

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

DE VRAAG OP HET ANTWOORD:
SYSTEMISCHE INTERVENTIES VOOR
CONFLICTEN IN ORGANISATIES

Joep Choy (redactie) (2005). Santpoort:
Nisto. 201 pp. ISBN 90-809308-1-4.
€ 27,50 incl. verzendkosten, te bestellen
door overboeking op rekeningnr.
22.67.17.364, o.v.v. naam en adres.

Al jaren past Joep Choy systemische inzichten en interventiemethoden toe in zijn werk als consulent in organisaties. Nu heeft hij samen met vier andere organisatieadviseurs in eigen beheer een publicatie verzorgd waarin de auteurs hun inzichten en ervaringen met systemisch werken in en met organisaties beschrijven.

Na een inleidend hoofdstuk van Choy volgen twee hoofdstukken van Choy en Marijke Spanjersberg, over systeemtheoretische visies op organisaties en hun leden en systemische interventies voor organisaties. Vervolgens weer een hoofdstuk van Choy alleen, nu over paradoxen, metaforen en waar-nemen en waar-geven (opmerken en valideren).

Deze hoofdstukken van overwegend theoretische aard geven veelal een heldere toelichting op gehanteerde en voor systeemtherapeuten vertrouwde begrippen. Daarna volgen meer casuïstische bijdragen. Spanjersberg en Annet van den Hoek presenteren 'vrij-blijvende betrokkenheid; sturen op context en betrekkingen'. Van den Hoek en Esther Veldhuijzen van Zanten schrijven daarna over stuurmanskunst op lokaal niveau: systemisch perspectief op de aanpak van de Nijmeegse wethouder Paul Depla. Vervolgens beschrijft Veldhuijzen de impact van een reorganisatie, waarbij de inhoud kan verdwijnen in het moeras van betrekkingen. Ten slotte presenteert Roos

van Wingerden een casus over conflictoplossing in een team.

Uitgangspunt is steeds dat de consulent zich richt op de betrekkingen in het systeem en niet op de inhoud van de problematiek. Zowel in de analyse van de problemen als in de interventies staat het systemisch werken centraal. Kernbegrippen bij de analyse zijn stabiele en instabiele triaden, *belief systems*, relationele ethiek, circulaire causaliteit en context. Uitvoerig wordt stilgestaan bij de triadeanalyse, een vruchtbare wijze van beschrijving van het relatienetwerk waarbinnen het conflict of probleem zich voor doet. Ook het consequent denken in termen van circulaire causaliteit is van grote betekenis, het voorkomt zondebokvorming en ontschuldigt de betrokkenen.

De beschreven interventies gaan steeds uit van een meervoudige partijdigheid van de consulent. Een belangrijke interventie in alle casussen is het bijeenbrengen van sleutelfiguren, of bij teamconflicten alle teamleden inclusief de teamleider, en hen circulair interviewen. Zo komen de *belief systems* van de deelnemers aan de orde, ook en juist die welke veelal meer onderhuids blijven. Het positief coderen levert vervolgens nieuwe visies op, waarbij deze zittingen dikwijls worden afgesloten met een paradoxale opdracht: niet veranderen; doe niet anders dan anders totdat we weer bij elkaar komen. Daarmee ligt de verantwoordelijkheid voor nieuw gedrag, dat overigens door deze manier van werken sterk gestimuleerd wordt, heel nadrukkelijk bij de bij het conflict betrokkenen en niet bij de consulent.

Voor gezinstherapeuten is de werkwijze goed herkenbaar, al zal niet iedereen zo consequent in triaden denken. Voor lezers die niet vertrouwd zijn met het systemisch kijken en handelen, betekenen vooral de eerste hoofdstukken een goede introductie, al zal

men er het circulair interviewen niet zo makkelijk uit leren. Daarvoor is het deels te abstract beschreven en te weinig met voorbeelden toegelicht. Maar het is ook, zoals Choy terecht opmerkt, een wijze van vragen die allerlei valkuilen bevat. De woordkeus van de interviewer en de aanvullend te stellen vragen luisteren nauw.

De systemische visie komt zeker goed uit de verf, mede door de heldere illustratie van een complexe casus in hoofdstuk 2. Het is alleen jammer dat de daarna beschreven werkwijze in de interventiefase niet wordt toegelicht met deze casus noch met een andere. Als lezer blijf je ook zitten met de vraag hoe de consultants na de analyse met die casus zijn omgesprongen. De best uitgewerkte casuïstische voorbeelden van het systemisch werken zijn te vinden in de laatste twee hoofdstukken.

Regelmatig komt aan de orde dat de beschreven visie en werkwijze niet alleen voorbehouden hoeven te zijn aan consul-

ten, maar ook door leidinggevendenden kunnen worden toegepast. Wat ik daarbij mis, is een goede reflectie op de effecten die de verschillende posities van consultant en leidinggevende hebben op zowel visie als mogelijke werkwijze. De een is immers tijdelijk en procesgericht ingehuurd door de organisatie, de ander is vast verbonden aan de organisatie en inhoudelijk verantwoordelijk. De systemisch belichte werkwijze van de Nijmeegse wethouder illustreert wel iets van deze verschillen, maar dat wordt niet verder uitgewerkt.

Ondanks deze kanttekeningen verdient deze innoverende publicatie lof. Voor hen die niet alleen als therapeut werkzaam zijn maar ook organisatorische verantwoordelijkheid dragen, biedt het veel inspirerende en uitwegbiedende perspectieven bij de onvermijdelijke conflicten binnen en tussen organisaties.

Han Blankstein

