik zou er net zo goed doorheen kunnen stuiven zonder op iets te stuiten. Ze sturen me gewoon de gang door. Daar, waar iets aan de hand is, sturen ze mij niet heen. Ik voel me afhankelijk van de afdeling Arbozaken.'

In deze onderneming werden productiegebieden opgegeven, de OR kon echter ontslagen verhinderen, onder andere door medewerkers naar andere productiegebieden over te laten plaatsen. Zoals een andere opstelling uit een van deze productiegebieden liet zien, schijnt het daarbij echter tot concurrentieproblemen tussen de 'oude' en de 'nieuwe' medewerkers te komen. Maar niet alleen de sluiting van afzonderlijke productiegebieden veroorzaakt in deze onderneming conflicten. Er is ook sprake van dat de vestiging met de totale productie naar het buitenland wordt verplaatst. Dit thema kwam duidelijk tot uiting in een opstelling van een productie leider van deze onderneming, waarin de representanten van het management, van de medewerkers en van de stafdiensten als gebiologeerd in één richting keken. Ook in deze opstelling voelde de representant van de OR zich zeer machtig, maar eigenlijk hulpeloos zodra de concernleiding het startsignaal gaf voor de aftocht richting buitenland.

## **b) Minachting van belangrijke personen**

We weten allemaal uit ervaring dat het gezegde 'De klant is koning' zelden met de waarheid overeenkomt. Misschien zou men zelfs wantrouwig moeten zijn als een bedrijf vindt dat de klant meteen tot koning verheven zou moeten worden. Het is voldoende om de klant te beschouwen als een mens met een legitieme behoefte aan informatie, advies of service wanneer hij iets wil omruilen of wil laten repareren. Ook in opstellingen van arbeidsrelatiesystemen in de sociale of dienstverlenende sector hebben de personen, waarvoor men werkt of die geholpen moeten worden, vaak geen goede plaats. Worden zij op verzoek alsnog opgesteld, dan krijgen ze zelden een passende plaats, voelen zich door niemand goed bekeken, of sommige personen zijn hun juist veel te nabij.

*Voorbeeld 1:* In een klein belastingadvieskantoor was de eigenaar zeer met de vraag bezig of zijn vrouw in het kantoor zou moeten meewerken. Hij vermoedde dat zijn vrouw jaloers was op zijn secretaresse. Toen we een representant voor zijn klanten toevoegden, werd hem duidelijk hoeveel hij met zijn persoonlijke en privé-problemen bezig was in plaats van met zijn eigenlijke werk, en wat hij daardoor van zijn klanten vergde.

*Voorbeeld 2:* Een sociale vereniging heeft zich tot taak gesteld om jongeren met moeilijke sociale of familieomstandigheden de mogelijkheid te bieden een beroepsopleiding te volgen. De leden van de vereniging zijn in twee kampen verdeeld en hebben al langere tijd ruzie met elkaar. Ik laat een representant aan

de opstelling toevoegen voor de jongeren, dus de doelgroep die de leden van de vereniging wilden helpen. Deze representant staat vervolgens afzijdig en verloren in de opstelling. Pas als ik 'de ouders' van de jongeren achter hem plaats, krijgt hij meer gewicht, en de

verenigingsleden beginnen zich meer voor hem te interesseren. Wat blijkt is dat de meeste leden van de vereniging grote problemen hebben met hun eigen ouders, hun ouders vroeg hebben verloren of geen ouderlijke autoriteit kunnen accepteren. Dientengevolge gedragen zij zich onder elkaar als ruziënde kinderen.

