



Zondebokkengedrag in organisaties herkennen & doorbreken

• Auteur: [Jan Piet van Deene](#)

Conflicten binnen het team beveiliging

Tijdens een werkoverleg van het team beveiliging valt mij op dat dat het gesprek steeds tussen één van de medewerkers en de teamleider plaatsvindt. Onderling gaan de medewerkers niet met elkaar in gesprek. Zo klaagt een medewerkster dat niet iedereen de nieuwe portofoons gebruikt. De teamleider belooft dit op te pakken. Kort daarna klaagt een andere medewerker over onveilige werkwijzen van collega's, waarop de teamleider weer belooft actie te ondernemen, maar nu met een lichte tegenwerping: "Spreek je daar je collega's dan niet op aan?" De felle reactie is: "Jij moet met goede werkvoorschriften komen, anders kunnen wij ons werk hier niet doen". Dan kapt de teamleider het gesprek op brute wijze af.

Ik word bij dit overleg gehaald omdat er grote kritiek op het functioneren van deze teamleider is. Dat valt op, omdat hij al de vierde teamleider is die dreigt af te branden. De één werd autoritair optreden verweten, de ander te veel verboden en geboden. Ze moesten allemaal het veld ruimen, omdat de medewerkers zich collectief tegen hen verzetten. En dat dreigt nu weer te gebeuren.

I. Herkennen van zondebokkengedrag

a. Het zondebokfenomeen

Het zondebokfenomeen heeft diepe historische wortels, zoals het gebruik van een letterlijke 'zondebok' in rituelen om de zonden van een gemeenschap symbolisch weg te dragen. Het verwijst naar hoe groepen een individu de schuld geven van problemen of onderlinge conflicten binnen de groep. Dit fenomeen wordt wel gezien als (Stapley, 2006; van Deene, 2008) het proces waarbij groepsleden lastige gevoelens onderdrukken en op één van de groepsleden (de zondebok) projecteren. Vervolgens gaat de zondebok zich hier ook naar gedragen. We

kunnen het fenomeen met de volgende stappen beschrijven (Wells, 1995):

1. De groep zoekt naar een doelwit voor lastig hanteerbare spanningen.
2. Deze gevoelens worden bij een enkeling ondergebracht, alsof deze gevoelens c.q. eigenschappen alleen voor deze persoon gelden.
3. Betrokkene wordt uit de groep gestoten.
4. Iedere verantwoordelijkheid voor het maken van een zondebok wordt ontkend, maar de dreiging voor het ontstaan van de volgende zondebok is voelbaar.

In organisaties wordt vanuit het systeem-psychodynamisch perspectief (van Deene, 2022) de oorzaak van de 'lastig hanteerbare spanningen' over het algemeen gezocht in de spanningen waar een team, afdeling of organisatie mee om moet gaan bij de uitvoering van zijn taak. Zo is de taak van het werkoverleg van de afdeling beveiliging uit de casus om de verschillende ervaringen met de inrichting van het werk op elkaar af te stemmen. Bij de uitvoering van deze taak wordt men geconfronteerd met onhanteerbare spanningen.

It takes two to tango

Voor zo'n proces zijn twee partijen nodig: de groep die met onhanteerbare spanningen geconfronteerd wordt en een zondebok die de projecties van de groep toelaat. Diegenen die in zo'n rol vast komt te zitten is veelal ontvankelijk voor de projecties die op hem afkomen.

Natuurlijk valt het niet mee om op effectieve wijze om te gaan met sterke projecties van een groep. Maar zij die in die rol vast komen te zitten zijn veelal geneigd om op de geprojecteerde eigenschappen in te haken.

De teamleider haakt in op de agressieve gevoelens die zijn medewerkers op hem projecteren en komt hierin vast te zitten: hij gaat een wat autoritaire stijl van leidinggeven vertonen, waar hij in zijn vorige baan ook al moeilijkheden mee heeft gehad.

Wat is het probleem?

