

Het vermogen om te verdragen

EEN PSYCHOANALYTISCH PERSPECTIEF OP DIAGNOSE EN INTERVENTIE IN VERANDERINGSPROCESSEN

In dit artikel wordt besproken op welke wijze een psychoanalytisch perspectief kan bijdragen aan diagnose en interventie bij veranderingen die organisaties willen doormaken. Sinds een aantal decennia heeft dit organisatiekundige perspectief zich als een aparte vertakking ontwikkeld vanuit de integratie van inzichten uit de psychoanalytische theorie, de groepsanalytische theorie én de opensysteemtheorie. Er zijn hiermee voor organisatieadviseurs en managers relevante concepten toepasbaar gemaakt voor het diagnosticeren en interveniëren in organisaties. In dit artikel bespreek ik een aantal van deze concepten. Ik illustreer ze vervolgens met praktijkcasuïstiek. Hiermee toon ik, wat voor praktijkbeoefenaren de toegevoegde waarde zou kunnen zijn van het hanteren van dit referentiekader.

Inleiding

De meeste adviseurs of managers weten dat zich bij trajecten waarvoor ze worden gevraagd, 'krachten' kunnen voordoen die hen een bepaalde richting op lijken te sturen. In andere situaties komen er bij medewerkers, managers en adviseur heftige emoties op die uit het 'niets' lijken te komen en waarover weinig controle lijkt te zijn. De meeste adviseurs of managers zijn er mee vertrouwd dat in de wijze waarop de probleemstelling wordt geformuleerd, relevante aspecten juist *niet* aan het licht komen. Ook hebben de meeste adviseurs en managers wel eens ervaren dat interventies strandden door oorzaken waarop maar geen grip kon worden verkregen. Kortom: de rol van de adviseur en manager lijkt buiten controleerbare aspecten ook vele oncontroleerbare en onverwachte aspecten te bevatten. (Zie voorbeeld 1, de gekleinere adviseur)

Met dit voorbeeld wordt een concrete illustratie gegeven van onverwachte 'krachten' die tijdens diagnose en interventie kunnen ontstaan en van de betekenis die hieraan wordt gegeven vanuit het psychoanalytische perspectief. In dit referentiekader worden deze krachten beschouwd als een proces van onbewuste communicatie. Deze krachten zijn daarmee een venster dat zicht kan geven op de onbewuste processen en patronen binnen de organisatie. In dit artikel exploreer



Odette Moeskops

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

Voorbeeld 1.

De gekleineerde adviseur

Een organisatieadviseur houdt een drietal verkennende gesprekken met de directie voordat hij de opdracht aanvaardt tot procesbegeleiding van het managementteam. Er dreigen problemen in de onderlinge verhoudingen. Door agendaproblemen is de eerste sessie met deze directie en het team pas twee maanden later. Tot verbazing van de adviseur (die zich hierdoor weinig serieus genomen en zelfs gekleineerd voelt), blijkt, als de eerste sessie plaatsvindt, dat de directievoorzitter inmiddels een andere onderzoeker opdracht heeft gegeven voor een diagnose onder de medewerkers. De directievoorzitter verontschuldigt zich door te zeggen dat hij tempo heeft willen maken. Het klimaat in de organisatie was opeens aanzienlijk verscherpt. Deze actie leek de directievoorzitter los te staan van de afgesproken sessies.

De organisatieadviseur besluit dit te *verdragen* en af te wachten of dit 'incident' betekenis gaat krijgen. Veel later in het traject blijkt de verdeel-en-heersaanpak van de directievoorzitter een belangrijke oorzaak voor de problemen. Hierin wordt weinig ruimte gelaten voor het nemen van de verantwoordelijkheid die wél met de mond wordt beleden. Feitelijk gelijksoortig gedrag dat naar de adviseur al in het begin van het traject werd vertoond. Het gedrag roept in de organisatie gelijksoortige gevoelens van gekleineerd zijn op als bij de adviseur. Wat zich tussen adviseur en organisatie in de interactie voordoet, blijkt een *kenmerkend patroon* voor de verstoorde verhoudingen in de directie.

ik hoe we deze onbewuste processen en patronen kunnen herkennen, begrijpen en productief hanteren.

Vanuit dit perspectief is het relevant dat betekenis wordt gegeven aan de emotionele reactie die zich bij de adviseur of manager in het hier en nu voordoet. De idee is dat deze emotionele reactie vingerwijzingen bevat over terugkerende patronen in de organisatie. Hieraan ligt ten grondslag wat in het psychoanalytische referentiekader *projectieve processen* wordt genoemd. Betekenisgeving op deze wijze levert 'hypothesen' op voor diagnose en interventie in veranderingsprocessen. Van de manager of adviseur vraagt dit de capaciteit om in een *rêverie* zowel *on action* als *in action* te kunnen reflecteren. Hiervoor is het *vermogen tot verdragen* relevant.

De focus van dit artikel is op het waarnemen en handelen vanuit psychoanalytisch perspectief. Om te illustreren hoe hypothesen over diagnose en interventie in veranderingsprocessen vanuit psychoanalytisch perspectief worden geformuleerd, is in de casusbespreking de keuze gemaakt deze wijze van betekenisgeving centraal te stellen. In de dagelijkse praktijk echter zal dit perspectief *altijd* in samenhang met het veranderkundige perspectief dienen te worden gehanteerd. Dit artikel is als volgt opgebouwd. In paragraaf 1 worden kernconcepten uit de psychoanalytische theorie besproken. Deze zijn: projectieve processen en projectieve identificatie, collusie, repeterende patronen en tegenoverdracht. Samen vormen deze het methodische kader waarmee in paragraaf 2 het methodisch handelen van adviseur en manager uiteengezet wordt. In paragraaf 3 wordt geïllustreerd wat het vermogen tot verdragen tot een relevante kerncompetentie maakt.

1. Kernconcepten

PROJECTIEVE PROCESSEN

Het kernconcept projectieve processen is afkomstig uit de objectrelatietheorie van de psychoanalytica Klein (Krantz, 1993; Hutton, 1997; Stein, 2001). Er wordt mee bedoeld dat zich tussen mensen *onbewuste* processen van communicatie kunnen afspelen. In deze onbewuste processen van communicatie kunnen emoties die behoren bij het innerlijke beeld van de een, worden overgedragen op de ander. Op zichzelf kunnen deze processen zich in elke relatie voordoen. Ze stellen het ene individu in staat zich door de ander begrepen te voelen, elkaar aan te vullen en zelfs één te voelen. Er worden relaties mee gevestigd en in stand gehouden. Projectieve processen zijn daarmee een onderdeel van het gewone sociale leven. Diezelfde processen kunnen zich echter ook in heftige vorm manifesteren en de uitdrukking zijn van (soms ernstige) afweer van beangstigende gevoelens. Het projecteren kan zó ver gaan dat het deel dat in de vorm van onbewuste communicatie aan de ander wordt overgedragen, zelf niet meer wordt gevoeld. De ander kan vervolgens de emoties – onbewust – zo ‘innemen’ dat deze ze ervaart alsof ze van hemzelf zijn. Er is dan sprake van projectieve identificatie. Zo kan een adviseur zich ‘gevangen voelen in een onmogelijke opdracht’, alsof dit zijn eigen gevoel is. In een proces van onbewuste communicatie is dit gevoel bij de adviseur neergelegd, ‘verpakt’ als wens om de opdrachtgever een adequate aanpak aan te bieden en hem daarmee dit gevoel uit handen te nemen.

