

De relationeel adviseur

Servaas van Beekum TSTA

Dit artikel werd vertaald door Marjo Knapen.
Zij volgt de TA-opleiding bij ANITA.

Dit artikel verscheen oorspronkelijk in Transactional Analysis Journal, Vol. 36, No. 4, October 2006, pp. 318-329 onder de titel 'The Relational Consultant'.



Drs. Servaas van Beekum is sociaal wetenschapper met een achtergrond in analytische, humanistische en systemische methodieken. Hij is TSTA, psychotherapeut (Pacfa geregistreerd), supervisor, executive coach (EAS/ASCCANZ) en organisatieadviseur. Hij was voorzitter van de EATA en de ITAA en werkt wereldwijd als gasttrainer en supervisor. Hij is medeoprichter van Group Relations Netherlands (1992) en Group Relations Australia (2005), verenigingen die de onbewuste processen in organisaties bestuderen. Tegenwoordig woont hij in Sidney, waar hij een particuliere praktijk heeft als psychotherapeut, coach en supervisor. Hij is te bereiken op: Wellington Street 158, Bondi Sydney 2026, NSW, Australië. En ook via: servaasvanbeekum@bigpond.com.

Samenvatting

De relationele transactionele analyse groeit. Tegelijkertijd zien we daarbij een hernieuwde verbinding met haar psychoanalytische wortels. De vraag rijst vervolgens wat deze ontwikkelingen betekenen voor TA-organisatieadviseurs. Dit artikel verkent wat psychoanalyse en groepsrelaties organisatieadviseurs te bieden hebben.

De nadruk ligt hierbij op drie kernthema's binnen de psychoanalyse:

- het perspectief,
- de waarde van de objectrelatiebenadering,
- hoe de rol van het onbewuste wordt gezien.

Van hieruit worden drie bijdragen van de psychoanalyse aan organisatieadvies uitgewerkt en geïntegreerd in de relationele benadering van advisering. De sleutelrol is die van de adviseur als "signifier of transformation" (Bollas, 1987, p. 14): terwijl hij met de organisatie werkt, ondersteunt hij tegelijkertijd deze organisatie in het integreren van diens handelswijze (in termen van het aangaan van relaties) met diens zijswijze.

Zo'n tien tot vijftien jaar geleden werd duidelijk dat we niet meer kunnen spreken van slechts drie TA-scholen (de klassieke school, de herbeslissingschool en de Cathexis school) (Barnes, 1977). Ook is het gedateerd te spreken van 'scholen'.

Eind negentiger jaren heeft de TA het woord 'scholen' vervangen door verschillende TA-benaderingen (Tudor & Hobbes, 2002).

In de jaren tachtig zijn de integratieve (Erskine & Moursund, 1988; Erskine, Moursund, & Trautmann, 1999) en de systemische benadering (Schmid, 1988, 1991, 1995) ontwikkeld.

In de jaren negentig werden daar de constructivistische (Loria, 1997) en de co-creatieve benadering (Summers & Tudor, 2000) aan toegevoegd.

De relationele TA heeft zich de afgelopen 20 jaar geleidelijkaan ontwikkeld (zie figuur 1). Dit proces raakte in 2002 in een versnelling door het boek van Hargaden en Sills: "Transactionele Analyse: Een Relationeel Perspectief". Deze ontwikkeling valt samen met het opnieuw evalueren van de psychoanalytische wortels van de TA, en met de

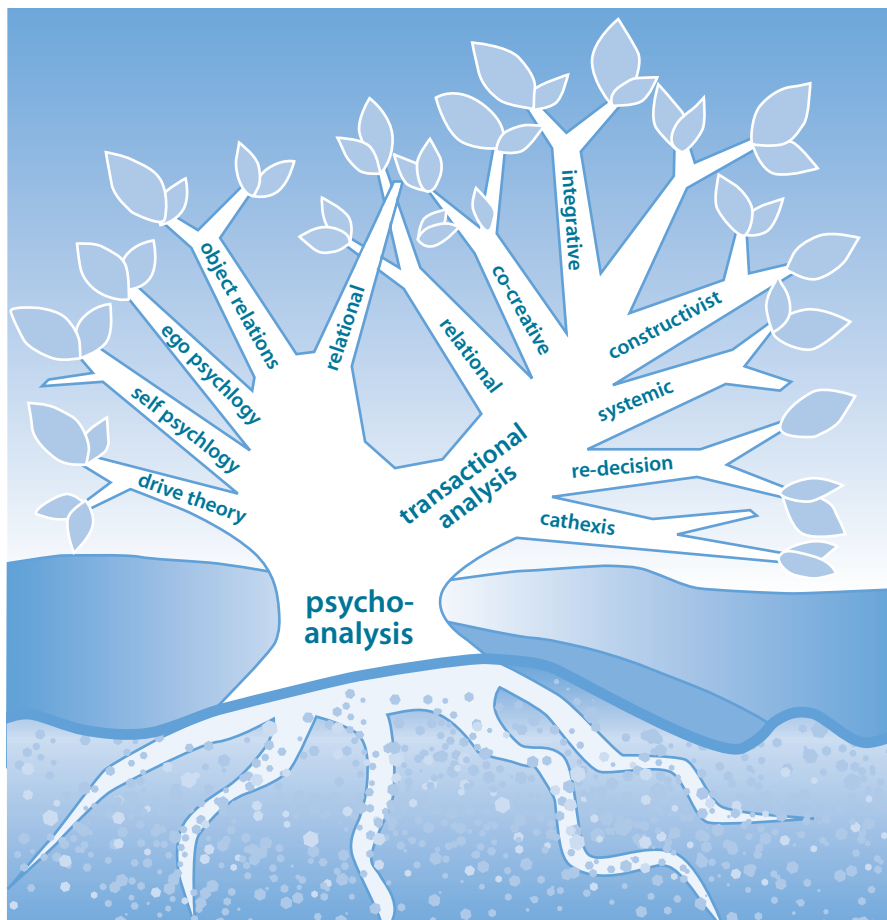
zoektocht naar een nieuwe verhouding met de verschillende psychoanalytische auteurs en stromingen zoals 'objectrelaties'.

TA-conferenties bieden nu workshops en panels aan over de relationele benadering. De relationele TA bloeit, ook op internet; Het Transactional Analysis Journal (TAJ) wijdde een themanummer aan 'TA en psychoanalyse' (Hargaden, 2005) en Cornell en Hargaden stelden een boek samen met 16 TAJ artikelen, een voorbode van en basis voor de huidige ontwikkelingen van de relationele TA.

"De overgang van een cognitieve informerende psychotherapie naar een affectieve, transformatieve psychotherapie vinden we duidelijk terug in de ontwikkelingen van de relationele paradigma's in zowel de trans-

actionele analyse als in de psychoanalyse" (Cornell & Hargaden, 2005, p. 6). Gezien het enthousiasme dat rond deze nieuwe benaderingen in TA ontstond, waarschuwde Cornell (2005) al meteen voor het gevaar van idealiseren.

