

# *Elementen van systemen in bedrijfsvoering*

**Laurent KEIL**

promotor :  
Prof. dr. Eric LEFEBVRE

## **Voorwoord**

Welke inzichten kunnen mij verder helpen, om een beter begrip te krijgen van het functioneren van organisaties? Hoe kan men een organisatie gezond houden? Hoe kan de efficiëntie en effectiviteit van een organisatie bevorderd worden? Dergelijke vragen waren de aanzet, om een passend onderwerp voor mijn eindverhandeling te kiezen. Een antwoord op deze vraag is een stap in de goede richting om mijn toekomstige functie in de bedrijfswereld op een gezonde en evenwichtige manier te kunnen inkleden.

## **Samenvatting**

Een organisatie is een systeem. Een systeem is een geheel dat als een geheel functioneert, door de onderlinge afhankelijkheid van de verschillende delen.

Systemen kunnen ingedeeld worden op basis van hun complexiteit. Van eenvoudig naar complex bestaan statische, mechanische, cybernetische, open, genetisch sociale, dierlijke, menselijke en transcendentale systemen. Een organisatie is een sociaal systeem, dat opgebouwd is uit componenten die onderling met elkaar in contact zijn. Deze componenten zoeken steeds naar hun evenwicht en optimale positionele waarde. De organisatie als systeem, gaat eveneens op zoek naar evenwicht en stabiliteit in haar omgeving om het voortbestaan te verzekeren.

Opdat een organisatie haar doelen op een efficiënte en effectieve manier kan bereiken, is het nodig de juiste structuur te kiezen. De structuur is vast verbonden met de processen die zullen plaatsvinden. Afhankelijk van de omgeving en de vereisten om te overleven, zullen structuur en overeenkomstige processen gekozen worden.

Een organisatie opereert in een bepaalde omgeving, heeft een bepaalde geschiedenis, neemt werknemers met verschillende achtergronden aan, etc.. Om een organisatie op een verantwoorde manier te besturen, is het nodig feiten in hun context te bekijken en in hun geheel te zien. Holistisch denken leidt tot het beter inschatten van situaties en problemen, alsook betere oplossingen in de bedrijfsvoering.

In bedrijfsvoering komt men processen van zelfregulering bij de werknemers tegen, alsook bij het systeem in zijn geheel; de organisatie. Bij het proces van zelfregulering is het bereiken van een evenwicht het doel. Dit gebeurt door middel van wisselwerking met de omgeving. Bewust zijn van dergelijke processen en op een juiste manier erop inspelen, leidt tot een gezonde bedrijfsvoering.

De veldtheorie, een systeemtheorie, stelt dat alles een veld is, waarin verschillende krachten op elkaar inwerken. Deze krachten spruiten voort uit de te bevredigen behoeften van het individu en zijn in zekere mate voorspelbaar. Proces en integratie zijn onmisbaar om de realiteit te verstaan. De werkelijkheid ligt verscholen in gehelen, terwijl de persoonlijke werkelijkheid afhangt van de positie in het veld.

Uit de veldtheorie zijn verscheidene systemische principes afgeleid die uiterst nuttig zijn voor het bestuur van organisaties. Het respecteren van principes

omtrent toebehoren, uitbreiding, immuunkracht, individuatie en overkoepelende metaprincipes in organisaties, leidt tot een stabiel en evenwichtig systeem. Het bevordert de gezondheid van een organisatie, mits een juiste toepassing en rekening houdend met de context waarin gebeurtenissen zich afspelen.

## Inhoudsopgave

VOORWOORD .....	2
SAMENVATTING.....	3
INHOUDSOPGAVE .....	6
1. INLEIDING .....	8
2. ALGEMENE SYSTEEMTHEORIE .....	10
2.1 Omschrijving .....	10
2.2 Systemniveaus volgens Boulding .....	11
2.2.1 Statische systemen .....	11
2.2.2 Mechanische systemen .....	11
2.2.3 Cybernetische systemen .....	12
2.2.4 Open systemen .....	13
2.2.5 Genetisch sociale systemen.....	13
2.2.6 Dierlijke systemen .....	14
2.2.7 Menselijke systemen .....	14
2.2.8 Sociale systemen .....	15
2.2.9 Transcendentale systemen .....	16
2.3 Consequenties .....	16
2.4 Structuur en proces in organisaties.....	22
3. HOLISTISCH DENKEN .....	26
4. ORGANISCHE ZELFREGULERING .....	30
5. DE VELDTHEORIE.....	36

5.1 Algemene beginselen .....	36
5.2 Het gezondheidsbegrip in de veldtheorie .....	52
5.3 Consequenties .....	53
5.4 Kennis in een veld.....	55
6. SYSTEMISCHE STRUCTUUR IN ORGANISATIES.....	58
6.1 Basisprincipes voor systeemonderhoud .....	59
6.1.1 Toebehoren .....	59
6.1.2 Uitbreiding .....	60
6.1.3 Immunkracht.....	63
6.1.4 Individuatie .....	65
6.2 Consequenties .....	66
6.3 Metaprices.....	68
6.4 De onzichtbare ordening in systemen.....	70
6.5 Conflicten in relatiesystemen .....	73
6.6 Systemische zienswijze omtrent pesten .....	76
7. BESLUIT .....	80
NAWOORD.....	81
DANKBETUIGING .....	82
LITERATUURLIJST .....	83

## 1. Inleiding

De doelstelling van de studie 'Toegepaste Economische Wetenschappen', is om de juiste beslissingen te kunnen nemen op professioneel vlak, eens de carrière begonnen is. De leerdoelen van de verschillende vakken bestaan eruit de studenten voor te bereiden op de bedrijfseconomische realiteit en hen te laten slagen in hun professionele carrière.

Beslissen is een van de belangrijke activiteiten van een bestuurder in een onderneming of een zakenman. Om goede beslissingen te nemen, als een onderdeel van een organisatie, is het nodig om het concept van een organisatie te verstaan, hoe zij functioneert.

Een organisatie is een systeem, dat opgebouwd is uit verschillende elementen en middelen samenbrengt, ten einde gemeenschappelijke doelen te bereiken. Om een duidelijk concept te krijgen van een organisatie, moeten dus de elementen, principes en middelen van het systeem gekend zijn. Dit, opdat de doelen zo efficiënt mogelijk behaald worden en de beslissingen effectief zijn.

Om het functioneren van een organisatie zo goed mogelijk te kunnen begrijpen, kunnen systeemtheorieën en denkwijzen inzichten bieden, die anders aan de opmerkzaamheid voorbij zouden gaan.

Dit werkstuk begint ermee de algemene basis van systeemtheorieën en de gevolgtrekkingen toe te lichten. Daarna volgt er een omschrijving van holistisch denken met enkele praktijkvoorbeelden. Hierop volgt de veldtheorie en haar praktijkinzichten.

De veldtheorie is een systeemtheorie die de omgeving van elementen van een systeem sterker benadrukt dan de klassieke theorieën. Algemene systeemtheorieën en holistisch denken bieden een basis om over te gaan tot de veldtheorie, met haar toepassingen. De veldtheorie is geen uitloper van de algemene theorie. De algemene theorie is wel nodig om verschillende concepten te kunnen plaatsen.

Dit werkstuk is een aanmoediging om de bedrijfseconomische realiteit vanuit een extra perspectief te kunnen benaderen, een dimensie te scheppen die bijkomende mogelijkheden biedt in de bedrijfsvoering.

## **2. Algemene systeemtheorie**

### **2.1 Omschrijving**

Hall en Fagen (1968) definiëren een systeem als een verzameling van objecten, gevormd door de relaties tussen deze objecten en de eigenschappen van deze objecten. Objecten zijn daarbij delen of componenten die ongelimiteerd in variëteit kunnen zijn. Attributen zijn dan eigenschappen van objecten. De relaties verbinden de objecten met elkaar. Welke relaties van belang zijn, worden door de onderzoeker van het systeem bepaald. De omgeving is de set van alle objecten. Een verandering in de attributen beïnvloedt het systeem en de attributen veranderen door het gedrag van het systeem.

Buckley (1967: 41) definieert een systeem als een geheel van elementen of componenten, die direct of indirect in relatie staan met elkaar op een min of meer stabiele manier, in een periode in de tijd.

Volgens Thierry (1965: 164) is een systeem een 'geheel van elkaar wederzijds beïnvloedende componenten, die volgens een plan geordend zijn, ten einde een bepaald doel te bereiken'.

Lievegoed (1970: 29) stelt: 'een systeem is een ander woord voor samenhang, een systeem is een door mensen bepaald geheel van samenhangende factoren, variabelen'.

## **2.2 Systemniveaus volgens Boulding**

In 'Algemene systeemtheorie, systeembenadering en organisatietheorie' haalt Keuning (1973) de hiërarchie van de verschillende soorten van systemen van Kenneth Boulding aan. Boulding onderscheidt negen niveaus binnen de hiërarchie van systemen. Deze negen niveaus zijn gerangschikt op basis van de complexiteit van het betrokken theoretisch systeem.

### **2.2.1 Statische systemen**

In eerste instantie zijn er statische systemen of skeletsystemen. Deze worden herkend door een nauwkeurige beschrijving van een kader. Zonder de nauwkeurige beschrijving van de statische relaties is een functionele of dynamische theorie onmogelijk.

### **2.2.2 Mechanische systemen**

Vervolgens is er het eenvoudig mechanische systeem. Dit systeem wordt gekenmerkt door in de tijd gezien gedetermineerd noodzakelijke bewegingen. Doorgaans komt binnen de gedetermineerde structuur een evenwicht tot stand.

### **2.2.3 Cybernetische systemen**

Het cybernetische systeem is een derde vorm van systeem. Het cybernetische systeem wordt gekenmerkt door een besturingsmechanisme en verschilt van het mechanische systeem door de toegevoegde dimensie, die bestaat uit transmissie en interpretatie van informatie, waardoor zelfregulering mogelijk wordt.

De evenwichtstoestand van het systeem wordt niet gedetermineerd door interne variabelen. De gewenste toestand wordt wel gehandhaafd met behulp van het aanwezige besturingsmechanisme. Ook de homeostatische modellen kunnen tot de categorie van de cybernetische systemen gerekend worden. Homeostase staat voor het dynamische evenwicht, gehandhaafd door een organisme.

'Homeostase is een toestand van dynamisch evenwicht, die wordt gekenmerkt door veelvuldig, onderling afhankelijke bewegingen. Als een systeem wordt verstoord heeft het de neiging zijn evenwichtsnorm te zoeken door middel van negatieve terugkoppelingsmechanismen, die de afwijking van de evenwichtstoestand kleiner proberen te maken.' (Houwelings-Meijers en Visser, 1993)

De term wordt dus gebruikt om de handhaving van een bepaalde toestand of *steady state* weer te geven, ondanks een continue in- en uitgaande stroom van

energie. Denk aan het menselijke lichaam. Het houdt het interne milieu binnen nauwe grenzen constant, niettegenstaande aanzienlijke veranderingen in het externe milieu. Cybernetische mechanismen spelen in dit reguleringsproces een belangrijke rol.

#### **2.2.4 Open systemen**

Op het vierde niveau komen de open systemen. Deze systemen onderscheiden zich van het vorige niveau door de mogelijkheid tot zelfhandhaving van het systeem. Dit terwijl invoer, doorvoer en uitvoer van materie en energie plaatsvindt. Onder de noemer van de open systemen, wordt een onderscheid gemaakt tussen dode en levende systemen. Levende systemen handhaven zich door zelf(re)productie of voortplanting.

#### **2.2.5 Genetisch sociale systemen**

Ten vijfde zijn er de genetisch sociale systemen die gekenmerkt worden door verbijzondering van activiteiten tussen cellen tot wederzijds afhankelijke celgroeperingen binnen het organisme. Voorts manifesteert zich het verschil tussen het genotype en het fenotype, terwijl het groeiproces planmatig vastligt.

Onder genotype wordt de totaliteit van genen van een organisme verstaan, waarbij een gen een erfelijke eenheid van een functie is. In een gen zijn de erfelijke eigenschappen van een organisme verankerd. Door een harmonisch samenspel van genen, ontstaan zichtbare kenmerken van een organisme.

Onder fenotype wordt de som van alle kenmerken van een individu verstaan. Het fenotype is niet constant, maar verandert in de loop van de individuele ontwikkeling, door de wisselwerking tussen het genotype en het milieu. Het milieu staat voor alle factoren die de realisering van genotypisch vastgelegde kenmerken van een individu kunnen beïnvloeden.

### **2.2.6 Dierlijke systemen**

Het zesde niveau staat voor het dierlijke systeem. Op dit niveau wordt het kunnen verwerken van informatie door de ontwikkeling van speciale informatie invoerende organen en door de ontwikkeling van het zenuwstelsel toegevoegd. De hersenen verwerken de verkregen informatie tot een kennisstructuur, waardoor doelgericht gedrag mogelijk wordt. Het gedrag is dan afhankelijk van de gestructureerde informatie of het beeld van de omgeving. Eens het beeld, of de kennis, van de omgeving gestructureerd is, zal bijkomende informatie doorgaans weinig aan het ontstane beeld veranderen. Complicaties bij het voorspellen van het gedrag ontstaan pas wanneer een geringe stimulus een reorganisatie van het ontstane beeld teweeg brengt en een radicaal veranderende respons tot gevolg heeft.

### **2.2.7 Menselijke systemen**

De mens onderscheidt zich van het dier door het van zichzelf bewust zijn en bevindt zich daardoor op het zevende niveau. De mens weet dat hij weet en kan

over zichzelf nadenken. Deze eigenschap staat in verband met het vermogen van de mens zich te bedienen van een taal en het kunnen interpreteren van symbolen.

De mens onderscheidt zich ook van het dier, doordat hij zich bewust is van de tijd en ruimte waarin zijn leven zich afspeelt. Het menselijke gedrag wordt in sterke mate beïnvloed door zijn visie op dit tijdsproces. Dit omdat hij hierdoor in de mogelijkheid is om zijn eigen levensloop te overzien, alsook over de grenzen ervan; het verleden en de toekomst.

