



Vanzelfzwijgend - ‘Mooie vervlechting van theorie en praktijk’

Toen ik voor het eerst hoorde van Odette Moeskops' nieuwste boek, was ik meteen verkocht door de titel: 'Vanzelfzwijgend'. Zo'n titel waarvan je zou willen dat je hem bedacht had. Moeskops heeft hem weliswaar ook niet zelf verzonnen, maar wel heel goed gevonden en gekozen.

 Charles Engelen | 12 augustus 2024 | 4-6 minuten leestijd

Al die processen die zich in onszelf, en collectief in organisaties afspelen, en waarvan we ons niet bewust zijn, niet over spreken, maar die wel een belangrijke rol spelen. In de organisatiekundige literatuur is eigenlijk pas sinds een paar jaar serieus aandacht voor de rol van emoties in de publieke ruimte, en in organisatieontwikkeling. Niet als een gegeven alleen, een soort natuurverschijnsel, maar ook iets waarop we mogelijk kunnen interveniëren.

MOOI VERVOLG

En daar gaat dit boek over, 10 jaar na het verschijnen van haar eerste boek, *Doorbreken van Organisatiepatronen*. Een heel mooi vervolg. In de afgelopen jaren heeft ze regelmatig gepubliceerd over thema's die in verschillende hoofdstukken terugkomen, en waarvan ze in dit boek een samenhangend geheel heeft gemaakt. Wat mij betreft een aanrader. Je kunt *Vanzelfzwijgend* van kaft tot kaft lezen, maar dat hoeft niet. Door een veelheid aan interne en externe verwijzingen kom je altijd waar je wil zijn. In het eerste hoofdstuk maakt ze de structuur van het boek helder: een mooie vervlechting van concepten (in intermezzo's) en thema's (in hoofdstukken). Het boek is daardoor ook goed bruikbaar als een soort handboek voor organisatieontwikkelaars. Afhankelijk van het onderhanden vraagstuk kun je een bijbehorend hoofdstuk lezen.

De titels van de hoofdstukken zijn soms wat poëtisch (bijvoorbeeld 'Jongleren met identificatie') maar hebben altijd een ondertitel die duidelijk maakt waar het hoofdstuk over gaat ('Over meervoudige partijdigheid'). Dat maakt dit tot een toegankelijk boek voor vakgenoten, te meer daar Moeskops de verschillende systeem-psychodynamische concepten nog eens precies uiteenzet.

EMOTIONELE LOGICA?

Moeskops werkt vanuit een systeempsychodynamisch perspectief, dat ze aanduidt als emotionele logica, om zo te onderstrepen dat in onbewuste processen ook logica is te ontdekken. Het boek bevat 7 hoofdstukken en 6 zogenoemde intermezzo's, en vele verwijzingen naar achterliggende literatuur en concepten. Het is bestemd voor mensen die zich bezighouden met diagnose en interventies, vanuit verschillende rollen. En ook hier geldt de inmiddels gebruikelijke waarschuwing bij systeempsychodynamische concepten: het is niet toepassen en afwerken, het is een manier van kijken en denken. Moeskops geeft aan het begin een mooie samenvatting, waardoor je *Vanzelfzwingend* ook als naslagwerk kunt gebruiken.

ORGANISATIEPATRONEN

In het tweede hoofdstuk, mooi ingeleid in Intermezzo 1 waarin modus 1 en modus 2 worden geïntroduceerd, werkt Moeskops een casus uit. Daarin loopt een organisatieverandering vast doordat enerzijds de druk te hoog oploopt en anderzijds het houvast om hiermee om te gaan onvoldoende gevonden wordt. Mensen raken verstrikt in hun eigen narratief en - zoals dat gaat in patronen - draaien zich er steeds vaster in. Interventies die ze noemt zouden de druk kunnen reduceren dan wel houvast bieden om deze te verdragen. Belangrijke concepten die we ook kennen uit eerder werk van haar hand, waar ze schreef over vastlopende processen en het vermogen tot verdragen (van spanning).

Het derde hoofdstuk is een mooi voorbeeld van de mooie balans tussen theorie en praktijk. Moeskops legt concepten als holding en containment met weinig woorden helder uit, en maakt de toepassing ervan duidelijk aan de hand van toegankelijke casuïstiek. Vooral het begrip good enough van Winnicott komt daarin goed naar voren. Het gaat niet om Zeker Weten, maar om je Beste Weten op dat moment, dat geeft ruimte voor verbetering en ontwikkeling voor alle betrokkenen.

