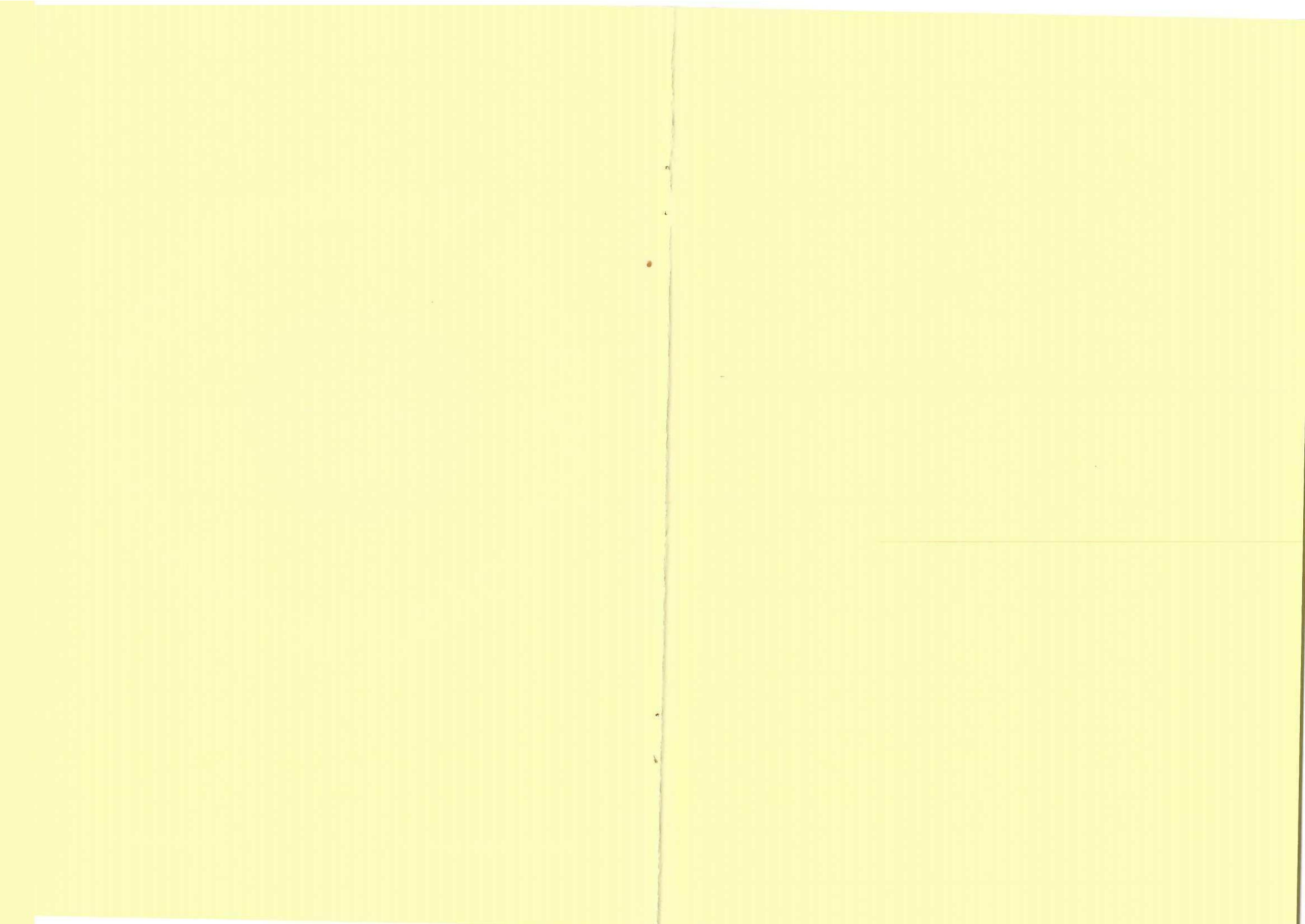


Psychologische Verkenningen
Individuele



50e jaargang, nr. 2

januari 2002



gewenste doelstellingen worden bereikt.

Juli en Augustus 2002:
Zomerschool ICASSI te Potsdam, Duitsland.
Houdt u ruimte in uw agenda en zomerprogramma.
Nadere informatie: Theo Joosten; tel. 058 288 34 15.

6 tot 10 augustus 2002:
22e congres van de Internationale Vereniging voor Individualpsychologie te München, Duitsland.
Thema: Self and Society.
Informatie: DGIP-Kongressbüro,
Marktstrasse 12
99867 Gotha
Germany
Tel. 0049-36 21-2 96 91
E-mail: dgip-gotha@t-online.de

September 2002:
Opleiding Encouraging-trainer.
Wilt u meer informatie over deze opleiding kijk dan op www.encouraging-training.nl of vraag de brochure aan bij: Schoenaker-instituut: Salland 82, 8245 CJ Lelystad
Tel. 0320-257661
E-mail: W.broekhuizen@hccnet.nl

1 Dit artikel vormde de basis voor de lezing, die door Gerard Kulker werd gehouden voorafgaand aan de jaarlijkse ledenvergadering.
2 Intermediair 2 mei 2001.
3 Van Dale geeft als synoniem voor competentie: bevoegdheid. Bevoegdheid is een juridisch begrip, maar wordt hier in een bredere context gebruikt. Bedoeld wordt hier de bevoegdheid die men ontleent aan zijn positie, kennis en vaardigheden.
4 Edgar H. Schein, De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming.

50e jaargang nr. 2

januari 2002

INDIVIDUAL PSYCHOLOGISCHE VERKENNINGEN

Een uitgave van:
Nederlandse Werkgemeenschap
Voor Individual Psychologie

Redactie adres:
Potgieterlaan 21
2394 VA Hazerswoude Rijndijk
Tel. (071) 341 61 10
E-mail: fam.kulker@wxs.nl

ISSN: 1382-5089

Alles uit deze uitgave mag geheel of gedeeltelijk worden overgenomen of vermenigvuldigd in welke vorm dan ook, mits met bronvermelding.

