

Allemaal loten van één stam

Werken met bewuste en onbewuste groeps- en organisatiedynamiek in de praktijk: een casusverkenning

Naast andere academische verworvenheden, heeft em. prof. dr. Leopold Vansina een belangrijke bijdrage geleverd aan het toegankelijk maken van *'psychodynamics for consultants and managers'*. Dat was ook de titel van het boek dat hij publiceerde samen met zijn vrouw Marie-Jeanne Vansina-Cobbaert (2008). Tevens had hij een eigen adviespraktijk. Vanuit ons werk bij de Universiteit Utrecht voelen wij ons sterk verwant met dat gedachtegoed en met de toepassing ervan in de consultancypraktijk. In dit artikel ter ere van Vansina's werk beschrijven we hoe wij een aantal gemeenschappelijke principes methodisch vormgeven in de praktijk. We lichten eerst een aantal uitgangspunten toe, dan volgt een casusverkenning en we sluiten af met enkele reflecties.

Door Martha Mens en
Martijn van der Spek

De fundamentele die ten grondslag liggen aan de methodiek zijn groeps- en organisatiedynamica, meer specifiek een systeem-psychodynamisch perspectief daarop én actieonderzoek. Bij deze aanpak is er aandacht voor onderliggende, onbewuste processen die beïnvloeden hoe we denken, voelen en handelen, zonder dat we ons er altijd van bewust zijn. Door deze dynamieken te erkennen, kunnen we met meer inzicht reageren en effectiever omgaan met de situatie. Vanuit deze uitgangspunten is het belangrijk dat een adviesaanpak niet alleen praktisch is, maar ook rekening houdt met de emotionele en psychologische dynamieken die van invloed kunnen zijn op de taakuitvoering binnen een organisatie. Het is gericht op condities waarbij werkervaringen en dilemma's van het cliëntsysteem centraal staan, in de wetenschap dat dit gericht is op een effectieve taakuitvoering. De methodische principes van waaruit we werken, zijn kort samengevat de volgende.

Een *systeem-psychodynamisch perspectief* helpt om de dynamiek van groepen en systemen te begrijpen, vooral de onbewuste

invloeden en psychologische processen die het gedrag van individuen binnen organisaties sturen. Het is een interdisciplinaire benadering waarmee (verborgen) processen in organisaties beschouwd kunnen worden. Concepten komen voort uit de psychoanalyse en systeemtheorie. Het perspectief werkt vanuit een aantal centrale ideeën, zoals dat behalve bewuste motieven ook onbewuste aspecten meespelen op de werkplek, en dat dynamieken binnen en tussen mensen, in organisaties en in de context elkaar sterk beïnvloeden. In de toegenomen complexiteit en onvoorspelbaarheid in de werkomgeving is het hanteren van een systeem-psychodynamisch perspectief een manier om te werken met onzekerheden en spanningen, in plaats van deze uit de weg te gaan. Voor een uitgebreide introductie zie bijvoorbeeld Sher & Lawlor (2021).

Met name geïnspireerd op het werk van Isabel Menzies Lyth, een Britse psychoanalytica, en een cruciale en zeer originele denker op het gebied van groeps- en organisatiedynamiek, hebben we hierbij specifiek aandacht voor de dynamieken rondom de primaire taak van de organisatie. Menzies Lyth (1988) is

De expliciete focus op de taak stelt het cliëntsysteem in staat om met meer empathie en begrip te reageren

bekend geworden door haar werk in een ziekenhuis waarbij ze inzichtelijk maakte hoe de staf collectieve afweermechanismen ('social defenses') had ontwikkeld om te kunnen omgaan met werkgerelateerde, sterke

emoties, en ook hoe deze mechanismen faalden in het omgaan met de moeilijkheden van het werk. De aandacht voor de impact van de taak van de organisatie en hoe de emoties die daaraan verbonden zijn impact hebben en hun weerslag hebben op de werkprocessen, is een centraal idee in onze kijk op organisaties. Deze expliciete focus op de taak stelt het cliëntsysteem in staat om met meer empathie en begrip te reageren. In plaats van direct te oordelen of bestraffen, kunnen we deze processen onderzoeken en begrijpen, wat uiteindelijk leidt tot een dieper begrip. Daarmee biedt het ruimte voor (organisatie) ontwikkeling.