Het is duidelijk dat de huidige benadering van TA en de psychoanalyse een belangrijke ontwikkeling is voor psychotherapeuten, met name op het gebied waar ze gezamenlijk actief in zijn. Maar wat voor betekenis heeft deze ontwikkeling eigenlijk voor TA-adviseurs, trainers, onderwijzers en counselors? Gebruiken deze niet veel meer de gedragsgeoriënteerde en functionele kant van TA, waarvoor de klassieke benaderingen genoeg concepten en methoden bieden om



Figuur 1 Wortels en Vertakkingen

mee te werken? Is het zo scherp mogelijk afstemmen van de werkrelatie tussen de cliënt en de TA-professional in de rol van trainer, adviseur, leraar, minister of advocaat eigenlijk niet van marginaal belang? Kan het werken met het onbewuste, met overdracht en tegenoverdracht worden toegepast in het klaslokaal, de boardroom, in adviesgesprekken of andere contexten? In feite is het de vraag of de relationele TA en analytische benaderingen op individueel niveau (psychoanalyse) of op groepsniveau (groepsrelaties) een toegevoegde waarde hebben voor anderen dan psychotherapeuten.

Het psychoanalytisch perspectief

Om de betekenis te onderzoeken van deze ontwikkelingen voor toepassing in organisaties, verdiepen we ons in wat de psychoanalyse en de theorie over groepsrelaties te bieden hebben voor adviseurs die met organisaties, culturele en etnische groepen en zelfs maatschappijen werken.

Jarenlang hadden psychoanalytische theorieën over grote groepen, instituties en organisaties vooral betrekking op individuele intrapsychische ervaringen binnen een grote groep.

De leiders representeerden dan de vaderrol, moederrol of het geïdealiseerde zelfbeeld, en de leden representeerden alle mogelijke varianten van strijd tussen broers en zussen. Hoewel dit tot groot inzicht leidde in de relaties tussen individuen in een grote groep of organisatie, ontdekte die grote groep of organisatie daarmee niet diens eigen identiteit als groep.

Gestalttherapie en systemische benaderingen hebben ons geleerd dat het geheel van een groep meer is dan de som der delen. Toch hebben veel adviseurs de ervaring dat

het juist moeilijker werkt met het collectief dan met het individu.

Om organisatiegedrag te begrijpen vallen deze professionals dan ook vaak terug op concepten die zijn ontworpen om individueel gedrag te begrijpen. Vansina-Cobbaert (2002) schrijft dat adviseurs vaak de verschillen tussen individuen en organisaties lijken te vergeten. Zij beperken zich over het algemeen dan ook tot het toepassen van (op het individu gerichte) psychoanalytische concepten, op dat wat zij in organisaties zien gebeuren.

Ooit was ik staf lid bij een internationale conferentie over groepsrelaties, ergens in Europa. In de voorbereidende bijeenkomst was één van de onderwerpen die naar boven kwam onder de tien stafleden de verscheidenheid aan moedertalen en hoe moeilijk het was elkaar onderling te begrijpen als ieder zijn eigen taal sprak. We verwachtten dan ook dat dit onderdeel zou worden van de dynamiek tussen de stafleden en de conferentiedeelnemers. En we bespraken hoe we anderen waarschijnlijk zouden buitensluiten en zelf ook buitengesloten zouden worden als we allemaal onze eigen taal zouden spreken.

Al pratend over dit onderwerp beseften we opeens dat er, ondanks de taalbarrière, één taal was die we allemaal spraken: de taal van de psychoanalyse. En dan ging het niet om specifieke concepten, inhouden of methoden. Wat we gezamenlijk hadden was de taal van een perspectief.

De psychoanalyse biedt organisaties en organisatieadviseurs geen raamwerk van concepten. Het is geen model maar een perspectief voor het werken met het onbewuste van een organisatie. Een basisaanna-me voor organisatieadvies vanuit een

analytisch perspectief is dat het antwoord om vooruitgang te boeken reeds aanwezig is in de organisatie. Het is alleen geblokkeerd door onbewuste processen (Obholzer, 1994).

Taal speelt in dit geheel een belangrijke rol. In al haar letterlijke en symbolische vormen is zij vaak namelijk niet het geschikte middel om de intersubjectieve dynamiek tussen adviseur en cliënt te overbruggen. Taal overstijgt het onderscheid tussen preverbaal en verbaal en daarmee ook tussen het bewuste en het onbewuste.

Hargaden en Fenton (2005) benoemen, bij het uitwerken van de theorie van intersubjectiviteit van Trevarthen (1979), een derde subjectiviteit. Daarin ontmoeten wederzijdse, dialectische en onbewuste dynamieken tussen twee individuen elkaar. Noch de moeder noch het kind, maar “de ruimte die ontstaat tussen kind en verzorger” geeft uitdrukking aan “het besef van een gedeelde geest, een gedeelde subjectiviteit” (p. 177).

Tussen twee partijen gaat het niet alleen maar om, in taal uitgedrukte, emoties en ervaringen. “We kunnen zeggen dat de relatie tussen twee individuen meer is dan de som der delen” (p. 177). Dit is met name het gebied waarin de adviseur relationeel gezien werkt. Dit is ook het gebied waarin hij deelneemt aan het proces door zijn heftige emoties, die haast als vanzelfsprekend opwellen in deze relatie, te uiten of juist te onderdrukken (zie Mitchell, 2000).

Objectrelaties

De groepsrelatiebenadering biedt interessante inzichten om het onbewuste van een organisatie te begrijpen. Bij een groepsrelatiebenadering denken we aan Bion (1961)

en zijn beschrijving van werkgroepen versus basisassumptiegroepen. De publicaties van Obholzer en Zagier Roberts (1994) en Klein, Gabelnick, and Herr (2000) bevatten interessante case studies.

Bion was een praktiserend psychoanalyticus die zichzelf, op theoretisch niveau, zag als onafhankelijk, hoewel hij wel dicht tegen de objectrelatieschool aan zat.

Zijn bevindingen gaan terug naar zijn werk met groepen aan de Tavistock Kliniek in Londen in de jaren 40 en 50. Hij onderzocht met name twee typen groepen:

- 1 de werkgroep
- 2 de basisassumptiegroep

In een werkgroep werkt men aan een primaire taak (een taak die een groep of organisatie moet uitvoeren om te overleven) met een minimum aan storingen, afgezien van de zorgen die men in zo'n proces kan hebben.

In een basisassumptiegroep is men in de greep van onbewuste processen die de groep van de primaire taak afhouden. Afhankelijkheid, vecht/vlucht, pairing (subgroepsvorming) (Bion, 1961), “one-ness” (Turquet, 1975) en het meest recente “me-ness” (Bain & Gould, 2000) worden onderzocht als ‘acting out’-manieren voor het onbewuste proces.

Dit onbewuste proces krijgt verder vorm door het inzicht van Klein over concepten als splitsing (goede en kwade objecten) en projectieve identificatie (Klein, 1975b). Bion beschouwde deze concepten als onbewuste groepsverschijnselen en gebruikte ze om zijn theorie over groepen te onderbouwen.

Op een onbewust niveau genereert de groep prikkels die in de beleving van groepsleden associaties oproepen met de moederrol.

Dit is dan ook de reden dat hij deze

concepten van Klein in het centrum van groepsgedrag plaatste.