Redactie:
Dhr. G.A.L. Kulker

met als specialisaties relatiecounseling en arbeidsgerelateerde problematiek. Daarnaast is hij sinds 1980 actief in de begeleiding van managers en oprichter van EPIC management counsel. Tevens is hij columnist van Rendemens, magazine over arbeid en gezondheid.

Het boek 'Eenzijn of Eenzaam?' van Peter Mulhuijzen is een uitgave van Axioma, Baarn. Tel: (035) 548 81 40.

ISBN 90-801903-7-3

Het boek kost: 22,24 Euro, incl. BTW, excl. verzendkosten.

AGENDA

Zaterdag 23 februari 2002 om 10.30 uur:

Bijeenkomst in 't Onderwijsbureau, Stationsweg 44 te Meppel.

Thema: De Basis-a.

De bijeenkomst biedt de gelegenheid om kennis te maken met de Basis-a als instrument.

De BASIS-A is een aan de universiteit van Georgia (USA) ontwikkeld instrument. Het is gebaseerd op de levensstijl analyse, zoals die binnen de Individualpsychologie wordt gedaan. Het is een getoetst, gecertificeerd en meer dan voldoende valide gebleken instrument. De BASIS-A geeft op grond van onze jeugdherinneringen zicht op de wijze waarop wij vorm geven aan de eerste drie levensstaken. (Gemeenschapsgevoel; het voorzien in het eigen levensonderhoud en intieme relaties.)

Met de individuele score als basis is een teamprofiel (teamscore) te schetsen, dat informatie geeft over een taakverdeling binnen een team, gewenste aandachtspunten en het omgaan met eventueel voorkomende conflicten. De mate waarin men zichzelf en het team herkent, geeft handvatten om de situatie te hanteren zodat de

E-mail: uitgeverij@gco.nl
Internet: www.eduforce.nl

'Ik ben een lieveheersbeestje'

'Mensen worstelen niet met het leven, maar met zichzelf', stelt Mulhuijzen. Met zijn boek 'Eenzijn of Eenzaam?' wil hij mensen leren aanvaarden dat we op onze levensweg reisgenoot zijn met onszelf: een eerste stap naar zelf-acceptatie. Het gaat er niet om een ander mens te worden; het gaat er om de relatie met onszelf te veranderen.

U bent niet noodzakelijk gek, indien u beweert een lieveheersbeestje te zijn. Integendeel, u heeft het dan goed met uzelf getroffen. Maar wie vindt zichzelf een lieveheersbeestje of een godsgeschenk en blijft in de ogen van zichzelf en anderen eerbiedwaardig? Vaker heeft u de indruk dom, een grijze muis of een mislukkeling te zijn. Waarom is het een wel en het ander niet geaccepteerd?

We nemen eerder genoegen met een negatief zelfbeeld. En dit zelfbeeld bepaalt ook hoe we naar anderen kijken. Maar is ons zelfbeeld wel reëel? Doen we onszelf niet tekort? Kunnen we het niet veranderen om een gelukkiger mens te worden? Alles hangt af van wie we denken te zijn. Hoe positiever en constructiever de relatie met jezelf is, hoe meer mogelijkheden er zijn op een ander leven. In zijn boek 'Eenzijn of Eenzaam?' toont gezondheidszorgpsycholoog Peter Mulhuijzen aan dat een mens zijn of haar zelfbeeld wel degelijk kan veranderen.

Met de Rationeel-Emotieve Therapie als basis, ontwikkelde de auteur een behandelingsaanpak, die de lezer leert uit te gaan van persoonlijke kerngedachten, van het type IK BEN en IK MOET. Hierdoor wordt duidelijk wat zijn innerlijke conflicten zijn. Zij zijn namelijk de tegenstelling tussen wat hij van zichzelf vindt ("Ik ben waardeloos") en wat hij van zichzelf eist ("Ik moet de beste zijn"). Anders gezegd: de tegenstelling tussen zelfbeeld en strategie. Pas wanneer de lezer deze tegenstelling herkent, leert hij de kerngedachten uit te dagen en te corrigeren en kan daarmee een goede relatie met zichzelf opbouwen.

Peter L. Mulhuijzen (Utrecht, 1941) is gezondheidszorgpsycholoog

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	4
IN MEMORIAM CYRIEL DE KEYSER	6
MANAGERS, DREMPELS OF SMEEROLIE	11
OPLEIDING TOT ENCOURAGING TRAINING IN NEDERLAND	20
BOEKENNIEUWS	21
AGENDA	23

VOORWOORD

Een nieuw jaar ligt voor ons. Zoals elk nieuwjaar heeft het allerlei beloften in zich, die we met elkaar waar kunnen maken. Ik wens u allen toe dat u hierin zult slagen.

Als ik aan dit tijdschrift van de NWIP begin, doe ik dat in de wetenschap dat de redactie met het overlijden van Cyriel De Keyser tot de helft is gereduceerd. Verderop in het tijdschrift vindt u een 'in memoriam' over Cyriel en de waarde die hij heeft gehad en heeft uitgedragen voor de Individualpsychologie. Ik wil in mijn voorwoord kort stil staan bij de rol, die Cyriel heeft gespeeld in zijn bijdrage aan het tot stand komen van het tijdschrift. In een gestage stroom wist hij steeds weer stukken van eigen hand aan te leveren of anderen te stimuleren tot een bijdrage. Hij heeft dat tot op het laatste moment volgehouden. Ook al kostte het hem vanwege zijn gezondheid steeds meer moeite. Niet alleen omdat hij zijn bijdrage nog met de hand schreef, maar ook omdat het hem de laatste tijd zichtbaar moeite kostte om de juiste woorden te vinden. Hij werd tot zijn laatste bijdrage bijgestaan door een trouwe secretaresse, die zijn handschrift wist te ontcijferen en zo de kopij goed leesbaar aanleverde. Cyriel reageerde doorgaans ook op artikelen van anderen, die werden geplaatst. Ze boeide hem niet alleen, maar zette hem ook aan tot een stimulerende reactie. We zullen hem dan ook node missen.

