

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

Over het theater van de professional en het berijden van een olifant

De toepassing van systeemtheorie op organisaties

Robert van Hennik, m.m.v. Hans Bom

Robert van Hennik¹ is systeemtherapeut bij het poliklinisch therapeutisch centrum Trialis van Zonnehuizen te Zeist. Hans Bom is vrijgevestigd psycholoog/systeemtherapeut in het Lorentzhuis te Haarlem.

Trefwoorden: systeemtheorie, organisaties, management, consultatie

Samenvatting

Dit artikel is het verslag van een gesprek tussen Frans Boeckhorst, Cees Torr  en Joep Choy over de toepassing van systeemtheorie op organisaties. Boeckhorst, Torr  en Choy hebben alledrie ervaring in de rol van organisatieadviseur en een achtergrond als systeemtherapeut in de geestelijke gezondheidszorg. Zij praten, op onze uitnodiging, met elkaar over systeemtheoretische opvattingen en waarden die zij van toepassing achten op organisatievraagstukken. In een geanimeerd gesprek schetsen zij denkkaders, dilemma's en mogelijkheden op basis van de systeemtheorie en persoonlijke ervaringen.

Inleiding

Kort voorbij willekeurige grenzen van de randstad strekt een polderlandschap zich wijd uit. De lucht is kraakhelder blauw. Ik rijd door grasland, door waterland, langs slootjes waarin eendjes en meerkoeten dobberen. Ik denk een grutto te herkennen die uit het lange gras opvliegt. Ik ben op weg naar het huis van Hans Bom en verheug mij op een spannende middag.

Met het oog op dit themanummer van ons tijdschrift over systeemtheorie en organisaties had Hans het idee geopperd om enkele systeemdenkers die zich met organisaties bezighouden met elkaar in contact te brengen en een inhoudelijk gesprek te voeren over hun visie en ervaringen. Frans Boeckhorst, Cees Torr  en Joep Choy bleken geïnteresseerd en bereid hieraan deel te nemen.

¹ Correspondentieadres: rvanhennik@zonnehuizen.nl.

In dit artikel doen wij verslag van het gesprek dat op de middag van 13 mei 2009 plaatsvond. Boeckhorst, Torr  en Choy vertellen over systeemtheoretische opvattingen en waarden die zij in hun rol als adviseur van organisaties van toepassing achten bij organisatievraagstukken. Het gesprek gaat over de systeemtheorie, biologische systemen, sociale systemen en virtuele systemen. Wat is de zin van organisaties, vragen zij zich af. Wat is goed leiderschap en hoe overleven organisaties in toenemende complexiteit met minder geld en tijd? Welke communicatieprocessen dragen daartoe bij en zijn deze te beïnvloeden? Ja, de systeemtheorie is zeer bruikbaar voor organisatievraagstukken, zo concludeert het drietal.

Vertrekpunten

Boeckhorst, Torr  en Choy kennen elkaar niet persoonlijk en stellen zich aan elkaar voor. Zij hebben zich op het gesprek voorbereid door na te denken over drie vragen die wij hen voorafgaand aan de bijeenkomst stelden.

Het voorstellen

Frans Boeckhorst (61 jaar) is psycholoog/psychotherapeut, opgeleid als systeemtherapeut. Hij werkte als universitair onderzoeker en als therapeut bij diverse GGZ-instellingen. Hij publiceerde vanaf eind jaren zeventig talloze artikelen en een boek (2003) over systeemdenken en systeemtherapie, was redacteur van het *Handboek Gezinstherapie* (Hendrickx, Boeckhorst, Comper-nolle & Van der Pas, 1991) en van het tijdschrift *Systeemtherapie*. In 1995 richtte hij samen met Jos Truyens een eigen opleidingsinstituut op, het Instituut voor Systemische Therapie (ISP). De doelstelling van dit instituut is het vergroten van kennis van systemische denkkaders en het geven van consultatie, coaching en onderwijs in systemisch denken en handelen. Ten slotte is Boeckhorst ook supervisor bij de NVRG.