● In een organisatie in paranoïde/schizoïde staat, is het gedrag gebaseerd op splitsing en projectieve identificatie (Klein, 1975a, p.14). Het gaat dan om “wij” (het goede) en “zij” (het kwade), en de organisatie gedraagt zich gefragmenteerd.

● In een organisatie in depressieve staat ligt de nadruk daarentegen op integreren, werken aan het innerlijke conflict in de organisatie op het opereren op basis van binding. Bions (1961) figuur van groepsprocessen (figuur 2) beschrijft de opties die groepen en organisaties hebben om zich te ontwikkelen vanuit vroege regressiepatronen, zoals splitsing en projectieve identificatie. Deze laatste worden uitgespeeld op een manier die past bij een basisassumptiegroep, voordat deze een werkgroep wordt. Overigens blijft de neiging naar gedrag dat hoort bij een basisassumptiegroep altijd bestaan.

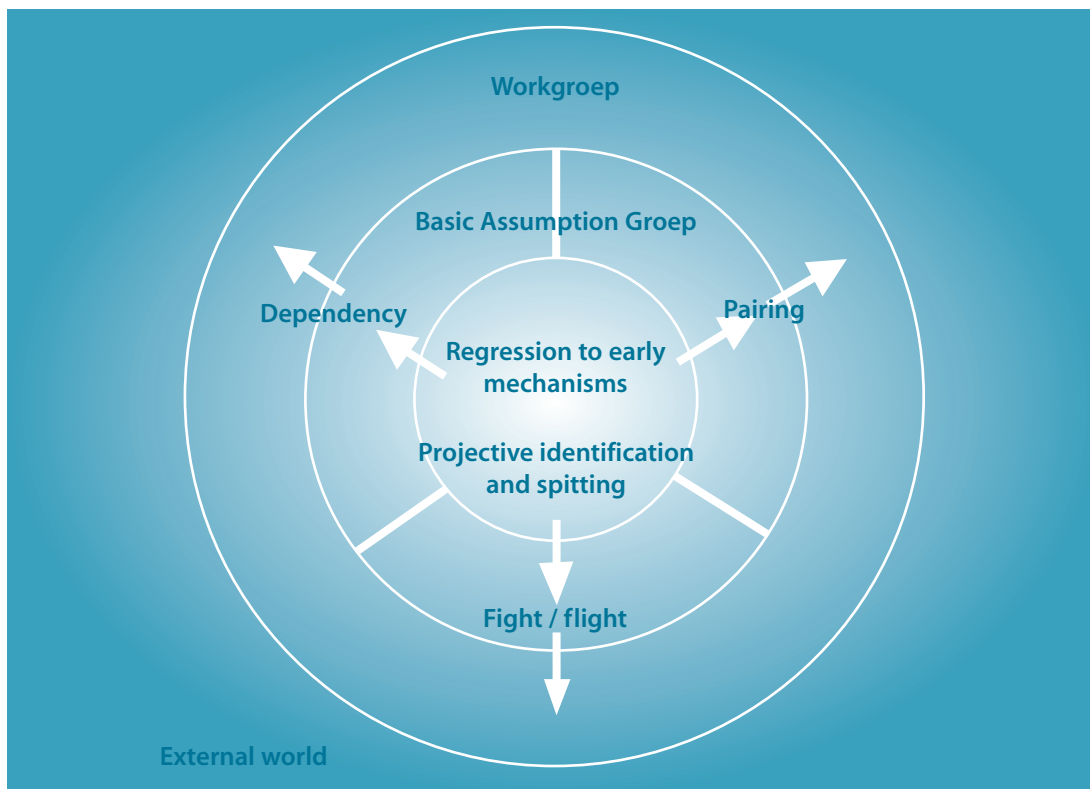
Functies passend bij een basisassumptie-groep zijn al aanwezig voordat een groep in een ruimte bij elkaar komt. En ze blijven bestaan, nog lang nadat een groep uit elkaar is gegaan. Er is noch ontwikkeling noch verval in deze functies. Hierin verschilt de basisassumptiegroep dan ook totaal van de werkgroep.

In essentie zijn Bions theorieën optimistisch. Net als binnen de psychologische methodologie nodigen ze uit tot onderzoek en maken ze nieuwsgierig.

Ook hebben ze een fundamenteel vertrouwen in ontwikkeling, verandering en verbetering.

Ik denk dat één van de opvallende dingen van een groep is dat groepswerk uiteindelijk zegeviert, ondanks de invloed van basisassumpties.
(Bion, 1961, p. 77)

In feite creëren onderzoek en nieuwsgierig-



Figuur 2 Bion's Group Diagram (Bion, 1961, p. 48)

heid mogelijkheden voor een organisatie om weer in contact te komen met ooit afgesneden en geblokkeerde interne en externe mogelijkheden. Het weer in contact gaan, via de pijn van de ontdekking, brengt de verandering. Nogmaals, het gaat hier niet om concepten en weten hoe die te gebruiken; het gaat om een proces van relationele aandacht dat verstoringen in het contact geneest en dat leidt tot verandering.

Is een organisatie eenmaal goed in contact met haar interne en externe processen, dan is het niet nodig veranderingen na te jagen omdat die simpelweg wel zullen ontstaan (Polster & Polster, 1974).

Juist dit contact creëert uiteindelijk autonomie (van Beekum & Krijgsman, 2000).

Het analytische werk vindt plaats via de pijn van de ontdekking en via het doorwerken van de onbewuste verdedigingsmechanismen, zoals fragmentatie, ontkenning en splitsing die verandering blokkeren. (Volkan, 1999) onderzocht in zijn onderzoek naar groepsidentiteit - en dan specifiek de groepsidentiteit van grote culturele groepen- de splitsingsconcepten van "gekozen trauma" en "gekozen overwinning". Deze concepten weerspiegelen de (on)bewuste keuze van een groep voor "gedeelde gedachten over gebeurtenissen uit het verleden die worden doorgegeven van generatie op generatie en die specifieke kenmerken worden van de identiteit van een grote groep" (Volkan, 1999, p. 19).

Hij deed dit onderzoek tijdens een reeks informele gesprekken tussen Egyptenaren, Israëli's en Palestijnen tussen 1979 en 1986. De gekozen overwinningen - zichtbaar via symbolen, helden en rituelen (Hofstede, 1991) - versterken het zelfvertrouwen en de identiteit van deze groepen. Maar doordat ze afgesneden en niet geïntegreerd zijn,

laten ze een schijnzelf zien dat leidt tot collectief narcisme (zie Kohut, 1971).

Een voorbeeld hiervan is een adviseur die vol ongelooft werd ontvangen toen hij, jaren geleden, in een Saab bij het BMW-hoofdkwartier in München kwam voor een adviesopdracht. Deze auto werd tijdens het advieswerk een issue omdat het voor iedereen die voor het bedrijf werkte ongehoord was om in een auto van de "vijand" te rijden en niet te delen in de overwinning van het BMW merk - en dit gold zelfs voor een adviseur die geacht wordt onafhankelijk te zijn.