Organisatieveranderingen gaan veelal gepaard met angst, onzekerheid en woede. Dat maakt organisaties én hun adviseurs gevoelig voor heftige, projectieve processen en in het bijzonder voor projectieve identificaties. Het concept van projectieve processen is daarmee methodisch relevant. Wanneer vanuit psychoanalytisch perspectief wordt gediagnosticeerd in een organisatiekundig vraagstuk, is de veronderstelling dat zich tussen adviseur, manager en organisatie projectieve processen kunnen afspelen. Deze kunnen tot uitdrukking komen in (heftige) emotionele reacties bij de adviseur en in de organisatie en kunnen zich manifesteren in patronen die zich voordoen in de relatie tussen adviseur en organisatie. Vanuit dit perspectief is het relevant dat betekenis wordt gegeven aan de emotionele reacties die zich bij de adviseur of manager in het hier en nu voordoen. De idee is dat deze emotionele reacties vingerwijzingen bevatten over terugkerende patronen in de organisatie. Aan deze emotionele reacties wordt betekenis gegeven en deze zijn een bron voor hypothesen over diagnose én interventies om patronen te doorbreken. Er wordt daartoe stilgestaan bij het gegeven dat de adviseur zich bijvoorbeeld ‘opeens’ overmoedig voelt en zichzelf een voorstel hoort doen voor iets dat in de organisatie tot dusverre ongebruikelijk was. Of bij een angst die plotseling opkomt en maakt dat deze zijn idee over een mogelijk andere gang van zaken voor zich houdt. Dat geldt ook voor sterke emoties vanuit de organisatie, zoals de wens die wordt geuit te ‘redden’, te ‘leiden’, ‘over te nemen’, ‘te innoveren’, ‘te zorgen’ of ‘onmiddellijk op te lossen’.

De adviseur of manager die vanuit psychoanalytisch perspectief kijkt, staat stil

bij de emoties die zich bij hemzelf en zijn gesprekspartners voordoen, én bij het interactiepatroon dat tussen hem en de anderen aan het ontstaan is. In plaats van 'in te stappen' vraagt hij zich af of het betekenisvol is wat hij voelt en waarneemt. Wat er aan de hand zou kunnen zijn, anders dan in de officiële opdrachtformulering wordt gezegd. Deze adviseur heeft in gedachten dat zich mogelijk projectieve processen zullen voordoen, waarbij hij zich onbewust en ongemerkt zal kunnen gaan identificeren met wat de ander niet wil, of kan voelen of kan verdragen. Het gevolg daarvan kán namelijk zijn dat door het 'instappen' van de adviseur juist *die* diagnose en interventie worden gedaan, waarmee een (ongewenst) patroon in stand wordt gehouden. Zoals in voorbeeld 2 waarbij de adviseur niet stilstaat, maar erin stapt.

Voorbeeld 2.

De onbereikbare directeur

Een organisatieadviseur voert met een voorbereidingsgroep een eerste gesprek over het faciliteren van de jaarlijkse bijeenkomst van de directie met het hogere management. Die bijeenkomst zal al twee weken later plaatsvinden. Op zijn vraag wat de ideeën van de directeur zijn over deze dag, vertellen degenen met wie hij om tafel zit, hier geen beeld van te hebben. De directeur is 'onbereikbaar' en wil een kant-en-klaar uitgewerkt voorstel voor een programma van zijn voorbereidingsgroep. Juist daarbij is de hulp van de adviseur gevraagd. Die heeft daar toch ruime ervaring mee? De adviseur voelt zich plotseling overmoedig worden en hoort zichzelf het voorstel doen met de directeur te willen praten. Zijn gesprekspartners stemmen grif in met dit idee, leunen achterover en spreken hun vertrouwen uit in de adviseur, die dit varentje voor hen gaat wassen.

COLLUSIE

Er wordt gesproken van een *collusie*, wanneer adviseur en organisatie in de relatie die zij met elkaar aangaan, – onbewust – 'samenspannen' in het verdrongen houden van ervaringen, gevoelens en fantasieën. De wensen en behoeften van de organisatie zijn verstrengeld met die van adviseur of manager. Een collusie tussen adviseur en organisatie is aan de ene kant een functioneel proces dat nodig is om de relatie te vestigen én te behouden. Hiertoe zal altijd een zekere mate van samengaan moeten plaatsvinden.

Aan de andere kant kan het gevaar van een collusie zijn dat deze héél geleidelijk en ongemerkt overgaat in een – onbewust – zichzelf verliezen. En er zelfs toe kan leiden dat de adviseur of manager *ongemerkt* met iets bezig gaat dat achteraf 'verkeerd' aanvoelt of opvallend anders is. Zó zelfs dat deze uit zijn rol valt of zijn grenzen verliest. De adviseur is niet langer meervoudig partijdig, laat een diagnose achterwege (terwijl hij deze normaliter altijd doet) of doet beloftes die hij niet zal kunnen waarmaken.

Sommige theoretici menen dat de organisatie de collusie onbewust 'organiseert' (Redding Mersky, 2000; Krantz, 1993) en de adviseur juist uitkiest bij het stuk dat – onbewust – is geprojecteerd en *onbesproken* dient te blijven. Omdat adviseur en organisatie colluderen, heeft de adviseur niet goed meer in de gaten wat (door de ander én door hemzelf) wordt 'weggemaakt', verpakt, verdraaid of afgesplitst. Het zijn blinde vlekken van hen allebei.

Dat een collusie aan de ene kant nodig is om de relatie te vestigen en te behouden, en aan de andere kant het gevaar inhoudt dat een adviseur zijn grenzen verliest, geeft een dilemma. Het maakt het moeilijk te onderscheiden welk gedrag van de adviseur nodig is om in te voegen en welk gedrag de adviseur aan kracht laat inboeten om zijn rol te spelen. Of waarmee deze zelfs uit zijn rol valt en niet meer in staat is terugkerende patronen te herkennen en te doorbreken, omdat hij zelf ingezogen is geraakt.