Zondebokkengedrag geeft tijdelijk een gevoel van opluchting, omdat het de interne spanningen vermindert. Maar op langere termijn zijn de gevolgen destructief voor:

- de zondebok die kan lijden onder intense gevoelens van isolatie, vernedering en zelftwijfel. Dit kan depressie, angst, fysieke gezondheidsproblemen en wraakgevoelens tot gevolg hebben.
- de groep, die zijn taak niet effectief uit kan voeren en waarbinnen een gevoel van onveiligheid alleen maar groter wordt, omdat men ziet dat bepaalde gevoelens hier niet openlijk kunnen worden gedeeld.

b. Signalen dat sprake kan zijn van verborgen spanningen

Bij zondebokkengedrag liggen verborgen spanningen ten grondslag aan een zichtbaar conflict. Dan is het effectiever om die verborgen spanningen uitgesproken te krijgen, dan te doen alsof zo'n zichtbaar conflict op te lossen is. Maar waarop kun je baseren dat er wellicht sprake is van verborgen spanningen? Wat zijn de signalen dat er wellicht iets in het verborgene speelt dat niet direct zichtbaar is? Oftewel: door welke signalen wordt de onbewuste binnenwereld overgedragen naar de zichtbare buitenwereld (Vansina, 2008)? Afgezien van het zondebokkengedrag als zichtbaar gedragspatroon, denk ik aan de volgende signalen:

Emotionele atmosfeer

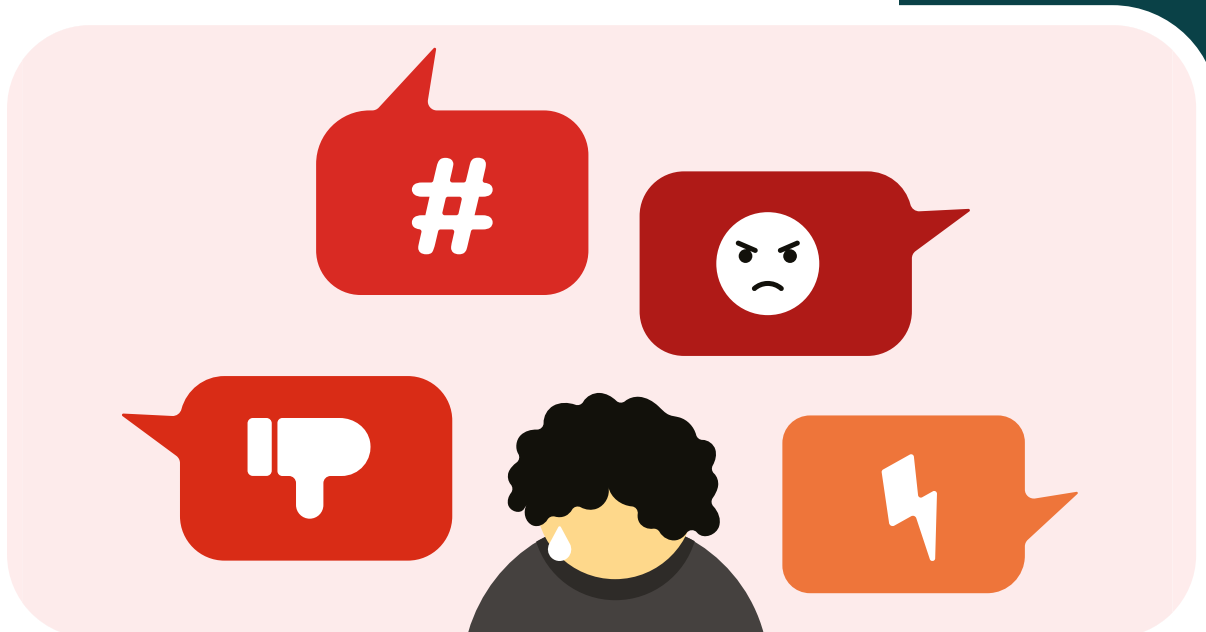
- Een diffuus gevoel van spanning, ongemak of irritatie zonder duidelijke oorzaak.
- Onuitgesproken gevoelens van angst, frustratie of onzekerheid die in de interacties voelbaar zijn.

Polarisatie

- Overdreven nadruk op verschillen.
- Gezichtsverlies en loyaliteit overheersen het maken van rationele afwegingen.

