

Het NPI door de jaren heen

de senioren van weleer

1954 – 1997

Ronald Bruin
Inger van Steenis
juli 1998

Inhoudsopgave

Voorwoord

De senioren van weleer (in alfabetische volgorde)

Adama van Scheltema, Hans

Asbeck, Erwin van

Avelingh, Gert Jan

Boeschoten, Mario van

Bos, Lex

Bout, Thale

Brokerhof, Wil

Burg, Leo van der

Crum, Dik

Donker, Jan

Donnenberg, Otmar

Drewes, Claudius

Gaag, Wouter van der

Gelder, Henri van

Glasl, Fritz (Friedrich)

Hahn, Manfred

Houssaye, Leo de la

Houten, Coen (Coenraad) van

Ilgen, Harry

Koolwijk, Ferd van

Kraak, Koos

Lausberg, Rolf

Leeuwen, Peter van

Lemson, Dick

Lievegoed, Bernard

Meijer, Victor
Moens, Jack
Peetoom, Tom
Plantenga, Hans (Henri Paul)
Ribbens, Mia
Rhoter, Wim de
Sanders, Kees
Sassen, Hans von
Schöttelndreier, Jerry
Sick, Jean-Jacques
Siethoff, Hellmuth ten
Smolders, Yvonne
Soree, Hay
Tideman, Kasper
Uljée, Jacques
Ven, Franka van de
Voors, Tijno
Zwart, Cees

Doorstroomschema

Veel gebruikte afkortingen

Uitnodigingsbrief

Bewerkingsoverzicht

Voorwoord

De laatste vijftien jaar zagen wij het NPI sterk veranderen. Wij zagen collega's van het eerste uur met pensioen vertrekken en daarmee verdween de kennis van wie ooit als senior het NPI mede gedragen had. Tegelijk konden wij vele nieuwe collega's begroeten. Wanneer je het hele scala van mensen ziet dan is het een komen en gaan. Voor ons was dat de aanleiding om ons deze aaneenschakeling van mensen, die elk op eigen wijze het instituut hebben gevormd, zichtbaar te maken voor nieuwe collega's. Aangezien de meeste NPI-ers van het eerste uur nog vol in het leven staan maar wel ouder worden, vonden wij een jaar geleden de tijd rijp hen en de jongere oud-collega's medewerking te vragen aan een 'vademecum' van oud-senioren.

Onze uitnodigingsbrief van 2 december 1996 is in dit boek opgenomen.

Alle senioren die werkzaam zijn geweest in of vanuit het instituut in Zeist, zijn en worden in het boek opgenomen. In de geschiedenis van het over de wereld uitwaaien van het NPI, wat tot de huidige internationale Association for Social Development geleid heeft, was er een periode dat je het NPI met een eigen instituut in het buitenland pas kon representeren als je als senior in ons instituut in Zeist was aanvaard. Bij aanvaarding vertrok een aantal direct naar het land van herkomst. Hen hebben wij niet in dit boek opgenomen. Evenmin zij die als assistent, junior, ingroeier, aspirant-senior of adviseur bij ons hebben gewerkt. Al deze mensen hebben zich voor ons instituut ingezet, evenals een groot aantal secretaressen en administratieve medewerkers. Ook deze laatsten hebben wij niet opgenomen. Wij hebben ons een eerste opgave gesteld: de oud-senioren.

Hun periode van werkzaamheid hebben wij afgebakend door uit te gaan van de data van feitelijke in- en uitdiensttreding bij het instituut. Op de oorspronkelijke vragen zoals geformuleerd in de uitnodigingsbrief hebben wij gevarieerd antwoord gekregen. Gezien de door ons gestelde beperkte ruimte van twee maal een A4 en het ons beschikbare materiaal hebben wij ervoor gekozen het eerste A4 standaard vorm te geven. Foto, naam, geboortedatum en -plaats, persoonlijke thema's en bijzonderheden en een korte beschrijving van de levensloop vullen deze pagina. Op de achterkant volgt het persoonlijke verhaal met eigen stijl, ordening en invulling. De inhoud van de twee pagina's zijn telkens met de betrokken oud-senior afgestemd. Een klein punt van aandacht is de eigen wijze waarop iedereen zijn of haar geboorteplaats heeft aangegeven. Ondanks de verschillen hebben wij in deze niets veranderd maar eenvoudig recht gedaan aan de verwoording van de individuele senior.

Van degenen bij wie de gegevens en/of het persoonlijke verhaal ontbreekt is dit ofwel nog in bewerking ofwel door ons nog niet verzorgd. Het vademecum is een groeidocument, het is onvoltooid en blijft onvoltooid tot het moment dat het instituut ophoudt te bestaan. Dankzij de medewerking en bijdragen van de oud-collega's is het boek een boeiende uitgave geworden waar menig lezer met genoeg kennis van zal nemen. Dankzij de enthousiaste inzet van Ronald Bruin en Inger van Steenis is de eerste versie van dit boek tot stand gekomen. Wij hopen met dit vademecum een aanzet te hebben gegeven om de geschiedenis van het instituut levend te houden en de banden met oud collega's voort te laten bestaan.



Hans Adama van Scheltema

Geboortedatum en -plaats:

7 mei 1946 te Delfzijl

Werkzaam bij het NPI:

1974 - 1989

Persoonlijke thema's:

- kwaliteitsmanagement
- klantgerichtheid
- persoonlijke groei en individuele ontwikkeling
- bedrijfseconomische leergang
- kijk op arbeid
- organisational transformation
- opleiden en leren
- nieuw leiderschap

Bijzonderheden:

- Een grote verbondenheid met sport
- Kijk op arbeid, H. Adama van Scheltema e.a., 1984.

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
	Academie voor lichamelijke opvoeding
	Tijdens militaire dienst gestart met sociale pedagogiek
	Zeister Vrije School, leraar lichamelijke opvoeding
1974 - 1976	NPI, adviseur
1976 - 1989	NPI, senior adviseur
1989 - 1990	ESSO - BENELUX, projectleider: verbeteren van de klantgerichtheid van de marketingafdeling
1990 - heden	KLM, projectmanager proces re-engineering (total quality management)

Naar het NPI

Via mijn vrouw maakte ik kennis met de Zeister Vrije School, waar ik als leraar lichamelijke opvoeding werd aangenomen. Zo kwam ik in aanraking met de antroposofie. Voor de studie Sociale Pedagogiek - die ik al tijdens mijn militaire dienst gestart was - volgde ik colleges bij Cees Zwart aan de Universiteit Twente (Gericht veranderen van organisaties). Tijdens mijn studie ben ik parttime bij een instituut voor communicatieve vaardigheden gaan werken (Bureau Luyk). In 1974 heb ik, na het afronden van mijn studie, de overstap gemaakt naar het NPI.

Thema's

kwaliteitsmanagement

Via een klant ben ik min of meer in het kwaliteitsmanagement gerold. Deze klant was ICI, een chemisch bedrijf op Rosnburg. Ik was er een soort huisadviseur. Samen met een ander bureau (Crosby) hebben we daar het kwaliteitsmanagement op poten gezet. Met een klein ontwikkelgroepje, bestaande uit Jacques Uljée, Victor Meijer en ik, werkten we binnen het NPI verder aan het concept.

nieuw leiderschap

Adriaan en ik hebben samen een boekje geschreven aan de hand van interviews die we met een aantal CEO's (chief executive officer), zoals de heer Dreesman, gehad hadden. Eigenlijk hadden we ook graag een soort conferentie willen plannen maar dat is er, om de een of andere reden, bij ingeschoten.

klantgerichtheid

Samen met het bureau Hasper van der Torn hebben we een leergang klantgerichtheid bij de Rabobank opgezet. De kern hiervan was dat we de mensen van buiten naar binnen leerden kijken in plaats van omgekeerd.

organisational transformation

Op een goed moment kreeg het NPI bezoek van Bill Veltrop (Amerikaanse consultant). Hij deed een groot re-engineering project bij ESSO in Rotterdam. Hij was er fulltime mee bezig en was op zoek naar een Nederlandse collega. Ik ben daar, gelukkig, in gestapt.

Leuk moment

Ik weet nog dat Jos, Adriaan en ik een leergang Bedrijfsopleiding voor opleiders gaven. Iedereen was zo geïnspireerd er ontstond echt iets uit de groep. Wederzijdse creativiteit.

Klanten

Belangrijke klanten voor mij waren de PTT, ICI, de Rabobank, de ESSO en de Suikerunie.

De KLM

Ik ben erg te spreken over mijn huidige bedrijf. Het is een jonge industrie waarin veel gebeurt. Een dynamische internationale wereld. Alle primaire processen van de KLM op Schiphol worden tegen het licht gehouden en opnieuw ontworpen. In mijn functie als projectmanager proces re-engineering lever ik hier momenteel een bijdrage aan.



Erwin van Asbeck

Geboortedatum en -plaats:

4 februari 1923 te Vlissingen

Werkzaam bij het NPI:

1955 - maart 1988

Persoonlijke thema's:

- creatieve samenwerking
- conflicthantering
- opleiden en leren
- sociale vaardigheid
- man/vrouw
- biografie

Bijzonderheden:

- viool spelen

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1923 - 1935	Indië 4 jaar, Holland 4 jaar, Indië 4 jaar
1935 - 1940	Den Helder, HBS
1941	TH Delft, elektrotechniek
1941 - 1945	Ondergedoken
1945 - 1949	Universiteit Leiden, Rechten
1951	Amerika, drie maanden rond getrokken met een strijkkwartet en daarna anderhalf jaar in Chicago sociologie en criminologie gestudeerd
1955 - 1988	NPI, senior adviseur
1988 - heden	

Na een rechtenstudie in Leiden, een sociologiestudie in Chicago en enige jaren praktijkervaring in de kinderbescherming, ontdekte ik de rijke, spirituele en tegelijk praktische aanpak en visie op de ontwikkeling van het gehandicapte kind in de heilpedagogie op 't Zonnehuis te Zeist. De vele aspecten van een eigentijdse gemeenschap en de vruchtbaarheid van 't alomvattende antroposofische mensbeeld waren een openbaring.

Na anderhalf jaar werd ik cursusleider bij de cursussen voor leraren en directeurs van het technisch onderwijs. De eerste stappen werden gezet op het gebied van didactiek, schoolmanagement en groepswork.

Na 3 à 4 jaar werd het ook mogelijk op verschillende andere terreinen in het maatschappelijke veld de sociale pedagogie vanuit geesteswetenschappelijke gezichtspunten verder uit te bouwen. Concepties werden ontwikkeld die het denken konden bevruchten waardoor onze cliënten zelfstandig oplossingen voor de praktijkproblemen konden vinden. Zo kon de 3-slag - opleiding, vorming, training - oriëntatiepunten geven ten aanzien van leerprocessen. Cursussen werden opgezet waar specifieke vaardigheden beoefend werden. Zoveel mogelijk werden ze ontwikkeld aan de hand van concrete samenwerkingsvraagstukken in de betreffende bedrijfstak. Dit met hulp van personeels- en opleidingsfunctionarissen.

In verschillende ontwikkelingsgroepen op het NPI werden de verschillende aspecten van de mens in zijn werk, in zijn sociale context (groep, afdeling, organisatie) en in de verschillende leeftijdsfasen bestudeerd. Organisatie ontwikkeling werd het centrale gezichtspunt; de ontwikkelingsfasen vanuit het bedrijf de blikrichting van waaruit gekeken werd en waardoor ook een visie op de toekomst gegeven kon worden. Hierin sprak mij aan dat we de creativiteit in mensen aanboorden. Beleidsdenken naast concrete planningsvernieuwing naast het vaststellen van procedures en de innerlijke ontwikkeling van de mens naast praktische organisatietechnieken gaven een aparte dimensie aan het werk, wat enthousiasmerend werkte.

De jaren dat B. Lievegoed adviseur was vanuit het NPI en we mochten meeleven met de geboorteprocessen van zijn concepties waren hoogtepunten in het werklevens van de NPI-er. Op de 3½ dag directeurscursussen op De Baak maakte ik mee hoe inspirerend hij kon werken op de zeer uiteenlopende leiders en managers van het Nederlandse bedrijfsleven.

Terugkijkend op deze periode komen twee zaken speciaal naar boven drijven:

- De vruchtbaarheid van de antroposofie bij het werken in de talloze zeer uiteenlopende ontwikkelgroepen zoals 'opleiding en leren', 'conflict', 'man en vrouw', 'biografie' en 'creatieve samenwerking'. Naar verhouding werd daar veel tijd geïnvesteerd. Vier werkweken per jaar en ongeveer drie dagen per maand werden uitgetrokken voor bezinning, literatuurstudie en ontwikkeling. De geesteswetenschap opende vergezichten, enthousiasmeerde, gaf hoop en vertrouwen en bevruchte ook de rest van je leven, je vormde je als mens.
- De veelsoortige krachtige individuele geesten die in de loop der jaren het instituut als collega's passeerden of bleven zorgden voor collegiale vriendschap maar ook voor de nodige spanning en conflicten. Hierdoor werd 't mogelijk gemaakt aan je zelf te werken en een innerlijke ontwikkeling te gaan. Eén en ander zorgde er ook voor dat we ons goed in de problemen van de klant konden inleven en minder veel als theoretici werden beschouwd.

Na de pensionering ging het werk gedeeltelijk door tot mijn zeventigste jaar. Nu staan familie, studie, muziek en werkgroepen in de antroposofie en christengemeenschap centraal.



Gert Jan Avelingh

Geboortedatum en -plaats:

11 augustus 1921 te Velp

Werkzaam bij het NPI:

1956 - 1964

Persoonlijke thema's:

- praktische groepsdynamica
- evaluatietechniek t.b.v. groepsprocessen
- het doorlichten van organisaties

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
	Sociale geografie in Amsterdam
1956 - 1964	NPI, senior adviseur
1964	Oprichting eenmansbureau
1965 - 1968	Rederij Rotterdam SSM, directie
1968 - 1975	Sociale Academie, hoofd onderwijszaken
1975 - heden	Zelfstandig adviseur

Het begin

Tijdens mijn studie sociale geografie in Amsterdam werd ik lid van de 'oerstudentengroep'. Via deze groep en een stage kwam ik heel geleidelijk bij het NPI. Toen ik in 1956 bij het NPI in dienst trad, zat het aan de Rozenhoeve. Kees Sanders was al weer weg maar de meeste mensen van het eerste uur waren er nog.

Een indruk

Iedere zaterdagochtend rapporteerde iedereen over zijn projecten. De meest begaafde ten aanzien van het ontwikkelen van concepten was toch wel Hans von Sassen.

De adviseurs hadden destijds veel gemeenschappelijk: dezelfde leeftijdsfase en de strijd om het bestaan. Toch was het een breed spectrum aan mensen. Jack Moens kwam bijvoorbeeld uit de chemische industrie en Coen van Houten uit de pakketvaart.

Het werk

Destijds deed iedereen mee aan het grote scholenproject. Daarnaast had ik zelf een project binnen gebracht. In de tweede helft van de vijftiger jaren kwam de motorisering langzaam maar zeker op gang. Een aantal mensen waaronder ik voorzagen een massale motorisering. Deze mensen hebben toen het initiatief genomen tot de oprichting van Veilig Verkeer Nederland (VVN). Wat in de eerste jaren een kleine club was, werd snel groter en groeide uit tot de belangenorganisatie die iedereen nu kent. Voor deze vereniging heb ik veel gedaan: cursussen ontwikkelen, overleg plegen met de rechterlijke macht en publicaties schrijven.

De concepten in mijn tijd

Een belangrijke techniek die destijds aan de hand van het scholenproject is ontwikkeld, is de 'evaluatie techniek'. Daarnaast heb ik mij ook bezig gehouden met weerstanden. Hoe ga je om met 'weerstanden tegen verandering'. Mensen leven in hun eigen objectieve werkelijkheid. Het concept dat we hierbij toepasten, was: simplificatie, dominantie en rationalisatie. Destijds was organisatiekunde niet het sterkste punt van het NPI. Lex en ik hebben de eerste doorlichtingen samen gedaan en ook de methodiek ontwikkeld. Praktische groepsdynamica had ook mijn interesse. De 'leervormen' die we destijds onderscheidden, waren: het socratische gesprek en het leergesprek. Een socratisch gesprek wordt door één van de medewerkers geleid en het leergesprek door één van de NPI-ers. Wat opviel tijdens de leergangen was dat Bernard Lievegoed de cursusdagen altijd in-deelde op basis van de driegeleding. De ochtend was voor het denken, de vroege middag voor het gevoelsleven en de avond was voor reflectie, samen keek je terug op de dag.

Projecten

- LTO-leergang (lager technisch onderwijs)
- verkeersproject (VVN)
- opbouw antroposofische gemeente en christengemeente
- De Baak (werkgeversverbond)
- Stork (bazen opleiden)
- in-company trainingen (bijv. Philips, Ford in Köln)
- individuele advisering
- 'Circussen van Bernard', Bernard Lievegoed beloofde studenten altijd een dag op het NPI.

Speciaal

In de vrije avonden heb ik veel vrije scholen begeleid en heb ondermeer de ledenavonden Antroposofie nieuw leven ingeblazen. Tegenwoordig ben ik nog steeds werkzaam als organisatie adviseur, zij het dat ik het nu iets rustiger aan doe.



Mario van Boeschoten

Geboortedatum en -plaats:

27 januari 1926 te Teteringen

Werkzaam bij het NPI:

januari 1968 - augustus 1972

Persoonlijke thema's:

- vaardigheid in samenwerken
- creatieve samenwerking
- biografiewerk
- leergang 'leren en opleiden'
- conflictcursussen

Bijzonderheden:

- Vanaf 1963 zeer nauwe samenwerking met Lex Bos en Harry Ilgen en deelname aan werkweken.

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1963 - 1968	Nauwe samenwerking met Lex Bos en Harry Ilgen in het Amsterdams Havenproject.
1968 - 1972	NPI, senior adviseur
1972 - 1995	Zelfstandig organisatie-adviseur in Engeland. Mede-oprichter van de Social Ecology Associates (SEA) en van Transform. Werkterreinen: Engeland, Zweden, Zuid-Afrika, Nieuw-Zeeland, de VS, Spanje en de USSR. In Engeland voornamelijk middelgrote of zeer grote industriële bedrijven, projecten liepen bijna altijd over vele jaren en waren van strategisch karakter.
1995 - heden	Mentor voor andere adviseurs en zowel plaatselijk als in Zuid-Afrika ontwikkelingswerk voor de bredere gemeenschap. Voortzetting van biografiewerk

Kennismaking met het NPI

In 1963 vroeg Lex Bos of ik zin had mijn loopbaan te beëindigen. Ik heb dat gedaan en heb toen zeer nauw met hem en Harry Ilgen samengewerkt in het Amsterdamse Haven-project. Ik was toen eigenlijk al een $\frac{3}{4}$ NPI-er omdat ik bijvoorbeeld ook deelnam aan alle interne werkweken. Na de dood van Harry Ilgen werd ik vaste medewerker.

Cursussen waar ik het meest aan bijdroeg:

- Vaardigheid in samenwerken. Vele malen, ook vaak vernieuwend.
- Creatieve samenwerking. Van het begin af aan werkte ik enthousiast mee aan het ontwikkelen en uitvoeren van die cursus. Hieruit groeide voor mij het biografiewerk, waartoe ik in 1976 met Chris Schaeffer de eerste workshop in Engeland gaf.
- De leergang Leren en opleiden. Ook deze toen, ik geloof, 7-weekse cursus werd vanuit een kleine groep, waarvan ik ook lid was, ontwikkeld en uitgevoerd.
- Met Fritz Glasl bereidde ik conflictcursussen voor, maar die hebben we pas later in Engeland tot uitvoering gebracht.

Werkweken

De toenmalige werkweken speelden een belangrijke rol in mijn leven. Ik heb daar nog jarenlang van geprofiteerd, vooral ook door de inspiratie die Bernard bracht. Werkweek thema's die ik mij nog goed herinner waren: de studie van menselijke lichaamsorganen, onze relatie tot de twee aartsengel-polariteiten, Lex' eerste onthulling van zijn studie naar oordeelsvorming in groepen, Fritz' werk over de conflictleer. Ook onze eigen innerlijke orgaanvorming voor de NPI-organisatie, na het terugtreden van Bernard Lievegoed als directeur was een fascinerend proces.

Voornaamste klanten

Mijn voornaamste Nederlandse cliënten waren Unox/Unilever en Fokker. Met groot genoegen denk ik ook terug aan een kort project tot gemeenschapsvorming, dat Thale Bout en ik met een groep jonge Franciscaner monniken hadden. Ook al toen ik nog in Nederland was deed ik veel werk met Shell International en Shell UK in Engeland (voornamelijk met Hellmuth ten Siethoff). Ook mijn eerste werk in Zuid-Afrika (ook met Shell) dateert uit die tijd.

Periode na het NPI

Mijn basis is sinds 1972 Engeland. Ik was een van de oprichters van SEA en later ook van Transform. Ik heb met vele verschillende collega's gewerkt. Mijn werkterrein bleef internationaal. Zweden was het land waar ik, via Hans Brodal, nog de sterkste connectie mee had. Verder ook Zuid-Afrika, ook nu nog, beetje in Nieuw-Zeeland en de VS, Spanje en de USSR. Mijn voornaamste cliënten waren middelgrote of zeer grote industriële bedrijven. De projecten liepen bijna altijd over vele jaren en hadden meer een strategisch dan een cursusachtig karakter. Ik was altijd een organisatie-adviseur met een open agenda en zeer weinig methodische ballast.

Ik ben nu 71 en heb ongeveer 1½ jaar geleden het industriële leven vaarwel gezegd. Ik doe vrij veel mentorwerk voor andere adviseurs en zowel plaatselijk als in Zuid-Afrika ook ontwikkelingswerk voor de bredere gemeenschap. Ook mijn biografiewerk zet ik voort. De laatste tijd heb ik mij zeer bezig gehouden met het thema van het werken met onze persoonlijke en organisatorische schaduw.



Thale Bout

Geboortedatum en -plaats:

25 april 1925 te Amsterdam

Werkzaam bij het NPI:

zomer 1969 - zomer 1970

Persoonlijke thema's:

- leergang opleidingsfunctionarissen
- leergang opleiden en leren
- leergang creatieve vaardigheid

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
	Studie psychologie Amsterdam
1950 - 1969	Oprichting Bout & Partners (bureau voor organisatie advisering)
1969 - 1970	NPI, senior adviseur
1970 - 1990	Terug bij Bout & Partners
1990	Bout & partners overgedragen aan opvolgers

Focus binnen het NPI

Ik ben niet zozeer bezig geweest met organisatie ontwikkelingswerk maar vooral met didactiek en het ontwerpen van leergangen. Er is geen bepaalde inhoudelijke reden voor deze voorkeur aan te wijzen. Eigenlijk komt het voort uit mijn contact met Hans von Sassen. Deze was altijd erg bezig met didactiek.

Hans was mijn mentor die mij het NPI ingeleid heeft. Ik ken Hans nog uit mijn studietijd, we zijn jaargenoten. We hebben beiden psychologie in Amsterdam gestudeerd.

Leergang opleidingsfunctionarissen

Hans en ik hebben de leergang opleidingsfunctionarissen op De Baak vernieuwd. De kern van de vernieuwende leergang die op De Baak werd gehouden was professionalisering van de opleidingsfunctionaris. Aangezien professionals zich gewoonlijk verenigen in een belangen- en vakinstituut suggereerden wij bij iedere leergang dat zoiets zou moeten gebeuren. Na drie leergangen is deze voorzet overgenomen en is de vereniging opgericht. Hans von Sassen en ik wilden adviseur/trainer blijven en zagen er vanaf om in het bestuur te komen. Wel heb ik een ontwerp voor de ontwerpstatuten gemaakt. Deze vereniging heeft net haar vijfentwintig jarige bestaan gevierd. De vereniging staat er met haar 2500 leden goed bij.

Project opleiden en leren

Gezamenlijk zijn Hans en ik ook een intern project opleiden en leren binnen het NPI gestart. Centraal stond hierbij een model voor opleiden en leren. Van ieder van de elementen van dit model wilden we een module maken met concepties en oefeningen.

De module opleidings- en leerdoelen hebben we geheel opgezet. De module programmering was grotendeels klaar toen ik weg ging. Dit gold ook, zij het in mindere mate, voor de module 'opleidings- en leermethoden'. Voor dit project is de interne projectgroep intern project opleiden en leren (IPOL) opgericht.

Leergang creatieve vaardigheid

Samen met Hans, Rob Otte en Erwin van Asbeck heb ik de leergang creatieve vaardigheid ontwikkeld. Tijdens mijn NPI-jaar is deze leergang tweemaal gehouden. De leergang was bedoeld als vervolg op de standaard NPI-leergang sociale vaardigheden.

Slotwoord

Na afloop van mijn NPI-periode heb ik in 1970 mijn praktijk als organisatiepsycholoog in Amsterdam voortgezet. Met deze praktijk ben ik in 1950 begonnen. De periode in Zeist was achteraf gezien mijn 'sabbatical year'. Voor mij, en ik denk voor alle betrokkenen, is deze tijd heel leerzaam geweest. Ik kijk nog altijd met veel plezier op dit creatieve jaar terug. Met het NPI heb ik nog altijd een stevige band. 'Een mens kan ook van een instituut gaan houden'. In 1990 heb ik mijn onderneming Bout & partners overgedragen aan mijn opvolgers: Margareth Lintsen en drs. Simon Terpstra. Precies veertig jaar heb ik als organisatiepsycholoog gewerkt. De NPI-periode zit er keurig middenin. De geestelijke heroriëntatie, midden in mijn leven, heeft zich binnen de muren van het NPI voltrokken.



Lex Bos

Geboortedatum en -plaats:

3 april 1925 te Djember (Oost-Java)

Werkzaam bij het NPI:

mei 1957 - mei 1990

Persoonlijke thema's:

- sociale driegeleding op meso-niveau
- organisatietyologieën
- organisatieniveaus
- dynamische oordeelsvorming
- beleidsontwikkeling
- initiatiefkunde

Bijzonderheden:

- (in 1968) Mede-initiatiefnemer van de huidige Triodos-bank.
- Project 'Brazilië', NPI activiteiten ter ondersteuning van NPI Brasil.

