



Doorbreken van  
organisatiepatronen



Odetta Moeskops

# Doorbreken van organisatiepatronen



Copyright © 2014

Uitgever: RoodPurper Publicaties, Amsterdam

[www.roodpurper.nl](http://www.roodpurper.nl)

Titel: Doorbreken van organisatiepatronen

Auteur: Odette Moeskops

Druk: Pumbo, Zwaag

Grafisch ontwerp: Peter van Deursen, [www.petervandeursen.nl](http://www.petervandeursen.nl)

Opmaak binnenwerk: Libre Uitgeverij | Communicatie, [www.libre.nl](http://www.libre.nl)

1ste druk

Ook verkrijgbaar als e-book

ISBN 978-90-822077-0-5

NUR 801

© Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de auteur.

# Doorbreken van organisatiepatronen



Odette Moeskops



# Voorwoord

## *Doorbreken van organisatiepatronen*

6 Iedere organisatie heeft een herkenbare rationele logica. Maar in iedere organisatie komt daarnaast een veel minder zichtbare emotionele logica voor. Een onderstroom met geheel eigen wetmatigheden. Hierin kunnen zich patronen vormen die het organisatieleven productief maken, maar die organisaties ook gevangen kunnen houden in gedrag dat door (bijna) niemand wordt gewenst. Concepten uit de psychoanalyse en de systeemtheorie bieden een ‘systeempsychodynamisch’ perspectief. Ze vormen een kader dat behulpzaam is bij het identificeren van deze patronen, bij het diagnosticeren van de organisatiesituaties waarin ze voorkomen en (niet in het minst) bij interventies om gewenste situaties te bestendigen en ongewenste te helpen voorkomen of beëindigen.

Organisatieadviseur Odette Moeskops heeft in dit boek haar kennis en ervaring gebundeld. In een tiental hoofdstukken wordt de lezer vertrouwd gemaakt met de wetenschappelijke traditie waaruit het systeempsychodynamisch perspectief voortkomt en worden theoretische kernconcepten toegelicht. Daarnaast bespreekt zij veel voorkomende patronen in praktijksituaties. Daarmee is ‘Doorbreken van organisatiepatronen’ een uniek boek in het Nederlands taalgebied. Extra aantrekkelijk in een tijd waarin de neuropsychologie steeds meer wetenschappelijke evidentie aanlevert over processen die weliswaar vaak onbewust verlopen maar desalniettemin van groot sturend belang blijken.

Door de opzet die Moeskops heeft gekozen - en door het feit dat elk hoofdstuk ook op zichzelf kan worden gelezen - is dit boek voor verschillende doelgroepen interessant: voor wetenschappers, voor organisatieadviseurs, voor managers, voor deelnemers aan (professional) masteropleidingen en niet in de laatste plaats voor ieder ander die geboeid is door het fenomeen van (ogenschijnlijk) ongrijpbare onderstromen in organisaties.



# Inhoudsopgave

|                   |    |
|-------------------|----|
| Samenvatting..... | 13 |
|-------------------|----|

## Hoofdstuk 1

|   |    |
|---|----|
| Doorbreken van organisatiepatronen..... | 19 |
|---|----|

### *Over de onderstroom in organisaties*

|  |    |
|--|----|
| Inleiding.....                             | 21 |
| 1. Doorbreken van organisatiepatronen..... | 22 |
| 2. De logica van de onderstroom.....       | 22 |
| 3. Voor wie is het boek bestemd?.....      | 25 |

8

## Hoofdstuk 2

|   |    |
|---|----|
| Zich herhalende patronen in organisaties..... | 31 |
|---|----|

### *Over systemische patronen*

|   |    |
|---|----|
| Inleiding.....  | 33 |
| 1. Wat zijn systemische patronen?.....  | 34 |
| 2. Uitgangspunten van een systemische diagnose en interventie.....                                | 35 |
| 3. Systemische patronen in psychoanalytisch perspectief.....                                      | 36 |
| 4. Drie systemische basispatronen van actie en reactie.....                                       | 38 |
| Het daadkrachtpatroon.....  | 38 |
| Het draagvlakpatroon.....   | 43 |
| Het interactieve patroon.....   | 48 |
| 5. Intervenieren in systemische patronen.....   | 53 |
| Eerste interventiestap - De positie ten opzichte van het systeem.....                             | 54 |
| Tweede interventiestap - Diagnose en interventie zijn niet te scheiden.....                       | 55 |
| Derde interventiestap - Het formuleren van hypothesen over het systemische patroon.....           | 56 |
| Vierde interventiestap - Acceptatie van systemische hypothesen verkrijgen.....                    | 56 |
| Vijfde interventiestap - Concrete handreikingen bieden om systemische patronen te doorbreken..... | 57 |
| 6. Slot.....  | 62 |



**Hoofdstuk 3**

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Het vermogen om te verdragen ..... | 69 |
|------------------------------------|----|

*Over jezelf als instrument*

|  |    |
|--|----|
| Inleiding .....  | 72 |
| 1. Kernconcepten .....                                 | 73 |
| Projectieve processen .....                            | 73 |
| Collusie .....   | 75 |
| Repeterende patronen .....                             | 76 |
| Tegenoverdracht als instrument om te onderzoeken ..... | 77 |
| 2. Methodisch handelen .....                           | 79 |
| Jezelf als onderzoeksinstrument .....                  | 79 |
| Rêverie om te onderzoeken .....                        | 80 |
| 3. Het vermogen tot verdragen .....                    | 84 |
| 4. Slot .....  | 87 |

