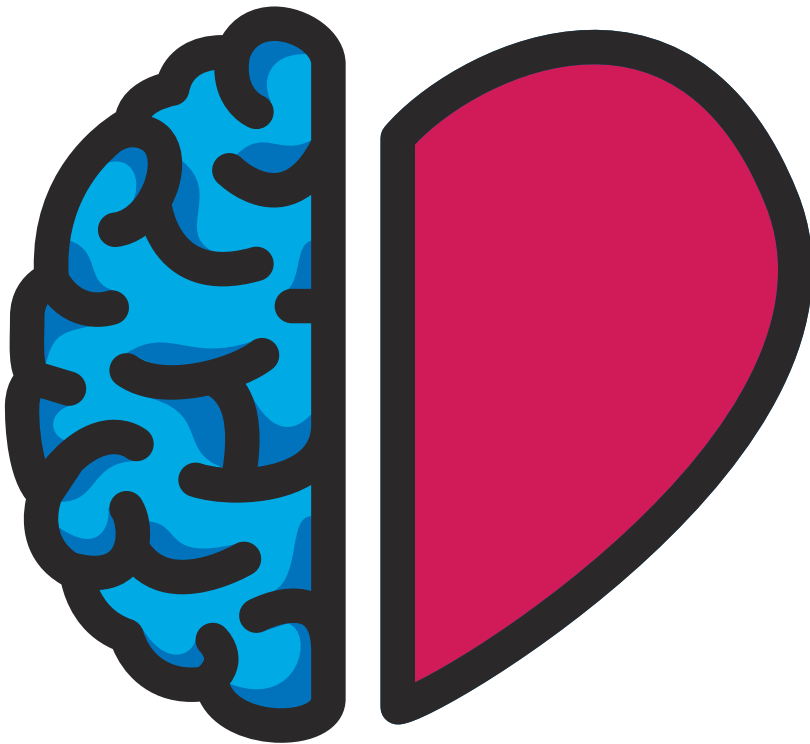


Rob Kayzel

Veranderen met verstand en gevoel

De kunst van organisatieverandering



Veranderen met verstand en gevoel

Paradox van het loslaten

Als ik hetgeen ik ben loslaat, word ik pas echt wat ik ben.

Als ik hetgeen ik heb loslaat, krijg ik pas echt wat ik nodig heb.

Als ik niets meer wens, zal alles in mijn schoot worden geworpen.

Als ik niet langer mijn best doe, maak ik grote indruk.

Hoe meer ik mezelf wegcijfer, hoe groter ik word.

Als ik opensta, zal ik geen weerstand ondervinden.

Laat los om iets te bereiken!

Veranderen met verstand en gevoel

De kunst van organisatieverandering

Rob Kayzel

Derde, herziene druk

u i t g e v e r i j | C
c o u t i n h o

bussum 2019

www.coutinho.nl/veranderen

Je kunt aan de slag met het online studiemateriaal bij dit boek. Dit materiaal bestaat uit antwoorden bij de opdrachten uit het boek en cases met opdrachten.

© 1998/2019 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Eerste druk 1998

Derde, herziene druk 2019

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Omslag: IndionDesign, Didam

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0665 1

NUR 807

Voorwoord

Het is twintig jaar geleden dat de eerste druk van dit studieboek verscheen. Ik heb het boek toen geschreven op basis van een onderwijsprogramma dat ik meerdere studiejaren heb verzorgd voor vierdejaars studenten van de opleiding Personeel en Arbeid van de Hogeschool van Amsterdam. Hun ervaringen met (organisatie)veranderingen tijdens de stage in het derde jaar en de afstudeeropdracht in het vierde jaar zijn een belangrijke bron geweest voor de voorbeelden en cases in dit boek. Door hun inbreng en feedback sluit het boek goed aan op de competenties die de beroepspraktijk van een startende afgestudeerde verwacht. Dit studieboek bevat basiskennis over individuele en organisatieveranderingen. Hoewel deze kennis geregeld in een nieuw jasje wordt gestoken is er aan de inhoud de afgelopen jaren nauwelijks iets veranderd. De blijvende belangstelling voor dit boek meen ik te kunnen verklaren uit de unieke combinatie van aandacht voor individuele veranderingsprocessen vanuit een psychologische invalshoek met de inzichten over organisatieverandering, die afkomstig zijn uit de organisatiekunde en de managementliteratuur. Het gebruik van veel praktijkvoorbeelden zal ook hebben meegespeeld. Dat laatste is de reden dat er voor deze versie een aantal nieuwe cases zijn geschreven en dat er bij de opdrachten 'mogelijke antwoorden' zijn gemaakt. Daarmee hoop ik dat het boek nog beter bruikbaar wordt in het onderwijs.

We leven in een tijd waarin verandering een actueel en urgent thema is. De verandering raakt alle facetten van het leven: klimaat, milieu, gezondheid, sociale media, voedselvoorziening, diversiteit, mobiliteit, huisvesting en energie. Innovaties zullen ons leven diepgaand gaan beïnvloeden. De klimaatverandering zal naar verwachting grote gevolgen hebben voor de manier waarop we (kunnen) leven. Overal zien we de spanning tussen wat op basis van wetenschappelijk onderzoek bekend is, de ratio en de emoties en belangen (en weerstand) van mensen en organisaties. Geregeld wordt niet gekozen voor oplossingen die experts aandragen, maar bepalen gevestigde belangen van organisaties met hun (oude) verdienmodellen in combinatie met sterke emoties de uitkomst. Dat is logisch, want de meeste mensen zijn gehecht aan het bestaande en vinden het moeilijk om het nieuwe te omarmen. Loslaten is lastig.