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
	Sociale Geografie te Amsterdam
1949 - 1957	Raadgevend Bureau Berenschot N.V., adviseur
1957 - 1990	NPI, senior adviseur
1974	Promotie aan de Landbouw Hogeschool te Wageningen op het proefschrift 'Oordeelsvorming in groepen'
jaren '70 en '80	Centrum voor Sociale Ontwikkeling, trainer/ adviseur (o.a. cursussen oordeelsvorming en een winkeliersopleiding)
1990 - heden	Na de pensionering, voortzetting NPI-achtige activiteiten als vrijberoeper

Kennismaking met het NPI

Na de oorlog was ik lid van de studiegroep die wekelijks bijeen kwam om Steiner te bestuderen. We hadden contact met Bernard Lievegoed en hoorden van zijn plan om een instituut op te richten. Het duurde tot drie jaar na de oprichting in 1954, tot de meeste leden in dienst waren getreden van het NPI (Jack Moens, Coen van Houten, Hans von Sassen, Kees Sanders, Gert Jan Avelingh en ik). Ik ben overgestapt omdat ik bij Berenschot weinig antroposofische denkbeelden kwijt kon.

Belangrijke projecten

In de beginperiode van het NPI werkten we vooral in het kader van de hervorming van het Nederlandse Ambachtsonderwijs en in opdracht van Stork. Later werd De Baak als podium voor managementtrainingen opgezet. Voor mij groeide dit uit tot een soort stamhuis. Vergelijkbaar met De Baak had het NPI ook in Duitsland en Zwitserland podia waar ik optrad met cursussen en lezingen.

Andere belangrijke klanten voor mij waren Scheepvaartvereniging Noord, de Nederlandse Vereniging van Gehandicapten Organisaties en 'de Zout' in Twente. Bij de eerste heb ik zeven jaar begeleid bij het verbeteren van het sociale klimaat. Bij de NVGO heb ik samen met Adriaan Bekman, zo'n tien jaar als adviseur en trainer gewerkt. De Koninklijke Zout Organisatie is langs vier fusies uitgegroeid tot AKZO. Ik heb hier zo'n acht à negen jaar als adviseur aan meegewerkt.

Concepties

Ik heb mij in het instituut en daarbuiten intensief bezig gehouden met het ontwikkelen van concepties en methoden. Voor gespreksevaluaties ontwikkelde ik een methode waarmee gesprekken werden weergegeven als partituur en samengevat in één beeld. Verder zijn er veel organisatieconcepties die ik (mede)ontwikkeld heb. De beschrijving van de ontwikkelingsfasen van een organisatie en de kwaliteiten die in die fasen dominant zijn, is zo'n conceptie evenals de organisatietypologieën. Ik heb mij echt verbonden met het concept van de verschillende niveaus in organisaties. Analoog aan de menselijke viergeleding, hebben we vier organisatieniveaus onderscheiden.

Thema's

Een belangrijk thema voor mij heb ik uitgewerkt in een syllabus getiteld: 'beleid tussen blabla en tamtam'. Bij dit thema behoorde ook een cursus die meerdere jaren gegeven is. In samenwerking met Adriaan Bekman heb ik gewerkt aan het thema initiatiefkunde. Wij organiseerden workshops met de titel 'persoonlijke initiatieven in een vastlopend arbeidsbestel', de zogenaamde PIVA workshops.

Enkele activiteiten naast het NPI

In de periode 1967 tot 1974 ben ik heel erg gericht geweest op het thema oordeelsvorming in groepen. Dit is het onderwerp van mijn promotie aan de landbouw Universiteit in Wageningen geweest. Ik heb een model voor dynamische oordeelsvorming ontwikkeld maar dat is nauwelijks in het instituut geland. Verder had ik ook het project 'Brazilië'. Vanaf 1972 ging ik elk jaar zo'n twee maanden naar Brazilië om cursussen en lezingen te geven en adviesopdrachten uit te voeren. Dit vooral in antroposofische samenhang en ter ondersteuning van het NPI Brasil in Sao Paulo.



Wil Brokerhof

Geboortedatum en -plaats:

11 augustus 1917 te Rotterdam

Werkzaam bij het NPI:

1 mei 1954 - 1 mei 1961

Persoonlijke thema's:

- training/opleiding/vorming
- sociale vaardigheidscursussen

Bijzonderheden:

- Nauw betrokken geweest bij de oprichting van het NPI.

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
	Bedrijfseconomie, Sociologie aan de Nederlandse Economische Hogeschool
	Verschillende werkzaamheden waaronder:
- 1951	Centrale van Nederlandse verbruikscoöperaties, directiesecretaris
1951 - 1954	Nederlands Instituut voor Personeelsleiding (eerste instituut voor opleidingen voor chefs in Nederland), adviseur/ trainer
1954 - 1961	NPI, senior adviseur
1961 - 1967	Vereinigung für freies Unternehmenstum (Zwitserland), adviseur en regelmatige samenwerking met NPI
1967 - 1970	De Baak, cursuscoördinator (+ cursusbegeleider) parttime adviseur in Zwitserland en Duitsland
1970 - heden	Zelfstandig adviseur - werkzaam voor o.a. Theurillat-Groep in Zwitserland, Intermanagementschool, Metacentrum, Studienhaus Rüspe. Diverse OO-projecten in ondernemingen.

Oprichting van het NPI

Toen ik eind 1952 lid werd van de antroposofische vereniging, kreeg ik van de secretaris het advies om contact op te nemen met Bernard Lievegoed. Bernard had namelijk plannen om een soortgelijk instituut als waar ik werkte, op te zetten. Onze kennismaking volgde en direct daarna was ik tezamen met o.a. Hans von Sassen, Kees Sanders en Jan Maks betrokken bij de voorbereidingen voor het NPI.

27 maart 1954 beschouw ik als het geboortetijdstip van het NPI. Toen werd na overleg met de raad van advies besloten om officieel van start te gaan met het instituut.

De eerste projecten en belangrijke concepties

Vanaf 1 mei 1954 ben ik fulltime voor het NPI gaan werken. Sanders en Maks werkten toen al een maand voor het NPI. Leden van de Amsterdamse Groep die ook enigszins bij de voorbereiding betrokken waren, zijn later ingestapt. Het NPI kreeg toen onderdak in een opleidingsschool in de Blokmakerstraat in Rotterdam. Dat hield verband met het eerste grote project, 'de applicatiecursussen voor leerkrachten LTO (lager technisch onderwijs) (later ook voor de directeuren)'. Latere projecten zijn o.a. bazencursussen bij Stork, ondernemerscursussen en sociale vaardigheidstrainingen op De Baak en elders.

Tijdens mijn NPI-periode werkte ik o.a. aan en met thema's als: 'training, opleiding en vorming', 'gesprekken beeldend evalueren' en 'rollenspelen'.

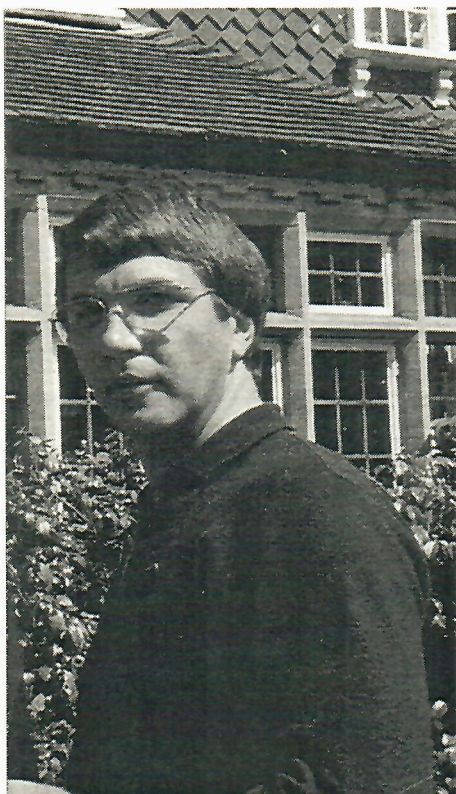
Zwitserland

Eind jaren vijftig hield Bernard Lievegoed in Zwitserland een aantal voordrachten. Dit groeide uit tot de vraag naar een ondernemerscursus en vervolgens in 1961 tot de vraag om een persoon die het NPI-werk in Zwitserland wilde doen. Ik werkte al veel in Duitsland en had interesse om in Zwitserland aan de slag te gaan. In 1961 ben ik naar Zwitserland verhuisd en heb het Betriebs Pädagogisches Institut der Vereinigung für Freies Unternehmenstum geleid (later het 'Sozial Pädagogisches Institut'). Ik bleef echter intensief met NPI-ers verbonden met betrekking tot projecten in Nederland (o.a. De Baak), Duitsland en Zwitserland.

In 1967 besloot ik om parttime (zo bleef ik tijd houden om in Zwitserland en in Duitsland actief te blijven) in dienst te treden als cursusorganisator bij De Baak. Ook deze periode kenmerkt zich door een nauwe samenwerking met het NPI. Ik nam bijvoorbeeld de leerang opleidingsfunctionarissen die Thale Bout daar gaf over en af en toe viel ik in bij NPI-cursussen sociale vaardigheden, etc.

Het vrije beroep

Na mijn periode bij De Baak ben ik als zelfstandig adviseur verder gegaan. In Nederland heb ik een drietal jaren als docent gewerkt bij de Intermanagementschool in Den Haag. Verder ben ik zeer nauw betrokken geweest bij het Metacentrum in Den Haag. Dit is een bureau voor outplacement waar ik nu nog wel voor werk. In Duitsland geef ik voor Studienhaus Rüspe (vormingsinstituut voor volwassenen) zo'n twee tot vier maal per jaar verschillende cursussen. Denk hierbij aan 'Kommunikation und Kooperation', 'Biographiepraktikum', 'Funktions- und Berufswechsel', 'die Wirkung der Kosmischen Kräfte im täglichen Leben'.



Leo van der Burg

Geboortedatum en -plaats:

13 augustus 1947 te Schiedam

Werkzaam bij het NPI:

1974 - december 1983

Persoonlijke thema's:

- bedrijfskundig kader vanuit een gnostisch mensbeeld (model van opleiden en leren, leerladders, inwijdingsproces van de moderne mens).

Bijzonderheden:

- 'super' conceptueel
- projectleider bedrijfsopleidersleergang
- motto: 'Luister naar je woede - wordt kwaad' - in woede zit de kracht van verandering

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
	HTS Bouwkunde in Arnhem
	Academie voor Bouwkunst in Arnhem
1969 - 1971	Nederhorst (groot aannemersbedrijf in Gouda) - projectleider (o.a. bij de bouw van Den Haag CS)
1971 - 1974	Projectbureau in Almere - projectleider van de bouw van Almere haven en adjunct directeur Gemeentewerken in Lelystad
1974 - 1975	Nationale Woningraad - medewerker bestuur- en organisatieontwikkeling
1975 - 1984	NPI - senior adviseur
1984	Zelfstandig adviseur
1984 - 1996	Oreon, (mede)oprichter en adviseur
1993 - heden	Universiteit van Groningen, faculteit bedrijfskunde - docent 'ontwerpen en besturen van organisatieverandering'
1996 - heden	Tricon, (mede)oprichter en adviseur

Kennismaking met het NPI

In de tijd dat ik bij de Nationale Woningraad werkte volgden wij een bedrijfsopleiders leergang bij het NPI. Otmar Donnenberg en Adriaan Bekman vroegen mij in die cursus om in te stappen bij het NPI. Er werd een heel zorgvuldige procedure doorlopen maar Rob Otte zei tegen mij 'als we je niet door de voordeur naar binnen laten, kruip je door het WC-raampje naar binnen'. Het NPI bestond toen uit zo'n 25 adviseurs en het was voor mij de eerste kennismaking met de antroposofie.

Genieten van de concepten en concepten ontwikkelen

De beginperiode van het NPI stond voor mij in het teken van me volzuigen met concepten. Dat ging zeer snel doordat ik projectleider werd van de bedrijfsopleiders leergangen. Die leergang is voor mij echt de basis van het vak organisatie ontwikkeling, daar leer je hoe veranderingsprocessen in de mensen plaatsvinden.

De leergangen voor bedrijfsopleiders waren voor mij altijd een feest. Ik werkte hierin intensief samen met Jacques Uljée, mijn persoonlijke maatje, en Hans von Sassen. Aan deze leergangen ontwikkelden we vele concepten zoals het model voor opleiden en leren, de leerladders en het inzicht in het inwijdingsproces van de moderne mens.

Een belangrijke klant van mij waar ik via het bedrijfsopleidersspoor binnen kwam is Mölnlycke in Hoogezand. In samenwerking met Jacques heb ik daar begeleid bij het invoeren van teams en heb ik veel reizen gemaakt naar Zweden en Noorwegen.

Ontdekking en verdieping van de antroposofie

In mijn NPI tijd heb ik ook de antroposofie in zijn volle glorie ontdekt en verdiept. Dit was te gek - ik was gedreven / bezeten. Antroposofie is voor mij de weg naar de vrijheid door het bevragen van de wereld en jezelf vanuit de menselijke maat.

Het NPI bezien vanuit de terugblik

Als ik nu terugblik op het NPI uit die periode noem ik het NPI een groen instituut met een blauwe bovenbouw, in ieder geval niet rood. Ter verduidelijking, de ziel heeft drie grondstemmingen: groen staat voor 'het sociale', blauw staat voor 'het intellect' en rood staat voor 'creatief, kunstzinnig, het ondernemende'. We waren een instituut dat goed was in het formuleren van concepten en we waren vooral in het sociale, het middengebied, actief. Dat zag je bijvoorbeeld aan de opdrachtgevers, dat waren stafmedewerkers en het middenkader en niet ondernemers (de rode kant).

In de jaren tachtig zag je dat het blauwe, het intellectuele, steeds verder uit het instituut verdween. De conceptuele hoogvliegers gingen weg en daarmee verloren we de aansluiting met de bron. Dat ik bij het NPI ben weggegaan hangt samen met het feit dat er geen organisatieconcepten meer waren.

Wat Bernd Kloke echter bij mijn afscheid zei, kan ik na mijn vertrek beamen: 'wie eenmaal van dit bloed gedronken heeft, zal er altijd mee verbonden zijn'.

Na mijn NPI-periode

Ik heb eerst een klein jaar als zelfstandig adviseur gewerkt en heb vervolgens Oreon opgericht. Dat was een mooie tijd die vooral in het teken stond van het instrumentaliseren van concepten. Kort geleden heb ik een nieuw adviesbureau, Tricon, opgericht en ik zeer intensief bezig met mijn promotie.



Dik Crum

Geboortedatum en -plaats:

21 mei 1934 te Haarlem

Werkzaam bij het NPI:

1 mei 1970 - 1 juli 1984

Persoonlijke thema's:

- Organisatie Ontwikkeling
- Vrije Scholen
- Creatieve Samenwerking
- Temperamenten
- Mandaatororganisatie
- Kwaliteitsmanagement

Bijzonderheden:

- Centrale inspiratie - Steiners
'Philosophie der Freiheit'

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
- 1953	HBS-B
- 1955	Kweekschool voor onderwijzers, Haarlem
1955 - 1957	Openbaar lager onderwijs, Gasselternijveenschemond
1957 - 1958	Opleiding tot Vrije Schoolleraar in Den Haag, onder meer via het Centrum voor Vrij Geestesleven
1958 - 1967	Leraar Vrije School Haarlem
1967 - 1970	Wetenschappelijk medewerker Gemeentelijke Universiteit Amsterdam (GU), Doctoraal Onderwijskunde
1970 - 1984	NPI, senior adviseur
1984 - 1985	Emerson College – Sussex, UK
1985 - 1989	Eigen adviesbureau: Destal International – Sussex, UK
1989 - heden	Voortzetting Destal International, Amsterdam

Werkzaamheden als Vrije schoolleraar en kennismaking met het NPI

In de Vrije School te Haarlem was Max Stibbe mijn leraar Anthroposofie, die persoonlijk mijn opleiding ter hand nam. Wekelijks kreeg ik een boek van Rudolf Steiner om te 'bewerken' en werd met Max de inhoud intensief doorgenomen. Max Stibbe vertegenwoordigde voor mij, evenals Zeylmans van Emmichoven, de wereld. In Odense (Denemarken) hield Zeylmans zijn magistrale voordrachten over de Grondsteen. Tot op heden vormen deze voordrachten de substantie en het Leitmotiv voor mijn werk. Ik besloot, na hiervoor te zijn gevraagd, om lid te worden van het bestuur van de Anthroposofische Vereniging. Via Lex Bos ontstond de vraag om als Vrije School deskundige aan het NPI mee te werken.

De NPI periode

De eerste Baak cursus vond plaats in 1968 en leidde tot een langdurige relatie met de Baak. Nog gedurende het medewerkersschap van de GU werkte ik met Jack Moens samen in het opleidingstraject voor Ruhrkohle en met Dik Lemson en Hans von Sassen in de opleiding voor rectoren en docenten voor het OMO. Van Hans leerde ik de heldere aanpak en opbouw van een project langs de lijnen van zijn vroegere beroep, de architectuur, namelijk: *schoonheid en functionaliteit*. Ik herinner mij de vreugde die wij hadden bij de ontwikkeling van de U-procedure gedurende een seminar in Oisterwijk. Als schoolastici liepen wij tot diep in de nacht voor de flap heen en weer, de scherpte van onze besprekken wederzijds toetsend, tot wij gelukkig waren met het resultaat.

Kort daarop ontstond een intensieve samenwerking met Erwin van Asbeck binnen de Vrije Scholen. Aan Erwin dank ik wat ik binnen de dynamiek van Organisatie Ontwikkeling heb leren hanteren. Voor mijn ontwikkeling binnen het NPI waren de projecten Hoogovens, Daf en Volvo van belang. Hier werkte ik samen met adviseurs van buiten het NPI en leerde in die samenwerking de kracht van de anthroposofische concepten kennen. Een belangrijke stap in mijn ontwikkeling was de vormgeving van de mandaatorganisatie, zowel binnen als buiten het NPI. De Vrije scholen waren een belangrijke toetssteen voor de juistheid van het concept. De Bast, een Amsterdams koffiehuis, evenals Jonas, mogen hier niet ontbreken, evenmin als het werk in de Herdecke Klinik in Duitsland.

In Engeland, Duitsland en Amerika vond de verdere ontwikkeling plaats van mijn seminar over de temperamenten, hierin kon ik de inspiratie van Max Stibbe voortzetten. In de Nederlandse Vrije Scholen volgden tientallen cursussen. De Baak verzocht om een management opleiding op basis van de temperamenten, die sindsdien jaarlijks wordt gegeven. Het temperamentenwerk is nu echter, na ca. 40 jaar, vrijwel 'op' en zal worden gestopt.

Vertrek uit het NPI

In 1984 was de relatie met het NPI 'uitgewerkt' en ik ging, na gesprekken met Coen van Houten, naar Engeland. Na diverse 'verkeerde stations' besloot ik, zonder contacten, geld of een netwerk, tot oprichting van een eigen bureau. Na een toevallige ontmoeting met consultant Richard Drake gaven wij enkele weken later onze cursussen voor het topmanagement van Britisch Airways. Spoedig volgden andere opdrachten en werd ik als drukbezette Quality Consultant opgenomen in een netwerk van Engelse collegae.

Sinds 1991 werk ik nu in Nederland. Enigszins tot mijn verbazing werk ik thans in hoofdzaak bij de overheid. Het betreft omvangrijke projecten met een doorloop van meerdere jaren, die ik vanuit Destal International met free lance medewerkers uitvoer. De aanpak vanuit de anthroposofie staat centraal, evenals de ontwikkeling van nieuwe concepten.



Jan Donker

Geboortedatum en -plaats:

19 augustus 1921 te Leiden

Werkzaam bij het NPI:

1 mei 1967 - 12 december 1985

Persoonlijke thema's:

- mede oprichter van Klaverblad
- lid van de 'Bedrijfseconomische studiegroep'
- mede initiator omzetting van een dagelijks bestuur naar een mandatarissenstructuur

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteit
1927 - 1939	Vrije school te Den Haag
1939 - 1940	Bankopleiding te Rotterdam
1940 - 1945	Opbouw bank na bombardement helpen starten; en daarna uitgeleend aan 'Schade enquête commissie', uitkering van oorlogsschade
1945 - 1947	Adjunct inspecteur van politie te Den Haag
1947 - 1950	Bijenkorf, opleiding bij en werken in de personeelsafdeling (hoofdkantoor)
1950 - 1954	Van Vlissingen te Helmond, hoofd personeel en organisatie
1954 - 1967	Cats Neprova/Van Gelder Papier, te Rotterdam, hoofd personeel en organisatie
1967 - 1985	NPI, secretaris, ('witte man')
1985 - heden	Pensioen Verschillende bestuursfuncties, bijvoorbeeld Kraaijbeek en Heilpedagogie

De belangrijkste interne ontwikkelingen

De bedrijfseconomische Studiegroep

Met het dagelijks bestuur zoekende naar een nieuwe organisatievorm voor het instituut, waarbij wij wilden proberen iets van 'de driegeleding' te verwerkelijken, kwam ik in april 1974, via onze Frans georiënteerde medewerker Hans Plantenga, in contact met Jean Jacques Sick. Na twee aanloopgesprekken tussen ons bleek dat hij zoveel interessante en realiseerbare ideeën had over de organisatievorm en de financiën van het instituut, dat besloten werd om de 'bedrijfseconomische studiegroep' (BESG) op te richten, met als eerste doel te onderzoeken hoe een vernieuwing er uit zou kunnen zien. Deelnemers aan deze studiegroep waren naast Jean Jacques: het dagelijks bestuur (op dat moment Cees Zwart, Claudius Drewes en ikzelf) en Peter van Leeuwen omdat het ook financiën betrof. In de uitwerking ontstonden drie mandaatgroepen die elk een eigen gebied kregen (ontwikkelings-leven, omgangsleven en economisch leven) voor hun onderdeel konden zij de medewerkers bevragen over wensen en aanbiedingen; met de uitkomsten hiervan stelden zij samen de begroting op. Zo werden de medewerkers in grote mate bij het opstellen van de voorcalculatie betrokken; zij moesten vanaf dat moment zelf de cijfers aandragen. In de augustus werkweek van 1976 werd hier voor de eerste keer mee gewerkt.

Stichting Klaverblad

Tijdens onze BESG-bijeenkomsten was, naar het instituut kijkende, de gedachte ontstaan om eigendom en werk in twee stichtingen onder te brengen: een beheersstichting en een werkstichting. De werkstichting (Stichting tot bevordering der sociale pedagogie, het NPI) heeft geen winstoogmerk maar de fondsen waren aanzienlijk. In juli 1975 werd, mede hierom, besloten de Stichting Klaverblad als beheersstichting in het leven te roepen.

Mooiste moment

Het hele BESG-gebeuren herinner ik mij als een hoogtepunt. Een uitgangspunt van het NPI: de zaken neerleggen bij degene die eigenlijk verantwoordelijk zou moeten zijn, is hierin uitgewerkt.

Wat ook bijzonder was, was de vrijheid die ik had om mensen, waarin ik iets zag, bijvoorbeeld voor het secretariaat aan te nemen. Deze mensen zag je dan in de loop van de tijd groeien en zich ontwikkelen.

Het pand aan de Valckenboschlaan

Het pand is in 1970 contant gekocht door Bernard Lievegoed en mij. Het huis is door voormalig reder zeer degelijk gebouwd. Zijn hobby was het kweken van coniferen, wat in de tuin aan de grote verscheidenheid hiervan, nog steeds te zien is.

Junioren, jonge medewerkers

In de periode dat wij naar de Valckenboschlaan verhuisden stonden er zo'n 35 mensen op de loonlijst. Hiervan waren soms 10 junioren die een opleidingstijd van twee jaar hadden.



Otmar Donnenberg

Geboortedatum en -plaats:

15 februari 1940 te Salzburg (Oostenrijk)

Werkzaam bij het NPI:

1971 - 1985

Persoonlijke thema's:

- opleiden en leren
- groepsdynamica (werken in groepen)
- analyseren en ontwerpen van processen
- opleidings- en personeelsbeleid
- managementdevelopment
- conflicthantering

Bijzonderheden:

- Betrokken bij de oprichting van de Triodosbank en tijdelijk voor 50% gedetacheerd werkzaam bij de Triodosbank
- Werkzaam in industrie en gezondheidszorg

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
	Onderwijzer in Oostenrijk
	Rechtenstudie in Oostenrijk
1971 - 1973	NPI, assistent
1971 - 1985	NPI, senior adviseur
1985 - 1986	Internationale Gesellschaft für Gesundheits- und Sozial forschung in Bregenz/Oostenrijk, interimmanager
1987 - 1992	Sagres Services Zeist, partner
1992 - heden	Zelfstandig organisatie adviseur

Mijn komst bij het NPI

Het NPI kwam op verschillende manieren op mijn pad. Zo kende ik Fritz Glasl nog uit mijn studietijd en hoorde ik Bernard Lievegoed in 1970 op een congres spreken. Daarna zag ik Fritz en ook Coen van Houten nog verschillende keren aan het werk. Deze laatste twee nodigden mij uit om in 1971 naar het NPI te komen.

De eerste tijd

Ik ben bij het NPI begonnen als assistent. De assistententijd duurde destijds twee jaar. Gedurende deze twee jaar liep ik met name mee met Hans von Sassen. Het NPI had destijds ook een speciaal assistentenprogramma dat bestond uit drie hoofdpunten: projecten bespreken, antroposofische colleges en conceptuele colleges.

Mijn eerste grote project stond in het teken van organisatie ontwikkeling (Shell).

Belangrijke thema's

Opleiden en leren

In de tijd dat ik hierbij betrokken was kwamen nagenoeg alle opleiders uit Nederland naar het NPI om de leergang te volgen. Deze leergang gaf ik o.a. samen met Adriaan Bekman en Bernd Kloke. Jammer, dat deze lijn niet verder is uitgewerkt met een externe partner (b.v. een universiteit).

