drs. A.J. Cozijnsen
ir. drs. W.J. Vrakking (red.)

INLEIDING IN DE ORGANISATIE-AGOLOGIE

theorieën, veranderkundige strategieën en cases

Veranderen is noodzakelijk, om te overleven. Het werk van de organisatie-agoog, als professionele (organisatie-)veranderaar vervult hierin een spilfunctie. Dit boek geeft een overzicht van de meest actuele veranderkundige inzichten: van concrete richtlijnen tot aan allerlei modellen en strategieën.
Deze inzichten worden in samenhang besproken met thema's als: saneren, innoveren, beleidsontwikkeling, leidinggeven en conflicthantering.

samsom

INLEIDING IN DE ORGANISATIE-AGOLOGIE

STRUCTUUR / serie voor beleid, bestuur en organisatie

Inleiding in de organisatie-agologie

theorieën, strategieën, cases

door:
P. A. E. van de Bunt
A. J. Cozijnsen
E. Drukker
J. K. van Dijk
G. C. Ezerman
W. B. de Greve
K. L. van Haaften
R. A. C. Hoksbergen
J. W. M. Kessels
E. C. H. Marx
W. F. G. Mastenbroek
K. J. Nijkerk
J. M. van Run
C. A. Smit
F. J. L. M. Verhaaren
H. J. G. Verhallen
W. J. Vrakking

onder redactie van:
A. J. Cozijnsen
W. J. Vrakking

Samsom Uitgeverij Alphen aan den Rijn/Brussel 1982

CIP-gegevens
Inleiding
Inleiding in de organisatie-agologie : theorieën, strategieën, cases / door P. A. E. van de Bunt . . . [et al.] ; onder red. van A. J. Cozijnsen, W. J. Vrakking ; [woord vooraf E. C. H. Marx]. – Alphen aan den Rijn [etc.] : Samsom. – (Structuur)
ISBN 90 14 03235 8
SISO 304 UDC 37.02
Trefw. : agologie / organisatieleer.
D/1982/0247/101

© 1982 Samsom Uitgeverij bv, Alphen aan den Rijn

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van Samsom Uitgeverij bv, gevestigd te Alphen aan den Rijn, die daartoe door de auteursrechthebbende met uitsluiting van ieder ander is gemachtigd.

Inhoud

Woord van dank 7

Woord vooraf (*E. C. H. Marx*) 9

Deel 1
Introductie 11

1. Inleiding (*A. J. Cozijnsen, W. J. Vrakking*) 13

2. Organisatie-agologie in ontwikkeling; theorieën en strategieën in de veranderkunde (*A. J. Cozijnsen, W. J. Vrakking*) 22

Deel 2
Ontwikkelingen in de veranderkundige bijdragen van organisatie-agogen 41

3. Systeem- of partijen model; organisaties als politieke netwerken *(W. F. G. Mastenbroek)* 43

4. Leiders leren begeleiden *(K. J. Nijkerk, G. C. Ezerman)* 62

5. Het organiseren van beleidsproductie; kwaliteit en draagvlakverkrijging (*W. B. de Greve*) 84

6. Beleidsontwikkeling: een agogisch proces *(W. J. Vrakking, J. M. van Run)* 94

7. Innovatiestrategie-ontwikkeling; het 'Social-Interaction'-model als veranderkundig instrument *(A. J. Cozijnsen, R. A. C. Hoksbergen)* 106

8. De voordelen van 'interim management' als agogische techniek *(P. A. E. van de Bunt, K. L. van Haaften)* 129

Deel 3
Verschuivingen in de beroepspraktijk van organisatie-agogen 143

9. Veranderde waarden en normen van een organisatie-agoog *(H. J. G. Verhallen)* 145

10. Andragogische dienstverlening aan organisaties in crisis en afbouw (*J. K. van Dijk*) 165

11. Organisatie-agogische taken met betrekking tot bedrijfsopleidingen *(J. W. M. Kessels, C. A. Smit)* 189

12. Het ontwikkelen van een democratische besluitvormingsstructuur; de (on)mogelijkheden van een organisatie-adviseur. *E. Drukker)* 202

13. Professionele organisatie-agogen in professionele organisaties *(F. J. L. M. Verhaaren)* 218

De auteurs 233

Zakenregister 235

Auteursregister 240

Woord van dank

Graag richten wij een woord van dank aan alle auteurs die een bijdrage hebben geleverd aan ons oospronkelijke doel om na tien jaar organisatie-agologie een tussenbalans op te maken ten behoeve van studenten en praktizerende organisatie-adviseurs.
In het bijzonder zijn wij dr. R. A. C. Hoksbergen en dr. K. J. Nijkerk dankbaar voor hun niet aflatende ijver om ons behulpzaam te zijn bij het redactiewerk.

Leiden/Amsterdam — A. J. Cozijnsen
Amsterdam/Bilthoven — W. J. Vrakking

Woord vooraf

Er is enige moed voor nodig om anno 1982 een 'inleiding in de organisatie-agologie' het licht te doen zien.
Sinds enige jaren roept de term (organisatie-)agoog nogal wat lachlust op, terwijl het idee dat agogen hun beroep uitoefenen op basis van verouderde concepties (nog) tamelijk verbreid is.
De auteurs die in deze inleiding aan het woord zijn, gaan de kritiek op de organisatie-agoog en -agologie niet uit de weg. Integendeel, ik heb de indruk dat de aan den lijve ervaren teleurstellingen met organisatie-agologische theorieën en haar toepassingen voor de schrijvers aansporingen zijn geweest om te gaan werken aan de herziening, bijstelling en/of aanvulling van organisatie-agologische denkkaders.

De organisatie-agologie doorloopt thans een ontwikkelingsstadium vol snelle veranderingen: deze bundel komt in ruime mate tegemoet aan de behoefte aan een tussenbalans. De schrijvers laten onder meer zien, dat organisatie-agogische inzichten en methoden ook bruikbaar zijn in situaties waar het eigenbelang van deelgroepen, conflicten tussen partijen, aanwending van macht en coalitievorming een grote plaats innemen. De eenzijdige nadruk van de 'klassieke' organisatie-ontwikkeling (voorkomende uit wat in Nederland lange tijd organisatie-agologie werd genoemd) op elementen zoals de gezamenlijkheid van doelen, probleemoplossing, leerprocessen en consensus wordt losgelaten. Eenvoudig is de taak die de auteurs zich gesteld hebben niet. De vooronderstellingen omtrent het menselijk gedrag in organisaties, waar de organisatie-agologie 'nieuwe stijl' van uit gaat, zijn in hun onderlinge samenhang aanzienlijk gecompliceerder dan die van de organisatie-agologie 'oude stijl'.
Bovendien zijn de normen voor het vaststellen van de 'gezondheid' van een organisatie gewijzigd, niet alleen door veranderende opvattingen inzake menselijke omgang, maar ook omdat in het huidige economische bestel organisatorische flexibiliteit mede op 'saneren' of de antipool 'innoveren'

gericht moet zijn. De aangeduide verschuivingen maken de legitimering van professionele hulpverlening aan organisaties (te weten: netwerken van groepen met uiteenlopende belangen en opvattingen) tot een kwetsbare en moeilijk te hanteren aangelegenheid.

De geschetste ontwikkeling naar een meer realistische en daarmee ook sterk 'situatief georiënteerde organisatie-agologie' is verheugend. Vrijwel onmiddellijk leidt dit tot differentiatie in benaderingen zowel bij de vorming van (organisatiekundige èn veranderkundige) theorieën als bij de toepassing daarvan.
De redacteuren hebben er verstandig aan gedaan deze gevarieerdheid te benadrukken en niet te verdoezelen. Sommige lezers zullen de contouren van een integrerende contingentie-theorie bespeuren, die aangeeft onder welke omstandigheden welke 'organisatie-agogische' strategie passend zou kunnen zijn.

Een zeer goede eigenschap van dit boek is, dat het zelfs de lezer die in het vakgebied goed thuis is veel te bieden heeft. Voor niet-ingewijden vormt dit boek een breed georiënteerde inleiding in de organisatie-agologie. Studenten kunnen zich met behulp van het boek oriënteren over een breed gebied van kennis, terwijl de meer in theorie en praktijk ervaren organisatiewerker (organisatie-psychologen, -sociologen, organisatie-agogen en wat ruimer organisatie-adviseurs) in de gelegenheid worden gesteld zichzelf (weer?) een keer de spiegel voor te houden.

Voorjaar 1982 prof. dr. E. C. H. Marx

Deel 1

Introductie

Hoofdstuk 1 Inleiding (*A. J. Cozijnsen, W. J. Vrakking*)
Hoofdstuk 2 Organisatie-agologie in ontwikkeling; theorieën in de veranderkunde *(A. J. Cozijnsen, W. J. Vrakking)*

---

1 Inleiding

A. J. COZIJNSEN
W. J. VRAKKING

1. Probleemstelling 14
2. Opbouw van het boek 15
3. Ontwikkelingen in de veranderkundige bijdragen van organisatie-agogen 16
4. Verschuivingen in de beroepspraktijk van organisatie-agogen 19
5. Besluit 21

In onze onderwijsrol zijn wij herhaaldelijk geconfronteerd met vragen van studenten om een goed overzichtelijk boek, of een reeks artikelen, die helder maken wat nu eigenlijk organisatie-agologie inhoudt.
Wij beseffen dat dit het beste zou kunnen gebeuren door een aantal vakgenoten met ons samen aan het woord te laten.
Een dergelijk initiatief vraagt om vernieuwde analyse van waar ieder mee bezig is en zal hopelijk ook bij de lezer dit proces oproepen. Dit boek is bedoeld voor studenten en praktijkmensen (bijvoorbeeld organisatie-adviseurs, personeelsfunctionarissen, bedrijfspsychologen.) Wij hopen dat dit boek zal 'afrekenen' met een aantal versimpelingen die golden voor dit type werk, waarbij de organisatie-agoog slechts werd gekarakteriseerd als 'relatiesleutelaar' of 'procesbegeleider van individuen en/of groepen'.
Sinds Zwart in 1972 het begrip organisatie-agologie introduceerde, is er nogal wat veranderd. Organisatie-agogen hebben zich in toenemende mate geprofileerd als 'professionele veranderaars'. Hun veranderkundige kennis en kunde is zeker de afgelopen tien jaar toegenomen. Maar ook hun veranderkundige bijdragen aan organisatievraagstukken lijken zich steeds meer verruimd te hebben.
Het behoeft dan ook geen betoog dat in een tijd waarin een groot aantal organisaties met veranderingsimpulsen (invoeren van medezeggenschaps-

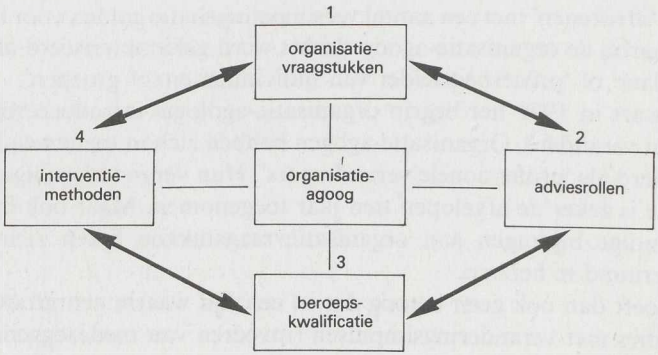
raad, inkrimping, nieuwe stijl van leidinggeven e.d.) worden geconfronteerd, er een grote behoefte zal ontstaan aan methodisch meer gevarieerde en geavanceerde deskundigheid van organisatie-agogen om veranderingsprocessen in organisaties te kunnen begeleiden èn beheersen.
De vraag hoe zij een en ander aanpakken en met welke organisatievraagstukken zij zich zoal bezighouden wordt in deze bundel aan de orde gesteld. Vanzelfsprekend kunnen wij met de hier gebundelde artikelen niet het gehele veld bestrijken waarin zij werkzaam zijn. Het blijft slechts een theorie- en praktijkverkenning aan de hand van het werk van een aantal organisatie-agogen.

1. Probleemstelling

Aan de probleemstelling 'wat is organisatie-agologie en wat doet een organisatie-agoog' wordt ons inziens het meest recht gedaan door de twee onderstaande vragen in deze bundel centraal te stellen.

1. Welke ontwikkelingen hebben zich in de veranderkundige bijdragen, van organisatie-agogen voorgedaan?
2. welke veranderingen zijn er in de beroepspraktijk en -kwalificatie van organisatie-agogen opgetreden?

Bij de eerste vraag zal het voornamelijk gaan om 'theorieën en strategieën in de veranderkunde'.
Verschuivingen die zich hebben voorgedaan in de organisatievraagstukken waar zij mee te maken krijgen en de daarvoor vereiste deskundigheid (= beroepskwalificatie; w.o. waarden, kennis en vaardigheden) zullen vooral bij de tweede vraag aan de orde komen.
Een en ander kan in het onderstaande schema worden voorgesteld.



Het zijn vooral deze vier blokken die het 'profiel van de organisatie-agoog' bepalen.
Vaak zijn deze blokken in de praktijk weliswaar niet zo strikt te scheiden. De aanpak van de organisatie-agoog in zijn rol van bijvoorbeeld 'begeleider' of 'expert' (Van de Bunt, 1978) kan meestal niet los gezien worden van de interventie-methoden (bijvoorbeeld een training, een onderzoek, een conferentie) die hij daarbij hanteert.
Daarnaast blijkt ieder organisatievraagstuk op zich een specifieke aanpak (de juiste 'mix' van adviesrollen en interventiemethoden) te vereisen. In dat opzicht wordt de vraag juist actueel 'hoe zijn deze vier blokken' na tien jaar organisatie-agologie gevuld'? Welke veranderkundige (zie hiervoor blok 2 en 4) en praktische (zie blok 1 en 3) impulsen beïnvloeden momenteel het 'werk' van organisatieagogen? Met name deze 'theoretische en praktische invulling' geeft inzicht in de probleemstelling die in deze bundel centraal staat.

2. Opbouw van het boek

Dit boek is opgebouwd uit drie delen.
In *deel 1* wordt een eerste globale plaatsbepaling gegeven van het vak 'organisatie-agologie'. In de bijdrage van Cozijnsen en Vrakking (hfdst. 2) wordt allereerst de historische relatie geschetst tussen enerzijds de *planned-change*-traditie en anderzijds de organisatie-agologie. Daarnaast ligt het zwaartepunt in hun artikel op de ontwikkelingslijnen in het veranderkundig denken: theorieën en strategieën worden aan de orde gesteld.
In *deel 2* ligt het accent vooral op de blokken 2 en 4, zoals deze in figuur 1 zijn aangeven. Door de meeste auteurs worden in dit deel veranderkundige 'instrumenten' aangedragen waarmee organisatie-agogen bij verschillende organisatie-vraagstukken zo doelgericht mogelijk kunnen handelen. Veranderkundige instrumenten die daarbij onder meer worden voorgesteld zijn interventie-methoden (Mastenbroek, hfdst. 3 en Nijkerk en Ezerman, hfdst. 4), fasenmodellen (De Greve, hfdst. 5 en Vrakking/Van Run, hfdst. 6), innovatie-modellen (Cozijnsen/Hoksbergen, hfdst. 7) en adviesrollen (Van de Bunt/Van Haaften, hfdst. 8).

In *deel 3* worden de blokken 1 en 4 behandeld. De auteurs laten in dit deel de lezer zien met welke 'nieuwe' organisatievraagstukken organisatie-agogen worden geconfronteerd. In de eerste plaats blijkt uit hun bijdragen hoe noodzakelijk het is om het juiste veranderkundige instrumentarium te ont-

wikkelen om dergelijke vraagstukken als organisatie-agoog op te kunnen lossen. Daarnaast beschrijven ze welke 'beroepskwalificatie' (w.o. kennis, inzicht, vaardigheden en waarden) nodig is om als organisatie-agoog 'goed te kunnen functioneren'. Dit laatste gebeurt overigens niet altijd in samenhang met een een bepaald organisatievraagstuk (Verhallen, hfdst. 9 en Verhaaren, hfdst. 13).

3. Ontwikkelingen in de veranderkundige bijdragen van organisatie-agogen

Dat het oplossen van organisatievraagstukken niet meer los is te zien van een 'veranderkundige optiek' (d.w.z. hoe te handelen – gebaseerd op sociaal wetenschappelijke inzichten opdat gewenste effecten worden bereikt) wordt steeds meer onderkend. Organisatie-agogen hebben van oudsher (mede onder invloed van de 'planned-change traditie; (Cozijnsen/Vrakking, hfdst. 2) hun identiteit mede ontleend aan het gebruik maken van een 'veranderkundig instrumentarium'. Zij beperken zich niet alleen tot het ontwerpen van (organisatie-)structuren, maar zijn vaak vormgevers van een veranderingsproces. In deel 2 wordt een aantal veranderkundige principes aangedragen om de organisatie-agoog een leidraad te geven bij het begeleiden van veranderingsprocessen in organisaties. Veranderkundige principes zijn echter geen doel op zich. De meeste auteurs in deel 2 verbinden dergelijke principes dan ook aan concrete themata, zoals 'conflicthantering' (Mastenbroek, hfdst. 3), 'het ontwikkelen van begeleidingsstijlen' (Nijkerk/Ezerman, hfdst. 4), 'beleidsontwikkeling' (De Greve, hfdst. 5; Vrakking/Van Run, hfdst. 6), 'innovatiestrategie-ontwikkeling' (Cozijnsen/Hoksbergen hfdst. 7).

Dit deel begint met een bijdrage van Mastenbroek. Interventiestrategieën vormen een essentieel onderdeel in zijn artikel. Hij schetst vier groepen van interventies in samenhang met vier typen relaties (w.o. 1. machtsrelaties, 2. onderhandelingsrelaties, 3. instrumentele relaties en 4. sociaal-emotionele relaties) met bijbehorende gedragingen en problemen van het cliënt-systeem (p. 50).

Organisatie-agogen zullen echter, aldus Mastenbroek, in de praktijk het nut en de bruikbaarheid van deze interventiestrategieën moeten toetsen.

In het navolgende artikel wordt een niet minder actueel thema aangesneden, namelijk 'management-ontwikkeling'. Actueel omdat de directeur, c.q. manager in de jaren tachtig beslist geen eenvoudige taak heeft te vervullen. Van hem wordt verwacht dat hij onder meer het hoofd weet te bieden aan tal

van moeilijkheden (w.o. inkrimping, fusie, innoveren onder druk). Bovenal moet hij echter over de capaciteiten beschikken om zijn mogelijkheden en vooral zijn onmogelijkheden in te schatten. Zo moet hij bijvoorbeeld ook werken aan: het inwerken van pas benoemde medewerkers; het begeleiden van tegenstellingen en conflicten tussen medewerkers; het begeleiden van functie-afbouw; het begeleiden van werkoverleg, enz. (Nijkerk/Ezerman, hfdst. 4)
Nijkerk en Ezerman gaan in hun artikel voornamelijk in op de vraag hoe organisatie-agogen behulpzaam kunnen zijn bij het vergroten van begeleidingsvaardigheden van 'leidinggevenden'. In dit verband geven ze het belang aan van een trainingsconferentie als veranderkundig instrument bij het ontwikkelen van verschillende 'begeleidingsstijlen' (w.o. ontwijken; actief luisteren; raadgeven; voorschrijven; samenwerken). Bij het vormgeven van deze begeleidingssituaties hanteren ze een specifiek fasenmodel (p. 70).

Een niet minder belangrijk wordend thema binnen de organisatie-agologie vormt 'beleidsontwikkeling'. Het ontwikkelen van beleid in een organisatie is in deze tijd – doordat steeds meer en steeds andere beleidsprioriteiten worden gevraagd, geen gemakkelijke opgave. Cliënten en medewerkers gaan van de beleidsonduidelijkheid, die vaak in zo'n situatie ontstaat, in toenemende mate hinder én nadelen ondervinden. Het ontwikkelen van beleid kan, door de complexiteit ervan niet meer los gezien worden van een zekere planmatigheid en doelgerichtheid. Om zo'n proces ook vorm en inhoud te geven mogen methoden en concrete richtlijnen ten behoeve van *change-agents* evenmin ontbreken. Zowel in de bijdrage van De Greve (hfdst. 5) als in de bijdrage van Vrakking en Van Run (hfdst. 6) wordt daaraan onder meer aandacht geschonken.
In beide artikelen dragen de auteurs veranderkundige inzichten aan voor organisatie-agogen die behulpzaam zijn bij beleidsontwikkeling in organisaties. De Greve (p. 87) ziet voor het ontwikkelen van beleid twee principiële procedés: een inductieve en een deductieve weg. Op de inductieve weg vindt het maken van beleid primair aanknopingspunten bij het bestaan van actuele knelpunten of actuele noden. Bijvoorbeeld in de situatie van een ziekenhuis zou dat een tijdelijke sluiting van afdelingen kunnen zijn, maar ook vacatures in de top of een leegloop. Beleid dat langs deductieve weg tot stand komt heeft primair aanknopingspunten in een basisfilosofie, een totaalvisie, of een algemeen toekomstperspectief. In dit laatste geval zal dat bijvoorbeeld betrekking kunnen hebben op een confessionele identiteit van een ziekenhuis, een regionale plaatsbepaling of een (super)specialisatie

(p. 88). Om hetzij via de inductieve hetzij via de deductieve weg beleid te maken, onderscheidt De Greve nog apart vijf stadia. Daarnaast ontwikkelt hij vijf structuurmodellen die meer of minder passend zijn om zich met beleidsproduktie bezig te houden. Een en ander vormt zonder twijfel heel wat aangrijpingspunten voor een organisatie-agoog om een beleidsontwikkelingsproces te sturen.

Ook Vrakking en Van Run geven de organisatie-agoog een reeks richtlijnen om beleid doelgericht te kunnen ontwikkelen. Onder meer geven zij weer hoe de organisatie-agoog als 'dienstverlenend systeem' vanuit een zeer gedetailleerde beschrijving van allerlei hoofdregels zo'n beleid doelgericht kan ontwikkelen. Zij doen dit aan de hand van een zogeheten AB-methodiek, dat wil zeggen een *agogische* beleidsontwikkelingsmethodiek. Een methodiek die, aldus de auteurs (p. 97) in vele organisaties kan worden toegepast en die mensen op verschillende niveaus leert hun beleid te maken. Zij besluiten hun artikel met 26 richtlijnen om beleidsontwikkelingsproces zo systematisch mogelijk te laten verlopen. Beleidsontwikkeling wordt door hen dan ook als 'agogisch proces' opgevat. In een tijd waarin het beleid – op verschillende niveaus – nogal onderhevig is aan verandering en bijstelling vormen bovenstaande bijdragen een zinvolle aanvulling op het 'instrumentarium' van organisatie-agogen. Dit geldt overigens ook voor het artikel van Cozijnsen en Hoksbergen (hfdst. 7). Hoe innovaties op een effectieve wijze geïntroduceerd kunnen worden staat in hun bijdrage centraal.
Zo distilleren zij uit een bepaald innovatiemodel, dat in de praktijk is getoetst, bepaalde aanwijzingen voor de organisatie-agoog om op de juiste wijze een innovatie in te initiëren – tot en met de aanvaardingsfase – in een organisatie. Een thema dat steeds actueler wordt, gezien de vele innovaties waarmee organisaties nu en in de toekomst geconfronteerd worden. Dit blijkt onder meer uit het feit dat het invoeren van de integratie basis-kleuteronderwijs (Rubinstein, 1979), het invoeren van een wijkteam-concept in een politie-organisatie (Broer, 1980), of het invoeren van de ondernemingsraad, c.q. medezeggenschapsraad in profit- en non-profit organisaties op dit moment bij vele organisaties zich voordoet.

Van de Bunt en Van Haaften (hfdst. 8) besluiten deel 2 met hun artikel 'Voordelen van interim management als agogische techniek'.

4. Verschuivingen in de beroepspraktijk van organisatie-agogen

In deel 2 lag het accent op 'veranderkundige instrumenten' die de verschillende auteurs hadden beschreven in relatie tot vrij specifieke themata (zoals conflicthantering, beleidsontwikkeling, managementontwikkeling en innovatiestrategie-ontwikkeling). Min of meer richtlijnen voor de organisatie-agoog om 'problemen in organisaties professioneel te kunnen oplossen'. In deel 3 is eigenlijk meer het omgekeerde het geval. De auteurs brengen in deel 3 juist de problemen in kaart waarmee organisatie-agogen te maken krijgen bij het oplossen van bepaalde organisatie-vraagstukken. Problemen die in feite om een adequaat veranderkundig instrumentarium vragen. Daarnaast blijkt in deel 3 dat het op de juiste wijze hanteren van adviesrollen en interventiemethoden niet los te zien is van de 'beroepskwalificatie van agogisch opgeleide organisatiewerkers. Het functioneren als organisatie-agoog hangt ten nauwste samen met zijn waarden, normen, kennis, inzicht en vaardigheden. Eigen ervaringen in de beroepspraktijk vormen voor de auteurs in deel 3 een belangrijke leidraad.

Verhallen stelt (hfdst. 9) de 'waarden en normen' van de organisatie-agoog centraal in zijn bijdrage. Bij hem dienen de waarden van agogen uiteindelijk gericht te zijn op het bevorderen van de ontwikkeling van personen in hun sociale omgeving. In zijn werk legitimeert hij zijn agogische activiteit in de eerste plaats bij zichzelf, vervolgens bij de opdrachtgever/cliënt (kan namelijk uiteenlopen van de ondernemingsraadsleden, bestuur, werknemers tot aan de directie zelf), daarnaast bij zijn collega's en uiteindelijk bij de maatschappij in termen van: Wat gij niet wilt dat U geschiedt doe dat ook een ander niet. Bij dit alles moet de organisatie-agoog zoveel mogelijk vertrouwen op zijn eigen 'waarnemingen'. In navolging van Voigt (1981, p. 460) stelt Verhallen dat de werkelijkheid van organisaties en organisatie-vraagstukken niet alleen te vangen is door modellen. Hij verwerpt ze echter niet volledig: 'In elk geval kunnen constructs en modellen chaotische individuele ervaring helpen ordenen, en daarin weer iets meer inzicht verschaffen' (p. 157). Tenslotte vallen nog twee zaken op in de bijdrage van Verhallen: de organisatie-agoog moet zich zelf onmisbaar maken en anderzijds moet hij veel meer acteur zijn (p. 163).

In de bijdrage van Verhaaren (hfdst. 13) is bijna een zelfde teneur te bespeuren als bij Verhallen. Verhaaren gaat evenwel minder ver in zijn beweringen. Het is bij hem veel meer en-en in plaats van of-of. Zo vindt hij enerzijds dat de professionaliteit van de organisatie-agoog meer moet ver-

schuiven van 'methodische deskundigheid' naar het 'hanteren van de eigen persoon' (p. 230). Anderzijds onderkent hij dat complexe probleemstellingen waar organisatie-agogen mee te maken krijgen in deze tijd veel deskundigheid en ervaring ten aanzien van allerlei methoden en technieken vereisen.
In ieder geval is het krachtenveld waarin hij opereert steeds meer politiek geladen. Dat noopt hem/haar, aldus Verhaaren (p. 229) zelf ook tot een 'politieke' stellingname. Hij pleit er dan ook voor, juist omdat waardenoriëntaties steeds minder aan de professie zelf kunnen worden ontleend, dat een 'nieuwe levensstijl met een persoonlijke code en beroepsbeeld' van organisatie-agogen nodig is. Hij blijft evenwel optimistisch ten aanzien van de beroepspraktijk van deze categorie organisatiewerkers. Vooral in conflictueuze interne situaties kunnen zij een belangrijke rol gaan spelen. Kortere interventies zullen daarbij het werk van organisatie-agogen mede bepalen. In dergelijke situaties zullen langdurige begeleidingsprocessen minder geschikt zijn (p. 229).

