

# Het werken met de systeem- psychodynamiek van interorganisationele samenwerking: inspiratie vanuit de psychoanalyse

SANDRA SCHRUIJER

Als organisatiepsychologe houd ik mij — in de functie van docent, onderzoeker, opleider en adviseur — bezig met het begrijpen van de sociale en psychologische dynamiek die zich binnen en tussen groepen en organisaties afspeelt. Een systeem-psychodynamisch perspectief, een manier van kijken en werken die onder meer voortbouwt op ideeën uit de psychoanalyse, ervaar ik hierbij als uitermate waardevol. In dit artikel beoog ik de meerwaarde van dit perspectief op dit fascinerende werkterrein te verkennen en te illustreren. Hiertoe schets ik eerst wat onder een systeem-psychodynamisch perspectief wordt verstaan en hoe dit perspectief zich verhoudt tot de psychoanalyse. Vervolgens ga ik dieper in op het domein van interorganisationele samenwerking — een relatief nieuw fenomeen in de wereld van management en organisatie. Ik geef een voorbeeld van een recent project, namelijk over de samenwerking tussen een veelheid van partijen in het kader van de verbreding van een snelweg waar ik als adviseur bij betrokken was, en beschrijf de systeem-psychodynamiek en hoe ermee gewerkt is. Ik besluit met enkele gedachten over de rol die opleiding kan spelen in de mogelijke verbreding van het werken vanuit een systeem-psychodynamisch perspectief. Voor een meer volledige bespreking van de theorie en praktijk van systeem-psychodynamiek verwijs ik naar Vansina en Vansina-Cobbaert (2008). Van de Loo (2011) biedt een korte introductie.

## ¶ *Een systeem-psychodynamisch perspectief*

Voor een systeem-psychodynamisch perspectief in de context van het werken met groepen en organisaties is het begrijpen van dynamische processen van en in groepen en organisaties, die functioneren als (onderdelen van) sociale systemen in een voor dat systeem relevante context, essentieel. Individuen worden hierbij niet eenvoudigweg als autonome wezens beschouwd, maar als

individuen die tevens groepslid en organisatielid zijn; lidmaatschappen die bepalend kunnen zijn voor het individuele gedrag. Kernbegrip is ‘persoon-in-rol’, dat verwijst naar de interactie van de (bewuste en onbewuste) dynamische binnenwereld van het individu enerzijds en die van de buitenwereld anderzijds. Individueel gedrag wordt opgevat als de uitdrukking van deze interactie. Onder meer de volgende assumpties zijn kenmerkend voor een systeem-psychodynamisch perspectief: menselijk gedrag is een functie van bewuste en van onbewuste processen; individuen reageren op een emotionele realiteit die mede tot stand komt door sociale interactie; gedrag wordt gevormd in een sociaal systeem dat bestaat uit verschillende, elkaar beïnvloedende systeem-niveaus (individu, groep, organisatie, samenleving); individuen zijn geneigd angsten te vermijden en hun zelfwaardering tegen bedreigingen te beschermen; werk brengt spanningen met zich mee die kunnen resulteren in processen van sociale afweer; bepaalde condities en interventies dragen bij aan een meer effectieve en humane dynamiek — adviseurs werkend vanuit een systeem-psychodynamische traditie zijn erop gericht deze te helpen realiseren (bv. Vansina & Vansina-Cobbaert 2008).

Psychodynamiek wordt gesitueerd in een werkcontext en als onderdeel beschouwd van een systemisch geheel. Het gaat niet over pathologische processen maar over dagelijkse spanningen die inherent zijn aan het uitvoeren van taken door groeps- en organisatieleden die functioneren in een werkgemeenschap. Relevante verledens in een systeem-psychodynamisch perspectief zijn die van de werkgemeenschap en niet die van de individuen in hun privé-wereld die er deel van uitmaken, ook al zijn deze privéverledens wel van invloed op het individuele werkgedrag. Interventies richten zich op de dynamiek van de werkgemeenschap, mede in het licht van het recente verleden en van representaties van de externe wereld. Een systeem-psychodynamisch perspectief is vooral een ‘manier van kijken naar en werken met’ de dynamiek van een sociaal systeem als sociaal systeem. Het is niet een toepassing van psychoanalytische kennis die gebaseerd is op verre, persoonlijke verledens met als doel het begrijpen en behandelen van individuele patiënten in een therapeutische setting. Immers, een dergelijke toepassing impliceert reductionisme en daarbij is deze kennis ontwikkeld in een andere setting. Wel wordt gewerkt met de persoon-in-rol, dus als groepslid- en organisatielid.