9

**Hoofdstuk 4**

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| De veerkracht van groepen ..... | 93 |
|---------------------------------|----|

*Over holding en containment in organisaties*

|   |     |
|---|-----|
| Inleiding .....                                     | 95  |
| 1. Boodschappers van zich herhalende patronen ..... | 97  |
| 2. De context als trigger van regressie .....       | 100 |
| 3. Holding en containment .....                     | 100 |
| 4. Zichzelf versterkende patronen .....             | 103 |
| 5. Vlucht van taak, rol en grenzen .....            | 106 |
| 6. Variatie in de rol van de adviseur .....         | 109 |
| Relatief gemakkelijk te doorbreken patronen .....   | 110 |
| Moeilijk te doorbreken patronen .....               | 111 |
| Weerbarstige organisatiepatronen .....              | 112 |
| 7. Slot .....                                       | 114 |

**Hoofdstuk 5****Wegvluchten van een reorganisatie**..... 121*Over afstand en nabijheid***Inleiding**..... 123**1. Communicatie van onderop** ..... 125**2. Contact met wat zich ontwikkelt? Drie scenario's** ..... 126**3. Projectieve processen: de manager als redder of zondebok**..... 127**4. Wie heeft oog en oor voor de emotionele reacties?**..... 129**5. Hoe merk je dat je bezig bent te vluchten van de eigen reorganisatie?**..... 131**6. Het vergroten van het vermogen tot verdragen**..... 133**Hoofdstuk 6****De sandwichpositie van de middenmanager** ..... 137*Over het terugkrijgen van invloed***Inleiding**..... 139**1. Wat zijn systemische patronen?**..... 140**2. Kernpunten van de systemische methodiek**..... 140**3. Het reconstrueren van het verhaal van rol en context**..... 143**4. Het verkennen van de betrekkingen**..... 144**5. Meervoudig betekenis geven**..... 145**6. Verandering in het systeem kan vanuit elke positie**..... 146**7. Het identificeren van een systemisch patroon** ..... 147**8. De sandwichpositie**..... 148**9. Slot**..... 149

**Hoofdstuk 7**

|                      |     |
|----------------------|-----|
| Vanzelfzwijgend..... | 153 |
|----------------------|-----|

*Over veel voorkomende patronen in teams*

|  |     |
|--|-----|
| Inleiding.....   | 155 |
| 1. Vanzelfzwijgend.....  | 157 |
| 2. Cohesie.....  | 159 |
| 3. Samen sterker de wereld tegemoet.....                               | 161 |
| 4. Van elkaar dragen en de (te) moeilijke gevoelens ‘uitbesteden’..... | 167 |
| 5. Zelforganiserend.....   | 169 |
| 6. Ieder voor zich.....  | 171 |
| 7. Zelfsturing.....  | 174 |
| 8. Topje van de ijsberg.....   | 176 |
| 9. Wat wordt niet verdragen?.....                                      | 179 |
| 10. Wat maakt een team veerkrachtig?.....                              | 185 |

II

**Hoofdstuk 8**

|  |     |
|--|-----|
| Het vanzelfsprekende bespreekbaar maken..... | 191 |
|--|-----|

*Over de invloed van voorbeeldgedrag*

|  |     |
|--|-----|
| Inleiding.....   | 193 |
| 1. Intervenieren op microniveau.....                   | 196 |
| 2. Het meest invloedrijke team.....                    | 197 |
| 3. Het vanzelfsprekende bespreekbaar maken.....        | 199 |
| Procespositie.....                                     | 199 |
| Het borgen van de reflexieve ruimte.....               | 200 |
| Meerdere wijzen van betekenisgeving.....               | 201 |
| Casuïstiek in het hier en nu als aangrijpingspunt..... | 203 |
| De relatie van de adviseur met het systeem.....        | 205 |
| 4. Van team naar organisatieniveau.....                | 207 |
| 5. Slot.....   | 209 |

**Hoofdstuk 9**

|   |     |
|---|-----|
| <b>Kwetsbaarheid en afhankelijkheid</b> ..... | 213 |
|---|-----|

*Over de relatie tussen bestuur en toezicht*

|  |     |
|--|-----|
| <b>Inleiding</b> .....                                   | 215 |
| 1. Relaties die tot effectief toezicht leiden .....      | 217 |
| 2. Relaties die niet tot effectief toezicht leiden ..... | 220 |
| 3. De relatie maakt het verschil.....                    | 224 |
| 4. Een systeempsychodynamisch perspectief.....           | 226 |

12

**Hoofdstuk 10**

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| <b>Breekbare idealen</b> ..... | 235 |
|--------------------------------|-----|

*Over illusie en desillusie van bestuurders en directeuren*

|   |     |
|---|-----|
| <b>Inleiding</b> .....                                      | 237 |
| 1. Door de wol geverfd .....                                | 238 |
| 2. Desillusie: verlies van spankracht en effectiviteit..... | 241 |
| 3. Illusie en desillusie: vooral zelf verdragen.....        | 243 |
| 4. Breekbare idealen .....                                  | 245 |
| 5. Een systeempsychodynamisch perspectief.....              | 246 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| <b>Index</b> ..... | 252 |
|--------------------|-----|

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| <b>Bronvermelding</b> ..... | 255 |
|-----------------------------|-----|

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| <b>Over de auteur</b> ..... | 257 |
|-----------------------------|-----|

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| <b>Notities</b> ..... | 259 |
|-----------------------|-----|



