

# 21

## Kijken met de systeembril

*Marijke Spanjersberg*



## HET VRAAGSTUK

Op een dag word ik gebeld door Nico, directielid van een organisatie waar ik tot dan toe nooit van gehoord had, een kleine NGO. Er werken zo'n dertig mensen, overwegend hoog opgeleide en bevlogen professionals die met hulp van subsidiegelden en donateurs bijdragen aan een betere wereld. Althans, dat is de bedoeling. Maar, zo vertelt Nico mij: 'De organisatie lijkt tot stilstand te komen. De belangrijkste subsidieverstrekkers zullen zich over enkele jaren terugtrekken. Dat vraagt om een bezinning op de eigen rol, een hernieuwde strategische koers en daadkracht in de uitvoering van nieuwe plannen. De afgelopen tijd hebben we diverse pogingen ondernomen om dit proces op gang te krijgen. Er zijn al drie beleidsdagen en vele vergaderingen aan gewijd, maar we zijn nog geen steek verder. Alle plenaire discussies verzanden, omdat we het nooit ergens over eens kunnen worden. En als we enkele collega's vragen om een bepaald onderwerp wat verder uit te werken, moet iedereen daar vervolgens weer wat van vinden.' Ik vraag welke zinnen ik het meest zou horen als ik zou meeluisteren met deze overleggen. Nico: 'Wat je echt al binnen vijf minuten hoort is: *ik herken mij niet in deze tekst.... of: ik lees dit toch echt anders...* en ja, deze zou je dan ook veel horen: *ik denk dat we dit niet in algemene zin zo kunnen afspreken, daarvoor verschillen de situaties waarin wij werken te veel van elkaar ...*' Nico vertelt me dat hij de eilandjescultuur van

al die eigenwijze professionals helemaal zat is, dat hij graag wil dat er beter samengewerkt wordt en dat er weer verbondenheid, inspiratie en elan ontstaat om aan de nieuwe uitdagingen het hoofd te kunnen bieden. Hij vraagt of ik hem daarbij wil helpen. Nadrukkelijk voegt hij er aan toe dat het geen vrijblijvend traject mag worden, maar dat het moet gaan om daadwerkelijke en duurzame verbeteringen in de samenwerking. We spreken af om een keer in een persoonlijk gesprek verder te praten. De algemeen directeur, Willem, en de voorzitter van de personeelsvertegenwoordiging, Dorothé, zullen ook deelnemen aan het gesprek.

## INVOEGEN MET DE SYSTEEMBRIL OP

In het gesprek met Nico, Willem en Dorothé doe ik wat elke adviseur doet: kennismaken, een begin van een band opbouwen en het vraagstuk en mijn eigen rol daarin verkennen. En net als elke adviseur maak ik hierbij gebruik van een methodische leidraad. De leidraad die ik hanteer is afkomstig uit de systeemtherapie zoals die in de jaren zeventig van de vorige eeuw is ontwikkeld door relatie- en gezinstherapeuten. De systeemtherapeutische manier van kijken en het bijbehorende interventierepertoire, dat ontwikkeld is om disfunctionerende gezinnen te helpen, blijken ook behulpzaam bij het ontwarren van problemen in organisaties (Choy, red., 2005; Spanjersberg, Van den Hoek, Veldhuijzen van Zanten & Van Wingerden, 2010). In deze bijdrage zie je mij

met de systeembril aan het werk voor Nico, Willem, Dorothé en alle andere medewerkers die willen bijdragen aan een betere wereld, maar elkaar daarin zijn kwijtgeraakt.

In het kennismakingsgesprek ben ik vooral gespitst op het vinden van antwoorden op de volgende vragen:

- Welke verschillende woorden worden gebruikt om het probleem te duiden?
- Is er een omschrijving te vinden die als algemeen geaccepteerde titel kan dienen voor het traject dat we gaan inzetten, zodat ik meervoudig partijdig kan blijven?
- Wie doen er mee aan dit traject en wie niet en is dit een verstandige en voor iedereen begrijpelijke afbakening? Oftewel: hoe lopen de systeemgrenzen van het vraagstuk?

In de systeemtheoretische benadering geldt het uitgangspunt dat de positie die je inneemt in het systeem in belangrijke mate je uitzicht op de werkelijkheid kleurt. Als eindverantwoordelijke zie je het probleem meestal anders dan als middenmanager, medewerker of uitzendkracht. En gebruik je andere woorden om te duiden wat er aan de hand is. *Verschil is informatie*. Deze beroemde zin van Bateson (1979) bewijst al in het allereerste contact zijn nut. Door te vragen of iedereen in de organisatie het probleem zou omschrijven als 'een samenwerkingsprobleem' of dat daar ook andere woorden voor worden gebruikt, komen al snel de verschillende perspectieven op tafel.

