



Tom Luken

Professionele en wetenschappelijke literatuur over loopbaanopstellingen

Tom Luken

Wat is er wetenschappelijk bekend over het boeiende fenomeen loopbaanopstellingen? Een formele status heeft het niet, want er lijkt in de professionele en wetenschappelijke literatuur nauwelijks over te zijn geschreven. Over 'opstellingen' in zijn algemeenheid en over familie-, merken- en organisatieopstellingen is wel veel gepubliceerd. Wat daarvan kan van toepassing zijn op loopbaanopstellingen?

Om zicht te krijgen op de literatuur over het onderwerp opstellingen zijn bijna vijftig publicaties in de Nederlandse en Engelse taal doorgenomen. Het merendeel daarvan betreft organisatieopstellingen. Specifieke publicaties over familieopstellingen zijn grotendeels genegeerd.

De speurtocht naar bronnen begon op de site van Systemisch Consult (www.syst.nl), die een vrij uitgebreid overzicht biedt van boeken en artikelen over organisatieopstellingen. Een tweede bron was de literatuurlijst van de dissertatie van Rovens (2008). Ook plaatsten we een oproep op internet; dat leverde nog enkele andere publicaties op. Om er zeker van te zijn dat we niets belangrijks over loopbaanopstellingen over het hoofd zouden zien, zochten we ten slotte in de elektronische data bases van Elsevier/ ScienceDirect, Springerlink, Academic Search Elite en Google Scholar met de zoektermen 'loopbaanopstellingen' en *career constellations*.

Tussen laaiend enthousiast en notoir kritisch

Bij een groot deel van de doorgenomen publicaties gaat het om beschrijvingen van de methode door aanbieders ervan. De werkzaamheid wordt daarin doorgaans in positieve termen beschreven. Er is ook een marktonderzoek uitgevoerd voor organisatieopstellingen (Pranger & Weggemans, 2006). Volgens dit onderzoek vergen organisatieopstellingen - vergeleken met andere instrumenten - relatief weinig voorbereidingstijd en bovendien brengen ze lage kosten met zich mee. Veel deelnemers hebben een 'wow'-ervaring en zijn 'laaiend enthousiast'. "De ervaringen van klanten zijn over het algemeen zeer positief, ook al zien ze nog niet altijd meteen hoe er in de praktijk van alledag mee omgegaan zou moeten worden (Pranger & Weggemans, 2006)." De onderzoekers beschouwen de methode echter als nog niet stabiel. Onder andere ontbreekt een met empirische data onderbouwde wetenschappelijke theorie over de werking van organisatieopstellingen.

De meeste gelezen publicaties zijn gematigd tot uiterst positief over opstellingen. Enkele artikelen zijn echter kritisch, met name vanwege de persoon van Bert Hellinger, de geestelijke vader van de methode, aan wie tal van positieve uitspraken over de Duitsers ten tijde van WO II en negatieve uitspraken over Joden worden toegeschreven. Daarnaast krijgen ook toepassing van familieopstellingen kritiek. Psychotherapeute Van Lawick (2005) is er van overtuigd dat familieopstellingen negatief effect kunnen hebben. Zij vertelt bijvoorbeeld over een cliënt die extatisch was over een Hellinger weekend, maar in feite alleen maar vaster raakte in een destructief patroon. Haar belangrijkste inhoudelijke punt van kritiek is, dat de methode het kritisch vermogen van deelnemers doodt, omdat zij moeten geloven dat zij via een 'wetend veld' toegang krijgen tot gedachten en belevingen van de personen wier plaats zij innemen. Dit bezwaar zal niet van toepassing zijn bij loopbaanopstellingen die bestaan uit voorwerpen die een cliënt voor zich neerzet om aspecten van zijn loopbaanvraag te symboliseren.

Dat familieopstellingen negatieve gevolgen kunnen hebben, vermeldt ook Roevens (2008). Hij citeert een Jungiaans/humanistische counsellor, die zegt dat zij vaak cliënten heeft gehad, die na een familieopstelling véél slechter af waren. Zelf zegt Roevens ook meer negatieve dan positieve ervaringen met familieopstellen te hebben gehad.

Een universele symbolische taal?

Uiteraard zegt bovenstaande nog weinig over loopbaanopstellingen. Wetenschappelijk onderzoek hiernaar bestaat nog niet, maar over de waardering, effectiviteit en werking van organisatieopstellingen bestaan wel gegevens. Hier volgt een overzicht van wat we hebben gevonden.

Ruppert (2003) voerde 'arbeidsrelatieopstellingen' uit tijdens seminars met 225 veiligheidsdeskundigen; 79 van hen (35%) deden mee aan een vragenlijstonderzoek over de opgedane kennis en inzichten. Ruppert concludeert dat de methode geëigend is om inzicht te bieden in centrale processen zoals communicatie en leiderschap. In het bijzonder verschaffen de opstellingen inzicht in de diepte-structuur van conflicten op het werk, wat wegen opent om zich uit conflictueuze verstrikkingen in arbeidsrelaties los te maken. Deelnemers die zelf een opstelling hadden neergezet, profiteerden meer dan deelnemers die alleen als representant hadden meegedaan.