### **c) Minachting van het verleden**

Organisaties hebben hun geschiedenis, ze worden opgericht, bloeien op, houden zich een tijdlang in leven en heffen zich eens op. Wie in een organisatie nieuw binnenkomt, kan op veel zaken stuiten die zijn voorgangers daar tot stand gebracht hebben. Soms gedragen nieuwe leden in een organisatie zich alsof het voor de organisatie een groot geluk ware, dat zij nu eindelijk gekomen zijn om alle misstanden uit de weg te ruimen. Met name nieuwe bedrijfsleiders of hogere leidinggevendenden denken dat ze alles anders en natuurlijk beter moeten doen dan hun voorgangers. Zij merken vaak niet dat ze door deze afkeuring van hun voorganger impliciet ook diens medewerkers afkeuren. De loyaliteit die deze nog hebben met de vroegere chef, wordt daardoor eerder versterkt en het enthousiasme van de nieuwe chef wordt uitgeput door vele kleine conflicten met de medewerkers (bijvoorbeeld met de secretaresse van de vroegere chef).

### **d) Onbewuste loyaliteitsbindingen**

In een financieel bedrijf verlaat de afdelingschef het bedrijf en een van zijn medewerkers wordt voorgedragen om hem op te volgen. Deze neemt de functie aan omdat hij daarmee dichterbij het doel van zijn carrièrepad komt. Vervolgens komt het tot verschillende conflicten met de vroegere collega's. De opstelling laat zien dat tussen de opvolger en zijn voorganger nog een sterke loyaliteitsbinding bestaat. De nieuwe superieur staat naar buiten gekeerd en zou zijn vroegere chef graag willen volgen. Hij kan innerlijk de leidinggevende positie niet innemen. Medewerkers, die een dergelijke zwakte bij hun chef bespeuren, voelen zich daardoor juist geprovoceerd hem onder druk te zetten.

### **e) Conflicten uit het gezin van herkomst die opnieuw in scène worden gezet**

Lukt het om in supervisie- of coachingsprocessen een vertrouwensrelatie met een leidinggevende of een medewerker op te bouwen, dan wordt in veel gevallen duidelijk dat de conflicten, die deze persoon in zijn arbeidsrelatiesysteem heeft, gebaseerd zijn op niet-opgeloste conflicten in zijn herkomststelsel.

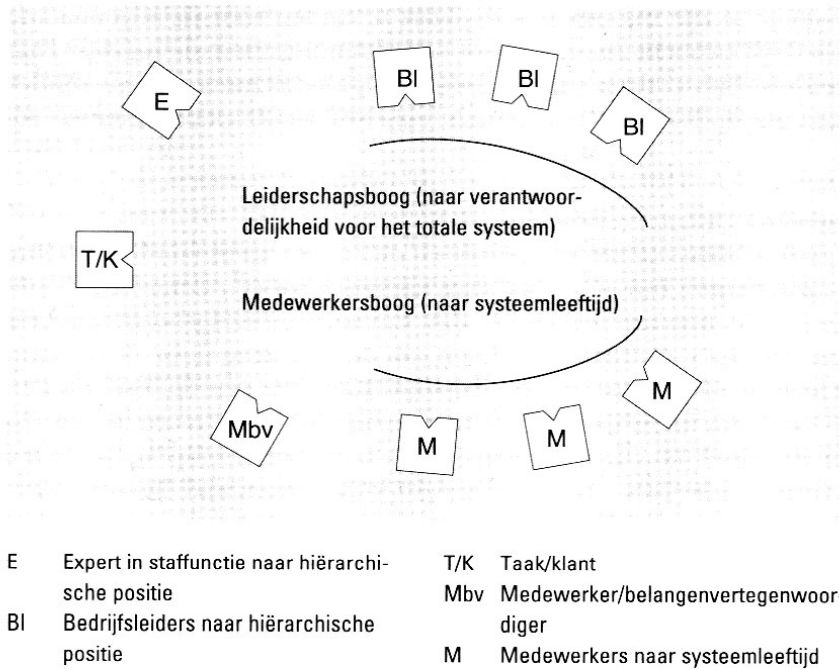
*Voorbeeld 1:* Een medewerkster wil ontslag nemen, omdat ze gelooft dat ze het met haar cheffin niet langer meer uithoudt. Zij beschuldigt haar cheffin er vooral van dat ze 'vals' is en haar belangrijke informatie onthoudt. Zij ervaart ook de lichamelijke nabijheid van haar cheffin als extreem onaangenaam. Het conflict schijnt onoverbrugbaar te zijn. Pas als ik het gesprek op de verhouding tot haar moeder breng wordt het duidelijk: de medewerkster heeft sinds haar vroege jeugd aanzienlijke problemen met haar moeder omdat deze familiegeheimen voor haar verborgen hield. Zij herinnert zich nu (ook) dat ze er reeds als kind van walgde dat haar moeder haar zo lang de borst gaf. Wat er vervolgens ook uitkwam is dat moeder en dochter beiden aan boulimie lijden.