Het team Intensieve Psychiatrie, waarin Boeckhorst in GGNet Warnsveld lang heeft gewerkt, is na een reorganisatie opgeheven. Onverwacht ging hij vervroegd parttime met pensioen. Dat bood hem de kans zich volledig te richten op zijn eigen bedrijf en daarin de werkzaamheden systemische consultatie en supervisie uit te breiden. 'Ik ben steeds minder met de gezinstherapie zelf bezig en richt mij nu op het theater van de professionals.'

Joep Choy (61 jaar) is organisatieadviseur, eveneens psycholoog/psychotherapeut en auteur (Choy, 2005). Hij is partner van Choy consultants en Nisto, trainer en coach van bestuurders, managers, organisatieadviseurs, coaches en

mediators, en opleider en supervisor in de gezinstherapie. Choy was vijftien jaar lang voorzitter van de Raad van Bestuur van Triversum, een kinder- en jeugdpsychiatrisch ziekenhuis. Choy vertelt dat hij in zijn vijftigste levensjaar zelf ontslag heeft genomen uit deze functie, omdat hij vrij wilde zijn om écht te gaan ondernemen. 'De impact daarvan was geweldig,' zegt hij. 'Ik moest zelf aan de bak. Mijn pensioenregeling en rechten vervielen.' De bezorgdheid of angst die daarover ontstond, was de drijfveer om heel hard aan het werk te gaan. 'Ondernemen is een lifestyle. Ik voel mij nu veel meer regisseur van mijn bestaan dan als bestuurder in loondienst. Ik ben heel anders naar organisaties gaan kijken nu ik er buiten ben komen te staan.'

Cees Torr  (55 jaar) is oprichter en CEO (chief executive officer) van zijn bedrijf World Wide Resilience. Torr  is opgeleid als psychotherapeut en systeemtherapeut. Met zijn bedrijf, dat hij vijftien jaar geleden heeft opgezet, richt hij zich op het ontwikkelen van netwerken en het bieden van consultancy aan bedrijven. Zijn werk in de gezondheidszorg is vrijwel gestopt sinds in Nederland de financiering van de geestelijke gezondheidszorg op basis van de diagnose-behandelcombinaties (DBC) is ingevoerd. Torr  is aanstaand hoogleraar van de Cambridge Network University en is voornemens in Nederland een afdeling van deze universiteit op te zetten.

De drie vragen vooraf

Voorafgaand aan ons gesprek vroegen wij Boeckhorst, Torr  en Choy na te denken over de volgende drie vragen.

- 1 Welke systeemtheoretische opvattingen en waarden acht u in uw rol als adviseur van organisaties van toepassing bij organisatievraagstukken?
- 2 Heeft het systeemdenken een meerwaarde als je naar processen in organisaties en maatschappelijke contexten kijkt? En zo ja, wat is die meerwaarde dan?
- 3 Welke ervaringen heeft u met het daadwerkelijk toepassen van systeemtheoretische perspectieven en systemische interventies bij actuele thema's en dilemma's in organisaties?

Systeemtheoretische opvattingen en waarden die van toepassing zijn bij organisatievraagstukken

Contextblindheid

De opvatting die Boeckhorst in het debat brengt, is dat organisaties geen gesloten systemen zijn, dus geen afgegrensde gehelen die een samenhangende eenheid vormen. Een organisatie is een verzameling van netwerken, stelt hij. Grote systemen, verzamelingen van netwerken, zijn niet kenbaar, grijpbaar, maakbaar en lineair te beschrijven. Naast orde en regelmaat heerst er ook wanorde en onvoorspelbaarheid. Veel professionals realiseren zich onvoldoende hoezeer de context en cultuur van hun organisatie hun therapeutisch denken en handelen bepalen. Boeckhorst spreekt in dit verband van contextblindheid. Het behandelregime in de organisatie, de denkstijlen, narratieve genres en repertoires in de dagelijkse conversatie met collega's en managers vormen een sterke contextuele kracht die verweven is met het individuele denken en handelen van professionals. Zij gehoorzamen aan impliciete codes, regels en institutionele rasters (Boeckhorst, 2008), zonder dat ze dat beseffen.

