

Hoofdstuk 2 De ronde driehoek¹

Systeemtheoretische beschouwingen over organisaties en hun leden

Joep Choy² & Marijke Spanjersberg³

2.1 Inleiding

Het meest in het oog springende verschil tussen een gezin en een organisatie is gelegen in de aard van de relaties: biologische overlevingsrelaties versus gekozen werkrelaties. De werkrelatie is een wederzijds gekozen relatie op basis van 'voor wat hoort wat', die kan worden aangegaan en verbroken. In gezinnen behoort alleen de man – vrouwrelatie tot het domein van de keuzerelatie. De ouder – kind en de siblingrelaties zijn biologisch bepaald en enig in zijn soort. Een paar kan kiezen voor een kind, maar niet voor welk kind. Aan het oudste kind komt de eer toe om van een vrouw een moeder en van een man een vader te maken, maar ook kinderen kunnen de persoon van hun vader of moeder, noch die van hun broertjes of zusjes uitkiezen. Je krijgt ze en je komt nooit meer van ze af! Deze levenslange lotsverbondenheid is dan ook hét doel van het gezin. Biologische relaties zijn in figuurlijke zin niet te verbreken. Daarom verlopen sommige echtscheidingen ook zo ingewikkeld: de keuzerelatie tussen man en vrouw kan beëindigd worden, maar de beide ouder – kind relaties blijven levenslang bestaan. Het meest dramatische bewijs voor de biologische impact van gezinsrelaties is dat sommige kinderen naar Australië verhuizen om van hun moeder af te zijn. Hoe belangrijker kun je nog worden als moeder?

Het vertrek uit een organisatie is doorgaans veel minder pijnlijk dat het vertrek uit een gezin. En in een organisatie kun je carrière maken, in een gezin niet. Sterker nog, binnen een organisatie is dat meestal de bedoeling en binnen een gezin juist niet. Als daar de dochter de moederrol van haar moeder overneemt, zal een gezinstherapeut zich inspannen om de moeder–dochter betrekking in ere te herstellen door moeder te stimuleren de leiding terug te nemen en haar dochter weer op haar geëigende plaats in de kinderrij te zetten. De manager die het terecht niet pikt dat er aan zijn stoelpoten gezaagd wordt, zal hetzelfde doen en in dit geval is er geen verschil tussen gezin en organisatie. Echter, zich zelf respecterende ouders streven er wél naar dat hun kinderen hen bijvoorbeeld beroepsmatig voorbijstreven. Dat voorbijstreven vindt niet binnen, maar buiten het gezin plaats. Wij kennen een aantal

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 Organiseadviseurs. Voor verdere informatie: zie www.choyconsultants.nl

³ Dr. Marijke Spanjersberg is psycholoog. Zij promoveerde op onderzoek op het gebied van conflicthantering en complexe besluitvorming. Als coach en mediator begeleidt zij bestuurders en teams. Zij is als docent in de toepassing van het systeemdenken verbonden aan o.a. Sioo, Avicienna en de Lime Tree. Zij medeauteur van het boek de Vraag op het antwoord en het boek Systeemdenken in de praktijk. Voor verdere informatie zie: www.onswerk.nu

organisaties waarin managers hun talentvolle medewerkers afremmen om te voorkomen dat zij door hen ingehaald en gepasseerd worden. En het kan toch niet de bedoeling zijn van die organisaties dat hun talenten hun heil allemaal elders gaan zoeken?

De kracht van de metafoor van het gezin voor de organisatie kan niet alleen in de overeenkomst (zoals in de eerste situatie), maar juist ook in het verschil gevonden worden (zoals in de tweede situatie). Systemische adviseurs bedienen zich (onder andere) van dit soort metaforen bij managers, wanneer dezen zich in de hiervoor genoemde situaties zouden bevinden. In het eerste geval zou hij tegen de manager die ondermijnd wordt, kunnen zeggen: *“ik ken een gezin dat een gezinstherapeut nodig had om het gezag van de moeder te herstellen...en is dit nu een gezin?”* In het tweede geval zou hij naar voren kunnen brengen: *“Ouders streven er altijd naar dat hun kinderen knapper, rijker en succesvoller worden dan zichzelf. Daardoor kunnen zij ook voor het gezin behouden blijven. Het lijkt hier net omgekeerd.....”*. Het aardige van dit soort metaforen is dat managers de boodschap snel doorhebben en daar vervolgens hun eigen woorden aangeven: *“of ik dat ook zelf zou kunnen, bedoelt u?”* en *“wilt u nou zeggen dat ik er moeite mee zou hebben als mijn medewerkers meer zouden bereiken dan ik en dat zij daarom weggaan?”*

Gaandeweg haar ontwikkeling heeft de systeembenadering voor gezinnen een heel eigen arsenaal aan inzichten en technieken ontwikkeld. In vergelijking met de interventies die organisatieadviseurs gebruiken wanneer organisaties bij hen aankloppen om hulp, zijn de interventies in de therapeutische setting fijnmaziger. Ze zijn preciezer in die zin dat de gezinstherapeut is opgevoed in de leer dat elk woord, elke stilte en elk gebaar telt. Wij pleiten er niet voor dat adviseurs of managers voor therapeut gaan spelen. Wij zijn wél van mening dat adviseurs en managers - vooral als het gaat om het optreden in conflictsituaties - kunnen leren van de communicatieve precisie en de niet-veroordelende grondhouding van therapeuten.

Bij conflicten in organisaties hebben open en constructieve communicatie plaats gemaakt voor achterklap en wandelgangenpraat. Er ontstaat partijvorming in de vorm van coalities en het gedrag wordt voornamelijk nog gestuurd door emoties. Er ontstaan tal van irrationele processen. Het gaat vaak allang niet meer om de zaak zelf, maar om de vraag wie er gelijk heeft. De strijd om de inhoud wordt vervangen door de strijd om de macht, een strijd die deels boven- en deels ondergronds en meestal binnen, maar soms ook buiten de organisatie (bijvoorbeeld via de media) wordt gevoerd (Schrijvers, 2002). Negatieve beelden over en weer voeden de conflicten telkens opnieuw en er is niemand bij machte dit escalatieproces een halt toe te roepen. In dit hoofdstuk gaan wij na hoe de 'betrekkingsstrijd' in organisaties gezien kan worden door de bril van de systeemadviseur. Wij bespreken met behulp van een casus en enkele praktijkvoorbeelden een aantal systeemtheoretische begrippen die zich lenen voor overheveling van de therapieruimte naar de directiekamer. Deze beschrijving vindt primair plaats vanuit de positie van de externe adviseur. Voor managers kan het illustratief en betekenisvol zijn om te lezen wat er door die bril allemaal over hen te zien valt.

2.2 Relatienetwerk

Stel dat je als organisatieadviseur of mediator gevraagd wordt iets te doen aan het volgende probleem:

Een onderwijsorganisatie verkeert in een acute crisis. Er is een tweehoofdige directie, bestaande uit Nico, algemeen directeur, en Dierik, directeur onderwijs. Deze zijn onderling in een heftig conflict verwickeld, hetgeen zijn uitwerking op de rest van de organisatie niet mist. Wat is er gebeurd? Nico, de algemeen directeur, is veertien weken uit de roulatie geweest vanwege een operatie. Hij komt terug en merkt dat er besluiten zijn genomen waar hij het helemaal niet mee eens is. Er is iemand tot afdelingshoofd benoemd die hij al in de eerste sollicitatieronde had afgewezen. En er zijn halsoverkop, zeer tegen zijn zin in, twee afdelingen samengevoegd. De daartoe noodzakelijke verbouwing is al begonnen. Het conflict tussen de twee directieleden is in de weken daarna zozeer geëscaleerd dat de twee niet meer met elkaar praten. De rest van de organisatie kijkt machteloos toe. In het eerste gesprek met de adviseur vertelt Nico: 'Dierik (de directeur onderwijs) heeft precies die besluiten genomen waarvan hij wist dat ik ertegen was'. Het standpunt van Dierik luidt: 'ik vorm samen met Nico de directie en als hij voor langere tijd weg of ziek is, neem ik de beslissingen, dat spreekt toch voor zich?'

