

# 21

## Onweerstaanbare objecten, narratieven en bruggenbouwers

Een systeempychodynamisch perspectief

**Odette Moeskops**

In dit hoofdstuk wordt een stagnerend veranderingsproces besproken door een systeempychodynamische bril. Dit wordt geïllustreerd met een casus: het daadkrachtpatroon (zie ook Moeskops, 2004). Een systeempychodynamische bril helpt emotionele logica te ontdekken: te gaan begrijpen welke systemische dynamiek wordt opgeroepen bij betrokkenen, veelal in de vorm van onbewust, geautomatiseerd handelen. Dit maakt het inzichtelijk dat een dergelijke verandering kan stagneren en dat er bovendien archetypische posities kunnen ontstaan, zowel in het leiderschap, als bij de verschillende betrokken organisatiegroepen. De gevoelens die met verandering gepaard gaan, kunnen hiervoor de brandstof vormen. Zich herhalende systemische patronen die daardoor ontstaan, kunnen maken dat de beoogde verandering niet van de grond zal kunnen komen. Ik zal ook bespreken hoe het kan dat ook als we dit daadkrachtpatroon gaan herkennen en de emotionele logica ervan begrijpen, er moeilijk wordt geleerd.

**Meervoudige partijdigheid is een houding van identificatie, betrokkenheid en nabijheid in combinatie met neutraliteit, beschouwing en afstand.**

### Een bril voor de onderstroom: founding fathers en mothers

De *founding fathers* en *mothers* van het systeempsychodynamisch perspectief zijn allereerst de psychoanalytici Isobel Menzies (1960) en Elliott Jaques: zij brachten vanaf de jaren vijftig van de vorige eeuw het werk van vooral de psychoanalytici Melanie Klein en Wilfred Bion naar organisaties. Dit gedachtegoed heet de 'objectrelatietheorie'. Iets om te weten over de onderlinge relaties: Melanie Klein was de analist van Bion en bovendien van Elliott Jaques. Wilfred Bion was op zijn beurt de analist van Isobel Menzies. Isobel Menzies en Elliott Jaques braken als eersten een lans voor de betekenis van emoties bij het werken in organisaties en publiceerden daarover verschillende casusstudies, die ook nu nog de moeite waard zijn om te lezen. De meeste organisatieadviseurs die met dit gedachtegoed werken, borduren voort op de uitgangspunten van deze objectrelatietheorie.

Joep Choy (2005) gebruikte principes van de systeemtherapie (gebaseerd op de systeemtheorie) voor interventies in organisaties en was daarin in Nederland de pionier. Hij was therapeut en directeur van een ziekenhuis. Een andere founding father is Otto Kernberg (1998), ook een psychoanalyticus en bovendien directeur van een psychiatrische instelling, die zich verdiepte in leiderschap van organisaties. En tot slot is David Tuckett (2011) mijn inspiratiebron. Ook hij is psychoanalyticus en houdt zich daarnaast als onderzoeker bezig met *behavioral economics*: hij analyseerde de zeepbellen op financiële markten en de rol van emoties daarbij.

Het bijzondere van deze vertegenwoordigers van het systeempsychodynamisch perspectief is dat zij twee disciplines beoefenen: het eigen professionele vak (psychoanalyse of systeemtherapie) en de rol van directeur, adviseur of onderzoeker. Alle vijf importeerden zij op deze manier het systeempsychodynamische perspectief naar de organisatieontwikkeling.

## 21.1 Uitgangspunten van het systeempsychodynamisch perspectief

De belangrijkste legitimatie om bij het beïnvloeden van organisatiepatronen concepten uit de psychoanalyse en de systemische therapie te gebruiken, is de hiervoor benodigde kennis van het gedrag van individuen in sociale relaties. Immers, ook organisaties bestaan uit mensen die in relaties met elkaar gedragspatronen ontwikkelen. Beide referentiekaders kennen een decennialange traditie om psychotherapeutische concepten toe te passen op vraagstukken van organisatieontwikkeling en bieden daarmee een bril voor de onderstroom in organisaties (zie het kader hiervoor). Een 'bril voor de onderstroom' helpt een emotionele logica te ontdekken: er is hierbij ruime aandacht voor diagnose, voor het begrijpen wat de brandstof is voor zich herhalende patronen en wat de dynamiek oproept bij betrokkenen, veelal in de vorm van onbewust, geautomatiseerd handelen. Vervolgens kunnen er aangrijpingspunten voor interventies gaan ontstaan. In dit hoofdstuk ligt het accent op een dergelijke diagnose.

In deze systeempsychodynamische benadering worden verschillende veronderstellingen gehanteerd. Ik bespreek er vier die in het praktijkvoorbeeld een rol gaan spelen. Deze uitgangspunten zijn vrij abstract, zeker voor wie ze voor het eerst verneemt. Er zijn daarom twee manieren om verder te lezen: je kunt eerst de uitgangspunten lezen en dan het praktijkvoorbeeld, maar je kunt er ook voor kiezen eerst het praktijkvoorbeeld te lezen en dan pas de vier veronderstellingen:

- ♦ Het verrichten van een taak kan gepaard gaan met te opwindende en moeilijke gevoelens.
- ♦ Hoe meer spanning, hoe groter de kans op ‘vanzelfzwijgende’ narratieven in sociale groepen.
- ♦ Regressieve trekkracht door context.
- ♦ Ingezogen raken in een sociaal systeem.

### **Het verrichten van een taak kan gepaard gaan met te opwindende en moeilijke gevoelens**

Een eerste veronderstelling – misschien wel de belangrijkste – is dat het verrichten van een taak in organisaties, evenals het proces van adaptatie aan veranderingen in de omgeving, gepaard kan gaan met zowel te opwindende en spannende als te moeilijke en angstige gevoelens ofwel *anxiety*.<sup>9</sup> Ik beschouw dit vanuit de zogeheten objectrelatietheorie: een psychoanalytische theorie die sinds de jaren vijftig van de vorige eeuw wordt toegepast op organisatieontwikkeling en die uitgaat van de mogelijkheid van onbewust, geautomatiseerd handelen.

Bezien vanuit de objectrelatietheorie kunnen volwassenen bij een teveel aan opwindende of moeilijke gevoelens in het werk zich gaan bewegen naar een zogeheten ‘regressieve’ positie, eigenlijk een vorm van coping of bescherming. Dit is een onbewust, geautomatiseerd proces. Regressie moet worden gezien als een aanwijzing dat steun en houvast wordt gezocht: signalen of reacties die op dergelijke regressie wijzen, zijn wij-zijdenken, het ontstaan van zondeboken, idealiseren en verguizen, maar ook een grote afhankelijkheid tonen van leiderschap, van regels of van een bepaalde visie. Als dit proces van regressie werkzaam is, gaan managers en medewerkers gevoelens onderdrukken, afsplitsen of toekennen aan ‘objecten’ die hen helpen te gaan (ver)dragen. Dat laatste wordt ook wel projecteren genoemd. Dit proces van regressie verloopt vanzelf, automatisch via onbewuste communicatie en is in principe alleen tijdelijk nodig, zolang de veroorzakende gevoelens uit de buurt moeten blijven. De objecten die helpen om deze gevoelens te (ver)dragen, kunnen verschillende vormen hebben: een ander mens, een idee, een ding of een narratief. De relatie heet een objectrelatie. Soms zijn de ‘onbewuste’ gevoelens gemakkelijk op te roepen, soms zijn ze moeilijk of niet te bereiken voor introspectie, reflectie of leren. Betrokkenen kunnen dan te innig verstrengeld zijn geraakt met een dergelijk object of het kan zelfs lijken alsof ze ermee zijn versmolten (Moeskops, 2014).

