

Hoofdstuk 3 De vraag is de interventie¹ *Systemische interventies voor organisaties*

Joep Choy² & Marijke Spanjersberg³

3.1 Inleiding

Systeemdenken en systeemhandelen zijn twee verschillende zaken. Een mens kan wel circulair denken en waarnemen, maar niet circulair praten en handelen. Onze ogen kunnen circulaire patronen tussen mensen zien optreden en onze hersenen kunnen die ook verwerken. Met onze mond kunnen we echter niet met twee stemmen tegelijk praten en hoewel wij twee oren hebben, kunnen beide oren niet gelijktijdig naar verschillende verhalen luisteren. Wat zou het een systemisch feest zijn als we gelijktijdig met de ene stem 'hoe meer jij aanvalt, des te meer zal de ander in de verdediging gaan' konden spreken en met de andere stem 'hoe meer jij in de verdediging gaat, des te meer zal de ander je aanvallen'. En wat zou het fantastisch zijn als beide stemmen gelijktijdig door beide oren van één persoon zouden kunnen doordringen en hij die twee betekenissen ook gelijktijdig zou kunnen bevatten. Helaas. Wij kunnen de zinnen alleen maar achter elkaar uitspreken en daarom zullen wij nooit volledig recht kunnen doen aan de complexiteit van de gelijktijdige wederkerigheid van de menselijke communicatie. Wij lopen daardoor het risico dat alleen de eerste of de laatst uitgesproken zin bij betrokkenen blijft hangen. De één zal dan denken: zie je wel, doordat jij je steeds verdedigt, lijkt het net alsof ik steeds de aanvaller ben en dat is niet zo. En de ander zal dan denken: zie je wel, doordat jij steeds aanvalt, lijkt het net alsof ik me steeds verdedig en dat is niet zo. En zo kunnen de zorgvuldig verwoorde circulaire interventies van de zender toch weer in de valkuil van de lineaire logica van de ontvanger terecht komen.

Selvini Palazzoli (1979) wees er op dat de taal vanwege de volgordelijkheid van woorden lineair causaal van aard is. Woorden die uitdrukking geven aan gelijktijdige wederkerigheid bestaan niet. De zinsnede "iemand is onzeker" loopt dan ook het risico dat het gedrag als een lineair gevolg van een innerlijke zijnstoestand wordt gezien. Met de zinsnede "iemand toont zich onzeker", wordt dit lineaire verband doorbroken. 'L'homme n'est pas ce qu'il est', sprak Sartre reeds in 1943 en hij betoogde op overtuigende wijze dat de mens niet altijd is,

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 Organizeadviseurs. 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

wat hij is. Het werkwoord tonen bevat in onze optiek de mogelijkheid dat het niet zo zou kunnen zijn en roept daarom op tot vragen ofwel tot het betrachten van nieuwsgierigheid. Het werkwoord zijn daarentegen bevat de zekerheid dat het wel zo is en roept daarom op tot antwoorden c.q. de bevestiging van die zekerheid. Systemische adviseurs prikkelen hun cliënten met vragen en zij weerstaan de verleiding om de cliënt te bevestigen in zijn eigen gevonden antwoorden. Zij zijn beducht voor het doen van 'lineaire uitspraken' en zij zijn alert op het gebruik daarvan door hun cliënten. Op de uitspraak van Nico dat Dierik te chaotisch is voor een directiefunctie, zou een systemische adviseur de vraag gesteld hebben: 'wat voor gedrag toont Dierik precies, waardoor u hem chaotisch noemt?' De adviseur communiceert met deze vraag dat hij graag eerst eens wat concrete voorbeelden wil horen, alvorens hij aanneemt dat Dierik chaotisch is. In het systemisch advieswerk - en daar zullen in dit hoofdstuk nog vele voorbeelden van volgen - is de vraag dus niet alleen een vraag, maar ook een interventie.

De lineaire conditionering van taal betekent niet dat systemische concepten geen betekenis voor het handelen hebben. Wie circulair denkt en lineair handelt, handelt anders dan wie lineair denkt en lineair handelt. De circulair denkende adviseur stelt niet alleen andere vragen. Hij heeft ook meer oog voor de circulaire effecten van zijn vragen. Hij kan in een teambijeenkomst zijn bewondering uitspreken tegen de medewerkers hoe zij er in geslaagd zijn om de regels van hun manager te ontlopen. En zo richt hij met zijn ogen en stem het woord tegen de medewerkers met een tekst die bedoeld is voor de oren van de manager.

In dit hoofdstuk bespreken we eerst drie technieken die onderling samenhangen en de basis vormen van het systemisch interveniëren: de triade-analyse en de triade-interventie, het circulair interview en het genereren van systemische hypothesen. Daarna worden enkele specifieke technieken besproken die de systemische adviseur kan toepassen bij het adviseren in conflictsituaties.

