

# STICHTING BEDRIJFSKUNDE

MANAGEMENT LEERGANG  
VAN NIET-RATIONELE  
EN DISFUNCTIONELE  
PROCESSEN  
IN ORGANISATIES

2015

In Joseph Hellers roman *Catch 22*, moedigt luitenant Scheisskopf het squadron aan hem te vertellen wat de reden van hun slechte teamgeest en minimale prestaties is. Eén van de kadetten Clevinger wil aan dat verzoek voldoen, ondanks de waarschuwingen van zijn vriend Yossarian. De dialoog tussen hen verloopt als volgt:

*'I want someone to tell me', Lieutenant Scheisskopf beseeched them all prayerfully. 'If any of it is my fault, I want to be told.'*

*'He wants someone to tell him', Clevinger said.*

*'He wants everyone to keep still, idiot', Yossarian answered.*

*'Didn't you hear him?' Clevinger argued.*

*'I heard him', Yossarian replied. 'I heard him say very loudly and very distinctly that he wants every one of us to keep our mouth shut if we know what's good for us.'*

*'I won't punish you', Lieutenant Scheisskopf swore.*

*'He says he won't punish me', said Clevinger.*

*'He'll castrate you', said Yossarian.*

*'I swear I won't punish you', said lieutenant Scheisskopf. 'I'll be grateful to the man who tells me the truth.'*

*'He'll hate you', said Yossarian. 'To his dying day he'll hate you.'*

Clevinger luistert niet. Hij probeert de luitenant te helpen. Het resultaat is dat hij voor de krijgsraad wordt gedaagd en beschuldigd wordt van verraad.

## Inleiding

Veel managers, organisatieadviseurs en wetenschappers wijzen in toenemende mate op het belang van niet-rationele processen in organisaties. Maar al te vaak ervaart de leiding van een bedrijf dat processen niet verlopen zoals gepland. Er is veel aandacht gegeven aan het nemen van 'juiste' maatregelen, maar wat beoogd werd lukt niet, terwijl er nauwelijks redenen genoemd kunnen worden om het mislukken te verklaren. Dergelijke ervaringen zijn strijdig met een gevoel van rationaliteit, maar ze spelen in een organisatie een belangrijke rol, ook wanneer het omgekeerde blijkt, namelijk dat bepaalde zaken waarvan men de mislukking had verwacht toch slagen.

Ook bij succesvolle organisaties blijkt de verklaring van dit succes slechts gedeeltelijk te berusten op rationale processen; de kwaliteit van het functioneren, de 'esprit de corps' en de energieke inzet van mensen bij het bereiken van de organisatiedoelen berusten voor een groot deel op niet-rationele processen.

Computers, modellen voor lange en korte termijn planning, rationale besluitvormingsstrategieën, etc., zijn als hulpmiddel zinvol, maar garanderen geenszins dat de juiste beslissingen worden genomen. Veel te vaak wordt er vanuit gegaan dat het handelen van de mens alleen berust op rationale overwegingen. Vanuit zijn/haar eigen ervaringen weet iedereen dat dat niet zo is, maar als we praten over het functioneren van organisaties zijn we geneigd de rationale ordening te benadrukken.

Het feitelijk functioneren van organisaties onthult de belangrijke rol van niet-rationele processen. Het is de taak van het management om deze processen te integreren in het organisatiegedrag, op een zodanige manier dat organisaties effectiever en efficiënter functioneren.



95 punten

Deelname aan dit programma geeft recht op 95 PE punten.

## Maatwerk

De Stichting Bedrijfskunde ontwikkelt maatwerkprogramma's voor - en in samenwerking met - een organisatie of onderdeel daarvan.

Nadere informatie over de methode van aanpak en mogelijkheden van de Stichting Bedrijfskunde worden gaarne verstrekt door de directie.

## Psychologische Expertise en Management Consultatie

Soms functioneren werknemers, ten gevolge van psychologische determinanten minder optimaal in hun werksituatie of lopen daarin vast.

De Stichting Bedrijfskunde legt zich toe op een vorm van expertise waarin de aard van het probleem wordt gediagnosticeerd en zonodig begeleid. Daarnaast kunnen managers een consultatie traject volgen, individueel of groepsgewijs.