9 In de Engelstalige literatuur over system psychodynamics wordt veelal het woord ‘anxiety’ gebruikt. Dit is niet zo gemakkelijk te vertalen in het Nederlands. Angst is geen juiste vertaling, omdat het om een palet aan gevoelens gaat, zowel positieve als negatieve. Ik gebruik als vertaling daarom liever ‘het teveel aan opwindende, spannende en moeilijke, angstige gevoelens dat met werken gepaard kan gaan’. Dat is een mondvol, maar dekt de lading beter.

Een bijzonder object is het *fantastic object*, ofwel het onweerstaanbare object (Tuckett, 2011). Een onweerstaanbaar object heeft een enorme aantrekkingskracht om je ermee te verbinden: het is de vervuller van wensen, waarbij het ondenkbare werkelijkheid wordt. Het gaat – voor wie zich ermee verbindt – vergezeld van het geloof dat er iets fantastisch gebeurt. Ook dit is een proces van onbewuste communicatie. Een onweerstaanbaar object heeft verstrekkende gevolgen voor de relaties met anderen, voor reflectie en voor het leren dat mogelijk is. Het heeft ook macht, vooral in onzekere situaties met ambigue informatie: het heeft het vermogen zowel een realistische beoordeling als het angstig zijn over verlies en risico's te overstemmen. Onweerstaanbare objecten hebben eveneens een functionele kant: ze geven degenen die zich met de verandering bezighouden, kracht of moed de zware taak te dragen, ongewisse uitdagingen op te zoeken en deze vol te houden.

Een 'regressieve' en daartegenover een 'gezonde' positie worden in deze objectrelatietheorie beschouwd als iets waartussen mensen heen en weer kunnen bewegen, ook in het geval van 'competente' volwassenen en uiteraard met vele grijsinten. Het kan niet vaak genoeg worden benadrukt (hoewel het woord 'regressie' deze connotatie niet heeft): op zichzelf is regressie een functioneel proces dat helpt te beschermen als met werk of verandering verbonden positieve of negatieve gevoelens te hoog oplopen.

### **Hoe meer spanning, hoe groter de kans op 'vanzelfzwijgende' narratieven in sociale groepen**

Een tweede veronderstelling is dat het beschreven proces ook groepsgewijs plaatsvindt en een basis kan gaan vormen voor cohesie in sociale groepen. Hoe meer spanning, hoe meer kans dat in sociale groepen gezamenlijk op 'objecten' wordt geprojecteerd en hoe intenser dit kan plaatsvinden. Ook dit gebeurt via processen van onbewuste communicatie die vanzelf – geautomatiseerd, maar nu groepsgewijs – tussen mensen plaatsvinden. Betrokkenen gaan dan intensieve verbindingen aan met elkaar, met ideeën, met dingen en met narratieven.<sup>10</sup>

Dit heeft de functie om een overmaat aan positieve of negatieve spanning die is verbonden met het werk of verandering beter te verdragen. Als spanning oploopt, zal ook de betekenisgeving aan gebeurtenissen en het gedrag van anderen meer 'vanzelfzwijgend' (een samentrekking van 'vanzelf' en 'zwijgend') (Ladan, 2010) gaan plaatsvinden en verkleint de kans dat het resultaat van dit proces aan introspectie of reflectie wordt onderworpen.

Ook in normale omstandigheden zullen mensen in de meeste gevallen beperkt reflecteren op de veronderstellingen, kaders en interpretaties die ten grondslag liggen aan hun wijze van be-

<sup>10</sup> In het systemische en psychoanalytische perspectief krijgen ook narratieve benaderingen meer en meer een plek. In de psychoanalyse zoals bij Tuckett, maar vooral in de systeemtherapie zijn de narratieve systeembenaderingen een steeds grotere plaats aan het veroveren. Dit levert vele – ook in organisatiecontext bruikbare – interventies op om te interveniëren in betekenisgeving en vastgelopen verhalen. Interventie valt buiten het bestek van dit hoofdstuk, maar ik wil dit niet ongenoemd laten (zie onder meer White, 2009; Madsen, 2011).

tekenisgeving. Expliciteren gebeurt meestal alleen als daarvoor een aanleiding is, als er tenminste goede onderlinge relaties en voldoende veiligheid zijn. Het gevolg van spanningen in taak of verandering is dat er steeds meer narratieven kunnen ontstaan die een geruststellende, bezwerende of beschermende functie hebben en hierdoor zal de druk toenemen om in deze narratieven te blijven geloven. Narratieven kunnen dan gaan stollen. Dat de narratieven bovendien de uitdrukking zijn van cohesie in de sociale groepen, is een volgende reden waarom ze niet zo gemakkelijk te onderzoeken zullen zijn.

Het gevolg van het beschreven proces kan zijn dat een veranderingsproces fragmenteert. Wat eigenlijk bijeen hoort, komt op verschillende plaatsen terecht: met het veranderingsproces verbonden gevoelens worden op zo'n wijze verspreid dat ze niet meer te verenigen zijn. Sociale groepen kunnen zich dan met één of meer aspecten gaan identificeren. Narratieven zijn de vehikels hiervan, ze bekrachtigen dit proces, mede door in te sluiten en uit te sluiten. Dit kan er in een veranderingsproces als volgt gaan uitzien: de kansen en de opwinding worden het domein van de ene sociale groep en de risico's, angst en zorgen worden het domein van een andere sociale groep. Dat een bepaalde gedeelde wijze van betekenisgeving aan gebeurtenissen en gedrag en een bepaalde emotie tot het enkele domein van een sociale groep kan gaan behoren, wordt versterkt door het ontbreken van onderling contact tussen sociale groepen en door de verstoorde relaties tussen hen.

### **Regressieve trekkracht door context**

Ook bij 'competente' mensen kunnen in een gegeven context regressieve reacties aangewakkerd worden, die zich in andere omstandigheden niet zo zouden manifesteren. Dit is een derde veronderstelling: die van regressieve trekkracht door context. Deze geldt ook voor het leiderschap. Kernberg (1998) – van wie deze hypothese afkomstig is – benadrukt dat wat bij het leiderschap zichtbaar is, hierbij 'symptoom' van het probleem is en niet de oorzaak. Daarmee bedoelt hij dat de context van een taak of verandering zo 'dwingend' kan zijn dat het lastig is de krachten te weerstaan die een appèl doen op regressieve reacties. Het gevolg is dat een manager 'vastgezogen' kan raken in een zich herhalend patroon. Hier geldt wél dat de ene manager ander gedrag zal laten zien dan de andere. Dit heeft te maken met persoonlijke gevoeligheid, waardoor een persoonlijk patroon ontstaat. Kernberg betoogt dat sprake is van een circulair proces, er is geen kip of ei. Regressie die bij organisatiegroepen wordt opgeroepen door context, leidt tot een regressieve reactie bij het leiderschap, wiens reactie de regressie van de organisatiegroepen weer verder oproept, hetgeen tot zichzelf versterkende systemische actie-reactiepatronen leidt. De 'pull' vanuit de regressieve groepen op het leiderschap is dan zo sterk dat die bijna niet te weerstaan is.