Het blijft daarom voor studenten in opleidingen voor beroepen die in aanraking komen met deze ontwikkelingen belangrijk om zich te verdiepen in de wijze waarop mensen en organisaties met verstand en gevoel omgaan met veranderingen.

Rob Kayzel
voorjaar 2019

Inhoud

Inleiding	9
1 Hechten	15
1.1 Een eigen plek	16
1.2 Ritme, maat en compositie	17
Samenvatting	19
Opdrachten	19
2 Groeifasen en crises in de individuele levensloop	23
2.1 De levensfasen volgens Erikson	24
2.2 Persoonlijke macht	33
Samenvatting	37
Opdrachten	38
3 Afweerreacties en karaktertrekken	47
3.1 Afweerreacties	48
3.2 Karaktertrekken	55
3.3 Het karakter van organisaties	60
3.4 De psychische risico's van leiderschap	63
3.5 Omgaan met afweerreacties en irrationaliteit	67
Samenvatting	70
Opdrachten	71
4 Omgaan met individuele veranderingen	73
4.1 Een fasemodel voor het verloop van individuele veranderingsprocessen	74
4.2 Zelfmanagement van veranderingen	78
4.3 Het begeleiden van individuele veranderingsprocessen	82
4.4 Stagnatie in individuele veranderingen	87
Samenvatting	89
Opdrachten	89
5 Omgaan met weerstand bij organisatieveranderingen	93
5.1 Uitingen en oorzaken van weerstand	94
5.2 Enkele manieren om weerstand te onderzoeken	96
5.3 Interventies bij organisatieveranderingen	101
5.4 Omgaan met weerstand	109
5.5 Het veranderingsvermogen van een organisatie	113
Samenvatting	115
Opdrachten	115

6	Problemen bij de groei van organisaties	121
6.1	Personeelsbeleid	122
6.2	Het ontwikkelen van een strategie	123
6.3	Het formaliseren van systemen	123
6.4	Toetreden tot nieuwe markten	124
6.5	Het verwerven van financiële middelen	124
6.6	Continue kwaliteitsverbetering	124
	Samenvatting	125
	Opdrachten	126
7	Het zoeken naar een koers	127
7.1	Bepalen van veranderingsdoelen	127
7.2	Het ontwikkelen van een visie	137
7.3	Valkuilen bij het zoeken naar een koers	143
	Samenvatting	145
	Opdrachten	146
8	Basismodellen voor de sturing van organisatie veranderingen	149
8.1	De ontwerpbenadering	149
8.2	De ontwikkelbenadering	155
8.3	Dilemma's bij het sturen van organisatieveranderingen	162
	Samenvatting	163
	Opdrachten	163
9	Varianten op de basismodellen	165
9.1	Het verbeteren van informatie en communicatie	165
9.2	Het vergroten van het draagvlak en de participatie	170
9.3	Het vergroten van het veranderingsvermogen: transitie management	173
9.4	Continue verbetering binnen kaders: Kaizen	175
9.5	Het concurrerende waardemodel	178
9.6	Het kleurendenken van Caluwé en Vermaak	181
	Samenvatting	182
	Opdrachten bij hoofdstuk 8 en 9	183
10	Adviseren bij veranderingen	187
10.1	Afstemming van de adviesbehoefte en de deskundigheid van de adviseur	188
10.2	Adviesrollen en interventies	193
10.3	Afweerreacties in adviesprocessen	200
10.4	Aanpak van een adviesopdracht	203
10.5	Valkuilen in de interactie	211
	Samenvatting	215
	Opdrachten	215
	Literatuur	218
	Register	220

Inleiding

Nadenken over veranderen is zo oud als de mensheid zelf. Onze levensloop wordt getekend en geschreven door veranderingen als geboorte en dood, ongeluk en voorspoed, overwinning en verlies. Het is onvermijdelijk en daarom ons noodlot om te leren omgaan met de veranderingsfasen in ons leven. De problemen en conflicten die we persoonlijk in de loop van ons leven tegenkomen, zijn – zoals in dit boek duidelijk zal worden – tevens de grondstof voor de problemen en conflicten bij organisatieveranderingen. Veranderingen kunnen een uitdaging zijn om te groeien naar nieuw evenwicht en hogere niveaus van leven. Je kunt zeggen dat omgaan met veranderingen de opdracht is van ieder mens. Het is daarom geen wonder dat we al vanaf het begin van de mensheid veranderingen proberen te begrijpen.

Visies op verandering

In de zesde eeuw voor Christus leven in het oude Griekenland twee denkers, Parmenides en Herakleitos, met tegenovergestelde opvattingen over veranderingen. Parmenides is van mening dat er niets in de wereld verandert. Wij kennen deze opvatting nog door het gezegde ‘Er is niets nieuws onder de zon’. Dat wij toch veranderingen waarnemen en ervaren heeft volgens Parmenides te maken met de gebrekkigheid van onze waarneming. Wij zien mensen, dingen en gebeurtenissen als anders of veranderd, terwijl ze in essentie hetzelfde zijn.

Herakleitos is van mening dat alles voortdurend verandert: ‘Wij kunnen niet tweemaal in dezelfde rivier stappen’ (want bij de tweede keer is er nieuw water aangevoerd). ‘Alles stroomt, niets is blijvend’, zo is zijn stelling. Hij formuleert de wetmatigheid die het verloop van veranderingsprocessen regeert als *de wet van de eenheid der tegenstellingen*. Aan iedere ontwikkeling ligt een spel van elkaar tegenwerkende krachten ten grondslag. Zonder dag kan er geen nacht bestaan en de afwisseling van dag en nacht bepaalt de dagelijkse cyclus van veranderingen in ons bestaan.