*Voorbeeld 2:* Een medewerker in een adviesfunctie overweegt ontslag te nemen. Hij is erg ontevreden over zijn leidinggevende. In de opstelling wordt zijn representant gewaar dat de relatie met zijn leidinggevende ver uitstijgt boven de normale relatie medewerker-chef. Wat blijkt is dat de vader van de medewerker gestorven is toen deze zes jaar oud was. De medewerker projecteert verwachtingen naar zijn vader op zijn leidinggevende en overvraagt hem daarmee.

### III Aanzetten voor oplossingen voor conflicten

#### 1 Nieuwe structuurbeelden

Het werken met het opstellen van personen is van fenomenologische aard. Over het probleem wordt niet alleen gepraat, het wordt aanschouwelijk gemaakt. Daarmee worden nieuwe en vaak verrassende aspecten van het probleem zichtbaar en wordt een potentieel voor het oplossen van het conflict geactiveerd dat voorbij cognitieve strategieën ligt <sup>1)</sup>.



Afb. 2: Relatief conflictvrij structuurbeeld van een arbeidsrelatiesysteem

Door in het beeld dat aanvankelijk werd opgesteld, personen te verplaatsen worden direct wegen tot conflictoplossing aangegeven. Evenals in familiesystemen schijnt er ook in arbeidsrelatiesystemen een soort basisstructuur te zijn, die door personen in de opstelling als relatief aangenaam en conflictvrij ervaren wordt.

Ik maak in de oplossingsstructuur onderscheid tussen een leiderschaps- en een medewerkersboog. Langs een denkbeeldige boogvormige lijn staan de leidinggevenden

<sup>1)</sup> Met de door Retzer en Simon (1998) voorgestane opvatting, dat het 'uiteindelijk' niet zo'n groot verschil is of een lid van een familie zijn visie op de familie met woorden beschrijft of door een dergelijke 'sculptuur' uitbeeldt (P.67), kan ik uit mijn ervaring niet instemmen. Wat iemand over zijn relatiesysteem zegt en voor relevant houdt, betreft meestal volledig andere feiten dan die, die in de opstelling wezenlijk blijken te zijn. Wat in een opstelling door een representant direct ervaren wordt, laat zich vaak maar moeilijk in passende bewoordingen omschrijven ('een beeld zegt meer dan duizend woorden').

Ik heb ook pogingen ondernomen om het effect van een sculptuur in de betekenis van Satir te vergelijken met de effecten van een opstelling in de betekenis van Hellinger. De beleving van de representanten was een geheel andere, het proces kreeg een geheel andere afloop. Volgens mij stimuleren sculpturen de plaatsverangers eerder tot cognitieve verklaringen, door opstellingen worden ze op een lichamelijk-emotioneel niveau aangegrepen. Dientengevolge worden door verschillende methoden verschillende niveaus van psychische werkelijkheid geactiveerd. De verschillende methoden zijn op verschillende wijzen productief voor het verloop en het resultaat van de therapeutische en supervisorische interventies.

naast elkaar, de hoogste leider als eerste, de tweede op de volgende plaats enzovoort. Op deze manier hebben zij contact met elkaar en kunnen zij elkaar naar behoefte intenser aankijken. Het idee daarbij is ook dat de eerste leider naar buiten toe steun geeft en veiligheid biedt. De kracht die van hem uitgaat, vloeit verder naar de andere leidinggevendenden. De 'energie' van de eerste leider werkt ook nog in de derde en vierde door. Dit beeld sluit aan bij resultaten van het onderzoek naar leiderschapsstijlen, resultaten die bijvoorbeeld aan konden tonen dat een leider meer erkend wordt door zijn medewerkers en hun gedrag kan beïnvloeden, naarmate zijn eigen superieur voor de medewerkers transparant en zichtbaar is (Weibler 1995).

