

Topteams door teamopstellingen

Iedere keer weer ben ik blij verrast als ik merk hoe leergierig deelnemers aan een studiedag van NVO2 zijn. Die leergierigheid en dat enthousiasme kunt u in dit artikel lezen. Twee deelnemers aan de studiedag 'Hoe creëer je een Topteam door Teamopstellingen', Laurina Fenenga en Femmy Wolthuis, begeleiders van opstellingen bij Soulmatters, reflecteren door het artikel heen op hun ervaringen.

RUBRIEK

Anja Brassler

Een motivatie om deel te nemen aan de NVO2 studiedag was bijvoorbeeld voor een van hen: 'Ik had de behoefte om me te laten inspireren en te voeden en handvatten aangereikt te krijgen door een professional op het vlak van opstellingenwerk en ik wilde me meer verdiepen in het opstellingenwerk richting organisaties.

Een handvat dat ik onder andere aange-reikt wilde krijgen was: hoe verkoop je team- of organisatieopstellingen binnen het bedrijfsleven? Ik kwam immers in de praktijk tegen dat opstellingenwerk als 'moeilijk uit te leggen' werd ervaren. Dit handvat is mij op de dag zelf aange-reikt.'

En voor de ander gold: 'Ik lever graag een bijdrage aan het vergroten van de bezieling, kracht en plezier binnen organisaties en wilde graag leren hoe ik het systemisch werken kan inzetten bij vragen met betrekking tot teams.'

Teamopstellingen

Wat is het specifieke van teamopstellingen? En hoe creëer je een topteam door middel van opstellingen?

Het creëren van een topteam door een teamopstelling maakt dat je zeer snel kunt zien waar de schoen wringt om te komen tot een oplossing als een team niet naar tevredenheid functioneert. Het is belangrijk eerst aan de teamleden te vragen wat ze verstaan onder een topteam. En wat er eventueel veranderd is in hun eigen functioneren na afloop van de opstelling.

Alleen het kijken met een systemische blik n.a.v. de principes maakt al dat je anders gaat kijken. En daarom andere

inzichten krijgt over het functioneren van een team.

Femmy zegt daarover: 'Ik zie scherper wat er onderhuids speelt binnen mijn eigen organisatie en heb aanknopingspunten gekregen om mee te denken en mee te doen om de organisatie en de medewerkers te versterken.'

Van belang is altijd het doel van de organisatie in het oog te houden. Dat is de reden waarom de organisatie of het team bestaat.

Je zou een driedeling kunnen maken t.a.v. de dynamiek die speelt bij teams.

1. Hoe zit het met het leiderschap van het team?
2. Hoe is het met de dynamiek binnen het team?
3. Wat speelt er binnen de organisatie wat zijn weerslag heeft binnen het team?

Leiderschap

Waarom is leiderschap zo belangrijk? Een leider geeft naast de taken en verantwoordelijkheden duidelijkheid aan de teamleden. Als er duidelijkheid en kracht uitgaat van de teamleider, is er ruimte binnen het team om zich ten volle aan de eigen taken te wijden. Als dat niet het geval is, zie je veelal dat er bijvoorbeeld onderlinge strijd, gemor over het werk en elkaar kan plaatsvinden. Of men krijgt zijn taak niet af. Het loopt niet lekker.

Een ander facet kan zijn dat de teamleider geen steun krijgt vanuit de organisatie zelf. Het is van belang te onderzoeken wat er nodig is om dat wel te krijgen. Of wat er überhaupt nodig is om te kijken hoe de teamleider meer in zijn of haar kracht komt.

Laurina zegt over dit onderwerp: 'De stu-

diedag heeft me inzicht gegeven en naar aanleiding daarvan heb ik stappen gezet om mijn eigen leidinggevende positie binnen mijn eigen bedrijf in samenwerking met anderen te versterken. Het inzicht dat dit met mijn vader te maken had, heeft mij verbaasd, en ik ben erg blij dat ik het ter plekke heb kunnen oplossen, aangezien ik kort daarna hierin stappen heb gezet en er bewust mee bezig ben.'

