

Jezelf gidsen in patronen, emoties en de onderstroom

Over rêverie

Odette Moeskops

Inleiding

Rêverie is een speciale vorm van reflectie, ontleend aan theorie en praktijk uit de psychoanalyse. Uitgangspunt is dat een organisatieadviseur emoties bij zichzelf monitort en daarmee licht werpt op de onderstroom, op de onbewuste processen en patronen van degenen die hij adviseert of begeleidt.¹ Doel ervan is te beschikken over een aanvullende bron van kennis en informatie.

Rêverie kan een organisatieadviseur op drie manieren ondersteunen. De eerste is de reactivering van datgene wat tijdens het werk aan organisatieveranderingen en daarmee gemoeide relaties zoal aan ‘onderstroom’ opkomt, zoals vervat in emoties, verwondering en herinneringsflarden. De tweede functie is ondersteuning bij het hierover denken, inclusief het wikken en wegen van de betekenis ervan. De derde functie is het (zo nodig) aanzetten van het denken over onderstroom. Dit laatste kan nodig zijn omdat reflectie wordt overschaduwd. Dit kan gebeuren in situaties waarbij heftige emoties worden opgeroepen bij de organisatieadviseur, met een zodanige impact dat diens reflectie wordt overschreeuwd of op de achtergrond geraakt. Dit proces kan worden getriggerd door het desbetreffende vraagstuk van organisatieontwikkeling dat deze adviseur onder handen heeft en door de relationele betrekkingen die daaruit voortvloeien.

Ik bespreek de herkomst en uitgangspunten van het proces van rêverie als een speciale vorm van reflectie. Vervolgens illustreer ik het gebruik van rêverie met twee voorbeelden uit de organisatiepraktijk. Hierbij benut ik de vele eigen ervaringen die ik met rêverie heb opgedaan, zowel in mijn rol als organisatieadviseur als bij het leren van rêverie aan anderen. Tot slot bespreek ik geleerde lessen.

¹ Ik gebruik 'organisatieadviseur' in dit artikel als algemene term voor mensen die in interne of externe rollen adviseren of begeleiden bij vraagstukken van organisatieontwikkeling.

Over reflectie door reflectieve practioners

De term ‘reflective practioner’ is gemunt door Schön (1983). Het gegeven dat een organisatieadviseur reflecteert op het eigen werk en handelen is een vanzelfsprekend onderdeel van de rol geworden. Reflecteren kun je zelf of met collega’s, maar ook samen met de klant. Reflectie wordt ook vertaald in deelname aan intervisie, collegiale consultatie en het wordt ondersteund met een waaier aan gestructureerde werkvormen (o.a. Bellersen & Kohlman, 2009; De Haan, 2001). Tot slot hebben ook opleidingsprogramma’s van gerenommeerde instituten reflectie op het handelen veelal als vast onderdeel.

Schön (1983) maakt een gemeengoed geworden onderscheid tussen ‘reflection in action’ en ‘reflection on action’. Toch is reflectie in het werk (zowel ‘in action’ als ‘on action’) niet zonder problemen of altijd even gemakkelijk. Dat komt in de eerste plaats door het vele wat er in de interactie tussen organisatieadviseur en sociale systemen plaatsvindt. Er kan dan gemakkelijk iets ontglippen wat betekenisvol zou kunnen blijken te zijn, zoals de organisatieadviseur in het kader ‘Het zweepje’ overkomt. Er zijn ook andere barrières. Stacey (2012) vraagt aandacht voor het ‘ingezogen’ kunnen raken: hoe organisatieadviseurs – met name degenen in de rol van procesadviseur – werkrelaties moeten ontwikkelen, terwijl ze ook de taak hebben te veranderen. In die situatie gaan organisatieadviseurs onderdeel vormen van het sociale systeem en kunnen ze er moeite mee krijgen heen en weer te gaan tussen enerzijds afstand en beschouwing en anderzijds identificatie en betrokkenheid.

Ook kunnen er, met het oplopen van spanning rond organisatievraagstukken, bij de adviseur fantasieën worden aangewakkerd die gericht zijn op redden of overnemen of kan er door hem of haar grote druk worden ervaren om datgene uit handen te nemen wat een organisatie niet verdraagt. In het kielzog van dit proces kan het vermogen tot reflectie worden aangetast. Het gaat hier dan niet om ontbrekende vaardigheden, maar om effecten van systeemkrachten die werkzaam zijn (Moeskops, 2014, 2016).

Het zweepje

Bij een organisatieadviseur blijft een woord uit het laatste gesprek alsmaar rondzingen: het ‘zweepje’, als de typering van het werk van een van de senior medewerkers door de leidinggevende. Toen de adviseur de wenkbrauwen wat fronste, lichtte de leidinggevende toe dat hij hiermee het Engelse ‘whip’ bedoelde. De adviseur – bekend met de Britse versie van *House of Cards* – herinnert zich de intimiderende werkwijze van de whip in deze tv-serie ten einde discipline in de partij te houden.

De adviseur voelt zich verbouwereerd en overvallen door het gebruik van het woord, vooral door wat er in deze vergelijking meekomt. Hij weet echter zo gauw geen vragen te stellen, maar bemerkt bij zichzelf wel een opkomende onrust en afschuw – wordt hier ‘de zweep erover’ bedoeld? – die hij niet goed kan plaatsens. Ook treft hem dat hij de medewerker over wie het gaat, juist het tegendeel vindt van een dergelijk persoon: frêle, secundair en behoedzaam. Al gauw sneeuwen deze emoties en gedachten echter onder bij de vele andere zaken die in het gesprek passeren.

Plaats van rêverie in de psychodynamische benadering

Organisatieontwikkeling speelt al sinds de jaren vijftig van de vorige eeuw leentjebuurt bij de toepassing van concepten en methodieken uit het psychodynamisch perspectief, uit de zogeheten objectrelatietheorie (Armstrong, 2005; French, 2001; Hirschhorn, 1988; Kets de Vries, 1999; Krantz, 2001; Moeskops, 2014; Nagel, 2014; Vansina & Vansina-Cobbaert, 2008), waaronder concepten van W.R. Bion (Symington & Symington, 1996). Dit perspectief biedt een bril op de dynamiek in de onderstroom van organisaties.

Bion ontwikkelde een theorie over denken en reflecteren, aan de hand van de relatie tussen therapeut en patiënt. Hierin kreeg het proces van rêverie een belangrijke plaats, hand in hand met 'containment'. Bion gebruikt het woord 'container' voor degene die de (te) moeilijke gevoelens (het 'gecontainde') van een ander in zich (ver)draagt, zolang diegene daartoe niet in staat is (Symington & Symington, 1996; Waddell, 2002; De Wolf, 2015). In het kader 'Het proces van rêverie en containment' (afkomstig van Waddell) typeer ik het proces van rêverie en containment, hier gepositioneerd in de fase van vroegkinderlijke ontwikkeling.