‘Veel medewerkers zien het helemaal niet als een samenwerkingsprobleem, maar als een managementprobleem. Weer anderen duiden het als een visieprobleem als gevolg van diepe ideologische meningsverschillen. Sommigen beschouwen het vooral als een financieel probleem als gevolg van de crisis. En ten slotte zijn er ook medewerkers die de huidige situatie als een wat vervelend, maar onvermijdelijk gevolg beschouwen van het feit dat we nu eenmaal allemaal hoog opgeleide autonome professionals zijn die ook zelf willen kunnen nadenken’, aldus Willem.

Met deze variatie in bewoordingen dient zich de volgende vraag aan: is er een omschrijving te vinden die als algemeen geaccepteerde titel kan dienen voor het traject dat we gaan inzetten? Of, in systeemtermen uitgedrukt, hoe kan ik invoegen in een bestaand systeem en tegelijkertijd meervoudig partijdig blijven? Voor systeemtherapeuten geldt de opgave dat alle gezinsleden na afloop van elke sessie moeten kunnen denken: ik voel me heel goed begrepen en tegelijkertijd zou ik niet kunnen zeggen of de therapeut nu meer op de hand van vader is of toch meer op de hand van moeder. Voor mij is dat in het contact met Nico, Willem en Dorothé niet anders. En taal is daarbij zowel de bananenschil als het werkzame bestanddeel. Aan de slag gaan met een opdracht onder de noemer van ‘het verbeteren van de samenwerking’ zou mij onmiddellijk in een partijdige positie plaatsen. En wie gezien wordt als partij-

dig, kan niet meer voor het systeem als geheel beschikbaar zijn. Met deze uitleg vraag ik Nico, Willem en Dorothé om een goed woord voor wat we gaan doen. Na enige discussie komen we uit op het woord ‘verbetertraject’. Mijn drie gesprekspartners zijn het er over eens dat iedereen binnen de organisatie op de een of andere manier last heeft van hoe het nu gaat en dat iedereen – zij het in wisselende mate – van last verlost zou willen worden. Behalve dat ik nu een woord heb, heb ik ook een begin gemaakt met het positioneren van mijzelf als meervoudig partijdig adviseur. Dat is altijd een delicaat proces: laten zien dat je wilt helpen en dat je tegelijkertijd afstand houdt, terwijl je nog in het allerprilste begin van contact bent. Toch moet het dan, zo is mijn ervaring, want langer wachten maakt het alleen maar ingewikkelder. In dit geval ging het goed. Nico, Willem en Dorothé accepteerden mijn semantische afstand tot hun probleemdefiniëring, omdat ze leken te voelen dat ik hen oprecht wilde helpen.

Wie doet er mee aan het verbetertraject en wie niet? In de systeemtherapeutische discipline wordt zeer nauwgezet aandacht besteed aan het uitgangspunt van ‘*the whole system in the room*’. Dat lijkt eenvoudig als je het over een gezin hebt, maar zelfs dan is het zaak om de systeemgrenzen goed te verkennen. Als je als therapeut bij de eerste sessie oma niet hebt uitgenodigd, terwijl zij de spil van het gezin blijkt te zijn, dan heb je als therapeut

een serieus probleem dat zich niet gemakkelijk laat repareren (Menuchin & Fishman, 1983; Savenije, Lawick & Reijmers, 2008). Bij organisatievraagstukken is het nog lastiger. Het dilemma is dat je enerzijds het vraagstuk zo open mogelijk definieert om een positie van meervoudige partijdigheid te creëren en anderzijds de kring van betrokkenen zo nauwkeurig mogelijk moet vaststellen op basis van dit nog onbepaalde vraagstuk. Mensen kunnen niet half of een beetje meedoen. Zou je daar wel voor kiezen, dan levert dat vrijwel altijd verderop in het traject ruis op. Twee vragen zijn in de loop der jaren het meest behulpzaam gebleken om ‘*the whole system*’ in een concrete situatie te kunnen vaststellen:

- Wie hebben er allemaal last van wat hier nu speelt en wie zouden allemaal kunnen bijdragen aan een oplossing?
- Als we dit lijstje van namen nu zo zien, wie zou dan kunnen denken: waarom sta ik hier niet op?

