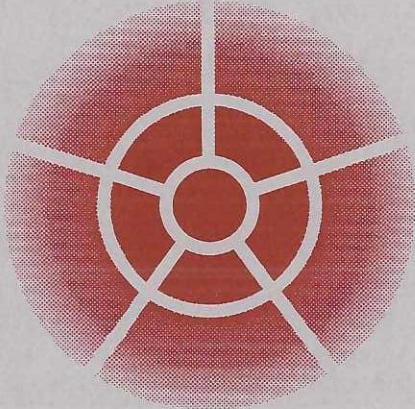
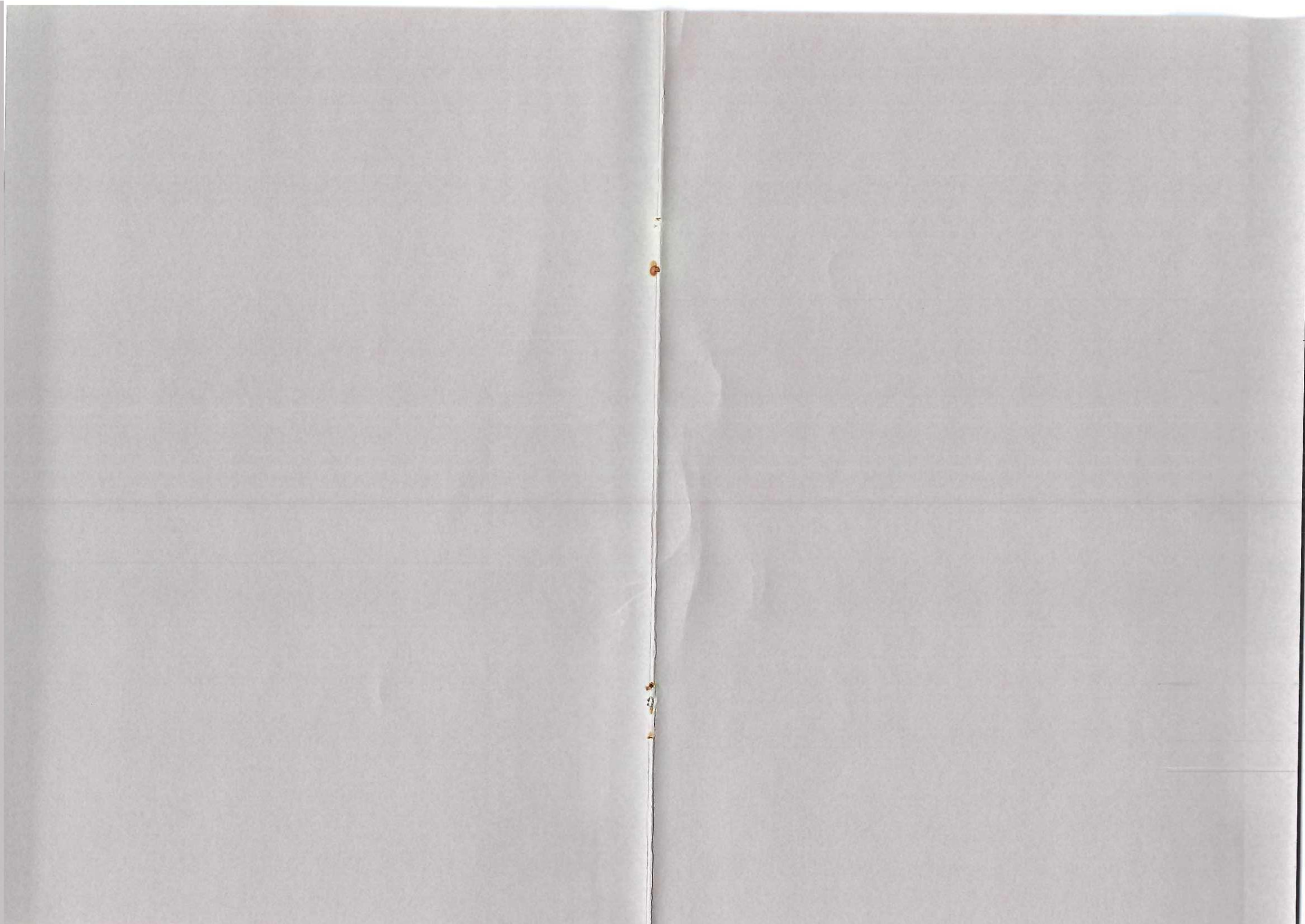


Individuele Psychologische
Verkenningen



45^e jaargang, nr. 3

juni 1997



45e jaargang nr. 3

Juni 1997

INDIVIDUAL
PSYCHOLOGISCHE
VERKENNINGEN

is een uitgave van
Nederlandse Werkgemeenschap
voor Individual Psychologie

redactie adres:
Potgieterlaan 21
2394 VA Hazerswoude Rijndijk
Tel. 071 - 3416110

ISSN: 1382-5089

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

Redactie:
Prof. Dr. C.C. De Keyser
Dhr. G.A.L. Kulker

Bemoediging maakt mensen moediger en versterkt het gemeenschapsgevoel. Met moed is iedere mens creatief genoeg om de verschillende opgaven in het leven aan te pakken. Zonder moed vinden wij altijd redenen en verontschuldigen om dat, wat wij zouden willen doen, niet te doen.

Bemoedigen is een kunst die men kan leren.

Het echtpaar Schoenaker heeft 'Bemoediging' tot een zelfstandige methode gemaakt: de 'Encouraging-training'. De wetenschappelijke basis hiervoor berust op de Individual Psychology van Alfred Adler en Rudolf Dreikurs en is ook uitgangspunt voor dit weekend.

Theo Schoenaker (Nederlander) is directeur van de Academie voor Individualpsychologie in Züntersbach (Duitsland) en werkt al meer dan 30 jaar met groepen aan persoonlijke groei.

Plaats : Conferentieoord De Poort, Groesbeek.
Tijd : Aankomst zaterdag 20 september tussen 10.00 uur en 10.30 uur.
Vertrek zondag 21 september 16.00 uur.
Kosten : f 250,85 (all-in arrangement op basis van 4 persoonskamer)
3 pers.kamer f 256,50; 2 pers.kamer f 262,30;
1 pers.kamer f 273,60.