Het proces van rêverie en containment

Stel je een klein kind voor (dat nog niet kan praten), zo schrijft Waddell, dat een puzzel probeert te maken. Het weet niet precies hoe een stukje te passen, zodat het angstig wordt. Een moeder kan dan op verschillende manieren reageren. De eerste mogelijkheid is dat het puzzelende kind bij de moeder eveneens angst, maar ook irritatie oproept; namelijk over dat het kind niet competent is. Het kind voelt dit en diens angst wordt versterkt. Het is daardoor nog minder goed in staat tot puzzelen en begint uiteindelijk te huilen.

Een volgende variant is die van een moeder die in gedachten vooral met iets van haarzelf bezig is. Omdat haar volledige aandacht daarnaar uitgaat, legt ze het puzzelstukje gauw voor het kind neer. Het probleem is opgelost, maar het kind heeft er niet van kunnen leren of is er misschien woedend over, omdat het meende het zelf te kunnen.

Een derde moedervariant observeert eerst rustig wat er aan de hand is. Ze probeert in te voelen en te begrijpen wat er in het kind omgaat en zich af te vragen wat er van het kind gevraagd kan worden, gegeven de fase van ontwikkeling waarin het zich bevindt. Als zij haar inschatting heeft gemaakt, tracht zij zowel de angst als de frustratie van het kind niet onnodig te laten oplopen. Maar ze beoogt het wel te laten leren. Ze legt daarom het stukje bijna in de goede positie neer, zodat het kind 'opeens' zelf kan leggen, wat een paar momenten eerder ondenkbaar was geweest.

Waddell definieert de laatste mijmering als de staat van rêverie. Ze omschrijft die als het vermogen van de moeder om zowel de eigen angst als die van het kind in bedwang te houden, terwijl zij intussen doorgaat met denken over en wikken en wegen wat er aan de hand kan zijn. In dit proces kiest ze vervolgens zorgvuldig haar woorden en verricht een passende handeling, zodat het kind een positieve ervaring zal opdoen, waarvan het kan leren. Met andere woorden: het is de moeder die 'containment' biedt.

De toepassing van het proces van rêverie en containment in organisatieontwikkeling is metaforisch. Een parallel wordt gevonden in het proces van 'onbewuste communicatie' ofwel communicatie zonder woorden, waarbij de een 'leest' wat er in de ander omgaat, plus de mijmering daarover. Om de ontwikkeling van de ander te laten plaatsvinden, moeten er leerstappen worden gezet. Om die te ondersteunen, is het nodig om een inschatting te maken van de wijze waarop de ander containment nodig heeft, zodanig dat leerstappen daadwerkelijk kunnen worden gezet. Dat is de opbrengst van rêverie: het proces waarin emoties worden opgepikt, verwerkt, verteerd en geïnterpreteerd, waarin het denken erover is vervat, het puzzelen, het wikken en wegen over wat er te doen staat en over wat kan worden teruggegeven.

Waddell maakt met haar voorbeeld rêverie en containment tot een vertrouwde activiteit: wie is er niet bekend met dit mijmeren, oppikken en afstemmen? Vandaar de naar organisatieontwikkeling getransporteerde gedachte van het proces van rêverie en containment. Degenen in organisaties kunnen het containment aan anderen (mede via onbewuste communicatie) bieden en van anderen (mede via onbewuste communicatie) vragen zich op hen af te stemmen (Moeskops, 2014). Ook daar moeten ontwikkelingsstappen worden gezet. Rêverie is een hulpbron bij inschatting van wat voor de ander of voor anderen te verdragen is bij noodzakelijk te zetten stappen in organisatieontwikkeling. Indien onvoldoende

'containment' wordt geboden, kan de spanning te veel oplopen, kan weerstand ontstaan of kunnen zich disfunctionele patronen ontwikkelen,

zodanig dat de leerstappen niet kunnen worden gezet. Anderzijds: ook als iets te weinig spannend is, kan wat nodig is niet van de grond komen. Wat hanteerbare uitdagingen zijn, is daarom steeds een kwestie van wikken en wegen en veronderstelt dat je jezelf door rêverie kunt containen, zodat je dat ook met ander(en) kunt doen.

Het proces van rêverie en containment zorgt voor de verwerking van 'bèta-elementen' naar 'alfa-elementen' (De Wolf, 2015). Bèta-elementen zijn sensaties en ongepolijste emotionele ervaringen. Alfa-elementen zijn de verwerkte sensaties en ervaringen in 'gedachten die kunnen worden gedacht door een denker'. Rêverie is een vorm van reflectie om over emoties te denken en die betekenis te geven: een proces van transformeren van directe emotionele ervaring naar gevoelens (zie kader 'Emoties en gevoelens').

Voor rêverie is 'negative capability' nodig. Bion ontleende deze term aan de negentiende-eeuwse dichter Keats en het is het beste te omschrijven als een staat van niet-weten. Die is te bereiken door open te blijven voor indrukken en sensaties van zichzelf en ook voor die van de ander. Je moet daarbij in onzekerheid kunnen blijven, in mysterie, in twijfel, in ambiguïteit en in paradoxen, zonder naar feiten en redenering te grijpen of iets op te lossen of (zeker) te willen weten (French, 2001).

Rêverie betekent jezelf gidsen in patronen, emoties en de onderstroom

Emoties en gevoelens

Het proces van rêverie en containment, als transformatie van bèta-elementen naar alfa-elementen – zoals door Bion beschreven in de jaren zestig – sluit aan bij eigentijdse opvattingen over emoties en gevoelens, zoals die van Damasio (2018). Deze maakt het volgende onderscheid: emoties zijn onbewust, ze ontstaan vanzelf; gevoelens zijn de innerlijke ervaringen en belevingen van individuen van emoties. Emoties sturen gedrag. Het is daarom nodig jezelf hiervan bewust te maken: te denken over wat onbewust is, omdat gedrag anders door emoties zou worden gestuurd.

Rêverie: positionering in vraagstukken van organisatieontwikkeling

Rêverie sluit aan bij wat de meeste adviseurs al meemaken: onverwacht mijmeren, zich voelen wegdrijven, gedachten en associaties die zomaar bovenkomen (bijvoorbeeld op weg naar huis of kantoor) over heftige gevoelens die zijn ontstaan tijdens of na de interventies.² Er kunnen in een dergelijke mijmering vanzelf spontane ingevingen opkomen of zinnigjes blijven rondspoken (zoals in het kader 'Het zweepte'). Een rêverie is ervoor om dit proces te stimuleren en serieus te nemen, in plaats van erop te reageren als verstorend of niet relevant, of als een praktisch idee. Voor de emoties en de gedachten die (meteen of naderhand) opkomen, wordt via rêverie een creatieve, potentiële, onderzoekende ruimte gemaakt en daardoor worden condities geschapen om ontdekkingen te doen.

Rêverie geeft vertraging in een gehaaste wereld, een stilzetten van alles wat moet, een vertraging die nodig is om emoties omhoog te laten komen, zodat er gelegenheid ontstaat ze te beleven, erover te denken en ze meteen of later betekenis te geven. Dit is de eerste functie van rêverie: de reactivering van wat tijdens het werk aan organisatieveranderingen en daarmee gemoeide relaties als onderstroom opkomt, vervat in emoties, verwondering, herinneringsflarden (zie kader 'Wat te onderzoeken in een rêverie?').

