

Systemisch werken: what's in a word?

Verschillen tussen de systemisch-fenomenologische
en interactiebenadering

Marijke Spanjersberg en Leike van Oss

Systeemdenken bestaat uit een samenhangend begrippenkader dat vorm heeft gekregen in verschillende disciplines. Dat heeft geleid tot een grote variatie aan werkwijzen, wat het een rijke bron voor het vak maakt, maar ook een bron van verwarring. In dit artikel vergelijken de auteurs twee in de organisatiepraktijk populaire systeembenaderingen die het woord systemisch centraal zetten. Het gebruik van hetzelfde woord geeft de indruk dat het om benaderingen met dezelfde uitgangspunten gaat, maar ze verschillen essentieel van elkaar. Dat leidt tot verwarring, zowel bij adviseurs als bij klanten. Omdat de twee benaderingen vaak door elkaar gebruikt worden (of zelfs als een en dezelfde benadering worden gezien), richten de auteurs zich op de verschillen. Dat doen zij door voor beide benaderingen terug te gaan naar hun bron.

Inleiding

Als er één woordengroep een vlucht heeft genomen in de wereld van organisaties, dan is het wel die rondom het woord 'systeem'. Systemisch, systeemdenken, systeemanalyse, systeemdynamica – we gebruiken ze door elkaar alsof ze synoniem zijn. Maar hoewel ze bepaalde grondslagen delen, verschillen ze wel degelijk van elkaar. Juist die verschillen zijn belangrijk in ons vak. Precies zijn in wat je doet, vanuit kennis over de basis van de methoden die je hanteert, maakt ons immers navolgbaar en aanspreekbaar.

In het boek *Meer dan de som der delen* (Kessener & Van Oss, 2019) worden negen systeembenaderingen beschreven. Die benaderingen zijn ontstaan vanuit heel verschillende disciplines: van de cybernetica tot de biologie, van de organisatiekunde tot de psychologie en gezinstherapie. Hoewel al die benaderingen eenzelfde uitgangspunt hebben – ze kijken vanuit het geheel – zijn de verschillen groot. Er zijn bijvoorbeeld zowel benaderingen die uitgaan van maakbaarheid en stuurbaarheid van het systeem, als benaderingen die stellen dat systemen een teleologische ontwikkelrichting in zich

hebben. Ook zijn er benaderingen die een systeem als een organisatiekundig geheel zien en benaderingen die een groep mensen en hun onderlinge relaties als systeem beschouwen.¹

Twee systeembenaderingen, voortgekomen uit de psychologie en gezinstherapie, hebben een beweging richting organisaties gemaakt: de systemisch-fenomenologische benadering, waarbij het werken met opstellingen centraal staat (Hellinger e.a., 1998), en de interactiebenadering (Watzlawick e.a., 1970; Watzlawick e.a., 1977) die zijn oorsprong heeft in de gezins- en relatietherapie, ook wel systeemtherapie genoemd. Deze twee benaderingen gebruiken allebei de term 'systemisch', wat de nodige verwarring oplevert. Hierdoor lijkt het alsof ze ongeveer hetzelfde doen, terwijl ze flink van elkaar verschillen. In dit artikel beschrijven we deze verschillen op hoofdlijnen. We putten hiervoor uit vakliteratuur van auteurs die zich hebben verbonden aan een van beide benaderingen.

Uitvoeringspraktijken kennen een grote variatie, met ook allerhande eclectische toepassingen (Scholtens e.a., 2023). Deze variaties en de effectiviteit ervan vallen buiten het bestek van deze bijdrage. Wij beperken ons tot enkele relevante conceptuele en methodische verschillen. Maar voordat we dat doen, gaan we eerst in op het stamwoord 'systeem' en beschrijven we kort de geschiedenis van beide benaderingen.

Wat is een systeem?

In de meest kernachtige beschrijving is een systeem een 'samenhangend geheel van elementen en hun relaties, dat zich onderscheidt van zijn omgeving'. Als we deze definitie afpellen, dan zijn er voor dit artikel drie belangrijke kenmerken die iets tot een systeem maken.

- Een systeem is een samenhangend geheel: het is dus geen los zand, maar een georganiseerd geheel.
- Het systeem is te onderscheiden van de omgeving en heeft een grens ten opzichte daarvan; er is zoiets als binnen en buiten het systeem. Je kunt dus onderdeel zijn van een systeem of onderdeel van de omgeving van het systeem.
- Het georganiseerde geheel bestaat uit elementen en hun relaties. Bij een cel zijn dat de verschillende celonderdelen (zoals de kern en mitochondriën) en de manier waarop die met elkaar verbonden zijn en samenwerken. Bij een team zijn dat mensen en de manier waarop ze met elkaar verbonden en onderling afhankelijk zijn.

