

# Vanzelfzwijgend

▼▼▼▼▼▼▼▼▼▼

Copyright © 2024

Uitgever: RoodPurper Publicaties, Amsterdam

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

Titel: Vanzelfzwijgend

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 978-90-822077-2-9

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.

# Vanzelfzwijgend



Odette Moeskops



## Voorwoord

### *Vanzelfzwijgend*

Organisatiepatronen ontstaan meestal niet van de ene op de andere dag. Dat kan ze tot overlever maken. Ondanks interventies is er kans dat ze vroeg of laat opnieuw de kop opsteken. Kennelijk krijgt een organisatiepatroon dan op andere wijze brandstof of zijn er minder zichtbare verknopingen. Aan een enkel draadje trekken is niet voldoende: analyse van systeemdynamiek is nodig.

5

*Vanzelfzwijgend* gaat over een minder belichte - maar invloedrijke - kant van systeemdynamiek: de impact van emoties op wat vastzit in patronen. Een systeempsychodynamisch perspectief biedt hiervoor taal, concepten en interventie aangrijpingspunten.

Odette Moeskops schreef een methodisch boek, voor wie diagnosticeert en intervenueert in organisatievraagstukken. Het is bestemd voor wie eerst wil doorgronden alvorens te interveniëren, voor wie nieuwe aanknopingspunten zoekt als interventies onvoldoende (blijvend) blijken te helpen of het vraagstuk niet diep (genoeg) raken. Het boek is bovendien bedoeld voor wie meer vat wil krijgen op de soms onweerstaanbare krachten die op de eigen rol of op een vraagstuk inwerken.

*Vanzelfzwijgend* gaat over de emotionele logica van organisatiepatronen, met het accent op wat zich tussen mensen afspeelt en wordt getriggerd door systeemdynamiek. Het boek is rijk aan voorbeelden, casuïstiek en biedt een breed palet aan invalshoeken: uiteenlopend van de analyse van vastgelopen veranderingsprocessen, de dynamiek van wegstijgen, de rol van bruggenbouwen tot interventies in gestolde verhalen en vanzelfsprekendheden.

Odette Moeskops is zelfstandig organisatieadviseur en publiceerde eerder *Doorbreken van organisatiepatronen*.



# Inhoudsopgave

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

## Hoofdstuk 1

Vanzelfzwijgend .....	19
-----------------------	----

### *Een systeempsychodynamisch perspectief*

1. Een systeempsychodynamisch perspectief .....	22
2. Een bril voor diagnose en interventie .....	23
3. De inhoud .....	24
4. Intermezzo's .....	26
5. Voor wie is het boek bestemd? .....	27

7

INTERMEZZO: KLEINE STEMMETJES.....	33
------------------------------------	----

## Hoofdstuk 2

Onweerstaanbare objecten, narratieven en bruggenbouwers .....	41
--	----

### *Over zich herhalende organisatiepatronen*

1. Een systeempsychodynamisch perspectief .....	43
2. Emotionele logica .....	44
Taak of verandering: (te) opwindende en moeilijke gevoelens.....	44
Vanzelfzwijgende narratieven in sociale groepen .....	46
Regressieve trekkracht door context .....	47
Ingezogen raken in een sociaal systeem .....	47
3. Het ontstaan van actie-reactiepatronen .....	48
Praktijkvoorbeeld: een daadkrachtpatroon .....	48
Hoe bouwt een systemisch actie-reactiepatroon zich op .....	50
Betekenisgeving en kritische gebeurtenissen .....	51
Zichzelf versterkende actie-reactiepatronen .....	52
4. Het ontstaan van archetypische rollen .....	53
De bestuurder: collusies en onweerstaanbare objecten .....	54
Het management: loyaliteit en verbinding .....	55
De professionals: hoeders van het primaire proces .....	56

De OR: de woede .....	56
De bruggenbouwer: de lege plek .....	57
5. Vanzelfzwijgend .....	58

INTERMEZZO: ZELF EEN HOLDING MAKEN?! .....	65
--	----

### Hoofdstuk 3

Hoe organisaties een sociaal weefsel vormen .....	71
---	----

#### *Over holding en containment*

8

1. Inleiding .....	73
Winnicott en holding .....	74
Bion en containment .....	75
Processen van onbewuste communicatie .....	75
Werken met de onderstroom: perspectief van een manager .....	76
2. Organisaties: een sociaal weefsel kan beschermen en tekortschieten .....	77
3. Regressieve trekkracht .....	80
4. Het vermogen om te verdragen, ontwikkelingsstappen zetten .....	84
Het lezen .....	84
Het verdragen .....	85
Het betekenisgeven .....	86
5. Hypotheses formuleren .....	86
Hanteerbaar .....	87
Tijdelijke holding .....	88

INTERMEZZO: MOETENS DURVEN TE BETWIJFELEN.....	93
--	----

### Hoofdstuk 4

Wat doet het je doen? .....	101
-----------------------------	-----

#### *Interveniëren in narratieven*

1. Bruggenbouwen rond verhalen .....	103
2. Een narratief systeem perspectief .....	104
3. Dominante, arme, gestolde verhalen tegenover rijke, meervoudige, ambigue verhalen .....	106



Een narratieve positie .....	107
Een arm versus een rijk verhaal .....	107
Deconstrueren en reconstrueren .....	108
Het proces van externaliseren als hefboom .....	110
4. Praktijkvoorbeeld 1: Misschien kun jij nog iets met hen .....	112
5. Praktijkvoorbeeld 2: De wakkere professional .....	116
6. Praktijkvoorbeeld 3: We zitten het liefste in een ander verhaal .....	120
7. Discours en emoties in organisatievraagstukken .....	124
Discours verduistert het gevoel een keuze te hebben .....	125
Emoties vergeten niet waar ze geweest zijn .....	126
8. Geen toverdoos .....	128
 INTERMEZZO: WERKEN MET JEZELF ALS INSTRUMENT.....	 133

