

Jeroen Hendriksen
& Anja Brassier

Organisatie- opstellingen binnen intervisie

Miniboekje

ORGANISATIEOPSTELLINGEN BIJ INTERVISIE MINIBOEKJE

Toelichting

In het eerste deel van deze tekst worden de theoretische begrippen rond systemisch werken en intervisie kort en helder naast elkaar gezet.

In het tweede deel van de tekst bieden we een compleet stappenschema voor de beginnende intervisiegroep aan.

De teksten zijn desgewenst uit te knippen door het nietje te verwijderen en ze te plastificeren als werkkaartjes.

De teksten uit dit boekje kunnen behalve bij intervisie ook toegepast worden bij teamactiviteiten, andere vormen van groepswork en bij personal coaching. Achtergronden van begrippen die in dit boekje worden gebruikt, zijn terug te vinden in ons boek *Organisatieopstellingen binnen intervisie*.

Veel succes!

Jeroen Hendriksen

Anja Brassier

<p>A INHOUD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Toelichting op systemisch werken, organisatieopstelling en intervisie (B t/m E) 2 Beschrijving van de stappen bij intervisie en organisatieopstellingen (F) 3 Tips voor de start van een opstelling (G) 4 Kernbegrippen bij een opstelling (H t/m M) 5 Kernbegrippen bij intervisie (N t/m P) 6 Miniopstellingen (Q en R). 	<p>B WAT IS SYSTEMISCH WERKEN?</p> <p>De wereld waarin wij leven is te beschouwen als een systeem. Dat houdt in dat (van klein naar groot) onze partner en onze familie een deel van het systeem zijn, maar ook de organisatie waarin wij werken met collega's, teams, afdelingen of vestigingen. Ook de buurtvereniging, kerkgemeenschap of politieke partij zijn te beschouwen als een systeem. Of de sportvereniging, de leesclub of intervisiegroep waarvan je deel uitmaakt. En de stad waarin je woont, het land, het werelddeel, allemaal maken ze deel uit van jouw systeem.</p>
<p>C WAT IS EEN ORGANISATIE-OPSTELLING?</p> <p>Je kunt het systeem waarbinnen je werkt opstellen in de ruimte. Opstellen doe je aan de hand van een werkprobleem of een dilemma waar je niet uit komt. Neem een docent op een school. Stel: hij of zij kan geen orde houden...</p> <p>Dan stel je bijvoorbeeld één persoon op die je leerlingen vertegenwoordigt, één persoon voor jezelf, eentje staat voor je collega's en één voor de afdelingsmanager. Je kunt ook opstellen 'datgene wat de oplossing in de weg staat'.</p> <p>Je kunt zo'n opstelling maken in je eigen team of in je intervisiegroep. Je werkt met het opstellen van mensen in de ruimte, maar dat kan ook met een A4'tje, poppetjes of stoelen.</p>	<p>D WAT IS INTERVISIE?</p> <p>Bij intervisie helpen collega's elkaar om te onderzoeken wat er allemaal meespeelt in een werkvraag die door een van de deelnemers voorgelegd wordt. Door middel van adviezen wordt de probleeminbrenger op weg geholpen om acties te ontwikkelen die het probleem helpen oplossen. Het intervisieproces speelt zich stap voor stap af, binnen een bepaalde structuur. Dit gaat onder leiding van een gespreksleider.</p> <p>Wanneer de vraagstelling duidelijk is, worden er in een onderzoeksfase vragen gesteld om het probleem te analyseren en opnieuw te formuleren. Juist die onderzoeksfase is de fase om een organisatieopstelling toe te passen. Door de dynamiek van de opstelling kan een nieuwe blik op het probleem ontstaan.</p>

E**WAAROM STEL JE OP?**

- Je krijgt op een dynamische wijze nieuwe inzichten en informatie.
- Door de reacties van representanten krijg je inzicht in je eigen 'blinde vlekken' of in datgene wat er tot nu toe verborgen is in de organisatie.
- Door het verplaatsen van de representanten in de ruimte verandert het innerlijk beeld. Door het aanhoren van gevoelens en gewaarwordingen van de representanten krijg je informatie over de vraag die je gesteld hebt.
- Al werkend verandert het morfogenetisch veld en ontstaan er nieuwe inzichten en ideeën of oplossingen voor het probleem.
- De nieuwe inzichten en ervaringen bespreek je vervolgens tijdens een reflectiefase.