Systeemdenken is de paraplueterm voor een breed scala aan theorieën en methoden van werken. Het woord 'systeemdenken' zelf zegt dus niet zoveel, anders dan dat het benaderingen zijn die allemaal uitgaan van die basisdefinitie van het begrip systeem: een samenhangend geheel van elementen en hun relaties dat zich onderscheidt van zijn omgeving. Wat een systeem is, verschilt per toepassingsgebied. Het kan gaan om biologische, technische, psychologische of sociale systemen. Of om maakbare of zelflerende

systemen. Ook zijn er systemen waarin mensen er helemaal niet toe doen, systemen die juist alleen over mensen gaan en systemen waarin dingen en mensen samenkomen.

In dit artikel richten we ons specifiek op twee systeembenaderingen waarin de mens in zijn omgang met anderen centraal staat: de interactiebenadering en de systemisch-fenomenologische benadering.

Verschillen in herkomst

Interactiebenadering

Tot in de jaren vijftig van de vorige eeuw was de psychoanalyse de gangbare praktijk voor de behandeling van psychische problemen. Deze langdurige, individuele therapievorm bracht therapeuten ertoe om bij wijze van experiment ook het gezin in de spreekkamer uit te nodigen. Gaandeweg bleken vraagstukken die zich aandienden als individuele problemen beter begrepen en behandeld te kunnen worden door ze te beschouwen als relationele problemen binnen de context van een gezins- of familiesysteem. Vanaf dat moment lag de focus niet langer alleen op wat zich in het individu afspeelt, maar ook op wat er tussen mensen gebeurt. Deze relationele constellatie wordt in de interactiebenadering opgevat als een systeem.

Theoretische inspiratie hiervoor kwam vooral uit de ‘harde’ systeembenadering die toen in opkomst was. Psychiaters en psychologen ontleenden aan wetenschappelijke disciplines als de wiskunde, biologie en cybernetica tal van nieuwe inzichten over feedback, homeostase, circulaire oorzakelijkheid en zelforganisatie in gezinssystemen. Later werden daar, onder invloed van onder andere Bateson, Watzlawick en het werk van de Palo Alto-wetenschappers, inzichten over de rol van context en taal aan toegevoegd. Vanaf dat moment positioneerde de benadering zich als sociaal-constructionistisch.

Niet als in elke andere postmoderne theorie wordt binnen deze stroming het statuut van de ‘waarheid’ betwist: ‘Men is gekant tegen essenties, het idee dat dingen eenduidig waar zijn. Men pleit tegen universalisme en essentialistische kennis. [Systeemtherapeuten] worden geïnspireerd door de aanname dat de werkelijkheid veelvuldig is, dat waarheid of “wat iets is” (sociaal) geconstrueerd wordt, dat een observator en het geobserveerde nooit los van elkaar bestaan en dat taal in de creatie van betekenis van belang is’ (Savenije e.a., 2008, p. 34).

Systemisch-fenomenologische benadering

Waar de interactiebenadering zich in de afgelopen vijftig jaar heeft ontwikkeld tot een afgebakende wetenschappelijke en praktische discipline waaraan vele (praktijk)onderzoekers hebben bijgedragen, is in de systemisch-fenomenologische benadering precies het omgekeerde gebeurd. Iedereen kent de naam van de grondlegger: Bert Hellinger, een man die talloze stromingen verkende en daarvan een eigen amalgaam maakte.

Als twintiger trad Hellinger toe tot een katholieke religieuze orde en vervolgens bracht hij zestien jaar door als missionaris onder de Zoeloes in Zuid-Afrika. Geïnspireerd door de rijkdom van de Zoeloe-tradities raakte Hellinger ervan overtuigd dat het goddelijke in alles aanwezig is, dat ieder mens zijn familie en zijn voorouders in een energieveld om zich heen heeft en dat daarom voorouders vereerd dienen te worden.

Vervolgens kwam hij in aanraking met een interracial, oecumenische training in groepsdynamica, afkomstig uit Amerika. Deze ervaring openbaarde voor hem een 'nieuwe dimensie van de individuele menselijke ervaring en de zorg voor de menselijke ziel' (Hellinger, 1998, p. 317). Hij trad uit de orde en vertrok naar Wenen voor een opleiding in de psychoanalyse, waar hij eveneens diepgaand door werd beïnvloed. Daarna bleef hij inzichten verzamelen uit de vele therapeutische stromingen die vanaf de tweede helft van de twintigste eeuw populair waren.

Naast zijn fascinatie voor lichaamswerk, gestalttherapie en transactionele analyse vond hij bruikbare elementen in onder andere het werk van Ivan Böszörményi-Nagy (verborgen loyaliteiten en de functie van geven en nemen), Jay Haley ('de perverse

driehoek' en het belang van rangorde in families), Virginia Satir (opstellingen in het werken met gezinnen), Milton Erickson (hypnotherapie), Frank Farelly (provoca-

Systeendenken is de paraplu- term voor een breed scala aan theorieën en methoden

tieve therapie) en Richard Bandler en John Grinder (neurolinguïstisch programmeren). In filosofische zin vond Hellinger aansluiting bij Heidegger, evenals hijzelf 'eeuwigdurend op zoek naar het ware woord dat in de ziel weerklinkt' (Hellinger, 1998, p. 318). Zien wat 'is' vormt, samen met een onwrikbaar vertrouwen in de ziel van het individu, de fundamentele basis van zijn werk.