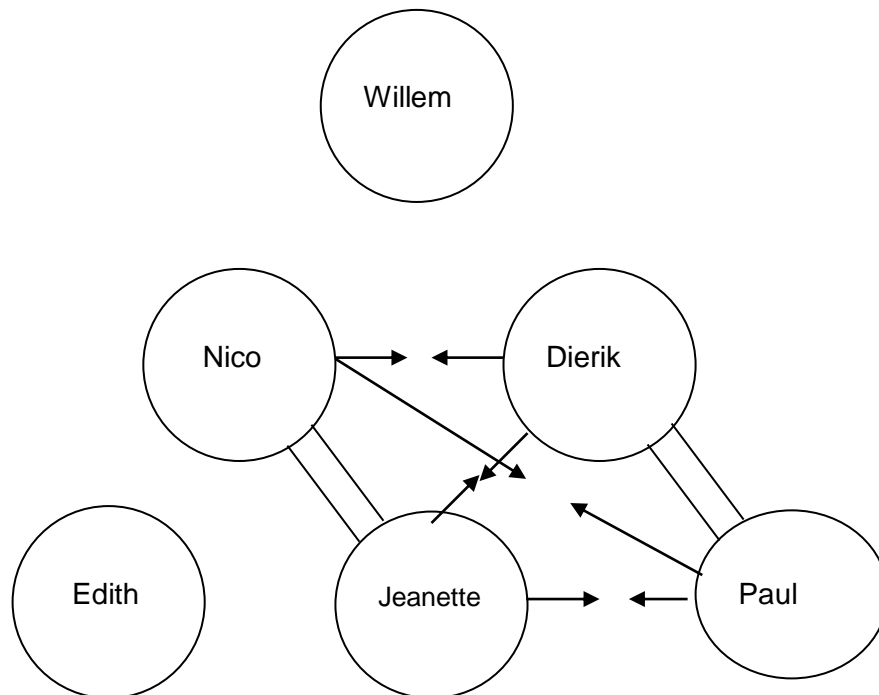
3.2 Triade-analyse en triade-interventie

De triade is de kleinst mogelijke analyse-eenheid van een relatienetwerk waarin sprake kan zijn van congruentie (evenwicht of stabiliteit) en incongruentie (niet-evenwicht of instabiel). En omdat incongruente triades neigen naar congruentie heeft de triade-analyse een voorspellende waarde zowel voor de aard van de relaties tussen de drie personen binnen de triade, als voor de aard van de relaties die deze drie personen buiten de triade (gaan) onderhouden.

3.2.1 De voorspellende waarde van triades

Eén van de werkzame bestanddelen van de triade is dat - als de aard van de relatie tussen twee personen bekend is - de aard van de derde relatie voorspeld kan worden. In ons schoolvoorbeeld hebben Nico en Dierik een conflict en onderhouden Nico en Jeanette een goede relatie. Op grond van de congruentieregels voor triades is het dus voorspelbaar dat Dierik en Jeanette een conflict relatie zullen onderhouden. Immers, een triade neigt naar

evenwicht (de vriend van mijn vijand is mijn vijand). Binnen een triade dient de aard van twee relaties bekend te zijn om de derde te kunnen voorspellen. Vervolgens kan van iedereen die met één van de drie een (werk)relatie aangaat of onderhoudt, voorspeld worden hoe de aard van die relaties er met de andere twee uit zal zien. Paul - de manager uit de stal van Dierik - heeft met Dierik een goede relatie en zal dus volgens de congruentieregels met Nico en Jeanette een strijdrelatie ontwikkelen. In de afbeelding hieronder hebben wij het patroon van deze vier personen, dat vier triades die negatief-in-evenwicht zijn omvat, onder de titel 'stabiele uitgangssituatie' in kaart gebracht.