In de drie andere bijdragen in deel 1 komen auteurs aan het woord, die veel meer ingaan op hun aanpak bij specifieke organisatievraagstukken. Daarbij komt tevens naar voren met welke vragen zij als organisatie-agoog te maken krijgen en welke taken zij voor deze beroepsgroep weggelegd zien bij deze vraagstukken.
Van Dijk (hfdst. 10) ziet bijvoorbeeld een duidelijke taak voor de organisatie-agoog bij het begeleiden van organisaties in crisis en afbouw. Zijn bijdrage moet vooral worden beschouwd als een aanzet tot een verheldering van dit probleemgebied. Niet minder belangrijk is dat dit artikel noopt om verder 'veranderkundige inzichten' te ontwikkelen met betrekking tot dit specifieke vraagstuk.

Een soortgelijke benadering treffen wij aan in het artikel van Kessels en Smit (hfdst. 11). Zij splitsen dit echter toe op de situatie van bedrijfsopleidingen. Door hen wordt met name een onderzoeksaanpak beschreven waarmee een organisatie-agoog belangrijke problemen in dit werkgebied in kaart kan brengen. Ook hier zullen in de toekomst 'veranderkundige inzichten' ontwikkeld moeten worden om de desbetreffende problemen door organisatie-agogen op te kunnen lossen.

Drukker (hfdst. 12) schetst de condities waaronder een adviseur in een welzijnsorganisatie een nieuwe besluitvormings- en beheersstructuur moest ontwikkelen. Hij doet dit aan de hand van een beschrijving van de verschil-

lende fasen die in het adviesproces waren te onderscheiden. In zijn uiteindelijke analyse van dit proces komt duidelijk naar voren hoe moeilijk het is om doelgericht te kunnen begeleiden; de eisen die aan de veranderkundige kennis en vaardigheden van een organisatie-agoog worden gesteld zijn niet gering.

5. Besluit

We zijn ons ervan bewust dat we met deze bundel slechts een globale indruk kunnen geven van 'wat organisatie-agologie nu is' èn 'wat organisatie-agogen' zo al doen in de praktijk.
In deze bundel hebben we niet de pretentie om naar één type organisatie-agoog toe te werken. Evenmin willen wij de lezer een 'kant-en-klaar receptenboek' voortoveren in de zin van 'hoe men overal en altijd het beste kan handelen'.
De opzet van deze bundel is er juist in gelegen om aan te geven dat de handel- en benaderingswijze van organisatie-agogen zeer uiteen kan lopen.
Als professionele organisatie-veranderaars blijft hun gemeenschappelijk kenmerk 'het veranderkundig- respectievelijk methodisch handelen'. Maar ook deze veranderkundige kennis en vaardigheden zijn in de afgelopen tien jaar niet stil blijven staan. In deze bundel krijgt de lezer een gevarieerd beeld van deze veranderkundige inzichten: van concrete richtlijnen tot wat meer algemene methoden en modellen.
Het biedt de personeelsfunctionaris, de interne en externe organisatie-adviseur en opleidingsfunctionarissen eventueel de mogelijkheid om zelf na te gaan welke inzichten in zijn/haar situatie bruikbaar zijn. Daarnaast hopen we dat deze bundel ook uitnodigt tot een kritische reflectie op het eigen vakgebied en tot verrijking van zijn/haar 'organisatiewerk'.

Literatuur

Broer, W., e.a. *Team-experiment in het Delftse politiekorps;* verslag van de eerste fase van een onderzoek, Ministerie van Binnenlandse Zaken, Directie Politie, afd. Onderzoek en Ontwikkeling, juli, 1980.
Voigt, R., Verloren dimensies in het advieswerk, *M&O,* jrg 35, sept./okt., 1981.
Zwart, C. J., *Gericht veranderen van organisaties,* beheerste ontwikkeling als permanente activiteit, Rotterdam, Lemniscaat, 1972.

2 Organisatie-agologie in ontwikkeling; theorieën en strategieën in de veranderkunde

A. J. COZIJNSEN
W. J. VRAKKING

1. Inleiding en probleemstelling 22
2. Organisatie-agologie en de 'planned change' traditie 24
3. Ontwikkelingslijnen in het veranderkundig denken 27
4. Het werk van organisatie-agogen; enkele constante factoren? 31
5. Hoe verder? 34
6. Professie en professionalisering van organisatie-agogen 37

1. Inleiding en probleemstelling

'Schrijven over andragogie en andragologie is een hachelijke bezigheid", zo schreef Van Gent (1973, p. 17) aan het begin van zijn proefschrift.
In 1982 lijkt het schrijven over organisatie-agologie een niet minder riskante zaak. Voor de andragologie gaf Van Gent (p. 17) als reden daarvoor op dat de Nederlandse literatuur – eufemistisch gesproken – weinig omvangrijk is. Op het gebied van de organisatie-agologie kan men van het zelfde ongemak spreken: gedegen handboeken komt men al helemaal niet tegen. Zo her en der wordt het begrip als zodanig slechts in een aantal vrij schaarse artikelen genoemd.
Daarnaast blijkt deze jonge wetenschapstak, zoals die op de universiteiten wordt beoefend, niet op een lange en gevestigde traditie te kunnen bogen.
In 1971 ziet deze prille loot aan de ook nog vrij jonge wetenschapsstam 'andragologie' voor het eerst het daglicht in de Universiteit van Amsterdam.

Slechts tien jaar heeft de organisatie-agologie dus de tijd gehad om tot een herkenbare identiteit te komen ten opzichte van bijvoorbeeld de organisatie-

sociologie of -psychologie. Bij velen zal daarom nog steeds de vraag op de lippen liggen: 'Waar ligt nu het specifiek ago(lo)gische van dit métier'? Ligt dat in de wijze waarop naar (organisatie-)problemen wordt gekeken èn aan de problemen die men bestudeert?
Of ligt dit besloten in de unieke methoden en technieken die zij ontwikkelt ten behoeve van het oplossen van bepaalde organisatie-vraagstukken?
In principe zou men al deze vragen met ja kunnen beantwoorden.
De vraag die daaraan vooraf gaat is echter 'hoe de organisatie-agologie als universitaire studierichting officieel wordt omschreven'.
Zo staat in de Nota van Toelichting op het KB[1] tot wijziging van het Academisch Statuut ter regeling van de universitaire studie van de pedagogische en andragogische wetenschappen de specialisatie-richting omschreven als: 'de sociale begeleiding van volwassenen in arbeidssituaties'.
Een agogische optiek die vooral in de beginjaren sterk is beïnvloed door Ten Have (1973), de grondlegger van de andragologie in Nederland. De invulling van de organisatie-agologie kan ook niet los gezien worden van de principes en theoretische uitgangspunten van de algemene andragologie in de opvatting van Ten Have.
Bij Ten Have (1973) moest de agologie zich nog alleen op situaties richten waarin menselijke aangelegenheden een rol spelen. In het artikel *Veranderkunde en agologie* (1973, p. 243) zegt Ten Have: '. . .zijn er andere dan menselijke aangelegenheden in het spel, bijvoorbeeld materiële structuren, organisatievormen, dan wordt het terrein der agologie overschreden'.
Met betrekking tot organisatie-vraagstukken is de andragoog (lees hier: organisatie-agoog AC/WV) er alleen voor de mensen. De andere vijf noodzakelijke elementen, die iedere institutie kenmerkt, zoals centrale doelstelling, organisatiestructuur, materiële voorzieningen, regels en procedures (bijv., interne en externe communicatie), behoren, aldus Ten Have (1973, p. 81) niet tot het werkterrein van de andragoog respectievelijk organisatie-agoog.
Königel (1977, p. 172) merkt op dat een dergelijke conceptualisering niet alleen onhelder maar bovenal onpraktisch is. Onhelder omdat een omschrijving, zoals in het Academisch Statuut, teveel ruimte openlaat om het hoofdaccent te leggen op individuele en groepsagogie. Daarmee wordt de aandacht voor de invloed van materiële structuren en bijvoorbeeld organisatie-strategieën verwaarloosd. Onpraktisch omdat vele organisatievraagstukken daardoor buiten de organisatie-agologie zouden vallen.
Königel (1977, p. 172) geeft ons inziens een meer reëel en hanteerbaar object van studie van de andragologie: 'doelgerichte sociale veranderingsprocessen gericht op organisaties'. Enerzijds blijft daarmee het veranderkundig aspect

in de organisatie-agologie gehandhaafd. Anderzijds biedt het meer speelruimte voor de organisatie-agoog om zijn doelgericht en methodisch handelen op wat ruimere organisatievraagstukken toe te spitsen.

De vraag die wij in dit artikel centraal willen stellen is 'of en zo ja in welk opzicht het veranderkundig denken en handelen – binnen het vakgebied organisatie-agologie – in het afgelopen decennium zich heeft ontwikkeld. Kan de organisatie-agoog anno 1982 ook meer complexe veranderingsprocessen in organisaties doelgericht en methodisch begeleiden?
Hoe één en ander zich theoretisch heeft ontwikkeld binnen dit vakgebied wordt in paragraaf 2 en 3 besproken.
In paragraaf 2 wordt allereerst de nauwe verwantschap tussen de 'planned-change'-theorieën en de organisatie-agologie aan de orde gesteld. Vervolgens zal in paragraaf 3 verder worden ingegaan op een reeks theoretische ontwikkelingen die ons inziens aan het veranderkundig denken meer inhoud hebben gegeven. In samenhang met deze ontwikkelingen willen we in paragraaf 4 nagaan of ook tegelijkertijd een aantal 'constante factoren' in de organisatie-agologie verschuivingen hebben ondergaan. Of anders gezegd: heeft de organisatie-agologie nu een heel andere identiteit gekregen of zijn er toch nog een aantal constanten in het veranderkundig denken overgebleven waar wij veel waarde aan moeten blijven toekennen?
In paragraaf 5 wordt voor de organisatie-agoog een aantal essentiële werkgebieden geschetst.
Ten slotte zullen in paragraaf 6 de gevolgen van deze bovengenoemde ontwikkelingen voor de professie en de professionalisering voor de organisatie-agoog worden beschreven.

2. Organisatie-agologie en de 'planned-change'-traditie

Organisatie-agologie werd en wordt door de meeste auteurs als een synoniem gezien van de Engelstalige begrippen *planned (organizational) change* en *organizational development*'. Dit is niet zo verwonderlijk als we weten dat binnen al deze begrippen het 'veranderkundig denken en handelen' het gemeenschappelijk kenmerk was en is. In de omschrijving van deze begrippen zien wij deze gemeenschappelijkheid onder meer terug in termen van *planned change*[2], *educational strategy*[3], 'hulpverlening'[4], 'beheerst proces van verandering'[5] en 'doelgerichte sociale verandering'[6].
Binnen dit veranderkundig denken heeft de 'planned change' (of synoniemen daarvoor: *the theory of changing, the planning of change, the dynamics of*

change, of *the training of change*[7] zonder meer de langste traditie.
Bij de 'planned change' is al sinds jaren in de Verenigde Staten een theorievorming op gang gekomen betreffende het op zo adequaat mogelijke wijze ondersteuning geven aan mensen bij veranderingsprocessen in organisaties. Menselijke, respectievelijk wetenschappelijke kennis wordt zo maximaal mogelijk benut om het handelen van *helping professionals* het karakter van rationaliteit te verlenen.
Standaardwerken zoals *Dynamics of Planned Change* onder redactie van Lippitt, Watson en Westley (1958) en *The Planning of Change* onder redactie van Bennis, Benne en Chin (1962) vormen zonder meer de belangrijkste studies op dit gebied.
Lippitt (1958, p.vi) omschrijft 'planned change' als veranderingen die tot stand komen 'from a purposeful decision to effect improvements in a personality system or social system and which is achieved with the help of professional guidance'.
Bennis c.s. (1962, p. 3) omschrijven 'planned change' als 'a conscious deliberate and collaborative process involving a change-agent and client system. These systems are brought together to solve a problem or more generally, to plan and attain an improved state of functioning in the client system by utilization and applying valid knowledge'.
Bij verdere lezing van beide standaardwerken blijken de volgende kenmerken onder meer centraal te staan;

- planmatigheid van veranderingsprocessen (er worden in de 'planned-change'-theorieën verschillende actiefasen onderscheiden, zoals: diagnosestelling, doelbepaling, keuze werkwijze);
- het gebruikmaken van interventies om het veranderingsproces te kunnen beïnvloeden (het gebruikmaken van sociale technieken om zo effectief mogelijk gebruik te maken van de rationaliteit in de *'helping professions');*
- het aangaan van een (hulp)relatie tussen een change-agent (als dienstverlenend systeem) en het cliënt-systeem.

Het gaat niet om verandering zonder meer, maar om veranderkunde (planned-change).
Er is in deze traditie duidelijk sprake van een 'professionele hulpverlening aan mensen bij veranderingsprocessen'. In die zin wordt, vanaf 1972 (Zwart, 1972, p. 31) iemand die beroepsmatig, c.q. professioneel hulp wil verlenen aan mensen bij veranderingsprocessen in organisaties, als organisatie-agoog getypeerd. Zijn werkzaamheden, die hij in samenwerking met de opdrachtgever – het zogenaamde cliënt-systeem – verricht worden door verschillende

auteurs (Van Beugen, 1972, Zwart, 1972) samengevat met de term 'agogische actie', een synoniem voor 'planned-change' (Zwart, 1973, p. 123).

Omdat agogische actie een wezenlijk deel uitmaakt van de organisatieagogie wordt in het onderstaande nog eens uitvoerig de definitie van Van Beugen (1974, pp. 30-31) weergegeven. De agogische actie wordt door hem als volgt omschreven:

De
planmatige
voorbereiding, uitvoering en evaluatie
van op
sociaal-technische strategieën
gebaseerde
interventies
welke ondernomen worden door een
onafhankelijk dienstverlenend systeem
(individu, groep of organisatie)
dat daartoe een
beroepsmatige
functionele samenwerkingsrelatie
aangaat met een
cliënt-systeem (individu, groep of organisatie)
met het oog op
het induceren van veranderingen, i.c. het verbeteren van psycho-sociale structuur en/of functioneren van dit cliënt-systeem
waarbij de
operationele doeleinden worden gekozen binnen de waardepremissen van dit cliënt-systeem
voor zover deze
niet strijdig zijn met de fundamentele waarden van de samenleving waartoe beide systemen behoren.

Nog steeds lijken de 'elementen' uit bovenstaande omschrijving het veranderkundig denken (en handelen?) te bepalen. Wel is de invulling van deze elementen (w.o. strategieën en interventies) nogal aan verandering onderhevig geweest (zie par. 3).
Ook de doelstellingen (vgl. het laatste gedeelte van de omschrijving) die men met dit veranderkundig denken binnen de organisatie-agologie wilde bereiken, hebben allerlei verschuivingen ondergaan.
Bennis (1974, p. 11) bijvoorbeeld vond dat de *planned organization change* zich moest concentreren op waarden, houdingen, relaties en het organisatie-

klimaat, en niet op doelen, structuren en technologieën van organisaties. De doelstellingen van Van Beugen (1974, 1978), die nog sterk onder invloed staan van 'planned-change'-traditie kunnen we als volgt weergeven:

- De agoog hanteert een educatieve veranderingsstrategie, waarin het cliënt-systeem actief participeert. Cliënten zouden daardoor beter in staat zijn om in de toekomst adequaat hun eigen problemen op te lossen.
- De waarden en normen van het cliënt-systeem zijn de primaire dragers van de veranderingsprocessen in de organisatie. De agoog moet voornamelijk de sociaal-emotionele componenten van de relatie agoog-cliënt-systeem beïnvloeden, waardoor veranderingsprocessen in de gewenste richting geïnduceerd kunnen worden.
- De gezondheid van de organisatie wordt bepaald door een sterke normatieve oriëntatie en gerichtheid op het psycho-sociale welzijn van individuen en groepen in organisaties.

Alleen Zwart (1973, p. 126) ziet, zij het nog sterk geïnspireerd door Bennis en van Beugen, 'structuurverandering' (vgl. structurele vernieuwing van een cliënt-organisatie) als doel van agogische actie in organisaties. Dat is wellicht ook de reden dat wanneer de professionele hulpverlening zich richt op organisaties, Zwart (p. 123) niet meer spreekt over 'planned-change', maar over 'professionele organisatie-ontwikkeling of organisatie-agogie. Dit in tegenstelling tot Bennis en Van Beugen, die respectievelijk de 'planned-change' en de 'agogische actie' voornamelijk richtten op individuen en groepen.
Afgezien van dergelijke verschuivingen in de doelen van de organisatie-agogie heeft ook het veranderkundig denken zich in de afgelopen decennia verder ontwikkeld.

3. Ontwikkelingslijnen in het veranderkundig denken

Grofweg kunnen we vier perioden onderscheiden waarin het veranderkundig denken zich verder heeft ontwikkeld.
In onderstaande tabel geven we daarvan een eerste globale indruk.

Periode	*Veranderkundige inzichten*	*Veranderings-doelen*	*Auteur*
1950-1965	• trainingsmethoden	• cultuur	R. Lippitt (1958) W. G. Bennis (1963) L. Bradford (1964)
1965-1970	• verspreidingsmodellen • structuurmodellen	• structuur	J.Hage (1967) K. Benne (1967) E. Rogers (1962/1969)
1970-1975	• fasenmodellen • innovatie-modellen	• cultuur • structuur	G. Zaltman (1973) T. T. ten Have (1973) B. van Gent (1973) K. J. Nijkerk (1975) M. B. Miles (1972) R. G. Havelock (1973)
1975-1980	• implementatie-strategieën • adviesaanpakken • interventiemethoden	• cultuur • structuur • management	R. Herriott (1979) J. Baldridge (1975) H. de Ruyter (1976) E. C. H. Marx (1978) P. van de Bunt (1978)

Toelichting

• In de periode *1950-1965* is vooral veel aandacht geschonken – met name door vertegenwoordigers van het National Training Laboratory (NTL) – aan de ontwikkeling van trainingsmethoden, waaronder 'Laboratorium-methode(n), zoals sociale vaardigheidstraining en op samenwerking en leidinggeven gerichte trainingen (zie ook het artikel Nijkerk en Ezerman, p. 64). Het leren gebruik te maken van de eigen ervaringen als basis voor het sociaal leren, het kunnen hanteren van *feedback* en het hanteren van groepsrelaties, vormden een aantal concrete vaardigheden voor een cliëntsysteem dat zijn handelingsbereik wilde vergroten (zie Bradford, 1964; R. Lippitt, 1958 en Nijkerk, 1975).

De verbetering van interpersoonlijke- en intergroepsverhoudingen stond daarbij centraal. Om dit te bereiken werd onder meer in belangrijke mate geput uit groepsdynamische inzichten. Het bekende driefasenmodel (*unfreezing, moving* en *freezing*) van Kurt Lewin (1947) was in dit verband een belangrijk uitgangspunt voor de 'change-agent', c.q. agoog om een dergelijke verbetering te kunnen realiseren. Gedragsverandering (vgl. cultuur), in de zin van het verbeteren van onderlinge relaties en vergroting van relatievaardigheid werd het belangrijkste veranderingsdoel in deze periode. De

aandacht is hoofdzakelijk gericht op de ontwikkeling van gedragingen en houdingen van personen vanuit interactioneel perspectief, zonder doorwerking naar de ermee samenhangende organisationele regelingen, aldus Ezerman en Nijkerk (1977, p. 374).

- In de periode *1965-1970* concentreerden een aantal onderzoekers (zie Benne, 1967) – eveneens afkomstig uit het NTL – zich op het ontwikkelen van zogeheten 'verspreidingsmodellen'. Het doel was voornamelijk om wetenschappelijke kennis, veelal ontwikkeld binnen onderzoeksinstellingen en universiteiten, zo adequaat mogelijk te verspreiden naar de praktijk (vnl. naar boeren, artsen, docenten). Het later ontwikkelde 'Research-Development and Diffusion'-model is daar het bekendste voorbeeld van. Een geschikte infrastructuur, zoals de aanwezigheid van *opinion-leaders* en 'change-agents', leek daartoe een geschikt middel (zie Rogers, 1962, 1969).
Daarnaast bleek uit verschillende onderzoeken dat bepaalde organisatiestructuren, zoals de mate van centraliteit, de mate van formalisering, de intensiteit van de communicatie, de manier van leidinggeven en de professionele activiteit, het meest geschikt waren om dergelijke informatie uit de omgeving op te vangen (zie Hage, 1967). Het verhogen van de 'innovatiecapaciteit', c.q. het 'aanpassingsvermogen', dat wil zeggen het aantal innovaties dat een organisatie in een bepaalde tijd had geïntroduceerd, stond daarin centraal. Om dat te bereiken werd structuurverandering het essentieel veranderingsdoel. Structuurkenmerken kregen daarmee tegelijkertijd een veranderkundige betekenis voor de agoog die de innovatie-capaciteit van een organisatie wilde verhogen.

- In de periode *1970-1975* lag het veranderkundige accent vooral op het verder ontwikkelen van het eerder genoemde fasenmodel van Lewin. Ook de verspreidingsmodellen werden verder uitgewerkt.
Nadat Lewin, en wat later Lippitt (1958), de belangrijkste inzichten hadden aangedragen voor de 'drie-fasen-procedure', werd deze nu verder verfijnd. Zo onderscheidde Ten Have (1973, pp. 103-124) tien fasen in het agogisch proces tussen agoog en cliënt-systeem.
Van Gent (1973, p. 175), die zelf vijf fasen onderscheidde, stelde in dit verband: 'Bij de verschillende fasenmodellen gaat het om een proces, waarin men op een zo rationeel mogelijke manier een probleem probeert op te lossen.'
Deze fasenmodellen zijn oorspronkelijk ontwikkeld als leerproces-model (zie Lewin, 1947) met name in trainingssituaties. Alle begin-publikaties van het NTL leggen daar de nadruk op.

Een niet minder belangrijke ontwikkeling in het veranderkundig denken werd in die tijd op gang gezet door Havelock (1973). Hij onderscheidde voor het eerst vier verschillende innovatie-modellen, waaronder: 1. 'Research-Development- and Diffusion'-model, 2. het 'problem-Solving'-model, 3. het 'Social-Interaction'-model en het 'Linkage'-model. Vier modellen die duidelijk als veranderkundig instrument bedoeld waren en nog steeds zijn voor agogen (vgl. 'change-agents) die behulpzaam wilden/willen zijn bij het introduceren van innovaties in organisaties.
Bij de meeste vertegenwoordigers van deze periode stond voornamelijk de innovatiebereidheid, respectievelijk het verminderen van de weerstand (tegen de innovatie) van de betrokkenen in de belangstelling. Structuren van organisaties (w.o. commissies, werkgroepen en projectstructuren) kregen in het bijzonder de functie als 'tijdelijk intersysteem' (zie Zaltman, 1973 en Miles, 1972). Dit tijdelijk intersysteem bood degenen die betrokken waren bij de innovatie-activiteiten de mogelijkheid om in 'alle rust' (los van het normale functioneren van de organisatie) met de innovatie te experimenteren. Zowel gedrags- als structuurverandering werden tezamen de veranderingsdoelen om dit bovenstaande te realiseren.

In de periode *1975-1980* werden de veranderkundige accenten vooral gelegd op de meest geschikte adviesaanpakken (w.o. interventiemethoden) en implementatie-strategieën. Bovendien bleven de veranderkundige inzichten niet meer beperkt tot het individuele en het groepsniveau, maar werden verder verruimd naar het organisationele niveau. Verschillende auteurs (De Ruyter, 1976, Marx, 1978, Van de Bunt, 1978) wezen er op welke adviesaanpakken (de organisatie-adviseur in zijn rol van begeleider of expert) het meest effectief zijn bij bepaalde organisatie-problemen (cultuur-, structuur-, of strategieproblemen) in organisaties. In samenhang met deze verschillende rollen van de adviseur werd tevens nagegaan welke interventiemethoden en -technieken (bijvoorbeeld; rapporten, interviews, werkconferentie, trainingsconferentie, het verzorgen van opleidingen, documentenstudie, structuurtekening, kosten/batenanalyse) daarbij werden gehanteerd (zie Van de Bunt, 1978, p. 207).
Daarnaast zien we dat in deze periode veel publikaties verschenen op het gebied van implementatiestrategieën. Dat wil zeggen strategieën waarbij men als agoog specifieke 'richtlijnen' (zie Cozijnsen en Hoksbergen, p. 000) aangereikt krijgt om innovaties op de juiste wijze in een organisatie in te voeren, c.q. 'in te bedden' (= implementeren). Deze auteurs (Herriott, 1979; Baldridge, 1975) bouwden voort op het inzicht dat innovaties ook verschillende 'gevolgen' (vgl. *innovation-consequences*) konden hebben voor de organisaties. Om een innovatie op de juiste wijze in te voeren moesten er vaak

allerlei 'aanpassingen' (veranderingen) in de organisatie aangebracht worden. Bijvoorbeeld het invoeren van een medezeggenschapsraad in een ziekenhuis zal de nodige aanpassingen vereisen op het gebied van de bestaande organisatiestructuur, de bestaande functie van bestuur en directie, de vaardigheden van de (toekomstige) ondernemingsraadsleden e.d. Als dat alles niet zou gebeuren, zo blijkt uit verschillende onderzoeken, dan kunnen zich later 'discrepanties in het organisatie-functioneren' gaan voordoen, of zo'n innovatie verwatert of verdwijnt uiteindelijk.
De veranderingscapaciteit, dat wil zeggen het vermogen om noodzakelijke verandering in de organisatie aan te brengen in overeenstemming met de eisen (= gevolgen) die zo'n innovatie aan de organisatie stelt, komt in deze periode op de voorgrond te staan. De organisatie-agoog kon niet alleen meer volstaan met gedragsverandering. Bij zo'n opdracht moesten daarom tevens structuren en management-aspecten in zijn veranderingsactiviteiten betrokken worden. Het gaat er nu veel minder om alleen de innovatie-capaciteit,dat wil zeggen het aantal innovaties dat door een organisatie geïntroduceerd was (periode 1965-1970) of de innovatie-bereidheid (periode 1970-1975) te vergroten (Cozijnsen, 1982).

Ongetwijfeld heeft het veranderkundig denken zich in deze vier perioden langzaam maar zeker ontwikkeld in samenhang met het organisatiekundig denken. Bovendien blijkt duidelijk dat het veranderkundig denken in de organisatie-agologie niet alleen is beïnvloed door *Human Relation*-richting (zie periode 1950-1965). De veranderkunde heeft zonder meer belangrijke impulsen gehad van het 'Open-systeem'-denken (periode 1976-1970), de 'actie-theoretische'benadering (periode 1970-1975) en ten slotte door de 'contingentie-benadering'[8] (periode 1975-1980).

