uitspraken op. Het totaal aantal kaartjes bedroeg een kleine vijfhonderd.
Om deze grote hoeveelheid informatie wat beter hanteerbaar en gemakkelijker inzichtelijk te maken, werden de kaarten gegroepeerd rond een aantal kernbegrippen. Het maken van dergelijke clusters is overigens een vrij arbitraire activiteit: weliswaar wordt gestreefd naar een logische indeling, maar duidelijk is dat ook andere indelingen mogelijk zijn en dat kaarten onder meer dan één kernbegrip kunnen vallen.
In zo'n situatie is dus geen sprake van één mogelijke ordening, maar van een intersubjectief vastgestelde indeling.
Uiteindelijk bleek het mogelijk de kaarten op een bevredigende wijze te groeperen in tweeënveertig onderwerpen.

Fase 2 Ontwikkeling van beleid

Met het produceren van de kaarten met uitspraken was de eerste inventariserende fase afgesloten en kon de tweede fase van start gaan.
Als eerste stap werd een 'oriëntatiedag' georganiseerd, waarop de PV kennis kon nemen van de resultaten van de groepsinterviews. Dit betekende een principiële overdracht van alle informatie die was vastgelegd op de kaartjes.
Het doel hiervan was te voorkomen dat het beleidsontwikkelingsproject beperkt zou blijven tot de provinciale werkgroep en de adviseurs. Om een breder draagvlak voor het project binnen de provinciale organisatie te bewerkstelligen, werd deze dag gehouden voor een grote groep medewerkers van de PV.

Vervolgens is in een kleinere werkgroep vrij uitvoerig gediscussiëerd over de betekenis van de kaarten en de 'boodschappen' die er uit gedistilleerd konden worden en de achtergronden die daarbij van belang waren. In deze discussie trachtten wij zaken fundamenteel aan de orde te stellen, kritisch door te vragen, te bewaken dat kaarten niet onder tafel verdwenen en nieuwe concepties aan te dragen die konden leiden tot een andere benadering van de problemen.
De resultaten van de discussie werden door de adviseurs vastgelegd op relatieschema's. Deze schema's bevatten achtergronden van bepaalde problemen, mogelijke oplossingen, randvoorwaarden die daarbij gelden, etc. Totaal zijn 23 schema's opgesteld.
De volgende stap was deze schema's om te werken tot een beleidsplan in een zodanige vorm dat het straks voorgelegd zou kunnen worden aan zowel de eigen PV als aan het veld. Voor het schrijven van deze beleidsnota boden de adviseurs het volgende model aan om zo een aantal beleidsuitspraken te formuleren:

1. aanhaling van enkele uitspraken uit de interviews;
2. externe voorwaarden/randvoorwaarden die grenzen stellen aan de beleidsruimte van de PV;
3. interne voorwaarden/uitgangspunten die de PV hanteert bij het ontwikkelen van beleid;
4. de beleidsuitspraak, kort en bondig geformuleerd;
5. toelichting op de beleidsuitspraak;
6. actiepunten waarin wordt aangegeven hoe de PV deze beleidsuitspraak ten uitvoer wil brengen.

Overeenkomstig dit stramien zijn 11 beleidsuitspraken geformuleerd en in de werkgroep uitgewerkt. Op basis daarvan maakte de werkgroep een conceptbeleidsnota die aan de organisatie werd voorgelegd en na passeren daarvan aan de algemene ledenvergadering van de PV (dus aan de aangesloten verenigingen).
Voor de implementatie van de beleidskeuzes is een stuurgroep Plan van Aanpak ingericht, die de verschillende voorgenomen aktiviteiten nu verder zal bewaken.
Schema 1 geeft samenvattend betrekkelijk gedetailleerd dit participerend beleidsontwikkelingsproces weer.

5. Samenvattende conclusies

Tegen beleidsontwikkelingsprocessen wordt vaak ten onrechte nogal opgezien. Onze ervaring leert dat met betrekkelijk eenvoudige middelen, zonder een organisatie te overbelasten, een vrij breed beleidsplan kan worden gemaakt waarin velen zich kunnen herkennen, en de strategische observaties van het grondvlak ten volle kunnen worden benut.
Als beleidsontwikkeling met de beschreven AB-methode wordt uitgevoerd, zal de noodzaak van een aparte beleidsstraf verminderen. Zo zo'n staf er al is kan ze tot taak krijgen deelactiviteiten uit te voeren die het beleid realiseerbaar maken.
Wij achten een dergelijk beleidsproces bij uitstek een mogelijkheid voor alle betrokken belanghebbenden om de onderlinge samenhangen tussen verschillende aspecten in een organisatie – zoals bijvoorbeeld de manier van werken en de structuur etcétera – te leren zien en zo positief bij te dragen aan beter beleid.
Daarbij lijkt het een essentiële voorwaarde om enkele onafhankelijke mensen als 'kritische toetsers' erbij te betrekken en het niet louter een 'thuiswedstrijd' te laten zijn. Vooral organisatie-agogen zullen hier een duidelijke

taak kunnen verrichten. Dat was althans in het beschreven voorbeeld onze ervaring.

