

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

ziend dan de reus», maar besluit nu: «Ik kan niemand het gezelschap van een reus aanbevelen. Het zijn kannibalen en niet enkel in sprookjes. De invloed van een genie kun je het best op een afstand voelen, wanneer je niet hoeft om te gaan met en te lachen om zijn kleinzielige zwakheden.»

Freuds antwoord is niet mis te verstaan: «Een luis op het hoofd van een sterrenkundige ziet niet verder dan die sterrenkundige met zijn telescoop», maar is ook een afrekening met zijn eigen reusachtige misrekening: in tempore non suspecto (1911) noemde hij zélf Stekel een reus...

Mijn belangrijkste bedenking tegen dit boek is dat het nooit meer wordt dan een aantal artikelen die netjes bij elkaar werden geplaatst; er is weinig sprake van een afgerond geheel of een doorgezette lijn. (Gedeeltelijke) herhalingen zijn dan ook een onvermijdelijk maar duidelijk minpunt. De uitgave is zeer verzorgd en volledig, met een uitgebreide index, met zelfs foto's en kopieën van brieven. Ieder die zich interesseert voor de denkwereld of het biotoop van Stekel of de vroege Freud zal hier met plezier in grasduinen.

Literatuur

STEKEL, W. (1926). On the history of the psychoanalytic movement, in dit boek opgenomen vertaling van: Zur Geschichte der analytischen Bewegung. *Fortschritte der Sexualwissenschaft und Psychoanalyse*, 2, 539-575.

STEKEL, W. (1927). *Lettres à une mère*. Parijs: Gallimard.

STEKEL, W. (1934). *L'éducation des parents*. Parijs: Gallimard.

STEKEL, W. (2003). *Sex and dreams — The language of dreams*. Honolulu/Hawai: University Press of the Pacific.

Omgaan met verschillen

Bespreking van

David Campbell & Marianne Groenbaek (2006). *Taking positions in the organization*. Londen: Karnac. ISBN 978 1 85575 384 6, 162 pp., £ 19,99

SILVIA PRINS

The dialogues are the heart and the spark of life not only in the consultation, but also in the organization (p. 128).

De consultants Marianne Groenbaek (Denemarken) en David Campbell (UK) schreven een inspirerend boekje over het omgaan met conflicten in organisaties. Ze vertrekken vanuit een sociaal constructivistische visie: mensen geven betekenis aan het leven door met elkaar in gesprek te gaan en een bepaalde positie in te nemen. Hierdoor creëren mensen samen (nieuwe) betekenissen. Uitgangspunt is de idee dat diversiteit in een organisatie nuttig is; uit verschillen kan iets nieuws ontstaan. Een gesprek aangaan over verschillen is echter niet eenvoudig en vraagt, zeker op de werkplek, om een veilige omgeving en voldoende structuur.

Centraal in *Taking positions in the organization* staat het «semantische polariteiten-model», een gestructureerde aanpak van dilemma's, conflicten en tegengestelde posities in organisaties en sociale gemeenschappen. Dit model kan toegepast worden in individuele coaching, functioneringsgesprekken, teambegeleiding en organisatieverandering. De auteurs slagen erin om dit op een anschouwelijke manier te illustreren. Met het semantische polariteiten-model wil men mensen op een andere manier naar hun eigen positie en die van anderen laten kijken. Doel is niet om tot aanvaarding te komen, maar wel tot wederzijds begrip en beweging in de eigen positie. Zo kunnen destructieve tegenstellingen

omgebogen worden tot constructieve thema's voor ontwikkeling. Het model helpt om de stap te zetten van parallelle monologen naar één dialoog. De energie die anders aan onenigheid en controverse wordt besteed, kan aangewend worden voor vooruitgang en verandering. De eerste stap is het identificeren van thema's en de hiermee verbonden dilemma's. Het gaat om wat de mensen écht bezighoudt; daarom bieden de dilemma's een goed platform voor dialoog. Twee tegenovergestelde (actie)keuzes worden visueel voorgesteld op een 'polariteit' (bv. nieuwe ideeën ontwikkelen vs. bestaande ideeën implementeren). Op een flipchart zien de deelnemers twee tegengestelde posities geformuleerd: 'A' en 'B'. Beide posities vertegenwoordigen waardevolle standpunten op het continuüm. De polariteit wordt 'semantisch' genoemd, omdat ze de basis voor betekenisgeving vormt. Ze worden steeds positief geformuleerd, omdat het niet over een 'goede' en een 'slechte' positie gaat. Voorbeelden van polariteiten zijn:

- ▶ geplande aanpak ↔ crisismanagement
- ▶ manager moet team managen
↔ team moet zichzelf managen
- ▶ doen wat ik moet doen van het management ↔ doen wat ik zelf denk dat goed is
- ▶ betere vergaderingen ↔ vergaderingen afschaffen

Vervolgens krijgen alle deelnemers de kans om zich te positioneren op het continuüm. Door dit te doen beseffen ze dat hun positie op het continuüm meebepaald wordt door die van anderen. Bijvoorbeeld, wanneer één positie is ingenomen (bv. verantwoordelijkheid nemen), kan een ander deze niet meer bezetten. Iedereen verduidelijkt vervolgens waarom hij of zij op een bepaalde positie staat. Wanneer je anderen hoort vertellen over het hoe en waarom van hun positie (bv. achterliggende waarden, gevoelens), ontstaat de mogelijkheid om de positie van een ander te begrijpen en te waarderen en

voelen mensen zich niet langer vastgeroest zitten in één positie.