Wat te doen? Het conflict dient zich aan als een conflict tussen twee heren en dus kan de vraag gesteld worden wie van beiden gelijk heeft. Als je dat doet als adviseur, dan houd je je bezig met de inhoudelijke kant van de zaak: hoe zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in algemene zin vastgelegd en wat is er geregeld bij langdurige afwezigheid? Je kunt je als adviseur ook richten op individuele aspecten, door je bijvoorbeeld de vraag te stellen of de twee wel de vereiste competenties hebben voor het uitoefenen van hun taak en of er sprake is van meer aan de persoon gebonden problematiek. Heeft de één wellicht een autoriteitsprobleem en kampt de ander met angst voor controleverlies en wordt daardoor de collegiale samenwerking onmogelijk?

De adviseur die de systeembril opzet voorziet zichzelf van een relationeel uitzicht. In plaats van met een zoomlens te kijken naar het probleem zoals het zich aandient, richt hij de blik met een groothoeklens op het bredere relatienetwerk waarin de conflicterende partijen zich bevinden (McCaughan & Palmer, 1994). Voor de systemisch adviseur vormt het conflict het vertrekpunt voor een analyse van de onderlinge betrekkingen. Wat maakt dat de relatie is zoals die is? En wat maakt dat noch de conflicterende partijen, noch de organisatie waar zij deel van uitmaken in staat zijn daar iets aan te veranderen? Met een systeembril wordt de focus niet op de aan de persoon gebonden eigen-aardigheden van het individu ingesteld. Het vizier wordt voorzien van een relationeel denkmodel, waarmee het relatiepatroon onder de loep wordt genomen. Het beeld van individuele emoties, ambities en capaciteiten wordt bewust over het hoofd gezien. Het individu wordt beschouwd als een onderdeel van het relatienetwerk. Alle leden van het netwerk reageren op elkaar en als er één relatie binnen het netwerk verandert, is dat van invloed op alle relaties binnen het netwerk. De strijd tussen Nico en Dierik beïnvloedde ook de onderlinge betrekkingen tussen de managers in de laag onder de directie. Om beter zicht te krijgen op de dynamiek binnen het netwerk gaat de systemische adviseur op zoek naar de aard en vooral ook naar de geschiedenis van de betrekkingen die de belangrijkste spelers in het conflict met elkaar onderhouden.

De onderwijsorganisatie waarin het conflict tussen Nico en Dierik zich afspeelt is het resultaat van een fusie tussen een zelfstandige instelling en een vakgroep van een grotere organisatie. Deze vakgroep had op het moment van fusie een hoofd. Er waren drie hoofdrolspelers in dit fusieproces:

- de directeur (Nico) van de zelfstandige instelling die op basis daarvan ook directielid zou worden,
- de directeur van de grotere organisatie (Willem), waarvan de vakgroep afgesplitst zou worden en
- het hoofd van de vakgroep (Dierik) die door zijn grotere organisatie naar voren geschoven was om tot de directie van de nieuwe organisatie toe te treden.

De twee die al directeur waren - Nico en Willem - respecteerden elkaar stilzwijgend, ook al had Willem Nico duidelijk te verstaan gegeven dat Nico geen invloed kon uitoefenen op de keuze van het directielid dat Willem zou afvaardigen naar de nieuwe organisatie. Dierik, de beoogde nieuwe collega-directeur was voor Nico een bedreiging. Dat was in zijn ogen een te flamboyante persoonlijkheid die weliswaar creatieve inhoudelijke ideeën had en daar ook enige faam door had verworven, doch die van besturen geen kaas had gegeten. Met deze bestuurlijke chaos in de directiekamer kon de nieuwe en veel grotere organisatie haar ambities wel op de buik schrijven. Vanuit deze opvatting startte Nico een offensief. Hij opteerde voor de functie van algemeen directeur en kreeg die ook als eerste. Hij stelde zich vervolgens onmiddellijk op het standpunt dat het inhoudelijke onderwijsbeleid tot zijn portefeuille diende te behoren en dat de nog te benoemen collega-directeur een gedegen financiële achtergrond diende te hebben, gelet op alle wettelijke veranderingen die met betrekking tot de subsidiëring van het onderwijs in aantocht waren. Zijn hoop was dat Willem door deze profielwijziging de kandidatuur van Dierik zou laten vallen en zijn controller - met wie Nico prettige contacten onderhield - naar voren zou schuiven. Willem week daar niet voor onder het motto dat het hem juist wijzer leek om het financiële beleid te promoveren tot het aandachtsgebied van de algemeen directeur, als dat dan zo belangrijk ging worden. De eerste poging van Nico om een dreigend conflict met een structuuringreep op te lossen was mislukt: hij werd bij wijze van spreken met zijn eigen argumenten om de oren geslagen! De tweede structuurinterventie van de nieuwe algemeen directeur betrof de machtsverhouding binnen de directie. Dit keer was Nico wel succesvol. Het lukte hem om in de statuten te laten opnemen dat bij het staken der stemmen binnen de directie de algemeen directeur beslist. Dit betekende in de praktijk dat Nico bij meningsverschillen met Dierik aan drie zinnen genoeg had: 'Ik ben het niet met je eens. Ik constateer dat de stemmen staken. Ik beslis'.

Dierik was een groot voorstander van de fusie. Naar zijn oordeel werd de vakgroep te veel geremd in haar ambities door het grote logge apparaat waar zij deel van uitmaakte. Met Willem kon hij persoonlijk nog wel uit de voeten, maar het bureaucratisch apparaat dat hij om zich heen had gebouwd verafschuwde hij. Hij was expert in het vinden van de mazen van het apparaat en benutte die mazen voor de vakgroep en voor zijn eigen ambities. Vanwege zijn bekendheid in het veld en zijn populariteit in de eigen vakgroep kon hij bij Willem op de nodige coulance rekenen, maar de hulptroepen rond Willem konden zijn bloed wel drinken. Zij verweten Willem niet daadkrachtig genoeg op te treden tegen Dierik, die afspraken en procedures aan zijn laars lapte. Zij waren dolblij te horen dat Dierik en de vakgroep de

organisatie gingen verlaten. Willem zelf was aanvankelijk ambivalent. Hij had geen last van de status aparte van de vakgroep, die hij - gelet op de specificiteit van het vakgebied - wel kon billijken. Hij waardeerde de kwaliteit en het inhoudelijke aanzien van de vakgroep, maar het was hem niet gelukt om van de vakgroep het paradepaard van de organisatie te maken. Daar lag zijn verwijt richting Dierik, die er telkens weer in slaagde om iedereen in de grote organisatie tegen zich in het harnas te jagen. Uiteindelijk zag Willem in dat het én voor de organisatie én voor de vakgroep beter zou zijn als de vakgroep zou fuseren met een organisatie op het eigen expertisegebied. Dierik kende Nico niet écht goed. Hij had de indruk dat Nico een gedegen en ervaren bestuurder was die zijn zaakjes binnen zijn eigen organisatie goed op orde had gekregen, maar geen hoogvlieger was op het gebied van onderwijsvernieuwing. Dierik werd in deze indruk ruimhartig bevestigd door Willem, die de onderhandelingen met Nico voerde. Willem wilde Dierik zo veel mogelijk in de luwte houden, omdat hij bang was dat Dierik met zijn onvoorspelbare en eigengereide gedrag het fusieproces zou kunnen verstoren.

