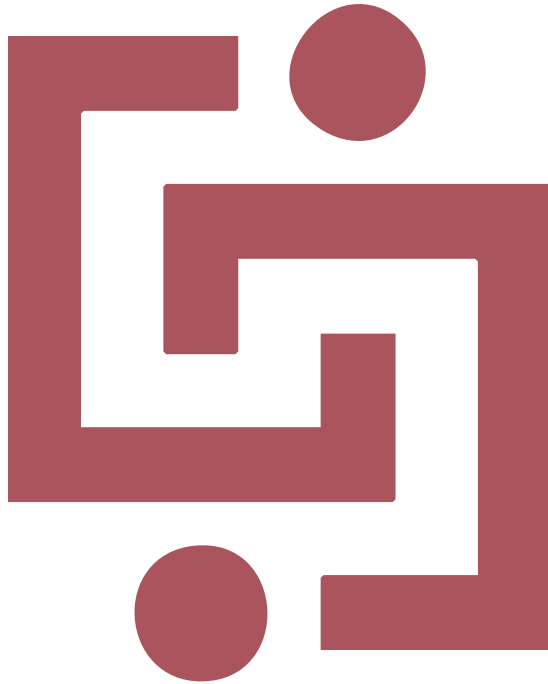


Philippe Bailleur en Leanne Steeghs

ORGANISATIEOPSTELLINGEN HET AMBACHT



Uitgeverij Het Noorderlicht

Colofon

Copyright © 2025 Uitgeverij Het Noorderlicht

1e druk april 2025

ISBN 9789077290446

NUR 770

Auteurs: Philippe Bailleur en Leanne Steeghs

Eindreactie: Yvette Bax

Ontwerp en vormgeving: Sandra Klercq

Illustraties: Marthe Bailleur

Alle rechten voorbehouden

Uitgeverij Het Noorderlicht | hetnoorderlicht.com

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

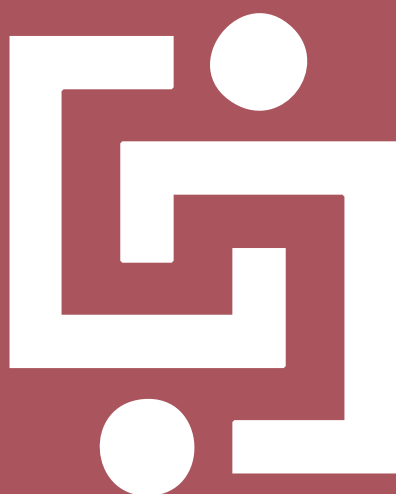
‘Je hebt een bepaalde mate van weten nodig
om in niet-weten te kunnen staan.’

Inhoudsopgave

1. Inleiding	9
2. Familie- versus organisatieopstellingen	19
3. De leerlijnen van dit ambacht	29
3.1 De persoonlijke leerlijn	31
3.1.1 De fenomenologische grondhouding	33
3.1.2 Je lichaam als antenne	42
3.1.3 Een 'holding space' bieden	49
3.2 De ambachtelijke leerlijn	53
4. Het Constellation Canvas	59
4.1 Fase 1: Focus bepalen	60
4.2 Fase 2: Exploratie	72
4.2.1 Context, de wereld van delen en gehelen (=lens 1)	77
4.2.2 Gewetens: de onderstroom van delen en gehelen	84
Het persoonlijke geweten, eenheidsgeweten	
of groepsgeweten	88
Het systeemgeweten of collectief geweten	90
Het evolutionaire geweten	92
De gewetens en organisaties	93
4.2.3 De systemische principes gekoppeld aan delen en gehelen	94
Insluiten	95
Ordering	99
Balans	104

4.2.4	Historie, de dimensie tijd en ontwikkeling (=lens 2)	109
	Oorsprong	110
	Bestemming	113
	Historie	115
4.2.5	Patronen, dynamieken, circulariteiten (=lens 3)	121
	Identificatie: onbewuste loyaliteit	133
	Parentificatie of opstijgen	140
	Triangulatie of driehoeksverhouding	144
	Double bind	148
	Enkele, dubbele en meervoudige verschuiving	149
	Survivors guilt en succesangst	153
	Projectie, overdracht en tegenoverdracht	159
	Niet-genomen rouw	166
	Systeemtrauma als patronen knoop	168
4.3	Fase 3: Constellation Design	171
4.4	Fase 4: De startopstelling	187
4.5	Fase 5: Interventies	197
4.5.1	De interventie-driehoek	198
4.5.2	Soorten interventies	201
4.5.3	De dieptestructuur van interventies	214
4.5.4	Interventies tijdens een opstelling	218
4.5.5	Systemische zinnen	221
	a. Losmakende of beitelzinnen	225
	b. Hel(p)ende of 'oplossende' zinnen	228
	c. Afrondende of polijstzinnen	231
	d. Pseudo-systemische zinnen	232
	e. Systemische zinnen buiten de context van opstellingen	233
4.5.6	Rituelen	234