4. Het werk van organisatie-agogen; enkele 'constante factoren'?

De gereedschapskist van de organisatie-agoog is dus anno 1982 ruimer en rijker gevuld dan in 1972.
Er is een duidelijke verschuiving opgetreden van het veranderkundig bezig zijn met individuen en/of groepen naar het veranderkundig bezig zijn met organisaties. Verschillende fasenmodellen, innovatiemodellen, implementatiestrategieën, adviesaanpakken en een toenemend aantal interventiemethoden, staan organisatie-agogen nu ter beschikking.
Het 'veranderkundige aspect' blijft daarmee in ieder geval een constante factor in het werk van organisatie-agogen. Toch wordt met deze vrij 'in-

strumentalistische benadering' (vgl. sociaal-technologische benadering; zie Van Beugen, 1974) weinig recht gedaan aan de werkwijze van organisatie-agogen.
Wat is verder nog de 'uniciteit van het werk van organisatie-agogen'?
Er zijn in de afgelopen tien jaar ook nog een aantal andere constante factoren te traceren die het werk van organisatie-agoog een eigen identiteit gaven.
Deze identiteit kwam onder meer naar voren in de wijze waarop hij de cliënt hielp, welke doelen hij met het cliënt-systeem nastreefde en welke waarden zijn handelen bepaalden. Een en ander wordt in de onderstaande tabel nog eens geïllustreerd aan de hand van enkele korte typeringen van vijf organisatie-agogisch georiënteerde auteurs

Zwart (1973)	*Verhallen (1974)*	*Ezerman/Nijkerk (1977)*	*Van Dijk (1981)*
• Een o.a. helpt de cliënt zijn eigen ontwikkelingsgang te vinden in zijn probleemsituaties. • Zijn hulp bestaat uit hulp bij het vinden en realiseren van nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden, het begeleiden van problemen die verband houden met een te trage ontwikkeling van de organisatie, en het helpen ontwikkelen van vaardigheden bij mensen om met het veranderingsverschijnsel en de daarbij behorende weerstand tegen verandering te leren leven.	• De technische deskundigheid van de o.a. bestaat uit zijn vermogen een veranderingsproces bij zijn cliënt op gang te brengen, op gang te houden, waar nodig bij te sturen en af te ronden, wanneer het vermogen tot veranderen bij de cliënt voldoende is ingebouwd. • De o.a. werkt niet klakkeloos voor de waarden die zijn cliënt nastreeft, maar heeft een aantal professionele waarden waaraan moet worden voldaan. • De o.a. helpt cliënten bij het werken aan hun	• Verandering dient te rusten op de bereidheid tot en betrokkenheid bij de verandering van het cliënt-systeem. • Aan o.a. worden niet alleen maar effectiviteitseisen maar ook legitimiteitseisen (d.w.z. allerlei betrokken groeperingen beoordelen de output van de o.a.) gesteld. • Het verbeteren van het welzijn van (personen en groepen in) organisaties.	• De specifieke inbreng en deskundigheid van de o.a. ligt met name in het stimuleren van leerprocessen in organisaties met het oog op een beter sociaal functioneren van mensen en groepen. • Aan o.a. worden niet alleen maar effectiviteitseisen, maar ook legitimiteitseisen gesteld (d.w.z. de waarden die ten grondslag liggen aan het uitoefenen van het beroep van o.a.). • Het verbeteren van het sociaal functioneren van mensen en groepen.

Zwart (1973)	*Verhallen (1974)*	*Ezerman/Nijkerk (1977)*	*Van Dijk (1981)*
	onderlinge relaties en komt daarbij tegemoet aan de menselijke behoeften aan oriëntatie, ontplooiing en ordening.		

Het veranderkundig bezig zijn van de organisatie-agoog kreeg met bovenstaande zaken een eigen gezicht. Zijn specifieke wijze van werken werd voor veel opdrachtgevers herkenbaar.
De organisatie-agoog kon in de jaren zeventig de mens (in de organisatie) niet meer als een autonoom subject zien dat men 'praktisch' en theoretisch zou kunnen benaderen buiten zijn maatschappelijke bepaaldheid om (Ezerman/Nijkerk, 1977, p. 369). Vrakking (1977, pp. 55-57) merkt in dit verband ook terecht op dat van de agoog een veel duidelijker stellingname wordt verwacht ten aanzien van zijn maatschappelijke en politieke opvattingen, die in relatie staan tot zijn handelen. Doordat veel meer groeperingen, zoals consumenten, cliënten, besturen, directies en vakbonden, in het veranderingsgebeuren betrokken (moeten) worden, moest de organisatie-agoog ook vaak zijn positie duidelijk maken. Er werd bovendien in de meeste gevallen verlangd dat hij inzicht gaf in zijn werkwijze. Welke vorm en richting werd aan het veranderingsproces gegeven en hoe pakt hij een en ander aan? In feite was hij op deze wijze al 'leerstrategisch bezig. Het cliënt-systeem leerde daardoor uiteindelijk hoe men problemen in zo'n veranderingsproces kon aanpakken en bovenal oplossen.

Toch kan en mag men het werk van de organisatie-agoog in bovengenoemde zin niet onmiddellijk gaan idealiseren.
Steeds meer auteurs uiten de laatste tijd kritiek op het rigide vasthouden, van veel agogisch georiënteerde organisatiewerkers aan eerder genoemde constante factoren. Leerstrategieën blijken niet meer in iedere willekeurige adviessituatie hanteerbaar te zijn. Dit laatste houdt vanzelfsprekend verband met het feit dat er de laatste jaren allerlei verschuivingen zijn opgetreden in de aard van de problemen in allerlei organisaties, onder andere als gevolg van de economische recessie (Van Dijk, 1981, p. 348) illustreert dat aan de hand van adviessituaties waarin sprake is van sanering, afbouw en reorganisaties. Machtsstrategieën blijken dan vaak geschikter te zijn dan leer- of educatieve strategieën. De situatie kan zo zijn dat de opdrachtgever

om een initiërende of een impasse-doorbrekende inbreng van de organisatie-adviseur vraagt. In zo'n crisissituatie, waarin snel beslissingen genomen moeten worden, is geen tijd voor het volgen van een zeer tijdsintensieve, leerstrategie.
Het is mogelijk dat de 'normatief-reëducatieve veranderingsstrategieën in het werk van de organisatie-agoog geleidelijk aan vervangen en/of aangevuld gaan worden door zogeheten 'machtsdwangstrategieën' (Chin, 1974, p. 32). Iets wat overigens in 1972 voor veel vertegenwoordigers binnen de organisatie-agologie nog volkomen ondenkbaar was. De tijden zijn veranderd.
Ook de sterk eenzijdige gerichtheid van organisatie-agogen op democratisering, ontplooiing van werknemers, emancipatie en machtsnivellering wordt de laatste tijd nogal bekritiseerd (zie Van Dijk, 1981). Al zou het alleen maar zijn doordat in de jaren tachtig organisaties met meer fundamentele problemen worden geconfronteerd, zoals bijvoorbeeld met inkrimping, of met de leegloop van vele bedrijfstakken. Organisatie-agogen zouden zich nog te veel met 'luxe problemen' bezig houden. Bovendien zouden zij daarbij problemen in organisaties altijd en overal typeren als samenwerkings-, communicatie- of machtsproblemen. Doordat zij steeds diezelfde bril opzetten, ontstond het gevaar dat zij vaak geen oog meer hadden voor de 'eigenlijke problemen' (zie hierover o.m. Verhallen, hfdst. 9; en Verhaaren, hfdst. 13) die hun oorsprong bijvoorbeeld vonden in een verkeerde manier van leidinggeven, een slechte informatieverstrekking of een onjuiste wijze van strategische beleidsvoering.
Al met al dus een aantal duidelijke ontwikkelingen, ook in de praktijk van het organisatie-advieswerk waar de organisatie-agoog niet om heen kan. Zeker is dat wij anno 1982 niet meer met één type organisatie-agoog te maken hebben. Zijn werk wordt ons onziens veel minder gekenmerkt door één beste aanpak die te allen tijde rigide wordt toegepast. De ontwikkelingen in het veranderkundig denken, zoals wij dat onder meer in paragraaf 3 hebben geschetst, heeft zijn 'aanpak' veel gevarieerder en 'professioneler' gemaakt. Wij veronderstellen dan ook dat organisatie-agogen een veel 'breder pakket' organisatie-problemen kunnen aanpakken èn oplossen.
Hoe verder, zou de vraag terecht kunnen luiden.

5. Hoe verder?

Organisatie-agogen blijven vanzelfsprekend hun waarde behouden bij het oplossen van democratiserings-, communicatie- en samenwerkingsproble-

men. Maar daarnaast zijn er ons inziens ook duidelijk meer mogelijkheden om de zich verder ontwikkelde veranderkundige bijdrage van dit type organisatie-werker respectievelijk organisatie-adviseur toe te passen op andere organisatievraagstukken.
Zo zie Van Dijck (1980, p. 151) bijvoorbeeld een ontwikkeling waarin het benutten van kennis uit de veranderkundige richting betrekking kan hebben op beleids-consultancy en interorganisationel (netwerk)advisering. Methodieken van procesadvisering zijn volgens Van Dijck (1980, p. 151) ook van groot belang voor strategische advisering.
Zo blijkt uit de verschillende bijdragen van de auteurs in deze reader dat zij al bezig zijn met uiteenlopende organisatievraagstukken, zoals bijvoorbeeld:

- het ontwikkelen van verschillende 'begeleidingsstijlen' en het coachen van leidinggevenden daarbij (zie Nijkerk en Ezerman, hfdst. 4);
- het op de juiste wijze begeleiden van organisaties die moeten inkrimpen of saneren (zie Van Dijk, hfdst. 10);
- het behulpzaam zijn bij beleidsontwikkeling in organisaties (zie De Greve, hfdst. 5 en Vrakking en Van Run, hfdst. 6);
- het ontwikkelen van een innovatiestrategie bij de ontwikkeling en invoering van innovaties in organisaties (zie Cozijnsen en Hoksbergen, hfdst. 7).

Bij deze organisatievraagstukken zal zonder meer een groot beroep worden gedaan op het veranderkundig denken en handelen van de organisatie-agoog. Ter illustratie daarvan zullen we in het onderstaande globaal zo'n praktijkgeval beschrijven. Dit praktijkgeval spitsen we toe op het laatstgenoemde voorbeeld (het ontwikkelen en het invoeren van een innovatie in een organisatie).

Praktijkgeval
Stel een organisatie-agoog wordt gevraagd door een directeur van een dag-/avondschool voor volwassenen om behulpzaam te zijn bij het ontwikkelen en het invoeren van een medezeggenschapsraad (in het kader van de Wet Medezeggenschap Onderwijs).
Allereerst zal hij een bindende definiëring van z'n opdracht dienen te maken als hij onder meer het 'verwachtingsbeeld' van de verschillende partijen (opdrachtgever en cliënt-systeem) in de schoolorganisatie kent. Er moeten duidelijke contract-afspraken worden gemaakt. Zo moet er in het contract worden opgenomen tot welke fase in het gehele veranderingsproces de organisatie-agoog behulpzaam blijft. Maar zo zou er in het contract eveneens aangegeven kunnen worden welke rol hij daarin speelt: ligt het hoofdaccent op de proces-begeleidersrol of juist op de expert-rol.

Na een voorlopige diagnose-fase zullen de 'veranderingsdoelen' vastgesteld dienen te worden. Bijvoorbeeld een medezeggenschapsraad invoeren zal de nodige aanpassingen/veranderingen met zich meebrengen, zoals: het opstellen van een medezeggenschapsreglement, het vaststellen van de bevoegdheden van de 'raadsleden' (verschil tussen directeur, docent of leerling?), mogelijke veranderingen in de functie en bevoegdheden van directie en bestuur, veranderingen in de bestaande informatie- en communicatiekanalen, veranderingen in de bestaande overlegstructuren waarvan de functie niet meer doelmatig is, het aanleren van nieuwe vergadertechnieken van de 'raadsleden', enz. Dit zou men de 'ontwikkel-fase' kunnen noemen. Vervolgens zal hij één en ander nog in de praktijk moeten uitvoeren: de zogeheten 'implementatie-fase'. De voorgestelde aanpassingen/veranderingen moeten dan nog in de organisatie feitelijk worden aangebracht. Om dit te kunnen doen zal er door hem een 'strategie' ontwikkeld moeten worden. De organisatie-agoog zou daarbij onder andere kunnen nagaan welke interventiemethoden, zoals een conferentie, onderzoek, trainingen, confrontatie-ontmoetingen e.d. een ondersteunende functie kunnen hebben in de verschillende fasen van het veranderingsproces. Het kiezen van het meest geschikte fasenmodel gaat daaraan meestal vooraf. In de evaluatiefase zou hij dan tenslotte kunnen nagaan wat er wel of nog niet is bereikt in de organisatie en of zijn aanpak meer of minder effectvol is geweest.

De organisatie-agoog zal tijdens zo'n adviesproces met een reeks vragen geconfronteerd worden:

- Op welke wijze (met behulp van welke fasenmodellen moet dit specifieke adviesproces planmatig verlopen?
- Welke (inhoudelijke en proces-)problemen kunnen zich in de verschillende fasen van het veranderingsproces voordoen?
- Welke groepen en individuen (bestuur, directie, docenten e.d.) moeten in deze adviessituatie wel/niet worden betrokken èn in welke fase?
- Welke (gedrags-, structuur- of strategie-)veranderingen in de organisatie moeten worden aangebracht ten gevolge van het invoeren van zo'n medezeggenschapsraad?
- Welke interventiemethoden (zie Van de Bunt, 1978, en Mastenbroek, 1982) kan hij het beste hanteren om dit bovenstaande tot de juiste oplossing te brengen?

Adviesaanpakken, implementatiestrategieën, interventiemethoden en innovatiemodellen staan de organisatie-agoog momenteel ter beschikking om zo'n adviesproces doelmatig en doelgericht te laten verlopen. Op het juiste moment het juiste (veranderkundige)instrument te kiezen blijft echter een 'kunst en een kunde'. Zij moeten in ieder geval voorkòmen dat zij de gevangenen van hun eigen modellen worden, die het contact met de 'buitenwereld van de actuele problemen' in organisaties verloren hebben. Zelf

ook 'waarnemen' (Voigt, 1981, p. 454) wat er in zo'n organisatie gebeurt én een kritisch onderscheidingsvermogen ontwikkelen voor de verschillen, die er tussen allerlei organisatievraagstukken en typen organisaties bestaan, blijft een conditio sine qua non.

6. Professie en professionalisering van organisatie-agogen

Uit de voorgaande paragrafen zal in ieder geval duidelijk zijn geworden dat er niet één type organisatie-agoog bestaat. Er zullen nu en in de toekomst organisatie-agogen zijn, die:

- zich uitsluitend richten op samenwerkings- en communicatieproblemen;
- concrete opdrachten krijgen om bijvoorbeeld innovaties in organisaties in te voeren en modellen van begeleidingsstijlen te ontwikkelen ten behoeve van leidinggevenden;
- diffuse problemen in organisaties moeten helpen oplossen;
- impasses moeten doorbreken in crisissituaties binnen organisaties.

Ondanks deze verscheidenheid aan organisatie-agogen hebben zij toch allen één ding gemeen: namelijk het veranderkundig denken en handelen, gericht op organisatievraagstukken. Zij zijn vaak met wisselend accent 'organisatiekundige vormgevers' (ontwerpers van structuren) en vormgevers van het veranderingsproces (implementatiedeskundigen). In dat opzicht kunnen organisatie-agogen thans over een agogiek beschikken, die gedefinieerd wordt als: 'een toepasbaar geheel van kennis, inzichten en vaardigheden, gericht op het doen oplossen van concrete problemen van mensen, groepen en/of institutionele verbanden, die worden aangewend in het kader van een dienstrelatie en op grond van een geformuleerde beroepsethiek' (Roessingh, 1977, p. 107). Een raison d'être van organisatie-agogen is dan: hoe te handelen bij verschillende organisatievraagstukken opdat gewenste effecten optreden. Het bepalen van de juiste 'mix' – uit de verschillende fasenmodellen, innovatiemodellen, implementatiestrategieën, adviesrollen en interventiemethoden – vormt niet alleen een methodisch vraagstuk van een organisatie-agoog, maar is bovenal een essentieel object van studie van de organisatie-agologie.
Zo zal de organisatie-agologie vooral aan de professionalisering kunnen bijdragen als zij onder meer:

- 'ambachtelijk materiaal' verzamelt en ordent uit het organisatie(advies)werk van organisatie-agogen, die op verschillende manieren met verschillende organisatievraagstukken bezig zijn;

- agogieken, dat wil zeggen, strategieën, tactieken en interventies[9] toetst omtrent hun effect bij deze verschillende vraagstukken;
- nieuwe of verbeterde handelingsmethoden ontwikkelt om adviessituaties meer effectief te doen oplossen;
- verder onderzoek initieert en theoretische kaders schept.

Daarnaast kan de professionalisering van de individuele organisatie-agoog zich ook verder ontwikkelen door:
- het volgen van PAO cursussen (NVO); en na-ervaringsonderwijs (S.I.O.O.);
- het lezen van vakliteratuur;
- het bezoeken van studie-conferenties.

Noten

1. In de Nota van Toelichting op het KB, tot wijziging van het Academisch Statuut, ter regeling van de universitaire studie van de pedagogische en andragogische wetenschappen, wordt de specialisatierichting binnen de andragologie omschreven als 'sociale begeleiding van volwassenen in arbeidssituaties'.
2. De term 'planned change' wordt door Bennis (1963) omschreven als 'a deliberate and collaborative process involving a change-agent and client system. These systems are brought together to solve a problem or more generally, to plan and attain an improved state of functioning in the client system by utilization and applying valid knowledge'.
3. 'Organizational development' wordt door Schein (1969) omschreven als '... an educational strategy adopted to bring about planned'.
4. Zwart (1972) spreekt over 'hulpverlening ten behoeve van de structurele vernieuwing van beleidsstelsels'.
5. Bekke (1976) omschrijft 'organisatie-ontwikkeling' als '... een beheerst proces van onderzoek, beïnvloeding en verandering van organisaties'.
6. Könige1 (1977) omschrijft organisatie-agogie als 'doelgerichte sociale verandering van organisaties'.
7. Zie voor een uitvoeriger beschouwing het artikel van J. J. J. van Dijck. Het proces van innovatie en verandering in de organisatie. *Mens en Maatschappij,* 1969, 44, 3, pp. 233-247.
8 Zie hiervoor: D. Hellriegel, and J. Slocum, Organizational Design: a contingency approach, *Business Horizons,* Indiana University, april 1973, pp. 59-68.
   En zie hiervoor: G. Dessler, *Organization and Management, a contingency approach.* Englewood Cliffs. Prentice Hall, Inc. New York, 1976.
9. Zie hiervoor: Zwart (1973 pp. 129-142) en Van Beugen (1974; pp. 129-138). Door Zwart en Van Beugen worden duidelijk de verschillen aangegeven tussen de begrippen 'strategie', 'tactiek' en 'interventies'.

Literatuur

Argyris, C., *Het individu geïntegreerd in de organisatie,* Utrecht, Marka, 1964.

Baldridge, J. V., and T. E. Deal, *Managing Change in Educational Organizations, Sociological Perspectives, strategies and case studies.* Berkeley, 1975.

Bekke, A. J. G. M., *Organisatie-ontwikkeling: confrontatie van individu, organisatie en maatschappij.* Rotterdam, Universitaire Pers, 1976, p. 138.

Beugen, M. van, *Sociale Technologie en het instrumentele aspect van agogische actie,* Assen, Van Gorcum, 1972, 1974.

Beugen, M. van, *Relatie-sleutelaars betreden het strijdperk, een inleiding tot veranderkundig denken.* Assen, Van Gorcum, 1978.

Bennis, W. G., A new Role for the Behavioral Science: Effecting Organizational Change. *Administrative Science Quaterly, 1963.* Deze paper was al eerder gepresenteerd op een Seminar over 'Planning Change' in North Carolina State College.

Bennis, W. G., Aard, herkomst en vooruitzichten van organisatie-ontwikkeling. Alphen aan den Rijn, Samsom, 1974, p. 9.

Bradford, L., J. R. Gibb, K. D. Benne, *T-group theory and laboratory method,* Londen, Wiley, 1964.

Breuer, F., Het veranderingsvermogen van de organisatie en de organisatie-adviseur. In: P. A. E. van de Bunt en C. J. Lammers, *Organisatie-verandering en organisatie-advieswerk.* Alphen aan den Rijn, Samsom, 1980, pp. 35-51.

Broer, W., e.a., *Team-experiment in het Delftse politiekorps: verslag van de eerste fase van een onderzoek.* Ministerie van Binnenlandse Zaken, Directie Politie, afd. onderzoek en ontwikkeling, juli 1980.

Bunt, P. A. E. van de, De organisatie-adviseur, begeleider óf expert?, Alphen aan den Rijn, Samsom, 1978.

Benne, K., R. Chin, General Strategies for Effecting Changes in Human Systems. In: W. Bennis, K. Benne, and R. Chin, *The Planning of Change.* Londen, 2nd Edition, Holt, Rinehart, & Winston, 1974. Dit artikel is eerder in 1967 verschenen.

Cozijnsen, A. J., Het concept innovatie-vermogen; van diffusie naar implementatieperspectief. Rijksuniversiteit Leiden 1982.

Dijck, J. J. J. van, Het proces van innovatie en verandering in de organisatie. *Mens en Maatschappij,* 1969, 44, 3, mei/juni.

Dijk, J. K. van, Organisatiewerk – veranderende perspectieven voor andrago(lo)gen. *Tijdschrift voor Agologie,* 81/5, pp. 335-354.

Ezerman, G. C., K. J. Nijkerk, Andragogisch handelen ten aanzien van organisaties, recente ontwikkelingen, *Tijdschrift voor Agologie,* 1979/6, nov/dec, 19 pp. 365-384.

Feltmann, C. E., Organisatie-ontwikkeling. *Personeelsbeleid,* 8, 11 en 12, 1972, pp. 422-427.

French, W. L., C. H. Bell, *Organization Development, 1976.*

Gent, B. van, *Andragologie en voorlichting, algemene andragologie en voorlichtingswerk als vorm van andragogische arbeid.* Meppel, Boom, 1973.

Hage, J., M. Aiken, Program Change and Organizational Properties, a comparative analysis. *American Journal of Sociology,* vol. 71, 1967, pp. 503-519.

Have, T. T. ten, *Andragologie in Blauwdruk.* Groningen, Tjeenk Willink, 1973.

Have, T. T. ten, Veranderkunde en agologie. *Tijdschrift voor Agologie,* 1973, nr. 5., pp. 243-244.

Havelock, R. G., *The Change Agent's Guide to Innovation in Education.* Englewood Cliffs, University of Michigan, 1973.

Herriott and N. Gross, *The dynamics of Planned Educational Change,* Berkely, 1979.

Königel, R., Andragologie en organisatiewerk. In: B. van Gent en T. T. ten Have, *Andragologie.* Alphen aan den Rijn, Samsom, 1977.

Lippitt, R., J. Watson, B. Westley, *The Dynamics of planned Change, a comparative study of principles and techniques.* New York, Harcourt, Brace & Vo, 1958.

Marx, E. C. H., De organisatie-adviseur als procesbegeleider. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkundigen,* 1978, pp. 373-395.

Miles, M. B., The Development of Innovative Climates in Educational Organizations. *Tijdschrift voor Agologie,* 1972/2.

Nijkerk, K. J., Training in tussenmenselijke verhoudingen. Alphen aan den Rijn, Samsom, 1975.

Roessingh, K. H., Institutionalisering en professionalisering. In: B. van Gent en T.T. ten Have, *o.c.* 1977.

Rogers, E., *Diffusion of Innovation.* New York, The Free Press, 1962 en 1969.

Rubinstein, M., Veranderkundige accenten in het organisatie-advieswerk. In: H. J. G. Verhallen, *Veranderaars veranderen, organisatie-adviseurs over hun werk.* Alphen aan den Rijn, Samsom, 1979, pp. 86-100.

Ruyter, H. de, J. H Wiersema, Typering van adviesprocessen. In: J. J. van Dijck, J. A. P. van Hoof, *Organisaties in Ontwikkeling,* 1976.

Schein, E. H., *Process Consultation.* Addison Wesley, 1969.

Schein, E. H., *Het organisatieadvies en de manager,* Alphen aan den Rijn, Samsom, 1973, passim.

Verhallen, H., De beroepsrol van agogen in organisaties. *Tijdschrift voor Agologie,* 1, 1972, 34-41.

Verhallen, H., Terreinverkenning. In: M. Rijkeboer en H. Verhallen (red.), *Valkuilen in de organisatie-ontwikkeling.* Groningen, Tjeenk Willink, 1974.

Voigt, R., Verloren dimensies in het advieswerk. *M&O* jrg. 35, sept./okt. 1981.

Vrakking, W. J., Het kiezen van een organisatie-adviesbureau. *Intermediair,* 13, 17 juni 1977, pp. 55-57.

Zaltman, G., R. Duncan, J. Holbek, *Innovations and Organizations,* New York, John Wiley, 1973.

Zwart, C. J., *Gericht veranderen van organisaties, beheerste ontwikkeling als permanente activiteit.* Rotterdam, Lemniscaat, 1972.

Deel 2

Ontwikkelingen in de veranderkundige bijdragen van organisatie-agogen

Hoofdstuk 3 Systeem- of partijenmodel; organisaties als politieke netwerken *(W. F. G. Mastenbroek)*

Hoofdstuk 4 Leiders leren begeleiden *(K. J. Nijkerk, G. C. Ezerman)*

Hoofdstuk 5 Het organiseren van beleidsproduktie; kwaliteit en het verkrijgen van draagvlak *(W. B. de Greve)*

Hoofdstuk 6 Beleidsontwikkeling; een agogisch proces *(W. J. Vrakking, J. M. van Run)*

Hoofdstuk 7 Innovatiestrategie-ontwikkeling; het 'Social-Interaction'-model als veranderkundig instrument *(A. J. Cozijnsen, R. A. C. Hoksbergen)*

Hoofdstuk 8 De voordelen van 'interim management' als agogische techniek *(P. A. E. van de Bunt, K. L. van Haaften)*

3 Systeem- of partijenmodel; organisaties als politieke netwerken*

W. F. G. MASTENBROEK

1.	Inleiding	43
2.	Keuze kernbegrippen: organisaties als netwerken	44
3.	Uitwerking netwerk-model	48
4.	Samenvatting en consequenties voor advieswerk	56
5.	Slot	60

1. Inleiding

Als organisatie-agogen zoeken we naar kaders die houvast kunnen geven bij ons handelen in organisaties. Vanuit de organisatiesociologie worden ons twee kaders aangereikt: het partijenmodel en het systeemmodel. Voor organisatie-agogen kleven aan beide kaders bezwaren: 1. Elk model is op zich te eenzijdig. 2. Ze hebben een tamelijk hoog abstractieniveau en daardoor een te geringe praktische gebruikswaarde. In dit hoofdstuk wordt een organisatietheoretisch kader beschreven dat houvast probeert te geven aan ons agogisch c.q. veranderkundig handelen in organisaties.
Dit kader moet helpen bij de diagnose maar moet ook de sprong mogelijk maken naar 'Wat doe je hier nu mee?'. Dat betekent in eerste instantie een selectie van een zeer *beperkt aantal begrippen* om tot een zo compact en hanteerbaar mogelijk kader te komen.
In de tweede plaats betekent het een zoeken naar begrippen die ons *attenderen op waarneembaar gedrag en op zo concreet mogelijke problemen.* Als we aldus tot een categorisering weten te komen die nauw samenhangt met een bruikbare indeling in interventies, dan is daarmee in principe de sprong naar 'Wat doe je hier nu mee?' gemaakt!