## Organisatie

**Directie:**  
Drs. L.A. Staallekker

**Adviseur:**  
Drs. P. de Bel

**Staf:**  
Dr. J.A. Bruijn  
Drs. W.P.Dijkshoorn  
Drs. O.N. Markx  
Dhr. A.Rengelink  
Drs. L. Sanders  
Mevr. H.W.J.Weijenbergh  
Mevr. A.J. Knops

## Doelstelling

Doel van het programma is het verkrijgen van inzicht in en het leren hanteren van niet-rationele en disfunctionele processen in organisaties. Deze spelen zich af op het persoonlijke vlak, op het niveau van de kleine groep en in de werking van de gehele organisatie. In de leergang zullen deze drie niveaus uitvoerig worden bestudeerd.

Het theoretische kader van waaruit wordt gewerkt in deze leergang wordt gevormd door de psycho-analyse gebaseerde theorieën van menselijk gedrag in zijn sociale omgeving. Centraal daarin staat de gedachte dat gedrag, ook in een organisatie, sterk wordt beïnvloed door onbewuste motieven. Besluiten, overtuigingen, e.d., die op het eerste gezicht onlogisch lijken, worden begrijpelijk als men oog heeft voor de meer of minder onbewuste motieven van managers, zoals bijvoorbeeld een streven naar macht, een behoefte aan erkenning en een angst te falen.

Wanneer men bedenkt dat het functioneren van een leidinggevende in sterke mate het gedrag van de medewerkers beïnvloedt, dan is duidelijk dat de cultuur van afdelingen of gehele organisaties gekenmerkt kan worden door o.a.:

- Angst om meningsverschillen en conflicten te hanteren.
- Apathie en besluiteloosheid ten aanzien van noodzakelijke acties.
- Achterdocht ten aanzien van de motieven van anderen.

Om hier verandering in aan te brengen is inzicht vereist in cognitieve en affectieve processen, in bewuste en onbewuste motieven en in rationeel en niet-rationeel gedrag.

## Doelgroep

De leergang is bestemd voor het hoger management. De deelnemers moeten door hun organisatie in de gelegenheid gesteld worden *alle* bijeenkomsten te volgen en de literatuurstudie te doen. Tussen de inhoudsblokken moet rekening worden gehouden met een studiebelasting van  $\pm 4$  uur per week.

## Resultaten

De deelnemers krijgen in de eerste plaats inzicht in de motieven die hun eigen handelen bepalen. Aan de hand van gevallen uit de dagelijkse praktijk wordt hun gedrag geanalyseerd en wordt gezocht naar de onbewuste processen die daarbij een rol spelen. Elementen uit de levensloop van de deelnemers komen aan de orde en worden in perspectief geplaatst.

Daarnaast leren de deelnemers ook de onbewuste componenten in het gedrag van de overige cursisten herkennen. Zij krijgen daardoor inzicht in een reeks van veel voorkomende psychologische processen. 'Luisteren naar wat je niet hoort, en kijken naar wat je niet ziet', is daarbij de centrale leerdoelstelling. Deelnemers kunnen daarmee hun eigen effectiviteit en die van hun organisatie sterk vergroten.

## Methode

In de leergang wordt een brede definitie van leren gehanteerd. Het begrijpen van de achtergronden van genoemde niet-rationele processen en de verklarende theoretische kaders zijn immers een onvoldoende voorwaarde voor het leren hanteren ervan. Vandaar dat gekozen is voor een aanpak waarbij de deelnemers met elkaar een leerorganisatie vormen. Het leren in de groep biedt mogelijkheden tot het uitwisselen van ervaringen, theoretiseren, experimenteren, reflectie en het oplossen van concrete problemen. Deze wijze van werken doet een beroep op de actieve participatie van de deelnemers en veronderstelt de bereidheid concrete praktijkproblemen aan de orde te stellen.

Teneinde deze manier van werken te optimaliseren is het aantal deelnemers maximaal 21.

Na afloop van de laatste week kunnen de deelnemers een individueel gesprek met de cursusleiding aanvragen. Zaken die dan aan de orde kunnen komen zijn onder meer:

- De leerervaringen van de deelnemer en zijn mogelijkheden deze in de praktijk te gebruiken.
- De eventuele lacunes in kennis en/of vaardigheden en het adviseren bij vervolgopleidingen.