De wet van de eenheid der tegenstellingen geeft het inzicht dat aan ieder veranderingsproces een spanning of conflict tussen twee tegengestelde krachten ten grondslag ligt. Verder stelt de wet dat iedere impuls tot verandering zijn tegendeel oproept – een tegendeel dat tot uitdrukking komt in tegenwerkende krachten die veranderingsprocessen een bepaalde traagheid geven. Ten slotte spelen veranderingen zich volgens deze wet af in het spanningsveld tussen het nu en de toekomst, tussen wie wij zijn en wat wij doen

en de wijze waarop we wensen te zijn en te doen. Op verschillende plaatsen in dit boek zullen we de wet van de eenheid der tegenstellingen herkennen.

De tegengestelde opvattingen over veranderingen kun je zien als de twee polen van de paradox van verandering. Aan de ene kant veranderen de wereld en wijzelf voortdurend. Hoewel onze waarneming zeker bedrieglijk is, zal ze ons toch niet zo fundamenteel om de tuin leiden. Aan de andere kant hebben wij behoefte aan het onveranderlijke. Want alleen door stabiliteit kunnen wij een identiteit hebben, kunnen wij iemand zijn die de wereld om zich heen waarneemt en beïnvloedt. Wanneer we in een ronddraaiende tobbe van de waterval naar beneden storten, verliezen we onze oriëntatie op de wereld. Als we op een vast punt aan de kant staan, kunnen we zien wat er gebeurt. De paradox dat alles verandert en we tegelijkertijd behoefte hebben aan stabiliteit en identiteit betekent dat er bij veranderingen altijd spanningen spelen. Deze geven veranderingsprocessen hun specifieke kenmerken.

De wereld van het verstand en de wereld van de emoties

Het uitgangspunt van dit boek is dat veranderingsprocessen zich tegelijkertijd afspelen in twee werelden: de wereld van het verstand en de wereld van de gevoelens. De eerste wereld is die van de bewuste vormgeving van veranderingen. Vanuit dit perspectief houd je je bezig met de vraag hoe je veranderingen kunt sturen en begeleiden en hoe je op kunt treden als adviseur bij veranderingsprocessen. Met je verstand kun je modellen ontwerpen, stappenplannen maken, instrumenten en technieken kiezen om veranderingen te sturen en te begeleiden, en afwegingen maken over de kansen en bedreigingen van veranderingen.

De tweede wereld is die van de emoties, die onherroepelijk opgeroepen worden bij veranderingsprocessen. Emoties zijn meestal niet te controleren en te plannen, omdat het moment, de aard en de uitdrukking daarvan onvoorspelbaar zijn. De omgang met emoties vraagt andere technieken dan omgaan met rationele planning. Emoties vragen aandacht op momenten dat het ons niet uitkomt en hebben daarom een ongemerkte invloed op het verloop van veranderingsprocessen. Omgang met emoties vraagt om tijd en aandacht op momenten die moeilijk van tevoren zijn in te calculeren. De verrassing van onverwachte en soms heftige emoties kan verminderd worden door in veranderingsprocessen de plaats van emoties te erkennen. Inzicht in de oorzaken en de invloeden van emoties op veranderingen helpt ons te komen tot een betere beheersing van de veranderingen in onszelf en in organisaties.

Veranderen betekent afscheid nemen van oude gewoonten en werkwijzen, van vertrouwde mensen en omgevingen en soms van je oude identiteit en status. Veranderen betekent het aanleren van nieuwe manieren van omgang en van samenwerken, van nieuwe vaardigheden en een nieuwe houding. Veranderen roept gevoelens van onzekerheid, angst en twijfel op. De manier

waarop mensen omgaan met veranderingen is maar gedeeltelijk rationeel en voor een belangrijk deel emotioneel. Waarom ziet de een verandering als een uitdaging en de ander dezelfde verandering als een bedreiging? Om op deze vraag antwoord te kunnen geven is het nodig inzicht te krijgen in emoties, de oorzaken van emoties en de manier waarop we met deze emoties omgaan en kunnen omgaan bij veranderingen.

Leerdoelen

Dit studieboek is bedoeld als een inleiding voor iedereen die geïnteresseerd is in organisatieveranderingen. Het geeft een overzicht van bekende veranderekundige inzichten en begrippen. De leerdoelen liggen op het niveau van een beginner:

- Je weet hoe je zelf reageert op veranderingen en hoe je daarmee om kunt gaan.
- Je weet hoe andere mensen reageren en hoe je ze kunt begeleiden.
- Je kent de uitingen en oorzaken van weerstand tegen veranderingen en weet hoe je daarmee om kunt gaan.
- Je weet hoe je het draagvlak voor verandering en het veranderingsvermogen van een organisatie kunt vergroten.
- Je weet hoe je een visie kunt ontwikkelen, een strategie kunt bepalen en hoe je op basis daarvan veranderdoelstellingen kunt formuleren.
- Je weet op welke manieren een organisatieverandering aangepakt kan worden.
- Je weet welke dilemma's er spelen bij de keuze van een aanpak.
- Je kent de veranderekundige interventies en weet wanneer je ze kunt toepassen.
- Je weet op welke verschillende manieren je kunt optreden als adviseur bij organisatieveranderingen.

Dit zijn de algemene leerdoelen. Bij ieder hoofdstuk zijn de leerdoelen die bij het hoofdstuk passen benoemd.

Het bestuderen van dit boek en het uitvoeren van de studieopdrachten maken nog geen volwaardig veranderekundig van je. Daarvoor is veel praktische ervaring nodig. Wel biedt het je een basis waarop je je verder kunt ontwikkelen als veranderekundig.