De medewerkersboog is, na een onderbreking, een voortzetting van de leiderschapsboog. De medewerkers nemen verschillende posities in overeenkomstig hun systeemleeftijd, dus naar gelang de tijd dat zij al deel uitmaken van het arbeidsrelatiesysteem.

Belangenvertegenwoordigers hebben een goede positie, wanneer zij aan de kant van de medewerkers staan en direct contact hebben met elk leidinggevend niveau dat overeenkomt met hun functie (bijvoorbeeld de voorzitter van de overkoepelende OR staat direct tegenover de concernleiding of directie). Een lichte zijdelingse verplaatsing is gunstig om de scherpe kantjes af te halen van het gevoel van confrontatie dat verbonden is met het direct tegenover elkaar staan.

Staffunctionarissen, dus experts, hebben een goede plaats naast de leidinggevende voor wie zij direct werken. Zij zouden het meest naar hen toegewend moeten staan, met hen zouden zij het beste oogcontact moeten hebben.

Deze structuur laat ook een opening en daarmee plaats voor dat-waar-het-omgaat: de taak, de vraag, de klanten, de patiënten enzovoort.

Het blijkt moeilijk te zijn om een goede plaats te vinden voor de zogenaamde tussenposities (bijvoorbeeld leden van een ondernemingsraad die tegelijkertijd de meerderen van hun collega's zijn, of voormalige opzichters, die nu zonder bevoegdheden om opdrachten te geven als 'coaches' werkgroepen moeten adviseren) .

### **Conflictoplossende zinnen en rituelen**

Het op een andere plaats zetten van personen dient evenals in familieopstellingen ook bij opstellingen van arbeidsrelaties allereerst tot een beter begrip van de verborgen probleemdynamiek. Het vinden van een oplossingsbeeld dient ter voorbereiding van het eigenlijke voltrekken van de oplossing door de persoon die het probleem heeft. Het aannemen en voltrekken van een oplossing is een proces van de ziel, dat innerlijke weerstanden moet overwinnen om te kunnen slagen. Dit is de eigenlijke kunst van supervisors (coaches, therapeuten, en anderen): de betreffende persoon over hun innerlijke weerstand heen helpen. Om het oude, dat hindert en de conflicten chronisch maakt, los te laten en het nieuwe, dat verder brengt, aan te nemen. Dit is ook een creatief proces en ontwikkelt zich, overeenkomstig de fenomenologische aanzet volgens de methode Hellinger, telkens passend bij de 'terminologie' van het op te lossen conflict.

Er zijn echter ook rituelen en bevrijdende zinnen die steeds weer blijken te voldoen. Voor mijn werk bleek bijvoorbeeld behulpzaam te zijn het:

#### **- Benoemen van feiten:**

bijvoorbeeld: 'Ik ben hier de baas en ik ben sinds zes maanden in het bedrijf, jullie zijn mijn medewerkers en werken hier al tien jaar.' Vaak worden leidinggevendenden zich er in een dergelijke situatie van bewust dat ze tot nu toe niet hebben gelet op de systeemleeftijd van hun medewerkers, en zij merken, hoe belangrijk het voor medewerkers is dat hun baas die weet. De medewerkers voelen zich dan door hun baas veel meer erkend en gewaardeerd (Siefer 1998). Het benoemen van de feiten is eigenlijk het aannemen van de eigen positie

zoals die is, en het erkennen en waarderen van de positie van de andere persoon zoals die is.