* Dit hoofdstuk is een aangepaste versie van hoofdstuk 2 uit; W. F. G. Mastenbroek, Conflicthantering en organisatie-ontwikkeling, Samsom, Alphen a/d Rijn, 1982.

De volgende paragraaf (2) begint met een overzicht van Lammers van de twee belangrijkste organisatiesociologische stromingen: het systeemmodel en het partijenmodel. Dit is een opstap voor een bepaalde *invulling van het partijenmodel;* 'een bepaalde invulling', want ook de meer op coöperatie gerichte processen van het systeemmodel moeten erin verwerkt kunnen worden. De sectie wordt afgesloten met een weergave van de voor ons doel meest bruikbare elementen van het partijenmodel.
In paragraaf 3 ('Uitwerking netwerk-model') wordt het model verder uitgewerkt in de richting van een visie op organisaties als *netwerken van subeenheden waartussen vier typen van relaties* zijn te onderscheiden. Deze vier typen worden vervolgens gekenschetst; tevens wordt verduidelijk hoe ze passen in het systeem- respectievelijk het partijenmodel.
De verhouding tussen de vier typen van relaties is kernachtig weer te geven met de term *'het één op drie model'*. Machtsrelaties worden gezien als de belangrijkste type relaties.
In de laatste paragraaf (4, 'Samenvatting en consequenties voor advieswerk') worden de belangrijkste punten uit het voorafgaande opgesomd. Tevens worden een paar algemene *consequenties voor advieswerk* gegeven.
In alle drie de paragrafen wordt gesignaleerd dat het partijenmodel op zich te eenzijdig is, omdat een organisatietheorie ook de meer coöperatieve processen binnen organisaties moet kunnen omvatten. In alle volgende paragrafen zal dan ook worden ingegaan op de vraag hoe de competitieve èn de coöperatieve processen in organisaties *beide* conceptueel zijn onder te brengen in een organisatietheorie.

2. Keuze kernbegrippen: organisaties als netwerken

Het systeemmodel en het partijenmodel zijn de twee meest gangbare paradigma's in de organisatie-sociologie. Lammers (1974) betoogt dat het hier om twee stromingen gaat die zich van fundamenteel verschillende uitgangspunten bedienen. Deze twee stromingen komen we in een grote verscheidenheid tegen, bijvoorbeeld harmoniemodel vs conflictmodel, integratie- vs conflictmodel, evenwicht- vs conflictmodel, systeem- vs schaarse goederenmodel, functionalistisch systeemdenken vs actiemodel.
In een schema vat Lammers (1974) de belangrijkste verschillen als volgt samen.

Schema 1 *Verschillen partijenmodel en systeemmodel*

	Het partijenmodel	*Het systeemmodel*
1. Wat is de voornaamste eenheid van analyse?	deelgroeperingen met eigen belangen	de organisaties als geheel met bepaalde functionele vereisten
2. Hoe duurzaam wordt een organisatie geacht te zijn?	labiel verband; hooguit een 'belangengemeenschap'	stabiel verband, met inherente krachten tot zelfhandhaving
3. Welke drijfkrachten worden benadrukt?	dwang- en lokmiddelen	norm- en saamhorigheidsbesef
4. Van welk mensbeeld gaat men uit?	een koel-berekenend, op eigen belang gericht wezen	een sociaal wezen, gericht op het organisatiebelang
5. Wat is de 'gevoelstoon' van de analyse?	cynisch-realistisch	idealistisch

Op zich zijn beide modellen maar beperkt bruikbaar als we naar houvast voor organisatie-advieswerk zoeken. Het zijn vooral analytische kaders. Daarbij komt de extra handicap dat beide perspectieven hun eenzijdigheden hebben. Verschillende auteurs, waaronder juist ook degenen met een op de praktijk gerichte inslag, bepleiten een naast elkaar gebruiken van beide perspectieven (Van Dijck, 1972, Beekman e.a. 1979).
Allebei de modellen zouden dan worden ingevuld. Wetenschappelijk gezien is dit onbevredigend. Immers, men accepteert dan voor één en dezelfde analyse met elkaar strijdige postulaten (Lammers, 1974, p. 316). Praktisch gezien is dit bovendien erg omslachtig. Om in de praktijk van het advieswerk enigszins systematisch de verschijnselen in één model te vatten, is meestal al te veel gevraagd. Nu zou men dat tweemaal moeten doen!
Lammers ziet een mogelijkheid tot integratie: 'In een paar zinnen, achteloos weggestopt in de kleine lettertjes van „Wirtschaft und Gesellschaft" formuleert Weber hier een mijns inziens geniaal inzicht, op grond waarvan men in beginsel kan stellen dat het partijen- en systeemmodel te integreren zijn in een algemener model' (Lammers, 1974, p. 261).
Wat is dit voor inzicht? Bedoeld is dat Weber benadrukt dat de meeste sociale betrekkingen *gemengd* van aard zijn. Ze berusten zowel op saamhorigheidsbesef als op vereffening en vereniging van belangen! Daarbij komt dat sociale betrekkingen die vooral zijn gebaseerd op positieve of negatieve sancties, na verloop van tijd een zekere mate van saamhorigheid genereren en omgekeerd. Sancties en saamhorigheid hoeven elkaar dus niet uit te sluiten, maar kunnen elkaar zelfs oproepen en mogelijk maken! Dit inzicht dat sociale betrekkingen gemengd van aard zijn, willen we hier vasthouden in ons streven naar een meer integrerend model.

Partijenmodel

Het partijenmodel wint de laatste tijd aan invloed ten opzichte van het systeemdenken. Niet in de laatste plaats komt dat doordat er een paar excellente case-studies van organisaties zijn verricht, waarin we dit model terugvinden (Baldridge, 1971; Crozier, 1964; Gouldner, 1954; Pettigrew, 1973). Uiteraard niet in de gestyleerde vorm waarin Lammers het schematisch vervat. Vooral Crozier en Gouldner hebben oog voor allerlei verschijnselen van onderlinge afhankelijkheid, loyaliteit en coöperatie. Het model, zoals dat in deze studies naar voren komt, is als volgt samen te vatten.
Organisaties zijn *netwerken van interdependente groepen.* De relaties tussen deze groepen zijn gekenmerkt door coöperatie en door competitie. Men is van elkaar afhankelijk *en* men heeft eigen belangen. Men kan in zekere zin spreken van een *coalitie* van uiteenlopende belangen.
In organisaties proberen individuen en groepen in een zekere onderlinge concurrentie hun posities te versterken. Dit streven naar positieversterking of positiebehoud is essentieel. Ieder probeert, al is het soms in zeer geringe mate, zijn eigen positie en vooruitzichten te verbeteren of op zijn minst veilig te stellen ten opzichte van anderen. Als individu of door zich te identificeren met een bepaalde beroepsgroep of functionele geleding. Men probeert het ook door zich beter te organiseren en te presenteren als persoon, groep, afdeling en geleding. Men probeert reorganisaties zo in te richten dat men in een centralere positie komt; of men probeert bepaalde deskundigheden, die van essentieel belang zijn voor de organisatie, te monopoliseren en te manipuleren.
Zo is een organisatie een *dynamisch geheel* van langzame, soms snellere verschuivingen in de verhoudingen tussen de groepen waaruit de organisatie bestaat.
Welnu, dit model wil ik zodanig invullen dat het makkelijker te gebruiken valt voor organisatie-advieswerk. Met Van Dijck (1980, p. 149) ben ik van mening dat het partijen-model op zich daarvoor nog weinig geschikt is. Voornoemde case-studies vertonen wat dit betreft ook een vrijblijvend karakter. Aangrijpingsmogelijkheden voor interventies zijn er niet zo makkelijk in te vinden. Ik wil met deze invulling beginnen door een selectie van drie kernbegrippen.

Kernbegrippen

Als we voornoemde studies vanuit het partijenmodel beschouwen, dan zien we, dat de essentie ervan te vatten is in een visie op organisaties als netwerken van interdependente subeenheden, die streven naar positieverbete-

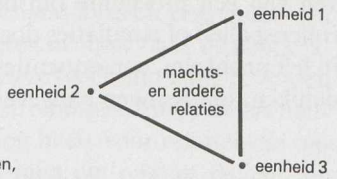
ring ten opzichte van elkaar, maar die tegelijk elkaar nodig hebben. De belangrijkste theoretische bouwstenen van het organisatiemodel, zoals het hier verder gebruikt zal worden, zijn de volgende drie.

1. De *structuur* van het netwerk. Het netwerk is opgebouwd uit de *partijen,* de subeenheden van de organisatie, en hun *relaties* over en weer.
2. De *strategieën* van de partijen. Welk gedrag manifesteren de partijen; welke strategieën volgen ze in het hanteren van de onderlinge relaties, bijvoorbeeld: samenwerken, onderhandelen, 'politiek' manoeuvreren, 'vechten'.
3. De *dynamiek* van het netwerk. Welke spanningen en problemen ontstaan er tussen eenheden? Welke stereotype gedragingen en beelden domineren? Welk klimaat krijgt de boventoon? Welke problemen komens telkens weer terug? Naar welke valkuil tenderen de strategieën? Het gaat dus om de vaak onbedoelde *consequenties van het gedrag* van betrokkenen.

De kernelementen voor analyse van organisaties kunnen we nu schematisch als volgt weergeven.

Schema 2 *Kernbegrippen organisatietheorie*

1. De structuur van het netwerk:
   - welke subeenheden
   - door middel van welke relaties met elkaar verbonden.



2. Strategisch gedrag van de partijen bij het hanteren van de onderlinge relaties, bijvoorbeeld: samenwerken, onderhandelen, 'politiek' manoeuvreren, 'vechten'.
3. De dynamiek: consequenties van de strategieën, de resulterende stereotype gedragingen en beelden, de telkens terugkerende problemen.

Deze kernbegrippen zijn zó gekozen dat ze behalve een kader voor de analyse van organisatie *tegelijk aanknopingspunten zijn voor interventies.* *Structuurgerichte* interventies worden waarschijnlijk, als duidelijk is dat bepaalde problemen voortvloeien uit de aard van het relatienetwerk. Er zijn bijvoorbeeld organisatiestructuren die als het ware uitnodigen tot voortdurend en steeds intensiever geharrewar tussen eenheden of tot een ernstige mate van rolconflict. Een zekere herstructurering van het netwerk moet dan overwogen worden.
Dat *'strategisch gedrag'* object voor interventies is, spreekt bijna voor zich.

Menselijk gedrag zodanig beïnvloeden dat het tot minder problemen voor de betrokkenen leidt, of zoals we dat zo fraai formuleren: 'Het probleemoplossend vermogen van mensen vergroten', is het doel bij uitstek van advieswerk. Het in kaart brengen van belemmerend en helpend gedrag, het ontwikkelen van een programma om het probleem-oplossend vermogen te vergroten, de overdracht van bepaalde vaardigheden – zijn voorbeelden van interventies.
De *dynamiek* van netwerken in de vorm van chronische of geleidelijk erger wordende problemen of het afglijden naar situaties waar men alle greep op begint te verliezen, zoals verstarring van de organisatie of toenemend onderling wantrouwen en stereotypering, is eveneens object voor interventies. Juist hierop greep krijgen is een belangrijke uitdaging.
De grens tussen strategisch gedrag en 'eigen' dynamiek is overigens niet scherp. *In beide gevallen gaat het om menselijk gedrag.* In het tweede geval is echter de resultante van de verschillende gedragingen zodanig, dat de situatie zich steeds meer aan de controle en sturing van betrokkenen begint te onttrekken. Interventies zijn erop gericht gedrag zodanig te beïnvloeden, dat het weer 'strategisch' wordt, dat wil zeggen bewuster gepland en meer anticiperend op mogelijke nadelige consequenties, zodanig dat betrokkenen weer het vermogen krijgen de problemen te beheersen. Voorbeelden van interventies zijn: helpen met een hanteerbare probleemdefinitie, het aangeven van een procedure om het probleem op te lossen, door middel van rollenspellen of simulaties doen ervaren hoe betrokkenen 'gevangen' zitten in het probleem, consequenties van een op dezelfde wijze doorgaan verduidelijken, oplossingen aangeven, tekorten aan vaardigheden aanvullen.

3. Uitwerking netwerk-model

De hiervoor beschreven compacte versie van het partijenmodel moeten we zien als een eerste, zij het essentiële opstap. Als we het hierbij laten dan hebben we weliswaar een model waarmee we organisaties kunnen analyseren, maar het houvast voor interventies is nog te beperkt. Daarvoor is het te globaal. Het moet verder worden uitgewerkt in een richting die *specifiekere aansluitingsmogelijkheden* biedt *voor interventies.* Voor die verdere uitwerking is het belangrijkste: een nadere differentiatie van de *structuur* van het netwerk door onderscheid te maken in *vier typen van relaties tussen subeenheden.*
Vervolgens zal worden ingegaan op *het belang van machtsrelaties.* Het 'spel om de macht' is vaak minder expliciet dan wat er in de andere relaties speelt.

Zakelijke meningsverschillen, tegenstellingen bij onderhandelingen, persoonlijke irritaties zijn doorgaans zichtbaarder. Om te begrijpen wat er gebeurt kunnen we echter machtsverschijnselen, ook al zijn ze versluierder, geenszins missen. Veel gedrag is 'politiek' van karakter, al wordt het anders ingekleed. Bovendien blijken sommige gedragstendenties en relevante problemen in organisaties juist door bepaalde machtsverhoudingen te worden opgeroepen. Daarom worden machtsrelaties hier als centraal gezien. Vandaar ook de term 'één op drie model' om de verhouding tussen de vier typen van relaties te karakteriseren.

Vier soorten van relaties

Organisaties zijn netwerken van samenwerkende en concurrerende eenheden. Bij sommige activiteiten ligt het accent op coöperatie, in andere gevallen is de onderlinge competitie manifester. In andere woorden: soms is het gemeenschappelijk belang en de onderlinge afhankelijkheid van organisatorische eenheden heel duidelijk terwijl in andere gevallen het eigen, afzonderlijke belang van de eenheid een grotere rol speelt.
Is aan te geven bij wat voor relaties tussen eenheden het accent meer ligt bij de gemeenschappelijkheid van belangen en bij coöperatie en bij wat voor relaties juist competitie en eigen belang een grotere rol spelen? Inderdaad zijn er typen van relaties waarvan we op voorhand kunnen zeggen dat het strategisch gedrag van betrokkenen zal tenderen òf meer naar de coöperatieve kant òf meer naar de competitieve kant. Deze typen zijn terug te vinden in de verschillende organisatie-sociologische stromingen. Het behoeft nauwelijks betoog dat het systeemmodel meer oog heeft voor relaties die om coöperatie vragen, terwijl het partijenmodel juist die relaties belicht die competitie waarschijnlijker maken.
Zo onderscheidt Rice (1970) binnen het organisatorische systeem *taaksystemen* en *socio-emotionele systemen.* Rice was een van de belangrijkste auteurs van de Tavistockgroep waar, vanuit het algemene *systeemdenken* de zogenaamde socio-technische systeembenadering van organisaties is ontwikkeld. Een benadering die algemene bekendheid heeft gekregen als een ook voor organisatie-advieswerk bruikbaar model, vandaar dat ik er graag gebruik van maak. Taaksystemen bestaan uit complexen van activiteiten, alsmede de daarvoor benodigde hulpmiddelen: socio-emotionele systemen zijn groepen waar medewerkers zich aan hechten en waar zij psychische steun vinden. Lammers (1974, p. 281) merkt terecht op dat dit onderscheid sterk lijkt op de tweedeling formele en informele organisatie. Enerzijds dus de rationele op het overkoepelende organisatiedoel gerichte onderlinge

afstemming en coördinatie van eenheden, anderzijds de relaties die eenheden aangaan, zonder direct aan het nut voor de organisatie te denken maar meer vanuit hun behoeften aan emotionele steun, aan een bepaalde identiteit en aan solidariteit.
Welnu, deze aanduiding van twee typen van relaties welke niet al te moeilijk te herkennen zijn in de organisatorische realiteit zal hier worden vastgehouden.

1. *Instrumentele relaties.* Mensen in organisaties zijn voor elkaar produktiemiddelen; ze hebben elkaars prestaties nodig om zelf tot produktie te komen. Deze relaties hebben betrekking op de wijze waarop het werk in organisaties is verdeeld en op elkaar afgestemd. De structuur van de organisatie, communicatiepatronen, manieren van overleg en besluitvorming, procedures van afstemming, maar ook meer technische zaken als doorloopschema's, indeling van de ruimte, het rationele gebruik van technische hulpmiddelen, vallen eronder. Op deze gebieden zijn allerlei fricties mogelijk.
Het advieswerk op dit terrein kent de klassieke benadering van de inhoudelijke deskundigheid op het gebied van structurering van taak en organisatie, maar ook recentere typen interventies gericht op verbetering van communicatie en besluitvorming vallen eronder.

2. *Sociaal-emotionele relaties.* Tussen mensen in organisaties zijn gevoelsmatige betrekkingen, soms sterk persoonsgericht in de vorm van sympathie of antipathie, vaak ook groepsgericht in de vorm van een positief of negatief geladen gemeenschappelijke identiteit. Samenwerken creëert vaak een zekere team-geest en loyaliteit. Gevoelsmatige banden binnen de groep kunnen zó hecht worden dat er een zekere eenheid met een eigen identiteit kan ontstaan: een 'in-group' met haar eigen symbolen in taalgebruik en uiterlijk. Ook op dit terrein zijn tussen de betrokkenen allerlei fricties mogelijk. Om de processen die hier spelen zichtbaar en enigszins bestuurbaar te maken, zijn er vooral de laatste vijfentwintig jaar allerlei interventies ontwikkeld. Vergroten van openheid en acceptatie, bijsturing van eigen gedrag, het leren hanteren en uiten van gevoelens, 'selfdisclosure', 'feed-back', 'confrontationmeeting'. Dit is een benadering op zich geworden (Nijkerk, 1975, 1981).

Tot zover de twee typen relaties vanuit het systeemmodel. Behalve het systeemdenken zijn er nog andere tradities binnen het organisatiedenken aan te geven waar deze typen goed in passen. Het klassieke machinemodel

van organisaties van Taylor en zijn tijdgenoten legt heel duidelijk alle nadruk op de instrumentele relaties. Terwijl de recentere 'human-relations'-traditie van Mayo en Roethlisberger juist de sociaal-emotionele relaties benadrukt.

Vanuit het *partijenmodel* valt het focus relatief makkelijk op relaties met een meer competitieve inslag. De twee typen die hier onderscheiden worden zijn machtsrelaties en onderhandelingsrelaties.

3. *Machtsrelaties.* Relaties tussen mensen zijn gekenmerkt door het in zekere mate bepalen van of richting geven aan elkaars gedrag. Doorgaans pogen mensen wat dit betreft hun vermogens te vergroten en hun positie ten opzichte van elkaar te verstevigen. Het hanteren van de machtsverhoudingen waar men zelf deel van uitmaakt en met name het behouden of versterken van de eigen positie binnen die machtsverhoudingen, vragen doorgaans een vrij behoedzaam strategisch spel; ik noem dit politiek manoeuvreren, ook wel 'het spel om de macht' (Mulder, 1977). Het gaat in principe om strategieën op langere termijn. Gedoeld wordt op min of meer verhuld gedrag, gericht op het handhaven en opbouwen van status en prestige in de organisaties en op het consolideren en verder ontwikkelen van de eigen machtspositie. Normaal is dit een soort achtergrondgebeuren in organisaties, maar ondanks het subtiele en maar zelden uitgesproken karakter ervan is het buitengewoon belangrijk voor het begrijpen van menselijk gedrag in organisaties.

4. *Onderhandelingsrelaties.* Met elkaar verdelen mensen in organisaties allerlei 'schaarse goederen'. Zoals personeelsplaatsen, ruimte, budgetten en apparatuur. Hierbij worden vaak bepaalde *ruil*principes (voor wat hoort wat, het verschil delen) gehanteerd. Eenheden zijn hierbij aan elkaar gerelateerd, omdat men om te delen in de beschikbare 'koek', deel moet blijven uitmaken van het grotere geheel en omdat men van anderen afhankelijk is bij de besluitvorming over de verdeling van die 'koek'.
Onderhandelingsrelaties vragen openlijker strategisch gedrag dan het 'spel om macht'. Er moet immers een bepaald besluit genomen worden over de aanwending en verdeling van schaarse goederen. Het gaat vaak om urgente zaken die binnen bepaalde tijdstermijnen afgerond zouden moeten zijn. Dus men moet zijn claims specificeren, met argumenten komen, van repliek dienen of met voorstellen komen. De mogelijkheden om uit te glijden en in de problemen te komen zijn legio. Gevolgen: een voortdurende impasse, verslechtering van de persoonlijke verhoudingen, onbestuurbaarheid.

In vergelijking met de instrumentele en sociaal-emotionele relaties zijn op deze twee meer competitieve terreinen minder pasklare interventiemogelijkheden aan te geven. Wat dat betreft gaat het hier om verschijnselen die relatief verwaarloosd zijn.

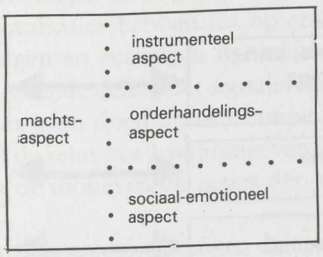
Welnu: vier typen relaties, elk met een eigen meer coöperatief of competitief accent. Waarom dit onderscheid? De zin ervan is dat elk type relatie een zekere samenhang vertoont met 'eigen' strategisch gedrag en met bepaalde problemen. Daarmee is er ook een samenhang met bepaalde interventies.

Het één op drie model

Over welke van de vier typen relaties het belangrijkste is, valt te twisten. Er zijn organisatie-agogen die de effectiviteit en de flexibiliteit van organisaties vooral verbinden aan de kwaliteit van de *sociaal-emotionele relaties.* Uitgebreide trainingsprogramma's om openheid te stimuleren, geblokkeerde gevoelens te doorbreken en de vaardigheid tot eerlijke feed-back te ontwikkelen zijn daarop gericht. Deze benadering is inmiddels over haar hoogtepunt heen. Verbetering van de kwaliteit van *onderhandelingsrelaties* heeft eigenlijk tot dusver relatief weinig nadruk gekregen. De benadering dat storingen in het *instrumenteel-technische vlak* – in de ordening van taken, in het effectief gebruik van de technologie, in het verduidelijken van de organisatiestructuur – de primaire aandacht verdienen is er altijd geweest en is nog steeds krachtig. Voor zo'n benadering zijn naar mijn idee genoeg situaties te bedenken waarop ze van toepassing is. Laten we dat voorop stellen.
Aan de andere kant neig ik ertoe om *machtsrelaties* als het meest centraal te zien. Machtsverhoudingen vertonen naar mijn idee de meest duidelijke samenhang met bepaalde problemen welke in organisaties min of meer chronisch kunnen zijn. Vanuit machtsverhoudingen zijn veel belangrijke problemen en veel gedrag in organisaties goed verklaarbaar. Het zijn ook de machtsverhoudingen welke organisatieverandering en -aanpassing, meer als bijvoorbeeld sociaal-emotionele fricties of een tekort aan instrumentele expertise, kunnen blokkeren. De andere drie relaties lijken sterker beïnvloed te worden door de machtsrelaties dan andersom. Onderhandelingsrelaties zijn op een bepaalde wijze ingebed in machtsrelaties. Instrumentele en vooral sociaal-emotionele relaties vooronderstellen in veel van de literatuur, in het bijzonder de organisatie-ontwikkelings-literatuur een zekere symmetrie in de machtsrelatie en in ieder geval een hoge mate van wederzijdse afhankelijkheid.
We kunnen de verhouding tussen de vier typen relaties enigszins uitdrukken

in de term 'één op drie model'. Machtsrelaties zijn te zien als een 'bedding', waarbinnen de andere drie hun plaats vinden, ook al kan die bedding soms door de andere drie worden beïnvloed (schema 3).

Schema 3 *Het één op drie model van relaties tussen partijen*



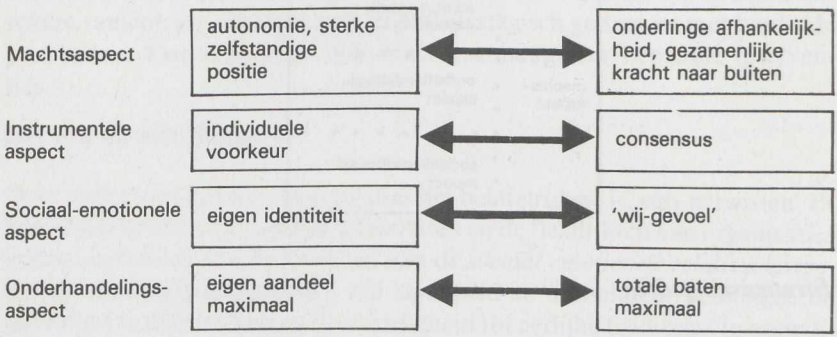
Strategisch gedrag

Zoals al eerder besproken wordt elk type relatie hier gezien als een betrekking waarbinnen tegelijk coöperatieve en competitieve impulsen aanwezig zijn. Telkens is het centrale dilemma: het streven naar autonomie versus het gegeven der onderlinge afhankelijkheid. Dit dilemma richt meteen het oog op de machts- en afhankelijkheidsrelaties tussen eenheden. Ook in andere typen relaties speelt dit dilemma heel duidelijk, maar telkens op een andere wijze. Bij instrumentele relaties is er bijvoorbeeld de spanning tussen eigen inzichten en de vaak aanwezige noodzaak tot consensus. Het integreren van enige 'eigen meningen' verloopt maar zelden zonder fricties en communicatie-stoornissen. Bij sociaal-emotionele relaties is er de behoefte aan een eigen identiteit versus de sterke emotionele steun die het deel uitmaken van een hechte groep kan geven. Soms echter kunnen groepsklimaat en groepsverplichtingen zó verstikkend werken dat men die eigen identiteit lelijk in de knel voelt komen. Onderhandelingsrelaties zijn gekenmerkt door de spanning tussen eigen belang en de afhankelijkheid van de ander om dit belang te bereiken. Hoe onderhandelaars voortdurend met dit dilemma kampen en welke strategieën hen daarvoor ten dienste staan is elders uitgebreid beschreven (Mastenbroek, 1980).

Strategisch gedrag is gekenmerkt door de spanning tussen coöperatie en competitie. Het zoekt naar een optimum tussen onderlinge afhankelijkheid en autonomie. De vier typen van relaties zijn qua strategisch gedrag gekenmerkt door een bepaald accent betreffende de polariteit: coöperatie–competitie.

Hoe de vier relatie-aspecten te kenschetsen zijn door de spanning coöperatie-competitie heb ik in schema 4 samengevat.