Inschrijving vóór 7 september 1997.

Voor meer informatie: Margriet Ebbing tel. 073 - 6416189
Werkgroep Encouraging-Training Nederland
Gageldonk 1
5235 CR Den Bosch.

AGENDA

Apothekers op basisscholen:

Een groot aantal apothekers gaat weer voorlichting verzorgen in de groepen zeven en acht van de basisschool. Dit gebeurt in het kader van het scholenproject: 'Apotheker voor de klas'. In deze lessen wordt aandacht besteed aan het gebruik en de werking van geneesmiddelen, het veilig omgaan met medicijnen en de functie van de apotheek. Doel van de lessen is kinderen bewust leren omgaan met geneesmiddelen en vertrouwd maken met de apotheek. Naar verwachting zal dit voor kinderen de drempel verlagen om nu en in de toekomst vragen te stellen in de apotheek en dus de kennis en mondigheid, als het gaat om de eigen gezondheid, te vergroten.

De apotheker kan in zijn les ook ingaan op bepaalde aandoeningen. Met name kinderen die regelmatig medicijnen gebruiken, kunnen baat hebben bij voorlichting door de apotheker in de klas. Zij ervaren in hun omgeving vaak onbegrip. Uitleg over hun aandoening aan klasgenootjes kan helpen hun eventuele uitzonderingspositie te verkleinen.

De 'Kinderweek in Uw Apotheek' die van 14 tot en met 18 april 1997 is gehouden, is door de apotheken aangegrepen om extra aandacht te geven aan kinderen en hun medicijngebruik. Het scholenproject is gestart in 1984 en was zeker in het begin succesvol. Jaarlijks werden honderden scholen bezocht. De verwachting is dat ook nu weer veel apothekers les gaan geven op scholen. Materialen die de apotheker tijdens zijn les kan gebruiken, zijn onder andere een diaserie speciaal voor kinderen en de lesbrief 'Een kijkje in Jouw Apotheek'. Ook een rondleiding in de apotheek kan onderdeel zijn van de les.

Voor meer informatie: drs. F. Balhuizen, communicatiemanager, 070 - 3624111

Encouraging weekend 20 en 21 september 1997:

Een Nederlandstalige workshop onder leiding van Theo Schoemaker over het begrip Encouraging. Theorie en praktische oefeningen, die men kan gebruiken in het dagelijkse leven, zullen elkaar afwisselen in een positieve ontspannen sfeer, waarin plaats is voor ernst en vrolijkheid.

Het begrip encouraging staat voor bemoediging.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	4
VERNIEUWENDE ORGANISATORISCHE UITGANGSPUNTEN EN DE INDIVIDUAL PSYCHOLOGIE	5
BIJRAGE LEDEN AAN HET LUSTRUM JAAR	12
PESTEN. GEDAAN ERMEE !	14
AGENDA	16

VOORWOORD

In het tijdschrift dat voor u ligt vindt u deels een vervolg op het eerder dit jaar verschenen jubileum nummer.

Daarvoor vindt u een visie van ondergetekende op de vernieuwende organisatorische uitgangspunten in onze tijd. In dit artikel heb ik deels mijn ervaringen verwerkt van een fusieproces en schaalvergrotingsproces dat ik mee heb mogen vorm geven. Als eerste directeur van een nieuw startende instelling voor jeugdzorg, heb ik in de afgelopen zes jaren een traject gelopen dat ik daarvoor voor onmogelijk had gehouden. Het als manager vorm geven aan de nieuwe instelling heb ik vanwege een opgedrongen schaalvergroting moeten los laten om daarna in een stroomversnelling te belanden van een aantal elkaar opvolgende fusies, waarbij de organisatie die ik aanvankelijk startte met ongeveer 25 medewerkers uitgroeide tot 80 medewerkers bij een eerste fusie, 240 medewerkers bij de tweede en derde fusie, tot nu inmiddels 300 medewerkers bij de zesde fusie. En eerlijkheidshalve moet ik hierbij vermelden dat dit nog niet de laatste fusie is waaraan ik als manager zal meewerken.

De organisatie is inmiddels opgebouwd in drie lagen. Na een start die werd gekenmerkt door centralisatie en beheersen, bevinden we ons nu in het proces van versteviging van het middenmanagement door het gaan decentraliseren van bevoegdheden en het werken in basisteams verder uit te bouwen. Er is eind vorig jaar een kwaliteitstraject gestart en er is en wordt nog veel geïnvesteerd in de interne en externe communicatie.

De charme van onze huidige organisatie is de andere vorm die is gevonden voor de cultuurverandering en het innovatie proces. Een cultuur verandering is alleen te bereiken door te doen. Dit betekent dat na het vast stellen van de gewenste koers er consequent vanuit die gewenste verandering binnen de organisatie is gehandeld bij invulling van functies, huisvesting enzovoort. Bij de innovatie is veel aandacht voor het draagvlak door middel van betrokkenheid en openheid binnen de instelling. Door deze werkwijze is een gewenste verandering al min of meer gemeengoed bij de implementatie.

Om niet te blijven steken in mijn persoonlijke ervaringen heb ik een aantal artikelen die onlangs zijn verschenen gebruikt om mijn ervaringen te staven, in een poging die daarmee tevens breder te maken.

film *Lord of the Flies* van de Nobelprijswinnaar William Golding een prachtige en problematiserende bijdrage leveren. Ook video materiaal is beschikbaar als van Veerle Stevens en P. van Oost: *Pesten op school*. Een actie programma in drie delen.

2.2. Een I.P.bijdrage om naar buiten te treden.

- Verschillende onder ons zou dit een mogelijkheid bieden om op PABO's en VLO's werksessies te organiseren om het pestprobleem goed onder de aandacht te brengen en acties in gang te zetten.
- Hetzelfde geldt voor een bijdrage in pedagogische periodieken of krantenbijlagen. Of meer op de praktijk gericht door samenwerking met scholen of verschillende RIAGGen.

Waarom is dit iets voor I.P.ers ? Pesten betreft een fenomeen waarbij dringend moet worden bijgedragen aan remediërende vorming tot gemeenschapszin.