De psychoanalyse biedt vooral inspiratie voor [a] het onderkennen en begrijpen van emotionele dynamiek en de mechanismen van onbewuste psychische processen (bv. afweermechanismen, overdracht, tegenoverdracht, projectie, projectieve identificatie, paranoïde-schizoïde positie en depressieve positie, betekenis van transitionele objecten), [b] het realiseren van voorwaarden die nodig zijn om inzicht in mentale processen te faciliteren (bv. *holding*, *containing*, zie bv. Moeskops 2012), en [c] een bewustzijn van het belang van de relatie tussen cliënt en adviseur, en de houding die laatstgenoemde inneemt (bv. in termen van *negative capability*). Die houding overigens kan, afhankelijk

van de specifiek ingenomen rol (coach, trainer, organisatie-adviseur, actie-onderzoeker), ook een actieve zijn, in de zin van het mede bewerkstelligen van een verandering in of van het systeem zelf om zo de organisatiedynamiek te beïnvloeden.

De ideeën en concepten van Bion (1961) over onbewuste en niet-effectieve modi van groepsfunctioneren ten gevolge van met de taak samenhangende spanningen zijn breed geaccepteerd in het systeem-psychodynamische perspectief. Bion sprak van *as-if*-gedrag als de groepsleden de schijn gaven constructief aan de taak te werken maar in feite bezig waren hun angsten te bezweren middels afhankelijkheid van de leider (basisassumptie van *dependency*), het vluchten voor dan wel bevechten van een reële of ingebeeld vijand (*fight-flight*), of het koesteren van een illusoire hoop dat een subgroep een uitweg zal bieden (*pairing*). Zijn term *valency* houdt in dat een groepslid een gevoeligheid heeft voor een bepaalde groepsdynamiek en juist als individu iets kan uiten wat typerend is voor de groep. Maar om de dynamiek van werkgroepen nader te begrijpen is het denken in termen van basisassumpties alleen, gebaseerd op het therapeutisch werken met *leiderloze groepen*, niet afdoende — de context en de aard van de taak dienen in acht genomen te worden (Amado 2013). Systeem-psychodynamische begrippen proberen de interactie tussen de innerlijke mens en de externe realiteit tot uitdrukking te brengen. Contextualisering is bijvoorbeeld te vinden in een andere centrale notie, namelijk die van *«sociale afweer»* (Jaques 1953; Menzies-Lyth 1960). Menzies-Lyth bijvoorbeeld, bestudeerde de verpleging in een ziekenhuis en liet zien hoe afgeweerde spanningen die gepaard gingen met het werk ontaardden in rigide en onpersoonlijke routines en structuren, die haaks stonden op professionele waarden in de zorg. Interessant in deze context is ook het latere werk van Jaques (1997), waarin hij laat zien hoe organisationeel disfunctioneren ontstaat als de hiërarchie geen adequate weerspiegeling is van de mentale werkcapaciteiten van leidinggevend. Andere relevante begrippen uit de systeem-psychodynamica zijn onder meer: primaire taak, grens (en grensrol), leergroep, *single task* en *double task*, transitionele verandering, *organization-in-the-mind*. Deze begrippen zijn ontwikkeld door psychoanalytici die werkten met groepen en organisaties, dan wel door hen die geïnspireerd waren door de psychoanalyse en verbonden waren aan the Tavistock Institute of Human Relations, onder wie (naast Bion, Menzies-Lyth en Elliott Jaques) Fred Emery, Eric Trist en Harold Bridger (Fraher 2004). Ook de open-systeemtheorie en de (sociale en organisatie-)psychologie hadden een grote invloed op hun denken. Vele systeem-psychodynamici zijn verenigd in de International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO).