## Hoofdstuk 5

Jezelf gidsen in patronen, emoties en onderstroom .....	141
---	-----

### *Over rêverie*

1. Over reflectie door reflectieve practioners .....	143
2. Plaats van rêverie in de psychodynamische benadering .....	145
Negative capability .....	147
3. Rêverie en vraagstukken van organisatieontwikkeling .....	147
Het denken over: ondersteunen en aanmoedigen .....	149
Emoties mogen en moeten ervaren .....	149
4. Praktijkvoorbeeld 1: De luchthartige directeur .....	151
Betekenisgeven aan emoties .....	154
5. Praktijkvoorbeeld 2: Typemiep .....	154
Collusies en blinde vlekken .....	157
6. Geleerde lessen bij een proces van rêverie .....	158
7. Besluit .....	161

INTERMEZZO: ORGANISATIEVRAAGSTUKKEN DIE VERDWIJNSELEN .....	165
---	-----

**Hoofdstuk 6**

Jongleren met identificatie .....	173
-----------------------------------	-----

*Over meervoudige partijdigheid*

1. Werken met uiteenlopende verhalen .....	175
Meervoudig partijdig .....	176
Begrijpen en begrepen worden .....	177
Ontschuldigen .....	177
Betekenisgeven aan processen binnen de interventie .....	178
2. Praktijkvoorbeeld 1: Niet tevreden .....	179
Identificeren .....	181
Niet meer openstaan .....	181
Steeds meer vinden .....	182
Parallelprocessen .....	183
3. Praktijkvoorbeeld 2: Beter samenwerken .....	183
Momenten uit de reflectie .....	185
4. Kanttekeningen .....	187
Bewustzijn van opdracht en rol .....	187
Grenzen .....	188
Buitenstaander of binnenstaander .....	188

INTERMEZZO: WEGKIJKEN .....	193
-----------------------------	-----

**Hoofdstuk 7**

Verschil maken in kwesties die ertoe doen .....	201
---	-----

*Over tegenspraak in de top*

1. Inleiding .....	203
2. Wanneer wordt iets tegenspraak genoemd .....	204
3. Kernwaarden, overtuigingen, emoties en autonomie .....	206
4. De rol als uitvalsbasis .....	207
5. Deel vormen van een sociale groep .....	208
6. Relationeel handelen .....	209
7. Te nemen horden .....	211
8. Conclusies .....	214

Index .....	219
Bronvermelding.....	223
Dank.....	225
Over de auteur.....	227
Notities.....	229



# Samenvatting

## Hoofdstuk 1

### Vanzelfzwijgend

#### *Een systeempychodynamisch perspectief*

In dit boek werk ik met een systeempychodynamische theorie, een perspectief dat een taal en handvatten biedt om onbewuste processen en emoties die ten grondslag liggen aan gedrag te gaan begrijpen, doorgronden en erin te interveniëren. Om dit perspectief aan te duiden gebruik ik ook graag het woord ‘emotionele logica’, een term die accentueert dat rationeel handelen weliswaar logisch is (of lijkt) maar dat er net zoveel logica te ontdekken is in onbewuste processen.

13

INTERMEZZO: KLEINE STEMMETJES

## Hoofdstuk 2

### Onweerstaanbare objecten, narratieven en bruggenbouwers

#### *Over zich herhalende organisatiepatronen*

In dit hoofdstuk wordt een stagnerend veranderingsproces besproken. Dit wordt geïllustreerd met een casus: een vernieuwing die vastloopt. Een systeempychodynamische bril helpt emotionele logica te ontdekken: te gaan begrijpen welke systemische dynamiek wordt opgeroepen bij betrokkenen, veelal in de vorm van onbewust, geautomatiseerd handelen. Dit maakt het inzichtelijk dat een verandering kan stagneren en dat er bovendien archetypische posities kunnen ontstaan, zowel in het leiderschap als bij de verschillende betrokken organisatiegroepen. De gevoelens die met verandering gepaard gaan, kunnen hiervoor de brandstof vormen. Zich herhalende systemische patronen die zo ontstaan, kunnen maken dat de beoogde verandering niet van de grond zal kunnen komen. Ik zal ook bespreken hoe het kan, dat ook als we een patroon, zoals dit patroon van een vastgelopen vernieuwing gaan herkennen en de emotionele logica ervan begrijpen, er moeilijk wordt geleerd. Ik bespreek eerst het patroon aan de hand van een causaal diagram en vervolgens de verschillende narratieven van degenen die het patroon bevolken en die hen – zonder het te willen – gevangenhouden.

INTERMEZZO: ZELF EEN 'HOLDING' MAKEN?!

### Hoofdstuk 3

## Hoe organisaties een sociaal weefsel vormen

### *Over holding en containment*

14 Holding en containment hebben voor organisatieontwikkeling een drievoudige betekenis. Ten eerste omdat organisaties een sociaal weefsel vormen, dat kan beschermen of tekortschieten. Ten tweede vanwege het fenomeen van regressieve trekkracht en tot slot omdat het verdragen een noodzakelijke stap is voor ontwikkelingsprocessen. Ik verduidelijk deze betekenis met praktijkvoorbeelden en kies daarin het perspectief van een manager in de rol van holding. Het begrip 'holding en faciliterend environment' (kortweg: holding) duidt een omgeving aan. Als een dergelijke omgeving een 'iemand' is, dan is dit een zich aanpassende omgeving die zich afstemt op een ander, zodanig dat leren, ontwikkelen, werken en veranderen mogelijk wordt. Het invulling geven aan holding gebeurt door wat je oppikt, wat je verdraagt, hoe je betekenis geeft en dit vertaalt in een verwoording of een handeling. Dit proces heet 'containment'.

