

Hoofdstuk 1 Mijn ontdekkingsreis van gezin naar organisatie¹

Joep Choy²

1.1 Inleiding

'Mind is social' zo luidt het adagium van George Bateson (1979) en tijdens ons socialisatieproces leren wij ons verhouden tot andere mensen. Wij ontvangen banden met familieleden en gaan ze aan met vrienden, buren, collega's en vijanden. Wij laten ons daarbij leiden door ons gevoel, onze intuïtie of ons (gezond) verstand en vooral ook door de winst of het verlies dat die band oplevert. De vonk die tussen mensen overslaat laat zich niet eenvoudig begrijpen. Waarom worden we verliefd op de één en krijgen we een hekel aan de ander? We nemen het woord relatie bijna dagelijks in de mond, maar waar praten we dan over? En waar praten wij dan mee? Een relatie kun je niet aan de telefoon krijgen, noch de hand schudden (Choy, 2001, a). De systeemtheorie houdt zich bezig met wat er tussen mensen gebeurt. Een groep mensen die een band met elkaar onderhouden kan opgevat worden als een systeem en de verschijnselen die zich in die groep tussen de leden afspelen, kunnen verklaard worden met behulp van principes uit de systeemtheorie. In deze introductie wil ik u getuige laten zijn van mijn ontmoeting en mijn nog immer in ontwikkeling zijnde relatie met de systeemtheorie. Een relatie die altijd boeit en die aan de grondslag ligt van dit boek.

In 1966 maakte ik voor het eerst kennis met systeemdenken als saxofonist in het orkestje van Linda van Dijck. Orkestleden spelen allen in dezelfde toonsoort, doch maken met hun instrumenten en stem verschillende klanken. Wij beleefden prachtige momenten wanneer iedereen zuiver, in hetzelfde ritme en in de juiste toonsoort speelde. De fysieke en geestelijke gewaarwording dat het geheel aan geluid meer is dan de som der klanken, maakte zich dan van ons meester. Een piekervaring! Flow! De kracht van systemen drong zich aan mij op, evenals de openbaring hoe je als individu door een systeem boven jezelf uit getild kan worden. Wij hadden echter ook van die avonden dat één van ons er net naast zat. Fascinerend hoe de wanklanken van één vals spelend bandlid het plezier van acht anderen kan bederven. Sinds die tijd ben ik in verwondering. In verwondering over de invloed van systemen op individuen en de invloed van individuen op systemen.

Tijdens mijn studie psychologie maakte ik in 1972 kennis met de gezinstherapie. Het besef dat stoornissen bij individuele gezinsleden beïnvloed worden door én van invloed zijn op het functioneren van gezinnen begon in die periode te ontluiken. Ik was in de gelukkige omstandigheid om de wasdom van de gezinstherapie in Nederland op de voet te volgen en

¹ Dit hoofdstuk is afkomstig uit het boek "De vraag op het antwoord" onder redactie van Joep Choy

² Drs. Joep Choy, psycholoog, auteur, organisatieadviseur en psychotherapeut is sinds 1998 partner van Choy & partners BV. Daarvoor was hij o.a. vijftien jaar werkzaam als voorzitter van de raad van bestuur van een ziekenhuis. Hij heeft meer dan tachtig publicaties op zijn naam staan over systeemtheoretische toepassingen in organisaties en gezinnen en in coaching en mediation. Hij voerde de eindredactie over het boek 'De vraag op het antwoord' (9^e druk) dat in 2005 genomineerd werd als boek van het jaar door de Orde van Organisatieadviseurs. Voor verdere informatie: zie www.choyconsultants.nl

daar mede richting aan te geven. Tot die tijd hadden de psychologische theorievorming en de daarop gebaseerde psychotherapieën zich vooral gericht op wat zich binnen in de mens afspeelt. Bij de individuele behandeling van kinderen en jeugdigen kreeg men steeds meer oog voor de invloeden van het gezin op de individuele problematiek van het kind of de jeugdige. Zo bleek bij opnames van een probleemkind herhaaldelijk dat daarna een ander kind symptomen ging vertonen. De gedachtesprong dat symptomen van één gezinslid kan samenhangen met disfunctionele gezinspatronen lag dan ook voor de hand. Psychiaters, psychologen en maatschappelijk werkers gingen op zoek naar een referentiekader voor het doorgronden van interactiepatronen in gezinnen. Uiteindelijk kwamen gezinstherapeuten uit bij de algemene systeemtheorie van Ludwig von Bertalanffy (1950). Deze theorie bood een eerste basis waarmee de interactie tussen gezinsleden begrepen kon worden. In de jaren 80 van de vorige eeuw hebben gezinstherapeuten de toepassing van systeemtheoretische principes op gezinnen verder uitgediept en verfijnd. Het systeemdenken won aan kracht en populariteit. Het effect was verbluffend: interventies gericht op het veranderen van het interactiepatroon in gezinnen bleek in een aantal gevallen afdoende om de individuele problematiek bij een gezinslid te verhelpen. De gezinstherapie nam een ware vlucht in Europa en de VS en veroverde een vaste plaats in het behandelaanbod in de psychiatrie en de psychologische hulpverlening.