Als het gaat over het psychoanalytisch gedachtegoed in de wereld van werk en organisatie is coaching van managers wellicht het eerste waaraan gedacht wordt. Dit wordt inderdaad veelvuldig gedaan, ook door systeem-psychodynamisch werkende adviseurs. Via individueel werk echter kan de organisatie niet

uit eerste hand gekend worden en is het moeilijk te bepalen wat het individu, de groep, de organisatie en haar omgeving aan de problematiek bijdragen, laat staan dat via individuele coaching de organisatieproblematiek aangepakt kan worden. Systeem-psychodynamisch werken zal juist niet het individu als uitgangspunt nemen maar het systeem. Dit maakt dat ideeën over de narcistische leider (Maccoby 2000), en over de neurotische of compulsieve organisatie (Kets de Vries & Miller 1984), waarbij de organisatie als het ware de persoonlijkheid overneemt van de directeur, hoe waardevol ook, niet samenvallen met een systeem-psychodynamisch perspectief. Bij dat laatste gaat het juist om de invloed van sociale (sub)systemen en hun interafhankelijkheden op individueel gedrag. Individualiteit wordt niet ontkend maar wordt gecontextualiseerd en wordt wellicht geconstateerd maar er wordt niet mee gewerkt (hetgeen wel in coaching gebeurt). Bijvoorbeeld, de observatie dat een lid van een managementteam gekenmerkt wordt door een hoge mate van narcisme, zal niet leiden tot de vraag ‘Hoe is iemand zo geworden?’, wel ‘Waarom is deze persoon geselecteerd voor deze rol, wat zegt dit over het team en wat zegt dit over de organisatie en de omstandigheden waarin deze verkeert?’

Traditioneel is er binnen de systeem-psychodynamica veel aandacht voor groepsprocessen, zowel in het advieswerk als in opleidingen, waarbij het gedachtegoed van Bion een belangrijke rol speelt (French & Simpson 2010). Ook zijn systeem-psychodynamische adviseurs betrokken bij processen van organisatieverandering waarbij de organisatie het cliëntsysteem vormt. Zo kan worden gewerkt met de psychodynamiek van het gehele systeem teneinde condities te creëren voor het afstemmen van de binnenwereld van de betrokkenen op een veranderende buitenwereld en het doorwerken van de met verandering gepaard gaande spanningen (Amado & Vansina 2004). Gould, Ebers en Clinchy (1999) behoren tot de eersten die over de systeem-psychodynamiek van interorganisatiele samenwerking publiceerden. Naast rapportages over advies- en opleidingswerk, wordt er ook op basis van eigen ervaringen als organisatielid en op basis van onderzoek geschreven over systeem-psychodynamiek, vooral daar waar er sprake is van disfunctioneren van organisaties. Long (2008) bijvoorbeeld schrijft over perverse organisatieculturen als ‘sociale afweer’, Stein (2007) legt narcistische organisatiedynamiek bloot bij de teloorgang van grote ondernemingen als Enron, en Sievers (2008) hanteert de term ‘psychotische organisatie’ om de realiteitswerende dynamiek van moderne universiteiten te beschrijven. In het hiernavolgende zal ik ingaan op de systeem-psychodynamiek van samenwerking tussen organisaties.

### ¶ *Psychodynamiek van interorganisatiele samenwerking*

► **WAT IS INTERORGANISATIELE SAMENWERKING?** In organisatievormen zoals publiek-private partnerships, strategische allianties of netwerkorganisaties, wordt samengewerkt over organisatiegrenzen heen. De samenwerkingspart-

ners zijn juridisch onafhankelijke organisaties die in interafhankelijkheid met andere organisaties een nieuw product of dienst realiseren dan wel problematiek in de samenleving in gemeenschappelijkheid adresseren, terwijl ze hun formele autonomie behouden. Door bij te dragen aan een gemeenschappelijk doel, iets wat autonoom opererende partijen niet tot stand kunnen brengen, behartigen de deelnemende organisaties ook hun eigen belangen. Bij fusies wordt ervoor gekozen om niet samen te werken over organisatiegrenzen heen maar om van meerdere entiteiten één te maken. Niettemin zal er voorafgaande aan een daadwerkelijke fusie ook over organisatiegrenzen heen moeten worden gecommuniceerd en georganiseerd.