McIntyre (1999) en Redding Mersky (2000) betogen dat een collusie *niet* als een incompetentie van een adviseur moet worden beschouwd die te veel samengaat, kwesties onbesproken laat en/of 'uit zijn rol' valt. Stein (2000) gaat nog een stap verder. Hij ziet een collusie als *noodzakelijk* voor een succesvol proces van verandering, als een manier van *het zelf leren kennen* van het *organisatiepatroon* en voor het verkennen van mogelijkheden tot doorbreking. De voorwaarde is dan wel dat de adviseur zich de collusie bewust wordt, deze analyseert en er een leermoment van maakt. Wanneer de adviseur of manager erin slaagt dat wat hij uit de collusie 'leert', met de organisatie te gaan bespreken, kan juist *dit* een interventie zijn waarmee een stap wordt gezet om het patroon te doorbreken.

REPETERENDE PATRONEN

Projectieve processen kunnen niet alleen de relatie tussen twee mensen vormgeven, maar eveneens de relaties en betrekkingen tussen meerdere betrokkenen én tussen groepen in de gehele organisatie. De wortels voor deze ideeën zijn vooral afkomstig uit het werk van Bion, die uitgangspunten van de objectrelatietheorie van Klein heeft uitgewerkt naar psychoanalytische processen in groepen.

Wat zich tussen adviseur, manager en organisatie op microniveau voordoet, wordt daarmee opgevat als een weerspiegeling of een repeterend patroon van wat zich *mogelijk* afspeelt in andere delen van de organisatie. De relatie tussen een beperkt aantal betrokkenen wordt beschouwd als een spiegel van wat zich tussen meerdere betrokkenen in de organisatie voordoet. De emotionele reactie en de patronen die zich in de relatie tussen adviseur en (vertegenwoordigers van de) organisatie voordoen, kunnen worden gebruikt voor onderzoek naar processen en patronen in de gehele organisatie (Krantz, 1993; Hutton, 1997; Nitsun, 1998; Armstrong, 2000; French, 2000; Stein, 2001).

Dit kan als volgt worden verklaard. Medewerkers en managers die geregeld als groep bijeenkomen, krijgen gemeenschappelijke verlangens en neigen naar een gelijke kijk op de wereld. In het proces van cohesie worden beelden, wensen, fantasieën en angsten over en weer met elkaar gedeeld. Ook op een onbewust niveau. Zij worden het gezamenlijke 'eigendom'. Dit proces van gemeenschappelijke betekenisverlening verloopt als een soort kettingreactie en kan een zelfversterkend proces worden. Betekenissen kunnen uiteindelijk onderdeel van de cultuur worden, waarbij nieuwe organisatieleden entree krijgen door mee te doen aan het gevestigde patroon van betekenisverlening.

Met name in tijden van verandering gaat het delen en verspreiden van betekenis in een razend tempo. Als de realiteit beangstigend is, kan er organisatiebreed afweer ontstaan om deze onder ogen te zien en ontstaan er op organisatieniveau

heftige, projectieve processen. Projectieve identificaties die daarvan het gevolg zijn, kunnen in dit klimaat volop gedijen en alle kans krijgen zich breed te verspreiden. Leidinggevend, groepsleden, subgroepen of zelfs hele bedrijfsonderdelen kunnen de symbolen of vertegenwoordigers worden van geprojecteerde aspecten. Dit gaat niet bewust, maar automatisch en ongemerkt. Doordat deze zich identificeren en in de geprojecteerde rol stappen van bijvoorbeeld zondebok, boeman of redder, worden zij ertoe aangezet dit gedrag ten toon te spreiden.

TEGENOVERDRACHT ALS INSTRUMENT OM TE ONDERZOEKEN

Projectieve processen zijn voor de adviseur en manager betekenisvol, omdat deze als extra zintuigen kunnen dienen voor diagnose en interventie bij veranderingsprocessen. Ze zijn een (extra) bron voor hypothesen over wat er aan de hand zou kunnen zijn. Krantz (1993) noemt ze een extra 'luisterend oor' dat gespist is op patronen die zich in de relatie tussen de adviseur en de organisatie voordoen. Stein (2001) stelt vooral de 'emotionele reactie' centraal, die bij de adviseur of manager wordt opgeroepen en nauwkeurig dient te worden onderzocht. Met behulp van de eigen emotionele reactie of *tegenoverdracht* van de adviseur of manager op wat zich afspeelt in de organisatie, wordt een diagnose gesteld. Het monitoren van deze emotionele reactie is een onderdeel van het verzamelen van data. Behalve dat observatie, deskresearch en kwalitatief onderzoek als methoden kunnen worden ingezet, wordt ook het 'gevoel' van de adviseur gebruikt.

Het is in de psychoanalytische behandelwijze gemeengoed om de *tegenoverdracht* te gebruiken als instrument om te *onderzoeken* wat zich bij de cliënt afspeelt. De adviseur die gebruikmaakt van deze werkwijze, doet dit ook. De adviseur *reflecteert* hiertoe op het eigen emotionele proces en op wat zich voordoet in de interactie tussen hem en de organisatie. Hij beschouwt dit als een mogelijk venster op de onbewuste processen en patronen van de organisatie. Er is volgens Stein (2000) wel een belangrijk verschil met de 'gewone' onderzoeker. Deze zal zoveel mogelijk controle willen houden en zich zo min mogelijk aan 'emoties' willen overgeven. De adviseur die vanuit het psychoanalytische referentiekader werkt, zal de emoties 'innemen' (of introjecteren), omdat dit functioneel is in het veranderingsproces. Functioneel vanuit de idee dat een krachtige tegenoverdracht inzicht geeft in wat er bij de ander gebeurt, omdat er op een onbewust niveau met elkaar wordt gecommuniceerd.

Omdat de adviseur zelf onderdeel is van het proces, zal het niet zo zijn dat een adviseur meteen de vinger zal kunnen leggen op wat er aan het gebeuren is én hij zal er niet meteen betekenis aan weten te geven. Juist deze emotionele én onbewuste kant, de ambiguïteit, het niet-weten en het zich afvragen vormen het hart van de psychoanalytische werkwijze. Zoals in voorbeeld 3 waar adviseur Moniek stilstaat bij haar emoties en gedrag in het veranderingsproces dat zij begeleidt, wantrouwend is, maar (nog) niet weet of en hoe ze hieraan betekenis moet geven.

Voorbeeld 3.