Tussen rêverie en reflectie (zoals gebruikelijk bij vele vormen van intervisie) is er een aantal belangrijke verschillen. Zo ontbreekt een vaste structuur; het gaat om het inspelen op wat uit zichzelf al plaatsvindt, om vertrouwen op wat bovenkomt in een staat van laten wegdrijven, vanuit de overtuiging dat het resultaat van een dergelijk proces van betekenis kan zijn.

Wat te onderzoeken in een rêverie?

Rêverie is een mijmering die het beste kan worden getypeerd als een staat tussen slapen en waken. Het is een soort dagdromerij waarin fantasieën, lichamelijke sensaties, beelden of metaforen opkomen, in vluchtige vorm of meer gestold; een mijmering die ontstaat in een toestand die het meest lijkt op een staat van wegdrijven en daardoor geen duidelijk begin of einde heeft (Berkhouwer, 2004; De Wolf, 2015; Holmes, 2019; Ogden, 1997; Symington & Symington, 1996).

2] Bij toepassing van rêverie in organisatieontwikkeling maak ik dankbaar gebruik van het werk van Ogden (1997, 2005), die rêverie in de beroepsuitoefening van de psychoanalyticus een belangrijke plaats geeft. Ik trek hier een parallel tussen analyticus en organisatieadviseur (zie ook Moeskops, 2006).

Wat zijn aangrijpingspunten? De idee is dat men open gaat staan voor wat opkomt, en dit verdraagt. Wat opkomt kunnen emoties zijn, gespreksflarden, zinnen, gebaren en woorden die zijn blijven hangen of rondspoken, kleine stemmetjes in het achterhoofd, metaforen, herinneringen en associaties. Emoties zijn een breed palet (Verhaeghe, 2012): ze kunnen uiteenlopen van blijdschap, verlangen, triomf, tevredenheid, kracht tot spijt, schaamte, woede, angst, verdriet, tekortschieten, afgrijzen zich gebruikt voelen, enzovoort.

Rêverie heeft nog twee andere functies: namelijk de ondersteuning van het denken over onderstroom, inclusief het wikken en wegen van de betekenis ervan. En het (zo nodig) aanzetten van het denken over. Het in een complexe context werken aan veranderprocessen kan dit nodig maken. Als gevolg van de grote uitdaging die een opdracht met zich meebrengt, maar ook van sociale relaties die met (soms) vele betrokkenen worden aangegaan – daarbij inbegrepen die met de opdrachtgever – kunnen er krachtige emoties worden opgeroepen. Onder de heftige emoties die ingrijpende veranderingsprocessen met zich meebrengen, kunnen er zijn die overspringen naar de adviseur en in diens rol terecht komen, zonder dat hij zich daarvan bewust is: er is dan sprake van ‘projectieve’ processen.

Organisatieadviseurs kunnen een projectief proces ervaren als een onweerstaanbaar appèl tot redden, oplossen of de leiding overnemen. Rêverie ondersteunt het zich bewust worden hiervan. Dat geldt ook voor te hechte verbindingen ofwel collusies die (ook onbewust) kunnen ontstaan tussen adviseur en het sociale systeem. Dergelijke verbindingen kunnen werkrelaties met zich meebrengen, met blinde vlekken doordat er samen wordt weggedroomd of wordt weggekeken, terwijl wat aan het licht moet komen, toegedekt blijft. Reflectie op het handelen kan in die situaties bovendien onbedoeld op de achtergrond raken, eveneens als een (onbewuste) reactie op emoties die zich voordoen in het organisatie- of veranderingsproces en daarmee gemoeide relaties. Een rêverie kan dan een venster zijn dat zicht geeft op datgene wat door de ander (nog) niet in woorden is verteld of onthuld of niet op de voorgrond kan treden, of waarvan het voor de ander een risico is of een conflict oproept als het in het bewuste komt.

Het idee van een rêverie in een dergelijke context is dat een organisatieadviseur emoties mag en (zelfs) moet ervaren. Wat deze ervaart, kan een additionele bron van kennis en informatie zijn. De gedachte is hierbij dat organisatieadviseur en sociaal systeem in een gezamenlijk verhaal zitten, zodat wat bij de organisatieadviseur boven komt drijven in rêverie, uit dit gezamenlijke verhaal voortkomt, daar toegang toe geeft en daardoor van betekenis kan zijn.

Bij het betekenis geven aan wat in rêverie naar voren komt, speelt nog een veronderstelling. Namelijk dat de interactiepatronen die zich tussen enkelen afspelen – waarbij de organisatieadviseur een van de betrokkenen is – een weerspiegeling kunnen zijn van het grotere geheel van patronen in het sociale systeem. Hier is sprake van het principe van herhaling ofwel dat van parallelprocessen (Krantz & Gilmore, 1993; Moeskops, 2006).³ Rêverie wordt daarmee een vorm van reflectie die mede kan helpen zicht te krijgen op het grotere geheel, doordat hierdoor hypothesen kunnen worden ontwikkeld, die

3] Ik maak bij het betekenis geven gebruik van de gedachte van een parallelproces, in plaats van de patronen waarin de organisatieadviseur ‘vast’ komt te zitten, zoals ‘Ik voel mijzelf zo klein’ als diens persoonlijke patroon uit te werken. De vraag is dan niet: waar komt dat bij jou vandaan? Maar: heb je het idee dat dit patroon juist in deze context wordt opgeroepen? Is de ‘kleinheid’ een weerspiegeling van een patroon dat in de organisatie speelt? Zo ja, wat is het effect daarvan op de taak, verandering of het ontwikkelen van voor verandering belangrijke relaties? Ik hanteer de veronderstelling dat de context van het sociale systeem hier de trigger is van het persoonlijke patroon van de adviseur, zodat dit gegeven kennis en informatie over die context verschaft. Vervolgens ligt in die context ook het aangrijpingspunt voor interventie. Dit geeft veel onderzoeksruimte, zo blijkt. De adviseur voelt zich (in het algemeen) bevrijd genoeg om zijn handelen te gaan onderzoeken.

vervolgens kunnen worden getoetst. Dit maakt het gebruik van rêverie tot een *systemische* interventie.

In deze opvatting heeft een organisatieadviseur een andere rol dan degenen die behoren tot de sociale systemen die hij adviseert of begeleidt. Die anderen hebben immers hulp gevraagd bij het doorbreken van patronen. De organisatieadviseur onderzoekt en monitort daarom zichzelf over wat er in de relatie met de ander wordt opgeroepen, expliciteert dit, geeft er betekenis aan en brengt het resultaat hiervan op een voor de ander te verdragen manier in het proces. Doel hiervan is dat er containment plaatsvindt en dat de anderen kunnen leren en zich ontwikkelen. Het is (in principe) niet het idee datgene wat naar boven komt in de rêverie letterlijk in het proces van bespreken te brengen. Om het proces van rêverie en containment te kunnen toepassen, dient een organisatieadviseur wel te beschikken over zelfkennis; die is nodig om uiteen te kunnen rafelen wat van de een en wat van de ander is.