Literatuur

Ansoff, I. H., *Corporate Strategy,* New York, Mc Graw Hill, 1965.
Cauenbergh, A. van, N. A. A. van Robaeys, *Strategische gedrag.* Deventer, Kluwer, 1978.
Kuypers, G., *Beginselen van beleidsontwikkeling A en B.* Muiderberg, Coutinho, 1980.
Snellen, I., *Benaderingen in strategie formulering,* Alphen aan den Rijn, Samsom, 1975.

Schema 1. *Proces van agogische beleidsontwikkeling - A.B. methode*

1. Stel vast wie relevante actoren zijn, zowel in de organisatie zelf als in de 'omgeving'. Dit zijn personen en groepen die betrokken zijn bij het beleid van de organisatie, bijvoorbeeld belanghebbenden, uitvoerenden, besluitvormers.
2. Ondervraag een zodanig aantal van deze actoren dat redelijkerwijs mag worden aangenomen dat het overgrote deel van de bij hen levende visies naar voren zal komen.
3. Bepaal of deze gesprekken individueel en/of in groepen gevoerd zullen worden.
4. Inventariseer in de gesprekken knelpunten, wensen, verwachtingen e.d. ten aanzien van (het beleid van) de organisatie.
5. Garandeer dat de gespreksresultaten anoniem zullen worden verwerkt.
6. Geef de essenties uit de gesprekken telkens in korte samenvattingen weer, teneinde te kunnen nagaan of de gemaakte opmerkingen juist zijn begrepen.
7. Maak ter plekke korte aantekeningen.
8. Werk onmiddellijk na een gesprek de aantekeningen uit tot kernachtig geformuleerde uitspraken en zet elke uitspraak op een aparte kaart.
9. Geeft door middel van de kleur van de kaart aan uit welke groepering een uitspraak afkomstig is (zonder afbreuk te doen aan punt 5).
10. Noteer op de kaart, indien een opmerking tijdens verschillende gesprekken is gemaakt, hoe vaak dit het geval is en door welke groepen.
11. Zoek vervolgens onderwerpen die op meer kaarten aan de orde komen en bundel de kaarten dienovereenkomstig.
12. Presenteer deze gegevens aan een groep in de organisatie, waarin minimaal de leidinggevende en beleidsgeoriënteerde medewerkers aanwezig zijn; verbreed hierdoor het draagvlak in de organisatie voor het beleidsontwikkelingsproject.
13. Laat deze groep kennis nemen van de verzamelde informatie en vervolgens de onderwerpen rangordenen in volgorde van prioriteit.
14. Laat de groep uit zijn midden een kleine werkgroep samenstellen, die – samen met de adviseur – beleidsvoorstellen gaat ontwikkelen.
    Zorg dat in deze werkgroep ook het besluitvormend niveau is vertegenwoordigd.
15. Organiseer in de komende periode regelmatig terugkoppelingsbijeenkomsten met de in punt 12 genoemde groep; teneinde ook daar de nodige steun te krijgen voor de tot dat moment in de werkgroep ontwikkelde ideeën en ook suggesties te krijgen in welke richting moet worden verder gewerkt.
16. Laat de werkgroep alle kaarten bestuderen – in de volgens punt 13 bepaalde volgorde – en ga daarbij na:
    a. welke algemene tendenzen kunnen worden onderkend;
    b. welke met elkaar strijdige wensen door de verschillende actoren worden genoemd;
    c. welke bruikbare mogelijkheden naar voren worden gebracht.
17. Ga als werkgroep vervolgens na:
    a. welke externe randvoorwaarden ten aanzien van het beleidsterrein bestaan;

b. welke interne randvoorwaarden (uitgangspunten) de organisatie heeft gekozen met betrekking tot het beleidsterrein.

18. Geef ten slotte aan als werkgroep in welke richting het beleid zou kunnen worden bijgesteld, c.q. nieuw beleid zou kunnen worden ontwikkeld.

19. Leg deze gegevens vast in een schema waarin in vakjes kort de elementen die tijdens de stappen 16, 17, en 18 naar voren zijn gekomen worden weergegeven en door middel van pijlen de onderlinge relaties worden aangegeven.
Werk zo alle (gegroepeerde) kaarten af.

20. Maak met de werkgroep een tweede ronde langs alle behandelde onderwerpen aan de hand van de in 19 genoemde schema's:
   a. maak daarbij keuzes die nog niet gemaakt waren;
   b. ontwikkel oplossingen voor nog openstaande problemen;
   c. let daarbij vooral op de onderlinge samenhang tussen de verschillende onderwerpen.

21. Verwerk de zo gecompleteerde en gereduceerde schema's tot beleidsteksten op de volgende wijze:
   a. geef weer welke statements met name een rol hebben gespeeld bij het formuleren van het beleid;
   b. noem de randvoorwaarden die – als externe invloeden – de beleidsruimte beperken;
   c. noem de uitgangspunten die de organisatie zelf kiest en die eveneens een inperking van de mogelijke beleidsalternatieven betekenen;
   d. formuleer kernachtig de hoofddoelstelling van het beleid;
   e. licht dit eventueel toe.
   f. geef aan hoe deze doelstelling moet worden gerealiseerd (wegen, middelen, tijd).

22. Organiseer bijeenkomsten waar zowel de medewerkers van de organisatie zelf als ook de overige relevante actoren hun oordeel kunnen uitspreken over de beleidsnota.