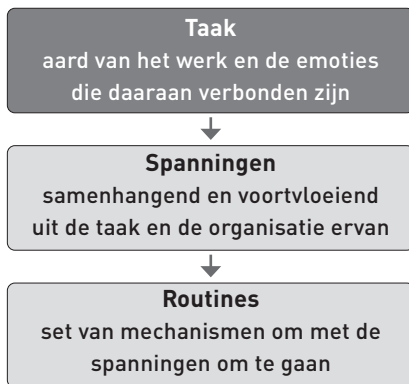
Bij het werken in de praktijk met deze concepten, maken we gebruik van de principes van *actieonderzoek*; 'onderzoek in actie', in plaats van 'onderzoek óver de actie'. We faciliteren een lerend, iteratief proces en geven vorm aan reflectie én actie. De aanpak is ontwikkelingsgericht en participatief; samen met betrokkenen doen we onderzoek en ontwikkelen we duurzame actie in de praktijk.

Een aantal principes van actieonderzoek zijn:

- denken en doen aan elkaar verbinden (in tegenstelling tot veranderkunde: eerst denken, dan doen);
- onderzoek vindt plaats in en met de praktijk en onderzoek en implementatie gaan hand in hand;
- actieonderzoek is zowel gericht op een verandering in het handelen van de vertegenwoordigers in een werksysteem, als op de ontwikkeling van hun kennis en percepties;
- onderzoek is verandering.

Bovenstaande uitgangspunten leiden tot de volgende aanpak. We vertrekken in ons advieswerk vanuit 'de levende praktijk'. Deze

kenmerkt zich door de manier waarop mensen het werk van alledag doen, de onderlinge interacties, de persoonlijke invloeden, de impact van macht, loyaliteiten en vriendschappen die wezenlijke succes- of faalfactoren kunnen zijn. Er gebeurt van alles in het hier-en-nu van de levende praktijk; het is niet altijd zo bewust of intentioneel, maar het is wel aansturend en (mede)bepalend voor het verloop en het resultaat. Gebaseerd op de genoemde concepten maken we in onze consultancy gebruik van het volgende model, om gezamenlijk met het werksysteem de levende praktijk te beschrijven en te analyseren.



Figuur 1: Onderzoeksmodel

Het model is een compacte verbeelding van de werking van ‘social defenses’ en biedt daarmee een ingang voor mensen om na te denken over dynamieken en patronen in hun organisatie. Het vertrekt vanuit de idee dat bij elke taak elementen zijn te onderscheiden die spanningsvol kunnen zijn. Om met deze spanningen om te gaan, ontwikkelen betrokkenen bepaalde routines. Routines zijn mechanismen; min of meer vaste werkwijzen en codes. Betrokkenen ontwikkelen de routines bewust en onbewust in reactie op de

ervaren spanningen; sommige routines leveren een bijdrage om spanningen te verminderen, andere routines geven ruimte om spanningen en angsten te bewerken. Het effect van de routines op de taakuitvoering kan positief maar ook negatief zijn, afhankelijk van de taak en context (Mens, 2021). In deze aanpak gaan we er kortom vanuit dat:

- werkproblemen en cultuurproblemen een link hebben met de primaire taak;
- werkproblemen een reactie/routine zijn die zich in de tijd ontwikkeld heeft;
- werkproblemen een onbewust antwoord (kunnen) zijn op de spanningen die verbonden zijn aan de primaire taak.

Door deze bril te hanteren, wordt voorkomen dat problemen voornamelijk worden aangepakt of vertaald in de relationele sfeer. Het is daarmee een aanvulling op puur groepsdynamisch perspectief, dat de impact van context niet altijd meeneemt, maar de groep als op zichzelf staand fenomeen bestudeert.

Casus Scholengemeenschap

Om te illustreren hoe een dergelijke aanpak in ‘de levende praktijk’ vorm krijgt, beschrijven we hier de casus Scholengemeenschap, waar we bij gevraagd zijn als consultants.

