

Karakter of pantser?

IMPLICATIES VAN REICHS KARAKTERANALYSE VOOR DE ORGANISATIEPRAKTIJK

Het effectief functioneren van organisaties is een afspiegeling van de kwaliteit van de menselijke interacties in de organisatie. Die kwaliteit wordt voor een belangrijk deel bepaald door de typische manier waarop we als mensen reageren: ons karakter of persoonlijkheid. In de psychologie van arbeid en organisatie zijn belangrijke inzichten ontstaan, doordat relevante persoonlijkheidstrekken zijn geïdentificeerd en de werking hiervan op het menselijk functioneren is onderzocht. De vraag naar het waarom achter ons gedrag blijft echter onbeantwoord. Het inzicht hierin heeft belangrijke implicaties voor persoonlijke ontwikkeling, teamsamenwerking en verandermanagement. In een poging dit inzicht verder te brengen neem ik de karakteranalyse van Reich onder de loep en bespreek de implicaties van zijn werk voor de praktijk van management en organisatie.

Inleiding

Onze persoonlijkheid of karakter bepaalt voor een belangrijk deel de manier waarop we relaties aangaan en reageren op onze omgeving. In persoonlijkheidsonderzoek worden individuele verschillen in karakter of persoonlijkheid vaak inzichtelijk gemaakt aan de hand van een aantal relatief stabiele eigenschappen (ook wel 'traits' genoemd) die mede bepalen hoe we reageren (voor een historisch overzicht zie John, Angleitner & Ostendorf, 1988). De meest bekende indeling is de 'Big Five', die bestaat uit de dimensies openheid, consciëntieusheid, extraversie, altruïsme en neuroticisme¹ (o.a. Digman, 1990; Goldberg, 1981). Recent onderzoek naar de Big Five houdt zich bezig met de relaties tussen deze eigenschappen en de vraag of er een of twee overkoepelende persoonlijkheidsfactoren te onderscheiden zijn (voor meta-analyses en overzichten zie o.a. Just, 2011; Rushton & Irwing, 2008; Van der Linden, Te Nijenhuis & Bakker, 2010). Alternatieve indelingen zijn die van Cattell (1987) in zestien factoren, Eysencks (1949) 'Big Three' (psychoticisme, extraversie en neuroticisme) en de 'Big Six' van Ashton en Lee (2007), die een eerlijkheid-bescheidenheidsdimensie toevoegen aan de Big Five. Deze indelingen zijn waardevol omdat ze inzicht geven in



Dr. Joyce Rupert is eigenaar van onderzoeks- en adviesbureau Work with Joy. Daarnaast is zij als docent Organisatie- en veranderingkunde verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen.

de typische manieren waarop mensen zich gedragen, op basis waarvan individuele verschillen tussen mensen kunnen worden verklaard in onder meer werktevredenheid en prestaties (o.a. Van der Linden et al., 2010; Judge, Heller & Mount, 2002). Waar dergelijke persoonlijkheidsindelingen echter geen antwoord op geven is de vraag *waarom* mensen zo reageren. Een onderliggende theorie over de bron van persoonlijkheid en de ontwikkeling van karaktereigenschappen gedurende de levensloop ontbreekt in dergelijke benaderingen (Block, 2010; Just, 2011). Het inzicht in het waarom achter ons handelen is echter wel een belangrijke sleutel voor persoonlijke ontwikkeling en het bouwen van productieve relaties.

Om meer inzicht te krijgen in de vraag waarom we doen wat we doen, moeten we terug naar degenen die de basis hebben gelegd voor de leer over ons karakter: de psychoanalytici. In dit artikel neem ik het werk van Wilhelm Reich onder de loep. Tijdens zijn studie naar weerstand onder zijn patiënten in de jaren dertig legde hij de basis voor een typologie van karakterstructuren. Deze karakterstructuren representeren verdedigingsmechanismen, door Reich ook wel ‘pantser’ genoemd, die patiënten in zijn onderzoek gebruikten om zichzelf tijdens de therapie tegen confronterende of pijnlijke inzichten te beschermen. De oorspronkelijke toepassing van deze typologie was een therapeutische: hij wilde weten hoe hij met weerstand van zijn patiënten kon omgaan. Zijn karakteranalyse heeft ons echter tot op de dag van vandaag veel te bieden en bevat bovendien belangrijke implicaties voor de praktijk van management en organisatie, die in dit artikel worden beschreven.

Met de term ‘karakervorm’, later door opvolgers ‘karakterstructuur’ genoemd, verwees Reich naar onbewuste verdedigingspatronen die mensen gebruiken om zichzelf te beschermen tegen pijnlijke emotionele ervaringen. Gezien de aard van het onderzoek van Reich dat gericht was op het verklaren van weerstand is zijn terminologie van ‘verdedigingspatronen’ begrijpelijk. Meer algemeen verwijzen de karakterstructuren naar typische manieren waarop we ons in het dagelijks leven manifesteren en reageren op bepaalde gebeurtenissen. De karakterstructuren komen bij ieder mens voor en vormen een functioneel patroon, waarin we onszelf handhaven in situaties die ons uitdagen, ook op het werk. Denk bijvoorbeeld aan een conflict met een collega, de spanning van het vinden van een productieve manier van samenwerken als team of het managen van een verandersituatie waarin weerstand ontstaat. In dergelijke situaties die ons uitdagen zijn we van nature geneigd om een vertrouwd en vaak onbewust patroon in te gaan van actie en reactie. Dit patroon is opgebouwd tijdens ervaringen in het verleden. Hierin zit meteen ook de schaduwzijde: onze typische reactie in het dagelijks leven correspondeert vaak niet met de situatie in het heden. Sterker nog: ze verhuult onze werkelijke behoefte, die zelfs tegengesteld is aan de reactie. Door meer bewust te zijn van onze karakterstructuur ontstaat de keuze om te reageren vanuit een vertrouwd patroon uit het verleden of vanuit onze werkelijke behoefte in het heden. Wanneer we de karakterstructuur

van de ander (h)erkennen, ontstaat meer begrip voor het gedrag van de ander en de mogelijkheid om hier anders hierop te reageren. Het inzicht in de karakterstructuren heeft daarmee belangrijke implicaties voor (persoonlijk) leiderschap en samenwerkingsprocessen in organisaties. Dit artikel beoogt hieraan bij te dragen.