Twee mannen én een vrouw met idealen

Extern adviseur Moniek mijmert tijdens de terugreis in haar auto na over wat ze meemaakte bij een voor haar belangrijke opdracht. Ze heeft net een flinke strijd moeten leveren met Nico, interim-programmamanager. Het traject van Moniek raakt het zijne. Zij is gevraagd voor draagvlak te zorgen voor de invoering van meer zeggenschap in het werk door de duizenden medewerkers. Het plan dat zij heeft ontworpen, is enthousiast ontvangen door Piet, voorzitter van de Raad van Bestuur én Kees, voorzitter van de Centrale Ondernemingsraad. Moniek die *normaal* op harmonie en consensus is gesteld, merkte bij zichzelf met Nico onmiddellijk de machtsstrijd aan te willen gaan. Wat denkt hij wel! Ze is nog boos. Ook kondigde Nico aan dat ze veel tegenspel kon verwachten van de divisiedirecteuren. Bovendien was er helemaal geen tijd voor dit soort ideeën, vond hij. Alle energie ging uit naar de nieuwe structuur. Maar dat zei Nico natuurlijk om gewicht in de schaal te leggen en zichzelf belangrijk te maken, zo overdacht Moniek.

Een andere auto bijna snijdend komt er een ander stukje terug van de film. Moniek gaat zich weer lekker voelen als ze daaraan terugdenkt. De gesprekken met Piet en Kees. Twee mannen met idealen: meer zeggenschap voor de medewerkers in het werk. Ze waren het echt samen eens. Ze hadden samen veel over hun visie op organiseren gepraat. Echt wat voor haar, om aan zo iets mee te werken. Ze deed *graag* adviezen en implementatie van zaken waar ze achter stond. Ze was heel enthousiast. Dat beide heren haar hulp vroegen bij draagvlak, begreep ze wel, daar waren de meeste managers nu eenmaal onhandig in. Moniek vindt het wel *strelend* dat het haar wordt toevertrouwd. Vervelende vent, die Nico, om zo agressief tegen haar te zijn. Wat een competitief mannetje.

Er komt nog een andere flard herinneringen bovendien, terwijl ze wat rustiger gaat rijden. Iets wat haar dwars zit. Ze weet alleen niet precies waarom. Iets met de manier waarop het verkrijgen van de opdracht is verlopen en de rol van de directeuren daarbij. *Normaal* is zij gewend bij het opstellen van haar plannen directeuren en middenmanagement individueel te consulteren. Dat is nu niet gebeurd. Ze stelt ook nooit implementatieplannen van achter haar bureau op. Er was een *kracht* die maakte dat zij dit losliet, tegen haar gewoonte in. Zij krijgt er niet echt de vinger achter, maar voelt wel wat wantrouwen.

2. Methodisch handelen

Het methodisch handelen is het proces van betekenis geven aan de emotionele reactie die zich bij de adviseur of manager in het hier en nu van de relatie met de organisatie voordoet. Zoals gezegd is de idee dat deze emotionele reactie vingerwijzingen bevat over terugkerende patronen in de organisatie. Hieraan liggen de besproken psychoanalytische concepten ten grondslag: *projectieve processen, projectieve identificatie, collusie, repeterende patronen en tegenoverdracht*. In deze paragraaf staat centraal hoe dat proces van betekenis geven in de praktijk verloopt. Besproken wordt hoe dit van de manager of adviseur de kunde vraagt *jezelf als instrument* te monitoren, de capaciteit om in een *rêverie* zowel *on action als in action* te kunnen reflecteren, en het *vermogen tot verdragen*. Met twee uitgebreide praktijkvoorbeelden wordt dit toegelicht.

JEZELF ALS ONDERZOEKSTRUMENT

Veel van wat zich in de interactie tussen adviseur, manager én de organisatie afspeelt, gaat onbewust en ongemerkt. Het werken vanuit de idee dat zich projectieve processen afspelen, is een bron om daartoe toegang te krijgen. De adviseur of manager tracht te duiden wat er tussen hem en de organisatie in emotioneel opzicht aan het gebeuren is en wat hiervan de gevolgen kunnen zijn voor de

veranderkundige diagnose en interventie. Om hier zicht op te krijgen, worden het 'gevoel' bij de adviseur of manager én het patroon in de relatie tussen hem of haar en de organisatievertegenwoordigers geëxploreerd. Hierbij is een sterk emotionele reactie bij de adviseur een indicatie van een mogelijk krachtige tegenoverdracht. Dit vraagt van de adviseur de kunde om zichzelf als instrument te monitoren. Vervolgens kan dan worden gekeken van welke projectieve processen er mogelijk sprake is. Tot slot kunnen hypothesen geformuleerd worden over wat er aan de hand zou kunnen zijn, naast wat in de officiële communicatie wordt gezegd en er kan worden bepaald hoe geïntervenieerd zal worden.

RÊVERIE OM TE ONDERZOEKEN

De adviseur beschouwt het eigen emotionele proces als een venster op de onbewuste processen en patronen van de ander en reflecteert daarop. Dit gebeurt door in een *rêverie* te onderzoeken wat de adviseur zelf voelt en vanuit de idee dat emoties door de ander *kunnen* worden verdraaid, ontkend, verplaatst en afgesplitst kunnen worden geprojecteerd.

Een *rêverie* is een speciale vorm van reflectie. Het is een mijmering over de gedachten en gevoelens die bij de adviseur of manager passeren gedurende het veranderingsproces. In de *rêverie* worden deze gevoelens verwerkt en gedachten ontwikkeld over de mogelijke betekenissen daarvan. De *rêverie* is ook een afwijking van wat wordt gedeeld en wat de adviseur of manager (voorlopig) voor zichzelf houdt. Daartoe is het nodig dat de adviseur of manager (heftige) emoties van de ander en van zichzelf in zich kan '*verdragen*'. Aan dit vermogen tot verdragen zal ik in paragraaf 3 nader aandacht besteden.

Een *rêverie* is een proces dat zich razendsnel kan afspelen, maar ook een langere periode van verwerking en geleidelijke bewustwording over wat er aan de hand zou kunnen zijn, kan beslaan. Er zullen vele observaties zijn. Gevoelens waaraan onmiddellijk betekenis kan worden gegeven of die juist slechts vragen of verwondering oproepen. Ook zullen zaken *niet* opgemerkt worden en pas later betekenis krijgen. Deze reflectie kan zowel plaatsvinden *in action*, dus op het moment dat de adviseur of manager in interactie is met de vertegenwoordigers van de organisatie, als *on action*. In deze situatie wordt nadien gereflecteerd – eventueel met een collega – op wat zich bij de adviseur of manager aan emoties heeft voorgedaan.