Waar in het tweede hoofdstuk het accent op diagnose ligt, gaat Moeskops in het vierde hoofdstuk in op interveniëren, vanuit een narratief systeem perspectief, dat ze in een elftal vooronderstellingen helder neerzet. En ook hier weer rijkelijk voorzien van bronnen en verwijzingen. Interventies vinden plaats mét - dus niet vóór - betrokkenen, en zijn in die zin te beschouwen als een vorm van actieonderzoek.

De interventionist helpt met deconstrueren en reconstrueren van (gestolde) verhalen. Voor wie dit nu nog abstract is, Moeskops maakt het heel duidelijk in de voorbeelden van narratieve vragen en in praktijkvoorbeelden. Verhalen zijn sociale constructen, en emoties zijn dat ook (al kijken we daar pas recent op deze manier naar). Beiden kunnen gedeconstrueerd worden en dat vraagt veel van betrokkenen, en ook van de interventionist.

JEZELF ALS INSTRUMENT

Een bekende kreet voor organisatieadviseurs en -begeleiders: *Jezelf als instrument*. In het systeempychodynamisch denken is dat erg belangrijk: overdracht en tegenoverdracht, parallellisme, en het belang van zelfkennis en reflectie. Het zijn belangrijke concepten in de aanloop naar het vijfde hoofdstuk, over rêverie. Rêverie betekent zoveel als mijmeren, dag-dromen. Een normaal proces dat zich voordoet bij gebeurtenissen die blijven 'hangen': een opmerking, een blik, een onverwachte wending. Door deze mijmeringen actief in te zetten in een reflectief proces in bijvoorbeeld een consultatiegroep, kan meer inzicht ontstaan in wat er gebeurde, waar dat mogelijk voor staat, en wellicht zelfs hoe daarin te handelen. Ze illustreert dit met een tweetal praktijkverhalen, en benoemt ten slotte een aantal 'lessons learned' over rêverie.

In het volgende intermezzo beschouwt ze emotie als een contextueel fenomeen, in plaats van iets dat helemaal individueel is. Een gedachtegang die we ook zagen in het boek *Tussentaal* van Marijke Spanjersberg. Dat leidt dan ook tot andere vragen en/of interventies. In het zesde hoofdstuk vervolgens werkt ze het begrip 'meervoudige partijdigheid' uit met de precisie waaraan we in dit boek inmiddels gewend zijn geraakt. Via een laatste intermezzo waarin het begrip collusie wordt uiteengezet komen we bij het laatste hoofdstuk, dat tegenspraak behandelt. Eigenlijk: het oneens zijn en tegenspreken met (beoogd) behoud van de relatie en welke hobbels daarbij zoal te nemen.



Over Charles Engelen

Drs. Charles Engelen CMC faciliteert veranderprocessen op individu-, team- en organisatieniveau rond vraagstukken op het gebied van structuur, besturing en cultuur van professioneel werk, samenwerking in (management-)teams, conflicten en vertrouwenscrises, leren en ontwikkelen, persoonlijke professionele groei.

Deze recensie is gepubliceerd op Managementboek.nl:


<https://www.managementboek.nl/magazine/recensie/21496/vanzelfzwijgend-mooie-vervlechting-van-theorie-en-praktijk>



Vanzelfzwijgend - ‘Vergroot het veranderkundig handelingsrepertoire’

Tien jaar na haar vorige boek, ‘Doorbreken van organisatiepatronen’, verschijnt de opvolger ‘Vanzelfzwijgend’, die daarop voortbouwt maar ook een stap verder gaat.

Waren emoties in het eerste boek nog een reactie op ingezette organisatieveranderingen, in ‘Vanzelfzwijgend’ zijn zij een onderdeel van de organisatiepatronen zelf

 Gertjan de Groot | 21 juni 2024 | 3-4 minuten leestijd

Odette Moeskops neemt in *Vanzelfzwijgend* impliciet afstand van de dominante opvattingen in verandermanagement, die gebaseerd zijn op de illusie dat houding en gedrag direct beïnvloedbaar zijn.

Gedrag wordt in die opvatting toegeschreven aan een persoon, bijvoorbeeld: ‘hij is een bemoeizuchtige programmamanager.’ Dit soort uitspraken maken het systemische en relationele aspect van gedrag weg.

