



# Het mentaliserend vermogen van een team

In dit artikel staan we stil bij de processen die het mentaliserend vermogen van een team bevorderen dan wel aantasten. Een aantal processen die een bedreiging vormen voor het functioneren van een team worden vanuit een organisatiemodel van de ggz besproken. De taak van het multidisciplinaire team in de ggz is de behandeling van patiënten met ingewikkelde en ernstige pathologie. Een gezamenlijke missie<sup>1</sup> en visie<sup>2</sup> oftewel een collectieve ambitie en een visie op het teamfunctioneren, zien wij als noodzakelijk om het mentaliserend vermogen van een team te behouden.

Door **Anne-Marie Claassen**, psychotherapeut/milieutherapeut op de kliniek Centrum voor Persoonlijkheidsstoornissen Mediant te Hengelo en **Frans Que**, zelfstandig gevestigd psychiater-psychotherapeut te Arnhem. Beiden coachen ook teams.

Mentaliseren is het vermogen om te kunnen nadenken over eigen denkpatronen, ideeën, wensen en fantasieën en over de mentale toestand van anderen (Fonagy et al., 2002). Het is een belangrijk proces dat in de neocortex plaatsvindt. Het beheerst de impulsen, de zogenoemde actie-tendensen die voortkomen uit de subcorticale emotionele hersenen. Deze controle maakt dat een persoon in staat is om op adequate wijze met anderen en zijn omgeving om te gaan. In een goed functionerend, dat wil zeggen informatie verwerkend brein, is samenwerking en verbinding noodzakelijk tussen de 'emotionele' subcorticale structuren (onder andere hippocampus en amygdala) en de 'rationele' neocorticale centra. Het emotionele brein is door minder synapsen verbonden en kan daardoor informatie snel verwerken (onder anderen Goleman, 1996, 2000, 2002). Kahneman (2012) noemt dit dan ook het snelle systeem. De informatieverwerking in de neocortex, het rationele brein, verloopt langs meer synaptische verbindingen en is daarom ook trager: het langzame systeem. Het langzame en het snelle systeem kunnen alleen optimaal (samen)werken als de arousal in de hersenen niet te hoog en niet te laag is. Bij te weinig arousal, onderstimulering van het brein, functioneert het brein niet goed. Een voorbeeld van onderstimulering is het langdurig uitvoeren van voor de persoon

te simpele taken. Langerdurende onderstimulering kan zelfs tot *bore-out* leiden (Schaufeli & Dijkstra, 2010).

Bij te veel stress en daardoor te veel arousal van het brein ontstaat een functionele ont koppeling tussen het snelle en het langzame systeem. Bij deze ont koppeling wordt gedrag vooral gestuurd door het snelle systeem, de subcorticale emotionele structuren.

Mentaliseren, een functie van de prefrontale neocortex, is dan niet meer mogelijk. Het punt waarna mentaliseren niet meer mogelijk is, wordt het *switching-point* genoemd. Voorbij dat punt wordt het gedrag dus vanuit de amygdala (snelle systeem) gestuurd. Er kan een overweldigende emotionele reactie plaatsvinden, waarvoor Goleman (2002) de term *amygdala-hijack* introduceerde. Deze heftige emotionele impulsen kunnen dan niet meer door de trage neocortex geremd worden. Na meerdere vergeefse pogingen om een archiefkast te openen ineens een schop tegen de kast geven is een milde vorm van zo'n hijack. Onder stevige stress je baas uitschelden tijdens een teamvergadering is een heftige vorm van het verlies van het rationele vermogen, een echte amygdala-hijack.