### **Ingezogen raken in een sociaal systeem**

Een vierde veronderstelling is dat je in een sociaal systeem ingezogen kunt raken (Stacey, 2012), vooral als een patroon dreigt vast te lopen (Moeskops, 2016). Dit geldt ook voor wie zich als buitenstaander (diagnosticerend of interveniërend, gevraagd of ongevraagd, van binnen of van

buiten de organisatie) in een sociaal systeem begeeft. Wat dan kan helpen om te diagnosticeren en de kans te verkleinen zelf onderdeel te worden van zichzelf versterkende patronen, zijn een houding van meervoudige partijdigheid en het uitgangspunt van causale circulariteit. (Moeskops, 2004; 2016). Meervoudige partijdigheid is een uitgangspunt van evenwichtige positionering: een houding van identificatie, betrokkenheid en nabijheid in combinatie met neutraliteit, beschouwing en afstand. Hiermee kan entree in relaties worden verkregen, kunnen met verschillende sociale systemen betrekkingen worden opgebouwd en kan in de logica van verschillende werelden worden gestapt. Circulaire causaliteit gaat uit van het identificeren van circulaire dynamiek en feedbackmechanismen in plaats van oorzaak, gevolg en zondebokken (McCaughan en Palmer, 1994). Wie na de diagnose de rol van bruggenbouwer zou willen innen, vestigt daarvoor al een basis door de houding in de diagnose.

## 21.2 Het ontstaan van een actie-reactiepatroon

### Praktijkvoorbeeld

De middelgrote organisatie X, waar veel professionals werken, bevindt zich in een turbulente fase. De bestaansreden staat ter discussie. Een strategische koersverandering en heroriëntatie op markt en klant lijken daardoor nodig. Directievoorzitter Chris – die al een aantal jaren aan de organisatie verbonden is – heeft van de Raad van Commissarissen (RvC) de opdracht gekregen het tij te keren en met een daadkrachtig plan te komen. Chris heeft het idee dat er behoefte is aan een uitdagende visie op de toekomst, waarvan (waarschijnlijk) een ingrijpend veranderingsproces het gevolg zal zijn. Hij vindt de medewerkers, lijnmanagers en directeuren van zijn organisatie nogal behoudend en vreest dat zij zich bij voorbaat tegen een verstrekkende verandering zullen verzetten. Hij is beducht dat hij door hen erbij te betrekken, meteen over de visie zal moeten onderhandelen en veel water bij de wijn zal moeten doen.

Het lijkt Chris daarom het best als zijn medewerkers, lijnmanagers en de andere directieleden niet te veel betrokken worden in het proces van strategievorming. Chris kan dan tempo houden en het gewone werk kan zo ongestoord mogelijk doorgaan. Om de visieontwikkeling mogelijk te maken, richt Chris een kleine strategische werkgroep in met een beperkt aantal vertegenwoordigers van de organisatie en een aantal deskundige externe adviseurs. Deze zullen hem inhoudelijk ondersteunen. Chris beseft dat het daarnaast nodig is om aansluiting met de organisatie te behouden. Hij besluit daarom in elk geval te zorgen voor een transparant proces met duidelijke doelen, mijlpalen en goede informatievoorziening. Hiermee belast hij projectmanager Karin. Zij zal om dezelfde reden ook een aantal klankbordgroepen formeren.

Het proces van visieontwikkeling loopt voorspoedig. Al snel ligt er een uitgekende strategie. En in het begin zijn ook de bijeenkomsten van de klankbordgroepen nog levendig. Echter, het draagvlak ontwikkelt zich niet zoals Chris had gehoopt. Hij merkt dat er veel stiltes vallen in de informatiebijeenkomsten voor managers en medewerkers die door Karin worden georganiseerd. Er worden nauwelijks vragen gesteld. Dat geldt eveneens voor zijn besprekingen met zijn directeuren. Ook het intranet wordt slechts beperkt bezocht. De OR is daarentegen juist heel actief. Die zwaait aanhoudend met de regels en Chris merkt dat

de OR probeert de contacten met de externe partijen (zoals vakbonden, overheid en politieke partijen) te vergroten. Chris houdt als antwoord de OR bewust kort. Zijn overleggen met de OR zijn formeel, de stukken zijn steeds net op tijd en meestal is er niet echt ruimte voor overleg. Dat ontardt volgens Chris anders toch maar in een welles-nietesdiscussie over wat het best is voor de organisatie. Zo nu en dan wordt door een (anonieme) medewerker gelekt naar de pers. Chris interpreteert deze signalen als desinteresse en een teken van het smalle blikveld, waarvoor hij al zo vreesde. Zelfs in zijn eigen directieoverleg stuit hij hierop. Zijn plannen worden te ambitieus gevonden. Dit alles gaat Chris steeds meer irriteren. En hij gaat het persoonlijk opvatten.

Van Karin krijgt Chris steeds meer signalen door over het ontbreken van draagvlak. Bij een groot aantal medewerkers, lijnmanagers en OR-leden is het gevoel ontstaan dat ze niet serieus worden genomen. Zij krijgen niet de mogelijkheid om hun inhoudelijke kijk op de zaak te ventileren. Bij een flink aantal heeft bovendien het idee postgevat dat de veranderingsplannen van Chris en zijn werkgroep niet juist zijn. Zij vinden dat de uniciteit van de organisatie erdoor wordt verkwanseld en dat de competenties die nodig zijn om de visie van Chris te realiseren niet in huis zijn. Naar hun mening is de situatie niet zo turbulent en somber als Chris voorstelt. De huidige markt biedt de organisatie voldoende kansen. Chris is weinig ontvankelijk voor deze afwijkende mening en reageert geïrriteerd. Hij vindt zijn organisatie kortzichtig. Volgens hem is men zich te weinig bewust van de urgentie.

Karin vindt het steeds moeilijker de toenemende weerstand in de organisatie bij Chris aan te kaarten. Zij merkt dat hij zich heel gekrenkt voelt als zij hem op de hoogte brengt van de reacties. Zij weet ook dat hij het goed voor heeft met de organisatie en dat hij gelooft in zijn visie. Zij observeert dat Chris de contacten met medewerkers en managers steeds meer uit de weg gaat. Zijn mededirectieleden informeert hij alleen nog mondjesmaat. Ook voor de resultaten van de klankbordgroepen maakt hij steeds minder tijd vrij. De geplande serie informatiebijeenkomsten vervangt hij door zakelijke memo's. Hij laat een externe jurist onderzoeken wat precies zijn wettelijke ruimte is richting OR en vakbonden. Chris vertelt Karin dat hij zich niet uit het veld laat slaan en volhardt steeds meer in zijn visie. De RvC – tot wie de weerstand in de organisatie (nog) niet in zijn volle omvang is doorgedrongen – moedigt hem aan door te gaan op de ingeslagen weg en geeft hem veel complimenten voor zijn uitdagende plan. De RvC ziet met Chris de toekomst van de organisatie weer vol vertrouwen tegemoet. Ook voelt Chris zich gesteund door zijn externe adviseurs, die graag zien dat hun plannen worden geïmplementeerd.