EMOTIONELE ONDERSTROOM

In *Vanzelfzwijgend* daagt Moeskops managers, adviseurs en teamcoaches uit om niet in deze vanzelfsprekende gedachtegang mee te gaan, maar om de stilzwijgende relationele betrekkingen een stem te geven.

Dat de emotionele onderstroom een belangrijke rol speelt bij organisatieveranderingen is al langer bekend, maar tot op heden ontbreekt het aan taal en handelingsrepertoire om met die emoties om te gaan. *Vanzelfzwijgend* voorziet in die lacune door taal en concepten aan te reiken om daarmee de emotionele logica, te doorgronden en op basis daarvan te interveniëren. *Vanzelfzwijgend* staat vol van concrete voorbeelden waarin Moeskops de lezer bij de hand neemt om te laten zien wat dit in de praktijk betekent.

NARRATIEVE THERAPIE

Vooral het vierde hoofdstuk: Wat doet het je doen? is in dat opzicht het meest vernieuwende, maar ook, moeilijkste hoofdstuk van het boek.

Moeskops maakt hierin gebruik van de narratieve therapie, als gereedschap voor organisatievraagstukken. Betrokkenen leven in arme verhalen, waarin zij een persoon of een vraagstuk tot een ding maken zoals het eerder genoemde:

'hij is een bemoeizuchtige programmamanager.'

In dat arme verhaal maken betrokkenen zichzelf slachtoffer van het door hen aan de programmamanager toegedichte gedrag. Deze gestolde conclusies blokkeren vervolgens de verandering. De interventionist verplaatst het aan de programmamanager toegeschreven gedrag van binnen (in de persoon) naar buiten (in de relaties) en bevraagt dat gedrag vervolgens alsof het zelf handelend kan optreden.

'Wanneer komt het bemoeien de kamer binnen?' 'Wat doet het bemoeien je doen?'

Dit soort narratieve vragen helpen betrokkenen op een andere manier naar de bemoeizuchtige programmamanager te kijken: het bemoeien is een aspect van een werkrelatie in een gegeven context en niet het gedrag van een persoon. Net zoals betekenis in interactie ontstaat, zo ontstaan emoties in interactie. Moeskops ziet dit narratief systeemperspectief niet als volledige aanpak voor organisatievraagstukken, maar als een onderdeel van de veranderstrategie, als een interventie op die momenten dat verhelderende gesprekken gewenst zijn over wat er onbewust speelt.

GEVORDERDE VERANDERAAR

Vanzelfzwijgend is, zoals uit het bovenstaand voorbeeld duidelijk wordt, geen gemakkelijk boek. Het is meer een boek voor de gevorderde veranderaar, die het gangbare veranderkundige repertoire goed in de vingers heeft en toch in situaties verzeild raakt, waarin dat repertoire tekort schiet. Waar voor de hand liggende bedrijfskundige- of veranderkundige duidingen, zoals incompetente personen of disfunctionele teams, bij nader inzien niet alleen niet kloppen, maar waar betrokkenen degelijke etiketten ook gebruiken om de boel vast te zetten. *Vanzelfzwijgend* wijst er bijna terloops op hoe betrokkenen waardevolle veranderkundige concepten, zoals 'verwaarloosde organisatie', als etiketten gebruiken om hun eigen situatie vast te zetten: 'wij zijn een verwaarloosde organisatie'.

SYSTEEMPSYCHODYNAMISCH GEDACHTEGOED

Vanzelfzwijgend biedt gereedschap voor situaties waarin het gangbare veranderkundig handelingsrepertoire tekort schiet. Moeskops is er knap in geslaagd om het ingewikkelde systeempseudodynamische gedachtegoed toegankelijk te maken voor professionals die werken aan organisatievraagstukken en geeft daarbij handreikingen om met onuitgesproken emoties om te gaan.

Hopelijk krijgt *Vanzelfzwijgend* over tien jaar een opvolger, waarin het hier gepresenteerde gedachtegoed, nog verder verdiept en uitgewerkt is, want als iets duidelijk is na lezing van dit boek: Werken met de emotionele logica staat nog in de kinderschoenen.