23. Laat de organisatie op de daartoe gebruikelijke wijze een definitieve beslissing nemen over de beleidsnota.

24. Werk de in de beleidsnota genoemde punten verder uit in concrete activiteiten (aansluitend op punt 21f).

25. Organiseer een – tijdelijke – structuur ter bewaking van de uitvoering.

26. Stel momenten vast waarop het beleid wordt geëvalueerd.

7 Innovatiestrategie-ontwikkeling

het 'Social-Interaction'-model als veranderkundig instrument

A. J. COZIJNSEN
R. A. C. HOKSBERGEN

1. Inleiding 106
2. Het innovatieproces in de dag-/avondscholen volgens het 'Social-Interaction'-model 108
3. De innovatiestrategie van de dag-/avondscholen 118
4. Het 'Social-Interaction'-model als veranderkundig instrument 121

1. Inleiding

Het beeld van de school als zijnde een van nature stabiel sociaal systeem en daardoor nauwelijks in staat tot het zelfstandig invoeren van belangrijke vernieuwingen werd vrij recentelijk nog door de meeste auteurs[1] onderschreven. Dit beeld lijkt echter niet meer van toepassing op de dag-/avondscholen voor volwassenen in Nederland. Immers, in deze tak van onderwijs met momenteel ongeveer 120.000 cursisten heeft de laatste tien jaar een groot aantal innovaties plaats gevonden. Onder *innovatie*[2] verstaan we heel ruim de invoering van ieder nieuw idee, werkwijze of methode, zowel op het gebied van opleidingsmogelijkheden, als op onderwijskundig en organisatorisch terrein (bijvoorbeeld de invoering van het dagonderwijs voor volwassenen).
In dit artikel zullen we allereerst de vele innovaties die zich in het laatste decennium hebben voorgedaan in het dag-/avondonderwijs systematisch inventariseren.
Gezien de verschillende innovaties waarmee dit schooltype is en wordt geconfronteerd, is het in organisatie-agogisch opzicht relevant om tevens aandacht te besteden aan het verloop van het innovatie-proces. Er bestaat namelijk weinig inzicht in de wijze waarop dergelijke instellingen innoveren. Nog maar nauwelijks is er in ons land sprake van theorievorming met

betrekking tot dergelijke organisatie-agogische acties. Onderzoek(-sresultaten) om deze acties op een verantwoorde wijze te steunen, zijn er nog minder. Een systematische beschrijving en analyse van zo'n innovatie-proces zal ons inziens een organisatie-agogische inbreng bij het ontwerpen van een innovatiestrategie ten behoeve van onderwijsinstellingen vergemakkelijken.

Uiteraard hebben de scholen respectievelijk heeft deze totale onderwijssector via bepaalde innovatiestrategieën gewerkt, zij het in veel gevallen zonder de actieve en bewuste lading die in het begrip strategie besloten ligt. Voor onze beschrijving en de hiervóór genoemde doelstelling op organisatie-agogisch terrein is het relevant de vraag te beantwoorden welke innovatiestrategie de meeste dag-/avondscholen gevolgd blijken te hebben zowel om op de hoogte te komen van één of meer specifieke innovaties als om deze uiteindelijk te aanvaarden.
Om de hiervoorgenoemde vraag te kunnen beantwoorden maken we gebruik van het zogeheten *'Social-Interaction'-model*[3] (S.I.-model) (zie Havelock, 1969, 1973).
Andere bestaande innovatie-modellen, zoals bijvoorbeeld het *Problem-Solving*-model (P.S.-model) en het *Research development and Diffusion*-model (R.D.- en D-model), lijken daartoe minder geschikt.
Zo staat bij het P.S.-model de vraag centraal hoe een organisatie zelfstandig een innovatie kan ontwikkelen op basis van de eigen (probleem)behoeften. Het probleem-oplossingsproces, zoals zich dat binnen één instelling afspeelt, krijgt de volle aandacht. In dit model worden bovendien nog geen 'bestaande' innovatie-concepten verondersteld.
Ditzelfde geldt in feite ook voor het R.D.- en D.-model. Daar heeft men vooral oog voor het wetenschappelijk onderzoek dat aan de basis ligt van de voorgestelde innovatie. Daarnaast gaat de belangstelling uit naar de wijze waarop onderzoeksinstellingen 'kant-en-klare innovaties' verspreiden naar de gebruikers.
Het S.I.-model daarentegen veronderstelt dat er al vrij concrete innovatievoorstellen zijn. Dit model beschrijft dan de planmatige aspecten van het verspreidings- en aanvaardingsproces van een innovatie binnen een grotere groep sociale systemen. Dit is precies de situatie waar wij mee te maken hebben.
Het model heeft het grote voordeel dat het ons de mogelijkheid biedt het verloop van één of meer specifieke innovaties, die door meer dag-/avondscholen zijn geïnitieerd systematisch te beschrijven: hoe is de leiding op de hoogte gekomen van de innovatie; welke doelen worden daarmee beoogd; is er aandacht geschonken aan de 'gevolgen' van deze vernieuwing voor de