INTERMEZZO: MOETENS DURVEN TE BETWIJFELEN

### Hoofdstuk 4

## Wat doet het je doen?

### *Interveniëren in narratieven*

Narratieven zijn betekenisvol in sociale relaties. Het zijn verhalen die met elkaar worden gedeeld, bevestigd en veranderd. Vanuit een narratief perspectief kun je organiseer- en verandervraagstukken als kracht- of richtinggevende verhalen benaderen, maar ook als gestolde of vastgelopen verhalen. Verhalen ontstaan door betekenis te geven aan gebeurtenissen of gedrag. Zelf en als deel van een sociale groep. Ik focus in dit hoofdstuk op verhalen of narratieven waardoor betrokkenen elkaar niet langer verstaan of begrijpen, terwijl ze in de taak, de keten, de samenhang of de samenwerking wel iets samen willen of moeten. Aan dergelijke verhalen valt vaak op hoe 'onwrikbare' verlangens, 'vindens', 'moetens' of negatieve 'etiketten' domineren, de betekenis die ze voor de 'eigenaren' hebben, hoe ze veelal hand in hand gaan met (hoog) oplopende emoties en wij-zij oproepen.

## Hoofdstuk 5

### Jezelf gidsen in patronen, emoties en onderstroom

#### *Over rêverie*

Rêverie kan een organisatieadviseur op drie manieren ondersteunen. De eerste is de reactivering van wat tijdens het werk aan organisatieveranderingen en daarmee gemoeide relaties zoal aan ‘onderstroom’ opkomt, zoals vervat in emoties, verwondering en herinneringsflarden. De tweede functie is ondersteuning bij het hierover denken, inclusief het wikken en wegen van de betekenis ervan. De derde functie is het – zo nodig – aanzetten van het denken over onderstroom. Dit laatste kan nodig zijn omdat reflectie wordt overschaduwd. Dit kan gebeuren in die situaties dat er heftige emoties worden opgeroepen bij de organisatieadviseur, met zodanige impact dat diens reflectie wordt overschreeuwd of op de achtergrond geraakt. Dit proces kan worden getriggerd door het vraagstuk van organisatieontwikkeling dat een adviseur onderhanden heeft en door de relationele betrekkingen die daaruit voortvloeien. Het doel ervan is te beschikken over een aanvullende bron van kennis en informatie.

15

## Hoofdstuk 6

### Jongleren met identificatie

#### *Over meervoudige partijdigheid*

Meervoudige partijdigheid is voor veel organisatievraagstukken een helpende positie om met een systemische blik de verschillende perspectieven te kunnen gaan onderzoeken, de logica daarvan te kunnen gaan begrijpen en relaties met de verschillende betrokkenen te ontwikkelen. Toch is het streven naar een houding van meervoudige partijdigheid een niet zo gemakkelijke opgave. Gedurende het proces van diagnosticeren en interveniëren kan veel spanning ontstaan deze positie te willen blijven innemen. Dit geldt vooral als er sprake is van betrekkingen met verschillende sociale systemen met een losse, verstoorde relatie of met conflicterende betekenisgeving aan gebeurtenissen en gedrag. Met meervoudige partijdigheid worden verschillende effecten beoogd. Allereerst dat er een breed en gevarieerd beeld wordt gevormd van het organisatievraagstuk. Vervolgens dat er met verschillende sociale systemen relaties worden opgebouwd.

INTERMEZZO: WEGKIJKEN

**Hoofdstuk 7****Verschil maken in kwesties die ertoe doen***Over tegenspraak in de top*

Tegenspraak wordt beschouwd als een groot maatschappelijk goed. Vreemd genoeg is er weinig aandacht voor het proces van tegenspraak aan de top zelf, vanuit het perspectief van degene die tegenspreekt. Wel voor tegenspraak van beneden naar boven. Dit maakte mij nieuwsgierig meer te weten op een systematische manier, zonder publieke schandalen als aanleiding. Ik deed onderzoek bij de top in de  
16 publieke sector en kreeg de beschikking over ca. 30 praktijkverhalen, waarvan twee derde handelde over tegenspraak die lukte en een derde over tegenspraak die niet slaagde. Tegenspraak bleek een bijzondere stap, een moment van ‘opstaan’ met sterke emoties als vaste metgezel. Ik belicht onder meer hoe wie deel uitmaakt van de top diens emoties hanteert, in een situatie waar je uit de relatie en de context het gevoel krijgt dat tegenspreken niet de bedoeling is.







# Vanzelfzwijgend

19



## Hoofdstuk 1



## Vanzelfzwijgend

21

### *Een systeempsychodynamisch perspectief*

Dit boek biedt een systeempsychodynamisch perspectief op vraagstukken van organisatieontwikkeling. Het woord ‘vanzelfzwijgend’ ontleen ik aan Ladan (2010) een psychoanalyticus, die het op zijn beurt ontleende aan De Swaan (1972). Het is een samentrekking van ‘vanzelfsprekend’ en ‘stilzwijgend’ die een achterliggende wereld aanduidt. Ladan doelt met vanzelfzwijgend op relatiepatronen die (ooit) zijn ontstaan, die zich in het onbewuste bevinden en zich daarmee aan het zicht en reflectie onttrekken, terwijl ze wel het leven, de verlangens, de emoties en relaties van betrokkenen vormgeven. De Swaan wilde er het vanzelfsprekende karakter van bepaalde maatschappelijke verhoudingen of wel ‘het discours’ mee onder woorden brengen. Hij gaf hiermee woorden aan wat heden ten dage onder meer door Verhaeghe (2018, 2023) wordt benadrukt: de moeite die het kost om het vanzelfsprekende van een discours te doorzien en te bevragen. Niet alleen van een discours maar ook van de patronen waarin we leven, niet alleen in organisaties maar ook in de samenleving.