**- Afzien van een aanmatigende houding:**

bijvoorbeeld: 'Jullie zijn mijn voorgangers en hebben hier 15 jaar gewerkt.' Leidinggevenden kunnen voelen hoe het erkennen en waarderen van hun voorgangers, en daarmee van het verleden van het systeem, ook een conflictoplossende uitwerking op hun medewerkers heeft. - *Afzien van eenzijdig de schuld toeschuiven*: bijvoorbeeld: 'Voor dat, wat tussen u en mij tot nu toe scheef gelopen is, neem ik mijn deel van de verantwoording. Dat, wat u eraan hebt bijgedragen en moet verantwoorden, laat ik bij u.' De desbetreffende persoon kan meteen merken hoe een vijandige houding bij zijn tegenstander verzacht, als men ervan afziet, zichzelf steeds opnieuw te rechtvaardigen en geen eigen schuld voor het verloop van het conflict te erkennen. - *Buigen voor eigen en vreemde verstrikking*: bijvoorbeeld: 'Ik buig voor jouw verstrikking.' Dit door een feitelijke buiging uitgevoerde ritueel is vooral dan geëigend als de persoon, met wie men in het arbeidsrelatiesysteem nauwelijks oplosbare conflicten uitvecht, neurotisch in zijn systeem van herkomst verstrikt is. Het effect, zich daardoor los te maken uit het onbewuste vastklampen op zielsniveau, kan worden versterkt wanneer achter de beide hoofdpersonen de personen uit het familiesysteem van herkomst staan, die op een gegeven ogenblik belangrijk zijn.

**- Blik op de toekomst:**

bijvoorbeeld: 'Ik zal u in de toekomst direct informeren over datgene wat voor u belangrijk is. Ik verzoek u, mij van uw kant te ondersteunen door mij meteen over XY op de hoogte te brengen.' Op deze manier wordt de uitwisseling van geven en nemen, die voor een coöperatieve relatie noodzakelijk is, symbolisch weer in gang gezet.

### **Bevrijdende zinnen voorzeggen of zelf laten formuleren?**

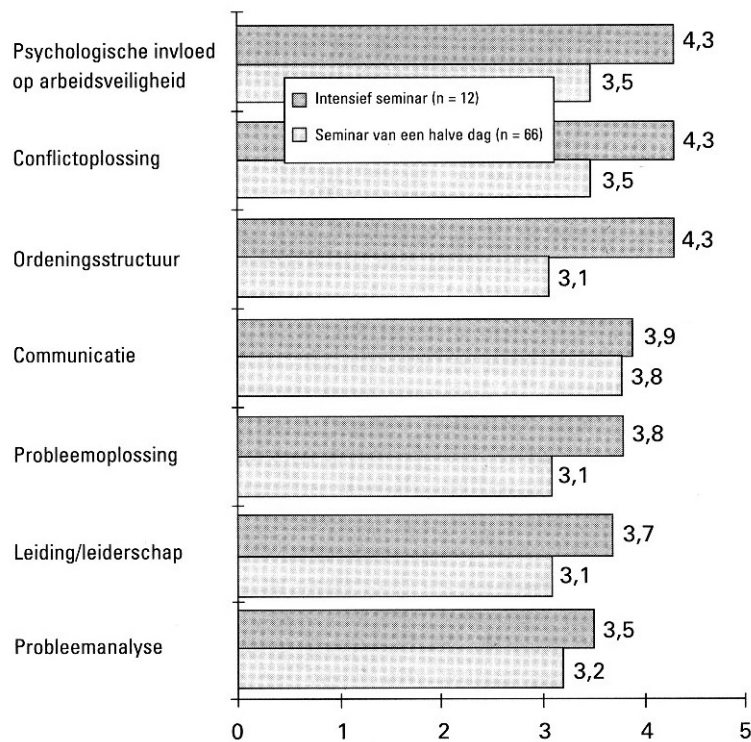
In arbeidsrelatiesystemen vallen de personen die opstellen, lang niet zo sterk of helemaal niet terug tot een kinderlijk niveau van de zielsfuncties. Zij vinden het dan ook niet zelden bevoogdend als de supervisor hun woorden in de mond legt die ze vervolgens moeten nazeggen. Ik houd hier rekening mee en laat in zo'n geval die persoon zijn eigen bevrijdende zinnen formuleren. Zij kunnen dan zelf aan de reactie van de door hen aangesproken personen merken, of hun formulering ze verder helpt. Lukt het hun ondanks meerdere pogingen niet, dan zijn ze wezenlijk veel ontvankelijker voor passende formuleringen van de supervisor.