Zodoende bespreken we wat we doen met de medewerker die langdurig ziek is, de stagiaire, het secretariaat, de controller en de twee buitenlandse medewerkers die tijdelijk in Nederland verblijven. En ook nu weer blijkt dat na deze verkenning ‘*the whole system*’ toch een beetje groter is dan aanvankelijk gedacht. We spreken af dat ik met al deze mensen een individueel gesprek heb en dat ik dan bij Nico, Willem en Dorothé terugkom om de volgende stap te bespreken, die – welke invulling deze

ook krijgt – een bijeenkomst zal zijn waar iedereen met wie ik gesproken heb aanwezig is. Afgesproken wordt dat deze bijeenkomst direct met het regelen van de individuele afspraken gepland wordt. Ik voel het commitment en ga me met een gerust hart voorbereiden op de volgende fase.

#### HET SYSTEMISCHE TWEEGESPREK

We beschikken over een uitgebreid repertoire om mensen te vragen hoe zij naar een bepaald probleem kijken, of beter gezegd, om bij mensen naar binnen te kunnen kijken: wat vind je, wat ervaar je, waarom doe je dit zo, wat zou je willen, wat houdt je tegen? Enzovoort, enzovoort. Deze intrapsychische bril is meestal niet voldoende om zicht te krijgen op wat zich tussen mensen afspeelt, zeker niet als er sprake is van spanningen of conflicten. Bovendien nodigen dit type vragen vooral uit tot het vertellen van het verhaal dat iemand zichzelf en zijn medestanders al eindeloos vaak verteld heeft. Daarmee leveren dit type vragen misschien wel ‘informatie’ op voor de adviseur, maar hebben ze als interventie niet zo veel kracht.

Relaties praten niet en je kunt ze niet beetpakken of aankijken. Dus is het de vraag hoe je relaties bevraagt. Hoe klinkt relatietaal, wat zijn de woorden, de syntaxis en de interpunctie van deze taal? De systemische gezins- en relatietherapeuten, die net als wij adviseurs weinig meer in handen hebben dan

de woorden die zij spreken, hebben zich hier langdurig het hoofd over gebogen. Zij dwongen zichzelf om geen intrapsychische taal te spreken, maar relationele taal. Oftewel: ‘vader is niet depressief, maar *toont* zich depressief in aanwezigheid van moeder’. Ook spanden zij zich in om elk gedrag consequent van een relationele betekenis te voorzien. Als moeder in tranen uitbarst, wendt de therapeut zich niet naar moeder om te vragen wat haar zo verdrietig maakt, maar kijkt hij rond wie als eerste naar een zakdoek grijpt en wie naar het plafond kijkt alsof hij duidelijk wil maken ‘daar gaan we weer ...’ (Choy, 2005).

Het meest bekend zijn de systeemtherapeuten geworden om hun circulaire vraagtechniek (Selvini Palazzoli e.a., 1979; Tomm, 1985), een techniek die inmiddels ook is doorgedrongen tot het vak van mediators en organisatieadviseurs. Een circulaire vraag is een vraag waarbij iemand uitgenodigd wordt om iets over een ander te zeggen in het bijzijn van die ander. Het circulaire interview bestaat uit een reeks van dit type vragen, waarbij ieder om beurten wordt uitgenodigd om over de andere aanwezigen te spreken. Deze ‘constructieve roddel’ (Choy, 2005) maakt gebruik van twee klassiekers van het systeemdenken, het reeds genoemde ‘the-whole-system-in-the-room-principe’ en het beroemde axioma van Watzlawick dat je niet *niet* kunt communiceren. In zijn eigen woorden: ‘Gedrag heeft geen tegenstelling. Er bestaat met andere woorden niet zoiets als niet-gedrag, of, om het nog

eenvoudiger te stellen, men kan zich niet *niet* gedragen. Indien nu wordt aanvaard dat alle gedrag in een situatie van interactie een berichtwaarde heeft, dat wil zeggen communicatie is, dan volgt daaruit dat men, hoe men zich ook inspannt, niet niet kan communiceren’ (Watzlawick, Beavin & Jackson, 2001, p. 42). Ook wie zwijgt, geeft antwoord.

Het circulaire interview geldt als een spannende, complexe interventietechniek. Ten eerste, omdat de vragen zelf spannend zijn. Bijvoorbeeld: ‘Nico, als Dorothé zegt dat er hier te weinig leiding wordt gegeven, wat zie je Willem dan doen?’ En ten tweede omdat het aantal relationele perspectieven dat je kunt bevragen snel onhanteerbaar groot wordt. Bij een groep van vijf personen zijn er tien relaties. Daarmee zijn er in principe twintig duale perspectieven te onderzoeken: hoe kijkt A naar B, C, D en E en hoe kijken respectievelijk B, C, D en E op hun beurt naar alle anderen? En zijn er dertig triadische perspectieven die mogelijk relevant zijn: hoe kijkt A naar de relatie tussen B en C, naar de relatie tussen C en D, etc. etc.? Hoe hou je overzicht over wat je als adviseur aan het doen bent als je een groep circulair bevraagt? Om dit probleem het hoofd te bieden is er de tussenstap van het systemische tweegesprek. In dit gesprek probeer je aan de hand van relationele vragen gevoel te krijgen voor de onderlinge dynamiek, zodat je met behulp van deze inzichten het groepsgebesprek kunt starten. De vragen hebben ook tot doel om je gespreks-