organisatie(leden); is er al mee geëxperimenteerd en wie waren betrokken bij de uiteindelijke besluitvorming om de innovatie al dan niet te aanvaarden?
Kortom vragen die de organisatie-agoog al heel wat aanwijzingen kunnen geven over mogelijke knelpunten die zich tijdens de implementatiefase,[4] dus na de aanvaardingsfase, nog specifiek kunnen voordoen. Bij een nog te ontwikkelen innovatiestrategie kan hij daar dan terdege rekening mee houden. In die zin kan het S.I.-model dus ook dienstig zijn als instrument om een vooronderzoek te doen alvorens direct over te gaan tot allerlei implementatie-activiteiten.
Bij het S.I.-model wordt een vijftal fasen in het innovatieproces onderscheiden. Bovendien wordt uitgegaan van de veronderstelling dat in deze verschillende fasen specifieke massa-media en (inter)persoonlijke relaties een belangrijke rol spelen.
De meeste uitgangspunten en veronderstellingen in dit model berusten op onderzoeksresultaten uit de landbouwsector. Desalniettemin veronderstelt één van de ontwerpers van het S.I.-model, dat het innovatieproces in verschillende sectoren (bijvoorbeeld landbouw, geneeskunde en onderwijs) door dezelfde wetmatigheden wordt beheerst.

Het voorgaande samenvattend komen we dus voor onze probleemstelling tot een tweeledige functie van het S.I.-model.
In de eerste plaats is het aan de hand van de praktische invulling van de eerder genoemde beschrijvingselementen van dit model mogelijk een beeld te krijgen van de karakteristieke kenmerken van de innovatiestrategie die de meeste dag-/avondscholen hebben gevolgd, tot en met de aanvaardingsfase (par. 2). Tegelijkertijd zal blijken in hoeverre de uitgangspunten en veronderstellingen van dit model ook gelden voor deze onderwijssector.
Voor dit onderzoek zijn twintig schoolleiders geïnterviewd.
In de tweede plaats willen we dit artikel besluiten met enkele opmerkingen over de relevantie van het S.I.-model, als veranderkundig instrument, voor de organisatie-agoog om een innovatiestrategie te ontwikkelen (par. 3).

2. Het innovatieproces in de dag-/avondscholen volgens het 'Social-interaction'-model

Elk innovatieproces kent een bepaalde ontstaansgeschiedenis. Voor ons was het mogelijk – vooral doordat de meeste innovaties die door de dag-/avondscholen zijn aanvaard een vrij recent karakter hebben – hierover wat

meer te weten te komen. De laatste tien jaar hebben de meeste dag-/avondscholen 29 verschillende innovaties geïntroduceerd op opleidings-, onderwijskundig- en organisatorisch gebied.
Uit onze twintig interviews kwam naar voren dat zowel enkele instanties als bepaalde personen[5] daarop van grote invloed zijn geweest.
Vrijwel alle vertegenwoordigers in de sector dag-/avondonderwijs zijn het er over eens dat via deze instanties en/of personen de oorsprong van vele innovaties is te achterhalen. Daarmee is dus meteen de vraag beantwoord 'waar komen innovatievoorstellen in hoofdzaak vandaan?'. Veel minder inzicht bestaat er in de vraag hoe het innovatieproces in de dag-/avondscholen zelf verloopt en welke factoren daarop van invloed zijn. Of anders gezegd: hoe verloopt de doorstroming van de innovatie(voorstellen) nu feitelijk naar de praktijk van de dag-/avondscholen? En welke communicatiekanalen zijn daarop van invloed? Het antwoord op deze vragen geeft ons meer inzicht in het opmerkelijke verschijnsel dat zoveel dag-/avondscholen in een zo kort tijdsbestek zoveel innovaties hebben ingevoerd. We maken gebruik van het 'Social-Interaction'-model (S.I.-model).
In ons onderzoek hebben wij dit model toegepast op vier innovaties:[6]

1. insluizing open-school-werkwijze;
2. cursorisch onderwijs;
3. moeder-mavo;
4. didactische innovaties (leermateriaal, werkvormen en lesmethoden).

We hebben dus niet al de eerder genoemde 29 innovaties bij ons onderzoek betrokken.

Aansluitend bij wat al over het S.I.-model is gezegd geven we hier nog een aantal karakteristieken.
Het S.I.-model is voor het eerst in 1969 door Havelock[7] in zijn standaardwerk *'Planning for Innovation through Dissemination and Utilization of Knowledge'*, onder deze naam gepresenteerd. Zoals de titel al aangeeft worden in dit model de *planmatige aspecten van het verspreidings- en aanvaardingsproces (diffusie en adoptie proces) van een innovatie* weergegeven. Havelock richt zich voornamelijk op innovaties in één sociale categorie (bijvoorbeeld boeren, artsen of docenten) of in organisaties (bijvoorbeeld de dag-/avondscholen). Hij steunt daarbij op de resultaten van een zeer uitgebreid literatuuronderzoek. Hij analyseerde 3931 publikaties, waarvan 674 over het onderwijs.
Aan het S.I.-model, dat tegelijkertijd de voornaamste en overeenkomstige elementen aangeeft van een bepaald type innovatiestrategie, zijn de volgen-