Allereerst bespreek ik de bijdrage van Reich, waarna een overzicht volgt van de verschillende karakterstructuren zoals deze door Reich en zijn opvolgers zijn onderscheiden. Vervolgens ga ik in op de betekenis van deze inzichten voor de organisatiepraktijk, waarbij in het bijzonder de implicaties voor persoonlijke ontwikkeling en teamsamenwerking aan bod komen. Ten slotte bespreek ik theoretische implicaties en vragen voor toekomstig onderzoek.

1. Reichs karakteranalyse

De psychoanalyticus Wilhelm Reich werd zich tijdens zijn werk met patiënten bewust van strategieën die mensen gebruikten om confronterende of pijnlijke momenten in de therapie te vermijden; hij noemde dit 'weerstand'. Toen hij dit verder onderzocht, ontdekte hij dat deze 'onbewuste verdedigingen' verschillende verschijningsvormen hadden, die besloten liggen in wat hij noemde de 'karaktervorm' van de persoon. Met zijn werk *Character Analysis* (1949) legde hij de basis voor deze verschillende verschijningsvormen, die zijn opvolger Löwen (1958) later uitwerkte in een typologie van wat de laatste 'karakterstructuren' noemde. Op basis van het werk van Reich en Löwen ontstond een indeling in vijf typen karakterstructuren, waarbij de verschillende varianten die hieraan voorafgingen nuanceringen representeren van deze vijf basistypen.² Deze typologie komt later in dit artikel verder aan bod.

Reich was de eerste psychoanalyticus die zich richtte op het gedrag van de patiënt tijdens de therapie en niet alleen op de inhoud van de klacht: *'The how of saying things is as important "material" for interpretation as is what the patient says'* (p. 45). Wanneer mensen zich bewust zouden worden van de verdedigingsmechanismen die zij gebruiken om zichzelf te beschermen, zouden zij het heft meer in eigen handen kunnen nemen. Hierin lag wat hem betreft de sleutel tot een effectieve therapie. Dit inzicht was revolutionair in een tijd waarin de mens als marionet van zijn driften en impulsen werd gezien.

Na zijn belangrijke werk *Character Analysis* ontwikkelde Reich zich in de richting van de bio-energetica vanwege de verbanden die hij zag tussen de karakterstructuren en lichamelijke klachten. Ook werd hij politiek actief, toen hij zich realiseerde dat de karakterstructuur mede gevormd wordt door de opvoeding en de maatschappij waarin we leven. Hij was van mening dat een sociale beweging nodig was om mensen te bevrijden van de conservatieve, patriarchale en seksualiteitonderdrukkende maatschappij, waar de karakter-

structuren het product van zouden zijn (Neill, 1975). De keuze om deze weg in te slaan was verrassend, gezien zijn ontdekking dat de sleutel tot persoonlijke ontwikkeling juist in de bewustwording van het eigen gedrag en daarmee binnen de mens zelf lag. In plaats daarvan koos hij ervoor zich te richten op factoren buiten die mens, waarmee hij het toenmalig heersende beeld van de mens als marionet van zijn omgeving opnieuw bevestigde. Zijn politieke optreden maakte hem bovendien omstreden en weinig geliefd bij collega's zoals Freud. Dit heeft er mede aan bijgedragen dat zijn inzichten maar in beperkte mate navolging hebben gekregen en zijn benut voor de psychoanalyse (Shapiro, 2002). Opvolgers van Reich bevinden zich met name binnen de disciplines waarop hij zich later richtte, namelijk de (bio-)energetica. Zo heeft Löwen (1958) de karakterstructuren in verband gebracht met lichamelijke en emotionele klachten, waarna Pierrakos (1975) en Brennan (1988) energetische aspecten toevoegden. Op basis van dit onderzoek zijn onder meer toepassingen beschreven voor systemisch werk en emotioneel lichaamswerk (zie o.a. Veenbaas, Goudswaard & Verschuren, 2008). Zijn werk bevat echter veel meer en in het bijzonder implicaties voor de werksituatie. Daar gaat dit artikel op in.

Vanwege de oorspronkelijke toepassing van de karakterstructuren in de psychoanalyse kregen deze benamingen die geassocieerd zijn met psychiatrische aandoeningen, zoals de schizoïde en de psychopathische structuur. De karakterstructuren beschrijven echter nadrukkelijk geen (psychiatrische) ziektebeelden, maar functionele manifestatiestrategieën die bij alle mensen voorkomen. Ze geven aan op welke manier we onszelf in de dagelijkse praktijk handhaven in uitdagende situaties en hebben daarmee een belangrijke functie. Om die reden geef ik er in dit artikel de voorkeur aan termen te gebruiken die refereren aan de kwaliteit van iedere structuur. Deze termen en de oorspronkelijke termen van Reich en Löwen zijn in het schematisch overzicht in tabel 1 terug te vinden. De achtergronden in dit schematische overzicht zijn gebaseerd op het oorspronkelijke werk van Reich en beschrijvingen die later volgden (o.a. Brennan, 1988; Löwen, 1958; Pierrakos, 1975; Veenbaas et al., 2008).

Op basis van tabel 1 volgt in de volgende alinea's een beschrijving van de karakterstructuren. Een belangrijke nuancering hierbij is dat het gaat om een beschrijving van gedragspatronen die typisch voorkomen bij mensen. Veel mensen maken gebruik van een of twee dominante structuren, maar dit kunnen er meer zijn, die zich afhankelijk van de situatie manifesteren. Als kind doorlopen we alle karakterstructuren, alvorens een of twee structuren dominant worden, afhankelijk van de ervaringen die we opdoen (Brennan, 1988; Veenbaas et al., 2008). De karakterstructuur is in die zin niet statisch en ook niet voor de rest van het leven bepaald. Zij verandert naar gelang de behoeften en intenties van de persoon gedurende de levensloop veranderen (Brennan, 1988). Ook kennen de verschillende typen geen rangorde; de ene structuur is niet beter dan de ander.

Tabel 1.