Onder vanzelfzwijgende betekenisgeving versta ik de wijze waarop er in organisaties onbewust (geautomatiseerd, impliciet) door betrokkenen wordt gehandeld. Dijksterhuis schreef in 2015 over het onbewuste dat dit ‘... bestaat uit alle psychologische processen waarvan we ons niet bewust zijn, maar die ons gedrag (of ons denken of onze emoties) wel beïnvloeden’. Heijne (2020) gaat in *Mens/Onmens* een stap verder ‘het zijn de emoties die het menselijk verstand in beweging zetten (...) en die emoties zijn steeds overheersender geworden, zo zelfs dat door emotie gekleurde feiten niet langer bevraagd kunnen worden door de rede’. Verhaeghe (2023) noemt ons gespleten mensen: het gedeelte van jezelf dat ervaart en het gedeelte dat beschouwt, waarbij het laatste het moeilijke, ongemakkelijke stuk is.

In de huidige tijd lijkt de opvatting geaccepteerd te zijn geraakt, dat we veeleer een ‘emotionele’ en onbewust gestuurde mens zijn dan een ‘rationele’ en zich bewuste mens. De *Stanford Encyclopedia of Philosophy* (2021) noemt het opmerkelijk dat emoties een groot deel van de 20ste eeuw door wetenschappers en filosofen zijn genegeerd, terwijl het formuleren van theorieën over emoties iets van alle tijden is. Een geluid voor de erkenning van de invloed van emoties dat op meerdere plekken klinkt, zoals uit de mond van Damasio (2018), Feldman Barrett (2017), Kahnemann (2011), Mesquita (2022), Schneider (2023), Vingerhoets (2021).

Wij geven - meestentijds - onbewust betekenis, geven zo vorm aan (werk)identiteit, aan relaties, aan verlangens of proberen opwindende en moeilijke gevoelens te hanteren en maken daar verhalen van. Emoties zijn niet langer alleen voor thuis: ze doen mee als een serieuze factor, in de publieke ruimte (‘de woede van de burger’) en in vraagstukken van organisatieontwikkeling. Niet als een terzijde maar zelfs in een hoofdrol. Een illustratie is de analyse hoe bij Nokia angst een trigger werd voor organisatiegedrag dat ertoe leidde dat deze organisatie (toen groot en toonaangevend) het gevecht om de smartphone verloor (Vuori 2016). Andere voorbeelden zijn het onderzoek van Tuckett (2011) naar de besluitvorming door vermogensbeheerders, degenen die optraden namens grote wereldwijde beleggingsmaatschappijen, waar de grote impact van emoties bleek.

De vraag is daarmee niet alleen dát er sprake zou zijn van onbewuste processen of dát emoties effect en impact op het gedrag en handelen in organisaties hebben. De uitdaging is veeleer geworden of er toegang toe kan worden verkregen en zo nodig in kan worden geïntervenieerd. De ruimschootse erkenning van het onbewuste en de impact van emoties op het handelen, ervaar ik als een verschil met het moment waarop ik mijn vorige boek *Doorbreken organisatiepatronen* (2014) schreef, nu 10 jaar geleden, eveneens met een systeempsychodynamisch perspectief. Er moest toen nog veel meer een lans worden gebroken voor iets zoals de invloed van emoties, het onbewuste of voor wat ook wel onderstroom wordt genoemd op organisatievraagstukken.

## 1. Een systeempsychodynamisch perspectief

In dit boek werk ik met een systeempsychodynamische theorie, een perspectief dat een taal en handvatten biedt om onbewuste processen en emoties die ten grondslag liggen aan gedrag te gaan begrijpen, doorgronden en erin te intervensiëren. Om dit perspectief aan te duiden gebruik ik ook graag het woord ‘emotionele logica’, een term die accentueert dat rationeel handelen weliswaar logisch is (of lijkt) maar dat er net zoveel logica te ontdekken is in onbewuste processen.

Naar organisaties wordt vanuit dit perspectief gekeken als een geheel van interacties tussen betrokkenen, een sociaal weefsel dat bewust, minder bewust of zelfs onbewust ontstaat. Wat een systeempsychodynamische theorie bijzonder maakt is het oog, oor en voelsprietten hebben voor wat zich in dat sociale weefsel minder bewust of zelfs onbewust voltrekt: in de relatiepatronen die er zijn, als effecten van positieve of negatieve emoties, door verlangens of in de verhalen die er een uitdrukking van vormen. Een sociaal weefsel vormt zich overigens niet alleen tussen betrokkenen in organisaties, maar evenzeer in relaties die ontstaan met anderen van buiten, zoals met wie diagnosticeert en intervenueert in organisatievraagstukken. Dat er iets als een sociaal weefsel ontstaat is normaal, gewenst en nodig! Dat geldt ook voor wat zich minder bewust of onbewust voltrekt. Echter, een sociaal weefsel dat zich zo vormt kan functioneel zijn maar ook disfunctioneel geven wat er met elkaar in het werk te doen staat.