4.6 Fase 6: Integratie & closure	240
4.6.1 Afronden	240
4.6.2 'Ontrollen' van de representanten	242
4.6.3 Debriefing	243
4.6.4 De tijd zijn werk laten doen	245
4.6.5 Niet alleen voor de cliënt	247
5. Cases uit onze praktijk	249
6. Het potentieel van organisatieopstellingen	287
7. Dankwoord	297
8. Over de auteurs	301
9. Boekenlijst	305
10. Welkom in het veld van Het Noorderlicht	311



1. Inleiding

Laten we maar meteen met de deur in huis vallen. We houden van dit werk, het begeleiden van opstellingen. We zien het als een ambacht. In de loop van dit boek gaan we je de kneepjes van dit vak doorgeven. Waarom? Het werken met opstellingen heeft ons, en onze klanten, veel gebracht en doet dat nog steeds. We beschrijven eerst wat het werken met opstellingen ons heeft gebracht als mens en professional om daarna in te gaan op de meerwaarde die een organisatieopstelling kan hebben voor organisaties.

Een opstelling is een methode uit het systemisch werk waarbij relaties, patronen en dynamieken van een systeem – zoals een familie, team, afdeling, organisatie – onderzocht worden, vaak vertrekkend vanuit een vraag of probleemsituatie. Door personen of objecten een plek te geven in de ruimte, ontstaat er een ruimtelijk beeld van de onderlinge verhoudingen en dynamieken in het betreffende systeem. Vanuit dat beeld wordt onderzocht wat er nodig is om het vraagstuk een stap verder te brengen.

Opstellingen hebben ons laten groeien, zowel als mens als professional. In de diepte en in de breedte. We gunnen dit zoveel mogelijk mensen. Dat leerproces ontvouwde zich via verschillende rollen en naar ons aanvoelen, versterken die elkaar. Welke rollen dat zijn?

Observator

Vaak start je deze reis als observator. Je wordt uitgenodigd voor een workshop of je bent onverwacht getuige van een opstelling tijdens een opleiding. De meeste mensen zijn bij het eerste contact met opstellingen onder de indruk. Anderen worden sceptisch.

'A mind is like a parachute.

It doesn't work if it is not open.'

Frank Zappa

Wij werden – jaren geleden – dermate geprikkeld dat we hier meer over wilden leren: “Hoe werkt dit? Hoe doet die begeleider dat? Waar haalt hij die informatie vandaan? Hoe kan er zoveel naar boven komen?” Maar ook: “Dit herken ik. Dit klopt. Dit is mijn taal. Dit resoneert.”

Inderdaad, terwijl je een opstelling aanschouwt, openen er zich tal van deurtjes. Het resoneert en je wordt soms geraakt. Je voelsprietten of antennes waarmee je de onderstroom al jaren – al dan niet bewust – registreert, worden als het ware bevestigd door deze manier van werken en kijken. Vervolgens worden ze verder getraind en verfijnd. Als een soort zesde zintuig. Wij zien dit nog steeds als een uitmuntende manier om je intuïtie aan te scherpen. Om je repertoire als begeleider verder uit te breiden. Daarom wilden we van het begin af aan zo veel mogelijk andere opstellers aan het werk zien. Dat is ondertussen een lange rij geworden,

met een heel brede waaier aan stijlen. We leerden hierdoor beter met dit zintuig navigeren, werden aangemoedigd om het vaker en bewuster in te zetten, wat een groot verschil maakte in ons leven en werk. We zijn trouwens bijzonder dankbaar voor wat we via elk van hen hebben geleerd. We hebben dit boek geschreven, dankzij de basis die zij hebben gelegd.

Representant

Je als representant invoelen in veel uiteenlopende rollen en perspectieven tijdens opstellingen, is een heel effectieve manier om los te komen van je eigen denkkaders, overtuigingen en mentale constructen.

Representanten vertegenwoordigen een persoon of een element van een systeem. Ze worden in de ruimte geplaatst en hebben vanaf die plek informatie – over emoties, spanningen en verhoudingen in het systeem – die vaak nauw aansluit bij de realiteit. Door deze informatie te delen, fungeert een representant als ‘kanaal’ voor de onderliggende dynamieken van het systeem.