Nu Cyriel ons is ontvallen, is het voor het voortbestaan van ons tijdschrift van belang dat er een uitbreiding komt van de redactie. Wie meldt zich aan?

Ik moet u eerlijk zeggen dat ik het als bemoedigend heb ervaren dat zich spontaan een paar leden hebben aangemeld om actiever te worden met een bijdrage voor het tijdschrift. Dit niet alleen naar aanleiding van het bericht van het overlijden van Cyriel, maar om een of andere onverklaarbare reden ook al kort daaraan voorafgaand. Maar helaas lost deze gewaardeerde inzet niet de vacature op in de redactie.

Vanuit de in november 2001 gehouden jaarlijkse ledenvergadering is er niet veel nieuws te melden. De lezing, die voorafging aan de

Na het behalen van het certificaat voor Encouraging-trainer is het mogelijk om een eenjarige opleiding te volgen voor de Encouraging-training voor ouders over opvoeding, de vervolgentraining en de training voor in het bedrijfsleven. In Duitsland kunt u verder studeren voor individualpsychologisch counsellor.

Wilt u meer informatie over deze opleiding kijk dan op www.encouraging-training.nl of vraag de brochure aan bij:

Schoenaker-instituut

Salland 82

8245 CJ Lelystad

Tel. 0320-257661

W.broekhuizen@hccnet.nl

BOEKENNIEUWS

Orde houden zonder tranen:

Vanaf heel jong al tot en met de puberteit is lastig en storend gedrag van kinderen een bron van zorg voor ouders en leerkrachten. Het boek 'orde houden zonder tranen' beschrijft een aantal doeltreffende manieren om met dit gedrag om te gaan. De auteurs zijn ervan overtuigd dat kinderen sociale wezens zijn die 'erbij willen horen'. Zij leggen de nadruk op bemoediging, coöperatief gedrag en vastberadenheid in de benadering van kinderen. 'Vriendelijk doch vastberaden' is het uitgangspunt. Het boek is vooral een handreiking voor de leerkracht die meer wil weten over de achtergrond van het gedrag van kinderen en vervolgens effectieve oplossingen zoekt.

Het boek is een vertaling door Paul Miedema van 'Discipline without tears' van de auteurs Rudolf Dreikurs en Pearl Cassel en een primeur voor Nederland.

Prijs: 12,48 Euro. Bestelnr. 5056.

Te bestellen bij: Uitgeverij Eduforce,

Tel. 058-284 34 34,

OPLEIDING TOT ENCOURAGING-TRAINER (SCHOENAKER-CONCEPT)

Meer zelfvertrouwen, een sterker gevoel van eigenwaarde, daadkrachtiger worden, meer sociale contacten, meer ondernemen, kortom meer moed! Dat kun je leren! Een ieder kan leren een positief, moedig en bemoedigend mens te zijn. In de Encouraging-training leert u de theoretische achtergronden en praktische methoden om bemoediging een vast bestanddeel van uw dagelijks leven te maken. Met deze training heeft u een hulpmiddel in handen op de zoektocht naar meer moed, meer vrede en meer zingeving, voor uzelf en voor anderen.

In september 2002 start voor de eerste keer in Nederland de tweejarige opleiding voor Encouraging-trainer, een training gebaseerd op de Individualpsychologie van Alfred Adler waarin het thema bemoediging (Encouraging) centraal staat. Encouraging-trainers helpen de deelnemers in een programma van tien bijeenkomsten om zichzelf en anderen te bemoedigen, meer zingeving en geluk in hun leven te vinden en in hun persoonlijke ontwikkeling verder te komen. Ook u kunt hieraan meedoen!

Encouraging-trainers werken met een grote verscheidenheid aan groepen, zoals jongeren, volwassenen, paren, moeders, opvoeders. Ze werken ook bij instanties als hogescholen, opbouwwerk, (senioren)tehuizen en klinieken. Inmiddels worden er Encouraging-trainingen gegeven in een groot aantal Europese landen en in de V. S.

Theo Schoenaker, logopedist en individualpsychologisch counselor, werkt al sinds 1956 met groepen en is de grondlegger van de Encouraging-training. In 1991 schreef hij het boek Moed doet Goed, het basisboek van de training, inmiddels een bestseller in Duitsland. Het is een unieke gelegenheid dat hij bereid is gevonden als gastdocent betrokken te zijn bij de eerste opleiding in Nederland.

ledenvergadering vindt u verderop in het tijdschrift.

Ik verzoek u indien u een bijdrage wilt leveren aan het komende tijdschrift, die aan mij te doen toekomen in de maand april 2002. Bij voorkeur ontvang ik de bijdrage in 'word'.

Gerard Kulker,
Redactie.

IN MEMORIAM PROF. DR. C.C. DE KEYSER

Enige dagen voor de ledenvergadering van de NWIP (10 nov. 2001) ontvingen wij het trieste bericht van het overlijden van Cyriel De Keyser op 31 oktober 2001 te Leuven. Door de op de ledenvergadering aanwezige leden is een condoleance brief ondertekend en naar zijn vrouw en twee kinderen gezonden.