- Wat ziet u als de kern van ‘het probleem’?
- Zouden anderen dat ook zo omschrijven, of zouden zij andere woorden kiezen om het probleem te duiden?
- Wat is volgens u de reden dat het nu niet loopt?
- Denkt u dat iedereen dat zo ziet of zouden anderen daar anders over denken?
- (Als er een naam wordt genoemd als ‘veroorzaker van het probleem’) Waarom zou X dat doen denkt u?
- Wie heeft volgens u het meeste last van deze situatie?
- En wie het minst?
- Hoe wordt er van buitenaf (klanten, andere afdelingen, bestuur en toezicht, etc.) tegen de problematiek aangekeken?
- Wie van buiten uw onderdeel heeft naar uw mening last van de problematiek?
- Tast naar uw mening de problematiek de kwaliteit van dienstverlening aan?
- Wat is er tot nu toe geprobeerd om de problematiek tot een oplossing te brengen?
- Hoeveel invloed denkt u zelf te hebben om het probleem op te lossen?
- Hoeveel invloed dichten uw collega's u toe om bij te dragen aan een oplossing?
- Wie heeft er meer invloed, wie minder?
- Denkt u dat anderen uw inspanningen zien om het probleem op te lossen of niet?
- Hoe komt dat denkt u?
- Wat is uw visie waarom u met elkaar de problematiek tot nu toe niet naar tevredenheid heeft kunnen oplossen?
- Wie is het met uw visie eens? Wie denkt daar anders over?
- Denkt u dat het mogelijk is om een oplossing te vinden die voor iedereen bevredigend zal zijn? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet en voor wie niet?
- Wat zou ik naar uw mening niet moeten doen om in een begeleidingstraject een positieve bijdrage te leveren? En wat zou ik vooral wel moeten doen, naar uw mening?

ken wordt door de secretaresse in overleg met betrokkenen vastgesteld. Elke bemoeienis die ik daarmee zou hebben, zou mij ongewild partijdig kunnen maken. Ook dit onderdeel verloopt soepel: het lukt om iedereen te spreken, de gesprekken zelf zijn open en ik lijk welkom, zelfs voor diegenen die zeggen dat ze ‘niet echt een probleem ervaren’. Tijdens de gesprekken noteer ik zo veel als ik kan en altijd in de woorden die letterlijk gesproken zijn.

#### SYSTEMISCHE ANALYSE VAN HET INTERVIEWMATERIAAL

En daar zit ik dan achter mijn bureau, met vier ringbanden vol aantekeningen en met oren die tuiten van alle verhalen en emoties. Klaar voor een zodanige bewerking van het materiaal dat het geschikt wordt voor een terugkoppeling aan alle betrokkenen. Hierbij doen zich vrijwel altijd de volgende kwesties voor:

Hoe vergroot je de complexiteit en creëer je tegelijkertijd helderheid en overzicht?

Hoe vertel je een nieuw verhaal bestaande uit oude verhalen?

Hoe ontsnap je aan de lineariteit van de verhaalstructuur?

Hoe sterker de escalatie, des te simpeler worden de verhalen die betrokkenen vertellen. In deze ‘narratieve compressie’ (Cobb, 2013) ver-

partner alvast een beetje mee te nemen in een systemisch perspectief op de vraagstukken die spelen. Hieronder volgt een set van relationele vragen die geschikt zijn voor het systemische intakegesprek:

Aan de hand van deze vragen voer ik zo’n dertig individuele gesprekken, per persoon drie kwartier en strak achter elkaar gepland, zodat alle gesprekken binnen een week gevoerd kunnen worden. De volgorde van de gesprek-

dwijnen de goede bedoelingen van de ander, de nuances, de gezamenlijke waarden en de uitzonderingen op het probleem (Miller, Hubble & Duncan, 1996). Het is dus zaak om het verhaal door toevoeging van al deze elementen weer rijker en complexer te maken. Dat betekende in mijn geval dat ik in de terugkoppeling royaal woorden zou geven aan alles wat ik had gehoord over de deskundige betrokkenheid van de collega's, de integriteit van het management, de behoefte aan meer gezamenlijkheid en de energieke gezamenlijkheid die kon ontstaan bij grootse uitdagingen, zoals hoog bezoek of de organisatie van een internationale conferentie.