F**INTERVISIE EN ORGANISATIE-OPSTELLING****Beschrijving van de stappen**

- 1 Formuleer het probleem concreet en in haalbare doelstellingen:
 - wat is je probleem?
 - wat wil je bereiken?
 - wat werkt wel?
- 2 Inventariseer de bevorderende en belemmerende krachten bij het bereiken van die doelen.
 - Bespreek die krachten.
 - Bepaal vervolgens welke krachten er opgesteld moeten worden.

(Dit vraagt om prioriteitsstelling en keuzes, je kunt immers niet alles opstellen; beperk je tot de hoofdzaak).
- 3 Stel de belangrijkste krachten op (bijvoorbeeld maximaal drie of vijf). De groepsgrootte bepaalt het aantal:
 - groepen tot acht personen: maximaal vier krachten opstellen;
 - groepen tot vijftien personen: maximaal vijf à zes krachten opstellen.

De gespreksleider vraagt naar ervaringen, gevoelens en emoties tijdens de opstelling. Hij of zij laat de deelnemers verplaatsen en komen tot een eindopstelling waarbij alles en iedereen een goede plek vindt.
- 4 Pauze; even stoom afblazen. Even ontspannen.

<p>5 De reflectiefase: welk thema, welk inzicht of welke nieuwe vraag houdt de inbrenger van het probleem op dit moment bezig?</p> <p>6 Bij welk probleem (herformulering van het probleem) wil de inbrenger tips of adviezen?</p> <p>7 De inbrenger van het probleem formuleert zijn/haar actieplan of een eerste actie.</p> <p>8 De afrondingsfase:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de groep rondt gezamenlijk af en zegt de dingen die nog gezegd moeten worden; • vertelt desgewenst eigen ervaringen in relatie tot de vraag. <p>9 Evaluatie en vervolgspraken</p>	<p>G HOE STEL JE OP?</p> <ul style="list-style-type: none"> • De inbrenger van de vraag zoekt deelnemers uit de groep representant van een bepaalde kracht te zijn. • Wanneer zij akkoord zijn, legt de inbrenger van het probleem zijn handen op de schouders van de eerste representant en begeleidt deze naar de plaats waar hij/zij moet staan. • Dat gebeurt ook met de andere representanten. • De begeleider vraagt steeds naar ervaringen en gevoelens die de representanten ervaren. • Representanten kunnen staan, zitten of liggen. Hun innerlijke stem vertelt dat.
<p>H KERNBEGRIPPEN BIJ EEN OPSTELLING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Binding • Rangorde • Evenwicht <p>De begeleider observeert de functie van deze kernbegrippen en stelt er vragen over. Of hij/zij verandert de posities en/of afstand.</p>	<p>I BINDING</p> <p>Principe: IEDER DEEL VAN HET SYSTEEM HOORT ERBIJ. DAT IS EEN GEGEVEN</p> <p>Het gaat daarbij om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het innemen van een plek • het erkennen van die plek en/of persoon • erbij horen • dat wat is buitengesloten of niet gezien