### **2.2.8 Sociale systemen**

Het sociale systeem bevindt zich op het achtste niveau en stijgt boven de mens als individu uit. Centraal in het sociale systeem is de rol die het individu binnen een bepaalde organisatie speelt. Het gedrag van de verschillende individuen wordt met elkaar verbonden door communicatiekanalen.

De rollen die een individu op zich neemt in organisaties of bepaalde situaties, zijn afhankelijk van een variabel cultuurpatroon. De variabiliteit is afhankelijk van de organisatie of situatie waarin het individu zich bevindt en de relatie van de organisatie ten opzichte van de maatschappij.

Op dit niveau wordt niet enkel de mens in de organisatie bestudeerd. De organisaties worden ook in hun totaliteit behandeld, namelijk de maatschappij.

### **2.2.9 Transcendentale systemen**

Op het negende niveau bevinden zich de transcendentale systemen. Transcendentale systemen zijn symbolische systemen, zoals onder meer taal, logica en wiskunde. In deze systemen bestaan eveneens structuren en relaties. Tot dit niveau behoren de vraagstukken die enkel beantwoord kunnen worden met behulp van ethiek en geloof. Het waardensysteem, dat het gedrag van een individu en zijn organisatie bepaalt, wordt uit het transcendentale systeem afgeleid.

## **2.3 Consequenties**

De indeling in verschillende niveaus schept de gelegenheid om geselecteerde probleemgebieden op een bepaald niveau te plaatsen en van dat niveau uit te benaderen. De niveaus zijn gerangschikt op basis van hun complexiteit. In de praktijk heeft dit tot gevolg dat elk hiërarchisch hoger gerangschikt systeem, alle lager geclassificeerde systemen omvat. Anders gesteld; elk hoger niveau wordt herkend door een extra dimensie en heeft een breder perspectief dan het lagere en omvat om dezelfde reden ook het lagere.

Homeostase, systeemgrenzen, terugkoppeling en regulatiemechanismen hebben een centrale rol in de systeemtheorie. Via deze factoren is het mogelijk om in

een organisatie tot een relatief stabiel, intern evenwicht te komen. De systeembenadering is vooral geïnteresseerd in hoe systemen tot verandering komen of stabiliteit handhaven. In de theorie is een van de belangrijkste manieren hiertoe het gebruik van terugkoppeling. Hiermee wordt het verwerken van informatie over het functioneren van het systeem bedoeld. Onder dit functioneren van het systeem wordt zowel het interne functioneren verstaan, alsook het functioneren in de externe omgeving.

Systemen worden eveneens gekenmerkt door een zekere mate van totaliteit. Dit geldt ook voor organisaties. De som is meer dan het optellen van de afzonderlijke delen. Er is samenhang en de structuur van de samenhang laat zich niet verklaren door de afzonderlijke delen te analyseren. Elk deel van een systeem wordt gezien in zijn samenhang met andere delen, omdat de verandering in één deel een verandering in de verhouding tussen alle delen en het totale systeem kan veroorzaken. Een systeem gedraagt zich dus niet als een eenvoudige samenvoeging of optelling van onafhankelijke elementen, maar als een samenhangend of ondeelbaar geheel (Remmerswaal 2003).

Een systeem is een geheel, dat men relatief onafhankelijk kan bestuderen of kan ontwerpen. In de algemene systeembenadering wordt een systeem als 'een samenhang tussen componenten in een groter geheel' benaderd. Dit veronderstelt een rangschikking van componenten, namelijk de relatie van een

deel of een component tot een geheel. Een willekeurige combinatie van componenten vormt in deze gedachtegang geen geheel.

Angyal (1969) diept dit uit door onderscheid te maken tussen een geheel en de representatie daarvan door middel van een systeem. Vervolgens gaat hij uit van de stelling dat gehelen niet gereduceerd kunnen worden tot delen en relaties. Dit betekent niet dat de structuur van een geheel niet bestudeerd kan worden als een logische eenheid. Deze logische eenheid noemt Angyal een systeem. Op deze manier wordt er een onderscheid gemaakt tussen een geheel en een systeem. In deze gedachtegang wordt een systeem nader bepaald door de verwijzing naar organisatie van gehelen. Systemen onderscheiden zich hierdoor van totaliteiten. Met totaliteiten wordt een groep van elkaar onafhankelijke componenten bedoeld. Een systeem is dus met andere woorden een georganiseerd geheel. Zowel Angyal als von Bertalanffy (1972) delen deze mening, onafhankelijk van elkaar.

Een systeem duidt dus op een organisatie van een geheel. "Een systeem is geen concreet object, maar verwijst naar een denkwereld, een beschouwingwijze met een logisch conceptueel denkkader" (Keuning 1973: 61).

In deze context boet het causaal denken aan belangrijkheid in en systeemdenken treedt op de voorgrond. Systeemdenken is meer omvattend dan causaal denken, maar sluit deze manier van denken niet uit. Binnen het

systeemdenken is volgens Angyal (1969) de relatie tussen twee elementen af te leiden uit de eigenschappen van het alomvattende systeem waarvan de twee elementen deel van uitmaken. Anderzijds wordt er door Stafford Beer (1968) gesteld dat een systeem dat uit  $n$  componenten bestaat,  $n(n - 1)$  relaties omhelst en *2 tot de macht  $n(n - 1)$*  aantal toestanden kan kennen.

Met deze stelling wordt het principe van synergie geïmpliceerd. Het geheel is meer dan de som der delen, doordat sprake is van een alomvattend geheel dat niet te herkennen is in de afzonderlijke delen. Beer (1968) geeft aan dat een systeem een complex kluwen is van relaties, waar de toestand van het systeem niet toe te schrijven is aan de verandering van één element.

Een optimale situatie binnen een systeem doet zich enkel voor, wanneer alle significante posities binnen het systeem bezet zijn. Met andere woorden, wanneer alle componenten op grond van hun relevante eigenschappen een optimale positionele waarde bereikt hebben. Dan is een optimale graad van organisatie bereikt. In dergelijk geval zijn er geen tegenstellingen te bespeuren tussen de actuele positionele waarde van een component op grond van zijn eigenschappen en de optimale positionele waarde van de component in kwestie. Met andere woorden, er bestaat geen verschil tussen het actuele rolgedrag en het verwachte rolgedrag van een individu.

Dit uitgangspunt staat model voor holistische concepties in organisatietheorieën. Bij veranderingen passen de componenten zich zo aan dat opnieuw een optimale positionele waarde wordt bereikt. Het begrip *positionele waarde* laat echter een interpretatie toe, waarbij niet van een aanpassingsmechanisme hoeft uitgegaan te worden. Concreet gaat het om de mens in een organisatie.

Wanneer op grond van deze veronderstellingen sprake is van een spanningsveld tussen optimale positionele waarde en actuele positionele waarde van componenten, mag dit spanningsveld niet worden genegeerd. Dit op straffe van reductionisme, voor zover het de component *mens* betreft. Het begrip *systeem* en de daarop gebaseerde systeembenadering laten ruimte voor deze kwestie, op grond van het feit dat de positionele waarde van componenten verklaard moet kunnen worden. Dit door rekening te houden met al de eigenschappen van componenten, die relevant zijn voor de positie die deze innemen in een organisatie.

In deze context kan het doelen stellen van organisaties bekeken worden. "Doeleinden van een organisatie ... komen tot stand via een georganiseerd onderhandelingsproces, waardoor een consensus wordt bereikt tussen individuen met eigen persoonlijke doelstellingen. De doelstellingen van de organisatie kunnen slechts worden gerealiseerd, wanneer een bevredigend evenwicht wordt bereikt tussen doelstellingen van een individu persoonlijk en de doelstelling van de organisatie. In het verlengde van deze stelling moet dan

worden aangenomen, dat een organisatie slechts één van de doel-middel ketens is, waarbinnen een individu zijn eigen doelstellingen kan verwerkelijken” (Burns 1966: 113).

Consensus is onderhandelbaar en kan het gevolg zijn van een natuurlijke wilsovereenstemming, overtuiging, manipulatieve gedragingen of effectieve sancties.

Bij tegenstrijdigheden tussen individuele doelen van samenwerkende partijen, is in normale omstandigheden het doel de organisatie in stand te houden. In dit aspect bevindt zich de mogelijkheid individuele doelstellingen te convergeren.

Bij het oprichten of uitbreiden van een organisatie of onderneming, is het nodig om er zeker van te zijn dat de doelen van de oprichters met elkaar overeenstemmen. Vanuit een ander standpunt bekeken, hoort er een mate van gelijkaardige motivatie te zijn onder de oprichters om de onderneming te laten slagen.

In een vennootschap waar bijvoorbeeld een deel van de oprichters het doel heeft zichzelf zo snel mogelijk te verrijken, zullen ongetwijfeld conflicten ontstaan met het andere deel oprichters dat bijvoorbeeld uit passie voor een bepaald concept de vennootschap heeft opgericht. De doelen lopen niet gelijk en op het moment dat er beslissingen zullen moeten genomen worden, is het reëel dat de twee

partijen met elkaar in conflict komen. Vanaf het oprichten van een vennootschap is het dus reeds belangrijk de juiste personen samen te brengen om toekomstige problemen te vermijden.

Zo stuurde men bij Nike bijvoorbeeld de topman William Perez de laan uit na een ruzie met de oprichter Philip Knight. Dit omwille van een meningsverschil omtrent het beheren van de onderneming op lange termijn. Een verdere samenwerking was niet meer mogelijk (De Tijd dinsdag 24-1-2006).

## **2.4 Structuur en proces in organisaties**

Een organisatie zorgt ervoor dat middelen worden samengebracht, ten einde doelen te verwezenlijken. Een organisatie is opgebouwd uit individuen en behoort hierdoor tot de categorie van sociale systemen.

Keuning (1979: 52-53) omschrijft organisatiestructuur als; 'de indeling van de te verrichten werkzaamheden in functies en taken van functionarissen, werkgroepen en afdelingen; de vastgestelde bevoegdheden en betrekkingen waarin functionarissen, werkgroepen en afdelingen tot elkaar staan bij de uitvoering van hun taken; en de ingebouwde communicatiekanalen en mechanismen waardoor functionarissen, werkgroepen en afdelingen met elkaar

in verbinding staan ten behoeve van de noodzakelijke wilsoverdracht en coördinatie'.

Structuur doelt op de ordening van een systeem. Deze ordening heeft betrekking op de verschillende subsystemen en componenten op een gegeven moment in de tijd. Een systeem in de tijd bekeken, beschrijft een continue functie van moment tot moment, met andere woorden een proces (Miller 1965: 209). Wanneer dus de veranderingen zich in de tijd voltrekken op gebied van materie, energie en informatie wordt er van procesbenadering gesproken.

Processen en structuren dienen in samenhang te worden bestudeerd, daar ze vast met elkaar zijn verbonden. In organisaties betekent dit dat de wijze van organisatie afhankelijk is van de gewenste afwikkeling van processen, terwijl de loop van de processen afhankelijk is van de reeds bestaande structuur en eigenschappen die de positionele waarden van de verschillende componenten bepalen.

Structuren kunnen aangepast worden aan de gewenste loop van processen. De ingebedde beperkingen mogen uiteraard niet buiten beschouwing gelaten worden, bij het kiezen van de juiste structuur.

De in praktijk meest voorkomende structuren zijn de functionele en divisionele structuren. Daarnaast zijn er matrix-, horizontale- en modulaire structuren. Iedere

structuur komt met bepaalde sterktes en zwaktes. Een functionele structuur heeft bijvoorbeeld als voordeel dat er zeer efficiënt te werk kan gegaan worden in de verscheidene departementen, een nadeel is de eventuele trage aanpassing aan een veranderende omgeving. Voor iedere structuur is in dit opzicht een reeks van voor- en nadelen op te sommen.

De gekozen structuur van een systeem of organisatie bepaalt de manier waarop processen worden voltooid. Mensen en middelen worden in bepaalde verhoudingen, voor een bepaalde termijn vastgelegd. De strategie wordt zodanig ontworpen dat de vereiste processen om de doelen te bereiken zo vlot mogelijk kunnen verlopen.

Belangrijk is ook dat de interne structuur afgestemd wordt op de omgeving, zodat er efficiënt en effectief met de beschikbare middelen kan omgesprongen worden. Het is van belang dat de structuur zo wordt omschreven, dat wanneer nodig, aanpassingen kunnen doorgevoerd worden. Interne eisen of externe factoren kunnen zich in de tijd wijzigen. Om het vooropgezette doel te kunnen bereiken, zal daarom een vlotte aanpassing nodig zijn aan deze factoren.

Richard Daft (2004) komt tot een gelijkaardige conclusie en stelt hieromtrent dat de structuur geconstrueerd zal worden op basis van de omgeving van de organisatie, interne omstandigheden, de strategie en de doelen, opdat de doelen op een efficiënte en effectieve wijze behaald kunnen worden.

In elke systeembenadering is het uiteindelijk belangrijk de vragen te stellen omtrent de actuele waarde van de samenstellende componenten; wat de wenselijke of optimale waarde van de samenstellende componenten binnen een bepaald geheel is; welke componenten hebben hun optimale positionele waarde niet bereikt en waarom niet. Dit dient herhaaldelijk gedaan te worden om de organisatie gezond te houden en onnodige conflicten te voorkomen.

### **3. Holistisch denken**

“Enron-zaak wordt ook proces tegen wild kapitalisme”, titelde De Tijd (maandag 29-01-2006). De rechtszaak tegen de energiereus staat terecht met als hoofdverdachten Jeffrey Skilling, Kenneth Lay, Andrew Fastow en Richard Causey. Bewuste fraude ligt aan de oorzaak van de feiten. Enron is het bewijs dat de markt en het kapitalisme kunnen falen, luidt het besluit.