In een ander onderzoek van Ruppert en collega's, dat beschreven wordt door Roevens (2008), werden 156 managers, veiligheidskundigen, bedrijfsartsen en stafmedewerkers van zestien industriële organisaties geïnterviewd. Aan het eind van elk interview werd de respondent gevraagd om de werkrelaties met collega's weer te geven met houten poppetjes en daarmee dus een opstelling neer te zetten. Deze opstellingen werden naderhand nagespeeld door studenten. Hun ervaringen bleken in hoge mate overeen te komen met wat in de oorspronkelijke interviews verteld was. De ervaringen bleken ook onafhankelijk te zijn van de toevallige personen. Met andere woorden: de opstellingen zeggen volgens de onderzoeker iets over de organisatie en niet over de individuen die deel uitmaken van de opstelling. Een laatste conclusie was dat er een duidelijk verband was tussen de kwaliteit van de relaties in de opstellingen en de ongevalcijfers. Hoe beter de relaties, des te minder ongevallen zich hadden voorgedaan.

Roevens (2008) neemt een samenvatting over van Lehmann inzake drie kwalitatieve onderzoeken op basis van interviews met deelnemers aan organisatieopstellingen. Volgens deze indirecte bronnen zouden de ruimtelijke opstellingen lang in de herinnering van de deelnemers blijven. Zij krijgen zicht op nieuwe gedragsalternatieven en een scherper beeld van de perspectieven van anderen.

Birkenkrahe (2009) en enkele andere bronnen citeren een onderzoek van Schlötter uit 2004. In zijn onderzoek werden 250 proefpersonen in opstellingen geplaatst die ontleend waren aan reële cases, maar die waren nagemaakt met levensgrote houten poppen. De proefpersonen werd gevraagd te vertellen over de personen die ze representeerden. Uit het materiaal maakte Schlötter op dat wat zij vertelden, onafhankelijk was van de persoon. Met andere woorden: verschillende personen rapporteerden in dezelfde situatie vergelijkbare ervaringen. Ook waren zij het er vaak over eens wat de 'beste' plaats in de opstelling was. Op grond van dit onderzoek concludeerde Schlötter dat er een universele symbolische taal moet zijn, waarmee de configuratie in de opstelling door de respondenten geïnterpreteerd wordt.

Van Duijn (2005) nam in het kader van haar bachelorthesis vragenlijsten af onder dertig participanten aan organisatieopstellingen, 48 observerende deelnemers en 32 mensen in een controlegroep. Zij paste een voor- en nameting toe. Uit de resultaten blijkt dat bij de groep participanten positieve significante veranderingen hebben plaatsgevonden op de aspecten 'Inzicht in de Verhoudingen in de Werkomgeving' en 'Houding ten Aanzien van Organizeeropstellingen'. Bij de groep observatoren is een negatieve significante verandering waargenomen op het aspect 'Inzicht in de Verhoudingen in de Werkomgeving'. Bij de controlegroep zijn geen significante veranderingen gevonden.

De eerder genoemde Lehmann heeft ook zelf 51 deelnemers aan organisatieopstellingen ondervraagd. Pranger & Weggemans (2006) zeggen over haar bevindingen dat de respondenten tot zeven maanden na de opstelling aangeven er iets aan gehad te hebben. Meestal ging het om het zicht krijgen op andere perspectieven en op de wisselwerking in relaties.

Als laatste vermelden we het onderzoek dat Jurg (2005) uitvoerde in het kader van zijn proefschrift. Hij werkte met merkopstellingen onder 24 marketeers en vijftig marketing experts. Jurg verzamelde zijn onderzoeksmateriaal met behulp van vragenlijsten, interviews en dagboeken. Vrijwel alle deelnemers beschouwden de opstelling als 'echt relevant'. Zij vinden de resulterende informatie betrouwbaar, ogenschijnlijk valide, tamelijk makkelijk te gebruiken, tamelijk op tijd, maar in beperkte mate falsifieerbaar. Hoofd-

conclusie is dat de merkopstelling zeer nuttig gevonden wordt, omdat het een beter inzicht geeft in merkproblemen.

Interpretatie van resultaten

Wat kunnen we nu uit dit alles opmaken?

Het onderzoek bij deelnemers aan organisatieopstellingen vóór en na hun deelname laat over het algemeen lichte, positieve veranderingen zien. Dit is echter niet altijd op alle onderzochte dimensies of bij alle subgroepen van deelnemers. Opstellers ervaren doorgaans meer effect dan participanten, die op hun beurt weer meer effect ervaren dan toeschouwers.

