

# De manager als holding

Over Donald Winnicott en Wilfred Bion

**Odette Moeskops**

Het begrip ‘holding and facilitating environment’ (kortweg: holding) is afkomstig van Winnicott en ingeburgerd geraakt in vraagstukken van organisatieontwikkeling. Het duidt een omgeving aan; als een dergelijke omgeving een ‘iemand’ is, dan is dit een zich aanpassende omgeving die zich afstemt op een ander, zodanig dat leren, ontwikkelen, werken en veranderen mogelijk wordt. Het invulling geven aan holding gebeurt door wat je oppikt, wat je verdraagt, hoe je betekenis geeft en dit vertaalt in een verwoording of een handeling. Bion noemt dit proces ‘containment’. Holding en containment hebben voor organisatieontwikkeling een drievoudige betekenis. Ten eerste omdat organisaties een sociaal weefsel vormen, dat kan beschermen of tekortschieten. Ten tweede vanwege het fenomeen van regressieve trekkracht en tot slot omdat het verdragen een noodzakelijke stap is voor ontwikkelingsprocessen. De auteur verduidelijkt deze betekenis met praktijkvoorbeelden en kiest daarin het perspectief van een manager in de rol van holding.

## Inleiding

De betekenissen van ‘holding’ en ‘containment’ liggen dicht bij elkaar, zodat ik op de schouders van twee tijdloze helden sta: Donald Winnicott en Wilfred Bion. Ze waren tijdgenoten, bijna even oud en hebben ieder op eigen wijze en met eigen taal een belangrijke impuls gegeven aan de theoretische ontwikkeling van hun discipline: de psychoanalyse. Holding (van Winnicott) en containment (van Bion) maken deel uit van de objectrelatietheorie, een perspectief waaraan al sinds de jaren vijftig van de vorige eeuw kennis en ervaring wordt ontleend voor vraagstukken van organisatieontwikkeling vanuit het systeem-psychodynamische perspectief (Fraher, 2004; Gould, 2001).

Holding en containment worden veelal in één adem genoemd. Toch is vaak niet zo duidelijk wat de begrippen precies betekenen, wat ze onderscheidt en wat de erbij passende handelingen zijn, vooral als contexten uiteenlopen (De Wolf, 2015; Moeskops, 2014; Symington, 1996). De ontstaansgeschiedenis en hoe ze als fenomenen zijn ontdekt, werpt hier licht op.

## Winnicott en holding

Donald Winnicott (1896-1971) was psychoanalyticus en kinderarts. Hij ontwikkelde ideeën die al zeker zeventig jaar een blijvende aantrekkingskracht hebben, zowel op vakgenoten als op organisatieadviseurs. Winnicotts concepten zijn aantrekkelijk, omdat ze woorden geven aan processen in relaties tussen mensen die van alle tijden zijn en zowel privé als in organisaties te herkennen zijn (Davis, 1981; De Wolf, 2015; Janson, 2018; Moeskops, 2014). Behalve het begrip holding zijn meer ideeën van Winnicott toegepast in organisatieontwikkeling, zoals ‘good enough’ en transitionele objecten (Vansina, 2008). Zijn ideeën zijn soms lastig te ‘pakken’, ook doordat ze gaandeweg evolueerden. Winnicott bracht onder woorden wat bijdraagt aan ontwikkeling; zijn theorie heeft daardoor een positieve benadering.

1] In die tijd ging het voornamelijk om moeders, tegenwoordig gaat het uiteraard ook om vaders.

Winnicott werd in de jaren twintig van de vorige eeuw kinderarts. Jarenlang observeerde hij hoe moeders erin slaagden te zorgen voor de ontwikkeling en het zetten van leerstappen door hun kinderen.<sup>1</sup> Winnicott typeerde wat de moeder deed en de relatie die daardoor ontstond als het bieden van een ‘holding and facilitating environment’ (kortweg: holding) ofwel een omgeving die zich op zodanige wijze aanpast, dat het op eigen benen staan door de ‘afhankelijke ander’ mogelijk wordt. Hij noemde deze rol die van een verzorgend object. Hij duidde dit met ‘object’ aan, omdat een verzorgende ander zich als een object (een ding) laat gebruiken, zolang en in zoverre dat nodig is voor ontwikkeling van het kind en zolang het (nog) niet door het kind wordt gezien als een mens van vlees en bloed (met eigen behoeften, een eigen agenda en eigen emoties).

Dit proces van ontwikkeling, van op eigen benen staan, is in de ogen van Winnicott nooit af; het maximaal te bereiken resultaat is relatieve autonomie. Individu en omgeving blijven onderling afhankelijk. In de latere (volwassen) ontwikkeling blijven de behoefte en de noodzaak van holding bestaan en wordt deze functie vervuld door relaties met belangrijke anderen, groepen waartoe men behoort, door grenzen, wetten en kaders, maar bijvoorbeeld ook door cultuur.

Winnicott was in de jaren vijftig en zestig een beroemdheid. Hij hield vele BBC-radio-praatjes over het grootbrengen van kinderen en introduceerde het geruststellende idee van ‘good enough’ al in zijn eerste uitzending. Hij deed daarmee recht aan de wijsheid van het intuïtieve weten, wikken en wegen van moeders over wat te doen, maar ook aan het tekortschieten of niet-weten en puzzelen dat door hen werd ervaren. Hij trok een breed luisterpubliek dat onzeker was over hoe de opvoeding het beste kan worden aangepakt.