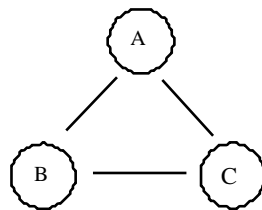
Met deze voorgeschiedenis op tafel komt het conflict in een ander daglicht te staan. Nico kon niet anders denken dan dat Willem - door vast te houden aan de benoeming van Dierik - van Dierik af wilde komen. Deze gedachte sterkte hem in zijn eigen overtuiging dat Dierik niet geschikt was voor een directie-functie. En als Willem Dierik zo geschikt vond voor die functie, dan had hij hem in het fusieproces toch wel een prominentere rol laten spelen? Deze overtuiging van Nico zet hem aan om op basis van zijn statutair veroverde macht Dierik zo 'kort mogelijk' te houden. Daarmee verleidt hij Dierik tot zijn oude specialiteit om sluiptwegen te bewandelen binnen de door hem als niet terecht beleefde beknotting. Als Nico ziek wordt, wil Dierik het ongelijk van Nico bewijzen en hij neemt daarop beslissingen die een directeur waardig zijn. Op basis van beider liefsystemen (zie 2.6) kon een escalatie niet uitblijven.

2.3 Triades

Als de spanning tussen twee conflicterende partijen in een systeem te groot wordt, zal er altijd een derde partij gevonden worden, waarlangs overtollige spanning kan wegvloeien. Hierdoor wordt weliswaar voorkomen dat het conflict binnen de dyade tot explosie komt, doch de prijs die ervoor betaald wordt, is dat het conflict zich als een inktvlek uitspreidt binnen het systeem (Choy & Langenberg, 1987). Personen die in de directe omgeving van de twee conflicterende personen opereren, komen het eerst in aanmerking om 'getrianguleerd' te worden. Zo wordt menig conflict tussen ouders uitgevochten over het hoofd van de kinderen, conflicten tussen dokters over het hoofd van de patiënt en conflicten tussen directeuren over het hoofd van de secretaresse.

Niet alleen in het hier en nu, maar ook in de wordings-geschiedenis van twee conflicterende partijen stuit de systemische adviseur altijd op relevante derde partijen. En zo verscheen Willem als derde partij op het toneel in de bovenbeschreven casus. Het triade-concept is een essentieel hulpmiddel bij het in beeld brengen van de betrekkingen in het relatienetwerk. Een triade is een 'klein relatienetwerk' dat een patroon beschrijft tussen drie personen. Patronen kunnen uit meerdere personen en triades bestaan. In de tekst gebruiken wij af en toe de term patroon voor de term triade, als het volstrekt duidelijk is dat het patroon uit drie partijen

bestaat. Een triade kan als volgt in beeld worden gebracht:

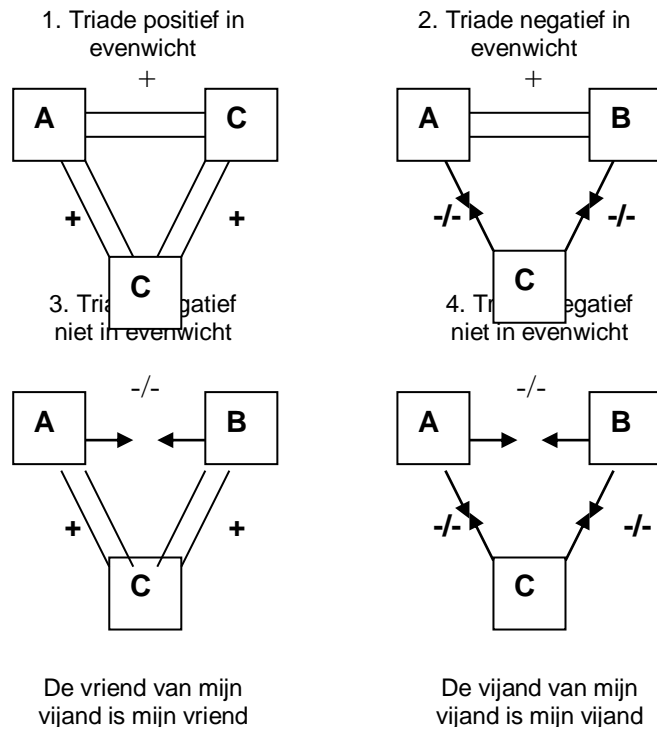


Figuur 2.1: De triade

De kracht van het triade-concept is gelegen in congruentieregels die erop van toepassing zijn. Deze regels zijn gebaseerd op de balanstheorie van Cartwright en Harary (1956) en op de cognitieve dissonantiethorie van Festinger (1964). Festinger ging uit van de premisse dat mensen geen perceptuele inconsistenties of cognitieve dissonanties verdragen en dus geneigd zijn dergelijke tegenstrijdigheden voor zichzelf op te heffen. Wij lichten dit toe met het volgende voorbeeld.

In de jaren tachtig onderging een psychiatrische inrichting een drastische gedaantewisseling. Een aantal grote kazerne-achtige paviljoens werden gesloopt en maakten plaats voor beschermende, min of meer normaal uitzierende woonhuizen aan de rand van het immense terrein. Omwonenden waren van mening dat in die woonhuizen die aan hun eigen woningen grensden vooral de betere patiënten verbleven en dat zij - die 'echt gek' waren - in de resterende paviljoens op het inrichtingsterrein bleven opgenomen. In werkelijkheid woonden de niet meer te behandelen c.q. chronische patiënten in de 'normale' woonhuizen. De patiënten die van een korte behandeling konden profiteren om daarna weer het gewone leven op te pakken bleven in de centraal gelegen paviljoens opgenomen, omdat daar juist alle faciliteiten voor de behandeling aanwezig waren. De cognitieve dissonantiethorie verklaart deze communis opinio als volgt: de algemene situatie is dat normale mensen in normale huizen wonen en dat zij die dat niet zijn in afwijkende behuizing verblijven. 'Gestoorde mensen die in normale huizen wonen' is dan een tegenstrijdigheid die kan worden opgeheven door ofwel de huizen als 'niet echt normaal' te beschouwen, ofwel door de bewoners als 'niet echt gek' te beschouwen. De omwonenden deden dit laatste en hieven daarmee de cognitieve dissonantie voor zichzelf op. In dit verband is het vermeldenswaardig dat Scott Fitzgerald () het kunnen verdragen van twee tegengestelde gedachten in het hoofd zonder aan de verleiding toe te geven om er één te verwerpen, als één van de belangrijkste kenmerken van creativiteit beschouwt!