De moeilijkste stap is de zogenaamde 'crossing over': uitdrukken wat er positief is aan de positie van een ander. Vervolgens krijgt iedereen kans om zijn of haar positie ter herzien. Aan het einde van een sessie sluit de begeleider af met het bespreken van mogelijke thema's voor toekomstige gesprekken.

Werken met het polariteitenmodel brengt spanningsvelden en knelpunten aan de oppervlakte. Zo ontdekte een leidinggevende dat haar stafleden een bepaalde positie niet konden innemen, omdat zij die positie al bezette. Dit inzicht opende nieuwe mogelijkheden voor het team. Een andere manager zag duidelijk hoe de verantwoordelijkheden verdeeld waren in het team en hoe daar beweging in kon komen. Hij kreeg een duidelijk beeld van waar hij wilde staan in relatie tot zijn medewerkers. Deze benadering kan een team of organisatie helpen om te detecteren waar mensen staan in verhouding tot waar ze naartoe willen (bv. evolutie van veel vergaderingen naar meer flexibel coördineren en overleggen). Het polariteitenmodel stimuleert individuele verandering: praten over posities maakt het mogelijk ze te veranderen. Omdat mensen bereid zijn hun visie en gedrag te veranderen groeit ook de effectiviteit van de organisatie.

De methodiek heeft heel wat te bieden voor teams die onderhuidse contradicties en spanningsvelden op tafel willen krijgen op een veilige manier. Ook in conflictmanagement en bemiddeling is het een bruikbare aanpak. Wat me er vooral in aantrekt is dat verschillen beschouwd worden als startpunt voor een dialoog en als bron van verandering en ontwikkeling en niet als ongewenst fenomeen dat weggewerkt moet worden. De nadruk ligt op de verschillen in positie waardoor ze minder persoonlijk gemaakt worden.

Het boek is begrijpelijk geschreven en goed gestructureerd. Op een genereuze manier laten de auteurs de lezer meeprofiten van

hun ervaringen. Ze bespreken achtereenvolgens: de onderliggende ideeën van het model, concrete toepassingen van het model en voorbeelden en cases uit de eigen praktijk van de adviseurs. Als toemaatje beschrijven ze een aantal eenvoudige oefeningen om zelf met het model aan de slag te gaan. Tegelijkertijd leggen ze er de nadruk op dat het niet om de ‘methode’ gaat maar om de dialoog die zich ontwikkelt uit de polariteiten. Het boek sluit af met een aantal interviews met managers die vertellen over hun ervaringen met het semantische polariteitenmodel.

De idee dat diversiteit in organisaties een realiteit en een toegevoegde waarde betekent, spreekt erg aan. Veel organisaties en teams verkondigen dat het belangrijk is om de ‘neuzen in dezelfde richting’ te krijgen. Er is ook wat voor te zeggen om dat niet te doen en om verschillen juist te cultiveren. Het semantisch polariteitenmodel helpt om het duale denken (‘of... of’) te overstijgen en naar verschillende posities te leren kijken in termen van ‘en... en’. In die zin kan dit werk gesitueerd worden in de ‘waarderende’ traditie (o.a. ‘appreciative inquiry’, David Cooperrider) waar het accent ligt op de waardering van de dingen die goed gaan, de energie en kracht van een organisatie. Verschillen worden niet geproblematiseerd maar juist gewaardeerd. Deze benadering is toekomst- en ontwikkelingsgericht. In een wereld waar diversiteit alleen maar toeneemt, stemt dit hoopvol!

Winnicott actueel

Bespreking van

Monica Lanyado & Ann Horne (red.) (2006). *A question of technique — Independent psychoanalytic approaches with children and adolescents*. Hove/New York: Routledge. ISBN 978 0 415 37915 1, 252 pp., € 32,-

NICOLE VliegEN

In twee inleidende hoofdstukken introduceren de redacteurs van *A question of technique* de plaats van de ‘independents’ in de psychoanalytische therapie met kinderen en adolescenten. Ze schetsen de historische en actuele positie van de drie Britse psychoanalytische groepen: de kleiniaanse en de Anna-freudiaanse, die zich in 1944 afsplitsten, en de ‘middle group’ — de latere ‘independents’ — die een maximale openheid wilde bewaren voor alle psychoanalytische theorievorming. Deze openheid voor theoretische diversiteit is ook wat dit boek zo aantrekkelijk maakt. De ‘capacity to tolerate and even enjoy discussion of differences’ (p. 1) is immers merkbaar in diverse bijdragen. Het inleidende deel bevat vervolgens een derde hoofdstuk, waarin Janine Sternberg op haar prikkelende manier een breed palet aan ‘techniek-thema’s’ bespreekt. Zij verbindt het technisch handelen met een open luisterende geest, en met een grote draagkracht voor tegenoverdrachtsgevoelens. Ze bepleit een evenwicht tussen theoretisch kader en technisch handelen, gebruik makend van Shafers (1983) metafoor van de tennisspeeler, die dan wel kan terugvallen op verworven technische vaardigheden, maar toch elk spel opnieuw moet uitvinden.

Het boek bevat verder een gedeelte over ouder-babywerk, één over werken met latentiekinderen en adolescenten, en besluit met het hoofdstuk *Taking the broader view*. Deze opdeling in delen is weinig informa-