Vraag

Binnen een onderwijsorganisatie (PO en VO) bestaat sinds enige tijd een ‘zeer onrustige bestuurlijke situatie’. Er is een verstoorde samenwerkingsrelatie ontstaan tussen directeurs en bestuurder. Hierin doen zich in het afgelopen halfjaar allerlei gebeurtenissen voor; onder andere uitingen van ongenoegen naar de raad van toezicht (RvT), ook naar de pers, een directeur die niet meer met de

bestuurder wil werken neemt ontslag en een andere directeur wordt op non-actief gesteld door de bestuurder. In de perceptie van de RvT functioneert de bestuurder 'vanuit zakelijk oogpunt over het geheel genomen goed', maar wordt hij door de directeurs ervaren als onvoldoende sensitief en empathisch. De invoering van een meer zakelijke koers (in termen van verantwoording) en sturing op een strategisch beleidsplan gericht op kwaliteitsverbetering speelt mogelijk ook een rol in het ontstaan van de huidige dynamiek. In een gezamenlijke brief aan de RvT hebben de

directeurs nu het vertrouwen in de bestuurder opgezegd. De RvT besluit vanwege de ontstane situatie extern advies in te roepen om inzicht te krijgen in de diepere oorzaken van het conflict en te onderzoeken wat voorwaarden zijn om te komen tot een goede samenwerking tussen directeurs en een (volgende) bestuurder.

Aanpak

Naar aanleiding van het oriënterend gesprek, stellen we de volgende aanpak voor (samenvatting).

De centrale aanleiding voor de opdracht is de verstoorde werkrelatie binnen bestuur en management. Ons voorstel richt zich dan ook op de werkrelaties van directeurs onderling, en tussen directeurs, bestuurder en RvT. Het gaat daarbij om de onderlinge sociale dynamiek, maar met name ook om ieders taken en rollen in relatie tot het primaire proces.

.....

Wij stellen voor een actieonderzoek te begeleiden, bestaande uit:

- het faciliteren van een proces van reflectie op de samenwerking binnen bestuur en management;
- het maken van een gezamenlijke analyse van de onderliggende processen;
- bespreking van deze analyse met de RvT en bestuurder;
- bespreking van deze analyse met de RvT, bestuurder en directeurs gezamenlijk;
- het werken aan een gezamenlijk beeld op de toekomst, waarmee directeurs en bestuurder op basis van concrete afspraken samen verder kunnen;
- indien nog nodig en gewenst kunnen we na dit traject subsystemen of individuen verder begeleiden.

'Gedoe'

In gesprekken (met de verschillende subsystemen) over taken, routines en dynamieken binnen bestuur en management beginnen we doorgaans met ruimte geven aan het bespreken van de ervaringen. Dat noemen we hier liefdevol 'het gedoe'; het is een uitlaatklep om alles wat leeft (rijp en groen, mooi en

lelijk, makkelijk en ongemakkelijk) naar voren te brengen. Het biedt tegelijkertijd een ingang om de spanningen en routines op het spoor te komen. In de Scholengemeenschap worden de volgende ervaringen naar voren gebracht (niet uitputtend); hier gestructureerd naar beelden over de RvT, de bestuurder en de directeurs.

De RvT

- Is te veel op afstand, is in gebreke gebleven, had moeten ingrijpen.
 - Ik vind dat ze dit heel goed doen, door ons te faciliteren het zelf op te lossen.
-

De bestuurder

- Heeft geen visie.
 - Is een gedreven man met visie.
 - Het gaat er niet om dat hij foute dingen doet, maar de manier waarop.
 - Krachtpatser, sommigen vinden hem autoritair, anderen vinden/ervaren dat hij tegendruk nodig heeft en dan ook te corrigeren is.
 - Het sneuvelen van de bestuurder is niet fair.
 - Kwaliteit knaagt aan autonomie.
 - Hij gebruikt 'managerstaal', dat geeft weerstand.
 - Het christelijk onderwijs wordt geofferd.
 - Hij roddelt.
-

De directeuren

- Het gaat over ego's.
- Het zijn maar een paar directeuren die de krantenkoppen halen.
- Ik heb me laten beïnvloeden, voel me onder druk gezet.
- We schieten te snel in de emotie.
- We moeten hier zelf van leren.
- Moeite om buiten eigen denkkader te stappen.
- Elkaar de maat nemen op waarden.
- PO verwijst onvoldoende leerlingen door naar VO.
- Praten over anderen, niet met elkaar.
- Het PO-overleg is een roddelclub zonder de bestuurder.
- De groep 8-leerkracht is te bepalend voor doorstroming; VO-directeuren moeten ronselen.
- Ze appen naar elkaar in vergadering zonder zich altijd uit te spreken.
- De VO-directeuren zijn betrokken geraakt bij de conflicten, maar hebben meer afstand.