Rêverie zal ook reflecties kunnen opleveren over wat tijdens het werk door een organisatieadviseur – onbewust, onbedoeld – niet is gedaan of gehoord. Dit brengt met zich mee dat wat er in het proces van rêverie onthuld wordt, emotioneel ingewikkeld kan zijn voor de betrokkene. Rêverie kan confronteren met ‘roze wolken’ waarop de organisatieadviseur en het sociale systeem samen zitten. Dit kunnen zelfs die momenten zijn die de organisatieadviseur tijdens of na het werk de minste aanleiding tot reflectie geven. Maar er kan ook een gevoel ontstaan dat men tekortgeschoten is, niet ontvankelijk is (geweest), niet begripvol, attent, te veel bezig met de eigen dingen, drijfveren of belangen, of moe en daardoor niet beschikbaar. Ook kunnen onopgeloste conflicten van de betrokkene manifest worden, die weerspiegelen wat er daardoor met de ander niet doorgewerkt kan worden; de betrokkene kan dan dezelfde patronen ervaren als het sociale systeem.

Rêverie is daarmee niet zomaar ‘mijmeren en wegdromen’. Omdat het proces van rêverie en het betekenis geven hand in hand gaan met een conceptuele theorie – de geschetste uitgangspunten van de objectrelatietheorie – levert dit een theorie voor ‘interiority’ (Coglan, 2018), namelijk een theorie om betekenis te geven aan wat er innerlijk in een adviseur gebeurt, omdat deze daar mede zijn handelen en interventies van afleidt.

Twee praktijkvoorbeelden

Eerste praktijkvoorbeeld

In deze eerste casus monitort een organisatieadviseur zichzelf. Behalve voor krachtige emoties (zowel positief, negatief als neutraal) heeft zij oog voor eigen herinneringen, omdat die relevant kunnen zijn. Ze laat zich zoveel mogelijk afdrijven en voelt lichamelijke sensaties. Ze geeft ruimte aan metaforen of woorden die uit haar overpeinzing als vanzelf omhoogkomen of aan momenten die haar plotseling te binnen schieten. Ze geeft ruim baan aan bijzonderheden in het sociale relateren of patronen, maar ook aan wantrouwen, argwaan, vertrouwen, impulsen, enzovoort. Deze adviseur formuleert, na

wikken en wegen, een werkhypothese en gaat deze onderzoeken. Het is een rêverie van een adviseur in zichzelf, die zij vervolgens uitschrijft als een soort dagboek, een moment van overpeinzing.

De luchthartige directeur

Anne is advies gevraagd over de te zetten stappen in organisatieontwikkeling. Zij voert in dat kader een serie individuele gesprekken met de directeur en het management-team (MT), bestaande uit vijftien personen. Al bij het voeren van de eerste gesprekken bemerkt zij bij zichzelf hoogoplopende emoties die ze nauwelijks weet te beheersen. De problemen zijn groot en urgent en hebben zich jarenlang opgebouwd. Ze vindt het een 'klungelige' situatie, zoals ze die zelden aantreft. Echter: vrijwel ieder lid van het MT voelt zich 'handelingsverlegen' en wil er zijn schouders onder zetten. De kennis en kunde van Anne zijn hard nodig.

Er verwonderen de adviseur verschillende dingen: hoewel de situatie al jaren bestaat, werd er onderling niet echt eerder over gesproken. Maar vooral de directeur zit haar dwars. Het gevoel was er meteen bij binnenkomst: de directeur kwam veel te vroeg, terwijl Anne haar notities van het voorgaande gesprek nog wat aan het ordenen was. De vrouw gaf niet veel blijk van gevoel voor problemen en leek best tevreden te zijn met de situatie. Er was sprake van een tevreden bestuur, een goed medewerkerstevredenheids-onderzoek en veel ruimte voor persoonlijke ontwikkeling in de organisatie. Het was zeker goed dat er over vervolgstappen werd nagedacht en ze was vooral benieuwd naar de visie van haar MT en die van Anne.

Dit alles had op Anne een weinig betrokken indruk gemaakt. Anne zelf voelde zich ongemakkelijk in het gesprek. Ze was ook snel klaar met vragen stellen. Er kwamen korte, goedgemutste antwoorden, heel anders dan in de andere gesprekken. Hoewel Anne naar haar idee niets had laten merken – ze had het goed weten te verbergen – aan de directeur, die in het gesprek met haar echt op haar gemak leek te zijn, drukte ze de opkomende gedachte weg of ze met zo'n weinig betrokken persoon wel zou kunnen samenwerken. De opdracht leek haar heel boeiend: er was veel te doen en er was ook veel eer mee te behalen. Gauw beginnen met het voorbereiden van de terugkoppeling, dus maar.

Terug op kantoor noteert Anne (gewoontegetrouw) de flarden van wat haar zo te binnen schiet, vooral over emoties. Ze noteert een sfeerimpressie van de gesprekken, de boosheid, de passie, het elan en de loyaliteit en ook het opmerkelijk hechte team dat het MT vormt. Ze merkt echter dat in haar impressie haar afkeer van de directeur steeds meer gaat domineren. Ook irritatie over de luchthartigheid en oppervlakkigheid van de vrouw komt steeds meer naar voren. Vooral de fladderende gebaren die ze tijdens het gesprek maakte, komen terug in Anne's geheugen.

Over de directeur stelt Anne zichzelf nu de vraag of ze met haar wel een werkrelatie kan ontwikkelen. Met het MT gaat dat zeker lukken, maar met een directeur zou er ook verbondenheid moeten zijn, toch? Er is een ander schrikbeeld: dat van een bodemloze put waar haar adviezen in verdwijnen. Moet ze de opdracht eigenlijk wel voortzetten?

Dat zou wel een gek gesprek worden: 'Geachte directeur, ik wil niet verder, omdat ik u te luchthartig en oppervlakkig vind.' Misschien moet ze verzinnen dat ze alleen de diagnose wilde doen, dus alleen de gesprekken terugkoppelen met een advies erbij, en een collega aanraden voor de implementatie. Maar wie kan ze dat aandoen?

Ze realiseert zich opeens dat de directeur er nog niet zolang is. Ze hadden het allemaal verteld: hoe goed de onderlinge relaties ook waren, dat er zorgen bestonden over de geringe ervaring van de directeur met de problemen die naderden. Het doorwerkende effect van de efficiency en bezuinigingen van de afgelopen jaren, hoe de lucht uit de

organisatie was geperst. Hoe vervolgens de eisen met betrekking tot de wendbaarheid opliepen en hoe beperkt de groep mensen was die daartoe in staat waren en die nu op hun tenen liepen. Dat

Door rêverie wordt een creatieve ontdekkingstocht mogelijk en kan de handelingsruimte worden vergroot

was toch iets heel anders dan in goede tijden leidinggeven. Fte's erbij vragen was echt nodig, maar daar was het klimaat bij het bestuur nu niet echt naar.