Voor een aantal leden van de NWIP heeft Cyriel De Keyser grote betekenis gekregen door hun deelname aan zijn cursus Individual Psychologie voor de NWIP. Hij heeft ook stimulerend werk gedaan in de vereniging zelf. Tevens vormde hij samen met Gerard Kulker jarenlang de redactie van ons tijdschrift. Voordat ik inga op zijn betekenis in het Nederlandstalige gebied geef ik u een beknopte levensbeschrijving van hem, waarbij ik gebruik maak van een CV zoals werd opgenomen in de publicatie "Vernieuwingen in het secundair onderwijs" (W. Wielemans, Acco, 1986).

Overzicht van zijn levensloop.

Cyriel, Camiel De Keyser werd in St. Michiels-Brugge op 10 september 1921 geboren. Hij studeerde Grieks-Latijnse humaniora en deed vervolgens voorgezette studies. Later zette hij zijn studieuw werk voort met wijsbegeerte en klassieke filologie. Tijdens en na de oorlog studeerde hij theologie in Brugge en Leuven. Hij beëindigde tenslotte zijn studies met een licentiaat in de Studie en Beroepsoriëntering en in de Pedagogische wetenschappen (1952). Hieruit vloeide zijn doctoraat in de wetenschappen voort (1970).

Uit deze korte opsomming van zijn studies zal het niet verbazen dat hij zijn werk is begonnen als leraar Psychologie en Pedagogische wetenschappen. Dit werk heeft hij tot 1958 op verschillende plaatsen gedaan. In dat jaar veranderde er het een ander, daar hij werkleider Psychologie en Psychodiagnostiek wordt aan de K.U. van Leuven (tot 1963). Later wordt hij docent en lector aan deze universiteit (1963 - 1970)

Na zijn doctoraat in 1970 wordt hij hoogleraar Pedagogische wetenschappen in Leuven. En die functie vervulde hij met hart en ziel, geboeid als hij was door theorie en praktijk. Van hem is mij in dit

van de veranderingen, iedereen weet wat hem te doen staat. (Wordt er vanwege dit misverstand in toenemende mate vergaderd?) Maar een veranderingsproces komt niet vanzelf opgang. Veranderingen implementeren is niet alleen het werk van woorden. Waar het op aankomt is dat het management het initiatief neemt om te gaan handelen volgens de nieuwe afspraken en normen. En dat zij de medewerkers voldoende support biedt door hen te stimuleren deel te nemen en een bijdrage te leveren aan de veranderingen. Woorden en daden blijven zo congruent en consistent en de verandering krijgt een voedingsbodem binnen de organisatie om zich te verankeren. Inzicht in en kennis van veranderingsprocessen alleen zijn voor de manager niet voldoende om tot een goede uitvoering te komen. De manager zelf maakt onlosmakelijk deel uit van het veranderingsproces en moet bereid zijn mee te veranderen! Zijn specifieke rol als cultuurdrager en verantwoordelijke binnen de organisatie maken de manager wel tot spil van de verandering. Hij zet de geplande veranderingen in gang en dirigeert het proces. Zijn handelen en interventies zijn doelgericht en afgestemd op de competentie van alle betrokkenen. Daarnaast zijn zij gericht op het niveau waarop de verandering moet plaatsvinden. (Op situationeel, relationeel, inhoudelijk, individueel en ontwikkelingsniveau.)

De motor van elk veranderingsproces wordt gevormd door weerstand en spanning. Beide zijn onontkoombaar en dienen een constructieve plaats te krijgen. Overlevingsangst en leerangst zijn brandstof of zand in de veranderingsmotor. Weerstand en spanning bij veranderingen zijn te doseren door vooraf spelregels op te stellen. De wijze waarop de organisatie de spelregels hanteert en naleeft en de transparantie van het veranderingsproces bepalen de psychologische veiligheid binnen de organisatie. Daardoor blijft de overlevingsangst bij de medewerkers binnen hanteerbare grenzen. Het opdoen van leerervaringen is van belang om waar nodig de competentie te vergroten en de verhouding overlevingsangst en leerangst in de juiste, werkbare proporties te houden. Of de manager drempel of smeerolie is in het veranderingsproces heeft hij in belangrijke mate zelf in zijn hand.

Gerard Kulker.
Hazerswoude Rijndijk

ces een ernstig arbeidsconflict tussen de nieuwe medewerkster en haar direct leidinggevende, de vrouw van de eigenaar. De nieuwe medewerkster voelt zich door haar leidinggevende voortdurend bekritiseerd en gecontroleerd. De spanning op de werkvloer loopt hoog op en er dreigen zelfs partijen op de werkvloer te ontstaan. Het reïntegratie bedrijf, dat bij de herplaatsing betrokken is, stelt voor een bemiddelingspoging te doen tussen de leidinggevende en haar cliënt in aanwezigheid van de eigenaar van de drogisterij. Tijdens het bemiddelingsgesprek wordt de afspraak gemaakt dat betrokkenen elke dag bespreken, hoe de werkdag is verlopen. Wanneer de werkneemster aan het eind van dezelfde werkdag haar leidinggevende aan de afspraak moet herinneren reageert deze met een: 'Als jij dat wilt ...' Na afloop van de terugblik doet de werkneemster een poging de sfeer tussen haar en haar leidinggevende positief te houden en merkt op: 'Het gaat goed zo. We komen er vast wel uit.' Waarop haar leidinggevende haar een koude douche bezorgt met haar antwoord: 'Ik heb het je al gezegd. Als je maar naar mij luistert.'

Een organisatie wil het aanbod van een bepaalde afdeling ombouwen. Deze afdeling wordt binnen de organisatie ervaren als een niet te nemen bolwerk. Besloten wordt daarom om de cultuurdragers (leidinggevend) te herplaatsen en ruimte te creëren voor nieuwe managers. Er wordt een interim manager aangetrokken om deze doelstelling te realiseren. Er ontstaat in de loop van het verandingsproces een ernstige vertrouwenscrisis tussen meerdere medewerkers en de interim manager, wat escaleert in een onwerkbaar situatie. De organisatie voelt zich voor de keus gezet: de interim manager van zijn opdracht ontheffen of de afdeling voor een belangrijk deel sluiten. Omdat men de kritiek op de interim manager herkent, wordt ervoor gekozen hem van zijn opdracht te ontheffen en een nieuwe interim manager aan te stellen met als opdracht orde op zaken te stellen.