In deze ongecensureerde versie van wat betrokkenen zoal zeggen over 'het gedoe', wordt duidelijk dat de beelden en ervaringen niet zo eenduidig zijn als het bij aanvang mis-schien leek. Sommige directeuren zeggen spijt te hebben van het ondertekenen van de brief waarin het vertrouwen in de bestuurder is opgezegd. Het wordt zichtbaar dat de

spanningen opgelopen zijn en dat deze zich niet enkel tussen directeuren en bestuurder voordoen, maar ook tussen directeuren onderling en tussen PO en VO.

Routines

Vervolgens hebben we een werkconferentie met de schooldirecteuren, de bestuurder en

- Spanningen vanuit de buitenwereld (OCW/gemeenten/externe stakeholders) wordt vertegenwoordigd door de stichting (in de persoon van de bestuurder) en spanningen vanuit binnenwereld (bijv. ouders/mondigheid) door de directeuren.
- Eisen vanuit de buitenwereld (bijvoorbeeld ten aanzien van kwaliteit) knagen aan de autonomie van de binnenwereld.
- Taakconflict wordt relationeel conflict waar de autonomie van directeuren wordt begrensd.
- Switchen in rolperspectief (gericht op eigen school óf gericht op collectief) is moeilijk; met name wat het betekent om schooldirecteur binnen een grotere scholengemeenschap te zijn.
- Verantwoording afleggen voelt als bedreiging voor autonomie.
- Er zijn verschillende ideeën over het belang van 'de grondslag'. Er zijn verschillen in de Organisation-in-the-Mind (Armstrong, 2005): zijn we in eerste instantie een onderwijsinstelling of in eerste instantie een christelijke instelling? Geen gemeenschappelijk beeld over christelijk onderwijs, en er is niet bij iedereen acceptatie dat er hierover verschillende ideeën zijn; debat over grondslag en de implicaties is niet collectief gevoerd.
- Strategisch beleidsplan lijkt meer van het bestuur dan van de scholen, hoewel het met de directeuren wel collectief afgesproken is.
- De groep directeuren is erg groot, moeite om met representatie te werken.
- De vorm komt op de voorgrond bij verschil van mening, het wordt emotioneel.
- De dialoog over of het concept van 0-18 (de doorgaande leerlijn) in de praktijk werkt, wordt niet gevoerd.
- De bestuurder moet verantwoording afleggen aan de buitenwereld over kwaliteit. Dat wordt niet altijd door directeuren erkend.
- Rollen van en in PO-overleg zijn niet helder.
- Het lijkt of met name de PO-directeuren de bestuurder/stichting niet altijd 'in the mind' hebben, of meer als last.
- Onderlinge meningsverschillen of competitie worden met name in PO niet altijd aangegaan (mantel der liefde), maar het lijkt of deze geprojecteerd worden op de bestuurder.
- VO heeft meer gedeeld beeld, PO minder.
- Binnen PO ook vaak dezelfde mensen aan het woord.
- De zakelijkheid (verantwoording) die het bestuur brengt, wordt door een deel van de directeuren onderschreven, maar tegelijkertijd wordt het bestuur verweten het te zakelijk te brengen. Dat wordt geïnterpreteerd alsof er onvoldoende vertrouwen in de directeuren zou zijn. De verantwoordingsvraag kan met moeite gesteld worden.
- Nieuwe staffuncties lijken de 'oplossing' voor moeilijke samenwerkingsproblemen (kwaliteitsmedewerker, coördinator PO-VO, communicatiemedewerker).

de RvT samen onder het motto 'begrijpen en begrepen worden'. We koppelen het 'gedoe' dat aan ons verteld is terug en verkennen gezamenlijk hypothesen om inzicht te krijgen in de routines zoals die zich in de dagelijkse werkp praktijk ontwikkeld hebben.