Ontwijkend gedrag

- Belangrijke conflicten of spanningen worden vermeden in gesprekken; de echte problemen blijven onbesproken.
- Een neiging om complexe groepskwesties te simplificeren.
- Veel verklaringen van zogenaamd algemene wijsheid, die feitelijk een kritisch onderzoek en een creatieve zoektocht naar alternatieve acties blokkeren.
- Negatieve fantasieën over wat er allemaal voor vreselijks zal gebeuren als je voor je eigen mening uitkomt.
- Gedrag en gevoel sluiten niet bij elkaar aan; zo zou je kunnen opmerken dat je met anderen meelacht, zonder eigenlijk plezier te hebben.
- Woorden en gedrag sluiten niet bij elkaar aan: wat gezegd wordt sluit niet aan bij wat feitelijk wordt gedaan.



Beperkte communicatie

- Geen ruimte voor afwijkende meningen; de boodschapper van het slechte nieuws wordt onthoofd.
- In de wandelgangen hoor je heel andere dingen dan in het formeel overleg.
- Veel uitlatingen met lading, waarbij geen ruimte is om de realiteit van zo'n uitlating te toetsen.

Energieniveau

- Heel laag; verveling.
- Heel jachtig; vechten of vluchten.

Organisatie-inrichting

- Taakverdeling, waarbij het denken (de voorbereiding van en de controle op de uitvoering) sterk gescheiden wordt van het doen (de uitvoering).
- Belonings-, loopbaan-, overleg-, opleidings-, informatiesystemen en huisvesting die medewerkers niet in staat stellen hun bijdrage in het licht van een collectieve bijdrage te zien, maar hen alleen in staat stellen een beeld te ontwikkelen van het segment van hun specialisme of deelbelang.
- Veel 'coördinatoren', die formeel verantwoordelijk zijn om deelbelangen of verschillende specialismen op elkaar af te stemmen.

Het perspectief van de zondebok biedt leidinggevenden en adviseurs de gelegenheid om het slecht functioneren van een persoon niet altijd te begrijpen als 'rotte appel' die moet worden verwijderd, omdat hij het gezonde fruit aantast. Zeker als het al de derde persoon is die op die plek slecht functioneert. Dan biedt het zondebokfenomeen ons de mogelijkheid om onwenselijk gedrag van een individu ook te begrijpen als een onbewuste dynamiek van het hele systeem om niet om te hoeven gaan met lastige taakspanningen. Zo biedt deze manier van kijken adviseurs nieuwe mogelijkheden om dit destructieve gedrag te doorbreken.

II. Doorbreken van zondebokkengedrag

Het doorbreken van zondebokkengedrag vergt van groepsleden dat zij zich van dit gedragspatroon bewust worden en begrijpen waarom ze dit gedrag vertonen. Daarvoor is voldoende veiligheid in een groep noodzakelijk en zal de begeleider zichzelf als instrument in moeten zetten. Blijvend doorbreken van zondebokkengedrag vergt dat men niet alleen tijdens een veranderinitiatief, maar ook gedurende het reguliere werk om kan gaan met de spanningen die de uitvoering van hun taak met zich meebrengt. Dat vraagt om ontwikkeling van zowel de mensen als van de organisatie.