Over Gertjan de Groot

Gertjan de Groot werkt als docent publiek management en Thesis begeleider bij de Master Urban Management en als projectleider en onderzoeker naar boundary spanners in actie bij het Centre of Expertise Urban Governance & Social Innovation bij de Hogeschool van Amsterdam.

Deze recensie is gepubliceerd op Managementboek.nl:

<https://www.managementboek.nl/magazine/recensie/21409/vanzelfzwijgend-vergroot-het-veranderkundig-handelingsrepertoire>



Uitgelezen: Vanzelfzwijgend



Niels Cool MCM, CMC

Organisatie- en Overheidsprofessional

Gepubliceerd op 28 mei 2024

Een waardevolle toevoeging aan de boekenkast van adviseurs, managers en bestuurders. Een korte versie plaatste ik eerder op managementboek.nl

Vanzelfzwijgend

[Odette Moeskops](#) heeft een mooi boek geschreven; qua vormgeving, titel, taal én inhoud.

Het mag worden gezien en vastgehouden. ***Vanzelfzwijgend*** staat voor alles dat vanzelf gaat in organisatie-relaties, daarmee vanzelfsprekend is en soms onmogelijk te veranderen lijkt. Moeskops heeft een fijne pen; duidelijk en licht academisch, waarmee ze ingewikkelde concepten helder uitlegt en toepasbaar maakt.

Het boek wortelt in tradities. Aan de basis liggen onder andere de onderzoeken van Bamforth en Trist, in Engelse kolenmijnen in de jaren '50. Hier werd de relatie gelegd tussen de toepassing van technologie, de betekenis hiervan voor de organisatie van werk en de gevolgen voor relaties en emoties in het sociale systeem; de basis voor de (moderne) sociotechniek. Mooi en herkenbaar voor een organisatieontwerper als ik, voor wie bedrijfsresultaten en kwaliteit van werk hand in hand gaan.

De inhoud van dit boek biedt handvatten om de dynamiek in vastzittende relaties te onderzoeken, begrijpen en te veranderen. Emoties vormen hierbij de 'brandstof': ze voeden individueel gedrag en beïnvloeden zo relaties, wat leidt tot patronen in interacties, die ze in stand houden. Het systeempsychodynamisch perspectief, een manier om te onderzoeken hoe onbewuste emoties en groepsdynamiek invloed uitoefenen op gedrag, maakt het mogelijk die patronen te ontrafelen, begrijpen en in beweging te krijgen.

Moeskops gebruikt begrippen die duidelijk maken waarom het soms gaat zoals het gaat. Voorbeelden hiervan zijn collusie, het onbewust samenwerken om moeilijke gevoelens en spanningen te vermijden. En regressie: het terugvallen naar minder volwassen gedrag als reactie op stress of spanningen. Of splitsing, waarbij een verandering leidt tot extreem tegenstrijdige, ongenueanceerde, reacties bij (groepen) mensen. Deze kennis helpt 'entree' te krijgen tot de 'vanzelfzwijgende wereld', geeft richting bij het 'gidsen in de onderstroom' en 'jehzelf als instrument in te zetten': het onderzoeken van de eigen emoties en duiden wat deze zeggen over spanningen en patronen in het systeem. Dat vraagt 'jongleren met identificaties': het behouden van meervoudige partijdigheid. En 'het bieden van holding': een houvast om met moeilijke situaties en gevoelens om te gaan. Ook beschrijft ze welk eisen dit stelt aan de adviseur, bestuurder of manager die in het 'landschap van emoties' wil interveniëren: 'het vermogen om te verdragen'. Dit vereist het kennen van de eigen emotionele reacties en patronen en deze kunnen weerstaan. Zo wordt het boek impliciet persoonlijk, merk ik. Ken ik mijn eigen emotionele reacties en patronen voldoende en kan ik deze lezen en ontleden en zo onderscheiden wat van het systeem is en wat van mij? Iets dat de 'rêverie' expliciet maakt: het mijmeren over woorden en gebeurtenissen en het verkennen van de bijbehorende eigen gevoelens.