Een holistische zienswijze op deze zaak, stelt ons in staat verder te kijken dan de hoofdverdachten van het schandaal. De gehele fraudezaak heeft zich afgespeeld in een context, die eveneens een aandeel heeft. Wat is de bedrijfscultuur binnen Enron? Met welke verschillende leveranciers en klanten wordt er gewerkt en welke invloed hebben zij? Met welke personen wordt samengewerkt?

Dergelijke vragen plaatsen het probleem in een bredere context en scheppen duidelijkheid over het ‘hoe’ van het gebeuren, zonder afbreuk te doen aan de verantwoordelijkheid van de hoofdverdachten.

In de westerse cultuur wordt in de regel het lineair-causale verklaringsmodel gehanteerd om gebeurtenissen te verklaren (Houwelings-Meijers en Visser 1993). In dit model worden ingewikkelde, tegelijkertijd op elkaar inwerkende

krachten teruggebracht tot van elkaar losstaande eenvoudige causale verbanden. Beweringen vanuit dit denkmodel kunnen uiterst helder, logisch en eenvoudig zijn. Een nadeel van een dergelijke manier van denken, is dat ze afbreuk doet aan de realiteit. In het holistische denken worden ingewikkelde samenhangen wel onderkend. Er wordt namelijk gesteld dat de werkelijkheid enkel te begrijpen is in de beschouwing van het geheel en niet in het analyseren van de verschillende onderdelen. De werkelijkheid wordt daardoor minder sterk gesimplificeerd en minder vertekend.

Een beschrijving van de holistische zienswijze vinden we terug in het werk van Joel Latner (1973). De holistische opvatting van de werkelijkheid houdt in dat alle natuur een vereend en samenhangend geheel is. De organische en anorganische elementen van de wereld bestaan samen, in een voortdurend veranderend proces van gecoördineerde activiteit. Elk van deze elementen, op elke schaalgrootte, is zelf een gecoördineerd proces, geplaatst in een groter geheel. Objecten en gebeurtenissen nemen deel aan de eenheid die door hun relaties met andere objecten en gebeurtenissen gevormd wordt.

Om de holistische denkwijze beter te verstaan, kan de mens als een geheel onder de loep genomen worden. Vanuit holistisch oogpunt brengt de mens het functioneren van zijn fysieke lichaam, zijn emoties, zijn gedachten, zijn cultuur en zijn maatschappelijke uitdrukkingsvormen tot een totaal beeld. De geest stelt het lichaam niet in werking en het lichaam is niet de oorzaak van het functioneren

van de geest. Indien de realiteit op deze manier bekeken zou worden, zou gescheidenheid benadrukt worden. Holistisch gezien kunnen we onszelf echter niet begrijpen door onze hersenen, zenuwstelsel, ledematen, stofwisseling gewoon op te tellen. Wij zijn geen opeenstapeling van functies. In gewone taal uitgedrukt betekent dit dat het geheel meer is dan de som der delen. 'Meer' duidt hier op een verschil in kwaliteit. Het verwijst ook naar het geheel van het object of de gebeurtenis.

Net zoals het menselijke lichaam geen optelsom van afzonderlijke delen is, is een organisatie of onderneming geen som van de afzonderlijke afdelingen, managers of medewerkers. Samen bepalen zij het geheel, zorgen zij voor het verwezenlijken van doelen die zij alleen nooit hadden kunnen verwezenlijken. Samen zijn zij 'meer' dan de som der delen.

Vanuit deze veronderstelling zal er meer geneigd worden naar integratie dan naar analyse. Dit omdat er vanuit deze denkwijze meer interesse gesteld wordt op manieren om te ontdekken hoe de dingen bij elkaar te brengen zijn, dan op manieren die ze van elkaar scheiden. Er wordt meer afgestemd op processen en principes die terugkeren, dan op de tijdelijke vormen die deze processen aannemen. Er is dus meer interesse in dynamiek, dan in statische vormen.

Wanneer er holistisch gedacht wordt, is geweten dat elk geheel dat onderzocht wordt, op zijn beurt verbonden is met een omgeving. Bijgevolg moeten

processen die onderzocht worden, steeds in hun context onderzocht worden. Indien dit niet gedaan zou worden, wordt nuttige informatie genegeerd. Vanuit deze veronderstelling zou men de nodige vragen bij het bestuderen van processen naar het *hoe* moeten toespitsen, in tegenstelling tot het *waarom*. Om het *waarom* te kunnen beantwoorden, moet er naar oorzaken in het verleden gezocht worden, terwijl bij het beantwoorden van het *hoe* holistische uitgangspunten gebruikt moeten worden. De activiteit zelf en de context wordt namelijk benadrukt, geschiedenis wordt gemeden en de aandacht wordt gevestigd op het 'hier en nu'.

Bij het bestuderen of besturen van een organisatie, is het belangrijk gebeurtenissen, situaties, relaties, conflicten, het bereiken van vooropgezette doelen, etc. steeds in de context te bekijken en nooit te snel over te gaan tot besluiten trekken met betrekking tot feiten. Ieder feit speelt zich af in een bepaalde context. Het ontkennen of slechts gedeeltelijk erkennen van de context doet afbreuk aan de realiteit en leidt uiteindelijk tot zwak gefundeerde beslissingen, die de nodige gevolgen met zich meebrengen.

## 4. Organische zelfregulering

Om als organisme optimaal te kunnen functioneren in een omgeving, zo stelt Joel Latner (1973), dient aan zijn bijzondere behoeften tegemoet gekomen te worden. Ons lichaam heeft bijvoorbeeld een zekere hoeveelheid vocht nodig om optimaal te kunnen functioneren. Een te groot overschot of tekort heeft sterfte als gevolg. Het geldt voor alle levende organismen dat wanneer er overschotten of tekorten ontstaan, het systeem zich ervan ontdoet om naar een evenwicht te evolueren. Dit kunnen we omschrijven als zelfregulering.

Het organisme streeft naar het handhaven van een evenwicht dat onafgebroken wordt verstoord door zijn behoeften en herkregen wordt door de bevrediging of uitschakeling ervan. Deze geïntegreerde en samenhangende wijze om in de wereld actief te zijn kan vastgesteld worden bij al wat leeft en bij al de subsystemen die organismen vormen.

Het begrip zelfregulering duidt dus op het complexe proces van bereiken of herwinnen van de biologische balans. Organische zelfregulering is een holistische manier om een complex biologisch proces weer te geven en een beschrijving van het gedrag van het organisme dat door behoeften gestuurd wordt.

Een andere manier om dit beginsel van organische zelfregulering naar voren te brengen bestaat erin het organisme te bekijken als een element dat functioneert en gestuurd wordt op basis van behoeften en de vervulling ervan. Tenzij het vermogen zichzelf te reguleren verstoord wordt, wordt door organismen een gedrag van wijsheid en spaarzaamheid getoond. Wanneer de organismen aan het eigen inzicht overgelaten worden, zijn ze oordeelkundig en voorzichtig.

In een organisatie of onderneming zijn gelijkaardige zelfregulerende activiteiten aanwezig. Een organisatie is opgebouwd uit verschillende individuen die allemaal een zeker proces van zelfregulering doormaken. De werknemers worden door deze impulsen gestuurd in het behouden, onderhouden of uitbouwen van hun loopbaan in de context van de organisatie. De context van het individu mag hier echter niet uit het oog verloren worden. Organisaties als gehelen vertonen eveneens een zelfregulerend karakter.

Uit organische zelfregulering ontstaat beheersing, sociale organisatie en samenwerking. Dit blijkt onder andere uit de studie van wilde dieren. Het nodeloos doden, komt hier bijvoorbeeld niet voor. Organische zelfregulering is dus de wijsheid in deze wisselwerkingen. Wat organische zelfregulering op menselijk niveau betreft, betekent het de capaciteit om het leven aan te kunnen en in harmonie met zichzelf zijn. Dit ligt in de natuur van het individu. Dit wil niet zeggen dat het individu deze natuur per definitie erkent en ernaar leeft.

In organische zelfregulering ligt de idee dat organismen over een gewaarzijn beschikken. Zonder gewaarzijn zouden individuen niet hun evenwicht kunnen kennen, herstellen of bereiken. Onder gewaarzijn wordt verstaan 'op de hoogte zijn, kennen, informatie hebben over'. Het houdt niet noodzakelijk bewustzijn in.

Het organisme is een open, zichzelf steeds opnieuw instellend systeem. Automatische handelingen vereisen geen gewaarzijn en vormen een gesloten systeem, dat vooraf geprogrammeerd is. Het opzoeken van middelen om behoeften te bevredigen naarmate ze opkomen, vereist daarentegen wel gewaarzijn.

Het beginsel van organische zelfregulering houdt niet de bevrediging van de behoeften van het organisme in en waarborgt deze ook niet. Het betekent dat organismen hun best zullen doen zichzelf te reguleren, gegeven hun capaciteiten en de hulpbronnen in de omgeving.

Bij het besturen van een organisatie kan dit een zeer handig hulpmiddel zijn om de werknemerstevredenheid in de hand te werken. De organisatie kan de hulpbronnen ter beschikking stellen die een individu nodig heeft. Wat deze hulpbronnen inhouden, hangt van de concrete situatie af.

Organische zelfregulering waarborgt geen gezondheid, doch alleen de zekerheid dat het organisme doet wat het kan met hetgeen er beschikbaar is vanuit de omgeving.

In de context van organische zelfregulering is de relatie tussen het organisme en zijn omgeving van kritiek belang. Het organisme en de omgeving vormen een onderling afhankelijke eenheid waarin het organisme erop uit is zichzelf te reguleren. Elk organisme heeft een omgeving nodig om essentiële substanties uit te wisselen (Perls 1969: 5). Indien men het bestaan en de functie van het organisme wil begrijpen, moet men begrip hebben van de relatie van het organisme met het veld en het functioneren daarin.

Terwijl zintuiglijke en motorische systemen zich naar de omgeving kunnen wenden, is het omgekeerde eveneens waar. Het organisme en de omgeving maken contact met elkaar en werken op elkaar in door middel van een proces van wederzijdse accommodatie, dat omschreven kan worden als creatieve aanpassing.

Organische zelfregulering houdt in dat het organisme in staat zal zijn om zijn behoeften te bevredigen, mits de hulpbronnen van de omgeving dat toelaten.

Gezond functioneren, de verwezenlijking van het volledige potentieel van het organisme, vereist de steun van de omgeving. Als de steun van de omgeving

onvoldoende is, zal het organisme slechts een gedeelte van de behoeften bevredigd zien en het ontbreken van deze steun betekent een fatale crisis voor het organisme. Anders gesteld; het organisme zal, als het veld zich niet kan handhaven terwijl het organisme er deel van uitmaakt, door het veld teniet gedaan worden.

Dit principe wordt goed onderhouden door de onderneming Boehringer Ingelheim (Vacature zaterdag 13-8-2005). Deze onderneming is eigendom van een familie en ontwikkelt en commercialiseert farmaceutische producten. "Give first and you will receive more" is een uitspraak die hun personeelsbeleid kenmerkt. "Bij de meeste bedrijven krijgen ze maar iets als ze het verdienen. Wij doen het andersom. Wij bieden van bij de start goede werkcondities, stevige salarissen en andere directe en indirecte voordelen. In ruil vragen wij het engagement van onze werknemers. Door onze *'lead and learn'* cultuur kunnen werknemers zich voortdurend bekwamen en delen ze rechtstreeks hun kennis met anderen. Zo is iedere werknemer ervan overtuigd dat hij belangrijk is en dat zijn inzet rechtstreeks bijdraagt tot het succes van ons bedrijf". Zo luidt het bij Boehringer Ingelheim.

Bij Boehringer Ingelheim stelt men het individu het nodige ter beschikking om optimaal te kunnen presteren. De vruchten worden er ook rechtstreeks van geplukt. De werknemers zijn tevreden en leveren goede prestaties.

Het tegengestelde is ook waar. Werknemers die bijvoorbeeld geen zekerheid krijgen op hun werkplaats, zullen minder presteren op de werkvloer en het vergroot de wens om het bedrijf te verlaten. Dit zegt Hans De Witte, hoofddocent arbeidspsychologie aan de Katholieke Universiteit Leuven. De docent raadt de bedrijven aan om beter te communiceren over nakende ontslagen, om onzekerheid te beperken. Als er minder jobonzekerheid is, zijn werknemers minder geneigd het bedrijf te verlaten. 'Als te veel werknemers zelf vertrekken, kan zowel de concurrentiekracht als het functioneren van het bedrijf in het gedrang komen', zegt De Witte (De Tijd woensdag 8-3-2006).

Een organisme heeft de steun van de omgeving nodig om te kunnen leven, presteren en te ontwikkelen. Daarnaast heeft de omgeving zelf de individuen nodig om goed te kunnen voortfunctioneren, zoals gesteld door de hoofddocent arbeidspsychologie. Een gezonde wisselwerking tussen individu en omgeving is dus vereist om te voorzien in elkaars behoeften.

## **5. De veldtheorie**

### **5.1 Algemene beginselen**

De veldtheorie is een systeemtheorie. Om de veldtheorie juist te kunnen plaatsen is het belangrijk ze te vergelijken met de algemene systeemtheorie. De systeemtheorie is de overkoepelende, enigszins formele theorie, die elementen uit de biologie, de cybernetica, de natuurkunde en de sociologie verenigt en wordt gekenmerkt door terugkoppelingsmechanismen of feedback.

De systeemtheorie denkt sterk vanuit instroom en uitstroom van het systeem, waarbij er een zekere mate van balans tussen de twee moet zijn, opdat het systeem optimaal kan functioneren. Bij bijvoorbeeld te veel uitstroom, zou het systeem uiteindelijk teniet gaan. Open systemen neigen naar een toenemende mate van complexiteit en daarmee ook naar een toenemende mate van complexe uitwisseling van het systeem. Evenwicht of homeostase zorgt ervoor dat het systeem in zijn omgeving kan blijven bestaan.