- Ik signaleer dat in oktober 1996 de koopvideo op de markt is gekomen van een spannende jeugdfilm van de Nederlandse Maria Peters *De Tasjesdief*. Een film voor jongeren van 8 tot 15 jaar, die in Berlijn de Glazen Beer won en op verschillende festivals door de jeugdjury's werd bekroond.

(Terloops: wat een kans om I.P. te promoten en om de titel van het hier besproken boek waar te maken !)

Pesten. Gedaan ermee: We kunnen met kleine moeite deze prachtige uitgave in Nederland bekend maken en voor Nederland bijwerken. Moet kunnen.

C. De Keyser.

te zijn. Dat betekent voor Vlaanderen op zich al gauw 40.000 kinderen en voor Nederland 100.000.

1.2. Deel twee gaat over: Pesten begrijpen = pesten vermijden. Daarbij bundelt zij heel wat noodzakelijke informatie. Er wordt uitgelegd hoe men elkaar pest en wat dat met zich meebrengt. Er staat een stuk in over zowel de pestkop als de zondebok, over alle soorten omstanders en andere smeerlappen. Hun functioneren en de specifieke rol van alle ouders, opvoeders en begeleiders worden bondig toegelicht.

1.3. Het derde deel richt zich tot alle ouders, waarbij ze leren waarom ze vaak te laat iets aan de weet komen; waar ze tips en adviezen kunnen halen en waaraan ze steun kunnen ervaren om zowel hun gekwetste kind of hun pestkop of meelopers hulp kunnen bieden.

1.4. In het vierde deel formuleren de samenstellers enkele belangrijke mogelijkheden vooral wie als 'vrijwilliger' of beroepshalve bezig is met opvoeding en begeleiding in die leeftijdsgroep. Overal staat de tekst vol met getuigenissen. Dit is geen leerboek maar een werkboek dat je op alle mogelijke manieren uitnodigt tot meehelpen.

Dit laatste deel staat bol van allerhande documentatie inclusief een themalijst met bladwijzer. Het boek heeft een sterk uitnodigende en schitterende lay-out. Kathy Lindekens, de bekende TV-figuur en mobilisator van media-acties als Kom op tegen kanker was bereid om in een woord vooraf haar steun te verlenen om ook deze kanker te lijf te gaan. Zij blijkt zelf geschrokken van de vele getuigenissen.

2. Werkplan: pesten. Wat kunnen (moeten) wij (als I.P.) ermee ?

Dit boek verdient het niet alleen onder de aandacht te worden gebracht door een bespreking, maar lokt zeker de I.P.ers uit tot een actieplan.

2.1. Op het eerste gezicht binnen de eigen werkgemeenschap. Dit is een prachtige gelegenheid om het boek samen te verwerken. Met een hele vracht biblio- en videografie kan het aanleiding zijn tot interne werkvergaderingen. We signaleren onder meer belangrijke andere studieboeken over dit verschijnsel waaronder het vertaalde boek van de Noor Dan Olweus, getiteld 'Treiteren op school. Omgaan met pestkoppen en zondebokken in de klas.' Collegeuitgevers, Amersfoort. Men kan eveneens een lijst voor Nederland samenstellen evenals met welke organisaties kan worden samengewerkt. In dat verband kan zelfs het boek of de gelijknamige

Een andere reden om dit artikel te schrijven betreft het opnemen een uitdaging, die professor De Keyser enige tijd geleden aan mij adresseerde. Hij sprak er zijn teleurstelling over uit dat er binnen de individualpsychologie zo weinig aandacht is voor organisatie en management. Hij meende dat deze lacune opgevuld moet worden. Vandaar dit artikel als een eerste aanzet om vanuit de individualpsychologie aan te sluiten bij de huidige organisatie en management theoriën in vooral praktische zin.

Gerard Kulker.

Het volgende nummer van Individual Psychologische Verkenningen verschijnt in oktober 1997. Kopy en reacties dienen uiterlijk half september 1997 in het bezit van de redactie te zijn. Bij voorkeur in W.P. 5.1. of 6.0.

VERNIEUWENDE ORGANISATORISCHE UITGANGSPUNTEN EN DE INDIVIDUALPSYCHOLOGIE.

Bronnen:

Flexibel omgaan met sleutelfuncties.	<i>Randstad interim kader.</i>
Een lachbui voor de lunch.	<i>Randstad.</i>
Fusies zijn uit angst geboren.	<i>F. Kalshoven en P. de Waard.</i>
En ineens vliegen de chefs eruit.	<i>M. Vermeulen.</i>
Alfred Adler en zijn werk.	<i>Hertha Orgler.</i>
Der Sinn des Lebens.	<i>Alfred Adler.</i>

Inleiding.

In het bedrijfsleven waait een nieuwe wind. Veel organisaties bevinden zich in een reorganisatieproces met als doel:

1. de organisatie platter en daardoor beter bestuurbaar maken.
2. bevoegdheden binnen de organisatie zo laag mogelijk te decentraliseren;

Dit reorganisatieproces gaat gepaard met een verandering in functies. De functieverandering is te beschouwen als een functieverrijking, die de individuele werknemer nieuwe verantwoordelijkheden en nieuwe bevoegdheden geeft, waarmee nieuwe carrière mogelijkheden geboden worden.

Een andere veel gebruikte term, waarmee deze wijze van organiseren verbonden is, is het humanresource management. Regelmatig leest men in advertenties dat de uitgangspunten van het humanresource management leidraad zijn voor het handelen van de organisatie. In het humanresource management wordt de mens in het arbeidsproces een belangrijke, zo niet de belangrijkste rol toebedeeld. Met de mens als middelpunt van het arbeidsproces heeft iedere zichzelf respecterende organisatie tegenwoordig een ARBO-jaarplan, een ziekteverzuimbeleid, een systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken gekoppeld aan een loopbaanbeleid, een plan voor verticale dan wel een horizontale mobiliteit voor het personeel en zo voort. Minimaal is een zichzelf respecterende organisatie actief om deze zaken op korte termijn vorm te geven.

PESTEN. GEDAAN ERMEE !

