

‘Ik ben helemaal niet geïnteresseerd in helpen’

IN GESPREK MET JAN JACOB STAM

Bastiaan VAN GILS

‘Ik deed onderzoek naar de Lauwersmeerpolder die net gesloten was. Biologisch onderzoek, door heel analytisch en gedetailleerd te kijken. Vijf dagen lang was ik volstrekt in mijn eentje. Dat is heel raar, geen andere mensen ontmoeten. Het kon daar: helemaal alleen. Ik maakte lange wandelingen, naast het precieze telwerk van de planten. Toen bedacht ik eigenlijk al, kijkend naar pioniersvegetatie in een nieuw land: ooit zal ik snappen wat patronen zijn. Wat is hier aan de hand? Dat is wat ik nu fenomenologisch zou noemen: zowel analytisch heel nauwkeurig zijn als de vraag stellen: wat heeft dit landschap mij te vertellen? Die andere benadering. Dat is wel doorslaggevend geweest.’

Deze ervaring en een veel latere familieopstelling met zijn vrouw Bibi in Duitsland

zetten Jan Jacob Stam op het pad naar de oprichting van het Bert Hellinger Instituut te Groningen, dat is gespecialiseerd in het systemisch benaderen van persoonlijke, organisatie- en maatschappelijke vraagstukken. Stam vraagt ons of we bekend zijn met opstellingen.

Ja, dat zijn we.

‘Merkwaardig hè, dat mensen tegenwoordig weten wat opstellingen zijn. Toen ik er rond 1999 mee in aanraking kwam, had bijna niemand in Nederland ervan gehoord. Die opstelling was buitengewoon behulp-

Ir. B.J.C.M. van Gils is directeur bij organisatieadviesbureau Het Consulaat te Amsterdam en redactielid van dit tijdschrift. Website: www.hetconsulaat.nl. E-mail: bastiaan@vangils.org.

zaam. En ik dacht meteen ook al: zou dat ook werken bij organisaties? Daarom ben ik mij erin gaan verdiepen. En sinds 2000 is dat het enige werk wat ik nog doe, over de hele wereld. Opstellingen worden steeds meer gemeengoed en het fenomeen ontwikkelt zich nog altijd. Vroeger ging ik elke zes, zeven jaar iets anders doen, maar ik doe dit nu al vijftien jaar en ik zie het einde nog niet.'

Ben je in die vijftien jaar anders gaan kijken naar wat je doet?

'Absoluut. Elke vijf jaar gaan er vooronderstellingen over de kop. Het valt helemaal uit elkaar en ik moet opnieuw beginnen. Bijvoorbeeld: vroeger was het beeld dat een cliënt in een opstelling met representanten het innerlijk beeld van zichzelf neerzet. Totdat de representanten zichzelf gingen opstellen. Dat gebeurde me bij iemand van een ministerie, die zei: "Laat die mensen zelf maar een plek zoeken." Toen dacht ik: 'O jee', en durfde geen nee te zeggen. Representanten gaan tegenwoordig dus zelf ergens staan en dat blijkt minstens even goed, zo niet beter, te werken. Dan gaat het beeld van een opstelling finaal over de kop. Het is niet alleen het innerlijk beeld van iemand. Maar wat is het dan wel? Ik vind het steeds weer een uitdaging, als dat soort dingen gebeuren.

Met een opstelling krijg je het patroon te zien dat hoort bij een organisatie. Dat is mijn veronderstelling nu. Hoe het kan, hoe het werkt, dat weet ik niet. Geen idee. Ik heb wel vage ideeën, bijvoorbeeld na het zien van de film *De nieuwe wildernis* die gaat over de natuurontwikkeling in de Oostvaardersplassen. Daar zie je hoe het in een paardenkudde gaat. Kuddedieren - wat wij eigenlijk ook zijn - zijn heel diep-

geworteld en instinctmatig gericht op het overleven van de kudde. Ik heb nog nooit iemand meegemaakt die geen representant kón zijn in een opstelling, maar wel heel wat die het niet wilden zijn. Langzamerhand denk ik: dat is iets heel fundamenteels, wat kennelijk hoort bij de menselijke soort. Paarden kunnen het; koeien en honden ook. Voor een paard lijkt het niet uit te maken waar het staat in de ordening, zolang er maar ordening is.

Patronen geven aan een organisatie voor spelbaarheid en continuïteit. De meeste patronen zijn buitengewoon behulpzaam voor een organisatie of familiesysteem. En zo nu en dan worden patronen beperkend, doordat de buitenwereld verandert. Dan is het zinvol om ze nog eens onder de loep te nemen.'

Wat zijn de meest recente ontwikkelingen?

'Een andere interessante ontwikkeling is wat neurobiologen uitvinden. Een neurobioloog zei over een opstelling van een collega in Californië: "Je doet precies hetzelfde wat wij denken dat behulpzaam is voor integratie van delen van het zenuwstelsel." Neurobiologen stellen dat een geïntegreerd brein of zenuwstelsel gezond is. Dat de amygdala - die voortdurend scant of er gevaar is - niet alleen een paniecreactie geeft, maar kan communiceren met het rationele deel van de hersenen. Neurobiologen ontwerpen interventies waarbij die verbinding zich kan ontwikkelen als deze verbroken of nooit ontstaan is.