## 2. Een bril voor diagnose en interventie

Wie werkt met een systeempsychodynamisch perspectief heeft verschillende veronderstellingen, die tezamen een kader bieden voor diagnose en interventie in vraagstukken van organisatieontwikkeling. Er wordt geleund op inzichten uit de psychoanalyse en de systeem- en relatietherapie. Ik ga onderstaand kort in op de herkomst en geschiedenis van de achterliggende ideeën.

Vanaf de jaren vijftig van de vorige eeuw zijn psychoanalytische inzichten toegepast op vraagstukken in organisaties. Jacques (1953), Menzies (1959) en Trist en Bamforth (1951) worden als ‘founding fathers en mothers’ beschouwd. Ze hebben met hun onderzoek de betekenis van het onbewuste en emoties voor het werken in organisaties op de voorgrond gezet. Zij hebben als pioniers met hun studies baanbrekend werk verricht. Menzies gebruikte het perspectief van emoties en het onbewuste in een onderzoek dat zij uitvoerde naar werkdruk, uitval en vertrek van jonge verpleegkundigen in een ziekenhuis. Trist en Bamforth maakten een dergelijke analyse van een mislukte innovatie in de mijnen. Het zijn studies die de ontstane emoties en (dis)functionele patronen tussen betrokkenen in organisaties expliciteren en waar in de analyse een relatie wordt gelegd met de taak, met wat er met elkaar in het werk te doen staat. Ze zijn ook nu nog de moeite waard te lezen.

Organisatieadviseurs die vandaag de dag met het psychoanalytische gedachtegoed werken, zetten het werk voort waarvoor Jacques, Menzies, Trist en Bamforth de weg bereidden. Veelal zijn zij geïnspireerd door wat ‘objectrelatietherapie’ wordt genoemd. Inzichten en concepten worden dan ontleend aan het werk van psychoanalytici zoals Klein, Bion en Winnicott (Wolf 2015). Ideeën die ook in dit boek zullen terugkeren.

Bij het toepassen van psychoanalytische concepten borduur ik voort op het werk van anderen: (internationale) auteurs die tezamen een waaier bieden van thema's, accenten en invalshoeken. Literatuur over organisatiepatronen (Hirschhorn 1988, Krantz 2001, 2009), over thema's zoals eenzaamheid op het werk (Bonnerup 2019) of strategische besluitvorming (Nagel 2014), over leiderschap (Hirschhorn 1997, Kernberg 1998, Kets de Vries 2004, Petrigierli 2012), over veranderingsprocessen (Krantz 2001, Vansina 2008), over werkidentiteit (Petrigierli 2012, 2020). En er zijn maatschappij- en sociale analyses (Petrigierli 2019, Shapiro 2020, Tuckett 2011, Verhaeghe 2018, 2023). Tot slot zijn er diegenen die zich bezinnen op het systeempsychodynamisch perspectief of het voeden met nieuwe theoretische invalshoeken (Armstrong 2005, Hirschhorn 2021, Long 2006, Petrigierli 2022) of met onderzoek (Petrigierli 2019, Tuckett 2011). Wat al deze auteurs kenmerkt, is dat zij zich bezighouden met wat zich voltrekt in relaties tussen mensen in de context van organisaties of samenleving, met een systemisch perspectief in plaats van met - enkel - een individualiserend perspectief.

Voor het systemische perspectief ben ik daarnaast schatplichtig aan de systeem- en relatietherapie. Dit is vanaf de jaren '70 van de vorige eeuw toegepast op organisatievraagstukken. Vooral Choy (2005) was in Nederland de pionier hiervan. Onder meer door Spanjersberg (2010) en Moeskops (2014) is het gebruik ervan verder doorontwikkeld. Dit leidde tot (inmiddels) ingeburgerde concepten zoals meervoudige partijdigheid, ontschuldigen, triades en causale circulariteit. De laatste decennia zijn narratieve systeembenaderingen, onder meer ontleend aan White (2007) populair aan het worden: ze beogen te interveniëren in de vastlopende verhalen die mensen zelf en met elkaar maken. Voor de toepassing van een narratieve systeembenadering ben ik vooral geïnspireerd door de lessen van Vermeire (2016 - 2020), bij wie ik (tezamen met collega's) een narratieve opleiding volgde. Ook op de uitgangspunten van de systeem- en relatietherapie kom ik op verschillende plaatsen in dit boek terug en pas ze toe op organisatievraagstukken.

### 3. De inhoud

Dit boek bestaat uit zeven hoofdstukken en zes intermezzo's. Eerst geef ik een overzicht van de hoofdstukken, dan van de intermezzo's.

Ik start met het HOOFDSTUK *Onweerstaanbare objecten, narratieven en bruggenbouwers*. Daarin illustreer ik in een situatie waarin een vernieuwing vastloopt en hoe emotionele logica zich vanzelfzwingend kan voltrekken. Ik kies hiervoor een gestold moment in dit veranderingsproces en laat zien hoe er in de vanzelfzwingende wereld hechte sociale relaties ontstaan en 'gestolde' narratieven



deze sociale relaties vormgeven. Het worden ‘bubbels’, die werelden op zichzelf zijn gaan vormen, op zodanige wijze dat men elkaar niet meer verstaat of bereiken kan, terwijl dit voor de gezamenlijke taak wel noodzakelijk is.

Ik introduceer meerdere begrippen die helpen te begrijpen hoe deze emotionele logica zich kan voltrekken, zoals onweerstaanbare objecten (ontleend aan Tuckett 2011), collusie, meervoudige partijdigheid en regressieve trekkracht (onder meer ontleend aan Kernberg 1998). Ook bespreek ik in dit hoofdstuk de rol van een bruggenbouwer, als een positie voor degene die zou willen (her)verbinden of bijeen wil houden wat uit elkaar aan het vallen is.