Het gebied tussen onderstimulering en overstimulering wordt *window of tolerance* genoemd (Siegel, 2012). Deze window of tolerance verschilt per individu; de breedte ervan is onder meer afhankelijk van genetische of aanlegfactoren, opvoedingsfactoren, stress in de vroege kinderjaren door *life-events*, chronische psychotraumata en een slechte hechting aan ouderfiguren. Gerichte training kan effect hebben op de hantering van deze window of tolerance. Vooral vanuit de prestatie- en sportpsychologie wordt erop gewezen dat er een relatie is tussen de mate van arousal en het prestatie-

vermogen. Er is een bepaald arousalniveau waarop de prestatie maximaal is. Bij minder of meer arousal is de prestatie slechter (Schuijers, 2004). Dit hangt ook samen met de relatie tussen arousal en aandacht of bewustzijn. Bij te weinig arousal is er sprake van een verlaagd bewustzijn, soms ook somnolentie, te veel arousal geeft een bewustzijnsvernaauwing. Het vermogen tot empathie en reflectie staat dan erg onder druk.

### Iedereen beïnvloedt iedereen

Werken in een multidisciplinair team is voor veel hulpverleners zowel een opdracht als een voorwaarde. Om in een multidisciplinair team de psychotherapie of behandeling voldoende op niveau te houden, zijn een goede voorbereiding, een goed uitgevoerd behandelbeleid en reflectie de belangrijkste middelen.

Om iets te kunnen zeggen over het mentaliserend vermogen van een team of de ggz-instelling wordt het model (figuur 1) aangenomen waarin de grenzen semipermeabel zijn. Iedereen beïnvloedt iedereen is hierin de realiteit. In zijn TED Talk vat Christakis zijn jarenlange onderzoek naar de beïnvloeding van elkaar binnen sociale netwerken mooi samen ([https://www.ted.com/talks/nicholas\\_christakis\\_the\\_hidden\\_influence\\_of\\_social\\_networks?language=nl](https://www.ted.com/talks/nicholas_christakis_the_hidden_influence_of_social_networks?language=nl)). Zijn conclusies ondersteunen het idee van onderlinge beïnvloeding en het effect van netwerken op het (onbewuste) gedrag van het individu binnen dat netwerk. Dit idee ligt ten grondslag aan de subsystemen in figuur 1. Ze hebben invloed op elkaar: wat er in het ene systeem gebeurt heeft effect op alle andere subsystemen. Het denken in deze context

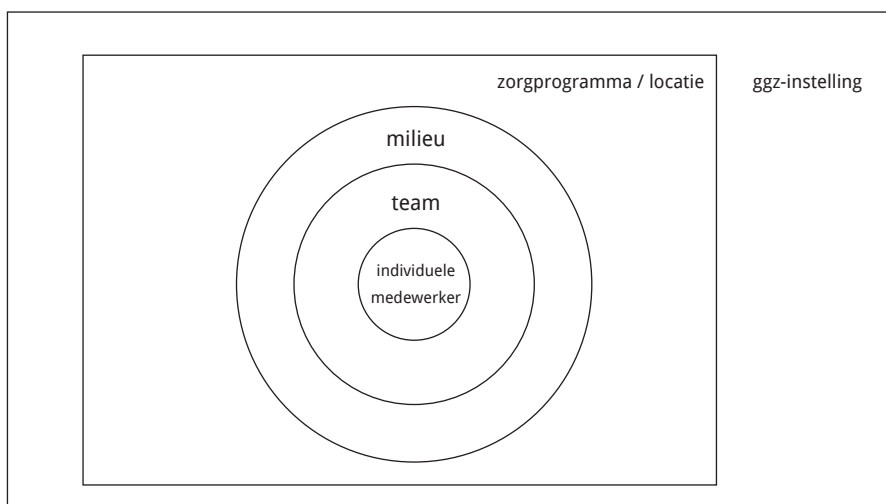
van de organisatie werd door Janzing uitgewerkt (Janzing, 2009, Janzing & Kerstens 2012 en Claassen & Janzing, 2014) onder de noemer van samenhangend behandelen en milieutherapie. Onder milieu wordt naast de onderlinge sfeer op een afdeling (inclusief de patiënten) ook de sfeer van de omgeving en het gebouw bedoeld.