Ontwikkelgroep conflictmanagement

Ik werkte van begin af aan mee in deze ontwikkelgroep. Resultaat van dit ontwikkelwerk waren ondermeer cursussen ten behoeve van ondernemingsraden.

Marketing en organisatie ontwikkeling

Lievegoed was van huis uit een arts en hij heeft dan ook een soort huisartsenmentaliteit bij het NPI binnen gebracht: Klanten komen vanzelf met vragen. Er was geen systematisch marketingbeleid. Met steun van Pim Hasper werd daar werk van gemaakt. Hierin participeerde ik met veel enthousiasme.

Promoveren Lex Bos

Ik was paranimf van Lex. Lex heeft het concept van de dynamische oordeelsvorming ontwikkeld. Over het algemeen werd dit concept binnen het NPI aarzelend opgepakt, al is het naar mijn mening voortreffelijk. Ik maak er nog steeds gebruik van. Een hiermee samenhangend citaat uit 'Filosofie van de vrijheid': 'Doordat we kunnen denken zijn we medescheppers van de wereld.'

Huidige activiteiten

Na het lezen van een artikel van Nancy Foy in de Harvard Business Review werd ik in 1977 gegrepen door het 'action learning'-concept. Sindsdien heb ik dit verder uitgewerkt. In 1994 heb ik met andere geïnteresseerden de Nederlandse vereniging voor Action Learning opgericht. Ik zie action learning in grote lijnen als: leren leren aan de hand van reële probleem - oplossingen in een speciale setting van leer-werk-partners.

De projecten die ik nu doe hebben met name betrekking op enerzijds management van ziekenhuizen en change management in industrie en gezondheidszorg en anderzijds op projectmanagement en leidinggeven aan professionals.



Claudius Drewes

Geboortedatum en -plaats:

30 mei 1940 te Hamburg (Duitsland)

Werkzaam bij het NPI:

september 1970 - 1980

Persoonlijke thema's:

- ontwikkeling en verandering van sociale systemen
- ontmoeting in en met de werksituatie
- complexe samenhangen transparant maken
- leren door doen

Bijzonderheden:

- motto: 'Zu neuen Ufern'

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
- 1965	Studie Erziehungswissenschaften und Maschinenbau, Universiteit Hamburg
- 1970	Docent en lid managementteam van een experimentele school: Hiberniaschule
1970 - 1980	NPI, senior adviseur
1980 - 1985	VPA Hoger onderwijs, docent en lid dagelijkse leiding
1985 - 1989	Landelijke Schoolbegeleidingsdienst
1989 - 1993	Sagres Services, organisatie-adviseur
1993 - heden	Zelfstandig adviseur voor organisatievraagstukken

Kennismaking met het NPI

Eind jaren zestig was ik in Duitsland als docent werkzaam in experimentele school. Het NPI, professor Lievegoed, Bernd Kloke en Hans von Sassen, werd ingeschakeld in een bestuursconflict. In eerste instantie waren er mijnerzijds weerstanden om het NPI binnen te halen. Maar de leerkansen waren overtuigend. Gedurende de projectwerkzaamheden groeide mijn interesse voor de NPI-aanpak en de wil om deze in Zeist te komen leren. Aanstelling als junior medewerker volgde, na een jaar de benoeming tot senior medewerker.

Tien vruchtbare jaren

In het begin gaf ik vooral cursussen sociale vaardigheden in verschillende samenhangen in binnen- en buitenland, later creatieve samenwerking en cursussen bedrijfsopleiders. Zeer snel kwamen de eerste zelfstandige activiteiten zoals een cursus leidinggeven voor gastarbeiders bij Schiesser en een ondernemingsraadcursus in de Botlek.

Terugkijkend was dit een periode vol uitdagingen en grensverleggingen: ik was de moedertaal kwijt, mijn status en professionaliteit, mijn vrienden, veel moest nieuw worden opgebouwd. De jaren bij het NPI waren zeer vruchtbaar en bepalend voor mijn verdere leven. Het toetsen van de theorie in de praktijk was vol van leermomenten. Belangrijke projecten waren: Werkende Jongeren, Open School de Bijlmer, OD 205 in Delft, Bouwfonds Nederlandse Gemeenten, Koninklijk Instituut tot Onderwijs voor Blinden, Twijnstra en Gudde, Vrije Scholen, een Socialtherapeutisch Instituut in Zweden e.a.

Intern was mijn lidmaatschap in de contactgroep en het mede opzetten van en het gestalten geven aan het BESG-proces bepalend.

Focus

Sinds mijn NPI periode is ontwikkeling in al zijn facetten zowel in theorie als in praktijk een thema. Interventies in complexe en conflictsituaties waarbij het leren doorzien van de samenhangen en het scheppen van de voorwaarde voor 'veranderen en leren' centraal staan. Het transparant maken van de samenhangen in de eigen werksituatie en deze als uitdaging op te pakken is motief voor veel van mijn interventies.

Mooie momenten

Mooie herinneringen heb ik aan gesprekken en samenwerking met oud-collega's. Tijdens werkweken met Bernard Lievegoed, Fritz Glasl, Cees Zwart, Rob Otte, Coen van Houten en Dick Lemson. Belangrijk voor me was Hans von Sassen. Een uitspraak van hem is me bijgebleven: 'het plafond is altijd net hoger dan je kunt strekken'. Dus iedereen krijgt die uitdaging die hij nog net niet aankan.

Na mijn NPI periode

Na vier à vijf jaar als docent en lid van de Dagelijkse leiding bij de VPA, overstap naar de landelijke Schoolbegeleidingsdienst. Lid van de maatschap Sagres Services, waar mijn bezigheden uit NPI-tijd werden voortgezet. Sinds 1993 werkzaam als zelfstandig Organisatie-adviseur: coaching van hoger kader, conflicthantering, organisatieontwikkeling en action learning.



Wouter van der Gaag

Geboortedatum en -plaats:

9 december 1937 te Paarl
(Zuid-Afrika)

Werkzaam bij het NPI:

1 november 1974 - 30 juni 1997

Persoonlijke thema's:

- ° conflictmanagement
- ° interim management

Bijzonderheden:

- ° ethicus maar geen trekker

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1956 - 1959	Studie verzekeringskunde in Londen en medewerker Royal Insurance Co.Ltd
1959 - 1961	Dominion Insurance Co.Ltd (ZA), inspecteur
1961 - 1965	Studie internationaal recht in Utrecht en Bachelor of Laws in Londen
1966 - 1970	TMC. Asser Instituut, wetenschappelijk ambtenaar volkenrecht
1970 - 1974	WD. Scott Company, organisatie adviseur. Doelmatigheidsbevordering in dienstverlenende organisaties
1974 - 1997	NPI, senior adviseur

Op weg met de klant - 1

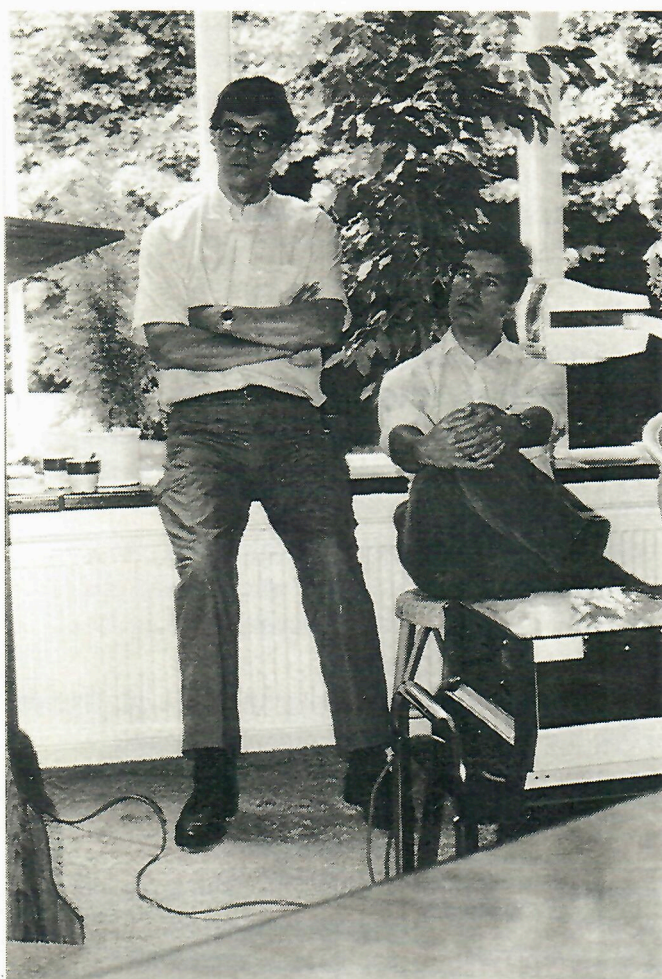
Wouter,
kernachtig zijn je daden
plezierig in omgang en kritisch analyserend
je laat een ieder in z'n waarde(n)
en werkt motiverend.
je kijkt door de bril van die andere
en je geeft je 'les' als geen andere

bedankt Wouter, het ga je goed
ik zal je volgen op de voet

Op weg met de klant - 2

Wie denkt dat sociale psychologie vaag is
Weet niet wie Wouter van de Gaag is
Hij zet op je ziel
Een soort psychisch ventiel
En je loopt leeg als je beeldvorming traag is

(Beide gedichten zijn opgesteld door deelnemers van een cursus 'werken in groepsverband' die in 1989 op De Baak gegeven werd)



Henri van Gelder

Geboortedatum en -plaats:

5 november 1944 te Haarlem

Werkzaam bij het NPI:

augustus 1970 - juli 1973

juli 1975 - mei 1976

december 1977 - februari 1994

Persoonlijke thema's:

- conflictmanagement en onderhandelen
- interimmanagement

Bijzonderheden:

- instituutssecretaris naast volwaardig adviseurschap
- motto: 'Besluiten doe je pas als je het gedaan hebt'
- motto: 'Organisatie ontwikkeling is patronen doorbreken en processen omvormen'

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1966 - 1970	Sociale Academie de Horst, studie personeelswerk
1970 - 1973	NPI, junior medewerker
1973 - 1974	HBOV, stafdocent organisatiekunde
1974 - 1975	Vrije Hogeschool, studieleider
1975 - 1976	NPI, ter voorbereiding op het opzetten van een adviesbureau in Sao Paolo (Brazilië)
1976 - 1977	Sao Paolo (Brazilië), adviesbureau opzetten
1977 - 1994	NPI, senior adviseur
1994 - heden	Procesmanagement, advies- en interimmanagement bureau - zelfstandig organisatieadviseur, interim manager
1997 - heden	ProM Management Associatie, samenwerkingsverband tussen vijf zelfstandige organisatieadviseurs/ interimmanagers

Kennismaking met het NPI

Tijdens mijn studietijd heb ik al kennis gemaakt met het NPI. Destijds woonde ik lezingen bij die gehouden werden in het antroposofisch jongeren centrum. Deze lezingen hadden vooral betrekking op de praktische kant van de antroposofie en werden ook door NPI-medewerkers gehouden. In gesprekken kwam aan de orde dat ik personeelswerk studeerde en het klikte op spiritueel gebied en zo werd ik in 1969 gevraagd om in dienst te treden van het NPI. Ik besloot echter om eerst mijn studie af te ronden. Een jaar later ben ik, als junior medewerker, voor het NPI gaan werken.

Enkele projecten uit mijn NPI-periode

Mijn junior-medewerkertijd stond in het teken van *learning by doing*. Natuurlijk gaf ik cursussen op ons cursusplatform De Baak. Projecten die ik in de begintijd uitvoerde, waren voornamelijk werkoverlegprojecten. Bij Shell, Akzo, Nutricia, Fokker en Unox was ik nauw betrokken bij de invoering van werkoverleg en het trainen van de werknemers van die organisaties om werkoverleg te voeren.

Bij de Suikerunie heb ik begeleiding geboden bij de sluiting van één fabriek en de opbouw/vernieuwing van een tweede fabriek - dat was een echt organisatie ontwikkelingsproject. Bij Neuguss, een groep ondernemers in Duitsland, heb ik samen met Lex Bos zo'n 2 à 3 jaar advies gegeven bij het neutraliseren van eigendom.

KIWA is het project geweest dat mij heeft aangezet tot interimmanagement. Ik adviseerde bij de oprichting van een adviesgroep en heb hier mijn eerste interimmanagement-opdracht vervuld na het overlijden van de eerste directeur, Victor Meijer.

Interne werkzaamheden

Vanaf 1985 ben ik erg actief geweest voor wat betreft interne werkzaamheden. In 1985 verliet Jan Donker het instituut en nam ik zijn rol als instituutssecretaris op mij. Deze functie heb ik tot 1993 uitgeoefend naast mijn werkzaamheden als volwaardig adviseur. In deze periode was ik ook mandataris 'economisch leven' en heb ik een tijd de externe relaties, die behoren tot het mandaat 'werklevens', op me genomen.

Enkele concepten en thema's

Ik hanteer vaak het organisatie/diagnosemodel waarin een onderscheid gemaakt wordt tussen middelen, structuur / processen, beleid en identiteit. Hiermee kun je een quick scan maken en goed de pijn in de organisatie lokaliseren. Een 'gouwe ouwe' is natuurlijk het organisatie ontwikkelingsmodel met de drie fasen. Het oordeelsvormingsmodel van Lex Bos is erg waardevol en daar werk ik nog geregeld mee.

Conflictmanagement was en is een belangrijk thema voor mij. Hierbij maak(te) ik gebruik van een conflictdiagnose-model en het escalatiemodel waarmee conflicten goed te doorzien zijn. Aan de ontwikkeling hiervan heb ik ook bijgedragen in de ontwikkelgroep conflictantering (onder leiding van Fritz Glasl).

Periode na het NPI

Sinds mijn vertrek bij het NPI, werk ik als zelfstandig adviseur/ interimmanager. De rode draad in mijn huidige werkzaamheden als interim manager is de combinatie reorganisatie, conflictantering en onderhandelen om tot een oplossing te komen. Tegenwoordig doe ik steeds vaker projecten op het terrein van stedelijk management- en stadsontwikkeling.



Fritz Glasl (Friedrich)

Geboortedatum en -plaats:

23 mei 1941 te Wenen (Oostenrijk)

Werkzaam bij het NPI:

december 1967 - augustus 1985

Persoonlijke thema's:

- conflictmanagement
- het zevenledige organisatie model

Bijzonderheden:

- met Leo de la Houssaye: Organisatie ontwikkeling in de praktijk (1975)
- Konfliktmanagement (1980)
- Verwaltungsreform durch Organisationsentwicklung (1983)

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1955 - 1959	Beroepsopleiding in de grafische industrie tot zetter
1959 - 1961	Werkstudent avond VWO ◦ werkzaam in drukkerijen en uitgeverijen als corrector, lay-out-adviseur en calculator. ◦ mede-oprichter 'Die Komädianten' (avantgardistisch theater)
1961 - 1966	Werkstudent, studie politieke wetenschappen Universiteit Wenen werkzaam als secretaris van de Oostenrijkse afdeling van Service Civil International (I.h.k.v. de UNESCO)
1966 - 1967	Proefschrift (politieke wetenschappen) 'Die Neutralität der Schweiz im Sanktionssystem des Völkerbundes'
1967 - 1985	NPI, senior adviseur
1985 - nu	◦ oprichting 'Trigon Entwicklungsberatung' ◦ hoogleraar Organisatieontwikkeling a/d universiteit Klagenfurt ◦ verschillende boeken geschreven o.a.: – met W. Harper: Durch koöperatieve Marktstrategie zur Unternehmensentwicklung (1988) – met B. Lievegoed: Dynamische Unternehmensentwicklung (1993) – met E.Brugger: Der Erfolgskurs Schlanker Unternehmen (1994) – Das Unternehmen der Zukunft (1994)

Kennismaking met het NPI

Door mijn zwager, Hellmuth ten Siethoff, hoorde ik van de werkzaamheden van het NPI en hij hoorde van mijn beroepservaringen en mijn studie. Na mijn promotie, eind november 1967, bezocht ik de schoonfamilie in Den Haag om het te vieren. Het NPI nodigde mij toen uit voor een kennismakingsgesprek in Zeist (aan de Pauw van Wieldrechtlaan). Ik werd ter plekke aangenomen als assistent-medewerker.

Mijn tijd bij het NPI

Mijn zwaartepunt kwam, na enkele jaren, eenduidig bij advisering in conflictsituaties te liggen. Ik was ondermeer werkzaam bij gemeenten, een schooladviesdienst, een ziekenhuis, onderwijsinstellingen, Unilever, TNO, etc. Belangrijke klanten in die tijd waren ondermeer: Schmidt&Clemens (D), Ford Duitsland (Köln), Deutsche Forschungsgemeinschaft (Bonn), NMB, rijksscholengemeenschap Breukelen, Fokker, Philips, SIOO etc. Tijdens mijn NPI-tijd ben ik ongeveer vier à vijf jaar lid geweest van de beleidsgroep. Ook was ik lid van de organisatiegroep van de Internationale NPI Association. Bernard Lievegoed vroeg me, bij de oprichting van de Vrije Hogeschool, of ik er als docent wilde werken. Dit heb ik ongeveer vijf jaar gedaan. Samen met Lex Bos, Dieter Brüll, Arnold Henny, Ernst Marx en Cees Zwart was ik lid van de faculteitsgroep 'Sociale Wetenschappen'.

De voornaamste concepties waaraan ik gewerkt heb

Waar ik met name op gericht was waren twee concepten: Conflictmanagement en het zevenledige organisatiemodel. Na aanleiding van de 21e verjaardag van het NPI heb ik met Leo de la Houssaye het boek 'Organisatie-ontwikkeling in de praktijk' uitgegeven. In februari 1980 voltooide ik mijn boek 'Konfliktmanagement' en in 1983 mijn 'Habilitation' aan de Universiteit van Wuppertal.

Na het NPI

Ik ging van het NPI naar Oostenrijk, omdat ik daar, met zeven vakgenoten (waaronder Hans von Sassen en Otmar Donnenberg), een eigen adviesbureau 'Trigon Entwicklungsberatung' had opgericht. Daarnaast was ik als hoogleraar Organisatie ontwikkeling gevraagd aan de universiteit van Klagenfurt.

Intussen is ons adviesbureau uitgegroeid tot circa twintig adviseurs/trainers plus acht medewerkers in vier plaatselijke kantoren (Graz, Klagenfurt, St. Pölten en Wenen). Als hoogleraar ben ik nu verbonden aan de universiteit van Salzburg. Bovendien ben ik regelmatig gastprofessor op verschillende universiteiten in Europa, Rusland, Georgië, Zuid Afrika en Brazilië.

Slotwoord

De tijd op het NPI was buitengewoon inspirerend wat de vakontwikkeling betreft. In Nederland (en vervolgens in West-Europa) kreeg ik grote bekendheid als conflictexpert, wat mijn diepste motivatie was voor mijn studie politieke wetenschappen en ook voor het organisatie-advieswerk dat in overeenstemming daarmee stond. Dank zij het NPI kon ik mijn concepties en methodieken steeds weer in de praktijk toepassen, toetsen en verbeteren.



Manfred Hahn

Geboortedatum en -plaats:

21 mei 1933 in Köln am Rhein

Werkzaam bij het NPI:

1 juli 1967 - 30 juni 1971

Persoonlijke thema's:

- leiderschapsmodel
- besluitvormingsweg en de U-procedure
- toegang door het NPI tot de Waldorfschul-beweging, in het bijz. in het Duitstalige deel van Europa

Bijzonderheden:

- Overwegend werkzaam in Duitsland en Zwitserland
- Deutsche Arbeitsstelle Stuttgart
- Synthese van Hollandse bewegelijkheid en Duitse vormkrachten

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1952 - 1955	Vakopleiding in de Lederwarenfabrik Gold-Pfeil
1955 - 1960	Studie 'Betriebswirtschaftslehre' en sociologie
1960 - 1963	Studie rechten en dissertatie over 'die Betriebsverfassung'
1963 - 1965	Eerste opleiding in het NPI, daarna opleidingsleider bij Schiesser AG in Radolfzell. Parallel cursussen en werkweken bij het NPI.
1965 - 1967	Opleidingsleider bij Mahle-KG, Kolbenwerk in Stuttgart. Parallel daaraan parttime werkzaam voor het NPI.
1967	NPI, senior adviseur; oprichting van de 'Deutsche Arbeitsstelle'.
1968 - 1971	Werkzaam voor de 'Deutsche Arbeitsstelle' en senior medewerker van het NPI.
1971 - 1981	Oprichting van de 'Genossenschaft zur Förderung der Freien Waldorfschule am Bodensee'. Seminar voor de oprichtingsgroep i.s.m. het NPI (1971). 'Geschäftsführender Vorstand der Genossenschaft'. 'Geschäftsführer der Kultur-Therapeutischen Gemeinschaft GmbH'.
1975 - 1987	Oprichting en leiding van de 'Bauhütte GmbH'. Opbouw van o.a. de school en het centrum voor verslavingszorg '7-Zwerge'.
1980 - 1987	Leraar handvaardigheid voor de bovenbouw
1987	Reis naar Australië, contacten met scholen
1989	Adviseur voor scholen en in het antroposofische veld

Kennismaking met het NPI

Omstreeks mijn 21-ste – na mijn werkervaring bij Gold-Pfeil – was ik er zeker van dat er een centraal sociaal adviesbureau in Duitsland moest komen en dat ik daar naar toe wilde werken. Om te weten te komen hoe mensen denken die sociale verhoudingen in bedrijven vormgeven, studeerde ik ‘Betriebswirtschaftslehre’ en sociologie, later in verbinding met mijn dissertatie ook nog rechten. Tijdens mijn studies kon ik ervaringen opdoen met het aangaan van coöperatieve verbanden binnen bedrijven (Spindler-Werke in Hilden). Deze ervaringen zijn in mijn afstudeerwerk tot uitdrukking gekomen. In 1961 zocht ik hulp bij Bernard Lievegoed voor mijn dissertatie, deze ontmoeting leidde tot het besluit om met het NPI samen te werken.

Managementcursussen

Na een korte opleiding in het instituut in 1963 (‘kijk maar hoe Lex het doet’) werd ik verantwoordelijk voor de managementopleidingen bij Schiesser en later bij Mahle. Parallel daaraan liepen van 1963 - 1967 de cursussen en werkweken met het NPI. In 1967 trad ik in dienst als senior medewerker.

Deutsche Arbeitsstelle

Mijn interesse was hoofdzakelijk gericht op het Duitstalige deel van Europa. Overwegend heb ik cursussen en advies gegeven bij IBM, KSB, Henkel, Technische Akademie in Wuppertal, en Ruhrkohle. Maar er waren ook kleine projecten, ten delen in Zwitserland. In deze periode werd de noodzaak voor een filiaal van het NPI in Duitsland steeds sterker gevoeld. In Stuttgart is dit vervolgens opgezet, hoofdzakelijk in samenwerking met Leo de la Houssaye en de freelance adviseurs in Duitsland. Het lukte helaas niet om de Duitse ‘Einzelkämpfer’ langdurig met het NPI te verbinden.

Interessegebieden

Ik probeerde vooral om de Duitse denkpatronen door de Nederlandse levendigheid te laten bevruchten – tot in de taal aan toe (door vertalingen). Zwaartepunt van mijn interesses waren het leiderschapsmodel en de verder-ontwikkeling van het besluitvormingsmodel in de zogenaamde U-procedure.

Steeds dwingender werd mij de vraag hoe de samenwerking in de antroposofische beweging, met name in de schoolbeweging bevorderd kon worden. Tegelijkertijd bemerkte ik mijn beperkte verantwoordelijkheid als adviseur, wiens werkzaamheid vaak niet over een cursus heen kwam tot in de werkelijkheid in het bedrijf. Het werd mij duidelijk dat ik zelf verantwoording wilde gaan dragen om ideeën te realiseren. Dat leidde ertoe dat ik in 1971 het NPI verliet en tot de opbouw van de Freie Waldorfschule aan de Bodensee.

Na 17 jaar opnieuw het adviesvak in

In 1987 schonken de collega's mij een kaart van Australië. Het was dit land waar ik contact kreeg met scholen en in 1989 was ik in 17 scholen en initiatieven adviserend werkzaam. In Duitsland begeleide ik verscheidene vernieuwingsprocessen in antroposofische inrichtingen, voornamelijk scholen.

Dankbaar blik ik terug op de werkzaamheden met de vrienden van het NPI, die eigenlijk een voorbereiding waren voor het erop volgende. Deze ervaringen in het NPI en in de schoolbeweging, ‘wat wel werkt’ en ‘wat niet werkt’, vormen voor mij een spanningsveld dat mij nog steeds bezig houdt.



Leo de la Houssaye

Geboortedatum en -plaats:

9 april 1928 te Haarlem

Werkzaam bij het NPI:

1 april 1961 - 1 april 1991

Persoonlijke thema's:

- organisatie Ontwikkeling - 'change model'

Bijzonderheden:

- introduceerde Organisatie Ontwikkeling in het NPI (1965)
- met Fritz Glasl: Organisatie ontwikkeling in de praktijk (1975)
- veel werkzaam in Duitsland

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1946 - 1955	Studie Werktuigbouwkunde in Delft, afgestudeerd bij professor Berenschot
1955 - 1958	Unilever, hoofdkantoor Europa - organisatie afdeling. Uitvoeren van organisatie-onderzoeken, bijvoorbeeld efficiency van apparaten en procesverloop.
1958 - 1961	Ydo - organisatie-adviesbureau, adviseur. Tarifiëring, tijdmetingen etc.
1961 - 1991	NPI, senior adviseur
1991 - heden	Docent aan verschillende antroposofische instituten (VPA, Vrije Hogeschool, Goetheanum in Dornach) voor o.a. de vakken: individuele en sociale ontwikkeling, algemene antroposofie en de samenhang tussen mens en sterrenwereld (astrosofie).

Kennismaking met het NPI

Rond 1958 werd ik lid van de antroposofische vereniging en ontstond het verlangen om het adviesvak op een antroposofische wijze uit te oefenen. Coen van Houten was mijn ingang, hij vroeg of ik bij het NPI wilde komen werken. In 1961 besloot ik om de overstap te maken. Ik had het gevoel van 'het is nog geen organisatie ontwikkeling maar het is wel een poging om met de antroposofie in het bedrijfsleven actief te zijn'.