1.2 Op weg naar de systeemtherapie

In 1976 startte ik als beginnend psycholoog met mijn eerste gezinstherapie. Het betrof een volledig gezin met drie kinderen in de adolescentie leeftijd. Ik had de theorie over complexe gezinspatronen zorgvuldig bestudeerd. Eenmaal in gesprek met het gezin werd ik overdonderd door de enorme hoeveelheid informatie die tot mij kwam. Iedereen sprak door elkaar. Als ik het woord voerde met de oudste zoon dan interrumpeerde vader en als ik de jongste dochter wat vroeg had moeder al geantwoord, voordat de dochter een woord had kunnen uitbrengen. Ik wist niet waar ik kijken en luisteren moest. Het gezin stuurde mij van kastje naar de muur. Ik werd meegezogen in hun chaos en had het gevoel kopje onder te gaan. Ik ging mijn stem steeds meer verheffen en de interrupties van de gezinsleden onderbreken om aan het woord te komen. Ik gooide dezelfde wapens in de strijd als de gezinsleden. Ik werd als het ware één van hen: ik werd onderdeel van hun patroon. Ik snapte niet hoe dat werkte en hoe groter mijn spanning en frustratie werd des te minder kon ik er van begrijpen. En zo ervoer ik aan den lijve dat hoog oplopende emoties bij een individu het zicht op patronen vertroebelt.

Tijdens mijn postdoctorale opleiding tot gezinstherapeut leerde ik vervolgens hoe je het woord kunt voeren met een gezinslid en tegelijkertijd op zoek kunt gaan naar de dominante patronen in het gezin. Je bent in gesprek met vader over zijn zorg om het onverantwoordelijke gedrag van zijn zoon en ziet tegelijkertijd dat die zoon een knipoog geeft aan moeder. Een voetbaltrainer kijkt niet naar de speler die de bal heeft, maar naar de spelers die vrij lopen om die bal te ontvangen. Een gezinstherapeut moet leren niet teveel en te diepgaand te luisteren naar de woorden van één gezinslid. Hij moet vooral oog en oor krijgen voor de effecten van die woorden op de andere gezinsleden om de repeterende patronen te kunnen ontdekken. Als ik met een gezin in gesprek ben en moeder begint te

huilen, ben ik niet zo zeer geïnteresseerd waar de tranen van moeder uit voortkomen, als wel in de effecten van die tranen: wie van de gezinsleden biedt moeder als eerste een zakdoekje aan? Watzlawick, Beavin en Jackson schreven in 1974 hun magistrale boek 'De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie'. Zij maakten een onderscheid in het inhouds- en betrekkingaspect van communicatie, welke zich in elk gesprek gelijktijdig openbaren. Een ruzie tussen echtelieden over de keuze van een buitenlandse vakantiebestemming wordt op inhoudsniveau uitgevochten met argumenten, zoals de kwaliteit van het klimaat, de zee, het eten, de cultuur en de mensen. Op betrekkingniveau is er sprake van machtsstrijd en deze strijd maakt dat het argument van de één het nooit kan winnen van het argument van de ander, ook al is het kwalitatieve verschil tussen beide argumenten nog zo groot. Vader noemt het gedrag van zijn zoon onverantwoordelijk, terwijl moeder van mening is dat het juist goed is dat haar zoon op 16-jarige leeftijd op zoek gaat naar de grenzen van het toelaatbare. De gezinstherapeut wordt continu verleid om op inhoudsniveau te reageren: *'zegt u nu maar als deskundige wat onze zoon wel en niet mag'*. Op het niveau van de betrekking wordt duidelijk dat vader en moeder in een machtsstrijd verwickeld zijn. Zij slagen er niet in om elkaar van het eigen gelijk te overtuigen en zij zijn evenmin in staat een compromis te bereiken. En zo leerde ik dat gezinstherapie gaat over het bespreekbaar maken van de onderlinge betrekkingen met behulp van de inhoud: *'Ik denk niet dat ik u help om mijn visie daarover te geven, immers het lijkt erop dat u een patroon ontwikkeld hebt waarin u het niet eens kunt worden over de aanpak van uw zoon en ik denk dat we het vooral daarover moeten hebben'*. Het spreken van 'betrekkingstaal' is een vreemde gewaarwording, gewend als wij zijn om de inhoud van een gesprek centraal te stellen. Wil men patronen in gezinnen ontdekken en beïnvloeden dan zal men die taal moeten leren. Gezinsleden zijn zich niet bewust van hun patronen, net zomin als duizendpoten zich bewust zijn hoe zij lopen. Eén ding werd mij glashelder: als een gezinstherapeut louter de inhoud van het gesprek volgt, raakt hij verstrikt in het gezinspatroon.