In het model van Edens & Kerstens (2009) in het handboek *Klinische schematherapie* wordt ook aandacht besteed aan de context van de ggz-instelling in de maatschappij. Het moge duidelijk zijn dat ook de invloed van de marktwerking en de manier van financiering door de zorgverzekeraars invloed hebben. Het mentaliserend vermogen van dit niveau laten we hier buiten beschouwing.

Claassen en Janzing (2014) schrijven dat er voor de behandeluitkomst geen evidentie is voor het effect van samenhangend behandelen. Met andere woorden; het is niet wetenschappelijk bewezen dat patiënten profiteren van een goede organisatie van de ggz zodat

ze sneller verbeteren op klachtniveau of welbevinden. Echter, ieder individuele medewerker herkent de ergernis en het effect op het dagelijks werken wanneer de organisatie lijkt te falen. Hoe eenieder daarop reageert, heeft weer te maken met het kunnen hantieren van stress en daarmee met het mentaliserend vermogen. Voldoende reflectie op zowel het eigen individuele proces, de processen in de patiëntengroep, het team en de ggz-organisatie in zijn geheel, is een noodzakelijke voorwaarde voor voldoende *holding* waarbinnen de patiënten kunnen komen tot klachtvermindering, verandering en groei (Claassen & Pol, 2015). Holding is, naast *containment*, een begrip dat wijst op de manier waarop – of de plek aangeeft waarbinnen – hechting en mentaliseren kan plaatsvinden. Holding en containment geven veiligheid, zodat de cliënten kunnen gaan of blijven mentaliseren. Van Gael (2012) vindt dat het als eerste een taak is van het team om te blijven mentaliseren, zodat de cliënten hiervan kunnen profiteren in de behandeling.

Figuur 1. Model subsystemen ggz-instelling



## Holding en containment

Het team kan steunend werken en holding bieden aan de individuele (onbewuste) wensen en behoeftes van ieder teamlid. Maar het team of de teamleden kunnen ook *toxic* te werk gaan. Op allerlei wijzen kan binnen het model van de subsystemen van de ggz-instelling de stress en arousal oplopen, zodat het mentaliserend vermogen wordt aangetaast, wat vervolgens effect heeft op de uitvoering van de taak en de tevredenheid van zowel de individuele medewerkers als de tevredenheid van de groep als geheel.

'In elke groep speelt groepsdynamiek' (p. 17, De Haas, 2010). De Haas beschrijft dit als krachten tussen mensen die niet direct opvallen maar wel van grote invloed zijn; de zogenoemde groepsdynamiek of het groepsproces. Dit ontstaat doordat de groepsleden individuele wensen, behoeftes, angsten en meningen meebrengen in de groep, in bewuste en onbewuste vormen. De basisbehoeften in een groep zijn de behoefte aan identiteit, invloed en erkenning (Schouten, Baak & Kamminga, 2007).

De Waal (2014) schrijft over de link tussen mens en primaten: het vormen van een groep was oorspronkelijk van levensbelang voor de mens om te kunnen overleven. De behoefte van een persoon om bij een groep te horen heeft een biologische oorsprong. De groep of sociale context werkt voor de moderne mens nog steeds als een buffer tegen externe dreigingen of stress. Coan (<https://www.youtube.com/watch?v=1UMHUPPQ96c>) bestudeerde het brein waarmee hij bewees dat de mens een sociaal wezen is. Zijn *holding hands experiment* toonde aan dat we minder pijn ervaren (en rapporteren) wanneer iemand empathisch en met fysiek contact aanwezig is. Hechtingsstrategieën zijn ook van belang. Karterud (2015) stelt dat we onderhevig zijn aan pre-mentale niveaus van functioneren wanneer we onderdeel worden van een groep. '*To become a member of a group does not itself require sophisticated mentalizing abilities*' (blz. 37). De holding en containment in en om de groep is van belang om te kunnen blijven functioneren dan wel mentaliseren in een groep. Het begrip 'containment' is ontleend aan het werk van de Britse psychiater Bion (zie kader).