Het is een dynamisch en iteratief proces. De adviseur rafelt daarin zorgvuldig uiteen wat van de een en wat van de ander is. Hij tracht daartoe een – soms – ingewikkelde berg van emoties betekenis te geven, hypothesen te formuleren en deze te toetsen door ze voor te leggen. Impliciet of expliciet. Niet te snel, maar ook niet te laat. Wat van de een en wat van de ander is, is lang niet altijd evident en gemakkelijk vast te stellen. Dit betekent dat van de adviseur of manager een goed zicht wordt gevraagd op wat de eigen persoonlijke patronen zijn. Verder is het niet de bedoeling elke reactie van de adviseur of manager te beschouwen als een (onbewuste) interactie met een (onbewuste) projectie van de organisatie. Het is daarmee een zorgvuldig proces van wikken en wegen.

Voorbeeld 4.

Het conflict tussen Willem en Thea

Willem, eind vijftig, is directeur van de middelgrote gesubsidieerde organisatie P. en heeft een heftig conflict met een van zijn mededirectieleden, de juriste Thea. De overheidsmiddelen zullen in een periode van drie jaar voor de helft worden teruggetrokken. Thea is sterk gekant tegen de wijze waarop Willem de organisatie wil laten voortbestaan. Mededirecteur Peter steunt de plannen van Willem wel.

Willem vertelt dat het steeds moeilijker wordt met Thea en zit daar erg mee in zijn maag. Hij heeft geprobeerd ondanks hun verschil van inzicht de relatie goed te houden, maar het wordt steeds meer op eieren lopen. Zeker nu Thea bij elk gesprek in de directie met de regels zwaait. Willem weet niet zo goed meer hoe hiermee om te gaan en heeft het gevoel dat Thea op korte termijn zal moeten slikken of stikken. Hij heeft haar nu genoeg tijd gegeven, zo vindt hij. Zelf is hij de afgelopen periode druk bezig geweest met het zorgen voor draagvlak en steun voor zijn plannen in de externe omgeving: potentiële klanten, betrokken gemeentelijke diensten en subsidiegevers. Hij heeft veel weerklank gevonden. Ook de Raad van Commissarissen (RvC) heeft hij achter zich. De OR was vrij neutraal toen hij de plannen presenteerde, zo ook de medewerkers, toen hij zo'n driekwart jaar geleden zijn visie op de toekomst met hen deelde. De OR heeft nog wel een formele wettelijke rol, maar Willem verwacht niet al te veel moeilijkheden van die kant. Hij besluit zijn verhaal met te vertellen dat hij de volgende week samen met Peter het concrete businessplan aan middenmanagement en medewerkers zal gaan presenteren.

Zelf is Willem erg enthousiast. Hij ziet het voor zichzelf als een mooie laatste carrièrekans en zou niet graag opnieuw bij een andere instelling in dienst treden. Hij is eerlijk gezegd moe van de zompigheid die hij steeds heeft aangetroffen bij het doorvoeren van veranderingsprocessen. P. is niet de enige organisatie in de branche die voor een ingrijpende verandering staat: ook in de andere marktgebieden worden de subsidiegelden ingetrokken. Willem heeft samen met de RvC de keuze gemaakt een nieuwe organisatie te beginnen met vergelijkbare dienstverlening. Er is echter wel één belangrijk verschil met de huidige organisatie. De medewerkers – die nu in dienst zijn – gaan de producten en diensten voor eigen rekening en risico aanbieden. De organisatie wordt een netwerk dat 'zelfstandige ondernemers' faciliteert. Wel krijgt iedereen een basiscontract gefinancierd uit het deel dat gesubsidieerd zal blijven. Willem is erg te spreken over zijn plan en vertelt dat hij als enige deze keuze voor een netwerkorganisatie met 'zelfstandigen' maakt: de collega-organisaties houden alle medewerkers in dienst. Willem vindt dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid moeten gaan nemen in het verlenen van diensten. Hijzelf acht het scenario van zijn collega-organisaties weinig kansrijk: het lijkt hem een sterfhuiskonstructie. Willem gelooft in zijn eigen plan. De RvC en externe relaties staan achter hem en hij voelt veel energie bij zichzelf om dit te laten slagen. Hij zit alleen nog wel erg met Thea in zijn maag.

De onderstaande rêverie is opgetekend vanuit het perspectief van extern adviseur Karel tijdens en na de diverse gesprekken die hij met Willem voerde. Karel is door Willem gevraagd te bemiddelen in zijn conflict met Thea.

Een rêverie

'Ik (Karel) krijg al luisterend een sterk gevoel van mededogen met de medewerkers en vraag me af hoe Willem voor hen gaat zorgen. Ik krijg ook een eenzaam gevoel, als ik Willem over zijn enorme inspanningen voor draagvlak voor zijn plannen en het slepende conflict met Thea hoor. Hij lijkt alleen te staan, maar dit zelf niet zo te voelen. Ik vraag mij af of hij zich kan verplaatsen in de emoties van zijn medewerkers. Gekozen voor een "levenslange" baan bij de overheid en nu zelfstandig ondernemer? Zouden ze zich niet in de steek gelaten voelen? Ik leg de vraag aan Willem voor, wat hij denkt dat het betekent voor zijn medewerkers om zelfstandig ondernemer te worden. Hij bevestigt dat zijn medewerkers – een aantal uitgezonderd – daar in het geheel het type niet voor zijn. Hij bevestigt dat zijn plannen heel beangstigend kunnen zijn voor deze medewerkers. Ik vraag me vervolgens af of Willem het voelen van hun angst bij zichzelf kan toelaten. Zijn eigen angst hoeft hij niet meer onder ogen te zien. Hijzelf heeft niet zoveel meer te vrezen. Willem antwoordt op de vraag hoe onzeker zijn eigen toekomst is, dat hij in de 57,5 regeling valt.'

Voorbeeld 4 (vervolg)

‘Wat spiegelt het conflict met Thea over wat er breder in de organisatie aan de hand zou kunnen zijn? Ik formuleer mijn hypothese. Zou het kunnen dat in het directieteam Thea de “zorgrol” op zich neemt door met de regels te zwaaien? Zou het kunnen gaan om een projectie door OR en medewerkers, die hun angst en zorgen afsplitsen? Thea heeft deze projectie vervolgens (onbewust) op zich genomen, omdat Willem deze (onbewust) weigert. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat Willem de negatieve en beangstigende kant van het veranderingsproces niet kan voelen.’

‘Het gedrag van Willem zelf lijkt deze hypothese te onderbouwen. Willem zelf lijkt net zo onbekommerd als de medewerkers en de OR in zijn ogen zijn. Hij maakt zich niet echt druk over zijn interne draagvlak en evenmin over het ontbreken van de “zorgen” die er bij medewerkers en OR eigenlijk zouden moeten zijn. Het lijkt of Willem zich vooral richt op de positieve, hem ondersteunende krachten in de buitenwereld. Hij gebruikt eufemistische taal: ‘Voor iedereen is er een toekomst’. Hij is ook wel héél enthousiast, terwijl de beangstigende kant die aan zijn plannen zit, in het geheel niet aan de orde komt.’