### **Resultaten van een evaluatiestudie**

Ter afsluiting zou ik nog een korte samenvatting willen geven van twee resultaten van een kleine studie. Omdat ik de gelegenheid had voor een grote onderneming in acht seminars van een halve dag met homogene groepen te werken (vooral veiligheidsdeskundigen van verschillende vestigingen van de onderneming), gebruikte ik onder andere ook de methode van arbeidsrelatieopstellingen. Door een studente die bezig was met haar afstudeerscriptie, liet ik hiervan verslagen maken en ze evalueren. In doorsnee werd slechts één opstelling per dagdeel uitgevoerd, omdat deze opstelling ook een voorbeeldwerking moest hebben. Overeenkomstig de doelgroep was de meest voorkomende conflictoorzaak de onduidelijke positie van de veiligheidsdeskundigen binnen het bedrijf. Hieruit kwamen enerzijds conflicten voort tussen het leidinggevend niveau en het expertniveau en anderzijds tussen het expertniveau en het medewerkerniveau. Ook conflicten tussen de chefs en medewerkers werden in de opstellingen duidelijk. Zoals het zich liet aanzien, leidde het opstellingsproces in zeven van de negen gevallen tot een voor de deelnemende personen constructieve conflictoplossing, in twee gevallen kon op zijn minst aan deeloplossingen gewerkt worden (Unger 1997, p. 81 e.v.).

Na afloop van het seminar werd de deelnemers verzocht een vragenlijst in te vullen en een inschatting te maken van de methode van het opstellen van personen. Behalve aan de deelnemers van de acht bedrijfsseminars van een halve dag werd dezelfde vragenlijst toegestuurd aan de deelnemers van een driedaags bijscholingsseminar bij een bedrijfsvereniging. Ook in dit seminar kon ik, eveneens overwegend met veiligheidsdeskundigen, intensiever met de methode van de personenopstelling werken. Van de in totaal 225 aangeschreven seminardeelnemers stuurden 79 personen (= 35%) een ingevulde vragenlijst terug.

Ik licht er twee resultaten uit. De seminardeelnemers moesten onder andere op een vijfpuntsschaal scoren in welk opzicht de methode van het opstellen van personen hun nieuwe kennis opgeleverd had. Zoals afbeelding 3 laat zien, kon deze methode voor de deelnemers aan het intensieve driedaagse seminar het duidelijkst aantonen: welke invloed psychologische factoren op de arbeidsveiligheid in het bedrijf hebben, hoe conflicten beter opgelost kunnen worden en welke betekenis de aandacht voor ordeningsstructuren in arbeidssystemen heeft.