### *Het werk van Bion*

Wilfred Bion (1897-1979) startte zijn carrière in de oorlog als psychiater met de opdracht om gedecompenseerde frontsoldaten op de been te helpen. Tijdens zijn (korte) werk in een kliniek ontwikkelde hij zijn visie op groepen. Hij zag dat wanneer een groep met een taak (de zogenoemde werkgroep) deze taak laat liggen, er desintegrerende verschijnselen in de sociale verhoudingen in een groep kunnen ontstaan. Hij noemde deze disfunctionerende groepen de basisaannamesgroepen. Het gaat dan om de basisaannames van afhankelijkheid, vecht/vlucht en paarvorming. Het begrip 'containment' ontwikkelde hij later in zijn carrière; zijn baanbrekende werk als groepstherapeut had toen plaatsgemaakt voor individueel analytisch werken. Het refereert aan wat er tussen moeder en kind gebeurt tijdens het voeden. Door zijn werk bij de Tavistock-groep zijn veel van zijn ideeën ook getransformeerd naar therapiegroepen, klinieken en organisaties (Stokes, 1994).

Wanneer we het hebben over subsystemen zoals bedoeld in figuur 1 gaat het dus ook over groepsprocessen en groepsdynamiek. De emergentie, de dynamiek die ontstaat vanuit andere systeemniveaus, zoals vanuit het individu naar de groep of het team, verwijst naar organisaties als emotioneel systeem, het zogenoemde systeemdenken

*Het rationele en het emotionele brein kunnen alleen optimaal (samen) werken als de arousal in de hersenen niet te hoog en niet te laag is*

(Hart, 2015). Moeskops is organisatieadviseur en gebruikt naast dit systeemdenken analytische termen als holding, containment en regressie om fenomenen in een organisatie te beschrijven (Moeskops, 2014). Zij noemt een aantal triggers voor (individuele) regressie en legt de link naar de niet ervaren holding vanuit het team of de organisatie. Wanneer individuen op professioneel niveau onvoldoende holding ervaren, kan het teamlid patronen uit het gezin van herkomst herhalen. Deze processen beschrijft ze als projectieve processen.

*Casus 1*

*Het multidisciplinaire team van stemmingsstoornissen krijgt het bericht dat een van de cliënten uit de deeltijdgroep zich gesuïcideerd heeft. Naast alle protocollaire verrichtingen, zoals aandacht voor de familie en de therapie-*

*groep, wordt er ook aandacht besteed aan het team. In een drietal begeleide bijeenkomsten kunnen de teamleden kwijt wat de gebeurtenissen met hen doen. Een van de teamleden zegt dat het team tekortgeschoten is in de behandeling van betreffende cliënt. Het is een teamlid dat recent zijn vader heeft verloren na een mogelijke medische fout. Hij is privé in een juridische strijd verwickeld met het ziekenhuis waar zijn vader is overleden. Tijdens de begeleide intervisie wordt hij aangesproken op zijn felle uitspraken richting het team en de betrokken hoofdbehandelaar. Wanneer een collega probeert een link te leggen met zijn privésituatie ontkent het teamlid dit ten stelligste. Hij zegt het een motie van wantrouwen te vinden omdat hij het hoort alsof hij niet professioneel zou kunnen reageren in deze situatie. De collega trekt hierop zijn opmerkingen terug. Het teamlid reageert vervolgens nog een aantal keren teleurgesteld met betrekking tot beleidsbeslissingen in andere behandelingen. Na een aantal maanden laat hij weten een andere baan te hebben. Over een visie op de context rondom de suïcide is het nooit meer gegaan.*