Anne dwaalt af naar herinneringen aan haar tweede leidinggevende functie. Hoe toen de een na de ander aan haar bureau stond met een lijstje van wensen, hoe ze zich overspoeld voelde door paniek over wat er van haar werd gevraagd en wat zij niet kon waarmaken. Ze was enthousiast begonnen aan wat later een onmogelijke opdracht zou blijken. Maar in die periode, niet wetende waar te beginnen, voelde ze zich in een moeras. Het werden tropenjaren. Gelukkig had ze wel de steun van een goede adviseur gehad en was zij er daardoor goed in geslaagd zich een weg te banen.

Er komt nog een andere gedachte bovendrijven terwijl ze haar notities maakt. De opdracht is haar verleend door twee van de MT-leden: met de directeur had ze tevoren slechts kort kennismemaakt. Het uitgebreide vraaggesprek was feitelijk de eerste lange ontmoeting. Vreemd eigenlijk, dat de directeur in de planning van de gesprekken te midden van de MT-leden stond en dat er een terugkoppeling met datzelfde MT was afgesproken, zonder een aparte afspraak met de directeur vooraf. Die zou er overigens wel zijn met de twee MT-leden, die daardoor een bijzondere positie kregen. Anne heeft daar eigenlijk niet eerder op gelet; de bijzondere volgorde schiet haar nu pas te binnen.

Anne gaat zich vervolgens afvragen of de eerste terugkoppeling niet aan de directeur zou moeten zijn, die ze dan op zich kan laten inwerken? De directeur zou daarmee ook de kans krijgen – zonder anderen erbij – om zich uit te spreken over wat zij wil met het beeld van de ernstige situatie die Anne uit de gesprekken heeft gedestilleerd. De directeur zou namelijk ook een andere rol dan haar MT moeten krijgen bij de vraagstukken op het gebied van organisatieontwikkeling. Bij haar is er wellicht geen compleet beeld?

Anne voelt mildheid ontstaan naar de directeur en besluit het volgende: ze zal een klip-en-klare terugkoppeling geven over de ernst van de problemen en de directeur serieus nemen. Het is ten slotte ook denkbaar dat de luchthartigheid een andere oorzaak

heeft. Misschien wil of kan ze de problemen niet tot zich laten doordringen – bijvoorbeeld omdat ze te groot zijn – ten einde zelf te overleven en er de moed in te houden. Maar misschien weet ze wel dat de problemen bestaan. Zou het MT, dat de problemen wil aankaarten, ook zijn teruggedeeind voor de luchthartigheid? Dan is er sprake van een parallelproces. Wat Anne is overkomen, is wellicht ook met het MT gebeurd. Ze herinnert zich opeens de kennismaking met de twee leden, die daar wel iets over hebben gezegd: dat het ‘allemaal niet zo doordrong bij B’. Anne realiseert zich dat ze hierop niet echt heeft doorgevraagd. Ze besluit met haar contactpersonen bij het MT te overleggen over het maken van een aparte afspraak vooraf, alleen met de directeur en is benieuwd hoe die zal gaan reageren. Ze kan daarmee meteen onderzoeken of een werkrelatie ontwikkelen mogelijk is en of er een voedingsbodemp is voor wat Anne denkt dat nodig is aan te zetten stappen. Stoppen met de opdracht kan immers altijd nog.

Nabeschouwing

Anne werkt emoties om in gevoelens en laat zich niet overmannen door een impuls van weerzin. Ze geeft woorden aan wat is meegemaakt, denkt na over betekenissen en gaat zich daardoor realiseren wat ze zou kunnen doen. Anne geeft ook betekenis aan emoties en het gedrag van de directeur in relatie tot diens beeld van de rol en taak van een directeur. Ze valt ook terug op het beeld van hoe verhoudingen in haar ogen in organisaties zouden moeten zijn. Anne denkt na over wat de directeur wellicht niet verdraagt. Ze gaat daardoor ook denken over de gecontracteerde situatie en het benodigde containment van de ander.

Dit alles maakt dat zij zich niet langer overspoeld voelt. Ze houdt de heftige emoties in en verdraagt ze. Ze containt zichzelf door emoties te vatten in woorden; woorden die vervolgens aan het papier worden toevertrouwd. De ‘negative capability’ is merkbaar aan ontvankelijkheid en het trachten te blijven openstaan. Het laten wegdrijven is zichtbaar: van de ene gedachte komt de andere. De eigen herinnering (‘De steun die ik ooit kreeg’) blijkt betekenisvol; deze verandert het perspectief en vergroot mede het handelingsrepertoire.

De conclusie is niet zwart-wit, want stoppen kan altijd nog. Anne gaat een hypothese testen. Want stel dat de betekenisgeving klopt, dan zou een aparte afspraak met de directeur een eerste aanzet tot een werkrelatie kunnen opleveren. Door deze setting voor te stellen, biedt zij de directeur bovendien ruimte om ‘het denken over’ aan te zetten.

Tweede praktijkvoorbeeld

Deze casus is een rêverie in een leersetting (een begeleide leergroep), waar adviseur Frans een vraag inbrengt en zijn rêverie uitspreekt. Het voorbeeld illustreert meteen de werkwijze. Degenen die deelnemen, maken mee hoe het proces van rêverie werkt en fungeren tegelijk als een weerspiegeling, als een sociaal systeem dat resoneert naar aanleiding van het verhaal. De emoties die door de rêverie bij de groep opkomen – en door de begeleider zullen worden uitgevraagd – fungeren als een extra bron van kennis en informatie. Ze helpen Frans om zijn blik nog verder te verruimen.

Typemiep

Om zijn rêverie in te leiden, vertelt organisatieadviseur Frans de voorgeschiedenis van een opdracht voor teamontwikkeling, waaraan hij al geruime tijd werkt. Hij wil graag een interventie bespreken die hij onlangs heeft gedaan. Na zijn schets van de context beantwoordt hij enkele onderzoekende vragen, zodat de groep een voldoende beeld heeft. Vervolgens gaat hij hardop mijmeren en zoomt hij in op emoties, flarden en losse flodders die hem bezighouden.

Frans was eerst terughoudend geweest, voelde zich onzeker en had het gevoel in het duister te tasten, maar is steeds steviger gaan interveniëren. Hij vond het vooral lastig om de leidinggevende te onderbreken tijdens de teambijeenkomsten die hij begeleidde. Die zat, eenmaal aan het woord, erg op de praatstoel en ging als het ware preken. Frans merkte bij zichzelf een oplopende ergernis, vooral als die leidinggevende weer begon met: 'Ik verwacht van jullie ...', waarna het team in stilzwijgen verviel. Dat kon Frans op dat moment niet goed 'lezen', mede doordat iedereen er zo gesloten uitzag.

In de voorbereidingsgroep (bestaande uit enkele teamleden) hoorde hij dan wat het opriep, maar ook dan kon Frans er niet goed vat op krijgen. De een had er last van, een ander zei: 'Zo is hij nu eenmaal. Maar ik vind hem wel echt goed in de inhoud van het werk.' Maar daar hoefde Frans het nu niet over te hebben, vertelt hij de groep collega's. Met de leidinggevende had hij trouwens een goed, prettig werkcontact: ze spraken elkaar tussentijds veelvuldig. Er was iets heel anders waarover hij aan het peinzen was geslagen. Het was tijdens de laatste bijeenkomst met het team gebeurd, waarbij werd gesproken over de onderlinge rolverdeling in de werkprocessen. Er was op voorstel van Frans door een voorbereidingsgroep een stroomschema voorbereid waarin de gang van zaken stond: van idee (vanuit het team) naar goedgekeurd besluit (door de top van de organisatie). Het leidde tot een goed, open gesprek over de vele ideeën, het werkproces, de onderlinge verhoudingen en verwachtingen en over de verschillende rollen die ieder had. Het werd in eerste instantie een levendige sessie. Mooi was ook dat een van de teamleden, die zich eerder nauwelijks had geroerd, het stroomschema had uitgewerkt.