6. Tot slot

Managers moeten zich ontworstelen aan een vorm van magische denken. Nog teveel wordt er vanuit gegaan dat na het verwoorden

verband de uitspraak bij gebleven dat "er geen betere theorie is dan een praktische!"

In zijn wetenschappelijk werk richtte hij zich meer en meer op comparatieve en fundamentele pedagogiek. In het begeleiden van studenten had hij een bijzonder genoeg. Hij leidde gemiddeld 15 licentiewerken en bijna één doctoraatsdissertatie per jaar. Eén slechts wil ik hier vermelden en wel de licentiaatsverhandeling van Erik Vanpoucke over "Opvoedend onderwijs naar Individual-psychologische inspiratie" (1986), omdat daarin ook de door Adler en Dreikurs geïnspireerde school in Wytgaard wordt genoemd.

Ook internationaal heeft Cyriel het nodige gedaan. Zo kwam bijvoorbeeld op zijn verzoek de Braziliaanse pedagoog Paulo Freire in 1975 naar België. In 1980 kwam hij nog eens om de Koning Boudewijnprijs in ontvangst te nemen. Cyriel bezocht onder meer Zuid Amerika, Zuid Afrika en diverse West Europese landen. In deze studiereizen deed hij belangrijke observaties naar vergelijkende opvoedkunde. Toen hij ons eens van zo'n reis vertelde, verhaalde hij van de opmerking van een deelnemer die zei dat ze in Argentinië aan de Belgische delegatie alleen de beste scholen lieten zien, waarop De Keyser antwoordde: "Dat is maar goed ook, want voor het bezoeken van slechte scholen hoeft je niet helemaal naar Zuid Amerika te reizen."

Naast zijn deelname aan diverse onderzoeksprojecten en zijn inzet voor de PMS centra was hij ook schrijver. Hij was bijv. nauw betrokken bij de tijdschriften "Oriëntering" en "Impuls" en lid van de hoofdredactie van de Standaard Encyclopedie voor Opvoeding en Onderwijs.

In zijn wetenschappelijk werk en studie, kwam hij vanzelfsprekend in aanraking met Freud. En van daaruit had hij uiteraard vernomen van Adler. De pedagogische betekenis van Adler en zijn opvolgers werd door hem later nog eens herontdekt toen hij Künkel bestudeerde en weer bij Adler terecht kwam.

Toen werd hem steeds duidelijker welke waarde de Individual Psychologische inzichten zouden kunnen hebben voor de vorming van jonge mensen in school- en thuissituaties.

Betekenis voor de NWIP

Vanuit zijn belangstelling voor opvoedkundige vraagstukken en de waarde die hij toekende aan Adler kwam hij in het Nederlandstalige gebied terecht bij de STIP en de NWIP. Rond 1985 is hij enige jaren bestuurslid van onze vereniging geweest. Mijn kennismaking met hem was op het herdenkingssymposium te Bilthoven in 1987. Toen werd de vijftigste sterfdag van Alfred Adler herdacht. Aan het tot stand komen van dat symposium heeft hij een belangrijke impuls gegeven. In het door hem samengestelde symposiumboek (1) noemt hij twee belangrijke doelstellingen voor de bijeenkomst:

* herdenking en herbronning

* exploratie en prospectie.

In verband met het laatste doel stelde hij: " de internationale situatie zag er voor de Adlerianen nooit zo lentelijk uit als nu. De Nederlandstalige situatie is op zich niet zonder meer opwekkend. Toch zijn er duidelijke tekenen van hoop. Dit is echter geen tijd voor dagdromen maar van prospectie en plannen, van zakelijk ontwerpen van de toekomst, van realistische strategie en stap voor stap tactische uitwerking."

En tijdens het slot van de bijeenkomst werd de daad bij het woord gevoegd.

Onder zijn bezielende uitleg en oproep wordt de start van een tweejarige IP basiscursus aangekondigd. Ter plekke was er de mogelijkheid in te tekenen. En De Keyser kondigde met volle overtuiging aan dat de cursus in het najaar van 1987 zou starten; bijna ongeacht het aantal deelnemers. Hij zou de cursus verzorgen. En zo gebeurde het: in het najaar was er een groep van zo'n zes personen die om de 14 dagen bijeen kwamen in Bilthoven en later in De Meern. Gedurende zo'n drie uur op zaterdagochtend wist hij ons te boeien. Regelmatige deelnemers waren Marieke Vonk, Marieke van Eldert, Annemarie Augustijn, Janny Noordermeer, Froukje Dijkstra en ondergetekende).

De cursus heeft zeker bijgedragen aan persoonlijke ontwikkeling alsmede aan het tot stand komen van enkele uitvoerige werkstukken. De dames Vonk en Van Eldert maakten een doctoraalscriptie over "STEP: een alternatief in de opvoeding" (1989). In deze studie wordt een vergelijking gemaakt tussen een Dreikursiaanse en Gor-

5. Doelgerichtheid in het veranderingsproces.

Een verandering is simpel te bewerkstelligen. Alleen al doordat ik iets anders doe dan gebruikelijk is - zelfs al betekent dat niets doen - heb ik een verandering teweeggebracht. Het is ingewikkelder om doelgericht een verandering te realiseren en te verankeren. Om doelgericht een verandering te kunnen implementeren, moet het handelen en de interventies een bijdrage leveren aan de te bereiken doelstelling. Hoe dat werkt wil ik met een aantal praktijkvoorbeelden duidelijk maken. In alle voorbeelden worden veranderingen in gang gezet. Helaas niet de verandering die door de organisatie wordt beoogd. Onder het motto: 'je leert het meest van je fouten', heb ik niet gekozen voor succesverhalen. Bovendien handelt mijn artikel niet over succesverhalen maar over de dynamiek in het veranderingsproces en de rol van de manager daarin. Laat u dus niet van de wijs brengen door de misstappen van anderen in de voorbeelden. Focus op het proces en de dynamiek daarin.