Het leverde ons meer **‘perspectivistische lenigheid’** op: het vermogen om de beperktheid van je eigen denkkaders te omarmen en je open te stellen voor andere perspectieven. En dat is zeer waardevol, zo niet cruciaal, in een steeds complexer wordende wereld waar meerdere waarheden tegelijkertijd naast elkaar kunnen bestaan. Een waar antidotum voor de opflakkerende polarisering.

*'Just walk a mile in his moccasins
Before you abuse, criticize and accuse.
If just for one hour, you could find a way
To see through his eyes, instead of your own muse.'*

Uit 'Judge Softly' van Mary T. Lathrap

Als representant verfijn je je sensitiviteit. In eerste instantie door in te tunen – via representatieve waarneming – in verschillende rollen afzonderlijk. Gaandeweg breidt dit vermogen zich verder uit en word je fijngevoeliger voor de tussenruimte in een opstelling, waardoor je de dynamieken en de onderstroom van systemen beter leert aanvoelen. Ook buiten de context van opstellingen trouwens.

Als representant krijg je de expliciete toestemming om vrijuit te delen met de opsteller wat je voelt en ervaart op een bepaalde plek in de ruimte. Je creëert op die manier als het ware je eigen 'feedback loops' door je binnenwereld naar buiten te brengen, zonder al te veel feitelijke kennis over het opgestelde vraagstuk. Hoe meer je merkt dat die informatie relevant blijkt te zijn, hoe meer vertrouwen er komt in die sensitiviteit. Het vele representeren in opstellingen heeft ervoor gezorgd dat we bijna blind durven te varen op de signalen van ons lichaam en hier vervolgens op durven acteren als we opstellingen begeleiden. Het 'ijken' van onze lijven, als representant, zette de deur nog meer open om dit vermogen vervolgens ook toe te passen in veel andere situaties. Een oogst die ondertussen veel verder gaat dan het begeleiden van opstellingen.

Begeleider

In je rol als begeleider van organisatieopstellingen leer je vervolgens om het systeem – via een opstelling – de weg te laten tonen voorbij je precognitie of vertrouwde constructen. Het vraagt om afgestemd

handelen op het ‘juiste moment’ met de ‘juiste intensiteit’. Niet door iets te bedenken vanuit je hoofd maar door te leren wachten tot het moment waarop je als vanzelf bewogen wordt, vanuit resonantie. Onze ervaring – uit honderden opstellingen – is dat van hieruit de meest krachtige en **duurzame interventies** ontstaan voor het organisatiesysteem waarmee je werkt.

Dit vraagt moed, geduld en het omarmen van het ‘niet weten’. Een uitdagend en boeiend oefenterrein voor veel organisatiewerkers omdat ‘weten’ in onze maatschappij hoger aangeschreven staat. Het is trouwens niet het ene of het andere maar ‘weten’ en ‘niet weten’ tegelijkertijd. In die ruimte wordt onze bestaande kennis als het ware vloeibaar waardoor we de werkelijkheid kunnen zien voorbij de filters waarmee we die tot ons nemen.

*‘Er is een bepaalde mate van ‘weten’ nodig
om in ‘niet weten’ te kunnen gaan staan.’*

Het begeleiden van opstellingen gaf ons hierdoor een boost in het leren doorzien en werken op patroonniveau. Dit helpt om de bomen door het bos te leren zien. Extra handig in onvoorspelbare tijden waar vertrouwde recepten niet meer blijken te werken. Of bij vraagstukken of problemen die erom vragen om dieper in de onderstroom te duiken omdat dezelfde symptomen zich in verschillende gedaantes blijven herhalen.

Opleider

We vinden het opleiden van organisatieopstellers geweldig mooi en vervullend werk. Dit doen we sinds 2020 via de Opleiding tot organisatieopsteller onder de vlag van HRD Academy. Het doorgeven

van dit ambacht is behoorlijk uitdagend. Hoe geef je immers iets door dat op het eerste gezicht bijna magisch lijkt? Wij hebben dit gedaan door op zoek te gaan naar de **structuur onder de magie**, een structuur die zich steeds duidelijker ontvouwde naarmate we dit vak verder doorgaven. Elke editie van de opleiding brengt ons weer een stap verder, en dat is werkelijk genieten. Hoe beter wij worden als opleiders, hoe sneller we onze trainees kunnen begeleiden om stevig op de rails te komen in dit ambacht. Dáár ligt onze echte voldoening, zeker omdat we ook leraren zijn tegengekomen die dit werk liever in de mist of magie lieten hangen, en daardoor meer opsteller dan leraar waren.