Bewustzijn creëren en om gaan met taakspanningen

Tijdens een werkoverleg is het onderwerp van gesprek of je bij een alarmmelding het gebouw direct in kan gaan of dat je er beter – vanuit veiligheidsoverwegingen – eerst omheen loopt. We hebben afgesproken ook te leren van de manier waarop we het gesprek voeren. Daarom deel ik mijn observatie over hoe de pleitbezorgers van beide standpunten zich weer in felle bewoordingen niet tot elkaar, maar tot de team-leider richten en vraag mij hardop af waar dat mee te maken heeft. Het is dan even stil, maar dan volgt een uithaal met veel lading van één van de twee pleitbezorgers naar mij: “Verdiep je eerst eens fatsoenlijk in de situatie hier; je moet weten dat.....” Hij herhaalt zijn argumenten waarom zij eerst rond het gebouw moeten lopen en vermijdt daarmee om te reflecteren op hoe het gesprek verloopt. Dan reageer ik door te beamen dat ik de situatie tijdens zo’n crisis inderdaad niet ken, maar dat mijn waarneming ging over wat hier tijdens dit overleg gebeurt. En vervolg: “Wat er in ieder geval op dit moment met mij gebeurt is, dat ik mij aangevallen voel, de neiging heb om terug te slaan, maar tegelijk merk dat ik mij sterk inhoud. Ik vraag mij af of dit ook voor jullie een herkenbaar gevoel is; een gevoel dat jullie weerhoudt om elkaar kritisch aan te spreken.” Het is weer even stil, maar dan deelt één van de medewerksters schoorvoetend dat zij dat gevoel herkent. Dat zij het nu ook niet met enkele collega’s eens is, maar dat zij zich hierover liever niet kritisch ten opzichte van hen uitspreekt, omdat zij bij incidenten sterk van haar collega’s afhankelijk is. Iemand reageert met de opmerking dat we spijkers op laag water aan het zoeken zijn. Dan kom ik terug op de inbreng van de medewerkster die aangaf dat ze het moeilijk vindt om kritiek naar elkaar toe uit te spreken vanwege de onderlinge afhankelijkheid bij incidenten. En vraag de groep: “herkennen jullie daar iets in, al is het maar een beetje”? Dit wordt door meerderen beaamd. Omdat de sfeer gewijzigd is, kan men nu omgaan met de taakspanningen van dit overleg en komt men tot een gedragen afspraak over het onderwerp van gesprek. Deze ervaring vergroot het vertrouwen van de groepsleden dat het uitwisselen van verschillende meningen niet tot een conflict hoeft te leiden.

a. Bewustzijn creëren door van ervaringen te leren

Het zondebokfenomeen is dus een manier van kijken waarmee je als adviseur een disfunctioneel gedragspatroon van een collectief kunt waarnemen en dit kunt begrijpen door het in verband te brengen met onhanteerbare spanningen, waarmee men bij de uitvoering van de taak om moet gaan. Bewustzijn creëren over het disfunctioneel gedragspatroon en over de taakspanningen die tot dit gedrag leiden kan helpen om zo’n gedragspatroon te doorbreken. Ik licht drie activiteiten toe om dit bewustzijn te faciliteren.

Werken met een dubbele taak

Met een groep kom ik over het algemeen overeen om aan een dubbele taak te werken. In de beschreven casus was:

1. de inhoudelijke taak om tot verbetering van de werkafspraken te komen, door de verschillende ervaringen met de inrichting van het werk op elkaar af te stemmen
2. de procestaak om te leren van de manier

waarop aan de eerste taak gewerkt wordt, als men de indruk heeft dat dit de effectiviteit van het werken aan die eerste taak vergroot.

Het werken met een dubbele taak biedt mensen de gelegenheid om niet alleen met hun verstand aan de inhoudelijke taak te werken, maar ook wijsheid te putten uit de ervaring die ze tijdens dat gesprek opdoen (Amado & Ambrose, 2004).

Het gesprek over een onderwerp roept namelijk bepaalde ervaringen bij betrokkenen op die op dat moment onbewust in hun gedrag tot uiting komen. Het vermogen om dergelijke, zogenaamde ‘paralellismen’ (Moylan, 2000; Obholzer & Roberts, 1994; Shapiro & Carr, 1991) te onderkennen is waardevol, omdat het mensen kan helpen om bij de analyse van een inhoudelijk vraagstuk niet alleen hun verstand te gebruiken, maar ook te kunnen putten uit de wijsheid van hun ervaringen. Zo’n parallel tussen datgene wat tijdens een overleg gebeurt en wat aan het inhoudelijk vraagstuk ten grondslag ligt doet zich vaak voor.

Met het werken aan de dubbele taak probeer je dus als adviseur bewustzijn te krijgen over het verband tussen de taak, de daaraan verbonden spanningen en het zondebokkengedrag dat een effectieve uitvoering van de taak onmogelijk maakt.