Dat heeft wat mij betreft ook invloed op hoe ik opstellingen begeleid. Een cliënt neemt dus niet een vaste plaats in binnen het systeem, maar loopt er doorheen. Ik laat een directeur lopen naar de concur-

rent, naar een traumatisch incident dat hij nooit heeft meegemaakt, naar de medewerkers of de raad van bestuur. Omdat ik denk: wanneer je die bewegingen maakt, dan is er een proces waarbij er verbanden worden gelegd tussen de verschillende delen van het brein.

Ik maak er steeds meer cocreërende processen van. Meer en meer laat ik de cliënt zelf de laatste stappen in de opstelling doen. Als het een manager is, laat ik hem zelf de laatste interventies doen, zodat ik het system achterlaat in een actieve modus. Zo zijn er tal van nieuwe dingen. Ik ben ook veel bezig met “emerging future”, dat belangrijk is bij het loslaten.’

Het thema van dit nummer. Wat kun je daarover vertellen?

‘Dat waar je vanaf wilt, heeft de neiging zich voort te zetten. Als je niet wilt worden als je moeder, is dat een goed recept om te worden als je moeder. Dat snapt iedereen ogenblikkelijk, als je het doortrekt naar organisaties. Een voorbeeld is een workshop voor een vredesorganisatie die af wil van oorlog. Men wil vrede - dus oorlog mag er niet zijn - maar binnen het bestuur is het oorlog. Dat zie je keer op keer. Waar je vanaf wilt, komt via een omweg in de organisatie terug.

“Leren van het verleden” is trouwens ook een goed recept om patronen te laten doorgaan. Een andere benadering is: “Kun je leren van de toekomst?” Want dat geeft een veel grotere kans dat ongewenste patronen niet automatisch meekomen. De organisatie heeft een geplande toekomst, maar er is ook de emerging future - zoals die op je afkomt. Een soort tsunami, waarvan je geen idee hebt wat het is. Die toekomst brengt zowel crisis als voorspoed.

Hoe kun je daar zo op reageren, dat de ongewenste patronen achterblijven? Of dat je eraan voorbij groeit?

Mensen kennen geen eindigheid, anders dan dat iedereen eens doodgaat. Maar organisaties zijn eindig; ze zijn soms gewoon klaar, hebben ingenlijjk geen functie meer. Overigens, veel vaker dan dat we durven toe te geven, domweg doordat de samenleving verandert. Kijk naar woningbouwcorporaties: die waren klaar in de jaren tachtig van de vorige eeuw. Ze werden bijvoorbeeld projectontwikkelaar, ontwikkelden zich tot een nieuwe organisatie - met alle gevolgen van dien. Bijna elke case met ambtenaren waar ik tegenwoordig mee bezig ben, draait om de vraag: is het concept gemeentelijke organisatie, zoals we dat gemaakt hebben, klaar?

Laatst had ik een bijeenkomst met vijftien schooldirecteuren en tot mijn verbazing wilden ze kijken naar de vraag: is het Nederlandse concept van onderwijs klaar? Ik vind het ongelooflijk moedig dat zij het durfden: jezelf confronteren met de situatie dat er een samenleving op je afkomt, waarvan je je moet afvragen of het sterker is om het klaar te laten zijn. De kracht van het klaar zijn kan men buitengewoon goed gebruiken voor iets nieuws. In iets tijdig afsluiten zit ontzettend veel energie. Laat je iets doodbloeden, dan ben je de energie ook kwijt.

In je familiesysteem ben je niet gewend te denken in termen van iets dat zijn bestemming bereikt heeft. En dat moeten we echt leren in organisaties. Daarin verschillen organisatiesystemen van familiesystemen.’

Wat bedoel je met je opmerking dat leren van het verleden een goede manier is om patronen door te laten gaan?

'In Brazilië werkte ik met relatief jonge regeringsmensen, van wie een project voor het versterken van arme boeren was vastgelopen. Opstellingen gaven een heleboel inzichten, maar opeens zei een van hen: 'Wat we eigenlijk steeds proberen te doen, is de fouten van de vorige generaties te herstellen. Laten we daarmee stoppen. Laten we ons verlies nemen en een streep onder de rekening zetten.' Het maakt een gigantisch verschil of je in zo'n project impliciet zegt: we willen fouten van vorige generaties herstellen, of dat je zegt: het is zoals het is, om van daaruit te starten. Het lijkt een nuance, maar het is een wereld van verschil.

Laatst werkte ik met een gemeentelijke organisatie, waar veel trauma zat. Een historisch verhaal dat steeds weer bovenkwam drijven. Ik dacht: het heeft geen zin om die kwestie weer te gaan bekijken. Toen ben ik iets heel raars gaan doen, onder meer met de verantwoordelijke persoon voor stadsvernieuwing. Als die zijn werk goed doet, gaat dat trauma's veroorzaken in de stad: mensen moeten verhuizen, gebouwen gaan plat. Ik gaf als opdracht: kijk naar de toekomstige trauma's die je gaat maken. Dat gaf een interessant resultaat: het inzicht dat trauma's voorkomen soms juist schade oplevert en dat je beter kunt leren ermee om te gaan. En de hele groep vroeg ik: hoe kun je met elkaar een holding space maken, voor de ellende die je in de toekomst gaat veroorzaken?'