## Bion en containment

Ook de ideeën van de psychoanalyticus Wilfred Bion (1897-1979) hebben al zeker zeventig jaar een grote aantrekkingskracht op zijn vakgenoten en op organisatieadviseurs. Ook zijn concepten geven woorden aan processen in relaties tussen mensen die van alle tijden zijn. Bion werd aan het einde van de negentiende eeuw geboren in India en

bracht zijn jeugd door op een Britse kostschool. Hij maakte de Eerste Wereldoorlog en de nieuwe aandoening 'shellshock' van nabij mee als een militair arts.

Bion formuleerde belangrijke inzichten over de relatie tussen therapeut en patiënt en het proces van leren en ontwikkelen daarbinnen (De Wolf, 2015; Moeskops, 2014; Symington, 1997; Vermote, 2019; Waddell, 1998). Hij gaf woorden aan wat er gebeurt 'binnenin' een therapeut

die zich in een dergelijk therapieproces bevindt en aan de verschillende vormen die de relatie tussen therapeut en patiënt kan aannemen. Bion introduceerde zo het idee

van het containment. Daaronder verstond Bion: het vermogen van mensen om zich in relaties (in een proces van onbewuste communicatie) met de emoties van een ander te identificeren, er in een rêverie over te mijmeren en erop te reflecteren. Tot containment behoort ook een 'verwoording' of handeling, waarbij de gevoelens aan deze ander in een hanteerbare vorm worden teruggegeven.

Bion was daarnaast een belangrijke 'founding father' van theorievorming over groepsprocessen. Ook dit zijn ideeën die tot op heden in gebruik zijn. Hij noemde de (altijd aanwezige) onderstroom in groepen 'basic assumptions'. Ik zal verder in dit artikel verschillende basic assumptions bespreken, in de vorm van regressieve patronen.

## Het begrip holding is ingeburgerd geraakt in vraagstukken van organisatieontwikkeling

### Holding en containment: overeenkomsten en verschillen

De gemeenschappelijke veronderstelling van holding en containment is dat er in relaties tussen mensen sprake is van processen van onbewuste communicatie, van het proces van projecteren en van objectrelaties. Je zou kunnen zeggen dat Bion met het idee van containment de binnenkant biedt van wat door Winnicott de 'stille' of directe communicatie van een holding wordt genoemd. Dit maakt dat ik hun inzichten combineer.

Ik verlaat nu de sfeer van vroege ontwikkeling en van therapie en stap over naar organisatieontwikkeling, naar het systeem-psychodynamisch perspectief. Ook 'normale' volwassenen kunnen (onbewust) terugvallen op processen van onbewuste communicatie, op projecteren en op objectrelaties, als een normaal mechanisme; levenslang, in dagelijkse situaties en in organisaties. Het is zowel een manier van communiceren, als een proces waarin emoties kunnen worden uitbesteed door ze te projecteren. Wat eigenlijk van de een is, komt dan terecht bij de ander of ergens anders en er ontstaan objectrelaties. Dergelijke verbindingen hebben een nuttige functie, want ze vormen een zelfgesponnen (sociaal) weefsel. Het zijn processen die 'vanzelfzwingend' en zelforganiserend plaatsvinden; ze kunnen zonder al te veel woorden ontstaan en ieder kan ze in werking zetten.<sup>2</sup>

2] Het woord 'vanzelfzwingend', een samentrekking van 'vanzelf' en 'zwingend', is bedacht door Ladan (2010).

Het is door deze processen dat mensen in sociale relaties in staat zijn elkaar aan te voelen, emoties van elkaar op te pikken of zelfs over te nemen en zich daarmee te identificeren, ook al wordt dat niet met zoveel woorden gezegd of gevraagd. Objecten om op te projecteren kunnen een belangrijke ander of anderen zijn. Maar ook dingen, ideeën, narratieven, regels, helden of een wenkend perspectief kunnen die functie (gaan) vervullen, daarmee ontstaan objectrelaties. Objectrelaties stellen gerust, geven focus of helpen spanning te dragen. Ze kunnen daarbij meer of minder gemakkelijk voor onderzoek en reflectie beschikbaar zijn. Soms nestelen ze zich diep in mensen, in hun relaties en patronen en vormen ze nauwelijks te verbreken verbindingen, ook als betrokkenen dat zelf willen. Dergelijke verbindingen kunnen functioneel zijn, maar in de loop van de tijd disfunctioneel worden. Wanneer dit proces zich in hevige mate voordoet, kan dit een reactie zijn op een overmaat aan spanning (positief of negatief), met als trigger zelf niet (langer) of nog niet te kunnen (ver)dragen.

De taak die een holding – in de context van dit artikel een manager, een iemand – te verrichten heeft, is het bieden van een zich aanpassende omgeving die zich afstemt op een ander of anderen, op zodanige wijze dat leren, ontwikkelen, werken en (eventueel) veranderen mogelijk wordt. Wie een rol als holding inneemt, benut de genoemde processen van onbewuste communicatie, projecteren en objectrelaties. Hij of zij draagt als een ‘omgeving’ wat nog (niet) verdragen wordt, zolang dat nodig is, vanuit het idee dat betrokkenen daardoor kunnen leren en zich kunnen ontwikkelen. Hierin is de gedachtelijn van Winnicott herkenbaar: de positionering van een holding als een omgeving, een iemand – een parallel met de moeder en haar taak.

Het invulling geven aan holding gebeurt door wat je oppikt, wat je verdraagt, hoe je betekenis geeft en dit vertaalt naar een verwoording of handeling: het proces van containment. Hierin is de gedachtelijn van Bion herkenbaar. De taak van wie het containment op zich neemt, is te komen tot een dergelijke omgeving, tot het bieden van een holding, het puzzelen over de betekenis van processen van onbewuste communicatie, van projecteren, van objectrelaties en van emoties die worden overgedragen. Dit proces van containment is nodig om een holding te kunnen zijn, ze kunnen niet zonder elkaar.