## Inhoud

De leergang omvat een vijftal blokken. In de eerste vier blokken staat het functioneren van de organisatie en het functioneren van de manager centraal. Vanuit een psycho-analytische invalshoek wordt een theoretisch kader gegeven van waaruit niet-rationele processen van manager en organisatie begrijpelijk worden. Behalve aan de theorie zal uitgebreid aandacht worden besteed aan de praktische toepassing van deze kernthema's in de dagelijkse praktijk van de manager.

Tevens wordt aandacht besteed aan het diagnosticeren van organisatieproblemen en het stimuleren van veranderingsprocessen. Praktische vaardigheid hierin wordt verkregen door het werken met cases.

In het *vijfde blok* wordt gewerkt aan de hand van schriftelijke verslagen van de deelnemers. Hierin staat wat een ieder heeft geleerd en hoe de verworven kennis in de praktijk wordt gebruikt.

De presentatie dient tevens als toets voor de mate waarin de deelnemer in staat is het geleerde in de praktijk te brengen.

**Hierna volgt een overzicht van de onderwerpen die in de blokken aan de orde komen.**

**Een aantal begrippen zal u onbekend zijn.**

**Verder bestaat de mogelijkheid een oriënterend gesprek te voeren met de leerstaf van de leergang, waarin uw specifieke vragen aan de orde komen.**

## Structuur

De leergang bestaat uit 5 blokken. Het eerste en het laatste blok beginnen op maandag om 14.00 uur en eindigen op vrijdag om 13.00 uur. Het tweede, derde en vierde blok duren ieder drie dagen. De eerste dag begint om 10.00 uur en de laatste dag eindigt om 12.30 uur.

De blokken zijn verspreid over 6 maanden, zodat het geleerde in de praktijk kan worden getoetst. Omdat de casuïstiek centraal staat ligt de volgorde van de te behandelen onderwerpen niet vast. Onderstaande opsomming geeft dan ook een globale indicatie van wat aan bod kan komen.

### De organisatie

- Fantasieën in de organisatie en regressief functioneren
- Informatie-overlast
- Passieve, achterdochtige, bureaucratische, afstandelijke en theatrale vormen van organisatiegedrag
- Destructieve tendensen in organisaties
- Overmoed en apathie bij besluitvorming
- Ingroup - outgroup fenomenen
- Bewuste en onbewuste vormen van machtsuitoefening.

### De manager, algemeen

- De psychologie van de ondernemer
- Stress en ziekteverzuim
- Passieve, achterdochtige, bureaucratische, afstandelijke en theatrale standaardreacties c.q. grondpatronen
- Trots, ijdelheid en prestatiegedrag als determinanten van gedrag
- 'Management by guilt'
- Autoriteitsconflicten
- Intuïtie en creativiteit
- Probleem-definities en het creëren van problemen
- De determinanten van carrièreplanning.

### De manager in psycho-analytisch perspectief

- Afweermechanismen/weerstanden in de organisatie
  - Projectie
  - Verdringing
  - Rationalisering
  - Verschuiving
  - Introjectie
- Overdracht en tegenoverdracht in de organisatie
  - Regressie
  - Idealiseren
  - Stereotyperingen
  - Opvoeding en gezagsverhoudingen
  - Conflicten en perceptuele vervormingen
  - Afhankelijkheid en besluiteloosheid
  - 'Scapegoating'.

### Het diagnosticeren van organisatieproblemen

- Procedures die gebruikt kunnen worden bij het in kaart brengen van organisatieproblemen
- Interview methoden
- Empatisch vermogen
- Luisteren en samenvatten
- Het gebruik van vrije associatie en fantasieën
- De diagnose als werkhypothese.

### Het veranderingsproces

- Omgaan met overdracht, tegenoverdracht en afweer
- Het in stand houden van een productieve werkrelatie
- Adviseren en counseling
- Confronteren en verduidelijken
- Het interpreteren van niet-rationele processen
- Het doorwerken van inzichten.

### Blok V. De Praktijk

Ter voorbereiding op dit blok schrijft iedere deelnemer een verslag, waarin wordt aangegeven wat hij/zij heeft geleerd, hoe het geleerde in de praktijk wordt gebracht en welke vragen er nog resten. De verslagen worden in de leergroep besproken en geëvalueerd. Dit schept de mogelijkheid te toetsen in hoeverre men in staat is het geleerde toe te passen en inzicht te krijgen in eigen sterktes en zwaktes.