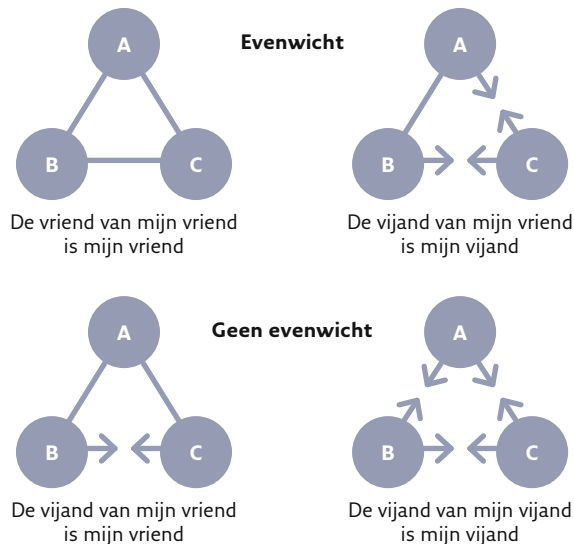
Een rijk verhaal, waarin alles wat gezegd is een plek heeft gekregen, is weliswaar heilzaam, maar de echte kracht van de terugkoppeling schuilt

in de nieuwe duidingen die je aanreikt. Drie concepten uit de systeemtherapie zijn hiervoor bij uitstek geschikt: het triade-concept, het concept van de circulaire causaliteit en het concept van de pragmatische paradox.

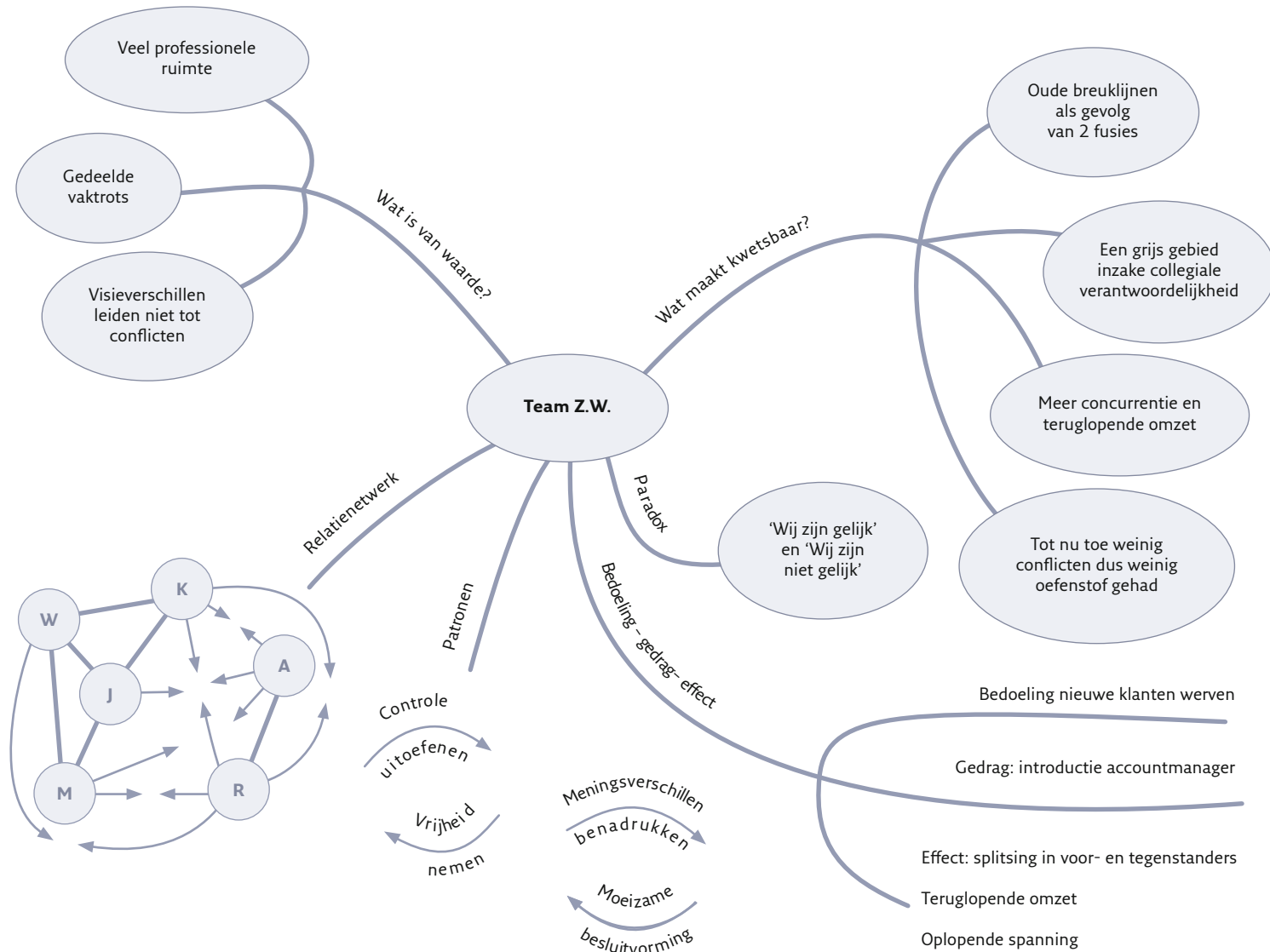
Een triade is een relatienetwerk dat een patroon beschrijft tussen drie personen. De triade kan vier verschijningsvormen aannemen, twee daarvan zijn in evenwicht en twee daarvan zijn niet in evenwicht. De term evenwicht duidt niet op de sfeer die er binnen een triade heerst, maar wil zeggen dat de situatie stabiel is en niet gemakkelijk zal veranderen.