Verschillen in theorie en methode

De twee benaderingen zijn aanvankelijk ontwikkeld voor therapeutische doeleinden en bij beide werd het werkgebied uitgebreid naar organisaties. Bovendien geldt voor beide benaderingen dat ze trouw zijn gebleven aan hun oorspronkelijke gedachtegoed: in de interactiebenadering gaat het om relaties tussen mensen, in de systemisch-fenomenologische benadering focust men op het individu. Het hoeft dus geen verbazing te wekken dat hun verschillende herkomst tot uiteenlopende inzichten en aanpakken voor organisaties heeft geleid. Tabel 1 geeft dit schematisch weer; hierna zullen we ze een voor een kort toelichten.

Tabel 1. Theoretische verschillen van de beide benaderingen.

	Systemisch-fenomenologische benadering	Interactiebenadering
Theorie	• Accent op waarheid • Gedrag wordt vooral gestuurd door systemische principes • Wat onbewust is, bevat belangrijke informatie die bewust moet worden gemaakt • Redeneringen zijn vooral lineair causaal	• Accent op betekenisgeving • Gedrag is in hoge mate contextafhankelijk • Het onbewuste is geen object van onderzoek en interventie • Redeneringen zijn vooral circulair causaal
Methode	• Oordeelloos kijken • Gericht op inzicht en acceptatie • Focus op eenduidigheid • Werken met representanten • Zonder woorden in gesprek • Vragenrepertoire over systeemprincipes • Intuïtie als bron • Breed in toepassing	• Meesturend kijken • Gericht op feedbackgestuurd leren • Focus op verschil • Werken met betrokkenen zelf • Sleutelrol voor taal • Vragenrepertoire over interacties • Wetenschap als bron • Selectief in toepassing
Toepassingsgebied	• Alle organisaties ongeacht omvang of aard van het werk of vraagstuk	• Organisaties, groepen en teams met een immateriële doelstelling en hechte onderlinge banden waarin de samenwerking onder druk staat

Waarheid of betekenisgeving

Het werken met opstellingen gaat uit van het idee dat je de werkelijkheid waarneemt zoals die op je afkomt. De benadering positioneert zich binnen de fenomenologie: '[Dit] gaat over het willen leren begrijpen van een verschijnsel zoals het zich aan je voordoet. Het richt zich niet op de concrete dingen en hun samenhang, maar op het wezenlijke van het geheel, vanuit een intuïtieve, open houding' (Stam & Hoogenboom, 2019, p. 456). In lijn hiermee wordt de organisatieopstelling gezien als een methode om de waarheid aan het licht te brengen: 'Het gaat niet om een construct, maar om een gevonden afbeelding van de werkelijkheid' (Stam, 2012, p. 106).

De interactiebenadering rekent zichzelf, zoals gezegd, tot het sociaal constructivisme (Gergen, 1999) en neemt daarmee een diametraal andere positie in: de mens is een betekenisgevend wezen dat kan denken dat wat hij waarneemt ook waar is. Onze onvermijdelijk selectieve waarneming kleurt echter onze opvattingen, die op hun beurt keer op keer bevestigd worden in wat wij waarnemen en wat wij daarmee voor 'waar' aannemen. Ze stoelen op aannemelijkheid en voelen daarmee voor ons als 'waar', aldus de interactiebenadering (Choy, 2005, p. 54, 114).

Systemische principes of contextualiteit

De systemisch-fenomenologische benadering hanteert het uitgangspunt dat gedrag wordt gestuurd door universele regels. Deze worden aangeduid als 'systemische principes' (Hellinger, 1998; Steegs & Bakker, 2019):

- *Binding*. Het moet duidelijk zijn wie er wel en niet bij hoort en wie inmiddels overbodig is geworden.
- *Ordering*. Een systeem moet juist geordend zijn, met andere woorden: wat doet dit systeem voor de samenleving? En sluit de ordening op basis van functie, leeftijd, anciënniteit en expertise hierop aan?
- *Uitwisseling van geven en nemen*. De verhouding tussen geven en nemen moet voldoende eerlijk zijn.
- *Bestemming en eindigheid*. Als het systeem zijn bestemming bereikt heeft, is het tijd voor opheffing.

De interactiebenadering is een contextuele benadering; gedrag krijgt dus pas betekenis in zijn specifieke context. Zo kan de uitspraak: 'Ik kan hier niet meer tegen', in de ene context worden beschouwd als 'moedig' en in een andere context als 'slap'. Met dit soort voorbeelden wordt geïllustreerd dat gedrag op zichzelf genomen betekenisloos is (Bateson, 1979). Binnen deze benadering bestaat er dan ook geen algemeen geldend kader om naar gedrag te kijken en kan er geen sprake zijn van gedragingen die altijd en overal hetzelfde betekenen.