Overzicht met kenmerken van de vijf karakterstructuren

	Creatieve structuur	Verbindende structuur	Leidende structuur	Verdragende structuur	Prestatiegerichte structuur
Oorspronkelijke terminologie (Reich)	Schizoïde structuur	Orale structuur	Psychopatische structuur	Masochistische structuur	Rigide structuur
Fysieke kenmerken (Löwen)	Lang lichaam, hoofd vaak schuin, afwezige blik in de ogen	Dun lichaam, soms ingezakte borst, gestrekte knieën, rond gezicht, jonge uitstraling	Veel massa in bovenlichaam, slank onderlichaam	Stevig en compact lichaam, opgeheven hoofd	Lang lichaam, rechte rug, borst naar voren, heldere blik in ogen
Karakterbeschrijving en functioneren	Op de achtergrond, kijkt beschouwend naar de wereld, redeneert gevoels weg, vindingrijk en scherpzinnig	Maakt gemakkelijk contact, vriendelijk, belangstellend, zorgzaam, aandacht voor behoeften anderen	Charismatisch, enthousiast, vol zelfvertrouwen, autonoom en besluitvaardig, 'rots in de branding'	Neemt leed van anderen op zich, trouw en loyaal, cijfert zichzelf weg voor de ander, groot uithoudingsvermogen	Stelt hoge eisen aan zichzelf en anderen, trots, perfectionistisch, gedisciplineerd en in goede doen, vast in keurslijf van opvattingen over goed/slecht
Taalgebruik	Abstract, afstandelijk, in absoluten en feiten	Stelt veel vragen, praat om leegte te vullen, vraagt indirect bij eigen behoefte	Geeft anderen opdrachten, schrijft voor wat anderen moeten doen	Heeft de neiging om te klagen en indirect te vragen, is beleefd en diplomatiek	Nuanceert steeds, praat in voorwaarden (als..., dan...), verbaal sterk, defensief
Verdediging mechanisme	In zichzelf terugtrekken/afwezig zijn	Aan anderen vastklampen en indirect vragen	Controle uitoefenen, dominantie over anderen	In stilte piekeren en tobben, zichzelf opofferen	Succes afdwingen door controle, beperkingen opwerpen
Uitdaging	Contact maken en intimiteit ervaren en tegelijkertijd grenzen aangeven hierin	Duidelijk uitspreken van eigen behoefte, vertrouwen op eigen zelfstandigheid en onafhankelijkheid	Anderen leren vertrouwen (bijv. hulp en steun durven vragen)	Verantwoordelijkheid nemen voor zichzelf, grenzen stellen, de eigen kracht zien en hierop vertrouwen	Overgave aan intimiteit, durven voelen en durven handelen op basis van gevoel
Onderliggende basisbehoefte	Verbondenheid en autonomie	Autonomie	Verbondenheid	Autonomie	Verbondenheid
Sterke kanten	Creatief, scherpzinnige analyses	Liefdevol, sociaal	Charismatisch, besluitvaardig, zelfverzekerd	Geduldig, liefdevol, gedisciplineerd, diplomatiek	Succesvol, initiatiefrijk, vooruitstrevend, zelfstandig
Reactie die structuur oproept bij anderen	Intellectualiseren	Moederen, zorgen	Onderwerping	Plagen	Competitie

DE CREATIEVE STRUCTUUR

De persoon met de creatieve structuur is op zijn hoede in het contact met anderen en kan afstandelijk overkomen. Hij of zij heeft de neiging zichzelf terug te trekken als er veel mensen zijn en valt niet op in een groep. De neiging van deze structuur is om als toeschouwer naar de wereld te kijken en er geen deelgenoot van te zijn. De kwaliteit van deze structuur is dat de persoon erg vindingrijk is en diverse talenten bezit. Hij of zij is vaak bezig met zaken uitdenken en vindt altijd wel een oplossing. De uitdaging van deze structuur is het maken van verbinding met anderen en tegelijkertijd het leren grenzen aangeven in die verbinding. De manier van communiceren is afstandelijk en in feiten. De reactie die de structuur daarmee oproept bij anderen is intellectualiseren (het wegredeneren van emotie).

DE VERBINDENDE STRUCTUUR

De persoon met de verbindende structuur maakt gemakkelijk contact en vraagt vaak belangstellend hoe het met de ander gaat. Hij of zij is erg vriendelijk, begripvol en liefdevol naar anderen en wil anderen het graag naar de zin maken. De persoon met deze structuur weet goed wat de ander nodig heeft en speelt hierop in. In de focus op de ander ontstaat echter de neiging om zich afhankelijk te maken en indirect te vragen als het gaat om de eigen behoefte. Hij of zij kan zich afgewezen voelen als deze vraag niet wordt beantwoord. De kwaliteit van de structuur is om liefdevol en sociaal te zijn naar anderen en mensen met elkaar in contact te brengen. De uitdaging is om te vertrouwen op de eigen zelfstandigheid en onafhankelijkheid en voor zichzelf op te komen. De reactie die de structuur bij anderen oproept is om te moederen en te zorgen over deze persoon.

DE LEIDENDE STRUCTUUR

De persoon met de leidende structuur valt op door zijn of haar daadkrachtige en charismatische voorkomen. Hij of zij heeft een grote mate van zelfvertrouwen en is voor anderen vaak een rots in de branding. De persoon met deze structuur handelt autonoom, is moedig en besluitvaardig. In een groep treedt hij of zij vaak op als (informele) leider door de touwtjes in handen te nemen en taken te verdelen. Tegelijkertijd kan hij of zij op anderen overkomen als onkwetsbaar en is het vaak moeilijk voor anderen om in te schatten wat er echt in de persoon omgaat. De neiging van deze structuur is om controle uit te oefenen op anderen en de ander te domineren. De kwaliteit van deze structuur is zijn charismatische en daadkrachtige optreden. De uitdaging is om op anderen te leren vertrouwen en om hulp en/of steun te vragen. De reactie die deze structuur oproept bij anderen is onderwerping.

DE VERDRAGENDE STRUCTUUR

De persoon met de verdragende structuur trekt zichzelf het lot van anderen erg aan en neemt dit mee op de schouders. Hij heeft de neiging om veel te piekeren, dingen op te potten, waarna het tot een uitbarsting kan komen. De persoon met deze structuur heeft een groot verantwoordelijkheidsgevoel en uithoudingsvermogen. Hij of zij kan het leed van een ander moeilijk loslaten en heeft de neiging zichzelf weg te cijferen om de ander te helpen. De persoon staat zichzelf niet toe om te genieten zonder zich schuldig te voelen en onderschat de eigen prestaties en kunnen. De kernkwaliteiten van deze structuur zijn betrouwbaarheid, standvastigheid, geduld en een diplomatieke houding. De uitdaging is om de balans te vinden tussen voor zichzelf en de ander kiezen door grenzen te stellen en de eigen kracht zien en hierop te vertrouwen. De reactie die de structuur bij anderen oproept is om te plagen.