De premisse dat een mens geen tegenstrijdigheden verdraagt, kan ook worden toegepast in gezinnen (Hoffman, 1981) en in grotere relatienetwerken (Choy, 1996). Tussen drie personen zijn vier verschillende triadische betrekings- of relatiepatronen te onderscheiden die hieronder weergegeven worden in figuur 2:



Figuur 2.2: Congruentieregels van triades

De betrekkingen tussen drie personen in een triade neigen c.q. hellen over naar een toestand van evenwicht. Met evenwicht wordt hier uitsluitend bedoeld dat het relatiepatroon in balans is. Er is sprake van stabiliteit c.q. congruentie. De betrekkingen staan als het ware als een huis. Het patroon versterkt zichzelf bij voortdurende voortdrijving en het patroon is niet makkelijk te doorbreken. De term evenwicht verwijst dus op geen enkele manier naar de kwaliteit van de relaties binnen het patroon. Integendeel! Van de twee in evenwicht zijnde triades links in de figuur zijn de relaties in de meest linkse triade (1) positief, hetgeen is weergegeven door de drie plusjes (de vriend van mijn vriend is mijn vriend) en in die ernaast (2) negatief, hetgeen is weergegeven door de ene plus en de twee minnen (de vriend van mijn vijand is mijn vijand of de vijand van mijn vriend is mijn vijand). De twee triades rechts in de figuur zijn beiden niet in evenwicht. Het relatiepatroon is instabiel, niet in balans of incongruent, het staat constant onder spanning en wankelt bij voortdrijving. Het patroon versterkt zichzelf niet en kan bij het minste of geringste doorbroken worden. De kwaliteit van de relaties in de derde triade (3) is negatief en dat is weergegeven door één plus en twee minnen (de vriend van mijn vijand is mijn vriend of de vijand van mijn vriend is mijn vriend). Ook in de vierde triade (4) is de kwaliteit van de onderlinge verhoudingen slecht en dat is weergegeven door de drie mintekens (de vijand van mijn vijand is mijn vijand). Dus van de vier mogelijke betrekkingen tussen drie mensen is er maar één positief (1). In de andere drie patronen komt tenminste één keer het woord vijand (of een minteken) voor.

De toepassing van de congruentieregels voor triades in organisaties is alleen maar zinvol als de onderlinge betrekkingen van mensen verstoord zijn door conflicten. De spanning is om te snijden en dat spanningsniveau blijft zo hoog, omdat men geen uitweg kan vinden: letterlijk niet omdat het veld niet verlaten kan worden en figuurlijk niet omdat de oplossing voor het conflict niet gevonden kan worden. Binnen deze gespannen verhoudingen loopt elke

oplossing het risico een nieuw probleem te genereren. Dat komt dat doordat de meeste oplossingen op het niveau van de inhoud worden gepresenteerd en bijna altijd in de vorm van een compromis: jij wilt A, jij wilt B dus we doen een beetje van A en een beetje van B en dat noemen we C. Het moge duidelijk zijn dat dit soort oplossingen al snel verzandt in de poel van de verstoorte betrekkingen. Immers, beide partijen krijgen niet hun zin en hun niet opgeloste conflict zet hen nog meer aan om te bewijzen waarom 'mijn A' op geen enkele wijze kan samengaan met 'die B' van de andere partij. Wij hebben meegemaakt dat zelfs de meeste elegante compromissen niet bestand bleken tegen de infecterende kracht van het conflictvirus. Kennelijk is de ratio niet altijd opgewassen tegen koortsachtige emoties!

In een relatienetwerk waarin alle betrekkingen positief zijn vallen triades niet op. Sterker nog, de ene positief in evenwicht zijnde triade valt niet te onderscheiden van de andere. In zo'n relatienetwerk kunnen mensen in alle mogelijke combinaties met elkaar samenwerken, omdat er geen vaste coalities zijn van de ene groep tegen de andere. De positief in evenwicht zijnde triade krijgt daarentegen grote betekenis, als deze triade een onderdeel vormt van een patroon met de al dan niet in evenwicht zijnde triades waarin wel sprake is van conflict in de relaties.

Het overhellen naar een evenwichtssituatie van triades niet-in-evenwicht én het versterken van het evenwicht van triades die al in evenwicht zijn, komt vooral voor als de interne of externe druk op de patronen groter wordt én als geen van de partijen het patroon kan verlaten. Kenmerkend voor patronen in triades in evenwicht is dat de communicatie binnen die patronen een circulair, repeterend en voorspelbaar karakter heeft. Net als bij een schaatsmarathon draaien de deelnemers aan het patroon steeds weer dezelfde rondjes, zij het niet met schaatsen, maar met woorden. In feite is er dus sprake van 'een ronde driehoek'. De manier voor de systemische adviseur om de 'rijrichting' binnen deze ronde driehoeken te doorbreken is om het patroon hardop aan de orde te stellen door middel van vragen waarin de deelnemers uitgenodigd worden hun denkbeelden over de andere deelnemers c.q. de betrekkingen tussen de andere deelnemers te geven. In het volgende hoofdstuk gaan wij daar verder op in. Wij zullen beginnen om deze 'hogere wiskunde voor relaties' nader toe te lichten aan de hand van enkele voorbeelden. Wij raden u aan om de linkerbinnenflap van dit boek uit te klappen, zodat u tijdens het lezen de relationele dynamiek binnen de vier driehoeken in beeld kunt houden.

1. Triade positief in evenwicht: de vriend van mijn vriend is mijn vriend

Als de vriend van een goede vriend van mij ernstig onder vuur komt te liggen en ik merk hoe mijn goede vriend dat zich aantrekt, is mijn neiging groot om partij te kiezen voor de vriend van mijn goede vriend of hem te helpen, als de situatie daar om zou vragen. Als ik dat doe dan kan ik op de sympathie van mijn goede vriend rekenen en zeker op die van zijn vriend. En zo wordt de vriend van mijn goede vriend ook mijn goede vriend. Het positieve patroon van drie goede vrienden versterkt zichzelf op twee manieren:

- Intrinsieke bevestiging: als twee van de drie vrienden bij elkaar zijn dan zal het regelmatig gaan over iets leuks of zinvol dat één van hen of beiden met de derde vriend heeft meegemaakt

- Extrinsicieke bevestiging: als het patroon van buitenaf bedreigd wordt door één of meer partijen, dan sluit het patroon zich voor deze dreiging af en wordt de onderlinge band - zeker in spanningsvolle situaties - alleen maar sterker

Wij keren terug naar ons 'schoolvoorbeeld' om deze patroonversterking nader toe te lichten. Nico had een hele goede relatie opgebouwd met John - zijn controller - en deze controller was weer bevriend met Henry, de door de wol geverfde controller van de grote organisatie, waar Willem de directeur van was. Henry had John bij zijn aantreden geholpen met de ingewikkelde onderwijssubsidies en zij ontwikkelden in de loop der jaren een hechte vriendschap. Met de ontvlechting van de vakgroep van Dierik uit de grote organisatie van Willem en de daaropvolgende fusie met de organisatie van Nico waren grote financiële belangen gediend. Soms hoorde Nico van John een aantal ins en outs die Henry hem (vertrouwelijk) influisterde. De stilzwijgende code daarbij was dat Nico daar geen misbruik van zou maken en zijn bron niet aan Willem - de baas van Henry - zou vermelden. En zo sloten zij een soort heimelijk pakt in de pre-fusie-fase. Ondanks dat Nico en Henry elkaar niet zoveel zagen, groeide hun band niet alleen vanwege hun gemeenschappelijke maat John, maar ook door hun beider afwijzing van het functioneren van Dierik. "Weet waar je aan begint" zo fluisterde Henry Nico in, na Nico getraakteerd te hebben op enige bloemlezingen over Dieriks onaangepaste gedrag in de grote organisatie. Binnen het pakt werd ook het idee gelanceerd om aan Willem voor te stellen dat Henry in plaats van Diederik toe zou treden tot de directie van de nieuwe fusieorganisatie. Henry was Nico dankbaar dat hij dat wilde doen, want hij was - gelet op zijn matige relatie met Willem - niet in de positie om zichzelf te kandidaturen. Henry wist 'officieel' dan ook niets van het voorstel dat Nico aan Willem zou uitbrengen. Toen Willem dat weigerde bekoelde de relatie tussen Nico en Willem en werd de relatie tussen Willem en Henry er ook niet beter op. De banden tussen Nico – John – Henry werden vanwege deze intrinsieke en extrinsieke bevestigingen nog meer aangehaald.