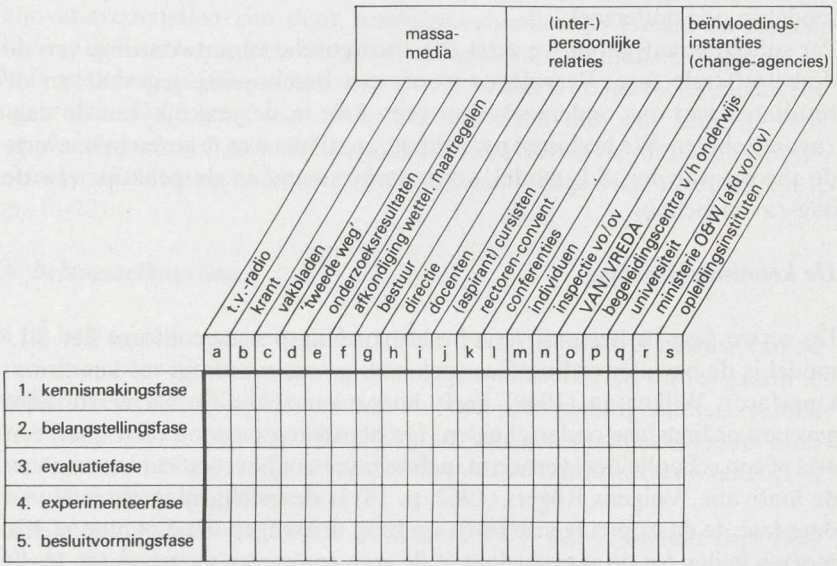
de specifieke kenmerken te onderscheiden:
- innovaties worden verspreid via een ingewikkeld netwerk van sociale relaties;
- het innovatieproces verloopt in fasen;
- in verschillende te onderscheiden fasen spelen specifieke media en interpersoonlijke relaties een belangrijke rol;
- de aanvaarding van een innovatie door een relatief kleine groep invloedrijke personen (vergelijk: *key influentials* of *opinion leaders*) is bepalend voor de aanvaarding door de rest van de groep c.q. organisaties.

Bij de verdere uitwerking van bovenstaande kenmerken grijpt Havelock grotendeels terug op de reeds in 1963 verschenen synthesestudie van Rogers. Rogers brengt in zijn basiswerk *The diffusion of innovation* een synthese tot stand in de ongeveer vijfhonderd door hem bestudeerde empirische studies op het gebied van de verspreiding en aanvaarding van innovaties die in hoofdzaak in de landbouwsector plaats vonden.
Zo vat Havelock, in navolging van Rogers, de verspreiding en aanvaarding van een innovatie op als een individueel besluitvormingsproces, ongeacht of dit nu gaat om een boer of een schoolleider.
In dit besluitvormingproces zijn de volgende fasen te onderscheiden:
1. bewustwordingsfase (*awareness stage*);
2. belangstellingsfase (*interest stage*);
3. evaluatiefase (*evaluation stage*);
4. experimenteerfase (*trial stage*);
5. aanvaardingsfase (*adoption stage*).

Havelock (1969) meent dat dit innovatie-besluitvormingsproces in verschillende sectoren (zoals landbouw, geneeskunde en onderwijs) door dezelfde wetmatigheden wordt beheerst.
Hij gaat daarbij uit van de volgende veronderstellingen.
- In de eerste twee fasen van het innovatie-besluitvormingsproces spelen voornamelijk onpersoonlijke media (massa-media en beïnvloedingsinstanties) een dominante rol;
- In de laatste drie fasen daarentegen hebben de interpersoonlijke relaties de grootste invloed;
- Een innovatie bereikt het eerst de zogeheten 'opinie-leiders' of 'invloedrijke personen' die het op hun beurt doorgeven aan hun collega's.

Naar analogie van het voorgaande willen wij met behulp van het S.I.-model, zoals wij dat in onderstaande figuur hebben uitgewerkt, innovatieprocessen in de dag-/avondschool analyseren.

Figuur 1 *Het S.J.-model als hulpmiddel bij de analyse van innovatieprocessen in de dag/avondschool**



Toelichting op de genoemde categorieën
'tweede weg': een periodiek voor avond- en dagonderwijs aan volwassenen;
VAN: Vereniging van Besturen van Avondscholen en -Scholengemeenschappen in Nederland;
VREDA: Vereniging van Rectoren/directeuren en Docenten aan Avondcolleges.

Havelock (1969) heeft binnen het S.I.-model alleen een onderscheid gemaakt tussen massa-media en (inter)persoonlijke relaties. Wij hebben daar, in navolging van Rogers, de zogeheten 'beïnvloedings-instanties' (vgl. *change-agencies)* aan toegevoegd. Juist door deze aanvulling kan een meer adequaat beeld worden verkregen van de rol die met name officiële instanties spelen in het gehele innovatieproces. Implicaties voor het verder ontwikkelen van een adequate ondersteuningsstructuur ten behoeve van de dag-/avondscholen zouden daaraan verbonden kunnen worden.

We hebben bepaalde fasen – dit eveneens ter aanvulling op het model van Havelock – wat verder uitgewerkt. Zo hebben we in de belangstellingsfase motieven onderscheiden die een rol spelen om de belangstelling van een

schoolleider voor een bepaalde innovatie op te wekken. In de evaluatiefase hebben we een reeks evaluatiepunten geformuleerd aan de hand van kenmerken die aan de innovatie zijn te onderscheiden. In die zin lijkt het model het ook beter mogelijk te maken om de innovatiestrategie van de dag-/avondscholen uitvoerig en genuanceerd te beschrijven.