In tijden van stress halen leiders en managers dergelijke bewijzen van overwinning vaak naar voren om het collectieve zelfvertrouwen op te poetsen. Om dit vervolgens te gebruiken of juist te misbruiken in hun competitie met de (vijandige) buitenwereld.

Tegelijkertijd ondersteunen de gekozen trauma's dit zelfbeeld door de toegevoegde verkettering van de ander, op wie vervolgens al het slechte wordt geprojecteerd. Het is gemakkelijk selectief om te gaan met trauma als het past binnen het zelfbeeld van een cultuur. Zo projecteren bijvoorbeeld Nederlanders (het geboorteland van de auteur is Nederland) slechte eigenschappen op Duitsers, daarmee duidelijk aangevend dat zij deze eigenschappen zelf niet bezitten. Arrogantie verwordt dan bijvoorbeeld tot een kenmerk van Duitsers om vervolgens dus niet meer gezien te worden als een mogelijke kwaliteit van Nederlanders.

Winnicott (geciteerd in Volkan, 1999, p. 20) beschrijft het niet-geïntegreerde individu als een cirkel met een lijn in het midden, ter afscheiding van goed (+) en kwaad (-). Moiso (1985, p. 198) gebruikte hetzelfde idee om P1+ en P1- van elkaar te onderscheiden. Volkan (1999) is van mening dat de scheidslijn suggereert dat er nog steeds

contact is tussen de twee delen. Dit maakt de scheiding minder “borderline” en meer neurotisch. Hij stelt dat de realiteit in organisaties en grote groepen vaak zo is dat de twee delen gescheiden worden door een kloof, wat aangeeft dat er geen contact bestaat tussen de twee. De gekozen overwinningen - de positieve afgesplitste goede identiteit - zijn totaal gescheiden van de gekozen trauma's - het negatieve afgesplitste en geprojecteerde kwaad (p.18) (figuur 3). Het is bijzonder moeilijk deze scheiding te herstellen, zo het überhaupt mogelijk is. Bovendien kost het enorm veel tijd.

Niet-weten

Transactionele analytici zijn van mening dat de expertise voor het oplossen van problemen in de cliënt verstopt zit (de kracht ligt in the patiënt zelf), maar dat deze onbereikbaar is door processen waar men geen weet van heeft.

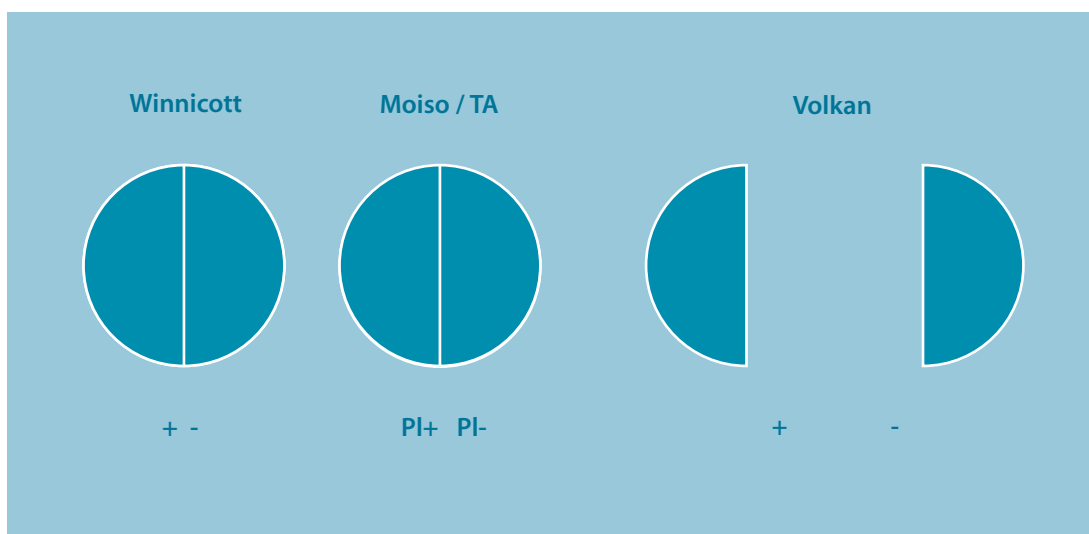
Daarnaast stellen ze dat de adviseur of therapeut niet de expert is. Zij focussen op wat buiten het bewustzijn van de cliënt ligt.

Dit is een belangrijk verschil tussen de transactionele analyse en de psychoanalyse. Figuur 4 laat dit zien: het bewuste vormt de 10% van de ijsberg die boven de waterspiegel uitsteekt. Als je werkt met iets dat buiten het bewustzijn zit, is de aanname dat het vervolgens in beeld gebracht kan worden waardoor het dan bewust en bekend is, en gemanaged en veranderd kan worden. In de psychoanalyse wordt dit niveau buiten het bewustzijn aangeduid als het voorbewuste; het is toegankelijk via psychotherapie.

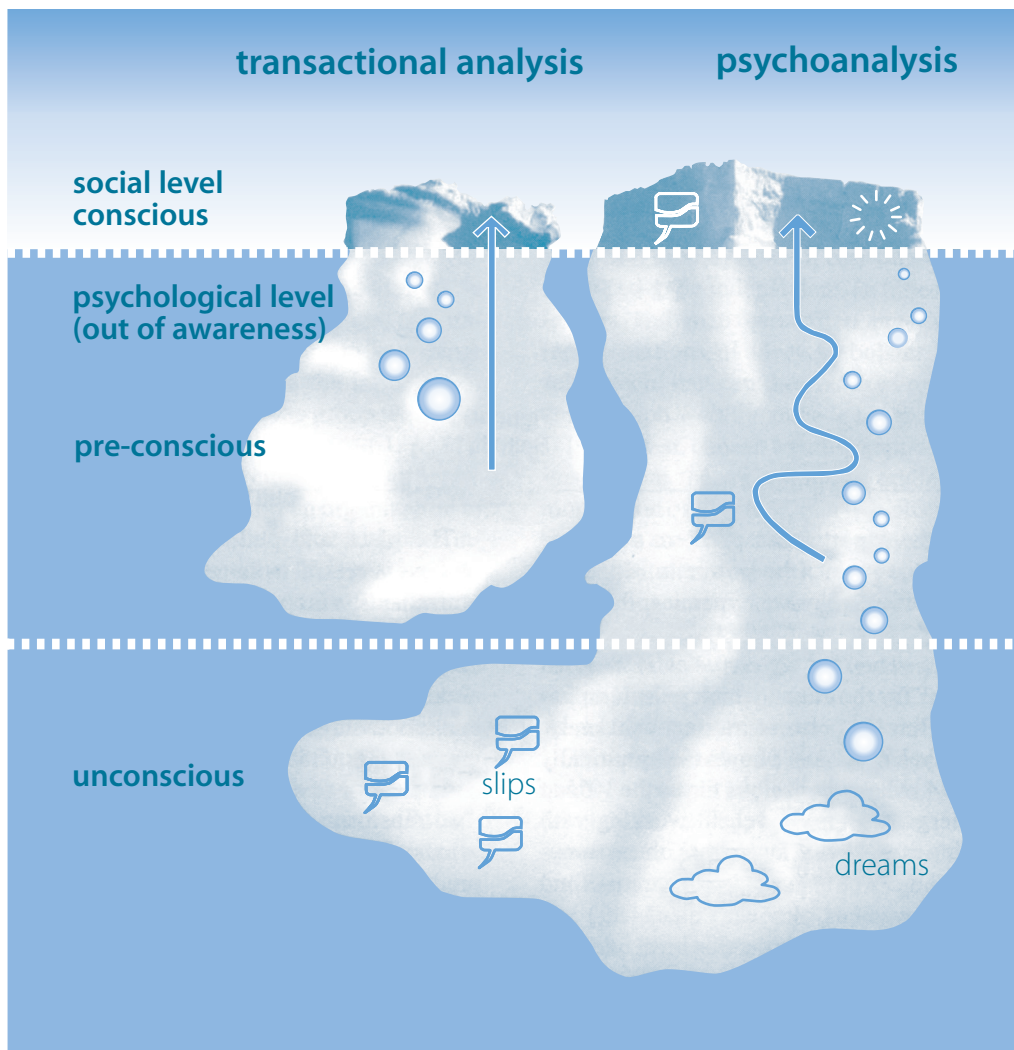
Freud (1925, p. 357) maakte onderscheid tussen:

- het bewuste, de direct en puur te observeren realiteit,
- het voorbewuste, het latente deel dat in potentieel bewust is,
- het onbewuste, het onderdrukte deel dat niet bewust is, ook niet potentieel.

Dit concept van het onbewuste betreft de diepere lagen van “niet-weten” en waarschijnlijk “nooit-weten”. Hoewel iets uit deze laag af en toe wel naar boven kan borrelen. Het geven van betekenis gaat via



Figuur 3 Splitting



Figuur 4

analyse. Dit is het nieuwsgierig onderzoeken van hypothesen over mogelijke betekenissen, en daarbij altijd bereid zijn een eens gevonden en aangenomen betekenis los te laten en te vervangen door een nieuwe.

De plaats en de filosofie van onbewuste processen staat centraal in het werk van organisatieadviseurs, die de taak hebben een organisatie te ondersteunen bij veranderingen. Verandering kan worden gedefinieerd als een overgang van de ene toestand naar de andere, via een proces dat niet regelmatig of continu verloopt, voornamelijk door de werking van het onbewuste. Gutmann en Pierre (2000) gebruiken de

metafoor van een zwarte doos als het gaat om hoe veranderingsprocessen en het onbewuste werken. Deze doos is het oncontroleerbare en onvoorspelbare deel in de ontwikkeling van een organisatie. In de doos zitten de irrationele elementen die, op hun best, te observeren zijn in interacties tussen leden en tussen de organisatie en de buitenwereld. Op z'n slechtst kunnen ze ervaren worden als iets wat zomaar uit de lucht komt vallen. Dit is de wereld onder de top van de ijsberg. Gedragsgeoriënteerde adviseurs (en organisaties) accepteren deze zwarte doos als iets vanzelfsprekends en onderzoeken hem nooit. De relationele adviseur is juist wel bereid in deze doos te

kijken. Bion (1970) benadrukte dat de adviseur vanuit een mentaliteit van “niet-weten” in contact treedt met de cliënt.

Het is de taak van de adviseur om zijn eigen herinnering en verwachtingen geen rol te laten spelen in het adviescontact. Hoe meer expertise de adviseur heeft in het uitsluiten van zijn eigen associaties en verwachtingen en hoe meer hij zijn eigen mentale activiteit begrijpt, des te beter zal hij de pijnlijke emoties ervaren die normaliter niet worden opgemerkt.

Bion (1974) verbindt deze kwaliteit om eigen herinneringen en wensen te mijden met wat hij noemt de “alfafunctie” in de persoon. Deze functie transformeert emotionele ervaringen in droomgedachten. Pas dan worden emotionele ervaringen° echt persoonlijke bezit, in tegenstelling tot “feiten” die er gewoon “zijn”. (Voor een subtiel verslag van Bion’s alfa- en beta-functioneren: zie Landaiche’s [2005] recente TAJ artikel). Ik herinner me een adviesopdracht waarbij het werk van de groep ‘s nachts in mijn dromen terugkwam. De informatie uit de groep startte een ander leven in mij; gegevens verloren hun directe betekenis en creëerden nieuwe betekenissen die uit mijn diepe binnenste op kwamen borrelen in een onomkeerbaar proces, dat niet tegen te houden was. Dit maakte de alfafunctie tot een zeer fysiek proces.

Wanneer deze alfafunctie afwezig is, zijn emotionele gebeurtenissen en alle interne en externe prikkels alleen maar aanwezig in de persoonlijkheid; ze bewegen niet en worden geen persoonlijk eigendom.

Symington (1986) zegt zelfs:

“alleen die interpretaties die het resultaat zijn van het werk van de alfafunctie zijn effectief. Alleen deze maken contact met de cliënt.”

De enige manier waarop de adviseur de alfafunctie naar boven kan laten komen is door middel van emotionele ruimte. Dit vooral door tijd, ontspanning, mijmeren en in staat zijn angst toe te laten.

Wat voor metafoor men ook gebruikt voor het onbewuste en het veranderingsproces, vanuit een analytisch perspectief gebruikt de relationele organisatieadviseur drie kanalen:

- 1 kijken naar de manier waarop het onbewuste systeem organisatiegedrag beïnvloedt
- 2 accepteren dat onbewuste verschijnselen zichzelf langzaam en indirect laten zien
- 3 op relationeel niveau werken met het onbewuste systeem, zoals het er is en zoals het opereert in het hier en nu.

1 Kijken naar de manier waarop onbewuste systemen organisatiegedrag beïnvloeden.

Ik gaf al eerder aan dat groepen als werkgroepen kunnen opereren of zich bezig kunnen houden met basisassumptie-activiteiten. Zonder de pretentie te hebben volledig te zijn, kunnen we verschillende paden benoemen voor verder onderzoek. Onder andere het perspectief dat in essentie teruggaat naar de klassieke Freudiaanse drifttheorie met libido en mortido, de basale en ongepolijste levens- en doodsdriften (het id) als de motor achter onbewuste krachten in organisaties.

Deze motor kan worden gezien als een aldoor aanwezig bubbelbad waarin creatieve en destructieve energie opborrelt vanuit een onafhankelijke bron; een energie die leidt tot existentiële angsten. Freudiaanse versprekingen en dromen zijn de verbindingskanalen (koninklijke wegen) met deze angstoproepende onbewuste wereld.