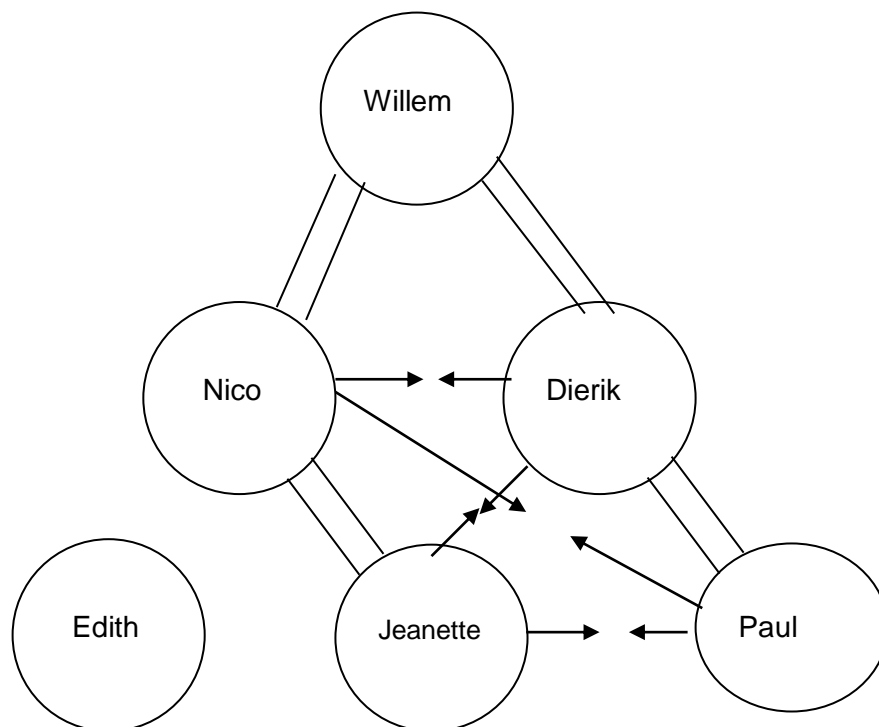
Figuur 3.1: Stabiele uitgangssituatie

In deze figuur wordt de voorspellende waarde van de aard van de relaties van Paul met de drie personen uit de triade Nico – Dierik – Jeanette direct zichtbaar. Willem en Edith zijn vast in de tekening gezet, maar de betrekkingen die zij met de anderen (gaan) onderhouden, hebben wij nog niet ingetekend. De positie van Willem en Edith zijn niet vergelijkbaar. Willem is directeur van de grote organisatie en hij heeft een deel van zijn organisatie laten fuseren met de organisatie van Nico, waardoor er een nieuwe organisatie ontstond. Dierik functioneerde 'onder Willem' in dat deel en werd directeur binnen de nieuwe organisatie. Willem bekleedt tijdens het fusieproces de machtigste positie en na het fusieproces geen enkele positie. Edith wordt secretaresse van Dierik in de nieuwe organisatie. Zij heeft geen 'verleden' in beide voorgaande organisaties en is dus relatief vrij om haar relaties te definiëren, maar aan haar positie kan minder macht worden toegekend.

3.2.2 Het interventieproces met behulp van triades

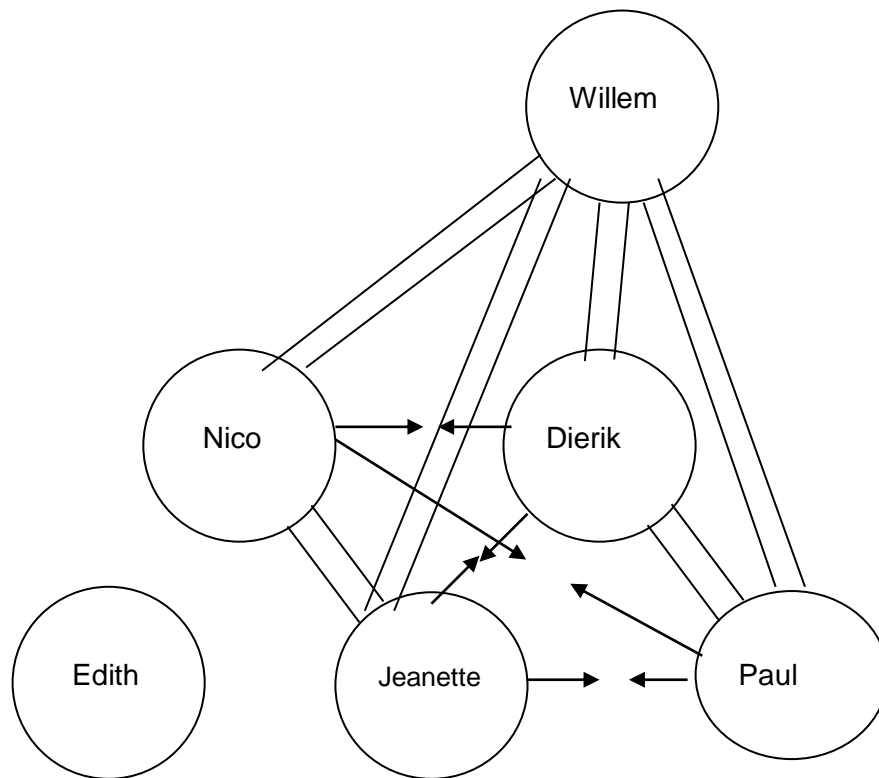
Om de voorspellende en interveniërende waarde van triades stap voor stap toe te lichten,

gaan wij in ons schoolvoorbeeld uit van de denkbeeldige situatie dat de Raad van Commissarissen Willem tijdelijk benoemt tot voorzitter van de directie, om de spanning tussen Nico en Dierik te verdunnen en op te lossen. De positie van Willem is vergelijkbaar met die van de interim-manager en in mindere mate met die van de adviseur die opdracht heeft gekregen van de Raad om het conflict op te lossen. Willem zal - om in zijn opdracht te slagen - een meervoudig partijdige positie moeten innemen: hij zal de betrekkingen én met Nico én met Dierik goed moeten houden om tussen beiden te kunnen bemiddelen. Het innemen van een meervoudig partijdige positie ten opzichte van twee conflicterende partijen betekent dat er een triade niet-in-evenwicht wordt gevormd (zie figuur 3 op uw uitklapflap: twee maal plus en eenmaal min). Het patroon, zoals weergegeven in de stabiele uitgangssituatie komt onder spanning. Wij hebben dat zichtbaar gemaakt in figuur 3.2 door tussen Willem en Nico en Willem en Dierik twee positieve lijnen te tekenen. Er wordt nu een triade niet in evenwicht toegevoegd aan de stabiele uitgangssituatie - zoals getoond in figuur 3.1 - waarvan alle triades negatief in evenwicht zijn.