De opbouw van dit boek

Het eerste hoofdstuk is een 'werkhoofdstuk' waarbij je, voordat je gaat verdiepen in veranderingsprocessen, even stilstaat bij die zaken waaraan mensen gehecht kunnen zijn en die ze eventueel los moeten kunnen laten bij veranderingen. Het tweede en derde hoofdstuk schetsen het belangrijkste

perspectief van waaruit in de daaropvolgende hoofdstukken naar organisatieveranderingen gekeken wordt. In deze hoofdstukken wordt aandacht besteed aan de niet-rationele aspecten van het denken en doen van mensen en worden de thema's en paradoxen die bij veranderingen aan de orde zijn uiteengezet. De eerste drie hoofdstukken kun je zien als voorbereidende hoofdstukken. Hierin worden de inzichten gepresenteerd die in de volgende, meer praktisch gerichte hoofdstukken worden uitgewerkt.

Het vierde hoofdstuk gaat over individuele veranderingsprocessen in het algemeen. Er wordt gekeken naar hoe individuele veranderingen verlopen, hoe je daar zelf mee om kunt gaan, hoe je anderen kunt begeleiden en waarin mensen kunnen vastlopen.

In het vijfde hoofdstuk wordt de stap gezet naar organisatieveranderingen. Het eerste onderwerp dat hier wordt besproken is weerstand bij organisatieveranderingen, omdat die de oorzaak vormt van veel mislukte veranderingsprocessen en de daarmee gepaard gaande individuele en organisatieproblemen. In dit hoofdstuk worden de interventies besproken die een veranderkundige tot zijn beschikking heeft en wordt ingegaan op de vraag welke factoren het succes van een organisatieverandering beïnvloeden.

De volgende hoofdstukken zijn wat praktischer. In hoofdstuk 6 wordt aandacht besteed aan de problemen waarmee organisaties zoal te kampen hebben. Hoofdstuk 7 gaat over het bepalen van veranderdoelen en het ontwikkelen van een visie. In hoofdstuk 8 en 9 wordt een overzicht gegeven van de verschillende manieren waarop organisatieveranderingen gestuurd kunnen worden. In het laatste hoofdstuk wordt ingegaan op de rol van de adviseur bij organisatieveranderingen en diens relatie met de mensen die hij adviseert.

Studieopdrachten en cases

De studieopdrachten aan het eind van elk hoofdstuk zijn een hulpmiddel om je de leerstof in dit boek eigen te maken. Door deze uit te voeren vergroot je je inzicht in je eigen functioneren als veranderaar. Je leert je sterke en zwakke kanten kennen en je kunt onderzoeken waarin je je nog verder zou moeten bekwamen. Verder leer je kritisch te kijken naar veranderingsprocessen in je omgeving.

De opdrachten vragen de inzet van verschillende leerstijlen: waarneming en reflectie, toepassen van inzicht en (her)ontwerpen, begripsvorming en het leggen van verbanden en oefenen van je gedrag in praktijksituaties. Er wordt gevraagd naar jezelf en naar anderen te kijken en de stof toe te passen op de organisatie waar je werkt of hebt gewerkt. Daarnaast zijn er bij sommige opdrachten en op de website cases opgenomen, waarop je je inzichten kunt toepassen.

Het praktisch werken als veranderaar veronderstelt dat je voldoende sociale en communicatieve vaardigheden beheerst, zoals onderhandelen, ge-

spreksvaardigheden en het uitoefenen van invloed. Tevens wordt verondersteld dat je op de hoogte bent van theorieën op het gebied van management, organisatie, communicatie en opleiden. Als je deze basis mist, is het nodig dat je aanvullend door middel van bijvoorbeeld trainingen en workshops en door het bestuderen van theorie je deskundigheid vergroot.

Je kunt de opdrachten het beste doen in een (kleine) studiegroep. Sommige opdrachten vragen je om naar jezelf en anderen te kijken. Omdat je zelfbeeld en waarneming vertekend kunnen zijn, is het goed om corrigerende feedback te ontvangen en te geven. Aangezien het bij veranderen gaat om dilemma's, zijn er zelden eenduidige antwoorden te geven en leer je het meest door jouw antwoorden of oplossingen met die van anderen te vergelijken en te bespreken. Daarbij zijn de overwegingen die leiden tot jouw antwoord of oplossing net zo belangrijk als het antwoord of de oplossing zelf.

Je kunt op basis van je leerbehoefte en interesse een selectie maken uit de studieopdrachten. Ook kun je de cases kiezen die het meest aansluiten bij je eigen ervaring.



Online studiemateriaal

Op www.coutinho.nl/veranderen vind je het online studiemateriaal bij dit boek. Dit materiaal bestaat uit:

- mogelijke antwoorden bij de vragen uit het boek;
- cases met opdrachten waarbij je de inhoud van het hele boek kunt gebruiken. De centrale vragen daarbij zijn: Wat is jouw analyse? Welke aanpak sta je voor? Welke rol(len) zijn volgens jou nodig?