Eind jaren 70 kreeg ik de betrekkingstaal onder de knie en begon ik deze taal ook te bezigen in het multidisciplinaire behandelteam van de zorgorganisatie waar ik toen deel van uitmaakte. Zo opperde ik een keer dat er kennelijk sprake was van een machtsstrijd tussen de psychiater en de maatschappelijk werker, toen zij voor de zoveelste maal eindeloos aan het soebatten waren over het beleid rond een cliënt. Zij keken mij verbaasd en geïrriteerd aan. Hoe ik het in mijn hoofd haalde om hen met 'therapeutentaal' te bestoken. Zij bezwoeren mij dat hun verschil van inzicht was te herleiden tot de verschillende theorieën die zij aanhingen. Inhoud dus! Na nog enkele mislukte pogingen realiseerde ik mij dat ik als lid van het team niet zo maar in de positie was om te communiceren over de communicatie in het team (metacommunicatie). Door dat te doen plaatste ik mij zelf als het ware buiten het team en dat werd niet getolereerd. Net zoals gezinnen zich niet met de eigen haren uit het moeras kunnen trekken, kunnen teams van professionals dat ook niet. Zij kunnen nauwelijks velen dat één van de teamleden een metapositie inneemt, tenzij het hele team dat lid in die positie geplaatst heeft (Choy, 1984). En in de toegeslagen democratisering werd zo'n positie zelfs niet gegund aan de manager, die in die tijd als coördinator door het leven ging. Vanaf dat moment werd ik mij bewust dat het spreken van betrekkingstaal pas mogelijk wordt als er een context gecreëerd is, waarin die taal ook gesproken mag worden. De context van de gezinstherapeut is helder. Het gezin heeft een hulpvraag die wordt ingegeven door nood en

daardoor mag de gezinstherapeut de onderlinge betrekkingen aan de kaak stellen. En een team in nood zal diezelfde toestemming geven aan de adviseur die door het team is uitgenodigd om de samenwerking te verbeteren. Vanaf dat moment stelde ik alles in het werk om mij uit te laten nodigen in andere hulpverleningsteams en zo zette ik begin jaren 80 mijn eerste schreden in de toepassing van systeemtherapeutische interventies in multidisciplinaire teams.

1.3 Op weg naar systemisch besturen

In 1983 werd ik directeur van een kinder- en jeugdpsychiatrisch ziekenhuis. Dat was nog voor de tijd dat het 'rondpompen' van directeuren door headhunters zijn intrede had gedaan. Vakkennis aan de top gold nog als een *conditio sine qua non* en ik was uitverkoren vanwege mijn expertise op het gebied van de gezinstherapie. Ik had wel eens wat gelezen over management, doch enigerlei vorm van onderwijs daarover moest ik ontberen. Gelukkig gedroeg het ziekenhuis zich af en toe als een 'gezin' en zo kwam ik tot de ontdekking dat mijn systeemtherapeutische kennis over gezinnen wonderwel in de besturing van grotere organisaties toegepast kon worden. Ik was in de gelegenheid om mij te omringen met geestverwanten die net als ik op zoek waren naar de verbreiding van het systeemtherapeutische gedachtegoed. Edu van der Velden leerde mij respect te tonen voor de kracht en de hardnekkigheid van de vigerende 'huistheorie' van grotere sociale systemen. Systemen laten hun denkbeelden - soms tegen beter weten in - niet zomaar varen en daarom valt de kloof tussen gelijk hebben en gelijk krijgen niet altijd te dichten. Theo Compennolle promoveerde in die periode op stress in het onderwijs en paste zijn systemische blik op stress als één van de eersten toe in het bedrijfsleven. Zijn metafoor over de zoomlens en de groothoeklens draag ik nog altijd bij mij. Wil je snappen wat er tussen twee mensen gebeurt, richt dan het vizier op het geheel en om het geheel te doorzien, kan het helpen om in te zoomen op de kleinst mogelijke eenheid binnen een systeem. Door steeds op zoek te gaan naar het verschil tussen organisaties en gezinnen werden de overeenkomsten voor mij ook zichtbaarder. En zo leerde ik met vallen en opstaan welke gezinstherapeutische taxatiemethoden en interventies welke effecten genereerden in organisaties.