Schema 4 *Strategisch gedrag als balanceren tussen competitieve en coöperatieve impulsen*



Wordt het zo verwarrend? Ik denk dat dit op zich niet zo moeilijk te begrijpen is, maar dat we eigenlijk nog goede taalmiddelen om deze verschijnselen te vatten ontberen. De evidentie dat menselijke betrekkingen gemengd zijn is overweldigend, maar telkens voelen we onze gedachten weer afdwalen naar 'óf competitie óf coöperatie'. *Het ontbreekt ons aan beelden en trefwoorden om het gebied tussen coöperatie en competitie in kaart te brengen en vast te houden.* We beschikken over te weinig metaforen waarmee we deze verschijnselen kunnen conceptualiseren. Om de essentie ervan te verhelderen, doen we hier een beroep op termen als 'gemengd', 'dynamisch evenwicht', 'balans' en 'dilemma'. Begrippen die voortdurend verwijzen naar de polariteit: coöperatie–competitie.
Bijpassende en vertrouwde termen zijn er nog te weinig. Het kan best zijn dat, zodra we gewend zijn aan enige kernachtige begrippen voor dit 'gemengd gebied' we veel minder gemakkelijk verstrikt zullen raken in de problemen die hier liggen en wellicht zelfs meewarig terug zullen kijken op de tegenstelling tussen systeem- en partijenmodel.

Eigen dynamiek

Eén van de kernbegrippen in het hier gebruikte netwerkmodel van organisaties is dat van de 'eigen dynamiek', waarin organisatie-eenheden gevangen

kunnen zitten. Die eigen dynamiek komt tot uiting in allerlei 'ongeplande problemen' tussen eenheden. Het lijkt me goed dit kernbegrip nog wat nader te verduidelijken, ook al omdat hier in principe een mogelijkheid ligt om het systeemmodel en het partijenmodel dichter bij elkaar te brengen.
De sterkste kant van het systeemdenken is de aandacht voor verschijnselen die niet vanuit de bedoelingen en de acties van betrokken partijen verklaard kunnen worden. Organisaties hebben tot op zekere hoogte een eigen leven, eigen doelstellingen en een eigen dynamiek – onafhankelijk van de belangen der samenstellende delen. Dit signalerend, is het heel verklaarbaar dat men een beroep is gaan doen op meer onpersoonlijke begrippen. Het systeemmodel brengt de relatieve autonomie van allerlei organisatieprocessen ten opzichte van de motieven en acties der geïnvolveerde partijen tot uitdrukking.
Welnu, allerlei organisatieprocessen mogen dan relatief autonoom verlopen ten opzichte van betrokkenen, ze blijven toch de consequentie van menselijke acties. Alleen de relaties zijn zo complex, de afhankelijkheidsketens zijn zo onoverzienbaar, dat het voor de afzonderlijke partijen steeds moeilijker wordt om het geheel te begrijpen, laat staan te beheersen. Ook al handelt men met bepaalde bedoelingen en ook al mikt men op bepaalde effecten, de uitkomst van al dat geplande en bedoelde handelen is maar al te vaak onbedoeld en ongepland. Elias (1971) laat in zijn schildering van een reeks complexer wordende spelmodellen zien hoe op een gegeven moment ons voorstellingsvermogen tendeert naar een begripsvorming welke veel zegt over hoe we onszelf in zo'n situatie ervaren, namelijk dat we wat gebeurt niet meer kunnen ervaren als het resultaat van gepland en bedoeld menselijk handelen, en maar weinig van wat er in feite aan de hand is. Misschien kunnen een paar citaten verduidelijken hoe ons voorstellingsvermogen dan begint te pendelen tussen het partijen- en het systeemmodel. Elias (1971, p. 99) merkt op dat 'spelers' in steeds complexere netwerken hun ideeën over het spelverloop geleidelijk wijzigen.

'In plaats van het spelverloop alleen tot afzonderlijke zetten van enkelingen te herleiden gaan zij langzamerhand bij de verwerking van hun spelervaringen meer onpersoonlijke begrippen ontwikkelen die met de relatieve autonomie van de spelers tegenover de motieven van de afzonderlijke spelers meer rekening houden. Maar dit uitwerken van denkmiddelen die tegemoetkomen aan het toenemend besef dat het spelverloop voor de spelers zelf een oncontroleerbaar karakter heeft is een traag en moeizaam proces. De vergelijkingen die men gebruikt bewegen zich steeds opnieuw heen en weer tussen enerzijds de gedachte dat het spelverloop zich laat herleiden tot

handelingen van afzonderlijke spelers, en anderzijds het idee dat het een bovenpersoonlijk karakter heeft. *Het is lange tijd voor de spelers buitengewoon moeilijk geweest, om te begrijpen dat de oncontroleerbaarheid van het spelverloop voor henzelf, dat zij gemakkelijk als iets 'bovenpersoonlijks' ervaren, voortkomt uit hun wederzijdse afhankelijkheid, uit het op elkaar aangewezen zijn als spelers en uit de met deze vervlechting gepaard gaande spanningen en conflicten.'* (cursivering M.)
'De zogenaamde actietheorieën (dit zijn varianten van het partijenmodel; M.) komen niet toe aan de hier opgeworpen vraagstukken van de aard van menselijke interdependenties en van machtsbalansen met alles wat daarmee samenhangt. Zij nemen hoogstens als gegeven aan, dat bedoelde interacties onbedoelde gevolgen hebben. Maar zij verdoezelen het voor de theorie en de praktijk van de sociologie centrale feit, dat aan iedere bedoelde interactie onbedoelde menselijke interdependenties ten grondslag liggen." (Elias, 1971, p. 103).

En iets verder:

„ . . . dat een spelproces dat uitsluitend door de vervlechting van de afzonderlijke zetten van vele spelers tot stand komt, een verloop aanneemt, dat geen van de individuele spelers beoogd, bepaald of voorzien heeft, zodat het juist omgekeerd het niet-beoogde verloop van het spelproces is dat de zetten van ieder van de individuele spelers bepaalt" (Elias, 1971, p. 103).

Zo kunnen we zowel partijen- als systeemmodel zien als een typische ontwikkelingsfase in ons denken, die samenhangt met het ontstaan van steeds ingewikkelder netwerken. Waar het hier vooral om gaat is dat door het vasthouden van dit idee van de werking van „onbedoelde menselijke interdependenties' een belangrijk verschijnsel in het hier beschreven netwerkmodel is in te passen.

4. Samenvatting en consequenties voor advieswerk

Een bruikbare organisatietheorie betekent dat de problemen die zich voordoen in organisaties tussen groepen en personen zo systematisch en herkenbaar mogelijk in de theorie een plaats moeten vinden. Dit lukt naar mijn idee het gemakkelijkst als we organisaties beschouwen als *netwerken* van groepen en individuen. Het spel om de macht en de besluitvorming over de verdeling van schaarse goederen, van oudsher benadrukt in het zogenaamde

partijenmodel van organisaties, passen goed in zo'n netwerkmodel. Het is niet verwonderlijk dat deze twee zaken een relatief competitieve klank hebben. Onderhandelen, 'politiek' manoeuvreren, coalities aangaan, lobbyen – het zijn nu eenmaal activiteiten die hierbij passen. Concentreren we ons op de taakgerichte en sociaal-emotionele relaties, dan valt het oog op heel andere activiteiten: rationele besluitvorming, de structurering en coördinatie van taak en organisatie, verbetering van de samenwerking, teamvorming en dergelijke. In de hier uiteengezette organisatietheorie zijn beide soorten relaties belangrijk. Organisaties zijn 'gemengd'.
Bij de verschillende typen relaties is sprake van een balans tussen coöperatieve en competitieve krachten. Soms wegen autonomie en rivaliteit zwaar, in andere gevallen domineren de wederzijdse afhankelijkheden. De vier typen relaties: instrumentele relaties, sociaal-emotionele bindingen, onderhandelingsrelaties, en machtsverhoudingen, hebben wat dit betreft hun eigen accent, maar blijven gemengd. De ratio van deze categorisering in vier typen is dat het correspondeert met verschillend strategisch gedrag van eenheden en met verschillende typen van problemen en interventies.
Voorbeelden van gangbare problemen in de relaties tussen eenheden zijn: coördinatie van taken verloopt verre van vlekkeloos; met persoonlijke gevoeligheden wordt geen rekening gehouden; gesprekken over de verdeling van beschikbare middelen lopen vast; machtsspelen tussen afdelingen resulteren in een onderhuidse competentiestrijd. Bedoeld wordt dat in de vier relatie-typen met bijbehorende activiteiten zich allerlei storingen en soms ernstige en acute problemen kunnen voordoen. Dan doet een adviseur er goed aan de vier probleemgebieden te onderscheiden als hij wil interveniëren.
Machtsrelaties worden hier als het meest centraal gezien. Dit wordt uitgedrukt in de term 'het één op drie model'. Machtsverhoudingen zijn daarom zo belangrijk omdat de samenhang ervan met telkens terugkerende problemen in organisaties relatief duidelijk is. Bovendien wordt organisatieverandering in deze visie vooral mogelijk gemaakt of juist geblokkeerd door de machtsverhoudingen in de organisatie.

Consequenties voor de interventiestrategie

Zijn er bepaalde consequenties aan te geven voor advieswerk vanuit deze organisatietheorie?
Als we de drie kernelementen van de organisatietheorie als interventionist beschouwen dan zijn dat tevens drie aandachts- c.q. aangrijpingspunten voor de interventiestrategie:

a. *Structuur van het netwerk.* Om welke organisatorische eenheden gaat het, wat voor relaties zijn ertussen?
b. *Strategisch gedrag.* Hoe effectief of hoe problematisch hanteert men de onderlinge relaties?
c. *Welke problemen zijn in de fase van 'eigen dynamiek'.* Indicaties: problemen zijn min of meer chronisch, competitieve elementen in de onderlinge relatie nemen steeds meer toe.

Voor concrete interventies op deze punten moeten we afdalen naar een meer praktisch niveau. Daarmee is hier een begin gemaakt door de invulling van de vier typen relaties met bijbehorende gedragingen en problemen en de erop aansluitende interventies.
Schema 5 geeft een nadere uitwerking aan de hand van een aantal voorbeelden.

Schema 5 *Vier groepen van interventies in samenhang met de vier typen relaties*

Machtsrelaties	*Onderhandelings-relaties*	*Instrumentele relaties*	*Sociaal-emotionele relaties*
Partijen helpen een strategie t.o.v. elkaar te ontwikkeling die kans op escalatie verkleint.	Procedures voor het onderhandelen met de partijen ontwikkelingen: agenda, te volgen strategie.	Technieken van probleemanalyse en besluitvorming overdragen.	Trainen in uiten van gevoelens en irritaties (bijv. sensitivity training, encounter lab.).
Trainen in machtsstrategieën	Trainen in onderhandelingstechniek.	Trainen in efficiënt vergaderen.	Onderlinge acceptatie en vertrouwen in teams ontwikkelen (bijvoorbeeld d.m.v. 'Interpersonal process consultation' (Schein, 1969).
De dynamiek van machtsverhoudingen verduidelijken, bijv. door simulatie.	Partijen voorwaarden laten specificeren op basis waarvan ze een bepaald voorstel kunnen accepteren.	Betere afstemmings- en planningsprocedures invoeren.	
Eigen macht aanwenden, doordrukken.	De onderhandelingen zelf voorzitten.	Betere coördinerende structuur aandragen.	Als derde partij regels en procedures geven voor de hantering van persoonsconflicten.
Hogerhand laten ingrijpen.	Gemeenschappelijke belangen verduidelijken.	Precieze taakverdeling creëren.	Als derde partij wantrouwen en irritatie tussen afdelingen doen afnemen (bijv. d.m.v. een 'confrontation meeting').
Structurele ingrepen als: • dominante-coalitie smeden • machtscentrum ontwikkelen, c.q.	Met een compromisvoorstel komen.	'Management bij Objectives'.	
	Compromis helpen	Helpen bij beleidsvorming en doelbepaling.	
		'Interface manage-	Identiteit van eenhe-

Machtsrelaties	*Onderhandelings-relaties*	*Instrumentele relaties*	*Sociaal-emotionele relaties*
'interimmanagement' • eenheden integreren • betere organisatie van 'laag' • eenheden in balans brengen • tussenniveau eruit halen of juist meer bevoegdheden geven • eenheden beter scheiden.	'verkopen' aan achterbannen.	ment' door bijvoorbeeld invoeren van projectgroepen of belemmeringen in de werkrelaties tussen eenheden onderzoeken en oplossen.	den opbouwen bijv. door: • grotere autonomie • grotere stabiliteit • huisstijl' • bepaald selectiebeleid.

Wat we nog nodig hebben is een interventiestrategie die deze vier groepen van interventies overkoepelt en gebruik maakt van de hier beschreven visie op organisaties als politieke netwerken. Elders heb ik zo'n strategie gedetailleerd beschreven (Mastenbroek, 1981 en 1982). De belangrijkste elementen ervan wil ik hier tot slot vermelden:

- Ergens in de organisatie zijn uitgesproken problemen. Men roept een adviseur erbij.
- Met de definiëring van het probleem zoals dit aan de adviseur gepresenteerd wordt gaat de adviseur op twee manieren aan de slag:

a. Is dit het werkelijke probleem?
b. Is het oplosbaar op een manier die haalbaar is in deze organisatie?

Voor a is belangrijk vanuit welk perspectief het probleem aan de adviseur geschilderd wordt. Afhankelijk van machtspositie en de specifieke belangen van de betrokkenen zijn er verschillende probleemdefinities. Om erachter te komen hoe individueel of groepsgebonden het probleem is, vraagt de adviseur gelegenheid tot meerdere contacten in de organisatie, of tot een oriënterend onderzoek, of tot een explorerende fase in het adviesproject.
Voor b. maakt hij een 'politiek plaatje'. D.w.z. hij lokaliseert de posities in de organisatie welke van strategisch belang zijn voor de besluitvorming over het (geherformuleerde) probleem. Vervolgens gaat hij na of er tussen de verschillende 'machtscentra' een zodanig verband bestaat of te ontwikkelen is dat besluitvorming over het probleem mogelijk c.q. waarschijnlijk is.

- Typisch voor zijn gedragswetenschappelijke invalshoek is dat hij veel problemen in de organisatie in verband brengt met knelpunten in de processen tussen mensen en groepen in organisaties. Hierbij ga ik uit

van het stramien dat relaties tussen organisatie-onderdelen vier aspecten hebben die alle hun eigen 'storingen' en interventies kennen. Interventies zijn erop gericht 'storingen' te verhelpen of te reguleren.

- Om 'storingen' te verhelpen zal hij allerlei aanpassingen c.q. inhoudelijke aanbevelingen overwegen, zoals het formuleren van een beleidsplan, duidelijke afstemmingsprocedures, verbetering van de communicatie, of hij zal de overdracht van bepaalde technieken en vaardigheden aanbevelen. Voorbeelden: planningstechnieken, voorraadbeheer, bepaalde stijl van leidinggeven, onderhandelingsvaardigheden.
- Hoe uitzichtlozer en chronischer de problemen die hij tegenkomt, hoe meer de adviseur ook structurele ingrepen zal gaan overwegen: verandering van de machts- en afhankelijkheidsrelaties tussen subeenheden. Voorbeelden: decentralisatie, horizontalisering, geprononceerder machtscentrum.

De kern van deze interventiestrategie heb ik in schema 6 samengevat als drie elkaar overlappende stappen.

Schema 6 *Samenvatting interventiestrategie*

Stap 1	Probleemidentificatie
Stap 2	Ontwikkelen van 'bedrijfspolitiek' steun
Stap 3	Oplossen van het probleem met behulp van het één op drie model (zie schema 5).

5. Slot

Ik heb een organisatietheorie willen beschrijven die niet alleen poogt aan te sluiten bij de gangbare theorievorming over organisaties, maar die ook inhaakt op concrete problemen en praktische interventies.
Belangrijke verworvenheden van de organisatie-agogiek, zoals een gerichtheid op processen en op de kwaliteit van relaties tussen mensen en groepen in organisaties, zijn in die geschetste benadering behouden en geïntegreerd, terwijl tegelijkertijd enige zwakke kanten ervan, zoals een te optimistisch mensbeeld en een niet berekend zijn voor tegenstellingen en machtsproblemen, worden ondervangen.

Ik hoop dat de theorie zó gemakkelijk herkenbaar is, dat ze een *leidraad voor denken en doen* kan worden. Het *nut* en de *bruikbaarheid* ervan voor mensen die met organisatieproblemen worstelen i.c. organisatie-agogen zullen de belangrijkste toetsstenen ervan zijn.

Literatuur

Baldridge, J. V., *Power and conflict in the university,* New York, Wiley, 1971.

Beekman, W., e.a., De bruikbaarheid van een contingentie-model en een machtsspelmodel in een organisatieadviesproject. *M & O,* 1979, pp. 358-379.

Crozier, M., *The bureaucratic phenomenon.* Chicago, University of Chicago Press, 1964.

Dijck, J. J. J. van, *Organisatie in verandering,* Rotterdam, Univ. Pers, 1972.

Dijck, J. J. J., De gedesoriënteerde organisatieadviseur; naar een nieuwe stijl van handelen. In: Bunt, P. A. E. van de, Lammers, C. J. (red.), *Organisatieverandering en organisatieadvieswerk,* Alphen aan den Rijn, Samsom, 1980.

Elias, N., *Wat is sociologie.* Utrecht, Spectrum, 1971.

Gouldner, A. W., *Wildcat Strike,* Yellow Springs, 1954.

Lammers, C. J., *Ontwikkeling en relevantie van de organisatie-sociologie.* Leiden, Sociologisch Instituut, 1974.

Mastenbroek, W. F. G., Negotiating: A conceptual model. *Group & Organization Studies,* 1980, pp. 324-340.

Mastenbroek, W. F. G., Organisationsentwicklung und Umgang mit Konflikten. *Gruppendynamik, Zeitschrift für angewandte Sozialwissenschaft,* 1981, pp. 323-336.

Mastenbroek, W. F. G., *Conflicthantering en organisatie-ontwikkeling.* Alphen aan den Rijn, Samsom 1982.

Mulder, M. *Omgaan met macht.* Amsterdam, Agon Elsevier, 1977.

Nijkerk, K. J., De laboratorium methode van training in Nederland, ontwikkelingen en dilemma's. In: Huijg, J. P., e.a. (red.), *Leren en leven met groepen,* Alphen aan den Rijn, Samsom, 1981.

Nijkerk, K. J., (red.), *Training in tussenmenselijke verhoudingen.* Alphen aan den Rijn, Samsom, 1975.

Pettigrew, A. M., *The politics of organizational decision-making.* Londen, Tavistock, 1973.

Rice, A. K., *The modern university: A model organization,* 1970.

Schein, E. H., *Process consultation: its role in organization development.* Reading Mass., Addison-Wesley, 1969.

4 Leiders leren begeleiden

K. J. NIJKERK
G. C. EZERMAN

1. Inleiding 62
2. Organisaties vragen om begeleiders 64
3. Begeleiden nader omschreven 67
4. Het vormgeven van begeleidingssituaties 67
5. Begeleidingsstijlen 73
6. Vooroordelen en vooronderstelling als knelpunten 77
7. Samenvatting en conclusies 81

1. Inleiding

Leiden en begeleiden: twee termen met verschillende ladingen. Als we vrij associëren op deze woorden dan hoort bij leiden: hiërarchie, autoriteit, beslissingen nemen, controleren en plannen. Doen we hetzelfde bij begeleiden: helpen, beslissingen leren nemen, problemen oplossen, ontwikkelen, ondersteunen. Twee termen dus met verschillende ladingen, maar wel termen die in organisaties slaan op werkzaamheden van één en dezelfde persoon: de manager. Iedere manager is òòk begeleider, moet kunnen beschikken over begeleidingsvaardigheden. Enkele situaties waarin leidinggevenden begeleider zijn:

- inwerken van pas benoemde medewerkers; – loopbaanbegeleiding;
- begeleiding van tegenstellingen en conflicten tussen medewerkers;
- begeleiden van functie-afbouw ('demotie');
- begeleiding van (werk)overleg;
- begeleiding van meer persoonlijke problemen van medewerkers, waarin soms hun privésituatie een rol speelt;
- begeleiding van zich gepasseerd voelende medewerkers.

In een variëteit van organisaties komt men de aanduiding begeleiden en begeleiding tegen. Soms vindt men die activiteit terug in een sociaal beleidsplan waarin de noodzaak van begeleiding van de individuele werknemers of van een bepaalde groepering (oudere werknemers met pensioen, c.q. VUT in zicht, buitenlandse werknemers, mensen die moeten afvloeien vanwege afbouw en reorganisatie, etc.) wordt bepleit. Meestal is een dergelijk pleidooi geformuleerd als een in de toekomst te realiseren voorziening in het kader van een modern personeelsbeleid.
In nogal wat organisaties wordt ook daadwerkelijk aandacht besteed aan de begeleiding van individuele werknemers, die gezien hun omstandigheden en positie daaraan behoefte hebben. De begeleidende werkzaamheden zijn dan veelal ondergebracht bij personeelsconsulenten, maatschappelijk werkers, bedrijfsartsen, agogen, etc. dat wil zeggen mensen die door hun beroep over voldoende kennis en vaardigheden beschikken om probleemgevallen en probleemsituaties te kunnen behandelen. Het oplossen van allerhande menselijke problemen wordt op deze wijze toegeschoven naar de deskundigen die vanuit hun vakmatigheid die (functionerings)problemen op een soepele manier trachten op te lossen. Zij worden dan de begeleiders, de eigenlijk hulpverleners. Tegelijkertijd worden dan de begeleiders probleemoplossers voor leidinggevenden, die door gebrek aan tijd, betrokkenheid bij de probleemsituatie of om andere redenen niet bij machte zijn voldoende aandacht te geven aan de menselijke kant van het leidinggeven.
Nu komen er in de dagelijkse praktijk van het leidinggeven situaties voor waarbij aandacht moet worden besteed aan het persoonlijk welzijn van de betrokkenen. Een chef die een medewerker een positieverbetering heeft toegezegd, welke echter van hoger hand wordt getorpedeerd omdat men de betrokkene te oud vindt, zal deze medewerker straks dat slechte nieuws moeten mededelen. Hoe pakt hij dat aan, hoe zal hij de bittere pil kunnen verzachten gezien de verwachtingen, die hij zelf heeft gewekt? Hoe kan hij zich als chef met een overvolle agenda op een dergelijk gesprek voorbereiden?
Eigen intuïtie, gezond verstand en ervaring opgedaan met soortgelijke gebeurtenissen vormen meestal de basis voor de aanpak van dit soort problemen. Menigmaal is die basis voldoende, maar soms loopt het mis. Conflicten, dalende motivatie voor het werk, soms ook ziekte, vormen het antwoord op de mislukte aanpak van het probleem.
De meeste managers zijn niet geschoold en niet bij machte om persoonlijke hulp te verlenen waar dat nodig is. Die onmacht is geen kwestie van gebrekkig leidinggeven, hoewel het soms wel als zodanig wordt benoemd. Er is eerder sprake van het niet beschikken over een arsenaal van mogelijkhe-

den om dergelijke menselijke functionerings-problemen op adequate wijze te hanteren.
Bij veel managers bestaat behoefte aan scholing om uit de werksituatie voortvloeiende menselijke problemen op een zo goed mogelijke manier te kunnen benaderen. Er is tevens behoefte aan kritische reflectie op eerder gevolgde werkwijzen en het uitwisselen van ervaringen en zienswijzen met collega's en deskundigen. Beter dan als hulpverleners te gaan fungeren, kunnen organisatie-agogen behulpzaam zijn bij het vergroten van de begeleidingsvaardigheden van managers. Leiders te leren begeleiden is nog een vrijwel braak liggend terrein. Tijdens de uitvoering van projecten over het thema begeleiden is ons gebleken dat organisatie-agogen hier een zinvolle en nuttige bijdrage kunnen leveren, onder meer door vorm te geven aan praktijkervaringen van leidinggevende, door het overdragen van kennis over begeleiden en door het vergroten van de vaardigheid in het voeren van begeleidingsgesprekken.
In de hiernavolgende paragrafen van dit artikel gaan we eerst in op de vraag waarom managers hun begeleidend werk dikwijls als problematisch ervaren. Vervolgens beschrijven we de opzet van een serie trainings-gerichte conferenties over het begeleiden als onderdeel van de management taken. Tevens gaan we dieper in op enkele onderwerpen die we in deze conferenties behandelen zoals: het opbouwen en vormgeven van begeleidingssituaties; begeleidingsstijlen; rolconflicten van begeleiders en hoe vooroordelen doorwerken in de relatie tussen de begeleider en de begeleide. Voor de begeleider (de begeleidende manager) gebruiken we de afkorting BR, voor de begeleide: BE.

2. Organisaties vragen om begeleiders

Uit onze ervaring is gebleken dat managers de begeleidende taak moeilijk vinden. Karakteristieke problemen, die ons door managers tijdens conferenties werden voorgelegd, zijn:

- een gesprek beginnen met een leidinggevende medewerker die niet goed leiding geeft, die vindt dat leidinggeven is controleren en daardoor voortdurend conflicten heeft met zijn ondergeschikten;
- een medewerker die vindt dat hij onvoldoende door zijn chef wordt geprezen en ook materieel beloond voor zijn inspanningen, vindt dat hij lager is ingeschaald dan anderen die hetzelfde werk doen;
- een medewerker die uitstekend werkt maar door zijn gedrag anderen stoort (grappen maakt ten koste van anderen, roddelt, onrust zaait);

- het overbrengen van negatieve indrukken wanneer men weet dat de ander daar van kan worden gedemotiveerd;
- een gesprek beginnen over een probleem, wanneer men de indruk heeft dat iemand in zijn privésituatie met dat probleem te maken heeft; men vraagt zich af of dat nog wel deel uitmaakt van de taak van een manager;
- wat te doen, als blijkt, dat mensen problemen hebben, maar daar niet zelf mee komen. Moet men als manager die problemen dan maar laten liggen of moet men zelf het initiatief nemen en het gesprek aangaan?

Vanuit de *positie* van de manager bezien is het allerminst merkwaardig dat hij bij het begeleiden tegen dit soort problemen aanloopt. Managers worden in toenemende mate geconfronteerd met mondige medewerkers die hun chefs voor allerhande problemen aanklampen. Daarnaast blijven zij verantwoordelijk voor het goed uitvoeren van de taken, goede onderlinge verhoudingen en een gegeven organisatiestructuur die functioneert. Organisatiedeskundigen zijn momenteel minder optimistisch dan vroeger over de harmonie van relaties in organisaties. Zij benadrukken de betekenis van de machtsuitoefening, 'het spel om de macht', dit kan leiden (en leidt ook vaak), tot bepaald stereotyp gedrag en tot bepaalde chronische organisatie problemen (*Mastenbroek*, 1981).
Uit de analyse van het organisationeel functioneren blijkt dat het complexe raderwerk van structuren, functies, posities en technologieën een veel minder voorspelbaar en soepel verlopende machinerie is dan menigeen veronderstelt en wenst. Menige organisatie probeert door een façade van harmonie, groei, betrouwbaarheid, economisch rendement, sociaal management en modern leiderschap voor de buitenwereld een zorgvuldig samengesteld decor van gewaardeerde eigenschappen te benadrukken. Een kijkje achter die façade leert niet zelden dat er tevens sprake is van een borrelende pot van interne spanningen, frustraties, rivaliteiten, machtsuitoefeningen, conflicten, moedeloosheid en demotivatie op alle niveaus van het systeem. Dit spanningsveld tussen ontwikkeling, groei, rendement en individueel ongenoegen, de frictie tussen de façade en het onwelzijn van velen, heeft er toe bijgedragen dat de hulp van organisatiedeskundigen wordt ingeroepen om de binnenbranden te blussen.
In de na-oorlogse decennia zien we een groeiende bemoeienis van gedragswetenschappers zoals: sociaal psychologen, sociologen, andragologen en sociaal pedagogen wier hulp wordt ingeroepen om rust te brengen waar onrust heerst en waar onlustgevoelens het werkklimaat verstoren. Vanuit de *Human Relations* beweging en de *Planned Change* stroming ontwikkelde zich een sociale technologie, (organisatie-ontwikkeling), gericht op het begeleiden van sociale processen door middel van een arsenaal van interventies (French en Bell, 1978).
Over de veranderkundige als organisatieadviseur en begeleider van veranderingsprocessen bestaat een aanzienlijke hoeveelheid literatuur en evaluatief materiaal (Verhallen, 1979).