1

Hechten

It's paradoxical but true that the person over whom you have most control is yourself but the hardest person to change is yourself. Like chastity, change is something which might be good for us but on the whole we'd rather it didn't happen just yet. (Liz Clarke, 1994, p. 50)

Veranderen is het loslaten van het oude en het hechten aan het nieuwe. Zowel loslaten als hechten vergt (emotionele) inzet en energie van ons. Maar hoe veranderbaar is een mens? Aan bepaalde zaken zijn we zo gehecht dat we ze niet (meer) los kunnen laten. Het gezin of de familie waarin we zijn opgegroeid, pijnlijke en gelukkige gebeurtenissen uit ons verleden – we dragen ze ons hele leven met ons mee en ze bepalen hoe gemakkelijk we bepaalde zaken wel en andere zaken niet kunnen loslaten. Andere dingen zijn voor ons zo vreemd dat we ons daaraan niet kunnen hechten. Waarden en gewoonten kunnen zo ver afstaan van onze basale overtuigingen en emoties dat we ons daarmee nooit zullen kunnen verbinden. Misschien ben je van mening dat mensen gemakkelijk kunnen veranderen. Of huldig je juist de opvatting dat mensen eigenlijk niet kunnen veranderen?

Dit boek begint door stil te staan bij die zaken waaraan mensen zich hechten. Op die manier onderzoek je hoe moeilijk of gemakkelijk het is om jezelf en anderen te veranderen. Kun je de vaste en niet te veranderen kern van jezelf en van anderen ontdekken? En wat zijn zaken die je zelf en die anderen gemakkelijker kunnen loslaten? Deze vragen worden onderzocht vanuit twee perspectieven: je eigen plek (paragraaf 1.1) en de inrichting van je leven (paragraaf 1.2).

Leerdoel

- Je weet waar mensen zich aan kunnen hechten.

1.1 Een eigen plek

De behoefte aan een eigen plek wordt in alle culturen onder woorden gebracht als een verlangen naar je ergens thuis voelen. Dat heeft echter vele aspecten, waarvan er hier een aantal genoemd wordt:

- materiële identiteit: een eigen huis of woonruimte, eigen kleding, eigen meubels, een eigen auto, eigen kunstvoorwerpen, eigen gereedschappen, eigen uitrusting voor de vrijetijdsbesteding;
- geografische identiteit: de bureu, de buurt, de wijk of het dorp, de stad, de regio, het land;
- sociale identiteit: het al dan niet hebben van een echtgenoot, partner of levensgezel, familie, sociale contacten in de buurt waar je woont, vrienden en vriendinnen, lidmaatschap van verenigingen of organisaties;
- economische identiteit: je positie in de maatschappelijke arbeidsdeling: in werk en huishouden, je beroep, de status van je beroep;
- culturele identiteit: religie, waarden en normen, omgangsvormen, rituelen;
- werkidentiteit: de inhoud van het werk, sociale contacten op het werk, contacten met klanten, contact met je leidinggevende en opdrachtgevers;
- virtuele identiteit: je plaats in je netwerk van vrienden en contacten op sociale media, interacties, je betrokkenheid bij de gebeurtenissen waaraan je deel hebt, de zaken waar je aandacht naar uitgaat en die je wel en niet leuk vindt.

Mensen zijn gevormd door en gehecht aan hun land, hun regio, hun dorp, buurt of stad en aan hun familie. Religieuze waarden, of mensen godsdienstig zijn of niet, beïnvloeden de wijze waarop mensen tegen het leven aankijken en wat ze als belangrijk ervaren. In de westerse culturen zijn een-op-eenrelaties, de plaats op de arbeidsmarkt en materiële rijkdom van groot belang voor iemands ervaring van geluk. In andere landen en culturen kan dat heel anders zijn, bijvoorbeeld bij het Samburu-volk uit Oost-Afrika:

De Samburu's verdeelden hun samenleving onder in leeftijdsgroepen. Mannen en vrouwen hebben ieder hun eigen rechten en plichten. Zij trekken het grootste deel van hun leven op met de seksegenoten van hun eigen leeftijdsgroep.

In zijn vroege jeugd worden bij een onbesneden knaap gaten in de oorlellen gemaakt en twee tanden in de onderkaak eruit gesneden. Enkele jaren later volgt voor alle teenagers gezamenlijk de belangrijkste gebeurtenis uit het leven: de besnijdenis. Om de veertien jaar vinden in het Samburu-district onder de jongens tussen ongeveer tien en twintig jaar deze initiatieceremoniën plaats. (...)

De Samburu-teenager is na deze ceremonie *moran* (krijger). (...) De moran moet voor zichzelf leren zorgen en hij geniet van zijn vrijheid. (...) Tegen het einde van

deze periode van veertien jaar nadert de derde etappe in het leven van de moran: het huwelijk.

In het laatste jaar van hun krijgerschap gaan alle morans op zoek naar een echtgenote. Met het huwelijk komen de verantwoordelijkheden voor de man en eindigt zijn moran-schap. Hij wordt junior-oudste. (...)

Meisjes hebben minder rechten in hun jeugd. Ze moeten huishoudelijke taken verrichten en helpen bij het hoeden van de geiten en schapen. (...) Hun trapsgewijze gang in het leven bestaat uit slechts twee fases. Ze worden besneden op hun huwelijksdag en bereiken daardoor de volwassenheid.

De meest gerespecteerde groep van mannen is die van de oudsten. (...) De stamoudsten bewaken de morele waarden en het milieu. Ze nemen collectief beslissingen en verstrekken advies aan de jongeren. (Koert Lindijer, 1995, p.15)

De grootste veranderingen in een mensenleven hebben vaak te maken met een verandering van plek: het verlaten van je ouder(s) om zelfstandig te gaan wonen, het aanvaarden van een (nieuwe) baan, het moment waarop je trouwt of gaat samenwonen, het moment waarop je met pensioen gaat en afscheid moet nemen van een werkend leven.