Rol van het onbewuste

In de systemisch-fenomenologische benadering speelt het onbewuste een belangrijke rol. Systemische principes kunnen onbewust – in de zin van onbedoeld – geschonden worden. Die onbewuste schending verdwijnt vervolgens in het 'onbewuste collectieve geweten'. Maar systemische principes laten zich niet negeren. Via ontregelende symptomen – zoals een hoog ziekteverzuim, weerstand tegen verandering of een functie waarin de een na de ander mislukt – vragen ze om aandacht. Mensen in zo'n systeem worden dan, zonder dat ze het zelf weten, 'in dienst genomen door het systeemgeweten' (Steeghs & Bakker, 2019, p. 473).

'Ook komt het voor dat voor een vacature niemand gevonden wordt en ook intern niemand bereid lijkt de plek op te vullen. In dat soort gevallen is het raadzaam na te gaan wat er met de voorganger(s) gebeurd is: hoe zijn ze weggegaan, zijn ze nog steeds onderdeel van de organisatie en waar zitten ze nu? Vaak blijkt dat er op een weinig respectvolle wijze afscheid is genomen van de voorganger. Deze voorgeschiedenis blijft op de een of andere wijze in het collectieve geheugen opgeslagen. Degene die op zo'n plek terechtkomt, registreert dit onbewust, al was het alleen maar door de onbewuste signalen van anderen, en gaat zich identificeren met "zij die weg zijn gegaan"' (Van der Valk e.a., 2007, p. 74). Naar analogie van de klassieke psychoanalyse is de stelling dat deze symptomen verdwijnen wanneer in een opstelling het onbewuste bewust gemaakt wordt.

De interactiebenadering ontkent het bestaan van het onbewuste niet, maar zet vraagtekens bij de bruikbaarheid van dit concept voor het duiden van menselijk gedrag: '(...) Een gedraging kan het gevolg zijn van een salarisverhoging, het oedipuscomplex, alcohol of een hagelbui, en elk betoog om het "werkelijke" motief te bepalen, zal al gauw

de aard krijgen van een scholastiek dispuut over het geslacht van de engelen. Zolang de menselijke geest niet toegankelijk is voor onderzoek van buitenaf, hebben we niets anders dan deducties en verslagen van introspectie, en beide zijn berucht om hun onbetrouwbaarheid' (Watzlawick e.a., 1970, p. 36).

Lineair of circulair

In de systemische fenomenologische benadering ligt het accent op lineaire verklaringen van verschijnselen ofwel een duiding in termen van actie en reactie, en oorzaak en gevolg. In het verleden is er iets gebeurd (oorzaak), wat in het heden moeilijkheden veroorzaakt (symptoom) en door de oorzaak te zien en te erkennen, nemen de symptomen af: 'Als er gevoelsmatig te veel turbulentie zit in de symptomen, is het zaak om pas op de plaats te maken en te onderzoeken wat maakt dat er zoveel spanning zit op het fenomeen "verandering". Denk bijvoorbeeld aan onverwerkte trauma's, geheimen of een openstaande "schuld" van de organisatie aan de omgeving' (Steeghs & Bakker, 2019, p. 478).

De interactiebenadering hanteert het concept van multicausaliteit, dat wil zeggen: het aantal mogelijke verklaringen voor gedrag is eindeloos en het zoeken naar een 'waarom' helpt ons niet verder. Integendeel: denken in oorzaken wordt gezien als onderdeel van het probleem. Wanneer we in de problemen zitten, ontstaat de onbedwingbare neiging om op zoek te gaan naar het antwoord op de vraag wie er is begonnen. En daarbij maakt ieder de foto waar hij zelf niet op staat.

Deze splitsing tussen 'goed en fout', met de beschuldiging over en weer dat de ander is begonnen, doet het conflictvuur nog verder oplaaien (Choy, 2005, p. 52). En zelfs als je onomstotelijk denkt

vast te kunnen stellen dat één persoon is begonnen, volgt daarop onvermijdelijk het circulaire patroon van aanval en

verdediging: 'In een oude cartoon verdedigde een kind zichzelf tegen zijn moeder door te zeggen: "Hij sloeg mij als eerste terug!" Het punt is hier dat het vaak niet veel uitmaakt wie er begonnen is; de sequentie neemt het over' (Bavalas, 2022, p. 374).

In plaats van te zoeken naar verklaringen, kiest de interactiebenadering voor beschrijvingen van de onderlinge interactie. Hoe grijpen gedragingen op elkaar in en waar zien we welke interactiepatronen tussen mensen ontstaan? Deze patronen hebben een circulair karakter. Circulariteit kan begrepen worden met behulp van de axioma's van Watzlawick, waarbij een mens zich 'niet niet' kan gedragen en alle gedrag communicatie is (Watzlawick e.a., 1970).

Dit impliceert dat het onmogelijk is om niet te communiceren en dat gedrag geen begin heeft. Wie zegt zich liever nog even van een oordeel te willen onthouden, is volop in communicatie en beïnvloedt daarmee de anderen die ieder op hun beurt ook in com-

De onderlinge verschillen zijn groter dan de overeenkomsten

municatie zijn (Choy, 2005, p. 55). Als gedrag geen begin heeft en het dus niet mogelijk is om vast te stellen 'waar dit gedrag is begonnen', is een lineair-causale duiding van gedrag in theoretische zin niet mogelijk en in praktische zin discutabel, aldus de interactiebenadering (Van Lawick, 2005).