## Leergangdata

Data voor de leergang Niet-rationele en Disfunctionele Processen in Organisaties

### • Voorjaar 2015

23 t/m 27 maart 2015  
22 t/m 24 april 2015  
27 t/m 29 mei 2015  
17 t/m 19 juni 2015  
7 t/m 11 september 2015

### • Najaar 2015

30 november t/m 4 december 2015  
13 t/m 15 januari 2016  
17 t/m 19 februari 2016  
23 t/m 25 maart 2016  
30 mei t/m 3 juni 2016

## Projectleiding

### Drs. L.A. Staallekker

Projectleider, is sociaal- en organisatie-psycholoog, werkzaam bij de Stichting Bedrijfskunde. Hij volgde na zijn universitaire studie een opleiding bij het Workshop Institute for Living Learning te Zürich. Voorts heeft hij zich via diverse opleidingen verder gespecialiseerd in een psycho-analytische benadering van organisaties. Hij publiceerde in verschillende vaktijdschriften over dit onderwerp. Tevens was hij van 1990-1993 als 'visiting professor' verbonden aan INSEAD, Fontainebleau en is hij sinds 1992 lid van the International Society for the Psycho-analytic Study of Organizations.

## Docenten

### Drs. O.N. Markx

Na de studie geneeskunde specialisatie tot psychiater en psychoanalyticus. Werkzaamheden enerzijds gericht op kort- en langdurige psychiatrische en psychotherapeutische behandelingen, anderzijds als beleidspsychiater. Later als manager, directeur en lid Raad van Bestuur. Docent bij de leergang Coachen als professie bij het Rino NH en werkzaam als personal coach en adviseur in eigen onderneming en voor o.a. Elephas Consulting. De laatste jaren actief als trainer bij de Stichting Bedrijfskunde.

### Dr. J.A. Bruijn

Studeerde Economie (propedeuse) en Geneeskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam en volgde daarna de huisartsenopleiding, gevolgd door A-opleiding Psychiatrie. In 1990 kreeg hij zijn registratie als psychoanalyticus en in 2001 promoveerde hij op het onderwerp behandeling van depressieve stoornissen. Hij werkte vanaf 1978 als arts-assistent Psychiatrie bij diverse afdelingen en vanaf 1983 tot 2006 als psychiater en academisch hoofdspecialist op de afdeling Psychiatrie van het EMC. Van 2006 tot 2009 was hij medisch manager van een grote GGZ-organisatie. In 2008 rondde hij zijn MBA-Health af te Rotterdam. Vanaf 2006 deed hij diverse interim- en coachingopdrachten. Tot slot vervult hij ook een aantal commissie- en bestuursfuncties bij verschillende beroepsverenigingen, Universiteit van Rotterdam, Redactieraad en Klachtencommissie.

## Algemene informatie

### Aantal deelnemers

Minimaal 12, maximaal 21 deelnemers.

### Plaats

Het programma wordt gehouden in hotel Alexander te Noordwijk. De deelnemers worden geacht gedurende de cursusblokken in het hotel te overnachten. De verblijfkosten worden door het hotel rechtstreeks aan de deelnemers in rekening gebracht.

### Kosten

€ 17.400,- inclusief te verstrekken studiemateriaal (exclusief verblijfkosten), voor aanvang van de leergang te voldoen, na ontvangst van de rekening.

### Aanmeldingen

Via bijgevoegd aanmeldingsformulier.

### Reserveringen

De laatste jaren maken organisaties in toenemende mate gebruik van de mogelijkheid een optie op een deelnemersplaats voor een aantal jaren achtereen te nemen. Dit is gebaseerd op de wensen van veel organisaties om te komen tot een MD-beleid op langere termijn. Tevens voorkomt het teleurstellingen aangezien voor deze leergang slechts een beperkt aantal plaatsen beschikbaar is. Mocht u van deze regeling gebruik willen maken, gelieve u contact op te nemen met de projectleiding. Definitieve plaatsing geschiedt na toetsing van de geschiktheid van de potentiële deelnemer. Deze toetsing vindt plaats d.m.v. een oriënterend gesprek met de projectleiding.