Heel weinig informatie is evenwel voorhanden over het begeleiden door

leidinggevenden als onderdeel van hun management-taken. Naar ons is gebleken zoekt men in de literatuur over organisatie-advisering en organisatie-ontwikkeling tevergeefs naar een uitwerking van het bovengenoemde onderdeel van de management-taken. Dat is merkwaardig gezien het accent dat voortdurend wordt gelegd op de noodzaak aandacht te besteden aan de menselijke factor in de organisatie. Hoe kan men die aandacht concreet maken als er geen werkwijzen worden ontwikkeld waaruit blijkt dat men ook de daad bij het woord voegt?
Tijdens de door ons opgezette projecten is dan ook het accent gelegd op het leren handelen in die concrete situaties waar dat wordt gevraagd. Handelen betekent dan niet uitsluitend analytisch bezig zijn, maar uitvoering kunnen geven aan activiteiten die moeten worden verricht om medewerkers te coachen en te ontwikkelen. De door ons opgezette conferenties werden gegeven in de vorm van één drie – daarna nog een tweedaagse bijeenkomst voor het hoger en middenkader van een grote administratieve organisatie.
Aanleiding om de conferenties te organiseren was een behoeftepeiling in de organisatie bij het management waaruit onder meer bleek dat velen het gewenst vonden zich verder te bekwamen in het beter kunnen begeleiden van medewerkers en de problemen voorgelegd door medewerkers beter op te kunnen lossen. Het voorschrijven van oplossingen werd door het leidinggevend kader in toenemende mate als een weinig effectieve aanpak gezien. Een duidelijk alternatief in de zin van een nieuwe management-stijl was evenwel (nog) niet voorhanden. Het programma en de opzet voor de conferenties over begeleiden werd tezamen met de sector opleiding en ontwikkeling van de centrale personeelsdienst vormgegeven. Ook bij de uitvoering van de conferenties participeerden de interne opleiders bij het leiden van de conferenties tezamen met de auteurs van dit artikel.
Onze activiteiten voor het gehele project betroffen:

- een oriënterende verkenning door de externe adviseurs naar ervaren problemen ten aanzien van het begeleiden;
- een vijftiental trainings/werkconferenties van vijf dagen (twee blokken; een driedaags en een tweedaags) waaraan het gehele directiekader deelnam;
- een evaluatie-onderzoek waaruit bleek dat de conferenties hadden bijgedragen tot de beoogde verbetering van de begeleidende activiteiten door de leidinggevenden.

Het conferentieprogramma bestond uit activiteiten als: informatierondes, oefensituaties, groepsdiscussies, vragenlijsten, brainstorm-sessies en planningsmomenten.

3. Begeleiden nader omschreven

Hoewel de aanduiding begeleiden steeds meer wordt gebruikt, ook in het kader van binnen de organisatie te vervullen taken, blijkt dat het weinig duidelijk is wat daaronder nu precies wordt verstaan. Is begeleiden een bijzondere vorm van leidinggeven? Is het synoniem voor leidinggeven, een nieuw woord, een modieuze term? Wil het zeggen dat de hulpverlening meer centraal komt te staan bij het leiden wanneer we van (bege)leiden spreken? In organisaties komt men, zoals we al zagen, het woord begeleiden op verschillende manieren tegen: loopbaanbegeleiden, begeleiding van nieuwe medewerkers, begeleiding bij verandering van functie, van de oudere werknemers of bij de voorbereiding op hun pensionering. In al deze gevallen gaat het om een *verantwoordelijkheid van de leidinggevende met betrekking tot de taak-verrichting door zijn medewerkers* waarbij mede het persoonlijk welzijn van de betrokkenen, centraal staat.

Het achter- of voorvoegsel 'begeleiding' bij de bovengenoemde activiteiten en situaties impliceert niet alleen bepaalde kwaliteiten van de begeleidende personen, lijn- of staffunctionarissen, maar ook dat er verwachtingen bestaan bij de begeleide medewerker. Laatstgenoemde verwacht dat er iets specifieks met hem zal gebeuren, dat er bijzondere aandacht aan zijn specifieke situatie zal worden besteed, dat hij recht heeft op inbreng bij de oplossing van zijn problemen.
Begeleiden is dus een vorm van leidinggeven, gericht op ondersteuning van medewerkers op een zodanige manier dat hun behoeften en mogelijkheden daarin een rol vervullen.
We hebben nu gezien wat het begeleiden inhoudt, waarom dat door managers nogal eens als moeilijk wordt ervaren, en hoe noodzakelijk dat begeleiden is. We hebben al aangestipt dat we trainingsconferenties rondom het begeleiden hebben opgezet en we gaan in het vervolg van dit artikel daar dieper op in. Daarbij richten we ons op vier thema's uit die conferenties, te weten: *vormgeving van de begeleiding, begeleidingsstijlen, rolconflicten van BR's* en *BE's en hun vooroordelen.* Bij elk van die thema's geven we aan waarom, en met welk resultaat deze onderwerpen zijn behandeld.

4. Het vormgeven van begeleidingssituaties

Zoals in veel hulpverlenings- en adviessituaties is het ook bij de begeleiding door managers van belang de situatie stap voor stap op te bouwen. Die

stapsgewijze opbouw heeft een functie. Het wordt voor de begeleider een te volgen ontwikkeling van een BE waarbij ook met de nodige toetsing en zorgvuldigheid kan worden gewerkt. Het opbouwen van de begeleiding in fasen is een operationalisatie van het uitgangspunt waarbij ook het begeleiden van individuele medewerkers moet worden gezien als een *proces,* een reeks van activiteiten die in de tijd geplaatst en als een leerproces wordt opgebouwd (Miles, 1981).
Het werken in fasen betekent dat we als BR gericht naar een doel toe werken en dat de BE dat doelgericht werken goed kan volgen. Samen werken ze aan een probleemstelling die voor beiden duidelijk is. Duidelijkheid moet er bestaan over de wederzijdse verwachtingen, de wederzijdse intenties en motivaties en de posities die men ten opzichte van elkaar bekleedt. Wanneer we begeleidingsactiviteiten systematisch willen aanpakken om een zo groot mogelijk rendement te krijgen voor de daaraan bestede tijd en energie, dan is het noodzakelijk dat alvorens een begeleiding begint, een globaal plan van aanpak op te stellen.
In het hiervolgende geven we een model van actie-stappen waarbij begeleiding wordt opgebouwd op basis van een principe dat door Lewin is geformuleerd voor de aanpak van veranderingsprocessen. Ook voor de begeleiding geldt dat er gewerkt wordt vanuit een beginsituatie naar een afrondingsfase. De daartoe af te leggen weg kan kort- of langerdurend zijn, afhankelijk van de aard van de vraagstelling en de gecompliceerdheid van het begeleidingsprobleem. In beeld gebracht, zie figuur 1.

Figuur 1

Het gehele traject dat moet worden doorlopen kunnen we weer in vier, elkaar opeenvolgende fasen onderverdelen van: (0) oriëntatie; (1) kontraktering; (2) uitvoering, en (3) afronding en evaluatie.

De hier aangegeven fasen voor begeleiding zijn overeenkomstig de door anderen beschreven stappen voor het op gang brengen van veranderingsprocessen (zie ook Cozijnsen en Vrakking, p. 28; Bennis, Benne, Chin & Corey, 1980; Van Beugen, 1968; Lippitt, Watson & Westley, 1958; Ten Have, 1973).
Die opeenvolgende stappen vormen een goed model dat concreet kan worden gehanteerd. Ter concretisering van elk van die stappen geven wij een opsomming van de activiteiten of elementen voor elke fase.

O. Oriëntatie
Het waarnemen (door BR) of ervaren van (door BE) een probleem.
(BR): Het gaat niet goed met meneer X.

(BE): De sfeer bevalt me niet.

Het aankaarten van een probleem of toch maar niet?
(BR; BE) Wat ga ik met het probleem doen?
(BE) Hoe vertel ik mijn probleem en wat vertel ik?
(BE) Wat haal ik me (met begeleiding) op de hals?
(BR; BE) Wat zal het me opleveren?
(BE; BR) Afwegen van kosten en baten.

I. Contractering
Het gesprek beginnen (BR; BE)

Afspreken van een doel, proberen doelstelling

te formuleren.

Aangeven welke bedoelingen men als BR heeft.

Aangeven kader van het gesprek.

Nagaan welke bedoelingen bij BE leven.

Afspraken maken over: tijdsinvestering, eventueel concreet, wanneer, hoe lang, waar, rapportage of niet, etc. (condities).

Uitwisselen van verwachtingen.

Verhelderen van de rol.

Vertrouwelijkheid.

Vertrouwen over de wederzijdse intenties, openheid, etc.

Nagaan of bedoelingen van BR en van BE in elkaar te passen zijn. Wat is haalbaar?

In kontraktering ook probleem onderzoeken en grijpbaar maken, onder andere door formuleren van de gewenste (nieuwe) betere situatie.

II. Uitvoering
Het werken aan het probleem (BR; BE).

Het helder krijgen van feiten en meningen, oordelen en vooroordelen (BR; BE).

Zoeken naar mogelijke aanpak oplossingsrichtingen (niet te vlug met afgeronde concrete oplossingen komen) (BR; BE).

Oog houden op verloop van de gesprekken, proces in de gaten houden (BR) (bijvoorbeeld hoe ver gevorderd, wat maakt het los, hoeveel steun nodig).

Nagaan welke hulpmiddelen, andere personen nodig zijn (BR; BE).

Gespreksstijl afstellen op de stand van zaken.

Welke acties/stappen moeten er genomen worden (BR; BE), wie doet wat?

Voortgang bewaken (BR; BE) van de begeleiding.

III. Afronding en evaluatie
Door voortgangsbewaking; wat werkt en wat werkte niet = toetsen van de werkbaarheid van oplossingsrichtingen, genomen stappen, etc. (BR; BE).

Kiezen van de beste oplossingen en wegen voor toekomst (BR; BE).

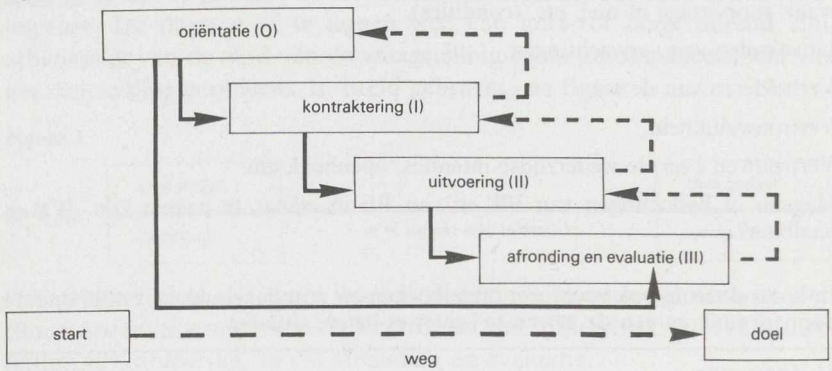
Afronden, eventuele bereikbaarheid van BR als nog verdere ondersteuning nodig is (BR).

Beëindiging van de begeleiding.

Evaluatie (BR; BE): wat heeft het opgeleverd? Voldaan aan verwachtingen (BR; BE)? Is BE verder gekomen? Is BR tevreden, ontevreden? Indien niet tevreden (BR; BE), hoe dan verder? terug naar O.

De oriëntatie is hier als nulfase aangeduid, omdat men dan nog kan besluiten of men al dan niet met elkaar in zee wil.
Het fasenmodel van begeleiding kan men als volgt uitbeelden. (fig. 2)

Figuur 2



Toelichting:
De stippellijnen aan de rechterzijde geven aan dat men desgewenst weer terug kan gaan naar een vorige fase indien blijkt dat daaraan niet voldoende aandacht is besteed of dat die fase toch niet was afgerond, of, indien er onvoldoende zekerheid was om verdere stappen te ondernemen.

De hierboven geschetste fasen vormen een goede leidraad voor de praktijk en zijn ook zeer bruikbaar gebleken. Telkens weer blijkt evenwel dat het moeilijk is de achtereenvolgende stappen te zetten en die stapsgewijze opbouw in de praktijk te verwerkelijken. Vaak is men geneigd stappen of

fasen over te slaan, bijvoorbeeld vanuit de oriëntatie meteen naar de uitvoering over te stappen en dan ook de afronding en evaluatie te vergeten. Gebrek aan tijd, de druk om naar oplossingen toe te werken, verminderde motivatie, zijn argumenten om het fasenmodel in te korten, beargumenteerd door uitspraken als: 'ieder is verantwoordelijk voor zijn eigen problemen', 'tijd is geld', 'er moeten zaken worden gedaan', etc.

Oefeningen in het hanteren van begeleidingssituaties

Om volgens het fasenmodel te kunnen werken is het nodig dat de cursusdeelnemer is observator (0) die, met behulp van een vragenlijst, speciaal let uitgangspunt worden concrete begeleidingssituaties gekozen waarbij in drietallen wordt gewerkt volgens het model van een consultatie oefening (Miles, 1981, p. 113). Op basis van een gekozen begeleidingsprobleem vervullen twee deelnemers respectievelijk de BR-rol en de BE-rol. De derde deelnemer is observator (0) die, met behulp van een vragenlijst, speciaal let op welke fasen herkenbaar waren. Van tevoren is aan de BR gevraagd de begeleidingssituatie zoveel mogelijk op te bouwen volgens het fasenmodel.
Aan de hand van deze werkwijze wordt ook concreet geoefend in het gebruik van het fasenmodel. De observerende deelnemer (O) gaat na in hoeverre het de BR is gelukt de situatie op te bouwen op basis van de achtereenvolgende stappen. Ook gaat hij na hoe de BE reageert, noteert de reacties van zowel BE als BR, etc. Na afloop wordt gezamenlijk nagegaan in hoeverre het is gelukt het fasenmodel te gebruiken en als dat niet het geval was waarom en waar de knelpunten ontstonden. In het kader van het oefenen met het fasenmodel komt nogal eens het facet van de impliciete begeleiding aan de orde. Deze speelt zich met name af in de oriëntatiefase.
Het gebeuren voltrekt zich dan als volgt: manager en medewerker bepraten samen een probleem zonder dat over en weer duidelijkheid bestaat over wat men van elkaar verwacht. Dit hoeft op zich geen probleem op te leveren als ook de impliciete verwachtingen congruent zijn.

Voorbeeld
De medewerker wil een snel advies ontvangen en de manager wil een snel advies geven. In simulaties van begeleidingsgesprekken hebben we echter dikwijls aangetroffen dat de impliciete verwachtingen allerminst congruent waren. Een gespreksstramien dat vaak te zien was, verliep als volgt:
- medewerker begint iets over het probleem te vertellen;
- manager (zoekt koortsachtig naar oplossingen) geeft een suggestie hoe dat probleem aan te pakken;

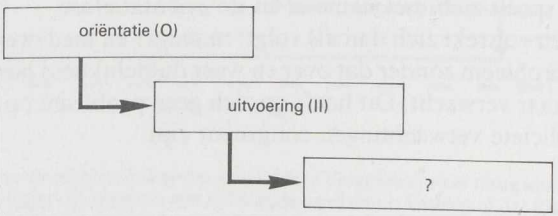
- medewerker deelt mee dat hij dat al heeft geprobeerd, of daaraan al heeft gedacht, maar dat die suggestie niet bruikbaar is, omdat . . .; En hij deelt nog meer aspecten van het probleem mee;
- manager (nog steeds koortsachtig zoekend naar suggesties) doet een nieuwe oplossing aan de hand;
- medewerker: 'Ook hier heb ik al aan gedacht, maar . . .'; en belicht een nieuw facet van het probleem.

Dit stramien zet zich nog een tijdje voort en langzamerhand:

- raakt de manager geïrriteerd: al zijn goedbedoelde suggesties worden afgewimpeld en het lijkt wel alsof de persoon tegenover hem niet mee wil werken en steeds maar nieuwe argumenten verzint om de suggesties in de wind te kunnen slaan;
- voelt de medewerker zich minder en minder begrepen door zijn baas, die steeds met oplossingen komt waar hij niets aan heeft: hij voelt zich in de kou (blijven) staan en is steeds minder geneigd met datgene waarvoor hij *eigenlijk* kwam, op de proppen te komen.

Vraagpunten die herhaaldelijk in de conferenties naar voren kwamen:

- Welke begeleidingsstijl is het meest passend bij welke fase?
- Wat te doen als BE in fase II in moeilijkheden raakt? Bijvoorbeeld plotseling ziek wordt, er niet meer tegenop kan, geen begeleiding meer wenst, andere dingen doet dan was afgesproken?
- Wat te doen, als BR, in fase II voortgang van de begeleiding niet meer zinvol vindt? Bijvoorbeeld omdat hij merkt dat BE bij andere leidinggevenden in de organisatie zijn ongenoegen over de begeleiding kenbaar maakt en bij hen ook zijn probleem op tafel legt? Moet men dan toch doorgaan, of in die fase de begeleiding afronden?
- Wat kan er zoal gebeuren wanneer men van de oriëntatiefase meteen naar de uitvoeringsfase overstapt?



Gebleken is dat het analyseren van begeleidingssituaties tijdens de conferenties de deelnemers bewuster maakt van het fasenmodel. Men ziet ook de noodzaak om systematischer te werk te gaan, de begeleiding voor te bereiden en in stappen te denken en te handelen. Met name omdat sterk wordt ervaren wat er gebeurt als men zich niet aan een geordende aanpak houdt

(onbegrip, wantrouwen, misverstanden, onduidelijkheid, soms zelfs polarisatie en conflict).

5. Begeleidingsstijlen

In de organisatiekunde is destijds het begrip stijl ingevoerd in het kader van theorievorming en onderzoek over leidinggeven en leiderschap. Initiator was Lewin met zijn onderzoek naar de effecten van verschillende soorten leiderschap. Zowel Blake en Mouton als Mc Gregor hebben het stijlconcept overgenomen en verder uitgewerkt. Met name is het Grid-model van Blake en Mouton bekend geworden, waarin vijf verschillende stijlen als posities in een kwadrant worden onderscheiden (Blake en Mouton 1979). Inmiddels is er een uitgebreide literatuur over leiderschapsstijlen beschikbaar. Vele organisatiekundigen hebben zich in het kader van hun beschouwingen over leiderschap en leidinggeven in organisaties beziggehouden met het ontwerpen van onderzoeks- en trainingsmethoden die kunnen leiden tot het verbeteren van de stijl van leidinggeven in organisaties (zie o.m. Reddin 1980, Lattman 1981).
Op basis van hetgeen over de stijl van leidinggeven is uitgewerkt kan men ook voor het begeleiden verschillende stijlen onderscheiden. Kenmerkend voor de begeleidingsstijl is de houding en de aanpak van de begeleider, die tot uitdrukking komt door een bepaald gedragspatroon ten opzichte van de begeleide medewerker.

Typering van begeleidingsstijlen

Naar analogie van wat over stijlen van leidinggeven is uitgedacht hebben wij een aantal begeleidingsstijlen onderscheiden. Bij de constructie van enkele typeringen hebben wij ons tevens laten leiden door de modellen van Blake en Mouton (1979) en van Thomas en Kilman (1979) over stijlen, bij het omgaan met conflicten.
De vijf door ons onderscheiden begeleidingsstijlen zijn':

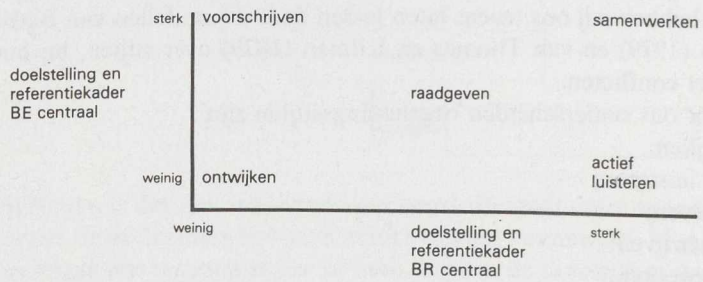
- ontwijken;
- actief luisteren;
- raadgeven;
- voorschrijven;
- samenwerken.

In het hiernavolgende kader staan de karakteristieke gedragswijzen voor elke stijl aangegeven.

Begeleidingsstijlen typering	karakteristieke gedragswijze
Ontwijken	niet diep ingaan op de problemen je terughoudend opstellen problemen op z'n beloop laten communicatie beperken afwachten
Aktief luisteren	doorvragen, ordenen, samenvatten laten uitspreken geen eigen meningen geven
Raadgeven	suggesties aan de hand doen advies geven op basis van deskundigheid als 'objektieve buitenstaander' oplossingen aanreiken de ander keuze-alternatieven laten
Voorschrijven	zelf problemen van medewerkers oplossen het opleggen van oplossingen zelf alle verantwoordelijkheid nemen voor de oplossing; instrueren
Samenwerken	ruimte geven en ruimte invullen oplossingen bereiken door gelijkwaardige inbreng wederzijdse openheid oplossingen bereiken door samenspel

De verschillende, door ons onderscheiden stijlen hangen onderling samen. Ze laten zich plaatsen in het volgende model (fig. 3)

Figuur 3



In dit model kunnen we de stijl bepalen op basis van de mate waarin de doelstelling van respectievelijk BR en BE centraal staat.
Op basis van de begeleidingsstijlen-vragenlijst die door ons werd opgesteld, is het mogelijk een beeld te vormen van iedere positie in het kwadrant. Die vragenlijst bestaat uit vijfentwintig uitspraken, die men ordent op basis van een 5-punts eens-oneens schaal. De uitspraken hebben betrekking op begeleidingssituaties. Bijvoorbeeld: 'Ik zie mijzelf als iemand die in een begeleidingssituatie mijn medewerkers van advies voorziet op basis van mijn deskundigheid'. Via een scoringsblad ziet elke begeleider/cursist hoe hoog zijn score wordt voor elk van de vijf begeleidingsstijlen.*
Aan de hand van de vragenlijst krijgt elke deelnemer aan de cursus inzicht in zijn eigen begeleidingsstijl. Zodoende ontstaat ook een bewustheid over het eigen gedrag als BR. In de loop van de conferentie wordt door middel van oefeningen regelmatig de begeleidingsstijl aan de orde gesteld, onder meer tijdens de oefeningen in drietallen, (pp., 71-73). Vragen als: Wat was de dominante stijl van de BR?; Op grond waarvan was dat herkenbaar?; Hoe reageerde de BE op de stijl van de BR?; Vertoonde de BR uitsluitend één bepaalde stijl of werden er verschillende stijlen in zijn benadering herkenbaar? – werden doorgesproken.
Het stijlenmodel biedt de mogelijkheid na te denken over alternatieve opstellingen van begeleiders. Het verruimt het blikveld van de betrokkenen over manieren van begeleiden.

Begeleider in rolconflict

Iedere leidinggevende kent af en toe rolconflicten en rolonduidelijkheden (Van de Vliert 1977) Er zit altijd wel een chef boven hem en er zijn medewerkers onder hem.
De begeleiding van medewerker X moet volgens de organisatie inhouden dat X zijn carrière gaat beëindigen in verband met zijn leeftijd en de doorstroming voor anderen, maar de chef denkt daar heel anders over! (rolconflict).
Medewerker Y denkt dat zijn baas het persoonlijk contact met hem wil verbeteren en dat hij daarom zoveel aandacht aan hem besteedt. Zijn chef is juist voor zijn gevoel bezig Y te helpen, zijn manier van functioneren te verbeteren (nu zit hij in een rolonduidelijkheid).

* Dit scoringsmodel is onder meer gebaseerd op het door Reddin gebruikt model voor de scoring van leiderschapsstijlen. De door ons gebruikte vragen verschillen evenwel van die welke Reddin gebruikte (zie o.m. Reddin, 1980).

Men heeft als begeleider nogal eens te maken met een ingewikkeld netwerk van relaties. Die relaties zijn afhankelijk van de rol die men elkaar toekent (rolverwachtingen), de rol die men zichzelf toekent (de eigen rolopvattingen) en de rol die men in werkelijkheid speelt (de rolgedragingen). In theorie kunnen deze verwachtingen, opvattingen en gedragingen identiek zijn. Meestal echter komen die rolverwachtingen, rolopvattingen en rolgedragingen niet geheel – of zelfs geheel niet – met elkaar overeen. In dat geval is er sprake van *rolspanningen* tussen de betrokkenen en soms zelfs van *rolconflicten* (Van de Vliert 1977).
Rolconflicten en rolonduidelijkheden hebben op zich invloed op de efficiency in de organisaties. Als A en B niet weten of zij het eens zijn over wat zij van elkaar kunnen verwachten of met hun gedrag elkaar voortdurend voor verrassingen plaatsen, kan er geen vertrouwensrelatie worden opgebouwd. Een essentiële voorwaarde voor begeleiding ontbreekt dan. Erger nog: rolconflicten en rolonduidelijkheden roepen bij de betrokkenen, zowel bij BR als bij BE, allerlei onplezierige gevoelens op, zoals angst (bijvoorbeeld voor sancties), besluiteloosheid, verwarring, onzekerheid, onbehagen, spanning, zelfverwijt, bezorgdheid, frustraties, ontevredenheid en depressiviteit.
Hoe met name het middenkader in bedrijven reageert op rolconflicten is onderzocht in opdracht van de Commissie Opvoering Productiviteit van de SER. Het middenkader neemt een bufferpositie in tussen de leiding en de uitvoerenden. Zoals sommige middenkaderleden het uitdrukken: 'de hogere leiding kan veel problemen kwijtraken door ze aan ons te delegeren en onze ondergeschikten hebben ook de neiging om hun problemen op ons af te schuiven'. (SER, p. 27).

Volgens Van de Vliert zijn er verschillende manieren om op een rolconflict te reageren. Hij noemt onder meer:
- het conflict afwentelen op de partijen;
- een dubbelleven leiden;
- compromisgedrag;
- partij kiezen;
- de betrokkenen hun mening laten herzien;
- ontlopen/ontvluchten.

Welke reactiewijze is het beste en wanneer? Wil men rolconflicten verminderen of oplossen dan kan men er van uit gaan dat de laatste twee – ontlopen en ontvluchten – weinig oplossen. Integendeel, zij creëren nieuwe problemen.
Het dubbelleven is ook moeilijk. Er ontstaat verwarrende informatie en onduidelijkheid over ingenomen standpunten.