## Werken met de onderstroom in organisaties: het perspectief van een manager

Wat maakt dit fenomeen van holding bieden en het proces van containment nu van belang voor vraagstukken van organisatieontwikkeling? Hiervoor zijn drie redenen: *a)* het gegeven dat organisaties een sociaal weefsel vormen dat kan beschermen of tekortschieten, *b)* het fenomeen van regressieve trekkracht, en *c)* het vermogen om te verdragen dat nodig is om ontwikkelingsstappen te zetten.

### *Organisaties vormen een sociaal weefsel dat kan beschermen of tekortschieten*

Een van de grootste vernieuwingen die het systeempychodynamisch perspectief bracht, is dat er oog ontstond voor wat voorheen een bijproduct leek van keuzes in de wijze van organiseren, namelijk dat hierdoor (bedoeld of onbedoeld) een beschermend of juist niet beschermend weefsel van relaties kan ontstaan, door relaties met anderen maar ook met dingen (Hirschhorn, 1997; Kernberg, 1998; Krantz, 2001, 2009; Menzies, 1959; Miller & Rice, 1967; Moeskops, 2014; Petrigierli, 2019; Shapiro & Carr, 1991; Trist & Bamforth, 1951).

Vanuit de bovenstroom bekeken, bestaat de wijze van organiseren uit afspraken die met elkaar worden gemaakt over rollen, regels, relaties, teams, de taak, een visie, de werkwijzen, wanneer te behalen resultaten goed genoeg zijn, enzovoort. Vanuit de onderstroom bekeken, vormt de wijze van organiseren de basis voor het ontstaan van een beschermend weefsel, van een holding environment. Hierbinnen gaan allerlei relationele processen plaatsvinden, inclusief processen van onbewuste communicatie (zoals projectieve processen). Rollen, regels, relaties, teams, de taak, de visie en de werkwijzen kunnen als objectrelaties gaan dienen. Hierdoor ontstaat in organisaties een sociaal weefsel, een keten, met als functie holding te bieden aan, holding te vragen en wensen van anderen of dingen, bewust richting te geven en zichzelf te organiseren.

Dit is soms 'gemakkelijk' herkenbaar en te traceren, maar soms ook verpakt en gemaskeerd in een onontwarbare kluwen van onbewuste communicatie en projecties die met elkaar kunnen leiden tot een ingewikkeld speelveld van onderlinge relaties. Dit zelforganiserende is van groot belang omdat, wanneer er holding ontbreekt, dit tekortschiet of als niet betekenisvol wordt ervaren, mensen eigen oplossingen zullen kiezen.

Als ik managers of adviseurs iets over dit proces vertel, herkennen ze dit fenomeen (bijna) altijd: het gegeven dat mensen in relaties met anderen en met 'dingen' iets zoeken dat hen (al dan niet tijdelijk) helpt bij het verdragen van (een teveel aan) uitdagingen en spanningen in het werk en verandering, waarbij ook zichzelf voor anderen dergelijke objecten vormen. Ze herkennen het effect van een overmaat aan spanning en druk, die maakt dat er meer (innige) objectrelaties ontstaan die minder goed voor onderzoek en reflectie beschikbaar zijn.

Managers ervaren daarbij een ingewikkelde positie. Ze zijn aan de ene kant veelvuldig een object waarop wordt geprojecteerd, bijvoorbeeld in de vorm van hoge verwachtingen over eigenschappen als stoerheid, wijsheid, oplossend vermogen, besluitvaardigheid, het beheersen van impulsen, onzekerheid en het verdragen van negatieve projecties. Ze kunnen die hoge verwachtingen als uitdagend ervaren en zich ermee identificeren, maar ook als eenzaam makend of nauwelijks waar te maken, met een grote kloof tussen wens en werkelijkheid. Ze kunnen daarbij zelf holding ontberen, bijvoorbeeld van de eigen leidinggevende.

Managers projecteren ook zelf: op een ander of anderen en op andere dingen. Zoals op het wenkende perspectief van een visie dat voor hen een steunend object kan zijn en hen helpt spannende gevoelens te dragen. Of op het eigen team, dat zo voor hen een holding vormt.

Het ontstaan van objectrelaties vindt dus zowel plaats in horizontale als in verticale werkrelaties – van boven naar beneden, van beneden naar boven – en in formele en informele relaties. In het kader ‘De wegwijzer’ geef ik een voorbeeld; daarmee wil ik laten zien welke functies ‘het ding’ (de wegwijzer) bewust en onbewust gaat vervullen. Dit gebeurt in een proces van niet al te veel woorden dat zichzelf organiseert en dat verschillende gevolgen heeft, met oplopende emoties als de motor ervan. En met als effect dat de onderlinge relaties tussen betrokkenen sterker worden, juist stroever gaan verlopen of zelfs verbroken dreigen te raken.