Toen haar eerste boek, '**Het doorbreken van organisatiepatronen**' in 2014 verscheen, moest de onderstroom nog een plek krijgen, stelt Moeskops. Inmiddels behoort deze tot het dominante discours van het organisatieadviesvak. En is er weinig aandacht voor de kwaliteit van de organisatiestructuur: de afspraken over wie waarvoor verantwoordelijk is, wie met wie samenwerkt, wie welke beslissingen mag nemen en hoe er wordt gestuurd. Een waardevolle bijdrage is daarom het hoofdstuk '**Hoe organisaties een sociaal weefsel vormen**'. Veel publicaties beschrijven de harde bovenstroom en de met emoties geladen onderstroom als een polariteit. Moeskops maakt duidelijk dat ze onlosmakelijk zijn verbonden. De eerste is mede bepalend voor de interacties in de tweede en het sociale weefsel dat daarbinnen, via psychologische processen, ontstaat en holding biedt. Schiet dit houvast te kort, dan krijgt de informele organisatie de overhand, met alle gevolgen van dien. Er is dus een onderscheid aan te brengen in de kwaliteit van structuren, concludeer ik als ontwerper. Een uitdaging voor ontwerpers om te onderzoeken welke structuurkenmerken succesvol zijn in het ontwikkelen van hoogwaardig sociaal weefsel.

Het boek bestaat uit 7 hoofdstukken, deels bewerkingen van eerder verschenen artikelen of blogs. Deze vormen een consistent geheel en zijn prima apart en in willekeurig volgorde te lezen. Ze zijn verrijkt met voorbeelden, die de theorie tot leven brengen. Intermezzo 's introduceren de verschillende hoofdstukken. Het boek bevat zowel een inleidende samenvatting als een introductie van elk onderdeel in het eerste hoofdstuk, **'Vanzelfzwijgend'**. Handig om naar terug te grijpen, wanneer je begrippen en inhoud wil terugvinden. Daarbij is elk hoofdstuk voorzien van bronnen.

Moeskops bouwt met dit boek verder op haar eerdere publicatie, terwijl ze begrippen en concepten evengoed uitlegt, toegelicht, verrijkt en voorziet van voorbeelden. Daarbij biedt ze ook nieuw interventierepertoire, zoals aandacht voor discours en narratieve interventies: het afbreken en weer opbouwen van verhalen, waarmee gebeurtenissen en relaties nieuwe betekenis krijgen. Het hoofdstuk **'Wat doet het je doen'** en het inleidend intermezzo, maken nieuwsgierig en tegelijkertijd voel ik me als adviseur, vanuit mijn traditie, onzeker. Zal het me ooit lukken om 'te navigeren tussen het landschap van identiteit en dat van actie'? Om 'een methodische positie van neutraliteit in te nemen? En om een 'beschouwende derde positie te faciliteren'? Daarbij betreft dit hoofdstuk gedachtengoed van maatschappelijke duiders als Rosa, Verhaegen en Foucault. Een trend die afgelopen jaren zichtbaar is in het organisatieadviesvak en die ik - persoonlijk - moeilijk vind in mijn praktijk toe te passen. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk heet 'geen toverdoos', waarin de auteur aangeeft dat een narratief systeem perspectief geen totaaloplossing biedt, maar alleen een deel is van een veranderstrategie. Dat stelt me gerust.

Het laatste hoofdstuk, **'Verskil maken in kwesties die er toe doen'**, gaat over tegenspraak in, of beter gezegd, richting de top. Ik moet denken aan wat ik noem, de tegenspraakparadox: de praatpraktijk waar tegenspraak gewenst is of zelfs geïnstitutionaliseerd, en de daadpraktijk waar tegenspraak tot oncomfortabele, zelfs onveilige, gevoelens kan leiden. Een actueel onderwerp.

Vanzelfzwijgend is een mooi boek, dat een ander dan gebruikelijk perspectief biedt op de dynamiek in organisaties. Het is geen boek om even uit te lezen. Dat geeft niets, want het is tijdloos. Het is een boek om op te kauwen, te ontdekken en op terug te grijpen. Het is mooi en leerzaam. Hoewel het wordt aangeprezen als bedoeld voor ingewikkelde situaties, wanneer het vastzit en 'gewone' interventies niet werken, reikt het wat mij betreft kennis aan die in veel situaties inzicht biedt en toepasbaar is. Een welkom bijproduct: het dwingt tot reflectie op eigen emotionele reacties en leidt tot zelfkennis.