<p>J RANGORDE</p> <p>Principe: IEDER VERVULT DE ROL DIE HOORT BIJ ZIJN OF HAAR POSITIE</p> <ul style="list-style-type: none"> • hiërarchie • anciënniteit • expertise • bijdrage aan de 'winst' 	<p>K EVENWICHT</p> <p>Principe: ER HOORT EEN BALANS TE ZIJN TUSSEN GEVEN EN NEMEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • geld • energie • kennis • erkenning • kansen • verleden-heden-toekomst
<p>L TAAK BEGELEIDER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stelt gerichte eenduidige en concrete vragen • Begeleidt het opstellen vanuit de blik op het totaal • Houdt steeds contact met probleemeigenaar en representanten. • Vraagt representanten te bewegen naar een plek die beter is • Vraagt naar de beleving: gevoelens? Beelden? Gewaarwordingen? • Vraagt: is dit beter? Slechter? Neutraal? Interpreteert niet • Werkt na een ronde door het verwisselen van een plek toe naar een eindopstelling • Laat eventueel de probleemeigenaar ervaren wat dit nieuwe beeld met hem doet door de PE zelf zijn eigen plaats te laten innemen. • Bewaakt de verschillende stappen van de intervisiesessie 	<p>M ONTSLAAN UIT DE ROL</p> <ul style="list-style-type: none"> • De probleemeigenaar legt zijn/haar handen weer op de schouder van de representant en brengt deze naar zijn plaats terug. • De probleemeigenaar bedankt de representant voor diens rol en zegt: 'nu ben je weer (je eigen naam)'. • Zit men later nog in de rol verward dan kun je afstand nemen door enkele keren te zeggen: Ik laat het probleem helemaal bij jou, Y. Of haal enkele keren diep adem.

<p>N KERNBEGRIPPEN INTERVISIE</p> <p>Tijdens de organisatieopstelling verschuift heel vaak het probleem naar een dieper doorleefde en persoonlijkere formulering. Er kan zich ook een ander probleem voordoen.</p> <p>Dit heet de <i>herformulering van het werkprobleem</i>.</p> <p>Deze herformulering is het begin van de reflectieronde waarbij de groep opnieuw naar het geherformuleerde probleem kijkt. Men stelt vragen en onderzoekt het nieuw geformuleerde probleem. Dit is de reflectiefase.</p>	<p>O REFLECTIE</p> <p>Onder reflectie verstaan we: het nadenken over een bepaalde situatie en het onderzoeken van je eigen aandeel daarin.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Je stelt daarbij open vragen. • Je geeft geen adviezen. • Je trekt geen conclusies. • Je interpreteert de ander niet. <p>De bedoeling is dat je een zo open mogelijk reflectief gesprek met elkaar hebt en de probleemeigenaar tot nieuwe inzichten komt.</p>
<p>P ACTIEFASE</p> <p>Welke stappen gaat de inbrenger van het probleem nemen om het probleem op te lossen? Toets de stappen op hun haalbaarheid Alternatief: formuleer de eerste stap die je morgen in praktijk gaat brengen.</p>	

Q**MINIOPSTELLING A**

Oefening A. Opstelling over kracht
Oefenen met drie personen.

De overige leden van de intervisie-groep kijken toe. Je stelt op:

- de inbrenger van de vraag;
- dat wat hem/haar kracht geeft;
- dat wat hem/haar ontkracht.

Kies iemand voor a, voor b en voor c.

Wat ervaren ze?

Oefen met de juiste afstand tot elkaar en de juiste plaats om te staan.

Waar kijken ze heen? De blikrichting kan informatie geven. Veelal kijken ze naar iets wat niet is opgelost waardoor ze niet vrij zijn om kracht te kunnen ervaren. Vraag naar de betekenis van de blikrichting. Stel datgene waar naar gekeken wordt op.

Wat is de beste positie voor de representant van de vraagsteller?

R**MINIOPSTELLING B**

Oefening B Opstelling over de functie op het werk

Deze oefening doe je als iemand twijfelt of hij of zij op de goede plek zit of als je niet uit de verf komt in het team op je werk.

Stel op:

- a iemand voor de inbrenger als persoon.
- b iemand voor diens functie.
- c als uitbreiding kun je ook opstellen de organisatie waar de inbrenger voor werkt en/of het team waar iemand in zit.

Ook hier is het weer van belang om te kijken en te ervaren welke positie de meeste kracht geeft. Kijk wat er gebeurt als iemand (of alle representanten) op een plek gaan staan die beter is dan waar ze al staan.

Deze oefening kan ook worden gedaan met A4'tjes, poppetjes/kopjes of stoelen.