Transponeren we het afwentelen van een conflict op de partijen naar begeleidingssituaties, dan zal de BR zichzelf buiten spel zetten als hij probeert een probleem naar de BE af te wentelen. Er blijven over: meningen laten herzien, compromisgedrag en partij kiezen. Afhankelijk van de gegeven situatie zijn dat ook de beste manieren om met rolconflicten in begeleidingssituaties om te gaan.

Uit het voorafgaande kan onder meer worden afgeleid dat bij rolconflicten in begeleidingssituaties twee elementen in het geding zijn: een persoonlijk en een organisationeel element. Met persoonlijk wordt bedoeld dat het gaat om de persoonlijke verwachtingen, de beelden die men, dat wil zeggen de BR en de BE, van elkaar heeft, de persoonlijke stellingname van BR en de persoonlijke ondersteuning (of niet) die BE ervaart. In oefensituaties kan dat aan de orde worden gesteld. De betrokkene kan geleerd worden duidelijk te zijn in zijn rolgedrag.
Met organisationeel wordt bedoeld de rolonduidelijkheden die ontstaan door de structuren en regelingen welke zich concreet manifesteren door moeilijkheden rond bevoegdheden, verantwoordelijkheden en delegaties. Die rolonduidelijkheden kunnen de begeleidingstaak bemoeilijken of zelfs onmogelijk maken. De vraag rijst dan welke mogelijkheden er voor BR bestaan om, gezien de organisationele elementen, een begeleiding tot een goed einde te brengen. Een tweede vraag is vervolgens of er voldoende reële condities zijn voor een begeleiding, bijvoorbeeld voldoende vertrouwen bij BE ten opzichte van BR.
De discussies over het organisationele element kunnen aanleiding zijn tot een kritische reflectie op de organisationele condities die nodig zijn om op een zinvolle manier te kunnen begeleiden. In een situatie waarbij tussen BR en BE schril tegengestelde verwachtingen en visies bestaan, komt het nogal eens voor dat BE naar een volgend leidinggevend niveau stapt om daar zijn zaak te bepleiten in de hoop dat de hogere chef een meer welwillende visie heeft, conform de wensen en verwachtingen die BE zelf bezit.
Het is vanzelfsprekend dat daardoor weer nieuwe rolproblemen worden gecreëerd. Immers BR wordt nu in een tussenpositie geplaatst, die tot nieuwe spanningen en conflicten tussen de betrokkenen leidt.

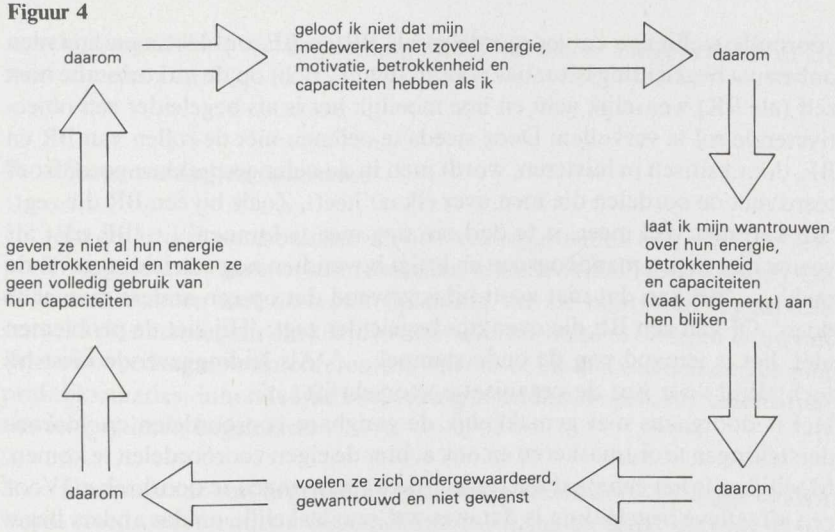
6. Vooroordelen en vooronderstelling als knelpunten

Een onderwerp dat ten slotte nog de aandacht verdient bij het begeleiden is de aanwezigheid van vooronderstellingen en vooroordelen in begeleidings-

situaties en de beïnvloedende werking, meestal in negatieve zin, die deze kunnen hebben op het verloop van begeleidingsactiviteiten.
In hun begeleidende rol hebben leidinggevenden te maken met eigen en met algemene heersende vooroordelen over individuen en groepen. Vooroordelen, het woord zegt het al, zijn nog niet afgewerkte oordelen, een vooraf oordeel, een kleuring van feiten en personen die ook de beoordeling van situaties en mensen beïnvloedt. Ook in organisaties spelen vooronderstellingen en vooroordelen een woordje mee in het onderlinge verkeer, de gevoelens van sympathie en antipathie, bij de keuze van mensen voor functies, bij conflicten en meningsverschillen, bij het toekennen van taken, etc.
Een brainstorming met een groep leidinggevenden levert alras een reeks van vooropgezette meningen op, bijvoorbeeld over de oudere (leidinggevende) werknemers, vrouwen in de leidinggevende functies, de geschiktheid van leden van minderheidsgroepen voor hoger leidinggevende functies, het uiterlijk en de kleding van sollicitanten. Sommige deelnemers aan die 'brainstorm-sessie' beginnen met de mededeling dat zij geen vooroordelen hebben. De lange rij van vooroordelende uitspraken op de 'flipover' waaraan *ieder* zijn bijdrage heeft geleverd logenstraft echter die gedachte. Confrontatie van de betrokkenen met het eigen vooroordeel is een eerste stap naar een meer genuanceerde beoordeling van de sociale omgeving. Vooroordelen kunnen zich handhaven omdat ze leiden tot *selffullfilling prophecies.* Uit wat omstanders zeggen vinden we bevestiging van de eigen meningen. We sturen de communicatie zodanig, dat tevoorschijn komt hetgeen we verwachten en denken. Er ontstaan cirkelredeneringen, waardoor men zich zodanig gedraagt c.q. opstelt dat het veronderstelde ook steeds ontstaat. Confrontatie van de betrokkene met zijn eigen cirkelredenering, waarvan hier een voorbeeld in opgenomen ontleend aan Harrison, geeft inzicht in de wijze waarop men reageert en hoe men zich laat leiden door die vooropgestelde meningen over die anderen (fig. 4).

Voor begeleidingssituaties is het van groot belang dat de BR weet heeft van zijn eigen vooroordelen en zijn cirkelredeneringen. Natuurlijk is het niet reëel te verlangen dat iemand zijn vooroordelen geheel terzijde schuift in begeleidingsgesprekken. Wel kan worden bereikt dat men alert wordt op eigen vooroordelen tijdens uitspraken over anderen en op uitspraken die de gesprekspartner doet (bijvoorbeeld als BE).

Figuur 4



Voorbeeld
Een medewerker die als typist op een zaal zit tussen vrouwelijke collega's beklaagt zich er over dat hij wordt afgeleid door het voortdurend 'kletsen van die vrouwen om me heen'. Hij zegt dat hij daardoor zijn werk niet goed kan doen. 'Iedere dag erger ik me aan dat gegiechel van die meiden, ik kan mij daardoor niet goed concentreren', zo vertelt hij aan zijn BR. De betrokkene wil overplaatsing, liefst ander werk. Door in te spelen op een gangbaar oordeel dat waar vrouwen werken er veel wordt gepraat en gegiecheld, probeert de betrokkene zijn doel te bereiken, namelijk ander werk te krijgen. Bovendien bleek zijn geprikkeldheid te zijn ontstaan toen de verkering die hij had met één van de typistes van de afdeling uitraakte.

In het begeleidingsgesprek liet de BR zich niet beïnvloeden door gangbare oordelen van mannen over vrouwelijke collega's. In diverse gesprekken die hij met zijn BE had, ging hij op zoek naar de achtergronden van de irritaties en zocht hij samen met de BE naar mogelijkheden om de werkomstandigheden zodanig te veranderen dat laatstgenoemde zijn werkzaamheden naar behoren kon vervullen. Hij werd niet overgeplaatst, kreeg geen ander werk maar wel een andere werkplek op de afdeling. Dit had een gunstige uitwerking.

Het onderwerp vooroordelen roept nogal wat gevoelens op bij de deelnemers van conferenties over begeleiden. De deelnemer wordt gevraagd kritisch naar zichzelf te kijken in plaats van zich te richten op de medewerkers met problemen die 'opgelost' moeten worden. Een enkele keer ontmoeten we weerstand, zich uitend in verzet of scepticisme over dit thema. Door bespreking van dit onderwerp en door te leren attent te zijn op de eigen

vooronderstellingen en vooroordelen als BR en BE, ontdekt men hoe men onbewust begeleidingssituaties vooraf 'invult', richt op de uitkomst die men zelf (als BR) wenselijk acht en hoe moeilijk het is als begeleider een objectiverende rol te vervullen. Door steeds te oefenen met de rollen van BR en BE, door kritisch te luisteren, wordt men in de oefengesprekken geconfronteerd met de oordelen die men over elkaar heeft. Zoals bij een BR die zegt: 'BE kan niet veel meer, is te oud om nog mee te kunnen' . . . 'BE past als vrouw niet in een mannengroep en krijgt bovendien nog een leidinggevende taak' . . . 'BE kan dat niet want hij is gewend dat op een andere manier te doen'. Of van een BE die over zijn begeleider zegt: 'Hij ziet de problemen niet, het is iemand van de oude stempel . . .' 'Als leidinggevende kiest hij toch altijd voor wat de organisatie voorschrijft . . .'
Het is doorgaans niet gemakkelijk de gangbare vooroordelen en vooronderstellingen te ontmaskeren en ook achter de eigen vooroordelen te komen. Moeilijker is het eenmaal ontstane cirkelredeneringen te doorbreken. Voor een effectieve begeleiding is dat evenwel noodzakelijk, omdat anders begeleidingssituaties kunnen verzanden in welles-nietes discussies, die voor de betrokkenen, BR en BE geen perspectief meer bieden.
Herformulering van de probleemstelling, confrontatie met gedane uitspraken door een van de gesprekspartners, vragen naar concretisering van uitspraken en opvattingen zijn mogelijke aangrijpingspunten om padstellingen in begeleidingssituaties te voorkomen.

Andere thema's met betrekking tot begeleiding

In het kader van deze uiteenzetting over 'hoe leiders leren begeleiden' hebben wij een werkwijze geschetst en een aantal thema's uitgewerkt die tijdens conferenties over begeleiding aan de orde worden gesteld. Behalve de hier uitgewerkte thema's zijn er nog verschillende andere onderwerpen die door de cursusleiding aan de orde worden gesteld, zoals: keuze-dilemma's voor de begeleider tijdens begeleidingsgesprekken; oplossingsgerichte versus probleemgerichte aanpak in begeleidingssituaties; wenselijke condities voor (goede) begeleidingsgesprekken; verbale en non-verbale communicatievormen tijdens de gesprekken; afstemming van de begeleiding op de levensfase van de begeleide.
Wanneer en hoe de bovengenoemde thema's worden doorgenomen hangt mede af van hetgeen er tijdens de oefengesprekken aan de orde komt. Door deze opzet vindt een logische opbouw van het programma plaats waaraan met veel belangstelling en inzet wordt deelgenomen. In de hiernavolgende samenvatting is de door ons beschreven inhoud kort weergegeven en doen wij

enkele uitspraken over begeleiding van individuele medewerkers in de werksituatie.

7. Samenvatting en conclusies

1. In dit artikel werd beschreven hoe leidinggevenden in 'profit' en 'non profit' organisaties kunnen leren individuele medewerkers te begeleiden. De door ons tezamen met de sector opleiding van de betrokken organisatie ontwikkelde manier om die kennisoverdracht tot stand te brengen is die van drie- en tweedaagse werkconferenties, waar door middel van oefeningen met praktijksituaties, inhoudelijke besprekingen en inzichtgevende oefensituaties leiders leren begeleiden.

2. De noodzaak van begeleiding van medewerkers door leidinggevenden wordt steeds meer evident. Begeleidingsvaardigheden staan dikwijls haaks op de leiderschapsopvattingen en het daaruit voortvloeiende gedrag dat als oplossingsgericht kan worden getypeerd. Ook in de managementliteratuur wordt wel allerwegen het begeleiden en de sociale kant van het leidinggeven beklemtoond, maar hoe aan dat begeleiden vorm moet worden gegeven, welke activiteiten ontwikkeld moeten worden en hoe te handelen tijdens begeleidingsgesprekken, wordt vrijwel nooit uitgewerkt.

3. Essentiële voorwaarde voor het begeleidingswerk van leidinggevenden is organisatorische duidelijkheid over deze taak en de erkenning dat begeleiden een onderdeel is van het leidinggevende werk. In managementteams moet duidelijk worden afgesproken wie in principe wie begeleidt en over die begeleiding moet informatie kunnen worden uitgewisseld zonder dat de privacy van de BE's in het gedrang komt. (Zie ook hfdst. 6 van J. Kessels en C. Smit.)

4. Begeleidingsactiviteiten moeten zo min mogelijk worden afgewenteld op deskundigen als personeelsconsulenten, personeelschefs, bedrijfsmaatschappelijk werkers, en bedrijfsartsen. Hun deskundigheid kan beter worden aangewend voor het begeleiden van begeleidende managers dan voor het zelf opnemen van allerlei problemen uit de werksituatie waarvoor de manager uiteindelijk de verantwoordelijkheid draagt.

5. Wil men in organisaties het begeleidingswerk ten behoeve van individuele medewerkers (en eventueel ook de groepsgewijze begeleiding daarvan)

meer vormgeven, bijvoorbeeld door middel van scholing en training van leidinggevenden, dan kan men daarvoor het beste aanknopingspunten zoeken bij andere organisatorische ontwikkelingen. Te denken valt aan werkstructureringsprocessen en structurele veranderingen in de organisatie zoals decentralisaties, fusie van organisatieonderdelen, en invoering van nieuwe werkmethoden en werkwijzen. Het zullen immers de leidinggevenden zijn die het feitelijke implementatie-werk moeten verrichten, die hun medewerkers moeten motiveren, die problemen moeten kunnen opvangen en die moeten kunnen begeleiden.

6. Begeleiding van medewerkers is een onderdeel van het sociaal beleid van arbeidsorganisaties. Het is van belang dat het begeleiden wordt opgenomen in het takenpakket van managers en dat voor alle leidinggevende niveaus vaardigheden in het begeleiden worden opgebouwd. Die vaardigheden zijn bovendien van grote betekenis voor het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken, alsmede voor loopbaanbegeleiding.

Literatuur

Bennis, W. G., Benne K. D., Chin R, Corey, K. E. *Strategieën van verandering.* Deventer, van Loghum Slaterus, 1978 (vert.)

Beugen, M. van *Sociale Technologie.* Assen, Van Gorcum, 1971.

Blake, R. R., Mouton, J. S., *De nieuwe grid,* Alphen aan den Rijn, Samsom, 1979 (vert.)

Bunt, P. A. E. van de, *De organisatieadviseur, begeleider of expert?,* Alphen aan den Rijn, Samsom, 1978.

French, W. L., Bell, C. H., *Organization Development.* Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1978.

Have Ten T.T., *Andragologie in Blauwdruk.* Groningen, H. D. Tjeenk Willink, 1973.

Lattman, Ch., *Leiderschapsstijl en richtlijnen voor het geven van leiding.* Alphen aan den Rijn, Samsom, 1981 (vert.).

Lippitt, R., Watson, J., Wesley, B., *The dynamics of planned change,* New York, Harcourt Brace, 1958.

Mastenbroek, W. G., Organisatieontwikkeling en conflicthantering. *Leren en leven met groepen,* juni 1981.

Mastenbroek W. G., *Conflicthantering en organisatieontwikkeling.* Alphen aan den Rijn, Samsom, 1982.

Miles, M. B., *Werken met groepen, richtlijnen voor het werken met trainingsprogramma's,* 3e geh. herz. druk, Alphen aan den Rijn, Samsom, 1981. (vert.).

Reddin W. J., *Managerseffectiviteit,* 2e druk, Alphen aan den Rijn, Samsom, 1980 (vert.).

Thomas K. W., Kilman, R. H., *Thomas Kilman conflict mode instrument.* New York, Xicom Tuxedo, 1974.

H. Verhallen, De agoog als organisatie-adviseur. In; H. J. G. Verhallen (red.), *Veranderaars veranderen,* organisatie-adviseurs over hun werk; Alphen aan den Rijn, Samsom, 1979.
Vliert, E. van der, Rolconflicten in het bedrijf, *Doelmatig Bedrijfsbeheer,* 1977.

5 Het organiseren van de beleidsproduktie; kwaliteit en het verkrijgen van draagvlak

W. B. DE GREVE

1. Inleiding 84
2. Te stellen eisen aan de produktie van beleid 85
3. Principiële procédés voor beleidsproduktie 87
4. De plaats van de beleidsproduktie in de organisatie 90

1. Inleiding

Het maken van beleid – op allerlei niveaus in de organisatie – is steeds vaker een activiteit van min of meer permanente aard. Met het complexer worden van de samenleving en de steeds snellere opeenvolging van gebeurtenissen is het voor organisaties zaak, alert te zijn op wat er in de omgeving van de organisatie gebeurt. Hoe turbulenter de omgeving des te gevoeliger komt de factor beleid in de organisatie te liggen. Op onverwachte ontwikkelingen dient snel te kunnen worden ingespeeld. Het vigerende beleid moet wellicht eerder worden afgebroken dan verwacht, terwijl aan de organisatie voor het maken van nieuw beleid maar weinig tijd wordt gelaten.
Het 'organiseren van de beleidsproduktie' is dus geen eenmalige zaak meer. En – mede in verband daarmee – geen exclusieve zaak meer voor enkelen in de top maar een activiteit waar vele functionarissen in betrokken willen of moeten raken. Dat 'willen' slaat op tal van democratiseringsontwikkelingen. En het 'moeten' slaat op situaties waar de complexiteit van het betreffende beleidsonderwerp noodzaakt tot het betrekken van vele functionarissen. Deze ontwikkelingen stellen veel organisaties voor de vraag hoe het maken van beleid (als min of meer permanente activiteit) georganiseerd moet worden. Evenals de produktie in een fabriek om een werkorganisatie vraagt, kan beleid als een te produceren produkt worden beschouwd, waar een werkorganisatie nodig is.

Op de organisatie van beleidsproduktie wil ik in deze bijdrage nader ingaan aan de hand van een tweetal vragen.

a. Zijn er bepaalde algemeen toepasbare procédés te onderscheiden voor het produceren van beleid?
b. Welke verschillende organisatievormen worden zoal gehanteerd voor de produktie van beleid?

Bij de bespreking van deze vragen ga ik er gemakshalve van uit dat er een nieuw beleidsprobleem wordt gesteld omdat dit een markant moment vormt in organisaties om beide vragen principieel aan de orde te stellen.

2. Te stellen eisen aan de produktie van beleid

Als het beleidsprobleem is gesteld zal daarvan in veel gevallen een aanzuigende werking uitgaan. De beleidsvormende activiteiten worden dan gezien als een bruikbare kapstok waaraan tal van andere zaken kunnen worden opgehangen, ook al hangen ze amper samen met de kernactiviteiten. Mede hierdoor is het verklaarbaar dat in de praktijk aan het maken van beleid een veelheid van eisen wordt gesteld.
Ik noem enkele veelgehoorde eisen:

- het te ontwikkelen beleid moet op korte termijn oplossingen voor vitale, actuele knelpunten geven;
- het beleidsplan moet het nodige perspectief bieden voor de middellange termijn;
- het beleidsplan moet duidelijke ontwikkelingslijnen voor de lange termijn inhouden;
- het beleidsplan moet ruimte bieden om tevens aandacht te schenken aan de verhoging van de kwaliteit van het werk;
- voor het produceren van beleid dient de nodige capaciteit in de organisatie te worden vrijgemaakt;
- in het beleidsplan dient ruimte te zijn voor het aanpassen van het werk of de organisatie aan actuele maatschappelijke normen of ontwikkelingen (zoals bijvoorbeeld een nieuwe arbeidsethiek of externe democratisering);
- individuele betrokken functionarissen moeten zich voldoende kunnen herkennen in het beleidsplan en ook zelf toekomstplannen aandragen;
- het probleemsignalerende vermogen van zowel individuele functionarissen, leidinggevenden als besturende organen dient als gevolg van de beleidsinspanning te zijn vergroot;

- de beleidsinspanning dient op zich zelf het probleemoplossende vermogen van de organisatie te vergroten;
- de beleidsvormende activiteit dient ruimte te bieden voor functionarissen die zich hierin persoonlijk en/of functioneel kunnen ontplooien;
- de beleidsactiviteit mag de aandacht van het dagelijks werk niet teveel afleiden, en zeker niet onaanvaardbare storingen teweeg brengen.
- betrokkenen dienen reële kansen te krijgen om aan de besluitvorming deel te nemen;
- de beleidsproduktie mag geen geïsoleerd leven gaan leiden in de organisatie. Dit levert namelijk het gevaar op dat het beleidsplan onvoldoende aansluit op de bestaande situatie en daarvan vervreemdt.

De hier beschreven eisen zullen in de praktijk alle wel een zekere betekenis hebben. Het is wenselijk het gewicht dat aan genoemde eisen door betrokkenen wordt toegekend nauwkeurig te bepalen. Immers een zorgvuldige weging kan het nodige licht werpen op tal van wezenlijke factoren die een rol spelen bij de te kiezen organisatievorm van de beleidsproduktie.
Ik denk daarbij aan factoren als:

- omvang van het beleidsprobleem;
- urgentie voor de verschillende beleidsonderdelen;
- tijdsperspectief waarop de beleidsbepaling betrekking heeft;
- actuele knelpunten die storend kunnen inwerken op het beleidsproduktieproces;
- de negatieve/positieve gevolgen van beleidskeuze voor verschillende betrokkenen;
- het aan de top toegeschreven gezag inzake de te verwachten keuzebepaling en realisatie van ontworpen beleid.

Al deze factoren dienen gekend te worden alvorens voor een organisatievorm te kiezen. Sterker nog: een en ander dient op aanwijsbare wijze tot uitdrukking te komen in het totale ontwerp voor het beleidsprocédé. Alleen dan kan een behoorlijk draagvlak worden verkregen voor de beleidsactiviteit. Het gaat niet aan om te stellen dat het maken van beleid een per definitie onvoorspelbare activiteit is waarvan slechts de actuele stand van zaken te rapporteren valt. Een concrete beleidsprobleemstelling en een zorgvuldige situatie-analyse kunnen leiden tot het ontwerpen van betrekkelijk concrete procédés zonder dat men zich daarbij volledig vastlegt, laat staan zich aan bepaalde uitkomsten bindt (of deze juist uitsluit).

3. Principiële procédés voor beleidsproduktie

Voor het produceren van beleid zijn er twee principiële procédés: een inductieve en een deductieve.

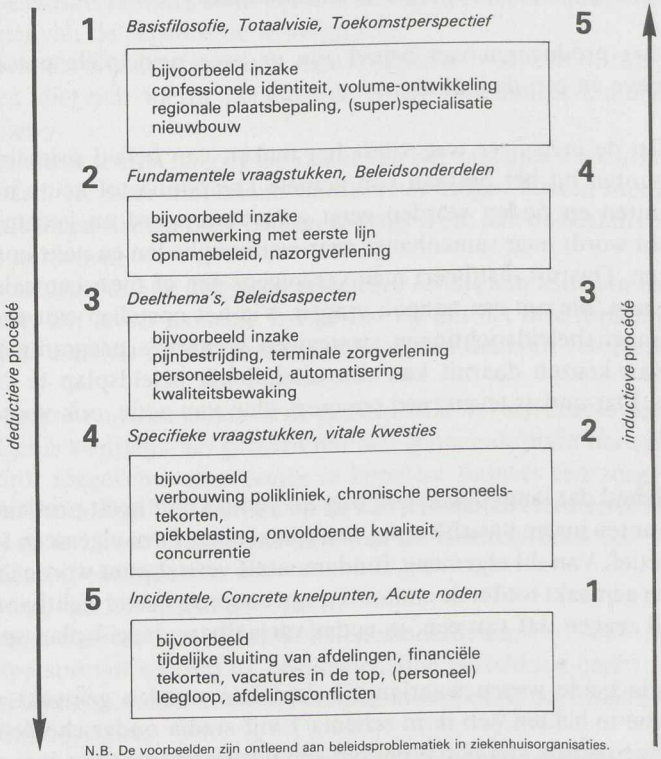
- Op de *inductieve* weg vindt het maken van beleid primair aanknopingspunten bij het bestaan van actuele knelpunten of acute noden. De knelpunten en noden worden eerst geïnventariseerd en gecategoriseerd. Gezocht wordt naar samenhang, naar wetmatigheden en naar oorzaken en gevolgen. Daaruit distilleert men vervolgens één of meer centrale beleidsproblemen, die om een aanpak vragen. Via het opstellen van alternatieve oplossingen (beleidsrichtingen, strategieën, scenario's, programma's) en het doen van keuzen daaruit kan een uiteindelijk beleidsplan te voorschijn komen. Dat omvat tevens een concreet plan van actie, ook voor de korte termijn.

- Beleid dat langs *deductieve* weg tot stand komt heeft primair aanknopingspunten in een basisfilosofie, een totaalvisie of een algemeen toekomstperspectief. Van dit algemene, fundamentele vertrekpunt worden reële vertalingen gemaakt totdat de contouren van concreet beleid zichtbaar worden. Dat wil zeggen dat van een, in acties vertaalbaar, beleidsplan sprake is.

Teneinde beide wegen waarlangs beleid kan worden gemaakt nog eens nader toe te lichten heb ik in schema 1 vijf stadia onderscheiden.
Met enige nadruk stel ik dat het om een illustratie van twee zeer algemene procédés gaat. Hieraan mag dus niet de betekenis van 'receptuur' worden gegeven.

De stadia kunnen als theoretische stappen worden beschouwd, die achtereenvolgens worden gezet.
Het eerste stadium van het deductieve procédé is tevens het laatste stadium van het inductieve procédé. Het stadium 'Basisfilosofie, Totaalvisie, Toekomstperspectief' omvat in principe onderwerpen die de totale instelling betreffen ofwel haar indentiteit bepalen.
Het stadium 'Fundamentele vraagstukken, Beleidsonderdelen' omvat onderwerpen die op integrale beleidsonderdelen van de organisatie betrekking hebben.
Het stadium 'Deelthema's, Beleidsaspecten' omvat onderwerpen die slechts op deel-aspecten betrekking hebben (zoals personeel of automatisering).
Het stadium 'Specifieke vraagstukken, Vitale kwesties' omvat onderwerpen

Schema 1 *Het deductieve en het inductieve procédé*



N.B. De voorbeelden zijn ontleend aan beleidsproblematiek in ziekenhuisorganisaties.

die in specifieke situaties of op gelocaliseerde plaatsen in de organisatie een zekere actualiteit hebben.
Het stadium 'Incidentele, concrete knelpunten, acute noden' tenslotte omvat de verzameling van alle dagelijkse problemen die als zodanig een min of meer algemene bekendheid hebben binnen de organisatie.