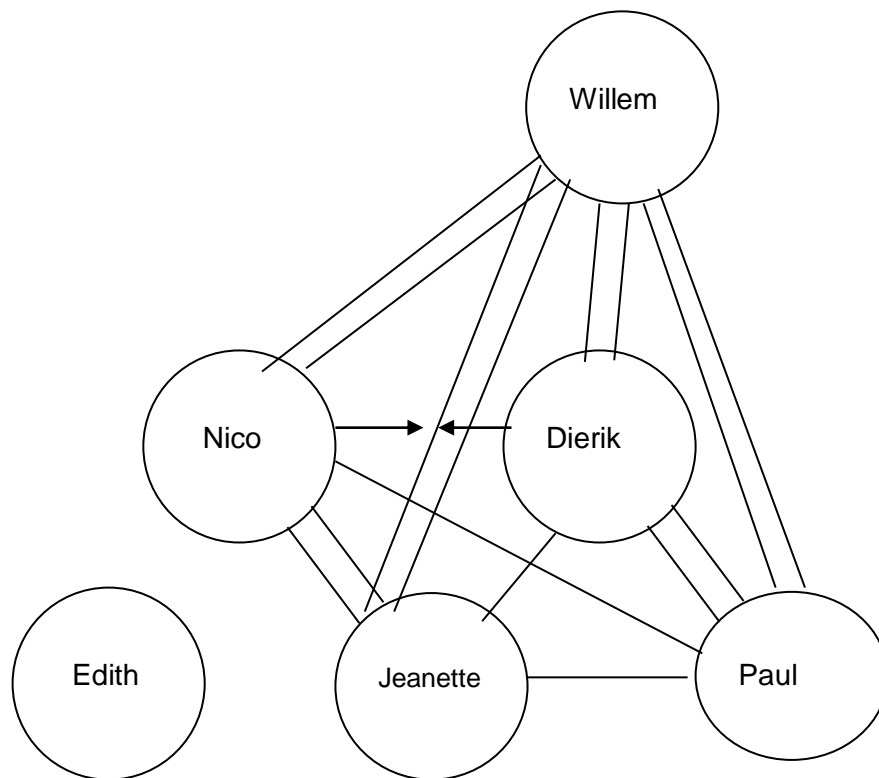
Figuur 3.2: Wankel overgangssituatie

Als u figuur 3.2 aandachtig bekijkt, valt gelijk op dat door deze toevoeging het hele patroon als het ware gaat wankelen. Volgens de congruentieregels zal het aantal triades niet-in-evenwicht rap toenemen. Immers, als Willem erin slaagt met Nico goede betrekkingen te onderhouden, dan zal er tussen Willem en Jeanette ook iets moois ontstaan en hetzelfde zal gebeuren in de driehoek Willem – Paul – Dierik. In figuur 3.3 hebben we deze lijnen getrokken en ineens wordt het duidelijk dat er door de komst van die ene persoon Willem vier nieuwe triades negatief niet-in-evenwicht en twee nieuwe triades positief in evenwicht toegevoegd kunnen worden aan de vier bestaande triades in de uitgangssituatie.