Gie Deboutte, 1996

(Brussel, Bakermat. ISBN 70-75640-3)

1. Bespreking.

Dit is een informatie- en werkboek over een fenomeen dat de jongste vijf jaren speciaal de aandacht heeft getrokken in verschillende ons omringende landen vanwege de gevallen met dodelijke afloop en vanwege onderzoek dat de afmetingen van pesten onder ogen heeft gebracht.

Het boek is tot stand gekomen door een initiatief van Jeugd en Vrede, een onderafdeling van Burgerdienst voor de Jeugd, Jeugdafdeling van de Vlaamse Afdeling van War Resistants International en van de belangrijke vredesorganisatie in Vlaams België, die wordt gekenmerkt door haar openheid en coöperatiebereidheid met vele parallelle organisaties. Ook voor deze publikatie wist men de samenwerking te verwerven van heel wat verenigingen waaronder die van de Bond van Grote en Jonge Gezinnen tot de Ouderverenigingen van verschillende schoolnetten, maar ook van de grote sociale bewegingen.

Het boek wordt als volgt aangekondigd: 'Niemand twijfelt nog dat de kinder- en jeugdijaren uiterst belangrijk zijn. Zij zetten een stempel op iedere toekomst. Een gelukkige kindertijd biedt uitzicht op een gelukkig leven. Jongeren hebben recht op een fijne en leerrijke jeugd. In die periode zouden ze hun volle mogelijkheden moeten kunnen ontdekken en ontplooien. Pesterijen maken dit dikwijls onmogelijk. Daarom moeten ze gestopt worden. Dit boek doorprikt niet enkel vooroordelen. Veelvuldige getuigenissen tonen aan waartoe pesterijen kunnen leiden. Wie er de talrijke adviezen en tips op naleest, hoeft niet meer te aarzelen. Aan pesterijen valt wat te doen !'

Vandaar de ondertitel:

Hoe omgaan met pesterijen ? Tips voor ouders, leerkrachten en begeleiding.
Het boek is ingedeeld in vier delen.

1.1. Het eerste deel wil aantonen dat er genoeg redenen zijn om pesterijen te bekampen: het aantal slachtoffers, de pijnlijke gevolgen, de talrijk gemiste kansen en een flink aantal misverstanden passeren de revue. Van het begin af aan wordt duidelijk de grens getrokken tussen plagen en pesten. Eén kind of jongere tussen 9 en 15 jaar die gepest wordt lijkt toevallig, maar 1 op de 20 blijkt dagelijks mikpunt

Emden, dr. Müller. (Sla ik iemand over ?)

Het lukte in die tijd om voldoende belangstellenden te vinden.

Toen ik op de cursus kwam was er al een tweede jaar. Of ik aan het tweede eerste jaar deelnam of aan het derde weet ik niet meer. Loekie van Dijk was altijd aanwezig met haar boeken. Ze had de bibliotheek van de Werkgemeenschap thuis en je kon bij haar bestellen wat je wilde lezen. Dat bracht ze de volgende week voor je mee. Ik verwonder me er eigenlijk over dat er blijkbaar voldoende boeken waren om alle cursisten van de verplichte literatuur te voorzien.

Tegen het eind van een eerste cursusjaar moesten we een scriptie schrijven. En we zullen voor het diploma wel een mondeling examen hebben moeten doen. Dat weet ik niet eens goed meer. Wel dat we een leeranalyse moesten ondergaan. Daar heb ik veel aan gehad.

Ik denk dat over het geheel genomen ontelbare mensen direct en indirect van de op de cursus opgedane inzichten hebben geprofiteerd.

Een paar jaar later organiseerde het bestuur tweemaal een internationale week in Oosterbeek. Dat bestuur bestond uit: dr. Ronge, hr. van asperen en dr. Delhez. Ik deed mee als secretaresse-penningmeester en had veel hulp van mevr. W. Steiner, een jonge doktersvrouw. Het was na de papieren rompslomp in de voorbereidingstijd vooral de eerste keer een bijzondere belevenis om al die binnen- en buitenlandse docenten en cursisten in levende lijve te zien arriveren. Het was gelukt ! Ik zie nog hoe de anders zo rustige dr. Ronge plotseling opstond en enthousiast uitriep: 'Was schert mich Weib, was schert mich Kind, ich trage weit besseres Verlangen !' (Uit: Nach Frankreich zogen zwei Grenadier.) Verder herinner ik me alleen de prettige sfeer van die weken.

Op het eerste gezicht lijken deze nieuwe organisatorische uitgangspunten de werknemers nieuwe kansen te bieden om zich waar te kunnen maken. Anders gezegd en vanuit de individualpsychologische invalshoek bezien, wordt de werknemers andere en nieuwe ruimte geboden om vorm te geven aan hun levenstaken. Opvallend is dat in geen van de door mij aangehaalde artikelen over de organisatorische vernieuwing gesproken wordt over tevreden werknemers, die het gevoel hebben dat de organisatie verandering hen een goede carrière op een dienstblad aanbiedt. Wel spreekt men over het gevoel dat men steeds meer moet presteren in minder tijd en dat men meer verantwoordelijkheden krijgt toebedeeld, terwijl de honorering daarmee geen gelijke tred houdt. De vakbonden en de ondernemingsraden zijn evenmin alleen lovend.

De vraag die zich opdringt is de vraag naar de keerzijde van deze medaille. De franse filosoof Foucauld heeft al eerder op knappe wijze de keerzijde van medailles aan de kaak gesteld. In zijn navolging kan van deze verandering in de organisatie ook gesteld worden dat de reorganisatie gericht is op het beter beheersbaar maken van het arbeidsproces en de arbeidskosten. Daarnaast is het doel van de reorganisatie de organisatie in beweging te brengen en te houden, zodat zij flexibel kan inspelen op een wisselende en innoverende markt.

Beide zijden van de medaille van een flexibele organisatie leveren een spanningsveld op dat wordt gekenmerkt door organisatie belangen (het beheersbaar maken van het arbeidsproces en de arbeidskosten) aan de ene kant en arbeidersbelangen (verrijking van functies en carrière mogelijkheden) aan de andere kant. De vraag die zich hierbij opdringt is de vraag of er een nieuwe klasse strijd wordt geboren of dat een gezamenlijk belang beide kanten nieuwe mogelijkheden biedt om zich gaan te ontplooiën ? Op zich moeten beide belangen met elkaar te verenigen zijn, wat mij betreft mag zelfs gezegd worden dat alleen een vereniging van beide belangen kan zorgdragen voor het behalen van de doelstellingen.