Nogmaals zij benadrukt dat het schetsen van deze stadia niet meer dan een illustrerende bedoeling heeft voor de twee procédés van beleidsproduktie. Het is niet zo dat elk van deze stadia steeds geheel volgens de eenmaal ingeslagen weg doorlopen zou moeten worden. Een specifieke situatie zal bijvoorbeeld kunnen uitnodigen om in stadium 3 te beginnen en daarna een volgend stadium zowel in het inductieve procédé als in het deductieve procédé te kiezen. En zo zijn er natuurlijk nog wel meer voorbeelden te bedenken waarbij niet zo consequent voor een inductief dan wel deductief procédé is gekozen, zonder dat van procédéfouten kan worden gesproken.

Maar wat is dan wel de betekenis van het onderscheid? Voor het beantwoorden van deze vraag ga ik eerst nog wat nader in op enkele kenmerken van beide procédés.

Het inductieve procedé

De inductieve weg sluit aan bij actualiteit, kleine en grote, belangrijke en minder belangrijke problemen die als zodanig bekend zijn. Dit heeft het voordeel dat de start van de beleidsproduktie gemakkelijk zichtbaar is te maken. In dit verband geldt ook als voordeel dat er ruimschoots mogelijkheden aanwezig zijn voor brede participatie, althans in de eerste probleemstellende fasen. In latere fasen echter kan de verwerking van geïnventariseerde problemen 'slechts' worden gevolgd door degenen die het oorspronkelijke materiaal aandroegen.
Het gehele procédé is betrekkelijk voorspelbaar in die zin dat na de inventarisatie iedere volgende fase een nadere selectie inhoudt van materiaal waarmee verder wordt gewerkt. Risico's ontstaan wel, als het uiteindelijk geselecteerde, van prioriteit voorziene materiaal object van generalisatie wordt. Door foutieve generalisatie (maar natuurlijk ook al eerder door onjuiste probleeminventarisatie) kunnen wezenlijke vraagstukken buiten schot raken in het uiteindelijke beleidsprodukt. De problemen die men wilde oplossen zijn wel object van beleid geworden maar meer wezenlijke problemen zijn (bewust of onbewust) niet meegenomen in de inventarisatie en dus ook geen beleidsonderwerp geworden. Aldus leidt de beleidsactiviteit, die er wel is, de aandacht af van in feite belangrijker beleidsonderwerpen.
De beleidsproduktie kan daardoor een systeembevestigend effect sorteren. In dit verband is een zorgvuldige besturing van de beleidsproduktie van groot belang.

Het deductieve procédé

Het deductieve procédé vindt zijn oorpsrong in algemene filosofieën. Een vraag die zich daarbij voordoet is of er algemene filosofieën beschikbaar zijn (van binnen dan wel van buiten de organisatie) aan de hand waarvan kan worden gestart. Zijn deze niet beschikbaar dan moeten ze worden gemaakt. De daarvoor benodigde capaciteit (vooral kwalitatief) moet niet worden onderschat.
Het omgaan met abstracties is maar voor weinigen weggelegd. Daarbij komt dan nog de kunst om deze abstracties te operationaliseren in, voor de

betrokkenen begrijpelijke, actieplannen. Opnieuw: geen sinecure. De toegankelijkheid van dit procédé is dus beperkt. Voor het grootste deel van de betrokkenen is het afwachten geblazen totdat voldoende concreet beleid zichtbaar wordt. Hier staat tegenover dat het deductieve procédé sterke voordelen heeft waar het gaat om een brede, oorspronkelijke, niet door praktische barrières gehinderde start van de beleidsproduktie. Een zuiver vertrekpunt dus. Maar door alle daarmee verband houdende vrijheid van redeneren is er natuurlijk tevens het gevaar van redeneringen die in de 'ruimte' blijven hangen; redeneringen die niet gericht blijken te kunnen worden op de vraag: Wat moet er nu concreet aan actie worden ondernomen? Tegenover het generaliseerprobleem in het inductieve procédé hebben we hier dus van doen met een concretiseerprobleem.
Zowel bij de generaliserende als bij de concretiserende arbeid zijn er risico's wat betreft het buiten schot blijven van wezenlijke beleidsonderwerpen.

Schema 2 *Kenmerken van het inductieve en het deductieve procédé*
Samenvattend overzicht

Inductieve procédé	*Deductieve procédé*
aansluiting bij actualiteit risico van systeembevestigende effecten	aansluiting bij algemene filosofie kans op grensverleggende effecten
beperkt door actualiteit als vertrekpunt	breed door algemeen fundamenteel vertrekpunt
geeft generaliseerproblemen	geeft concretiseerproblemen
hoge participatiegraad (bij de start) mogelijk	aanvankelijk voor weinigen inzichtelijk
start eenvoudig zichtbaar te maken	start vóltrekt zich nauwelijks zichtbaar
betrekkelijk voorspelbaar proces	betrekkelijk onzekere uitkomsten
vraagt om procesbesturingskwaliteiten	vraagt om kwaliteiten

4. De plaats van de beleidsproduktie in de organisatie

Om beleid te produceren is een beleidsproduktie-organisatie nodig. De eerste vraag die daarbij rijst is waar in de organisatie de beleidsproduktie moet worden gesitueerd. Het niet op de juiste plaats situeren van beleidsvormende activiteiten kan op zich zelf al produktie-blokkerend zijn. Er zijn vele factoren waar het situeren van de beleidsproduktie in de praktijk van afhankelijk is. Alvorens er enkele te noemen wil ik vijf plaatsen in de organisatie onderscheiden waar de beleidsproduktie in principe kan worden gesitueerd.

In de lijnorganisatie

Dit is een vorm waarbij voor de beleidsproduktie volledig gebruik wordt gemaakt van de bestaande lijnorganisatie. Er worden dus geen bijzondere organen gevormd of communicatiekanalen geopend ten behoeve van de beleidsproduktie.
Lijnfunctionarissen krijgen er een beleidsopdracht bij. Op tal van reguliere vergaderingen verschijnt een extra agendapunt. Deze vorm is betrekkelijk simpel; bijzondere organisatorische maatregelen zijn niet nodig. Daarin ligt een belangrijk voordeel, en deze vorm moet eigenlijk altijd bekeken worden voordat voor geavanceerder vormen wordt gekozen. Voorwaarde voor deze vorm is dat in de lijnorganen voldoende capaciteit voor beleidsproduktietaken is, respectievelijk dat daarin geen blokkerende factoren een rol spelen.

In de top

Als de directie besluit zelf de beleidsproduktie ter hand te nemen, verschijnt alleen een extra agendapunt op de directie-vergadering en worden één of meer directieleden met beleidstaken belast. In feite liggen in de directietaak 'van nature' veel beleidsproduktietaken. Het zal echter afhangen van de mogelijkheden binnen de directie en de aard der beleidsonderwerpen, of zij ook zelf in staat is om de genoemde taken ter hand te nemen.

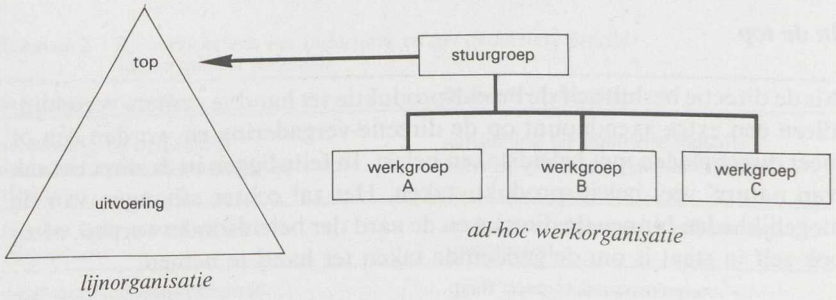
Naast de top

In dit model wordt de beleidsproduktie in handen gegeven aan een daartoe ad hoc te vormen groep. Daarvoor zijn benamingen gangbaar als: commissie, werkgroep, raad van advies, denkgroep, beleidsstaf. Een dergelijke groep kan worden samengesteld uit daarvoor in aanmerking komende functionarissen van de organisatie. Het is ook denkbaar dat deze groep van buiten wordt aangevuld met specifieke deskundigen op inhoudelijk gebied dan wel op het vlak van de werkaanpak zelf. Te denken valt aan branchekenners, onderzoekers, marketingsadviseurs, organisatie-adviseurs, beleidsadviseurs, agogen, en arbeidskundigen. Overigens kan het ook zijn dat de recrutering uitsluitend van buiten de organisatie geschiedt. In dat geval is er sprake van externe consultatie.

Ad hoc werkstructuur

In dit model vindt de beleidsproduktie buiten de lijnorganisatie plaats en wel in een afzonderlijke werkstructuur die speciaal voor het betreffende beleidsvraagstuk is ingesteld. Deze ad hoc structuur wordt in principe bemand door functionarissen uit de lijnorganisatie. In de werkstructuur hebben zij echter een organisatorisch geheel zelfstandige positie van waaruit geen verantwoording behoeft te worden afgelegd aan de lijnorganisatie. De ad hoc werkstructuur kan meestal meer organen ten behoeve van de beleidsproduktie omvatten. Deze – veelal werkgroepen genoemde – organen worden gecoördineerd door een centraal orgaan – bijvoorbeeld stuurgroep – dat aan (de top van) de lijnorganisatie verantwoording is verschuldigd.

Schema 3 *De verhouding lijnorganisatie–ad hoc werkorganisatie*

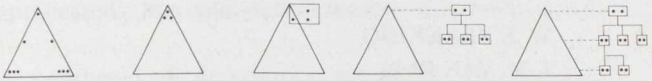


Beleidsstructuur

Een beleidsstructuur is evenals de ad hoc werkstructuur een van de lijnorganisatie losstaande organisatiestructuur speciaal in het leven geroepen om beleid te produceren. De beleidsstructuur is echter permanent van aard en neemt naast de lijnorganisatie – beter is dan te spreken van uitvoeringsorganisatie – een zelfstandige plaats in.
In tegenstelling tot de ad hoc structuur bestaan er vanuit de beleidsstructuur op verschillende niveaus communicatielijnen met de uitvoeringsorganisatie.
Streeft men in de ad hoc werkorganisatie bewust een duidelijke afscheiding na, in de beleidsstructuur wordt juist vervreemding van de uitvoeringsorganisatie tegengegaan door regelmatige wisselwerking tussen beide structuren te bevorderen.
In schema 4 is een overzicht gemaakt van de vijf geschetste situeringen. Zij zijn elk voorzien van vijf kenmerken, die mijns inziens voor zich zelf spreken.

Schema 4 *Vijf modellen*

De plaats van de beleidsproduktie in de organisatie vijf modellen



Kenmerken \ Modellen	In de lijn (1)	In de top (2)	Naast de top (3)	Ad hoc werkstructuur (4)	Beleids-structuur (5)
1. Te nemen organisatorische maatregelen	geen	geen	eenvoudig	vrij moeilijk	moeilijk
2. Leidinggevende last	gering	zelfdiscipline	gering	vrij zwaar	zwaar
3. Vrijheid van bemanning	geen	volledig	groot	vrij groot	matig
4. Participatie	identiek aan lijnorganisatie	zeer gering	gering	ruim	ruim
5. Invloed top op uitkomst	identiek aan lijnorganisatie	maximaal	vrij groot	verminderd	beperkt

● = beleidsproduktietaak △ = lijnorganisatie □ = orgaan van werk- of beleidsstructuur

Met de in schema 4 gegeven kenmerken is uiteraard nog geen handvat gegeven voor de keuze waarvoor men zich geplaatst ziet.
Deze keuze zal voor iedere specifieke situatie verschillen.
Daarbij zullen onder meer de volgende keuzecriteria een belangrijke rol spelen:

1. de moeilijkheidsgraad van het betreffende beleidsprobleem.
2. de kwaliteit van de leidinggevende functionarissen in relatie tot het beleidsprobleem.
3. de geboden snelheid waarmee het beleid geproduceerd moet worden.
4. de gewenste discretie in verband met externe effecten dan wel in verband met de kwetsbaarheid van personen in geval van bepaalde beleidswijzigingen.
5. de noodzaak tot verkrijging van een breed draagvlak binnen de organisatie bij waarschijnlijke beleidswijzigingen.

6 Beleidsontwikkeling; een agogische benadering

W. J. VRAKKING
J. M. VAN RUN

1. Inleiding 94
2. Beleid staat soms dwars op uitvoering 95
3. Typologie van beleidsontwikkelingsprocessen 96
4. Procesbeschrijving van een agogische beleidsontwikkelingsmethodiek 98
5. Samenvattende conclusies 102

1. Inleiding

'Beleid is alles wat m'n bazen regelen'. 'Beleid is datgene wat ontbreekt in deze organisatie'.
Aan beleid valt heel veel te doen getuige dit type uitingen, die wij veelvuldig tegenkomen in organisaties. Zeer stereotyp is ook de opmerking: 'Wij krijgen geen vat op het beleid, ieder voert zo z'n eigen beleid, enige coördinatie is kennelijk niet mogelijk'.
Niet alleen medewerkers van een organisatie ondervinden ongemakken voortvloeiend uit dit type beleidsklimaat, ook belanghebbenden van buiten de organisatie kunnen er de dupe van worden. Cliënten kunnen signaleren dat men in de organisatie niet consistent wordt behandeld. Dit kan sterk ten nadele van hen werken, als men rekent op bepaalde diensten of produkten die uitblijven of kwalitatief onder de maat zijn.
De stem van de cliënt klinkt hoe langer hoe duidelijker, willekeur stuit op steeds meer uitgesproken verzet.
Zo zien we dat zowel van binnenuit als van buitenaf aanspraak wordt gedaan op duidelijk beleid.
Tevens weten we dat dit laatste juist een van de grote lacunes is in het functioneren van organisaties.

In dit artikel gaan we in op de vraag waarom in organisaties zo'n grote behoefte bestaat aan beleidsduidelijkheid, beleidscoördinatie en beleidsintegratie. Vervolgens beschrijven we, aan de hand van een 'typologie van beleidsontwikkelingsprocessen', hoe aan deze behoefte kan worden voldaan.
Door middel van het voorbeeld uit de praktijk zullen we één zo'n type beleidsontwikkelingsproces schetsen.

2. Beleid staat soms dwars op uitvoering

Managers zijn vaak met beleid bezig, maar vinden het tegelijk ook een zeer lastig onderwerp. Helderheid brengen in je beleid kan namelijk de eigen speelruimte verkleinen.
Van de positie van managers uit is het daarom voorstelbaar dat een zekere explicitering van beleid als beperking wordt ervaren. Vanuit de positie van medewerkers geldt vaak het tegenovergestelde. Duidelijk beleid kan hen een richting geven, mogelijk motiveren en mobiliseren en voor de buitenwereld de cliënten ook een duidelijke indentiteitsherkenning opleveren.
Beleid dient een aantal vaste oriëntatie-punten te hebben, die voor iedereen herkenbaar zijn en voor de langere termijn geldig. Dat neemt niet weg dat op korte termijn de uitvoering best dwars op dat beleid kan staan, omdat direct opdoemende mogelijkheden en bedreigingen dat vereisen.
Velen in organisaties zien alleen dat laatste: schijnbaar willekeurige reacties op ontwikkelingen van buitenaf en achten daarom beleid afwezig, schilderen het op z'n hoogst af als ad-hoc of zig-zag-beleid. Vermoedelijk dekt deze term nog het meest de werkelijkheid.
Het is een taak van de leiding 'beleid' en 'uitvoering' rationeel op elkaar af te stemmen. De uitvoering daarentegen heeft doorgaans haar eigen relatieve 'beleidsautonomie' ontwikkeld; het daaruit voortvloeiend beleid kan vaak de confrontatie met vanuit de leiding geëxpliciteerd beleid niet aan. Dit kan de leiding blokkeren in het doorzetten van haar beleid. De uitvoerders kunnen zo hun beleid trachten te formaliseren.
In grotere organisaties zien we dit soort verschijnselen op meer plaatsen naast elkaar voorkomen.
In hoofdafdeling a, weer op een andere manier dan in b, c, of d. Dit roept dan altijd de vraag op – vooral bij de top, maar daar niet alleen – hoe kunnen we hier beleidscoördinatie en -integratie bereiken en instandhouden. Wat is daarvoor nodig? Allereerst dat organisaties een aantal *geïnstitutionaliseerde beleids-procesgangen* beschikbaar moeten hebben die het hen mogelijk

maakt de diverse signalen, op verschillende niveaus te kunnen inpassen in een samenhangend overall-beleid.

Wij zijn van mening dat in organisaties dergelijke procesgangen op permanente basis aanwezig en toegankelijk moeten zijn, zodat ieder weet, waar, wat, wanneer aan de orde is en daar invloed op kan uitoefenen zo hij/zij dat wil. Dit 'zo hij/zij dat wil' is van *groot belang:* mensen in organisaties blijken naar onze ervaring ongeacht het niveau waarop ze zitten, verschillende graden van interesse en geschiktheid te hebben als het gaat om het wat afstandelijke proces van beleidsvorming vergeleken met de veel concretere (leiding aan) uitvoering. Bijvoorbeeld overal 'praatcolleges' inrichten, waar niet direct geïnteresseerde en/of geschikte mensen (verplicht) deelnemen om beleid te ontwikkelen, blijkt in de meeste gevallen contra-produktief. In veel organisatiekundige handboeken en in de praktijk van menige grote organisatie wordt er een strikte scheiding gemaakt tussen beleidsontwikkeling en -uitvoering.
Dit is bijvoorbeeld gebeurd bij grote organisaties door het oprichten van aparte staf-afdelingen voor strategische beleidsvorming. Deze weg echter lijkt heilloos te zijn, ze voert de differentiatiegraad van organisaties op en ontdoet vele mensen onnodig van eigen beleidsdenken en dus van betrokkenheid bij beleidsontwikkeling en -evaluatie.

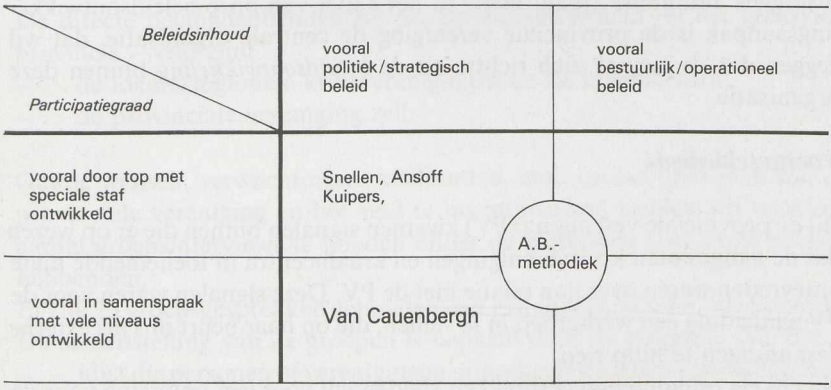
Ons pleidooi wil de voorgaande trends van totale participatie of alleen participatie van de 'top' bij de beleidscyclus doorbreken.
We achten het van belang in iedere organisatie een 'beleidsstelsel-op-maat' te organiseren, waarbij een effectieve betrokkenheid van vele *stakeholders* op meerdere niveaus binnen en buiten de organisatie mogelijk wordt gemaakt.

3. Typologie van beleidsontwikkelingsprocessen

Beleidsontwikkelingsprocessen worden in vele publikaties beschreven; (Ansoff, 1965, Snellen, 1975, Van Cauenbergh, 1978, Kuypers, 1980).
Al deze auteurs geven een visie op een manier van knelpuntsignalering, ontwikkelen van een probleemstelling, ontwerpen van oplossingen daarvoor. Voor de opbouw van ons betoog plaatsen wij een paar accenten. Ansoff en Snellen benadrukken vooral de noodzaak om een benadering te kiezen die van de top van de organisatie vraagt om strategische keuzes te

maken, met name met het oog op de buitenwereld van de organisatie. Daar tegenover wijst Van Cauenbergh (zie p. 28) op de noodzaak de hele organisatie te betrekken bij de beleidsontwikkeling, maar wel met verschillende rollen.
Kuypers maakt zichtbaar hoe je aan beleidsontwikkeling kunt werken in een zeer gedetailleerde methodische beschrijving, door hem hoofdregels genoemd.

Als we de *beleidsinhoud* typeren in politiek/strategisch enerzijds en bestuurlijk/ operationeel anderzijds zijn de voornoemde methodieken daarop in te delen.
Voorts zijn de verschillende methodieken te typeren naar verschillen *in participatie* van de verschillende organisatie-onderdelen. Dit leidt tot een indeling naar participatie van de top, of participatie door de hele organisatie heen via bijvoorbeeld een aparte beleidsstelsel.
Wanneer we deze twee criteria (beleidsinhoud en participatiegraad) gebruiken, krijgen we de volgende figuur. Daarbij is mede gebruik gemaakt van de inzichten van bovengenoemde auteurs in relatie tot de door ons ontwikkelde agogische beleidsontwikkelingsmethodiek' (AB-methodiek).



Wij achten het belangrijk om over een methode te beschikken die alle vier kwadranten bestrijkt, in vele organisties kan worden toegepast en die mensen op verschillende niveaus leert hun beleid te maken. Onze methodiek hebben wij toegepast in een project dat we in de volgende paragraaf beschrijven.

4. Procesbeschrijving van een agogische beleidsontwikkelingsmethodiek

Het veld van aandacht is het organisatie-netwerk van een provinciale kruisvereniging en de daarbij aangesloten lokale en regionale kruisverenigingen en kraamcentra.

Praktijkgeval
De provinciale kruisvereniging heeft plusminus hondervijftig medewerkers in dienst.
De taakstelling van de vereniging is vierledig:
- Haar belangrijkste taak is het bieden van faciliteiten, het geven van ondersteuning en advies aan haar leden. De vereniging heeft daartoe deskundigen in dienst.
- Daarnaast heeft ze rechtstreeks uitvoerende taken, gericht op de cliënten van de lokale en regionale kruisverenigingen.
- Voorts zorgt ze voor belangenbehartiging van de aangesloten verenigingen op provinciaal en landelijk niveau.
- Ten slotte heeft ze (op een aantal aspecten) controlerende en fiatterende zaken opgedragen gekregen door bijvoorbeeld de inspecteur voor de Volksgezondheid.

Het hier geschetste organisatorische geheel kan worden opgevat als een *netwerk,* omdat er sprake is van een *organisatorische samenhang* tussen overigens autonome organisaties. In het kader van onze beleidsontwikkelingsaanpak is de provinciale vereniging de centrale organisatie, dat wil zeggen dat *de aanpak* zich richtte op de *beleidsontwikkeling* binnen deze organisatie.

Voorgeschiedenis

Bij de provinciale vereniging (PV) kwamen signalen binnen die er op wezen dat de aangesloten kruisverenigingen en kraamcentra in toenemende mate ontevreden waren over hun relatie met de PV. Deze signalen waren voor de PV aanleiding een werkgroep in te stellen, die op haar beurt ons als externe deskundigen te hulp riep.
Na enkele oriënterende gesprekken stelden wij voor een oplossing voor de gesignaleerde problemen te bereiken door allereerst deze signalen nader te inventariseren en vervolgens na te gaan hoe het beleid van de PV op het grensvlak met de regionale en lokale verenigingen en kraamcentra (verder het 'veld' te noemen) beter afgestemd kon worden op de wensen en verwachtingen van het veld.
Dit hield in dat nieuw beleid ontwikkeld zou moeten worden, dan wel bestaand beleid in een meer wenselijke richting bijgestuurd.

Wij boden een globaal 'model van beleidsontwikkeling' aan, waarin de volgende fasen werden onderscheiden:

1. Inventarisatie bij belanghebbenden van de wensen, verwachtingen, en knelpunten, die betrekking hebben op het grensvlak tussen PV en het veld.
2. Uitgaande van deze inventarisatie vaststellen van de doelstellingen van de PV. Vervolgens daarvan afleiden het provinciaal beleid, gericht op het verwezenlijken van deze doelstellingen.
3. Menings- en besluitvorming over de ontwikkelde beleidsvoorstellen.

Voor de doorloop van deze fasen was een periode van negen maanden gesteld.
De al genoemde provinciale werkgroep – bestaande uit twee directieleden en twee medewerkers – vormde voor de adviseurs een 'begeleidingsgroep', in overleg waarmee activiteiten ontwikkeld en uitgevoerd werden.
We beschrijven hier de eerste twee fasen van het beleidsontwikkelingsproces.

Fase 1 Inventarisatie

De directe belanghebbenden bij het provinciaal beleid op het grensvlak provincie – veld zijn:

- de lokale/regionale kruisverenigingen en de kraamcentra;
- de provinciale vereniging zelf.

Om de wensen, verwachtingen, knelpunten, enz., op het grensvlak van de provinciale vereniging en het veld te inventariseren, stelden wij voor een aantal groepsinterviews te houden onder de hierboven genoemde belanghebbenden.
Er zijn 23 groepsgesprekken gehouden met gemiddeld zo'n 4 à 5 deelnemers.
De samenstelling van de groepen is bepaald door de volgende criteria:

- juist die personen of verenigingen uitnodigen waarvan verwacht mocht worden dat zij een duidelijke visie zouden hebben op het gesprekson-derwerp;
- een evenwichtige geografische spreiding over de verschillende gebieden in de provincie;
- vertegenwoordiging van vrijwel alle bestuurlijke, leidinggevende en uitvoerende functies in het kruiswerk en de kraamzorg.

Het merendeel van de groepen werd gevormd door personen met dezelfde funktie, afkomstig uit verschillende regio's. In totaal zijn ± 150 personen uitgenodigd voor een gesprek en hebben ± 100 personen daaraan deelgenomen (zo'n 5 procent van alle personen die in het kruiswerk in de provincie werkzaam zijn).

Relatief snelle inventarisatie

Het had duidelijk voordelen voor de betrokkenheid van de mensen in deze organisaties om zoveel mensen in deze eerste fase te betrekken, terwijl toch ook vrij snel veel informatie werd vergaard. Ook hier werd het door de participanten bijzonder op prijs gesteld dat zij persoonlijk al hun opmerkingen en grieven konden uiten en dat daar serieuze aandacht aan werd besteed. Dit heeft het onderzoek veel goodwill bezorgd en bij de besluitvormingsfase een stimulerende rol gespeeld.
Als tweede positieve neveneffect kan worden genoemd, dat de gesprekken de mogelijkheid boden om ervaringen uit te wisselen met collega's uit andere delen van de provincie.

Vragenlijst voor de groepsgesprekken

Uitgangspunt bij het construeren van een vragenlijst was dat enerzijds de gesprekken zo moesten worden gestructureerd dat de te verkrijgen informatie uit de verschillende gesprekken vergelijkbaar zou zijn, maar dat anderzijds zoveel ruimte moest worden ingebouwd dat ongewenste inperkingen op voorhand werden vermeden.
Uiteindelijk is een vragenlijst opgesteld die als 'agenda' voor de gesprekken dienst zou doen, waaronder één vraag waarbij de gespreksdeelnemers hun oordeel moesten geven over elke vorm van provinciale dienstverlening.

De gesprekken met de lokale en regionale verenigingen

De groepsgesprekken werden meestal door één adviseur gevoerd. Tijdens de gesprekken werd regelmatig samengevat welke essenties door de adviseur waren genoteerd. Tevens was dit een toets of de opmerkingen van de deelnemers juist waren begrepen.

De informatie uit de gesprekken werd zo spoedig mogelijk na de gesprekken kernachtig samengevat in de vorm van korte uitspraken *(statements)* die op afzonderlijke kaartjes werden genoteerd. Een gesprek leverde zo'n tien tot dertig