1.4 Op weg naar systemisch adviseren

Begin jaren 90 van de vorige eeuw begon ik mijn ervaringen als 'gezinstherapeutisch bestuurder' van een grote organisatie te delen met organisatieadviseurs en managers uit de profit en non-profitsfeer. Dit resulteerde in een lange reeks lezingen, workshops en seminars over dit onderwerp. In een van mijn eerste opleidingsgroepen voor organisatieadviseurs deed ik een betekenisvolle ervaring op. Ik trainde hen in de techniek van het circulair interview, een interviewvorm waarin met de één over de ander gepraat wordt in aanwezigheid van die ander (zie hoofdstuk 2). In gezinstherapie kan bijvoorbeeld aan de oudste dochter gevraagd worden wat moeder doet als vader tegen haar broertje schreeuwt. En zo kan in een managementteam gevraagd worden aan de ene manager wie van zijn twee collega-managers naar zijn oordeel het meeste last heeft van de conflicten tussen de twee

directeuren. Met behulp van dit soort vragen kunnen patronen (pijnlijk) zichtbaar worden, soms tot ongenoegen van de spelers van het patroon. Na een intensieve training pasten de adviseurs, die bezig waren met conflictbemiddeling in managementteams, circulaire vragen toe bij hun klanten. Een aantal met succes, doch twee met desastreuze gevolgen. Hen werd de deur gewezen onder het motto dat het team niet van plan was om zich aan dit soort vragen bloot te stellen.

Nadere analyse bracht ons tot de conclusie dat adviseurs kennelijk de toestemming van hun klanten nodig hebben om circulair te gaan bevragen. Met een schok realiseerde ik mij dat het nooit bij mij opgekomen was om aan een gezin permissie te vragen om zich circulair te laten interviewen. Ik deed het gewoon en met mij alle gezinstherapeuten. Als vanzelfsprekend! Wat dat betreft kan de macht van de adviseur niet tippen aan die van de therapeut en ook de opkomende mondigheid van de therapiecliënt blijft nog mijlen achter bij de mondigheid van de (veelbetalende) klant van een adviseur! De positie van de therapeut op het niveau van macht is dan ook eerder vergelijkbaar met die van de manager dan met die van de adviseur. Vanaf die tijd speelt het vragen of ik mag vragen een centrale rol in mijn advieswerk én in mijn therapieën (Choy 2002). Bovenal confronteerde dit voorbeeld mij met het besef dat de context en de positie die binnen die context wordt ingenomen bepalend is voor de betekenis van taal en gedrag. Dezelfde woorden uit de mond van een manager, een adviseur of een therapeut kunnen een totaal verschillende betekenis krijgen al naar gelang de context waarin ze gebezigd worden. Bij de transfer van het gedachtegoed van de systeemtherapie naar organisaties zal dus eerst onderzocht moeten worden of de manager of adviseur een context heeft gecreëerd waarin systeemtherapeutische interventies effectief kunnen zijn.

1.5 Systemisch opleiden: op weg naar de organisatie als systeem

In 1998 richtte ik het Nederlands Instituut voor Systeem Theorie en Opleiding (NISTO) op en in 1999 Choy consultants BV. Marijke Spanjersberg, organisatieadviseur, motiveerde mij om mijn kennis systematischer en uitgebreider uit te serveren. Wij voerden lange gesprekken en hadden het gevoel steeds beter te begrijpen waar het in complexe systemen goed én fout kon gaan. De vraag was hoe die kennis overgedragen zou kunnen worden. Als opleider in de gezinstherapie kon ik putten uit een schat aan literatuur, echter de publicaties over gezinstherapeutische toepassingen op organisaties waren nauwelijks voor handen. Het systeemdenken had onder invloed van het postmodernisme intussen zijn intrede gedaan in het organisatieadvieswerk en in de managementliteratuur. Het abstractieniveau van de vele publicaties was hoog en de praktische toepassing stuitte op de nodige hoofdbrekens. De uitdaging was om de zeer concrete en op de praktijk afgestemde gezinstherapeutische interventies binnen één opleiding te combineren met het abstracte systeemtheoretische denken dat binnen de organisatiekunde had postgevat. De cursussen “De organisatie als systeem” voor organisatieadviseurs en managers zagen het licht en het eerste lustrum van beide cursussen zit er inmiddels op. De uitwisseling met de vele cursisten leidde tot verder begrip en het was verrassend te constateren hoe organisaties gebaat kunnen zijn bij eenvoudige interventies waarmee gezinnen sinds jaar en dag geholpen zijn.