'Bazencursussen'

Mijn eerste werkzaamheden waren de 'bazencursussen' bij Stork in Hengelo. Dit deed ik in samenwerking met Coen van Houten. De leerregel was duidelijk: 'doe Coen maar na dan leer je het vak'. Tijdens dit, zes jaar durende, project heb ik de beslissingsspelletjes voor bazen en het concept van de leiderschapscirkels ontwikkeld.

Het Duitse gebied

Al vanaf mijn eerste jaren was ik erg actief in Duitsland en Zwitserland. In samenwerking met Manfred Hahn heb ik omstreeks 1963 een Duits instituut opgericht. Hieraan werkten ook Rolf Lausberg, Karl Patutschnik en Wil Brokerhof mee. Belangrijke klanten voor mij waren Ford in Köln en IBM in Mainz. Voor beide projecten was ik de projectleider. Bij Ford werden intensief leiderschapscursussen georganiseerd, dit project liep van 1965 tot 1967. Van 1966 tot 1971 heb ik bij IBM een project gehad dat in het teken stond van 'het beleid afstemmen op de toekomst'.

Organisatie Ontwikkeling

Geïnspireerd door het boek van Bennis 'Planned Change', ontwikkelde ik omstreeks 1965 het zogenaamde 'change model'. Dit is als hoofdstuk opgenomen in de reader van het instituut (1975) en in bewerkte vorm is het o.a. terug te vinden in het boek 'gericht veranderen van organisaties' van Cees Zwart. Ik bracht hiermee iets nieuws in het instituut en de vraag was of het opgenomen zou worden. Tot mijn grote vreugde was het Bernard Lievegoed persoonlijk die dit idee omarmde.

Vanaf 1972 tot 1983 heb ik het ontwikkelingsconcept in de praktijk toegepast en uitgewerkt bij de Filderkliniek in Stuttgart. Samen met Hans Plantenga (intern bekend als de 'ziekenhuisman') was ik vanaf de bouwfase betrokken bij dit ziekenhuis. We hebben gewerkt aan de samenwerking van artsen en verpleegkundigen.

Historisch moment

Een belangrijke gebeurtenis was de uitnodiging van Cees Zwart omstreeks 1979, om samen met hem en Rob Otte de organisatie ontwikkelingscursus te geven. Ik heb deze cursus en de vervolgcursus gegeven van 1979 tot 1987. Ergens in deze periode is het instituut zich 'NPI - instituut voor organisatie ontwikkeling' gaan noemen. Dat is voor mij een hoogtepunt van het instituut.

Periode na het NPI

In januari 1990 kondigde ik mijn vertrek wegens ziekte aan bij Peter van Leeuwen. Uiteindelijk heb ik op 1 april 1991, na precies 30 jaar in dienst te zijn geweest, officieel afscheid genomen. Na mijn vertrek ben ik gaan reizen en ben ik in antroposofische opleidingen gaan doceren.



Coen van Houten (Coenraad)

Geboortedatum en -plaats:

14 februari 1922 te Bussum

Werkzaam bij het NPI:

1957 - 1975

Persoonlijke thema's:

- sociale pedagogie
- volkerenpsychologie
- change management
- volwassenenpedagogie (in samenhang met levensprocessen)

Bijzonderheden:

- Internationale blik
- Lid dagelijks bestuur
- (mede)Initiator van assistenten-project

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1943 - 1946	Militaire dienst in VS en Indonesië
1946 - 1952	KCJL – Koninklijke China Japan Lijn, shipping man / shipping clark / manager
1952	Verlof
1953 - 1956	Korff Cacao en Chocolate Fabrieken, directie assistent
1956 - 1959	Nutsseminar, studie sociale pedagogiek
1957 - 1975	NPI, senior adviseur
1975 - 1995	Centre for Social Development, mede-oprichter
1995 - heden	Zelfstandig adviseur met als specialisme: volwassenenpedagogie

Kennismaking met het NPI

Bij Korff was ik directie assistent en de beoogde opvolger. Ik was in die periode ook lid van de studiegroep in Amsterdam met als thema antroposofie en bedrijfsleven. Daar leerde ik Bernard Lievegoed kennen en zijn plannen om een instituut op te richten. Ik wilde daar toetreden maar Bernard Lievegoed wilde academici hebben dus ik ben sociale pedagogiek gaan studeren. Na het afronden van de studie had ik voldoende wetenschappelijke ervaring om fulltime toe te treden tot het NPI.

Enkele belangrijke projecten

In de beginperiode deed ik met Bernard Lievegoed mee aan managementleergangen voor topmanagers op De Baak - ik deed mee omdat ik de managementwereld kende. In de jaren zestig was Stork een grote werkverschaffer. Voor de vernieuwing van de leiderschapsstijl en de samenwerking werd een vijfdaagse cursus leiderschap voor alle managers van Stork opgezet. Bij Shell had ik een ander groot organisatie ontwikkelingsproject. Ik nam Bernd Klope mee en die is vervolgens een aantal jaren in dienst gegaan bij de NAM in Assen. In de laatste jaren werkte ik veel voor Ford in Duitsland - ik kreeg inzicht in de wijze waarop je een internationaal organisatie ontwikkelingsproject aanpakt.

Internationalisering

In 1961 heb ik samen met Koos Kraak, een oude studievriend met een internationale blik, het eerste grote buitenlandse project uitgevoerd. Dit was een vijfdaagse cursus voor experts in organisatie ontwikkeling in Lauf (Duitsland). Toentertijd werd het internationale karakter van het NPI zichtbaar en vanaf die periode kwamen buitenlandse medewerkers op het NPI om opgeleid te worden. Eén van hen was David Scott, hij werd opgeleid om in Zuid-Afrika een instituut op te richten. Ik ontmoette hem omstreeks 1965, toen ik in Zuid-Afrika een lezingentoer gaf.

Conceptontwikkeling

Mooie herinneringen heb ik aan de samenwerking met Bernard Lievegoed en aan de conceptontwikkeling op zaterdagen en in werkweken. Vanuit de waarneming probeerden we concepties te construeren en ter afsluiting vroegen we ons af of het in de antroposofie paste, of er een oerbeeld in te herkennen was. Een belangrijke bijdrage heb ik geleverd aan de operationalisatie van het NPI-change model. Leo de la Houssaye had dit in conceptie geformuleerd, ik heb het met Cees Zwart toegepast in het project Amstleven.

Interne werkzaamheden

Bij het vertrek van onze penningmeester Koos Kraak benaderde Bernard Lievegoed mij voor deze functie. Hij zei: 'ik heb geleerd dat ik macht moet geven aan diegene die het niet willen'. Ik vormde toen samen met Hans von Sassen, Lex Bos het dagelijks bestuur. Peter van Leeuwen deed de administratie. Toen het werk omstreeks 1967 te veel werd, hebben we Jan Donker aangetrokken als instituutssecretaris.

Periode na het NPI - Centre for Social Development

In 1975 ben ik weg gegaan bij het NPI. Ik achtte mij in staat om organisatie advies te geven maar echt opleidingswerk was totaal nieuw voor mij, bij het NPI had ik alleen korte cursussen gegeven. Daarvoor richtte ik samen met Chris Schaefer in Engeland het Centre for Social Development op. Op mijn zeventigste heb ik mij teruggetrokken uit de leiding van het Centre en ben ik antroposofische scholingscursussen gaan geven in Engeland en in andere landen. De volwassenenpedagogie werd mijn onderzoeksgebied en daar heb ik ook boeken over geschreven.



Harry Ilgen

Geboortedatum en -plaats:

23 december 1919 te Den Haag

Werkzaam bij het NPI:

1961 - 1966

Persoonlijke thema's:

- Organisatie advisering
- Mensontwikkeling
- 'Managerial grid' en de twaalf managementopgaven

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1939 - 1940	Koninklijke Militaire Academie
1940 - 1941	Studie Landbouwtechnologie in Twente
1941 - 1945	Krijgsgevangenschap in Polen
1945 - 1949	Politionele acties in Indonesië
1949 - ± 1950	Stork, ?
1950 - ± 1953	Fokker, sales-afdeling
1953 - 1961	Berenschot, adviseur
1961 - 1966	NPI, senior adviseur
21 dec. 1966	overleden

Voor het NPI

Voor zijn NPI-periode werkte Harry Ilgen geruime tijd bij Berenschot te Amsterdam. Daar deed hij aan klassieke organisatie-advisering. Het werk vond hij op zich heel interessant maar hij had het gevoel dat er meer was.

Omstreeks 1960 kwam Harry in contact met de antroposofie. Dit verliep in eerste instantie via zijn moeder die een lezingencyclus volgde waarin onder meer Bernard Lievegoed optrad. Omdat zijn zoon Bart Ilgen de Geert Grootte School (vrije school) in Amsterdam prefereerde boven andere kleuterscholen, werd het contact met de antroposofie intensiever.

Toen het NPI gehuisvest was aan de Kroostweg, heeft Harry Ilgen een aantal gesprekken gevoerd met Bernard Lievegoed. In deze gesprekken werd hij gegrepen door de concepten die achter de NPI-werkwijze lagen en door de persoonlijkheid van Bernard Lievegoed. Ook Lex Bos als ex-Berenschot collega, speelde in de gesprekken een belangrijke rol. Vanuit de familie en zijn toenmalige werkgever Berenschot werden pogingen ondernomen om hem van zijn besluit af te houden om de overstap te maken naar het NPI. Financieel gezien moest er een stap terug gezet worden en de verhuizing van Amsterdam naar Zeist betekende het betrekken van een duurder huis en voor de kinderen het vertrek van de vertrouwde school. Desondanks koos Harry Ilgen voor de overstap naar het NPI.

De NPI-periode

De NPI-periode stond qua werk in eerste instantie in het teken van de applicatiecursussen voor het Nijverheidsonderwijs en cursussen op de Baak, zijn voorkeur ging echter uit naar organisatie-ontwikkelingstrajecten. Onder meer verrichtte hij advieswerk bij Stork maar de Amsterdams Haven was zijn lievelingsproject (Scheepvaart Vereniging Noord). Hij werd gegrepen door het idee om organisatieproblemen aan te pakken vanuit de mensen en hoe mensen samenwerken en niet vanuit de structuur.

Hij had zich zeer verdiept in het toen zeer actuele concept van de 'managerial grid' van Blake en Mouton. Vanuit het antroposofische mensbeeld bewerkte hij dit concept. De twaalfheid was een ander intensief studieonderwerp. Hij schreef onder andere een syllabus over de twaalf management opgaven.

Binnen het NPI was vooral de teamspirit opvallend, de voornamen van collega's waren bij zijn kinderen bekend en de vrouwen van de NPI-medewerkers hadden een behoorlijk goed contact met elkaar. Een mooi moment was de verhuizing naar Zeist. De collega's hadden ter viering van deze verhuizing een soort inwijdingsfeest voor Harry Ilgen georganiseerd in Indische sfeer.

Na het overlijden

In de tijd dat Harry Ilgen overleed waren er binnen het NPI nauwelijks voorzieningen zoals pensioen en regelingen voor nabestaanden. Het NPI heeft na het overlijden van Harry Ilgen, uit eigen verantwoordelijkheidsgevoel, een financiële regeling getroffen om mevrouw Ilgen te ondersteunen. Tevens werd de band tussen het NPI en mevrouw Ilgen in stand gehouden door haar ieder jaar uit te nodigen voor de Kerstviering.



Ferd van Koolwijk

Geboortedatum en -plaats:

23 april 1952 te Nijmegen

Werkzaam bij het NPI:

1 januari 1986 - 30 juni 1997

Persoonlijke thema's:

- ° samenwerken in relatie tot
- ° organisatie ontwikkeling

Bijzonderheden:

- ° motto: 'ophouden met vergaderen'

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1972 - 1975	Nijenrode, bedrijfskunde
1975 - 1976	Rechtenstudie Nijmegen, om bij te verdienen verkocht ik in deze periode af en toe Perzische tapijten in Engeland en België
1976 - 1983	Ondermeer exportmanager bij Stork Amsterdam voor duurzame kapitaalgoederen voor de voedselverwerkende industrie
1983 - 1986	Rijnconsult, adviseur
1986 - 1997	NPI, senior adviseur
1997 - heden	Zelfstandig organisatie adviseur

Kennismaking met het NPI

Zo rond 1984 ben ik in aanraking gekomen met de antroposofie. Via een collega bij Rijnconsult, die weet had van mijn antroposofische belangstelling, heb ik van het NPI gehoord. Voor ik het wist werkte ik bij het NPI. Eenmaal op het NPI vielen mij met name twee zaken op. Ten eerste viel op dat het mensbeeld in de ontwikkelingsconcepten en in het werk een grote rol speelde. Ten tweede viel op dat er een afkeer bestond van abstracties. In trainingen kon bijvoorbeeld Adriaan zo doorvragen dat de mens met zijn eigen werkelijkheid te voorschijn kwam. Het derde punt dat mij opviel was het grote relatie netwerk, met veel 'top 50' bedrijven. De thema's waren: opleiden, samenwerken, management, geijkt op organische ontwikkeling.

Het NPI toen-nu

We hebben altijd een experimentele organisatie gehad, een onduidelijke mix van leefgemeenschap en werkgemeenschap. Ik zie het NPI als een groep van veelkleurige, aparte, prettig gestoorde, begaafde collega's. Als je naar collega's en ex-collega's kijkt, zie je hoe belangrijk het is om je 'persoonlijke thema' te ontwikkelen. Dan pas kun je andere mensen boeien.

Twee thema's

In mijn werk heeft het zoeken naar het midden tussen de beide 'tegenkrachten', Ahriman en Lucifer, een grote rol gespeeld. Het kwaad heeft twee gezichten. Je kan bijvoorbeeld gierig of kwistig zijn. Ergens daartussen zit het goede.

Samenwerking

Samenwerking is mijn belangrijkste thema. Mijn opvatting is dat organisatie ontwikkeling bij het samenwerken van start moet gaan.

Organisatie ontwikkeling

Het evenwicht herstellen tussen de twee polen zie je ook bij organisatie ontwikkeling. Een organisatie kan nooit uitsluitend gericht zijn op bijvoorbeeld de klant maar moet ook z'n eigen missie in het oog houden. De verbinding tussen deze beide aspecten moet zich ontwikkelen. De missie moet de klant ten goede komen. De organisatie is slechts een middel om dit doel te bereiken.

Hoogtepunt

Een kick moment was toen er weer meer jongeren kwamen. Dit gaf een vernieuwingsimpuls. Een andere tijdsgeest kwam binnen. Hoogtepunten zijn er tijdens mijn werk veel geweest. Eén ervan dat mij nog goed voor de geest stond is dat Kasper Tideman en ik voor een twee weken durende leergang op De Baak de hoogste waardering kregen die ooit is gehaald.

Klanten

Ik werkte veel bij ideële organisaties met een praktische inslag zoals Arta, Synanon, de Ita-Wegmanstichting. Organisaties met een ideaal die ook in het aardse goed thuis zijn. Andere klanten zijn bijvoorbeeld het Historisch Museum Amsterdam, het Energiebedrijf Rotterdam en ICCO.

Thema's voor de toekomst

Als ik naar de toekomst kijk, springen mij de volgende zaken in het oog: netwerkorganisaties, geen juridische verbindingen, op projectbasis afspraken maken, institutionele verbindingen verliezen aan kracht, het onderscheidende in iemands talenten zoeken en daarmee situationeel werken.



Koos Kraak

Geboortedatum en -plaats:

24 mei 1923 te 's-Gravenhage

Werkzaam bij het NPI:

1956 - 1963

Persoonlijke thema's:

- didactische concepten voor de opleiding en verdere vorming van managers
- internationaal ontwikkelingswerk

Bijzonderheden:

- Verantwoordelijk voor het financiële beheer, leidinggeven aan het secretariaat en personeelszaken

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1936 - 1947	Gymnasium te Utrecht en studie Indologie
1947 - 1949	Binnenlands Bestuur - in Nederlands Indië, asp. controleur BB
1949 - 1950	In dienst van Billiton Raad (onderdeel bestuur republiek Indonesië)
1950 - 1953	Rathkamp Apotheken te Jakarta, hoofd personeelszaken
1954 - 1956	Instituut voor Sociaal Onderzoek van het Nederlandse Volk (ISO-NEVO). Bijdrage aan onderzoek assimilatie gerepatrieerde Nederlanders en aan het boek 'Kinderen van ons eigen volk'
1956 - 1963	NPI, senior adviseur
1963 - 1969	Technische Hogeschool Twente – faculteit algemene wetenschappen, lector sociologie
1969 - 1987	In dienst bij NUFFIC, directeur CESO Institute of Social Studies, buitengewoon hoogleraar
10 aug. 1987	Overleden

Periode voorafgaand aan het NPI

Na zijn terugkeer in Nederland in december 1953 werd Koos Kraak lid van de 'Sociaal Pedagogische Studiegroep' in Amsterdam. Andere leden waren onder andere Gert Jan Avelingh, Coen van Houten, Jack Moens, Lex Bos en Hans von Sassen. Bernard Lievegoed was reeds in gesprek geraakt met deze studiegroep over sociale vraagstukken en over zijn plannen om een instituut op te richten.

Koos Kraak trad in eerste instantie in dienst van het ISONEVO om onderzoek te doen naar de maatschappelijke integratie van Indische repatrianten in Nederland. Vervolgens trad hij in 1956 in dienst van het NPI.

NPI-periode

Koos Kraak was als trainer actief op De Baak in de opleiding voor managers en hij was lid van de Commissie Opvoering Productiviteit. Vanuit deze commissie werden workshops georganiseerd voor leidinggevendenden.

Omstreeks 1961 werd het NPI door de European Productivity Agency uitgenodigd om de helft van het programma van het jaarlijkse 'Summer Seminar for Management Teachers' te vullen. Aan deze internationale training te Lauf (Duitsland) werkte Koos Kraak mee, samen met Bernard Lievegoed, Hans von Sassen, Lex Bos en Coen van Houten. Hier werd de NPI visie op het opleiden van managers gebracht en deze sloeg zozeer aan dat het NPI in de internationale schijnwerpers kwam te staan. Hierdoor is het NPI (omstreeks 1963) in contact gekomen met de Technische Akademie te Wuppertal (directeur dr. Rohn). Vervolgens heeft het NPI jarenlang aan hun managementtrainingen bijgedragen.

Een belangrijke interne bijdrage van Koos Kraak was het opbouwen van een financieel beheerssysteem voor het NPI - in de periode 1960 tot en met 1963 was hij verantwoordelijk voor het financiële beheer, leidinggeven aan het secretariaat en personeelszaken. Een andere bijdrage was de ontwikkeling van didactische concepten voor de opleiding en verdere vorming van managers vanuit de ontwikkelingsidee. Dit resulteerde onder andere in een NPI-specifieke dag- en een weekindeling die jarenlang bij cursussen werd gehanteerd.

Koos Kraak was de persoon die met Bernard Lievegoed naar de Verenigde Staten reisde om kennis te nemen van de moderne management development gezichtspunten. Later bezocht Koos Kraak nogmaals het Tavistock Institute of Human Relations. Hij was daar assistent coach bij sensitivitytrainingen. 'Giving and receiving help' was een thema dat hij terugbracht naar het NPI. Hij probeerde dit concept om te vormen voor Europa.

Periode na het NPI

Na zijn werkzaamheden als adviseur bij het NPI is Koos Kraak bij de Technische Hogeschool als lector sociologie in dienst getreden. Daar maakte hij vele reizen in verband met consultancy opdrachten en colleges. Vanaf 1969 trad hij in dienst bij CESO/NUFFIC en werd hij buitengewoon hoogleraar bij het Institute of Social Studies te 's-Gravenhage. Ook in deze periode maakte hij vele buitenlandse reizen o.a. naar China. Hij was ook lid van de Nederlandse delegatie naar de UNESCO Assemblée te Parijs. Koos Kraak is op 10 augustus 1987 overleden.



Rolf Lausberg

Geboortedatum en -plaats:

17 april 1925 te Würzburg (Duitsland)

Werkzaam bij het NPI:

1971 - 1975

Persoonlijke thema's:

- de 'Köningsweg'
- heilpedagogiek
- de mens

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1945 - 1947	Landbouw
1947 - 1950	Psychologie/filosofie en economie (Würzburg)
1950 - 1952	Heilpedagogiek
1952 - 1954	Economie (Freiburg)
1954 - 1955	Heilpedagogiek (Brisiago)
1955 - 1963	Opel, Telefünken
1963	Eerste contact met het NPI
1964 - 1971	Intensieve samenwerking met het NPI
1971 - 1973	NPI, senior adviseur
1974 - 1975	Start met NPI vanuit Duitsland
1976	Oprichting van het adviseursverbond in Duitsland: 'Mensch und Organisation', vanaf 1982 heet het BGO (z.o.z.)
1976 - 1992	BGO, adviseur
1992 - heden	Zelfstandig adviseur

Kennismaking en samenwerking met het NPI

Mijn eerste ontmoeting met het NPI was in september 1963, tijdens een seminar dat medewerkers van het NPI in Wuppertal gaven. Na die week ging ik samen met Wil Brokerhof in Zwitserland werken. In 1964 werd dit contact verstevigd omdat ik gedurende drie-maal 14 dagen (in februari, april en juli) een integratiecursus bij het NPI had. Terugkijkend heb ik toen veel met Wil samengewerkt.

In de jaren daaropvolgend heb ik zo nu en dan samengewerkt met het NPI. Werken bij het NPI in Nederland was toen niet mogelijk.

In 1971 ben ik bij het NPI in dienst getreden. Ik heb toen maar twee jaar op het NPI in Zeist gewerkt. Want vanaf 1974 werkte ik eigenlijk altijd vanuit Duitsland. Eerst via het NPI en later via Duitse organisaties: Mensch und Organisation (MuO) en Beraterverbund für Gegenwartsfragen und Organisations-Entwicklung (BGO).

Gedurende tien tot twaalf jaar was Daimler-Benz mijn hoofdklant. Zowel de centrale fabriek als de kleinere fabrieken.

Concepten

Van de concepten van het NPI heb ik altijd dankbaar gebruik gemaakt en ook weer verder uitgewerkt. Echter alleen wanneer de oerbeelden vanuit de antroposofie in het concept zichtbaar zijn, wil ik een concept gebruiken.

De methode die ik veel toepaste was, de 'Köningsweg': Vanuit de situatie begeleiden.

Een eigenaardigheid van mij is dat ik altijd eerst de mensen gezien en gehoord moet hebben om hen te kunnen adviseren. Anders blijft het buiten mij staan.

Na mijn tijd bij het NPI

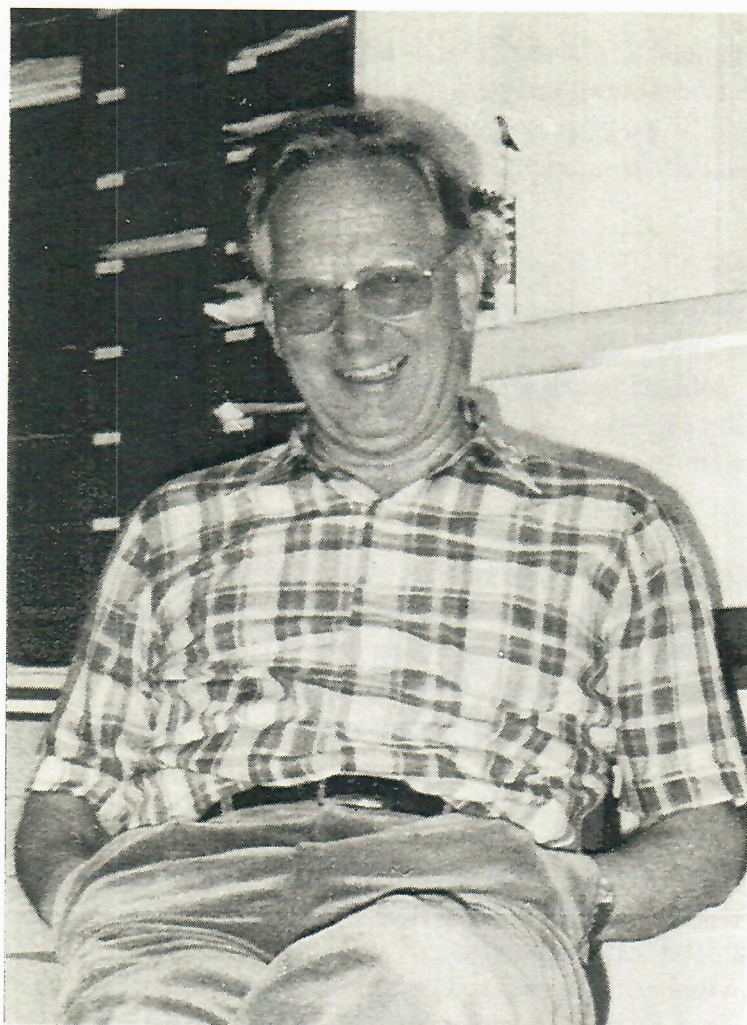
In 1967 heb ik het verband 'Mensch und Organisation' opgericht. Dit heb ik samen met Lefringhaus, Steidle Röder, Bacher, Hemming en Huneck gedaan. Vanaf 1982 heet dit instituut het BGO: Beraterverbund für Gegenwartsfragen und Organisations-Entwicklung. In 1992 - 1993 heb ik BGO vaarwel gezegd. Sindsdien ga ik er nog eenmaal per jaar langs.

In 1984 is BGO opgenomen in de Associatie. In 1994 heb ik in Werfenweng, in de buurt van Salzburg, de Associatie verlaten.

Slotwoord

Op dit moment ben ik werkzaam als zelfstandig adviseur in de heilpedagogiek en in het sociaal therapeutische gebeuren.

Wat mij nog bijzonder bezig houdt en waaraan ik hard werk, is het jaar '1998' en alles wat daarmee samenhangt.