### **De wegwijzer**

Drie samenwerkende adviseurs stellen een praktische wegwijzer samen, om een van de bestuurders van hun organisatie door een stevige discussie over een spannend dossier te loodsen. De adviseurs nemen als vanzelfsprekend de opdracht ter hand; deze is met weinig woorden toegelicht. Ze hebben het varkentje al eerder gewassen. Kort voor het moment dat de wegwijzer nodig is, is de directeur de laatste ‘sluis’ die moet worden gepasseerd. Deze neemt een aantal steekproeven, kan zijn weg niet snel genoeg vinden en voelt de innerlijke emotionele spanning oplopen; er is nog maar weinig tijd om te corrigeren en hij maakt zich zorgen over de bestuurder. In het bijzijn van anderen veegt deze directeur de adviseurs vervolgens de mantel uit, iets wat hemzelf overvalt. Toen de adviseurs aan de wegwijzer werkten, was hij druk met andere zaken. Hij schatte de zelfredzaamheid van zijn adviseurs hoog in. Het was voor hem daarom geruststellend dat zijn adviseurs het maken van de wegwijzer op zich hadden genomen.

Het houdt de directeur vervolgens vooral bezig hoe hij de reactie van de bestuurder op de tekortschietende wegwijzer in goede banen kan leiden. De directeur vreest dat de bestuurder – als ook die zijn weg niet snel genoeg kan vinden – ontregeld raakt en in de discussie zijn kracht zal verliezen. Omdat de directeur zich voor zijn uitval schaamt, wil hij er niet te veel aan denken en stelt zichzelf gerust met: ‘Zoiets kan nu eenmaal gebeuren.’

Omdat de directeur zich vooral bekommert om het wel en wee van het bestuur, is hij zich niet zo bewust van andere effecten. Bijvoorbeeld hoe zijn uitval en de daarmee gepaarde angst als een lopend vuurtje rondgaat in de organisatie. Het is niet de eerste keer dat hij zo uit de bocht vliegt. Hij realiseert zich evenmin dat de adviseurs ditmaal extra veel zorg en tijd aan de wegwijzer hebben besteed, dat dit voortkwam uit hun besef van het bestuurlijk belang en de daarmee gepaard gaande spanning. Het effect daarvan was dat de adviseurs elkaar vaak raadpleegden en zelfs externe adviseurs consulteerden. Ze waren daardoor laat met de afronding. De directe leidinggevende van de adviseurs staat flink onder druk: hij vangt de emoties van zijn adviseurs op, spreekt troostende woorden, maar laat de gebeurtenissen verder voor wat zij zijn. Als het de directeur ondanks alles toch lukt om de bestuurder goed te ondersteunen, is hij vooral opgelucht. Vervolgens maakt hij zich druk over de lange doorlooptijd van de wegwijzer, de gebrekkige kwaliteit ervan en vraagt zich af of zijn adviseurs wel competent genoeg zijn. Onder hen ziet hij vooral veel hechte collegialiteit en weinig onderling kritisch vermogen. Hij ziet niet hoe eenzaam de adviseurs zich voelen, hoe de druk bij hen aan het oplopen is en hoe zij daar (onderling) oplossingen voor trachten te vinden.

'De wegwijzer' in het kader is een werkwijze die fungeert als een objectrelatie voor bestuur en directeur, als een holding die (te) spannende gevoelens helpt te dragen. Dat is te merken aan wat er gebeurt bij het tekortschieten van de functie als steunend object: spanningen treden op de voorgrond en de directeur vliegt uit de bocht, zijn emotionele impuls krijgt de overhand. Voor de adviseurs is de wegwijzer ook meer dan een werkwijze. De wegwijzer moet perfect worden en zij ervaren (en verdragen) daarmee de druk van het moeten bieden van de bescherming aan directeur en bestuurder. Voor de spanningen die dit met zich meebrengt, maken zij een eigen holding. Door hecht samen te werken, door aan de wegwijzer extra veel zorg en tijd aan te besteden en door het betrekken van externe adviseurs.

Hoe dit te duiden? Er dreigt – vanuit het perspectief van de directeur – betekenisgeving, als incompetente, falende adviseurs die niet adequaat leveren. Maar stel dat dit proces wordt geduid als het wederzijds bieden van holding (via objectrelaties), wat zonder al te veel woorden en via processen van onbewuste communicatie plaatsvindt, dan heb je een heel ander vraagstuk op tafel: een zichzelf versterkend actie-reactiepatroon, met spannende emoties van de verschillende betrokkenen als brandstof.

### *Regressieve trekkracht*

Het effect van tekortschietende holding is regressie (Kernberg, 1998; Moeskops, 2014). Op het eerste gezicht kan regressie aan incompetentie doen denken. Dat komt doordat regressie zich vaak manifesteert of verpakt is als gedrag waarvan je niet verwacht dat een leider of organisatiegroep dit laat zien, gegeven het niveau van senioriteit, taakvolwassenheid of ervaring. In het systeem-psychodynamisch perspectief wordt regressie opgevat als een symptoom, als een signaal van mogelijk tekortschietende holding en als reactie op een omgeving die voor betrokkenen niet hanteerbaar (genoeg) is of te veel spanning met zich meebrengt. Het wordt ook opgevat als een teken dat er (mogelijk) regressieve actiereactie patronen aan het ontstaan zijn.

Een voorbeeld is een zich afhankelijk opstellende organisatiegroep die daardoor directief leiderschap oproept, op welk appèl door de manager wordt ingegaan, zodat de afhankelijkheid van de groep (en daarmee de regressie) wordt versterkt. Het appèl van de groep kan bijvoorbeeld zijn dat de sturing, het gezag en de wijsheid van de manager nodig zijn om onderlinge kwesties van (samenwerkende) collega's op te lossen. Het honoreren van een dergelijk appèl kan een zichzelf versterkend actie-reactiepatroon oproepen. Daarbij kan een emotioneel appèl door een manager als een bijna niet te weerstane trekkracht worden ervaren, ook al denkt of voelt deze (of hoort een klein stemmetje) niet goed bezig te zijn. De trekkracht van een context (zoals een regressieve organisatiegroep) kan sterker zijn dan de individuele manager weerstaat. Ook competente managers kunnen in een regressief patroon verzeild raken; systeemkrachten kunnen dit oproepen.