‘Ik vraag me af hoe Willem weet of het standpunt van Thea niet door velen in de organisatie wordt gedeeld? Ik spreek naar Willem mijn veronderstelling uit dat een deel van de medewerkers wel eens Thea zou kunnen steunen: dat zij “de zorgen” en “het zorgen” vertegenwoordigt die verder afwezig lijken te zijn. Misschien wordt er zelfs wel op gespeculeerd dat Thea het conflict wint en de gehele reorganisatie niet doorgaat. Ik bemerk dat Willem defensief en afhoudend reageert op deze vragen. Hij wordt sacherijng en tracht mij te overtuigen van zijn brede steun. Ik bemerk dat ik op mijn beurt hem wil gaan overtuigen. Ik voel me ook wat bozig worden op de ongeïnteresseerde Willem. De sfeer raakt gespannen. Ik houd mijn volgende hypothese voor me, namelijk dat het conflict in het directieteam een weerspiegeling kan zijn van een (op handen zijnde) splitsing in de organisatie. Om die te voorkomen moet Willem de projectie van “zorgen” gaan introjecteren en verdragen. Dat kan een splitsing afwenden, die dreigt als een (groot) deel van de organisatie zich zou identificeren met de bedreigende en zorgelijke kant die Thea vertegenwoordigt. Daarmee zou een (groot) deel van de organisatie pal tegenover de “zorgeloze” Willem kunnen komen te staan.’

Ik doe Willem het voorstel een oriënterend onderzoek te doen naar kennis en houding van de medewerkers, zodat er een objectief beeld komt over hoe de organisatie over zijn plannen denkt. Dat zal kunnen uitwijzen of Willem gelijk heeft en dat Thea zijn enige tegenstander is. Of dat het conflict tussen Thea en Willem het topje van de ijsberg is en er veel meer aan de hand is.’

In deze casus wordt wat zich tussen twee mensen afspeelt, geanalyseerd als een weerspiegeling of een repeterend patroon van wat zich mogelijk afspeelt in andere delen van de organisatie. De hypothesen van adviseur Karel ontstaan al luisterend naar het verhaal van Willem, de emoties en beelden die dit bij hem oproept, het gedrag dat hij bij Willem waarneemt, en de relatie die zich tussen Willem en hem ontwikkelt. Sommige hypothesen houdt Karel voor zichzelf, andere legt hij aan Willem voor of gebruikt hij om een voorstel voor een nadere diagnose te doen.

3. Het vermogen tot verdragen

Organisaties schakelen om vele redenen adviseurs in. Daar hoort bij dat het om trajecten kan gaan, waar het aan de adviseur is om ‘boven water te tillen’ wat een organisatie zélf niet lukt, wat niet wordt gevoeld, bespreekbaar is of hardop gezegd kan worden. Managers staan in hun rol veelal voor de grote opgave van een fusie, reorganisatie of ander ingrijpend veranderingsproces. Processen die angst en weerstand bij medewerkers kunnen oproepen. In veel situaties worden het redden, het leiden, het overnemen, het innoveren, het zorgen of het onmiddellijk oplossen op de adviseur of manager geprojecteerd. In de verwachting dat deze zich hiermee

identificeert en de ander de gevoelens die deze niet onder ogen kan of wil zien, uit handen neemt. Veranderingsprocessen kunnen daarmee zowel op adviseurs als managers zo'n grote druk uitoefenen dat deze niet meer in staat zijn tot een *rêverie*. Het in staat zijn tot de *rêverie* is gebaseerd op het vermogen van een volwassene tot observeren, nadenken, reflecteren en het verwerken van de vele ervaringen en indrukken. Juist in tijden van verandering kan door oplopende angst en onzekerheid dit vermogen (tijdelijk) tekortschieten of geheel uitgeschakeld lijken te zijn. Niet alleen bij organisaties, maar óók bij de adviseurs die zij inschakelen. Organisaties en hun adviseurs 'colluderen' dan met elkaar in niet goed meer in staat zijn de gedachtes en gevoelens te verwerken. Evenmin zijn ze in staat deze te transformeren en aan de ander terug te geven in een aanvaardbare vorm. Anders gezegd, dan schiet het '*vermogen tot verdragen*' tekort. Dit is de capaciteit om emotie voor werkdoeleinden te kunnen hanteren (French, 2000). Hieronder wordt zowel de *eigen* emotie als die van de *ander* begrepen, evenals de capaciteit emoties te gebruiken als informatie om te begrijpen en te handelen. Met het vermogen tot verdragen wordt bedoeld dat iemand niet onmiddellijk reageert vanuit de druk van de eigen impulsen en zich identificeert met de stemmingen, de wensen en behoeften van de ander. Het betreft ook het vermogen een boodschap te kunnen vertalen en te vervlakken in iets wat voor de ander te hanteren én te verdragen is. Tot slot gaat het om het kunnen verdragen van reacties van woede en boosheid die zich tot de adviseur of manager kunnen richten, in een poging van 'de ander' om zijn eigen angsten af te wenden.

Volgens French (2000) is het vermogen tot verdragen onderdeel van elke organisatirol, zoals die van de directeur, manager of adviseur. Zo gauw een organisatirol er is (en zelfs vóór er een persoon is die deze vervult) en juist in tijden van verandering, is deze een 'object' voor projecties. Die organisatirol is dan een lege ruimte, waarop emoties kunnen worden geprojecteerd. De officieel ontworpen en gesanctioneerde rollen hebben deze functie, maar ook officieuze rollen zijn het object van projecties. Deze zijn dan zondebok, slachtoffer, bullebak en vertolken onderliggende (onbewuste) dynamiek in organisaties. Op de ene organisatirol wordt meer geprojecteerd dan op andere rollen. Sommige organisatirollen stellen daarom hogere eisen aan de capaciteit de eigen en andermans emoties te verdragen dan de andere. Vooral de rollen van directeur, manager en adviseur vragen om een hoog vermogen. Volgens Kernberg (1998) is een kenmerk van goed leiderschap dat men in staat is zich te laten gebruiken als object voor de groep om op te projecteren zonder er onmiddellijk naar te handelen.

Vanuit het psychoanalytische perspectief is het in de relatie kunnen balanceren tussen 'bevredigen' en 'frustreren' de toegevoegde waarde van de adviseur of manager. In dit proces maakt de adviseur de afweging in welke vorm en fasering de organisatie(-vertegenwoordigers) wordt gespiegeld wat er aan de hand is. Daarvoor is het nodig in te schatten wat de ander aan angst en frustratie kan verdragen (wat de realiteit is die onder ogen kan worden gezien). En dit houdt een direct verband met wat de adviseur of manager zelf op dit punt kan verdragen. Het zou ideaal zijn als de adviseur of manager in staat is – tijdelijk – zodanig *te verdragen dat* de organisatie in de gelegenheid is zelf de belemmerende patronen

onder ogen te zien en daar verandering in aan te brengen. Volgens French (2000) zou juist dit de specifieke bijdrage van het psychoanalytisch perspectief kunnen zijn. Namelijk dat diagnose en interventie zo ingericht zijn dat het niveau van het vermogen tot verdragen van de organisatie zélf wordt verbeterd.