DE PRESTATIEGERICHTE STRUCTUUR

De persoon met de prestatiegerichte structuur stelt hoge eisen aan zichzelf en aan anderen. In zijn of haar wil om te presteren is deze perfectionistisch, gedisciplineerd en vaak in goeden doen. Hij of zij zit tegelijkertijd vast in een keurslijf van opvattingen over hoe dingen zouden moeten zijn. De persoon met deze structuur ziet snel wat er mis is met de kwaliteit van bepaald werk en is in contact met anderen wat gereserveerd en afstandelijk. Hij of zij kan een trotse houding aannemen en is ervan overtuigd het bij het rechte eind te hebben. De kwaliteiten van de prestatiegerichte structuur zijn dat deze vaak succesvol, initiatiefrijk, vooruitstrevend en zelfstandig is. Hij of zij is zich vaak niet bewust van de eigen behoefte en kan vluchten in het werk. De uitdaging is het overgeven aan intimiteit, het durven voelen en handelen op basis van gevoel. De reactie die deze structuur oproept bij anderen is competitie.

De indeling in karakterstructuren geeft niet alleen inzicht in typische eigenschappen of gedragingen die mensen vertonen, waardoor we iemand kunnen 'plaatsen'. Een belangrijke meerwaarde is dat ze inzichtelijk maakt wat de onderliggende behoefte en bijbehorende uitdaging is van iedere structuur die schuil gaat achter de gedragingen (zie tabel 1). De verdedigingsmechanismen worden niet voor niets ook wel aangeduid met 'maskers' of 'pantser' (Veenbaas et al., 2008): dat wat de persoon naar de buitenwereld toe laat zien vanuit de structuur verhuult zijn of haar werkelijke behoefte. De paradox is dat het verdedigingsmechanisme (wat mensen doen) steeds het tegenovergestelde is van de werkelijke behoefte (wat mensen nodig hebben). Op een meer generiek niveau ligt de dualiteit van de behoefte aan verbondenheid en autonomie ten grondslag aan iedere structuur. Welke vorm deze dualiteit krijgt verschilt echter per structuur. Op deze dualiteit zal in de volgende paragraaf verder worden ingegaan.

2. De dualiteit van verbondenheid en autonomie

Wanneer we kijken naar het patroon in de onderliggende behoeften behorende bij de karakterstructuren, dan komen twee centrale basisbehoeften hierin terug: verbondenheid en autonomie (zie tabel 1). De dualiteit van deze behoeften speelt binnen iedere structuur: wanneer de werkelijke behoefte is om verbonden te zijn met anderen, is het verdedigingsmechanisme om zich autonoom en zelfverzekerd op te stellen, om niet kwetsbaar in de relatie te hoeven zijn. Andersom bestaat bij de werkelijke behoefte aan autonomie en onafhankelijkheid de neiging om zichzelf juist afhankelijk te maken of op te offeren voor de ander in de relatie. Aan iedere structuur ligt wel een unieke bron ten grondslag waar vanuit de behoefte is ontstaan, waardoor de manier waarop de dualiteit zich manifesteert tevens verschilt per structuur.

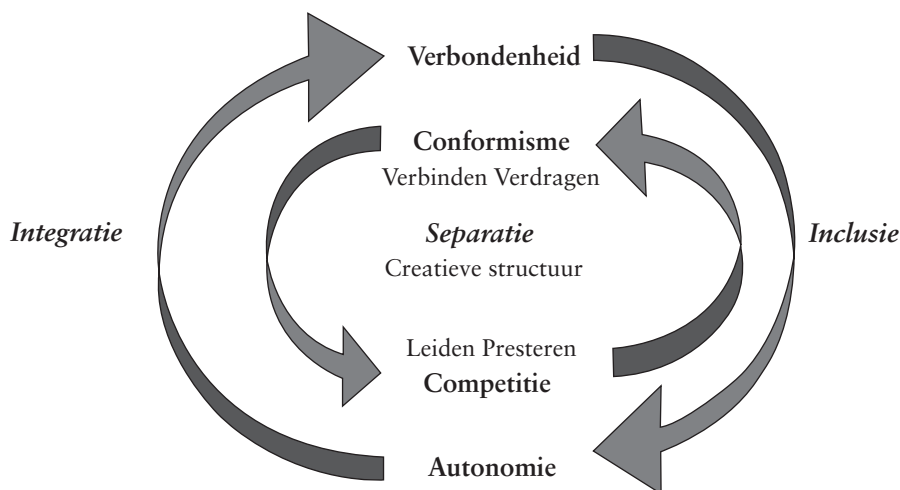
Bij de verbindende en verdragende structuur is de onderliggende behoefte om autonoom te zijn en te vertrouwen op de eigen onafhankelijkheid en zelfstandigheid. Het bijbehorende verdedigingsmechanisme is de neiging om te verbinden: de persoon met de verbindende structuur doet dit door veel te praten, interesse te tonen in anderen en de ander het naar de zin te maken. De persoon met de verdragende structuur offert zichzelf op en is diplomatiek in de relatie. Beide structuren hebben de neiging om indirect te zijn als het gaat om de eigen behoefte. Andersom zijn de onderliggende behoeften van de creatieve structuur, de leidende structuur en de prestatiegerichte structuur juist om de verbondenheid met anderen te ervaren. Het bijbehorende verdedigingsmechanisme is om zich autonoom en zelfverzekerd op te stellen en de verbinding met anderen op verschillende manieren te vermijden. De persoon met de leidende structuur doet dit door anderen te domineren en de persoon met de prestatiegerichte structuur is overtuigd van zichzelf en gaat van daaruit de competitie aan. De creatieve structuur trekt zich terug in zichzelf. De behoefte is om het contact te maken maar daarin tegelijkertijd ook de grenzen aan te geven, waardoor de uitdaging ligt in het opkomen voor beide behoeften.