Een dubbele, positieve lijn duidt op een goede betrekking, waarin over en weer sprake is van vertrouwen en steun. Een lijn met pijlen duidt op een negatieve betrekking, waarin sprake is van wantrouwen en vijandigheid. Het op deze manier in beeld brengen van het relatienetwerk levert meestal een combinatie op van herkenning, opluchting en ongemak. Het is een foto waar iedereen op staat, zonder voorgrond of achtergrond. Er wordt iets onthuld dat iedereen eigenlijk wel weet, maar waar nooit eerder als *'whole system in the room'* naar gekeken is, laat staan over gesproken is.

Het concept van de circulaire causaliteit stelt ons in staat om het gebruikelijke lineair-causale oorzaak-gevolg-denken te vervangen door een circulair-causale gedachtegang. In de NGO-organisatie waren de professionals van mening dat het probleem veroorzaakt werd door 'falend management'. Het management daarentegen vond dat de oorzaak lag bij het 'eigengereide gedrag van de medewerkers'. De alternatieve circulair-causale hypothese luidt dan als volgt: 'zou het zo kunnen zijn dat het niet de schuld is van aarzelend en afwachtend management en dat het niet de schuld is van de professionals die hun eigen gang gaan, maar dat jullie met elkaar in een patroon terecht zijn gekomen, een patroon met het karakter dat hoe meer het management de tijd neemt om naar alle verschillende opvattingen te luisteren voordat zij besluit, des te meer de professionals de onderlinge verschillen ervaren en des te meer zij zelf gaan beslissen hoe ze te werk gaan en hoe meer ieder voor zich dat doet, des te meer het management in een spagaat komt om alle visies



FIGUUR 21.1 Voorbeeld van triades



FIGUUR 21.2 Mindmap voor de terugkoppeling aan de organisatie

te verenigen? Zou er zoiets tussen jullie aan de hand kunnen zijn?’ Deze ‘hoe meer ... des te ... formulering’ biedt de mogelijkheid om te kunnen ontsnappen aan het escalerende gevecht over de schuldvraag. Hij vindt zijn theoretisch fundament in Watzlawicks axioma dat gedrag geen begin heeft. Want waar geen begin is, is geen oorzaak. En waar geen oorzaak is vast te stellen, is zoeken naar een antwoord op de schuldvraag zinloos geworden. Door deze ontschuldigende werking behoort de circulair-causale duiding tot een van de krachtigste systemische interventies.

Tot slot het concept van de pragmatische paradox. Deze ontstaat wanneer twee tegenstrijdige betekenissen in de verbale of nonverbale communicatie in elkaar worden geschoven. Als luisteraar heb je dan het gevoel dat er iets niet klopt, terwijl het tegelijkertijd meestal niet direct duidelijk is wat er niet klopt. Dit verklaart de ontregelende en verlamme werking van de pragmatische paradox, te meer daar er vaak een taboe rust op het bespreekbaar maken van de paradox. Dit wordt namelijk gezien als ‘weerstand’. En ook hier zien we de circulariteit opdoemen: hoe meer weerstand wordt ervaren, hoe krachtiger de boodschap gebracht zal gaan worden en met hoe meer kracht de boodschap wordt gebracht, des te sterker zal de reactie er op zijn. In veel conflictsituaties schuilen een of meer pragmatische paradoxen. In de NGO-organisatie zag ik er twee opdoemen.