Ten slotte nog enkele opmerkingen over de praktische invulling van het model in ons onderzoek.
Per subparagraaf geven we eerst een theoretische verantwoording van de desbetreffende fase. Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van de resultaten van ons onderzoek over deze fase in de praktijk van de dag-/avondscholen. We besluiten per subparagraaf met aan te geven in hoeverre de theorie van het S.I.-model wordt ondersteund in de praktijk van de dag-/avondschool.

De kennismakingsfase

De eerste fase in het innovatie-besluitvormingsproces conform het S.I.-model is de bewustwordingsfase (ook wel: gewaarwordings- of kennismakingsfase). Wilkening (1949) heeft hoogstwaarschijnlijk als eerste deze gewaarwordingsfase onderscheiden. De betrokken persoon (een boer, een arts of een schoolleider) verneemt in deze fase voor het eerst het bestaan van de innovatie. Volgens Rogers (1962, p. 18) is de belangrijkste functie van deze fase de daarop volgense fasen op gang te brengen die dan uiteindelijk moeten leiden tot de aanvaarding óf de verwerping van de innovatie. In dit verband snijdt hij het vraagstuk van de kip en het ei aan: leidt een behoefte aan verandering tot de bewustwording van een innovatie of is het nu juist de gewaarwording die ten slotte de behoefte aan zo'n innovatie schept? Deze laatste mogelijkheid is het meest waarschijnlijk, maar de meningen zijn hierover verdeeld.
Meer gemeenschappelijk zijn de vertegenwoordigers van de *diffusie- en adoptie*-studies in hun standpunt met betrekking tot het relatieve belang van de verschillende communicatiekanalen in deze fase. Uit de meeste studies komt naar voren dat *onpersoonlijke, cosmopolitische informatiebronnen* in de kennismakingsfase de meeste invloed hebben. Zo blijkt bijvoorbeeld uit een onderzoek van Van den Ban (1965, pp. 1-14) dat in het algemeen 70 procent van de landbouwers via landbouwbladen en radio worden geïnformeerd over het bestaan van nieuwe methoden. Diametraal daar tegenover staat dat slechts 4 procent van de landbouwers verklaren dat bovenstaande informatiebronnen hen ertoe hebben gebracht tot de toepassing van de methode over te gaan.

In de situatie van de dag-/avondscholen constateren we echter dat noch massa-media, noch zogeheten cosmopolitische informatiebronnen enige rol van betekenis hebben gespeeld in de kennismakingsfase. Voor alle vier innovaties werd aan het 'rectorenconvent' de meeste (69 procent van de schoolleiders) invloed toegekend. Hieruit blijkt dat juist de persoonlijke relaties die de schoolleiders op het rectorenconvent kunnen onderhouden een grote rol spelen in het kennisnemen van verschillende innovaties. Veel innovatievoorstellen zijn door sommige schoolleiders (veelal de *opinion leaders*) of door bepaalde vertegenwoordigers van het ministerie van O. en W. (veelal de *key influentials*) dan ook voor het eerst op het rectorenconvent ingebracht. Deze gang van zaken komt overeen met wat Katz de *two-step-flow hypothesis*[8] noemt. Bij de eerste stap bereikt de innovatie de opinieleiders die deze op hun beurt doorgeven aan collega's (zie Van Riel, 1981, pp. 16-22).

De belangstellingsfase

In de belangstellingsfase is de betrokken persoon zich wèl bewust van de innovatie, maar hij is nog niet voldoende gemotiveerd zich verder daarin te verdiepen. De betrokkene heeft zich ook nog geen mening kunnen vormen over het voordeel ervan met betrekking tot de eigen situatie. Hij moet eerst duidelijker voor ogen krijgen wat het nut van zo'n innovatie nu feitelijk is voor de eigen praktijksituatie.
Door sommige auteurs (March en Simon, 1958, p. 178) wordt deze fase ook als een onderzoeksfase in een probleemoplossingsproces getypeerd: de betrokkene moet onderzoeken welk doel met de innovatie wordt nagestreefd. Deze fase wordt dan ook veel meer bepaald door *motieven* dan door media. Wel kunnen de massa-media, zoals door de meeste auteurs wordt verondersteld, een belangrijke rol spelen in het verder ontwikkelen van de motivatie. Voor de schoolleiders van de dag-/avondschool zijn de volgende motieven het belangrijkste geweest bij het verkrijgen van een grotere belangstelling voor alle vier innovaties:

1. het aantrekken van nieuwe doelgroepen (45 procent van alle ondervraagde schoolleiders)[9];
2. veel vraag vanuit de instelling (cursisten/docenten) en buiten de instelling (w.o. adspirant-cursisten) 35 procent;
3. knelpunten in het bestaande werk (5 procent).