Dat juist de balans tussen de behoefte aan verbondenheid en autonomie binnen iedere structuur centraal staat is niet toevallig. De behoefte aan verbondenheid en autonomie zijn twee menselijke basisbehoeften, die belangrijk zijn voor persoonlijke groei en de intrinsieke motivatie van mensen. In de zelf-determinatietheorie veronderstellen Deci en Ryan (2000) dat wanneer de (werk)omgeving deze behoeften vervult, de kwaliteit van de motivatie toeneemt en mensen zich verder zullen ontwikkelen. Daarnaast onderscheiden Deci en Ryan een derde basisbehoefte: het gevoel bekwaam te zijn. Talrijke studies laten zien dat wanneer de werkomgeving voldoet aan deze drie basisbehoeften, werknemers beter presteren (Baard, Deci & Ryan, 2004), tevredener zijn (Ilardi, Leone, Kasser & Ryan, 1993), meer tijd op het werk besteden (Gagné, 2003) en veranderingen gemakkelijker accepteren (Gagné, Koestner & Zuckerman, 2000) dan collega's wiens behoeften minder bevredigd zijn.

Wel kan er een dualiteit zijn tussen de behoefte aan verbondenheid en autonomie: we willen in contact zijn met anderen, maar tegelijkertijd de eigen onafhankelijkheid en zelfstandigheid bewaren. In een eerdere *M&O*-bijdrage (2012) heb ik een vergelijkbaar spanningsveld beschreven tussen de behoefte aan verbondenheid en uniciteit. Het figuur dat ik daar besprak, breid ik in de huidige bijdrage uit door de karakterstructuren hierin te positioneren (zie figuur 1). Het spanningsveld ligt daar waar de ene behoefte de andere overheerst: wanneer we ons onafhankelijk en autonoom voelen, kunnen we het gevoel hebben geen anderen nodig te hebben en wanneer de verbondenheid omslaat in afhankelijkheid, kan het gevoel ontstaan iets niet (meer) zelf te kunnen. In beide gevallen is het gevolg hiervan separatie: de verbondenheid met anderen raakt verloren of het vertrouwen in het eigen kunnen raakt zoek. Dit is de basis van hoe de dualiteit in de karakterstructuren werkt: de behoefte die zichtbaar wordt in het verdedigingsmechanisme verhuult de wer-

Figuur 1.

De karakterstructuren binnen het spanningsveld tussen verbondenheid en autonomie (bewerking van figuur 8.1, Rupert, 2012)



kelijke onderliggende en tegengestelde behoefte. Integratie ontstaat wanneer we in staat zijn beide behoeften met elkaar te verenigen en dit zal voor iedere structuur iets anders betekenen.

De karakterstructuren in figuur 1 bevinden zich in de binnenste cirkel. De verbindende structuur en de verdragende structuur bevinden zich bovenaan, waarbij de verbindende structuur separatie maakt door de eigen behoefte niet uit te spreken en de verdragende structuur door zichzelf op te offeren voor anderen. Aan de onderkant bevinden zich de leidende structuur en de prestatiegerichte structuur. De persoon met de leidende structuur maakt separatie door anderen te domineren en de persoon met de prestatiegerichte structuur is overtuigd van zichzelf en lokt daarmee competitie uit. De werkelijke behoefte van de karakterstructuren ligt steeds aan de kant van de tegenpool. De creatieve structuur hangt tussen de twee polen in: de persoon met deze structuur maakt separatie door zich in zichzelf terug te trekken en tegelijkertijd geen grenzen te stellen. De uitdaging van deze structuur ligt in het opkomen voor beide behoeften tegelijkertijd: het contact aangaan én het grenzen stellen hierin.

Integratie met anderen ontstaat wanneer we de twee basisbehoeften in onszelf verenigen en aan de slag gaan met de uitdaging behorend bij onze structuur (de behoefte van de tegengestelde pool). De moeilijkheid ligt daar waar elk karaktertype een typische tegenreactie oproept bij anderen, die de structuur verder versterkt (Brennan, 1988; zie tabel 1). Het resultaat van dit actie-reactie patroon is dat we verder af komen te staan van wat we werkelijk willen en die separatie ook in de relatie ontstaat. Wanneer we de werkelijke behoefte kennen, zowel achter ons eigen gedrag als dat van de ander, komen we meer in verbinding met onszelf en de ander.

3. Implicaties voor de organisatiepraktijk

In de praktijk vraagt het wel om enige bewustwording om te zien wanneer we vanuit onze structuur reageren en wat onze werkelijke behoefte hierachter is. Met meer bewustwording over onze structuur ontstaat de keuze om het patroon te veranderen. Andersom: wanneer we de structuur van de ander (h)erkennen, is het gemakkelijker de werkelijke behoefte te zien en hierop te reageren, in plaats van op het gedrag. Daarmee heeft het inzicht in de structuren belangrijke implicaties voor trainers, adviseurs, managers en werknemers die zich bezighouden met persoonlijke ontwikkeling, leiderschap en processen van samenwerken in organisaties. Deze implicaties zullen hierna verder worden uitgewerkt.

PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

Om de inzichten in de structuren te kunnen gebruiken in de werksituatie is het belangrijk om er meer bewust van te worden, zonder erover te oordelen. De ene structuur is niet beter dan de ander. Er is in die zin geen ‘meest ontwikkelde’ structuur waar we onszelf naartoe kunnen of zouden moeten evolueren. Belangrijk is ook om te beseffen dat onze structuur een functie vervult, namelijk het omgaan met situaties die ons uitdagen. Onze reactie die vanuit de structuur komt is echter gebaseerd op ervaringen in het verleden en correspondeert daarom vaak niet met het heden. Wanneer we ons hiervan bewust zijn, ontstaat een keuze om in het vertrouwde patroon te gaan of op te komen voor de behoefte die hieronder ligt. Daarmee heeft het inzicht in de karakterstructuur belangrijke implicaties voor persoonlijke ontwikkeling en persoonlijk leiderschap. Wanneer we immers het vertrouwde patroon en de werkelijke behoefte hierachter (h)erkennen, kunnen we hier verantwoordelijkheid voor nemen. Een voorbeeld:

Een senior adviseur (leidende structuur) en een junior adviseur (prestatiegerichte structuur) werken aan een gezamenlijk project. De senior geeft feedback aan de junior op het werk dat hij heeft gedaan. Tot grote ergernis van de senior begint de junior bij ieder punt van feedback toe te lichten waarom hij dit zo gedaan heeft, waarop de senior de junior ervan begint te overtuigen waarom dit moet worden aangepast. De feedbacksessie duurt hierdoor langer dan nodig en de senior ziet zijn kostbare minuten op de klok wegtikken. De junior, op zijn beurt, voelt zich niet begrepen, hij heeft immers goed nagedacht over de stappen die hij genomen heeft en wil de senior hier deelgenoot van maken. Het komt tot een conflict tussen de twee, waarin de senior zich niet gerespecteerd voelt als autoriteit, immers zijn expertise wordt steeds ter discussie gesteld, en de junior adviseur zich niet begrepen voelt.