Wanneer een professional zijn reflectie beperkt tot de context van zijn cliëntsystemen en zijn eigen therapeutisch handelen, blijft hij blind voor de invloed van deze wijdere organisatorische contextkrachten. Dat kan leiden tot fricties en stagnaties wanneer men moet samenwerken en op anderen moet afstemmen. Het gevaar is groot dat er rivaliteit en strijd ontstaan en professionals terugvallen op lineaire denkbeelden, elkaar gebrek aan verantwoordelijkheid verwijten, zoeken naar oorzaken, schuld en disfunctioneren. Zo leidt blindheid voor de organisatiecontext tot onderlinge stress, die vervolgens deze blindheid weer in stand houdt. Een systemisch consult helpt om organisatieproblemen in de wijdere context van de organisatie te zien. Het kan zichtbaar maken hoe een veelvoud van relationele en responsieve processen op verschillende organisatie-niveaus en in een onderlinge wisselwerking bijdragen aan het ontstaan van organisatieproblemen. Organisationsproblemen ontstaan dus niet primair door fouten in beleid, organisatiestructuur, uitvoeringsstrategie of voorschriften, maar door de kwaliteit van de onderlinge, rechtstreekse communicatie van de actoren die op elkaar moeten afstemmen en rondom een bepaalde kwestie met elkaar moeten samenwerken.

Hybriditeit

‘Nog jaarlijks lees ik de *Pragmatische aspecten van de communicatie* van Watzlawick,’ zegt Choy enthousiast (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1970). ‘Voor systeem-

therapeuten is het onderscheid tussen inhouds- en betrekkningsniveau gesneden koek, maar voor mensen uit publieke en private organisaties vormt dit een geweldige eyeopener, dat een heel nieuw perspectief biedt op allerlei complex gedoe tussen mensen.'

Choy spreekt over de waarde van de systeemtheorie met betrekking tot het denken over het begrip 'hybriditeit' in organisaties. Hybriditeit gaat over een geheel van heterogene delen, een geheel waarin tegengestelden samenvallen. Hybride organisaties zijn organisaties die tussen twee culturen of waardesystemen in opereren (Karré & In 't Veld, 2007). Dit geldt bijvoorbeeld voor publieke instellingen die ook op de markt actief zijn. Deze hybride organisaties hebben meervoudige externe relaties en moeten culturele oriëntaties van overheid en markt met elkaar verbinden. Daarbij ontstaan spanningen die zowel tot positieve als tot negatieve effecten kunnen leiden (Karré & In 't Veld, 2007, p.189). 'Hybriditeit gaat dus over opvattingen die elkaar inhoudelijk uitsluiten en die toch in personen met elkaar verbonden moeten worden', zegt Choy. Hij geeft er voorbeelden bij. Mensen willen zich in relatie tot anderen onderscheiden en er tegelijkertijd bijhoren. Dit is een terugkerend dilemma voor mensen. Choy vertelt over goed leiderschap. Een goed leider moet geloven in zijn eigen gelijk, maar ook moet hij over het vermogen beschikken om zijn opvattingen en overtuigingen te kunnen en willen toetsen aan die van een ander.

Hybriditeit is een belangrijk thema voor hedendaagse zorgorganisaties. Aan de ene kant worden organisaties bijvoorbeeld vanwege de 'transparantieterreur' tot steeds meer bureaucratie gedwongen en worden ze inflexibel, aan de andere kant dienen hun professionals zich steeds meer als échte markt- en cliëntgerichte ondernemers te gedragen en moeten ze ondernemend en innovatief zijn.

Systeemtheorie helpt om over hybriditeit na te denken, op een manier die tot minder verwarring leidt. Vanuit een postmodern systemisch perspectief is er besef van de invloed van de taal zelf. Een voorbeeld is dat als we bij tegenstellingen verschillende woorden gebruiken, we het idee van polariteiten in stand houden. 'Wie aan een dokter denkt, denkt niet aan iemand die uitsluitend uit is op winstbejag,' grapt Choy. Systeemtheoretici beschikken over een taal waarmee zij verbindende concepten kunnen construeren over schijnbare tegenstellingen.

Suprasystemica

Torré noemt in de voorstelronde twee termen die in zijn visie centraal staan. Hij spreekt over 'authentic personal branding' en introduceert een eigen term 'suprasystemica'. In zijn rol als organisatieadviseur is het systeemdenken con-

tinu aanwezig. Torr  wil organisaties en personen niet veranderen, maar hen helpen om via internet beter uitdrukking te geven aan de eigen identiteit en vermogens, zodat er optimaal verbinding met anderen kan ontstaan. Met het optimaliseren van communicatiemogelijkheden worden andere interventies overbodig, stelt hij.