Methodische verschillen

In de systemisch-fenomenologische benadering gaat het vooral om de organisatieopstelling als methode. De interactiebenadering beschikt niet over zo'n sleutelinterventie, maar heeft methodieken ontwikkeld als contracteren, circulair bevragen, de netwerk-analyse, reframing en feedbackgestuurd leren.

Beide benaderingen werken met visuele representaties van het systeem. Bij een opstelling wordt als het ware een 'tableau vivant' gemaakt van het vraagstuk: de casus-inbrenger stelt deelnemers aan een opstelling op in de ruimte en visualiseert door middel van afstand en kijkrichting hoe zij zich tot elkaar en tot het vraagstuk verhouden. In de interactiebenadering gebeurt dit aan de hand van een netwerktekening op basis van de triadetheorie (Cartwright & Harary, 1956; Davis, 1967; Belaza e.a., 2017). Wie is goed met wie, waar zit spanning op de lijn, waar ontstaat coalitievorming en wie kan nog in het midden blijven staan?

De begeleider van een opstelling wordt verondersteld de participanten oordeelloos te bevragen, om zodoende te kunnen kijken naar wat er werkelijk is. In de interactiebenadering geldt dit als een onmogelijkheid. Wie werkt volgens de interactiebenadering is er zich van bewust dat elke vraag een interventie is die de kijkrichting van betrokkenen beïnvloedt. Alle methodische verschillen die hierna worden besproken, moeten in het licht van dit verschil worden gezien.

Inzicht en acceptatie of feedbackgestuurd leren

De systemisch-fenomenologische benadering is gericht op het creëren van inzicht en acceptatie: 'Problemen willen begrepen worden, niet opgelost' (Stam & Hoogenboom 2019, p. 455). De opstelling is de kerninterventie en er zijn geen methodische vervolginterventies, behalve een nieuwe opstelling.

De interactiebenadering is niet gericht op inzicht, begrip en acceptatie, maar op feedbackgestuurd leren. In deze benadering wordt gewerkt met 'stel dat ...'- en 'doe alsof'-experimenten om zodoende ruimte te maken voor nieuwe mogelijkheden (Choy, 2005). Bijvoorbeeld: 'Stel dat jouw leidinggevende het niet speciaal op jou gemunt heeft, maar zich zorgen maakt over de resultaten die hij aan zijn baas moet rapporteren?' Met andere woorden: zou je kunnen doen alsof jouw leidinggevende heel andere zorgen heeft dan jij nu denkt en vervolgens kunnen kijken wat er gebeurt?

Eenduidigheid of verschil

Een opstelling mondt in de regel uit in een eenduidig verhaal met dito conclusies over wat er in het systeem aan de hand is. En dat is ook de bedoeling. Een internationale studie onder bijna driehonderd professionals die met opstellingen werken, laat dit ook zien. Gevraagd naar de voor- en nadelen van de methode, scoort ‘helderheid en reductie van complexiteit’ relatief hoog (Scholtens e.a., 2023).

De interactiebenadering is niet geïnteresseerd in een inhoudelijk kloppend verhaal. Als er slechts visies op de werkelijkheid bestaan en er geen eenduidige waarheid is, dan is de stelling verdedigbaar dat iedereen gelijk heeft. Dit gelijk lost het probleem niet op, maar bestendigt dit juist. De strijd om het eigen gelijk versterkt enkelvoudige stellingnames en coalitievorming. Om dit mechanisme te temperen, is de interactiebenadering gericht op het toevoegen van complexiteit en verschillen. Dat doet ze door telkens nieuwe vragen te stellen op vaststaande antwoorden. De interventies zijn gericht op het creëren van relaties die weer verschil kunnen verdragen, dus relaties waarbij meerdere waarheden naast elkaar kunnen bestaan (Choy, 2005, p. 53).

Werken met representanten of werken met betrokkenen zelf

Hoe verrijk je het vraagstuk zodanig, dat nieuwe informatie beschikbaar komt die een nieuw handelingsperspectief kan bieden? In de opstelling gebeurt dit met behulp van representanten. Dit zijn mensen die niets van het vraagstuk afweten, maar dienen als sensor van het organisatiesysteem (Van der Valk e.a., 2007). Vanaf de plek waar zij staan, wordt de representanten gevraagd naar hun zintuigelijke ervaringen. Het idee is dat deze verwijzen naar de werkelijke situatie; wie bijvoorbeeld zijn ogen niet kan afhouden van een lege plek in de ruimte, onthult daarmee dat er in werkelijkheid in het verleden iets niet goed is afgesloten of dat er iets of iemand wordt buitengesloten. Probleemsituaties – maar ook ideeën, leidende principes of veranderplannen – kunnen worden opgesteld. Denk bijvoorbeeld aan de waarde van educatie of een voorgenomen fusie.

In een opstelling zijn degenen die worden beschouwd als veroorzakers van de problemen, en (meestal onbewust) systemische principes hebben geschonden, doorgaans niet in persoon aanwezig.