Organisaties en de meeste management-theorieën gaan ervan uit dat zij deze chaotische energie en angsten kunnen beheersen. Veel adviseurs ondersteunen deze opvatting: ze stellen mission statements op, benoemen heldere organisatiedoelen, bouwen mee aan structuren, definiëren rollen, stellen procedures op, enzovoorts. Berne (1974, p. 1971) suggereerde dat deze beheersing mogelijk is omdat voor hem het ego een “controle orgaan” is dat werkt “in overeenstemming met het realiteitsprincipe” (p. 73-74). Freud was hier minder zeker van. Hij had het over leren en niet over beheersen (controle). Begrijpen wat deze energie inhoudt of betekent, gebeurt via analytisch werk; maar deze energie kan slechts marginaal worden beheerst. Freud gebruikte de metafoer van de rodeorijder op een wild paard: als de rijder (het ego) niet van het paard (het id), dat sterker is dan hij, wil worden afgegooid, heeft de rijder geen andere optie dan te doen alsof hij het paard leidt (Freud, 1925, p. 369). Een groot deel van het organisatieadvies zit op deze wijze in elkaar: doen alsof men het proces beheerst en samenspannen met de leiders die in dezelfde mythe geloven. En dus komen we terecht bij het perspectief van waaruit we organisatiemythes beschouwen als uitingen van het onbewuste. Omdat het creëren van sociale realiteiten nooit objectief zal zijn, wordt het zondermeer object van het persoonlijk subjectief selectievermogen.

Mythe als concept betekent en bevestigt het feit dat de mens, door zijn keuze en selectie van mogelijkheden, betekenis geeft aan de wereld die anders als totale chaos op hem af zou komen. (Sievers, 1994, p.183)

De mythe in de realiteiten die organisaties voor zichzelf creëren, is dat deze realiteiten

objectief zouden zijn en daarmee ook in waarde onsterfelijk. Sievers focust in het bijzonder op de mythe van leiderschap, die hij de “bestendinging van onvolwassenheid” noemt (p. 158).

Een ander perspectief gaat over het observeren van de dynamieken van splitsen en projectieve identificatie. Leden van een organisatie of groep zijn via projectieve identificatie met elkaar verbonden, door passie, onverschilligheid, stilte, verachting, respect, liefde, schuld, haat en op verschillende andere wijzen. De patroonvorming die bij projectieve identificatie optreedt, verbindt groepsleden met elkaar (Wells, 1995). Dit zijn onbewuste bondjes. En vaak manifesteren deze zich op bewust niveau op een onduidelijke manier.

Tot slot is er het perspectief van waaruit we kijken naar verschillende sleutelpersoonlijkheden en hun motieven, behoeften, verdedigingsmechanismen, fantasieën, symptomen, angsten, onrusten, pathologieën en stoornissen (Kets de Vries, 1996; Kets de Vries, Baum, Diamond & Gilkey, 1991). We kunnen organisatiestructuur en -dynamiek observeren in de context van de hierbovengenoemde persoonlijkheidsaspecten van oprichters en directeuren. De teloorgang van organisaties, met name familiebedrijven (slechts 10% van de familiebedrijven overleeft in de derde generatie) heeft in belangrijke mate te maken met een obsessieve identificatie met het bedrijf van de oprichters. Wat niet meer werkt in de lijn van de opvolging.

Zelfs de monarchie, volgt, gezien als familiebedrijf, hetzelfde patroon. Een voorbeeld: in het monarchistische Frankrijk bouwde Louis XIVe een krachtig bolwerk met luxe, Louis XVe genoot ervan en gaf uit, en Louis XVIe werd ervoor vermoord

2 Accepteren dat onbewuste verschijnselen zichzelf langzaam en indirect onthullen.

Dynamiek is overal zichtbaar in organisaties; in structuren, procedures, gemiste afspraken, vergeten beslissingen, gemiste kansen, onduidelijke conflicten, onverwachte weerstand en bondjes tussen leden in de organisatie als uitingen van projectieve identificatie en splitsing. Het kost tijd om ze te ontdekken; het kost meer tijd om ze te benoemen en herkennen. Meer tijd kost het om ze te accepteren en nog veel meer tijd als het om eigenaarschap gaat. Dit is een langzaam, meanderend pad, chaotisch, grillig en met onderbrekingen. De adviseur vertegenwoordigt in dit proces de persoon die diversiteit en ‘het andere’ brengt. In samenwerking met de leiders en managers in de organisatie maakt de adviseur deel uit van een driehoeksverband (Gutmann & Pierre, 2000, p. 25) dat de organisatie door het transformatieproces heen helpt, met name in de fasen van “niet-weten”.

3 Relatieveel werken met het onbewuste systeem zoals het bestaat en actief is in het hier en nu.

Vergelijkbaar met een psychotherapeut die een nieuw object is in het leven van een cliënt (van Beekum, 2005), kunnen we de adviseur beschouwen als een nieuw object in het leven van een organisatie, als een object dat is aangesteld in de functie van “signifier of transformation” (Bollas, 1987, p. 14). Het gaat daarbij niet zozeer om de wens om in contact te zijn met de adviseur als object in zichzelf, het gaat ook om de vraag naar een object als een veranderingskracht in het leven van de organisatie. De doelstelling van de vraag naar dit veranderingsobject is de herinnering aan een vroege objectervaring en relatie die wordt geïdentificeerd met een

opeenstapeling van veranderingen.

Dit is waar het operationele deel van de relationele benadering zijn entree doet.

De relationele psychoanalyse en de transactionele analyse creëren een transactionele ruimte waarin de adviseur en de organisatie zaken kunnen herconstrueren. Een ruimte waarin zij de destructieve en ondoelmatige manieren van de organisatie en hun leden in relatie tot zichzelf en anderen bewust en duidelijk kunnen maken en uiteindelijk kunnen veranderen en integreren.

Vaak ligt de oorsprong van het op deze wijze aangaan van relaties in de eerste en vaak onbewuste objectrelaties, zoals je die tegenkomt in de geschiedenis van de oprichters en de ‘helden’ van die organisaties. (Hofstede, 1991).

Om deze transformatie en integratie te bereiken, zal de adviseur niet alleen observeren maar ook deelnemen aan de relationele wereld van de organisatie. Hij zal actief meedoen in de vele en gevarieerde aspecten van de objectrelaties zoals deze zich voordoen. Hiertoe stelt de relationele adviseur zichzelf open om geraakt en beïnvloed te worden door de overdracht vanuit de organisatie. En ook stelt hij zich open voor zijn eigen tegenoverdrachtreacties met betrekking tot deze organisatie.

Hij gebruikt deze reacties om te begrijpen wat er gebeurt (zie Fowlie, 2005).

Vervolgens brengt de adviseur in zijn interventies delen van zijn interne wereld naar buiten om duidelijk te maken waar de organisatie op dat moment staat. Deze interne wereld bestaat vaak uit complexe emoties (liefde, haat, aantrekking, walging) die de adviseur voelt ten opzichte van de cliënt. De adviseur staat continu voor de uitdaging hoe hiermee om te gaan: hoe dit deel van zichzelf te onderdrukken of juist niet te onderdrukken maar te uiten.

Interventies op groepsniveau zijn moeilijk

voor leden in een organisatie, en dus is daar ook vaak weerstand tegen. Zelfs als de adviseur zichzelf binnen de interacties plaatst, is er nog steeds een ervaring van “dubbel verlies” (Tarachow, 1963).

De interventies die een adviseur doet, leggen het onbewuste verbond bloot; dit wordt vaak ervaren als “betrap” worden. En er is een impliciete afspraak dat de adviseur niet in dat gedrag zal meegaan, zelfs niet als hij erdoor geraakt wordt.

Let op: interventies binnen organisaties zijn nooit bedoeld als therapeutisch.