Hoewel de systeemtheorie en de veldtheorie overeenkomsten vertonen, zijn de onderliggende verschillen in opvatting over de mens van doorslaggevend belang. De systeemtheorie heeft een veel grotere bandbreedte, waardoor het gevaar

opduikt dat het gekozen systeem als dogma wordt aangenomen; met zijn specifieke eigenschappen en eigenaardigheden. Dit zonder afbreuk te doen aan de systeemtheorie. Het resultaat is dat het gekozen systeem, met zijn complexiteit, als uitgangspunt wordt genomen, in plaats van de specifieke praktische situatie. Vervolgens biedt het theoretische model te weinig mogelijkheden om efficiënt en effectief op te treden in een concrete situatie.

Het belangrijkste verschil tussen de systeemtheorie en de veldtheorie, ligt in de tendens om vanuit de systeemtheorie, het systeem als een gesloten geheel te bekijken en los van de omgeving. De omgeving wordt te sterk benaderd als een inputfactor. Er is geen interactiebegrip tussen systeem en omgeving. Anders gesteld: een systeem kan onderzocht worden als losstaand van onszelf, terwijl we bij het onderzoeken van een veld altijd deel uitmaken van hetgeen we onderzoeken.

Als bijvoorbeeld de marketing manager in een bedrijf gaat onderzoeken hoe het komt dat de laatste maanden de omzet sterk gedaald is, kan hij het bedrijf als systeem onderzoeken en bestuderen om tot een oplossing te komen. Het is belangrijk om ook zichzelf te betrekken in het proces om tot een gefundeerde conclusie te komen.

Een ander verschil tussen systeemtheorie en veldtheorie is dat, in de systeemtheorie, vooral vanuit de techniek en biologie geopereerd wordt. Dit

terwijl in de veldtheorie de nadruk op empirische gegevens gelegd wordt. De systeemtheorie begint bij het denken vanuit dat systeem. De veldtheorie begint bij het gehele veld, dat door de waarnemer wordt bepaald. De veldtheorie gaat uit van een aantal principes die dicht bij de fenomenologie liggen, met de nadruk op waarneming van wat werkelijk is. Het veld wordt gezien als fenomeen dat zich aan de waarnemer voordoet.

Wanneer er zich bijvoorbeeld problemen voordoen in een organisatie of onderneming, is het steeds handig om haar in haar geheel als systeem in kaart te brengen en te bestuderen om eventuele knelpunten te kunnen verwijderen. Daarnaast moet er rekening gehouden worden met de praktijksituatie. Er moet dus, naast de theoretische aspecten, sterke aandacht besteed worden aan de werkelijkheid binnen de organisatie. Deze kan zeer afwijken van de theoretische waarheid, daar er gewerkt wordt met individuen met eigen specifieke doelen.

Van Praag (1998) verduidelijkt verscheidene principes, betreffende het veld. Aanvankelijk wordt in de veldtheorie gesteld dat alles een veld is. Het veld is de ruimte waarbinnen een kracht, of een stelsel van krachten, werkt of kan werken. De veldtheorie gaat uit van de assumptie dat in alle ruimtes ook een psychologisch krachtenveld ontstaat, dat qua werking vergelijkbaar is met een elektromagnetisch veld in de fysica. Deze krachten beïnvloeden het gedrag van individuen en organisaties. De richting en sterkte van deze krachten bepalen de richting en de snelheid van de beweging of vooruitgang in een organisatie.

De structurele eigenschappen van het psychologische veld worden door Kurt Lewin, de ontwerper van de veldtheorie, aangeduid met begrippen uit de topologie; zoals regio, positie, locomotie (beweging naar het doel), valentie, vector en krachtenveld. Wanneer men voldoende inzicht heeft in de structuur van het psychologische veld, zoals dat op een bepaald moment bestaat, kan men volgens Lewin het gedrag van een individu verklaren en voorspellen.

Lewin beschrijft de structuur van het veld als een dynamisch spanningsveld, dat wil zeggen als een geheel van op elkaar inwerkende krachten, die elkaar min of meer in evenwicht houden. Zo zijn er niet alleen veranderingsbevorderende maar tegelijk ook veranderingsremmende krachten, en hun onderlinge krachtsverhouding bepaalt of een veld in beweging komt. Lewin verklaart stabiliteit en verandering via de basisbegrippen *dynamische interdependentie* en *quasi-stationair evenwicht*. Wanneer dit evenwicht verbroken wordt, zal er een spanning ervaren worden, en motivatie ontstaan, om het oude evenwicht te herstellen of een nieuw evenwicht te bereiken. Deze analysemethode heeft bijgedragen tot meer inzicht in het verschijnsel van weerstand tegen verandering.

Deze stelling sluit sterk aan op de positionele waarde in evenwicht waar een individu binnen een systeem naar streeft, bekeken vanuit de systeemtheorie. Individuen zijn dus steeds geneigd naar een evenwicht te evolueren. Inzicht in dit evenwicht kan leiden tot het verklaren van gedragingen van het individu. Als

manager van een onderneming is het dus belangrijk de medewerkers in de mate van het mogelijke goed te kennen, om inzicht in hun evenwichtssituatie te kennen. Dit met oog op hen goed te kunnen begeleiden in hun ontwikkelingsproces en dat van de organisatie.

Vanuit een ander oogpunt kan een veld gedefinieerd worden als de omgeving waarin een proces zich afspeelt.

Elk geheel kan in principe als veld opgevat worden. Binnen het veld zijn er krachten die elkaar beïnvloeden en zo voor de stabiliteit van het veld zorgen.

De realiteit ligt in gehelen verscholen, maar een veld zich laten splitsen in verschillende delen, die elkaar beïnvloeden. Dat betekent dat er relaties tussen de verschillende delen bestaan. Het veld is dus een interactief geheel. Het veld is een relatiernetwerk. Elke gebeurtenis in het veld veroorzaakt een verandering in de manier hoe de elementen zich ten opzichte van elkaar verhouden. Er is een continue wederzijdse beïnvloeding.

Elk veld is verbonden met andere velden die al dan niet zichtbaar zijn en is steeds in interactie met deze omgeving.

In zijn toelichting over het veld stelt Van Praag (1998), dat bij de voorstelling van een veld wordt uitgegaan van continuïteit in tijd en ruimte. Het veld kan geplaatst

worden in een bepaalde ruimte, en dit plaatsen gebeurt altijd op een bepaald moment in de tijd. Deze manier van opstellen schept de mogelijkheid om te denken in termen van processen, die tegelijkertijd continuïteit en verandering kunnen uitdrukken. Het veld is betrokken in een continue verandering in de tijd.

Dit staat tegenover de gedachte dat iets kan bestaan op een vast, bepaald punt in de tijd, zonder de ruimte erbij te betrekken. Deze opvatting schept vaste dichotomieën, maar laat weinig ruimte voor processen waarbij een veld in overgang is.

Het veld kan altijd worden opgesplitst in voorgrond en achtergrond. Elk veld heeft voor- en achtergrondaspecten. Het is noodzakelijk om aandacht aan beide te geven. De voorgrond krijgt zijn betekenis namelijk altijd pas tegen of in een bepaalde achtergrond. Er moeten dus telkens minstens twee aspecten in een onderzoek van een veld betrokken worden. Wanneer enkel de voorgrond bekeken zou worden, zou enkel het uiteindelijke probleem gezien worden, maar niet in welke context en situatie dit probleem zich afspeelt. De context en situatie bepalen de achtergrond. Het is belangrijk de voorgrond en achtergrond als een geheel te bekijken, om niet een probleem te geïsoleerd te zien en gelijktijdig ook niet te breed. Een gezond evenwicht tussen beide is vereist om een probleem te kunnen bestuderen.

Een centraal aspect in de veldtheorie, is het begrip proces. In de veldtheorie is alles steeds in beweging, of met andere woorden: betrokken in een proces. De omgeving maakt steeds deel uit van een proces en alle processen zijn met elkaar verbonden. Dat betekent dat iedereen deel uitmaakt van een onoverzienbaar groot geheel, maar ook dat iedereen met onwaarschijnlijk kleine delen verbonden is. Er zijn gelijktijdig processen zijn die tot uiteenvallen leiden en processen die tot verbinding leiden. Een groot aantal processen is op een voor ons onduidelijke manier met elkaar verbonden.

De veldtheorie heeft als gevolg dat we kunnen denken in termen van beweging, verandering en proces. Dit levert op zijn beurt onzekerheid op, als gevolg van het ontbreken van een vastomlijnd referentiekader. Door alles als interactioneel te zien, zal gedacht worden in patronen of processen. Anderzijds worden beperkingen verwijderd, door niet meer met referentiepunten te werken die belemmerend werken bij het omgaan met veranderingen.

Ook bij het bestuderen of besturen van organisaties of ondernemingen, dient men er zich bewust van te zijn dat het steeds handelt om processen die zich afspelen en niet om toestanden op vaste punten in de tijd. Beweging, verandering en proces zijn de centrale begrippen.

Het gedrag van een individu in een veld, wordt gestuurd door behoefte. Volgens Kurt Lewin (1982), hebben alle individuen twee soorten behoeften. Enerzijds zijn

er de *Bedürfnisgewohnheiten* en anderzijds de *Ausführungsgewohnheiten*. Het eerste type handelingen staat voor handelingen die een behoefte bevredigen. Het tweede type handelingen staat voor de manier waarop iets uitgevoerd wordt. Binnen een veld, is het vooral de eerste soort handeling die van belang is. Bij dergelijke handelingen ontstaat een spanning, of energiebron, die tot actie zal aanzetten om een bepaalde behoefte te bevredigen.

Twee basisveronderstellingen betreffende dit gebeuren worden gemaakt. De eerste basisveronderstelling stelt dat een individu een bepaalde spanning of kracht bezit, binnen een bepaald systeem om zich in de richting van een vooropgezet doel te bewegen. De tweede basisveronderstelling stelt dat de spanning opgeheven zal worden wanneer het vooropgezette doel bereikt is.

Op het fysieke niveau is de spanning een functie van de stofwisseling van het organisme. Het is de energie die vrijkomt en beschikbaar wordt, gezien de activiteiten ondernomen worden om het voortbestaan veilig te stellen. Als ongedifferentieerde vorm van organische energie wordt het aangeduid als algemene opgewondenheid. Dit is de normale energie van in het leven staan, onze zintuiglijke en motorische activiteiten, alsook van ons denken en ons levensproces. Het is de vorm van onze energie op ons nulpunt.

Spanning is niet te scheiden van het veld van het organisme. De natuur van het vrije functioneren in het veld betekent dat de elementen van het veld zich op een

levendige en voortdurend veranderende wijze tot elkaar verhouden. In deze vloeiende stroom dringt de spanning door tot in alle delen van het proces. Indien de stroom van de spanning en de beweging die het levensproces uitmaken, beëindigd worden, wordt het organisme levenloos. Het vrij functionerende organisme is onafgebroken bezig met zich opnieuw aan te passen en weer contact te maken met de omgeving. De wisselwerking is altijd aan verandering onderhevig als een functie van het vrije vloeien van spanning of opwindingsenergie.

De intensiteit van de spanning die opgewekt wordt, om een doel te bereiken is afhankelijk van de sterkte van het verlangen om dat bepaalde doel te bereiken. Bijgevolg bepaalt de sterkte van het verlangen de beweging naar het doel toe.

De opgewekte spanning in een individu zal eveneens de relatie beïnvloeden die het individu aangaat met andere individuen. Anders gesteld, deze individuen vormen een systeem en veroorzaken een nieuw weerstandsveld dat bepalend is voor de verhoudingen met aangrenzende individuen en systemen. Om tot een stabiele situatie of evenwicht te evolueren, is het nodig dat de verscheidene opgewekte spanningen aan elkaar gelijk zijn.

De dynamiek en snelheid waarmee individuen en systemen tot een evenwicht komen is afhankelijk van hun *liquiditeit*. De liquiditeit bepaalt namelijk het aanpassingsvermogen en bijgevolg de snelheid van het evolueren tot een

evenwicht. Hoe hoger de liquiditeit en bijgevolg het aanpassingsvermogen, des te korter de periode om naar een evenwicht te evolueren. Vergelijk bijvoorbeeld water en honing met elkaar. Indien men water in een vat giet, zal het water onmiddellijk de vorm aannemen van het vat waarin het zich begeeft. De honing daarentegen, zal enige tijd nodig hebben om zich volledig aan te passen aan de vorm waarin deze gegoten wordt. Deze vergelijking kan verder getrokken worden met betrekking tot de liquiditeit van systemen.

Een voorlopige conclusie is dat de toestand en het aanpassingsvermogen van een systeem afhankelijk is van tijd, ruimte en de liquiditeit.

De snelheid waarmee een organisatie zich zal aanpassen, hangt dus af van de liquiditeitsgraad. In een omgeving waar veel aanpassingsvermogen vereist is om te kunnen overleven, zal de organisatie dus op een manier geconstrueerd worden, zodat ze een groot aanpassingsvermogen heeft. De structuur en de daarmee verbonden processen zullen in functie van dit gegeven gekozen worden.

De spanning of kracht die ontstaat om het doel te bereiken, bestaat niet enkel in de realiteit, maar ook in de irrealiteit. Dit wil zeggen dat de kracht werkzaam is op vlak van handelen alsook op vlak van denken. Hieruit volgt dat onderbroken handelingen, of handelingen die niet voltooid zijn geweest, in het geheugen zullen blijven. Voltooid handelingen zullen eerder vergeten worden, omdat de

spanning die aanzet tot handelen geneutraliseerd werd. Er zal een grotere tendens bestaan onvoltooide handelingen spontaan te reproduceren dan voltooide.