Figuur 3.3: Instabiele overgangssituatie

De twee kampen c.q. dyades Nico – Jeanette versus Dierik – Paul beschikken nu over een gemeenschappelijke ‘vriend’ Willem en Willem heeft zijn bemiddelingsterrein uitgebreid en versterkt door zich in vier triades niet-in-evenwicht te begeven. Door de positieve betrekking met Paul zal zijn band met Dierik aan kracht winnen en door zijn positieve betrekking met Jeanette zal zijn band met Nico steviger worden. Om de band tussen Nico en Dierik positief te beïnvloeden, kan het raadzaam zijn om eerst de banden tussen ‘hun handlangers’ te bewerken. Dikwijls is dat makkelijker, omdat hun onderlinge conflicten bijna altijd een afgeleide zijn van de twee conflicterende hoofdpersonen. Als Willem een situatie bedenkt, waarin hij met Jeanette en Paul rond de tafel kan komen en als hij er in zou slagen om de wind uit de zeilen van hun strijdrelatie te nemen, dan zal het patroon nog verder gaan wankelen. De handlangers die deel zijn geworden van een conflicterend patroon zijn voor de systemische adviseur de ideale hefboomen om wankele patronen definitief te laten kantelen. De term handlanger zegt het eigenlijk al: Jeanette zelf is in aanvang niet zozeer tegen Dierik, als wel partij vóór haar baas. En ook Paul heeft bij aanvang zelf weinig reden om zich tegen Nico te keren, maar kiest partij vóór zijn baas. Als Willem erin zou slagen om hen mee terug te nemen naar deze aanvangssituatie en als Jeanette en Paul inmiddels zouden zijn gaan inzien dat hun handlangerschap in het conflict tussen Nico en Dierik hen persoonlijk niets oplevert, dan kan Willem met Jeanette bespreken hoe zij haar betrekkingen met Dierik kan herstellen en met Paul hoe hij de contacten met Nico kan aanhalen. Als deze exercitie van Willem slaagt, dan ontstaan er dunne lijntjes tussen Paul en Jeanette, Paul en Nico en Jeanette en Dierik. De spanningsvolle dyade tussen Nico en Dierik komt nu pas écht onder druk te staan. Zoals uit figuur 3.4 valt af te lezen, is deze dyade onderdeel geworden van drie triades negatief niet-in-evenwicht (met Willem, Paul en Jeanette). De overige triades zijn allemaal positief in evenwicht.

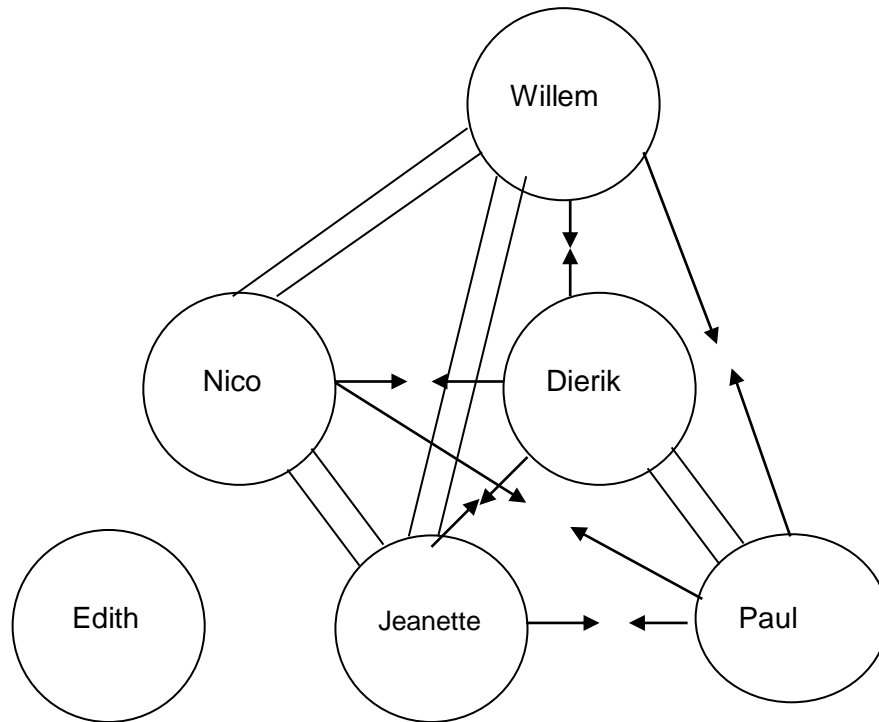


Figuur 3.4: Geslaagde onderhandelingsituatie

Door de betrekkingen in de directe omgeving van Nico en Dierik te saneren wordt het voor beiden moeilijker om hun conflict in leven te houden. Zij lopen immers het risico hun betrekkingen met Willem en hun handlangers te verspelen. De gewenste onderhandelingsituatie is nu ontstaan. Nico en Dierik kunnen niet langer rekenen op steun uit de omgeving voor het onderhouden van hun conflict. Willems positie is zo dominant geworden dat hij - voorzien van gezag van de omgeving - aan de oplossing van het conflict kan gaan werken. Zolang Willem en de directe omgeving druk op die oplossing blijven uitoefenen, zal die oplossing er ook komen: ze begraven de strijdbijl óf één van beiden vertrekt uit zichzelf.

3.2.3 Effecten van triadische interventies

In het voorgaande zijn wij uitgegaan van een geslaagde interventie van Willem. Het kan natuurlijk ook op vele manieren misgaan in een complex spanningsveld. Als Willem er niet in slaagt om een meervoudig partijdige positie in te nemen en te behouden, dan zal hij in het kamp van Nico of Dierik belanden en dan is hij deel van het probleem geworden en is hij niet meer beschikbaar voor de oplossing. In de figuur 3.5 hebben we een situatie getekend waarin Willem goede betrekkingen onderhoudt met Nico en in strijd raakt met Dierik.