Ze zijn pedagogisch, bedoeld om “het individuele en groepsbegrip van de verborgen dynamiek te vergroten, zodat de betrokkenen hun taak effectiever en menselijker uit kunnen voeren, en competentere en betere leiders en volgers kunnen zijn” (Wells, 1995, p. 82).

De “onthullingen” van de adviseur, waarin hij delen van zijn eigen tegenoverdrachtervaringen laat zien als reactie op de organisatie, is cruciaal gereedschap voor een mogelijke organisatieverandering.

Om het geheel te vinden dat meer is dan de som der delen zal de adviseur in eerste instantie zelf meedoen in het proces om daarna op zoek te gaan naar de derde subjectiviteit die ontstaat tussen de adviseur en de organisatie. Het opsporen van de zieke plek in een organisatie terwijl de adviseur veilig buiten beeld blijft, blijkt belemmerend te zijn en werkt niet. Op het moment dat de adviseur deze relationele ruimte betreedt, door vanuit zijn eigen ervaring het gezamenlijk gecreëerde aan te geven, creëert hij begrip binnen de organisatie voor de dynamiek waarvoor de organisatie zich eigenaar moet gaan voelen.

Winnicott (1965/1987) beroemde citaat hierover is: “er is niet zoiets als een baby... (er is) een baby en iemand“ (p. 88).

De moeder helpt de baby een geïntegreerd persoon te worden, en dit relationele proces is de sleutel in deze objectrelatie, meer dan het object zelf. De rol van de adviseur is vergelijkbaar met de ‘signifier of transformation’: terwijl hij met de organisatie werkt, ondersteunt hij tegelijkertijd deze organisatie in het integreren van diens handelwijze (in termen van het aangaan van relaties) met diens zijswijze.

Voorbeeld van een casus

Ooit adviseerde ik een middelgroot productiebedrijf dat recent enkele structurele veranderingen had ondergaan. Het bedrijf had bijna een jaar een nieuwe CEO en een redelijk nieuw team van senior managers. De organisatie worstelde echter en bleef steken in interne processen en procedures. Naast andere interventies, kwamen we overeen tweewekelijkse reflectiebijeenkomsten te houden met een stuurgroep bestaande uit zeven mensen uit de belangrijkste groepen van het management en de staf. De opdracht voor deze bijeenkomsten was de organisatiedynamiek te onderzoeken in het hier en nu, en na te denken over hoe deze misschien wel de organisatieproblemen weerspiegelden. Mijn rol als adviseur was ondersteuning te bieden door mijn eigen ervaring in het hier en nu in te brengen. Vanaf het begin van de eerste bijeenkomst hing er een gespannen sfeer in de ruimte. Men was druk aan het praten en ervaringen aan het uitwisselen, absoluut niet doelgericht. Ongeveer de helft van de groep was sceptisch over de opdracht. De rest was opgewonden over de mogelijkheid buiten de kaders te kunnen gaan denken. Al snel vormden zich twee kampen, de “sceptici” en de “positieven”, waarmee de aanwezigen de processen van bondjes

maken en splitsing in gang zetten.

De groep voelde energie door de polariteit, maar in feite bevonden ze zich in een basis-assumptie-modus en werkten dus niet echt aan de opdracht.

Ik dacht dat deze bondjesdynamiek een wijze van 'acting out' was, en ik voelde in mijzelf een toenemende fysieke spanning. Ik was bang dat ik als scheidsrechter zou moeten optreden als ze zouden beginnen te vechten. Dit vond ik een onaangenaam idee. Ik voelde een sterke drang me bij de positieven aan te sluiten, om daarmee de situatie voor mezelf en voor hen veiliger te maken. Ik zei:

Ik voel de energie van polarisatie in deze ruimte en ik heb het idee dat de twee partijen snel een vredesstichter nodig zullen hebben. Ik ben er niet zeker van of ik die rol op me wil nemen. Hoe is het voor jullie om zo op stoom te komen door deze twee kampen te creëren?

De groep voelde zich in het begin "betrap" door mijn opmerkingen omdat deze haarfijn de groepsdynamiek weergaven.

Terwijl de groepsleden, met illustratieve anekdotes, praatten over hoe vaak ze zich zo gedroegen, voelde ik me steeds verdrietiger worden en voelde ik compassie met hen omdat zij niet in staat waren op een andere manier contact te maken.

Op een gegeven moment werd het praten minder; er leek een soort balans te ontstaan. Er veranderde echter niets. Het was alsof de 'acting out'-energie opdroogde, de groep in leegte achterlatend.

De stiltes werden langer, het zitten in stilte werd moeilijker. Ze bespraken het ongemak van de stilte en dat het proces niet zo goed leek te gaan; langzaam richtte de groep zich op mij. Ze waren niet zozeer tegen mij, maar zochten steun en verlichting.

Ik voelde me alsof ik de stilte moest opvul-

len en iets moest doen om hen zich beter te laten voelen. Ik had het gevoel op een richel te balanceren en zeven worstelende mensen vast te houden. Mensen die me steeds droeviger voorkwamen, in de context van een worstelende organisatie. Ik zat niet gemakkelijk op mijn stoel, ik voelde mijn hart kloppen en voelde een impuls om in te grijpen. Maar ik hield mezelf in en liet ruimte waarin zij hun gevoel van afhankelijkheid ten opzichte van mij konden onderzoeken en ik mijn wens kon onderzoeken om in te grijpen.

Uiteindelijk zei ik, in plaats van uit te leggen dat de groep in een afhankelijkheidspositie was: "Ik wil graag iets prettigs doen voor jullie allemaal, en ik vraag me af wat jullie hiervan vinden".

Allereerst was er stilte. Vervolgens kwamen de stemmen terug, maar in een andere, meer reflectieve toon. Het werd duidelijk dat "ze graag wilden dat ik voor hen zorgde, en graag op dezelfde manier als de vorige CEO, die een jaar geleden was weg gegaan..."

Het verhaal dat zich ontvouwde, ging over de geliefde CEO, die verzorgend en verbindend was geweest, die contact legde, en benaderbaar en beschikbaar was. Hij had tegenstellingen glad gestreken en conflicten opgelost. Onder druk van de aandeelhouders had de raad hem ontslagen: de winst van het bedrijf was te laag. Het werd duidelijk dat (veel mensen in) de organisatie nog steeds rouwde(n) over het verlies van dit goede object (dat nu was vervangen door slechte objecten).

Dit werd het eerste deel van begrijpen waarom de organisatie intern vast zat.

Toen dit eenmaal duidelijk was en onderschreven werd door de stuurgroep, werd het mogelijk dit verder in de organisatie te brengen en de ontkenning te veranderen in een proces van 'omgaan met'.

In volgende bijeenkomsten ging men steeds meer begrijpen wat er aan de hand was, waardoor men in stappen de verborgen en onbewuste dynamiek van de organisatie verder kon blootleggen.

Conclusie

De ontwikkelingen in de relationele transactionele analyse bieden organisatiegerichte

transactionele analytici de gelegenheid hun begrip en gebruik van perspectieven, concepten en manieren van werken binnen de psychoanalyse en groepsrelaties te herzien; vooral op relationeel gebied.