# Samenvatting

## Hoofdstuk 1

### Doorbreken van organisatiepatronen

#### *Over de onderstroom in organisaties*

14

Dit boek gaat over het doorbreken van organisatiepatronen en de invloed van de onderstroom daarop. De onderstroom is iets waar ieder die in organisaties werkt een beeld van heeft. Psychoanalytische en systemische concepten bieden er een bril en voelsprietten voor. De meeste adviseurs en managers die met deze concepten kennismaken reageren met: ‘Dit geeft mij de taal voor iets, waar ik eerder de woorden niet voor had’. Zij doelen er dan op hoe de onderstroom voordien ongrijpbaar voor ze was, maar wel van veel invloed op het handelen. In dit hoofdstuk wordt besproken wat een ‘systeempychodynamisch’ perspectief is, op welke wetenschappelijke traditie dit voortborduurde en wat maakt dat dit een handelingskader biedt.

## Hoofdstuk 2

### Zich herhalende patronen in organisaties

#### *Over systemische patronen*

Zelden verloopt het doorvoeren van veranderingen zonder slag of stoot. In veel veranderingen komen dezelfde zich herhalende patronen voor. Met een systeempychodynamische bril kun je naar de onderstroom van organisaties kijken. Deze is van invloed op gedragspatronen. Je ziet, wanneer deze bril opstaat ‘systemische’ patronen, je krijgt oog voor het effect van emoties en voor ‘wetmatigheden’ die optreden. Dit helpt te interveniëren en daardoor kan meer grip op veranderingsprocessen worden verkregen. In dit hoofdstuk bespreek ik uitgangspunten van het systeempychodynamische perspectief aan de hand van drie patronen die in veel veranderingsprocessen voorkomen: daadkracht, draagvlak en interactief. Deze drie ‘systemische’ patronen zijn daarmee archetypisch. Ik illustreer ze ieder met een uitgebreide casus.

### Hoofdstuk 3

## Het vermogen om te verdragen

### *Over jezelf als instrument*

Je kunt soms in iets worden meegezogen zonder het te willen. De meeste adviseurs en managers hebben wel eens ervaren dat zich in organisaties een onderstroom voordoet of bij henzelf ‘heftige’ emoties ontstaan, die hen een bepaalde richting op lijken te sturen en waar weinig controle over is. Dit hoofdstuk gaat erover wat maakt dat dergelijke emoties en krachten invloed hebben op het handelen van adviseur en manager en wat maakt dat het ‘vermogen om te verdragen’ nodig is. Aan onverwachte krachten of heftige emoties die tijdens diagnose en interventie ontstaan, wordt met behulp van een psychoanalytisch perspectief betekenis gegeven. Met deze bril wordt deze onderstroom beschouwd als een proces van onbewuste communicatie. Deze onderstroom wordt daarmee een venster dat zicht kan geven op onbewuste processen en zich herhalende patronen binnen de organisatie. Dat is werken met ‘jezelf als instrument’.

15

### Hoofdstuk 4

## De veerkracht van groepen

### *Over holding en containment*

Het blijkt vaak veel eenvoudiger een patroon te doorzien dan het te veranderen. Wat nu maakt dat er verschillen zijn in het gemak waarmee terugkerende patronen te doorbreken zijn? Terugkerende patronen kunnen ontstaan wanneer managers en medewerkers onvoldoende holding en containment ervaren voor de spanningen die met werken gepaard gaan. Het gevolg kan zijn dat groepen hun veerkracht verliezen om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. De begrippen ‘holding’ en ‘containment’ helpen te expliciteren wat in organisaties (vanuit het systeempsychodynamisch perspectief) nodig is om te werken en te kunnen ontwikkelen en wat er gebeurt als dit niet ‘goed genoeg’ is. Ik geef een driedeling in gedragspatronen waarmee het mogelijk wordt een onderscheid te maken in gedragspatronen die (relatief) gemakkelijk te doorbreken zijn, die moeilijk te doorbreken en die weerbarstig zijn.

## Hoofdstuk 5

### Wegvluchten van een reorganisatie

#### *Over afstand en nabijheid*

Om verschillende redenen kiezen veel managers in tijden van reorganisatie en afslanking voor een afstandelijke, terughoudende opstelling. Wie dat doet, heeft daar ongetwijfeld een goede motivatie voor. Maar wat is de keerzijde en welke zijn de gevolgen? Als de formele top-downcommunicatiekanalen zwijgen en het veranderingsproces zich op een afstand afspeelt, gaan communicatie en beeldvorming in de organisatie onverminderd voort. Dit kan angst en weerstand dan stevig doen oplopen. Met als mogelijke consequentie dat het benodigd draagvlak niet wordt bereikt. In dit hoofdstuk een schets van een veel voorkomend archetypisch patroon - 'wegvluchten van een reorganisatie' - en een aantal handreikingen om managers te helpen bij de eigen reorganisatie of afslanking in de buurt te blijven.

16

## Hoofdstuk 6

### De sandwichpositie van de middenmanager

#### *Over het terugkrijgen van invloed*

Een archetypisch patroon in organisaties is de sandwichpositie: je 'geplet' en machteloos voelen. Welke steun kan een middenmanager - of een ander die zich in zo'n situatie bevindt - verwachten van een 'systemische' aanpak? Dit hoofdstuk illustreert op praktische wijze hoe een dergelijke interventie werkt en voor doorbraak in gestagneerde organisatieontwikkeling kan zorgen. Het is tegelijk een demonstratie, hoe achter een ogenschijnlijk eenvoudige 'lineaire vraag' de complexiteit zichtbaar kan worden gemaakt, op een wijze die de 'probleemeigenaar' zijn macht en invloed teruggeeft zelf verandering in zijn situatie te brengen.