Moeskops (2014) beschrijft dat de repeterende oude patronen, die ze aanmerkt als regressief, op allerlei niveaus in de organisatie kunnen ontstaan. 'Als de realiteit beangstigend is, kan er organisatiebreed afweer ontstaan om deze onder ogen te zien en ontstaan er op organisatieniveau heftige, projectieve processen' (pag. 77). Ze verwijst naar Bion en zijn theorie over de basisaannemegroepen. In de bovenstaande casus is het zeer aannemelijk dat de medewerker in zijn privéleven te veel stress heeft. De taak om te reflecteren op zijn eigen functioneren is daardoor beperkt. Ook het team kan hem niet terugkrijgen in de gewenste window of

tolerance om zijn bewustzijn weer te kunnen richten op zijn werk in het team. Hij voelt zich aangevallen en dit neemt de vorm aan van niet meer deel uit willen maken van dit team. Ook het team is door de reactie aangedaan; er wordt niet meer over de suicide gesproken. In de termen van Bion is er sprake van een vecht-vluchtbasisaanname; er lijkt weinig ruimte te zijn voor het exploreren van interne en externe realiteit waardoor de groep (team) niet meer als werkgroep kan functioneren (Janssens, 2009). Het mentaliserend vermogen van het team als geheel is aangetast.

In een grote studie van de Harvard Universiteit (Housman & Minor, 2014) werd het effect van slechte werknemers in en op de organisatie onderzocht. Vragen van de onderzoekers waren of de slechte werknemer te herkennen was, wat zo'n slechte werknemer het bedrijf kostte en of het bedrijf de werknemer slecht maakte of dat de slechte werknemer effect zou hebben op zijn omgeving. Een slechte werknemer blijkt onder meer te herkennen te zijn aan te laat komen en regels aan zijn laars lappen. De conclusies waren ontluisterend en het begrip *toxic worker* werd geboren. De indirecte kosten voor het bedrijf vanwege een rotte appel in het team worden gevormd door het weggaan van de goede werknemers. Het blijkt dat er 54% kans is dat een goede werknemer ervoor kiest om weg te gaan wanneer er één toxic worker in een team van ongeveer twintig mensen komt.

### **Wat is de bedoeling?**

In 2012 verscheen de eerste editie van de bestseller *Verdraaide organisaties* (Hart en Buiting, 2015). In het model introduceren zij drie belangrijke termen: de bedoeling,

de leefwereld en de systeemwereld. De bedoeling komt globaal overeen met wat anderen de missie of de waaromvraag (Sinek, 2011, <https://www.youtube.com/watch?v=IPYeCltXpxw>) noemen, de leefwereld is de actuele wereld en de systeemwereld is dat wat bedacht is om het leven en werken in de leefwereld gemakkelijker te maken, te ondersteunen.

Idealiter weet eenieder wat de bedoeling is en kan deze bedoeling richting geven en waargemaakt worden in het leven en werk, de leefwereld. De systeemwereld (de organisatie) is hierbij ondersteunend. Er wordt gezorgd voor de noodzakelijk relevante informatie (*shared knowledge*). Medewerkers worden aan de andere kant beschermd tegen de overvloed van informatie die alleen voor de managementlagen relevant is. De auteurs stellen dat het momenteel juist omgekeerd werkt of niet meer volgens de oorspronkelijke bedoeling. Ze beschrijven veel situaties waarin de eisen vanuit de systeemwereld, die onder invloed van wat in managersopleidingen gangbaar is gebaseerd zijn op wantrouwen, het primaire proces tegenwerken en frustreren. Zij stellen dat het in veel organisaties niet meer mogelijk is om te werken vanuit de bedoeling.

De auteurs geven ook veel aandacht aan het proces dat nodig is om de huidige situatie te veranderen, zodat de professionals weer vanuit de bedoeling (de missie) kunnen werken.

Wat zij beschrijven is voor veel werkers in de ggz zeer herkenbaar. Het afvinken van de aanwezigheid van een verwijfsbrief en de andere formele eisen waar deze verwijzing aan moet voldoen, is vele werkers in de ggz een doorn in het oog en tijdrovend. Het werk is van vonken verworden tot vinken.

Het beschreven model gaat ook op voor teams. Teams die duidelijk hebben wat de bedoeling (missie) is en weten wat zij willen bereiken, hebben een affectief verbond, een op drijfveren en emoties gebaseerde motivatie. Het gaat dan over een gezamenlijke missie en een gezamenlijke visie wat resulteert in een collectieve ambitie.