Team

Bij de dynamiek binnen het team is het van belang te kijken of het team op zich goed functioneert. Als dat niet het geval is, heeft dat veelal te maken met veranderingen binnen het team. Bijvoorbeeld na een reorganisatie kan een team er veel last van hebben als er bij ontslagen geen goed afscheid is genomen van de oud-medewerkers. Femmy: 'Tijdens de studiedag ben ik opgesteld als het MBO-team. Ik kon niet anders dan aandacht vragen voor iets wat in het verleden was gebeurd en waarvoor nog geen erkenning was gegeven. Pas toen hier oog voor was, kwam er beweging binnen het team. Dit inzicht neem ik mee in mijn dagelijks werk – ik zie veel scherper waarvoor erkenning nodig is en geef dat nu ook veel sneller.'

Wat speelt er?

Wat speelt er in de organisatie dat zijn weerslag heeft binnen het team? Daarvoor zijn verschillende mogelijkheden. Is er veel onrust en onzekerheid over een op handen zijnde reorganisatie? Is er een conflict bij de leiding van de organisatie? Hoe staat de leiding van de organisatie hierin? Of heeft het bedrijf veel te lijden van de economische situatie, wat zijn weerslag heeft op het team?

e grote uitdaging bij organisatieopstellingen is altijd: wat maakt dat het team binnen deze organisatie niet goed functioneert? En hoe kom je achter de reden daarvan, laat staan wat de beste oplossing is? Er zijn een aantal principes bij organisatieopstellingen die je als opsteller moet kunnen dromen. Bij organisaties (teams) is van belang:

- Is er duidelijkheid t.a.v. taken en verantwoordelijkheden?
- Wie of wat moet er erkend worden? Of wat of wie wordt er buitengesloten?
- Hoe is het met de rangorde?
- Is er een evenwicht in geven en nemen?

Diegene die een vraag inbrengt is veelal helemaal verknoopt met de vraag. Het denken erover heeft geen oplossing geboden. Als men doorvraagt en vraagt hoe zou het eruit zien als het probleem was opgelost weet je als begeleider waar je naar moet gaan kijken om tot een oplossing te komen.

Femmy zegt daarover: 'Ik heb de kracht van de combinatie van oplossingsgericht coachen en systemisch werken ontdekt.'

Hondje

De vrouw die een vraag inbracht tijdens de studiedag zou met plezier en energie haar werk doen als haar probleem was opgelost. Tijdens de opstelling die ze zelf probeerde te begeleiden (het ging om een supervisie vraag) was ze steeds hard aan het werk. Ondanks dat het plezier haar volgde als een hondje en beschikbaar was, kon ze het moeilijk toelaten (een andere deelnemer vertegenwoordigde tijdens de opstelling haar plezier). Haar valkuil was haar perfectionisme en het harde werken. Dit had zijn weerslag op de opstelling.

Pas aan het eind, toen we stilstonden bij haar onvermogen om het plezier toe te laten, kwam er rust. Ze kon zich steeds meer ontspannen. Waardoor ze het plezier ook toe kon laten. Meteen keek ze anders tegen haar taak aan om meer helderheid te creëren binnen het team van haar opdrachtgever. Daarvoor voelde ze zich heel onzeker en vroeg zich af of ze de opdracht wel moest aan nemen.

Negatief

Wat kan er in de organisatie spelen wat negatief doorwerkt in het team? Je kunt hier een aantal analyses op loslaten. Maar wat is de werkelijke oorzaak en hoe kom je daarachter?

Je kunt iemand uit de groep die aanwezig is, kiezen voor de onderliggende reden dat

het team niet functioneert. Je laat dan open waar het vandaan komt. En krijgt meer duidelijkheid over wat er onderhuids speelt.

