

Hanteerbare uitdagingen

workshop door Odette Moeskops, RoodPurper b.v., maart 2020

In tweetallen

Als je de rol van de moeder in het containment vergelijkt met die van de adviseur, welke parallellen en welke verschillen zie je?

Holding

'Holding' is het geheel aan ondersteuning dat een organisatie haar medewerkers en managers biedt bij het verdragen van uitdagingen en spanningen in het werk en verandering.

- (1) Holding is het houvast dat wordt geboden door de manier van organiseren: visie, organisatie-identiteit, taak, rol, structuur, werkwijzen, cultuur, grenzen, groepen en leiding.
- (2) Daarnaast wat je ervaart in relaties met anderen: de leidinggevende, in teams waartoe je behoort of een adviseur die begeleidt. Dit is 'containment'.
- (3) Tenslotte het geheel aan goed gedoseerde uitdagingen, waardoor mensen (spelenderwijs, zonder dat spanning of angst onnodig oploopt) ingewikkelde (nieuwe) realiteiten kunnen leren hanteren.

Containment

'Containment' 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.

Een gebbetje moet kunnen. Over sentient systemen. Link:

<https://deambachtsschool.org/een-gebbetje-moet-kunnen/>

RoodPurper

Het begrip 'holding en facilitating 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 gaan 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 maar 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 werken en verandering kunnen gepaard gaan met lastige, moeilijke of (zelfs) onverdraaglijke gevoelens, die een zich daarop afstemmende holding behoeven.

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' voor degene die de moeilijke gevoelens (het 'gecontainde') 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' 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.

Uit: Moeskops O.G.M. (2017) **Doorbreken van organisatiepatronen**

Ik keer terug naar het MT uit CASUS 1 (‘Geen herhaling van het verleden’). De duiding van de vraag van het MT is dan: help ons een goed functionerend team worden, zodat we elkaar kunnen gaan 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 gaan afnemen en het vermogen om de taak van samenwerking te realiseren groter wordt.

103

4. 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 (systemische) patronen en de wijze van holding en containment een verklaring voor het ontstaan vormen.

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 tekort schiet 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. Leidinggevenden 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 gecontained 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 ondermijnend 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 terecht komt. En omgekeerd. De leiding geraakt steeds ontevredener over 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 gaan zich intussen de eerste verschijnselen van overspannenheid voordoen.

104

Reflectie

Regressieve signalen in deze casus zijn onder andere het wij/zij-gevoel, de oplopende conflicten, de reactiviteit en de zeer hechte collegialiteit in het 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 en inlevingsvermogen. 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 kwaliteit en 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 een steeds hechter team te worden, in eerste instantie een beschermende structuur om zich in het werk te handhaven. Gaandeweg echter 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 loopt op. 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) verwachtingen zijn van ieders rol, 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 te gaan met professionele autonomie en werkdruk kan een aangrijpingspunt zijn. Een gemeenschappelijke visie op de werkwijze en rollen 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 voorwaarde voor het kunnen slagen van interventies dat het onderlinge contact (weer) veilig genoeg is. Op de rol van de adviseur hierbij kom ik terug in paragraaf 6.

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 bij 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/zij denken 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.

5. Vlucht van taak, rol en grenzen

106

In diverse praktijkcasussen is door mij waargenomen dat er verschillen zijn in de intensiteit van de regressieve signalen wij/zij, idealiseren etc. en in de mate waarin wordt weggegaan van taak en rol. Groepen met veel regressieve signalen lijken gedragspatronen te ontwikkelen, waar zij als groep noch als individuen veel controle meer over hebben: deze gedragspatronen maken dat zij steeds verder afdrijven van taak, rol en grenzen. Zulke organisatiegroepen hebben veel moeite met het reflecteren op het eigen handelen, op het nemen van het eigen aandeel, 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 40 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 kost 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 gemoeid met de coachings-, functionerings-, beoordelingsgesprekken, met instroom en uitstroom, contracten, procedures, het urenregistratiesysteem en opleidingen. Irritaties, het ongenoegen en de emoties over nare ervaringen van medewerkers met interne opdrachtgevers