*‘Als ik zou willen dat je het begreep,
had ik het wel beter uitgelegd.’*

Johan Cruijff

Auteur

Vanuit de hoedanigheid van opleiders, groeide het verlangen om woorden te geven aan dit vak. Boeken zijn immers ook voor ons belangrijke **stapstenen** in onze professionele reis. We kunnen beiden genieten van de inzichten die ons via dat kanaal bereiken. Vandaar dit boek. Het is geenszins een gevalletje ‘strik erom’ en ‘dit is de waarheid’ maar een ongoing proces waarin we jou als lezer meenemen zodat je hier voordeel uit kunt halen voor je eigen begeleidingswerk. Wat je leest, is het resultaat van onze jarenlange ervaring in al deze rollen, opgedaan bij diverse opleidingsinstituten en een eindeloos aantal plekken waar opstellingen worden gedaan. Dit hebben we gecombineerd met intensief studeren en flink wat ploeteren, waarbij we talloze verschillende bronnen hebben geraadpleegd. Niet alleen binnen het systemisch werk, want het heil ligt natuurlijk niet uitsluitend daar.

Organisatie ontwikkelaar

Tussen de regels door kun je vermoedelijk lezen dat ook onze klanten iets hebben aan onze groei. In eerste instantie de professionals die we opleiden, maar ook de organisaties die we begeleiden. De meerwaarde van onze reis als opstellers is in de context van organisaties enorm groot. Blokkades in de onderstroom, waar vaak al eindeloos over is gesproken, komen veel sneller aan het licht. Want als het in de bovenstroom – de dagelijkse werking van een organisatie – sputtert of blokkeert, dan speelt er meestal iets in de onderstroom. Vaak voelen mensen dat wel maar kunnen ze er de vinger niet op leggen, laat staan ingrijpen. Een organisatieopstelling, en zeker ook de systemische fijngevoeligheid die je ontwikkelt als opsteller, is dan een soort **röntgenfoto van de dynamieken in de onderstroom**. Die foto, die blik, levert vervolgens nieuwe perspectieven op waar men in de praktijk mee aan de slag kan gaan. Het vergt wel heel wat van een opsteller om die röntgenfoto goed te laten ontwikkelen, namelijk: een combinatie van organisatiekunde en systemische kennis. Vandaar dat we dit boek voorzien hebben van een rijke combinatie van beide.

Opbouw van dit boek

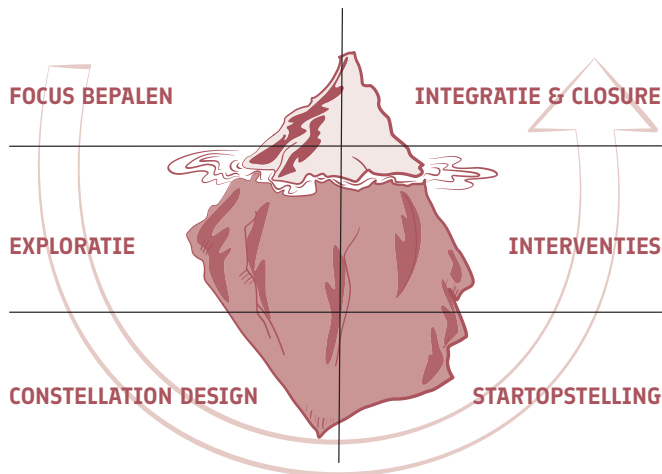
Dit boek heeft meerdere doelen. Het gaat verder dan kennis maken met het ambacht van organisatieopsteller en ondersteunt in veel bredere zin de reis van professionals die met opstellingen aan de slag willen gaan in de context van organisaties.

Omdat organisaties en magie niet zo goed samengaan, biedt dit boek inzicht in de ‘nuts & bolts’ – oftewel **de dieptestructuur** – onder dit ambacht. We herinneren ons de momenten heel goed waarop we kritisch bevraagd werden door enkele sceptische deelnemers. Toen bleek dat we de keuzes voor bepaalde interventies tijdens een opstelling helder konden duiden, groeide hun openheid en respect voor dit werk. Ze beseften dat het begeleiden van opstellingen niet zomaar wat gegoochel

was vanuit de onderbuik. Zeker in contexten waar het werken met opstellingen nog onbekend is, kan het (meer) deuren openen wanneer je als organisatieopsteller in staat bent om te ‘ondertitelen’ wat je doet.