De individualpsychologie met als uitgangspunten: eigen verantwoordelijkheid, vrijheid van keuze en gemeenschapsgevoel, biedt in dit opzicht een visie die het mogelijk maakt de reorganisatie te beschouwen als nieuwe kansen en mogelijkheden voor zowel het individu als de organisatie. Immers de genoemde uitgangspunten zijn zowel op organisatorisch als individueel niveau uit te werken, waarbij het uitgangspunt 'gemeenschapsgevoel' zorg draagt voor een vereniging van beide belangen. De veranderende organisatievorm biedt daarmee perspectief in plaats dat

zij voeding geeft aan een nieuw opblazende klassenstrijd.

Het standpunt van de individualpsychologie is een in onze tijd passend standpunt dat aansluit bij de tendens van individualisering in onze maatschappij. De individualpsychologie gaat er niet van uit dat de mens speelbal is van zijn omstandigheden, maar geeft zicht op de mogelijkheden die mensen hebben en op de wijze waarop zij hun kwaliteiten kunnen benutten om aan hun leven vorm te geven. Anders gezegd: 'Het proces van deze organisatie verandering staat niet op zich, maar past in het proces van de individualisering in onze huidige maatschappij.

'Individualisering maakt mensen verantwoordelijk voor hun eigen leven, hun eigen pensioen en hun eigen werk. De overheid trekt zich terug. Dat doen bedrijven ook. Vroeger zorgden ze voor hun personeel. Nu scheppen beide voorwaarden waaronder het personeel zichzelf kan ontplooiën.' Het is aan zowel de organisatie als aan het individu om deze uitdaging aan te nemen en daarmee vorm te geven aan de eigen wens om zichzelf op eigen wijze en met inzet van de eigen kwaliteiten waar te maken.

De noodzaak tot verandering.

In onze huidige maatschappij volgen ontwikkelingen en veranderingen elkaar in een snel tempo op. Om als organisatie flexibel te kunnen inspelen op een veranderende omgeving zijn een tweetal veranderingen binnen het organisatieproces een 'must'.

1. De beleids- en besluitvormingsproces moet soepel en via korte lijnen plaats vinden. De organisatie moet daarom platter worden.
2. Verantwoordelijkheden moeten lager in de organisatie worden gelegd en de 'overall visie' van het management moet globaler zijn en meer uitgaan van de inbreng vanaf de werkvloer.

Hiermee wordt een onderscheid gemaakt tussen de taak van de manager en die van de professional/beroepskracht op de werkvloer. De professional is inhoudelijk deskundig en verantwoordelijk. De manager is verantwoordelijk voor het arbeidsproces en deskundig in het aansturen daarvan.

Op het gebied van de technologie bijvoorbeeld volgen de ontwikkelingen elkaar momenteel zo snel op, dat mensen aan de top van een bedrijf ze niet meer kunnen overzien of beheersen. De managers worden daardoor gedwongen meer over te laten aan de uitvoerders. De uitvoerders worden van 'zetbazen' medewerkers, die een eigen verantwoordelijkheid toebedeeld krijgen. Vanuit die verantwoordelijkheid moeten zij binnen de hen toebedeelde taak/functie initiatieven nemen. Er

tegenstelling tot cursussen van andere groeperingen. De individualpsychologie trekt kennelijk een bepaald soort mensen aan en/of vormt ze verder tot het Gemeenschapsgevoel. Ook van de internationale conferenties heb ik positieve indrukken gekregen. De huidige sfeer is niet meer als die in het verleden. De hoeveelheid deelnemers en de professionele organisatie nemen iets van de vroegere intimiteit weg.

3. Het gedachtegoed van Alfred Adler neemt nog steeds een plaats in. Overwegend de oppervlakkige kant ervan. Veel ideeën van Adler zijn in andere stromingen opgenomen, soms met een toegankelijker terminologie en ervaringscontexten.

Tot zover mijn reactie. Ik wens jullie in elk geval veel succes met het jubileum. Merkwaardig dat het voor mij ook al weer 50 jaar geleden is en zo oer-oud voel ik me eigenlijk nog niet. Met goede wensen van Hans.

(De handgeschreven lijst van deelnemers heeft de redactie ontvangen. Overigens zijn van alle jaren nog lijsten met cursisten bij het secretariaat aanwezig. Dus als u iets hierover wilt weten ?)

Corry Breas, lid en vroegere medewerkster van Groot Batelaar.

Achteraf realiseerde ik me dat ik toch een soort 'herdenking' van de werkers van het eerste uur miste. In de bijdragen aan het jubileumnummer of tijdens de vergadering over de toekomst van de NWIP. Hoewel de uitnodiging duidelijk genoeg was en de vraag 'hoe nu verder?' natuurlijk een dringende was.

Maar zijn er behalve Jet Rentenaar nog wel meer mensen uit die begin tijd? Ben ik een van de weinige nog levende deelnemers aan die eerste cursusjaren? Dan had ik het dus zelf moeten doen. Ik heb dus toch nog wat opgeschreven van wat ik me van zoveel jaren terug nog herinner. Tot mijn verwondering kwamen er heel wat namen boven van medecursisten. Die heb ik in mijn bijdrage weggelaten.

Het moet voor de jonge Nederlandse Werkgemeenschap voor Individual Psychologie een heel waagstuk zijn geweest om een tweejarige cursus te organiseren. Docenten waren er genoeg. In het jubileumnummer werden al genoemd: Dr. Ronge, Dr. Arendsen-Hein, de heren van Asperen en Vinkenburg. Maar er waren er meer: Dr. Delhez, Mevr. dr. Levie, mevr. van Walsum, mevr. Richard, mevr. van

BIJDRAGE LEDEN AAN HET LUSTRUM JAAR.

Hans von Sassen, docent aan de cursus en lid van het bestuur en de wetenschappelijke cie.