Peter van Leeuwen

Geboortedatum en -plaats:

10 januari 1932 te Cheribon (Indonesië)

Werkzaam bij het NPI:

september 1961 - augustus 1994

Bijzonderheden:

- secretaris van Bernard Lievegoed
- financiën

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1951 - 1952	Middelbare Land- en Tuinbouwschool Warmonderhof (BD)
1952 - 1954	Militaire dienst
1954 - 1961	Biologisch Dynamische Land- en Tuinbouw
1961 - 1967	NPI, secretaris Bernard Lievegoed
1967 - 1994	NPI, financiën
1994 - heden	Pensioen, hobby's

Kennismaking met het NPI

In 1961 besloot ik mijn werk in de Biologisch Dynamische land- en tuinbouw te beëindigen. In een gesprek met mijn vriend Heribert Lievegoed vertelde hij dat zijn vader een nieuwe secretaris zocht. Kort daarop had ik een gesprek met Bernard Lievegoed en werd besloten dat ik voorlopig voor drie maanden zou komen. Uiteindelijk werd het 33 jaar NPI.

Secretaris van Bernard Lievegoed

Dat betekende, altijd onderweg, van lezing naar lezing, vergadering, college of deel van een cursus. Een deel van het archief lag gewoonlijk met een tikmachine achterin de auto; zodat onderweg, terwijl hij een lezing hield, de post kon worden beantwoord en nieuwe afspraken konden worden gemaakt. Toen Lievegoed in 1964 voor twee dagen per week hoogleraar werd aan de TH Twente, kwam er voor mij steeds meer tijd vrij.

Financiën

Na overleg met Lievegoed werd besloten dat ik het werk van het externe administratiekantoor over zou nemen. Dit kwam erop neer dat boekhouding, salarissen, het verwerken van de uren en het opstellen van de declaraties alsook het opmaken van de jaarstukken en het opstellen van voorcalculaties, gedaan moesten worden. Daarnaast was ik altijd betrokken bij opzet en onderhoud van de tuin en werd ik er altijd bij geroepen als er technische problemen waren.

Instituutsvernieuwingen

In 1967 kwam Jan Donker als interne man bij het instituut en al spoedig vormden wij een hecht koppel. Samen hebben wij bijvoorbeeld veel werk gehad aan de aankoop, de verbouwing en de verhuizing van/naar het pand Valckenboschlaan.

Na het vertrek van Bernard Lievegoed werd gezocht naar een organisatievorm waarin de medewerkers een grote inbreng hadden in het reilen en zeilen van het instituut. In het kader hiervan werd in 1974 een aanloop gemaakt met de 'BESG' - Bedrijfseconomische Studiegroep. Dit resulteerde uiteindelijk in een mandaatorganisatie.

In de periode rond 1980 stond de automatisering van boekhouding en urenverwerking voor mij centraal; voor de boekhouding was redelijk snel een standaard pakket gevonden. Voor de urenverwerking zoals wij die voor ons zagen was er op dat moment nog geen pakket te vinden, zodat ik zelf een beschrijving heb gemaakt met eisen en grootte van velden die door RAET geïmplementeerd werd en de daarop volgende 5 jaar in gebruik is geweest, waarna een aanvulling nodig was om tot 1994 verder te kunnen. In het laatste jaar dat ik bij het NPI werkte is het hele declaratieproces zo vernieuwd dat de medewerkers meer verantwoordelijkheid hiervoor namen, zelf de tekst opstelden en de declaratie ondertekenden. Tot dan toe ondertekende ik zelf de door mij, aan de hand van de urenkaarten opgezette declaraties.

Na het NPI

Eind augustus 1994 ben ik vertrokken. Nu ben ik nog secretaris bij de 'Stichting Bernard Lievegoed Fonds'.



Dick Lemson

Geboortedatum en -plaats:

19 april 1924 te Delft

Werkzaam bij het NPI:

augustus 1962 - 1983

Persoonlijke thema's

- onderwijsvernieuwing (open school)
- opleiden en leren, o.a. de z.g.n. leerladders
- 7 planeten en hun werking in het sociale leven
- U-procedure als instrument voor zelfonderzoek in organisaties
- evaluatie onderzoek
- beleid en beleidsvorming
- organisatie onderzoek

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1937 - 1939	Ambachtsschool
1939 - 1942	Gewerkt als smid- en machine bankwerker
1942 -1945	Arbeitseinsatz in Duitsland
1945 - 1946	Gereedschapmaker en tekenaar
1946 - 1949	Constructeur röntgenapparatenfabriek
1949 - 1962	Leraar op de technische school Leiden
1957 - 1961	Studie MO-pedagogiek, studieleider: professor Lievegoed
1962 - 1983	NPI, senior adviseur
1983 - 1989	Zonnehuizen Zeist, lid dagelijks bestuur
1989	Pensionering
1989 - heden	Af en toe nog kleinere projecten

Kennismaking met het NPI

De ontmoeting met het NPI kwam voort uit mijn leraarschap bij de technische school. Na de oorlog had men het idee dat we van handelsnatie meer een industriële natie zouden moeten worden. Het technisch onderwijs kreeg daardoor een andere maatschappelijke betekenis en rol. Om het onderwijssysteem aan te passen aan deze veranderde vraag werden alle docenten uit het technisch onderwijs omgeschoold. Het NPI verzorgde de trainingen voor de openbare technische scholen. Via de applicatiecursus en de follow up leerde ik Bernard Lievegoed, Erwin van Asbeck en Jack Moens kennen. Jack vroeg me bij het NPI te komen.

Het NPI

Eenmaal bij het NPI aangekomen, draaide ik meteen volop mee. Het waren met name projecten die te maken hadden met de vernieuwing in het onderwijs. De directeurencursussen, waar ik ook aan meewerkte, stonden in het teken van de twaalf dierenriemtekens. Een ander groot project dat ik samen met Hans von Sassen gedaan heb was een vierjarig evaluatieonderzoek bij een aantal technische scholen. Het doel was om de didactische hulpmiddelen te verbeteren ten behoeve van de lessen gereedschapsontwikkeling.

Persoonlijke thema's

Wat ik, terugkijkend, op mijn werklevens, herken als eigen persoonlijke thema's zijn het scheppen van condities voor leren en werken en de leerladders.

Zo rond 1965 kwam er in het bedrijfsleven een steeds duidelijkere behoefte aan bedrijfsopleiders. Het NPI ontwikkelde vierweekse leergangen. Een van de concepten waar toen mee gewerkt werd waren de leerladders (weten, kunnen, zijn). Thale Bout en Hans von Sassen hadden hiervoor de basis gelegd. In een interne werkgroep hebben we dit verder operationeel gemaakt. Hoe doe je behoeftenonderzoek, hoe kun je opleidingsdoelen formuleren, wat voor leerprocessen kun je onderscheiden. Via gerichte waarneming de werkelijkheid achterhalen. De problematiek doorzichtig maken. Je ontdekt pas een probleem als je er in gaat. Het is onder zoeken en boven vinden. Toch puzzelt mij nog steeds de vraag, hoe het concept van opleiden en leren, en dan vooral de zogenaamde leerladders daaruit, past in het beeld van de zich ontwikkelende mens.

Mijn afscheid

Mijn afscheid van het NPI hing samen met het terugtreden van mevrouw Lievegoed als directeur van het Zonnehuis. Er was op dat moment niemand die de leiding kon overnemen. Vanaf 1983 tot mijn pensionering zat ik in het vierhoofdige dagelijks bestuur, met de portefeuille P&O. Daarna deed ik zo nu en dan nog kleinere projecten. Zo werd ik bijvoorbeeld gevraagd de schoolbegeleidingsdienst van de vrije scholen te begeleiden. In Zuid Zwitserland adviseerde ik gedurende vijf jaar een Heilpädagogisch instituut (La Motta).

Mijn mooiste moment

Mijn mooiste moment tijdens mijn werk bij het NPI was tijdens een conferentie van de oprichting van de open schoolgemeenschap Bijlmer (OSB). Toen maakte ik mee dat, als resultaat van een intensief sociaal proces, een nieuw schoolconcept realiteit werd. En wel in de vorm van een aantal praktische beslissingen die later vol uitgevoerd werden.



Bernard Lievegoed

Geboortedatum en -plaats:

2 september 1905 te Medan (Sumatra)

Werkzaam bij het NPI:

1954 - 1971

Persoonlijke thema's:

- ontwikkelingsfasen
- planetenprocessen (en de werking daarvan in de landbouw, in de medische wereld en in het sociale)
- de antroposofie maatschappelijk toegankelijk maken
- Dietrich von Bern (uit de Nibelungen Sage)
- Parsifal / De Graal
- Manu-stroom

Bijzonderheden:

- Oprichter en directeur van het NPI

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1924 - 1928	Medische studie tot doctoraal examen te Groningen
1928 - 1930	Vervolg studie medicijnen en afstuderen als huisarts te Amsterdam
1931 - 1938	Huisarts te Bosch en Duin
1931 - 1954	Medische-pedagogische inrichtingen Zonnehuis Veldheim en Ste-nia te Zeist, oprichter en directeur
1939	Promotie op proefschrift: 'Maat, rythme, melodie. Grondslagen voor een therapeutisch gebruik van muzikale elementen'
1954 - 1971	NPI, oprichter en directeur
1954 - 1974	Nederlandse Economische Hogeschool (NEH, later Erasmus Uni-versiteit), Buitengewoon hoogleraar in de sociale pedagogiek
1961 - 1975	Voorzitter van de Anthroposofische Vereniging in Nederland
1963 - 1973	Technische Hogeschool Twente, hoogleraar sociale bedrijfskunde
1971 - 1982	Vrije Hogeschool te Driebergen, oprichter en rector
1982 - 1992	Vele publicaties en vele persoonlijke adviesgesprekken
12 dec. 1992	Overleden

Periode voor het NPI

De periode voorafgaand aan het NPI stond voor Bernard Lievegoed vooral in het teken van de oprichting van het Zonnehuis in Bos en Duin en later Veldheim en Stenia in Zeist. Zijn verwachting was dat hij daar altijd mee door zou gaan, tot hij in 1948 werd gevraagd door de maatschappij voor Nijverheid en Handel te spreken op een congres dat gewijd was aan de industrialisatie van Nederland. Hij werd uitgenodigd om in te gaan op de vraag wat er met het onderwijs moest gebeuren opdat in de toekomst de industrialisatie van Nederland mogelijk zou zijn. Na afloop van deze lezing benaderde Willem Stork hem met het probleem van jonge arbeiders die na een kostbare interne opleiding in conflict raakten met de bazen van voor de oorlog en de Stork Machinefabriek verlieten. Spoedig kwam Bernard Lievegoed van de ene fabriek in de andere en moest hij de dagelijkse leiding van het Zonnehuis overdragen aan zijn vrouw, arts Nel Lievegoed-Schatborn, om zich volledig te richten op het opleidingswerk.

Omstreeks 1952 werd Bernard Lievegoed uitgenodigd door de 'Sociaal Pedagogische Studiegroep' in Amsterdam om van gedachten te wisselen over sociale vraagstukken. Met deze club werden de ideeën die Bernard Lievegoed al had voor het opzetten van een instituut verder ontwikkeld. In die periode werd hij benaderd door de NEH uit Rotterdam met de vraag of hij daar de leerstoel sociale psychologie (later sociale pedagogie) wilde bekleden. Dat wilde hij wel maar hij wilde daarbij ook een instituut waarin praktische ervaringen konden worden opgedaan. Het NPI is op 1 mei 1954 officieel van start gegaan.

Onderwijs en industrie

De NPI-periode stond de eerste vijf jaar in het teken van een grote opdracht van het departement van Economische Zaken om een groot aantal ambachtsscholen om te zetten van een twee- naar een drie-, later vierjarige LTS, om te helpen het hele leerprogramma van zo'n vierjarige school te ontwerpen en om ca. 3000 leerkrachten om-, her-, en bijscholing te geven. Daarnaast kwamen al gauw andere opleidingsprojecten, het Sociaal Centraal Werkgeversverbond met de managercursussen, enz. Halverwege de jaren zestig kwam de grote stap naar organisatieontwikkeling. Dat wil zeggen je moet de mensen in een bedrijf niet een nieuwe organisatievorm van buitenaf op papier aanbieden, maar je moet ze helpen zelf hun eigen optimale organisatievorm te vinden. En je moet ze helpen zich vervolgens voortdurend aan te passen bij nieuwe vragen van buiten, maar ook aan de steeds hoger wordende scholingsgraad van het personeel.

Twente

In 1963 kwam de vraag van minister Cals of Bernard Lievegoed bereid was om aan de nieuwe Technische Hogeschool in Twente de studierichting Maatschappijwetenschappen op te bouwen. Hij werd gewoon hoogleraar in de sociale bedrijfskunde en werd benoemd tot stichtingsdecaan. In die periode stonden de maandag, dinsdag en woensdag veelal in het teken van Twente. De donderdag was bijna een vaste dag om op De Baak te spreken en de vrijdag was gereserveerd voor Rotterdam.

Periode na het NPI

Omstreeks 1971 verliet Bernard Lievegoed officieel het NPI, maar hij bleef regelmatig in contact met het NPI. Hij richtte de Vrije Hogeschool op en is daar tot 1982 rector geweest. In de periode die daarop volgde heeft Bernard Lievegoed zich gericht op het publiceren, op het geven van gastinleidingen en op het voeren van vele persoonlijke adviesgesprekken op zijn studeerkamer thuis. Op 12 december 1992 overleed Bernard Lievegoed.



Victor Meijer

Geboortedatum en -plaats:

2 oktober 1948 te Den Haag

Werkzaam bij het NPI:

1 september 1984 - 31 januari 1994

Persoonlijke thema's:

- creativiteit
- kwaliteit
- chaostheorie

Bijzonderheden:

- Verantwoordelijk voor 'omgangsmandaat'

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
- 1973	TH Delft, Electrotechniek
1974 - 1979	Christelijke HTS, Hilversum
- 1984	PTT
1984 - 1994	NPI, senior adviseur
1994 -	KIWA
juni 1994	Overleden

Kennismaking met het NPI

Als PTT-medewerker volgde Victor een BON-cursus (Bedrijfsopleiders Nederland) bij het NPI. Hij was geraakt door de NPI-aanpak en vooral 'de geest' die eruit sprak. In contact gebleven met Adriaan Bekman herkent hij op enig moment 'Ik ben NPI-er'.

Opleidingen

Victor was een pionier van de leergang Managementvaardigheden. Zijn inbreng was in eerste instantie vooral visie ontwikkeling. Later werd de leergang Adviesvaardigheden ontwikkeld. Victor was de perfecte coach die leidinggevende direct en intensief bij hun eigen ontwikkeling bracht.

Organisatie Ontwikkeling

Een eigen netwerk van klanten deden regelmatig een beroep op Victor. Bijvoorbeeld Wagonlits, AC-restaurants en KIWA. er was altijd één persoon in die organisatie die Victor steeds weer uitnodigde. Hij was trouw aan die contacten.

Thema's

De belangrijkste thema's van Victor waren:

- Creativiteit
- Kwaliteit
- Chaostheorie



Op originele wijze ontwikkelde hij concepten rond deze thema's en bracht die met behulp van kleine 'schema-tekeningetjes' tot leven. Bij voorbeeld bij 'creativiteit': Nieuwe ideeën halen mensen niet binnen als hun lijven zijn verhard. Ze gaan pas open als iemand een stap in het ongewisse neemt.

Interne werkzaamheden

Victor bemande mandaten. Hij was onder andere verantwoordelijk voor het 'omgangs-mandaat'. Daarin leerde hij de perikelen rondom extra inkomen aan vragen kennen. Zijn devies was onder meer: 'als een NPI-er iets doet bij een klant dan is het NPI-werk.'

Na het NPI

Victor besloot in dienst te treden bij KIWA, een klant van hem. Net van start gegaan overleed hij in Bourg d'Oisans, zijn geliefde plek in Frankrijk.



Jack Moens

Geboortedatum en -plaats:

11 augustus 1924 te Den Haag

Werkzaam bij het NPI:

sept. 1955 - sept. 1989

Persoonlijke thema's:

- leerpsychologie, met name de vraag: wat houdt mensen af van leren?
- organisatie ontwikkeling
- biografiewerk
- vrije scholen

Bijzonderheden:

- assistentenpa
- lid relatiegroep

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
	HBS A
	Middelbare landbouwschool
- 1945	Officiersopleiding in Engeland
1947 - 1949	Geleerd in Indonesië
1950 - 1952	Hercules Powder Company, verkoop cellulose-derivaten
1952 - 1955	Studie sociale pedagogie
1955 - 1989	NPI, senior adviseur
1989 - 1990	Wereldreis
1990 - heden	Ondersteuning antroposofische initiatieven

Kennismaking met het NPI

In november 1951 kwam ik, na een lange spirituele zoektocht, in aanraking met de antroposofie en in maart 1952 ben ik lid geworden van de antroposofische beweging. Ik leerde Bernard Lievegoed kennen en trad toe tot de sociale studiegroep aan huis van Kees Sanders te Amsterdam. We kwamen jarenlang iedere vrijdag bijeen en daar ontmoette ik Coen van Houten, Gert Jan Avelingh, Koos Kraak, Lex Bos, Hans von Sassen, Ernst Marx etc. Op aanraden van Kees ben ik in 1952 sociale pedagogiek gaan studeren om na mijn afstuderen (september 1955) in dienst te treden bij het NPI.

Opleiding en cursussen

In mijn NPI-periode zijn een aantal lijnen terug te vinden - 'opleiding en cursussen' is één zo'n lijn. De beginperiode van het NPI stond in het teken van de reorganisatie van het Nijverheidsonderwijs en met name de bijscholing van de leerkrachten en later de directeurs uit ambachtsscholen. Bernard Lievegoed stelde mij op een gegeven moment als projectleider aan. Verdere activiteiten met betrekking tot deze lijn zijn, veel cursuswerk, een docentschap aan de dagopleiding voor leerkrachten in Rotterdam en meewerken aan een basisopleiding bij Stork en andere bedrijfsopleidingen.

Organisatie Ontwikkelingstrajecten

Omstreeks eind 1963 richtte ik mij meer op adviestrajecten. Mijn eerste belangrijke project in dit kader is het project Vereniging Veilig Nederland (de voorloper van Veilig Verkeer Nederland). Ik bood bijvoorbeeld begeleiding bij de groei van 9 naar 150 medewerkers en bij de ontwikkeling van moderne vormen van rijopleidingen.

Ook in Duitsland voerde ik organisatie ontwikkelingstrajecten uit. Omstreeks 1969 werkte ik als projectleider samen met o.a. Fritz Glasl bij de gieterij, Schmidt und Clemenz. Hier hebben we de door Leo de la Houssaye ontwikkelde 'toeter' in de praktijk toegepast. Een ander groot project in Duitsland speelde bij de Duitse Ruhrkohlen. Dit traject heeft zo'n tien jaar geduurd en samen met o.a. Rolf Lausberg adviseerde ik o.a. bij het inkrimpen van 350.000 medewerkers naar 185.000.

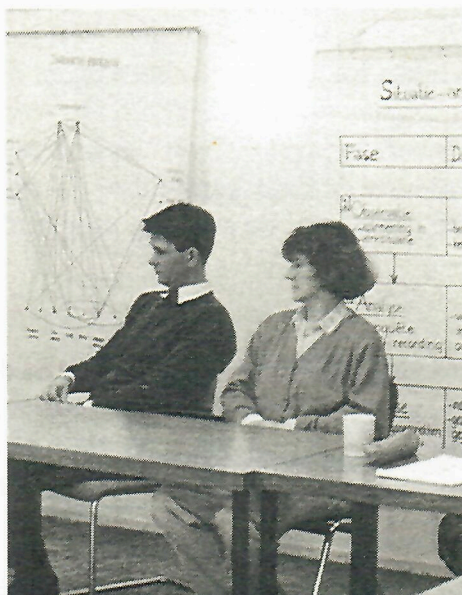
Mijn laatste organisatie ontwikkelingsproject was de privatisering van het PEN - Provinciaal elektriciteitsnet Noord-Holland.

Interne werkzaamheden

Ik heb tal van interne werkzaamheden verricht, een paar belangrijke zijn: lid van de zogenaamde beleidsgroep en assistentenpa. Ook ben ik lid geweest van de relatiegroep. Dit was een groep die zich bezig hield met de *public relations*. We zaten toen zo goed in het werk dat er een beleid ontwikkeld moest worden om nee te zeggen tegen bepaalde aanvragen. Nadat Bernard Lievegoed in 1971 zijn vertrek aankondigde werd een driemanschap als directie aangesteld. Daarin zaten Cees Zwart, Claudius Drewes, Jan Donker (secretaris) en ik. Ik had onder meer PZ in mijn portefeuille. Later heb ik jaren in de zogenaamde afstemmingsgroep gezeten.

Na het NPI

Op 1 september 1989 ben ik met pensioen gegaan en heb ik een grote wereldreis gemaakt om innerlijk afstand te nemen van het NPI. Nu bied ik vooral ondersteuning aan antroposofische initiatieven zoals bijvoorbeeld de reorganisatie van vrije scholen in Oostenrijk, Italië, Duitsland en andere landen zoals Zuid-Afrika.



Tom Peetoom

Geboortedatum en -plaats:

30 oktober 1951 te Amsterdam

Werkzaam bij het NPI:

1987 - 1997

Persoonlijke thema's:

- interim management
- strategische advisering

Bijzonderheden:

- Gefascineerd door de weg van plan tot handeling op aarde
- Mandaathouder financiën

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1978 - 1980	Gemeente Vlaardingen, organisatie adviseur
1980 - 1987	Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (thans VWS), projectmanager en opleider
1987 - 1997	NPI, senior adviseur
1997 - heden	Zelfstandig interim-manager

Kennismaking met het NPI

Toen ik werkzaam was bij het Ministerie van WVC werd het NPI ingehuurd om de 'Leergang voor Leidinggevendenden' uit te voeren. Ik deed mee in de uitvoering als docent/trainer. In totaal zijn 350 leidinggevendenden door dit traject gegaan. Wat me aansprak was het afdalen van abstracties naar de dagelijkse werkelijkheid. Vervolgens heb ik samen met Rob Otte het coachingstraject voor projectmanagers opgezet. Op vier losse dagen werkten we met één persoon aan zijn project. Samen met Rob heb ik daar het individuele stuurconcept uitgewerkt. Toen er een nieuwe departementsleiding kwam, werden een voor een mijn projecten stopgezet. Ik heb vervolgens de overstap naar het NPI gemaakt.

Mijn NPI-periode

Tijdens mijn NPI-tijd was ik onder meer werkzaam in de farmacie waar ik de directie Clinical Development heb geherstructureerd en een nieuw managementinformatiesysteem geïmplementeerd heb. Andere klanten van mij waren bijvoorbeeld het NZI, de Belastingdienst en de Grontmij. Daar verzorgde ik opleidingen op het gebied van projectmanagement en managementvaardigheden.

In de jaren 1993 tot 1996 was ik mandaathouder financiën. In deze hoedanigheid waren mijn opgaven het terugbrengen van de overhead en het stroomlijnen van de administratieve organisatie. Ook heb ik in die tijd ervoor zorggedragen dat het pand aan de Valckenboschlaan verbouwd is en gerestyled.

Andere interne werkzaamheden waren:

- Projectleider 'Coachingstraject Managementvaardigheden'.
- Projectleider vakopleiding voor opleiders (OLW).
- Samen met Ferd initiatiefnemer van het Leer/werkjaar.

Rode draad

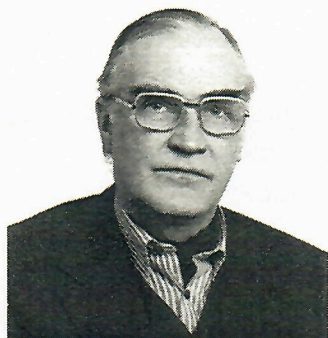
Ik houd van de bureaucratie, die de gevangenis is van de moderne mens. Daar heb ik het vak geleerd. Eerst hoe je hierin met persoonlijke initiatiefkracht dynamiek creëert. Daarna hoe je stap voor stap afdaalt naar het kernproces voor de klant, teneinde hier echte verbeteringen in aan te brengen. Tijdens deze reis ben ik in volle hevigheid de invloed van technologische systemen tegengekomen. Hoe maak je die tot je vriend? Tegenwoordig probeer ik in mijn vakuitoefening de wil van mensen aan te spreken, om te handelen naar wat de werkprocessen in het hier en nu vragen.

Om voor deze thema's het innerlijk fundament aan te leggen (hoe blijf ik stevig, warm en actief overeind temidden van het organisatie-geweld?), heb ik een ontwikkelgroep voor geestgenoten opgezet. We werken daarin een dag in de maand aan de spirituele grondslagen van ons vak.

Verzelfstandiging

In 1997 heb ik mij verzelfstandigd. Op dit moment werk ik twee dagen in de week als interim-directeur van een verpleeghuis voor somatische patiënten. De overige drie dagen werk ik voor Philips Semi-conductors, als procesmanager bij het stroomlijnen en integraal automatiseren (ERP-systeem) van de logistieke keten.