Daarnaast kun je ook *datgene wat er nodig is* opstellen. Zoals bijvoorbeeld iemand die 'het plezier' symboliseert. Zoals Larna opmerkt: 'Door het kijken naar een andere trainer die een opstelling begeleidde heb ik ingezien dat je hulpbronnen kunt inzetten om jezelf als begeleider te versterken en het licht te houden en dat je als opsteller niet heel hard hoeft te gaan werken'.

Rationeel kunnen we (nog?) niet begrijpen hoe opstellingen werken. Wel weet ik door hier bijna tien jaar mee te werken dat mensen open gaan staan voor de kracht van de methode, als ze zelf aan den lijve hebben ervaren hoe het werkt. Onlangs werkte ik weer met een groep kritische managers die stil werden toen ze zagen dat een van hun collega's diep ontroerd was doordat ze haar *please/gedrag* kon oplossen tijdens een opstelling. Het morfogenetische veld (beschreven en onderzocht door Rupert Sheldrake) maakt dat je, als je bent opgesteld, informatie krijgt over wat er speelt binnen een team of organisatie. Door de werking van dit veld krijgen we informatie. Dit veld geeft meer mogelijkheden dan de beperking van ons denken. Hoe creatief dat denken ook is.

Het fenomenologisch gedachtegoed maakt dat je beschrijft i.p.v. interpreteert. Men overziet met één blik het geheel. Er kan ook informatie tevoorschijn komen bij de mensen die in een kring om de opgestelde mensen heen zitten. Je kijkt als het ware van bovenaf, wat maakt dat je het geheel kunt zien. Dat noemt men ook wel de helikopter view.

Inmiddels geef ik voor NVO2 bijna negen jaar studiedagen met verschillende vormen van systemisch werk. Naast het werken met organisatieopstellingen en teamopstellingen, kun je het ook individueel toepassen binnen coaching. Hoewel je dan niet de 'hulp' hebt van representanten die informatie krijgen, zijn er verschillende mogelijkheden om toch toegang te krijgen tot het veld.

Sinds ik met organisatieopstellingen werk, zie je dat er veel veranderd is. De kennis over maar ook de feeling voor het werk neemt steeds meer toe. Zo dacht men voorheen dat het begeleiden van een organisatieopstelling alleen plaats kon vinden door een ervaren en goed opgeleide opstel-

ler. Bij complexe vraagstukken is dat nog steeds zo.

Echter in klein verband zie je dat mensen zonder gedegen opleiding het toe kunnen passen. Zo zie je bijvoorbeeld dat het in klein verband is toe te passen binnen intervisie. Bij collega's die elkaar consulteren. Binnen NVO2 hebben Jeroen Hendriksen en ik daar een studiedag over verzorgd. Naar aanleiding van onze ervaring met masterclasses over dat onderwerp hebben we een boek geschreven: 'Organisatieopstellingen binnen Intervisie'.

De studiedagen van NVO2 zijn niet alleen een kans om een tool beter te leren kennen, ook de netwerkfunctie is een uitgelezen kans om collega's te leren kennen en gespiegeld te worden door collega's. De vele *zzp*'ers binnen NVO2 hebben hier vaak grote behoefte aan. En wie weet ontmoet je wel een collega om een boek mee te schrijven, zoals met Jeroen en mij gebeurde!



Anja Brassier heeft een opleiding gevolgd bij het Bert Hellinger Instituut Nederland. Sinds 1990 is werkzaam in haar eigen bedrijf met coaching en training. Zij werkt o.a. als trainer en docent voor organisaties, opleidingen en beroepsverenigingen. www.clearvision-opstellingen.nl
Bijdragen aan dit artikel waren van Femmy Wolthuis en Larna Fenenga. www.soulmatters.nu.

Studiedagen

Op woensdag 2 februari en woensdag 6 april 2011 organiseert NVO2 twee studiedagen 'Individuele opstellingen binnen coaching' o.l.v. Anja Brassier.