Deze benadering vereist dat de adviseur niet uitgaat van de mythe van beheersbaarheid, maar in alle bescheidenheid werkt met de complexiteit van onbewuste processen zoals deze zich laten zien in een organisatie.

Geraadpleegde literatuur

- Bain A., & Gould L.**, The fifth basic assumption. In W. G. Lawrence (Ed.), *Tongued with fire* (pp. 92-119). London: Karnac, 2000.
- Barnes G.** (Ed.), *Transactional analysis after Eric Berne: Teachings and practices of three TA schools*. New York: Harper's College Press, 1977.
- Berne E.**, *A layman's guide to psychiatry and psychoanalysis*. New York: Ballantine Books, 1971 (Original work published 1947 as *The mind in action*)
- Bion W.**, *Experiences in groups*. New York: Basic Books, 1961.
- Bion W.**, *Attention and interpretation*. New York: Basic Books, 1970.
- Bion W.**, *Bion's Brazilian lectures (Vol. 2)*. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1974.
- Bellas C.**, *The shadow of the object: Psychoanalysis of the unthought known*. London: Free Association Books, 1987.
- Cornell F.**, The ethics of relational transactional analysis [panel discussion]. Presentation at the World TA Conference on "Freedom and Responsibility," Edinburgh, Scotland, 2005, 5 July.
- Cornell W.R. & Hargaden H.**, *From transactions to relations: The emergence of a relational tradition in transactional analysis*. Hawthorne, England: Haddon Press, 2005.
- Erskine R.G. & Moursund J.P.**, *Integrative psychotherapy in action*. Newbury Park, CA: Sage, 1988.
- Erskine R.G., Moursund J.P. & Trautmann R.L.**, *Beyond empathy: A therapy of contact-in-relationship*. London: Brunner/Mazel, 1999.
- Fowle H.**, Confusion and introjection: A model for understanding the defensive structures of the parent and child ego states. *Transactional Analysis Journal*, 35, 193-204, 2005.
- Freud S.** Das ich und das es [The ego and the id]. in S. Freud, *Gesammelte Schriften* (Vol. VI, pp. 352-392). Leipzig, Wien, Zurich: Internationaler Psychoanalytischer Verlag, 1925.
- Gutmann D. & Pierre R.**, Consultation and transformation: Between shared management and generative leadership. In E. Klein, F. Babelnick, & P. Herr (Eds.), *Dynamic consultation in a changing workplace* (pp. 3-32). Madison, CT: Psychosocial Press, 2000.
- Hargaden, H.** (Ed.). Theme issue on "transactional analysis and psychoanalysis." *Transactional Analysis Journal*, 35(2), 2005.
- Hargaden H. & Fenton B.**, An analysis of nonverbal transactions drawing on theories of intersubjectivity. *Transactional Analysis Journal*, 35, 173-186, 2005.
- Hargaden H. & Sills C.**, *Transactional analysis: A relational perspective*. London: Brunner/Routledge, 2002.
- Hofstede G.**, *Cultures and organizations: Software of the mind*. Amsterdam: Contact, 1991.
- Kets de Vries M.**, *Family business: Human dilemmas in the family firm*. London: Thomson Press, 1996.
- Kets de Vries M., Baum H., Diamond M. & Gilkey R.**, *Organizations on the couch: Clinical perspectives on organizational behavior and change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Klein M.**, Notes on some schizoid mechanism. In M. Klein, *The writings of Melanie Klein: Vol. III: Envy and*

gratitude and other works 1946–1963. London: Hogarth Press, 1975a. (Original work published 1946)

Klein M., The writings of Melanie Klein, Vol. I–IV.

London: Hogarth Press and Institute for Psychoanalysis, 1975b.

Klein E., Gabelnick F. & Herr P., Dynamic consultation in a changing workplace.

Madison, CT: Psychosocial Press, 2000.

Kohut H., The analysis of the self: A systematic approach to the psychoanalytic treatment of narcissistic personality disorder. New York: International Universities Press, 1971.

Landaiche N.M. III, Engaged research: Encountering a transactional analysis training group through Bion's concept of containing. *Transactional Analysis Journal*, 35, 147–156, 2005.

Loria B. (Ed), Theme issue on “Transactional analysis and constructivism.”

Transactional Analysis Journal, 27(2), 1997.

Mitchell S., Relationality: From attachment to intersubjectivity. Hillsdale, NJ: The Analytic Press, 2000.

Moiso C., Ego states and transference. *Transactional Analysis Journal*, 15, 194–201, 1985.

Obholzer A., Freud, Klein and Bion: The Tavistock social systems model. In P. Lapworth (Ed.), The Maastricht papers (pp. 20–29). Amersfoort, the Netherlands: NVTA, 1994.

Obholzer A. & Zagier Roberts V., The unconscious at work. London: Routledge, 1994.

Polster E. & Polster M., Gestalt therapy integrated. New York: Vintage Books, 1974.

Schmid B., Acceptance speech accepting the first EATA award 1988.

Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 6, 141–163, 1988.

Schmid B., Intuition of the possible and the transactional creation of realities.

Transactional Analysis Journal, 21, 144–153, 1991.

Schmid B., Wo ist der wind wenn er nicht weht? [Where is the wind when it does not blow?].

Paderborn: Junfermann, 1995.

Sievers B., Management, death and life itself. New York: De Gruyter, 1994.

Summers G. & Tudor K., Cocreative transactional analysis. *Transactional Analysis Journal*, 30, 23–40, 2000.

Symington N., The analytic experience: Lectures from the Tavistock. London: Free Associations Books, 1986.

Tarachow S., Introduction to psychotherapy. New York: International Universities Press, 1963.

Trevarthen C., Communication and co-operation in early infancy: A description of primary intersubjectivity. In M. Bullara (Ed.), Before speech: The beginning of human communication. London: Cambridge University Press, 1979.

Turquet P., Threats to identity in the large group. In L. Kreeger (Ed.), The large group: Dynamics and therapy (pp. 87–144). London: Constable, 1975.

Tudor K. & Hobbes R., Transactional analysis. In W. Dryden (Ed.), Handbook for individual therapy (4th ed.) (pp. 239–265). London: Sage, 2002.

Van Beekum S., The therapist as a new object. *Transactional Analysis Journal*, 35, 187–191, 2005.

Van Beekum S. & Krijgsman B., From autonomy to contact. *Transactional Analysis Journal*, 30, 52–57, 2000.

Vansina-Cobbaert M., The other we might never understand if we forget that he is a stranger.

Paper given at the Symposium of the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO), Melbourne, Australia, 2002, 20 June.

Volkan V., When enemies talk: Psychoanalytic insights from Arab-Israeli dialogues [Freud lecture presented at Vienna University]. Vienna: Freud Museum, 1999.

Wells L., The group as a whole: A systemic socioanalytic perspective on interpersonal and group relations. In A. Gillette & B. McCollom (Eds.), Groups in context: A new perspective on group dynamics (pp. 49–85). Bethesda, Maryland: Unipress of America, 1995.

Winnicott D. W., The child, the family, and the outside world. Reading, MA: Addison-Wesley, 1987. (Original work published 1965)