In een meubelbedrijf is het ziekteverzuim te hoog opgelopen. In overleg met het management is het ziekteverzuimbeleid aangescherpt met als oogmerk dit terug te dringen naar het gewenste niveau.

Een medewerker van het betreffende meubelbedrijf raakt overspannen en is al enkele weken ziek thuis. Op advies van de controlerend geneesheer volgt hij een individuele therapie om het genezingsproces te bevorderen. Er is gedurende zijn ziekte weinig contact met de collega's van het werk en zijn leidinggevende heeft de eerste weken evenmin contact gezocht. Na een week of drie belt zijn chef op en toont zijn belangstelling. Hij sluit het telefoongesprek af met de vraag: 'Ik heb hier nog een fruitmand voor je staan. Zal ik die een keer langs brengen of kom je hem zelf halen?'

Binnen een drogisterij wordt voor de vierde maal een poging ondernomen tot het reïntegreren van een werkeloze in een lastig te vervullen vacature. Op de werkvloer groeit tijdens het reïntegratie pro-

zich had bedacht, was hij zichzelf dankbaar dat hij nog niet met de uitvoering was begonnen. Met succes zette hij zijn nieuwe beleid voort en vroeg zich nieuwsgierig af of zijn baas de verandering had opgemerkt en wat hij ervan vond. Toen zijn baas weer eens langs kwam met een verandering in het werk, zei hij tegen zijn baas: 'Ik ben er nog niet aan begonnen, want meestal neemt u een paar dagen om over het werk na te denken. Krijgt u een beter idee dan komt u met een aanpassing. Het hierop wachten heeft mij deze keer werk bespaard.' Tot zijn blijdschap keurde zijn baas zijn werkwijze goed. Hij was zelfs blij met die handelwijze, want hij voelde zich zo minder bezwaard om zijn verandering door te geven. Sinds die tijd stelt de klusjesman altijd een bedenktijd in. Komt zijn baas binnen een week niet met een aanpassing van het plan, dan voert hij de opdracht uit. Beiden zijn met deze werkwijze uiterst tevreden.

De keerzijde van spanning is angst.

Edgar H. Schein⁴ stelt dat in elk veranderingsproces sprake is van een zekere mate aan overlevingsangst en leerangst. Ik beschouw beide angsten als brandstof of zand in de motor van de verandering. Een verandering brengt mensen uit balans. De ervaren onbalans veroorzaakt onder andere vragen zoals: 'Zal ik deze verandering overleven?' Naast het persoonlijke antwoord op deze vraag is de aanwezige psychologische veiligheid bepalend voor hoe hoog de overlevingsangst oploopt en daarmee de kans dat ze verlammend gaat werken. Psychologische veiligheid wordt beïnvloed door: vooraf opgestelde spelregels; de wijze waarop de organisatie zelf tijdens het veranderingsproces de spelregels hanteert en naleeft en de transparantie van het proces.

Edgar H. Schein stelt dat de voortgang van het veranderingsproces wordt bepaald door de verhouding tussen de overlevingsangst en de leerangst. De overlevingsangst moet groter zijn dan de leerangst. De leerangst dient tijdens het veranderingsproces te worden gereduceerd door medewerkers leerervaringen te laten opdoen. Hierdoor is in de onderlinge verhouding de overlevingsangst automatisch groter dan de leerangst.

doniaanse benadering van oudereducatie. De auteurs nemen een schema van De Keyser op over vier persoonlijkheidstypen (blz. 16) en vermelden in het voorwoord dat "zonder zijn (De Keyser) inhoudelijk begeleiding deze scriptie niet gerealiseerd had kunnen worden."

De basis cursus verschafte mij het theoretisch kader voor het ontwikkelen van een cursus "Omgaan met Kinderen", bestemd voor leraren in het basisonderwijs.

Als vervolg op deze basis cursus zijn nog korte modules georganiseerd, waarbij De Keyser en Ton de Bruijn betrokken waren en die meestal in Utrecht werden gehouden.

Tweemaal is De Keyser rond 1990 in Leeuwarden geweest. De eerste keer om een bijdrage te leveren aan het afscheidssymposium ter gelegenheid van het vertrek van Ger van Eldert als directeur van de SAD te Leeuwarden en een keer om een uitgebreide inleiding te houden over de opvoedende taak van het onderwijs bij een gezamenlijke studiedag van het openbaar onderwijs der gemeente Leeuwarden (ong. 250 aanwezigen).

Ook vermeldenswaard is zijn studie van Vincent van Gogh. Op een ledenvergadering in het Van Gogh museum in Amsterdam heeft hij aan de hand van dia's van de werken van Van Gogh een uitvoerig exposé gegeven over het leven van deze beroemde schilder en dit deels benaderd vanuit een IP kader.

Naar mijn stellige overtuiging kunnen wij terugblikken op een man met een groot hart voor onderwijs en opvoeding. Zijn betrokkenheid was ondanks tamelijk ernstige, fysieke problemen in de laatste jaren van zijn leven onverminderd groot. Tot het laatste moment heeft hij bijdragen geleverd aan ons tijdschrift "Individual Psychologische Verkenningen."

De laatste bijdrage had als titel "De vierde leventaak; het aanvaarden van onszelf."