## Hoofdstuk 7

### Vanzelfzwijgend

#### *Over veel voorkomende patronen in teams*

Teams hebben tegenwoordig minder leiding en moeten vaker hun samenwerking zelf organiseren. Daarnaast zijn er in de meeste organisaties vele veranderingen waaraan teams zich moeten aanpassen. Dit heeft effect op de patronen en relaties die in een team ontstaan. De systeempychodynamische bril die in dit hoofdstuk wordt opgezet



helpt te begrijpen hoe patronen in teams zich ‘vanzelfzwingend’ kunnen ontwikkelen. Dit gebeurt grotendeels zonder woorden, in reactie op het gedrag van anderen. Ik illustreer dit met vele praktijkvoorbeelden, waaronder de veel voorkomende patronen ‘samen sterk’ en ‘ieder voor zich’. Degenen die dagelijks met teams werken (managers en adviseurs) krijgen hiermee aanknopingspunten bij wat in hun teams gebeurt, krijgen zicht op de effecten van veranderingen, hun invloed erop en handvatten om tussenbeide te komen.

## Hoofdstuk 8

### Het vanzelfsprekende bespreekbaar maken

17

#### *Over de invloed van voorbeeldgedrag*

Organisatiepatronen kunnen een onderdeel gaan vormen van de cultuur van de organisatie. Het worden dan patronen waar niemand meer iets aan lijkt te kunnen doen. Invloedrijke teams nemen door hun (in-)formele macht een bijzondere positie in. Wanneer een invloedrijk team zijn gedrag verandert heeft dit veel effect. Hiervan wordt gebruik gemaakt bij de interventie die ik in dit hoofdstuk bespreek. Er ontstaat door ‘voorbeeldgedrag’ beweging doordat anderen hierop reageren. De macht van een invloedrijk team is dat het zelf onderdeel is van het bestaande patroon, het daarmee bestendigt en het daarom ook kan veranderen. Toch is dit een niet gemakkelijk te benaderen onderwerp. De kern van de interventie is dat het invloedrijke team zelf, met behulp van een buitenstaander, reflectie op het handelen gaat organiseren.

## Hoofdstuk 9

### Kwetsbaarheid en afhankelijkheid

#### *Over de relatie tussen bestuur en toezicht*

Wanneer is bij publieke instellingen sprake van een goede relatie tussen bestuur en toezicht? Een lastige vraag omdat bij deze instellingen bestuur en toezicht sterk op elkaar zijn aangewezen. Er zijn immers geen aandeelhouders, zoals bij het bedrijfsleven. Geldverstreckers en overheid staan in het algemeen op afstand. Andere partijen, zoals medezeggenschap (OR) en cliënten (MR), hebben een beperkte invloed. Toezicht op het toezicht is er nauwelijks. Het is daarom van betekenis de rol van het toezicht te beschouwen vanuit een relationeel perspectief. Ik heb hier inzicht in gekregen door twintig gesprekken te voeren met toezichthouders en bestuurders bij publieke instellingen over de wijze waarop de onderlinge relatie door hen wordt vormgegeven. Degenen die vinden dat er effectief toezicht wordt gehouden hebben op

kernaspecten een andere relatie dan degenen met een niet effectieve toezichtrelatie. Vanuit systeempsychodynamisch perspectief is relevant dat bovendien verschillend wordt omgegaan met kwetsbaarheid en afhankelijkheid.

## Hoofdstuk 10

### Breekbare idealen

#### *Over illusie en desillusie van bestuurders en directeuren*

18

Bestuurders en directeuren van publieke instellingen staan onder toenemende druk om te presteren. Slechts zelden wordt stilgestaan bij het effect dat illusie en desillusie op hen hebben en hoe zij hiermee omgaan. Ook binnen publieke organisaties lijken illusie en desillusie geen openlijk onderwerp van gesprek. Dit ‘zwijgen’ was voor mij aanleiding in gesprek te gaan met bestuurders en directeuren. Hieruit bleek dat zij het sneuvelen van hun breekbare idealen voor zichzelf houden of hun gevoelens alleen met vertrouwelingen delen, meestal met buitenstaanders en soms met het eigen MT. Ook blijkt dat ‘hun bazen’ moeilijk verdragen dat illusies worden onderzocht of besproken. Bezien vanuit systeempsychodynamisch perspectief hebben bestuurders en directeuren daarmee een dubbele rol: ze moeten zowel ‘holding’ voor zichzelf zijn als anderen (waaronder de eigen bazen) ‘holding’ bieden. Dit vraagt ‘vermogen om te verdragen’.



# Doorbreken van organisatiepatronen



## Hoofdstuk 1



## Doorbreken van organisatiepatronen

### *Over de onderstroom in organisaties*

Dit boek gaat over het doorbreken van organisatiepatronen en de invloed van de onderstroom daarop. De onderstroom is iets waar ieder die in organisaties werkt een beeld van heeft. Psychoanalytische en systemische concepten bieden er een bril en voelsprietten voor. De meeste adviseurs en managers die met deze concepten kennismaken reageren met: ‘Dit geeft mij de taal voor iets, waar ik eerder de woorden niet voor had’. Zij doelen er dan op hoe de onderstroom voordien ongrijpbaar voor ze was, maar wel van veel invloed op het handelen. In dit hoofdstuk wordt besproken wat een ‘systeempychodynamisch’ perspectief is, op welke wetenschappelijke traditie dit voortborduurde en wat maakt dat dit een handelingskader biedt.

