

*Kessener, B., & van Oss, L. (2019)*

# Meer dan de som der delen

Vakmedianet

Paul Castelijns\*

Vind ik dit een goed boek? Met die fundamentele vraag blijf ik zitten na het lezen van *Meer dan de som der delen*. Dit gifgroen gekafte, meer dan achthonderd pagina's tellende zwaargewicht is een studieboek, een bladerboek en naslagboek waar tientallen auteurs, veelal organisatieadviseurs, procesbegeleiders en onderzoekers hun bijdrage aan hebben geleverd. Het is een imposant werk, bijeengebracht door twee Nederlandse organisatieadviseurs en systeembenaderingsenthousiasten.

Het boek is geschreven om overzicht, inzicht en begrip aan te wakkeren bij mensen die geïnteresseerd zijn in het bekijken van de organisatie als systeem. Hierbij valt op dat zij de praktijk van de lezer 'open' laten. Zo valt er te lezen: 'de toepassing, daar ben je zelf van' en 'je kunt er van alles mee' (p.14).

Ik zal helder zijn; het is lang geleden dat ik zo ambivalent tegenover een boek heb gestaan. Boosheid en blijdschap, irritatie en fascinatie, ik heb het allemaal gevoeld bij het lezen van dit boek. Een groot plus- en een groot minpunt zijn de schuldigen.

## Minpunt: definiëring- en ordeningsproblemen

Het boek is geen doorlopend betoog, maar eerder een bundeling van hoofdstukken, geordend binnen benaderingen: de harde-systeembenade-

---

\* Paul Castelijns is als staffid werkzaam bij de Interactie-Academie. Hij is psycholoog en systeemtheoretisch psychotherapeut.  
E-mail: Paul.Castelijns@iaac.eu

ring, de systeemdynamica, de zachte-systeembenadering, het sociaal construeren, groepsdynamische benaderingen, de holistische benadering, de kritische systeembenadering, natuurwetenschappelijke systeembenaderingen, systeemtransitie en het procesdenken.

Deze ordening is gebaseerd op persoonlijke definities en criteria van de hoofdauteurs, maar is niet overtuigend. Zo valt bijvoorbeeld te lezen dat een systeem een ‘enigszins duurzaam te onderscheiden geheel ten opzichte van zijn omgeving’ (p. 20) is, waarna even later een systeem ‘een set elementen en hun relaties is, die een bepaalde functie vervult in zijn omgeving’ (p. 41) om op dezelfde pagina te stellen ‘maar het soort systeem, zijn elementen en waar de grens ligt of getrokken wordt, verschillen per benadering’ (p. 41).

Er ontwikkelt zich een vreemde lus. De auteurs schrijven een boek over systeembenaderingen van organisaties en definiëren dus wat volgens hen een systeem is, maar ze willen ook aansluiten op de verschillende betekenissen en diverse definiëringen van ‘systeem’ door de mensen die zij een plek hebben gegeven in dit boek. De definiëringen zijn daardoor niet eenduidig en maken een fragiele indruk.

Vervolgens worden de overeenkomsten en verschillen tussen de benaderingen uiteengezet. Ook hier voel je de verwarrende onduidelijkheid. Aan de ene kant hanteren ze eigenzinnige ordeningsprincipes; vanuit de verschillende betekenissen van de woorden grens, mens en systeemdenker worden benaderingen geklasseerd. Maar deze classificatie is ook erg lastig te volgen doordat de termen die het onderscheid moeten maken niet gedefinieerd zijn. De vraag: ‘Wat voor grens heeft het systeem?’ wordt opgevolgd met ‘Als er een grens is, is de vraag waar die grens ligt.’ (p.41). Als lezer krijg ik via enkele woorden de boodschap dat er verschillende grenzen zijn, dat die grens er niet altijd is, en dat die grens op verschillende plekken kan liggen. Na dit enkele keren te hebben herlezen ga ik twijfelend verder, maar ik verdrink in het vervolg.