Ook gaat hij daarin in op de vijfde leventaak: de spirituele of existentiële levenstaak, waaruit ik citeer: "...zich thuis voelen in het Universum verschaft de ware zin van het leven voor de bur-

gers van Universum"

Th. J. Joosten.

1. Uitgave Herdenkingssymposium
Bilthoven 1987
NWIP.

proces afhankelijk is van het sterk reduceren dan wel afwezig blijven van weerstand en spanning. Het is eerder zo dat weerstand en spanning de motor zijn van elk veranderingsproces. Het kunnen doseren van de weerstand en de spanning is wel van belang. Lopen ze te hoog op of worden ze genegeerd, dan werken ze contraproductief.

Weerstand tegen verandering is gezond. Immers men moet niet veranderen om het veranderen zelf. Veranderen kost daarvoor teveel energie en groei pijn. Als men zich dus een verandering van het lijf kan houden, moet men dat niet nalaten. Weerstand tegen verandering zorgt er bovendien voor dat de ander, die de verandering kennelijk wel wil, dat goed moet doordenken en neerzetten. En dat bevordert de kwaliteit van de beoogde verandering.

De veranderingsmanager maakt gebruik van de weerstand en spanning, die een verandering met zich meebrengt. Hij doseert de spanning zo dat ze enerzijds hanteerbaar blijft voor de betrokkenen, maar hen anderzijds in beweging zet en houdt. Spanning houdt iedereen scherp en draagt bij aan een goed resultaat. Het is van belang als manager zicht te hebben op de wijze waarop de organisatie en de afzonderlijke medewerkers gewend zijn met spanning en conflicten om te gaan.

Een voorbeeld van het doseren van spanning gekoppeld aan een constructieve weerstand tegen veranderingen ontdekte ik in de situatie van een klantvriendelijke klusjesman en zijn baas. De klusjesman vertelde mij dat zijn baas altijd een paar maal zijn plannen over een door hem gevraagde aanpassing bijstelde. Met als gevolg dat de klusjesman meermalen zijn werk moest overdoen. De klusjesman ging zich steeds minder prettig voelen op zijn werk. Met name op momenten dat zijn baas langs kwam, voelde hij de spanning in zichzelf hoog oplopen. 'Wat wil hij nu weer anders dan hij heeft gevraagd?' vroeg hij zich dan in spanning af. Hij wilde deze situatie veranderen, maar wist niet goed hoe hij dat moest aanpakken. Tot het moment waarop hij na een zoveelste wijziging ten einde raad besloot niet meer direct te doen wat zijn baas hem had gevraagd. Toen zijn baas enkele dagen later kwam met de mededeling dat hij

anderingsproces en de dynamiek die daarmee ontstaat, zijn bepalend voor het behalen van de beoogde doelstellingen. En bij het dirigeren van een veranderingsproces wordt - net als in een orkest - gebruik gemaakt van de ingrediënten die voorhanden zijn. De veranderingsmanager dient zicht te hebben op zowel de individuele (inclusief zijn eigen) competentie als de teamcompetenties, wil hij de veranderingen kunnen bewerkstelligen en verankeren.

Een organisatie is een veranderingsproces gestart waarbij zij door middel van decentralisatie van bevoegdheden een bottom-up gerichte werkwijze wil realiseren. Einddoel is dat er op alle niveaus klantgericht wordt gewerkt. Tijdens het veranderingsproces valt op dat de visie van de organisatie breed wordt gedragen en beleden, maar dat de daadwerkelijke voortgang mager wordt genoemd. Een analyse leert dat de organisatie van oudsher confessioneel en gezagsgetrouw is. De directeur is overal (zelfs bij afwezigheid) manifest aanwezig. Daarbij is hij in zijn ongeduld geneigd vanuit gezag en macht af te dwingen wat hij binnen de organisatie wil en staat daarmee zijn eigen visie min of meer in de weg.

Wil het veranderingsproces hier slagen, dan is het van belang dat wordt erkend dat hier sprake is van een breed managementprobleem binnen de organisatie. Hoewel het voorbeeld hiertoe misschien uitnodigt, is het managementprobleem niet te herleiden tot één of enkele van de managers. De cultuur van de organisatie speelt hier een belangrijke rol en faciliteert het samenspel tussen de afzonderlijke managers. Uitgangspunt voor het veranderingsproces is het antwoord op de vraag: hoe zijn de competentie van de afzonderlijke managers en die als team binnen de organisatie te benutten om de gewenste verandering te realiseren?

4. Spanning als motor voor verandering.

Elke verandering gaat gepaard met weerstand en spanning. Het is een misverstand te denken dat het welslagen van een veranderings-

MANAGERS, DREMPELS OF SMEEROLIE IN VERANDERINGSPROCESSEN?1

1. Een drempel tussen droom en daad?

Een aantal maanden geleden nodigde ik een collega manager uit om samen naar een filosofische bijeenkomst te gaan. Ik meende dat het geagendeerde thema ook hem interesseerde. Na een korte bedenktijd liet hij mij echter weten niet mee te gaan. Het thema interesseerde hem inderdaad zoals ik had ingeschat. Maar hij zei: 'Over mijn ideeën ben ik tevreden. Mijn daadkracht kan echter beter, zodat ik mijn prioriteit niet heb gesteld op het aanscherpen van mijn gedachtengoed.'

Ik herkende de situatie. Het schakelpunt tussen plannenmakerij en het realiseren hiervan bestaat uit een drempel in de vorm van aarzelingen. Na het overgaan van die drempel zal pas blijken of de plannenmakerij succesvol is geweest. Of onze 'dromen' als gevolg van ons handelen plaats maken voor de gewenste realiteit, wordt bepaald tijdens een spannende en risicovolle onderneming.