### Inleiding

In dit boek staat een systeempychodynamisch perspectief centraal. Hiermee kijk ik naar vraagstukken van organisatieontwikkeling. Zelf maakte ik met dit perspectief kennis toen ik mij als organisatieadviseur de vraag stelde hoe terugkerende organisatiepatronen te kunnen beïnvloeden om deze (waar gewenst) te doorbreken. Ik was op zoek naar andere antwoorden dan die gegeven worden via de ‘blauwgeverfde’ modellen op het gebied van leiderschap en verandermanagement. Het was niet alleen mijn eigen onvrede: ik bemerkte dat managers die deze modellen toepasten, zich (hoe competent en senior ze ook waren) toch gevangen konden blijven voelen in organisatiepatronen. Vele verhalen leken sterk op elkaar.

In mijn werk als organisatieadviseur voor toonaangevende organisaties en door mijn eigen jarenlange ervaring als middenmanager bij grote banken merkte ik op

hoe ervaringen in uiteenlopende contexten sterke gelijkenis vertoonden. Er moest daarom nog iets anders aan de hand zijn. Ik was op zoek naar nieuwe invalshoeken en vond wat mij het meeste behulpzaam bleek in systeempsychodynamische concepten, omdat die licht werpen op de onderstroom. Zowel om organisatiepatronen te kunnen diagnosticeren als om te interveniëren. Als resultaat van dit leerproces publiceerde ik tal van artikelen waarin ik reflecteerde op wat ik ontdekte.

## 1. Doorbreken van organisatiepatronen

Dit boek gaat over het doorbreken van organisatiepatronen en bundelt de artikelen die ik de afgelopen tien jaar hierover heb geschreven. Ik heb ze voor dit boek bewerkt, op elkaar afgestemd en nieuwe (hoofd)stukken toegevoegd. Bij het schrijven van mijn eerste artikel in 2004 (in dit boek HOOFDSTUK 2 *‘Zich herhalende patronen in organisaties’*) ben ik gestart met het expliciteren van enkele organisatiepatronen op het gebied van veranderen (*‘daadkracht’*, *‘draagvlak’* en *‘interactief’*). Patronen die zo veelvuldig in organisaties voorkomen dat ze archetypisch lijken te zijn. De rode draad van dit boek is het doorbreken van zulke en andere veel voorkomende organisatiepatronen.

23

Wat maakt, ook al (her)kennen we terugkerende patronen (zoals deze drie en vele andere) en kunnen we ze expliciteren, dat we er toch tegen aan blijven lopen? Patronen die het organisatieleven productief kunnen maken maar ons in organisaties ook gevangen kunnen houden in gedrag dat door bijna niemand wordt gewenst. Vele hoofdstukken in dit boek zijn te beschouwen als nadere verkenningen van deze vraag. Steeds belicht ik een ander aspect, zoals ‘het vermogen tot verdragen’ (HOOFDSTUK 3), de ‘veerkracht van groepen’ (HOOFDSTUK 4), de ‘vanzelfzwijgende’ wijze waarop patronen zich vormen (HOOFDSTUK 7) of de macht van een invloedrijk team verandering in organisatiepatronen aan te brengen door de eigen voorbeeldfunctie (HOOFDSTUK 8).

## 2. De logica van de onderstroom

De ‘onderstroom’ van een organisatie is niet zomaar te lezen. Er zijn een vocabulaire en grammatica nodig om de taal van de onderstroom te kunnen verstaan. De concepten uit de ‘systeempsychodynamica’ bieden deze hulp. Hiermee kun je naar de onderstroom kijken, er meer van begrijpen en er in interveniëren. De concepten geven woorden. Ze helpen te kijken en betekenis te geven aan wat wordt ervaren en waarin je soms meegezogen wordt, zonder het te willen. De concepten zijn echter niet gemakkelijk. Je moet er moeite voor doen. Lezen, ervaren, toepassen op eigen casuïstiek en zo tot de ‘Aha Erlebnis’ komen. De opbrengst is navenant. De

concepten zetten dan aan tot reflectie op het eigen handelen en bieden interventies om organisatiepatronen te doorbreken of te bestendigen. Ik wil daarmee een handelingskader bieden: ik noem dit de ‘emotionele logica’ om dit af te zetten tegen de ‘rationele’ logica en aan te duiden dat de wereld van de onderstroom een logische wereld is met eigen wetmatigheden wanneer je ernaar toe beweegt en je gaat verdiepen in hoe ze werkt.

### **Voortborduren op een rijke traditie**

24

De keuze om bij het beïnvloeden van organisatiepatronen concepten uit de psychoanalyse, de psychoanalytische groepsdynamische theorie en systemische gezins- en relatietherapie te gebruiken vraagt om een nadere toelichting, zeker voor wie minder bekend is met deze disciplines. De belangrijkste legitimatie is de kennis van gedrag van individuen in sociale relaties. Immers ook organisaties bestaan uit mensen die in relaties met elkaar gedragspatronen ontwikkelen. Beide referentiekaders kennen een decennialange traditie psychotherapeutische concepten toe te passen op vraagstukken van organisatieontwikkeling. In die zin is de wijze waarop in dit boek wordt gediagnosticeerd en geïntervenieerd in organisatieontwikkeling het voortborduren op een rijke traditie. Een kernachtige samenvatting van deze psychoanalytische en systemische concepten toegepast op organisaties is te vinden in het woord ‘system psychodynamics’ (Gould 2001, Fraher 2004). Ik heb dat woord in het Nederlands vertaald met ‘systeempychodynamisch’.