Als we dit voorbeeld duiden aan de hand van de structuren wordt helder waardoor het conflict ontstond. De prestatiegerichte structuur kenmerkt zich

door oordelen over wat goed en slecht is en wat juist of onjuist is. In lijn met deze structuur, ging de junior de discussie aan om gelijk te krijgen, omdat hij de feedback van de senior als oordeel over het werk ervaarde. Voor iemand met de leidende structuur, die zelfverzekerd is en graag anderen opdrachten geeft, is deze discussie uitermate ergerlijk. Hij verwacht immers dat anderen doen wat hij zegt. De senior laat zich daarmee verleiden om mee te gaan in de competitie die de junior onbewust en ongewild uitlokt.

Wanneer beide partijen afstand nemen en het patroon zien, ontstaat een alternatief scenario. De senior kan het patroon van de junior voorkomen of onderbreken door hem te complimenteren en waarderen voor het werk dat hij heeft gedaan en zijn perspectief ernaast te plaatsen, waardoor geen discussie (meer) ontstaat. Wanneer de junior afstand neemt en de feedback kan loskoppelen van het oordeel over zijn werk, kan hij deze ontvangen. De structuur van de senior kennende, kan hij diens irritatie voorkomen door hem het vertrouwen te geven met de feedback aan de slag te gaan. Wat dit voorbeeld illustreert is dat we verbinding kunnen maken wanneer we de structuur (h)erkennen en de werkelijke behoefte hierachter (h)erkennen.

De werkomgeving kan daarmee de persoonlijke ontwikkeling en motivatie van mensen voeden. Zoals reeds aangegeven, zijn mensen meer intrinsiek gemotiveerd en presteren ze beter wanneer zij zich verbonden en autonoom voelen (Deci & Ryan, 2000). Vanuit het oogpunt van persoonlijke ontwikkeling is de uitdaging voor ieder mens om de balans te vinden in de dualiteit van deze behoeften. De werkomgeving (collega's, leidinggevendenden) kan hierin ondersteunen door de behoefte te voeden die onder de structuur schuil gaat en dit verschilt per structuur (zie tabel 1 en figuur 1). Voor de verbindende en de verdragende structuur betekent dit het stimuleren van het zelfvertrouwen en de eigen onafhankelijkheid. Voor de creatieve, leidende en prestatiegerichte structuur betreft het een uitnodiging om werkelijk in verbinding te treden. Het verdedigingsmechanisme en de bron van iedere structuur is uniek, en de meest effectieve manier van benaderen daarmee ook.

KARAKTERSTRUCTUREN IN TEAMS

Het inzicht in de eigen structuur en die van anderen is tevens een krachtig middel om het werken in teamverband te verbeteren. Ieder teamlid zal op een manier aan het team bijdragen die correspondeert met zijn of haar structuur. Zo zal de persoon met de verbindende structuur zich richten op het verhogen van de cohesie in het team door er zorg voor te dragen dat iedereen krijgt wat hij of zij nodig heeft. De persoon met de verdragende structuur voelt zich er verantwoordelijk voor dat de verhoudingen tussen teamleden goed blijven en stelt zich diplomatiek en loyaal op door bijvoorbeeld de vervelende klusjes op zich te nemen. Het teamlid met de leidende structuur zal de touwtjes in handen nemen, een stip aan de horizon zetten waar het team heen moet en bepalen wie wat gaat doen. De persoon met de creatieve structuur houdt zich

op de achtergrond en draagt bij aan het team door creatieve oplossingen te bedenken. De persoon met de prestatiegerichte structuur ziet toe op de kwaliteit van het teamwerk, stelt hoge eisen aan collega's om zich heen en brengt waar nodig structuur aan. Zo heeft iedere karakterstructuur belangrijke kwaliteiten in zich die bijdragen aan de teamsamenwerking. Zoals eerder opgemerkt kunnen meerdere structuren in een persoon aanwezig zijn, waardoor de manifestaties in het team niet altijd even eenduidig zijn.

Als we kijken naar hoe interacties tot stand komen, dan zien we dat iedere structuur een typische tegenreactie kent die de structuur verder versterkt (zie tabel 1). Door vanuit die primaire reactie op elkaar te reageren kunnen dysfunctionele interacties ontstaan tussen teamleden en/of in de groep als geheel. De persoon met de verbindende structuur kan bijvoorbeeld uitgeput raken door steeds maar voor anderen te moeten zorgen en niet voor zichzelf op te komen. De persoon met de verdragende structuur kan geïrriteerd raken of emotioneel reageren, wanneer hij of zij zich in het team al te lang heeft weggecijferd voor anderen. Het aangaan van de discussie met een collega met de prestatiegerichte structuur kan uitlopen op een conflict en/of het vermijden van de persoon. Door de behoefte aan controle over anderen kan het teamlid met de leidende structuur als dominant worden ervaren en kan wantrouwen in de relatie met collega's ontstaan. De persoon met de creatieve structuur kan zo op de achtergrond raken dat hij de verbinding met het team verliest en zijn of haar goede ideeën onderbenut blijven. Een voorbeeld:

Een afdeling komt onder begeleiding van procesbegeleiders bijeen op de hei om met elkaar een stap te zetten in het verbeteren van de samenwerking. In een eerste sessie ontstaat weerstand: tegen het doel van het samenzijn, de assumptie dat er iets verbeterd zou moeten worden, de mogelijke oorzaken hiervan en de aanpak van het verbetertraject. Een aantal personen neemt vanuit de leidende structuur het voortouw in deze weerstand en oefent invloed uit door het namens de gehele groep op te nemen tegen de procesbegeleiders. De verdragende structuur komt hier tevens naar voren in het klagen over 'de omgeving' die het werk onmogelijk maakt. Soms valt iemand met de prestatiegerichte structuur in om de discussie met de procesbegeleiders aan te gaan over de manier waarop je hiernaar zou kunnen kijken. Enkele leden die zich stil houden tijdens dit proces spreken in de pauze met de procesbegeleiders en erkennen dat er problemen zijn en geven aan ideeën te hebben over hoe deze aan te pakken. Ze geven tegelijkertijd aan zich echter dermate geïntimideerd te voelen door hun dominante collega's dat ze zich in de discussie liever afzijdig houden. Zij gebruiken de creatieve structuur om de confrontatie uit de weg te gaan, waardoor degenen met de leidende structuur worden bevestigd in hun overtuiging dat zij namens de gehele groep spreken.