2. Triade negatief in evenwicht: de vriend van mijn vijand is mijn vijand of de vijand van mijn vriend is mijn vijand

Als mijn goede vriend een ernstig conflict met een persoon krijgt en die persoon wordt zijn vijand, dan zal ik onherroepelijk naast mijn vriend gaan staan en dan wordt zijn vijand dus ook mijn vijand. Hét voorbeeld van deze triade gaf Bush na de dramatische aanval op het World Trade Center: iedereen die voor de VS is, verklaart de oorlog aan het terrorisme en iedereen die niet de oorlog aan het terrorisme verklaart, beschouwen wij voortaan als vijand. De triade negatief in evenwicht omvat in feite dus een coalitie van twee tegen één.

Nico en Dierik leefden vanaf dag één van hun gemeenschappelijke directievoering op gespannen voet. In de beginperiode had Dierik nog geen eigen secretaresse en werkte Jeanette - de trouwe secretaresse van Nico - voor beide directeuren. Toen de spanning tussen de heren op begon te lopen, blies Nico enige keren stoom af bij Jeanette. Haar uitzicht op Dierik werd mede daardoor kritischer, maar zij had zich voorgenomen om zich niet te laten mengen in de oplopende strijd. Zij merkte echter dat Dierik steeds cynischer op haar ging reageren, als zij hem niet onmiddellijk op zijn wenken bediende. Vervolgens liet hij in scherpe bewoordingen doorklinken dat het werk voor Nico kennelijk prioriteit had bij Jeanette

en dát werd haar teveel. Zij ging haar beklag doen bij Nico, die daarop verontwaardigd naar Dierik stapte. Dierik werd op zijn beurt boos op Nico, omdat hij kennelijk alles geloofde wat Jeanette zei. Uiteindelijk werd het functioneren van Dierik de roddel van de dag tussen Nico en Jeanette en Dierik werd steeds kwader, als hij hen op lachende - en in zijn ogen samenzweerderige - wijze samen zag. De intrinsieke bevestiging in deze triade verloopt via het principe van de circulaire causaliteit: hoe meer Nico en Dierik ruzie maken des te meer zal Nico zijn beklag doen over Dierik bij Jeanette. Hoe kritischer Jeanette vervolgens tegen Dierik doet, des te bozer zal Dierik weer op haar reageren. Hoe meer Nico hoort dat Dierik Jeanette onheus bejegent, des te bozer zal hij weer worden op Dierik. Zo wordt de band tussen Nico en Jeanette steeds hechter en de gezamenlijke strijd met Dierik steeds heviger. Dit zichzelf herhalende intrinsieke patroon wordt doorgaans ook door de omgeving bevestigd. Paul - een manager uit de stal van Dierik - signaleerde bij hem dat 'hij had opgevangen dat Jeanette met enige regelmaat schampere uitlatingen over Dierik rondstrooide!' Menig triadisch patroon draait door deze extrinsieke bevestiging nog heftiger en krachtiger in de rondte.

3. *Triade negatief niet-in-evenwicht: de vriend van mijn vijand is mijn vriend of de vijand van mijn vriend is mijn vriend.*

Als twee goede vrienden van mij elkaar als vijanden gaan bejegenen is er sprake van een triade die negatief is en die niet in evenwicht is. De instabiliteit klinkt semantisch door als wij de betekenis van het zinnetje 'de vriend van mijn vijand is mijn vriend' langzaam uitspreken en tot ons door laten dringen. Hier klopt iets niet en dat klopt! Deze triade ontstaat bijvoorbeeld als een echtpaar -waar ik erg goed bevriend mee ben - gaat scheiden. Als deze scheiding met de nodige heftigheid gepaard gaat wordt het voor mij steeds moeilijker om bevriend met hem en met haar te blijven. Waarom? Beiden beginnen vanwege de negatieve lading in hun (einde)relatie mij te verleiden het op te nemen voor de één tegen de ander. Ik wil dat niet, want ik ben bevriend met beiden. Vervolgens wordt het spits roeden lopen. Ik ga steeds meer op mijn woorden letten en ik ga mij steeds ongemakkelijker voelen bij de negatieve uitlatingen van mijn ene vriend(in) over mijn andere vriend(in). De triade bevindt zich in een wankel positie. Eén verkeerde opmerking op het verkeerde moment kan de ene vriend doen besluiten dat ik kennelijk méér de vriend ben van de ander. En als die ene vriend mij eenmaal als handlanger van de ander beschouwt, word ik door die ene vriend onherroepelijk tot het rijk der vijanden verbannen. Ik kan nog een keer aan die ene vriend uitleggen dat het allemaal niet zo bedoeld is, maar de achterdochtige en koele bejegening doen mijn plezier in deze vriendschap ook afnemen. Kortom, deze wankel triade met zijn negatief-niet-in-evenwicht zijnde patroon, kan bij het minste geringste kantelen richting de stabiele triade met een negatief-wel-in-evenwicht zijnd patroon (nummer 2 op de flap).

Na verloop van tijd krijgt Dierik zijn eigen secretaresse, Edith. De komst van Edith valt ongeveer samen met de verhuizing van de directie. Er wordt voor beide secretaresses één grote werkruimte ingericht, die zich tussen de kamers van Nico en Dierik bevindt. Jeanette werkt Edith in en ook Dierik neemt in haar beginperiode de tijd voor haar. Het duurde niet lang voordat Edith door heeft dat het totaal niet botert tussen haar nieuwe baas en haar nieuwe collega. Na verloop van tijd voelt zij zich bijna letterlijk verscheurd door tegengestelde loyaliteiten. In gezinnen kunnen kinderen ernstige loyaliteitsconflicten

ontwikkelen als hun ouders hen verleiden om voor de één en tegen de ander te kiezen. In gezinnen is de impact van dit patroon nog schadelijker. Immers, kinderen kunnen het veld niet verlaten én elk kind heeft nu eenmaal de biologische behoefte om van beide ouders te houden.

De triade de vriend van mijn vijand is mijn vriend biedt echter ook mogelijkheden. De mediator en de relatietherapeut zijn er zelfs op uit om deze triade bij de start van hun werkzaamheden te creëren. Immers, zodra zij in het kamp van één van de tegenstanders belanden, kunnen zij hun bemiddeling vaarwel zeggen. Neutraliteit is dan ook de remedie om geen partij in het conflict te worden en vormt de noodzakelijke en de blijvende voorwaarde om effectief te kunnen bemiddelen. Systeemtherapeuten spreken liever over meervoudige partijdigheid dan over neutraliteit. Deze term sluit beter aan bij de zichtbare intentie van de therapeut om met alle gezinsleden een goede werkrelatie op te bouwen, ongeacht de onderlinge conflicten die er spelen. Neutraliteit wordt door hen als een te afstandelijke houding beschouwd, waarmee voor niemand partij gekozen wordt. Partij kiezen voor iedereen doet veel meer recht aan de therapeutische context en biedt een betere uitgangspositie om in actie te komen. Door voortdurend uit te stralen en uit te zenden dat de therapeut meervoudig partijdig is, staken gezinsleden al snel hun pogingen om de therapeut aan hun zijde te krijgen. Een neutrale, abstinente houding daarentegen doet gezinsleden blijven lonken. Immers, een neutrale therapeut toont een 'blanco houding', waarop het eigen verhaal geprojecteerd blijft worden.