### **Een systeempychodynamisch perspectief**

Er zijn verschillende bronnen voor het systeempychodynamische perspectief. De belangrijkste psychoanalytische concepten die op organisatievraagstukken zijn toegepast, zijn van *S. Freud* (het onbewuste, groepsdynamiek, overdracht, tegenoverdracht), *M. Klein* (objectrelatietheorie, projectieve identificatie), *W.R. Bion* (basic assumptions, containment, rêverie) en *D.W. Winnicott* (holding & facilitating environment, transitional object). Recent is er bij de toepassing van psychoanalytische concepten ook aandacht voor hechtingstheorieën van *J. Bowlby*. Een goed overzicht van de verschillende wortels van het systeempychodynamische perspectief biedt *Fraher* (2004). De psychoanalytische inzichten zoals ik die in dit boek op organisaties toepas, zijn vooral gebaseerd op concepten uit de objectrelatietheorie (*Fotaki* 2012).

Toepassing van psychoanalytische concepten op organisaties is gestart vanaf de jaren '50. De meest bekende wegbereiders zijn *E. Jaques* en *I. Menzies* (de pioniers van de ‘social defenses’ in organisaties). In de laatste twee decennia zijn dit *L. Hirschhorn* (1988), *O. Kernberg* (1998), *J. Krantz* (2001), *D. Armstrong* (2005) en *M. Stein* (2012). In Nederland is *M. Kets de Vries* (1999) de bekendste vertegenwoordiger en in België *L. Vansina* (2008). Ik volsta hier met de namen van degenen die mij het meeste



inspireerden en op wier werk ik in dit boek zal voortborduren<sup>1</sup>. Er zijn vele anderen: ik verwijs hiervoor naar de bibliografie van ISPSO (*Sievers* 2003), de International Society for the Psychoanalytical Study of Organizations, waar beoefenaren jaarlijks samenkomen, zoals dit ook bij OPUS gebeurt (Organization for the Promoting of Understanding Society). In veel gevallen hebben de beoefenaren een dubbele professionele identiteit; ze zijn zowel organisatieadviseur, directeur of bestuurder en psychoanalytisch of systemisch onderlegd. Meestal is een van beide professies het echte (oorspronkelijke) vak en is het andere vak er in de loop der jaren bij geleerd.

Inmiddels er is voor de invloed van het ‘onbewuste’ op het denken en handelen ruime wetenschappelijke evidentie. Ik baseer mij op overzichten van *Tuckett* (2011) en *Wilson* (2002) die de resultaten van neuro- en sociaal-psychologisch onderzoek bespreken. Zo blijkt dat mensen zich voor 95% niet bewust zijn van de sensaties, gevoelens, drijfveren en percepties die er in hen omgaan, terwijl deze toch als een soort GPS de weg wijzen en de basis vormen van patronen in denken en handelen. Ook is sprake van leren dat zich aan introspectie onttrekt: gebeurtenissen in de omgeving kunnen een ‘trigger’ vormen op grond waarvan mensen - zonder zich hiervan bewust te zijn - hun doelen aanpassen en hun gedrag sturen. *Tuckett* (2011) stelt dat dit ‘onbewuste’ (impliciete, automatische) handelen concepten uit het psychoanalytisch referentiekader in een nieuw daglicht plaatst en opnieuw relevant maakt. Namelijk hypothesen over hoe de werking van de menselijke geest zou verlopen en welke rol emoties hierbij spelen. Vanuit dit perspectief analyseert hij in ‘Minding the Markets’ de recente crisis op de financiële markten.

25

Mijn tweede bron is de systemische gezins- en relatietherapie, gebaseerd op de systeemtheorie. Hierbinnen is veel ervaring opgedaan met het interveniëren in het gedrag van kleine sociale systemen. De toepassing kent meerdere accenten: van constructivistische, sociaal-constructionistische tot narratieve benaderingen. De systeemtherapie levert concepten zoals circulair-causaal, systemische patronen, meer van hetzelfde, meervoudig partijdig, ontschuldigen, paradoxale interventies en triades. Deze bieden een prachtige waaier aan interventies die soms bedrieglijk eenvoudig lijken, maar in de praktijk zeer effectief zijn bij het doorbreken van organisatiepatronen. Een vertaalslag van deze concepten naar organisaties biedt onder meer *McCaughan* (1994) en *Campbell* (1994). In Nederland kan men terecht bij het werk van onder meer *J. Choy* (2005), *J. Hendriks* (1987) en *M. Spanjersberg* (2010). Voor wie nieuwsgierig is naar een gedetailleerd overzicht van systemische

---

<sup>1</sup> Deze auteurs hebben in het algemeen meerdere boeken of artikelen geschreven. Ik heb in de bibliografie van dit hoofdstuk steeds die publicatie opgenomen die een goed beeld geeft van de bijdrage die is geleverd. Voor wie zich wil verdiepen in de internationale systeempychodynamische literatuur vormt deze keuze uit honderden publicaties een eerste ‘wegwijzer’.

concepten zoals toegepast in de systemische gezins- en relatietherapie verwijst ik naar een overzichtsartikel van *F. Boeckhorst* (1997). Op dit moment maakt vooral de narratieve benadering opgang.