Wanneer er conflict, irritatie of vermijding ontstaat in de relatie, heeft dit in de praktijk vaak te maken met wat de ander in ons spiegelt. In het gedrag of in de onderliggende behoefte van de ander herkennen we vaak (onbewust)

iets van onszelf, waaraan we ons ergeren of wat we niet van onszelf willen zien. Het oordeel ontstaat daar waar we (onbewust) onszelf en/of onze eigen behoefte zien. Zo worden in bovengenoemd voorbeeld de personen met de creatieve structuur geïntimideerd door de kracht waarmee collega's met de leidende structuur opkomen voor hun eigen realiteit. Wat het hen spiegelt is het verlangen naar de kracht om voor zichzelf op te komen en de grenzen aan te geven van wat voor hen acceptabel is in het contact met anderen. Wanneer we ons bewust worden van de onderliggende behoefte waar vanuit de ander reageert en wat het gedrag van de ander in ons spiegelt, ontstaat meer begrip voor de ander en voor onszelf, waardoor verbinding kan ontstaan. Hiervoor is het wel nodig om de primaire reactie die anderen bij ons oproepen uit te stellen zodat werkelijk een keuze ontstaat in de manier waarop we op anderen reageren. Door bewust in het hier en nu te zijn en de verbinding aan te gaan kunnen productieve relaties zich ontwikkelen en kan integratie ontstaan in de samenwerking met elkaar.

4. Theoretische implicaties en vervolgonderzoek

Het (vervolg)onderzoek naar de karakterstructuren heeft zich tot nu toe binnen de disciplines van de psychoanalyse en (bio-)energetica gevormd en ontwikkeld, met belangrijke implicaties voor het psychologische en fysieke welzijn van mensen. De implicaties voor de praktijk van management en organisatie zijn nog niet eerder onderzocht, waarmee vele wegen open liggen voor vervolgonderzoek. Een schets van enkele richtingen:

In de literatuur over persoonlijkheid komt het dominante beeld naar voren dat karakter of persoonlijkheid bestaat uit relatief stabiele en onveranderbare eigenschappen die bepalen hoe we reageren (John et al., 1988). Op grond van het werk van Reich en opvolgers kunnen we ons echter afvragen in hoeverre karakter zo statisch is. Afhankelijk van ervaringen die we opdoen tijdens onze jeugd, wordt een bepaalde structuur dominant, hetgeen een relatief stabiel patroon oplevert (Brennan, 1988). Echter, zoals invloedrijke ervaringen in de jeugd bepalend kunnen zijn voor de ontwikkeling van de dominante structuur, kunnen ervaringen later in het leven van de persoon eraan bijdragen dat de structuur transformeert of zich uitbreidt. Dit heeft belangrijke implicaties voor persoonlijke ontwikkeling. Voor toekomstig onderzoek is het daarom interessant om verder inzicht te verkrijgen in de dynamiek van de karakterstructuren door de jaren heen. Instrumentontwikkeling maakt het mogelijk om de structuren bij mensen te meten. Vervolgens zou onderzocht kunnen worden onder welke omstandigheden of invloeden de behoeften en de bijbehorende structuren veranderen gedurende de levensloop van een persoon. En hoe manifesteren de structuren zich bij mensen die een combinatie van structuren in zich hebben? Wat is bepalend voor de manifestatie: de situatie, de activiteit, of de rol waarin zij zich begeven?

Als het gaat om teams is het interessant om te zien hoe de dynamiek zich

ontwikkelt tussen de verschillende structuren. Leveren bepaalde combinaties van structuren een typisch patroon van interactie op? Gaan bepaalde structuren in zijn algemeenheid gemakkelijker samen? En wat zijn de implicaties voor de teamsamenstelling? Onderzoek naar diversiteit in teams (o.a. Mannix & Neale, 2005) laat zien dat een diverse teamsamenstelling beter is dan een homogene. Dit impliceert dat het beter is om mensen met verschillende structuren bij elkaar te voegen. Maar wat zijn de handelingsperspectieven voor teams die homogeen zijn samengesteld? Stel dat ontwerpers en/of technici vaker de creatieve structuur gebruiken, juristen of inspecteurs vaker de rigide structuur en onderwijzers de orale structuur. Wat zou dit betekenen voor teams van ontwerpers, juristen en onderwijzers? Welke uitdagingen levert dit op voor de samenwerking en hoe kunnen teams daarmee omgaan? En wat zijn de uitdagingen voor teams die juist wel divers samengesteld zijn?

Voor het vakgebied van verandermanagement is het interessant hoe mensen vanuit hun karakterstructuur reageren op veranderingen. Het oorspronkelijke onderzoek van Reich is ontstaan als een onderzoek over weerstand. Het laat zien dat mensen verschillende verdedigingsmechanismen hebben waar vanuit zij reageren op uitdagende situaties en dus ook op veranderingen. Het tweede voorbeeld liet onder meer zien dat de leidende structuur behoefte zal hebben om invloed en controle uit te oefenen op een veranderproces, terwijl de creatieve structuur zich terug zal trekken wanneer er spanning ontstaat. Relatief weinig studies hebben individuele verschillen in weerstand onderzocht en de studies die er zijn, richten zich op de invloed van persoonlijkheidsfactoren op weerstand (zie bijv. Oreg, 2006). Wat Reich hieraan toevoegt is een perspectief dat ons meer inzicht verschaft over het waarom achter deze individuele verschillen, waardoor een meer gedifferentieerd zicht op handelingsmogelijkheden ontstaat. Vanuit de typische reacties die iedere structuur oproept kan bovendien een dynamiek van weerstand worden voorspeld tussen personen met verschillende structuren.