Veel voorkomende emotionele appèls zijn *a*) vechten (opgaan in een machtsgevecht), *b*) versmelten (te hechte betrekkingen met anderen in en buiten de organisatie,

gegeven de rol), *c*) vluchten (achter de rol, regels of afstandelijkheid, in afwezig leiderschap), en *d*) afhankelijkheid (dit beantwoorden met directief leiderschap).

Wat bij de manager aan gedrag te zien is, wordt in de zienswijze van dit artikel opgevat als een symptoom. De relaties en betrekkingen die ontstaan, kunnen namelijk vraagstukken weerspiegelen op een ander gebied. Bijvoorbeeld dat de wijze waarop het uitvoeren van de taak of verandering wordt ondersteund, niet adequaat genoeg is. Wat daarin tekortschiet, is brandstof voor wat zich in relatiepatronen tussen manager en organisatiegroepen voordoet en kan tot ingewikkelde verknoppingen leiden tussen taak en relatiesysteem. De manager identificeert zich daarbij met de appèls (in het relatiesysteem), zodanig dat hij of zij het zicht verliest op het grotere geheel van wat er aan de hand zou kunnen zijn en wordt afgebracht van lezen, verdragen, betekenis geven en nadenken over verwoordingen of handelingen – dus van het proces van containment.

Als deze actie-reactiehypothese – waarbij regressie van de organisatiegroepen regressie van de manager oproept – als eerste wordt onderzocht, ‘ontschuldigt’ dit (Moeskops, 2016). Dit is niet zomaar een kunstje, want daardoor wordt het mogelijk om te onderzoeken wat achter het symptoom – het gedrag van de manager – schuilgaat. Ook

het gedrag van een organisatiegroep (of leden ervan) wordt opgevat als een symptoom, eveneens om onderzoeken mogelijk te maken. Als alleen op het symptoom wordt geïntervenieerd

## Holding en containment hebben voor organisatieontwikkeling een drievoudige betekenis

(‘De manager of de organisatiegroep of leden daarvan worden gediskwalificeerd’), is er gereede kans dat het patroon zich bij een volgende manager zal herhalen, doordat er niets is veranderd in de achterliggende vraagstukken.

Bij ingewikkelde systeemdynamiek kan het vruchtbaar uitpakken als deze ontschuldigende positie wordt ingenomen. Het is dan wel noodzakelijk dat emotionele appèls worden weerstaan. Daarbij kan ondersteuning wenselijk zijn, net als bij de analyse van de situatie. Het weerstaan van de appèls moet de manager helpen weer distantie te krijgen, die deze zelf (op dat moment, doordat hij of zij ingezogen is geraakt) niet meer voelt. Ondersteuning is nodig, als en zolang een manager zichzelf niet (meer) in staat acht tot weerstaan en dit maakt dat het eventuele tekortschieten van het taaksysteem en de wisselwerking met relatiesysteem inderdaad kan worden onderzocht en er interventies kunnen worden gedaan.

De casus in het kader ‘Het machtsgevecht’ vormt een voorbeeld. Op het eerste gezicht is het machtsgevecht hier het onweerstaanbare appèl. Zoals wel vaker het geval is, is er hier geen sprake van een enkel appèl en treedt er niet een enkel patroon op: tegelijkertijd zijn er meerdere regressieve patronen werkzaam (afwisselend en op elkaar inwerkend), alle met onweerstaanbare appèls: dat van het machtsgevecht (het vechten), het zich achter de rol verschansen (het vluchten), de (te) hechte betrekkingen met de



adviseurs en enkele vertrouwelingen (het versmelten) en het directief (afhankelijk) zijn. De verschillende appèls tezamen hebben tot gevolg dat de directeur in deze casus de rol van holding niet inneemt.

### Het machtsgevecht

De context van een succesvolle organisatie is ingrijpend veranderd. Het antwoord is neergelegd in een visie die echter vooral betekenis heeft voor een kleine groep voorlopers. Vooral een van de teamleiders is een vertegenwoordiger van de nieuwe manier van denken en handelen: hij is enthousiasmerend, bouwt de steun verder uit en is daar in eerste instantie heel succesvol mee. De teamleider en de voorlopers lopen echter steeds meer aan tegen – naar hun idee – vastgeroeste opvattingen. Er ontstaat daardoor steeds meer een wij-zij-situatie, waarbij de ‘wij’ van de voorlopers de ‘zij’ van de vastgeroeste ideeën steeds meer gaan diskwalificeren. Eerst onderling, later ook openlijk. Het wij-zij-denken leidt bovendien tot slepende kwesties, incidenten en onderling verstoorde verhoudingen; verhalen daarover worden in de informele communicatie breed gedeeld en roepen angst op.

De teamleider gaat bovendien het gevecht aan met de directeur. Hij is niet bang om te zeggen waar het op staat en hem te attenderen op maatregelen die snel genomen moeten worden. De relatie tussen directeur en teamleider, voorheen goed, verslechtert zienderogen. De teamleider gaat in de ogen van de directeur over de schreef. De directeur gaat zich door wat een machtsstrijd is geworden, steeds meer verschuilen achter zijn rol. Zijn optreden wordt directief en formeel, terwijl hij zich diep gekrenkt voelt over de verwijten van de teamleider, vooral door de manier waarop ze worden geuit.