Op de geglobaliseerde wereldmarkt zijn er gelijktijdig talloze vragers en aanbieders actief. Succes op de markt is niet zozeer afhankelijk van de kwaliteit van het product zelf, maar veeleer van het vermogen om mensen aan het merk en de identiteit ervan te binden. ‘Succes is dus afhankelijk van de ‘match’ die er ontstaat tussen mensen, en tussen mensen en bedrijven’, zegt Torr , en het maken van de match is te beïnvloeden. Torr  noemt dit bewust beïnvloeden van de band met consumenten ‘branding’ (Rampersad & Torr , 2009). Branding betreft ‘de verwachting, perceptie, emotie, vertrouwen en gevoel van verbondenheid bij mensen indien ze een bepaalde naam horen of een product of logo zien’ (Rampersad & Torr , 2009).

‘In het huidige tijdsgewricht vertrouwt men personen eerder dan organisaties’, stelt Torr . Bedrijven presenteren zich middels bereikbare en herkenbare personen. ‘Authentic personal branding’ behelst het zichtbaar maken van personen, hun identiteit, skills en competenties. ‘Internet heeft ons allen gepromoveerd tot de positie van uitgever’ (Rampersad & Torr , 2009). Wanneer wij personen helpen hun identiteit in data om te zetten, vergroten wij hun mogelijkheden van matching. Torr  geeft als voorbeeld de databestanden van leerlingen uit het middelbare beroepsonderwijs die gekoppeld worden aan profielen van bedrijven, waarmee de kansen op stages en werk vele malen vergroot zullen worden.

Organisaties zullen zich beter ontwikkelen als zij in staat zijn de competenties en skills van medewerkers optimaal in te zetten. Dat vraagt een continu inzicht in al het aanwezige menselijk kapitaal. Torr  ontwikkelt met zijn bedrijf middelen om unieke competenties van individuen te verbinden met de behoeften van bedrijven. ‘Hiervoor moeten wij beter gebruikmaken van de bestaande multimediatechniek’, stelt hij. Torr  spreekt van ‘suprasystemica’ wanneer het gaat om het effectief gebruiken en beïnvloeden van communicatieprocessen in de virtuele ruimte. Op alle niveaus ontbreekt het aan samenhang in de wereld, stelt Torr . We moeten internet leren gebruiken om onze mogelijkheden om te verbinden te intensiveren in de wereld.

De meerwaarde van het systeemdenken bij processen in organisaties en maatschappelijke contexten

Is systeemdenken bruikbaar voor organisaties? Ja, daarover zijn Boeckhorst, Torr   en Choy het eens. De systeemtheorie bevat taal waarmee wij woorden kunnen geven aan de dingen die mensen voelen en nog niet echt begrepen hebben, zegt Choy.

De organisatie vanuit een systeemtheoretisch perspectief

Wat is een organisatie eigenlijk vanuit een systeemtheoretisch perspectief? Elke organisatie is te zien als een systeem, een samenhang van delen of elementen, die onderling in synergie of in conflict met elkaar verbonden zijn. In organisaties zijn er voortdurend processen die de fragmentatie belichten of benadrukken en processen die de verbondenheid belichten of bevorderen, vertelt Choy. Processen in systemen zijn geen eigenschappen of kenmerken van hoe deze systemen functioneren, maar interpretaties en constructies van waarnemers, zoals organisatieadviseurs, vult Boeckhorst aan.