Ik bespreek tot slot van deze paragraaf een casus waar dit ‘vermogen tot verdragen’ van de adviseur een centrale rol speelt. De casus gaat over interne P&O-manager Marjolein.

Voorbeeld 5.

Het omvangrijke geruchtcircuit

In de Faculteit Maatschappijwetenschappen van de universiteit te Y. zijn door een reorganisatie waarbij diverse onderdelen zijn samengevoegd, nogal wat arbeidsplaatsen verloren gegaan. Er is veel weerstand en de verhouding tussen directie en medewerkers is zeer gespannen geraakt. Docenten en medewerkers raken steeds gefrustreerder over het ‘straffe’ beleid van directeur Dick. Op hun klachten wordt niet thuisgegeven. Ook de OR weert zich danig, maar tevergeefs. Ook deze krijgt er de vinger niet tussen. Het is zonder resultaat dat de medewerkers zich tot de interne P&O-manager Marjolein wenden, die de interne adviseur is van Dick.

Het omvangrijke geruchtcircuit dat vervolgens ontstaat, focust zich op het tekortschietende optreden van Marjolein. Men vindt dat zij haar oor te veel naar directeur Dick laat hangen, tekortschiet naar de medewerkers en te weinig hun belangen dient. Medewerkers gaan Marjolein niet alleen mijden. Ook wordt achter haar rug om flink geklaagd bij haar baas en er wordt zo nu en dan sterk geprikkeld naar haar gereageerd. Soms zelfs ronduit agressief.

Marjolein vat dit alles persoonlijk op, voelt zich machteloos en maakt zich klein. Zij trekt zich steeds meer terug uit de relatie met de medewerkers en beperkt zich tot het formele en het zakelijke. Intussen intensiveert zij de contacten met Dick, wiens bescherming zij zoekt in de haar omringende vijandigheid, hoewel zij net zoals de medewerkers sterke bedenkingen heeft tegen de afstandelijke, autoritaire en rekenkundige wijze waarop Dick de verandering doorvoert. Zij begrijpt heel goed hoe hij door zijn eigen gedrag de weerstand steeds meer versterkt.

Op het terugtrekkende en formele gedrag van Marjolein nemen de bozige en laatdunkende reacties van docenten en medewerkers steeds verder toe, zodat Marjolein zich nog meer terugtrekt en zij haar heil nog vaker bij Dick gaat zoeken. Zij dekt zich in door de opdrachten van Dick stipt uit te voeren. Terwijl zij er naar de medewerkers toe vooral voor zorgt dat zij zich aan de formele procedures houdt bij de functieveranderingen en verplaatsingen die door Dick worden gewenst.

Reflectie

Marjolein slaagt niet in de opgave de projectie op haar rol te verdragen, te begrijpen en te interpreteren zonder er ‘emotioneel’ naar te handelen. Met haar gedrag bevestigt Marjolein de projecties die worden gedaan. Ze stapt in de zondebokrol die haar wordt toegedicht. Zij zoekt als reactie bescherming bij ‘vijand’ Dick en colludeert met hem. Ze lijken met elkaar te versmelten in het gevoel aangevallen te worden door de organisatie.

Hoe zou een adviseur als Marjolein haar vermogen tot verdragen kunnen versterken? Allereerst is daarvoor nodig dat zij zich gaat afvragen wat zich nu eigenlijk afspeelt. Maar juist reflecteren is voor Marjolein moeilijk. Zij is daarvoor te veel ingezogen geraakt en te angstig geworden. Ze kan niet geloven dat ze zoveel invloed heeft als haar met de zondebokrol wordt toegedicht! Ze vindt zichzelf alleen nog maar onbetekenend en machteloos. Iets waar ze heel gevoelig voor is.

Marjolein zou haar eigen angst moeten gaan verdragen. Ze zou zich daartoe kunnen laten ondersteunen door een deskundige collega. Met deze zou ze de interactie in de organisatie, haar rol en de verstregeling met haar persoonlijke patronen kunnen analyseren. Vervolgens zou kunnen worden onderzocht welk projectief proces zich afspeelt, wat de functie is van de zondebokrol en wat de mogelijkheden zijn de angst van medewerkers op andere wijze te kanaliseren dan via de projecties op de rol van Marjolein.

Voorbeeld 5 (vervolg)

Als het Marjolein lukt haar eigen angst te verdragen, zou het resultaat daarvan kunnen zijn dat zij met Dick durft te gaan bespreken wat de weerstand is die zich rond zijn veranderingsproces aan het ontwikkelen is en welke relatie zij ziet met zijn aanpak. Juist een interne P&O-managementconsultant, bevindt zich bij uitstek in een positie om bij een directeur als Dick aan te kaarten wat er aan de hand is.

Marjolein zou zich daarvoor echter wél van Dick moeten distantiëren. In plaats van met hem te colluderen, zou zij de splitsing die in de organisatie is ontstaan, moeten trachten te overbruggen.

Dick spiegelen wat er aan de hand is, vraagt van Marjolein het vermogen het projectieve proces te vertalen (in gewone taal), te vervlakken en verpakken in iets wat voor Dick te verdragen is en hem toch de ogen opent. Naar de medewerkers toe zou Marjolein kunnen werken aan realistische beeldvorming. Ze zou hen duidelijk kunnen maken wat wel en niet haar bevoegdheden zijn in dit veranderingsproces, wat ze wel kan betekenen, en waar ze geen invloed op heeft.

Een andere optie voor Marjolein is dat zij zich ook feitelijk van Dick gaat afgrenzen. Bijvoorbeeld door hem aan te bieden zich bij het veranderingsproces te laten bijstaan door een andere adviseur. Dit heeft als nevengevolg dat dit de zondebokprojectie op de rol van Marjolein zou verminderen. Marjolein is dan immers in de ogen van de organisatie minder met Dick verbonden.

4. Slot

De positie van het management en van de adviseur maakt dat deze met sterke, emotionele krachten te maken krijgen. Dit geldt voor de adviseur, omdat zijn ondersteuning wordt ingeroepen bij complexe veranderingsprocessen. Het geldt voor de manager die deze processen moet leiden. Gebruik van het psychoanalytische referentiekader kan adviseur en manager ondersteunen bij het betekenis geven aan deze emotionele krachten. Deze 'verdragen', met projectieve processen werken en de eigen emotionele reactie kunnen onderzoeken zijn competenties die de adviseur en manager van nut zijn om terugkerende organisatiepatronen te diagnosticeren en te doorbreken. Daarmee kan een bijdrage worden geleverd aan het slagen van veranderingsprocessen.