De weken na dit voorval bleek dat ik niet de enige was, die me met het onderwerp 'veranderingen' bezig hield. Nog geen dag later werd mij aandacht getrokken door een artikel waarin de consultancy wereld aangeeft dat bijna driekwart van de veranderingsprocessen in organisaties uitloopt op een mislukking. De beoogde cultuurverandering, de geplande fusie of het ingezette verbetertraject verlopen niet naar wens. Nauwkeurig omschreven doelstellingen worden niet gehaald en medewerkers raken in de war.²

Weer enkele dagen later meldden de media dat managers vinden dat ze teveel vergaderen. Het aantal uren vergaderen neemt toe zonder dat dit verhoudingsgewijs meer bijdraagt aan het sneller realiseren van de doelstellingen. En dat terwijl veel managers zeggen een hekel te hebben aan vergaderen!

2. Het veranderingsproces onder de loep.

Deskundigen hebben het veranderingsproces van verschillende kanten geanalyseerd, benaderd en oplossingen voorgesteld. Die oplossingen beloven allen een bijdrage te leveren aan een zo soepel en continue mogelijk veranderingsproces. Onderwerpen als: strate-

gisch beleid; organisatie structuur; machtsverhoudingen; het veranderingsproces zelf en de begeleiding hiervan; het draagvlak en de betrokkenheid vanuit de organisatie en de angsten en weerstanden tegen veranderingen zijn uitvoerig bestudeerd en becommentarieerd. In deze tijd, waarin de kwaliteit van het advies meer vanzelfsprekend lijkt, komt de laatste tijd de mens als factor van belang meer en meer in beeld. Er worden workshops gehouden over enneagrammen. Ja zelfs astrologen dragen tegenwoordig binnen organisaties hun steentje bij om de mens te laten weten wie hij is, wat hem beweegt en welk succes hem wacht.

Wat mij in de loop der jaren opvalt, is dat de schijnwerper steeds op één afzonderlijke onderdeel van het veranderingsproces wordt gericht met een 'nieuwe' trend als resultaat. Op zich kan dit proces mogelijk worden gezien als stap voor stap op weg zijn naar de beoogde kwaliteit. Maar in het 'hoppen' van onderdeel naar onderdeel mis ik een masterplan. Een plan dat samenhang laat zien in de volgorde van gemaakte stappen. Door het ontbreken van een overall plan heeft de ontwikkeling wat mij betreft teveel het karakter van een afzonderlijk beschouwen en ontwikkelen van het onderdeel in de schijnwerper. Deze ontwikkeling loopt daarmee hetzelfde gevaar als mijn onderneming als elf jarige om mijn fiets te reviseren. Ik haalde mijn fiets volledig uit elkaar en legde de afzonderlijke onderdelen keurig in een bepaalde volgorde om mij heen. Toen ik daarmee klaar was kende ik alle onderdelen afzonderlijk. Het weer bij elkaar voegen van die onderdelen tot een goed functionerende fiets, was complexer dan ik had verwacht en een activiteit van een volledig andere orde. Ik hield enkele schroefjes over, waarvan ik nu nog niet weet op welke plaats ze horen. Ik kon weer fietsen dat is waar, maar er gebeurde onderweg toch teveel onverwachte dingen.

Bekenden van mij zullen lachend opmerken dat mijn technisch inzicht in die tijd vast en zeker te wensen overliet. En daarmee lijkt ook ik te komen tot de mens als kern van het veranderingsproces. Ik wil daaraan wel wat toevoegen. Ik zie de mens 'slechts' als deel van het veranderingsproces. Actief, reactief, inventief, creatief, behoudend of hoe dan ook is de mens alleen te begrijpen in de context van het totale gebeuren. Heelheid (holisme) en dynamiek zijn even-

zo belangrijke onderwerpen.

Managers hebben in het veranderingsproces een bijzondere rol. Zij zijn het die het veranderingsproces 'dirigeren'. En als cultuurdragers bepalen zij in belangrijke mate het succes van elke verandering.

3. Competentie3 in beeld.

Veranderingen brengen onbalans teweeg doordat ze op een minder vertrouwde manier een beroep doen op onze opgebouwde competentie. Deze situatie vraagt een bewuste en brede inzet van onze competentie. Die vinden we terug in onze zelfkennis, die ons zelfvertrouwen beïnvloedt en onze intelligentie richt. Onze omgeving speelt hierbij een bevestigende, stimulerende en ondersteunende rol. In ons leven tot dan toe hebben we al meerdere malen met verschillende veranderingen te maken gehad. De hierbij opgedane ervaringen liggen in onszelf opgeslagen in de vorm van herinneringen. Zij geven ons boodschappen, die meebepalend zijn voor de wijze waarop we ons in het veranderingsproces opstellen. Zij laten ons zien hoe wij zowel drempel als smeerolie kunnen zijn. Zicht op onze herinneringen en de daarin opgeslagen competentie en die van anderen is daarom van belang voor het welslagen van een veranderingsproces.

De BASIS-A is een aan de universiteit van Georgia (USA) ontwikkeld instrument, dat onze competenties in beeld brengt. Het is een getoetst, gecertificeerd en meer dan voldoende valide gebleken instrument. De BASIS-A brengt op grond van onze herinneringen het volgende in beeld: de wijze waarop in en met een team kan worden gewerkt; het gericht zijn op de voortgang inclusief persoonlijke condities; het van nature leiding kunnen nemen; de mate waarin persoonlijke waardering een rol speelt; het gevoelig zijn voor signalen vanuit de omgeving en de mate waarin men vertrouwen in anderen heeft. Met de individuele score als basis is een teamprofiel (teamscore) te schetsen, dat informatie geeft over gewenste aandachtspunten en het omgaan met eventueel voorkomende conflicten. De juiste score is die waarin men zichzelf en het team herkent, wat handvatten geeft om de veranderende situatie te kunnen hantelen zodat de doelstellingen worden bereikt.

Elke verandering kent haar eigen dynamiek. De directie van het ver-