Taak en emoties

Om zicht te krijgen op de emotionele logica van de routines werken we in de werkconferentie samen met de betrokkenen aan het vergroten van zicht op de context en situatie van de organisatie, inclusief de impact van de spanningen die 'aan de taak kleven'. De formulering van de primaire taak van de Scholengemeenschap bevat de volgende elementen. Het doel van deze onderwijsorganisatie is realiseren dat elk kind de ontplooiing van hoofd, hart en handen verkrijgt die het best past bij diens aard en aanleg en een houding die aansluit bij de christelijke opvattingen over opvoeding. Het peuterwerk, de kinderopvang en het onderwijs zijn toegankelijk voor kinderen, ongeacht hun gezindte, die wettelijk toelaatbaar zijn, waarbij voor het onderwijs de vrijheid in acht wordt genomen die het bijzonder onderwijs heeft met betrekking tot toelating van leerlingen. Medewerkers zijn inclusief denkend, ruimte gevend, ambitieus, trots op de organisatie, open, respectvol, verantwoordelijk en solidair. We achten iedereen van waarde. Verdraagzaamheid en diversiteit zijn kernbegrippen.

Om het ontstaan van het 'gedoe' te gaan begrijpen, verkennen we met de betrokkenen de spanningen waar de organisatie mee te maken heeft.

Om te beginnen is de taak van onderwijs geven in het algemeen geen sinecure. Zeker in de huidige tijd, waarin scholen steeds

meer verantwoordelijk gehouden worden voor zowel een goede opvoeding als goed onderwijs. De emotionele taak van het onderwijs is om een omgeving te creëren waarin leerlingen zich veilig, gewaardeerd en begrepen voelen. Onderwijs gaat niet alleen over het overdragen van kennis, maar ook over het ondersteunen van de emotionele ontwikkeling van leerlingen. Een aspect dat daar onlosmakelijk mee verbonden is, is de ongelijkheid tussen leerkracht en leerling; de een weet het en de ander niet. Onderwijs impliceert een afhankelijkheidsrelatie, waarbij de leerkracht ook nog eens vrij autonoom is; het speelt zich af binnen de muren van de klas. Dit raakt aan een belangrijk spanningsveld binnen het onderwijs: de balans tussen individuele vrijheid van de leraar en de collectieve verantwoordelijkheid die een school heeft om als geheel samen te werken. De routine die zich tussen de bestuurder van de Scholengemeenschap (staat voor het collectief) en de directeuren (staan voor de autonomie van de school) ontwikkeld heeft, kan begrepen worden als een parallel proces met de beschreven spanning die in scholen ontstaat (tussen collectief van de school in autonomie in de klas).

Deze onderwijsorganisatie heeft daarnaast als bijzonder kenmerk dat ze een christelijke grondslag heeft. Maar ze zijn geboren uit een fusie van verschillende scholen; allemaal christelijk, maar met zeer verschillende christelijke tradities en overtuigingen. Ook de ouder- en docentenpopulatie zijn erg divers. De uitdrukking 'we zijn allemaal loten van één stam' wordt in de Scholengemeenschap gebruikt om de gezamenlijk grondslag te benadrukken. Het benadrukt de onderlinge verbondenheid en verwantschap van diegenen die dezelfde wortels delen. In de Bijbel

wordt deze beeldspraak vaak gebruikt om de verbondenheid van mensen met een gemeenschappelijke oorsprong te benadrukken.

*De ervaringen in de
praktijk lijken meer
op een 'stammenstrijd'.
Men leest elkaar de les,
maar niet rechtstreeks*

Maar de ervaringen in de praktijk lijken meer op een 'stammenstrijd'. Men leest elkaar de les; niet rechtstreeks, maar de onvrede die opgeroepen wordt door moeilijke verschillen, wordt toegekend aan de bestuurder.

Ouders zijn kritischer dan voorheen en ook leerlingen zijn mondiger geworden. Alles bij elkaar maakt dat schoolleiders met veel meer emoties te maken krijgen dan voorheen. De bestuurder heeft daar niet zoveel aandacht voor. Hij is met name gericht op omgaan met de (politieke) omgeving en het (financieel) gezond houden van de organisatie.