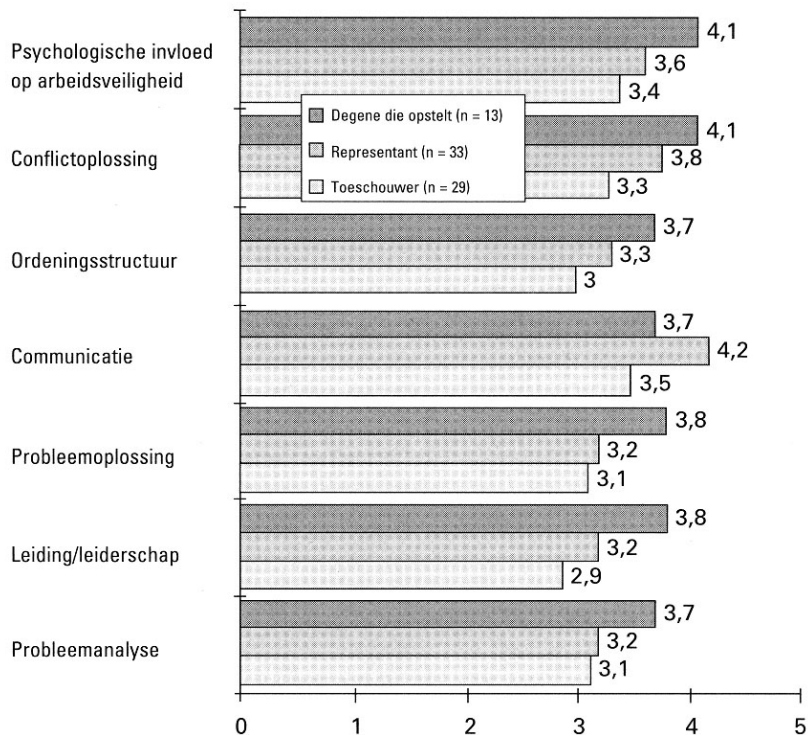
**Afb. 3: Welke kennis en inzichten leveren opstellingen van personen op voor de seminardeelnemers? Vergelijking tussen deelnemers aan een seminar van een halve dag en deelnemers aan een intensief seminar van drie dagen (1 = weinig kennis opgedaan, 5 = zeer veel kennis opgedaan)**

Daarentegen stond voor de deelnemers aan de seminars van een halve dag het inzicht voorop wat de invloed is van communicatieve processen in het bedrijf. Naar verwachting schatten de deelnemers aan het intensieve seminar de effecten van de methode duidelijk hoger in dan de deelnemers aan de seminars van een halve dag. De mogelijkheden voor het afleiden van nieuwe kennis en inzichten vanuit de methode van het opstellen namen dus toe met de duur van het seminar en het aantal behandelde cases. Vooral de 'dieptestructuur' van systemische ordeningen kan in haar betekenis voor de praktijk binnen de bedrijfscontext pas geleidelijk aan gezien en herkend worden.

Binnen de steekproef van deelnemers aan seminars van een halve dag hebben we voor dezelfde vraag naar nieuwe kennis en inzichten een aparte evaluatie gemaakt voor:

- die deelnemers die zelf een opstelling hadden, dus zelf een vraag inbrachten;
- die deelnemers die alleen als representant medewerking gaven, en
- die deelnemers die alleen als toeschouwer deelnamen.

Zoals afbeelding 4 laat zien profiteerden personen die zelf een opstelling hadden, meer van de methode dan personen die alleen als representant hun medewerking gaven.



**Afb. 4.: Welke kennis en inzichten kunnen deelnemers aan een seminar door opstelling van personen opdoen? Vergelijking tussen die deelnemers die zelf een opstelling hadden, en zij die alleen representant waren (1 = weinig kennis opgedaan, 5 = zeer veel kennis opgedaan)**

Interessant genoeg gaven degenen die alleen representant waren geweest, echter aan dat zij door de opstelling meer over de betekenis van communicatieprocessen geleerd hadden dan de personen die zelf hadden opgesteld. Ook de personen die alleen als toeschouwer deelnamen, profiteerden van de opstellingen tijdens het seminar, maar volgens de verwachting minder dan degenen die zelf opstelden, of als representant in een opstelling stonden.

### Conclusie

Opstellingen van arbeidsrelatiesystemen kunnen bijdragen aan het verkrijgen van inzicht in de diepte-structuur van conflicten op het werk. Zij helpen zowel degenen die een eigen opstelling doen, als degenen die als representant hun medewerking geven om nieuwe inzichten in hun arbeidssituatie te verkrijgen, en zij openen wegen voor hen om zich uit conflictueuze verstrikkingen in arbeidsrelaties los te maken. Wetenschappelijke onderzoeken die bij wijze van aanzet zijn uitgevoerd, zijn bemoedigend en tonen aan dat de opstellingenmethode in de context van bedrijven geëigend is om inzicht te geven in centrale processen zoals communicatie en leiderschap. Ook lenen opstellingen zich in de visie van seminardeelnemers goed als methode voor het analyseren en oplossen van werkgerelateerde conflicten.