1.2 Ritme, maat en compositie

Behalve door een eigen plek wordt je leven gevormd door de manier waarop je omgaat met de tijd. Je leven kent een patroon waarin verschillende activiteiten een volgorde, intensiteit en belang hebben. Je leven kun je verdelen in een aantal hoofdactiviteiten, waartussen afgewisseld wordt: activiteit en slaap, werken, (ver)zorgen, rusten en ontspannen. Binnen die hoofdactiviteiten heb je ritmes van inspanning en ontspanning, een afwisseling van routine en improvisatie, van denken en van doen.

In zorgtaken wordt het ritme bepaald door de eigen behoeften en mogelijkheden en de behoeften van anderen. Je stelt je in op wat er om je heen gebeurt en reageert daarop. De zorgtaak is probleem- of behoeftegericht. Het werkritme is resultaatgericht: deze klus moet dan af en de volgende klus ligt al te wachten. Ontspannen is het tegendeel van werken: werken is tijd winnen, ontspannen is tijd verkwisten.

Ons tijdsbesef op de verschillende terreinen van het leven varieert sterk. In het werk sta je onder tijdsdruk, tijd is geld. Kwaliteit en efficiëntie zijn de criteria waaraan je je inspanningen afmeet. Bij het zorgen wordt de tijd bepaald door natuurlijke ritmes en behoeftes en je past je daaraan aan.

De onderlinge afstemming van ritmes bepaalt de maat van het leven. Maat betekent: in staat zijn om van het ene naar het andere ritme om te schakelen.

Het betekent evenwicht tussen de verschillende ritmes. En het betekent hoeveelheid: zorgen dat je niet te veel of te weinig doet. De maat van een leven gehoorzaamt aan de wet van de eenheid van tegenstellingen: tegenover tijd winnen moet tijd verspillen staan, tegenover planning improvisatie, tegenover inspanning ontspanning, tegenover doelgerichtheid het genieten van het moment. Je zou kunnen zeggen dat de afwisseling van de verschillende aspecten van het leven je gezondheid en geluk bepalen. Het ontbreken van maat en evenwicht kan leiden tot chronische vermoeidheid en uitputting.

Het arbeidsethos is in wezen een tijdsethos. Het arbeids- en tijdsethos is gebouwd op twee pijlers: de drijfveer om steeds meer in steeds minder tijd te willen doen en de norm dat we alles op de afgesproken tijd doen. De ontwikkeling van dit tijdsethos in de negentiende eeuw is een belangrijke voorwaarde geweest voor economische groei en heeft de vormgeving van de maatschappelijke verhoudingen sterk beïnvloed.

Het arbeidsethos wordt een probleem als het van mensen vraagt af te zien van hun lichamelijke en geestelijke tijdsbehoeften. Het westerse arbeids- en tijdsethos creëert een spanning tussen de economische tijdsregulering en menselijke tijdspatronen. Veel mensen hebben tegenwoordig moeite met de maat in hun leven. Omdat het dominante ritme in deze maatschappij het werkritme is, nemen mensen dat mee naar huis en proberen ze ook hun zorg en ontspanning, gepland, efficiënt en resultaatgericht vorm te geven. Daartegenover staat een groep mensen zonder werk en zonder maatschappelijk nuttige bezigheden die grote moeite hebben hun leven vorm te geven door het ontbreken van tijdsdruk, inspanningen en zinvolle uitdagingen.

Naast ritme en maat kunnen we spreken over de compositie van een leven. De compositie verbindt het verleden via het heden aan de toekomst. Compositie is het tijdsperspectief dat je hanteert en de zin die je geeft aan wat je nu doet in het licht van je leven als geheel. Het is het relateren van wat je nu doet aan wat je gedaan hebt en wat je in de toekomst gaat doen. Het is ook de vraag naar de zin van het leven. Het ontbreken van de betekenis van het verleden of het ontbreken van een toekomstperspectief maakt het heden ondefinieerbaar en leeg.

Over een goede compositie kun je op verschillende manieren denken. De *klassieke* opvatting gaat uit van het begrip harmonie. Een goed leven is een leven waarin je in overeenstemming met je omgeving en overeenkomstig de verschillende levensfasen leeft. Je doet mee aan de natuurlijke, sociale en religieuze cycli van de gemeenschap waarvan je deel uitmaakt. De harmonie wordt tot stand gebracht door geschreven en ongeschreven voorschriften die het leven structureren en regelen. In deze opvatting van compositie staan de

gemeenschap en de continuïteit met het verleden centraal en is het individu daaraan ondergeschikt.

Een *romantische* benadering van de compositie geeft een centrale plaats in de compositie aan het onverwachte, het ongrijpbare of het authentieke. Een goed leven is een uniek leven, een leven dat in zijn essentie niet is te begrijpen of te verklaren, maar dat met volle teugen geleefd wordt. Kwaliteiten worden gezocht en soms gevonden in bijzondere momenten, ontmoetingen en onverwachte gebeurtenissen, maar ook in de verwerking van tegenslagen en ongeluk. Deze opvatting gaat uit van de wil en de behoefte van het individu, vaak tegen de geschreven en ongeschreven regels van de gemeenschap in. Het individu en het hier-en-nu staan in deze benadering centraal.

Een derde benadering is een *organische* opvatting van het leven. Het leven wordt gezien als een proces van persoonlijke groei, dat bestaat uit verschillende stadia met hun kenmerkende crises en uitdagingen. De organische opvatting gaat uit van persoonlijk te doorleven stadia van transformatie die de persoonlijkheid op een hoger plan brengen. Het accent ligt op innerlijke drijfveren, die uiterlijke aanleidingen gebruiken om te leren van veranderingen en crises. Centraal staat de oriëntatie op de toekomst.