Tussen de twee is er ook een verschil inzicht, waarover ze de strijd aangaan. Namelijk dat de afdelingsmanagers – een van hen is de leidinggevende van de teamleider – als laag het beste geschrapt kunnen worden. De teamleider laat niet na dit idee ook met anderen in de organisatie te bespreken. De directeur vindt dit een kwestie waar een teamleider zich niet mee te bemoeien heeft, en dat de keuze aan hem is. Het zit de directeur daarbij dwars dat de teamleider een steeds betere relatie ontwikkelt met het bestuur en daar ook zijn opvattingen ventileert. Ook de directeur twijfelt over de afdelingsmanagers, maar hij wil ze nog een kans geven om stappen te zetten in de onderlinge samenwerking die ook in zijn ogen broodnodig is.

Het effect van dit alles is dat de directeur een rol als holding – de beide delen van de organisatie verbinden – niet inneemt. Integendeel: het nieuwe deel dat zich sterk maakt voor de aanpassing en het oude deel dat zou handelen vanuit de opvattingen van weleer, groeien steeds meer uit elkaar. Binnen het managementteam, waar oud en nieuw samenkomt, loopt het stroef. De directeur voelt zich er inmiddels heel eenzaam. Het effect daarvan is dat hij zijn verbindingen met adviseurs en enkele vertrouwelingen steeds meer versterkt. Met de afdelingsmanagers gebeurt het omgekeerde: de directeur zegt steeds vaker afspraken af, vooral omdat hij teleurgesteld in hen is. De directeur vindt weliswaar dat de afdelingsmanagers een kans moeten krijgen om te laten zien wat ze kunnen, maar ook dat dit aan hen is.

In de gesprekken die de directeur met zijn adviseurs en de vertrouwelingen voert, zoekt hij steun en bevestiging voor de ingeslagen weg. Wie hem wil attenderen op opgelopen tegenstellingen en spanningen, komt van een koude kermis thuis. Zoals het ontbreken van

voldoende middelen (menskracht, financiën) die nodig zijn voor het werk van de voorlopers en die opnieuw moeten worden verdeeld, of de impact van conflicten op de onderlinge samenwerkingsrelaties.

De directeur houdt afstand en verschuilt zich achter zijn formele rol. Zijn communicatie verloopt directief, kortaf en afhoudend. Hij is beleefd, als hij de afdelingsmanagers herhaaldelijk oproept tot meer onderling samenwerken. Door dit alles ontstaan er steeds meer spanningen in de relatie tussen directeur en afdelingsmanagers, waardoor de laatsten zich terugtrekken op het eigen domein.

### *Het vermogen om te verdragen, nodig om ontwikkelingsstappen te zetten*

Het proces van containment helpt een manager uit het moeras van regressieve trekkracht te blijven en de actiereactiepatronen die daardoor ontstaan. Ik bespreek containment aan de hand van drie bouwstenen lezen, verdragen en betekenisgeven.

#### *Lezen*

Het lezen heeft een specifieke betekenis. Een manager in de rol van holding tracht – naast wat expliciet is – onbewuste processen van communicatie te lezen. Dus wat impliciet is, en niet met zoveel woorden benoemd wordt, maar wel meekomt in de interactie en relatie. Hij heeft oog en oor voor hoe het verhaal wordt verteld, voor de toon, maar ook voor het verschil tussen wat wordt uitgesproken, gezegd of is gebeurd en wat wordt weggelaten, wegduikt en van tafel valt maar er wel toe doet. Empathie maakt hier deel van uit: je kunnen verplaatsen in een ander en emoties kunnen opmerken, ook als die minder zichtbaar zijn. Maar ook belangrijk is op te merken wat aan zichtbare emoties afwezig is, maar wel zou moeten of kunnen worden gevoeld door de ander.

Ook het herkennen van projecties en objectrelaties maakt deel van uit van dit lezen. Dus: merken dat een ander je (of een ding) een bepaalde kwaliteit of eigenschap toedicht (negatief of positief) en kunnen onderscheiden of dit echt van jou of van het ding is of voortkomt uit wat voor een ander niet te verdragen is. Om dit verschil te kunnen maken, moet worden doorzien of er sprake is van een ongewone intense relatie of van een normale verhouding met een object, die nu eenmaal noodzakelijk en wenselijk is om het werk te kunnen doen. De gedachte bij projecties – ook die op de rol van de manager – is dat deze kunnen ontstaan omdat men het werk hanteerbaar wil maken en dat ze daardoor iets vertellen.

Dit zijn allemaal uitgangspunten voor het lezen en er moet rust en tijd voor worden genomen. Er dient gemijmerd en gepeinsd te worden over wat dan boven komt, ook wel rêverie genoemd (Moeskops, in druk). Dit lezen is lang niet altijd even eenvoudig; door werkdruk of andere zaken kan het bovendien overstemd raken.

#### *Verdragen*

Vraagstukken in organisaties kunnen zodanige trekkracht hebben dat managers niet meer in staat zijn tot *verdragen*. Ik noemde al het (welhaast) onweerstaanbare appèl van de regressieve patronen waarin managers onbedoeld terecht kunnen komen. ‘Verdragen’

is hierbij niet hetzelfde als ‘verduren’ of ‘torsen’ en met verdragen bedoel ik ook niet ‘zo laten’. De bedoeling ervan is dat een proces wordt ingezet dat zodanig van aard en duur is, dat het anderen in staat stelt stappen in een leer- of ontwikkelingsproces te zetten. Het kan zijn dat om die reden iets (nog even) zo wordt gelaten, ook als daardoor de spanning bij de manager zelf oploopt.