### Nieuwe woorden

In de eerste opleiding die ik zelf op dit terrein volgde, ontving ik ter voorbereiding een boek. Ik keek het boek door, zag woorden waar ik nog nooit van had gehoord en dacht toen de verkeerde keuze te hebben gemaakt. Even wilde ik ‘toch maar niet gaan’. Het moet gezegd: werken met psychoanalytische en systemische concepten lijkt soms op ‘geheimtaal’ leren kennen. Vele woorden komen in het dagelijkse vocabulaire niet voor: zoals collusie, containment, projectieve processen, ontschuldigen of circulair-causaal. Nog lastiger is: de vele deskundigen duiden met net andere woorden sterk op elkaar gelijkende verschijnselen of interventies aan.

26

In veel gevallen heb ik uit deze concepten naar beste weten een keuze gemaakt. Ik volg daarbij in het algemeen de lijn die door de meeste wetenschappers en practitioners in de (internationale) literatuur wordt aangehouden. Soms vermijd ik zonder het te zeggen bepaalde woorden geheel (hoewel in de internationale literatuur veel gebruikt), omdat ze een bijbetekenis hebben die tot misverstanden aanleiding geeft of zelfs afschrikwekkend kunnen werken. Zoals de ‘paranoïde schizoïde positie’ en de ‘depressieve positie’ die de conceptuele basis zijn van de objectrelatietheorie (*Ogden* 1989).

In ‘*De veerkracht van groepen*’ (HOOFDSTUK 4), waarin deze objectrelatietheorie wordt toegepast heb ik deze woorden vertaald met ‘regressie’ en ‘gezond’. Voor ‘anxiety’ (als woord in vele artikelen uit de systeempychodynamische literatuur aanwezig) gebruik ik meestal het ‘teveel aan opwindende en moeilijke gevoelens dat met werken gepaard kan gaan’. Een mond vol, maar de meeste mensen hebben het liever niet over hun ‘angsten’ en aan ‘anxiety’ ligt bovendien een palet van uiteenlopende gevoelens ten grondslag, zowel positieve als negatieve.

### 3. Voor wie is het boek bestemd?

Ik hoop de lezer te navigeren in het gebied van de onderstroom door deze op meerdere manieren toegankelijk te maken. Om te beginnen staan in alle hoofdstukken (in kaders) herkenbare praktijkverhalen van zich herhalende (veel voorkomende) organisatiepatronen. In de veel voorkomende patronen die ik beschrijf typeer ik veelal situaties waarin het niet goed gaat, omdat daarvan het meeste kan worden geleerd over de mechanismes van patronen die het organisatieleven wél productief kunnen maken.

Er zijn verschillende doelgroepen waarop ik me richt. De eerste drie hoofdstukken zijn het meest conceptueel en methodisch: hier ligt de nadruk op de psychoanalytische en systemische kernbegrippen: het conceptuele kader. Ik introduceer daar bijvoorbeeld het systemische patroon en drie voorbeelden ervan: ‘daadkracht, draagvlak en interactief’ (HOOFDSTUK 2 ‘*Zich herhalende organisatiepatronen*’), de concepten projectieve processen, rêverie en containment (HOOFDSTUK 3 ‘*Het vermogen tot verdragen*’), het concept ‘holding’ (HOOFDSTUK 4 ‘*De veerkracht van groepen*’). Ik tracht de verschillende psychoanalytische en systemische concepten zo herkenbaar mogelijk te schetsen door vele voorbeelden waarmee ik ze zal illustreren. Ik bespreek ook de uitgangspunten van het methodisch handelen. Deze hoofdstukken zijn - verwacht ik - het meest aansprekend voor organisatieadviseurs en wie in hun werk geïnteresseerd is.

27

De hoofdstukken die volgen (vijf tot en met acht) zijn toegespitst op het management. Ze zijn gericht op de praktijk van alledag in organisaties en het (zodanig) interveniëren daarin. Er worden opnieuw zich herhalende organisatiepatronen besproken zoals ‘*wegvluchten van een reorganisatie*’ en ‘*de sandwichpositie*’; en andere veel voorkomende patronen in teams zoals ‘*wegkijken*’ en ‘*ieder voor zich*’. Ook komt het voorbeeldgedrag van het invloedrijk(st)e team aan de orde (op het doorbreken van organisatiepatronen).

De slothoofdstukken zijn geschreven vanuit het perspectief van directeuren, bestuurders en toezichhouders. Ze zijn het resultaat van onderzoek dat ik uitvoerde in de publieke sector. Ze gaan over de impact van ‘kwetsbaarheid en afhankelijkheid’ op een effectieve en niet-effectieve relatie tussen bestuurder en toezichhouder (HOOFDSTUK 9) en over hoe wordt omgegaan met illusie en desillusie (HOOFDSTUK 10).

Voor alle hoofdstukken geldt dat deze op zichzelf staan. Wie op een toegankelijke manier wil kennismaken adviseer ik eerst de hoofdstukken 5,6,7,8,9 of 10 te lezen. Wie al wat ingevoerd is of meer wil weten over de toegepaste concepten raad ik aan te starten met de hoofdstukken 2,3,4. Er wordt waar relevant doorverwezen, zodat je op elk punt in het boek kunt beginnen met lezen. Elk voordeel heeft een nadeel: wie het boek van voor naar achteren leest zal merken dat er op enkele plaatsen een kleine overlap is ontstaan. Voor wie zich (vervolgens) de stof verder eigen wil maken, organiseer ik jaarlijks een opleiding bestaande uit meerdere workshops.