Vanwege mijn eerder opgedane gevoeligheid voor context besloot ik aparte leergangen te ontwerpen voor adviseurs en managers. De positie van de adviseur is gemakkelijker te vergelijken met die van de therapeut, hoewel het verschil in macht nog groot is. Beiden zijn geen blijvend onderdeel van het systeem en komen pas in actie als het mis loopt binnen het systeem. Gezinstherapeuten hebben vanaf dag één geworsteld met de paradox 'help ons maar verander ons niet!' Zij hebben geleerd om zich niet al te bevlogen als veranderaars te presenteren om de weerstand tegen verandering bij het gezin niet bij voorbaat te stimuleren. Voor vele adviseurs die zich als 'change agents' profileerden was deze benadering nieuw. Zij merkten dat verandering in een aantal gevallen makkelijker tot stand komt door een minder openlijke en gretige - op verandering gerichte - houding aan te nemen. En deze houding is een noodzakelijke voorwaarde, willen systemische interventies effect sorteren. In de volgende hoofdstukken gaan wij daar dieper op in. De positie van de manager is veel meer te vergelijken met de ouderpositie: enerzijds is hij deel van het probleem of zelfs ontwerper van het probleem en anderzijds wordt hij geacht het probleem te verhelpen. Bij de toepassing van systeemtherapeutische interventies zal de manager daarom zijn eigen functioneren in ogenschouw dienen te nemen. Haley (1974) sprak de gevleugelde woorden: "wat deed de psychiater waarop de patiënt zich zodanig gedroeg dat de psychiater hem schizofreen noemde". De manager zal zich dus af moeten vragen wat hij heeft gedaan, waardoor de medewerker zich zodanig gedraagt dat hij hem niet gemotiveerd noemt. Het zichzelf kunnen beschouwen 'in interactie met' is voor managers per definitie complexer dan voor adviseurs. Immers, managers onderhouden een hiërarchische band met hun medewerkers en binnen deze band is het voor de manager vanzelfsprekend om het gedrag van de medewerker los van zichzelf te beoordelen. Managers die hun zin niet krijgen hebben de neiging om nog harder meer van hetzelfde te roepen om hun zin wel te krijgen. Soms is dit wapen van de macht succesvol, maar veel vaker leidt het meer van hetzelfde van de manager tot nog meer van dezelfde weerstand bij de medewerkers. Tegen ouders zeg ik vaak: *"ik zou u het gunnen als het moeilijke gedrag van uw kind ook een beetje met uw opvoedstijl te maken heeft. Immers, als dat zo zou zijn, dan kunt u door het aannemen van een andere stijl dat gedrag wellicht bijsturen. Mocht het gedrag van uw kind geheel los staan van uw opvoedstijl, dan zit u nog veel meer met de handen in het haar, want dan kunt u daar geen enkele invloed op uitoefenen."* Ouders zijn nooit blij met deze tekst, maar doen er wel hun voordeel mee! In de cursussen is gebleken dat - als managers de moed hebben om de impact van hun handelen op hun medewerkers kritisch te bezien - zij door het innemen van een andere positie in het systeem de interactiepatronen binnen het hele systeem kunnen beïnvloeden. Het kunnen spelen met taal en posities is in de evaluaties door vele cursisten - adviseurs én managers - als de grootste systemische eye-opener gezien.

1.6 Systemische interventies en de organisatorische context

De meeste gezinsconflicten draaien om macht, gezag, jaloezie, gebrek aan liefde, afwijzing, teveel of te weinig ruimte voor eigenheid, voorkeursbehandeling, onduidelijke regels, grensoverschrijdingen en vervaging en vervloeiing van rollen en posities. Deze conflicten gaan gepaard met ernstige communicatiestoornissen, met gevoelens van wanhoop en machteloosheid vanwege het stranden van de vele pogingen om het tij te keren. Uiteindelijk wordt het dagelijks gezinsleven overheerst door gevoelens van verdriet, boosheid en

teleurstelling. Gezinsconflicten kunnen hun grauwsliuier leggen op de individuele ontwikkeling van gezinsleden. Sommigen gaan daar een leven lang onder gebukt, immers men kan het gezinsveld niet zomaar tabee zwaaien.

De meeste conflicten in organisaties draaien *ook* om macht, gezag etc. Hoewel de thema's in gezinnen en organisatie ongeveer hetzelfde zijn, krijgen zij vanwege het verschil in context een eigen betekenis. De impact van conflicten in organisaties op de betrokken mensen kan groot zijn en de schadelijke effecten daarvan zijn dagelijks zichtbaar. Mensen worden er letterlijk 'ziek' van en lopen zelfs het risico om vanwege de gevolgen van die ziekte voor de rest van hun leven arbeidsongeschikt te worden. Mijn ervaring in de toepassing van systemische interventies in organisaties heeft vooral betrekking op organisaties die het meest beantwoorden aan de metafoor met het gezin. Het gaat daarbij om publieke organisaties, die - net als het gezin - een immateriële doelstelling hebben, maatschappen van professionals, die zich - net als het gezin - kenmerken door (bijna) onlosmakelijke banden en familiebedrijven die als het ware dagelijks 'opgescheept' zitten met de metafoor.