In de interactiebenadering spreken de mensen die bij het vraagstuk betrokken zijn zelf. Uitgangspunt is dat alleen in de directe interactie de aard van het relatienetwerk en de communicatieve interactiepatronen zichtbaar kunnen worden en van betekenis kunnen worden voorzien. Wie bijvoorbeeld een verwijt krijgt, zit zelf in de ruimte en praat terug. Ook anderen doen een duits in het zakje. Deze interactie is het werkmateriaal.

Zonder woorden in gesprek of taal als sleutel

In een opstelling wordt relatief weinig gesproken; het is een manier om ‘zonder woorden in gesprek te gaan’ (Van der Valk e.a., 2007, p. 78). Deze vorm van voelend spreken is ken-

merkend voor de systemisch-fenomenologische benadering: 'Doe je ogen dicht. Stel je voor dat jij die organisatie bent. Laat je bewegen door de organisatie. Wat is de beweging die door je heen komt? Hel je achterover? Sta je stevig? Heb je doe-energie?' (Steeghs & Bakker, 2019, p. 483).

Bij de interactiebenadering vervult taal een sleutelrol: ze creëert realiteiten, is contextgebonden en niet eenduidig (Savenije e.a., 2008, p. 34). Mensen communiceren niet alleen over het onderwerp van hun dialoog, maar ook over hoe datgene wat ze zeggen moet worden opgevat. Met de woorden die wij spreken, zijn wij tegelijkertijd voortdurend bezig om onze onderlinge betrekkingen te definiëren: ik wil dat jij je nu door mij laat overtuigen, ik wil dat je dit opvat als een grapje, ik wil dat je mij hiervoor een compliment geeft, enzovoort. Het samen met betrokkenen ontrafelen van deze betrekkingstaal behoort tot het hart van de interactiebenadering.

Vragen naar systemische principes of interacties

In de systemisch-fenomenologische benadering hebben de vragen die de begeleider stelt aan de casushouder een inhoudelijke oriëntatie (Bakker, 2018; Steeghs & Bakker, 2019):

- Waar gaat de aandacht steeds naar uit?
- Wie of wat is er nog aan deze plek verbonden?
- Wie of wat wordt er steeds uitgesloten?
- Wat krijgt steeds voorrang?
- Als het probleem een geschenk is, wat is dan dit geschenk?
- Hoe neem jij jouw plek in?
- Hoe oud ben je als je dit zegt?
- Wie of wat in het systeem wordt onvoldoende gezien of geëerd?
- Waar wordt te veel genomen? Waar wordt te veel gegeven?

De interactiebenadering volgt het axioma van Watzlawick, namelijk dat de kwaliteit van de relatie inkleuring geeft aan hoe wij de inhoud verstaan. En bovendien dat naarmate de relatie meer onder spanning komt te staan, de strijd om de aard van de relatie (wie mag wat bepalen?) steeds belangrijker wordt en de inhoud steeds onbelangrijker. Hoe meer men elkaar bestookt met argumenten, des te minder gewicht leggen ze in de schaal. De vragen die aan betrokkenen worden gesteld, zijn dan ook met name gericht op het relatienetwerk en de interactiepatronen en niet op de inhoud van het vraagstuk (Choy, 2005):

- Wat zie je bij A gebeuren als bij B de druk oploopt?
- En wat doet B dan in reactie op A?
- En als de standpunten bij A en B verharderen, wat zie je C dan doen?
- Wie zou het meest blij zijn met een wisseling van het management?
- En wie het minst?
- Wat zou de goede bedoeling van B kunnen zijn?
- Zou A dat weten, denk je?

- Zou dat verschil maken of niet?
- Van wie zou het hier het meest geaccepteerd worden als hij een knoop zou doorhakken?

Intuïtie of wetenschap als bron

Bij de systemisch-fenomenologische benadering gaat het, zoals gezegd, om essenties en de universele werking van de systemische principes. Uitgangspunt is dat het mogelijk is om deze aan het werk te zien als je niet analytisch onderzoekt, maar juist ‘met zachte ogen en een open hart en geest, (...) met je hele wezen, je lijf, je hersenen en alle radarsystemen die je maar hebt (Stam & Hoogenboom, 2019, p. 456). De opstelling wordt dan ook beschouwd als een intuïtieve methode, en voor de werking ervan wordt gerefereerd aan een ‘dieper weten’ of een ‘wetend veld’.

Hoe het precies werkt, is niet bekend, al wordt het steeds duidelijker dat het om ‘oude instinctieve overlevingsmechanismen gaat, mogelijk vanuit de tijd dat we als mensen in stammen leefden’ (Stam, 2012, p. 7, 95; Stam & Hoogenboom, 2019, p. 457). De meeste professionals die werken met organisatieopstellingen kunnen met deze intuïtieve werkwijze goed overweg (Scholtens e.a., 2023). De systemisch-fenomenologische waarneming wordt daarbij als ‘rijker’ beschouwd dan de ‘analytische’ wetenschappelijke manier van kijken.