Figuur 3.5: Mislukte interventie

Met klem willen we benadrukken dat de goede betrekking van Willem met Nico voort kan vloeien uit zijn strijd met Dierik en dat de verstoorde relatie met Dierik voort kan vloeien uit zijn goede relatie met Nico. De 'intrinsieke waarde' van positieve en negatieve betrekkingen tussen twee personen in een complex patroon kan bij het ontstaan daarvan dus lager zijn dan de 'afgeleide waarde'. Naarmate er meer positieve momenten tussen Nico en Willem komen en er meer aanvaringen komen tussen Dierik en Willem zal de intrinsieke waarde van de betrekkingen van Willem met Nico en van Willem met Dierik in positieve respectievelijk negatieve zin toenemen en daarmee zal de stabiliteit van het gehele patroon sterker worden. De afloop van het patroon in figuur 3.5. is redelijk voorspelbaar. De conflicten in de bovenste triade tussen Willem en Dierik en tussen Nico en Dierik zullen heviger worden. Dierik zal zijn toevlucht nog meer tot Paul nemen en Paul zal zijn afkeer van Willem en Nico breed uitmeten tegenover Dierik. Willem en Nico zullen nog dichter tegen elkaar aankruipen en Jeanette kan - stevig genesteld in de positief in evenwicht zijnde triade met Willem en Nico - het zich permitteren om nog vrijpostiger tegen Dierik en Paul te worden. Aangezien alle triades in evenwicht zijn - waarvan zes negatief en één positief - loopt het patroon volledig vast. Bijna altijd eindigt een dergelijk geëscaleerd patroon met het gedwongen vertrek van de minst sterke partij en dat is in dit geval Dierik.

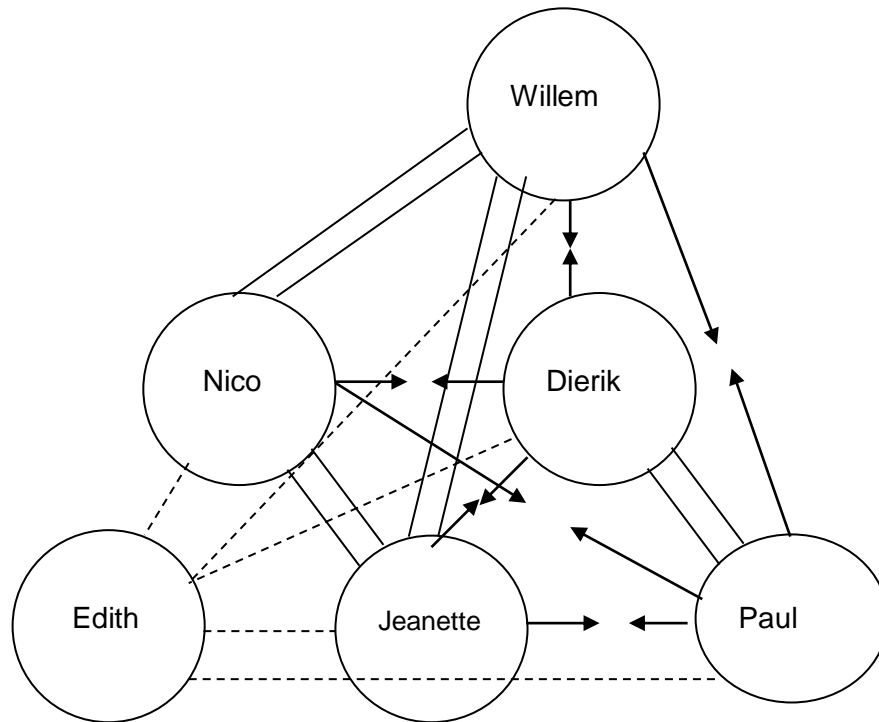
In de onderwijsorganisatie had Nico als algemeen directeur iets meer formele macht dan Dierik. Zou de meervoudige partijdigheid van Willem omgeslagen zijn in een coalitie van Willem en Dierik tegen Nico, dan zou het machtsverschil tussen Nico en Dierik en belangrijke rol kunnen gaan spelen. Als Willem een interim-manager of adviseur zou zijn geweest, dan had hij zich natuurlijk eerst vergewist van de relatie die beide directeuren onderhouden met zijn opdrachtgever de Raad van Commissarissen. Stel dat die relatie met Nico goed zou zijn

en die relatie met Dierik minder, dan zou Willem als adviseur of als interim-manager een behoorlijk risico gelopen hebben als hij in coalitie verzeild was geraakt met Dierik tegen Nico. In zo'n situatie is de Raad van Commissarissen in feite ook deel van het probleem geworden vanwege de voorkeur voor één van de twee conflicterende directeuren. Kortom, een niet meervoudig partijdige opdrachtgever stelt nog hogere eisen aan het verwerven en behouden van een meervoudig partijdige positie van de adviseur of interim-manager om te kunnen overleven én om effectief te kunnen interveniëren.