Kunnen organisatieadviseurs die samenhang en ontwikkelingsprocessen zichtbaar maken? ‘Ja,’ zegt Torr  , ‘dat kan en daar gebruiken wij nieuwe techniek en multimedia voor’. Hij schetst vervolgens een voorbeeld waarin hij een organisatie grafisch een inzicht in nieuwe mogelijkheden van functioneren biedt. ‘Nee,’ zegt Boeckhorst, ‘dat kan niet. Je kunt immers, ook als organisatieadviseur, niet buiten het systeem treden. Ik kies in deze discussie voor een radicaal constructivistisch standpunt,’ zegt hij. ‘Je kunt niet *over* het systeem praten. Met het beantwoorden van een vraag over het systeem word je onderdeel van het systeem en creëer je mede het systeem.’ Dat impliceert dat een organisatieadviseur reflexiviteit moet ontwikkelen over zijn eigen interacties met de mensen die het systeem vormen en over de context die hij door zijn denken en handelen ensceneert. ‘Al onze beschouwingen zijn onderhevig aan de impliciete macht van rasters en discours. Ons wordt veel meer voorgescreven dan wij bewust zijn.’ Boeckhorst refereert aan het experiment van Rosenhan (1972). Daarbij werden tien gezonde mensen in een psychiatrische kliniek opgenomen. Het gedrag van deze mensen werd door de staf in de kliniek vanuit andere rasters beoordeeld dan buiten de kliniek, en als pathologisch beschreven. Alleen de patiënten op de afdeling hadden door dat de tien niet echt om eigen problematiek in de kliniek verbleven.

Choy zegt dat het maar de vraag is of mensen in gesprek met elkaar echt tot een uitwisseling van betekenissen kunnen komen. ‘Bedoelen wij hetzelfde als we dezelfde woorden gebruiken? Kunnen we elkaar echt ont-

moeten? Is optimale communicatie niet het zo dicht mogelijk langs elkaar heen fluisteren?’

Torré benadrukt dat er in het huidige internettijdperk een enorme uitbreiding van mogelijkheden aanwezig is om je uit te drukken en om met elkaar in contact te komen. ‘Kennen jullie het begrip e-consciousness?’ Torr   wijst in zijn betoog keer op keer op de virtuele ruimte die met een nieuw besef van plaats en tijd intensivering van communicatie mogelijk maakt. Ja, zegt Choy, die virtuele werkelijkheid bestaat buiten het directe sociale verkeer tussen mensen om. Een vader die met zijn zoon langs een weiland loopt en een koe aanwijst, zegt: kijk, een koe. Nee hoor, zegt de zoon zonder op te kijken, op mijn computer ziet een koe er echt heel anders uit.

Mind is social, organizational and virtual

Wij raken in gesprek over de beginselen van de systeemtheorie, de cybernetica van de eerste en de tweede orde. ‘Mind is social,’ beweerde Bateson. ‘Mind is organizational,’ beweert Boeckhorst. Heel wat discussie volgt tot Boeckhorst, Torr   en Choy uiteindelijk tot enige overeenstemming komen. Zij schetsen samen een ontwikkeling van ideeën over systemen en onderscheiden daarin verschillende denkkaders.

(1) Biologische samenhangen en/of systemen. In de klassieke cybernetica (Von Bertalanffy, 1950) werd gesproken van zelfregulerende systemen. Door middel van feedbackprocessen werd een homeostatisch evenwicht in stand gehouden. Kritiek hierop (Mayurama, 1963) werd ingegeven door het idee dat een systeem om te overleven zowel naar homeostase (morphostase) als naar transformatie (morphogenese) moet kunnen streven. Deze theorieën over sociale systemen kwamen voort uit de biologie.

(2) Sociale samenhangen en/of systemen. ‘Mind is social’ (Bateson, 1972); sociale systemen verschillen van biologische systemen, omdat het systeem niet louter als willoos organisme naar aanpassing en evenwicht streeft. Anders dan bij de biologische systemen spelen mentale processen een rol, is er de wil, de keuze en het vermogen tot betekenisgeving. Anders dan bij biologische systemen is er sprake van een intentionele en reflectieve samenhang. De taal is een organiserend principe geworden bij de benadering van sociale systemen.

(3) Organisatorische samenhangen en/of systemen. Hier openbaart zich de invloed van het postmodernisme op de systeemtheorie. Systemen zijn constructen, illusies. Wij worden omgeven door uiterst complexe en steeds veranderende netwerken. Bij dit perspectief past de chaostheorie, de dynamische

systeemtheorie en de ‘nieuwe onoverzichtelijkheid’ (Habermas, 1989). Er is geen objectief referentiepunt van waaruit wij relaties kunnen begrijpen. Al ons denken is onderhevig aan de impliciete macht van rasters en discours, van taalspelen en relationele responsieve processen die ook neurobiologische en lichamelijke aspecten omvatten.