De interactiebenadering is ingebed in het wetenschappelijk discours met de bijbehorende mores, zoals jezelf toetsbaar opstellen en deelnemen aan het kritische debat via publicaties in vaktijdschriften en bij congressen. Het begon met het verschijnen van *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie* (1967) van Watzlawick e.a., waarin de eerste ideeën met de nodige slagen om de arm werden beschreven. Het was de start van een lange route langs systematisch en experimenteel onderzoek, waarbij sommige ideeën overleefd zijn gebleven en andere werden genuanceerd of verworpen. Zelfs teleurstellingen bleken leerzaam, omdat zij wegen hebben geopend naar nieuwe onderzoeksrichtingen (Bavelas, 2022).

Beide benaderingen zijn ontwikkeld voor therapeutische doeleinden, waarna het werkgebied werd uitgebreid naar organisaties

Breed versus selectief toepasbaar

Organisatieopstellingen worden in alle soorten organisaties toegepast, ongeacht hun omvang of de aard van het werk. Ze worden zowel in de profit- als de non-profitsector gebruikt voor teamfunctioneren, organisatieontwikkeling en conflictsituaties. Maar ook voor marketing, merkontwikkeling, carrièreontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling (Scholtens e.a., 2023). De toepasbaarheid van de organisatieopstelling wordt, aldus de mensen die ermee werken, met name ingeperkt door de factor ‘acceptatie’ (Scholtens

e.a., 2023). De methode zelf kent geen specifieke disclaimers, zij het dat de methode niet wordt aanbevolen als er voor het probleem ‘eenvoudige en directe oplossingen bestaan, zoals training of coaching’ (Van der Valk e.a., 2007, p. 79).

De interactiebenadering blijft wat dichterbij huis. De ervaring is dat dit repertoire vooral goed aansluit bij organisaties die nog het meest beantwoorden aan de metafoor van het gezin: ‘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’ (Choy, 2005, p. 30). Ook omvang doet ertoe; die kan niet veel groter zijn dan de opkomst op een gemiddeld familiefeest. Voor een multinational, waar collega’s elkaar vooral herkennen aan de hand van dezelfde toegangsbadge, heeft de interactiebenadering geen betekenis.

Visualiseren van onderlinge betrekkingen of systeemwetten

In het voorgaande gingen we in op de verschillen tussen beide benaderingen. Die zijn groter dan op het eerste gezicht lijkt. Toch zijn beide benaderingen ook aan elkaar gekoppeld en wel door de methode van de opstelling. De systeemtherapeuten Virginia Satir en Peggy Papp merkten dat de verbale systeemtherapie voor niet-zo-talige cliënten minder geschikt was. Daarom gingen ze werken met ‘familiesculpturen’: een soort opstellingen waarmee niet-talig, symbolisch, uitdrukking gegeven kan worden aan relaties en communicatiepatronen in het gezin. Hellinger was geïnspireerd door Satir, maar paste zijn vorm van opstellingen anders toe dan Satir en Papp. Hem ging het om het zichtbaar maken van onderliggende oorzaken.

Als we ons beperken tot organisaties: het is fundamenteel anders of je met behulp van een opstelling actuele betrekkingen symbolisch zichtbaar maakt of verborgen systeemwetten tot uitdrukking brengt.

Taalverschillen die achter het woord ‘systemisch’ schuilen

Beide benaderingen houden er een heel eigen taalrepertoire op na. Waar de systemisch-fenomenologische benadering onder meer spreekt van ‘veld’, ‘plek’, ‘ordering’, ‘verborgen loyaliteit’ en ‘systeemgeweten’, gebruikt de interactiebenadering woorden als ‘betrekking’, ‘wederkerigheid’, ‘(meta)communicatie’, ‘betekenis’ en ‘context’. Zolang die twee taalregisters binnen de eigen benadering eenduidige betekenissen hebben, is er geen probleem. Maar soms wordt met dezelfde woorden iets heel anders bedoeld. Zo is een patroon in de systemisch-fenomenologische benadering een typering van individueel gedrag dat in het verleden functioneel is geweest, maar inmiddels zijn functie

heeft verloren. In de interactiebenadering gaat het om een beschrijving van een repeterende actie/reactie-reeks tussen mensen.

Of neem het woord autopoïese: dat wordt in de systemisch-fenomenologische benadering opgevat als een vorm van persoonlijke vrijheid: 'Je bent vrij, werkelijk vrij om al datgene te doen dat nodig is om een goede plek te vinden voor jezelf in dit systeem en voor het geheel' (Stam, 2012, p. 84). In de interactiebenadering is autopoïese een algemeen kenmerk van sociale systemen waarmee wordt uitgedrukt dat het systeem juist operationeel gesloten is en zichzelf steeds voortbrengt: 'Een sociaal systeem reproduceert zichzelf voortdurend en het medium voor die reproductie is communicatie' (Luhmann, 1984). Daarmee is het niet vrij, maar wordt het begrensd door de eigen interne organisatie.