Het moment waarom het ging was toen een van de teamleden (uit de voorbereidingsgroep) zich tot zijn buurvrouw wendde en zei: 'Ik dacht dat jij de typemiep was!' Die buurvrouw was een ervaren senior, precies degene die in het stroomschema over de gewenste verhoudingen als laatste 'sluis' fungeerde en een belangrijke rol had met betrekking tot de kwaliteit. Frans vertelt dat hij dit een dermate beledigende opmerking vond, dat hij onmiddellijk voor het desbetreffende teamlid in de bres sprong en uitriep: 'Dit kan echt niet.' Het teamlid in kwestie moest immers door hem beschermd worden; hij had gezien hoe ze ineendoek bij de opmerking. Frans staat erachter dat hij ingreep: het had echt niet anders gekund. Nu vraagt hij zich toch af of hij ter plekke geen ruimte had moeten maken voor een gesprek hierover en hoe hij dit dan had moeten doen. Door zijn interventie was het gesprek over het stroomschema meteen verdergegaan, maar Frans had toch het gevoel van een soort kentering in de sfeer. Hij vraagt zich ook af of hij met het teamlid had moeten napraten. Desgevraagd zijn de emoties bij Frans zelf: *a)* zijn morele verontwaardiging over de opmerking 'typemiep', *b)* zijn gevoel van tekortschie-

ten, het niet goed genoeg doen, en c) het voelen van de enorme druk om voor teamleden te zorgen die niet voor zichzelf kunnen opkomen.

De leergroep als spiegel

Er volgt een intermezzo waarin de groep de vraag krijgt wat er bij hen resoneert en wat opkomt naar aanleiding van het verhaal van Frans. Dit levert op: 'Zich niet gezien voelen', 'Het verdriet van het teamlid', 'Flink kwaad op de leidinggevende. Waar is die, wat vindt die, wat doet die, wat denkt die?', 'Een ijzeren man', 'Een aap die handig heen en weer springt van de ene naar de andere schouder', 'De collega's: wat deden die?', 'Zo erg is het niet, "typemiep"', 'Ik ken dat soort collega's, ik haal daar mijn schouders over op, ik negeer ze.' Frans kiest wat verder uit te werken: hij neemt de kwaadheid op de leidinggevende en de ijzeren man, die hij oppikt als de 'onaangedaanheid' van de leidinggevende.

Frans zet zijn mijmering hardop voort. Er komt nu bovendrijven dat hij eigenlijk kwaad is op de leidinggevende, die hem de kastanjes uit het vuur laat halen, terwijl die leidinggevende zelf er op het 'typemiepmoment' onaangedaan bij zat. Hierdoor wordt het Frans (pijnlijk) duidelijk hoe hij in de teamontwikkeling in 'gaten' is gesprongen die de leidinggevende laat liggen. Dat heeft hij namelijk zowel met het organiseren van de bijeenkomst over het stroomschema als in zijn rol als beschermer van het sociale klimaat gedaan. De gedachte aan onbewuste communicatie tussen leidinggevende en hemzelf komt op. De man heeft hem nooit met zoveel woorden gevraagd zich hiermee bezig te houden, maar voor beide kwesties geldt dat Frans het toch is gaan doen!

'In het gat springen dat de leidinggevende laat liggen?' wordt de rode draad voor het vervolg van de rêverie van Frans. Er komen nog meer herinneringen bij hem op: flarden zowel uit de gesprekken met de leidinggevende, als uit die met de voorbereidingsgroepen. Die gaat hij nu zien als 'nog meer kastanjes' die de leidinggevende hem uit het vuur laat halen. Welke zijn eigenlijk voor hemzelf? Frans gaat zich realiseren dat de 'goede' gesprekken die hij met de leidinggevende heeft gevoerd, zich vooral concentreerden op het bevorderen van de onderlinge gesprekken in het team en dat diens eigen rolinvulling nog geen onderwerp van gesprek is geweest. Bijvoorbeeld hoe die leidinggevende sturing geeft aan de rolverdeling tussen de mensen. Het is natuurlijk niet zomaar dat een senior als 'typemiep' wordt bestempeld. En hoe is de leidinggevende eigenlijk verdergegaan na dat incident met de 'typemiep'?

Er komt nog meer bij Frans op. Hij herinnert zich nu wat wordt afgedaan als bedrijfsvoering door de leidinggevende: is dat nu echt allemaal zo verachtelijk? Of zitten daar werkzaamheden bij die in het samenwerken door het team – dat hij nu al een tijdje begeleidt – eigenlijk helemaal niet goed gemist kunnen worden? Hoort daar ook het bewaken van sociale normen bij? Nu komt er een andere zorg bij Frans boven: wat zou voor de leidinggevende een draaglijke manier zijn om over dergelijke 'verachtelijke werkzaamheden' te spreken? En: hoe zou Frans het openstaan, onderzoeken, leren en ontwikkelen kunnen bevorderen?

Nabeschuwing

Adviseur Frans legt een emotie onder het vergrootglas waarin hij een impuls niet beheerste en het opnam voor het beschermen van een van de teamleden. De rêverie erover wordt ingegeven door zijn ambivalente gevoel erover. Heeft hij er goed aan gedaan? De rêverie levert hem een venster op iets wat hem tot dusverre is ontgaan. Er wordt een collusie tussen hem en de leidinggevende zichtbaar. De adviseur is onbewust – zonder dat dit zo geformuleerd of afgesproken is – in het ‘gat’ gesprongen dat de leidinggevende in de rolinvulling heeft laten ontstaan. ‘Opkomen voor de typemiep’ brengt de adviseur oog in oog met deze blinde vlek. Hij realiseert zich dat hij, in plaats van in de gaten te springen (processchema, sociale normen handhaven), liever met de leidinggevende in gesprek wil over diens werkzaamheden, inclusief de taken waar deze nu op neerkijkt. Mogelijk kan hij hem dan een spiegel voorhouden wat betreft de punten waarop ook het team een lacune voelt, maar waaraan men tot dusverre geen woorden heeft weten te geven.

De opbrengst van de rêverie met een groep – de onderzoekende vragen en de associaties in de tussenronde – is dat deze sneller blinde vlekken aan het licht kan brengen. Vooral bij collusies is zelfbeschuwing lastig. Er ontstaat een doorbraak, nu het palet aan reacties van de groep wordt opgevat als weerspiegeling van niet-manifeste aspecten in het vertelde verhaal.