### **In mijn organisatie werkt ook een ‘Chris’.**

Een veel gehoorde opmerking over het ‘*daadkrachtpatroon*’ dat ik in HOOFDSTUK 2 beschrijf is ‘In mijn organisatie werkt ook een Chris of Karin of ik herken mezelf in een van hen’. De artikelen in dit boek hadden niet geschreven kunnen worden zonder reflectie op mijn werkpraktijk in vele organisaties waar ik ruim dertig jaar

in verschillende rollen werk: eerst als middenmanager in dienst, later (en nu nog steeds) als zelfstandig organisatieadviseur. Velen hebben mij in vertrouwen hun verhalen verteld, hun dilemma's voorgelegd, gevraagd te spiegelen, te ondersteunen bij het doorbreken van patronen of te bevestigen of de goede weg werd ingeslagen. Op elkaar lijkende verhalen en situaties komen in uiteenlopende organisaties voor. Toch zijn alle voorbeelden in de hoofdstukken uit dit boek fictief. Hoewel de praktijkverhalen geïnspireerd zijn door de werkelijkheid van het organisatieleven, zijn alle overeenkomsten met echte personen en situaties dus onbedoeld en toevallig.

### **Dankwoord**

28 Het schrijven gaat de ene keer gemakkelijk en vloeiend, de andere keer ploeterend. Ik had altijd mensen om mij heen die mij aanmoedigden en bereid waren (soms keer op keer) als kritische meelezers te fungeren of enige eindredactie voor mij te doen. Ik wil hen hartelijk bedanken. Dat geldt ook voor de redacteurs van tijdschriften waarin hoofdstukken uit dit boek eerder zijn gepubliceerd. Tot slot ben ik heel blij met de stimulans die ik van mijn kritische meelezers en van vele anderen heb gekregen om de door mij gepubliceerde artikelen van de afgelopen tien jaar te bundelen en in dit boek bijeen te brengen.

## Literatuur

- Armstrong, D. en R. French (ed)* (2005), *Organization in the mind: psychoanalysis, group relations and organizational consultancy*. - London : Karnac
- Boeckhorst F.* (1997), *Meervoudige perspectieven: een wandeling door de ideeëngeschiedenis van de gezinstherapie*. - In: *Systeemtherapie*, Jaargang 9, nummer 1.
- Campbell D.* (1994), *T. Coldicott en K. Kinsella, Systemic work with organizations: A new model for managers and change agents. Systemic thinking and practice series*. - London : Karnac
- Choy J.* (2005), *De vraag op het antwoord. Systemische interventies voor conflicten in organisaties*. - Santpoort Zuid : Nisto
- Fotaki M., Long S., Schwartz H.* (2012), *What can psychoanalysis offer organization studies today?* - In: *Organization Studies*, 1105-1120. - Sage
- Fraher, A.L.* (2004), *Systems psychodynamics: the formative years (1895-1967)*. - In: *Organisational & Social Dynamics* 4(2) 00-00
- Gould L. (red.)* (2001), *The Systems psychodynamics of organizations: Integrating the group relation approach, psychoanalytic, and open systems perspectives*. - London : Karnac
- Hendriks J.* (1987), *Lastige klanten, Een interactioneel gezichtspunt*. - In: *M&O nummer 1. Tijdschrift voor Management & Organisatie*. Een herziene versie is in voorbereiding en verschijnt naar verwachting in 2014.
- Hirschhorn, L.* (1988), *The workplace within: psychodynamics of organizational life*. - London : the Mit Press
- Jacques E.* (1974), *Social systems as a defense against persecutory and depressive anxiety, 1955*. Reprint in: (ed.) *Gibbard G.S - Analysis of groups*. - Josey Bass
- Kernberg O.F.* (1998), *Ideology, Conflict and Leadership in groups and organizations*. - Michigan : Yale University Press
- Kets de Vries M.* (1999), *Worstelen met de demon. Over emoties, irrationaliteit en onbewuste processen in mens en organisatie*. - Amsterdam : Uitgeverij Nieuwezijds
- Krantz J.* (2001), *Dilemma's of organizational change: a systems psychodynamic perspective*. In: *L.J. Gould (ed.), The system psychodynamics of organizations*. - Londen : Karnac.
- McCaughan N., B. Palmer* (1994), *Systems thinking for harassed managers. Systemic thinking and practice series*. - London : Karnac
- Menzies Lyth, I.* (1960), *Social Systems as a defense against anxiety: an empirical study of nursing services in a general hospital*. Published on [www.moderntimesworkplace.com](http://www.moderntimesworkplace.com) - Shortened version of *Human Relations* 13 95-121
- Ogden T.* (1989), *The primitive edge of experience*. Londen : Karnac
- Sievers B, (ed)* (2003), *The Psychoanalytic study of organizations. A bibliography in the making* - Wuppertal. Voorgezet op [www.ispso.org](http://www.ispso.org)
- Spanjersberg M. e.a.* (2010), *Aan de slag - In: Systeemdenken in de praktijk: de kunst van het verbinden*. - Stili Novi
- Stein M., J. Petrigierli* (2012), *The unwanted self. Projective identification in leaders identity work*. In: *Organization Studies*. - Sage

*Tuckett D.* (2011), *Minding the markets: an emotional finance view of financial instability.* - New York : Palgrave MacMillan

*Vansina L., Vansina-Cobbaert M.J.* (2008), *Psychodynamics for consultants and managers.* - England : John Wiley& Sons

*Wilson T.D.* (2002) *Strangers to ourselves. Discovering the adaptive unconsciousness.* - Harvard College