1.6.1 Het publieke systeem

Macht is 'het geld van de publieke sector' en daar valt veel macht te verdienen en te verliezen! Machtsconflicten in publieke organisaties leiden tot vergelijkbare fenomenen als machtsconflicten in gezinnen. Menig gezin zou gebaat zijn bij de bescherming van het vaste dienstverband van de ambtenaar. Dit vanzelfsprekende, tot het pensioen durende en dus heilige verklaarde lidmaatschap vertoont biologische kenmerken: een ieder die daar aan torent kan heftige toorn verwachten! En zo kan het gebeuren dat mensen in de publieke sector zich tot hun baan veroordeeld voelen. Gevangenen van de eigen gouden kooi. Zo lang dat plezier oplevert is dat alleen maar mooi. Net als in een gezin! Maar zodra de betrekkingen met collega's, boven- en/of ondergeschikten gaan jeuken en zelfs pijn gaan doen, kunnen de emoties op hol slaan. Net als in een gezin! Immers, men kan die gouden kooi niet zomaar tabee zwaaien, ondanks het allesoverheersende, verstikkende klimaat.

Bruel & Colsen (1998) onderscheiden in hun boek 'De Geluksfabriek' binders en boeiers. Binders hechten aan de organisatie om de organisatie. Het zijn managers, medewerkers of professionals die het gewoon leuk vinden om hun werk te doen, hun vak uit te oefenen en een hoger en gezamenlijk doel te bereiken. Zij binden zich aan 'hun' collega's, waarmee jarenlang wordt samengewerkt en waarmee een hechte band wordt opgebouwd. Zij zijn verbonden met het wel en wee van de organisatie en zij vereenzelvigen zich daar mee. Zij vormen het cement tussen de vele bouwstenen. Nieuwe stenen zijn welkom, maar zij moeten niet teveel afwijken van de vorige, anders gaat het bouwwerk wankelen (Choy, 2003, b). Binders verwachten erkenning en waardering voor hun trouw en loyaliteit aan de organisatie en veelal krijgen ze die ook. Als dat niet het geval is dan voelen binders zich al snel miskend en verwaarloosd. Boeiers benutten organisaties voor hun persoonlijke ambities. De ambities van deze professionals zijn meestal groot en gefocust op de verbetering van de eigen prestaties in hun vak. Daar ligt hun ziel en zaligheid. Zolang de organisatie hun ambities koestert, blijven zij lid van de club. Is dat niet het geval dan wordt al snel naar een nieuwe club uitgekeken.

De vergelijking met het gezin dringt zich hier op: een 12 jarige boeier zal niet zo snel tegen zijn ouders zeggen: *“bedankt voor de kansen, maar ik kan mij hier niet meer ontwikkelen, dus ik trek maar weer eens verder”*. Gezinsleden zijn dus per definitie binders en dat kan het gezinsleven ook boeiend maken. Het geven en ontvangen van waardering en erkenning is onontbeerlijk voor de beleving van een ‘warme’ band. Blijft dat uit dan gaan de banden knellen net als bij binders in publieke organisaties. In het laatste decennium is de binder in de publieke sector aangeschoten wild geworden. De boeier is tot held verheven en met behulp van persoonlijke ontwikkelingsplannen moeten de binders hun focus op hun prestaties leggen en worden zij afgerekend op hun resultaten. Op zichzelf een goede ontwikkeling. De belastingbetaler mag immers waar voor zijn geld eisen? Wat wij echter zien is dat deze omwenteling met veel verwarring, frustratie en conflicten gepaard gaat. De erkenning en waardering voor trouw en loyaliteit slaan om in miskening: *“wordt het niet eens tijd dat je gaat verkassen?”*

Het moge geen verbazing wekken dat tegen deze achtergrond systeemtherapeutische interventies de laatste jaren uitkomst hebben geboden voor het ontwarren van de verwarring en het oplossen van conflicten in de publieke sector. De vergelijking met het gezin kan opgevat worden als een metafoor én een interventie. De metafoor schetst een ‘beeld alsof.....’ De binder is alsof een gezinslid en het gezin is alsof een organisatie. Het is een metafoor die iedereen begrijpt en aanspreekt: *“dus vroeger werd er van je gehouden omdat je een loyaal kind was en nu wordt de liefde van je ouders ineens afhankelijk van de hoogte van je rapportcijfers?”* Zo voelt dat bij een échte binder die in een traject voor toekomstige boeier verzeild is geraakt. Het mooie van de metafoor is dat een metafoor ook weer ongedaan gemaakt kan worden en in deze omdraaiing schuilt de kracht van de interventie: *“gelukkig is deze organisatie geen gezin, hoewel het erop lijkt dat ook het management het gezinsspel speelde door te weinig eisen aan je prestaties te stellen. Daardoor werd jij op het verkeerde been gezet. Het is maar goed dat zij tot inkeer zijn gekomen, want in feite hebben ze je miskend door jouw niet presteren te lang te erkennen. De rol van het miskende kind is hier dus letterlijk niet op zijn plaats en de enige manier om je te hernemen is om alles uit je kast te gaan halen. Daar heb je recht op in een organisatie!”*