De evaluatiefase

In de evaluatiefase (of beoordelingsfase) probeert de betrokkene de voor- en nadelen van de innovatie af te wegen. Of zoals Rogers (1962, p. 83) deze fase formuleert: de betrokkene past de innovatie mentaal toe op zijn huidige en toekomstige situatie en besluit dan of hij al dan niet zo'n innovatie zal uitproberen. Hij moet voornamelijk een beoordeling maken over de 'gevolgen' *(innovation-consequences)* van de innovatie voor hemzelf en zijn organisatie.
Deze fase is daarom meer ontvanger-georiënteerd dan zender-georiënteerd. Personen kunnen hem daarbij meer behulpzaam zijn dan massa-media. Massa-media brengen immers boodschappen over die te algemeen zijn om de ontvanger duidelijke feedback te geven op zijn evaluatie (Rogers, 1962, p. 84). In 1971 noemen Rogers en Shoemaker (1971) verschillende evaluatiepunten die worden geformuleerd aan de hand van een reeks 'kenmerken' die aan een innovatie zijn te onderscheiden:

- relatief voordeel – er worden meer knelpunten opgelost dan dat er zich nadelen zullen voordoen; bijvoorbeeld teveel veranderingen in de organisatie die op dat moment niet kunnen worden opgevangen;
- overeenstemming met de waarden en normen van de ontvanger;
- complexiteit – de mate waarin een innovatie is te begrijpen en toe te passen;
- beproefbaarheid – de mate waarin een innovatie op beperkte schaal is uit te proberen;
- communiceerbaarheid – de mate waarin de innovatie makkelijk is uit te leggen, respectievelijk is te vertalen voor de mensen die uiteindelijk met zo'n innovatie om moeten gaan;
- vergelijkbaarheid – de mate waarin een innovatie ergens anders al is toegepast;
- kosten.

Dergelijke 'kenmerken' geven een eerste mogelijkheid om een overzicht te krijgen (voorafgaand aan de implementatiefase) van de gevolgen van een innovatie voor de organisatie en de organisatieleden. Een fase dus die van het grootste belang is voordat men beslist om met een vernieuwing te experimenteren, respectievelijk te aanvaarden.
Maar een die ook van betekenis is voor de implementatiefase. Indien namelijk bij het implementeren niet of onvoldoende aandacht wordt geschonken aan de verschillende evaluatiepunten, dan kunnen zich allerlei discrepanties in het organisatie-functioneren voordoen.[10]

De schoolleiders hebben voor alle vier innovaties in de volgende mate aandacht geschonken aan de evaluatie-punten:
1. communiceerbaarheid (90 procent);
2. complexiteit (36 procent);
3. beproefbaarheid (36 procent);
4. overeenstemming (36 procent);
5. kosten (27 procent).

Opvallend is dat de schoolleiders nauwelijks aandacht hebben gehad voor het evaluatiepunt 'relatief voordeel'. De schoolleider besteedt dus in feite weinig aandacht aan de vraag of de innovatie niet teveel veranderingen met zich meebrengt voor de gehele organisatie (roostertechnische, administratieve, personele en didactische veranderingen als gevolg van bijvoorbeeld de invoering van een nieuw curriculum), respectievelijk aan de vraag in hoeverre eventuele knelpunten wel dan niet kunnen worden opgelost.
Over het algemeen kan worden gesteld dat een grote groep schoolleiders zich van de meeste evaluatiepunten weinig expliciet bewust is geweest. Bovendien doet de schoolleider in hoofdzaak de evaluatie-activiteiten alleen. Nog maar weinig wordt de organisatie (bijvoorbeeld een werkgroep van docenten) als instrument gehanteerd bij de ondersteuning van deze activiteiten. Tevens zal in deze fase – samenhangend met de activiteiten die noodzakelijk zijn om aandacht te schenken aan deze evaluatiepunten – van de kant van de schoolleider worden verwacht dat hij specifiek de rol van change-agent zal gaan vervullen. Het is evenwel de vraag of hij daarvoor over voldoende tijd en voldoende professionaliteit beschikt.

De experimenteerfase

In de experimenteerfase gaat de betrokkene vervolgens de innovatie op een beperkte schaal toepassen. Het idee om de innovatie in de praktijk uit te proberen is dan al in de evaluatiefase beslist. De gebruikswaarde van zo'n innovatie in de eigen praktijksituatie moet nu worden beproefd. Meer inzicht in het nut en de betrouwbaarheid ervan is in deze fase (Rogers, 1962, p. 84) een noodzakelijke voorwaarde om definitief te beslissen over de aanvaarding.

Uit onderzoek in de landbouwsector komt duidelijk naar voren dat boeren pas overgaan tot de aanvaarding van een innovatie nadat ze deze eerst op experimentele basis in de eigen situatie hebben getoetst. Zo toonden Ryan en Gross (1943) aan dat ondanks het feit dat de voordelen van een bepaald

soort *(hybrid)* mais al door verschillende boerencoöperaties was gedemonstreerd, de boeren er niettemin op stonden toch nog eerst zelf deze mais op kleine schaal uit te proberen. Verder vermeldt het onderzoek Van den Ban[11] dat 43 procent van de landbouwers verklaarden dat zij overgegaan waren tot het gebruik van een nieuwe landbouwmethode *nadat* zij deze hadden zien functioneren bij collega's.

Voordat we een reële vergelijking kunnen maken met de dag-/avondscholen moeten we vooral met betrekking tot deze fase eerst een aantal essentiële verschilpunten noemen tussen enerzijds de landbouwsector en anderzijds de onderwijssector.