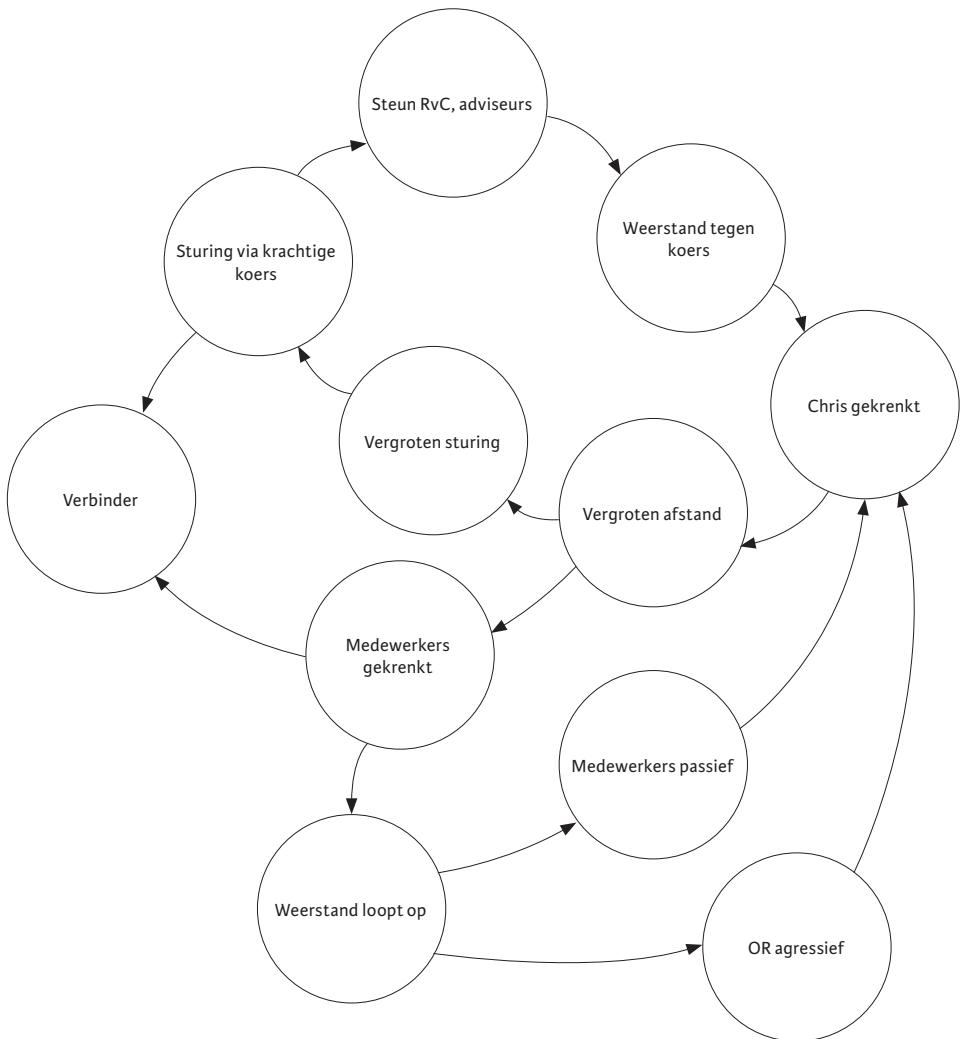
### Hoe bouwt een systemisch actie-reactiepatroon zich op?

In dit praktijkvoorbeeld is sprake van een veranderingsproces dat aan het vastlopen is. Dit veranderingsproces is met goede bedoelingen gestart, vanuit een hoge urgentie tot een heroriëntatie op het bestaansrecht van de organisatie. Er wordt een 'blauwe' (top-down) aanpak gehanteerd (De Caluwé & Vermaak, 2001). Met het causale diagram uit figuur 21.1 (zie voor causale diagrammen ook De Groot, 2016; Moeskops 2014, Vermaak, 2006) wordt vanuit het uitgangspunt van causale circulariteit een gevorderde fase van het veranderingsproces in beeld gebracht. Dit diagram geeft de situatie weer circa een jaar na de eerste berichten over de



noodzaak van verandering en het starten van de voorbereidingen. Ik gebruik hier een causaal diagram als een gestolde foto om de ontstane situatie in dit veranderingsproces te kunnen beschouwen. Dat helpt bij het diagnosticeren. Door een causaal diagram samen te stellen, worden systemische actie-reactiepatronen zichtbaar, alsmede ingenomen posities en zichzelf versterkende loops. De systemische dynamiek wordt hierbij steeds meer gestuurd door een emotionele logica: ze voltrekt zich vooral vanzelfzwingend in de vorm van onbewuste communicatie.

FIGUUR 21.1 CAUSAAL DIAGRAM VAN HET DAADKRACHTPATROON



### Betekenisgeving en kritische gebeurtenissen

Het vastgelopen veranderingsproces in dit praktijkvoorbeeld, het ontstane systemische actie-reactiepatroon, heeft zich gaandeweg gevormd via betekenisgeving aan gebeurtenissen en gedrag. Belangrijke kritische gebeurtenissen zijn bijvoorbeeld de informatiebijeenkomsten die de bestuurder organiseert, de besprekingen tussen de bestuurder en de OR, de besprekingen tussen de bestuurder en zijn management en het vormen van de strategische werkgroep. Aan deze gebeurtenissen wordt door de betrokken organisatiegroepen vooral 'vanzelfzwingend' betekenis geven. Ik noem de gebeurtenissen 'kritisch', vanwege hun impact op de betekenisgeving en de onderlinge relaties.

Zo is het management gedesilluseerd over de wijze waarop ze wordt betrokken. Het management had kennis en kunde willen leveren in het veranderingsproces, en een open, kritisch gesprek over de urgentie en het tempo willen voeren. De managers voelen zich hierdoor niet alleen 'gekrenkt', maar gaan bovendien steeds uitgesprokener ideeën over het veranderingsproces ontwikkelen, zijn steeds minder bereid de ideeën die bij hen over het veranderingsproces postvatten te heroverwegen en zijn na de zoveelste kritische gebeurtenis ook niet meer bereid de relatie met de bestuurder te repareren. Naarmate de spanning oploopt, gaan de betrokken partijen steeds minder openstaan om hun wijze van betekenisgeving te onderzoeken. Dit geldt voor zowel het management als de bestuurder. Het gaat er hierbij niet alleen om dat zij daartoe minder bereid zijn (niet *willen*), maar zij zijn er ook steeds minder toe in staat (niet *kunnen*). Niet langer bereid zijn te onderzoeken (niet willen), kan verschillende redenen hebben: het komt bijvoorbeeld bij de bestuurder voort uit de hoge druk, door het tempo dat in zijn ogen nodig is en bij het management door teleurstellingen en desillusie over opgedane ervaringen.