Samenwerking komt normaliter tot stand aan de hand van bijeenkomsten waarin de verschillende in elkaar geïnteresseerde organisaties elkaar ontmoeten. De personen die hun organisatie vertegenwoordigen in het aangaan en onderhouden van interorganisatorische samenwerking en hiertoe ook plaatsnemen aan de al dan niet metaforische samenwerkingstafel, hebben een moeilijke opdracht. Enerzijds dienen ze relaties aan te gaan en vertrouwen op te bouwen met de andere vertegenwoordigers van de betrokken organisaties. Anderzijds functioneren ze hierin onder druk van hun eigen achterban, die over het algemeen nauwgezet in de gaten houdt wat er aan tafel wordt besproken, uit angst dat de eigen organisatiebelangen worden verkwanseld. Bovendien is er een grotere context die druk uitoefent op de samenwerking en de onderlinge verhoudingen aan tafel. Ook onzichtbare en vaak onbewuste ervaringen in (meer of minder) vergelijkbare samenwerkingsverbanden dan wel opgedaan in de persoonlijke levenssfeer oefenen invloed uit op de samenwerkingsagenda en de relationele dynamiek (Schruijer & Vansina 2007, 2008).

Het constructief kunnen en willen omgaan met verschillen is voor samenwerking essentieel. Deze verschillen kunnen belangen betreffen maar ook middelen, machtsposities, contacten, identiteiten, perspectieven en ideeën. Het is juist vanwege de verschillen dat partijen met elkaar om de tafel gaan zitten. Op het moment dat de partijen met elkaar de wenselijkheid (of gevoelde noodzaak) van samenwerking onderzoeken, is het nog niet duidelijk hoe de betrokkenen elkaar waarde kunnen toevoegen. Immers, in de beginfase is er nog geen gedeeld doel en kunnen de relevante verschillen, namelijk wat elke partij uniek kan bijdragen aan de samenwerking, niet worden verkend en de interafhankelijkheden evenmin. Het beginproces van samenwerken bestaat er juist uit om gezamenlijk te komen tot een gedeeld doel en dito aanpak, waarbij de bijdragen van de verschillende partijen worden herkend, gewaardeerd en gevalideerd. Tegelijkertijd is in de beginfase het vertrouwen beperkt of afwezig, of is er zelfs sprake van regelrecht wantrouwen en van projecties en projectieve identificaties die tot uiting komen in stereotiepe beelden. Het op zoek gaan naar de relevante verschillen en de onderlinge interafhankelijkheden is in deze beginfase een moeilijke opgave. Het is dan ook niet verwonderlijk dat het aangaan en onderhouden van samenwerkingsrelaties

gepaard gaan met de nodige spanningen en groepsdynamiek, zoals onderling wantrouwen, negatieve stereotypering, machtsspelletjes, groepsdruk, of destructief conflict (Schruijer & Vansina 2007, 2008).

► INTERORGANISATIONELE SAMENWERKING ROND DE RECONSTRUCTIE VAN EEN SNELWEG Een voorbeeld waarmee ik de systeem-psychodynamiek van interorganisatiele samenwerking wil illustreren betreft de verbreding van een snelweg in Nederland, waarbij ik gedurende een bepaalde fase als externe adviseur betrokken was. Zoals bekend, wordt de infrastructurele sector gekenmerkt door vertraging en budgetoverschrijdingen, met verre van gemakkelijke verhoudingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. In het onderhavige project hadden vertegenwoordigers van de overheid en van de bouwwereld besloten de oplevering met meerdere jaren te versnellen, overigens nadat de contracten reeds waren gesloten. De betrokkenen wilden af van het vigerende *win-lose*-klimaat, en ze wilden de samenleving laten zien dat er wel degelijk constructief kan worden samengewerkt. Naast de formele contractbesprekingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemers, was er een informeel overleg gestart dat beoogde samenwerkingsproblemen te bespreken en direct op de werkvloer te kunnen ingrijpen indien nodig. Aan dit voor de betrokkenen unieke overleg werd deelgenomen door vertegenwoordigers van de opdrachtgever, de aannemers, en enkele beleids- en adviesorganisaties. Mijn opdracht bestond uit het doen van een tussentijdse evaluatie van de samenwerking. Hiertoe heb ik een serie van interviews gehouden met de relevante belangengpartijen, overwegend partijen die aan deze informele tafel zaten. Bovendien woonde ik enkele vergaderingen bij.