Ons is gebleken dat in het organisatieadvieswerk en ook in het management het actief betrachten van een meervoudige partijdige houding vele malen effectiever is dan de verschuiling in onpartijdigheid. Tijdens onze seminars krijgen wij vaak de vraag of het verschil 'niet alleen maar een kwestie van taal is'. Ons antwoord luidt dan 'dát het alleen maar een kwestie van taal is!' Het bezigen van 'betrekkingstaal' in woord, gebaar en houding is immers het belangrijkste wapen van de systemische adviseur. Wij komen hier nog op terug bij de behandeling van het circulair interview.

4. Triade negatief niet-in-evenwicht: de vijand van mijn vijand is mijn vijand

Deze negatieve en niet in evenwicht zijnde triade omvat een patroon van conflict tussen drie personen. Op het niveau van onenigheid kan zo'n patroon lang stand houden, maar als de interne spanning op dit patroon door interne of externe druk te groot wordt, dan gaat de triade wankelen. De kans dat er tussen twee van de conflicterende partijen een 'dun lijntje' gaat ontstaan gericht tegen de derde wordt groot. De triade met drie vechtende partijen verschijnt met enige regelmaat op het wereldtoneel. In het Midden-Oosten binden gematigde en extremistische Palestijnen met elkaar de strijd aan en beiden zijn in politieke c.q. gewapende strijd verwickeld met Israël. Als de druk door gewapende incidenten toeneemt, wordt het voor beide Palestijnse partijen steeds moeilijker om de gelederen niet te sluiten. Hetzelfde fenomeen zien we gebeuren in de driehoeksstrijd tussen de gematigde Israëli, de extremistische Israëli en de Palestijnen. Ook voormalig Joegoslavië dreigde het toneel te worden van drie oorlogvoerende partijen, doch op den duur eindigde deze wankelende triade in het stabiele patroon van de Serviërs en de Bosniërs tegen de Moslims.

Dierik heeft nooit een eigen secretaresse gehad. Naast de omvang en prijs van de lease auto vormt 'dit bezit' een belangrijke voedingsbodem voor het directeurengevoel. Dierik leidt zijn secretaresse dan ook trots rond in de organisatie. Hij heeft torenhoge verwachtingen van haar: zij zou zijn drukke agenda en chaotische werkstijl moeten stroomlijnen. Aanvankelijk lukt dat, want Edith is erg gesteld op structuur. Na verloop van tijd sluipt er enige irritatie in de werkrelatie. Een aantal afspraken loopt fout, omdat Dierik deze zelf gemaakte afspraken niet heeft doorgegeven aan Edith. En als Edith met veel inspanning een uurtje heeft kunnen vinden in zijn drukke agenda om met iemand een afspraak te maken, schroomt Dierik niet om haar die afspraak weer af te laten zeggen of te laten verzetten. Dierik verwacht dat Edith zijn creatieve en associatieve denk- en werkstijl wel aan kan voelen, maar dat blijkt niet het geval. Er ontstaat ergernis, die niet bespreekbaar blijkt en al die kleine irritaties culminerend na verloop van tijd in spanning. Jeanette denkt Edith voor zich op te kunnen eisen door een paar 'vertel mij wat' opmerkingen te plaatsen, maar die schieten bij de integere en ordelijke Edith juist in het verkeerde keelgat. Uiteindelijk wordt de vijand (Dierik) van de vijand (Jeanette) ook de vijand van Edith. Zij doorbreekt deze negatief niet-in-evenwicht zijnde triade door haar baan op te zeggen.

Het triade-concept vormt voor de systemische adviseur én manager de basis van de analyse- en interventietechnieken, die wij in de volgende paragraaf zullen beschrijven. Wij willen hier vooral wijzen op de betekenis van het triade-concept voor de manier van kijken naar conflicten in organisaties. Kijkend naar het relatienetwerk van een organisatie in termen van triades helpt de adviseur of de manager om afstand te bewaren tot de inhoud van het conflict. Niet dat die inhoud niet belangrijk is, maar conflicten zijn meestal zo geëscaleerd dat de strijd om de onderlinge betrekkingen de inhoudelijke meningsverschillen naar de achtergrond drijven (Campbell, Coldicott & Kinsella, 1994) Voor een adviseur is het makkelijker om van enige afstand naar dit 'betrekkingsspel' te kijken dan voor de manager. Voor hem voelt het helemaal niet aan als spel. Voor hem is het menens, omdat hij vanwege zijn positie één van de meest dominante spelers van het spel is, ook al beseft menig manager dat niet. Of beseft hij het daarom juist niet?

Om ruimte voor de inhoud te scheppen zullen de betrekkingen genormaliseerd dienen te worden. Voor de systemische adviseur ligt het startpunt dan ook bij het bespreekbaar maken van de betrekkingen. In dit opzicht wijkt de systeemtherapeutische benadering af van de gebruikelijke start van een 'gewoon adviestraject'. En in dit opzicht is de systeembenadering om twee redenen lastig in praktijk te brengen. De adviseur is - anders dan de manager - niet vanzelfsprekend in de positie om de onderlinge verhoudingen in een team, afdeling of organisatie aan de orde te stellen. De tweede reden waarom het niet meevalt, heeft met de adviseur zelf te maken en is daardoor beter hanteerbaar. Vrijwel iedere adviseur kent 'de verleiding' van de inhoud: je wilt weten wat er precies gebeurd is, hoofd- en bijzaken kunnen scheiden, oorzaken en gevolgen kunnen vaststellen, kortom: je wilt je een oordeel kunnen vormen over de feiten om voor jezelf vast kunnen stellen wie er gelijk heeft. Maar deze inhoudelijke nieuwsgierigheid heeft zijn keerzijde als hij gebruikt wordt bij een geëscaleerd conflict.

Tussen Nico en Dierik was het conflict ontstaan rond de benoeming van een afdelingshoofd en de samenvoeging van twee afdelingen. Als de adviseur zich laat verleiden tot een

inhoudelijk discours, waarin alle pro's en contra's nog eens tegen elkaar afgewogen worden en als hij zich vervolgens laat verleiden om zijn visie daarop te geven, dan zal het adviestraject anders verlopen. Een sterke inhoudelijke oriëntatie leidt nu eenmaal tot minder scherpte in de waarneming van betrekkingen. Het is met de blik op conflicten net als met het 'eendkonijn': je ziet òf de eend, òf het konijn, maar niet allebei tegelijk (von Fieandt 1966).



Figuur 2.3: Het eendkonijn

2.4 Context

De context is het verband waarin zich iets voordoet (van Dale), waarbij dit verband, c.q. dit grotere geheel een sociaal-cultureel aanvaarde betekenis heeft. Een winkelstraat op zaterdagmiddag, een voetbalveld en een Chinees restaurant vormen elk een andere context. En binnen die context krijgt het vertoonde gedrag zijn specifieke betekenis. Anders gezegd: zonder context heeft gedrag geen betekenis (Bateson, 1979). Gedrag is op zichzelf genomen dus betekenisloos: kan gedrag van de onbewoond-eiland-bewoner bijvoorbeeld agressief genoemd worden? Het antwoord is nee, immers agressief gedrag krijgt betekenis in een specifieke sociale context waarin het (niet)agressieve gedrag van mensen met elkaar vergeleken kan worden. Wie lopend in de Kalverstraat te Amsterdam een rode kaart uit zijn borstzak trekt tegen een man die scheldt tegen een andere man, loopt groot risico op een pak slaag. Doe hetzelfde in scheidsrechteruniform op het voetbalveld en de man zal het veld verlaten (Choy, 2003,c). Iemand die met medailles behangen in diezelfde winkelstraat loopt, zal als 'gek' beschouwd worden en tijdens een ceremoniële plechtigheid als 'belangrijk'. Wie in een Chinees restaurant een man op zich af ziet komen met een Chinees uiterlijk, in keurig pak, zal geneigd zijn de man aan te spreken met de tekst: 'hebt u voor een tafel voor twee personen?' In de context van het Chinese restaurant kan men de Chinese man niet anders zien dan als een onderdeel van die context. En men zal verbaasd reageren als de man laat weten: 'ik ben net als u een klant, maar dan op weg naar de uitgang'.