#### *Casus 2*

*Binnen een ggz-instelling is besloten om drie afdelingen onder één dak te brengen. Het betreft de polikliniek, de deeltijd en de kliniek voor het behandelen van persoonlijkheidsstoornissen. De bedoeling achter deze immense operatie is dat de patiënt met persoonlijkheidsproblematiek bij één loket komt. Het brede behandelaanbod onder één dak geeft een grotere kans op het goed kunnen indiceren van een individuele patiënt. Daar waar eerder drie intake teams waren, naast een triage, kon het voorkomen dat een patiënt vijf behandelaars had gezien voordat hij op zijn (behandel)plek was. Het was niet meer te volgen voor een patiënt dat wanneer hij werd afgewezen voor een klinische plek hij naar een andere stad moest reizen om daar wederom een intake te krijgen. Met andere woorden: de bedoeling voor de individuele patiënt was niet meer duidelijk. Voor de ggz-instelling zelf was de bedoeling ook onduidelijk geworden. Na de verhuizing werden de intake teams samengevoegd en werd men geacht centrumbreed te indiceren. De bedoeling was weer helder: de patiënt krijgt nu veelal een 'ja' te horen op zijn vraag om behandeling.*

#### **Leren van andere bedrijfstakken**

Zonder dat de auteurs het begrip mentaliseren zullen kennen, is het managementboek

*Meesterlijk organiseren* van Kor, Wijnen & Weggeman (2008) doorspekt met visie op wat er tussen mensen gebeurt en wat er kan misgaan. Termen als *sensemaking*, geheel van gedachten, mentaliteit en bewustzijn zijn voor de schrijvers de belangrijkste bouwstenen van een organisatie en van ondernemerschap. Zij pleiten voor samenhang tussen de niveaus (ontwerpvariabelen). Het hebben van een visie op die samenhang en de ontwerpvariabelen geeft vorm aan de *mission statement*: een vorm van zingeving en identiteit aan een organisatie of een team.

### *Werken in een multidisciplinair team is voor veel hulpverleners zowel een opdracht als een voorwaarde*

Ook in de topsport zijn missie en visie (zingeving) en van daaruit doelen ingeslopen. Marc Lammers (2016) beschrijft in zijn boek *Flow*. *Van goed naar goud* hoe hij bij het coachen van zijn teams, waaronder het Nederlands dameshockeyteam dat Olympisch goud heeft gehaald, uit gaat van een collectieve ambitie. Hij staat stil bij de missie en de *Golden Circle* van Sinek (*Why, How, What*). In *Flow* wordt prachtig beschreven wat hij met zijn teams heeft gedaan. Lammers beschrijft elftalomstandigheden om een team in een flow te laten presteren. Hij haalt zijn inspiratie ook uit de groepsdynamica, waaronder de theorie van Tuckman (*forming, storming, norming en performing*). Het begrip 'flow' is op dit

moment zeer populair. De vraag is of zoveel inspiratie en performance haalbaar of nodig is in de ggz.

Organisatiesdeskundigen beschrijven een organisatie met behulp van een aantal variabelen die in de organisatie te onderscheiden zijn, die met elkaar samenhangen en die voor een organisatie evenveel gewicht hebben. In

*De kans dat een  
goede werknemer weggaat  
wanneer er één  
toxic worker in een team  
van ongeveer twintig  
mensen komt, is 54%*

een ideale situatie zijn deze organisatievariabelen zo ingericht en op elkaar afgestemd dat ze het werken aan de doelen faciliteren en dat de kans dat de doelen bereikt worden maximaliseert. Deze doelen worden geformuleerd vanuit de collectieve ambitie, de som van de gezamenlijke missie en de (toekomst) visie. Peters et al. (2004) hebben zeven organisatievariabelen beschreven. Dit zijn *strategy, structure, systems, style, staff, skills en shared values*. Deze *shared values* vormen de basis voor de cultuur van een organisatie (onderdeel). Zoals in de structure de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en ook de middelen beschreven staan, bestaat de cultuur uit de *unwritten rules of the game* ('Zo doen we dat hier').