Bij het gezamenlijk verkennen van de specifieke emoties die verbonden zijn aan de situatie van de school, ontstaat ook de volgende werkhypothese. De aandacht voor waarden als naastenliefde en verbondenheid kan, naast het voor de hand liggende positieve effect, betekenen dat er weinig ruimte is voor de erkenning van minder prettige of on aardige aspecten van het menselijk gedrag. Terwijl er juist nu in de Scholengemeenschap veel negatieve gevoelens zijn; onder meer vanwege de nasleep van de fusie ('twee geloven op een kussen, daar slaapt de duivel tussen') en de zakelijke (gevoeld als 'niet

empathische') aanpak van de bestuurder. In veel christelijke tradities wordt er veel waarde gehecht aan het bevorderen van liefde, vriendelijkheid en het goede, maar dit kan ertoe leiden dat de minder positieve ogende kanten van de menselijke natuur (zoals boosheid, jaloezie, conflict) er niet zo mogen zijn of niet openlijk besproken worden. Het kan ook leiden tot een cultuur van conflictvermijding. Problemen worden dan niet altijd op een open of constructieve manier aangepakt, omdat men vreest voor negatieve emoties of confronterende situaties. De spanningen krijgen dan een andere uitweg, bijvoorbeeld door negatieve emoties buiten zichzelf te projecteren. Het Bijbelse begrip van 'de zondebok' illustreert dit. In Leviticus wordt beschreven hoe het volk Israël symbolisch via de handen van de hogepriester haar zonden op de kop van de bok legt. Het dier wordt dan de woestijn in gestuurd, ver weg van het volk. Zo werd voor iedereen zichtbaar dat de zonden werden weggebracht en wegbleven. Overigens overleefde de bok het meestal niet. Dit geeft een goede beschrijving voor hoe de bestuurder in de Scholengemeenschap zich voelde. De aanwezigheid van een religieuze denominatie in een school kan voor een sterke, gemeenschappelijke basis en gedeelde waarden zorgen, maar dus ook voor spanningen en uitdagingen, vooral wanneer er interne verschillen in opvattingen zijn, of wanneer de school zich bewust moet zijn van haar rol in een diverse samenleving. Mogelijk dat de verschillen die in de Scholengemeenschap aanwezig zijn meer ondergronds zijn gegaan. Een open dialoog over de rol van religie in het onderwijs bijvoorbeeld, is niet gevoerd. Door de gezamenlijke analyse van de situatie ontstaat er meer begrip in twee betekenissen-

sen: men begrijpt het beter en kan meer begrip opbrengen voor het ontstaan van de situatie. We werken vanuit het idee dat deze problemen in co-creatie zijn ontstaan en alleen in co-creatie opgelost kunnen worden, waarbij eenieder zich bewust wordt van de eigen en andermans rol.

Vervolg

Nu er meer gezamenlijk zicht is op de dynamieken die ontstaan zijn, werken we door aan het verhelderen en verstevigen van de rollen van de verschillende subsystemen (bestuur, MT) en rolhouders (bestuurder, directeuren). We reiken hierbij bijvoorbeeld principes van Taak, Tijd, Territorium en Rol (TTTR) aan, als containers om met de spanningen in het werk om te gaan. De Taak is de inhoud van het werk en de emoties en spanningen die daaraan gekoppeld zijn. Tijd(sbeheersing) en Territorium ('je gaat erover of niet') behoren bij elke taakuitoefening tot ieders verantwoordelijkheid. De Rolinvulling tot slot blijkt nooit vooraf een helder gegeven, maar moet altijd gezocht en gevormd worden in relatie tot de taak die centraal staat. Gezien de niet functionele wijze waarop het omgaan met verschillen in de organisatie zich had ontwikkeld, reiken we de Scholengemeenschap ook kennis aan over de complexiteit van multi-partijsamenwerking, om hen te ondersteunen bij het ontwikkelen van handelingsperspectieven. Werk van Sandra Schruijer (2021) en Leopold Vansina (Schruijer & Vansina, 2007) is daarbij het uitgangspunt. Het legitimeert verschil en leert dat het onderkennen, concretiseren, werken met en kapitaliseren op diversiteit (van belangen, identiteiten, perspectieven, machtsposities, etc.) niet voor de hand liggend, maar wel nodig is. Concrete uitwerkingen zijn vervolgens dat de