Ten eerste was er de paradoxale opdracht van het management om meer samen te werken, terwijl alle targets individueel geformuleerd waren. En ten tweede was er de pragmatische paradox van de medewerkers die voorschreven hoe het management leiding moest geven. Zo ontstond een situatie waarmee waarin iedereen tegelijkertijd zowel ‘de baas’ als ‘niet de baas’ was. Het duiden van conflictueuze thema’s in termen van paradoxen geeft inzicht en creëert ruimte, zeker als we daarbij tegelijkertijd de schijnwerper zetten op de goede of neutrale bedoelingen van waaruit de pragmatische paradox is ontstaan. Zo kon ik de goede bedoeling van Willem en Nico benadrukken: zij wilden de individuele talenten van de medewerkers optimaal benutten en hen tegelijkertijd stimuleren tot meer samenwerking. En kon ik laten zien dat de medewerkers zelf ook worstelden met hun tegenstrijdige wens dat het management een strakkere strategische koers zou gaan varen, zonder dat zij zelf aan autonomie zouden hoeven inboeten.

Een terugkoppeling in de vorm van een verhaal heeft een lineaire structuur. Er is een begin, een midden en een eind. Dat strookt niet met mijn doel om mijn klantsysteem mee te nemen in een meer systemische, circulair-causale zienswijze. Bovendien wil ik dit nieuwe verhaal voorzien van meer gelaagdheid en complexiteit, terwijl het tegelijkertijd snel moet kunnen landen. Om deze redenen maak ik in mijn terugkoppeling gebruik van een mindmap waarin

alle hiervoor beschreven elementen hun plek krijgen: de pijnpunten, dat wat van waarde is, het uit triades opgebouwde relatienetwerk, de circulair-causale patronen, de pragmatische paradoxen en de goede of neutrale bedoelingen die erachter schuil gaan. Een mindmap heeft het grote voordeel dat het ordening en samenhang creëert in de veelheid van wat er is, zonder lineaire volgorde of rangorde.

#### THE WHOLE SYSTEM IN THE ROOM

Dan breekt het moment van de collectieve terugkoppeling aan. Aan de hand van de mindmap vertel ik mijn verhaal dat ik gemaakt heb op basis van de afzonderlijke gesprekken. Ik vraag de aanwezigen te luisteren met de volgende drie vragen in het achterhoofd:

- Herken je je eigen verhaal er in voldoende mate in terug?
- Levert deze analyse wat jou betreft nieuwe en bruikbare inzichten op voor jullie als geheel?

Wat zou je willen toevoegen, zodanig dat deze analyse nog meer bruikbaar wordt om stappen ter verbetering te kunnen zetten?

Met deze vragen breng ik het persoonlijke verhaal van eenieder op spanning met een nieuw collectief verhaal. Vanuit herkenning van wat eenieder afzonderlijk als problematisch ervaart, wordt men uitgenodigd om te onderzoeken hoe een nieuwe, gezamenlijke



analyse behulpzaam kan zijn bij het vinden van oplossingen.

Nadat ik ben uitgesproken stel ik de eerste vraag: 'Wie van jullie vindt dat wat hij of zij aan mij heeft verteld niet goed genoeg terugkomt in wat ik net verteld heb?' Dit is zowel een inhoudelijke toets op de volledigheid van de analyse als een uitdrukking van mijn meervoudige partijdigheid. Ik laat met deze uitnodiging zien dat wat mij betreft alles er mag zijn, dat het mijn wens is dat iedereen zich door mij gehoord heeft gevoeld en dat wat mij betreft de ene stem niet zwaarder weegt dan de andere. Iedereen knikt. Dan neemt een projectleider het woord: 'Ik herken zeker de dingen die ik je verteld heb, maar waar ik me zeer over verbaas is dat je zegt dat niet iedereen ontevreden is over de communicatie door het management. Ik dacht echt dat we met z'n allen vonden dat ze daarin ernstig tekortschieten.' Ik antwoord als volgt: 'Dit soort verbazing is gangbaar. Het laat zien dat de oordelen die in een collectief worden uitgesproken wat minder grijstinten kennen dan wanneer ieder individu afzonderlijk om zijn of haar mening wordt gevraagd. Dat dit gebeurt is menselijk, niet iets om te veroordelen. Maar de verschillende nuances zijn wel belangrijk. Ze behoeden ons voor te snelle keuzes voor al te simpele oplossingen, voor oplossingen die niet gaan werken voor het systeem als geheel.'

Ik zie de stilzwijgende instemming en we kunnen door met de tweede vraag: 'Wat is nieuw

en bruikbaar in wat ik verteld heb? En hoe helpt dit?' De tekening met de triades roept veel herkenning op, maar vooral de circulaire patronen en paradoxen geven nieuw inzicht. Een medewerker verwoordt het als volgt: 'Door zo naar die patronen te kijken, wordt me duidelijker dat ik me vaak zo machteloos en gevangen voel. Ik zie mezelf inderdaad steeds eigengereider worden. Ik word steeds bozer op het management dat ze niet doorpakken en ik zie het management steeds meer worstelen met hoe wij onze eigen gang gaan.' Iemand anders zegt: 'Ik had me nooit gerealiseerd dat wij het management eigenlijk een paradoxale opdracht geven als wij zeggen dat zij knopen moeten doorhakken. Maar ik merk wel hoe verlamdend dit soort zinnen uitwerken.'