Ik was een tijd van huis en ontdekte dat ik je brief van eind november 1996 nog niet beantwoord heb. Hopenlijk kan je er nog iets van aan het jubileumnummer toevoegen. Nu een paar antwoorden op de door jou gestelde vragen. Het is allemaal ver weg voor me, maar ik hoop nog iets zinnigs te kunnen zeggen.

1. Ik kwam met de individualpsychologie in contact in de oorlogstijd (ongeveer 1942) via mijn moeder. Zij maakte toen kennis met mevr. S.J. de Vries, die later naar Amerika ging. Samen met mijn moeder nam ik deel aan de eerste cursus in 1947. Ik heb een paar documenten opgedoken waaronder een met de handgeschreven cursistenlijst uit 1948 van de eerste secretaresse.

Van ongeveer 1970 tot 1979 was ik docent aan de cursus. Ik gaf sociale psychologie; de mens als sociaal wezen; gedrag in groepen en dergelijke. Ook heb ik speciale cursussen gegeven van ongeveer 5 avonden in Utrecht, waaronder in 1970 een cursus over het hanteren van conflicten. (26 deelnemers) Ik heb deelgenomen aan de wetenschappelijke commissie en zitting gehad in het bestuur onder leiding van van Asperen. Verder heb ik een bijdrage geleverd aan een aantal internationale conferenties. (München, Wenen, Zürich, Parijs.) Begin 90-jaren was ik 'delegatie' bij de I.A.I.P. conferentie namens Nederland.

Goed herinner ik me nog de eerste conferentie in Nederland (Oosterbeek - 1955) met als sprekers Dr. A. Müller, Ansbacher, Oskar Spiel en anderen. Sedert 1981 ben ik in Oostenrijk lid van de Österreichische Verein für Individual Psychologie, maar niet meer actief. Ik heb in Oostenrijk wel officieel erkenning als psychotherapeut en oefen dat beroep ook nog uit, zij het niet meer intensief. Mijn hoofdberoep was en is organisatie ontwikkelaar. 'Entwicklungsberatung' voor veel soorten van organisaties. De laatste tijd heb ik geen grote projecten meer gedaan of langdurige cursussen. Ik houd me hoofdzakelijk bezig met supervisie, coaching en biographie workshops. De IP-gezichtspunten spelen daarin telkens weer een rol, impliciet of expliciet.

2. Mijn start op de cursus met docenten als Müller, Vinkenborg, Arendsen-Hein e.a. hebben indruk gemaakt. Opvallend op alle cursussen vond ik het contact met de deelnemers. De menselijke sfeer, nauwelijks conflicten en veel hartelijkheid in

wordt daarmee meer een beroep gedaan op de kennis en kunde van ieder individu. Terecht kan gezegd worden, want iedere mens is ten slotte uniek en wil zichzelf waar maken en dat wordt zo recht gedaan.

Termen waarmee deze stromingen worden aangeduid zijn: empowerment (EMP), total quality management, business process re-design (BPR), en autonome taakgroepen.

(De term 'empowerment' betekent het stimuleren van mensen om gebruik te maken van hun mogelijkheden en is in zekere zin synoniem aan bemoediging. De term empowerment is afkomstig van de Zuid-Amerikaan P. Freire.)

Ook de manager moet veranderen, wil de werknemer de opwaardering van zijn functie als zodanig ervaren. De manager kan zich niet meer achter zijn rang of positie verschuilen en opdrachten geven. Hij moet zich gaan open stellen voor inzichten van de werkvloer en die een plaats geven binnen de organisatie. Daarmee verandert ook de functie van de manager. Van superdeskundige wordt hij manager en deskundig in het aansturen en op gang houden van het arbeids- en veranderingsproces.

De noodzaak tot schaalvergroting.

Het is niet toevallig dat tegelijkertijd met de eerder genoemde veranderingen binnen de organisaties zich eveneens een tendens tot schaalvergroting aandient. Een flexibele organisatie in een veranderende markt vraagt een zodanige draagkracht dat de organisatie zowel financiële als personele ruimte heeft om zich te kunnen ontwikkelen en innoveren. Door de schaalgrootte wordt het mogelijk om structureel een bepaald budget vrij te maken voor innoverende activiteiten. De schaduwzijde van de schaalvergroting is dat een grote organisatie de neiging heeft zich bureaucratistisch te gedragen en daardoor trager (minder slagvaardig) te reageren. In het proces van schaalvergroting moet daarom aandacht zijn voor de organisatie structuur en het communicatieproces. De organisatie structuur wordt gekenmerkt door een centralisatie van de besluitvorming en een decentralisatie van de daaraan gekoppelde bevoegdheden om slagvaardig te blijven opereren. Een goede communicatie structuur ondersteunt dit proces in de uitvoering en samenhang. Een divisiestructuur of organisatorische opzet met kleinschalige produktie eenheden is hiervan een adequate uitwerking. Daarnaast wordt door veel organisatie adviseurs gepleit voor een organisatie met drie hiërarchische lagen, zodat de lijnen kort zijn.

Kleine, kwalitatief goede organisaties zijn vaak gericht op één produkt waarin zij zich hebben gespecialiseerd. Wanneer een organisatie weet dat zij tot in lengte van dagen zo'n kwalitatief goed produkt kan blijven leveren, is er geen enkele nood-

zaak tot schaalvergroting of verandering. In een veranderende omgeving met veranderende vragen, zoals onze huidige maatschappij gekarakteriseerd wordt, kan geen organisatie stabiel blijven voortbestaan. De organisatie moet in zo'n omgeving investeren en innoveren om de markt te kunnen volgen. Dit proces vraagt geen stabiele organisatie die zich op één gebied heeft gespecialiseerd. Zij vraagt een flexibele organisatie met een breed draagvlak als een organisatie tenminste wil overleven. Inbedding in een groter geheel is daarmee ook voor deze organisaties een noodzaak geworden.