3.2.4 Neutrale betreding van het speelveld

Cartwright en Harary (1956) hebben aangetoond dat (oneindige) toevoegingen van meerdere personen of partijen aan een relatienetwerk dat uitsluitend uit in evenwicht zijnde triades bestaat, altijd zal leiden tot een conflict tussen niet meer dan twee kampen, mits zij enigszins emotioneel betrokken zijn. Wij zagen dat gebeuren toen Paul het veld betrad. Zijn komst continueerde de twee-partijen situatie, zij het dat Dierik minder alleen stond in zijn strijd tegen Nico en Jeanette (zie figuur 3.1)). Ook in figuur 3.5 staat een netwerk getekend waarin alle triades in evenwicht zijn. Kijken we naar de positie die Edith in het netwerk gaat bekleden, dan wordt meteen zichtbaar dat de kans groot is dat zij conform de congruentieregels in het kamp van Dierik en Paul terecht komt, immers zij wordt de secretaresse van Dierik. Als dat gebeurt, dan heeft ook de komst van Edith geen verandering gebracht in de twee-kampen-structuur van het netwerk. U kunt dat zelf uitproberen c.q. controleren door in figuur 3.5 één dubbele (positieve) lijn tussen Dierik en Edith te tekenen en vervolgens de lijnen en pijlen tussen de andere vier betrokkenen en Edith.

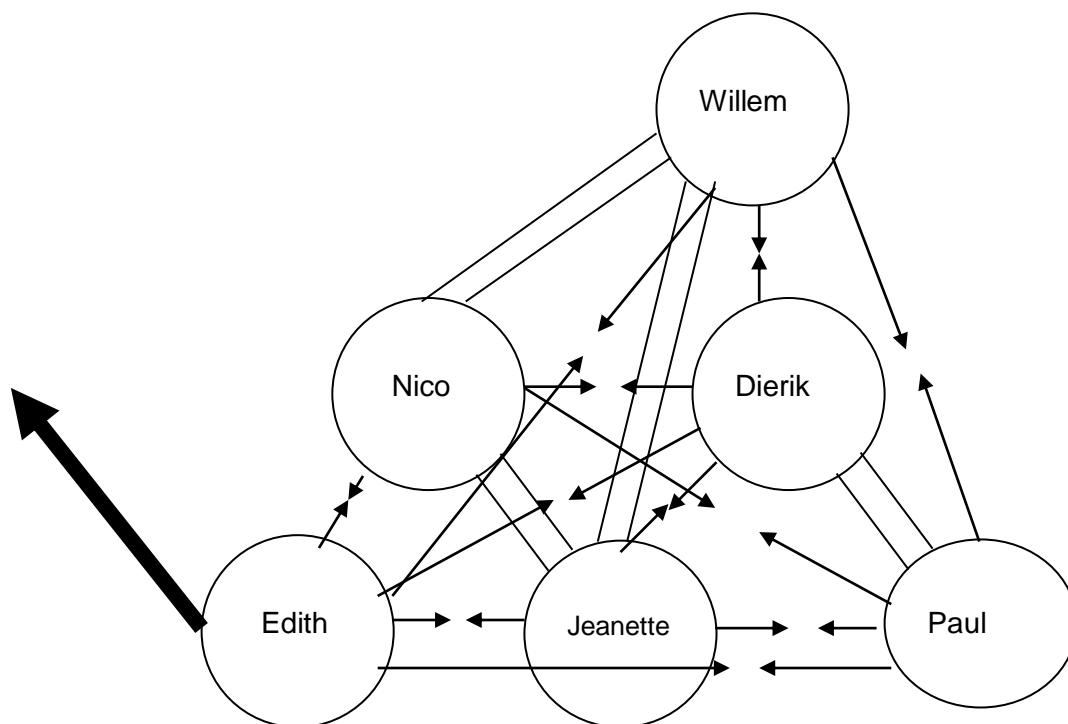
Edith had zich voorgenomen - toen zij kennis nam van de gespannen verhoudingen - om 'er vooral buiten' te blijven. De systeembenadering veronderstelt evenwel dat personen in een relatienetwerk zich niet *niet* tot elkaar kunnen verhouden. In figuur 3.6 brengen we de intenties van Edith in beeld door een dun stippelijntje te tekenen tussen haar en de andere partijen in het patroon



Figuur 3.6: De neutrale, afzijdige houding

In deze figuur heeft Edith met niemand veel relatie om toch vooral geen deel te worden van het conflict. Deze positie is eigenlijk alleen maar haalbaar voor personen die nauwelijks of geen directe werkrelatie hebben met de conflicterende personen binnen het patroon. Te denken valt aan collega's uit een ander team binnen de organisatie, een oproepkracht die niet al te vaak voor kortere tijd invalt of een externe consulent die zo nu en dan langs komt.