Tot besluit

In dit artikel hebben we de verschillen tussen de systemisch-fenomenologische benadering en de interactiebenadering belicht. Beide benaderingen noemen zichzelf systemisch, maar de onderlinge verschillen zijn groter dan de overeenkomsten. Organisatieprofessionals hebben de professionele plicht om zich naar hun klanten te verantwoorden over hun werkwijze en het onderliggende paradigma. Alleen zo kan de klant besluiten om al dan niet in te gaan op het voorstel van de adviseur.

Bovendien gaan de twee benaderingen niet zomaar samen. Je kunt niet tegelijkertijd werken aan de hand van het idee dat het onderbewuste belangrijk én niet belangrijk is. Of dat gedrag wel en niet contextueel is. Zo kun je ook niet tegelijkertijd betrekkingen in de onderlinge communicatie negeren en ze bespreekbaar maken. Of eenduidigheid als leidraad hanteren en tegelijkertijd het zoeklicht op verschil richten. Als begeleider kun je evenmin tegelijkertijd werken vanuit oordeelloos en meesturend kijken.

Het is dus het een of het ander. Zetten we de zaak hiermee onnodig op scherp? Of draagt dit juist bij aan een heldere positionering van beide benaderingen, waar zowel de adviseur als de klant baat bij heeft? Onze intentie is het laatste, in de wetenschap dat wij slechts gaan over de woorden die wij schrijven en niet over hoe die worden verstaan. ■

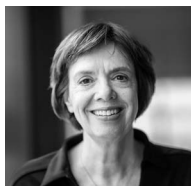
Noten

1. Voor een breed overzicht zie *De organisatie als systeem: een caleidoscoop van zienswijzen* (2018) van Leike van Oss en Brechtje Kessener.

Literatuur

- Bakker, S. (2018). *Rake vragen*. Noorderlicht.
- Bateson, G. (1979). *Mind and nature*. Dutton.
- Bavelas, J.B. (2022). De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie 50 jaar later. *Gezinstherapie Wereldwijd*, 33, 360-383.
- Belaza, A.M., Hoefman, K., Ryckebusch, J., Bramson, A., Heuvel, M. van den & Schoors, K. (2017). Statistical physics of balance theory. *PLOS One*, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0183696>.
- Cartwright, D. & Harary, F. (1956). Structural balance: a generalization of Heider's theory. *Psychological Review*, 63 (5), 277-293.
- Choy, J. (red.) (2005). *De vraag op het antwoord: systemische interventies voor conflicten in organisaties*. Choy.
- Davis, J.A. (1967). Clustering and structural balance in graphs. *SAGE Social Science Collections*, 20 (2), 181-187.
- Gergen, K. (1999). *An invitation to social construction*. Sage.
- Hellinger, B., Weber, G. & Beaumont, H. (1998). *De verborgen dynamiek van familiebanden*. Altamira-Becht.
- Kessener, B., & Oss, L. van (2019). *Meer dan de som der delen: systeemdenkers over organiseren en veranderen*. Boom.
- Lawick, J. van (2005). 'Bloemen plukken in het wetende veld'. Bert Hellinger: hoop of wanhoop? *Tijdschrift voor Psychotherapie*, 31, 240-246.
- Luhmann, N. (1984). *Sociale Systeme, Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp.
- Oss, L. van & Kessener, B. (2018). De organisatie als systeem: een caleidoscoop van zienswijzen. *M&O*, 72 (3), 70-83.
- Savenije, A., Lawick, M.J. van & Reimers, E.T.M. (red.) (2008). *Handboek systeemtherapie*. De Tijdstroom.
- Scholtens, S., Boer, H., Kiltz, L. & Fleer, J. (2023). A systemic perspective on organizations: international experience with the Systemic Constellation Method. *Systemic Practice and Action Research*, <https://doi.org/10.007/s11213-023-09642-2>.
- Stam, J.J. (2012). *Vleugels voor verandering*. Het Noorderlicht.
- Stam, J.J. & Hoogenboom, B. (2019). De systemisch fenomenologische benadering. In B. Kessener & L. van Oss (red.), *Meer dan de som der delen: systeemdenkers over organiseren en veranderen* (pp. 541-467). Management Impact.
- Steehgs, L. & Bakker, S. (2019). De oerkrachten in de onderstroom. In B. Kessener & L. van Oss (red.), *Meer dan de som der delen: systeemdenkers over organiseren en veranderen* (pp. 469-485). Management Impact.
- Valk, E.J.M. van der, Janse, H.W. & Weggemans, T.J. (2007). De organisatieopstelling: zonder woorden in gesprek. *M&O*, 61 (5), 68-84.
- Watzlawick, P. & Weakland, J.H. (Eds.) (1977). *The interactional view: studies at the Mental Research Institute Palo Alto 1964-74*. Norton.
- Watzlawick, P., Helmick Beavin, J. & Jackson, D.D. (1970). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Van Loghum Slaterus.

Auteurs



Dr. M. Spanjersberg is organisatieadviseur bij Spanjersberg Organisatieadvies te Voorschoten.
E-mail: marijke.spanjersberg@icloud.com.



Drs. L. van Oss is organisatieadviseur bij Organisatievragen te Utrecht.
E-mail: leike@organisatievragen.nl.