Het irreële meer liquide is dan het reële. Concreet betekent dit dat het denken zich doorgaans sneller aan veranderingen aanpast dan het handelen. Men kan zich psychologisch al aangepast hebben aan een situatie, terwijl de overeenstemmende handelingen nog moeten volgen. Plannen die in het denken bijvoorbeeld 'gerealiseerd' zijn, moeten nog in praktijk worden omgezet.

Uit de stelling dat het irreële meer liquide is dan het reële volgt ook een fundamenteel verschil tussen stabiele en labiele karakters van individuen. Een individu met een labiel karakter, zal vaker de spanningen op de grenzen van het systeem waar het deel van uitmaakt wijzigen en vaker tot een evenwicht *moeten* evolueren, omwille van de frequente verandering van de krachtsverhoudingen.

Een ander punt dat toegelicht dient te worden, is dat er een verschil bestaat tussen het gevoel hebben een doel bereikt te hebben, en effectief een doel bereikt te hebben. De mogelijkheid bestaat dat deze niet samenlopen, waardoor de opgewekte spanning niet geneutraliseerd wordt en het individu in conflict komt met de omringende krachtvelden. Dit heeft tot gevolg dat het niet tot een evenwichtsfase kan evolueren.

Een gelijkaardige situatie kan zich voordoen, wanneer een einddoel niet duidelijk gedefinieerd is. Een handeling zoals het fabriceren van een auto heeft een duidelijk einde en bijgevolg een neutralisatie van de energie tot gevolg. Bij een repetitieve handeling is het echter niet altijd even duidelijk wanneer de handeling voltooid is. Aan een fabrieksband staan en voortdurend het linker voorwiel aan een wagen monteren is een repetitieve handeling.

Het einde van deze handeling is niet duidelijk omschreven. Is de handeling voltooid op het moment dat het wiel gemonteerd is? Is de handeling ten einde op het moment dat de werkdag erop zit? Of wordt de energie geneutraliseerd op het moment dat het loon op de rekening gestort wordt? Het einde van de handeling is niet heel duidelijk en bijgevolg is het neutraliseren van de spanning niet duidelijk. Hier is het mogelijk dat een systeem moeilijker tot een evenwicht kan evolueren, omwille van het onduidelijk gedefinieerde einde van een bepaalde handeling.

Een andere, maar centrale vraag, is hoe een veld zich tot een evenwicht organiseert. Hieromtrent kan gesteld worden dat de evolutie naar een evenwicht ophoudt met de creatie van een geheel na de bevrediging van de behoeften van een organisme. Het begin van dit proces is een eerdere toestand van integratie: het punt van creatieve onverschilligheid. Dit is het nulpunt of evenwicht. Op dit moment staat het individu open voor de creatieve mogelijkheden van het veld, maar het is er nog niet in betrokken. Het is een proces waarin het veld helder

wordt gemaakt en de verschillende aspecten duidelijk worden onderscheiden. Dit is noodzakelijk voor de figuurformatie, om de elementen uit het veld te kiezen om ze tot een samenhangend geheel te combineren (Latner 1973).

Elk veld splitst zich uiteindelijk in bepaalde elementen. Het proces van structureren en ordenen van het veld in elementen wordt figuurformatie genoemd. Dit is dus een afgebakend of af te bakenen element in het veld. Het bestaat uit delen die samen het geheel vormen, waarbij het geheel meer is dan de som der delen. Het is belangrijk de verbindingen tussen de verschillende formaties te respecteren en te onderhouden.

Het overgaan tot een figuurformatie neemt tijd in beslag. Indien er niet genoeg tijd genomen wordt om over te gaan tot een formatie, maar men ondertussen bijvoorbeeld te snel komt tot een nieuwe ervaring, zal het formatieproces geblokkeerd geraken.

Om iets te kunnen integreren, is het nodig er contact mee te hebben en het op ons te laten inwerken. Tegelijkertijd is het ook noodzakelijk om de keuze te maken om over te gaan tot integratie. Het is belangrijk te kiezen, te besluiten, verantwoordelijkheid te kunnen nemen en verantwoordelijk te zijn. Wanneer de formatie niet plaatsvindt, is het resultaat een onvoltooide situatie of een niet verwerkte ervaring. De incomplete formatie heeft als kenmerk dat zij aandacht en energie blijft vragen, zodat creativiteit in hoge mate belemmerd wordt.

Ervaring ontstaat uit de combinatie van gewaarzijn en contact. Om te kunnen bestaan heeft de mens contact nodig met het veld of omgeving, opdat hij een nieuwe ervaring kan overgaan. De mens is immers totaal afhankelijk van zijn omgeving in de brede zin. De mens wordt pas volledig als mens gezien wanneer hij in contact is met andere mensen en zijn fysieke omgeving. Het individu bestaat niet zonder omgeving.

Het hele leven kan gezien worden als een experiment dat uiteindelijk als doel heeft de gegeven mogelijkheden zo goed mogelijk te gebruiken. Creatief omgaan met ervaring en contact kan hiertoe leiden.

Creatieve aanpassing aan de steeds wisselende omstandigheden is dus een vereiste om de mogelijkheden van de omgeving op een zo goed mogelijke manier te benutten en af te handelen. Complete aanpassing zonder creativiteit leidt ertoe dat de mens als zelfstandig wezen niet meer kan bestaan. Indien er totaal geen aanpassing is, raakt de mens geïsoleerd.

Nieuwe situaties vragen dus nieuwe aanpassingen en oplossingen. Het herhalen van oude oplossingen die vroeger goed gewerkt hebben volstaat niet. Ons bestaan vraagt telkens opnieuw om creativiteit.

Differentiëring daarnaast, is het proces waarin de mogelijkheden worden gescheiden in tegenstellingen of polen. Verschillen kunnen niet opgemerkt worden, zonder het polariteitskarakter te kennen. Licht wordt bijvoorbeeld waargenomen in relatie tot duisternis en warmte in verhouding tot koelte.

Polariteiten zijn in het functioneren van het organisme geworteld. Dorst leidt tot het zoeken naar water, hitte leidt tot het zoeken naar verkoeling. Overtolligheden leiden tot gedrag om zich daarvan te ontdoen. Het zijn biologische verschijnselen en een deel van onze zelfregulering.

De wisselwerking tussen de polariteiten fungeert als een dialectisch proces. De tegenpolen worden onderscheiden en tegenover elkaar gesteld. In hun conflict wordt een ontknoping bereikt die de polen verenigt tot een figuur die groter is dan de combinatie van de tegendelen. Het is een nieuwe creatie.

In het dialectisch denken zijn dualiteiten geen onverzoenlijke tegenstrijdigheden, maar verschillen die geïntegreerd zullen worden in het proces van formatie en afbraak. Indien de aanwezige spanning de kans krijgt om vloeiend in de tegenstellingen op te gaan, zal het resultaat een oplossing zijn in de vorm van een figuurcreatie die een synthese van de tegenstrijdigheden is. Dit zal uiteindelijk uitmonden in een terugkeer naar gemeenschappelijkheid en een ongedifferentieerd veld.

Hieruit kan afgeleid worden dat hoe krachtiger de polarisaties zijn, hoe betekenisvoller de synthese. Hoe groter het contrast, des te groter het potentieel. Grootse energie vloeit voort uit grote spanningen tussen tegengestelden. De mogelijkheden zijn dus af te leiden uit de tegenstellingen. Wat vereist wordt, is de wisselwerking tussen de tegenstellingen zodat de dialectiek de kans krijgt zich te doen gelden. Binnen een organisatie kan hierop ingespeeld worden door medewerkers aan te werven die van elkaar verschillen, om het potentieel te verhogen en op dergelijke manier de organisatie op een hoger niveau te brengen.

Lefebvre (1997: 52-53) gaat verder in deze redenering en stelt dat de basis tot vaardigheden ligt in het zien en combineren van verschillen om tot een betekenisvol geheel te komen.

Op dit moment is het mogelijk het basisproces van een formatie te herdefiniëren met behulp van de bijkomende perspectieven omtrent polariteiten. Als uitgangspunt nemen we het nulpunt van het organisme of: het veld is ongedifferentieerd. De organische behoeften zijn in evenwicht en dus betreft het een toestand van creatieve onverschilligheid. In de loop van gebeurtenissen wordt het nulpunt verstoord en een wijziging in het evenwicht van het veld treedt op. In het proces van organische zelfregulering beginnen aspecten van het veld zich te onderscheiden, overeenkomstig het belang van hun relatie tot de behoeften van het organisme. De dynamiek van de polariteiten wordt dan

gebundeld tot een figuur, die delen van het organisme en delen van de omgeving behelst, als een verenigd, omvattend geheel. Dit heeft tot gevolg dat de behoefte bevredigd wordt, de figuur teniet gaat en het evenwicht tussen organisme en omgeving hersteld wordt (Latner 1973).

## **5.2 Het gezondheidsbegrip in de veldtheorie**

De gezonde mens is de volwassen mens, die vorm kan geven aan wat Langeveld (1947) noemt 'zelfverantwoordelijke zelfbepaling'. Deze redenering kan doorgetrokken worden voor organisaties.

Volgens Latner (1986) wordt gezond gedrag bepaald door verscheidene aspecten. Een zekere handhaving van het evenwicht is vereist.

Hierbij kunnen we denken aan het individu dat zichzelf als geheel kan zien, zonder belemmerd te worden door voortdurende storingen van binnenuit of buitenaf. Er is een zekere mate van evenwicht tussen denken en ervaren. Bovendien is de mogelijkheid zich creatief aan te passen vereist.

Eveneens kan er gedacht worden aan het integreren van ervaring. Doordat de mens zich beweegt in het veld, doet hij ervaring op. Bij evenwichtig gedrag kan hij deze ervaring een plaats geven. Dit is de figuurformatie.

Ten derde moet er rekening gehouden worden met de bevrediging van de persoonlijke behoeften. De persoon kan bepalen wat zij werkelijk nodig heeft en maatregelen nemen, zodat de opkomende behoeften bevredigd worden. Dit houdt tevens in dat de persoon in kwestie ook kan afwijzen wat niet tot zijn actuele behoeften behoort. Door dit proces van acceptatie en afwijzing ontstaat een zelfbeeld. Daarnaast betekent dit dat de gezonde mens telkens het contact met het onbekende uit zijn omgeving zal aangaan.

Tot 'gezond zijn' behoort ook gewaarzijn van zichzelf en zijn omgeving. Hierdoor kan een individu gezond functioneren. Door middel van gewaarzijn en contact met de omgeving is groei en creatieve aanpassing mogelijk, wat nodig is voor de ontplooiing van een individu.

Ten slotte is het vereist heldere grenzen te hanteren. Enerzijds mogen de grenzen niet te strak of rigide zijn, anderzijds noch te elastisch of te ruim.

### **5.3 Consequenties**

Aangezien we de werkelijkheid nooit volledig kennen, bestaat er geen objectieve werkelijkheid volgens van Praag (1998). Het gaat vooral om de positie van de waarnemer. Dit druist in tegen de statistische, wetenschappelijke benadering.

Elke vorm van statistiek kan worden gezien als een ontkenning van een gedeelte van de werkelijkheid. Indien deze redenering doorgetrokken wordt, betekent het dat er geen algemeen geldende feiten zijn. Dit zou impliceren dat alle classificatiesystemen per definitie niet altijd even betrouwbaar zijn en niet altijd iets te maken hebben met de werkelijkheid. In feite is drang naar beheersbaarheid en korte interventies een manier om controle over de menselijke problematiek te krijgen. Dit zonder afbreuk te doen aan het nut van statistiek.

Wanneer de persoonlijkheid gezien wordt als een veld, dan heeft dat consequenties voor de persoonlijkheidstheorie. Er bestaat immers geen persoonlijkheid die algemeen geldend is. Ieders ervaring is verschillend en het aanbrengen van categorieën is onmogelijk. Het is niet mogelijk een mens zoiets als een persoonlijkheid toe te schrijven. Er moet eerder gesteld worden dat individuen een persoonlijkheid tonen, dan dat ze er een hebben.

Op dezelfde manier komt de idee van ontwikkelingstheorie ter discussie. Het denken in termen van de veldtheorie is niet verenigbaar met het denken in fasen, aangezien het veld geen fasen kent. Tal van empirische onderzoeken maken duidelijk dat ontwikkeling helemaal niet regelmatig en fasegewijs verloopt. Het is veel meer een proces met schokken en onverwachte kwalitatieve ontwikkelingen. Het is zelfs merkwaardig dat er een plantmodel van persoonlijke groei

gehanteerd wordt wanneer er over individuen gesproken wordt. In de plant bevindt zich namelijk een soort blauwdruk die de groei van de plant stuurt.

De veronderstelling dat een gebeurtenis in het verleden de oorzaak is van moeilijkheden in het heden is een voorbeeld van een verklaring volgens dit model. De werkelijkheid is echter veel complexer van aard en dergelijke simplistische modellen doen geen recht aan de individuele ervaring. In het verlengde hiervan komt het concept niveau ter discussie. Men kan zich afvragen of er wel niveaus bestaan. Het concept niveau veronderstelt begrippen als hoger en lager, waarbij dan van klein naar groot of omgekeerd gedacht wordt. Het zou echter wel eens kunnen dat elke eenheid in het veld van even groot belang is en dat er uiteindelijk helemaal geen hiërarchie bestaat.

#### **5.4 Kennis in een veld**

Het veld zal zich telkens weer in voorgrond en achtergrond. De mens maakt deel uit van dit veld en beweegt zich in het veld waardoor zij allebei veranderen. De mens kan het veld met inbegrip van zichzelf ervaren. De vraag die gesteld moet worden is; hoe de mens tot kennis van zichzelf en de wereld (of veld) komt.