De kern is dat je als manager in staat bent om (heftige) emoties, sensaties en gewaarwordingen niet uit te acteren en in een impuls te handelen, maar dat je deze emoties, sensaties en gewaarwordingen bewust ervaart, terwijl je je blijft verplaatsen in de ander. Je zou ook kunnen zeggen dat je langs het appèl van de emoties scheert, ook al is de uitnodiging tot identificatie bijna onweerstaanbaar. Verdragen geldt ook met betrekking tot de keuze om zo nodig in stand te laten wat voor de ander kennelijk een object is om op te projecteren – ook als je dat zelf, in de rol van manager, bent en zelfs als iets voor jou heel anders ligt of je er de schouders over ophaalt of je er juist veel last van hebt. Vooral daar waar bijeengehouden moet worden en organisatieonderdelen uiteen dreigen te spatten of er oplopende conflicten zijn, kan de spanning die je voelt in je rol van holding behoorlijk oplopen.

### *Betekenisgeven*

Een manager bouwt aan een sociale werkgemeenschap met zodanige sturing, cohesie, samenhang, organisatie, relaties en samenwerking dat deze ondersteunend is om de taak te kunnen doen of verandering ter hand te nemen. De kern van dat bouwen aan een werkgemeenschap is het bieden van goed gedoseerde, hanteerbare uitdagingen, afgestemd op de fase waarin de betrokkenen zich bevinden. Dit is het afwegingskader van waaruit *betekenis* wordt gegeven. Een manager heeft van daaruit oog voor (zichtbare en onzichtbare) verbindingen tussen mensen en met datgene of de dingen waarmee ze zich verbonden (zouden moeten of willen) voelen. In jargon: hij of zij heeft oog voor de objectrelaties die zijn ontstaan of zouden moeten ontstaan, inclusief die met hemzelf.

De kunst hierbij is te balanceren tussen wat je zelf (ver)draagt en wat je de ander laat (ver)dragen. In hoeverre de spanning op te voeren, is geen kwestie van ‘zeker’ weten hoe en wat, maar van wikken en wegen, van tekort kunnen schieten of van gevoelens zoals niet-weten, vooral als gevolg van de complexe systeemdynamiek die kan optreden. Dit maakt duidelijk waarom een parallel tussen de ‘good enough manager (of adviseur)’ en de ‘good enough mother’ van Winnicott wordt getrokken.

## Vier hypotheses

De opbrengst van een proces van lezen, verdragen en betekenisgeven zijn hypotheses die op hun beurt ten grondslag liggen aan interventies. Aan de hand van de casus ‘Het machtsgevecht’ formuleer ik hier vier mogelijke hypotheses. Ten eerste: het indringende appèl op het leiderschap van de directeur kan de machteloosheid van de teamleider weerspiegelen, een teamleider die extra druk ervaart door de groep voorlopers die hij

vertegenwoordigt. Mogelijk gaat het hierbij om een gevoel van machteloosheid, mede ingegeven door het niveau waarop de teamleider in de organisatie werkzaam is. Deze teamleider maakt geen deel uit van de laag afdelingsmanagers en zijn leidinggevende wel, maar die is – in het machtsgevecht – buiten beeld. Al deze onmacht tezamen versterkt de indringendheid van het appèl.

Ten tweede: het schrappen van de laag afdelingsmanagers overschreeuwt wellicht een andere boodschap, gericht aan de directeur, namelijk dat deze voor samenhang en samenwerking moet zorgen tussen de groep die de visie wil uitdragen en voortvarend aan de slag is gegaan en de groep die blijft steken in beren op de weg en allerlei bedenkingen. Twee groepen die zich niet in staat voelen om de conflicten samen op te lossen. Het ‘schrappen’ zou kunnen worden gelezen als het opgeven van de eigen mogelijkheden en als een roep om bescherming, begrenzing en bemiddeling.

Ten derde: de afdelingsmanagers hebben ingewikkelde horizontale werkrelaties uit te zoeken. Een kwestie zoals een (her)verdeling van mankracht en middelen kan veel emoties oproepen, bijvoorbeeld over de ervaren (on)rechtvaardigheid. Daarbij is het de vraag wat kan en mag worden verwacht aan zelfredzaamheid; dit kan in deze fase van

## Objectrelaties ontstaan zowel in horizontale als in verticale werkrelaties

opgelopen tegenstellingen een niet-hanteerbare uitdaging zijn. Vanuit het perspectief van de rol van een holding is de vraag wat haalbaar is, wat uit handen moet worden ge-

nomen, waarin gesteund moet worden en welke stappen dan wel (door anderen) kunnen worden gezet. Met andere woorden: de vraag naar steunende ‘objecten’ om ontwikkeling in gang te zetten, inclusief de rol die de directeur daarin zelf op zich kan nemen.

En ten vierde: de voorlopers identificeren zich met de nieuwe visie, dragen die uit en willen voortvarend aan de slag. Tussen voorlopers, teamleider en visie lijkt er sprake van een hechte objectrelatie. Deze werkt voor hen als een holding, een beschermend weefsel. Iets vergelijkbaars lijkt er voor de afdelingsmanagers niet te zijn. Zich terugtrekken op het eigen domein kan worden gezien als een vorm van holding, een objectrelatie waarmee men zich extra innig verbonden voelt, doordat holding op andere plekken ontbreekt. Er is geen holding vanuit de directeur, door zijn afstandelijke en directieve rolinvulling, door het ontbreken van de verbinding met elkaar als laag en door het ontbreken van een verbinding met de nieuwe visie. Het terugtrekken op het eigen domein wordt versterkt door de conflicten, geruchten over het schrappen van de laag en door de daardoor ontstane angstgevoelens.