In het HOOFDSTUK *Hoe organisaties een sociaal weefsel vormen* ligt het accent op hoe bovenstroom en onderstroom zo met elkaar verbonden kunnen zijn, dat ze tezamen een sociaal weefsel gaan vormen. Een sociaal weefsel dat kan beschermen of tekortschieten. Ik pel de emotionele logica daarvan af met de begrippen holding & facilitating environment (van Winnicott) en met het proces van containment (van Bion). Ik zoom in op de rol van de manager als holding, breng die in verband met regressieve trekkracht en hoe die trekkracht patronen kan oproepen waarin leiderschap en organisatiegroepen elkaar triggeren in een wederzijdse zichzelf versterkende dynamiek.

25

In het HOOFDSTUK *Wat doet het je doen* kies ik het perspectief van een bruggenbouwer die intervenueert in vastgelopen verhalen: dit hoofdstuk introduceert daarmee een narratief systeem perspectief. De uitgangspunten ontleen ik zowel aan het werk van psychoanalytici (o.a. Tuckett 2011, Petrigierli 2020) als van systeemtherapeuten (o.a. White 2007). Er ligt de opvatting aan ten grondslag dat (werk)identiteit van individuen en groepen in organisaties kan worden opgevat als een sociaal construct en daarmee als een waaier van verhalen. Ik bespreek uitgangspunten, hoe met methodische precisie te gaan intervenueeren in gestolde narratieven en geef ter illustratie drie praktijkvoorbeelden.

De volgende twee hoofdstukken gaan over het werken met jezelf als instrument. Het is niet altijd even eenvoudig de vanzelfzwijgende wereld te betreden en te ontsluiten. Soms zul je deze vooral kunnen ervaren in wat er met jou gebeurt in relatie tot sociale groepen waarmee je werkt. In het HOOFDSTUK *Jezelf gidsen in patronen, emoties en onderstroom* bespreek ik rêverie als een bijzondere vorm van reflectie en ‘negative capability’. Ze zijn onderdeel van het proces van containment, dat al aan de orde was in het HOOFDSTUK *Hoe organisaties een sociaal weefsel vormen*.

Het HOOFDSTUK *Jongleren met identificatie* gaat over een houding van meervoudige partijdigheid. Interventionisten kunnen veel regressieve trekkracht ervaren, die

allerhande emoties kan oproepen - die het handelen kunnen beïnvloeden - het gevoel kan geven sturing over eigen gedrag te verliezen en doet puzzelen wat te doen met de emoties of met appels tot identificatie of juist afstandelijkheid die worden opgeroepen. Iets wat vooral zal kunnen ontstaan bij het werken met meerdere lagen van sociale systemen of het werken temidden van gestolde narratieven en in complexe sociale systemen.

Het laatste HOOFDSTUK *Vershil maken in kwesties die ertoe doen* gaat over de resultaten van onderzoek dat ik deed naar tegenspraak binnen de top in de publieke sector. Ik bespreek onder meer hoe wie deel uitmaakt van de top emoties hanteert, in een context waar je uit de relatie en communicatie het gevoel krijgt dat ‘tegenspreken’ niet de bedoeling is.

26

#### 4. Intermezzo's

De intermezzo's gaan aan de hoofdstukken vooraf: ik licht in elk ervan een thema uit dat vervolg krijgt in een of meer hoofdstukken.

In het eerste INTERMEZZO *Kleine stemmetjes* introduceer ik het idee van onweerstaanbare objecten, het ontstaan van gemeenschappelijke gevoelens in sociale groepen ('groupfeel') en hoe narratieven sociale relaties vormgeven. Narratieven waarop vervolgens in twee verschillende modi kan worden gereflecteerd. De 'kleine stemmetjes' zijn een van de karakteristieken van de eerste modus. De inzichten in dit intermezzo ontleen ik aan onderzoek van Tuckett (2011) over het ontstaan van bubbels in de financiële wereld. Verschillende ideeën van Tuckett pas ik toe op organisatievraagstukken, zoals die waar onweerstaanbare verlangens de boventoon voeren.

Het tweede INTERMEZZO *Zelf een holding maken* is ontleend aan onderzoek van Petrigierli (2019) bij onafhankelijke 'werkers' ofwel 'gigs'. Zijn studie doet het inzicht rijzen dat wie in organisaties een faciliterende en holding environment wil bieden, zich meer zou kunnen afstemmen op wat op een zelforganiserende manier plaatsvindt, ook als dit oplossingen zijn die op het eerste gezicht weinig of niet functioneel lijken of uitnodigen te diskwalificeren.

In het volgende INTERMEZZO *Moetens durven te betwijfelen* maak ik een uitstapje naar het onderwerp discours. Een discours dat rondgaat in de samenleving vormt de context van organisatievraagstukken en leidt tot op elkaar lijkende vanzelfsprekendheden in vele organisaties, die vanwege hoe ze ontstaan en worden bekrachtigd in sociale groepen, niet zo gemakkelijk betwijfelbaar zijn. De moetens keren terug in het HOOFDSTUK *Wat doet het je doen?*

Het INTERMEZZO *Werken met jezelf als instrument* gaat over parallelprocessen, een manier om te werken met emoties die er omgaan in wie diagnosticeert en intervenueert. Het werken met parallelprocessen gaat ervan uit dat wat er gebeurt in het hier-en-nu een weerspiegeling kan zijn van het daar-en-dan. Dit vertolkt de opvatting uit de systeempsychodynamische traditie dat er zo extra kennis en informatie ter tafel kan komen, over wat zich afspeelt in organisatievraagstukken zodat er (eventuele) alternatieve hypothesen kunnen ontstaan.