Wie geen partij wil kiezen en dus met beide conflicterende partijen een gelijksoortige betrekking wil onderhouden (in positieve of negatieve zin) begeeft zich onvermijdelijk in een instabiele triade van twee positieve en een negatieve betrekking (figuur 3 op uw uitklapflap) of in een instabiele triade van drie negatieve betrekkingen (figuur 4 op uw uitklapflap). Ook al ben je niet direct zelf partij in een conflict, op den duur is het vrijwel onmogelijk om geen positie in te nemen in een conflict als je deel uitmaakt van een relatienetwerk waarin zich een heftig conflict afspeelt. Wat dat betreft wint de systeemkracht het van het individu. Dat ondervond ook Edith. In de ogen van Dierik en Jeanette was Edith bij voorbaat verdacht, als de secretaresse van Dierik. Dierik eiste op zijn beurt van Edith als 'zijn' secretaresse onvoorwaardelijke loyaliteit. Toen Edith niet met instemming reageerde op de negatieve uitlatingen van Dierik over Nico en Jeanette werd Dierik achterdochtig. En zo werd het geen partij kiezen door Edith (de woorden die niet gesproken werden!) uiteindelijk door Dierik als 'tegen hem partij kiezen' geïnterpreteerd. De paradox is dat Edith - ondanks haar oprechte en integere bedoelingen - in een negatieve triade niet in evenwicht belandt met Dierik, Nico en Jeanette. Als gevolg van de positieve relatie van Paul met Dierik en van Willem met Nico is de kans groot dat zij ook bij deze heren de handen niet op elkaar zal kunnen krijgen. In figuur 3.7 wordt deze situatie in beeld gebracht, waarbij de dikke pijl naar links vanuit Edith staat voor haar (logische) keuze om de organisatie te verlaten.



Figuur 2.10: De centrifugale werking van de vijand van mijn vijand is mijn vijand

Personen die in teveel in negatief niet-in-evenwicht zijnde triades van het type de vijand van mijn vijand is mijn vijand verkeren, lopen het risico uitgestoten te worden. Immers, beide conflicterende partijen kunnen het met hen voor gezien houden. Naarmate het aantal negatieve betrekkingen tussen personen toeneemt en het aantal triades van het type de vijand van mijn vijand is mijn vijand groter wordt, kan er ook verbrokkeling of fragmentatie binnen een systeem optreden. Bij teveel negativiteit in de triades is er als het ware geen impuls noch energie meer om de congruentie te herstellen (Hoffman, 1981). Edith liet het zo ver niet komen en besloot zelf uit de organisatie te vertrekken. De opstelling van Edith is ook een wenk aan het adres van adviseurs en interim-managers. Ons pleidooi voor het kiezen van een actieve houding van meervoudige partijdigheid vloeit mede voort uit de hier in beeld gebrachte figuur van de averechtse gevolgen van een houding van neutraliteit en afzijdigheid.

3.2.5 De rol van de wijdere omgeving bij conflicten

Bij hevig geëscaleerde conflicten in netwerken is onze ervaring dat personen die zich op de nodige afstand van het netwerk bevinden, het risico lopen om partij gemaakt te worden. Kenmerk van dergelijke escalaties is dat de vuile was niet meer binnen gehouden kan worden. De conflicterende partijen gaan actief op zoek naar steun in de omgeving en de omgeving gaat op den duur ook meedoen, al is het alleen maar door er iets van te vinden. Stel dat Dierik gedwongen zou zijn door 'de mislukte interventie' van Willem om de organisatie te verlaten, dan is de kans groot dat er heftige protestreacties zullen volgen bij de mensen van zijn vakgroep, een aantal inhoudelijke professionals uit de grotere organisatie,

waar Dierik uit afkomstig was en van sleutelfiguren uit het landelijke onderwijsveld, waar Dierik een goede naam heeft. Natuurlijk is dat geen reden om - indien er geen andere uitweg meer is - niet tot ontslag over te gaan. De systemische adviseur of manager zal evenwel veel aandacht besteden aan het repareren van het vertrouwen tussen de sleutelfiguren uit de vakgroep van Dierik en Nico. Zou die relatie onveranderd slecht blijven dan belandt de opvolger van Dierik in een triade negatief in evenwicht (figuur 3 op uw uitklapflap). Hij moet het vertrouwen van Nico en van de lijnrecht tegenover Nico staande vakgroep winnen en dat stelt torenhoge eisen aan zijn meervoudige partijdigheid. Als hij teveel kiest voor zijn vakgroep, dan loopt hij het risico het pad van Dierik te volgen. Wij zien nog al eens gebeuren dat organisaties vanwege dit patroon de ene na de andere directeur of manager verslijten. Uit lijfsbehoud is het daarom verstandiger voor de opvolger om voor het kamp van Nico te kiezen. De prijs die daarvoor betaald wordt, is een vakgroep die hem het leven zuur zal willen maken. Het hangt dan van het relationele vermogen van de opvolger af, of hij de irrationele, onderhuidse of zelfs onbeschofte opstelling van de vakgroep in zijn richting kan ombuigen richting normalisering van de betrekkingen.