Op het eerste oog was er gedurende het informele overleg sprake van harmonie, eensgezindheid en een gedeelde overtuiging dat alle partijen het project binnen de gestelde deadline en binnen budget zouden afronden. Maar een dergelijk succes werd betwijfeld in de interviews. Immers, een van de aannemers, een tunnelbouwer, had laten weten de deadline niet te kunnen halen. Ze moesten terug naar de tekentafel nadat de wetgeving aangaande tunnelveiligheid was veranderd. De tunnelbouwer was aan tafel vertegenwoordigd door een consortiumpartner die zelf deze kwestie niet aan de orde stelde. Maar ook de anderen spraken hun bezorgdheden in de vergaderingen niet uit. In de individuele gesprekken werd de effectiviteit van het overleg betwijfeld. De echte dingen zouden niet aan de orde komen. Maar het waren de betrokkenen zelf die ze niet aan de orde stelden! Was er sprake van frustratie en negatieve beelden aangaande de tunnelbouwer die het feestje dreigde te verpesten — die kon toch net als de aannemers die voor het asfalt verantwoordelijk waren, de capaciteit verdubbelen? Het overleg, bedoeld om samenwerkingsproblemen te agenderen, leek gebruikt te worden om elkaar te bevestigen en te complimenteren met de voortgang. Hun angst, onderlinge beelden, en de spanningen over de naderbij komende opleveringsdatum bleven onbesproken.

Maar ook de achterban vond het moeilijk zijn zorgen en twijfels uit te spreken. Zo waren er sleutelfiguren bij de opdrachtgever die vonden dat ze door de projectleider slecht geïnformeerd werden over de voortgang. Ze wilden er niet om vragen want het zou toch ongevraagd aangeleverd moeten worden? Ook een speciaal voor dit project ingericht toezichthoudend orgaan, bestaande uit topfunctionarissen uit de bouw en daarbuiten, leek last te hebben van ambivalentie. Er werd gelaveerd tussen enerzijds irritatie over het ervaren gebrek aan informatie waardoor de toezichthoudende rol niet actief kon worden ingezet, en anderzijds een overtuiging dat toezichthouders er niet bovenop moeten zitten. Er waren andere signalen dat er onderhuids iets speelde: ondanks de drukbezette agenda's van de deelnemers aan het overleg startte het vaak te laat, terwijl alle deelnemers op tijd waren; vervolgens leken ze geen afscheid van elkaar te kunnen nemen na afloop van de vergadering. En ook de humor drukte soms de onuitgesproken angst en twijfel uit. Een ander voor mij bevreemdend moment was dat ze zich, enkele jaren voor de oplevering, met de dreiging van vertraging in hun achterhoofd, gezamenlijk bogen over de vraag waar ze nog een week of een uur konden besparen. De betrokkenen leken koste wat kost de dreigende realiteit buiten de deur te willen houden. En ik werd me plotseling bewust van een onduidelijkheid in mijn mandaat — zat ik als toehoorder bij de vergaderingen of kon ik een actieve rol spelen?

De door mij waargenomen ontkenning aan tafel van een mogelijk falen en het aanwijzen van een zondebok buiten de tafel om had veel weg van Bions basisassumptie *fight-flight*. Het conflict werd vermeden, hetgeen hielp te blijven geloven in de goede afloop der dingen. Overigens bestond er een gedeelde overtuiging dat een dag te laat opleveren een tragedie zou zijn terwijl er juist een aanzienlijk aantal jaren was gewonnen. De defensieve vermijding aan de overlegtafel weerhield het onderkennen van en werken met de diversiteit aan belangen, meningen, ideeën en perspectieven (vgl. Harvey 1988, 1999; Janis 1972). Het emotionele klimaat dat hieraan ten grondslag lag, bestond mijns inziens uit de vrees om de sfeer van ontluikende samenwerking te verstoren (en dus niet met de vuist op tafel te slaan), de vrees voor kritiek van de achterban (als voorhoede ontbeerden ze steun — ze spraken over 'kleilagen' in de achterban), en de vrees voor het opgeven van een idee (immers, velen hadden het welslagen van de samenwerking tot een persoonlijke ambitie verheven). Dit collusieve gedrag was niet alleen typerend voor de deelnemers aan het overleg maar kenmerkte ook de interactie tussen vertegenwoordigers, achterban en toezichthoudend orgaan — het was systemisch en was ingebed in de recente geschiedenis en de actualiteit. Zo lag de bouwfraude nog vers in het geheugen, was er sprake van een *win-lose*-traditie, klonk er kritiek vanuit de samenleving op de kosten en vertraging van megaprojecten, en drukte de recente ophef over tunnelveiligheid zwaar op het project.