Het niet kunnen komt doordat de spanning oploopt en de narratieven over anderen steeds meer een geruststellende, bezwerende of beschermende functie krijgen en de onderlinge cohesie onderstrepen. Narratieven gaan de sociale groep bekrachtigen, ook door in te sluiten en uit te sluiten. Dat gebeurt vooral in de vorm van 'oneliners', die zo worden uitgesproken dat ze elke discussie staken. Hiervan is bijvoorbeeld sprake als de bestuurder de medewerkers 'nu eenmaal kortzichtig' noemt of stelt dat 'weerstand nu eenmaal hoort bij een veranderingsproces'. Het beschreven proces verandert een groep die in principe openstaat om betekenisgeving te onderzoeken in een gesloten groep. Met het toenemen van het aantal kritische gebeurtenissen, stollen de narratieven: de betekenisgeving bevestigt de ingenomen posities. Hand in hand hiermee gaat een emotionele logica steeds meer domineren en verdwijnen de ontvankelijkheid en het vermogen zich te verplaatsen in een ander – vooral in degenen die zich buiten de eigen sociale groep bevinden.

### Zichzelf versterkende actie-reactiepatronen

Er gaan zichzelf versterkende actie-reactiepatronen ontstaan. Een voorbeeld is de circulaire causaliteit die zichtbaar wordt in de relatie tussen de bestuurder en de OR. De OR neemt het op voor de belangen van de medewerkers vanuit de eigen rol, maar ook als substituut voor de

rol van het management. De OR reageert hiermee op het middenmanagement dat zijn verticale verbindingsrol niet langer vervult. Wat maakt dat de emotie van de OR nog verder oploopt, is dat Chris de OR op afstand plaatst. Dat is weer het gevolg van de krenking die de bestuurder ervaart door de weerstand tegen de plannen waar deze zich zo voor inzet en in gelooft. Daarvan is weer het effect dat deze zijn betrekkingen met de RvC en de adviseurs steeds verder versterkt en steeds meer afstand neemt van de organisatie.

Chris en de OR komen in een 'wij-zij' tegenover elkaar te staan. Dit wordt versterkt door de gedeelde betekenisgeving in de eigen sociale groepen, door diskwalificatie van de ander ('Chris is onze organisatie aan het verkwanselen' en 'Wat is de OR weer kortzichtig') en door het gaandeweg steeds meer terugtrekken uit contact en betrekkingen, zodat de beelden die over de ander zijn ontstaan, niet meer op realiteit kunnen worden getoetst. De betekenisgeving aan dezelfde gebeurtenissen kan uiteindelijk zelfs zover uiteen gaan lopen dat men elkaar niet meer verstaat. Het resultaat is te zien in het causale diagram: de kansen van de verandering zijn voor de groep boven in het diagram, de risico's en zorgen zijn 'afgesplitst' en terechtgekomen in de groepen aan de onderkant van het diagram. In het causale diagram is zichtbaar dat in het praktijkvoorbeeld twee sociale systemen zijn ontstaan: één aan de bovenkant (bestuurder Chris, de RvC, de adviseurs en de verbinder Karin) en één aan de onderkant (de medewerkers, de OR en opnieuw de verbinder Karin). Aspecten van het veranderingsproces die eigenlijk bijeen horen, zijn uiteengevallen. Het patroon van 'splitsen' gaat daarmee steeds vastere vormen aannemen.

Een proces van steeds verder vastlopen wordt dus gekenmerkt door kritische gebeurtenissen die 'vanzelfzwingend' betekenis krijgen, de functie die narratieven krijgen en het niet langer ontvankelijk zijn voor de wereld van de ander. Ze maken met elkaar dat een emotionele dynamiek ontstaat, dat ingenomen posities en narratieven steeds meer gestold zullen raken en dat er archetypische rollen kunnen ontstaan.

### 21.3 Het ontstaan van archetypische rollen

In het systeemdiagram van figuur 21.1 worden verschillende ingenomen posities zichtbaar. Ik noem ze archetypisch, omdat het nu vijftien jaar geleden is dat ik dit patroon voor het eerst beschreef (Moeskops, 2004) en ik in vele workshops die ik sindsdien gaf, hoorde: 'Bij ons werkt ook een Chris' of 'Ik heb de rol van Karin'; 'Ik zit in de OR en voel een enorme woede: meteen als ik binnenkom, staat die in de kamer'. En ook zelf ben ik verschillende malen bij dergelijke patronen betrokken geweest en zag ik een gelijksoortige dynamiek en gelijksoortige rollen bij een gelijksoortige spanning in de context.

Rollen en hun bekleders kunnen dragers worden van archetypische aspecten van het veranderingsproces. Emoties en verwachtingen die op rollen worden geprojecteerd, hebben regressieve trekkracht voor de bekleders ervan. Deze zullen een groot appèl gaan voelen: een druk op iden-

tificatie om emoties en verwachtingen tentoon te spreiden. De regressieve trekkracht wordt gevoed door de context en de ontstane relaties. Het sterke appèl van de regressieve trekkracht verklaart dat als de betrokkene zijn rol verlaat, ook de nieuwe rolbekleder dergelijke druk zal ervaren, tenzij deze – zich er bewust van zijnde – weet dit te hanteren. Dat laatste veronderstelt reflectie op het effect van onbewuste communicatie, op projecties, op actie-reactiepatronen en op het eigen handelen. De externe omgeving die bestaansonzekerheid creëert, levert brandstof voor de regressieve trekkracht. Emoties en identificatie zullen zo kunnen gaan overheersen dat de uit te voeren taak erin verdwijnt – in het praktijkvoorbeeld – het zorgen voor het voortbestaan van de organisatie. Dit komt vooral door de gevolgen van de systeemdynamiek voor de onderlinge relatiepatronen.

### **De bestuurder: collusies en onweerstaanbare objecten**

Voor de meeste bestuurders – in het praktijkvoorbeeld de positie van Chris – is zich bezinnen op een nieuwe strategische koers en markt een spannende opdracht die uiteenlopende gevoelens zal meebrengen. Die lopen uiteen van uitgedaagd worden, dromen over nieuwe kansen en niet-weten wat het juiste scenario is tot angst en zorgen over de risico's die zullen ontstaan, bijvoorbeeld over de vraag of de organisatie de benodigde competenties in huis heeft. De RvC zal op een dergelijke bestuurder druk uitoefenen wat betreft de noodzaak en het tempo, maar hem ook alle ruimte bieden voor een eigen invulling, zoals het nu eenmaal gaat in deze verhoudingen. Het is ook logisch dat Chris adviseurs om zich heen verzamelt die zijn 'taal' spreken, hem kennis en kunde aanreiken en willen helpen zijn opdracht waar te maken door hem te steunen de spanning te helpen verdragen.