Hier wordt de fenomenologische methode gebruikt: het veld wordt onderzocht door het te beschrijven en door erin te bewegen. Dit vereist het loslaten van

veronderstellingen en theoretische grondslagen. De onderzoeker moet voor zover mogelijk openstaan en opnieuw kijken en onderzoeken. Daarbij moet hij leren om af te gaan op zijn eerste indrukken en intuïtie om het veld te scheppen. Daarbij is het van belang om de verschillende delen van het veld als even belangrijk te beschouwen. In het bijzonder is het van belang om evenveel rekening te houden met voorgrond en achtergrond. Er is een constante nieuwsgierigheid nodig om dit proces te voeden. Het standpunt dat daarbij door de onderzoeker dient te worden ingenomen is dat van de creatieve onverschilligheid, het punt waar de verschillende polen zich met elkaar kunnen verbinden. Dit bewegen in het veld levert de nodige verschillen op, die tot ervaring in het veld leiden. Het bewegen dient uiterst breed opgevat te worden; kijken, luisteren, proeven en voelen zijn manieren om zich in een veld te bewegen en informatie op te doen over zichzelf en zijn plaats in het veld te leren kennen. Het ordenen van deze ervaring leidt dan tot kennis van zowel zichzelf als van het veld.

We kunnen een beeld over de wereld scheppen door te denken of te fantaseren. Er is dan wel ervaring vanuit het denken, maar niet vanuit het handelen. Ervaring is altijd individuele ervaring. Aan de hand van de opgedane ervaring, wordt een werkelijkheid geconstrueerd. Deze werkelijkheid zal voor ieder individu anders zijn, daar ieder individu een persoonlijk proces van opdoen van ervaringen heeft doorgemaakt. Een conclusie die hierop volgt is dat er geen algemene

werkelijkheid bestaat; het veld ziet er voor een ieder van ons anders uit (Van Praag 1998).

Door de beweging in het veld worden de opsplitsingen tussen voorgrond en achtergrond voortdurend gewijzigd. De achtergrond kan bekeken worden vanuit het veld en vanuit de mens. Individuen scheppen een wereld die ondeelbaar is, maar delen haar toch op om haar overzichtelijk te maken. Deze opdelingen zijn altijd arbitrair.

Er kan ook nagedacht worden over de manier waarop de werkelijkheid door ons geschapen wordt. Dit gebeurt via het symbolisatieproces van de taal. Door middel van de taal scheppen we betekenissen. In het veld scheppen we gezamenlijk betekenissen die door verschillende partijen van belang geacht worden. Op deze manier kan de taal als gemeenschappelijk veld beschouwd worden. In dit veld kunnen de verschillende partijen vanuit verschillende oogpunten het veld overzien. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat door de uitwisseling in de taal over het veld er nieuwe oplossingen met betrekking tot bijvoorbeeld een nakend probleem. De dialoog moet in die zin creativiteitbevorderend zijn.

## **6. Systemische structuur in organisaties**

Volgens Bert Hellinger (Weber 2003), toepasser van de veldtheorie in organisaties, bestaan er twee benaderingen die voldoen om de werkelijkheid in organisaties te benaderen. Zo is er de systemisch-constructivistische en de systemisch-fenomenologische. De systemisch-constructivistische zienswijze biedt een theoretisch raamwerk overeenkomstig de wetmatigheden van levende systemen. Dit voor het begrip en ter beïnvloeding van de aanwezige structuren. De fenomenologische weg naar kennis daarentegen vereist onze aanwezigheid, ons vermogen tot waarnemen en onze gevoeligheid voor relaties. Deze methode van werken brengt het onbekende op een andere manier aan het licht en leidt met behulp van andere wegen naar mogelijke oplossingen. De systemisch-fenomenologische en de wetenschappelijke weg naar kennis zijn twee verschillende, elkaar aanvullende en even zinvolle toegangen tot de werkelijkheid.

Algemeen geldt, dat er twee manieren zijn om de werkelijkheid te bestuderen of te benaderen. Enerzijds is er de wetenschappelijke, statistisch significante methode om tot de werkelijkheid te komen. Anderzijds is er de conceptuele methode om door middel van theorie en praktijk tot een betekenisvolle werkelijkheid te komen.

## **6.1 Basisprincipes voor systeemonderhoud**

### **6.1.1 Toebehoren**

Weber (2003), zich baserend op stellingen van Hellinger, omschrijft aspecten van systemische wetmatigheden in organisaties. Het bestaan van een systeem vereist het vastleggen van grenzen. Een grens kan duiden wie erbij hoort en wie niet, waar een gebied ophoudt en het andere begint. Deze introductie van een onderscheid, van een verschil, bepaalt pas de grenzen en het toebehoren tot een systeem. Hieruit laat zich een eerste basisprincipe afleiden, namelijk het principe van de *gelijkwaardigheid van het toebehoren*. Dit principe geeft aan dat alle leden van een systeem gelijkwaardig zijn met betrekking tot het toebehoren, voor andere factoren kunnen zij verschillend zijn.

Het principe van de gelijkwaardigheid van het toebehoren geldt ook voor organisaties. Gelijkwaardig betekent in deze context niet dat alle leden van het de organisatie gelijke taken en functies zouden hebben, wel dat zij evenwaardige componenten van het systeem zijn. De schending van dit principe leidt tot conflicten en ontevredenheid.

### **6.1.2 Uitbreiding**

Het bestaan van een systeem wordt veilig gesteld door duidelijkheid over het lidmaatschap. Om systeemgroei zeker te stellen, moet rekening gehouden worden met het principe van de *directe tijdvolgorde*. Concreet betekent dit dat oprichters en eerste medewerkers voorrang hebben op later toegetreden werknemers.

Als systemen groeien, verliezen *eerste* medewerkers van het systeem, ruimte ten opzichte van degenen die zich op een later tijdstip toevoegen en deze ruimte mee innemen. Een vereffening van dit verlies aan ruimte kan gebeuren door de eerst- of eerder gekomenen te eerbiedigen voor het naakte feit dat zij er het eerst waren. Zij hebben voorrang op degenen die later gekomen zijn. In organisaties kan dit tot uitdrukking gebracht worden door degenen die eerder aanwezig waren, te achten en op waarde te schatten als eerstelingen.

Een nieuwe externe manager van een bedrijf zal zich zeer veel ontstemming van de medewerkers op de hals halen, die reeds voor hem in de organisatie aanwezig waren, wanneer hij overneemt en probeert om zonder ruggespraak met zijn medewerkers de organisatie te reorganiseren. Op deze wijze wordt vaak domweg het zaad voor bewuste of onbewuste sabotage met succes gezaaid.

In het artikel 'Deugdelijk besturen doe je met gezond verstand' wordt deze stelling bevestigd. Kenneth Van Audenhove, voorzitter van de raad van bestuur

van het familiebedrijf Euroshoe, stelt: 'een extern gedelegeerd bestuurder kan veel wrevel opwekken. Vaak wil die zich bewijzen en heeft hij alleen de winstcijfers voor ogen' (De Tijd dinsdag 13-4-2006).

Een nieuw aangeworven manager dient zich aan het principe van directe tijdvolgorde te houden en hij draagt de gevolgen ervan indien hij het niet doet. Van belang in een dergelijke situatie, is dat naar de mening en houding van degenen die er het eerst waren gevraagd wordt en dat hun ervaring erbij betrokken wordt en dat rekening gehouden wordt met hun kennis. Pas daarna kunnen voorstellen worden aangenomen van degene die er later is bijgekomen.

Bijkomend; het is ook nuttig om een leeftijdsbewust personeelsbeleid te voeren. 'Oudere componenten' van het systeem kunnen een extra bijdrage leveren aan het systeem op basis van hun ervaring. Uit studies blijkt eveneens dat dit zinvol is (De Tijd woensdag 30-11-2005). Bovendien overtreffen bijvoorbeeld de 50-plussers de jongere werknemers op vlak van loyaliteit, algemene kennis, technische kennis en betrouwbaarheid (De Tijd donderdag 2-3-2006). De jongere werknemers scoren daarentegen weer beter op vlak van flexibiliteit, aanpassing en inzetbaarheid.

Iedere leeftijdsgroep heeft dus bepaalde eigenschappen en het is nuttig deze eigenschappen juist te combineren, om een uitgebalanceerd systeem te construeren.

Om tot een uitgebalanceerd systeem te komen is ook de zogenaamde 'fitperceptie' van de werknemer belangrijk. Het gevoel van de werknemers dat zij bij de cultuur van hun werkomgeving passen. Een werkgever mag niet enkel kijken of een sollicitant qua intelligentie tegen de taak is opgewassen en de vereiste diploma's met zich meebrengt, maar ook of hij bij het bedrijf past, aldus Annelies Van Vianen (De Tijd vrijdag 16-9-2005).

Voor de voortplanting, het oprichten van een dochteronderneming, van het systeem geldt het omgekeerde principe, want hier is het nieuwe systeem het zwakkere, het heeft zwakkere grenzen. Om het zwakkere systeem in zijn ontwikkelingsfase te beschermen, is het belangrijk dat het voorrang krijgt op het oudere systeem. Dit wordt vertolkt in de basisveronderstelling van de *omgekeerde tijdvolgorde tussen de systemen*: nieuwe systemen gaan voor de oudere.

Voor organisaties is dit onder meer van betekenis bij het oprichten van dochterbedrijven. Bij de vorming van een dochterbedrijf is het van belang dat een zekere autonomie wordt verleend en dat het moederbedrijf zich niet in te veel belangen mengt. Het dochterbedrijf moet eerst de kans krijgen zich waar te maken. De leden van een dochterbedrijf moeten ook in de eerste plaats volkomen loyaal zijn aan het dochterbedrijf en mogen zich niet meer primair verplicht voelen tegenover het moederbedrijf. Het principe van de omgekeerde

tijdvolgorde betekent dat het nieuwe systeem voorrang moet hebben op het oudere systeem; hier het moederbedrijf.

Samenwerking, allianties en partnerschappen zijn variaties op systeemuitbreiding. Volgens een studie van IBM zullen deze vormen van systeemuitbreiding binnen de komende twee jaar sterk toenemen onder het mom van strategische stappen om de langetermijngroei te garanderen (De Tijd donderdag 2-3-2006). Gevestigde systemen zullen een soort van uitbreiding kennen, gelijkaardig aan aangroei en voortplanting. Ook in deze context zullen systeemprincipes gerespecteerd moeten worden om het 'nieuwe' systeem te laten slagen.

### **6.1.3 Immuunkracht**

De opbouw van de immuunkracht van een systeem is slechts mogelijk wanneer de inzet van de afzonderlijke systeemelementen gerespecteerd en gewaardeerd wordt. Is dit niet het geval, ontstaat er de strijd om voorrang tussen de verschillende systeemelementen. Voor het gedijen van een systeem is het nodig dat zich stabiliserende krachten kunnen vormen: dit is juist de vorming van de immuunkracht van een systeem. Dit leidt tot de derde basisveronderstelling, namelijk het *principe van voorrang van de grotere inzet*.

In organisaties speelt dit principe een rol als bepaalde leden zich bijzonder ingezet hebben. Deze inzet moet gewaardeerd worden, door een beloning, een

onderscheiding of soms enkel door de inzet terloops te vermelden. Indien dit niet gebeurt, zullen deze leden minder gemotiveerd zijn en in geval van een crisis zullen het systeem minder stabiliserende krachten ter beschikking staan. Het principe van voorrang van grotere inzet refereert naar het principe voor het reguleren van de energiestroom.

'De mensen krijgen te weinig appreciatie' (De Tijd dinsdag 17-1-2006). In het bedrijf van Willy Naessens is het echter anders. In het industriële bouwbedrijf wordt het personeel het hele jaar door in de bloemetjes gezet. Feestjes op het kasteel van de baas in Frankrijk, gratis mountainbikes en luxueuze bedrijfswagens behoren tot de uitingen van appreciatie ten opzichte van de werknemers. Het is dankzij de werknemer dat het bedrijf groeit en is geëvolueerd tot het bedrijf dat het nu is. Een blijk van appreciatie is dus minstens op zijn plaats.

In het bedrijf van Willy Naessens worden werknemers gewaardeerd en beloond. In geval van een mindere periode zijn er dus stabiliserende krachten aanwezig om de schokken op te vangen en de energiestroom wordt gereguleerd met betrekking tot de inzet.

De officiële hiërarchie waarborgt het imago van de organisatie naar buiten. De inzet van hen die hoog in de systemische hiërarchie staan, moet ook

gewaardeerd worden wanneer zij niet tot de officiële hiërarchie behoren. Dit om de synergie te bevorderen.

Rekening houden met interne invloeden beschermt tegen sabotage. De achting voor externe invloeden helpt bij de aanpassing aan de omgeving. Bij interne en externe invloeden moet dikwijls onderscheid gemaakt worden tussen aangemattigde invloeden en gerechtvaardigde invloeden. Met betrekking tot achting gaat het enkel om gerechtvaardigde invloeden.

#### **6.1.4 Individuatie**

De vierde kadervoorwaarde, is die van de individuatie van systemen. De verschillende eigenschappen en doelen van de individuele delen van het systeem moet geaccepteerd en erkend worden, zodat een systeem de in aanleg aanwezige bijzondere individuele kwaliteiten kan manifesteren. Dat betekent dat de verschillende competenties en de diversiteit in het systeem waardering krijgen. Anders zou het naakte voortbestaan van het systeem het enige kunnen zijn dat de systeemoriëntatie bepaalt.

De vierde basisveronderstelling is het principe van de *voorrang van prestatie en competentie*. Degene die grotere prestaties en meer competenties inbrengt, heeft voorrang boven degene die geringere prestaties en competenties laat zien. Terwijl de voorrang van prestaties de bereidheid tot presteren veiligstelt, stelt de voorrang voor competenties de toegang tot de hulpbronnen veilig.

Dit is een principe waarmee in organisaties het meeste rekening gehouden wordt. In bedrijven wordt aan dit principe dikwijls voorrang gegeven, boven de hiervoor genoemde basisveronderstellingen. Dat leidt tot conflicten, in de context van het tweede metaprincipe.