Mijn rol als adviseur bestond er vooral in reflectieve ruimtes te creëren om de systemisch ingebedde psychodynamiek te herkennen en te bespreken,

---

---

zodat verbeteringsacties konden worden ondernomen. Zo kon de geruuststellende groepsillusie, namelijk dat de deadline haalbaar was, in een van de vergaderingen doorbroken worden. In de individuele gesprekken heb ik verkend hoe mijn gesprekspartners zich verhielden tot het project en zijn context (geschiedenis, relevante anderen, cruciale gebeurtenissen) en hoe ze de problemen en uitdagingen zagen. Ik heb geprobeerd hen te laten reflecteren op hun overtuigingen en gedragingen door bijvoorbeeld te vragen waarom ze al dan niet bepaalde acties hadden ondernomen, of hoe ze dachten dat relevante anderen op bepaalde acties zouden reageren. Ik was dus geen ‘academische’ ondervrager, maar trachtte hen bewust te maken van de relationele en systemische contexten. Tijdens het overleg was ik in eerste instantie observator van de dynamiek en probeerde ik voeling te krijgen met het emotionele leven van het systeem. Vervolgens werd ik op een van de vergaderingen expliciet uitgenodigd te interveniëren. Om de betrokkenen bewust te maken van de hier-en-nu-dynamiek stelde ik vragen of deelde ik bepaalde observaties. Zo probeerde ik hen te helpen inzicht te verwerven in de dynamiek, zodat ze zelf tot ander gedrag konden besluiten. Ik fungeerde dus als actieonderzoeker, maar ook als procesadviseur.

Ten slotte deelde ik, conform een vooraf gemaakte afspraak, gedurende een werkconferentie mijn observaties en bevindingen met alle belangenpartijen. Deze conferentie had als doel de bevindingen gezamenlijk door te werken en vervolgens op basis ervan verbeteringen voor te stellen. Hierbij nam ik een actieve rol op me door deze werkconferentie te ontwerpen en te begeleiden.

Op die dag presenteerde ik allereerst mijn ervaringen, geïllustreerd aan de hand van (geanonimiseerde) citaten en observaties, onder meer over het uit de weg gaan van lastige kwesties en vermijden van de spanning. Hierbij gebruikte ik geen technische termen maar introduceerde wel het begrip ‘collusie’ en de hieraan ten grondslag liggende onbewuste dynamiek. Vervolgens vond een bespreking van mijn bevindingen plaats onder deelnemers in drie homogeen samengestelde groepen (opdrachtgevers, opdrachtnemers, begeleiders), gevolgd door een plenaire discussie. Die dag ontdekten deelnemers hoe divers de beelden van hun samenwerking waren. Ook mijn presentatie werd verdeeld ontvangen. Het was, in de woorden van een van de aanwezigen, ‘als de inslag van een bom: zijn we zo onbewust met elkaar bezig en omzeilen we de echte zaken zo erg?’, terwijl anderen, zo vervolgde hij, ‘zoiets hadden van «ho, ho, we zijn best goed bezig».’ Die dag bleek er geen tijd en energie meer over om, zoals wel de bedoeling was, te spreken over het vervolg.

Gedurende de periode dat ik bij het project was betrokken en ook na afloop heb ik regelmatig alleen en met anderen, onder wie de opdrachtgever, stilgestaan bij de effecten van mijn interventies. Ik heb kunnen bijdragen aan het benoemen en doorwerken van emotioneel beladen kwesties, het ontstaan van meer aandacht voor de sociale en psychologische dynamiek van samenwerkingsprojecten, en, geholpen met de bewustwording van het eigen gedrag in



relatie tot het niet aangaan van conflicten. In de woorden van een direct betrokkene: «Pas toen werden we een beetje bewust hoe onbewust ons samenwerken vaak is/was.»

### ¶ *Vorming en systeem-psychodynamisch werken*

Een systeem-psychodynamisch perspectief op groeps- en organisatiedynamiek bestaat reeds sinds de jaren vijftig (ook al werd deze term destijds nog niet gebezigd) en is (mede) ontstaan uit de psychoanalyse en het systeemdenken. Het zal de lezer na mijn betoog niet verbazen dat ik dit perspectief waardevol vind in mijn werk als onderzoeker en adviseur op het gebied van interorganisatiele samenwerking. Niettemin lijken er weinig systeem-psychodynamici actief te zijn in de interorganisatiele arena. Hiervoor zijn meerdere verklaringen denkbaar. Eén ervan heeft te maken met de vraag waar kennis kan worden gemaakt met systeem-psychodynamisch denken. In deze laatste paragraaf wil ik hier kort bij stilstaan.