Darwin beweerde het al: het organisme dat het best past bij de omgeving heeft de groot-

ste kans om te overleven (*survival of the fittest*). Ook vanuit de systeemtheorie is het goed te begrijpen dat veranderingen in de omgeving, het suprasysteem, invloed kunnen hebben op het systeem en de subsystemen. Veranderingen in deze omgeving van het team kunnen dus invloed hebben op het functioneren van het team. Dit hangt onder andere af van welke invloeden door de semi-permeabele grenzen binnengelaten worden en welke invloeden buiten deze grenzen gehouden worden. In *The seven habits of highly effective people* beschrijft Covey (1989) onder meer de cirkel van betrokkenheid en de cirkel van invloed. Mensen zijn bij vele dingen betrokken, bij veel dingen ook niet. Ze hebben niet invloed op alle zaken waar ze bij betrokken zijn. Ze hebben het meest invloed op zichzelf en in een organisatie hebben ze daarna vaak het meest invloed op de personen met wie ze het meest samen werken, hun team. Samen hebben ze *strong ties*.

Buiten de cirkel van personen met wie ze het meest samen werken, neemt de invloed van de meeste werknemers vaak af. De *strong ties* worden meer en meer *weak ties*.

In de omgeving van het ggz-team is het managementdenken dominant geworden. In dit denken is de ideale organisatie een organisatie waarin de principes van de massaproductie maximaal gelden. Helaas zijn met het financieel-economisch denken ook het op wantrouwen gebaseerde mensbeeld en controleprocedures en protocollen dominant geworden.

## **Conclusie**

Het begrip mentaliseren is tot nu toe alleen beschreven op individueel niveau. In dit artikel maken we gebruik van meerdere



modellen en theorieën om dit begrip ook op de groep of het team als geheel van toepassing te laten zijn. De theorie van Bion over de basisaannemegroepen geeft een duidelijk beeld van wanneer het mentaliserend vermogen van een (taak)groep niet meer functioneel is. Het systeemdenken geeft vanuit de organisatie (Hart, 2015) en de individuele geschiedenis van de medewerker (Moeskops, 2014) aan hoe de subsystemen van de ggz-instellingen (figuur 1) van invloed op elkaar zijn. Het onderzoek naar de 'toxic worker' laat zien hoeveel negatieve invloed een individu in een team kan hebben op het moraal en de motivatie van het team. Deze invloed kan ook de positieve kant op werken in een team, zoals met de term 'flow' wordt benadrukt. De sportpsychologie geeft

interessante toevoegingen op het begrip mentaliseren waar het gaat over presteren als team.

Om een ggz-team voldoende aan haar taak te laten toekomen, namelijk het behandelen van cliënten met ernstige geestelijke problematiek, is holding en containment vanuit de organisatie nodig. Dan kan de stress en arousal binnen de window of tolerance blijven. Dit kan door middel van het hebben van een missie en visie, of door het formuleren van de collectieve ambitie van het team. De teamleider zal zorg moeten dragen voor de semipermeabele wanden in de organisatie: zowel op individueel niveau en voor de behoeften van het team als voor het doorlaten van de (stressvolle) informatie van het hogere management.

<sup>1</sup> Met de missie beschrijft een organisatie haar bestaansgrond, waarden en identiteit. Elk persoon heeft een missie, dat het individuele antwoord is op de vraag 'Waarom zijn we op aarde?'. In een ideale organisatie zijn de individuele missies en de missie van de organisatie (voldoende) overlappend.

<sup>2</sup> De visie in managementjargon verwijst naar de toekomst, naar de gewenste situatie op de (middel)lange termijn. Behandelaren gebruiken het woord 'visie' met een andere betekenis: de kijk op/de mening over hoe de behandeling vormgegeven wordt, hoe naar de patiënt gekeken wordt, etc. Voor een behandelaar is de visie eerder een vertrekpunt dan een gewenste situatie waarnaar ze streven.