Hans Plantenga (Henri Paul)



Geboortedatum:

17 februari 1924

Werkzaam bij het NPI:

1964 - 1974

Persoonlijke thema's:

- ontwikkelingsfasen van het bedrijf
- levensfasen van de mens
- leiderschap
- weerstand tegen verandering

Bijzonderheden:

- veel projecten in ziekenhuis-organisaties (intern ook bekend onder de naam: 'de ziekenhuis-man')
- roepnaam in Frankrijk: Henri Paul

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1964 - 1974	NPI, adviseur
1974 - 1979	IDO (Institut pour le Développement Organisationnel), adviseur
1980 - 1982	Priesterseminarie, Stuttgart
1982 - 1987	Priester, gemeente 's Gravenhage
1987 - 1991	Priester, Colmar

Naam: Plantenga, H.P. (noemnaam in Nederland: Hans, in Frankrijk: Henri Paul)

Geboortedatum: 17 - 2 - 1924

- Periodes:
op het NPI, Zeist: 1964 - 1974
op IDO, Coye-la-Forêt (Dise): 1974 - 1979
- Gewerkt met de concepties: Ontwikkelingsfasen van het bedrijf, Levensfasen van de mens, Leiderschap, Weerstand tegen verandering, enz. enz.
- In de eerste jaren vooral cursussen Sociale Vaardigheid, 3½ dag Management op De Baak; mede-ontwikkeld: cursus Creatieve Samenwerking
- In de sfeer der projecten vooral ziekenhuis-organisaties (met publicaties in Tijdschrift voor Ziekenverpleging, Het Ziekenhuis)
- Geografische spreiding: Nederland, in Duitsland: cursussen (Technische Akademie, Wuppertal) en enkele projecten (Filderkliniek bij Stuttgart), in Zwitserland: cursussen op de Klewenalp boven Beckenried (Vierwaldstätter See) en enkele projecten (Ecole d'Etudes Sociales à Lausanne), Frankrijk.
- 1980 - 1982: Priesterseminarie, Stuttgart
1982 - 1987: Priester, gemeente te s-Gravenhage
1987 - 1991: Priester, gemeente te Colmar
(1991 - herseninfarct
1992 - tweede hartinfarct)



Mia Ribbens

Geboortedatum en -plaats:

18 maart 1928 te Rotterdam

Werkzaam bij het NPI:

oktober 1967 tot december 1987

Persoonlijke thema's:

- gezondheidszorg
- BESG

Bijzonderheden

- mandaathouder
- motto: 'zelf ondergaan wat je predikt'

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1950 - 1962	Rotterdamse Haven, bedrijfsmaatschappelijk medewerker
1962 - 1967	PTT, leidinggevende functie.
1967 - 1987	NPI, senior adviseur
1987 - heden	Het vanuit bestuurlijke functies begeleiden van veranderprocessen bij kleine organisaties in de gezondheidszorg

Kennismaking met het NPI

Mijn eerste interesse voor organisatie ontwikkeling kwam in de tijd dat ik in de Rotterdamse haven werkte. Ik werkte bij een bedrijf dat de pioniersfase ontgroeid was. Er was niets op het gebied van personeelswerk. Ik was de eerste professionele kracht. In deze functie kreeg ik erg veel vrijheid om zaken zo in te richten als mij goeddunkte. Dus dit was een interessante leerschool.

Professor Lievegoed kende ik door lezingen die ik bij hem volgde over de levensfasen van het bedrijf. Dit sprak mij erg aan. Mijn contact met het NPI ontstond door een aantal leergangen die ik gevolgd heb in de periode dat ik werkzaam was bij de PTT. Hier had ik de opdracht de plaats en de functie van het maatschappelijk werk binnen de PTT, te reorganiseren.

Via Hellmuth ten Siethoff ben ik in 1967 bij het NPI gekomen. De reden was tweeledig. Enerzijds sprak het vak, de organisatie ontwikkeling mij aan. Anderzijds gaf de antroposofie en het daarbij behorende mensbeeld mij een antwoord op veel vragen.

Waar ligt je hart?

Als ik terug kijk op mijn tijd bij het NPI zie ik dat ik in de eerste periode op zoek was naar een gebied, een klantengroep, die mijn interesse had. Op het bedrijfsleven was ik wat uitgekeken en het onderwijs raakte me niet echt. Eén project met de ondernemersraad van een bank herinner ik me nog goed. Dat was een leuk project omdat deze mensen echt wisten wat ze wilden. Ik heb veel cursussen op De Baak gegeven.

Op den duur merkte ik dat mijn verbondenheid lag bij de gezondheidszorg. Samen met Hans Plantenga en Kees Locher heb ik in deze sector veel projecten gedaan. Een jarenlang project dat ik me nog goed voor ogen staat, is het oprichten van een opleidingsschool door de Protestants Christelijke Ziekenhuizen. Het ging er destijds ondermeer om de kloof tussen theorie en praktijk te dichten.

Bij klanten was ik met veel verschillende zaken bezig. Maar het was toch vaak terug te brengen op twee zaken. We gaven hen:

- a. inzicht in hun organisatie processen en
- b. handvatten voor organisatie ontwikkeling.

Wat zijn belangrijke concepties geweest?

Ik ben een echte doener. Uiteraard deed ik volop mee in de ontwikkelgroepen en gebruikte ze in mijn dagelijkse praktijk.

Interne werkzaamheden

Ik heb zeven jaar het mandaat 'sociaal leven' gehad. Daarnaast was, als we intern kijken, het BESG-gebeuren (red: bedrijfseconomische studiegroep) erg belangrijk voor mij. We hebben hier verschrikkelijk veel van geleerd. Kenmerkend hiervan was dat we het zelf aan de lijve ondervonden wat onze eigen uitgangspunten te weeg brengen. Ik vind het dan ook heel waardevol:

'Zelf ondergaan wat je predikt'. En dan bedoel ik met ondergaan echt er aan lijden.



Wim de Rhoter

Geboortedatum en -plaats:

8 november 1920 te Utrecht

Werkzaam bij het NPI:

1955 - 1970

Persoonlijke thema's:

- geesteswetenschappelijk onderzoek naar natuurkundige verschijnselen (fenomenologische kijk)

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
- 1950	Studie Vliegtuigbouw, TH Delft (afstudeerdatum 31 maart 1950)
1950 - 1955	Wetenschappelijk medewerker bij professor Maas
1955 - 1969/70	NPI, senior adviseur
1970 - 1983	Vrije School te Zeist, leraar wiskunde Vrije School te Zeist, adjunct directeur (VUT per 1 aug. 1983)
1983 - 1992	Bijles wiskunde geven aan leerlingen van de Vrije School Deelname aan diverse studiegroepen
27 maart 1992	Overleden

Periode voor het NPI

Wim de Rhoter werd door professor Maas beschreven als een zeer begaafd wetenschappelijk medewerker. Professor Maas had een grote verering voor Bernard Lievegoed. Bernard Lievegoed hield voordrachten voor het koninklijk instituut van Ingenieurs onder andere rond de vraag: wat zou er aan de opleiding van studenten moeten veranderen om hen echt voor te bereiden indien zij ook een leidinggevende taak te vol brengen kregen? Dit was vermoedelijk één van de redenen voor Wim de Rhoter om zich bij het NPI aan te melden.

NPI-periode

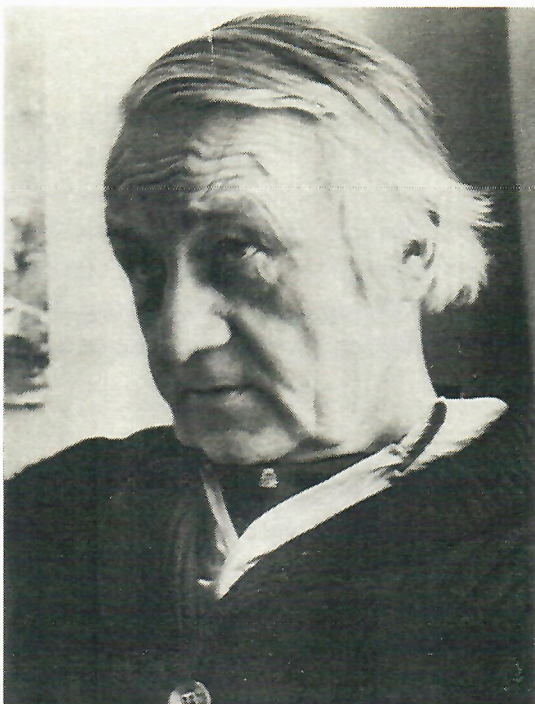
Wim de Rhoter werd, vanwege zijn technische achtergrond, direct ingeschakeld bij de applicatiecursussen van het Nijverheidsonderwijs. Daarnaast werd hij gevraagd om landelijk onderzoek te doen naar de bestaande opleidingen voor 'Bazen' en suggesties te doen voor vernieuwingen daarvan. Dit werd een omvangrijk onderzoek en zijn eindverslag ging als 'Rapport de Rhoter' de wereld in.

Hij werkte ook actief mee aan de opzet en uitvoering van NPI-workshops voor tweede en derdejaars studenten van de TH Delft en de NEH te Rotterdam (nu Erasmus Universiteit).

Na het NPI

Wim de Rhoter werd in 1969 parttime en in 1970 definitief leraar Wiskunde aan de Vrije School Zeist. Hij kon veel geduld opbrengen voor pubers en vond het leuk mensen iets grondig uit te leggen - dat kon hij ook goed!

Om gezondheidsredenen moest hij in 1983 met de VUT. Op 27 maart 1992 is Wim de Rhoter overleden.



Kees Sanders

Geboortedatum en -plaats:

24 augustus 1926 te Amsterdam

Werkzaam bij het NPI:

1953 - 1954

1 januari 1969 - 1 januari 1972

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1947 - 1948	Universiteit Amsterdam, economie
1948 - 1955	Universiteit Amsterdam, sociale psychologie (hoofdvak arbeids- en organisatiepsychologie)
1954	'Studenten assistent' voor Bernard Lievegoed die buitengewoon hoogleraar was aan de toenmalige Nederlandse Economische Hogeschool te Rotterdam.
1955 - 1956	PCGD/PTT project met betrekking tot arbeidsplaats- en werkomgevingsstudie
1956 - 1960	NV HEMA, opleidingsfunctionaris voor rayonchefs en filiaalchefs. Na twee jaar hoofd opleidingen.
1960 - 1964	IBM World Trade Corporation - Executive Development Department, educational consultant, Europa.
1964 - 1966	International Labour Organisation, researchstudie naar the effectiveness of ILO productivity and management development centres (in 12 derde wereldlanden).
1966 - 1967	Psychologisch testbureau, Nijenrode, docent in industrial psychology
1967 - 1968	Ierland, reorganisatie supermarktketen (22 outlets)
1968	Samenwerking met het NPI
1969 - 1972	NPI, senior adviseur
1972 - 1979	BV Sanders & Geassocieerden te Zeist
1972 - 1975	TH Delft, wetenschappelijk hoofdmedewerker
1979 - 1980	Universiteit van Amsterdam, wetenschappelijk hoofdmedewerker
1980 - heden	Ziekteverlof / WAO
1986 - heden	Nieuwe cursus ontwikkeld: 'de manager als kunstenaar', vanaf 1993 heet de cursus: 'de mens als kunstenaar'. Opdrachten (o.a. Universiteit van Amsterdam)

Kennismaking met het NPI

Vanaf 1948 had ik contact met de antroposofie en had ik ook 'eigen studiegroepen' bijvoorbeeld Filosofie der Freiheit, Sociale Driegerleding, Goethe en het Duitse Idealisme. Mijn grote kamer op de Roemer Visscherstraat was niet zelden in gebruik voor studiegroepen en voordrachten. Zo hebben bijvoorbeeld Willem Zeijlmans, Bernard Lievegoed, Von Gleich e.a. daar lezingen gehouden en met ons besprekingen gevoerd. Zo ontstond het enthousiasme om 'impulsen' te geven aan maatschappelijke vernieuwing. Vooral mensen als Lex Bos, Hans von Sassen, Wil Brokerhof en Jack Moens (die er ook bij betrokken waren) namen het voortouw.

Beginperiode in het NPI

In 1953 werd het NPI opgericht in de Blokmakerstraat in Schiedam. Lievegoed had een kring van ondernemers om zich heen verzameld die bereid waren hem te steunen; zo ontstond de bijzondere leerstoel in de sociale pedagogiek aan de toenmalige Nederlandse Economische Hogeschool Rotterdam. In de beginperiode was ik 'studenten assistent'. Ik zat vooral in de bibliotheek te catalogiseren en mee te luisteren, te leren van de 'ouderen en afgestudeerden (Brokerhof en Von Sassen, economie en psychologie). De 'ouderen en afgestudeerden' deden samen met Lievegoed een groot project voor het Nijverheidsonderwijs (z.g. applicatiecursussen). Daarmee kreeg het NPI - de naam zegt het al - een duidelijk opleidings- en trainingskarakter. Het cursus instituut verliet ik na één jaar om af te studeren in Amsterdam.

Toenaderingspogingen

In oktober 1955 studeerde ik af; sociale psychologie, hoofdvak arbeids- en organisatiepsychologie. Toen heb ik mij - naar aanleiding van een belofte - weer gemeld bij het NPI. Ik kreeg echter het advies om eerst in de wereld ervaring op te doen. Ervaring deed ik op bij de PTT, de NV HEMA en IBM en ILO. Omstreeks 1965 sprak ik Lievegoed op de Kleweralp (Zwitserland), waar het NPI managementcursussen gaf. Lievegoed deed voorkomen alsof mijn internationale cursuservaring zeer van pas zou komen en er werd een aubade gehouden op het NPI. De groep besloot echter dat ik toch niet welkom was bij het NPI.

Samenwerking en in diensttreding

Het was het jaar 1968 dat ik via Lex Bos weer contact opnam met het NPI en al spoedig 'buitenland'-opdrachten kreeg. In Duitsland werkte ik bij Ruhrkohlen en Ford en ook in Zwitserland en Zuid-Afrika deed ik cursussen. Daarna trad ik per 1-1-1969 in dienst en was er werkzaam tot 1-1-1972. Nooit heb ik mij eenzamer gevoeld in het werk dan op het NPI. Het was een rotzooitje. De 'heiligen' van het eerste uur rond Lievegoed zetten zich schrap tegen de laatbinnenkomers waaronder ikzelf. Herfst 1971 nam ik ontslag met medeneming van twee grote projecten. Ik stichtte BV Sanders & Geassocieerden te Zeist en heb tot 1979 gedraaid. Voorts was ik voor 50% docent organisatie ontwikkeling aan de TH Delft.

Na het NPI

Na het NPI en het zelfstandig adviseurschap ben ik nog een aantal jaren parttime wetenschappelijk hoofdmedewerker geweest aan de Universiteit van Amsterdam. Ik werd in 1982 afgekeurd voor een hyperventilatiesyndroom en kwam ik in de WAO (80/100). Naast mijn werkende leven was ik ook schilder. Vanaf 1982 ben ik vooral met deze bezigheid geëngageerd geweest: schilderijen, exposities en verkoop van schilderijen. Tot op heden heb ik opdrachten voor wat betreft de cursus 'de mens als kunstenaar'.



Hans von Sassen

Geboortedatum en -plaats:

17 april 1915 te München

Werkzaam bij het NPI:

mei 1954 - augustus 1981

Persoonlijke thema's:

- leren en opleiden
- didactiek, groepsdidactiek
- gespreksvaardigheden
- (creatieve) samenwerking
- ontwikkeling(sfasen) van mensen (biografie), groepen en organisaties
- onderzoek en situatieanalyse
- leiding en management
- besluitvorming
- beleidsontwikkeling, leidbeeld
- driegeleding
- personeel en leerlingenbeoordeling
- adviseren, begeleiden en coachen
- psychotherapie (ind. psychologie)
- docent van een drietal opleidingen
- onderzoeksprojecten: parttime education GB (publ.), Fabrieksschool Enschede bv
- deelname aan staatscommissies met BL en enkele jaren lid van "Kerngroep voor onderwijsvernieuwing" en de commissie "leerplichtvrije jeugd"

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1928 - 1934	Gymnasium Rotterdam
1934 - 1938	HTS Bouwkunde Den Haag
1938 - 1948	Rijksgebouwendienst, concentratiekamp en Stadsontwikkeling Den Haag
1948 - 1955	Studie Psychologie Amsterdam incl. werk o.a. in selectiecentrum van de Koninklijke Landmacht Amersfoort (2 jaar)
1954 - 1981	NPI, senior adviseur
1981	Oostenrijk (Wenen): projecten en cursussen (scholen, bedr., overh.)
1985	Oprichting: Trigon Entwicklungsberatung met 3 NPI-ers (HS, FG, OD) en 4 nieuwe collega's uit de fase 1981-1984
1985 - heden	Trigon (nu 17 adviseurs)

Het begon met de 'sociaal-pedagogische studiegroep' in Amsterdam, waaruit vele NPI-medewerkers van de eerste jaren zijn voortgekomen. Ik vind nu nog maar één discussie-papier van mijn hand van maart 1953 over 'besluitvorming in een driedelige samenleving'. Dit jaar (1998) komt een boek uit, waarin een hoofdstuk van mij over 'coaching als Entscheidungshilfe' één van de thema's is. Een doorgaand thema dus.

Innerlijke en uiterlijke zekerheid

Indruk op mij maakte een inleiding van Bernard in die studiegroep, over 'innerlijke en uiterlijke zekerheid'. Een thema, dat ik later in het NPI uitwerkte voor de sociale vaardigheid en dat nu nog in therapie- en coachingsgesprekken van pas komt. Aan alle bovengenoemde thema's ligt voor mij een gemeenschappelijke 'doel-conceptie' ten grondslag:

Uit inzicht (Erkenntnis) leren/kunnen handelen van individuen, groepen en organisaties, zodat vrijheid in de mensen en samenwerking (broederschap) in het sociale leven mogelijk wordt.

Training, opleiding en vorming

Het grote beginproject van het NPI voor leraren en directeurs van het technisch onderwijs legde de grondslag voor vele concepties, methoden en instrumenten (vragenlijsten, (rollen-) spelen, oefeningen) voor didactiek, gespreksvoering, leidinggeven en adviseren. Dit vestigde de naam van het NPI in Nederland. De publicatie: 'Training, opleiding en vorming' was de afsluiting daarvan. Daarop volgden projecten van ambachtsscholen tot de technische hogescholen, bedrijfsopleidingen en het vormingswerk. Conceptuele vruchten hiervan waren bijvoorbeeld het 'leermodel' en de 3 * 7 niveaus van leren en opleiden.

Organisatie ontwikkeling

Vervolgens kwamen er steeds meer vragen die resulteerden in organisatie ontwikkelingsprojecten en cursussen – zoals bijvoorbeeld Sociale Vaardigheid, Leidinggeven en Beleid – in ondernemingen, instellingen en overheid. Ook daaruit kwamen concepties voort zoals de niveaus van leidinggeven, ontwikkelingsfasen van het personeelsbeleid en van groepen.

Het was in die jaren een zeer rijke en gevarieerde activiteit, te veel om hier op te noemen, projecten in vrijwel alle soorten van organisaties en omvang, ook in Duitsland en Zwitserland.

Naar binnen deelname aan intern management, ontwikkelgroepen, begeleiding van nieuwkomers en assistenten en ook wel eens conflictmanagement.

De geesteswetenschap was een zich steeds vernieuwende inspiratiebron voor dit werk.

En nu

Terugziende op de NPI-tijd valt me nu nog eens op hoe sterk het instituut, vooral in de jaren dat Bernard intensief met het werk verbonden was, in het openbare leven in Nederland stond. De vele conferenties waaraan wij meewerkten, publicaties, de vormgeving van de Technische Hogeschool Twente en de oprichting van de Vrije Hogeschool te Driebergen, zijn hiervan symptomen. Door Coen en Marjo heeft zich dat in de Engelstalige wereld en Skandinavië voortgezet. In het Duitstalige gebied treft men in de O-E scène overal elementen van de concepties en methoden van het NPI aan.

Met een zekere verwondering kijk ik aan het eind van deze eeuw naar de uitstraling van de kleine kiem in Rotterdam en Zeist in de wereld en wat daaruit nog zou kunnen groeien.

Nachruf auf Dr. Hans von Sassen

Am 19. Februar 2004 starb in Wien einer der Mitgründer der Trigon Entwicklungsberatung, gegen Ende seines 88. Lebensjahres. Sein Leben war eine ständige Wanderschaft.

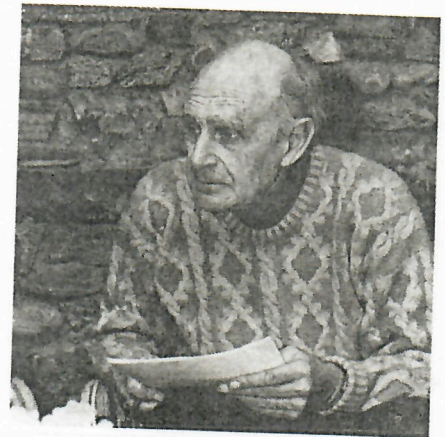
Er wurde während des 1. Weltkrieges in München geboren und verbrachte die Kindheit in Berlin. Mit seiner Mutter zog er als Zwölfjähriger nach Holland, besuchte dort die Schulen und kam in seiner Ziehfamilie sehr jung mit Anthroposophie in Berührung, die ihm für sein weiteres Leben geistige Heimat war. Er studierte zunächst Bautechnik und übte den Beruf in der Stadtverwaltung von Den Haag aus. Während der Zeit der deutschen Besetzung Hollands im 2. Weltkrieg setzte er sich mutig für jüdische Verfolgte ein und geriet dadurch selbst in politische Gefangenschaft, die er bis zum Ende des Krieges in Konzentrationslagern in Deutschland zubrachte. Diese Erlebnisse haben ihn jedoch nicht an seiner ideellen Orientierung zweifeln lassen. Der Kriegszeit verdankt er vielmehr sein besonders ausgeprägtes Bewusstsein für Freiheit und Gerechtigkeit. Das ist in seine spätere Beratungs- und Coaching-Tätigkeit befruchtend eingeflossen. Diese seine Haltung des größten Respekts für die Autonomie jedes Menschen hat diejenigen, die ihm beruflich oder privat begegnet sind, immer besonders tief beeindruckt. Es war deshalb für niemanden überraschend, dass er nach dem Krieg Psychologie studierte.

Hans von Sassen hat drei Kinder – Sohn Hans aus einer Partnerschaft und die Söhne Hanno und Alexander mit seiner ersten Ehefrau Nora. 1954 kam er in Kontakt mit

Prof. Bernard Lievegoed, der im Begriffe war, das NPI-Institut für Organisationsentwicklung in Rotterdam – in Verbindung mit der Wirtschaftsuniversität Rotterdam, der späteren Erasmus-Universität – zu gründen. Lievegoed lud ihn ein, am Aufbau dieses Institutes mitzuwirken. Hans von Sassen war dazu gerne bereit und damit begann für ihn eine sehr schöpferische Zeit. Seine besondere Stärke war es immer, konkrete Erfahrungen zu erfassen und zu konzeptualisieren, und zwar so, dass sie auch eine archetypische Stimmigkeit aufweisen. So entstanden am NPI zahlreiche Konzepte, deren Urheber eigentlich Hans von Sassen war, ohne dass dies nach außen immer so sichtbar wurde.

Als Mitarbeiter des NPI lagen die Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit bei der Organisationsentwicklung von Schulen, Forschungseinrichtungen, Verwaltungen und anderen Non-Profit-Organisationen. In dieser Arbeit entwickelte er ein umfassendes theoretisches und praktisches Modell des Lehrens und Lernens von Erwachsenen, das gewiss sein Hauptwerk darstellt und bisher leider nur in Holländischer Sprache publiziert worden ist. Es wäre für die Fachentwicklung bereichernd, sein Modell in deutscher Übersetzung zu publizieren. Besondere Leistungen vollbrachte Hans von Sassen auch in der Weiterentwicklung der herkömmlichen Gruppendynamik-Trainings nach US-amerikanischem Vorbild zu praxisorientierten Trainings für *Kreative Zusammenarbeit*.

Nach seiner Pensionierung im Jahr 1980 zog er mit seiner zweiten Frau Eva-Renate



nach Wien und kam dort mit jungen Beratern in Kontakt, die von seiner reichen Erfahrung als Pionier der Organisationsentwicklung in Europa profitieren konnten. Einige davon schlossen sich dann zur Gründergruppe der Trigon Entwicklungsberatung zusammen – in der Hans von Sassen der von allen anerkannte und sehr geschätzte Doyen war.

Die letzten Jahre seines beruflichen Wirkens waren der grundsätzlichen Reflexion der Entwicklungsberatung in verschiedenen Formen gewidmet. In seinen Beiträgen für die Trigon Coaching-Werkstatt wurde dies wiederum sehr fruchtbar. Trigon verliert mit dem Hingang von Hans von Sassen einen sehr weisen und bescheidenen Kollegen – aber seine vielen konzeptuellen Anregungen werden auch weiterhin Früchte tragen und werden sein Werk am Leben erhalten. Dafür sind wir ihm als Kolleginnen und Kollegen sehr dankbar. Und mit uns viele, viele Menschen, für die er als Berater oder Coach gewirkt hat.

Friedrich Glasl





Jerry Schöttelndreier

Geboortedatum en -plaats:

16 september 1927 te Tampico
(Mexico)

Werkzaam bij het NPI:

1 februari 1968 - 1 oktober 1992

Persoonlijke thema's:

- begeleiderscursus
- biografiewerk

Bijzonderheden:

- Twee jaar voor NPI in Zuid-Afrika gewerkt
- Initiator van biografiewerk binnen NPI

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1945 - 1949	Opleidingen aan Engelse militaire academie en troependienst bij de Koninklijke Landmacht in Nederlands-Indië
1950 - 1954	Studie in het Indisch Recht - Rijksuniversiteit te Leiden
1954 - 1960	Particulier secretaris
1960 - 1965	Van Hattum en Blankevoort - aannemingsmaatschappij, hoofd algemene en personeelszaken
1965 - 1968	Nederhorst, hoofd personeelszaken
1968 - 1973	NPI, senior adviseur
1973 - 1975	ODISA - Zuid-Afrika; Zusterinstituut van het NPI
1975 - 1992	NPI, senior adviseur
1976 - heden	Centrum voor Sociale Ontwikkeling en Levenslijnen

Kennismaking met het NPI

In de tijd dat ik als hoofd personeelszaken bij Nederhorst werkte, gaf het NPI daar de zogenaamde 'heibazencursussen'. Deze cursussen werd uitgevoerd door Hellmuth ten Siethoff en Hans von Sassen. Ik deed mee in de uitvoering. Toen ik een diepgaand verschil van mening kreeg met het bedrijf over personeelsbeleid, heb ik in 1968 de overstap gemaakt naar het NPI.