Geleerde lessen bij een proces van rêverie

Ik heb de afgelopen jaren veel ervaring met rêverie opgedaan in mijn rol als organisatieadviseur en bij het leren toepassen door anderen. Dit waren organisatieadviseurs die zich wilden scholen in het doorbreken van organisatiepatronen op basis van uitgangspunten van een systeempsychodynamisch perspectief. Ik bespreek hier de geleerde lessen.

Twee stappen

Een rêverie bestaat meestal uit twee stappen. De meeste organisatieadviseurs maken een dubbelslag: het gaat niet alleen om het containen van anderen, het blijkt veelal nodig eerst zichzelf te containen. Emoties die als gevolg van de relaties met sociale systemen ontstaan, hebben dan grote impact. Het ‘rêverieën’ helpt ze niet ‘uit te acteren’ als impulsen, maar ze bewuster te gaan ervaren en hieraan betekenis te geven, zodat reflexieve ruimte wordt gevoeld en meerdere handelingsopties tevoorschijn kunnen komen.⁴ De casus ‘De luchthartige directeur’ illustreert dat: als de eerste stap is gezet (‘Zichzelf containen’), blijkt er ruimte voor een tweede stap (‘Hoe kan ik de anderen nu containen?’). Pas dan kan de adviseur daarover gaan puzzelen, wikken en wegen.

Zelfkennis

Zelfkennis is een voorwaarde. In de eerste plaats om je ervan bewust te kunnen zijn wat van jezelf is en wat van de ander. Dit ontrafelen is niet onprobleematisch, zelfs bij ruime

4] Een voorbeeld is de grote haast met maatregelen en het snelle gepraat daarover, van iemand die zich nauwelijks de tijd gunt om na te denken. Dit heet in jargon ‘uitacteren in impulsen’ en weerspiegelt de haast in de organisatie en niet stil te staan bij wat (in dit geval) voor ieder voelbaar op de achtergrond meeloopt: de dreiging dat de organisatie het niet zal overleven. Dit is iets dat iedereen weet, bewust of als een klein stemmetje in het achterhoofd. In de officiële communicatie wordt er echter niet over gesproken; het is de ‘elephant in the room’.

zelfkennis. In het proces van betekenis geven is het van belang om oog te hebben voor datgene wat er precies bij de organisatieadviseur wordt opgeroepen. Er kan sprake zijn van normale wederkerigheid in het hier en nu, empathie zoals die zich in sociale relaties nu eenmaal voordoet, of iets van heden of verleden van de betrokken organisatieadviseur wat resoneert. Of – tot slot – van iets dat het resultaat is, van een proces waarbij een emotie die van de een is (door onbewuste communicatie) wordt overgedragen aan de organisatieadviseur (Holmes, 2019).

De casus van Frans is van dit laatste een voorbeeld. Hij wordt er (onbewust) toe opgeroepen een rol te nemen, wat door hem wordt ervaren als een onweerstaanbaar appèl, en hij realiseert zich dit pas in ‘reflection on action’, via een rêverie. De adviseur is dan verstrikt geraakt in een projectief proces, een collusie: door ongemerkt en zonder daar woorden aan te hebben gegeven, de rol van de leiding in te vullen waar een ‘lege’ plek was.

Wanneer goed genoeg?

Een rêverie is (al) goed genoeg als er een enkel nieuw woord is waar de betrokkene verder over wil nadenken. Als er een hypothese kan worden getoetst, is dat mooi. Een voorgenomen handeling is nog beter, maar niet per se nodig, omdat het ‘verwoorden van en het vervolgens denken over’ iets wat is ontsnapt, aan iets woorden geven al voldoende kan zijn voor een eerste stap. Er zijn dan gedachten manifest die eerder niet naar boven kwamen – door Bion mooi geformuleerd als ‘unthinkable thoughts’ – zoals een nieuw aspect, een vergeten aspect of een herinnering aan de uitgangspunten en grenzen van de professie, hetgeen weer kan leiden tot een nieuwe onderzoeksvraag.

In een rêverie kan een betrokkene – net zoals het sociale systeem waarin hij of zij geïnvolveerd is – niet overal meteen naartoe. Organisatiepatronen laten zich niet zomaar te pakken krijgen en doorbreken, en dat geldt met name voor de weerbarstigste categorie (Moeskops, 2014). Het kan daardoor even duren voordat een handeling er is of een betekenis hout snijdt. Dit maakt ook dat een rêverie het beste tot zijn recht komt bij langerdurende trajecten en er relaties zijn ontwikkeld, zodat een spannende hypothese kan worden getoetst of een (nieuwe) onderzoeksvraag kan worden voorgelegd, of een gecontracteerde relatie kan worden ge(her)formuleerd. Overigens leveren rêverieën verbazend vaak te testen hypothesen op. Het is van tevoren niet te voorspellen welke metaforen, associaties en emoties een doorbraak zullen geven.

Met een rêverie leren werken

Een rêverie kan reflecties opleveren, van wat in het werk – onbewust, onbedoeld of in handelingsverlegenheid – niet is gezien of gedaan. Dit kan emotioneel ingewikkeld zijn voor de betrokkene. Het is belangrijk met een rêverie te leren werken, zonder dat spannende gevoelens bij de betrokkenen onnodig hoog oplopen. Een gevoel van spanning kan worden verhoogd door te werken in een groep, maar kan ook ontstaan in een setting van individuele supervisie. Dit maakt een veilige leeromgeving nodig. Voor leergroepen geldt daarom: hoe kleiner, hoe veiliger. Veiligheid vraagt voorts om een ter zake kun-

dige begeleiding, het expliciteren van aannamen (zoals onbewuste communicatie, het gegeven dat emoties ongemerkt kunnen overspringen) en tot slot een sfeer van rust, ruimte, openheid en onderzoekende vragen. Hiertoe behoort ook het beschermen van de vrijheid van de inbrenger om zelf te kiezen wat zinvol is om verder uit te werken of te verdiepen.

Die vrijheid past ook het beste bij het aanzetten van het proces van het denken over. Wordt dit klimaat niet goed bewaakt, dan ontstaat al snel een sfeer van zich willen verdedigen, van schaamte en zich besmuikt voelen, van betrappt zijn op iets wat is gemist, van zich niet gezien voelen of van adviezen en tips willen geven. Dat alles in plaats van de creatieve, onderzoekende ruimte die beoogd wordt. In een dergelijk leerproces leert niet alleen de betrokkene te werken met 'negative capability'; de (leer)groep leert ook te verblijven in het niet-weten en te verdragen dat iets niet (meteen) opgelost wordt.

Ervaren adviseurs

Een setting van rêverie ondersteunt ook ervaren adviseurs die werken aan ingrijpende veranderingsprocessen. Vooral projectieve processen en collusies zijn voor jezelf moeilijk(er) op te sporen, ook als er veel ervaring is. Het effect ervan kan bovendien zijn dat ook reflectie onder druk komt te staan. Een rêverie die het zich daarvan bewust worden ondersteunt, is een extra bron van kennis en informatie. De aanwezigheid van een groep kan dan een versnelling geven.