## Literatuur

---

Bion, W. (1961). *Experiences in groups and other papers*. London: Routledge.

Claassen, A. & Janzing, C. (2014). Het effect van samenhangend behandelen. Introductie van een model voor multidisciplinair werken in de ggz. *Groepen. Tijdschrift voor groepsdynamica & groepspsychotherapie*, 9(4), 25-38.

Claassen, A. & Pol, S. (2015). De Gezonde Volwassene in het multidisciplinaire team. In A. Claassen & S. Pol (red). *Schematherapie en de Gezonde Volwassene. Positieve technieken uit de praktijk* (pp. 113-125). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Covey, R. (1989). *The seven habits of highly effective people*. New York: Simon & Schuster.

Edens, W. & Kerstens, J.A. (2009). Het milieutherapeutische arrangement voor klinische schematherapie. In E. Muste, A. Weertman & A. Claassen (red.). *Handboek Klinische Schematherapie* (pp. 59-77). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Fonagy, P., Gergely, G., Jurist, E. & Target, M. (2002). *Affect regulation, mentalization, and the development of the Self*. New York: Other Press.

Gael, M. van (2012). Mentaliseren als kompas voor het team in een klinische behandeling. *Tijdschrift voor psychotherapie*, 38(1), 5-20.

Goleman, D. (1996, 2000). *Emotionele Intelligentie*. Amsterdam/Antwerpen: Olympus.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Het nieuwe leiderschap*. Amsterdam/Antwerpen: Contact.

Hart, W. & Buiting, M. (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Kluwer.

Haas, W. de (2010). *Groepsbegeleiding en groepsbehandeling in de gezondheidszorg*. Amsterdam: Boom/Nelissen.

Housman, M. & Minor, D. (2014). *Toxic workers*. Kellogg School of Management, Northwestern University.

Janssens, L. (2009). Van basic assumptions tot mentalisatie (pag. 247-266). In Kinet, M. (red.). *De groep in psychoanalyse* (pp. 247-266). Antwerpen: Garant uitgevers.

Janzing, C. (2009). *Samenhangend behandelen in de GGz*. Assen: Van Gorcum.

Janzing, C. & Kerstens, J. (2012). *Werken in een therapeutisch milieu. Naar samenhangend behandelen in de GGz*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Kahneman, D. (2012). *Thinking, fast and slow*. London: Penguin Books.

Karterud, S. (2015). *Mentalization-based group therapy (MBT-G). A theoretical, clinical, and research manual*. Oxford University Press.

Kor, R., Wijnen, G. & Weggeman, M. (2008). *Meesterlijk organiseren. Handreiking voor ondernemende managers*. Deventer: Kluwer.

Lammers, M. (2015). *Flow. Van goed naar goud*. Haarlem: Bertram & De Leeuw.

Moeskops, O. (2014). *Doorbreken van organisatiepatronen*. Amsterdam: RoodPurper Publicaties.

Schouten, J., Baak, A. & Kamminga, W. (2007). *Verbeteren van teams*. Zaltbommel: Schouten & Nelissen.

Schaufeli, W. & Dijkstra, P. (2010). *Bevlogen aan het werk*. Zaltbommel: Thema.

R. Schuijers (derde druk, 2010). *Mentale training in de sport*. Amsterdam: Elsevier.

Siegel, D. (2012). *The Developing Mind* (second edition). New York/London: The Guilford Press.

Sinek, S. (2011). *Start with Why*. London: Penguin books.

Stokes, J. The unconscious at work in groups and teams; contributions from the work of Wilfred Bion (1994). In A. Obholzer & V.G. Roberts (red) and the members of the Tavistock Clinic Consulting to Institutions Workshop. *The unconscious at work; individual and organizational stress in the human services* (pp. 19-27). London: Routledge.

Peters, T., Waterman, R.H. & Waterman R.H. Jr. (2004). *In search of excellence*. London: Profile Books.

Waal, F. de (2014). *Een tijd voor empathie. Wat de natuur ons leert over een betere samenleving*. Amsterdam: Olympus.

.....