Het cursuswerk

Ik werd meteen naar De Baak gesleept waar ik samen met Mia Ribbens, onder leiding van Coen van Houten, de cursus 'vaardigheid in samenwerken' gaf. Deze cursus is uitgegroeid tot een belangrijke lijn in mijn NPI-carrière. Soms gaf ik deze cursus wel vijf maal per jaar. Ik voelde mij zo verbonden met dit thema en deze vorm dat alles wat op mij af kwam, ook adviesaanvragen, op de één of andere wijze een cursus werd. Ik heb de beleidsleergang opgezet en in samenwerking met Leo de la Houssaye heb ik de begeleiderscursus opgezet (voor begeleiders van ontwikkelingsprocessen). Met de opleidingsleergang en de leergang creatieve samenwerking heb ik me zeer verbonden gevoeld.

Zuid-Afrika

Op een zaterdagbijeenkomst in 1973 belde Hay Soree vanuit Zuid-Afrika. Zijn twee jaar in Zuid-Afrika zaten erop en hij vroeg wie hem zou vervangen. In die tijd gingen verschillende NPI-ers de wereld in om te zien of daar NPI-werk gedaan kon worden met lokale mensen. Ik heb zijn vraag in de groep gebracht en ik gaf meteen aan dat ik grote interesse had. Toen ik het 'ja-woord' van mijn gezin kreeg zijn we in 1973 voor twee jaar naar Zuid-Afrika gegaan.

Daar heb ik in samenwerking met David Scott ODISA (Organisation Development Institute Southern Africa) opgericht. Dit was een zusterinstituut van het NPI in Zuid-Afrika. We gaven cursussen en deden organisatie ontwikkelingsprojecten in onder andere goud- en kolenmijnen en de diamantindustrie. In 1975 ben ik weer terug in Nederland gekomen.

Biografiewerk

In 1978 heb ik uit persoonlijke interesse, aan het Centre for Social Development, een biografiepracticum gevolgd. Ik had toen het idee 'dat is leuk voor het NPI' dus ik introduceerde daar het biografiewerk. In samenwerking met Hans von Sassen gaf ik de eerste jaren twee maal per jaar een practicum. Later groeide dit uit tot de cursus 'ik en mijn werk' en de ontwikkelgroep voor het biografiewerk.

Buiten het NPI heb ik, met hulp van NPI-ers zoals Kees Locher en Jos van der Brug, biografiewerk gedaan. In 1989 is uit dit werk het initiatief 'Levenslijnen' ontstaan. Dit bestaat uit 'individueel biografieonderzoek in groepsverband' en een opleiding voor begeleiders van zulk biografieonderzoek, voor de particuliere markt. De ervaringen die ik hiermee heb opgedaan, heb ik verwerkt in het boekje 'Levenslijnen'.

Na het NPI

In oktober 1992 ben ik met pensioen gegaan maar ik ben nu nog steeds actief met het initiatief 'Levenslijnen'. Tot nu toe zijn zo'n 150 biografiewerkeren opgeleid. Intussen is er een vraag van de Rudolf Steiner Academie in Antwerpen gekomen.

Jean-Jacques Sick



Geboortedatum en -plaats:

27 april 1929 te Colmar
(Elsass - Frankrijk)

Werkzaam bij het NPI:

1969 - 1971

Persoonlijke thema's:

- Dreigliederungsgesetzmässigkeit-
en im mezo- und microbereich.
- Übergang von der 2° nach der 3°
Phase (Integrationsphase).
- Methodische Handhabung des
NPI-Entwicklungsmodell.
- Betriebswirtschaftliche Informati-
onsgestaltung auf der Grundlage
des Nationalökonomischen Kurs
von R. Steiner.
- Einkommengestaltung und Er-
folgsbeteiligung in Institutionen
und Betrieben.
- Das Ausbildungsmodell

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1969 - 1971	NPI, senior adviseur
1971 - 1995	IDO (Institut pour le Développement Organisationnel), adviseur
1995 - heden	Pensioen (in Chantilly - Frankrijk)

Periode waarin ik werkzaam ben geweest bij het NPI

- | | |
|-------------|--|
| 1969 - 1971 | Direkte intensive Arbeit mit dem NPI in Zeist. Regelmässige Teilnahme an den 'zaterdagochtend' und an den 'werkweken'. |
| 1971 | Gründung vom IDO (Institut pour le Développement Organisationnel) mit Henri-Paul Plantenga und Serge Golovko, mit Sitz in Paris, mit der Hauptaufgabe das NPI-Geistesgut (in Form von Beratung, Ausbildung, und Forschung) in den französischsprachigen Gebieten zu vertreten. |
| 1973 | Verlegt nach Coye-la-Forêt und 1992 nach Chantilly. |
| 1995 | Institut geschlossen. |

De voornaamste concepties die door mij (mede)ontwikkeld zijn

- Dreigliederungsgesetzmässigkeiten im mezo- und microbereich.
- Übergang von der 2° nach der 3° Phase (Integrationsphase).
- Methodische Handhabung des NPI-Entwicklungsmodell.
- Betriebswirtschaftliche Informationsgestaltung auf der Grundlage des Nationalökonomischen Kurs von R. Steiner.
- Einkommengestaltung und Erfolgsbeteiligung in Institutionen und Betrieben.
- Das Ausbildungsmodell
- Übersetzung und Überarbeitung zur kulturellen Anpassung von NPI-Syllabus für den französisch sprechenden Raum.
- Ausarbeitung von IDO-eigenen Arbeitsunterlagen in französischer und deutscher Sprache.

Thematiek en processen die in mijn NPI-periode centraal stonden

- Drei Hauptthemen: Soziale Fähigkeiten, Organisationsentwicklung, Ausbildung und Lernprozesse (von Pedagogik zur Agogik)
- Grundkurse: Der Mensch und die menschliche Biographie, Gruppenarbeit, Problemlösungsweg, Entwicklungsphasen einer Organisation, Soziale Fähigkeiten, Kreative Zusammenarbeit
- Urteilsbildung und Entscheidungsfindung, Führung, Kleeblatt, U-Prozedur, Ausbildungsprozesse, Konfliktmanagement
- Geisteswissenschaftlicher Hintergrund für unsere Arbeit.
- NPI-impuls und -auftrag: Vertiefung und Aktualisierung.
- Internationalisierungsprozess des NPI (Gründung und Gestaltung der NPI-Association)
- NPI-Zeist interner BESG prozess: Informationsgestaltung zur Unterstützung gemeinsamer Entscheidungen zur Lenkung von Leistung, Einkommen, und Entwicklungsarbeit.

Belangrijke klanten waar ik tijdens mijn NPI-periode heb gewerkt

- Institut International des Brevets Den Haag (NL)
- Gemeinschaftskrankenhaus Filderlinik Stuttgart (D)
Technische Akademie Wuppertal (D)
- Radio Suisse (CH)
- Ecole Sociale Lausanne (CH)



Hellmuth ten Siethoff

Geboortedatum en -plaats:

2 maart 1928 in Semarang (Nederlands Oost Indië)

Werkzaam bij het NPI:

maart 1964 - maart 1974

Persoonlijke thema's:

- planetenmodel
- driegeleding als praktisch menselijk gedrag

Korte beschrijving levensloop

periode	activiteiten
1948	HBS
1948 - 1953	Kandidaats economie
1953 - 1958	Buitendienst inspecteur van een Engelse verzekeringsmaatschappij
1958 - 1964	MO sociale pedagogiek + werken.
1964 - 1974	NPI, senior adviseur
1974 - 1995	Adviseur in Zwitserland
1995 - heden	Zimbabwe, dienstverlenende organisatie voor de safari industrie

Kennismaking met het NPI

In 1958 meldde ik mij aan bij Bernard Lievegoed om te kijken of er plaats voor me was bij het NPI. Bernard zei: 'Jonge mensen met veel idealisme zijn leuk, maar zonder vak-kennis kunnen we ze niet gebruiken'. Deze noodzakelijke vakkennis deed ik op gedurende de daarop volgende 5 jaren. Ik werkte in de praktijk en volgde gelijktijdig een opleiding MO-sociale pedagogiek aan de Universiteit van Amsterdam.

In maart 1964 ben ik bij het NPI gekomen. Na zes maanden ingewerkt te zijn, had ik m'n eerste zelfstandige project dat ik aanving met Lex Bos. Lex was zo'n beetje mijn mentor. Toen ik kwam, ging Gert Jan Avelingh weg en ging Koos Kraak met Bernard Lievegoed mee naar Twente. Hans Plantenga kwam min of meer tegelijkertijd met mij bij het NPI. Mijn bureau heb ik jarenlang met Coen van Houten gedeeld.

Klanten waren destijds ondermeer Shell, DSM, Ford, De Baak en vrije scholen.

Concepten en ideeën

Ik heb hoofdzakelijk gewerkt met de door Bernard Lievegoed ontwikkelde concepties. Zelf heb ik eigenlijk niets nieuws ontwikkeld. Ik had genoeg aan wat er was, wat ik bij Rudolf Steiner vond en wat vertaald moest worden in praktische toepassingen.

Belangrijke concepties voor mij waren het planetenmodel en het in de praktijk brengen van de driegeleding. Niet als structuurmodel maar als praktisch menselijk gedrag. Ik heb altijd zo gewerkt dat mijn klanten zelf actief moesten worden en niet mijn ideeën toepasten.

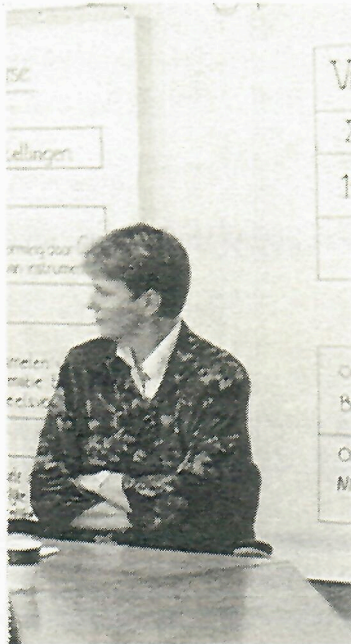
Interne en andere werkzaamheden

Naast mijn advies en ontwikkelwerk was ik binnen het instituut verantwoordelijk voor het financiële beheer. Daarnaast ben ik betrokken geweest bij een aantal initiatieven. Zo ben ik samen met Coen van Houten begonnen de stichting ODISA voor te bereiden. Ook was ik betrokken, samen met Mario van Boeschoten, bij de oprichting van een Zweeds instituut. In dit rijtje kunnen het Centre for Social Development en de SEA niet ontbreken.

Hoe ging het verder?

Na de reorganisatie van het NPI in augustus 1971 ben ik van alle managementverantwoordelijkheden teruggetreden omdat ik weg wilde. Al wist ik niet waarheen. In 1973 kwam een vraag uit Zwitserland waar men na Wil Brokerhof weer een NPI-er wilde hebben. In maart 1974 ben ik naar Zwitserland geëmigreerd. Behalve in Zwitserland (ook af en toe naar Pakistan en Verenigde Emiraten) werd Duitsland mijn belangrijkste werkgebied. Zo heb ik bijvoorbeeld de Drogerie Markt van 1978 tot en met 1995 begeleid.

In 1995 besloten mijn vrouw en ik onze woonplaats naar Zimbabwe te verleggen. We hebben er een huis gebouwd, kunnen gasten ontvangen en kleine praktische opgaven verwerken, die met de ontwikkeling van Afrika te maken hebben.



Yvonne Smolders

Geboortedatum en -plaats:

28 januari 1951 te Nijmegen

Werkzaam bij het NPI:

1990 - 1995

Persoonlijke thema's:

- samenwerkingsvaardigheden
- conflicthantering
- transitie management

Bijzonderheden:

motto: 'je inspirators opzoeken'

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
- 1969	Middelbare Meisjesschool
1969 - 1972	School voor journalistiek Utrecht
1972 - 1985	Coördinatie functie individuele non-profit organisaties + moederschap
1985 - 1986	Management opleiding Nieuw Elan (De Baak)
1986 - 1990	VICON/Greenland Holding
1990 - 1995	NPI, senior adviseur
1995 - heden	Radio Nederland Wereldomroep

Kennismaking met het NPI

In 1990 ben ik via Jerry Schöttelndreier bij het NPI gekomen. Ik was toen werkzaam bij Greenland, een internationale groep van landbouwmachine bedrijven. Na een jaar durende training bij Nieuw Elan/De Baak voor herintredende vrouwen en een stage bij Vicon (één van de dochterondernemingen) vroeg men of ik daar wilde werken. Ik werd adviseur voor de raad van bestuur en reisde door heel Europa.

Het NPI

Tijdens mijn NPI tijd heb ik veel trainingen gegeven bij De Baak: Met name 'Samenwerkingsvaardigheden' en 'Conflict hantering'.

Thema's

Transitiemanagement

Transitiemanagement was een belangrijk thema voor mij. We hadden een ontwikkelgroep waarin we hieraan werkten. In de lijn van E. Kübbler - Ross.

Inspiratie

Een ander wezenlijk thema voor mij, is het in contact komen met de mensen die mij inspireren. Als je je laat inspireren door mensen straalt dit ook uit naar anderen. Wat ik laatst mooi vond, was een televisie programma waarin Boudewijn Büch het huis van zijn 'idool' Goethe bezoekt en dan heel ontroert de plastiek van Goethe kust.

De mensen die mij al sinds lange tijd inspireren zijn: Rudie van Danzig (choreograaf), Frans Brügger (dirigent van het Orkest van de 18e eeuw) en Jozef van de Berg (ex-poppenspeler en kluizenaar).

Een mooi moment

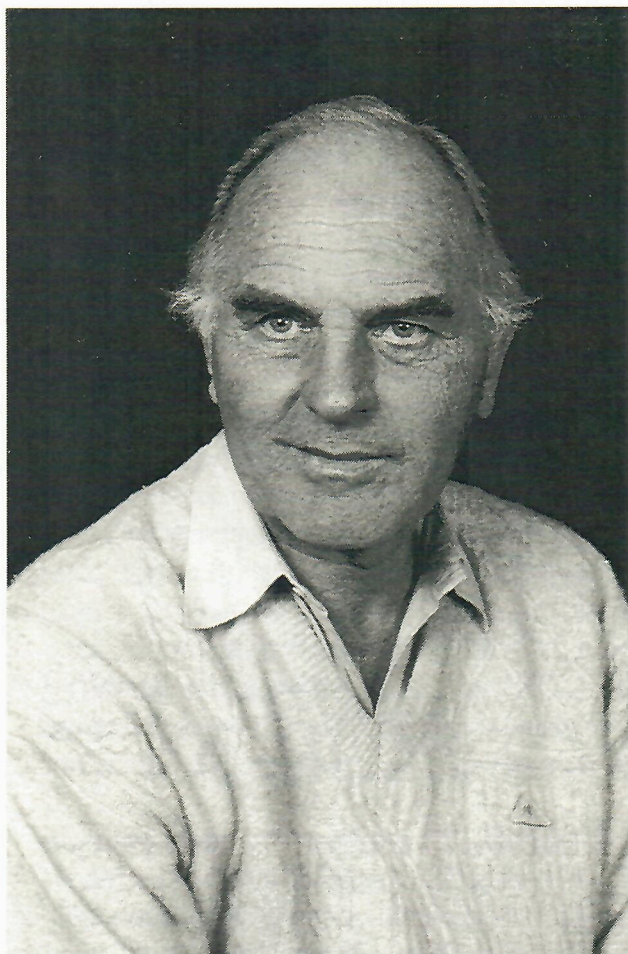
Het bijzonderste moment tijdens mijn NPI tijd kan ik me nog goed herinneren. Het was nog donker en koud toen ik me bij het NPI op één van m'n eerste themadagen voorbereidde. In de tuin had ik de eerste paar sneeuwkllokjes die uit de grond gekomen waren geplukt en ter bemoediging voor me op tafel gezet. Aan het eind van mijn inleiding waren de bloempjes open gegaan. Toen een van de cursisten dat opmerkte was er in een keer een heel saamhorig gevoel, heel bijzonder.

Het werk

Belangrijke klanten voor mij waren Albert Heyn; De Baak; een ziekenhuis in Arnhem, de Wereldomroep; de politie en een research onderdeel van Philips. Meestal werkte ik alleen. Eén van de leuke dingen van het werken bij het NPI was dat je je eigen gang kon gaan.

Slotwoord

Vanaf 1994 was ik via het NPI interim manager bij de Wereldomroep. Begin 1995 ben ik daar als hoofd Personeel en Organisatie in dienst getreden vanuit de behoefte om langduriger en van binnenuit een veranderingsproces in een organisatie te begeleiden. Al snel bleek ik kanker te hebben en ben, alhoewel genezen van de gevolgen, nog steeds herstellende.



Hay Soree

Geboortedatum en -plaats:

22 oktober 1936 te Maasbree

Werkzaam bij het NPI:

1965 - 1971

Persoonlijke thema's:

- management advisering voor midden en klein bedrijf
- conceptualisering en invoering van het Educational Training Programme

Bijzonderheden:

- Werkzaam geweest voor ODISA, Zusterorganisatie van het NPI in Zuid-Afrika.

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1957	Universiteit Nijenrode, economie en sociologie
1963 - 1968	Erasmus Universiteit Rotterdam, economie
1965 - 1971	NPI, senior adviseur
1971 - 1973	ODISA (Organisation Development Institute Southern Africa) - Zusterorganisatie van het NPI in Zuid-Afrika, adviseur in samenwerking met David Scott
1973 - 1974	Zelfstandig organisatie-adviseur
1974 - 1990	Stichting ETC (Educational Training Consultants), directeur Een adviesgroep voor ontwikkelingslanden. Hoofdactiviteiten ecologische land- en bosbouw, milieuvraagstukken, ruraal drinkwater, sanitatie en gezondheid, alternatieve energie, kleinbedrijf, organisatie en management ontwikkeling, middels participatorische aanpak. Training, advies, projectbeheer.
1990 - heden	ETC-Consultants India, oprichter en directeur

Voornaamste concepties, thema's en werkwijzen mede ontwikkeld

In Nederland, nadruk op specifiek management advisering voor midden en klein bedrijf, in vervolg op de algemene management en sociale vaardigheids cursussen, zoals die in de jaren zestig op De Baak en voor grotere bedrijven werden gegeven. Belangrijk voor mij was dat advisering en uitvoeringsverantwoordelijkheid dichter bij elkaar zouden komen en dat bevruchting niet alleen vanuit de ideeënwereld maar ook vanuit de dagelijkse werkelijkheid zou plaatsvinden.

In Zuid-Afrika, conceptualisering en invoering van het Educational Training Programme, als tegenhanger van het toen in gebruik zijnde 'naboetsingsleermodel' voor ongeschoolde arbeiders en supervisors.

Thematiek en processen die in mijn tijd centraal stonden

Centraal in die tijd op het NPI was de bewustwording van het begrip ontwikkeling voor managers van bedrijven, scholen en instituten. Voor mijn binnenkomst waren reeds de concepties Ontwikkelingsfasen van het bedrijf, de mens en de groep ontwikkeld. Deze werden 'verspreid' via cursussen. Het belangrijkste resultaat van dergelijke voorlichtingsactiviteiten zou moeten zijn het 'Aha Erlebnis' bij de cursisten. Invoering in de werksituatie zou dan vanzelf wel volgen. Later, begin 1970 werd dit onderbroken door inbreng van concepties van change (van idee tot werkelijkheid), als tegenhanger van het door Blake en Mouton geïntroduceerde model. Organisatie adviesprojecten begonnen langzamerhand te ontstaan, maar het cursuswerk, nu meer en meer maatwerk, bleef als ik mij goed herinner, toch de hoofdmoot.

NPI werd NPI International (UK, Duitsland, Brazilië, Zuid-Afrika). In organisatorische zin kwam dit echter niet van de grond. Er waren twee tegengestelde stromingen binnen het instituut. Een groep vond dat er voldoende in Nederland en Duitsland te doen viel, de andere zag een international instituut met vestigingen in vele landen (wellicht te simpel weergegeven). De eerste groep waartoe ook Lievegoed behoorde won de strijd. Onafhankelijke instituten ontstonden en van het compromis om netwerken op te bouwen, kwam m.i. toch weinig terecht. Het mag duidelijk zijn dat ik tot de tweede groep behoorde. De meesten van die stromingen verlieten geleidelijk aan het NPI. NPI International werd weer NPI. Ik weet niet wanneer dat is gebeurd, in ieder geval na mijn tijd. Die keuze lijkt mij juist. De vlag dekt weer de lading.

Belangrijke klanten

Nederhorst aannemersbedrijf Gouda (failliet), Friese Vlag (Leeuwarden), van Leer's vatenfabriek (Nederland, Zuid-Afrika en Nigeria), Ford (Keulen), Kolsman textielfabriek (Essen), Anglo American - Gold and Diamond mines (Zuid-Afrika, Namibië).

Waar gebleven?

Na een jaar zelfstandig adviseur, middels het organisatie bureau Hasper & van der Torn, Leusden, de Stichting ETC (Educational Training Consultants) opgezet. Directeur tot 1990, daarna oprichter en directeur ETC-Consultants India. De groep bestaat thans uit vestigingen in Nederland, UK, Kenya, India, Sri Lanka en Peru en telt in totaal zo'n 200 medewerkers van veel nationaliteiten.



Kasper Tideman

Geboortedatum en -plaats:

10 april 1955 te Deventer

Werkzaam bij het NPI:

april 1990 - december 1992

Persoonlijke thema's:

- samenwerkingsvaardigheden
- leergang voor Opleiders
- conflictbehandeling

Bijzonderheden:

- na de NPI periode geëmigreerd naar India.

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1982 - 1984	Emerson College (UK), stafid voor het Rural Development Programme (een cursus in organische landbouwmethoden voor ontwikkelingslanden)
1984 - 1986	ETC Consultants (Bombay, India), adviseur bij ontwikkelingsprojecten in India die gefinancierd werden door Nederland
1986 - 1989	SNV (Nederlandse ontwikkelingsorganisatie), manager van een landinrichtingsproject in Botswana (Afrika)
1990 - 1992	NPI, senior adviseur
1993	Zelfstandig adviseur
1993 - 1996	Inventure India, manager van de Indiase vestiging van een Nederlands verkoopkantoor (verkoop van kapitaalgoederen voor de voedselverwerkende industrie).
1996 - heden	Moss Consultancy Pvt. Ltd., eigen adviesbureau. Market Entry advisering en advieswerk en training in ontwikkelingsprojecten

Kennismaking met het NPI

Ik ben bij het NPI gekomen via mijn opleiding bij het Centre for Social Development, Emerson College UK, dat gerund werd door twee ex-NPI-ers, Coen van Houten en Tijno Voors. Ik had sindsdien (1981) het gevoel dat organisatie ontwikkeling à la NPI mijn echte vak was.

Leergangen

Ik heb mij gedurende de korte tijd dat ik senior adviseur was voornamelijk bezig gehouden met samenwerkingsvaardigheden. Ook heb ik actief meegewerkt aan de ontwikkeling van de Leergang voor Opleiders (LvO) die sindsdien gestopt is. Tevens heb ik vrij veel tijd besteed aan conflictbehandeling. Het belangrijkste in mijn ervaring waren mijn bijdragen aan de cursussen Samenwerkingsvaardigheden en de LvO.

Klanten

Het kerkgenootschap De Remonstrantse Broederschap is eigenlijk mijn belangrijkste klant geweest. Alle predikanten aangesloten bij dit kerkgenootschap en alle Synode-leden zijn door mij getraind. Tevens hebben we een nieuwe visie op de toekomst handen en voeten gegeven.

Een andere belangrijke klant was het lerarencollege van de Vrije School in Nijmegen. Ik heb daar een conflictbehandelingsproject begeleid. Tevens heb ik vrij lang en uitgebreid een uitermate gecompliceerd conflict begeleid bij een kinderdagverblijf in Leiden.

Periode na het NPI

Nadat ik het NPI verliet ben ik direct (februari 1993) geëmigreerd naar India. In eerste instantie ben ik begonnen met wat freelance advieswerk. Vanaf mei 1993 heb ik de Indiaanse vestiging van een Nederlands verkoopkantoor opgezet en gemanaged in Pune. Dit bedrijf, Inventure India, verkoopt kapitaalgoederen voor de voedselverwerkende industrie voor diverse grote Nederlandse producenten, zoals verscheidene Stork bedrijven.

In april 1996 ben ik mijn eigen adviesbureau gestart: Moss Consultancy Pvt. Ltd.. Mijn activiteiten splitsten zich evenredig tussen:

- Market Entry advisering voor buitenlandse (meestal Nederlandse) bedrijven die actief willen worden in India.
- Organisatie advieswerk en training in ontwikkelingsprojecten.



Jacques Uljée

Geboortedatum en -plaats:

22 december 1933 te Tilburg

Werkzaam bij het NPI:

1968 - 1989

Persoonlijke thema's:

- funktioneringstekorten
- acceptatie opleidingsdoelen

Bijzonderheden:

- motto: 'Met een stuk brood kan men slechts een enkeling helpen, een totaal van mensen helpt men aan brood door ze een wereldbeschouwing te geven.'
- motto: 'Wat heeft, hetgeen in mijn omgeving niet klopt, met mij te maken?'

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1955 - 1957	Nijenrode
1957 - 1968	Organon Honig foods Coöperatieve Zuivel Verkoop Centrale NCZ te Meppel
1968 - 1989	NPI, senior adviseur
1989 - heden	Instituto de Desenvolvimento Humano e Institucional (Brazilië)

Kennismaking met het NPI

Toen ik op een goede dag in mei in mijn tuintje in Meppel stond te spitten ging de telefoon. Mijn vriend Hay Soree, die ik van Nijenrode kende, vertelde mij dat hij nu iets voor mij gevonden had, wat bij mijn filosofie en diepere drijfveren paste: het NPI. Hij werkte er al een jaar. Ik zei onmiddellijk ja. Toen bezocht ik, op aanraden van Jack Moens, een jongerenbijeenkomst in Engeland, het Zonnehuis en draafde met mijn echtgenote op bij diverse NPI-ers. Ik werd aangenomen in de categorie 'zoekende zielen' maar met een interessante achtergrond 'de business'. Een mercuriale, enigszins ongeordende geest die de dubieuze kant van het leven kende.