Culturen en religies hebben een verschillende tijdsoriëntatie. Westerse culturen kunnen toekomstgericht worden genoemd. Vragen die we ons op dit moment stellen en problemen die we signaleren, zijn merendeels gericht op de toekomst. Ook oplossingen en doelen zoeken we in de toekomst. Oosterse culturen hechten meer waarde aan de continuïteit met het verleden. Activiteiten, vragen en problemen worden sneller gezien in het licht van de individuele en collectieve geschiedenis.

Samenvatting

Veranderen is loslaten van het oude en hechten aan het nieuwe. Hoe meer je gehecht bent aan het oude, hoe moeilijker je het los zult kunnen laten en hoe moeilijker je zult veranderen. Daarom is in dit hoofdstuk kort stilgestaan bij de zaken waaraan mensen gehecht kunnen zijn: een eigen plek in de samenleving en het ritme, de maat en de compositie van het leven.

Opdrachten

Een verandering wordt als ingrijpend ervaren als iemand iets verliest waaraan hij sterk is gehecht. Voor een veranderaar is het daarom belangrijk te begrijpen waaraan mensen gehecht zijn en om je bewust te zijn van de zaken waaraan je zelf hecht, omdat dat je waarneming van wat anderen wel en niet belangrijk vinden onbewust zal kleuren.

1 Jouw eigen plek

- a Maak een zo volledig mogelijke lijst van concrete zaken waaraan je in je huidige leven bent gehecht. Je kunt daarbij gebruikmaken van het overzicht uit paragraaf 1.1.
- b In het overzicht is genderidentiteit niet genoemd. Is dat belangrijk voor jou?
- c Kun je categorieën bedenken die niet in het overzicht zijn opgenomen? Als dat zo is, vul dan je lijst aan met deze nieuwe categorieën.
- d Geef daarna met een getal van 1 tot 5 (1 = zou je makkelijk kunnen loslaten, 5 = zou je helemaal niet kunnen loslaten) aan hoe gehecht je aan de verschillende aspecten van je huidige leven bent.
- e Waarom kun je bepaalde zaken loslaten en waarom andere niet?
- f Hoe rationeel is jouw gehechtheid aan bepaalde zaken?

Als je in een groep studeert: laat je groepsleden de uitkomsten van de opdracht lezen.

- Welke overeenkomsten zie je?
- Welke verschillen zie je?
- Kun je de overeenkomsten en verschillen verklaren?

2 De plek van iemand anders

Onderzoek door middel van een interview de plek van iemand die heel anders is dan jij, bijvoorbeeld iemand van de generatie van je ouders of grootouders, iemand met een andere sociale of culturele achtergrond.

- a Beschrijf aan de hand van de categorieën uit de eerste opdracht waaraan zij of hij is gehecht.
- b Laat de persoon met een getal van 1 tot 5 (1 = zou je makkelijk kunnen loslaten, 5 = zou je helemaal niet kunnen loslaten) aangeven waaraan hij het meest is gehecht.
- c Vraag waarom hij bepaalde zaken belangrijk of minder belangrijk vindt.
- d Kun je deze overwegingen en gevoelens begrijpen?

3 De plek van Nederlanders

- a Waaraan zijn mensen in Nederland volgens jou gehecht? Waarom?
- b Wat kunnen ze makkelijk loslaten? Waarom?
- c Denk je dat er verschillen zijn tussen groepen en lagen van de Nederlandse bevolking? Zo ja, welke verschillen zijn er volgens jou en waardoor worden die veroorzaakt?

4 Ritme en maat

- a Neem een vel papier en verdeel dat in drie kolommen. Schrijf in de eerste kolom onder elkaar een zo volledig mogelijk overzicht van de activiteiten

waarmee je je huidige leven vult (neem bijvoorbeeld het afgelopen jaar). Schrijf niet alleen 'doe-activiteiten' op, maar ook de activiteiten waarbij je 'niets doet'. Schrijf niet alleen geplande, maar ook ongeplande activiteiten op.

- b Schrijf in de tweede kolom hoeveel tijd je aan iedere activiteit besteedt:
- bij dagelijks terugkerende activiteiten in uren per dag;
 - bij wekelijks of maandelijks terugkerende activiteiten in uren per week of maand;
 - bij jaarlijks terugkerende activiteiten in dagen per jaar.

Maak ook een schatting van de hoeveelheid tijd (in uren of dagen) die opgaat aan ongeplande of spontane activiteiten.

- c Schrijf in de derde kolom jouw oordeel over je tijdsbesteding op de volgende wijze:
- voldoende = ik besteed hier voldoende tijd aan, ik ben er tevreden over
 - te weinig = ik besteed hier te weinig tijd aan, ik ben daar ontevreden over
 - te veel = ik besteed daar te veel tijd aan en ben daar ontevreden over
- d Beantwoord de volgende vragen:
- Hoe tevreden ben je over de maat van je leven?
 - Heb je het gevoel te weinig of te veel tijd te hebben?
 - Wat zou je willen veranderen?
- e Hoe zou je dit willen doen? Bedenk een plan, voornemen of aanpak. Het is niet nodig dat je dit plan echt gaat uitvoeren. De bedoeling van deze vraag is dat je bedenkt wat je zou kunnen doen.
- f Wat zou je moeten opgeven om je plan, voornemen of aanpak uit te voeren? Ben je bereid dat op te geven?

5 Compositie

- a In paragraaf 1.2 worden drie composities voor een gelukkig leven genoemd: de klassieke, de romantische en de organische. Kun je zelf nog andere composities bedenken? Zo ja, welke?
- b Aan welke compositie beantwoordt je huidige leven het meest?
- c Ben je daar tevreden mee of zou je een andere compositie willen?
- d Waarom ben je tevreden of ontevreden met de huidige compositie van je leven?
- e Wat zou je willen veranderen?
- f Hoe zou je dat willen doen?

