

Vanzelfzwijgend

Moeskops, O. (2024) • RoodPurper Publicaties, 232 pp.

Christa Heyse •

Odette Moeskops is al meer dan 25 jaar een zelfstandig organisatieadviseur in Nederland. Ze geeft opleiding, begeleidt intervisies en deelt via workshops en podcasts praktijkgerichte kennis en ervaring. In 2014 verschijnt haar boek *Doorbreken van organisatiepatronen*. Na dertig jaar ervaring als leidinggevende in de zorgsector, ben ik recent aan de slag gegaan als consultant in leiderschaps- & teamontwikkeling en crisismanagement. Dit thema triggerde mij onmiddellijk.

Moeskops brengt concepten uit de psychoanalyse en systeemtheorie samen en schrijft vanuit systeempsychodynamisch perspectief – een perspectief dat taal en handvatten biedt om onbewuste processen en emoties gelinkt aan gedrag te begrijpen, te doorgronden en erin te interveniëren. Immers, iedere organisatie heeft een herkenbare rationele logica – de duidelijkheid die wordt gehaald uit bijvoorbeeld gekende structuren, regelgeving, afspraken, communicatiekanalen, mandaten en verantwoordelijkheden. Moeskops wil daarnaast vooral de emotionele logica doorgronden. In haar boek *Vanzelfzwijgend* gaat ze nog een stap verder dan in haar eerste boek waarin ze schrijft over de effecten van onbewuste processen of emoties (wat ze ‘de onderstroom’ noemt) op het gedrag en handelen in organisaties. In haar tweede boek gaat ze in op de uitdaging toegang te verkrijgen tot die onderstroom en of daarin kan worden geïntervenieerd.

-
- Systeemtherapeut en PSYCH-K® facilitator (www.crystalworx.be).
E-mail: christa.heyse@crystalworx.be

De term ‘vanzelfzwingend’ heeft Moeskops geleend van andere experts en is een samentrekking van ‘vanzelfsprekend’ en ‘stilzwingend’. De auteur zelf geeft er de betekenis aan als de wijze waarop in organisaties onbewust (geautomatiseerd, impliciet) door betrokkenen wordt gehandeld.

Het boek wordt opgedeeld in zeven hoofdstukken, waarbij ze als inleiding start met een samenvatting van deze hoofdstukken. Een trend is hiermee gezet. Immers, Moeskops lijkt doorheen het hele boek houvast te willen bieden aan de lezer via overzicht en structuur. Ze schrijft in eenvoudige taal over een moeilijk grijpbare realiteit en verwijst regelmatig naar al gelezen of nog te lezen andere relevante delen van het boek. Je kan hierdoor nooit verloren lopen in het boek, naast tips van de auteur hoe het boek te lezen en een ruime index met paginaverwijzingen.

Daarnaast verbindt ze in *Vanzelfzwingend* voortdurend de soms heel abstracte theorie met praktijkvoorbeelden, wat het tastbaar en voelbaar maakt voor de lezer. Volle aandacht van de lezer is nodig om zich de soms moeilijke begrippen vanuit de psychoanalyse eigen te maken. Moeskops illustreert met praktijkvoorbeelden hoe emoties en patronen in organisatieontwikkeling met elkaar verbonden zijn en hoe je dit kan benutten in het interveniëren. Maar het opzet van het boek is niet om in te zoomen op concrete interventies. Daar blijft de lezer toch wel op diens honger zitten; de stappen die kunnen worden genomen om ogenschijnlijk ondoordringbare patronen in beweging te krijgen, worden aangehaald, maar zijn niet het hoofdonderwerp. De focus blijft diagnose, taxatie en hypothesevorming. Ook in het hoofdstuk rond interveniëren in narratieven, kiest Moeskops er bewust voor om in de besproken casussen geen evolutie of winst weer te geven, om te illustreren dat narratieve interventies geen toverdoos zijn. Wie had dit dan verwacht, vraag ik me af? Het is ook mijn ervaring dat het gaat om trachten beweging te krijgen in wat vastzit, waar nodig tussen te komen en opnieuw naar analyse te gaan, zonder garantie op een positieve uitkomst of oplossing, mede omdat ook hier verschillende waarheden op zitten.

Laat ons even inhoudelijk kijken. Na een inleidend hoofdstuk 1 over wat ze bedoelt met een systeempsychodynamisch perspectief, bespreekt Moeskops in

hoofdstuk 2 een stagnerend veranderingsproces vanuit dit systeempsychodynamisch perspectief. Wat helpt om de emotionele logica te ontdekken? Welke systemische dynamiek wordt opgeroepen bij betrokkenen, vaak in de vorm van onbewust, geautomatiseerd handelen? Verandering kan stagneren en volgens Moeskops kunnen ‘archetypische posities’ ontstaan, in alle lagen van de organisatie. Moeskops analyseert een vastgelopen organisatieproces via een systemisch actie-reactiepatroon: ze brengt dit in beeld aan de hand van een causaal diagram waarin ze de verschillende deelnemers en hun narratief invoegt, alsook de relatie tot elkaar en de betekenis hiervan in het vastgelopen organisatiepatroon.