De casus van Frans is hiervan een voorbeeld. Hij zag geen aanleiding om de werkrelatie met de leidinggevende in te brengen, want die was in zijn ogen goed, maar wel voor zijn interventie 'typemiep'. Door de rêverie kwam hij zijn boosheid onder ogen, over de kastanjes die de leidinggevende hem uit het vuur wilde laten halen.

Diversiteit

Juist diversiteit schept een open en onderzoekend klimaat en als dit in een rêverie wordt bevorderd, ontstaat er een potentiële creatieve ruimte voor ontdekkingen. Dit kan op eigen kracht, maar ook dan heeft het werken met een groep een voordeel. In het palet van reacties van de groep is er in het algemeen sprake van een grote verscheidenheid. Er komen via de groep verschillende identificaties tot stand met verschillende betrokkenen uit het verhaal van de betrokken adviseur en met de emoties die zij vertegenwoordigen. Dit zijn vaak juist de aspecten die in het vertelde verhaal minder manifest zijn en weinig of geen woorden krijgen, maar desondanks worden opgepikt. Overeenstemming hoeft dan ook niet; integendeel. Het woord dat blijft hangen, dat bij de betrokken inbrenger resoneert (en waar deze mee verder wil), kan voor diegene een nieuwe wereld binnenbrengen.

Rêverie van collega's

In een samenwerking door collega's kunnen verschillende aspecten van het veranderingsproces en de daarmee gemoeide relaties weerspiegeld worden. Een rêverie kan dit manifest maken. Wanneer deze processen onbewust blijven, kan het gevolg voor

de werkrelatie zijn dat er conflicten, tegenstellingen of sterk uiteenlopende fantasieën over kansen en mogelijkheden ontstaan die de boventoon gaan voeren. Zo vindt de ene collega een bijeenkomst uitstekend verlopen, terwijl de andere deze mislukt vindt. Er kan onderlinge wrijving ontstaan over de rol en aanpak. Of er ontstaan spanningen in een werkrelatie, doordat de bestuurder steeds met de ene collega contact zoekt en die zich vervolgens superieur gaat gedragen. Als men dergelijke kwesties als weerspiegeling van het sociale systeem kan duiden – in plaats van als een personificatie van de relatie – geeft dit vrije ruimte om te onderzoeken. Naast oog voor gedoe en conflict, komt er aandacht voor wat de werkrelatie draagt en wat daarvan ‘eigendom’ is van het sociale systeem. En voor het gesprek onder welke condities het voor het sociale systeem hanteerbaar wordt, dit overgedragen te krijgen.

Tot besluit

Rêverie betekent jezelf gidsen in patronen, emoties en de onderstroom. Ze wordt een creatieve ontdekkingstocht mogelijk en kan de handelingsruimte worden vergroot. Doordat er een reflexieve ruimte wordt gemaakt voor de onderstroom – waarin emoties, flarden en associaties omhoog kunnen komen – en waarvoor woorden kunnen worden gevonden, kan er beschouwd worden. Daardoor kunnen nieuwe inzichten ontstaan en handelingen worden (her)overwogen. Een rêverie is daarmee een extra bron ter ondersteuning: bij het stellen van de diagnose, het doen van onderzoek, het ontwerpen van interventies en bij de nabeschuiving. Een organisatieadviseur kan door een rêverie denken over het ‘containment’ van betrokkenen, zodat er leer- en ontwikkelingsprocessen kunnen plaatsvinden en organisatiepatronen kunnen worden doorbroken. ■

Literatuur

- Armstrong, D. & French, R. (Eds.) (2005). *Organization in the mind: psychoanalysis, group relations and organizational consultancy*. Londen: Karnac Books.
- Bellersen, M. & Kohlman, I. (2009). *Praktijkboek intervisie: proces en methoden*. Deventer: Kluwer.
- Berkouwer, A. (2004). *Handboek de psychoanalytische sessie: anatomie van een plek*. Amsterdam: Boom.
- Coghlan, D. (2018). Edgar Schein at 90: a celebratory and exploratory metalogue. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54 (4), 385-398.
- Damasio, A. (2018). *De vreemde orde der dingen. Het leven, het gevoel en het ontstaan van culturen*. Amsterdam: Wereldbibliotheek.
- French, R. (2001). Negative capability: managing the confusing uncertainties of change. *Journal of Organizational Change Management*, 14 (5), 480-492.
- Haan, E. de (2001). *Leren met collega's. Praktijkboek collegiale consultatie*. Assen: Van Gorcum.
- Hirschhorn, L. (1988). *The workplace within: psychodynamics of organizational life*. Londen: MIT Press.

- Holmes, J. (2019). *A practical psychoanalytic guide to reflexive research: the reverie research method*. New York: Routledge.
- Kets de Vries, M. (1999). *Worstelen met de demon. Over emoties, irrationaliteit en onbewuste processen in mens en organisatie*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Krantz, J. (2001). Dilemma's of organizational change: a systems psychodynamic perspective. In L.J. Gould (Ed.), *The system psychodynamics of organizations* (pp. 133-156). Londen: Karnac.
- Krantz, J. & Gilmore, T. (1993). Het interactieproces tussen adviesteams en cliëntsystemen. In M. Kets de Vries (Ed.), *Organisaties op de divan: gedrag en verandering van organisaties in klinisch perspectief* (pp. 275-293). Schiedam: Scriptum.
- Moeskops, O.G.M. (2006). Het vermogen om te verdragen: een psychoanalytisch perspectief op diagnose en interventie in veranderingsprocessen. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 60 (4), 25-39.
- Moeskops, O.G.M. (2014). *Doorbreken van organisatiepatronen*. Amsterdam: RoodPurper.
- Moeskops, O.G.M. (2016). Jongleren met identificatie. Over meervoudige partijdigheid. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 70 (6), 61-78.
- Nagel, C. (2014). *Behavioral strategy. Thoughts and feelings in the decision-making process: the unconscious and the company's succes*. Bonn: Unternehmer Medien.
- Ogden, T.H. (1997). Reverie and interpretation: Henry James (1884). *Psychoanalytic Quarterly*, 66, 567-595.
- Ogden, T.H. (2005). On psychoanalytic supervision. *International Journal of Psycho-Analysis*, 86 (5), 1565-1280.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner: how practitioners think in action*. New York: Basic Books.
- Stacey, R. (2012). *Tools and techniques of leadership and management. Meeting the challenge of complexity*. Oxon: Routledge.
- Symington, J. & Symington, N. (1996). *The clinical thinking of Wilfred Bion*. Hove: Routledge.
- Vansina, L. & Vansina-Cobbaert, M.J. (2008). *Psychodynamics for consultants and managers*. Chicester: Wiley.
- Verhaeghe, P. (2012). *Identiteit*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Waddell, M. (2002). *Inside lives. Psychoanalysis and the growth of personality*. Londen: TaviKarnac.
- Wolf, M.H.M. de (2015). *Psychoanalytische theorievorming en de DSM-5. Ontwikkeling en psychopathologie*. Bussum: Coutinho.

Auteur



Drs. O.G.M. Moeskops adviseert en begeleidt organisaties, besturen en toezichthouders bij vraagstukken van organisatieontwikkeling vanuit RoodPurper te Amsterdam.
E-mail: omoeskops@roodpurper.nl.