Het zijn vooral psychologen die zich bezighouden met de dynamiek van groepen en organisaties. In de academische vorming van psychologen speelt de psychoanalyse echter nauwelijks een rol meer. Een recente studie liet zien dat het psychoanalytische gedachtegoed minimaal vertegenwoordigd is in de sociale wetenschappen, inclusief de psychologie (doch relatief sterk in de geesteswetenschappen!) (Redmond & Shulman 2008). Het huidige onderzoek naar en onderwijs over groepen weerspiegelt deze ontwikkeling — emotionele en onbewuste groepsprocessen worden veronachtzaamd (Schruijer 2013). Tegelijkertijd is de oorspronkelijke aandacht in de sociale en organisatiepsychologie voor groeps- en organisatiedynamiek vanuit het hierbij passende systeem-niveau (respectievelijk groep en organisatie), veelal gereduceerd tot het bestuderen van individueel gedrag in een sociale context.

Er bestaan meerdere instituten die hun eigen systeem-psychodynamische opleidingen aanbieden, waaronder het Tavistock Institute, dat wellicht het meest bekende is. Maar belangstelling om hieraan deel te nemen is heden ten dage evenmin vanzelfsprekend. De concurrentie van business schools is groot, zeker in een samenleving waarin cognitief leren en *executive master*-diploma's het hoogste goed lijken te zijn. Tegelijkertijd bieden business schools (en andere managementopleidingen) de mogelijkheid om een grote groep van managers kennis te laten maken met systeem-psychodynamisch denken, bijvoorbeeld aan de hand van een tweedaagse simulatie over interorganisatiele samenwerking (Schruijer & Vansina 2007; Vansina, Taillieu & Schruijer 1998).

Ik werk met individuen die grotere systemen representeren en gezamenlijk in verschillende groepen acteren. Naast representant zijn deze mensen individu. De psychoanalytische opleiding helpt mij inzicht te verwerven in het individuele en het intrapsychische. Hierdoor ben ik in mijn rol als systeem-psychodynamisch adviseur en onderzoeker beter in staat uit te sorteren welke

dynamiek eigen is aan welk systeemniveau en zo mijn interventies beter te kiezen. Bepaald gedrag laat ik weloverwogen terzijde omdat het gegeven de context en de rol waarbinnen ik opereer niet gewijzigd kan worden (bv. individuele eigenheden); op ander gedrag richt ik mij omdat het door inzicht in de systeemdynamiek wel kan veranderen. Jammer genoeg wordt er in de opleiding tot psychoanalyticus, althans in mijn ervaring, geen aandacht besteed aan een systeem-psychodynamisch perspectief. Misschien is dit niet verwonderlijk gegeven de geambieerde beroepspraktijk van de psychoanalyticus. Niettemin zou een module groepsdynamica aankomende psychoanalytici ook kunnen voorbereiden op het doen van psychoanalytische groepstherapie (Vansina-Cobbaert 2009) of misschien wel op het werken met taakgroepen en niet alleen met individuele patiënten. Zo zou het leerzaam kunnen zijn als een opleidingsgroep zichzelf zou beschouwen als een groep, die bestaat uit verschillende rollen, en een primaire (leer)taak vervult. Een regelmatige, gezamenlijke reflectie op de hier-en-nu-dynamiek (die zich afspeelt binnen een grotere context — vereniging, samenleving), kan bijdragen aan de effectiviteit van de opleiding én de betrokkenen iets leren over de dynamiek van systemen.

*Ik dank Leopold Vansina voor zijn commentaar op een eerdere versie van dit artikel.*

#### Literatuur

- AMADO, G. (2013). Les processus psychiques au sein des groupes de travail — au delà de Bion et de Pichon-Rivière. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 15, 163-182.
- AMADO, G., & VANSINA, L. (red.), (2005). *The transitional approach in action*. Londen: Karnac.
- BION, W.R. (1961). *Experiences in groups and other papers*. Londen: Tavistock Publications.
- FRAHER, A. (2004). *A history of group study and psychodynamic organizations*. Londen: Free Association Books.
- FRENCH, R.B. & SIMPSON, P. (2010). The «work group» — Redressing the balance in Bion's Experiences in Groups, *Human Relations*, 63, 1859-1878.
- GOULD, L., EBERS, R. & CLINCHY, R. (1999). The systems psychodynamics of a joint venture — Anxiety, social defenses and the management of mutual dependence. *Human Relations*, 52, 697-722.
- HARVEY, J. (1988). *The Abilene paradox and other meditations in management*. Lexington: Lexington Books.
- HARVEY, J. (1999). *How come everytime I get stabbed in the back my fingerprints are on the knife*. San Francisco: Jossey-Bass.
- JANIS, I. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.
- JAQUES, E. (1953). On the dynamics of social structure — A contribution to the psychoanalytical study of social phenomena deriving from the views of Melanie Klein. *Human Relations*, 6, 3-24.
- JAQUES, E. (1997). *Requisite organization*. Londen: Gower.
- KETS DE VRIES, M. & MILLER, D. (1984). *The neurotic organization — Diagnosing and changing counterproductive styles of management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LONG, S. (2008). *The perverse organization and its deadly sins*. Londen: Karnac.
- LOO, E. VAN DE (2011). Psychoanalyse en organisatie. In J. Dirx, M. Hebbrecht, A. Mooij, & R. Vermote (red.), *Handboek psychodynamiek* (p. 635-643). Utrecht: De Tijdstroom.
- MACCOBY, M. (2000). Narcissistic leaders — The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, januari-februari, 69-77.

- MENZIES-LYTH, I. (1960). Social systems as a defense against anxiety. *Human Relations*, 13, 95-121.
- MOESKOPS, O. (2012). De veerkracht van groepen — Regressie, holding en containment in organisaties. *M&O*, 20-40.
- REDMOND, J. & SHULMAN, M. (2008). Access to psychoanalytic ideas in American undergraduate institutions. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 56, 391-408.
- SCHRUIJER, S. (2013). Are we losing the group in the study of group dynamics? Three illustrations. In L. Vansina (red.), *Humanness in organizations — A psychodynamic contribution* (p. 71-89). Londen: Karnac.
- SCHRUIJER, S. & VANSINA, L. (2007). Werken over organisatiegrenzen — Theorie en praktijk. *M&O*, 203-218.
- SCHRUIJER, S. & VANSINA, L. (2008). Working across organizational boundaries — Understanding and working with the psychological dynamics. In L. Vansina & M.-J. Vansina-Cobbaert, *Psychodynamics for consultants and managers — From understanding to leading meaningful change* (p. 390-410). Londen: Wiley.
- SIEVERS, B. (2008). The psychotic university. *Ephemera: Theory and politics in organization*, 8 (3), 238-257.
- STEIN, M. (2007). Oedipus Rex at Enron — Leadership, Oedipal struggle, and organizational collapse. *Human Relations*, 60, 1387-1410.
- VANSINA, L., TAILLIEU, T. & SCHRUIJER, S. (1998). Managing multiparty issues — Learning from experience. In W. Pasmore & R. Woodman (red.), *Research in organizational change and development (Vol. 11)* (p. 159-183). Greenwich CT: JAI Press.
- VANSINA, L. & VANSINA-COBBAERT, M.-J. (2008). *Psychodynamics for consultants and managers — From understanding to leading meaningful change*. Londen: Wiley.
- VANSINA-COBBAERT, M.-J. (2009). 'Hier en nu', een schakel tussen toen en straks. In M. Kinet (red.), *De groep in psychoanalyse* (p. 199-245). Antwerpen: Garant.

## SUMMARY

*Working with the systems-psychodynamics of interorganizational collaboration: inspiration from psychoanalysis*

The author's aim is to explore how a psychoanalytically informed systems perspective helps to understand and work with the emotional dynamics of interorganizational collaboration. First comes a description of what is meant by a systems-psychodynamic perspective, such as has been adopted mostly in the context of working with group and organizational dynamics, and in what way psychoanalysis is a source of information and inspiration alongside systems thinking. Next, the domain of interorganizational relationships and their dynamics is introduced, followed by a case study concerned with the redevelopment of a highway. The systems-psychodynamics involved and how these were worked with are described. The article ends with reflections regarding the role education plays in furthering work from a systems-psychodynamic perspective.

*Key words: systems-psychodynamics, interorganizational collaboration*

*Manuscript ontvangen 24 april 2013*

*Definitieve versie 23 oktober 2013*