Wat vraagt dat van een begeleider om zulk werk te doen, om tot zulke momenten te komen?

'Ik probeer nooit te helpen. Ik ben heel blij dat ik van nature geen helper ben. Ik wil snappen hoe de wereld in elkaar zit. Dat is

eigenlijk het enige wat me interesseert, eigenlijk - onaardig gezegd. Ik ben helemaal niet geïnteresseerd in helpen of dat het de wereld goed gaat. Ik houd toch wel van de wereld, deze is in orde wat mij betreft. Ik zie dat het heel erg helpt. Dat ik soms iets zeg, wat de levens van mensen verandert. Ik denk dat het voornaamste kapitaal dat ik heb, mijn vrijheid is, mijn autonomie. Ik hoef geen verantwoording af te leggen aan een systeem of bedrijf achter me. Ik kan dus naar een bedrijf in Amsterdam rijden en na een uur zeggen: "Volgens mij gaat dit niet werken." Geen probleem. Ik stap net zo lief in de trein en ik ga naar huis. Zonder te hoeven denken aan mijn omzet of een verloren dag.

Een andere valkuil is vervallen in oorzaak-gevolgdenken of voorop willen lopen, door te denken: 'Ah, ik heb al een idee hoe het zit.' Als het goed gaat, weet ik namelijk nooit meer dan een halve stap vooruit. Het hangt altijd af van hoe het systeem reageert. Dat vind ik eigenlijk vreselijk, want van huis uit ben ik een echte controlfreak. Elke keer ben ik weer zenuwachtig, omdat ik niet weet wat er komen gaat. Het begint nu wel een beetje te wennen, omdat ik het al heel vaak gedaan heb.

Het vraagt van mij vooral een "holding space" te creëren, een soort container waarin processen kunnen plaatsvinden op een min of meer veilige manier, zonder te gaan moederen of vaderen over de organisatie of het team. In een holding space kunnen mensen aan hun grenzen komen of er overheen gaan. Waarbij ik bereid ben om, als het zich voordoet, de rommel op te ruimen - ook al weet ik niet wat de rommel is. Die holding space maken is het moeilijke deel van het werk; de begeleiding zelf gaat gemakkelijk.'



Wat is lastig aan het creëren van een holding space?

'Moeilijk is het als, in een team van dertig mensen, er drie zijn met als lichaamstaal: ik wil hier niet echt zijn. Als je daar een probleem van maakt, ben je verloren. Dus hoe zorg je er dan voor dat ze zich niet buitengesloten voelen, als je toch een interventie doet? Ze kunnen nooit hardop zeggen dat ze het maar niks vinden. Dus hoe kan ik naar hen kijken? Wat kan ik doen, zodat ze zich gezien voelen, zonder er een probleem van te maken? Dat gaat heel subtiel. Het echte contract, zeker met captains of industrie, gaat altijd via ogen. Daarmee wordt gezegd: ik weet dat jij niet alles kunt zeggen - en jij weet dat ik dat weet. En dat is dan in orde.

Ik probeer bovendien systemisch naar ons werk te kijken. Hoe zorgen we dat mensen zich, na wat we ook doen, niet meer buitengesloten voelen? Hoe zorgen we dat er geen bugs meer in de ordening zitten, door de interventies? Als er al bugs in zitten, mogen die wel naar boven komen. Hoe zorgen we ervoor dat de cohesie niet kleiner wordt, in plaats van groter. Als intrinsiek de cohesie uit elkaar wil vliegen, dan komt dat wel naar voren. Maar hoe zorgen we ervoor dat de manier van kijken die ik

gebruik niet in zijn eigen staart bijt?

Dat is het werk op zichzelf toepassen. Dat is het beste dat ik in huis heb. Ik vraag bijvoorbeeld: "Als we dan een opstelling zouden doen, wat is dan voor jou of jouw collega's belangrijk?" Het antwoord is niet van belang voor die persoon, maar voor dat wat deze persoon representeert. Als ik systemisch kijk, representeert elke uiting een concept, waarde of groep. In de zaal werk ik dus met een conglomeraat van systemen.'

Zo maak je het eigenlijk niet-persoonlijk en daarmee veiliger?

'Precies. Het hoofd administratie zit er natuurlijk met zijn familiepatronen, maar vooral met zijn patroon van hoofd administratie, al zijn voorgangers, alle incidenten die er zijn geweest sinds het begin van de organisatie, de medewerkers van de afdeling en alle tegenstrijdige waardesystemen in de organisatie. Het zijn veel lagen. Mijn lol is om uit te vinden: welk systeem spreekt hier? Lukt dat, dan is dat echt geweldig. En het allerleukste is om tegelijkertijd gewone organisatietaal te gebruiken en systemisch werk te doen.'