(4) Virtuele samenhangen en/of systemen, datgene wat Torr  ‘suprasystemica’ noemt. De wereld is te complex geworden en de mens in evolutie houdt de ontwikkelingen niet meer bij. Hij moet toegang zoeken tot artificiële intelligentie, een virtuele realiteit, waarin plaats en tijd geen beperking meer vormen.

Ervaringen met het toepassen van systeemtheoretische perspectieven en systemische interventies bij actuele thema’s en dilemma’s in organisaties

Choy legt in zijn rol als organisatieadviseur steeds weer het verschil uit tussen inhouds- en betrekkningsniveau. Het gaat in bedrijven, net als in gezinnen, ogenschijnlijk over de inhoud, maar eigenlijk vooral over de betrekking. Interacties moduleren impliciet de betrekkingen in het bedrijf. De organisatieadviseur kan volgens Choy terugkoppelingsprocessen op gang brengen en aanzetten tot *reframing*: waar zijn wij het wel over eens met elkaar? Hoe kunnen de betrekkingen zodanig georganiseerd worden dat wij verschil en conflict kunnen verdragen? Je kunt de betrekkingen niet managen, zegt Boeckhorst. Maar je kunt ze wel orchestreren, zegt Choy.

Modern management gaat vooral over het faciliteren, het creëren van omstandigheden waarbinnen optimaal gewerkt kan worden. De plaats van de koffieautomaat in het bedrijf kan echt het verschil uitmaken. Choy weet van onderhandelingen tussen KLM en Alitalia destijds, dat er discussie ontstond of de koffiepauze wel of niet als werktijd gerekend kon worden. Italianen regelen zaken tijdens het koffiedrinken, waarna ze er in de vergadering niet meer op terug hoeven komen. Dan begrijp je dat de fusie is afgeketst. Het gaat dan over een te groot cultuurverschil.

Het gaat er in veel bedrijven om een goede balans te vinden tussen de informele en de formele processen. In sommige bedrijven domineert er een informele cultuur. ‘In een bedrijf met een cultuur van “elkaar kusjes geven” intervenieer ik vooral in het ontwikkelen van structuren die formele processen bevorderen. In andere bedrijven domineert de formele cultuur en is het van belang om in de betrekkingen te investeren. Geef werknemers scharrelruimte,’ zegt Choy. ‘Je kunt personeel loslaten, eigen ruimte en ver-

antwoordelijkheid geven als je ze ook vastgehouden hebt, als je verbinding hebt gemaakt’.

Choy adviseert over leiderschap. Hij stelt managers de vraag: voel je je erboven staan? Als zij nee zeggen, raadt hij hen aan ermee te stoppen. Wat maakt dat een manager gezag krijgt, is erg afhankelijk van geloofwaardige beeldvorming en die beeldvorming is te beïnvloeden. Voor leiders is een besef van afstand noodzakelijk en een besef van wederkerigheid leerzaam. Hoe dominant de baas, hoe afhankelijker het team en andersom. Een goede leider kan van rol wisselen en kan zich soms als collega, soms als coach en soms als meester positioneren, zonder zijn positie te verliezen.

Torré vertelt dat hij vanuit zijn rol als consultant niet ingrijpt in organisaties, maar dat hij vooral vanuit een systeemtheoretisch concept nieuwe mogelijkheden zichtbaar helpt maken. De organisatie kan dan eigen conclusies trekken en keuzes maken. Vijftien jaar geleden was er meer tijd, meer geld en waren er minder complexe problemen. De recente crises (financieel, ecologisch en moreel) treden op omdat de complexiteit te groot is geworden. Torr  adviseert om voor handen zijnde technologie strategisch in te zetten om in de chaos van een organisatie opnieuw verbindingen en netwerken te organiseren.