## **6.2 Consequenties**

In organisaties spelen de vier verschillende niveaus een rol, waarbij de nadruk in het bijzonder op immuunkracht en individuatie ligt, de twee laatste niveaus. Dit omdat organisaties taakgeoriënteerde systemen zijn. De eerste twee niveaus - toebehoren alsook voortplanting en groei - mogen echter niet verwaarloosd worden.

Het is mogelijk dat er verschillende subsystemen aanwezig zijn in bedrijven, waarvoor in eerste instantie andere niveaus van primair belang zijn.

Systemen waarvoor enkel het eerste niveau van systeemexistentie van betekenis is, zijn systemen die bepaald zijn door een niet-herhaalbare en op zichzelfstaande gebeurtenis. Denk aan degenen die bij de oprichting van de onderneming betrokken waren. Aan deze personen kan niemand meer worden toegevoegd; zij kunnen in aantal niet meer toenemen.

Systemen waar het in eerste instantie enkel om systeemgroei gaat, zijn meningvormende initiatieven in bedrijven. Het ontwikkelen van een strategie voor personeelsbeleid bijvoorbeeld; het toenemen van het aantal medewerkers. Daarentegen ligt het niet in het opzet om zich voort te planten, want in het algemeen worden splitsingen van systemen niet op prijs gesteld.

Subsystemen in organisaties, die hoofdzakelijk verantwoordelijk zijn voor de systeemvoortplanting, zijn groepen voor het doorgeven van speciale vaardigheden aan de nakomelingen. Het betreft geenszins onvoorwaardelijk groeien. Vaak is het ook onbelangrijk wie er deel van uitmaakt. In eerste instantie gaat het om het overdragen van kennis en kunde.

Subsystemen waarbij de opbouw van de immuunkracht in de vorm van het waarden van inzet centraal staat, zijn verenigingen waar gemeenschappelijke doelen en samenwerking bijzonder belangrijk zijn. Subsystemen waarin de individuatie bevorderd wordt, zijn binnen bedrijven vaak trainingsgroepen. De principes van de andere niveaus zijn hier minder van belang. Deze worden pas van kracht bij schending.

Waar ook rekening mee gehouden moet worden bij een systeem, is basisreden van bestaan van een systeem. De studentenvereniging AIESEC bijvoorbeeld, is oorspronkelijk opgericht om 'vriendelijke relaties' te onderhouden met

partnerlanden. Het gaat om een 'gezonde' bestaansreden, waar het systeem altijd op kan terugvallen en die eveneens de gehanteerde normen en waarden bepaalt.

De bestaansreden van het kapitalistische systeem valt terug op het opbouwen van kapitaal. De normen en waarden die hiervoor gehanteerd worden liggen zeer uiteen en de bestaansreden van het systeem biedt geen hieromtrent geen duidelijke richtlijnen. Het individu kan dus in zekere mate zelf bepalen *hoe* kapitaal vergaard wordt. Niet iedereen vult de nodige normen en waarden in dit systeem op een even gezonde wijze in.

### **6.3 Metaprincipes**

Voor de vier vernoemde basisprincipes, gelden er ook metaprincipes. Het eerste metaprincipe bestaat uit het inzicht dat systemen in gevaar gebracht worden indien het feitelijke niet wordt erkend of verloochend wordt. Het patroon van hogere orde, waaruit de vier veronderstellingen afgeleid zijn, luidt *dat-wat-is moet erkend worden*.

Lefebvre (1997: 38-39) duidt onder andere het onderscheid tussen het *aboutism* en het *shouldism* om de realiteit te benaderen. Bij *aboutism* spreekt men 'over' feiten, theorieën, etc. alsof men er totaal geen deel van uitmaakt. Bij het

shouldism laat men zich uit over 'hoe iets zou moeten zijn'. Vanuit deze standpunten plaatst men zich buiten de werkelijkheid of erkent men ze niet. Dat-wat-is of wat men is wordt niet erkend. Om effectief te zijn, is het net van belang om bedachtzaam aan die feitelijkheid te sleutelen.

Het tweede metaprincipe staat voor de instandhouding van systemen. Systemen die te veel voor hun bestaan moeten vechten omwille van concurrentie of abrupte veranderingen, kunnen niet voldoende voor groei en voortplanting zorgen. Systemen waarbij groei en voortplanting in gevaar zijn, kunnen niet voldoende de opbouw van hun immuunkracht waarborgen. Systemen waarbij de vorming van immuunkracht verzwakt is, moeten zich daarmee bezig houden voordat zij meer aan individuatie kunnen doen. Het tweede metaprincipe stelt dus dat de bevordering van systeemexistentie voorrang heeft op de bevordering van systeemuitbreiding. Deze beide hebben op hun beurt voorrang op de systeemimmunisering en deze heeft ten slotte voorrang op de systeemindividuatie. Denk aan de ondernemers die hiertegen zondigen, doordat zij willen rennen voordat ze kunnen stappen; bijvoorbeeld door een overhaaste uitbreiding, ondoordachte overnames etc..

De basisveronderstellingen hebben in de aangegeven volgorde voorrang op elkaar. De schending van de eerste basisveronderstelling brengt de meeste schade toe of veroorzaakt met andere woorden de meest ernstige consequenties. Schending van de tijdvolgorde en omgekeerde tijdvolgorde zou

de eerstvolgende zwaarwegende schending zijn van de basisprincipes voor het instandhouden van een systeem. Pas daarna volgt het principe van de grotere inzet en prestatie. Met het laatstvermelde principe wordt in organisaties het meest frequent rekening gehouden, maar vanuit systemisch oogpunt komt het pas op de vierde en laatste plaats. Door in eerste instantie rekening te houden met dit principe, kunnen er conflicten ontstaan. Deze conflicten kunnen opgelost worden door in elk concreet geval de organisatie te herbekijken vanuit systemisch oogpunt en de nodige aanpassingen door te voeren om het systeem als dusdanig te herstellen.

#### **6.4 De onzichtbare ordening in systemen**

In de organisatieleer worden organisaties soms met een ijsberg vergeleken. Het gedeelte van de ijsberg dat boven het wateroppervlak uitsteekt is *het formele aspect van de organisatie*. Het gedeelte dat zich onder het wateroppervlak verbergt, wordt als *het informele aspect van de organisatie* aangeduid. Tot de informele factoren behoren de macht- en invloedstructuren, de instelling tegenover de organisatie en haar leden, de interactiepatronen en groepsrelaties, groepsnormen, vertrouwdeheid, openheid en risicobereidheid, indirecte rolverwachtingen en waardensystemen, verwachtingen, wensen, behoeften, affectieve relaties tussen meerdere en ondergeschikten, tevredenheid van ondergeschikten, tevredenheid van medewerkers met de organisatie en het werk

(Staehele 1980). Het ijsbergmodel maakt duidelijk dat het grootste gedeelte van alles wat gebeurt in een organisatie onder de oppervlakte verborgen is. Met andere woorden dus ook de ordening van de organisatie als systeem.

Naarmate organisaties de overtuiging hebben dat de medewerkers hun grootste kapitaal zijn, wordt het des te belangrijker om te begrijpen wat zich aan de andere kant van de officiële en zichtbare organisatiestructuur aan interpersoonlijke processen afspeelt, welke krachten hier werkzaam zijn en hoe zij bewuster beïnvloed kunnen worden indien zij erkend en als systeemdynamiek beter begrepen worden.

Volgens de algemene systeemtheorie, bestaat elk systeem uit elementen en hun relatie tot elkaar (Luhmann 1996). Ook in organisaties bevinden zich deze basiselementen, die als *posities* kunnen aangeduid worden. Deze worden door verschillende personen, met elk hun individuele vaardigheden en competenties, bezet.

De veldtheorie loopt duidelijk parallel met de systeemtheorie. Het verschil is dat de veldtheorie de afzonderlijke componenten op hun beurt in hun context en omgeving plaatst om tot een betere, juiste structuur te komen.

Posities die niet onmiddellijk tot het systeem behoren, blijken in veel gevallen ook van groot belang te zijn voor een goed begrip van de relatiesystemen. Het betreft

hier instanties die niet direct deel uitmaken van het systeem, maar hierop wel inwerken. De klassieke voorbeelden van externe invloeden op een organisatie zijn de financiële instellingen, concurrenten, klanten, leveranciers, overheden, pressiegroepen, media en vakbonden. Overkoepelende sociale, technologische, politieke en economische variabelen beïnvloeden het geheel en in sommige gevallen bepalen zij zelfs het overleven of tenietgaan van een systeem of organisatie.

Bij systemen is het belangrijk niet enkel rekening te houden met de feitelijk aanwezige of levende personen. Ook personen die het systeem reeds verlaten hebben, hebben vaak wezenlijke invloed op de dynamiek van een relatiesysteem. Dit, omdat de bindingen en relaties met betrekking tot tijd en ruimte doorwerken. Janssen Pharmaceutica, opgericht door Dr. Paul Janssen (1926 – 2003) kan als voorbeeld dienen. Paul Janssen heeft een blijvende impact nagelaten op de bedrijfscultuur, die nog steeds vruchten afwerpt.

In het veld met de verschillende componenten en de op elkaar inwerkende krachten, is het nodig de componenten op een dergelijke manier te structureren dat het krachtverlies minimaal is en de individuele doelen gerespecteerd worden. De competenties en vaardigheden van de betrokken individuen dienen gekend te zijn om hen optimaal te kunnen plaatsen. Dit om de energiestroom en de krachtvelden dermate te begeleiden, zodat het systeem flexibel en efficiënt naar een evenwicht kan evolueren.

Het structureren zal dus gebeuren om het overkoepelende doel van de onderneming te bereiken.

## **6.5 Conflicten in relatiesystemen**

Het is een utopisch verlangen een organisatie voor te stellen, waar geen conflicten aanwezig zijn. Conflictvrije organisaties bestaan niet. Het beeld van superieuren en medewerkers die altijd vriendelijk, behoedzaam en rekeninghoudend met elkaar omgaan, is doorgaans niet meer dan een vrome wens. Het omgekeerde is echter waar: conflicten zijn in systemen onvermijdelijk, omdat de verschillende leden altijd weer verschillende opvattingen hebben over de rechtmatige verdeling van materiële hulpbronnen en gepaste hoeveelheid prestaties (Weber 2003).

In dit opzicht stelt Jandt (1994) dat conflicten onvermijdelijk zijn en niet in alle gevallen schadelijk hoeft te zijn, dat enkele soorten conflicten sterk het helen en het welzijn van een organisatie kunnen bevorderen en dat het niet uitmaakt hoe een conflict eruit ziet. Winst en verlies in een concrete situatie kunnen steeds geoptimaliseerd worden.

Volgens Hellinger (Weber 2003) moet elk relatiesysteem ten minste vier systemische dimensies in balans te brengen en oplossingen vinden voor de daarmee verbonden problemen en conflicten. De vier dimensies zijn lidmaatschap, positie, binding en prestatie binnen de organisatie. De vier dimensies staan respectievelijk in voor conflicten van legitimatie, macht, loyaliteit en verplichtingen.

'Iedereen is gevoelig voor macht'. De Franse meester Claude Chabrol toont reeds een halve eeuw in zijn films hoe beschaafde mensen 'elkaar de duvel aandoen', omdat zij uit zijn op eigengewin. En hoe meer geld en macht, hoe minder geweten aan de dag gelegd wordt. Een van zijn films draait rond het 'Elf' corruptieschandaal van de jaren negentig in Frankrijk (De Tijd dinsdag 14-3-2006).

Niet alleen in het bedrijf 'Elf' wordt er corruptie gepleegd en jaagt men macht na. Conflicten omtrent macht hebben te maken met positionele problemen binnen systemen en organisaties. Componenten van het systeem die proportioneel te veel macht naar zich toetrekken, trekken het systeem scheef en zorgen ervoor dat het systeem moeilijk naar een evenwicht kan evolueren. Door de scheve verhoudingen die er ontstaan, zal het voor andere componenten niet mogelijk zijn om naar hun gewenste, optimale waarde binnen de organisatie te evolueren, waardoor zij zich ook niet ten volle kunnen ontwikkelen.

Herstructureringen kunnen ook bronnen van conflicten in relatiesystemen zijn. Een systeem wordt gereorganiseerd en de componenten moeten hun ideale positionele waarde opnieuw gaan vinden, terwijl andere elementen verdwijnen. Dit alles heeft een invloed op een systeem en de werking ervan, waardoor een voedingsbodem tot wrijving wordt gekweekt. Natuurlijk dient een herstructurering in haar context bekeken te worden. Nóg meer winsten creëren voor de aandeelhouders, ten koste van de werknemers zal bijvoorbeeld niet in dank worden afgenomen. Een herstructurering om te kunnen overleven vindt plaats in een volledig andere context.

Denk aan de herstructurering bij InBev. InBev maakte het voorbije jaar nog één miljard euro winst, maar plant reeds de vierde herstructurering in nog geen jaar tijd. Dat de vakbonden en het personeel hier ontzet op reageren en harde acties plannen verwondert niet (De Tijd zaterdag 25-2-2006). Het systeem 'InBev' is duidelijk niet in evenwicht. Bepaalde belanghebbenden krijgen voorrang op andere belanghebbenden, namelijk de aandeelhouders op de werknemers. Het is belangrijk een meerwaarde te creëren voor de investeerders, maar het mag niet altijd ten koste van de eigen werknemers gaan – die het uiteindelijk mogelijk hebben gemaakt daar te geraken. Systemische verhoudingen trekken scheef en optimale positionele verhoudingen kunnen niet meer bereikt worden. Dit zorgt voor frustratie en een daling van de efficiëntie en effectiviteit.

## 6.6 Systemische zienswijze omtrent pesten

De Zweed Heinz Leymann (1993) heeft voor destructieve processen op het werk het begrip *mobbing* populair laten worden. Mobbing is afgeleid van: *to mob* 'aanvallen of zich op iemand storten'. In het Nederlands wordt dit doorgaans vertaald als pesten op het werk.