Hoofdstuk 3 gaat over ‘holding’ en ‘containment’. Holding verwijst naar een omgeving, bijvoorbeeld een persoon, die zich kan aanpassen en afstemmen op de ander, zodanig dat leren, ontwikkelen, werken en veranderen mogelijk wordt. Die afstemming 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. Deze termen zijn van betekenis omdat organisaties een sociaal weefsel vormen dat kan beschermen of tekortschieten.

Moeskops haalt in hoofdstuk 4 het interveniëren via narratieven naar voor: verhalen die met elkaar worden gedeeld, bevestigd en veranderd. Organiseren en verandervraagstukken zijn te benaderen als kracht- en richtinggevend verhalen, maar ook als gestolde of vastgelopen verhalen waarbij betrokkenen elkaar niet langer verstaan of begrijpen terwijl ze wel verder moeten met elkaar. Vaak domineren in de verhalen de negatieve betekenis die mensen hieraan geven, vaak gepaard gaande met hoogoplopende emoties en wij-zij-positionering.

Mijn favoriete hoofdstuk 5 gaat over rêverie, een speciale vorm van reflectie waarbij een manager emoties bij zichzelf monitort en voor zichzelf analyseert en daarmee licht werpt op de onderstroom, op de onbewuste processen en patronen van degenen die hij adviseert of begeleidt. Het doel ervan is te beschikken over een aanvullende bron van kennis en informatie om jezelf te gidsen in patronen, emoties en onderstroom. De auteur verwijst hier naar de psychoanalyticus Ogden die het proces van rêverie omschrijft als ‘onverwacht mijmeren waarbij spontane gedachten of associaties bovenkomen’. Dit toelaten biedt de kans om een creatieve, potentiële, onderzoekende ruimte

te maken en condities te scheppen om ontdekkingen te doen. Rêverie zorgt voor de vertraging die nodig is om emoties te laten naar voor komen zodat er gelegenheid ontstaat deze te beleven, erover te denken en hier betekenis aan te geven – vergelijkbaar met de interne dialoog van een therapeut. Nieuwe inzichten kunnen ontstaan en handelingen kunnen worden (her)overwogen. Hypotheses kunnen worden ontwikkeld en getoetst, wat rêverie maakt tot een systemische interventie.

In mijn ervaring legt de manager of leidinggevende via rêverie een rijkere inhoud bloot waarbij de invloed van emotionele processen erkend kan worden in de samenwerking, een stap die nodig is om verbinding te creëren tussen medewerkers.

In hoofdstuk 6 gaat Moeskops in op ‘meervoudige partijdigheid’, een helpende positie om met een systemische blik de verschillende perspectieven te kunnen onderzoeken, de logica daarvan te kunnen begrijpen en relaties met de verschillende betrokkenen te ontwikkelen. Toch is het streven naar een houding van meervoudige partijdigheid een niet zo gemakkelijke opgave; het is de betrachting om zich met de logica van elke positie in het sociale systeem te kunnen identificeren, terwijl tegelijkertijd ook afstand van elke positie wordt genomen en geïdentificeerd wordt met wat nodig is voor het sociale systeem als geheel om uit de stagnatie te komen.

In het laatste hoofdstuk ‘Tegenspraak in de top’ belicht Moeskops het perspectief van degene die tegenspreekt. Tegenspraak is een stap die gezet wordt wanneer een constructieve, open en onderzoekende dialoog onmogelijk lijkt en wanneer er gevoeld wordt dat men moet gehoord worden, zelfs tegen de stroom in. Ze deed onderzoek bij de top in de publieke sector en kreeg ongeveer dertig praktijkverhalen, waarvan twee derde handelde over tegenspraak die slaagde en een derde over tegenspraak die niet het gewenste effect kreeg. Ze deelt haar bevindingen.

Zelf ben ik dertig jaar actief geweest als leidinggevende in de zorg, waarbij ik verschillende directiefuncties heb mogen uitvoeren. Binnen de samenwerking ben ik altijd op zoek gegaan naar ‘de onderstroom’, door in verbinding met anderen te zoeken naar en bespreekbaar te maken wat onzichtbaar invloed heeft. Sinds 2024 werk ik als psychotherapeut en combineer ik de sys-

teemtheoretische benadering met PSYCH-K®, een eenvoudige methodiek om belemmerende overtuigingen die vastzitten in onze emotionele logica om te zetten in helpende overtuigingen. Op die manier wordt ons rationeel handelen ondersteund door duidelijkheid over wat we voelen en wat op onbewust niveau beweging brengt. Algemeen is dit de focus van Moeskops in dit boek: er is sprake van onbewuste processen, emoties hebben effect en impact op het gedrag en handelen in organisaties, maar het is de ruimschootse erkenning hiervan dat dit boek nog een stap verder brengt.

Ondanks mijn worsteling met de soms complexe inhoud van psychoanalytische termen vind ik het alleen maar geweldig dat de erkenning van processen op onderbewust niveau via Moeskops de intrede krijgt in organisatieprocessen; een extra complexiteit van invloeden en samenhangen wordt op deze manier binnengebracht. Boeiend voor elke lezer die meer vat wil krijgen op de soms onweerstaanbare krachten die op de eigen opdracht of op een vraagstuk inwerken, voor wie eerst wil doorgronden alvorens te interveniëren, voor wie nieuwe aanknopingspunten zoekt als nieuwe interventies onvoldoende blijken.