De tijd op het NPI

Twee jaar heb ik meegedraafd als assistent, vooral met Jack, Hans Plantenga en Rolf Lausberg. Op een goede dag kwam ik zelf tot de ontdekking dat, organisatie ontwikkelen, leren van mensen inhoud. Als centraal gegeven kwamen zo een aantal werkgroepen in mijn belangstelling: de 'opleiden en leren'-groep, de creatieve samenwerkingsgroep, de conflictgroep en de beleidsgroep. Voor mij stond, denk ik, het vraagstuk van de drieheid *vraag-behoefte-tekort*, bij het opsporen van functioneringstekorten die dan omgewerkt moeten worden tot reële opleidings- en organisatieveranderingsdoelen, centraal. Ook aan de perfectionering van het formuleren en geaccepteerd krijgen van opleidingsdoelen. Ik ben daar nu nog mee bezig en ben nu gekomen bij het opsporen en accepteren van de eigen functioneringstekorten, onder het motto: 'Wat heeft, hetgeen in mijn omgeving niet klopt, met mij te maken?' Een ander levensthema is de zin uit 'Antroposofie en het sociale vraagstuk'. Deze luidt: "Met een stuk brood kan men slechts een enkeling helpen, een totaal van mensen helpt men aan brood door ze een wereldbeschouwing te geven." De projecten die ik had, waren vaak langlopend: Philips in de Divisie Consumer Electronic: het invoeren van Total Quality (een voorloper daarvan) in het 'Overseas Lab' (een onderdeel van het product creating process). Jarenlang heb ik de Arbeiders Vereniging voor Lijkverbranding (AVVL) begeleid bij het uitwerken van de nieuwe doelstelling en missie. Samen met Leo heb ik voor Mölnlycke-Hoogezand een ingewikkeld handboek ontwikkeld voor het opleiden van machinearbeiders die met bepaalde machines moesten werken. Eveneens grote pret. Last but not least heb ik mogen mee werken aan het ombouwen van wat nu de huidige vorm is van Association for Social Development.

Daarna

In september 1985 ging ik met de Copacabana naar Brazilië, zonder plannen maar met ideeën. Een van de ideeën was een soort Centre For Social Development voor Latijns-Amerika. Dat is geworden het Instituto de Desenvolvimento Humano e Institucional. Ik heb dit samen met Jos Schoenmaker gedaan. Het andere idee was om jonge mensen die met de Sociale Pedagogie van Lex en Hanneke Bos in aanraking waren gekomen en die zich wilden omwerken tot professionals in dit werk, in de benen te helpen, zodanig dat ze met een eigen individualiteit uit de verf konden komen. Brazilië voor de Brazilianen als motto. Nu bestaan er inmiddels twee groepen 'multiplicadores' en 'colaboradores' eigenstandig werkzaam in respectievelijk de derde sector en de industriële sector. Voorts heb ik mee kunnen werken aan de opbouw van een alternatieve bank in São Paulo alwaar ik in de directie werkzaam ben.

Aan de andere kant van de oceaan heb ik mezelf gevonden in het vak en voorlopig zie ik nog geen eind. Wat me diepe voldoening schenkt is dat ik aan de wieg heb mogen staan van een project, dat vier jaar geleden begonnen is als een soort bank voor vrouwen in sloppenwijken en dat nu een platform is voor gezondmakende initiatieven in het sociaal-economische leven.



Franka van de Ven

Geboortedatum en -plaats:

28 september 1956 te 's-Gravenhage

Werkzaam bij het NPI:

juli 1988 - november 1990

Persoonlijke thema's:

- biografiewerk
- conflictmanagement

Bijzonderheden:

- 'Bloem in de knop'

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1979 - 1985	Studie Andragologie - Rijksuniversiteit te Leiden
1983 - 1986	Stichting Tegen Haar Wil (opvang slachtoffers seksueel geweld), trainer
1986	Nieuw Elan Management opleiding - Stichting De Baak. Werksta-ge bij de VARA, opzetten Management Informatie Systeem t.b.v. het toekomstige sociale beleid
1986 - 1987	KSG opleidings- en organisatie-adviesbureau, trainer
1988 - 1990	NPI, senior adviseur
1990 - 1991	Moederschap
1991 - heden	Phoenix - outplacement-bureau, adviseur

Kennismaking met het NPI

Na mijn studie andragologie ben ik bij een snel en dynamisch opleidings- en adviesbureau gaan werken, ik miste er echter concepten ten aanzien van organisatie ontwikkeling. Een collega van mij, Sido van der Meulen (bestuurslid van stichting Klaverblad), raadde mij aan om met Henri van Gelder te praten. Toen is het balletje gaan rollen en omstreeks begin 1988 ben ik als ingroeiend medewerker in dienst van het NPI getreden.

De NPI-periode in vogelvlucht

De beginperiode bij het NPI was voor wat betreft interne zaken redelijk zwaar. Ik kwam binnen op het moment dat Mia Lemson net weg was en ik was daarmee de enige vrouwelijke adviseur in het instituut. Vreemd was het om overal een standpunt over in te moeten nemen terwijl je de situatie nog niet kende.

Het werk bij klanten was zeer boeiend en leerzaam. In samenwerking met Wouter van de Gaag voerde ik bij de KEMA een onderzoek naar de organisatiecultuur uit. Bij de KRO heb ik samen met Adriaan Bekman een conflictproject uitgevoerd. Met Hans Adema van Scheltema heb ik aan kwaliteitsmanagement gewerkt bij ICI. En op De Baak heb ik een aantal cursussen gegeven.

Verder werkte ik veel samen met Jerry Schöttelndreier, Kees Locher, Jos van der Brug en Victor Meijer. Victor Meijer was mijn kamergenoot en maatje tijdens mijn NPI-periode.

Thema's en concepten

Ik voelde mij sterk verbonden met de concepten die behoorden tot conflictmanagement en het biografiewerk, van beide ontwikkelgroepen maakte ik deel uit.

Een belangrijk concept dat ik nog altijd gebruik is eigenlijk een uitspraak van, ik geloof, Bernd Klope: 'het gaat niet om de intenties, de goede bedoelingen maar om het effect, de waarneembare feiten'. Dit inzicht gebruik ik nog steeds in mijn huidige baan bij een outplacement-bureau. Dat geldt ook voor het inzicht dat mensen in patronen leven die zichzelf herhalen tot op het moment dat er bij jezelf een knopje omgaat. De kunst is om deze patronen te herkennen.

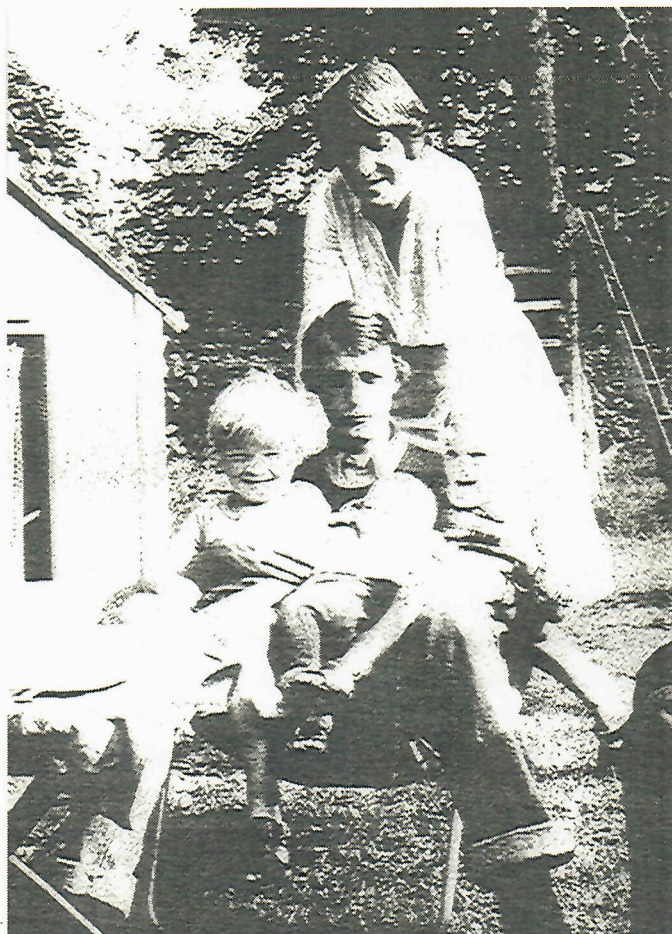
Een steeds terugkerend thema is de vraag: 'sturen of gestuurd worden?'.

Mooiste Moment

Na een jaar zou in de kring besloten worden of ik als senior tot het NPI mocht toetreden. Ik vertelde toen over mijzelf, over mijn persoonlijke religie-beleving en over mijn worsteling met dat stuk in de antroposofie. Geruststellend en mooi was de reactie uit de groep: 'je hoeft niet ons te doen en te zijn, blij jezelf en wees welkom'.

Na het NPI

Ik ben bij het NPI weggegaan op het moment dat ik mijn eerste dochter kreeg. Ik ben toen een jaar thuis gebleven en ben vervolgens parttime gaan werken voor het outplacement-bureau Phoenix.



Tijno Voors

Geboortedatum en -plaats:

12 juli 1939 te Zaandam

Werkzaam bij het NPI:

1967 - 1977

Persoonlijke thema's:

- interne organisatie
- creatieve samenwerking
- werken met ondernemingsraden

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1967 - 1971	Rechtenstudie in Amsterdam en Kandidaat notaris
1967 - 1970	NPI, junior adviseur
1970 - 1977	NPI, senior adviseur
1977 - 1991	Centre for Social Development, centrale stafmedewerker (Engeland)
1987 - heden	Biographical counseling (Engeland)
1991 - heden	Blackthorn Trust, directeur (Engeland)
	publicatie: <i>Vision in action</i> , Hawthorn Press (1996), working with small organisations together with Christopher Schaefer

Naar het NPI

Via een gesprek met Michiel van Mourik Broekman trad ik in 1967 als junior in dienst van het NPI.

Belangrijke thema's

Tijdens mijn verblijf bij het NPI waren de volgende drie thema's voor mij belangrijk:

De interne organisatie

De vorming senioren groep, voor- en nacalculatie en de driegelede managementstructuur.

Creatieve Samenwerking

Samen met Rob Otte ontwikkelde ik waarnemingsoefeningen. Daarnaast verbond ik hiermee het biografiewerk. Het vertellen van heldensagen en avondgesprekken met deelnemers over de antroposofie waren voor mij ook belangrijk.

Werken met ondernemingsraden

Sinds de jaren zeventig.

Belangrijke klanten

Tijdens mijn NPI-tijd waren de vier belangrijkste klanten voor mij:

Bureau Zandvoort: Dit was een stedenbouwkundig bureau. Ik begeleidde daar het proces dat moest resulteren in de omvorming van het eigendom in handen van de pioniers naar gemeenschappelijk eigendom in handen van de medewerkers. Dit had uiteraard op allerlei vlakken consequenties: structuur, juridische vorm, overlegstructuur en de grondhouding van de betrokkenen.

Bij de NMB trainde ik de ondernemingsraden. Samen met Cees Zwart was ik betrokken bij de totale herstructurering van de Westland hypotheekbank. Bij de Tridosbank zat ik in het bestuur.

Sindsdien

Nadat ik in 1977 bij het NPI was vertrokken, ben ik eerst veertien jaar centrale stafmedewerker geweest bij het Centre for Social Development (Forest Row, Engeland). Hier werkte ik samen met Coen en Djobs van Houten, Christopher Schaefer, Stephen Briault, Hester Renouf en vele anderen.

In 1987 ben ik begonnen met de ontwikkeling van Biographical Counseling: een nieuwe professionele counsellingstraining vanuit de antroposofie.

Sinds 1991 ben ik niet meer werkzaam bij het Centre for Social Development. In 1991 ben ik directeur geworden van de Blackthorn Trust. Dit is een rehabilitatie en therapieprogramma door 'engagement with work and the Harper community' voor mensen met langdurige psychische problemen. Het concept is een unieke samenwerking tussen vier huisartsen (van de National Health Service), vijf therapeuten en een werkgemeenschap met een vegetarisch restaurant en een commerciële tuinderij/kwekerij. Mijn vrouw, Bons Voors, werkt in dezelfde opzet als psychotherapeut/counselor.



Cees Zwart

Geboortedatum en -plaats:

28 december 1934 te Rotterdam

Werkzaam bij het NPI:

1973 - 1987

Persoonlijke thema's:

- mens en samenleving in ontwikkeling
- professionele organisatie ontwikkeling
- integriteitsontwikkeling
- de verantwoordingsgemeenschap

Bijzonderheden:

- sinds 1957 al zeer intensief contact en nauwe samenwerking met NPI
- Bernard Lievegoed was leermeester
- van 1973 tot 1980 in dagelijks bestuur

Korte beschrijving van de levensloop

periode	activiteiten
1954 - 1960	Studie economie in Rotterdam
1960 - 1966	NV Philips, opleidingsfunctionaris en medewerker bureau personeelsbeleid
1966 - 1973	Technische Hogeschool in Twente, wetenschappelijk hoofdmedewerker met onderwijsopdracht sociale bedrijfskunde
1973 - 1987	NPI, senior adviseur
1974 - heden	Erasmus Universiteit Rotterdam, hoogleraar: organisatie ontwikkeling en menselijke kwaliteit
1982 - 1996	Vrije Hogeschool in Driebergen, rector
1990 - heden	Katholieke Universiteit Brabant, hoogleraar: organisatie ontwikkeling en menselijke kwaliteit
1987 - heden	Zelfstandig organisatieadviseur

Nevenfuncties:

lid raad van advies van ABN/AMRO
lid raad van advies van Verkeer- en Waterstaat

Via Bernard Lievegoed nauw verbonden met het NPI

Tijdens mijn studie Economie in Rotterdam volgde ik het keuzevak 'sociale pedagogiek' dat gedoceerd werd door Bernard Lievegoed. In 1957 werd ik studentenassistent voor dit keuzevak en leerde ik het NPI kennen. Het was voor mij duidelijk dat ik bij het NPI zou komen maar Bernard raadde mij aan om eerst in het bedrijfsleven te gaan om gelouterd te worden door een gewone organisatie.

Tijdens mijn periode bij Philips heb ik contact gehouden met het NPI. Toen Bernard Lievegoed als hoogleraar in Twente werd benoemd, werd ik in 1966 wetenschappelijk hoofdmedewerker bij hem. Vanuit deze positie was ik nauw betrokken bij het NPI-werk. Ik deed mee aan projecten maar ik was officieel nog geen medewerker. De fusie van twee levensverzekeraars speelde in deze periode en heeft als materiaal voor mijn promotie *Gericht veranderen van organisaties*, (1972) gediend. In 1974 volgde ik Bernard Lievegoed op als hoogleraar aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

Het NPI als zelfsturend organisme

Omstreeks 1970 werd er een werkgroep organisatie ontwikkeling in het leven geroepen om een voorstel te doen voor een nieuwe bestuursstructuur. Hans von Sassen, Lex Bos en ik maakten hiervan deel uit. Wij deden het voorstel om het NPI, na het vertrek van Bernard Lievegoed, als zelfsturend organisme te organiseren met een seniorenkring en mandatarissen. Opmerkelijk is dat ik toen nog niet op de *pay-roll* stond. Dat gebeurde pas in 1973 toen ik officieel medewerker werd. Ik nam met Jan Donker en Jack Moens gelijk al zitting in het eerste Dagelijks Bestuur.

Om het ideaal van de verantwoordingsgemeenschap, dat ons zeer dierbaar was, tot in de bedrijfseconomische huishouding te verankeren, werd in 1974 de Bedrijfseconomische Studiegroep opgericht. Ik ben hier zeer nauw bij betrokken geweest en heb mij aan dit proces zeer intens ontwikkeld. Ik beschouw de periode van het BESG-proces als glorieuze jaren in het NPI.

Enkele belangrijke projecten

Bij DSM heb ik in samenwerking met Hellmuth ten Siethoff en Jacques Uljée voor zo'n 1200 man van het centraal laboratorium werkoverleg ingevoerd.

Mijn eerste politieproject is voortgekomen uit een project bij de gemeente Rotterdam in het kader van integrale LT-planning. Hierop volgde een langlopend organisatie ontwikkelingstraject binnen de politie-organisatie. Een ander groot ontwikkelingsproject had ik in Duitsland bij de Glatzpapier fabrieken. Andere opdrachtgevers waren o.a. Philips, de gemeente Zoetermeer, de Universiteit in Delft, Bank Mees en Hope.

De cursus organisatie ontwikkeling

De vijfwekelijkse cursus organisatie ontwikkeling is een belangrijk traject geweest. Met Leo de la Houssaye en Rob Otte heb ik zo'n zes jaar deze leergang begeleid. In deze leergang hebben we veel organisatie ontwikkelingsconcepten ontwikkeld. Verder heb ik cursus gegeven op De Baak en veel voordrachten gehouden.

Periode na het NPI

Sinds ik, in 1987, het NPI verlaten heb, ben ik werkzaam als zelfstandig organisatieadviseur. Al hoewel ik het Zeister instituut verlaten heb, beschouw ik dit als een voortzetting van de NPI-impuls. De cyclus 'werkontmoetingen' die ik georganiseerd heb, moet ook in dit licht gezien worden.

	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97
Bernard Lievegoed	54 tot 71																																											
Hans von Sassen	mei 54 tot aug 81																																											
Wil Brokerhoff	mei 64 tot mei 61																																											
Cees Sanders	tot sept 54 jan 69 tot jan 72																																											
Jack Moens	sept 55 tot sept 89																																											
Wim de Rhoter	55 tot 70																																											
Erwin van Asbeck	65 tot mrt 88																																											
Gert Jan Avelingh	56 tot 64																																											
Koos Kraak	56 tot 63																																											
Lex Bos	mei 57 tot mei 90																																											
Coen van Houten	67 tot 75																																											
Leo de la Houssaye	apr 61 tot apr 91																																											
Harry Ilgen	61 tot 66																																											
Peter van Leeuwen	sept 61 tot aug 94																																											
Dick Lemson	aug 62 tot 83																																											
Hans Plantenga	64 tot 74																																											
Hellmuth ten Siethoff	mrt 64 tot mrt 74																																											
Hay Sorée	65 tot 71																																											
Mia Ribbens	pkt 67 tot dec 87																																											
Jan Donker	mei 67 tot dec 85																																											
Tijno Voors	67 tot 77																																											
Manfred Hahn	67																																											
Fritz Glasl	dec 67 tot aug 85																																											
Mario van Boeschoten	jan 68 tot aug 72																																											
Jerry Schöttelndreier	febr 68 tot okt 92																																											
Jacques Uljée	68 tot 89																																											
Jean Jacques Sick	69 tot 71																																											
Thale Bout	69 en 70																																											
Claudius Drewes	sept 70 tot 80																																											
Henri van Gelder	70 tot 73 dec 77 tot febr 94																																											
Dik Crum	mei 70 tot juli 84																																											
Rolf Lausberg	71 tot 75																																											
Otmar Donnenberg	71 tot 85																																											
Cees Zwart	73 tot 87																																											
Hans Adama van Schellema	74 tot 89																																											
Wouter van der Gaag	nov 74 tot juli 97																																											
Leo van der Burg	74 tot dec 84																																											
Victor Meijer	sept 84 tot febr 94																																											
Ferd van Koolwijk	jan 86 tot juli 97																																											
Tom Peeloom	87 tot 87																																											
Franka van de Ven	jul 88 tot nov 90																																											
Kasper Tiedeman	apr 90 tot dec 92																																											
Yvonne Smolders	90 tot 95																																											

Veel gebruikte afkortingen

BESG	Bedrijfseconomische studiegroep
ETC	Educational Training Consultants
IDO	Institut pour le Développement Organisationel
LTO	Lager technisch onderwijs
ODISA	Organisational Institute Southern Africa
PIVA workshop	Persoonlijke initiatieven in een vastlopend arbeidsbestel
SEA	Social Ecology Associates



**NPI - Instituut voor
Organisatie Ontwikkeling**
Valckenboschlaan 8
Postbus 299,
3700 AG Zeist - Nederland
telefoon 030-6920044
fax 030-6912770

Ref.

Zeist, 2 december 1996

Beste

Op terugreis uit Engeland afgelopen jaar raakten wij (Kees & Jos) erover in gesprek dat er nu reeds en in de toekomst nog veel meer N.P.I.-collega's zullen zijn die niet meer weten welke mensen in het verleden bij het Instituut hebben gewerkt, aan welke interne ontwikkelingen zij hebben bijgedragen, met welke concepties en werkwijzen zij verbonden waren en wie hun voornaamste klanten waren.

Wij kwamen toen op het idee om een fotoboek te maken waarin van iedere oud senior-medewerker een foto en een aantal gegevens zijn opgenomen. Zelf waren wij erg enthousiast over dit idee, maar gebrek aan tijd weerhield ons ervan hieraan uitvoering te geven. Wel legden wij de gedachte voor aan enkele collega's die er ook onmiddellijk warm voor liepen. Zij stelden ons voor één of twee jonge medewerkers in te schakelen. Deze kunnen daardoor oud-collega's leren kennen, terwijl het ons niet zo veel tijd kost.

Nu zijn wij zover dat we ons tot jullie wenden met het verzoek om medewerking. Ons doel is dat er omstreeks zomer 1997 op het N.P.I. een losbladig fotoboek ligt, waarin van iedere ex-senior medewerker van het Zeister instituut een foto op briefkaartformaat is opgenomen met daarbij:

- De naam, geboortedatum en van enkelen de datum van overlijden.
- De periode waarin hij/zij werkzaam is geweest op het N.P.I. (incl. de eventuele junioren/ingroei/assistenten-tijd)
- De voornaamste concepties, thema's en werkwijzen die door haar/hem (mede)ontwikkeld zijn.
- De begrippen, de thematiek en de processen die centraal stonden in de periode dat hij/zij bij het N.P.I. werkte.
- Eén of enkele belangrijke klanten bij wie de betrokkene in zijn/haar N.P.I.-periode heeft gewerkt.
- Waar de oud-medewerker na de N.P.I. periode gebleven is.
- Eventuele persoonlijke opmerkingen.

Hoe willen wij het aanpakken?

Bij deze brief ontvang je een lijst met namen en adressen van de oud-senior medewerkers voor zover zij bij ons bekend zijn. Wij vragen je aanvullingen en correcties op deze lijst door te geven aan de hieronder genoemde medewerkers. Weet je ook de namen en adressen van diegenen tot wie wij ons kunnen wenden voor een foto en informatie over overleden medewerkers willen we dat graag van je ontvangen.

Wij vragen om jouw foto op briefkaartformaat; het liefst uit de periode dat je werkzaam was op het N.P.I. Lukt dat niet dan is een recentere foto natuurlijk ook welkom. Ronald Bruin en Inger van Steenis zijn de twee jonge medewerkers die ons helpen dit initiatief te realiseren. Zij zullen binnenkort contact met je opnemen om te overleggen hoe jouw foto en informatie op het instituut komt. Oud-collega's die vanuit Zeist makkelijk bereikbaar zijn, zullen zij waarschijnlijk persoonlijk bezoeken. Oud-collega's in het buitenland kunnen zij misschien op doorreis naar een project bezoeken, terwijl anderen via de post of telefoon om gegevens gevraagd zullen worden.

Wij hopen dat iedereen eraan mee wil werken, zodat een stukje N.P.I.-verleden ook "voor het oog" behouden blijft. Wij zijn er van uitgegaan dat ook jij positief t.o.v. dit initiatief staat. Mocht dit niet het geval zijn of als je er vragen over hebt, wil je dan met één van ons contact opnemen.

Rekenend op je medewerking en je bij voorbaat dankend,

Met hartelijke groeten,

Jos van der Brug
Kees Locher

Contactpersonen:

Eventueel buiten het werk ook te bereiken op:

Inger van Steenis: 050-3121055 (weekend) of 030- 2292818

Ronald Bruin: 010-4677374

Bewerkingsoverzicht

NAAM	bron	status	datum
Hans Adema van Scheltema	interview	gereed	december '97
Erwin Asbeck	interview	gereed	december '97
Gert Jan Avelingh	interview	gereed	december '97
Mario van Boeschoten	brief	gereed	december '97
Lex Bos	interview	gereed	december '97
Thale Bout	interview	gereed	december '97
Wil Brokerhof	interview	gereed	december '97
Leo van der Burg	interview	gereed	december '97
Dik Crum	brief	gereed	juli '98
Jan Donker	interview	gereed	december '97
Otmar Donnenberg	interview	gereed	december '97
Claudius Drewes	interview	gereed	december '97
Wouter Gaag	interview	gereed	december '97
Henri van Gelder	interview	gereed	december '97
Fritz Glasl	brief	gereed	december '97
Manfred Hahn	brief	gereed	juli '98
Leo de la Houssaye	interview	gereed	december '97
Coen van Houten	interview	gereed	december '97
Harry Ilgen	interview B.G.C. Ilgen en J.F. Moens	gereed	juli '98
Ferd van Koolwijk	interview	gereed	december '97
Koos Kraak	interview H.B.H. Kraak en J.F. Moens	gereed	juli '98
Rolf Lausberg	brief	gereed	december '97
Peter van Leeuwen	interview	gereed	december '97
Dick Lemson	interview	gereed	december '97
Bernard Lievegoed	archief NPI + interview P.H. Lievegoed, J.F. Moens en L. de la Houssaye	gereed	juli '98
Victor Meijer	archief NPI + brief A. Bekman	gereed	juli '98
Jack Moens	interview	gereed	december '97
Tom Peetoom	brief	gereed	juli '98
Hans Plantenga	brief	gereed	december '97
Mia Ribbens	interview	gereed	december '97
Wim de Rhoter	interview J.F. Moens	gereed	juli '98
Kees Sanders	brief	gereed	december '97
Hans von Sassen	brief	gereed	juli '98
Jerry Schöttelndreier	interview	gereed	december '97
Jean-Jacques Sick	brief	gereed	december '97
Hellmuth ten Siethoff	brief	gereed	december '97
Yvonne Smolders	interview	gereed	december '97
Hay Soree	brief	gereed	december '97
Kasper Tideman	brief	gereed	december '97
Jacques Uljée	brief	gereed	december '97
Franka van der Ven	interview	gereed	december '97
Tijno Voors	brief	gereed	december '97
Cees Zwart	interview	gereed	december '97