In het INTERMEZZO *Organisatievraagstukken die verdwijnselen* borduur ik verder op het werken met emoties. Ik zet een internaliserend, individualiserend discours naast systemische opvattingen om emoties te beschouwen. Emoties zijn dan een product van relatie en context. Ik illustreer hoe de laatste opvatting tot andere vragen leidt bij het stellen van een diagnose in een organisatievraagstuk.

27

Het laatste INTERMEZZO gaat over *Wegkijken*. Daar zoom ik in op collusie, een klassieker uit de systeempsychodynamische traditie. Wegkijken kan tot veel verontwaardiging leiden bij buitenstaanders, vooral als er achteraf collusies aan het licht komen. Ik belicht hier de rol van de binnenstaanders - waar minder aandacht voor is - hoe zij collusies ervaren, hun emoties en ambivalente gevoelens als zij onderdeel van een collusie vormen en bij pogingen deze te doorbreken.

## 5. Voor wie is het boek bestemd?

Ik heb het systeempsychodynamisch perspectief zo toegankelijk mogelijk willen maken. Dat heb ik vooral gedaan door vele praktijkvoorbeelden op te nemen, die de manier van diagnosticeren en intervenueeren illustreren. Deze voorbeelden zijn afkomstig uit het organisatieleven van alledag, door mij geanonimiseerd en toch zo herkenbaar mogelijk gehouden. Het boek vormt een weerslag van de ervaringen die ik op verschillende plekken heb opgedaan. In mijn eigen praktijk waar ik werk aan organisatievraagstukken, in de leergang Doorbreken organisatiepatronen die ik de afgelopen 15 jaar organiseerde en in de verschillende alumni-groepen die ik in al die jaren begeleidde. Plekken waar ik keer op keer de rijkheid en reikwijdte van het systeempsychodynamisch perspectief ontdekte.

Echter, het tot je nemen en je eigen maken van de concepten is niet altijd gemakkelijke kost. Dit boek biedt geen model of stappenplan waarmee je van a-tot-z een verandering zult kunnen vormgeven. Het is bedoeld om tot alternatieve antwoorden te komen omdat interventies onvoldoende (blijvend) blijken te helpen of het vraagstuk niet diep (genoeg) raken of voor wie zich vastgelopen of ingezogen voelt. Voor taaiere vraagstukken en weerbarstige kwesties, die onderhanden zijn,

voor de moeilijke momenten. In aanvulling en verdieping van je ervaring met organiseren en veranderen, met teamontwikkeling en organisatieontwikkeling, met leiderschap, om beter zicht te krijgen op je eigen rol als interventionist, om te gaan begrijpen wat je als manager of bestuurder gebeurt als er onweerstaanbare krachten op je rolneming inwerken.

### **Organisatieadviseur, manager, bestuurder en bruggenbouwer**

Ik schreef het boek voor een brede groep: voor wie diagnosticeert en intervenueert en voor wie daarvan opdrachtgever is en daarom meer wil weten. Wie diagnosticeert en intervenueert zijn vandaag de dag niet alleen externe organisatieadviseurs, die uiteenlopende rollen kunnen nemen zoals onderzoeker, procesadviseur of (team) coach. Dat zijn ook managers, leiders of bestuurders, het zijn zowel wie onderdeel van een organisatie uitmaken (interne adviseurs, programmamanagers) als wie voor hulp van buiten komt. Het systeempychodynamisch perspectief is in alle genoemde rollen bruikbaar.

28

Toch is het niet gemakkelijk een eenduidige overkoepelende aanduiding te vinden. Ik gebruik in de meeste hoofdstukken en intermezzo's als noemer 'organisatieadviseur', 'interventionist' of omschrijf de rol, als 'wie diagnosticeert en intervenueert'. Soms wijk ik daarvan af, als hoofdstukken expliciet vanuit een bepaalde rolneming zijn geschreven: zoals hoofdstuk 3 en hoofdstuk 7, waar het perspectief dat van een manager of bestuurder is. Op plaatsen waar het van toepassing is, licht ik verschillen tussen rollen toe bijvoorbeeld in hoofdstuk 6. Ook gebruik ik het woord 'bruggenbouwer' omdat ik dan doel op een specifieke invulling van de rol van waaruit kan worden gediagnosticeerd en geïntervenieerd, zoals in hoofdstuk 2 en 4. Bruggenbouwers kunnen adviseurs, manager of bestuurder zijn.