RvT besluit om een tweede bestuurder aan te stellen, om zodoende meer capaciteit in het bestuur te creëren, zodat aandacht gegeven kan worden aan de uitdagingen in de buitenwereld en aan de interne organisatie tegelijkertijd. Daarnaast adviseren we het management (bestuur en directeuren) bij het bespreken en leren hanteren van de spanningen tussen collectief en autonoom (wat kun je zelf beslissen als directeur, wat is voor het collectief of een ander) aan de hand van de 'heikele thema's' waar ervaringen mee zijn. Hiermee wordt de helderheid vergroot over taken, rollen en mandaten tussen directeurs en bestuurders. Ook wordt gewerkt aan de ontwikkeling van de rol van het managementteam als een soort 'tussentafel' (Van der Spek, 2023); een integrerend subsysteem hierin. Tot slot worden de directeuren begeleid bij het ontwikkelen van de integratie van werken met aandacht voor hun school én de scholengemeenschap.

In het (eerst) focussen op het begrijpen van het probleem, ligt de kracht

Tot slot

Het ook door collega Leopold Vansina gepraktiseerde systeem-psychodynamische perspectief is niet gericht op het oplossen van problemen, maar focust (eerst) op het begrijpen ervan. En daarin ligt de kracht. Het pretendeert niet om spanningen te kunnen oplossen, maar het biedt mensen in organisaties ruimte voor reflectie om in het hier-en-nu te zien waar ze in zitten, wat ze met

elkaar gecreëerd hebben en het biedt aan-grijpingspunten om effectiever te leren met de spanningen om te gaan die nu eenmaal gepaard gaan met (ingewikkeld) werk. Ook de consultancy bij de Scholengemeenschap was er niet op gericht de problemen weg te werken, door bijvoorbeeld te bemiddelen, de bestuurder of opstandige directeuren te ontslaan. Daarentegen is het proces gericht geweest op het normaliseren van de spanningen, het ontmantelen van het zondebok-

fenomeen en het terugleggen van de aandacht op de primaire taak en hoe te werken met de complexiteit die dat met zich meebrengt. Door met 'the system as a whole' (Wells, 1995) een onderzoekend proces aan te gaan en plekken voor uitspreken en luisteren te organiseren, kunnen hypothesen gevormd worden waarom deze routines ontstaan zijn. Het gaat dan niet om briljante analyses, maar meer om het werken met 'the unthought known' (Bollas, 1987). ■

Martha Mens is psycholoog, senior consultant en co-programmaontwikkelaar van *Inside Dynamics in Organisations*, Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USB0), Universiteit Utrecht.

Martijn van der Spek is universitair docent, senior consultant en programmaleider van *Inside Dynamics in Organisations*, Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USB0), Universiteit Utrecht.

Refereren aan:

Mens, M. & Spek, M. van der (2025). Allemaal loten van één stam. Werken met bewuste en onbewuste groeps- en organisatiedynamiek in de praktijk: een casusverkenning. *Groepen. Tijdschrift voor groepsdynamica & groepspsychotherapie*, 20(3), p. 73-83.

Literatuur

Armstrong, D. & French, R. (Ed.) (2005). *Organization in the mind: Psychoanalysis, group relations and organizational consultancy*. London: Routledge.

Bollas, C. (1987). *The shadow of the object: Psychoanalysis of the unthought known*. New York: Columbia University Press.

Coghlan, D. (2019). *Doing action research in your own organization*. Thousand Oaks: Sage.

Mens, M. (2021). *De magische motor van gedoe. Taak & emoties. Model voor organisatieontwikkeling*. Publicatie Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Menzies Lyth, I. (1988). *Containing anxiety in institutions, Vol. 1*. London: Free Association Books.

Schruijer, S. (2021). The group dynamics of interorganizational collaboration. In *Oxford research encyclopedia of psychology*.

Schruijer, S. & Vansina, L. (2007). Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen. *Management & Organisatie*, 61(3/4), p. 203-218.

Sher, M. & Lawlor, D. (2021). *An introduction to systems psychodynamics. Consultancy research and training*. Abingdon-on-Thames: Routledge.

Spek, M. van der (2023). Mind the Gap: De Tussentafel als tool voor samen werken aan complexe vraagstukken. *Bestuurskunde*, 32(2), p. 24-31.

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

Wells, L.J. (1995). The group-as-a-whole: A systemic socioanalytic perspective on interpersonal and group relations. In J. Gillette & M. McCollom (Eds.), *Groups in context: A new perspective on group dynamics* (p. 50-85). Reading, MA: Addison-Wesley.

.....