Zo wordt men zich in de casus bewust dat het onvermogen om tot betere werkafspraken te komen alles te maken heeft met de manier waarop dit gesprek verloopt en de spanningen die men tijdens zo'n gesprek ervaart. De medewerkers beseffen namelijk dat zij de kritiek die ze op elkaar hebben niet met elkaar delen, maar in felle bewoordingen naar de teamleider uitspreken. En dat ze zich niet naar elkaar toe uitspreken, omdat ze bang zijn dat hun collega dat verkeerd op zal vatten, waardoor ze tijdens het werk niet meer op elkaar kunnen rekenen. Bovendien realiseert de teamleider zich dat hij zich vanuit zijn rol autoritair op gaat stellen, als hij zich aangevallen voelt. Door op hun ervaring tijdens het overleg te reflecteren (taak 2) worden zij zich bewust van de dieperliggende oorzaak waardoor ze niet tot betere werkafspraken kunnen komen (taak 1).

Veranderruimte creëren

Om bewustzijn te krijgen van ervaringen die men op een bepaald moment heeft is een voldoende veilige sfeer in een groep essentieel. Voldoende veilig om de moed op te brengen zich uit te spreken en open te staan voor nieuwe perspectieven.

Als begeleider probeer ik daaraan bij te dragen door te sturen op de grenzen van een ruimte, waarbinnen niet ik maar betrokkenen het gesprek voeren. Dan gaat het bijvoorbeeld om afspraken over:

- een duidelijke taak van een traject of bijeenkomst en de bedoeling daarvan
- een realistische inschatting van de daarvoor benodigde tijd
- een plek die uitnodigend is om het werk te verrichten.

Daar hoort voor mij ook bij het vooraf krijgen van toestemming van de omgeving, zoals het hoger management, om zich te engageren voor deze mentale activiteit, die – binnen de gestelde grenzen – een open einde heeft.

Afspraken en daarmee helderheid over dergelijke zaken vergroten de veiligheid.

Als het gaat om het werken in een voldoende veilige ruimte is het creëren van een spelende, appreciërende sfeer ook belangrijk. Dan werk ik bijvoorbeeld met objecten die mensen kunnen helpen gemakkelijker bij hun gevoel te komen en dat gevoel in woorden om te zetten.

Het bewerkstelligen van verandering door een ruimte te creëren vindt plaats vanuit de overtuiging dat we anderen niet kunnen veranderen, maar hoogstens een ruimte kunnen creëren waarin verandering wellicht plaatsvindt (Amado & Ambrose, 2004).

Naast zo'n 'externe veranderruimte' zal er voldoende 'interne veranderruimte' moeten zijn om ervaringen om te kunnen zetten tot inzichten. Voldoende ruimte om iets nieuws te laten ontstaan; om het niet allemaal al te weten en de vaste overtuigingen even los te laten. Daartoe stimuleer ik associatief denken en vraag het oordeel even uit te stellen.

Deze interne veranderruimte wordt ook wel 'negatief vermogen' (Bion, 1988) genoemd. Het vermogen om spanningen te verdragen en als bron van informatie te gebruiken. Het woord negatief staat niet voor ergens tegen zijn, een gebrek of

onbelangrijkheid, maar voor een open ruimte. Zoals de open ruimte van een huis of mok, zonder welke dit voorwerp waardeloos is (French, 2000).

Jezelf als instrument inzetten

Om bewustzijn te krijgen over het defensieve gedragspatroon en de dieperliggende zorg zal je als begeleider de groep helpen met het verrichten van de tweede taak. Dat betekent dat je de groep zal confronteren met je observaties over hoe de groep aan de eerste taak werkt. Soms zal je zelfs suggesties doen waarom ze het waargenomen gedragspatroon vertonen.

“Als het gaat om het werken in een voldoende veilige ruimte is het creëren van een spelende, appreciërende sfeer ook belangrijk.”

In het team beveiliging deel ik mijn observatie dat een onenigheid tussen medewerkers alleen ten opzichte van de teamleider wordt geuit. Later voeg ik daar voorzichtig een interpretatie van dit gedragspatroon aan toe, namelijk: de mogelijke zorg van medewerkers om zich kritisch naar elkaar toe uit te laten. Als begeleider baseer ik dergelijke procesobservaties op wat ik hoor, zie en voel. Dat zijn dus observaties van mijn buitenwereld: zoals het zondebokkengedrag dat ik waarneem door wat ik hoor en zie. En observaties van mijn binnenwereld: zoals mijn gevoel om terug te willen slaan, en tegelijk een gevoel daarin geremd te worden.