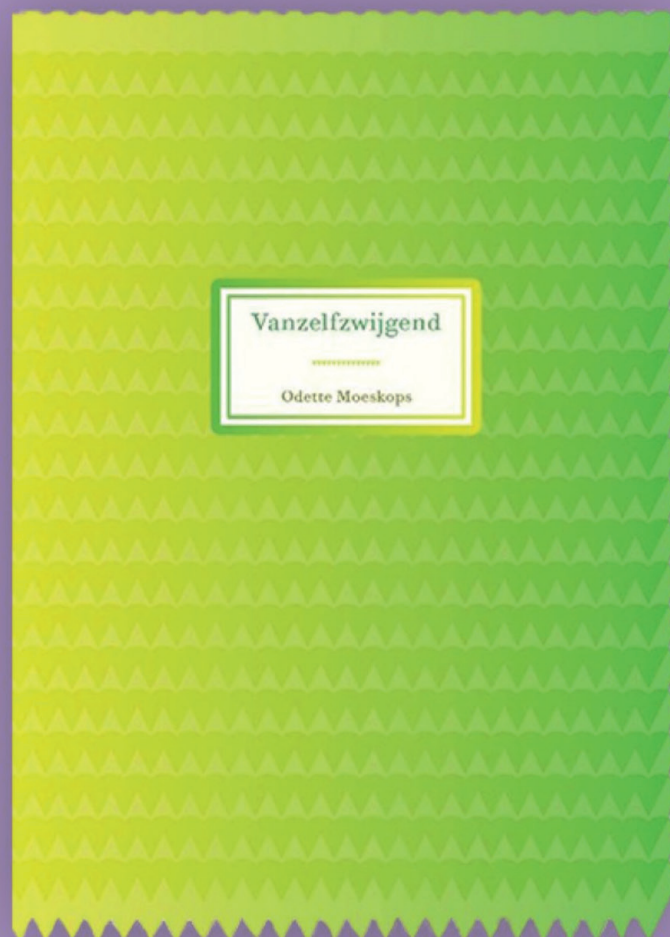
Deze recensie is gepubliceerd op LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/pulse/uitgelezen-vanzelfszwijgend-niels-cool-mcm-cmc-riome/>

Boekrecensie: 'Vanzelfzwijgend'

5 augustus 2024 • Guido Rijnja

Voor iedereen die geïnteresseerd is in de subtiele dynamieken binnen organisaties biedt dit boek een schat aan inzichten. Auteur Odette Moeskops beschrijft helder en praktisch hoe je de 'emotionele logica' binnen een organisatie kunt opsporen en er effectief mee om kunt gaan. Lees de complete recensie om deze inzichten te ontdekken.



Voor iedereen die oog, oor en voelsprietten voor heeft voor wat zich bewust en onbewust in organisaties voltrekt, is dit een knap en rijk boek: verklarend en praktisch beschrijft de auteur hoe je 'emotionele logica' kunt opsporen en daar op een passende manier mee om te gaan. Uit alles wordt duidelijk hoe Moeskops - organisatieadviseur met wortels in de communicatiebranche - geboeid is door onderstromen en de manieren waarop mensen houvast organiseren: voor zichzelf en anderen. In iedere organisatie bestaan nu eenmaal 'vanzelfzwijgendheden': gedrag waaruit verlangens spreken zonder dat mensen zich er (nog...) bewust van zijn. Met ondertussen vaak stevige effecten, zeker als mensen elkaar mensen misverstaan.

Aan de hand van compacte praktijkvoorbeelden krijg je in dit boek allerhande wenken mee. Hoe je bij zwakke tegengeluiden kunt achterhalen wat mensen echt blokkeert of waarnaar ze snakken. Hoe je kunt helpen nieuwe verhalen te construeren. Hoe je bij wrijving tussen teamleiders en bestuurders 'meervoudig partijdig' te werk kunt gaan door verschillen toe te laten en te helpen snappen welke 'trekkrachten' ertoe doen. En vooral ook: hoe bij jou als identificatie, betrokkenheid, afstand, en neutraliteit uitpakken. Merk hoe jouw manier van vragen stellen kan helpen om verder te kijken dan wat op het eerste gevoel in de weg staat.

Deze recensie is gepubliceerd op Logeion.nl:

<https://www.logeion.nl/kennis/detail/2024/08/05/boekrecensie-vanzelfzwijgend>

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 rationale 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 ‘vanzelfzwijgend’ heeft Moeskops geleend van andere experts en is een samentrekking van ‘vanzelfsprekend’ en ‘stilzwijgend’. 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 *Vanzelfzwijgend* 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 richtinggevende 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.