Veel organisaties hebben het gevoel dat zij min of meer door de omstandigheden worden gedwongen om aan de schaalvergroting deel te nemen. Een fusie wordt daardoor teveel defensief benaderd en gezien als een verlies van de eigen identiteit en mogelijkheden in plaats van een verwerven van nieuwe kansen. Of zoals het volgende verhaal vertelt: Zegt de kip tegen het varken: 'Ham and eggs, een wereldprodukt ! Wat zou jij denken van de fantastische mogelijkheid die een fusie tussen jou en mij zou hebben ? In alle restaurants ham and eggs.' Het varken kijkt nadenkend. 'Wacht eens even', zegt het dan. 'Jij blijft eieren leggen, maar ik ga eraan.' Zegt de kip: 'Dat is toch altijd zo bij fusies.'

Bestuursvoorzitters plegen als reden voor een fusie aan te geven dat dit een positief effect heeft op de winstgevendheid en het concurrentievermogen. Hun handelswijze wordt zodoende geleid door een bepaalde groeistrategie. Deze bestuurders handelen vanuit kracht en dat is een wezenlijk andere positie dan een kleinschalige organisatie, die zich min of meer gedwongen voelt tot een fusie. De kunst van het fuseren is dan ook het positief bepalen van de eigen positie door of niet te wachten tot een gedwongen fusie zich aandient of de eigen positieve positie te benadrukken evenals de voordelen die de fusie biedt. Hiermee worden kansen gecreëerd door de fusie.

Onderzoek naar fusies levert overigens een wisselend beeld op. Er zijn fusies die uitdraaiden op een fiasco, maar ook fusies die een succes opleverden. Wat bij succesvolle fusies opvalt is dat de inzet meer was dan alleen een hogere winst bereiken. Doorgaans gingen dergelijke fusies gepaard met een plan voor sanering en veranderende bedrijfsvoering. Landheer van K.P.M.G. zegt in een interview dat topmanagers te vaak 'bouwers' willen zijn en teveel van stoel verwisselen om een continuïteit in het beleid te krijgen. Hij pleit er voor om een professional vrij te stellen voor 'business development'. Voorzichtig valt uit de fusie-ervaringen af te

Kortom de individualpsychologie is een in onze tijd passend en ondersteunend instrument om zicht te krijgen op en vorm te geven aan de organisatie, verstoringen in het arbeidsproces te analyseren evenals het functioneren van mensen in de organisatie.

De meerwaarde die de individualpsychologie hierbij oplevert is dat zij het reorganisatie proces een goede kans van slagen geeft, omdat zij uitgaat van kansen voor het individu in de veranderende organisatie. Daarnaast heeft zij aandacht voor het samenspel tussen het proces van zelfverwezenlijking en de behoefte van mensen ergens bij te horen en een bijdrage te leveren. Organisatie en medewerkers vormen zo een geheel in een samenspel waar beide beter van kunnen worden.

Gerard Kulker

Verbinding met de individualpsychologie.

Het veranderingsproces in organisaties doet nadrukkelijk een beroep op de wens van de mens om zichzelf te verwezenlijken en zin te geven aan zijn bestaan. De mens gebruikt hierbij zowel zijn aangeboren als geleerde kwaliteiten. De individualisering biedt hem de kans om op zijn eigen wijze vorm te geven aan zijn bestaan, terwijl het zich bewust zijn - dat hij in de organisatie deel uitmaakt van een groter geheel - hem dwingt zich in te passen in de organisatie en bij de mensen om zich heen. Dit spanningsveld is terug te vinden in de individualpsychologie.

In het proces van individualisatie en het streven alles zoveel mogelijk 'op maat' te krijgen, wordt de rol van bekende/oude wetmatigheden nadrukkelijk anders. Immers de kwaliteit 'op maat' is niet het hoogst technisch en objectief haalbare. Bij 'op maat' gaat het ook over de beleving, het subject. Het subject krijgt in het proces van verandering ruimte, waarbij de organisatie dient aan te sluiten in haar missie of visie. Binnen de individualpsychologie is veel aandacht voor de wijze waarop mensen hun omgeving en omstandigheden waarnemen in relatie tot hun persoonlijkheid. Vanuit deze theorie is een bijdrage te leveren door inzicht te geven in de verbinding en het samenspel tussen subjectkennis, methodekennis en sociale kennis in het arbeidsproces.

De individualpsychologie is in het reorganisatieproces ondersteunend te gebruiken naar zowel de individuele werknemer als naar de lerende en veranderende organisatie. Binnen een organisatie kan een werknemer meerdere van zijn levenstaken vorm geven.

Binnen de individualpsychologie gaat men uit van een vijftal levenstaken.

Te weten:

1. de houding ten opzichte van arbeid en beroep;
2. de houding ten opzichte van huwelijk, gezin en seksualiteit;
3. de houding ten opzichte van de samenleving als geheel;
4. de houding ten opzichte van zichzelf (het zelfbeeld);
5. de houding ten opzichte van religie, kosmos en zingeving.

In deze levenstaken komen we een aantal kennissoorten tegen, die eerder door drs. C.C. Sprenger als fundamenteel werden aangegeven voor het arbeidsproces. Ik doel hiermee op de analogie tussen subjectkennis en zelfbeeld; methodekennis en houding ten opzichte van arbeid en beroep; sociale kennis en het gemeenschapsgevoel.

leiden dat een fusie goed overwogen moet worden en moet leiden tot een fusieplan met voldoende aandacht binnen de gefuseerde organisatie om aan dat fusieplan vorm te geven.

De veranderende en lerende organisatie.

Een flexibele/veranderende organisatie moet een duidelijke doelstelling nastreven om de bewegingen binnen de organisatie gecoördineerd en doelgericht te laten verlopen. Daarbij vraagt doelgericht handelen om een strategisch beleid als vertrekpunt. Een evaluatie is nodig om te toetsen of de doelstelling is gehaald, terwijl het inzicht in het eigen arbeidsproces in combinatie met de veranderingen in de omgeving een cyclisch leerproces moeten voeden om de organisatie te laten voortbestaan in een sterk veranderende omgeving. De organisatie moet daarom voor zowel extern als intern transparant zijn, zodat men wordt uitgenodigd om mee te denken met en deel te nemen aan een cyclisch kwaliteitsproces van de organisatie. De reorganisatie bij Dow Chemical in Terneuzen had in 1994 als belangrijkste doel een verplating van de organisatie te bewerkstelligen. Tussen de directeur en de werkvloer zaten in totaal zeven hiërarchische lagen. Na de reorganisatie waren er nog drie van over. De organisatie is daardoor overzichtelijker en inzichtelijker geworden.