Als zich tussen Chris, zijn RvC en zijn adviseurs hechte werkrelaties ontwikkelen, heeft dit ook de functie om de spanning het hoofd te bieden. In het werkverband kan dan – bij wijze van spreken – een 'versmelting' plaatsvinden die een collusie kan zijn. Een collusie houdt in dat betrokkenen – in een proces van onbewuste communicatie – verstrengelen in wat ze samen willen en wensen, maar tegelijkertijd gevoelens, ervaringen en fantasieën verdrongen houden. Met de spanning die oploopt, zullen dergelijke collusies moeilijk beschikbaar zijn voor reflectie. De 'verdrongen' gevoelens zijn er wel, maar zitten, als residu, ergens in het achterhoofd als kleine stemmetjes die zachtjes klinken. Hierdoor kan het zijn dat Chris tezamen met zijn adviseurs en de RvC in een eigen gesloten wereld van hechte onderlinge relaties gaat leven. De krenking die hij voelt – niet gezien en gewaardeerd te worden in de bijdrage en inspanning die hij levert – stuurt de interactie, de betrekkingen en zijn betekenisgeving. Zijn relaties met andere sociale groepen (met uitzondering van verbinder Karin) raken verstoord, lopen stuk of zijn afwezig. In zijn rol gaat de bestuurder de kansen en het dromen over de mogelijkheden dragen. De regressieve trekkracht is dat vooral deze kant van hem naar voren komt en dat de andere aspecten – zoals risico's, zorgen, het niet-weten – door hem – in een onbewust proces – worden verdrongen en uitbesteed.

Als de opdracht voor bestuurder Chris en zijn adviseurs bovendien een 'object' is met een onweerstaanbare aantrekkingskracht – de ideeën over de toekomst, neergelegd in de visie van

Chris en zijn adviseurs worden dan door hen zo ervaren –, versterkt dat de collusie en heeft dit verstrekkende gevolgen voor de relaties, voor reflectie en het leren dat mogelijk is. Zowel de sociale groep als de visie in de functie van het 'onweerstaanbare object' helpen de spanning te verdragen: de visie laat zien welke nieuwe kansen er voor de organisatie zijn. Een onweerstaanbaar object heeft een enorme aantrekkingskracht. Het heeft ook macht: het heeft het vermogen zowel een realistische beoordeling te overstemmen als de angst over verlies en risico's. Een visie met deze functie leidt tot intense cohesie, omdat de betrokken sociale groepen er hetzelfde over gaan voelen. De functionele kant ervan is dat het de sociale groep die zich met de verandering bezighoudt kracht of moed geeft die zware taak te dragen, ongewisse uitdagingen op te zoeken en deze vol te houden. Zorgen en risico's kunnen daardoor worden geïnterpreteerd als pogingen het onweerstaanbare 'object' te vernietigen of aan te vallen, en wie dit tracht te doen, heeft grote kans de relatie met de betrokkene te verstoren.

### **Het management: loyaliteit en verbinding**

Het management (lijnmanagers, directeuren) is niet meer zichtbaar in het causale diagram. De managers staan buitenspel. Aan de ene kant is dat een gevolg van het beeld dat de bestuurder zich meteen al van hen heeft gevormd ('behoudend', 'zullen zich verzetten'), maar is ook het gevolg van hun werkelijke geringe betrokkenheid (geen deelname in de strategische werkgroep, geen open, kritische dialoog). Er is geen ruimte voor zorgen en risico's of voor een andere visie op wat nodig is, op de noodzaak en wanneer. De kans bestaat dat wanneer tegenspraak is geboden, deze niet is gehoord of dat betrokkenen zelfs zijn geëtiketteerd of gediskwalificeerd. Ook het ontstaan van conflicten kan het gevolg zijn. In het algemeen zal er een actie-reactiepatroon ontstaan, waarbij het management niet alleen buitenspel wordt gezet, maar zichzelf ook actief buitenspel zal plaatsen door te vertrekken, zich terug te trekken of zich te identificeren met de rol van hoeder van het primaire proces.

In de rol van het management is altijd sprake van meerdere loyaliteiten. In de omstandigheden die in het praktijkvoorbeeld zijn geschetst, loopt de spanning deze te verbinden steeds meer op. Als er gekozen moet worden, ligt de primaire loyaliteit veelal bij de eigen medewerkers of de eigen directie. Het management kan zich dan gaan identificeren met de medewerkers in de rol van het hoeden van het primaire proces, maar ook met gevoelens van machteloosheid en boosheid. Het management zal de drang kunnen voelen de onderlinge cohesie met de medewerkers te versterken in het 'samen tegen'. Als het gevolg hiervan is dat het management de verbindingsrol (van boven naar beneden) niet meer inneemt, heeft dit verschillende effecten op de professionals: zij kunnen niet langer via de leidinggevende invloed uitoefenen en evenmin – in een proces van onbewuste communicatie – hun gevoelens van spanning als gevolg van het veranderingsproces aan de leidinggevendenden uitbesteden. Verder zullen narratieven ('de uniciteit van de organisatie wordt verkwaanseld') die er over de bestuurder en het proces ontstaan, door de managers niet meer worden weerlegd, omdat ze er zelf eveneens zo over denken of omdat ze het niet kunnen, omdat ze ook geen idee meer hebben, noch enige invloed op wat zich afspeelt tussen bestuurder, adviseurs en RvC. De verandering verdwijnt daardoor steeds verder uit het zicht.

### **De professionals: hoeders van het primaire proces**

Professionals zullen zich 'hoeders' voelen van het primaire proces. Dat is waarvoor zij staan en waarmee zij zich identificeren. Hoe meer spanning zij in het veranderingsproces zullen ervaren, hoe intensiever zij zich met dit narratief verbonden zullen voelen en hoe minder gemakkelijk hierop te reflecteren zal zijn. Spanning zal kunnen ontstaan door niet betrokken te zijn en doordat oprechte zorgen niet gehoord worden, maar ook door krenking en machteloosheid. Gevoelens van krenking ontstaan als gevolg van diskwalificerende etiketten als 'kortzichtigheid', 'behoudend' of 'passief', terwijl gevoelens van machteloosheid ontstaan als contact met het eigen management geen effect heeft, omdat het management de verbindingsrol (van beneden naar boven) niet meer inneemt. De professionals zullen hun zorgen geen invloed te kunnen uitoefenen en hun gevoelens van krenking, woede en machteloosheid dan in een onbewust proces van communicatie kunnen gaan uitbesteden aan de OR, die 'deze gevoelens' van de professionals gaat dragen.

### **De OR: de woede**

V Tussen de bestuurder en de OR zijn er oplopende conflicten, terwijl de OR om zijn eigen positie te verstevigen het contact met buiten probeert te vergroten. De OR wordt – naast de eigen formele rol – bovendien de drager van de woede, de zorgen en de risico's waarvoor op andere plaatsen in de organisatie geen plek meer is. De OR komt op voor de medewerkers en neemt bovendien de door het management verlaten plek in de contacten met de bestuurder in. Dat Chris de krenking en de irritatie die hij bij de OR voelt persoonlijk opvat, versterkt het actie-reactiepatroon: de contacten die de bestuurder bewust kort en zakelijk houdt, zijn koren op de molen van de 'woede' en van de verstoorde relaties. Juist de 'zorgen' en de 'risico's' die de OR verwoordt, kan de bestuurder niet verdragen. Diens collusie met de RvC en adviseurs heeft de functie die uit de buurt te houden. Die zorgen en risico's komen nu via de band terug en stuiten op een gesloten systeem. Over de zorgen en risico's die bestuurder Chris verre van zich wil houden, zou je kunnen veronderstellen – juist in deze fase van het veranderingsproces, nu de bestuurder het draagvlak aan het verliezen is – dat deze realistischer zijn dan ooit.