Pesten is een samenvattende term voor vijandige, mensonwaardige ontsporing van conflicten op het werk. Het effect of doel van deze soort van interacties is meestal het uitsluiten van een of meerdere werknemers. Vaak nemen niet alleen collega's, maar ook leidinggevenden deel aan dit proces van uitsluiten. Pesten vereist dat de persoon die wordt aangevallen, in de regel zwakker of inferieur is, of zichzelf zo beleeft. Hetzelfde geldt voor de pester. Deze is of voelt zich superieur, al dan niet door de medewerking van anderen. De vijandelijke ontsporing van het conflict uit zich in acties die zich steeds op een vergelijkbare wijze herhalen en gedurende een langere periode ondergaan worden.

Uit een studie van de onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn (De Tijd dinsdag 13-9-2005) van de K.U.Leuven, bleek uit de ervaringen van 6.175 werknemers dat vooral arbeiders, ambtenaren, tijdelijke werknemers en werknemers tussen 35 en 45 jaar het grootste risico lopen op het werk gepest te worden. Wie werkt bij de overheid of gezondheidsinstellingen heeft de grootste kans gepest te worden.

Hier is duidelijk dat in bepaalde sectoren meer gepest wordt. Hier kan de systemische invalshoek gebruikt worden om na te gaan in hoeverre deze systemen 'ziek' zijn als gevolg van het niet respecteren van bepaalde systemische wetmatigheden.

De pestacties zijn een reeks daden die vijfenveertig verschillende handelingen omvatten, onderverdeeld in vijf hoofdgebieden. De vijf categorieën hebben betrekking op het aanvallen op de mogelijkheid zich te uiten, het aanvallen op de sociale relaties, op het sociale aanzien, op de kwaliteit van beroeps- en levenssituatie en het aanvallen op de gezondheid (Leymann 1993).

Hoe een situatie beschreven wordt, heeft een beslissende invloed op hoe de betrokkenen zich voelen en welke oplossingen mogelijk geacht worden. Aan het gangbare beeld van pesten ligt de voorstelling ten grondslag dat er aan de ene kant een 'slechte' dader is, waaraan iemand overgeleverd is, en aan de andere kant een machteloos, afgewezen en misbruikt slachtoffer. Dit heeft tot gevolg dat het slachtoffer zich in zekere mate ontdoet van de verantwoordelijkheid die het in de situatie heeft. Tegelijkertijd ontstaat een kortzichtigheid die, als zij in stand gehouden en bevestigd wordt, leidt tot een accentuering van of het chronisch laten worden van de slachtofferrol (Levold 1994).

Oswald Neuberger (1995) schrijft: 'Iemand wordt lelijk te pakken genomen en hij speelt tegen wil en dank mee'. Deze voorstelling van pesten benadrukt het interactiever karakter van het gebeuren en wijst het eenzijdig partij kiezen voor dader of slachtoffer af.

Het is altijd zinvol om de gezichtshoek, waarin het individu in het middelpunt staat, te verbreden en oordelen te vermijden. Dit om in de hypothesevorming de totale context of veld te betrekken waarbinnen deze interacties plaatsvonden, alsook de veranderingen in dit systeem in de tijd. Men kan tot een situatie komen dat in een werkgroep een ongepaste druk van buitenaf binnen het systeem wordt afgewenteld op de zwaksten of de randfiguren. Of dat een verkeerde bezetting van een functie op grond van persoonlijke relaties tot een onbillijk uitsluiten van een individu heeft geleid. Het is echter even zo goed mogelijk dat een medewerker het patroon dat hij al uit zijn familie kent, op zijn werkplek opnieuw in scène zet. Een systemische oriëntatie laat zingevende, op hulpbronnen gerichte verbanden ontstaan, die de situatie in een ander licht plaatst.

Door pesten systemisch en in het veld te bestuderen, krijgt men meer informatie over de omvang van het aandeel van degene die zich gepest voelt en degene die als pester wordt gezien. Door het systemische beeld kunnen de elementen in hun wisselwerkingen ervaren worden. Het raamwerk van condities voor conflicten wordt zichtbaar en begrijpelijk en daardoor ontstaat de mogelijkheid

een oplossing te vinden. Bovendien wordt de invloed van de leidinggevende in het conflict duidelijk.

## 7. Besluit

Ondernemingen zijn organisaties. Organisaties zijn systemen en maken deel uit van systemen. In deze systemen gelden principes die nagevolgd dienen te worden, opdat het systeem in evenwicht kan blijven of naar een evenwicht kan evolueren. Anders gesteld: bepaalde principes dienen gerespecteerd te worden, opdat het systeem naar stabiliteit kan evolueren. Het evolueren naar een evenwicht vindt plaats in een bepaalde context en het is van belang dat deze context gerespecteerd wordt.

Een organisatie, een systeem is opgebouwd uit componenten, individuen die eveneens naar hun evenwicht streven en naar hun optimale positionele waarde. Dit evolueren naar een evenwicht gebeurt eveneens in een context, waarmee rekening dient gehouden te worden. Daarnaast dient ook op het niveau van organisaties rekening gehouden worden met systemische principes.

Systemische principes naleven en de context erkennen zoals hij is, leidt tot een gezonde bedrijfsvoering waar efficiëntie en effectiviteit eigen zijn aan het functioneren van het systeem.

## **Nawoord**

Om tot oplossingen te komen op mijn vragen – hoe men een organisatie gezond kan houden, hoe de efficiëntie en effectiviteit bevorderd kunnen worden en hoe een organisatie functioneert – waren verschillende wegen mogelijk. Het was moeilijk één bepaalde weg in te slaan, omdat andere interessante paden aan de kant geschoven moesten worden. Beschouw daarom dit werk niet als een sluitend geheel, maar als aanzet om de overige wegen te onderzoeken.

## **Dankbetuiging**

Oprechte dank voor de grote inzet en goede begeleiding in het totstandkomen van de thesis aan de promotor; Prof. Dr. Eric Lefebvre. De thesis is in een open klimaat tot stand kunnen komen, met de nodige sturing en ondersteuning wanneer het nodig was.

Eveneens dank aan familie en vrienden die doorheen het proces ondersteuning geboden hebben.

## Literatuurlijst

ANGYAL A. (1969), *A Logic of Systems, in Systems Thinking*, Pinguin Books Ltd., Harmondsworth

ARGYLE Michael (1980), *De psychologie van het intermenselijke gedrag*, Alphen aan den Rijn/Brussel, Samson Uitgeverij

BUCKLEY Walter (1967), *Sociology and Modern Systems Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs

BEER Stafford (1968), *Cybernetica en Management*, Agon Elsevier, Amsterdam

BERTALANFFY Ludwig von (1972), *The History and Status of General Systems Theory*, Wiley-Interscience, New York

BURNS T. (1966), *On the Plurality of Social Systems*, Pinguin Books, Harmondsworth

CLAASSEN R. (2005), 'Scheppen zonder te verslinden', *Filosofie Magazine*, Jaargang 14

DAFT Richard (2004), *'Organization Theory and Design' (8th ed.)*, Thomson South-Western, Ohio

DE TIJD (maandag 29-1-2006), *Enron-zaak wordt ook proces tegen wild kapitalisme*, Tijd – Guy Van Den Broek

DE TIJD (woensdag 30-11-2005), *'Oudere werknemers vragen geen gunststatuut'*, Tijd – Hilde Vereecken

DE TIJD (donderdag 2-3-2006), *Meeste bedrijven willen geen 50-plussers in dienst nemen*, Tijd – KB

DE TIJD (dinsdag 17-1-2006), *'De mensen krijgen te weinig appreciatie'*, Tijd – Kristin Wuyts

DE TIJD (donderdag 2-3-2006), *'Topbedrijven veranderen manier van zakendoen'*, Tijd – KB

DE TIJD (dinsdag 14-3-2006), *'Iedereen is gevoelig voor macht'*, Tijd – Ruben Nollet

DE TIJD (dinsdag 24-1-2006), *Nike stuurt topman Perez de laan uit na ruzie met oprichter Knight*, Bloomberg

DE TIJD (dinsdag 13-4-2006), *'Deugdelijk besturen doe je met gezond verstand'*, Tijd

DE TIJD (vrijdag 16-9-2005), Annelies van Vianen, *hoogleraar loopbaancompetenties, over een geslaagde loopbaan*, NRC Handelsblad

DE TIJD (woensdag 8-3-2006), *Jobonzekerheid ondergraaft inzet werknemers*, Tijd – BVB

DE TIJD (zaterdag 25-2-2006), *Einde herstructureringen nog niet in zicht bij InBev*, Tijd – SDS

DE TIJD (dinsdag 13-9-2005), *Voor al arbeiders en ambtenaren slachtoffer pesterijen op het werk*, Belga

DONKERS Gerard (1993), *Veranderkundige modellen – Inleiding in de agogische theorie en praktijk*, Baarn, Uitgeverij Nelissen B.V.

GLEICK James (1993), *Chaos – De derde wetenschappelijke revolutie*, Uitgeverij Contact, Amsterdam

HALL, A.D. & R.E. FAGEN (1968), *'Definition of a system'*. In: Buckley (ed.), *Modern systems research for the behavioural scientist*, Aldine Publishers Company, Chicago

HARNDEN Roger & LEONARD Allenna (1994), *How many grapes went into the wine – Stafford Beer on the art and science of holistic management*, Chichester, John Wiley & Sons

HELLINGER Bert in samenwerking met WEBER Gunthard en BEAUMONT Hunter (2003), *De verborgen dynamiek van familiebanden*, Altamira-Becht, Haarlem

HOUWELINGS-MEIJERS O., VISSER K. (1993), *Sociaal Agogisch Werk*, Assen, Dekker en Van de Vegt

JANDT F. (1994), *Konfliktmanagement*, Knauer, München

KEUNING D. (1973), *Algemene systeemtheorie, systeembenadering en organisatietheorie*, Leiden, H.E. Stenfert Kroese bv

KEUNING D. en EPPINK D.J. (1979), *Management en organisatie: theorie en toepassing*, Leiden/Antwerpen, H.E. Stenfert Kroese B.V.

LANGVELD M.J. (1967), *Beknopte theoretische pedagogiek*, Wolters, Groningen

LATNER Joel (1973), *The Gestalt Therapy Book*, Julian Press, New York

LATNER Joel (1986), *The Gestalt Therapy Book*, Highland Gestalt Journal Press, New York

LEFEBVRE R.J. Eric (1997), *The Monk/Manager – and the Road to Abbey-Management*, Uitgeverij Acco, Leuven

LEFEBVRE R.J. Eric (1997), *Tekst en Organisatie – Ideeën en beschouwingen voor het management van academisch denken en schrijven (3<sup>de</sup> druk)*, Acco, Leuven

LEVOLD T. (1994), 'Die Betonierung der Opferrolle. Zum Diskurs der Gewalt in Lebenslauf und Gesellschaft', *System Familie* 7, pp. 19-32

LEWIN Kurt (1982), *Feldtheorie – Herausgegeben von Carl-Friedrich Graumann*, Deutschland, Huber/Klett-Cotta

LEYMANN Heinz (1993), *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kan*, Rowolt, Reinbek

LIEVEGOED B.C.J. (1970), *Organisaties in ontwikkeling*, Lemniscaat, Rotterdam

LUHMANN N. (1996), *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Suhrkamp, Frankfurt

MATURANA Humberto and VARELA Francisco (1980), *Autopoiese and cognition – The Realization of the Living*, Dordrecht, Reidel Publishing Company

MILLER James (1965), *Living Systems*, In: Behavioral Science, Vol. 10

NEUBERGER O. (1995), *Mobbing – Übel mitspielen in Organisationen*, Hampp, München

PERLS Fritz (1996), *Gestaltbenadering – Gestalt in actie – Illustratieve teksten van sessies*, De Toorts, Haarlem

PERLS Frederick, HEFFERLINE Ralph & GOODMAN Paul (1994), *Gestalt Therapy – excitement and growth in the human personality*, Highland (NY), The Gestalt Journal Press inc.

PORTER L.W., LAWLER III E.E., HACKMAN J.R. (1975), *Behavior in organisations*, United States of America, McGraw-Hill

REMMERSWAAL Jan (2003), *Handboek groepsdynamica – een nieuwe inleiding op theorie en praktijk*, Soest, Uitgeverij Nelissen

STAEHLE W.H. (1980), *Management*, Vahlen, München

TENNEKES J. (1995), *Organisatiecultuur – Een antropologische visie*, Leuven/Apeldoorn, Garant

THIERRY H. (1965), *Organisatie en leiding*, Leiden, Stenfert Kroese

TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER (2004), *Over de grenzen van cultuur en management*, Amsterdam/Antwerpen, Business Contact

VACATURE (zaterdag 13-8-2005), *Boehringer Ingelheim = vertrouwen hebben*, Catherine Nuyttens

VAN DE BUNT P.A.E. (1995), *Management van verandering*, Den Haag, Kluwer

VAN PRAAG DAAN (1998), *Gestalttherapie – Veld en existentie*, Maarssen, Elsevier/De Tijdstroom

WEBER Gunthard (2003), *Het succes van organisatie opstellingen – de methode van Bert Hellinger in praktijk gebracht*, Haarlem, Altamira – Becht

WIJSMAN E. (2001), *Psychologie en Sociologie*, Groningen/Houtem, Wolters-Noordhoff

# Auteursrechterlijke overeenkomst

*Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen en uw akkoord te verlenen.*

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

## **Elementen van systemen in bedrijfsvoering**

Richting: **Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen**

Jaar: **2006**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt houdt in dat ik/wij als auteur de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij kan reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

U bevestigt dat de eindverhandeling uw origineel werk is, en dat u het recht heeft om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. U verklaart tevens dat de eindverhandeling, naar uw weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

U verklaart tevens dat u voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen hebt verkregen zodat u deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal u als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze licentie

Ik ga akkoord,

**Laurent KEIL**

Datum: