

# De veerkracht van groepen

## REGRESSIE, HOLDING EN CONTAINMENT IN ORGANISATIES

Soms is het een raadsel dat in de ene organisatie zonder al te veel aansporing verantwoordelijkheid wordt genomen, samen wordt gewerkt of geleerd, terwijl dat in andere organisaties weerbarstige processen zijn. Dit laatste kan zich met name voordoen in organisaties waar mensen op de werkvloer te maken hebben met hoge maatschappelijke druk, veel onzekerheid en emotionele belasting. Verschijnselen als weinig verantwoordelijkheid nemen, stagnerende samenwerking of niet leren staan dan mogelijk niet op zichzelf – ze kunnen een teken zijn van aangetaste ‘veerkracht’, die maakt dat het een groep niet langer lukt (ook als ze dat wil) om leiding te nemen over het eigen functioneren en de daarin spelende verandering. Met behulp van drie concepten uit het systeempsychodynamisch perspectief (‘regressie’, ‘holding’ en ‘containment’) zoek ik in dit artikel naar aanknopingspunten voor diagnose en interventie. Dit drietal concepten levert een driedeling in gedragspatronen op die vragen om een verschillende rol en interventies door adviseur of manager.



Odette Moeskops

*Drs. O.G.M. Moeskops is zelfstandig organisatieadviseur. Haar bedrijf Rood-Purper b.v. adviseert en begeleidt organisaties bij veranderingsprocessen.*

## Inleiding

Vele adviseurs en managers zullen herkennen dat in de ene organisatie zonder al te veel aansporing verantwoordelijkheid genomen, samengewerkt of geleerd wordt, terwijl dit in andere organisaties ‘niet op gang te krijgen’ processen zijn. In dit artikel beschouw ik dit vraagstuk vanuit een systeempsychodynamisch perspectief.

De term ‘systeempsychodynamisch’ of ‘systems psychodynamics’ (conform Fraher, 2004) duidt een referentiekader aan, waarin sinds de jaren vijftig van de vorige eeuw gezocht wordt naar verklaringen voor het irrationele in organisaties. Kenmerkend voor ‘systems psychodynamics’ is het benutten van psychoanalytische concepten op een manier die ‘passend’ is gemaakt bij de organisatiecontext.<sup>1</sup> Er komen dus noties in bijeen die betrekking hebben op het organisatieleven als emotioneel systeem. De aanname is dat deze systeem-

dynamiek zich voor een groot deel afspeelt in de ‘onderstroom’ of het ‘onbewuste’ van organisaties.<sup>2</sup>

De vraag die ik in dit artikel wil beantwoorden, is wat maakt dat er *verschillen* zijn in het gemak waarmee terugkerende patronen te doorbreken zijn. Die vraag is relevant. Het blijkt vaak veel eenvoudiger een disfunctioneel patroon te doorzien dan het te veranderen. Concepten uit de systeempsychodynamische theorie helpen verschillen te verklaren en bieden aanknopingspunten voor interventie.

In dit artikel focus ik op drie concepten: ‘regressie’, ‘holding’ en ‘containment’. Het begrip ‘regressie’ (kader 1) biedt belangrijke handvatten voor het begrijpen van weerbaarheid. In de praktijk ben ik op het spoor gekomen dat verschillen in regressie corresponderen met het vermogen van groepen (en hun leiding) om zelf sturing te geven aan het eigen veranderingsproces, wanneer ze daarom worden verzocht of als ze dit zelf nodig vinden. Ik zal dit met voorbeelden illustreren en een indeling beargumenteren in lichte, matige en ernstige regressie, die consequenties heeft voor interventies en voor de rol van de adviseur. Door regressie op deze wijze in te delen maak ik een aanvulling op de bestaande systeempsychodynamische literatuur.

Achter regressieve signalen gaan zich herhalende en disfunctionele patronen schuil (McCaughan, 1994; Moeskops, 2004; Vermaak, 2009). In dit artikel wil ik tonen hoe dergelijke gedragspatronen ontstaan als managers en medewerkers onvoldoende holding en containment ervaren voor de spanningen die met werken gepaard gaan. De begrippen ‘holding’ en ‘containment’ (paragraaf 2) helpen mij te expliciteren wat in organisaties (vanuit het systeempsychodynamisch perspectief) nodig is om te kunnen werken en ontwikkelen. Ik gebruik de concepten als hulpmiddel om hypothesen te formuleren over de functie en betekenis van regressieve signalen, over wat maakt dat ze zich voordoen en over interventieaangrijpingspunten.

In dit artikel staan organisatiegroepen centraal. De trekkracht die uitgaat van regressie van een groep kan individuen en managers meetrekken die in andere contexten of buiten de groep ander gedrag zouden tonen (o.a. Armstrong, 2005; Kernberg, 1998; Kreeger, 1975).

**Het concept 'regressie'**

'Regressie' is een aanwijzing dat steun en houvast wordt gezocht bij (te) opwindende of (te) moeilijke gevoelens. De functie is bescherming, een behoefte die op zichzelf niet als negatief of diskwalificerend hoeft te worden geïdentificeerd. Het begrip komt in deze betekenis naar voren in de objectrelatietheorie (Buckley, 1986; Ogden, 1989), die gaat over het verloop van vroege individuele ontwikkeling. Als de ontwikkeling normaal verloopt kunnen gevoelens gaandeweg worden verdragen en ervaren zoals ze zijn. Ze blijven dan in of dicht bij het bewuste: de gezonde (volwassen) positie. In de regressieve positie worden (te) opwindende en (te) moeilijke gevoelens niet verdragen. Ze worden dan onderdrukt, afgesplitst of aan andere 'objecten' toegekend. Die objecten, die in deze theorie een ander mens, idee, ding of narratief kunnen zijn, gaan gevoelens zo (helpen) 'dragen'. Dit gaat vanzelf, automatisch en onbewust en is in principe tijdelijk nodig – zolang de veroorzakende onrust of gevoelens niet zelf worden verdragen. Een 'regressieve' en een 'gezonde' positie worden in deze theorie beschouwd als ontwikkelingsstappen die na elkaar komen, in elkaar overlopen en waartussen heen en weer kan worden gegaan.

In het volwassen leven is dit proces nog steeds actief. In het systeempsychodynamisch referentiekader wordt het daarom relevant geacht voor hoe werken, veranderen en leren in organisaties plaatsvindt.

Volwassenen kunnen door een teveel aan opwindende of moeilijke gevoelens bewegen van een gezonde naar een regressieve positie, gevoelens afsplitsen of een beroep doen op objecten die hen helpen te gaan (ver)dragen. Bijvoorbeeld zich gerustgesteld voelen door een vertrouwde werkwijze. Dit gaat vanzelf en onbewust. Soms zijn deze onbewuste gevoelens gemakkelijk op te roepen, soms zijn ze moeilijk of niet te bereiken voor introspectie, reflectie of leren (Tuckett, 2011).

**Opbouw van het artikel**

In paragraaf 1 staan de 'boodschappers' van zich herhalende patronen centraal: 'regressieve signalen', de triggers voor regressie komen aan de orde en ik illustreer de kenmerkende (systeempsychodynamische) manier van diagnosticeren. Naast regulier onderzoek (via gesprekken, observatie en het raadplegen van bronnen) worden de gevoelens van de adviseur beschouwd als een aanvullende bron om diagnose te stellen. Paragraaf 2 gaat in op de begrippen holding en containment. Vervolgens handelen de paragrafen 3 en 4 over de toepassing op organisaties. Met praktijkvoorbeelden probeer ik te laten zien hoe regressieve signalen kunnen wijzen op zichzelf versterkende patronen, en hoe holding en containment aangrijpingspunten zijn voor verdere diagnose en interventie. In paragraaf 5 bespreek ik de driedeling in lichte, matige en ernstige regressie en de gevolgen voor typen interventies en de rol van de adviseur. Het artikel besluit met een aantal overwegingen voor het organiseren van een leerproces en voor de rol van de leidinggevende.

**1. Boodschappers van zich herhalende patronen**

Een of enkele regressieve signalen zijn nog geen regressie (zie bovenstaand kader), maar als het er meer tegelijk zijn, ga je dieper kijken. Casus 1 laat zien hoe een dergelijke diagnose kan worden opgebouwd.

**Reflectie**

Wat de adviseur alert maakt en wat deze codeert als regressieve signalen (als boodschappers van een mogelijk onderliggend patroon), is in de tekst in

**Casus 1 Geen herhaling van het verleden!**

Bij een organisatieadviseur komt de vraag een vernieuwd managementteam (MT) te ondersteunen bij de teamvorming. Elk lid heeft de verantwoordelijkheid voor een eigen organisatieonderdeel. Tezamen is er een gemeenschappelijke taak. De reden dat het MT om begeleiding heeft gevraagd is dat er nieuwe MT-leden zijn. De adviseur voert voorgesprekken. Daarin komt hij erachter hoe het voormalige MT een bestaanscrisis heeft doorgemaakt en van de gemeenschappelijke taak weinig terecht is gekomen. Bij een van de teamleden is het gesprek opvallend *emotioneel*: deze vertelt hoeveel *afkeer* de (neutrale) vragen van de adviseur bij hem oproepen en hoe hij opziet tegen de bijeenkomsten, maar toch hoopt dat de adviseur het MT zal *behoeden* voor een herhaling van het verleden. Ook in andere gesprekken zijn er signalen die de adviseur opmerkelijk maken, zoals de *energie* waarmee op de *toekomst* en het vele werk in de eigen directie wordt gestort, het *uitgesproken* beeld van hoe een *ideaal* werkend team eruit ziet, de *afstandelijkheid* waarmee door verschillende teamleden over de samenwerking wordt gesproken. Het MT – al driekwart jaar in deze vernieuwde samenstelling – is nog *nauwelijks bijeen* geweest over de gemeenschappelijke taak.

cursief gezet. De aandacht van de adviseur wordt getrokken door de emotionaliteit, de verschillen tussen de gesprekken, de incongruentie met andere verkregen informatie en non-verbale signalen. Ze laten een glimp zien van een mogelijk andere wereld, de onderstroom. Neem de heftige reactie van een van de managers over het verleden: de vraag is dan, is dit iets op individueel niveau of een verwijzing naar een dieperliggend patroon? In teams kan een van de leden de drager zijn van de gevoelens van de gehele groep. In dit teamlid komt dan samen wat anderen niet (kunnen of willen) voelen of verdragen (o.a. Nitsun, 1996). Eenmaal op dit spoor: ook het gedrag van de anderen (de energie die naar de toekomst en het werk in de eigen directie gaat of het idealiseren van het team) kan een vingerwijzing zijn. Mogelijk zijn er zorgen of spanningen die hieronder verborgen liggen. Wellicht wordt opgezien tegen de afhankelijkheid die nodig is voor de samenwerking. Of misschien dat er in driekwart jaar weinig is gebeurd, zodat de vrees ontstaat in de taak niet te slagen. Ook een sterk leunen op de adviseur kan een aanwijzing zijn dat spanningen bij een team te veel opgelopen zijn. Tot slot maakt de afstand die de groep van elkaar houdt alert: een patroon dat op vermijden van samenwerking kan wijzen.

Heftige emotionele reacties (zoals in het voorbeeld) kunnen regressieve signalen zijn<sup>3</sup>, maar ook zwart-wit- of wij-zijdenken, zondebokken, idealiseren (zoals in het voorbeeld), verguizen, op de hoede zijn of een overmaat aan energie, boosheid, afstandelijkheid of gelatenheid. Ook een grote afhankelijkheid van leiderschap, regels of visie, een groepspatroon van vermijden (zoals in het voorbeeld) of ieder voor zich, het bevechten van elkaar of de buitenwereld of een sterke verkleefdheid in een groep zijn regressieve signalen. Dit zijn aanwijzingen dat steun en houvast wordt gezocht bij (te) opwindende of (te) moeilijke gevoelens.

Als het werken in organisaties met te veel spanningen gepaard gaat, kunnen in groepen en bij individuen regressieve signalen (o.a. Menzies, 1960; Hirschhorn, 1988; Kernberg, 1998; Krantz, 2001) zichtbaar worden. Deze signalen vat ik op als mogelijke boodschappers van moeilijke, lastige of zelfs

onverdraaglijke gevoelens bij de taak en rol. De functie van de regressie is bescherming te bieden. Je richten op de toekomst kan bijvoorbeeld beschermen tegen het onder ogen (moeten) zien van relevante kwesties uit het verleden, die men liever achter zich wil laten omdat ze pijnlijk of beschamend zijn. Dit beschermen gaat vanzelf, automatisch en niet (al te) bewust. Terug naar het voorbeeld. De werkhypothese is: zijn er moeilijke, lastige of zelfs onverdraaglijke gevoelens waartegen het team zich – onbewust – beschermt? Het kunnen deze gevoelens zijn die maken dat het team de gewenste rol wel in *wil* (samenwerken om de gezamenlijke taak tot stand te brengen), maar er vervolgens niet in slaagt om op eigen kracht de gewenste ontwikkeling door te zetten. Met andere woorden: de regressieve signalen staan niet op zichzelf, maar (zo wordt verondersteld vanuit het systeempsychodynamisch referentiekader) vormen mogelijk de uitdrukking van een ander vraagstuk.

Regressie kan op verschillende manieren worden opgeroepen. Deze ‘triggers’ kunnen net zoals ‘regressieve signalen’ een boodschapper zijn van zich herhalende patronen. Veel voorkomende triggers van regressie, zoals die door verschillende auteurs in de literatuur zijn beschreven, zijn:

- Wanneer veranderen de wijze van organiseren op zijn kop zet, kan het verlies van structuur, taak, relaties, invloed en macht dat daarmee gepaard gaat triggers voor regressie vormen (Krantz, 2001).
- Het niet meer kunnen leunen of terugvallen en op jezelf teruggeworpen zijn vormt aanleiding voor regressie (Roberts, 1994).
- Hoge maatschappelijke druk, de aard van het primaire proces met veel emotionele belasting (o.a. Menzies, 1960) samenwerken in netwerken met (keten)partners roepen regressie op (Woodhouse, 1991; Hirschhorn, 1992). Dat geldt ook voor fusies en allianties (Krantz, 2006).
- Een niet haalbare (nieuwe) taak kan het startpunt zijn, omdat er onvoldoende hulpmiddelen (budget, fte) zijn, deze niet aansprekend genoeg of meetbaar is of de eigen bijdrage niet zichtbaar wordt gemaakt (Kernberg, 1998).
- Te weinig autonomie en (te) directief leiderschap zijn redenen. Het opnieuw afstemmen op de veranderende context, een afwezige leider en diffuse rollen kunnen aanleidingen zijn (Hirschhorn, 1997).

Allemaal actuele en herkenbare thema's voor de meeste organisaties. Hetgeen tot gevolg heeft dat er in de meeste organisaties triggers voor regressie zullen zijn.

## 2. Holding en containment

Regressieve signalen kunnen wijzen op holding en containment die ontbreken, tekortschieten of onvoldoende zijn afgestemd op wat voor werk en ontwikkeling nodig is. Regressieve triggers kunnen de behoefte aan holding en containment (tijdelijk) doen toenemen.

Onder ‘holding’ (zie onderstaand kader) versta ik de ondersteuning die een organisatie haar medewerkers en managers biedt bij het verdragen van uitdagingen en spanningen in het werk en verandering. Holding is allereerst het houvast dat wordt geboden door de manier van organiseren: visie, organisatie-identiteit, taak, rol, structuur, werkwijzen, cultuur, grenzen, groepen en leiding. Daarnaast wat je ervaart in relaties met anderen: de leidinggevende, in teams waartoe je behoort of een adviseur die begeleidt. Dit is ‘containment’.<sup>4</sup> Tenslotte het geheel aan goed gedoseerde uitdagingen, waardoor mensen (spelenderwijs, zonder dat spanning of angst onnodig oploopt) ingewikkelde (nieuwe) realiteiten kunnen leren hanteren.

#### **Het concept ‘holding en faciliterend environment’**

Het concept ‘holding en faciliterend environment’ (kortweg holding) komt van D.W. Winnicott die een praktijktheorie ontwikkelde over hoe normale kinderlijke ontwikkeling verloopt en de rol die de belangrijkste verzorger(s) hierin spelen. Binnen een ‘holding en faciliterende omgeving’ ontwikkelt het ‘ik’ zich van complete afhankelijkheid naar relatieve onafhankelijkheid. Hierbij hoort het helpen ontdekken van het eigen bestaan (het ‘ik’) in relatie tot de omgeving. Vervolgens het verdraagbaar houden van moeilijke gevoelens, totdat het vermogen ontstaat deze zelf te hanteren (‘containment’). Tenslotte moet deze omgeving voor ontwikkeling zorgen door de realiteit binnen te brengen in afstemming op wat wordt verdragen.

De ontwikkeling van het individu naar onafhankelijkheid is in de ogen van Winnicott nooit voltooid. Individu en omgeving blijven interafhankelijk. In de latere (volwassen) ontwikkeling blijft de noodzaak van holding bestaan en wordt deze functie vervuld door relaties met anderen, groepen waartoe men behoort, grenzen, wetten, kaders en bijvoorbeeld ook door cultuur. Holding zorgt bij volwassenen voor steun, houvast en kanaliseert emoties (Davis, 1981).

In het systeempsychodynamisch perspectief wordt het begrip ‘holding’ gebruikt als een verzamelnaam om aan te duiden wat benodigd is als faciliterende omgeving voor het werk en ontwikkeling daarvan. Ook werk en verandering kunnen gepaard gaan met lastige, moeilijke of (zelfs) onverdraaglijke gevoelens, die een zich daarop afstemmende holding behoeven.

‘Containment’ (zie kader hierna) is het vermogen van mensen om in relaties (in een proces van onbewuste communicatie) zich met de emoties van een ander te identificeren, deze ‘in te nemen’, daarover (in een rêverie) te mijmeren en erop te reflecteren. Tot containment behoort een verwoording of een handeling, waarbij de gevoelens aan deze ander in een hanteerbare vorm worden teruggegeven.

**Het concept 'containment'**

Het concept 'containment' is van W.R. Bion en komt uit zijn theorie over de ontwikkeling van denken en reflecteren. Hij gebruikt het woord 'container'<sup>5</sup> voor degene die de moeilijke gevoelens (het 'gecontaineerde') van een ander in zich (ver)draagt (o.a. Symington, 1996; Waddell, 2002), zolang deze daartoe niet in staat is. In *Het vermogen tot verdragen* (1996) besprak ik hoe dit proces in organisaties verloopt en van de manager of adviseur de capaciteit vraagt om emoties voor werkdoelen te kunnen hanteren – zowel de eigen emotie als die van de ander – evenals de capaciteit om emoties te kunnen gebruiken als informatie om te begrijpen en te handelen. Bij 'containen' behoort het vermogen om emotie te kunnen vertalen in iets wat voor de ander te hanteren en te verdragen is. Bij het gebruik van het begrip containment doel ik op dit proces van (ver)dragen en betekenisgeving.

Voor werk in organisaties is relevant dat 'normale' volwassenen (ook senior managers) holding en containment nodig hebben. 'Holding' ontstaat intersubjectief (Shapiro, 1991) als resultaat van een (impliciet of expliciet) wederzijds proces van betekenisgeving. Dus wat als holding wordt bedoeld, hoeft voor de ander geen container te zijn of te betekenen dat deze zich gecontaineerd voelt. Het resultaat van adequate holding en containment is dat het helpt moeilijke gevoelens draaglijk te maken en werken mogelijk te maken, ook bij hoge druk en veel spanningen. Regressieve signalen duiden op een mogelijke disbalans tussen holding en het teveel aan spanningen die het werken of verandering daarin oproept.

Ik keer terug naar het MT uit casus 1 *Geen herhaling van het verleden!* De duiding van de vraag van het MT is: help ons een goed functionerend team te worden, zodat we elkaar kunnen steunen bij de spanningen die de taak, rol en samenwerking met zich meebrengen. Een adviseur kan op verschillende manieren zorgen dat een team de kans krijgt die 'holding' te ontwikkelen. Door het versterken van de onderlinge relaties, zodat ze meer op elkaar kunnen gaan terugvallen. Of door het gezamenlijk betekenis geven aan het verleden: als het expliciteren van geleerde lessen de angst voor herhaling zou verkleinen, kan dit de handelingsvrijheid vergroten. Ook het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op de werkwijzen kan tot holding leiden. De (te toetsen!) werkhypothese is hierbij dat door zulke interventies de regressieve signalen afnemen en het vermogen om de taak van samenwerking te realiseren groter wordt.

### 3. Zichzelf versterkende patronen

Aan de hand van een volgend praktijkvoorbeeld over 'hechte collegialiteit' in een team illustreer ik hoe regressieve signalen de aanwijzing kunnen zijn voor zichzelf versterkende patronen en de wijze van holding en containment een verklaring voor het ontstaan vormen.

#### Reflectie

Regressieve signalen in deze casus zijn onder andere het wij-zijgevoel, de oplopende conflicten, de reactiviteit en de zeer hechte collegialiteit in het

### Casus 2 Hechte collegialiteit

In een organisatie is weinig ruimte voor positieve feedback en waardering. De professionals werken hard en krijgen veel verantwoordelijkheid. De leiding staat op afstand en beperkt zich tot sturing op hoofdlijnen en resultaten. Ze hecht veel waarde aan professionele autonomie. Als zij niets hoort, gaat ze ervan uit dat alles goed gaat. Goed werk leveren wordt als vanzelfsprekend gezien en nauwelijks gewaardeerd. Wie tekortschiet krijgt negatieve feedback. De druk op medewerkers is hoog, zowel als gevolg van de maatschappelijk veeleisende omgeving waar de taak zich afspeelt, als door de geringe expliciete sturing en waardering. Leidinggevend van de teams zijn meewerkend voorman en ook zij zijn overladen met werk. Mede daardoor zijn deze niet erg sensitief voor wat bij hun medewerkers speelt.

Het gevolg is dat de medewerkers zwaar leunen op de onderlinge collegialiteit in het team. Men is geneigd zich steeds meer af te sluiten voor de leiding (omdat deze toch niet beschikbaar is), vooral nadat weer negatieve feedback is ontvangen. Na elk incident zoekt het team nog meer steun bij elkaar. Geleidelijk aan ontstaat hierdoor een eigen 'zichzelf versterkend systeem', waarin het team de collega's een positieve ondersteunende omgeving biedt. Zij wordt de plaats waar nare en onverdraaglijke gevoelens worden gecontand en waar waardering wordt verkregen. De directeur en het middenmanagement vertegenwoordigen daarentegen steeds meer de bedreigende negatieve omgeving en staan symbool voor onverschilligheid en ontoegankelijkheid. Contact met hen wordt ervaren als ondermijnd voor het zelfvertrouwen.

Gevolg is ook dat niet meer om sturing wordt gevraagd, waardoor medewerkers met veel vallen en opstaan en zonder kaders en uitgangspunten hun eigen weg blijven zoeken. Dit versterkt het aantal conflicten over de kwaliteit van het werk, zodat de gelederen zich steeds meer gaan sluiten. De feedback van de leiding (die op zichzelf best terecht is) komt niet meer door omdat deze niet langer wordt verdragen. Het resultaat is dat wat er bij het team leeft niet meer bij de leiding terechtkomt. En omgekeerd. De leiding raakt steeds ontevredener over het resultaat van het werk en de wijze waarop het wordt verricht. In hun ogen wordt ondanks herhaalde aansporing geen verantwoordelijkheid genomen en veel te reactief gewerkt. Bij de medewerkers doen zich intussen de eerste verschijnselen van overspannenheid voor.

team. Mogelijke triggers voor regressie zijn de professionele autonomie (die maakt dat het team zich op zichzelf teruggeworpen voelt) in combinatie met de hoge werkdruk en de leiding die afstand houdt. Vanuit de ogen van het team is de leiding kil en koud. Er is weinig empathie. Het MT functioneert niet als holding en is geen container voor de nare en moeilijke gevoelens van het werk. Het kan zijn dat de directie en het MT zich werkelijk zo gedraagt, het kan ook zijn dat het team alleen nog maar die kant ziet of alleen die kant versterkt. Geleidelijk aan verslechteren de kwaliteit en de werkrelaties. Het team voelt zich in de steek gelaten en afgewezen in de kwaliteit van het werk. Voor de woede en angst daarover zoekt het troost bij elkaar.

In deze casus containt het team zichzelf door steeds hechter te worden, in eerste instantie een beschermende structuur om zich in het werk te handhaven. Gaandeweg ontstaat tussen het team en het management een splitsing: het team staat voor een positieve omgeving, het MT voor een negatieve omgeving. Daarmee ontstaat het zichzelf versterkende patroon: conflicten nemen toe, contact en betrekkingen raken steeds meer verbroken en de onveiligheid tussen MT en team neemt toe. Het team wordt een kluwen, eveneens een signaal van regressie.



Als regressieve signalen boodschappers zijn van te weinig holding en containment, gegeven de spanningen in het werk, dan helpt het om een analyse te maken. De kluwenvorming in het team kan dan worden geïnterpreteerd als een reactie op het ontbreken van holding: (langdurig) afwezige leiding, gebrek aan sturing, waardering en steun. Er ontbreekt ook holding omdat teams en MT nooit met elkaar hebben gesproken over de werkwijzen, kaders en uitgangspunten, zodat er verschillende wederzijdse (botsende) rolverwachtingen zijn die voedingsbodem zijn voor conflicten.

Voor interventie in deze casus zijn er verschillende manieren. De gevoeligheid van het MT (directeur en management) in het bieden van holding en containment zou kunnen worden versterkt. Ook het versterken van het vermogen van de teamleden om om te gaan met professionele autonomie en werkdruk kan een aangrijpingspunt zijn. Een gemeenschappelijke visie op de werkwijze en rol van directeur, management en teams kan helpen. Deze kan bovendien het voertuig vormen om weer vertrouwen (in elkaar) te krijgen. Belangrijk is verder dat contact, relaties en betrekkingen worden hersteld, er wederzijds oog is voor de emoties die zijn opgeroepen en er weer reële beelden van elkaar ontstaan. Tot slot is de voorwaarde voor het kunnen slagen van interventies dat het onderlinge contact (weer) veilig genoeg is. Paragraaf 5 behandelt de rol van de adviseur hierbij.

Deze casus illustreert hoe regressie grote dynamische krachten kan ontwikkelen (Kernberg, 1998), waarbij de groep en leidinggevende (inclusief het senior management) elkaar in een wederzijds proces steeds verder triggeren in het elkaar oproepen van regressieve signalen. Dit overkwam de directeur uit deze casus die hulp inriep bij het verbeteren van de werkwijzen van zijn teams. Hij startte zijn verhaal met de boodschap dat hij zichzelf niet meer goed in de hand had. Zonder het te willen en te begrijpen versterkte hij een (door hem ongewenst) patroon en kreeg hij conflict na conflict met de medewerkers. Ook een adviseur kan een patroon ongewild versterken. Bijvoorbeeld door (in deze casus) als vanzelf de zijde van een van de partijen te kiezen (wat het wij-zijdenken en handelen zou intensiveren) of mee te gaan in de beelden van incompetentie van de andere partij of boos te worden op de kille leiding en van daaruit te handelen.

## 4. Vlucht van taak, rol en grenzen

In diverse praktijkcasussen is door mij waargenomen dat er verschillen zijn in de intensiteit van de regressieve signalen (wij-zij, idealiseren et cetera) en in de mate waarin men wegdrijft van taak en rol. Groepen met veel regressieve signalen lijken gedragspatronen te ontwikkelen, waar zij als groep (of individuen) weinig controle over lijken te hebben: door deze gedragspatronen drijven zij steeds verder af van de taak, rol en grenzen. Zulke organisatiegroepen hebben veel moeite met het reflecteren op het eigen handelen, eigen aandeel te nemen, grenzen te stellen en contact te houden met de realiteit. Ook

zijn er veel verstoringen in de relaties en betrekkingen met anderen. Deze groepen zijn of raken in zichzelf gekeerd, leven in een (eigen) binnenwereld en voelen zich onveilig. De onderstaande casus is hiervan een voorbeeld.

### Casus 3 Een uitgeput MT

Een organisatieonderdeel werkt al jaren onder grote druk. Drie managers – met elk een team van veertig medewerkers – vormen samen met de directeur het MT en trekken op als een hechte eenheid. Zij blijven echter achter de feiten aanlopen. Reden is de toenemende vraag van opdrachtgevers en de enorme drang die het organisatieonderdeel voelt om hen koste wat kost tevreden te houden en op hun wenken te bedienen. De drie teams kennen veel verloop (doordat er noodgedwongen veel tijdelijke contracten zijn) én veel nieuwkomers. Door de hoge werkdruk kan er nauwelijks worden ingewerkt en zijn de coördinatoren in de teams (die eigenlijk zouden moeten leidinggeven) allen meewerkend voorman.

Tot verbazing van het MT gebeurt steeds hetzelfde: hun agenda wordt gedomineerd door het vele werk dat is gemeoid met de coachings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken, met instroom en uitstroom, contracten, procedures, het urenregistratiesysteem en opleidingen. Irritaties, ongenoegens en emoties over nare ervaringen van medewerkers met interne opdrachtgevers voeren steeds opnieuw de boventoon. Het lukt het MT niet zijn taak en rol in te vullen volgens het beeld dat het voor ogen heeft en het maakt zich ook zorgen over de groei die niet te beheersen lijkt. Het MT voelt zich geleefd en uitgeput en geeft aan het niet veel langer meer vol te houden.

Uit de gesprekken met de MT-leden en andere betrokkenen komen vele signalen naar voren die duiden op regressie. Zoals signalen dat het MT zich met zijn directeur heeft teruggetrokken op een eiland een afhankelijk gevoel heeft van de interne opdrachtgevers en een gebrek aan zelfvertrouwen. Het MT heeft een 'utopisch' beeld – zo lijkt het – over eigen taak en rol en een 'boemanbeeld' over de opdrachtgevers. Die tegenstelling wordt versterkt doordat het vooral oog heeft voor de emoties en nare verhalen van medewerkers. Het MT heeft met de opdrachtgevers geen eigen contact en relaties. Het weet daarom niet in hoeverre deze beelden fantasie of werkelijkheid zijn. Vooral door het vermijden van realiteit en contact ontstaat het zichzelf versterkende regressieve patroon.

Het MT houdt de moeilijke gevoelens die met het werk gepaard gaan op afstand: het verstopt zich in zijn ivoren toren en laat het aan de medewerkers over om de (veeleisende) interne opdrachtgevers te bedienen en contact met hen te hebben. Medewerkers hebben er het minste werk van om de wensen van deze klanten te honoreren en zo conflicten te vermijden. De lastige gevoelens van frustratie en onvrede die dit bij hen oproept, probeert het MT weer te verzachten door zich vooral te concentreren op ondersteunen en zorgen. Het MT ziet vervolgens met lede ogen aan hoe de kwaliteit van de dienstverlening meer en meer afkalft. Het gaat zich steeds incompetenter voelen, klampt zich meer en meer vast aan zijn 'utopische' visie en bijt zich vast in zijn rol van zorgen.

### Reflectie

Bezien vanuit holding en containment valt op hoe dit MT zichzelf 'containt' met zijn geïdealiseerde visie op taak en rol en door het 'hechte' team dat zij is. Dit helpt om de situatie te verdragen. De gesloten binnenwereld waarin het leeft, maakt echter ook dat het zich vastzet in de rol van 'zorgen' en andere aspecten van holding de aandacht niet meer hebben. In de teams is – door het vele verloop – geen basis voor samenwerking of collegialiteit. De financiële systemen zijn gebrekkig, zodat er een hoge (ongelijk verdeelde) werkdruk ontstaat en aan de taakbelasting geen sturing wordt gegeven. Er is geen gemeenschappelijke visie op de rol en werkwijzen. Daardoor zijn er geen grenzen in de bediening waardoor het werk (in de ogen van de professionals) nooit af en goed genoeg is. Wat holding zou kunnen zijn wordt zo een trigger

voor regressie, versterkt de nare emoties van de medewerkers en het beroep dat zij op het MT doen om hen te containen.

Een MT zoals in casus 3 zal zich door uitputting nauwelijks in staat voelen de leiding te nemen van een ontwikkelingsproces. Het zal – integendeel – bij anderen de neiging oproepen om hen het stuur uit handen te nemen. Dit patroon zal alleen doorbroken kunnen worden als het MT zich afgrenst van de regressieve krachten: als het erin slaagt zich hiervan te distantiëren, kan het zich hernemen en zijn taak en rol vervullen. Het is bij zo'n MT nodig om het vermogen tot reflectie, het onderzoeken van eigen veronderstellingen en het contact houden met de realiteit tot leven te wekken.

Om dit mogelijk te maken zou er voor de directeur en het MT holding moeten bestaan, zodat zij op hun beurt holding voor hun medewerkers kunnen organiseren. De directeur neemt hierin een aparte positie in: hij zou moeten leren zich af te grenzen van zijn eigen regressie én ook zijn MT hierbij moeten ondersteunen. Bij holding voor het MT wordt gedacht aan het verminderen van werkdruk via een kleinere *span of control*, tijd en ruimte voor reflectie en een realistische visie op de taak, rol en grenzen. Ook het inroepen van een adviseur, die hen begeleidt, kan houvast geven en zo een holding vormen. Als het MT zich voldoende gecontand voelt, zal het uit zijn geïsoleerde positie kunnen komen en weer in contact treden met de realiteit om zich heen, waardoor het (vastgezette) veronderstellingen kan gaan heroverwegen, zoals de 'boemanbeelden' van de opdrachtgevers. Belangrijk is het anders 'doen' waar nieuwe ervaringen worden opgedaan: bijvoorbeeld het aan de slag gaan met een gedeelde en realistische visie op taak en rol 'dwingt' het MT uit het isolement te komen, in gesprek te gaan met opdrachtgevers, waardoor er – hopelijk – andere beelden en relaties ontstaan.

Een MT, zoals hier beschreven, heeft veel steun nodig om zijn positie weer in te nemen. Daarnaast is een leerproces gewenst: het MT en de directeur helpen expliciteren wat ze in hun taak, rol en moeilijke gevoelens hebben vermeden, de relatie leggen met regressieve triggers en het (regressieve) patroon waarin ze zich voelen vastzitten. Met hen 'ontrafelen' van wat gebeurd is, kan er voor zorgen dat MT en directeur in de toekomst anders met de complexe rol omgaan waarin zij opdrachtgevers bedienen én begrenzen. Doordat het MT leert om moeilijke gevoelens over de opdrachtgevers bij zichzelf te houden (en hiervoor holding te bieden) in plaats van deze aan medewerkers uit te besteden, zullen bij deze medewerkers ook minder nare gevoelens worden opgeroepen. Deze zullen voor de opvang hiervan, een kleiner beroep op het MT hoeven doen, zodat dit MT tijd en energie krijgt voor andere zaken waarmee een doorbraak in het zichzelf versterkende patroon is bereikt.

## 5. Variatie in de rol van de adviseur

Regressieve signalen zijn niet alleen te zien bij de groep en haar leidinggevende. Regressie kan ook overspringen naar de adviseur en effect hebben op diens handelen. Verschillen in heftigheid van regressie vragen bovendien om andere accenten in de interventies.

Het gegeven dat regressie kan overspringen naar de adviseur is eerder besproken aan de hand van het concept projectieve identificatie in *Het vermogen tot verdragen* (Moeskops, 2006). Groepen en individuen kunnen (in een proces van onbewuste communicatie) hun moeilijke, lastige of zelfs onverdraaglijke gevoelens op een ander projecteren. De ander (in dit geval de adviseur) gaat dan iets dragen voor de groep of individu: hij fungeert als container. Dit kan positief werken op het ontwikkelingsproces. Echter, iets dragen voor de groep kan leiden tot collusies: een onbewust samenspannen in het verdrongen houden van ervaringen, gevoelens en fantasieën. Ook het verminderen van vermogen om afstand te houden of te reflecteren kan een gevolg zijn, wat bij de adviseur kan leiden tot verlies van rol en grenzen.

De praktijkcasuïstiek suggereert: hoe heftiger de regressie bij groep en leiding, hoe groter de kans dat ook bij de adviseur bovenstaande signalen optreden. Het is daarom van belang dat een adviseur oog houdt voor wat er met hemzelf gebeurt, wat dit betekent voor de groep en daarmee aan het werk gaat in de relatie met de groep. Onverdraaglijke, lastige en moeilijke gevoelens kunnen aan een groep of leiding worden teruggegeven als ze draaglijk worden gemaakt. De adviseur die hierbij ondersteunt, maakt een ontwikkelingsproces mogelijk (Moeskops, 2008). Hij moet beschikbaar zijn totdat het voor de groep en leiding mogelijk is zelf het heft weer in handen te nemen.

### DRIEDELING

Groepen verschillen in het appel dat zij op een adviseur doen. Daarnaast verschilt per groep het vermogen om leiding te geven aan het eigen ontwikkelingsproces. Ernstige regressie heeft andere kenmerken dan lichte regressie en vraagt daarmee om andere interventies. In de praktijk blijkt een driedeling behulpzaam bij het diagnosticeren en interveniëren.

#### Lichte regressie

Deze groepen vertonen naast regressieve signalen veel gezonde kenmerken. Er is een gevoel van veiligheid en voor grenzen. Ze blijken – zo gauw ze uit de omgeving van alle dag zijn – uitstekend in staat stil te staan bij spanningen rond de taak, rol en relaties en het over moeilijke onderwerpen en vermeden gevoelens te hebben. Zij zijn in staat in die setting te analyseren, reflecteren en hun eigen aandeel te nemen (o.a. Krantz, 2001).

De regressie is meestal van recente aard of plotseling ontstaan. Er is geen of beperkt sprake van vlucht van taak en rol. Interventies zoals de groep in een

reflectieve positie plaatsen en in kleine groepen laten werken (o.a. Seel, 2001; Kreeger, 1975), individuele (vertrouwelijke) voorbereidende gesprekken houden, blijken al snel vruchten af te werpen. Deze groepen weten meestal goed wat ze aan de eigen ontwikkeling gewenst vinden en kunnen hun eigen behoefte aan holding en containment expliciteren. Dergelijke groepen hebben veel vermogen tot zelfherstel en tonen 'veerkracht' als daar een beroep op wordt gedaan, op voorwaarde dat ze (bijvoorbeeld door een adviseur) worden ondersteund met structuur, reflectie en verwoording. De adviseur kan werken vanuit een procespositie en zal meestal minder merken van gevoelens die hij moet dragen voor de groep.

De onderstaande casus is een voorbeeld van lichte regressie en illustreert de verschillen met matige en ernstige regressie.

#### **Casus 4 Maak van je hart geen moordkuil**

In een team zijn ruzies, conflicten en irritaties ontstaan. Van de bejubelde onderlinge collegialiteit is weinig over. De contacten tussen leiding en team zijn afstandelijk, kil en schaars geworden. Er wordt hen via (begeleide) teamdagen ruimte geboden de vele veranderingen en de emoties van de afgelopen periode door te werken en hieraan gezamenlijk betekenis te geven. De medewerkers maken van hun hart geen moordkuil. Dit geeft lucht. Het komt tot een (hernieuwde) visie op taak en rol. Er worden werkafspraken gemaakt en normen voor de (hernieuwde) onderlinge samenwerking afgesproken. Tussen de bijeenkomsten door zijn er veranderingen merkbaar. In het gedrag van het team wordt geleidelijk weer de collegialiteit van voorheen zichtbaar. Langzaam lijkt het beeld van de leidinggevende (die rationeel, kil en afstandelijk wordt gevonden) op te lossen tot die van ieder ander mens met sterke en zwakke punten. De rust keert terug. Het team gaat weer aan het werk en er zijn minder heftige uitbarstingen, waardoor het voor de leidinggevende ook gemakkelijker wordt empathisch te blijven en in de wijze van leidinggeven containment te bieden in het dagelijkse werk.

#### **Matige regressie**

Casus 2 *Hechte collegialiteit* in paragraaf 3 is een voorbeeld van een groep met matig regressieve signalen. Verschil met de bovenstaande casus is dat naast de intensiteit van de regressieve signalen, de taak en rol onder druk staan en de onveiligheid toeneemt. Contact, relaties en betrekkingen (met de buitenwereld) zullen moeizaam verlopen (maar deze zijn nog niet verbroken). Veelal is een herhalend zichzelf versterkend patroon al enige tijd werkzaam. Er kan een eerste contour van een eigen binnenwereld zijn. (Ik bespreek de functie hiervan bij ernstige regressie.) Bij de adviseur zullen meer heftige gevoelens zijn zoals druk op identificatie met de leiding of groep. Tot slot zullen er regressieve signalen bij de leiding zijn, zoals bij de directeur uit casus 2, 'die zichzelf niet meer in de hand had'.

Voor het expliciteren van de vermeden vragen, moeilijke onderwerpen en lastige gevoelens en patronen van de groep, moet de adviseur meer steun en hulp bieden dan bij lichte regressie. De groep – meestal door de onveiligheid – komt daar moeilijk(er) zelf mee. Voorgesprekken hebben een dubbele functie: ze helpen de groep zich veilig te voelen en vertrouwen in de adviseur te krijgen. Ze helpen de adviseur werkhypotheses te formuleren over wat er aan

de hand is. De adviseur kan bovendien inschatten of de groep en/of de leiding zelf ondersteunende interventies kan initiëren (zoals voorstellen tot organiseren van holding en containment) om (vervolgens) moeilijke, lastige of zelfs onverdraaglijke gevoelens open te leggen en zo ja, in welke verhouding en tempo. Het verdient de voorkeur vanuit een procespositie te werken, alleen er zal meer vanuit een expertrol worden gewerkt dan bij lichte regressie. Toch prefereert hij samen met de groep en leiding te puzzelen en ontdekken in welk patroon ze zitten dan hen dit als een expert te spiegelen.

### Ernstige regressie

Tot slot kunnen we situaties duiden als ernstige regressie. Casus 3 *Het uitgeputte MT* in paragraaf 5 is hiervan een voorbeeld. De groep lijkt zonder daar controle over te hebben, steeds verder weg te drijven van haar taak en rol. Er zijn vele regressieve signalen. Deze groepen hebben veel steun en hulp nodig (vergeleken met lichte of matige regressie) om te kunnen reflecteren op ten grondslag liggende patronen, vermeden gevoelens te expliciteren, zich bewust te worden van regressieve triggers en wat gewenst is aan holding en containment. Bovendien is het nodig hen intensief te ondersteunen met zich 'afgrenzen' tegen de trekkracht van regressie en daardoor een aantal vermogens (weer) tot leven te wekken. Dat zijn reflectie, het onderzoeken van de eigen veronderstellingen, het contact met de realiteit, het begrenzen en het nemen en zien van het eigen aandeel.

Een kenmerk van ernstige regressie is de eigen gesloten binnenwereld die is ontstaan en de functie die deze vervult om 'beschermd' te blijven voor de spanningen die het werk met zich meebrengt. Er kan sprake zijn van een container, in de vorm van een illusie of droom die het gevoel geeft ertoe te doen of die voor een ideaal (van weleer) staat. In andere gevallen is het 'team' (als kluwen) het enige dat over is waarop kan worden teruggevallen, omdat het zichzelf voelt als een onbetekenend radertje in een groter geheel. Ook kan een dergelijke binnenwereld bestaan uit een verzameling van eenlingen of worden geregeerd door macht(spellletjes), informele leiders of drukkend zijn omdat er alleen nog maar wordt geklaagd en stoom afgeblazen. Voor andere teams vertegenwoordigt deze binnenwereld een gevoel van onkwetsbaarheid en almacht, die zij op andere plekken niet krijgt. Ook kan het een magische wereld zijn, waar complexe problemen worden weggetoverd met eenvoudige of vertrouwde oplossingen. Vrijwel altijd echter is het een binnenwereld die gaandeweg is ontstaan vanuit een 'hulpstructuur' voor houvast. Een glijdende schaal gevormd aan de hand van kritische incidenten.

Wat ernstige regressie verder weerbarstig maakt, is dat er bij management en groep veelal weinig energie en vermogen meer over is om leiding te nemen over het eigen ontwikkelingsproces. Dit maakt dat een adviseur die bij een dergelijke situatie betrokken raakt leiding zal moeten nemen door als een 'expert' het gedragspatroon te spiegelen en stappen te suggereren die moeten worden genomen om de gewenste ontwikkeling te bereiken.

Hij moet de groep niet te veel laten puzzelen, maar hypothesen aanreiken en toetsen. Dit is een ingewikkeld evenwicht. Ook als de groep vraagt om op deze wijze bij de hand te worden genomen, gebeurt tussen een adviseur en een dergelijke groep veel dat (wanneer de adviseur hier niet alert op is) disfunctioneel kan worden in het veranderingsproces. Vooral in deze groepen zal de regressie kunnen overspringen naar de adviseur zodat deze zich een redder gaat voelen of (teveel) een gevoel van almacht gaat krijgen. Het kan ook andersom werken: dat de adviseur gewantrouwd of verguisd wordt door de groep, die zich door het leidinggeven door de adviseur nog incompetenter voelt of – onbewust – de eigen binnenwereld wil blijven beschermen. Dit maakt dat de adviseur zijn eigen reflectie goed moet borgen. Zodat deze geïnvolveerd kan zijn en toch afstand kan houden, steun en houvast biedt, maar ook zijn rol tijdig omzet, zodat de leiding en groep (geleidelijk) weer het voortouw kunnen nemen.

Effectief is bij de groep te blijven, zich naar hun belevingswereld te verplaatsen en van daaruit te helpen met wat deze niet kan verwoorden of voelen, en steeds verder mee te nemen in het onder ogen zien wat men heeft vermeden. Hoever en snel dit kan gaan, hangt af van het vermogen tot verdragen en de 'gezonde delen' die vrijwel altijd aanwezig zullen zijn. Hier moet een adviseur over kennis en ervaring beschikken om een goede afweging te maken: over wat het ontbreken van holding en containment aan regressie teweeg kan brengen, maar ook begrip voor de functie van een illusie, een wij-zijpositie of zich vast willen houden aan een werkwijze in een context met veel regressieve triggers.

## EEN LEERPROCES ORGANISEREN

In alle gevallen streef ik naar een leerproces van team en leidinggevende. Bij lichte regressie zal dit makkelijker gaan en sneller kunnen verlopen dan bij ernstige regressie. Het leerproces van de leiding en het team gaat over omgaan met spanningen in het hanteren van de taak en rol, wegmaken en verstoppen van moeilijke gevoelens, het verbreken van contact en betrekkingen, oplopende emotionele reacties bij zichzelf, triggers voor regressie en vormen van holding en containment (waarbij deze vakwoorden natuurlijk niet perse gebruikt hoeven te worden).

De rol van de leidinggevende vraagt bijzondere aandacht. De reactie van het management op regressief gedrag kan de regressie van een groep – ongewild – verder versterken. De regressieve reactie van die groep op haar beurt kan maken dat ook de manager steeds meer regressief gedrag toont, dat niet alleen het patroon in stand houdt, maar ook diens veerkracht kan aantasten. De relatie die de adviseur ontwikkelt en de steun die deze aan de leiding biedt, is een belangrijke opstap voor verandering. Vanuit de adviseur bezien betekent dit vertrouwen geven, soms de leidinggevende erdoorheen loodsen en altijd samen de dynamiek analyseren. Voor veel managers is een eigen aandeel in de regressie van een organisatiegroep een eyeopener. Het stelt ze vaak

ook gerust, omdat ze er zelf invloed op hebben of omdat ze hun eigen gedrag of gevoel eerder niet konden plaatsen.

Coaching kan de leidinggevende helpen zicht te krijgen op zijn eigen aandeel in de regressieve patronen en zowel bij zichzelf als bij zijn mensen (vroeg) signalen leren herkennen. Het steunt deze in het vinden van de balans in zelf te (ver)dragen, de ander te laten (ver)dragen en in te schatten welke steun moet worden aangereikt.

Ook voor teams is het leerproces belangrijk, omdat de huidige organisatieontwikkeling meer en meer (zelf)sturing en autonomie bij teams wordt neergelegd en zij medeverantwoordelijkheid moeten dragen. Als teams door coaching ondersteund worden en regressieve signalen leren herkennen, dan stimuleert dat zichzelf gezond te houden en weet het weggaan van taak, rol en grenzen beter te voorkomen. In de praktijk blijken teams dit snel op te pikken. Mits de regressie (nog) niet ernstig is tenminste of al jaren voortwoekert.

Wanneer in een organisatie wordt begrepen wat de functie is van holding en containment, blijkt zij er ook veel gemakkelijker in te slagen zichzelf in het spoor te houden. Dat dit werkt is merkbaar aan het minder oplopen van regressieve processen en is ook af te lezen aan het sterker worden van de gezonde kenmerken van een groep, zoals in contact kunnen blijven met de realiteit en relaties, het vermogen tot reflectie en probleemanalyse, het zien van het eigen aandeel.

## 6. Tot slot

Met de driedeling in lichte, matige en ernstige regressie lever ik een bijdrage aan de systeempychodynamische literatuur waar een dergelijke nuanciering van regressie niet wordt gemaakt. Verschillen in heftigheid van regressie hebben gevolgen voor het vermogen van groepen terug te veren en leiding te nemen over het eigen functioneren en daarin spelende verandering, en daarmee voor de rol en interventies van de adviseur of manager. Aan de hand van de concepten holding en containment heb ik gedragspatronen in elk van de drie categorieën geanalyseerd en vervolgens hypothesen geformuleerd voor interventie. De driedeling in lichte, matige en ernstige regressie helpt tot beter begrip te komen van de verschillen in gemak waarmee patronen doorbroken kunnen worden. Het verdient nader onderzoek of de drie vormen verder uitgewerkt kunnen worden.

In mijn eigen adviespraktijk blijkt de gemaakte indeling met de bijbehorende karakteristieken voor praktijkbeoefenaren behulpzaam te zijn bij diagnosticeeren en interveniëren. De casuïstiek is herkenbaar, een onderscheid maken in mate van regressie sluit aan bij ervaren verschillen in het gemak waarmee patronen doorbroken kunnen worden. Regressie, holding en containment zijn



concepten die organisatieadviseurs en managers ‘taal’ geven voor wat ze ervaren dat ontbreekt aan veerkracht van organisatiegroepen bij het leiding nemen over het eigen functioneren en daarin spelende verandering, verschillen met ‘gezonde’ groepen en wat de mogelijkheden zijn om daar wat aan te doen.

Het gebruik van de besproken psychoanalytische concepten door de organisatieadviseur of manager vraagt om een zorgvuldig gebruik in het methodisch handelen. Er is kennis van de concepten zelf nodig, van de toepassing op organisaties en ervaring met organisatieontwikkeling. Het gaat er om verschillende disciplines in samenhang te kunnen hanteren. Desgewenst kunnen in Nederland of in het buitenland toespitste opleidingen worden gevolgd. Daarnaast kan deelname aan een leergroep, supervisie of coaching worden overwogen, die zijn gebaseerd op de systeempsychodynamische wijze van analyseren en interveniëren in organisatievraagstukken.

## Noten

1. De belangrijkste psychoanalytische concepten die op organisatievraagstukken zijn toegepast zijn van S. Freud (*het onbewuste, groepstheorie, overdracht, tegenoverdracht*), M. Klein (*objectrelatietheorie, projectieve identificatie*), W.R. Bion (*basic assumptions, containment, rêverie*) en D.W. Winnicott (*holding & facilitating environment, transitional object, potential space*). Een goed overzicht van de verschillende wortels van het systeempsychodynamische perspectief bieden Fraher (2004) en De Wolf (2002). Bekende wegbereiders in de jaren vijftig van de vorige eeuw waren E. Jacques en I. Menzies. In de laatste twee decennia zijn dit L. Hirschhorn, O. Kernberg, J. Krantz, D. Armstrong. In Nederland zijn dit M. Kets de Vries en in België L. Vansina.
2. Er is ruime wetenschappelijke evidentie voor de invloed van het ‘onbewuste’ op het denken en handelen. Ik baseer mij op overzichten van Tuckett (2011) en Wilson (2002) die de resultaten van neuro- en sociaalpsychologisch onderzoek bespreken. Zo blijkt dat mensen zich voor 95% niet bewust zijn van welke sensaties, gevoelens, drijfveren en percepties er in hen omgaan, terwijl deze toch als een soort GPS de weg wijzen en de basis vormen van patronen in denken en handelen. Ook is sprake van leren dat zich aan introspectie onttrekt: gebeurtenissen in de omgeving kunnen een ‘trigger’ vormen op grond waarvan mensen – zonder zich hiervan bewust te zijn – hun doelen aanpassen en hun gedrag sturen. Tuckett (2011) stelt dat dit ‘onbewuste’ (impliciete, automatische) handelen kennis uit het psychoanalytisch kader relevant maakt: over hoe de werking van de menselijke geest kan verlopen en welke rol emoties hierbij spelen. Vanuit dit perspectief analyseert hij in *Minding the Markets* de crisis op de financiële markten.
3. In de literatuur zijn regressieve signalen terug te vinden onder de verzamelingen *basic assumptions* en *social defense* en bij beschrijvingen van het verschijnsel dat emoties van de een kunnen worden overgedragen op

een ander (Moylan, 1994; Moeskops, 2006). Al zulke signalen kunnen worden opgevat als uitingen van ‘afweer’ van ‘anxiety’ die verbonden is met de taak.

‘Basic assumptions’ (Bion, 1961; Turquet, 1974; Nitsun, 1996; Lawrence, 1996) is de aanduiding voor terugkerende patronen in het gedrag van groepen. In plaats van (of naast) de taak is de groep bezig met het onbewuste groepsleven. Dit wordt ook wel anti-taakgedrag genoemd. Een patroon van bijvoorbeeld afhankelijkheid, ieder voor zich, vechten of vluchten is hiervan een symptoom en wijst op het afweren van de realiteit van taak of verandering als gevolg van te veel spanningen.

‘Social defense’ (Jacques, 1955; Menzies, 1960; Hirschhorn, 1988; Krantz, 1989; Gould z.j.) is de aanduiding van organisatiebrede (groepsoverstijgende) patronen van afweer. Een overmaat aan spanningen is merkbaar aan bureaucratisering, zondebokken, verguizing of idealisering.

4. Winnicott en Bion hebben ieder op eigen wijze de objectrelatietheorie verder uitgewerkt. Op verschillen en overeenkomsten tussen de concepten holding en containment zijn verschillende visies. Dit geldt zowel voor de psychoanalytische als voor de systeempsychodynamische literatuur (o.a. Symington, 1996; Ogden, 2004; Vansina, 2008). Ik volg de lijn dat containment behoort tot de holding en facilitating environment (Shapiro, 1991; Stapley, 2006; De Wolf, 2002).
5. Het begrip container wordt in het systeempsychodynamisch perspectief breed gehanteerd. Staat het bij Bion alleen voor de persoon die in een relatie de gevoelens van een ander draagt, in de systeempsychodynamische literatuur staat containen voor al die onbewuste verbindingen in organisaties die door individuen worden aangegaan met objecten (levend of niet levend) om hen te ondersteunen bij de uitdagingen en spanningen die met het werk gepaard gaan. Een nabije persoonlijke relatie (met het team of de eigen leidinggevende), iets niet-levends (een idee, werkwijze of hiërarchie) of iemand op afstand (een held) helpen te verdragen en geven steun en houvast bij moeilijke en opwindende gevoelens. Een dergelijke relatie met een object die (in de ogen van de gecontaineerde) effectief is betekent dat betrokkene zich gecontaineerd voelt. Ik volg dit gebruik.

## Literatuur

- Amado, G., A. Ambrose – *The transitional approach to change*. – Londen/ New York : Karnac, 2001
- Armstrong, D., en R. French (ed.) – *Organization in the mind: psychoanalysis, group relations and organizational consultancy*. – Londen : Karnac, 2005
- Berkouwer, A.Y. – *Handboek de psychoanalytische setting: anatomie van een werkplek*. – Amsterdam : Boom, 2004
- Bain, A. – Social defences against organizational learning. – In: *Human Relations* (1998), volume 51, no. 3
- Bion, W.R. – *Experience in groups and other papers*. – Londen/New York : Routledge, 1961

- Brown, A.D., en K. Starkey – Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. – In: *Academy of Management Review*, volume 25, nr. 1, 2000
- Buckley, P. (ed) – *Essential papers on object relations*. – New York/Londen : New York University Press, 1986
- Cooper, A., en T. Dartington – The vanishing organization: organizational containment in a networked world. – In: C. Huffington (ed.) *Working below the surface: the emotional life of contemporary organizations*. – Londen : Karnac, 2004
- Czander, William M. – *The psychodynamics of work and organizations: theory and application*. – New York/Londen : Guildford Press, 1993
- Davis M., en D. Wallbridge – *Boundary and space: an introduction to the work of D.W. Winnicott*. – New York : Brunner, 1981
- Fraher, A.L. – Systems psychodynamics: the formative years (1895-1967). – In: *Organisational & Social Dynamics* 4(2), 2004
- French, R. – *Negative capability, dispersal and the containment of emotion*. – Paper International Symposium ISPSO. – Londen : ISPSO, 2000
- Gould, L.J. – Correspondences between Bion's basic assumption theory and Klein's developmental positions: an outline. – In: *www.human-nature.com/free associations*, z.j.
- Hendriks, J. – Verborgen spelregels, adviseren bij stagnerende cultuurverandering. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* (2001), 5
- Hirschhorn, L. – *The workplace within: psychodynamics of organizational life*. – Londen : MIT, 1988
- Hirschhorn, L., en T. Gilmore – The new boundaries of the 'boundaryless' company. – In: *Harvard Business Review* (1992), May-June
- Hirschhorn, L. – *Reworking authority: leading and following in the post-modern organization*. – Londen : MIT, 1997
- Hirschhorn, L. – The primary risk. – In: B. Sievers (ed.) – *Psychoanalytic studies of organizations*. – Londen : Karnac, 2009
- Hohn, Helga D. – *Playing, leadership and team development in innovative teams*. – Delft : Eburon, 2000
- Huffington, C. (ed.) – *Working below the surface, the emotional life of contemporary organizations*. – Londen : Karnac, 2004
- Jacques, E. – Social systems as a defense against persecutory and depressive anxiety, 1955. Reprint in: G.S. Gibbard (ed.) – *Analysis of groups*. – San Francisco : Jossey-Bass, 1974
- Kampen, J. – *Verwaarloosde organisaties: introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals*. – Deventer : Kluwer, 2011
- Kernberg, O.F. – *Ideology, Conflict and Leadership in groups and organizations*. – Michigan : Yale University Press, 1998
- Kernberg, O.F. – Identity: recent findings and clinical implications. – In: *The Psychoanalytic Quarterly* (2006), volume LXXV, nr. 4
- Kets de Vries, M. – Organizations on the couch: a clinical perspective on organizational dynamics. – In: *European Management Journal* (2004), Vol. 22, nr. 2

- Krantz, J. – Dilemma's of organizational change: a systems psychodynamic perspective. – In: L.J. Gould (ed.) *The system psychodynamics of organizations*. – Londen : Karnac, 2001
- Krantz, J., en T.N. Gilmore – The splitting of leadership and management as a social defense. In: (ed.) B. Sievers – *Psychoanalytic studies of organizations*. – Londen : Karnac, 2009
- Krantz, J., en J. Similansky – *From competition to collaboration: the organizational dynamics of mergers and acquisitions*. Draft, 2006
- Kreeger, L. – *The large group, Dynamics and therapy*. – Londen : Karnac, 1975
- Lawrence, G. – The fifth basic assumption. – In: *Free Associates* (1996), volume 6, part 1
- Long, S. – *Organisational defenses against anxiety: what has happened since the 1955 Jacques paper* – unpublished, 2011
- Loo, E. van de – Waarom leren gevaarlijk is. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* (2010), nr. 4
- McCaughan N., en B. Palmer – *Systems thinking for harassed managers*. – Londen : Karnac, 1994
- Menzies Lyth, I. – Social Systems as a defense against anxiety: an empirical study of nursing services in a general hospital. – Published on *www.modern-timesworkplace.com* – Shortened version of *Human Relations* (1960), 13 95-121
- Moeskops, O.G.M. – Terugkerende patronen in vastgelopen veranderingsprocessen: een psychodynamisch perspectief. – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* (2004), nr. 3
- Moeskops, O.G.M. – Het vermogen om te verdragen: een psychoanalytisch perspectief op diagnose en interventie in veranderingsprocessen. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* (2006), nr. 1
- Moeskops, O.G.M. – Het vanzelfsprekende bespreekbaar maken: cultuurinterventie door reflectie. – In: R. van Es (ed.) – *Veranderen van organisatiecultuur, veelvoudigheid in denken en doen*. – Amsterdam : Lenthe Publishers, 2008
- Moylan, D. – The dangers of contagion: projective identification processes in institutions. In: A. Obholzer, V.Z. Roberts (ed.) – *The unconscious at work*. – Londen : Routledge, 1994
- Nitsun, M. – *The anti-group: destructive forces in the group and their creative potential*. – Londen/New York : Routledge, 1996
- Ogden, T. – *The primitive edge of experience*. – Londen : Karnac, 1989
- Ogden, T. – On holding and containing, being and dreaming. – In: *The International Journal of Psychoanalysis* (2004), 85, p. 1349-1364
- Roberts, V.Z. – The organization of work: contribution of open systems theory. – In: A. Obholzer, V.Z. Roberts (ed.) – *The unconscious at work*. – Londen : Routledge, 1994
- Reekum, G. van – Organisatie van de binnenwereld: over ontstaan en verandering van organisatiecultuur. – In: R. van Es (ed.) – *Veranderen van organisatiecultuur, veelvoudigheid in denken en doen*. – Amsterdam : Lenthe Publishers, 2008

- Schlesinger, H.J. – *The texture of treatment: on the matter of psychoanalytic technique*. – New York : The Analytic Press, 2003
- Schwartz, H.S. – Anti-social actions of committed organizational participants: an existential psychoanalytic perspective. – In: M.J. Hatch en M. Schulz (ed.) – *Organizational Identity: a reader*. – New York : Oxford University Press, 2004
- Seel, R. – Anxiety and incompetence in the large group: a psychodynamic perspective. – In: *Journal of Organizational Change Management* (2001), volume 14, p. 493-504
- Shapiro, en A. Wesley Carr – *Lost in familiar places: creating new connections between the individual and society*. – New Haven/Londen : Yale University Press, 1991
- Sievers, B. – The psychotic organization, a socio-analytic perspective. – In: *Ephemera, articles theory and politics in organization*. – www.ephemeraweb.org (2006), volume 6(2), p. 104-120
- Stapley, Lionel F. – *Individuals, groups and organizations beneath the surface: an introduction*. – Londen : Karnac, 2006
- Symington, J., en N. Symington – *The clinical thinking of Wilfred Bion*. – Londen : Routledge, 1996
- Tuckett, D. – *Minding the markets: an emotional finance view of financial instability*. – New York : Palgrave MacMillan, 2011
- Turquet, P. – Leadership: the individual and the group. – In: G.S. Gibbard (ed.) – *The large group: therapy and dynamics*. – San Francisco : Jossey-Bass, 1974
- Vansina, L., en M.J. Vansina-Cobbaert – *Psychodynamics for consultants and managers*. – Chichester : John Wiley & Sons, 2008
- Vermaak, H. – *Plezier beleven aan taaie vraagstukken*. – Deventer : Kluwer, 2009
- Waddell, M. – *Inside lives: psychoanalysis and the growth of personality*. – Londen : Karnac, 2002
- Wilson, T.D. – *Strangers to ourselves: discovering the adaptive unconsciousness*. – Cambridge, MA : Harvard College, 2002
- Winnicott, D.W. – *Playing and reality*. – Harmondsworth UK : Penquin Books, 1971
- Winnicott, D.W. – The capacity to be alone. In: D.W. Winnicott – *The maturational processes and facilitating environment*. – Londen : The Hogarth press, 1958
- Winnicott, D.W. – *Holding and interpretation: fragment of an analysis*. – Introduction by M. Masud R. Khan. – Londen : Hogarth Press, 1986
- Wolf, M.H.M. de – *De emotionele organisatie in verandering*. – Amsterdam : leergang Rino, 2002.
- Wolf, M.H.M. de – *Inleiding in de psychoanalytische psychotherapie: ontwikkeling, psychopathologie, diagnostiek en behandelvormen*. – Bussum : Coutinho, 2002
- Woodhouse, D., en P. Pengelly – *Anxiety and the dynamics of collaboration*. – Aberdeen : Tavistock, 1991.