STAP VOOR STAP

<p>1</p> <ul style="list-style-type: none">• Maak de ruimte vrij om op te stellen.• Kies een begeleider.• Kies een werkvraag.	<p>2</p> <ul style="list-style-type: none">• Laat de werkvraag kort toelichten.• Stel open vragen.• Welke haalbare doel(en) moeten er bereikt worden?• Hoe ziet het probleem eruit als het is opgelost?
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none">• Welke bevorderende en belemmerende krachten herken je?• Wat is er nog niet opgelost?• Schrijf ze op een flip-over	<p>4</p> <ul style="list-style-type: none">• Kies de belangrijkste drie of vier bevorderende of belemmerende krachten uit.• Stel ze op (deelnemers, A4'tjes of met poppetjes of stoelen).

<p>5</p> <p>Opstellen: representanten kiezen</p> <ul style="list-style-type: none"> • De probleemeigenaar (PE) kiest representanten uit voor de verschillende krachten. • De PE vraagt aan de gekozen deelnemers toestemming om ze op te stellen. 	<p>6</p> <p>Opstellen: naar de plaats brengen</p> <ul style="list-style-type: none"> • De PE staat, de representanten gaan ook om beurten staan. • De PE legt zijn handen op de schouders van de representant. • De PE brengt de representant naar een plek in de ruimte en stelt de persoon op naar eigen idee (staand, zittend, liggend. Laat het veld werken). Ook gevoelens en ideeën van de representanten bepalen mede het startbeeld.
---	---

<p>7</p> <p>De begeleider stelt vragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • is de starthouding voor iedereen goed? • wil iemand anders staan, zitten, liggen? • zo ja, wat is er gaande (vraag ieder naar zijn/haar beleving). • wat ervaren de anderen? <p>De PE zit rustig aan de kant en kijkt toe. De begeleider kan de PE ook vragen stellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wat doet dit met je? • wat raakt je? • wat ervaar je, wat voel je? • wat wil je anders? <p>Deze vragen kunnen ook aan de representanten gesteld worden.</p>	<p>8</p> <p>De begeleider let op de werking van de kernbegrippen binding, rangorde en evenwicht.</p>
--	--

<p>9</p> <p>Iedereen laat dit beeld van de opstelling tot zich doordringen. De groep gaat nu over op de eindopstelling.</p> <ul style="list-style-type: none"> • de begeleider vraagt ieder op die plek te gaan staan die het meeste rust geeft, het beste voelt. • ieder kiest zelf de houding die daar bij past. • de begeleider vraagt naar het verschil. Vraagt door op de verschillen (zie kaartje 7). • indien gewenst kan PE zelf zijn/haar eigen plaats innemen. • de begeleider vraagt naar de (nieuwe) inzichten van de IP op basis van wat deze heeft zien ontstaan. 	<p>10</p> <p>De begeleider vraagt aan de PE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • welke inzichten deze heeft opgedaan; • welke conclusies deze trekken kan; • wat de IP nu bezighoudt.
--	---

<p>11</p> <p>De begeleider vraagt de PE de representanten te ontslaan uit hun rol door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de representanten terug te brengen naar hun oorspronkelijke plek; • ze te bedanken; • en ze weer te noemen bij hun eigen naam (jij bent nu weer Kees). 	<p>12</p> <p>De begeleider vraagt naar de eerste of noodzakelijke reacties van de representanten en rondt de opstelling af.</p> <p>Korte pauze.</p>
---	---

13

Reflectieronde

- hoe zit iedereen erbij (vooral PE)?
- wat houdt de PE nu nog bezig?
Wat is zijn vraag op dit moment?
- wat houdt de deelnemers nog bezig waarover de groep het nog even moet hebben?
- maak vervolgens een herformulering van de oorspronkelijke vraag.
- de deelnemers stellen vragen naar aanleiding van deze herformulering.
- de PE verdiept zijn/haar inzichten.
- waarover wil de PE advies, tips of ideeën?

14

Geef tips, adviezen enz.

De PE kiest zelf waarmee hij aan de slag wil, wat aanspreekt.

15

Alternatief actieplan

Wat ga je morgen als eerste actie doen?

16

Evaluatie

- ervaringen met de opstelling.
- weging van het uiteindelijke resultaat?
- wat vond je van de begeleider (proces- en productkant)?
- hoe kun je de volgende keer het werken met een opstelling verbeteren?
- voortgangsafspraken.