2.5 Interpunctie

De interactie tussen leden van een organisatie verloopt in communicatie-reeksen. Elke reeks is ooit ergens begonnen en zal ooit ergens eindigen. Binnen die reeks nemen de leden posities in. Die posities bepalen het uitzicht en de betekenis die aan de communicatie wordt toegekend. Zo creëert elk organisatielid zijn eigen waarheid. Als de waarheden van twee leden elkaar uitsluiten, ontstaat de strijd om het gelijk. Zo kan de ene manager in verband

met de teruglopende winst pleiten voor algehele bezuinigingen, terwijl de andere manager juist een pleidooi voor meer investeringen kan houden. Er bestaan zoveel waarheden, als er interpuncties bestaan. Praat met de man en dan met de vrouw - zij zijn na 24 jaar huwelijk gescheiden - en je kunt niet geloven dat je twee totaal verschillende waarheden hoort over acht duizend zeven honderd zestig gemeenschappelijk doorgebrachte dagen en nachten.

Wanneer de interactie in conflict onttaardt, ontstaat de onbedwingbare neiging bij de deelnemers aan het conflict om naar de oorzaak te gaan zoeken. In conflictsituaties heeft 'oorzaak' tevens de connotatie van 'schuld'. De vraag wie er begonnen is overheerst niet alleen het conflict. Dat conflict wordt door die vraag ook verder aangescherpt, omdat partijen nimmer consensus zullen bereiken over het antwoord. In systeemtermen is er dan sprake van een interpunctiestrijd, een strijd over de vraag waar de 'punt' precies gezet moet worden in de interactiereeks: de vergeldingsactie van de ene partij wordt door de andere partij als aanval gezien, die weer om vergelding vraagt en welke door de ene partij weer als aanval wordt gezien etc. etc. Eenmaal beland in die vicieuze cirkel zullen partijen er niet in slagen om 'er een punt achter te zetten!' Daardoor houden zij ook vast aan hun eigen perspectief c.q. beeld van de werkelijkheid. De interpunctie in ons schoolvoorbeeld kan als volgt verwoord worden. Dieriks argument snijdt hout: in het kader van de continuïteit dient besluitvorming ook door te gaan als één van de twee directeuren voor langere tijd afwezig is. Nico's argument snijdt hout: relevante besluiten dienen in gezamenlijkheid genomen te worden. Zij slaagden er niet in om een punt achter hun eigen beweringen te zetten.

Als er slechts interpuncties en geen waarheid bestaan binnen conflicten tussen mensen dan kan ook gesteld worden dat alle deelnemers gelijk hebben en dat geen van de deelnemers schuld heeft. In deze ont-schuldiging ligt de bruikbaarheid van het interpunctieconcept voor de adviseur en de manager. Als hij erin slaagt een context te creëren, waarin meerdere waarheden naast elkaar kunnen bestaan, dan hoeft dé strijd om die ene winnende waarheid niet meer uitgevochten te worden. Als die interventie resulteert in mildere betrekkingen tussen de organisatieleden, dan komt een inhoudelijke keuze of compromis weer in zicht. Anders gezegd: de inhoud kan weer genuanceerd, gedifferentieerd en van een compromis voorzien worden, als de betrekkingen weer genormaliseerd zijn.

Een projectleider is in conflict geraakt met één van de leden van zijn team. De projectleider is zeer ontevreden over de bijdrage van dit teamlid: 'Er komt niets uit zijn handen, hij is altijd te laat en hij toont geen enkel initiatief. Omdat dit zo is moet de projectleider er daarom zelf bovenop zitten en keihard aan dit project werken'. Het teamlid daarentegen is van mening dat er geen enkele ruimte is om een eigen bijdrage aan het project te leveren: de planning is al gemaakt, de gesprekken zijn al gevoerd en de ideeën staan al op papier. Wat overblijft zijn de kruimels van het werk. Omdat de projectleider geen enkele ruimte laat, kan hij daarom geen goede bijdrage leveren'.

De systemische visie op waarheid (geen-waarheid), impliceert niet dat de betekenis en het gewicht dat aan de verschillende waarheden kan worden toegekend, niet kan variëren. Als de projectleider zich écht kwaad maakt, zal zijn waarheid het zeker winnen van die van de medewerker. Deze winst wordt echter niet behaald op het 'punt van gelijk', maar op basis van macht binnen de relaties en de lineaire betekenis die aan die macht door de context wordt toegekend (Choy, 2001, a).

Twee architecten werken al zo'n vijftien jaar samen in een maatschap. Beiden voelen bij het ouder worden de behoefte bestaan hun kennis over te gaan dragen aan jongere collega's. Bovendien willen ze op het moment dat ze stoppen iets tastbaars achter kunnen laten. Ze besluiten daarom samen te gaan met een jong en dynamisch architectenbureau. Aanvankelijk wordt een constructie bedacht, waarin de twee maten plus de directeur-eigenaar van het architectenbureau gedrieën eigenaar worden en de directie voeren. Dan laat een van de twee maten weten liever geen mede-eigenaar-directeur te willen worden, uit vrees dat de managementtaken hem te zeer af zullen leiden van het creatieve ontwerpproces. Besloten wordt dat de overige twee eigenaar-directeur worden. Na twee jaar voelt de derde architect zich te zeer buitengesloten en hij wil alsnog toetreden als mede-eigenaar-directeur. Een heftige interpunctiestrijd volgt. De interpunctie van de eigenaren-directeuren luidt: 'Wij hebben twee jaar geleden met z'n tweeën alle risico's gedragen en nu het bureau floreert wil je meedoen. Dat kan, maar dan moet je je natuurlijk wel inkopen voor éénderde van de waarde die het bureau nu heeft'. De derde architect houdt er een heel andere interpunctie op na: 'Ik heb er indertijd voor gekozen geen managementtaken op mij te nemen om medewerkers verdubbeld. En des te meer voor het bureau te kunnen betekenen. Twee directeuren op een bureau van vijftien medewerkers was twee jaar geleden meer dan genoeg, daar waren we het alle drie over eens. Ik heb vervolgens twee jaar lang keihard gewerkt om dit bureau tot bloei te brengen en dankzij het succes van mijn ontwerpen is het aantal nu willen jullie mij extra laten betalen voor de aan mij te danken waardestijging van het bureau?' Ook in dit voorbeeld moest de derde architect uiteindelijk het onderspit delven. Niet, omdat hij geen gelijk zou hebben (interpunctie), maar omdat hij geen gelijk kreeg (juridische macht).