Het psychoanalytische referentiekader is daarnaast een aanvullende bron van kennis. Naast bijvoorbeeld kwantitatief en kwalitatief onderzoek en observatie levert het een bijdrage aan het diagnosticeren van terugkerende patronen. In sommige situaties kan het zinvol zijn zwaar op deze methodologie te leunen. Bijvoorbeeld bij managementcoaching of als een directieteam of de raad van commissarissen alleen zélf wenst te worden ondersteund en er geen entree is om in de organisatie onderzoek of observaties te doen.

Het gebruik van het psychoanalytische instrumentarium in organisaties veronderstelt kennis en kunde van functionele en disfunctionele organisatieontwikkeling. Immers, wanneer via het exploreren van de emotionele reactie hypothesen worden geformuleerd, zal vervolgens moeten worden bepaald welke veranderingkundige interventies nodig zijn. En er zal moeten worden bepaald of de interventies waarom de organisatie verzoekt, adequaat zijn. Daarbij keert een aantal projecties die op organisatieadviseurs en managers worden gedaan, veelvuldig terug, zoals het redden, het leiden, het overnemen, het innoveren, het zorgen of het onmiddellijk oplossen. De verwachting van organisaties zal veelal zijn dat de

adviseur of manager zich hiermee identificeert en de vertegenwoordigers van de organisatie de gevoelens (die deze niet onder ogen kunnen of willen zien, of niet kunnen verdragen) uit handen neemt. Vanuit de optiek van gewenste organisatieontwikkeling kunnen projectieve processen functioneel én disfunctioneel zijn. Of de eraan ten grondslag liggende emoties moeten worden bewerkt, vraagt om wikken en wegen. De adviseur die zowel kundig is in organisatieontwikkeling als vertrouwd met het psychoanalytische referentiekader, is in staat deze afweging te maken en de juiste balans te vinden.

Het psychoanalytische referentiekader zelf, tot slot, vraagt in het methodisch handelen om een zorgvuldig gebruik. Het is zeker niet de bedoeling elke reactie van de adviseur of manager te beschouwen als een (onbewuste) interactie met een (onbewuste) projectie van de organisatie. Om de kennis en kunde te ontwikkelen om met de besproken concepten te werken, kunnen zowel in Nederland als in het buitenland op organisatieadviseurs en managers toegespitste opleidingen worden gevolgd, meestal gebaseerd op ervaringsleren. Daarnaast kan deelname aan een leergroep, supervisie, intervisie of coaching worden overwogen die is gebaseerd op deze wijze van waarnemen en analyseren van organisatievraagstukken.

Literatuur

- Armstrong, D. (2000), *Emotions in organisations: disturbance or intelligence*. – Paper for the ISPSO International Symposium
- Bar-Lev Elieli, R. (2001), An organization looks at itself: Psycho-analytical and Group Relations Perspectives on Facilitating Organizational Transaction. – In: L. Gould (red.) (2001), *The Systems psychodynamics of organizations: Integrating the group relation approach, psychoanalytic and open systems perspectives*. – Londen: Karnac
- Berkouwer, Anton Y. (2004), *Handboek De psychoanalytische setting, Anatomie van een werkplek*. – Amsterdam: Boom
- Cecchin, G, A. Cooklin (1999), The feelings of the consultants as indicator of problems and solutions. – In: A. Cooklin, *Changing organizations: Clinicians as agents of change*. – Londen: Karnac
- Clarke, S. (2001), Projective Identification: From attack to empathy. – In: D.L. Carveth (Ed), *Kleinian Studies*, Vol. 2, E-journal, www.humannature.com
- French, R. (2000), *Negative capability, dispersal and the containment of emotion*. – Paper for the ISPSO International Symposium
- Gould, J.L., L. F. Stapley, M. Stein (2004), *Experimental learning in organizations, Applications of the Tavistock group relation approach* – Londen: Karnac
- Hutton, J. (1997), J. Bazalgette, B. Reed, Organisation-in-the-mind. – In: J.E. Neuman, K. Kellner, A. Dawson Shepherd, *Developing organisational consultancy*. – Londen; New York: Routledge
- Kernberg, O. (1998), *Ideology, Conflict and Leadership in groups and organizations*. – Michigan: Yale University Press
- Kets de Vries, M. (1987), D. Miller, Interpreting organizational texts. – In: *Journal of Management Studies* Volume 24, No. 3

- Kets de Vries, M. (2004), Organizations on the couch: A clinical perspective on organizational dynamics. – In: *European Management Journal*, Vol. 22, No. 2
- Krantz, J., T. Gilmore (1989), *The splitting of leadership and management as a social defense*. – Paper published on www.triadllc.com
- Krantz, J. (1993), T. Gilmore, Het interactieproces tussen adviesteams en cliënt-systemen. – In: M. Kets de Vries (1993), *Organisaties op de divan: Gedrag en verandering van organisaties in klinisch perspectief*. – Schiedam: Scriptum Books
- McIntyre, L. (1999), *Anxiety, greed and narcissism: Three threats to the consultant's neutrality*. – Paper for the ISPSO International Symposium
- Nitsun, M. (1998), The organizational mirror: a group analytic approach to organizational consultancy. – In: *Group Analysis*, Vol. 31
- Nutkevitch, A. (1998), *The container and its containment: A meeting space for psychoanalytic and open system theories (1)*. – Paper for the ISPSO International Symposium
- Ogden, Th. (1997), *Reverie and interpretation, Sensing something human*. – Londen: Jason Aronson
- O'Neill, M.B. (2000), *Executive Coaching, with backbone and heart: A systems approach to engaging leaders with their challengers*. - San Francisco: Jossey Bass
- Piterman, H. (1999), *Tensions around role of consultant as container*. – Paper for the ISPSO International Symposium
- Redding Mersky, R. (2000), *When consultants go out of role: Enactment in the service of organizational consultancy*. – Paper for the ISPSO International Symposium
- Sandler, J. (ed.) (1989), *Projection, identification, projective identification*. – Londen: Karnac
- Sher, M. (1999), *Transference, counter-transference and organisational change: a study of the relationship between organisation and consultant*. – Paper for the ISPSO International Symposium
- Schein, E.H. (2000), *Procesadvisering: Over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt*. – Amsterdam: Nieuwezijds
- Schein, E.H. (2001), *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering*. – Schiedam: Scriptum
- Stein, Howard F. (2001), *Nothing personal, just business, A guided journey into organizational darkness*. – Londen: Quorum Books