De definiëringen zijn weinig omschreven, met elkaar in tegenspraak en soms ronduit onbegrijpelijk, maar er wordt ook in een razend hoog tempo,

zeer complexe materie uiteengezet. Hierdoor ben ik rond pagina 42 volledig gedesorïenteerd. Vervolgens wordt de rol die de ‘mens krijgt in een systeem’ binnen de diverse benaderingen in welgeteld één ruime pagina aan de lezer voorgeschoteld en worden twee pagina’s uitgetrokken voor de verschillende posities van de systeemdenkers binnen de tien benaderingen.

Ik krijg als lezer het gevoel dat ik met iemand die zijn schoenen niet heeft gestrikt aan het mee sprinten ben terwijl we een marathon gaan lopen. Ik heb continue de neiging om te zeggen: ‘Stop ... wacht even! Moeten we niet iets rustiger aan doen? Waar ga je naartoe? Strik op zijn minst even je veters! ... Je hebt nog 760 pagina’s de tijd.’

Deze gehaaste en niet overtuigende start maakt dat de verzameling hoofdstukken binnen de verschillende benaderingen bij momenten onnavolgbaar is. Illustratief is de verzameling hoofdstukken bij de groepsdynamische benadering.

De hoofdstukken over Watzlawick (communicatieve patronen), Jaques (psychoanalyticus en bedenker van de term *midlife crisis*), Leary (van de roos) en William Schutz (interpersoonlijke behoeftes) worden binnen deze benadering geschaard. De reden daarvoor is dat ze met elkaar gemeen hebben dat ze oog hebben voor mensen en interacties, en taal bieden waarmee we interacties tussen leden van een groep kunnen beschrijven en begrijpen. Het fundamenteel conflicterende en paradigmatische verschil (de ene denker heeft als startpunt *een intrapsychische ordening van hoe een mens is* en de ander redeneert vanuit *interacties*) wordt genegeerd.

Het is alsof je een tijger, olifant, slang en muis bij elkaar in een kooi zet met de geruststellende gedachte dat het toch allemaal dieren met ogen zijn. Vanuit deze ordening slaagt het boek niet in het creëren van overzicht.

## Pluspunt: methodische inspiraties

In mijn organisatieadvieswerk en procesbegeleidingen ben ik continue op zoek naar manieren van werken met groepen. Of het nu gaat over werken

met conflicten binnen teams, het begeleiden van cultuurverandertrajecten, gastheer zijn bij grote organisatiebijeenkomsten, therapeut zijn bij uitgeluste teams, groepen laten zich niet gemakkelijk leiden waardoor dit soort werk dan ook een continue oefening is in stressmanagement. Je moet immers een plan hebben én kunnen improviseren; je moet methodes inzetten en achter de hand hebben. Vanuit dit gegeven is het heerlijk geruststellend dat ik dit boek nu in mijn kast heb liggen. Heel bruikbaar zijn bijvoorbeeld de hoofdstukken over organisatietransities, waardoor processen in mooie curves en fasen uiteen worden gezet. Dit zijn direct toepasbare beelden voor adviseurs in hun werk met die teams en organisaties. Boeiend zijn ook de hoofdstukken die helpen om in te zoomen op dynamieken in kleine groep. De volgende keer dat ik op zoek ben naar inspiratie weet ik waar ik moet zoeken. Het boek is dan ook een geslaagd blader- en inspiratieboek te noemen.

## Concluderend

*Meer dan de som der delen* is een dappere poging om met veel delen tot een som te komen. Voor lezers die, zoals ik, theoretische orde zoeken en in zekere zin de 'som' proberen te overzien is dit boek een emotionele rollercoaster. Voor mensen die gewoon geboeid zijn door wat er zich binnen organisaties afspeelt en ruggensteun zoeken in hun werk binnen organisaties is het boek een aanrader. Ik plaats me in beide categorieën. Om die reden vind ik het lastig om een duidelijk oordeel te vellen en is de vraag: 'Vind ik dit een goed boek?' een vraag waarmee ik blijf zitten.