5. Conclusie

In de psychologie van arbeid en organisatie is het onderzoek naar karakter en persoonlijkheid veelal gebaseerd op de 'trait'-gedachte: karakter als set van relatief stabiele persoonlijkheidstrekken. Ondanks dat daarmee belangrijke inzichten zijn verworven in het typische gedragsrepertoire van mensen, blijft de vraag naar het waarom hierachter onbeantwoord. Het antwoord op deze vraag is van belang voor persoonlijke ontwikkeling en het bevorderen van effectieve relaties. In een poging het inzicht hierin verder te brengen heb ik in dit artikel het werk van Wilhelm Reich over karakterstructuren geïntroduceerd en implicaties voor de praktijk van management en organisatie geformuleerd.

Deze verkenning levert een aantal inzichten op. Onze typische manier van

gedragen komt voort uit onze karakterstructuur: een functioneel patroon waarop we ons in het dagelijks leven manifesteren, dat een schaduwzijde heeft. Omdat het vertrouwde patroon de basis heeft in het verleden, correspondeert onze reactie vanuit dit patroon niet altijd met het heden. Door meer bewust te worden van onze karakterstructuur kunnen we die typische patronen herkennen en ontstaat een keuze om anders te handelen. Het inzicht in onze structuur heeft daarmee belangrijke implicaties voor persoonlijke ontwikkeling en leiderschap. In de relaties met anderen maakt dat het inzicht in de eigen structuur en die van de ander helpt om verbinding te maken. Wanneer we de werkelijke behoefte van de ander zien, ontstaat de keus om hierop in te spelen, in plaats van direct te reageren op het gedrag. Als het gaat om het werken in teamverband kunnen productieve interacties ontstaan door meer afstand te nemen en de primaire reactie uit te stellen. Door de werkelijke behoefte van de ander te zien die achter het gedrag schuilt, ontstaat meer wederzijds begrip en acceptatie. Integratie ontstaat vervolgens wanneer we kunnen zien en accepteren wat de ander in onszelf spiegelt.

Noten

1. In het Nederlands wordt ook wel de term ‘ocean’ gebruikt, een afkorting van de eerste letters van de genoemde vertalingen. In de praktijk zijn echter diverse andere vertalingen in omloop (voor een overzicht zie De Raad & Doddema-Winsemius, 2006).
2. Zo onderscheidde Löwen een mannelijke en vrouwelijke versie van de rigide structuur die hij respectievelijk het fallisch-narcistische karakter en het passief-feminiene karakter noemde. Vanwege de herkenbaarheid is in dit artikel uitgegaan van de vijf basistypen.

Literatuur

- Ashton, M.C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. In *Personality and Social Psychology Review*, 11, pp. 150-166.
- Baard, P., Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. In *Journal of Applied Social Psychology*, 34, pp. 2045-2068.
- Block, J. (2010). The five-factor framing of personality and beyond: Some re-muniations. In *Psychological Inquiry*, 21(2), pp. 2-25.
- Brennan, B.A. (1987). Chapter 13: Aura and chakra patterns of the major character structures. In B.A. Brennan (Ed.), *Hands of light* (pp. 109-128). New York, NY: Bantam Books.
- Cattell, R.B. (1987). *Intelligence: Its structure, growth and action*. Oxford, UK: North-Holland.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Hu-

- man needs and the self-determination of behavior. In *Psychological Inquiry*, 11, pp. 319-338.
- Digman, J.M. (1990). Personality structure: Emergence of the Five-Factor Model. In *Annual Review of Psychology*, 41, pp. 417-440.
- Eysenck, H.J. (1947). *Dimensions of Personality*. Oxford, UK: K. Paul, Trench, Trübner.
- Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. In *Motivation and Emotion*, 27, pp. 199-223.
- Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination. In *Journal of Applied Social Psychology*, 30, pp. 1843-1852.
- Goldberg, L.R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicon. In *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, pp. 1216-1229.
- Ilardi, B., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. In *Journal of Applied Social Psychology*, 23, pp. 1789-1805.
- John, O.P., Angleitner, A., & Ostendorf, F. (1988). The lexical approach to personality: A historical review of trait taxonomic research. In *European Journal of Personality*, 2(3), pp. 171-203.
- Judge, T.A., Heller, D., & Mount, M.K. (2002). Five-Factor Model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. In *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 530-541.
- Just, C. (2011). A review of literature on the general factor of personality. In *Personality and Individual Differences*, 50(6), pp. 765-771.
- Löwen, A. (1958). *The language of the body*. New York, NY: Collier Books.
- Mannix, E.A., & Neale, M.A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. In *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), pp. 31-55.
- Neill, R.B. (1975). Character, society & the politics of hope: A comparative look at the theories of Wilhelm Reich, Erich Fromm, and Herbert Marcuse. In *Humboldt Journal of Social Relations*, 2(2), pp. 36-48.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. In *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), pp. 73-101.
- Pierrakos, J.C. (1977). *The core energetic process*. New York, NY: Institute for the New Age.
- Raad, B. de, & Doddema-Winsemius, M. (2006). *De big 5 persoonlijkheidsfactoren*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Reich, W. (1949). *Character Analysis*. New York, NY: Orgone Institute Press.
- Rupert, J. (2012). De spanning van het verschil: Diversiteit productief maken. In J. van Muijen, J. Rupert & H. Tours (red). *Spanning in en rondom organisaties* (pp. 147-165). Kluwer: Deventer.
- Rushton, J.P., & Irwing, P. (2008). A General Factor of Personality (GFP)

from two meta-analyses of the Big Five: Digman (1997) and Mount, Barrick, Scullen, and Rounds (2005). In *Personality and Individual Differences*, 45, pp. 679-683.

Shapiro, D. (2002). Theoretical reflections on Wilhelm Reich's Character Analysis. In *American Journal of Psychotherapy*, 56(3), pp. 338-346.

Van der Linden, D., Nijenhuis, J. te, & Bakker, A.B. (2010). The general factor of personality: A meta-analysis of Big Five intercorrelations and a criterion-related validity study. In *Journal of Research in Personality*, 44(3), pp. 315-327.

Veenbaas, W., Goudswaard, J., & Verschuren, H.A. (2006). *De maskermaker: Systemisch werk en karakterstructuren*. Utrecht: Phoenix Opleidingen.