1.7 Het profit systeem

Organisaties die als voornaamste doel het maken van winst hebben, zijn sinds de opkomst van het human resource management doordrongen van het feit dat de kwaliteit van het human capital het verschil maakt. Door de opkomst van de kenniswerkers wordt de samenwerking belangrijker. Kennis wordt steeds gespecialiseerder en zal daardoor steeds meer gedeeld moeten worden om tot een integraal kennisproduct te komen. En waar mensen samen moeten werken ontstaan onherroepelijk conflicten en waar conflicten ontstaan kunnen gezinstherapeutische interventies effect hebben. Het winstoogmerk maakt naar mijn mening dat conflicten in het bedrijfsleven sneller en ook rigouzeuzer worden opgelost dan in de publieke sector, zeker als die conflicten productieverlies of minder winst tot gevolg hebben. Dat is ook precies de reden waarom ik van mening ben dat systemische interventies juist succesvol kunnen zijn in het bedrijfsleven. Er staat (financiële) druk op de

ketel en deze druk is een belangrijke katalysator om tot conflictoplossing te komen. Ik merk dat het woord therapie soms nog een negatieve lading heeft in de commerciële sector. Menig bedrijf deinst - onder het motto 'te soft' - nog terug om van de diensten van een systeemtherapeutisch adviseur gebruik te maken. Mijn collega Marian Heymans heeft een aardige manier gevonden om de 'gestaalden' te confronteren in haar meer psychodynamisch georiënteerde trainingen voor managers. Als één van hen tijdens de introductie vraagt of de training niet te soft is, antwoordt zij: *"Deze training gaat over u, dus u kunt het beste zelf bepalen hoe soft dat is!"*

Bij verwarring en conflicten in familiebedrijven ligt de toepassing van systemische interventies natuurlijk voor de hand. Het gelijktijdig onderhouden en onderscheiden van familie- en werkrelaties stelt hoge eisen aan het relationeel vermogen van de leden. Zij besteden doorgaans extra zorg aan het relationele onderhoud. Niet voor niets zijn de "gewone" werknemers van familiebedrijven over het algemeen meer tevreden over het werkklimaat dan werknemers in andere bedrijven. Familiebanden in een bedrijf zijn naar mijn mening 'for better or worse'. Als het goed gaat, gaat het beter en als het fout gaat, gaat het slechter. Bij conflicten wordt het steeds moeilijker om de verschillende relatiedefinities te hanteren. Zo kwam ik in aanraking met een familiebedrijf, waar een zoon boos uit de zaak was gestapt en het contact met zijn ouders had verbroken. Hij had een lange brief geschreven, waarin hij aangaf de voortdurende kritiek van zijn vader in bijzijn van het personeel zat te zijn. De ouders bij monde van vader spraken hun onbegrip tegen mij uit: *"Ik heb nog zo gezegd toen hij de zaak in wilde dat ik hem net zo zou behandelen als de rest van het personeel en dat wij zaken en familie strikt gescheiden houden. Dat deed mijn vader, dat doe ik en dat verwacht ik ook van mijn zoon. En nu wil hij ons helemaal niet meer zien, begrijpt u het?"* De ouders waren radeloos en moeder was vol verwijten naar haar man. Bij verder doorvragen bleek dat vader er beducht voor was dat het personeel zou denken dat hij zijn zoon voor zou trekken. Mijn opmerking of dat betekende dat hij op alle slakken van zoonlief zout legde, drong enigszins sputterend door. Vader was namelijk ook van mening dat hij daar dan maar tegen moest kunnen, want als hij later de zaak over wil nemen, dan zal hij nog wel met andere bijtjes moeten hakken. De kracht van het systeemdenken is dat er telkens weer nieuwe vragen op vaststaande antwoorden gesteld kunnen worden. Mijn interventie luidde: *Elke zoon streeft ernaar dat zijn vader trots op hem is en dat geldt zeker voor zonen van vaders die - zoals u - iets bereikt hebben. Dus als u te kritisch bent geweest over zijn functioneren in de zaak, dan zult u uw vaderlijke trots extra moeten aanspreken en uitspreken om uw zakelijke kritiek te compenseren. Mag ik vragen hoe u dát gedaan heeft?* Het antwoord laat zich natuurlijk raden. Systemische interventies combineren bij voorkeur een statement met een vraag en zijn erop gericht om te verrassen. Vader had het zo nog nooit bekeken Nieuw uitzicht biedt nieuwe perspectieven en in dit geval lukte het om de ouder – kind relatie te herstellen door vader te helpen met de wijze waarop hij zijn vaderlijke trots kon uiten. Mijn opmerking in het daaropvolgende stadium dat het *"om de biologische relaties te beschermen wellicht beter was om de zakelijke relatie te verbreken"* schoot vervolgens bij de zoon in het verkeerde keelgat. Hij voelde zich eindelijk erkend als zoon en bezwoer dat hij daardoor beter met de zakelijke kritiek van zijn vader om zou kunnen gaan. Ik gaf aan daaraan te blijven twifelen en mijn paradoxale houding sorteerde er mede in dat de zoon in de zaak terugkeerde. Tijdens een follow up sessie zei vader dat hij mijn twijfel goed gehoord had en minder kritisch was geworden over het functioneren van zijn zoon.