Meer soortgelijke bedrijven maken zo'n reorganisatie door met als doel niet alleen een verplating van de organisatie, maar ook een efficiënter en beheersbaarder arbeidsproces. Zulke reorganisaties gaan gepaard met functieveranderingen en het toedelen van budgetten. De functieveranderingen zijn in belangrijke mate op te vatten als een opwaardering van de functies en een toename van de verantwoordelijkheid en bevoegdheden van de functionaris.

Daarmee is er niet alleen sprake van een reorganisatie maar vindt er ook een verandering in de bedrijfscultuur plaats. Van werknemers wordt verwacht dat zij zelf initiatieven kunnen en willen nemen, zelfstandig (maar in samenhang met anderen) kunnen werken, hun verantwoordelijkheid kunnen dragen en hun bevoegdheden kunnen vorm geven.

Net zo min als men aan de top van de organisatie nog een volledig overzicht heeft van het arbeidsproces, net zo min heeft de individuele medewerker een totaal visie. Iedereen moet daarom kunnen samenwerken. Die samenwerking kenmerkt zich door een goede afstemming van de produktie activiteiten op elkaar, waarbij mede-

werkers niet alleen verantwoordelijk zijn voor hun deel en bijdrage aan het arbeidsproces, maar elkaar gaan en durven aanspreken op de gezamenlijk te leveren kwaliteit of het eindprodukt. Er ontstaat zo op de werkvloer een vorm van collegiaal overleg en intervisie, die niet vrijblijvend moet blijven maar moet groeien naar een vorm van professionele en collegiale toetsing. Om dit veranderingsproces te kunnen beheersen worden teams gevormd onder leiding van een team-/groepsleider. Men spreekt in deze situaties van zelfsturende teams.

Een medewerker van Dow Chemical merkt hierover op: 'We werden in het begin intensief begeleid. Want we mochten elkaar wel in de haren vliegen, maar er moesten geen doden vallen.'

Een forse verandering binnen de organisaties in een land waarin nog niet zo lang geleden door een cabaretier werd opgemerkt, dat 'iedereen die met zijn hoofd boven het maaiveld durfde uit te komen, direct zijn kop kwijt was.'

De gewenste cultuur verandering.

Drs. Pieter Bouw, president-directeur van de K.L.M. zegt over de gewenste verandering in de cultuur, die past bij de flexibele organisatie het volgende: 'Laat je als top nooit verleiden om te vertellen hoe iets moet worden gedaan, maar zeg wat er moet gebeuren. De vraag die het meest aan mij werd gesteld als ik het had over de noodzaak om het kostenniveau omlaag te brengen was: hoe moet dat dan? Dan zei ik: Ik zeg wat er moet gebeuren, jullie heb ik gehoord om te bedenken hoe het moet.'

Drs. Pieter Bouw gaat in zijn advies aan het management uit van een paar veranderende principes en wel:

1. Een fundamenteel onderscheid in taak en rol tussen management en uitvoerders, waarbij het management deskundig is om vanuit een visie op de organisatie aan te geven welke doelen de organisatie zich op welk moment moet stellen. De uitvoerders, die het arbeidsproces het best kennen, moeten vanuit die doelstelling kunnen aangeven op welke wijze die doelen bereikt kunnen worden.
2. Het 'follow the leader' krijgt in deze veranderende rolverdeling en positiebepaling een fundamenteel andere inkleuring. De uitvoerder werkt vanuit een eigen deskundigheid en verantwoordelijkheid. De wijze waarop hij het management volgt, is geen kritiekloos volgen. Naast de dienstbare attitude, vraagt de organisatie om vaardigheden zoals het kunnen vertalen van de doelen van het management naar de processen op de werkvloer. Van de uitvoerders wordt verwacht dat zij cre-

atief meedenken, initiatieven nemen en tijdig problemen signaleren.

Drs. C.C. Sprenger, senior consultant bij Berenschot geeft aan dat er vier onmisbare soorten kennis zijn, die cruciaal zijn voor de lerende organisatie. Hij onderscheidt:

- a. *subjectkennis* : kennis van de medewerker, van zijn subject;
- b. *methodekennis* : hoe ontwerp je nieuwe producten, maar ook: hoe moet je omgaan met files onderweg? Je weet waar en wanneer ze zich zullen voordoen en dat sluiptwegen niet helpen. Maar wat doe jij met die kennis? En daarmee wordt de verbinding gelegd tussen de methodekennis en de subjectkennis.
- c. *socialekennis* : begrip voor communicatieve processen of emotionele intelligentie. Dit is de olie voor de lerende organisatie.
- d. *handelingskennis* : dit is het omzetten van de aanwezige kennis in daden. Handelingskennis is het omgaan met de eerdere drie genoemde soorten kennis.

Samenvatting:

Het humanresource management geeft werknemers meer mogelijkheden om zichzelf te kunnen ontplooiën. Het is hierbij wel van belang een goede verbindende visie te formuleren, waarbij de belangen van de organisatie en die van de werknemer in elkaars verlengde komen te liggen.

Voor de organisatie geldt dat zij in een snel innoverende wereld voor haar voortbestaan onder meer afhankelijk is van de kwaliteiten en doorstroming van haar werknemers. Zij moet daarvoor condities scheppen in faciliterende en culturele zin.

Voor de werknemers geldt dat zij bereid moeten zijn zich te ontwikkelen, verantwoordelijkheid te nemen en gericht moeten zijn op samenwerken vanuit het bewust zijn dat zij deel uitmaken van een grotere organisatie. Vanuit de wetenschap dat zij onderdeel uitmaken van een grotere organisatie moeten werknemers bereid zijn hun kwaliteiten op de juiste plaats in te zetten en mee te groeien en mee te bewegen met de organisatie.

Het lijkt erop alsof binnen de veranderende organisatie voor de oudere, meer op stabiliteit gerichte werknemer geen plaats meer is. Niets is echter minder waar. Met name de methodekennis en handelingskennis bij deze groep is groot en kan binnen de organisatie benut worden om in het proces van veranderingen niet los te komen van de gewenste koers.