Harde conclusies kunnen op dit moment nog niet getrokken worden vanwege methodologische beperkingen van de onderzoeken. De onderzoeken zijn vrijwel nooit representatief: in vrijwel alle gevallen kan worden aangenomen dat deelnemers, die immers op eigen initiatief of vrijwillig meedoen aan opstellingen, beter bekend zijn met en positiever zijn over de methode dan willekeurige personen die representatief zijn voor de (beroeps)bevolking. De steekproeven zijn klein tot zeer klein. Verder gaat het vrijwel altijd om subjectieve meningen, die zijn gemeten met zelfrapportage vragenlijsten. Er is zelden sprake van een controlegroep en van de bepaling van gevolgen of waardering op langere termijn. Overigens bestaan er genoeg andere methoden voor loopbaanbegeleiding en organisatieontwikkeling die niet beter zijn onderzocht.

Het lijkt geen twijfel dat veel deelnemers hun ervaring met een organisatieopstelling als zeer waardevol beschouwen. De betekenis lijkt vooral te liggen op het vlak van inzicht in communicatieprocessen en conflicten.

Hoe de werking precies verklaard kan worden is nog onduidelijk. Hellinger zelf en veel van zijn volgelingen zijn in die vraag ook nauwelijks geïnteresseerd. *"It works and that's all we know."* Auteurs die een poging tot verklaring doen, gebruiken vaak vage en hypothetische begrippen, zoals morfische velden, collectief bewustzijn en *quantum wave self* (Rogers, 2010).

Wetenschappelijk bezien verdienen eenvoudige verklaringen met gevestigde begrippen de voorkeur boven verklaringen via omwegen of begrippen en principes die nog

niet zijn aangetoond. Een verklaring van de werking van opstellingen zou dan wellicht als volgt kunnen luiden: representanten in opstellingen kunnen de verbale en non-verbale informatie die zij van de opsteller krijgen, hoe summier ook, verwerken tot een onbewust maar accuraat aanvoelen van de voorgestelde situatie. Dit inzicht uit zich vervolgens in hun houding en gedrag in de opstelling, wat vervolgens wordt opgepikt door de opsteller, voor wie dit een bijzondere en daardoor indringende feedback vormt. Als geen personen maar objecten worden opgesteld, kan de verklaring voor de werkzaamheid mogelijk nog eenvoudiger zijn. Aansluitend bij Sangganjanavanich en Magnuson (2011) kunnen we spreken van een expressie van loopbaanopties, -obstakels, -dilemma's et cetera. De opstelling is visueel en dynamisch. Het individu ziet zichzelf in zijn context. Het probleem wordt letterlijk concreter gemaakt. De werkwijze is onafhankelijk van taal en taalvermogens en fungeert als een spiegel voor de opsteller. Deze ziet de kwesties al doende vanuit een ander, nieuw perspectief en kan zich bewust worden van nieuwe aspecten. Dit alles brengt nieuwe oplossingsrichtingen en handelingsmogelijkheden met zich mee. En daar is het om te doen. ■

Dit artikel kwam tot stand in samenwerking met Ria Freijssen

Tom Luken is arbeids- en organisatiepsycholoog en werkt vanuit Luken Loopbaan Consult te Amsterdam als onafhankelijk onderzoeker en adviseur bij loopbaanvraagstukken. <http://home.kpn.nl/tluken/llc.htm>

Literatuur

- Birkenkrahe, M. (2009). System constellations as a tool supporting organisational learning and change processes. *International Journal of Learning and Change*, 3, 2, 125-144.
- Duijn, S. van (2005). *De korte termijn effecten van organisatieopstellingen*. Bachelorthesis. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Jurg, W. (2005). *The Branding Constellation*. Paper 34th EMAC Conference, Milan, May 24-27.
- Lawick, J. van (2005). Bloemen plukken in het wetende vel': Bert Hellinger, hoop of wanhoop? *Tijdschrift voor Psychotherapie*, 31, 395-406.
- Pranger, R. & Weggemans, T. (2006). *De markt voor organisatieopstellingen*. Tilburg: IVA Beleidsonderzoek en advies.
- Roevens, J.L.M. (2008). *Systemic Constellations Work in Organizations*. Proefschrift Universiteit van Tilburg. Amsterdam: ScienceGuide.
- Rogers, D.E. (2010). *The Role of Place in Personal and Systemic Transformation*. Project Master of Arts in Organizational Systems. San Francisco: Saybrook University.
- Ruppert, F. (2003). Resultaten van een evaluatiestudie. In G. Weber (ed.), *Het succes van Organizeopstellingen*. Haarlem: Altamira-Brecht.
- Sangganjanavanich, V.F. & Magnuson, S. (2011). Using Sand Trays and Miniature Figures to Facilitate Career Decision Making. *The Career Development Quarterly*, 59, 264-273.
- Velde, K. van der (2003). 'Therapie'. *Dagblad Trouw*, vrijdag 27 juni 2003.