### Annuleringsregeling

Bij annulering na definitieve inschrijving tot 3 maanden voor aanvang van de leergang is men verplicht 25% van het cursusgeld te betalen. Daarna is 50% van het cursusgeld verschuldigd. Bij annulering, minder dan 1 maand voor aanvang van de leergang is het volledige cursusgeld verschuldigd. Deze regelingen gelden ongeacht de reden van annulering van de deelneming. Deze annuleringsregeling vervalt indien door de werkgever, dan wel door de deelnemer voor een passende vervangende deelnemer (d.w.z. in overleg met en na accoord van de cursusleiding) aan de desbetreffende leergang wordt zorg gedragen.

### Inlichtingen

De beslissing om aan het programma deel te nemen is ingrijpend en dient weloverwogen genomen te worden. Hiertoe kan altijd aanvullende informatie worden verschaft door de projectleider: drs. L.A. Staallekker, Stichting Bedrijfskunde, Rivum 2<sup>e</sup> straat 48, 2909 LG Capelle a/d IJssel, telefoon: 010 - 4110772.

Voorafgaand aan de inschrijving wordt de kandidaat voor een oriënterend gesprek uitgenodigd door de projectleider.

## Deelnemers

### De deelnemers waren de afgelopen jaren afkomstig uit o.a. de volgende organisaties:

ABN AMRO verzekeringen  
Accon Avm  
Albron  
Arbo Unie B.V.  
Autotaalglas  
AVR - Van Gansewinkel  
Bavo Europoort  
Brandweer  
Carglass B.V.  
CED  
Coöperatie VGZ  
C.R.V.  
CSK Food  
Damen Shipyards  
De Galan en Voigt  
Delta Lloyd N.V.  
ECT B.V.  
Eneco  
Essent  
Evides  
FD Mediagroep  
Flora Holland  
Friesland Campina  
Gemeenten: diverse  
GGD Amsterdam  
Grontmij  
Group Facility Services Achmea  
HHRS  
ING  
Interpolis N.V.  
Ijssel Technologie  
KLM  
Kon.Vopak N.V.  
Medical Measurement Systems B.V.  
Menzis  
Min. van Defensie  
Natuurmonumenten  
NS  
NV Afverbranding Zuid-Nederland  
Océ Technologies B.V.  
OHRA B.V.  
Openbaar Ministerie  
PNO Consultants  
Politie  
Pop Vriend Seeds  
Rabobank: diverse  
Randstad  
Schiphol Group  
Selmers B.V.  
Strukton Railinfra B.V.  
Tata Steel  
Transavia.com  
Tweijstra Guddé  
UWV  
Van Oord N.V.  
Volker Wessels  
Workshops Contractors  
Woonbron  
WTH Vloerverwarming

De Stichting Bedrijfskunde is een opleidings- en ontwikkelings instituut ten behoeve van hoger en top management van profit- en non-profitorganisaties.

De Stichting kent een aantal praktijkgerichte 'open' management opleidings-programma's, en ontwikkelt daarnaast maatwerkprogramma's. Zij adviseert en ondersteunt inzake strategische vraagstukken, veranderingsprocessen, conflicthantering, management development.

### **Overzicht van onze managementopleidings-programma's**

- **Leergang Functioneren van de Manager.**  
Een programma van 15 dagen voor leidinggevendenden van academisch niveau. De leergang heeft tot doel verbetering van het eigen functioneren door intensieve training.
- **Bedrijfsgeïntegreerd Senior Leiderschap Programma (BSLP).**  
Dit programma wordt ontwikkeld tezamen met ca. 11 organisaties. Cursusduur is 6 weken, verspreid over 9 maanden, met opdrachten in de tussenliggende tijd in de eigen organisaties.  
Deelnemers zijn o.a.:  
AVR,  
Carglass,  
Coöperatie VGZ,  
Delta Lloyd,  
ECT,  
Eneco,  
Essent,  
Huisman Equipment,  
Van Oord,  
VolkerWessels,  
Vopak
- **Management Leergang van Niet-Rationele en Disfunctionele Processen in Organisaties.**  
Een programma van 19 dagen, bestemd voor hoger management, gericht op het verkrijgen van inzicht in, en het leren hanteren van niet-rationele en disfunctionele processen in organisaties.



## **STICHTING BEDRIJFSKUNDE**

Rivium 2e straat 48  
2909 LG Capelle a/d IJssel

Telefoon (010) 411 07 72  
Fax (010) 452 99 46  
[info@stichtingbedrijfskunde.nl](mailto:info@stichtingbedrijfskunde.nl)