**Literatuur**

- Armstrong, D., & French R.* (eds.) (2005). *Organization in the mind: psychoanalysis, group relations and organizational consultancy*. London: Karnac Books
- Bonnerup B., Hasselager A.* (2019), *Love and loneliness at work, An inspirational guide for consultants, leaders and other professionals*. Routledge – New York
- Choy, J.* (2005). *De vraag op het antwoord. Systemische interventies voor conflicten in organisaties*. Santpoort Zuid : Nisto.
- Damasio, A.* (2018), *De vreemde orde der dingen. Het leven, het gevoel en het ontstaan van culturen*. Amsterdam: De Wereldbibliotheek
- De Swaan A.* (1972), *Een boterham met tevredenheid*.  
[https://www.dbnl.org/tekst/swaao05boteor\\_01/swaao05boteor\\_01\\_0001.php](https://www.dbnl.org/tekst/swaao05boteor_01/swaao05boteor_01_0001.php)
- Dijksterhuis A.,* (2015), *Het slimme onbewuste*. Prometheus
- Feldman Barrett, L.* (2017), *How emotions are made. The secret life of the brain*. New York - Houghton Mifflin Harcourt
- Heijne B.* (2020), *Mens / Onmens. Essay*. Amsterdam - Prometheus
- Hirschhorn, L.* (1988), *The workplace within. Psychodynamics of organizational life*. The MIT Press - England
- Hirschhorn, L.* (1997). *Reworking authority. Leading and following in de post-modern organization*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hirschhorn, L.* (2021), *Extending the Tavistock model: bringing desire, danger, dread, and excitement into a theory of organisational process*. In: *Organisational & Social Dynamics* 21 (1), p. 114-133.
- Jacques E.* (1953). *On the dynamics of social structure. A contribution to the psychoanalytical study of social phenomena deriving from the views of Melanie Klein*. In: *Human Relations*, 6, 3-24.
- Kahnemann D.* (2011). *Ons feilbare denken. Thinking, fast and slow*. Amsterdam - Business Contact
- Kernberg, O.* (1998). *Ideology, conflict and leadership in groups and organizations*. Michigan: Yale University Press.
- Krantz, J.* (2001). *Dilemmas of organizational change: a systems psychodynamic perspective*. In *L.J. Gould, L.F. Stapley & M. Stein* (Eds.), *The system psychodynamics of organizations* (pp. 133-156). Londen: Karnac Books.
- Krantz, J. & Gilmore, T.N.* (2009). *The splitting of management and leadership as a social defence*. In: *B. Sievers, H. Bruning, J. de Gooijer, L.J. Gould & R. Redding Mersky* (Eds.), *Psychoanalytic studies of organizations* (pp. 23-50). Londen: Karnac Books.
- Kets de Vries, M.* (2004). *Organizations on the couch: A clinical perspective on organisational dynamics*. In: *European Management Journal*, Volume 22, nummer 2.
- Ladan, A.* (2010). *Het vanzelfzwijgende. Over psychoanalyse, desillusie en de dood*. Amsterdam: Boom.
- Long, S.* (2006). *Organizational defences against anxiety: What has happened since the 1955 Jacques Paper*. In: *International Journal of Applied Psychoanalytic Studies* 3(4) : 279-295.

- Menzies Lyth, I.* (1959). Social systems as a defense against anxiety. An empirical study of the nursing service of a general hospital. *Human Relations*, 13, 96-121.
- Mesquita, B.* (2022). *Between us. How cultures create emotions.* New York- Lakeside Book Company
- Moeskops, O. G. M.* (2014). *Doorbreken van organisatiepatronen.* Amsterdam: RoodPurper.
- Nagel, C.* (2014). Behavioral strategy, thoughts and feelings in the decision-making process: The unconscious and the company's succes. Bonn: Unternehmer Medien.
- Petrigierli, J. & M. Stein* (2012), The unwanted self: Projective identification in leaders identity work. *Organization Studies*, 33(9), 1217-1235.
- Petriglieri, G. Ashford, S.J. & A. Wrzesniewski* (2019), Agony and ecstasy in de gig economy: cultivating holding environments for precarious and personalized work identities. *Administrative Science Quarterly*, 64 (1), 124-170.
- Petrigierli G.* (2020). A psychodynamic perspective on identity as a fabrication. Chapter 10, 169-183. In: *The Oxford Handbook of Identities in Organizations.* Oxford University Press.
- Petrigierli, G. & J. Petrigierli* (2022). The work is alive! Systems psychodynamics and the pursuit of pluralism without polarisation. In: *Human Relations* 1-30
- Schneider R.* (2023), Resentment: The complexity of an emotion and its effects on politics. <https://podcasts.apple.com/nl/podcast/new-books-in-psychology/id436024959?i=1000630838921>
- Shapiro E.* (2020). *Finding a place to stand. Developing self-reflective institutions, leaders and citizens.* Oxfordshire - Phoenix
- Spanjersberg M. e.a.* (2010), Aan de slag - In: *Systeemdenken in de praktijk: de kunst van het verbinden.* - Stili Novi
- Stanford Encyclopedia of Philosophy* (2021). Emotion. <https://plato.stanford.edu/archives/sum2021/entries/emotion/>
- Trist, E.L. & Bamforth, K.W.* (1951). Some societal and psychological consequences of the longwall method of coal-getting: an examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human Relations*, 4 (3), 3-38.
- Tuckett D.* (2011). *Minding the markets: an emotional finance view of financial instability.* - New York : Palgrave
- Vansina, L. & M.J. Vansina-Cobbaert* (2008). *Psychodynamics for consultants and managers.* West Sussex: John Wiley& Sons.
- Verhaeghe P.* (2018). *Identiteit.* Bezige Bij - Amsterdam
- Verhaeghe P.* (2023). *Onbehagen.* Bezige Bij - Amsterdam
- Vermeire S.* (2016 - 2020). *Narratieve hulpverlening, basiscursus en verdieping.* Interactie-Academie - Antwerpen
- Vingerhoets A.* (2021). *De emotionele mens. Waarom onze emoties bepalen wat we zijn.* Ambo - Amsterdam.
- Vuori T.O. & Q.N. Huy* (2016). Verdeelde aandacht en gedeelde emoties in het innovatieproces. Hoe Nokia het gevecht om de smartphone verloor. In: *M&O Management en organisatie*, nummer 2.

- White M.* (2007). *Narratieve therapie in de praktijk. Verhalen die werken.* Norton & Company  
- New York
- Wolf M.H.M. de* (2015). *Psychoanalytische theorievorming en de DSM-5. Ontwikkeling en psychopathologie.* Coutinho - Bussum