Wat er verder ter tafel kwam

Het gesprek verloopt chaotisch en geanimeerd. Er is discussie en er zijn steeds pogingen om het samen weer eens te worden. Uiteenlopende uitspraken maken indruk. Nostalgisch: ‘Vroeger, toen met Jos Hendrickx, was systeemtherapie in Nederland toch wel spannender dan nu.’ Megalomaan: ‘In deze tijden van crisis kun je veel geld verdienen. Je moet dan ook vooral nu olievelden in Ghana kopen.’ Wijs: ‘Wij moeten veel meer rekening houden met fragmentatie en chaos dan wij tot nu toe doen.’ Rebels: ‘De NVRG en het tijdschrift *Systeemtherapie* moeten worden opgeheven, en wel meteen.’ Dat laatste stelt Torr . Boeckhorst en Choy lachen erom. Choy relativeert de uitspraak. ‘Ik heb veel plezier aan de NVRG beleefd, maar ik trek wel de zin van de organisatie in twijfel, zoals je de zin van alle organisaties in twijfel moet trekken.’

Hebben organisaties zin?

Een organisatie is ook een construct, zegt Choy. Je kunt een organisatie niet aan de telefoon krijgen. Heeft een organisatie dan zin? Welnee, zegt Choy: ‘Wij zijn met van alles bezig en het leidt tot niets. Wij ontleen er onze werkbevrediging aan. Werk houdt ons van de straat. Er is geen zin, er is geen reden. Regie van de toekomst is onmogelijk. Het is zelfs de vraag of we alle bewegingen in

en buiten organisaties echt beïnvloeden kunnen. We houden razend boeiende gesprekken en vervolgens gaan we over tot de orde van de dag. Een topman van Shell gaf hierover eens een mooie metafoor. 'Het besturen van een bedrijf als Shell is te vergelijken met het berijden van een olifant,' zei hij. 'Als de olifant naar links gaat, roep ik heel hard: linksaf! Als dat geloofd wordt, zit ik goed.'

Bestaat het individu?

Maar als het allemaal geen zin heeft, waarom doen wij dan toch allemaal zo ons best? Choy zegt: 'Elk construct helpt ons de chaos te beheersen. Hard bezig zijn beschermt ons tegen doodsangst. Uiteindelijk gaat het erom enige berusting te vinden, om de schoonheid van de sleur te ervaren. Mijn huwelijk is zo goed omdat wij nauwelijks nog iets tegen elkaar hoeven te zeggen. Het grote niets beangstigt ons niet meer. Wat eten wij vandaag, is de belangrijkste vraag die wij elkaar dagelijks stellen. Dat is de schoonheid van de sleur.'

Maar als het motief van actie bescherming tegen doodsangst is, dan is blijkbaar alles toch terug te voeren tot het individu. Torr   zegt daar 'ja' tegen. Hij spreekt immers over een authentiek zelf dat zich optimaal moet kunnen uitdrukken in relaties en netwerken. Het authentieke zelf bestaat niet, zegt Boeckhorst. Choy twijfelt. 'Als iemand wil scheiden van zijn partner of zijn moeder niet meer wil zien, maakt hij daar uiteindelijk toch zelf een keuze in?' Nee, zegt Boeckhorst. 'Ook dan is er een onuitgesproken discours dat veel meer invloed heeft dan we denken. Ik geloof in een gefragmenteerd zelf en niet in een coherent zelf en dat heeft me erg opgelucht. De stemmen van mensen die spreken worden op allerlei manieren bepaald door de context waarin zij spreken. Identiteit is een constructie achteraf.'

Nabeschouwing

Onderweg naar huis galmt het gesprek nog in mij na. Als organisaties geen andere reden van bestaan hebben dan het van de straat houden van hun medewerkers, waarom dan een pleidooi om de NVRG af te schaffen? Enerzijds spreekt uit de verhalen van Boeckhorst, Torr   en Choy de totale relativisering. Ook het 'Grote Verhaal van de Systeemtheorie' is verloren gegaan. Anderzijds kenmerken de verhalen zich door ambitie, lef, de wens te ontsnappen aan..., om te komen tot... ja, tot wat dan eigenlijk? Speelt hier een dilemma van de naoorlogse generatie in mee, vraag ik mij af. De desillusie over de idealen uit de jaren zestig en zeventig, vermengd met het materialisme en de beleving van velerlei pluriforme perspectieven en waardeoriëntaties uit de jaren tachtig, negentig. En een wereldbeeld waarin een universele werkelijkheid en waarheid

hebben plaatsgemaakt voor een wereld die zowel door orde als wanorde, door enorme versnellingen in tijd, technologie en communicatie wordt gekenmerkt. Waarin cultuur, gender en sociale posities bepalend zijn voor hoe mensen naar de wereld kijken. Welke ambities, waarden en ethiek horen daarbij? Daarover had ik nog wel willen doorvragen.