Het is belangrijk om weerstand niet persoonlijk op te vatten en met de groep niet in een interactie van aanvallen en verdedigen te belanden. Dat is een hele uitdaging want procesobservaties doen vaak een appel van bestraffing, van veroordeling of van schuld op de groep. Dergelijke gevoelens zal een groep snel afsplitsen en op de begeleider projecteren. Deze loopt dan het gevaar complementair (aanvallend of juist verdedigend) te reageren, waarmee het spel van aanvallen en verdedigen in volle gang is. Daarmee is de kans op het opdoen van een coherente ervaring verkeken.

Idealiter neemt de begeleider spanningen met 'een derde oor' waar (Moylan, 2000) en geeft ze als getuige (niet als aanklager, rechter of verdediger) zonder gif terug. Dat vraagt van een begeleider dat hij zijn grenzen goed managet. Ze dus niet geheel openzet en reacties heel persoonlijk opvat. Maar die grenzen ook niet geheel sluit, door ofwel aantijgingen zonder reageren in te slikken, ofwel de anderen direct lik op stuk te geven. Dat vraagt om het werken met een 'half doorlaatbare psychische huid' (Stein, 2004):

- Projecties van anderen toelaten en als hún projecties onderkennen

- Ze begrijpen en daarmee transformeren (niet oplossen)
- Ze zonder gif (als hypothese) teruggeven.

b. Conditie creëren waardoor men met de taakspanningen omgaat

Om zondebokkengedrag te doorbreken zullen betrokkenen de spanningen die verbonden zijn met de uitvoering van hun taak moeten leren verdragen. Terwijl hun neiging zal zijn om die lastige gevoelens te onderdrukken en op een zondebok te projecteren. Daarom is het als adviseur die een groep helpt bij het doorbreken van zondebokkengedrag belangrijk om niet mee te gaan met de ijdele hoop dat deze spanning een probleem is dat ooit opgelost kan worden, waardoor men van die spanning verlost is. Niet problematiseren, maar

thematiseren betekent: deze spanningen onderkennen en het omgaan daarmee als deel van het werk zien. Dat geldt zowel tijdens de begeleiding van een ontwikkeltraject, als tijdens de reguliere uitvoering van het werk.

“ Om zondebokkengedrag te doorbreken zullen betrokkenen de spanningen die verbonden zijn met de uitvoering van hun taak moeten leren verdragen. ”

Tijdens de begeleiding van een ontwikkeltraject Om tijdens de begeleiding van een ontwikkeltraject vluchtgedrag te voorkomen is het zinvol om op de volgende zaken attent te zijn:

- Breng het systeem in de kamer: zie erop toe dat we niet gaan praten óver diegenen die belangrijk zijn voor de uitvoering van de taak, maar dat we mét al diegenen gaan praten. Dat maakt teamontwikkeling mogelijk voor diegenen die het werk in onderlinge afstemming moeten verrichten.
- Blijf uit het wiel: voorkom dat je in een positie komt te zitten tussen de strijdige partijen. Maar creëer condities waardoor de strijdende partijen hun onderlinge verschillen uit kunnen werken. In de casus komt de teamleider steeds in zo'n onmogelijke positie terecht, waardoor hij het nooit goed kan doen.
- Omarm meerstemmigheid: faciliteer het vermogen van mensen om naar verschillende waarheden te luisteren. De medewerksters

die schoorvoetend aangeeft dat ze het op dat moment met sommige collega's oneens was, maar dat niet uitspreekt vanuit de angst voor represailles dreigde in een eenzame positie te belanden. Als ik vraag of andere haar inbreng herkennen, al was het maar een beetje, wordt dit langzaamaan ook door anderen beaamd. Ik maak zo'n opmerking vanuit de overtuiging dat 'een stem in de groep, vaak ook een stem van de groep is' (Lewis, 2008).

Tijdens de reguliere uitvoering van het werk

In een organisatie met veel zondebokkengedrag zal het patroon bij betrokkenen zijn om tijdens een veranderinitiatief het omgaan met taakspanningen te vermijden; dat doen ze namelijk tijdens het dagelijkse werk ook. Dat patroon is ook terug te zien in de organisatie-inrichting, die het omgaan met taakspanningen juist onmogelijk maakt. Verschillende auteurs (Menzies, 1989; Armstrong & Rustin, 2015) stellen dat de inrichting van een organisatie niet alleen tot stand komt door rationale ontwerpbeslissingen, maar ook door mensen die onbewust vermijden om te moeten gaan met lastige taakspanningen.