2.6 Belief-systems

Interpuncties zijn manifest in tegenstelling tot de zogenaamde 'belief systems' die als de 'onzichtbare chauffeurs van de menselijke communicatie' beschouwd kunnen worden. Mensen in organisaties ontwikkelen beelden over elkaar. Deze beelden geven een antwoord op de vraag waarom de dingen zijn zoals ze zijn en waarom de mensen in de organisatie doen zoals ze doen. Louter gedrag observeren is bijna onmogelijk, omdat gedrag op zichzelf vrijwel betekenisloos is (denk aan het trekken van de rode kaart). Gedrag verdient het dus om van betekenis te worden voorzien en daarbij speelt de context waarin dat gedrag vertoond wordt een grote rol. Indien de betekenisgeving tevens voorzien wordt van verklaringen, met als enig doel om de betekenis te legitimeren, dan spreken we van 'belief-systems'. In geval van spanning en conflict ontwikkelen mensen in een organisatie negatieve beelden over elkaar. Deze beelden slijpen (soms onbewust) door in de houding jegens de ander(en) roepen op tot selectieve waarneming. Het gevolg is dat telkens dezelfde negatieve betekenis wordt toegekend aan het gedrag van de ander(en). Zo wordt de negatieve beeldvorming steeds opnieuw gevoed door een subtiel, zichzelf regulerend, systeem van bevestiging en zijn boosaardige belief-systems hardnekkig en moeilijk te doorbreken (Choy, 2003, c). Het dagelijks taalgebruik is doordrenkt van uitspraken die de werking van belief-systems illustreert: 'eenmaal met de hamer in de hand komt er altijd wel een spijker voorbij' en 'waar rook is zal ook wel vuur zijn'. Beliefsystems stoelen voor de drager op aannemelijkheid. Waarheid hoeft niet bewezen te worden! Dat Dierik geloofde dat Nico en zijn secretaresse Jeanette tegen hem samenspannen, was niet verwonderlijk, want dat gebeurde ook, zij het heimelijk. In dit geval is er dan ook meer sprake van een gegeven

dan van een belief-system. Dit gegeven maakt het meer dan aannemelijk dat Dierik ook geloofde dat Jeanette zijn eigen secretaresse Edith tegen hem had opgezet. Echter, hier was in werkelijkheid niets van waar, maar 'Dieriks waarheid' in zijn belief-system behoefde geen bewijs.

De secretaresse van een directeur van een andere organisatie heeft een relatie met het hoofd van de slechtst functionerende afdeling van de organisatie. De directeur besluit deze afdeling aan te gaan pakken en schakelt een adviseur in. In de gesprekken met de adviseur komen vele problemen op tafel. Op basis van de gesprekken stelt de adviseur een reeks aanbevelingen op. Deze vallen goed bij de directeur en uiteindelijk ook bij het hoofd. De meeste medewerkers zien er echter geen heil in en het conflict verscherpt. In een vervolgesprek met de adviseur wordt dan uiteindelijk het onderliggende 'belief system' onthuld: 'ja logisch dat ons hoofd het eens is met de directeur..... hij heeft een verhouding met zijn secretaresse! Die drie vormen één blok'. Het lukt het afdelingshoofd niet om de medewerkers te overtuigen van zijn éigen inhoudelijke waarheid. Voor hen geldt slechts de waarheid van de relatie, die wortel heeft geschoten in hun belief-systems.

2.7 Circulaire causaliteit

De interpunctie en het belief system voeden het beeld op de werkelijkheid voor de leden binnen een systeem. Het is het beeld dat ontstaat door lineair-causale denkpatronen, waarin gebeurtenissen worden geduid in termen van actie en reactie en in termen van oorzaak en gevolg. Van buitenaf bezien dringt de circulair causale dynamiek zich aan de kijker op. Hoe vaak zien wij niet in organisaties dat management en medewerkers elkaar gevangen houden in de spiraal van de circulaire causaliteit: 'hoe allesbepalender de manager zich opstelt des te afhankelijker maakt hij het functioneren van zijn medewerkers en hoe afhankelijker de medewerkers zich opstellen des te allesbepalender maken zij hun manager. De beschreven patronen in de triades in evenwicht zijn onderhevig aan deze spiraalwerking. Het concept van circulaire causaliteit kan mede verklaard worden aan de hand van het axioma van Watzlawick (1974) dat 'alle gedrag communicatie is'. Het kenmerkende van gedrag is dat het niet omgedraaid kan worden. Anders gezegd, het tegenovergestelde van gedrag bestaat niet: een mens kan zich niet niet-gedragen! En als alle gedrag communicatie is, kunnen mensen dus niet niet-communiceren, ook al doen mensen daar nog zo hun best voor. Mensen communiceren altijd en daarom is de poging om niet te communiceren net zo van invloed binnen interactiepatronen als de poging om wel te communiceren. De directeur die zegt dat hij zich niet uit wil laten over het beleid van zijn collega en de secretaresse die zegt zich niet te willen mengen in de strijd tussen de directeurs zijn 'volop in communicatie' en beïnvloeden daarmee de reacties van anderen binnen het patroon. Ook al zegt men helemaal niets, dan nog zal dit zwijgen of een andere vorm van non-verbale communicatie per definitie van invloed zijn. De systemische adviseur gaat derhalve op zoek naar de woorden die niet gezegd worden en de brieven die niet geschreven of verstuurd worden

De ultieme consequentie van het axioma van Watzlawick is dat het lineair-causale denken over menselijke betrekkingen in feite zonder betekenis is. In conflictsituaties blijven mensen in organisaties niettemin volharden in hun lineaire opvattingen. De bewering van de manager dat die medewerker niet deugt en de bewering van die medewerker dat de manager ongeschikt is, zijn volledig complementair en als zij uiting geven aan hun beweringen zal hun

interactiepatroon circulair causaal in de rondte draaien. Met de systeembril op springt dit circulaire patroon gelijk in het oog van de toeschouwer, echter de twee in kwestie bevinden zich in de repeterende rol van actor en reactor. Gevangen in die rol reikt het uitzicht helaas zelden verder dan de eigen lineaire bewering.

Wij willen benadrukken dat het bij conflicten in organisaties niet altijd zinvol is om de systeembril op te zetten, immers niet alle conflicten spruiten voort uit verstoorde betrekkingen (Choy, 2003, d) Het kan ook zijn dat een individuele manager of medewerker 'gewoon disfunctioneert' en dan is het beter om die bril af te zetten. Organisaties staan voortdurend voor de opgave om de juiste mens op de juiste werkplek te krijgen. De functie moet congruent zijn met de competentie. Bij disfunctionerende managers en medewerkers is er sprake van incongruentie. In dat geval dient het vergrootglas in de eerste plaats op de individuele manager of medewerker gehouden worden. Bij evident disfunctioneren rest niets anders dan lineair ingrijpen en kan de enkele reis voor de manager of medewerker eenvoudig en snel geboekt worden. Het komt echter vaker voor dat het uitzicht troebel is: naast disfunctioneren van een individuele manager of medewerkers verschijnen er allerlei andere (rand)verschijnselen in beeld. Het bepalen van de juiste bril is moeilijk. Een dubbelfocusbril kan uitkomst bieden om oog te houden voor het individuele disfunctioneren én voor de wijze waarop het disfunctioneren van invloed is op en beïnvloed wordt door de omgeving. Immers, die omgeving kan niet niet-reageren. Daarbij dient in ogenschouw genomen te worden dat disfunctionerende managers en medewerkers de neiging kunnen hebben om de onvrede over hun functioneren als een relationeel conflict te betitelen. Dat geldt zeker voor hen die hun eigen functioneren als toereikend beschouwen. Zij construeren bewust of onbewust een samenwerkingsconflict om hun disfunctioneren te verbloemen. Soms zal eerst de samenwerking vlot getrokken moeten worden om het disfunctioneren zichtbaar te krijgen. In andere gevallen is het erbij betrekken van samenwerkende personen nodig om te kunnen constateren hoe zij te lijden hebben gehad onder het disfunctioneren van de manager of medewerker. Kortom, systemische interventies voor conflicten in organisaties worden alleen maar toegepast, als het duidelijk is dat individuele incompetentie niet de boventoon voert.