Na verloop van tijd is alles gezegd en stel ik de derde vraag: 'Wat zou je willen toevoegen, zodat deze analyse nog meer bruikbaar wordt om stappen ter verbetering te kunnen zetten?' Het blijft even stil. Dan zegt iemand: 'Ik zie zeker dat het nuttig is om zo naar patronen te kijken, maar wat ik mis is dat we niet naar ieders individuele gedrag kijken. Als iemand nou heel onzeker is of juist heel dominant, dan is dat toch ook iets waar we wat mee moeten?' De ondertitel van deze vraag is natuurlijk dat er dan vooral gekeken moet worden naar enkele specifieke lastpakken. Ik antwoord: 'In elke groep zijn er dit soort verschillen. Ik zie vaak dat een vitaal systeem – binnen zekere grenzen – goed met dit soort onderlinge verschillen kan omgaan. In een

systeem dat niet goed functioneert, ga je bijna als vanzelf de blik richten op individuele eigenschappen van mensen die in jouw ogen niet voldoende bijdragen aan het collectieve doel. En als je blik daar eenmaal op gericht is, wordt het persoonlijke aspect steeds verder uitvergroot, met als gevolg dat je de patronen tussen mensen niet meer ziet. Ik zeg niet dat individuele verschillen geen probleem kunnen zijn. Soms moet je daar zeker naar kijken. Maar mijn voorstel is om daar niet te beginnen. Elkaars gedrag willen veranderen is een niet zo kansrijke onderneming en je eigen gedrag veranderen vraagt veel discipline, motivatie en inspanning. Mijn voorstel is om eerst te onderzoeken of je iets kunt doen aan het weer vitaal maken van jullie systeem, om vervolgens te zien of je inderdaad beter in staat bent om met elkaar de onderlinge verschillen productief te maken. Als dat niet zo is, kunnen we altijd verder zoeken naar mogelijke interventies die dichter op ieders huid komen. Maar ik wil met iets beginnen dat gemakkelijker is en sneller tot resultaat kan leiden. Mijn voorstel is dat we in subgroepen gaan bespreken wat een kleine betekenisvolle stap zou kunnen zijn om een of meer disfunctionele patronen zoals we die net hebben gezien te kunnen doorbreken.'

Het is akkoord om zo te werk te gaan. Voor dat we dat gaan doen, vraag ik of de analyse voldoende gemeenschappelijke basis heeft om deze volgende stap te kunnen zetten. Dat

blijkt het geval te zijn. De groep verdeelt zichzelf in drie subgroepen, met in elke groep iemand van het management. Ze gaan met elkaar aan de slag, op zoek naar kleine, betekenisvolle veranderingen in hun manier van werken.

## Literatuur

- Bateson, G. (1979). *Mind and Nature*. New York: E.P. Dutton.
- Choy, J. (red.). (2005). *De vraag op het antwoord. Systemische interventies voor conflicten in organisaties*. Santpoort-Zuid: Nisto Publicaties.
- Cobb, S. (2013). *Speaking of violence, The politics and poetics of narrative in conflict resolution*. Oxford: Oxford University Press.
- Miller, S.D., Hubble, M.A. & Duncan, B.L. (Eds.). (1996). *The handbook of solution-focused brief therapy: Foundations, applications and research*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Minuchin, S., Fishman, H.Ch. (1983). *Gezinsstructuur en therapeutische technieken*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Savenije, A., Lawick, M.J. van & Reijmers, E.T.M. (red.). (2008). *Handboek Systeemtherapie*. Utrecht: De Tijdstroom.
- Selvini Palazzoli, M. (1979). *Paradox en tegenparadox, een nieuwe vorm van gezinsbehandeling*. Alphen aan den Rijn: Samsom Uitgeverij.
- Spanjersberg, M., Hoek, A. van den, Veldhuijzen van Zanten, E. & Wingerden, R. van (2010). *Systeemdenken in de praktijk, de kunst van het verbinden*. Utrecht: Uitgeverij Stilonovi.
- Tomm, K. (1985). *Circulair interviewing*. In D. Campbell & R. Draper (red.), *Applications of systemic therapy* (pp. 33- 45). London: Grune & Stratton.
- Watzlawick, P.J. & Jackson, B.D. (2001). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.