Om zondebokkengedrag blijvend te doorbreken moet de inrichting van de afdeling de medewerkers dus ook in staat stellen met hun taakspanningen om te gaan. En op dit moment is dat niet het geval. Daarom stel ik voor om:

- Het werk in vaste roostergroepen te gaan verrichten en niet meer in groepen van wisselende samenstelling.
- Frequent werkoverleg voor deze groepen te organiseren, zodat teamvorming mogelijk wordt.
- De meervoudige inzetbaarheid van medewerkers en daarmee ook de verantwoordelijkheid voor regeltaken te gaan vergroten.

Door deze organisatieaanpassingen kunnen de medewerkers invloed uit gaan oefenen op het beleid. Dat kan resulteren in minder onvrede over beslissingen van de leiding en een kleinere kans dat de leiding in een zondebokrol terecht komt.

Een blijvende bijdrage leveren aan het verlagen van de kans op zondebokkengedrag zal dus niet alleen gericht moeten zijn op de ontwikkeling van mensen, maar ook op de ontwikkeling van de organisatorische randvoorwaarden waarbinnen die mensen hun werk doen.

“ Een blijvende bijdrage leveren aan het verlagen van de kans op zondebokkengedrag zal dus niet alleen gericht moeten zijn op de ontwikkeling van mensen. ”

Relevante literatuur

- Amado, G. & Ambrose, A., The transitional approach to change, Karnac, London, 2004.
- Armstrong D. & Rustin M. (eds.), Social defences against anxiety. Karnac, London, 2015
- Bion, W.R., Experiences in groups. Tavistock Publications. London, 1961.
- Deene, van, J.P., Verander door te zijn wie je bent! Over de verander paradox en wat die betekent voor de rol van de veranderaar. Uit: Management en Consulting nr. 4, 2008. pg. 36 – 39.
- Deene, van, J.P., De Onderstroom boven; spanningen managen in organisaties en in jezelf. Mediawerf Uitgevers, 2022
- French, R., Negative Capability; 'Dispersal' and the Containment of Emotion, ISPSO symposium, London, 2000.
- Lewis, M., Inside the no, Johannesburg, 2008
- Menzies Lyth, I., The Dynamics of the Social, Selected Essays, Volume II, Free Association Books, London, 1989
- Moylan, D., The danger of contagion. In: The unconscious at work. Ed. Obholzer, A. & Roberts, V.Z., Bruner-Routledge, 2000. p. 51 – 59.
- Obholzer, A. & Roberts, V. Z., The unconscious at work; individual and organizational stress in the human service. Bruner-Routledge, 1994.

- Shapiro, E.R. & Wesley Carr, A., Lost in Familiar Places; Creating new connections between the individual and society. Yale University Press, New Haven & London, 1991.
- Stapley, L.F., Individuals, groups, and organizations beneath the surface. London, Karnac, 2006
- Stein, M., Theories of experiential learning and the unconscious. In: Gould, L.J.,
- Stapley, L.F. & Stein, M., Experiential Learning in Organizations; Applications of the Tavistock Group Relations Approach. Karnac, London, 2004. p. 19 – 36.
- Vansina, L. S., & Vansina-Cobbaert, M.J., Psychodynamics for consultants and managers. Wiley-Blackwell, England, 2008
- Wells, L., The group as a whole: a systemic socio-analytic perspective on interpersonal and group relations. Uit: Gillette, J. & McCollom, M.(eds.), Groups in context; a new perspective on group dynamics. University Press of America, 1995.



Jan Piet van Deene wordt gevraagd door opdrachtgevers die aan verbetering van hun organisatie willen werken door energie te steken in de ontwikkeling van zowel de MENSEN als de SYSTEMEN. Vanuit IOD organiseert hij al vele decennia een ontwikkelings programma voor leidinggevend en adviseurs die zich verder willen professionaliseren door verandering vorm te geven met in plaats van voor betrokkenen. Hij schreef het boek: 'De onderstroom boven'.