### *Hanteerbaar*

Vooraf het volgende wil ik duidelijk maken: de machtsstrijd wordt door de directeur persoonlijk opgevat en niet verdragen. Hij identificeert zich en wordt belemmerd te beschouwen, betekenis te geven en te handelen in een rol als holding. Hij komt niet tot

hypotheses, zoals de interpretatie: 'Neem mij dit alsjeblieft uit handen, het is te groot voor mij. Het is niet hanteerbaar, help het hanteerbaar te maken. Bemiddel in een rechtvaardiger verdeling van de middelen.' Hij gaat dan ook niet nadenken over mogelijke verwoordingen of handelingen om de opgelopen spanning hanteerbaar te maken.

Maar ook doordat deze directeur zich heeft teruggetrokken uit de relatie met de afdelingsmanagers en zij op hun beurt zijn afgehaakt, is er een probleem. Daarmee is een mogelijke uitweg afgesloten: dat deze directeur samen met hen was gaan puzzelen wat betreft de impact van de verhitte gemoederen en het verstoorde relatiesysteem, de achterliggende vraagstukken en het effect daarvan op de taak, en wat betreft de vraag: wat kunnen we doen en hoe pakken we dit samen aan?

## Tot besluit

In dit artikel is de toegevoegde waarde besproken van het bieden van holding en het proces van containment. Ik heb daarvoor het perspectief van de manager gekozen. De organisatieadviseur introduceerde ik als degene die een manager ondersteunt en adviseert in het nemen van een rol als holding.

Een adviseur in die rol fungeert voor een manager eigenlijk als een tijdelijke object-relatie ofwel als transitioneel object (ook een idee van Winnicott). Dit is een belangrijke rol: het is lang niet altijd eenvoudig om je een weg te banen in systeemdynamiek, deze te ontwarren en er vervolgens in te interveniëren. Zeker niet in situaties zoals geschetst in de casussen 'De wegwijzer' en 'Het machtsgevecht'. Een organisatieadviseur kan een manager dan tot een welkome steun zijn, door samen te beschouwen en te kijken, te puzzelen en interventies uit te voeren en zo te helpen (ver)dragen. ■

## Literatuur

- Davis, M. & Wallbridge, D. (1981). *Boundary and space: an introduction to the work of D.W. Winnicott*. Londen: Karnac Books.
- Fraher, A.L. (2004). Systems psychodynamics: the formative years (1895-1967). *Organisational and Social Dynamics*, 4 (2), 19-39.
- Gould, L. (red.) (2001). *The systems psychodynamics of organizations: integrating the group relation approach, psychoanalytic, and open systems perspectives*. Londen: Karnac.
- Hirschhorn, L. (1997). *Reworking authority. Leading and following in de post-modern organization*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Janson, S. (2018). Winnicott. Zijn leven. Zijn werk. Een theorie? *Tijdschrift voor Psychoanalyse*, 24 (1), 4-17.
- Kernberg, O. (1998). *Ideology, conflict and leadership in groups and organizations*. Michigan: Yale University Press.
- Krantz, J. (2001). Dilemmas of organizational change: a systems psychodynamic perspective. In L.J. Gould, L.F. Stapley & M. Stein (Eds.), *The system psychodynamics of organizations* (pp. 133-156). Londen: Karnac Books.

- Krantz, J. & Gilmore, T.N. (2009). The splitting of management and leadership as a social defence. In B. Sievers, H. Brunning, J. de Gooijer, L.J. Gould & R. Redding Mersky (Eds.), *Psychoanalytic studies of organizations* (pp. 23-50). Londen: Karnac Books.
- Ladan, A. (2010). *Het vanzelfzwijgende. Over psychoanalyse, desillusie en de dood*. Amsterdam: Boom.
- Menzies Lyth, I. (1959). Social systems as a defense against anxiety. An empirical study of the nursing service of a general hospital. *Human Relations*, 13, 96-121.
- Miller, E.J. & Rice, A.K. (1967). Task and sentient systems and their boundary controls. In E.J. Miller & A.K. Rice (Eds.), *Systems of organization: the control of task and sentient boundaries* (pp. 259-271). Londen: Tavistock.
- 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.
- Moeskops, O.G.M. (in druk). Jezelf gidsen in patronen, emoties en onderstroom: over rêverie. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*.
- Petriglieri, G., Ashford, S.J. & Wrzesniewski, A. (2019). Agony and ecstasy in de gig economy: cultivating holding environments for precarious and personalized work identities. *Administrative Science Quarterly*, 64 (1), 124-170.
- Shapiro, E.R. & Wesley Carr, A. (1991). *Lost in familiar places*. New Haven/Londen: Yale University Press.
- Symington, J. & Symington, N. (1996). *The clinical thinking of Wilfred Bion*. Hove: Routledge.
- Trist, E.L. & Bamforth, K.W. (1951). Some societal and psychological consequences of the longwall method of coal-getting: an examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human Relations*, 4 (3), 3-38.
- Vansina L., & Vansina-Cobbaert, M.J. (2008). *Psychodynamics for consultants and managers*. Chichester: Wiley.
- Vermote, R. (2019). *Reading Bion*. New York: Routledge.
- Waddell, M. (2002). *Inside lives. Psychoanalysis and the growth of personality*. Londen: TaviKarnac Books.
- 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. Zij is aangesloten bij de Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen.  
E-mail: [omoeskops@roodpurper.nl](mailto:omoeskops@roodpurper.nl)