Zodra je dit werk wil doorgeven, is het extra belangrijk om de **‘nuts & bolts’** inzichtelijk te maken. Het schrijven van dit boek heeft ons in die zin als opleiders uitgedaagd om stil te staan bij die dieptestructuur. En dat heeft ertoe geleid dat dit boek ook een grondig handboek of naslagwerk voor organisatieopstellers is geworden – met minder of meer ervaring – die hun werk verder willen verfijnen of verdiepen. De vele inzichten die je opdoet tijdens opleidingen en workshops kun je immers onmogelijk in één keer integreren. Dit boek geeft je de kans om af en toe nog eens onder de motorkap te duiken.

Tot slot, hopen we dat *Organisatieopstellingen - Het ambacht* ook een bron van inspiratie zal zijn. Het is gevuld met voorbeelden uit onze eigen praktijk. Hiermee hopen we voor jou als lezer een beeld te schetsen van de oneindige mogelijkheden van opstellingen in de context van organisaties. Het boek is grotendeels gebouwd rond het Constellation Canvas: de onderliggende structuur van een organisatieopstelling die we in zes fasen uiteenzetten.



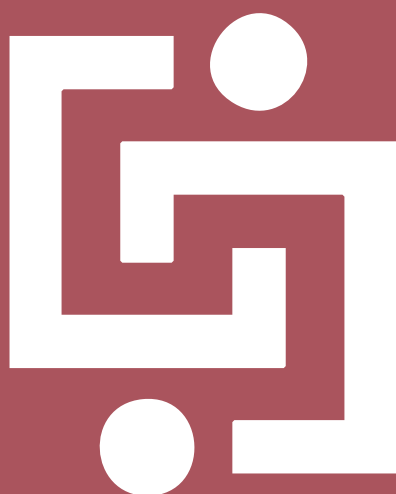
Voor we het Constellation Canvas uit de doeken doen, vertellen we iets over het verschil tussen familie- en organisatieopstellingen en de leerlijnen die we onderscheiden bij het aanleren van dit ambacht. We sluiten dit boek tenslotte af met een blik op de toekomst van opstellingen in de context van organisaties. Er ligt nog een wereld aan onbenutte mogelijkheden te wachten, dat kunnen we alvast verklappen. We hopen dat het lezen van dit boek jou helpt om dat potentieel verder te ontginnen.

Als duo hebben we ervoor gekozen om in onze gedeelde naam te schrijven. De reis die we hebben afgelegd – als opstellers én als opleiders van opstellers – hebben we grotendeels samen doorgemaakt. Veel van de voorbeelden in dit boek komen uit onze gezamenlijke praktijk. Andere voorbeelden zijn afkomstig uit de praktijk van één van ons, maar dat zal jou als lezer waarschijnlijk niet bijzonder interesseren. Daarom hebben we ervoor gekozen om alles in de wij-vorm te schrijven.

Ook over het gebruik van hij of zij hebben we wat getoetst tijdens het schrijven. We kozen er uiteindelijk voor om de hoofdttekst in de hij-vorm te schrijven. In de cases wisselen we de hij- en zij-vorm af.

We wensen je veel leesplezier en inspiratie toe!

Philippe & Leanne



10. Welkom in het veld van Het Noorderlicht

Het Noorderlicht heeft een bijzondere plek in de wereld van systemisch werk, persoonlijke ontwikkeling en coaching. Ontstaan uit het werkveld hebben we de afgelopen twintig jaar tientallen prachtige boeken uitgebracht in co-creatie met diverse specialisten. We organiseren geregeld succesvolle workshops waarin we de kennis uit onze boeken verdiepen en in de praktijk brengen. Dat doen we met auteurs en een keur aan professionals uit diverse vakgebieden. Het Noorderlicht blijft diep geworteld in de passie om met jou als lezer kennis te delen, je te inspireren en je aan te zetten om 'meters te maken' op het gebied van systemisch werk, persoonlijke groei en bewustwording.

Een deel van de boeken en workshops in onze webshop zijn door onszelf ontwikkeld. Daarnaast hebben we een brede selectie gemaakt van boeken die vaak gebruikt worden bij diverse opleidingen en favoriet zijn bij de auteurs, professionals en opleiders die verbonden zijn met Het Noorderlicht. Onze webshop is dé plek om je boeken te kopen en workshops te volgen. Door onze unieke plek kunnen we verdiepende combinaties maken van auteurs, opleiders en professionals met een ruime selectie aan boeken en workshops. Verdiep je en laat je inspireren door interviews, podcasts en meer. Kijk verder op www.hetnoorderlicht.com

Er is ook een groot aantal boeken in co-creatie met de auteurs vertaald naar het Engels en Spaans. Deze titels zijn wereldwijd verkrijgbaar via Amazon.

Meer informatie en contact:

contact@hetnoorderlicht.com
www.hetnoorderlicht.com