Als de OR succes zou hebben in coalities met buiten, kunnen signalen van buiten op hun beurt terecht komen bij de RvC, die nu nog in de veronderstelling is dat het allemaal niet zo'n vaart zal lopen en de bestuurder vooral aanmoedigt door te gaan op de ingeslagen weg. Als de terugkoppeling die van de OR via de buitenwereld naar de RvC komt maar heftig genoeg is, kunnen gesloten systemen daarmee weer worden opengemaakt. Echter, enkele signalen zijn hiervoor meestal niet voldoende, die komen niet door of kunnen de collusie of de betovering van het onweerstaanbare object niet verbreken.

### **De bruggenbouwer: de lege plek**

In dit organisatiepatroon ontstaat een 'lege plek': die van de verbinder of bruggenbouwer. Ik vraag speciale aandacht voor deze positie, omdat aan de ene kant de verbindingsrol verschil kan maken, maar deze aan de andere kant bijna niet vol te houden is. Het praktijkvoorbeeld is

vanuit dit perspectief geschreven. Ook verbinden is een aspect dat bij een veranderingsproces hoort. De bestuurder heeft dit aspect uitbesteed aan Karin ('zorgen voor een transparant proces en klankbordgroepen'). Een keuze het veranderingsproces te organiseren, die verstrengeld raakt met processen van onbewuste communicatie, met als effect dat Karin gaat overnemen wat de bestuurder met het voortschrijden van het veranderingsproces steeds minder goed verdraagt en tot slot op afstand wil houden. Verbinden is in het praktijkvoorbeeld de plek waar Karin instapt. In de rol die zij op zich neemt, organiseert zij de verbinding, staat in verschillende werelden, verplaatst zich in de logica daarvan, verenigt perspectieven en organiseert de feedback naar de bestuurder. Zij kan de splitsing die zich aan het voltrekken is hiermee (in elk geval enige tijd) op afstand houden. Tenminste: als Karin de meervoudige partijdigheid weet te houden en zolang die haar wordt gegund; als zij kan blijven ontschuldigen en coalities kan gaan vormen met anderen die ook de rol van bruggenbouwer op zich willen of moeten nemen.

Hoelang dit gaat, is afhankelijk van de tegenkrachten die zich ontwikkelen. Bruggenbouwers zijn vooral van belang als sociale systemen gekenmerkt worden door losse, verstoorde of afwezige onderlinge verbindingen, terwijl deze wel gewenst zijn. Zij leggen in hun rol de verbinding die betrokkenen zelf niet meer kunnen maken en uitbesteden – juist in dit veranderingsproces dus. Naarmate het veranderingsproces voortschrijdt en zich meer kritische gebeurtenissen voordoet, wordt deze positie voor Karin moeilijker vol te houden en zal zij steeds meer alleen kunnen komen te staan. Het wordt ook voor haar steeds lastiger de bestuurder feedback te geven. Om de relatie met hem te behouden, zal zij in de rol van verbinder die terugkoppeling zo moeten geven dat de relatie dit verdraagt. Dit zal haar stem zachter doen klinken. De afstand die de bestuurder naar de organisatie vergroot, dient ervoor om diens spanning draaglijk te houden. Vergelijkbaar met de rol van het management, neemt de druk op de loyaliteit van Karin toe, evenals de druk zich te gaan identificeren in plaats van de meervoudigheid na te streven. Zij wordt daarbij direct geconfronteerd met de emoties van de bestuurder, wat hij oproept in de organisatie en wat de organisatie oproept bij hem en met de etiketten ('diskwalificaties') die men elkaar wederzijds opplakt. Wat de positie ingewikkeld maakt, is dat het voor verbinden ook noodzakelijk is te relateren en te blijven afstemmen op anderen.

Als de druk verder oploopt, kunnen verschillende krachten op de rol van bruggenbouwer gaan inwerken, meestal tegelijkertijd. De meervoudige partijdigheid van waaruit zij handelt, wordt haar niet meer gegund, lukt haar niet langer of wil zij niet langer. Het is mogelijk dat zij zich steeds minder welkom voelt in de werkrelaties die zij moet onderhouden. Karin kan zich bij een van de partijen gaan aansluiten omdat de rol om te verbinden te zwaar is geworden, vooral vanwege het hanteren van de emoties van betrokken partijen. Of zij kan niet langer ontschuldigen, omdat zij iets gaat 'vinden' en net als de bestuurder de organisatie als 'kortzichtig' gaat beschouwen of net als de medewerkers en het management van mening wordt dat de bestuurder doordraaft en de organisatie 'verkwanselt'. Wat een bruggenbouwer in een dergelijke positie (lang) op de been kan houden, is de eigen wens aan zo iets speciaals als deze verandering mee te werken.

Het appèl van deze plek kan daarmee regressieve trekkracht hebben. Als bijvoorbeeld de exclusiviteit van de relatie en de verbinding met de macht gaat overheersen, kan dit zorgen dat de verbinder zich steeds meer deel gaat voelen van de hechte groep ('collusie') van RvC, de bestuurder en de adviseurs. Dit kan tot gevolg hebben dat andere coalities niet (langer) gevormd worden en dat feedback geheel uit de weg wordt gegaan omdat de relatie met de machtige ander behouden moet blijven. Wanneer Karin zou opstappen, zou opnieuw een lege plek ontstaan en wordt het ontstane patroon bevestigd, als het gevolg van de ontstane systeemdynamiek meer van hetzelfde is, namelijk dat een bestuurder opnieuw naar een dergelijke 'verbinder' of 'bruggenbouwer' op zoek gaat.

## 21.4 Ten slotte

V In het praktijkvoorbeeld zijn betrokkenen ondergedompeld in onbewuste processen, die in organisaties nu eenmaal kunnen ontstaan en die zich vanzelfzwijgend kunnen voltrekken. Het lukt niet reflectie op het handelen en op de systeemdynamiek te organiseren; door invloedrijke betrokkenen worden emoties en identificaties uitgeacteerd in plaats van verdragen. Ze zijn niet (langer) in staat verbinding te houden met de verschillende aspecten van het veranderingsproces en de betrokken groepen. Hier is sprake van een *worst case*. Wat in eerste instantie een veelvoorkomende veranderaanpak is – een veelvoorkomende wijze van organiseren – heeft een secundaire functie in de onderstroom gekregen. De hechte sociale groepen die ontstaan en de narratieven gaan beschermen tegen een overmaat aan emoties die zijn verbonden met de spannende, onzekere opdracht. Hierbij is het ontwikkelen van actie-reactiepatronen en de emotionele systeemdynamiek, zoals in dit hoofdstuk beschreven, niet voorbehouden aan blauwe (top-down) aanpakken. Ook andere veranderprocessen, die bijvoorbeeld meer gericht zijn op draagvlak, participatie of leren, kunnen disfunctionele patronen ontwikkelen. De actie-reactiepatronen en de emotionele systeemdynamiek nemen dan wel een andere vorm aan (Moeskops, 2004).