Ook in maatschappen van serviceprofessionals zoals advocaten, accountants, adviseurs etc. én medisch specialisten ligt de gezinsmetafoor bij wijze van spreken op tafel. Deze maatschappen vertonen vanwege de hechte banden en de onontkoombaarheid daarvan heuse gezinskenmerken. En net zoals de metacommunicatie in gezinnen vanwege de verwantschap impliciet en zonder al teveel woorden verloopt, is dat bij maatschappen ook het geval. Het bespreekbaar maken van de betrekkingen wordt net als in gezinnen als eng en gevaarlijk beschouwd. Het systeem moet overleven. De omgang - al dan niet vastgelegd in een huishoudelijk reglement - staat in het teken van conflictvermijding met als gevolg dat conflicten onder tafel blijven om na verloop van tijd tot heftige en oncontroleerbare uitbarsting te komen. Als de escalatie daar is, voelen maten zich niet meer gebonden aan de met elkaar gemaakte afspraken, ook al zijn die door allen gesigneerd. En ook in dat geval kunnen systeemtherapeutische interventies een zalvende werking hebben en kan de metafoor van het gezin helpen om de relaties helder te definiëren. De ene maat is niet de baas van de andere, net zo min als het ene kind het andere kind iets kan opleggen, als de ouders een avondje uit zijn. Bij kinderen heeft de oudste altijd het gevoel het meeste recht van spreken te hebben en omdat de oudste fysiek ook vaak de sterkste is, wordt zijn wil meestal wet. Maar hoe doorbreken maatschappen het dilemma van de horizontale machtsstrijd? Ook hier heeft de oudste c.q. de langst zittende maat bijna altijd het gevoel de primus-inter-pares positie in te mogen nemen. Zolang dat geaccepteerd wordt door de andere maten kan hij zijn wil opleggen en conflicten verhelpen. Is dat niet het geval dan zal fysieke kracht niet helpen en maten hebben ook geen ouders die alsnog orde op zaken kunnen stellen. Maatschappen zijn dus wel gedwongen om adviseurs of mediators in te huren om hun conflicten te beslechten. Deze derde partijen slagen daar alleen maar in als zij een vorm van 'ouderlijk gezag' toebedeeld krijgen c.q. weten af te dwingen. De metafoor van de kinderen kan helpen om de reikwijdte van het gezag van de adviseur ter discussie te stellen. Maten worden het in de regel niet snel eens over die reikwijdte en daarmee ligt het conflict op tafel en blijft het dilemma bij de maten: *“als u het niet eens kunt worden, kan ik als adviseur niets betekenen, dus als u van mijn diensten gebruik wilt maken, zult u tenminste consent moeten bereiken over de invloed die u mij toe dicht. Het alternatief is dat u als oudste maat op karateles gaat, maar of dat nu zo'n goed idee is.....?”*

De grotere Japanse en Amerikaanse bedrijven hebben een rijke traditie in het hanteren van de familiemetafoor. Zij investeren in trouw en loyaliteit aan het bedrijf en gebruiken daarbij dezelfde soort rituelen als families. Nederlandse bedrijven leggen een grotere nuchterheid aan de dag en misschien is dat maar goed ook. Dat neemt niet weg dat ik de overtuiging heb dat systeemtherapeutische expertise een belangrijke bijdrage kan leveren aan het stroomlijnen van de samenwerking en aan het oplossen van samenwerkingsconflicten. Wij zijn dan ook nieuwsgierig naar reacties uit het bedrijfsleven over de bruikbaarheid van de in dit boek gepresenteerde interventies.