Verder boeit het gesprek mij vanwege het besef in een complexe maar interessante tijd te leven. Instellingen zijn systemen die de balans zoeken tussen zelfbehoud en transformatie binnen de grotere systemen waarbinnen zij bestaan. In de huidige tijdsgeest domineert enerzijds het lineair-causaal denken. Een vliegtuig is nog niet neergestort of wij stellen massaal de schuldvraag. Dit leidt tot streven naar zekerheid, wat tot de tegenwoordige transparantieterreur heeft geleid, zegt Choy. Daarnaast zijn er postmoderne invloeden van kracht, het beeldfundamentalisme (Heijne, 2007), de invloed van de multimedia, een veelvoud van perspectieven. Veel managers hebben geen goede antwoorden op de tegenstrijdige vragen waarvoor zij zich gesteld zien. Een systeemtheoretisch consult kan voor hen helpend zijn. Met een systeemtheoretische bril zie je dingen die je als manager niet ziet. Meervoudige partijdigheid, circulariteit, betrekkningsniveau, het zijn begrippen die zeer bruikbaar zijn bij organisatievraagstukken.

Soms is de hang naar innovatie te groot. De tendens van flexwerken, thuiswerken en *videoconferencing* schept mogelijkheden, maar veel mensen missen daarbij de persoonlijke contacten. Choy coacht nieuwe managers in bedrijven. Hij stelt hun de vraag: 'Zeg eens in een zin waarom het mooi is wat je in dit bedrijf ziet?' Dat helpt hen beseffen dat alles wat zij zien het resultaat is van een ontwikkeling waarvoor vele mensen zich hebben ingespannen. Dat geeft respect voor dat wat er in het bedrijf al bestaat en het voorkomt dat een nieuwe manager mensen blameert.

Eenmaal thuis zoek ik op het internet de grutto nog even op die ik op de heenweg dacht te zien, opvliegend vanuit het hoge gras. Ja, ik denk wel dat het een grutto was. Ik lees dat wetenschappers van de universiteit van Groningen met ingebouwde zendertjes de trekvlucht van grutto's volgen. Het blijkt dat grutto's zonder pauze, in een ruk, in 48 uur vierduizend kilometer afleggen om van Friesland via de Sahara naar West-Afrika te vliegen.

Literatuur

- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. Chicago/London: University of Chicago Press.
- Boeckhorst, F. (2003). *Duivelse spiralen: werkboek voor meervoudig-systemisch denken in de sociale psychiatrie*. Warnsveld: GGNet Warnsveld.
- Boeckhorst, F. (2008). Behandelcontext. In: A. Savenije, M.J. van Lawick & E.T.M. Reijmers (red.), *Handboek Systeemtherapie*, 261-273. Utrecht: De Tijdstroom.
- Choy, J. (2005). *De vraag op het antwoord*. Santpoort-Zuid: Nisto.
- Habermas, J. (1989). *De nieuwe onoverzichtelijkheid en andere opstellen*. Amsterdam: Boom.
- Heijne, B. (2007). *Onredelijkheid*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Hendrickx, J., Boeckhorst, F., Compernelle, T. & Van der Pas, A. (red.) (1991). *Handboek voor gezinstherapie, deel 1 en 2*. Houten: Bohn, Stafleu Van Loghum.
- Karré, Ph.M. & In 't Veld, R.J. (2007). Spanningen in organisaties met publieke en private relaties, *Management en Organisatie* 3.4 mei-aug., 189-202.
- Mayurama, M. (1963). Second cybernetics: Deviation-amplifying mutual causal processes. *American Scientist* 51, 164-179.
- Rosenhan, H.L. (1973). On being sane in insane places. *Science*, New Series, Vol. 179, No. 4070, 250-258.
- Rampersad, H. & Torr , C. (2009). Authentic personal branding is veel effectiever, *Br-update*, april, 1-2.
- Von Bertalanffy, L. (1950). An outline of general systems theory. *British Journal of Philosophical Science*, 1, 134-165.
- Watzlawick P., Beavin, J.H. & Jackson, D.D. (1970). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.