6 Verschillen tussen mensen

Mensen hechten zich aan verschillende dingen. Ze verschillen ook in hun opvatting over de maat en compositie van hun leven. Zijn er volgens jou in het algemeen verschillen tussen:

- mannen en vrouwen? Zo ja, welke en waarom?
- mensen uit lagere en hogere sociaal-economische milieus? Zo ja, welke en waarom?
- mensen uit Nederland, Suriname, en Marokko? Zo ja, welke en waarom?

2

Groeifasen en crises in de individuele levensloop

Hoe komt het dat veranderingen door sommige mensen worden gezien als een uitdaging en door andere als een bedreiging? Het antwoord op deze vraag is voor een deel te vinden in de ingrijpendheid van de verandering, die, zoals we in het vorige hoofdstuk hebben gezien, afhankelijk is van de zaken waaraan iemand is gehecht. Daarnaast heeft iemands persoonlijkheid gevolgen voor de manier waarop hij naar verandering kijkt. Ieders veranderingsvermogen, de wil en vaardigheid om met veranderingen om te gaan, is verschillend.

In dit hoofdstuk wordt onderzocht wat veranderingsvermogen inhoudt en hoe het zich ontwikkelt. Welke eigenschappen hebben mensen die goed met veranderingen kunnen omgaan en hoe hebben ze die ontwikkeld? Het ontwikkelingsmodel van Erik H. Erikson (1994) biedt daartoe goede aanknopingspunten.

Volgens dit model ben je al vanaf je geboorte onbewust bezig met het omgaan met grote veranderingen in je leven, wat bepalend is voor de persoonlijkheid die je nu hebt. De psychologische dilemma's waarmee je als kind hebt geworsteld, komen weer terug bij de veranderingsprocessen in je leven als volwassene. Daarom zegt Erikson dat inzicht in de manier waarop je met de groeifasen en crises in je leven bent omgegaan, ook inzicht geeft in de manier waarop je als volwassene met veranderingen omgaat. In paragraaf 2.1 zal dat worden uitgewerkt. In paragraaf 2.2 wordt de theorie van Erikson toegepast op het vraagstuk van persoonlijke macht bij organisatieveranderingen.

Leerdoelen

- Je hebt inzicht in de levensfasen van de mens en de dilemma's en psychische conflicten in iedere fase volgens de theorie van Erikson.
- Je hebt inzicht in verschillende vormen van macht gerelateerd aan de drie eerste levensfasen.

2.1 De levensfasen volgens Erikson

De psychiater Erik Erikson heeft er zijn levenswerk van gemaakt om onderzoek te doen naar de ontwikkeling van de mens tot een gezonde persoonlijkheid. Zijn inzichten hebben tot op heden grote invloed op het denken over verandering en groei. Erikson stelt dat een mens in zijn leven een aantal groeistadia doorloopt. Ieder stadium wordt bepaald door een psychisch conflict en de bijbehorende oplossingen. De wijze waarop mensen dit conflict in deze kritische periodes van hun leven oplossen, is van grote invloed op de manier waarop zij als volwassene omgaan met veranderingen.

Volgens Erikson beslaat het leven van de mens acht fasen. De eerste drie fasen, van de geboorte tot en met de kleutertijd, hebben de meeste invloed op de vorming van iemands karakter en zijn bepalend voor het al dan niet succesvol doorlopen van de volgende fasen en veranderingen in het leven.

In iedere levensfase staat één intrapsychisch conflict in de ontwikkeling van de persoonlijkheid centraal. Het conflict ontstaat als gevolg van de natuurlijke groei van vermogens. Dat wil niet zeggen dat andere psychische vraagstukken in dat stadium niet aanwezig zijn, maar dat er aanleidingen zijn waardoor het specifieke psychische dilemma op de voorgrond treedt.

De psychische conflicten hebben in de levensloop een door de natuurlijke groei bepaalde volgorde. Een mens kan zich verder ontwikkelen tot een gezonde persoonlijkheid als hij een bevredigende oplossing heeft gevonden voor de bij de voorafgaande groeistadia behorende conflicten. Als dat niet het geval is, zullen conflicten uit een vroeger stadium tijdens het latere leven altijd weer een rol spelen in de manier waarop we met andere mensen en moeilijke situaties omgaan.

In zijn theorie is Erikson op zoek naar het antwoord op de vraag wat (psychische) gezondheid is. Zijn antwoord is dat iemand psychisch gezond is als hij in staat is zijn hele leven te groeien. Onder groei verstaat Erikson de mogelijkheid om bewust te kiezen uit verschillende mogelijkheden om te denken, te voelen, te doen en te zijn. Als mensen hun (psychische) keuzevrijheid verliezen omdat ze vastraken in een patroon van denken, voelen en handelen waarop ze geen invloed kunnen uitoefenen, dan is er volgens Erikson sprake van een psychisch ongezonde toestand. In de praktijk bezit iedereen zowel gedachten en gevoelens die groei en keuzevrijheid bevorderen, als gedachten en gevoelens die groei en keuzevrijheid belemmeren. Op basis daarvan kan van niemand worden gezegd dat hij helemaal gezond of helemaal ziek is. Wel is het zo dat de ene mens meer last kan hebben van gefixeerde of dwangmatige gedachten en gevoelens dan de andere. Het antwoord op de vraag of iemand psychisch gezond of ongezond is, wordt bepaald door de eigen beleving en door de beleving van de omgeving en is daarom (inter)subjectief. Sommige mensen zijn heel gelukkig met hun eigenaardigheden, andere heb-