De emotionele logica is dat bij een teveel aan opwindende of moeilijke gevoelens medewerkers en managers in organisaties kunnen gaan bewegen van een gezonde naar een regressieve positie – een vorm van coping. Dit is een *condition humaine*. We kunnen zonder daar woorden aan te geven, in de vorm van onbewuste communicatie, gevoelens van elkaar oppikken of die afsplitsen en door andere objecten laten dragen. Dat gaat vanzelf, automatisch en onbewust en is in principe alleen tijdelijk nodig, zolang de veroorzakende gevoelens uit de buurt moeten blijven: het werkt dan beschermend en steunend. Op zichzelf is dit proces functioneel en een noodzakelijke pijler onder samenwerking en verandering in organisaties. Maar wat functioneel is, kan disfunctioneel worden. De gevoelens dan in de buurt houden of terugnemen, veronderstelt reflectie op het effect van processen van onbewuste communicatie, op projecties, op actie-reactiepatronen en op het eigen handelen.



Ook als we weerbarstigheid gaan herkennen en de emotionele logica ervan begrijpen, (b)lijken we moeilijk te leren, omdat het welhaast onontkoombaar (b)lijkt te zijn dat in een nieuwe situatie de spanning weer zoveel oploopt dat, ook als betrokkenen dat niet willen en de emotionele logica kennen, dit daadkrachtpatroon toch kan ontstaan. Er zijn vele interventies die kunnen helpen het patroon te keren, maar de spanning die met veranderen gepaard gaat, kan juist daarvoor blinde vlekken organiseren, omdat sprake is van hoge druk om bepaalde aannames en veronderstellingen (zoals vervat in gemeenschappelijke narratieven) niet te onderzoeken. Dat geldt ook voor de spanningen en bijbehorende emoties die in het proces van onbewuste communicatie worden uitbesteed en die bijvoorbeeld terechtkomen in de rol van bruggenbouwer of bij de OR.

Er zijn talrijke mogelijke interventies en deze worden bij voorkeur uitgevoerd voordat de situatie zo is opgelopen als in het praktijkvoorbeeld. Voorbeelden zijn:

- ◆ de ruimte en tijd die de bestuurder had kunnen vragen (of eisen) aan zijn RvC,
- ◆ een minder ambitieuze visie op de toekomst van de organisatie,
- ◆ het managementteam dat bijeen gehouden had moeten worden zodat er een diversiteit aan stemmen had kunnen klinken,
- ◆ de beleidsruimte die er had kunnen zijn,
- ◆ een participerende veranderaanpak,
- ◆ het accepteren van het niet-weten bij strategische besluitvorming inclusief het doorwerken van de daarmee gepaard gaande moeilijke gevoelens,
- ◆ de verbinder of bruggenbouwer die coalities kan organiseren om gezamenlijk tegenspraak in te zetten,
- ◆ een bestuurder die adviseurs laat meedoen die een diversiteit aan geluiden vertegenwoordigen.

De interventiemogelijkheden zijn niet zo gemakkelijk als ze klinken. Stacey (2012) stelt – en dat is ook mijn praktijkervaring – dat betrokkenen die onderdeel uitmaken van sociale systemen hierin ondergedompeld kunnen raken en dat dit de reflectie op het handelen bemoeilijkt of zelfs geheel belemmert, omdat je je daarvoor in een buitenstaanderpositie moet bevinden. Dit is de moeilijke taak die alle partijen uit te voeren hebben: zich niet alleen bewegen als directbetrokkene (als ‘binnenstaander’) in het eigen ‘kleine’ sociale systeem, maar ook als buitenstaander kijken naar het grotere geheel (zoals in het causale diagram) en naar de eigen rol en invloed op het actie-reactiepatroon. Dat geldt niet alleen voor de positie van de bestuurder, maar ook voor die van de RvC, de OR, het management en de bruggenbouwer. Deze taak wordt weerbarstig als de spanningen zo oplopen dat er losse sociale systemen ontstaan met gestolde ingenomen ‘archetypische’ posities. Je zou dat stadium voor moeten zijn en de vroege signalen ervan moeten herkennen. Hopelijk is de schets in dit hoofdstuk over de werking van de systeemdynamiek daarbij behulpzaam.

## Literatuur

- ♦ Caluwé, L. de & H. Vermaak (2001). *Leren veranderen*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- ♦ Choy J. (2005). *De vraag op het antwoord: Systemische interventies voor conflicten in organisaties*. Santpoort-Zuid: Nisto.
- ♦ Groot, G. de (2016). 'Op zoek naar de hefboom'. In H. Boersema-Vermeer, & G. de Groot, *Werken met leren veranderen*. Deventer: Vakmedianet.
- ♦ Hirschhorn, L. (1988). *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational life*. Londen: MIT Press.
- ♦ Kernberg, O.F. (1998). *Ideology, Conflict and Leadership in Groups and Organizations*. New Haven, CT: Yale University Press.
- ♦ Ladan, A. (2010). *Het vanzelfzwijgende: Over psychoanalyse, desillusie en de dood*. Amsterdam: Boom.
- ♦ Madsen, W. (2011). *Samenwerkingsgerichte hulpverlening voor multi-gestresseerde gezinnen*. Apeldoorn: Garant.
- ♦ McCaughan, N. & B. Palmer (1994). *Systems Thinking for Harassed Managers*. Londen: Karnac.
- ♦ Miezies Lyth, I. (1960). 'Social Systems as a Defense Against Anxiety: An Empirical Study of Nursing Services in a General Hospital'. *Human Relations*, 13, 95-121. Geraadpleegd via [www.moderntimesworkplace.com](http://www.moderntimesworkplace.com).
- ♦ Moeskops, O.G.M. (2004). 'Terugkerende patronen in vastgelopen veranderingsprocessen. Een psychodynamisch perspectief'. *M&O*, 3, 26-49.
- ♦ Moeskops, O.G.M. (2014). *Doorbreken van organisatiepatronen*. Amsterdam: RoodPurper.
- ♦ Moeskops, O.G.M. (2016). 'Jongleren met identificatie. Over meervoudige partitijdigheid'. *M&O*, 6, 61-72.
- ♦ Nagel, C. (2014). *Behavioral Strategy, Thoughts and Feelings in the Decision-making Process: The Unconscious and the Company's Success*. Bonn: Unternehmer Medien.
- ♦ Spanjersberg, M. et al. (2010). 'Aan de slag'. In M. Spanjersberg, A. van den Hoek, E. Veldhuijzen van Zanten & R. van Wingerder, *Systeemdenken in de praktijk: De kunst van het verbinden*. Z.p.: Stili Novi.
- ♦ Stacey, R. (2012). *Tools and Techniques of Leadership and Management: Meeting the Challenge of Complexity*. Londen/New York City, NY: Routledge.
- ♦ Stein, M. & J. Petrigierli (2012). 'The Unwanted Self: Projective Identification in Leaders' Identity Work'. *Organization Studies*, 33(9), 1217-1235.
- ♦ Tuckett, D. (2011). *Minding the Markets: An Emotional Finance View of Financial Instability*. New York City, NY: Palgrave MacMillan.
- ♦ Vermaak, H. (2006). 'Interactief werken met causale diagrammen'. *M&O*, 3/4, 182-199.
- ♦ Waal, F. de (2007). *Een tijd voor empathie: Wat de natuur ons leert over een betere samenleving*. Schiedam: Olympus.
- ♦ White, M. (2009). *Narratieve therapie in de praktijk: Verhalen die werken*. Amsterdam: Hogrefe.