- In de landbouwsector is het nut en de betrouwbaarheid van een innovatie (zoals bijvoorbeeld een nieuw soort insecticide, een nieuw soort mais of een nieuwe tractor) op basis van objectievere gegevens te beproeven dan in de onderwijssector (denk hier bijvoorbeeld aan 'ervaringsleren' als nieuwe didactische methode).
- In de landbouwsector kan een boer zelfstandiger het nut en de betrouwbaarheid testen dan in de onderwijssector. In de onderwijssector is degene die met een innovatie experimenteert en degene die uiteindelijk beslist over de aanvaarding van zo'n innovatie veelal niet één en dezelfde persoon.
- In de landbouwsector speelt de factor financieel risico een veel grotere rol dan in de onderwijssector (Giacquinta, 1975, p. 109). Het ligt voor de hand dat een landbouwer – die veelal zeer veel geld uit het eigen bedrijf moet neertellen voor een nieuwe landbouwmachine – allereerst het nut en de betrouwbaarheid van de innovatie wil vaststellen alvorens definitief tot de aanvaarding over te gaan. In de onderwijssector wordt het financiële risico gedragen door de overheid. In verschillende studies die zich op de onderwijssector hebben gericht, wordt dan ook geconcludeerd dat de experimenteerfase in het geheel van het innovatiebesluitvormingsproces zelden een belangrijke rol speelt.

Eenzelfde beeld zien we in de praktijk van de dag-/avondschool. Een uitspraak van een schoolleider illustreert dit:
'Pas nadat we een besluit over de aanvaarding van een innovatie hebben genomen, gaan we experimenteren; lukt het goed dan gaan we door; lukt het niet dan stoppen we.' Deze aanpak zien wij bij de invoering van de dag-MAVO voor volwassenen, het cursorisch onderwijs en ten dele bij de introductie open-school-werkwijze. Bij de uitvoering van deze innovaties bestaat overeenkomst met de onderzoeksresultaten van Van den Ban. In ons

geval blijkt duidelijk dat een aantal scholen met betrekking tot bovenstaande drie innovaties als voorbeeld heeft gediend voordat de meerderheid eveneens overging tot de aanvaarding van de desbetreffende innovaties.
Een uitzondering hierop vormen de didactische innovaties.
Bij deze innovaties is namelijk wel in de meeste gevallen eerst geëxperimenteerd voordat definitieve besluitvorming over de aanvaarding plaatsvindt.
De docenten hebben bij dergelijke innovaties ook veel meer invloed bij het al dan niet aanvaarden ervan. Bij verdere navraag bleek in de dag-/avondschool deze experimenteerfase zich in hoofdzaak af te spelen in de eigen klassituatie van de docenten.
Van massa-media of andere beïnvloedingsinstanties ondervinden zij slechts geringe ondersteuning.
Bijscholing in de vorm van een training, werkgroep of cursus blijkt weinig of in het geheel niet te gebeuren.
Dit geldt ook voor voorlichting, demonstratie, mondelinge toelichting en advisering en/of begeleiding van de kant van bijvoorbeeld begeleidingscentra voor het onderwijs, opleidingscentra of universiteiten. Alleen sectiehoofden en het rectorenconvent bleken enige rol van betekenis te spelen in deze fase.

De besluitvormingsfase

Ten slotte volgt de fase van de besluitvorming. Ongetwijfeld zijn er ook in de voorgaande fasen besluitvormingsmomenten aanwezig (wel of niet een innovatie uitproberen bijvoorbeeld). Maar in de besluitvormingsfase moet expliciet een beslissing worden genomen over het definitief verwerpen of het definitief aanvaarden van het nieuwe idee.
Het afwegen van de resultaten uit de voorgaande fasen en de beslissing om de innovatie – veelal op grotere schaal – te gaan toepassen is uiteraard een belangrijk moment. In de literatuur worden met betrekking tot deze fase drie beslissingsvormen onderscheiden (zie Rogers en Shoemaker, 1973, p. 36):

1. *vrijwillig-individuele beslissingen:* het individu neemt zijn beslissing ongeacht wat de andere leden van zijn organisatie beslissen;
2. *collectieve beslissingen:* de meeste leden van de organisatie stemmen in met de beslissing, en allen moeten zich conformeren aan de beslissing als deze eenmaal is genomen (de betrokkene heeft enige invloed op de te nemen beslissing);
3. *autoritaire beslissingen:* de beslissing wordt door andere personen, veelal met een bepaalde machtspositie, aan de betrokkene opgedrongen.

In de praktijk zal men vaak mengvormen tegenkomen. Wel blijkt, aldus Rogers en Shoemaker (1973, pp. 36-37), dat collectieve en autoritaire beslissingsvormen in de praktijk van organisaties, zoals scholen, fabrieken en vakbewegingen, meer voorkomen dan vrijwillig-individuele beslissingen. Volgens beide auteurs wordt deze laatstgenoemde beslissingsvorm het meest gehanteerd in de landbouwsector.
De gecombineerde 'autoritair-collectieve' beslissingsvorm is in de dag-/avondschool het meest herkenbaar. Over het algemeen genomen neemt namelijk de schoolleider de beslissing en dit gebeurt meestal na overleg met de conrectoren, soms met de docenten en het bestuur. Na het besluit van de schoolleider stemmen veelal de meeste leden van de organisatie in met de genomen beslissing. In deze combinatievorm lijkt de autoritaire beslissingsvorm wel wat meer te overheersen. Dit laatste komt mede tot uitdrukking in de rangorde van invloed die door de schoolleiders zelf wordt toegekend aan de besluitvormingsfase:

1. de schoolleider;
2. de docenten;
3. het bestuur (bij bijzondere scholen heeft het bestuur meer invloed dan bij openbare scholen).

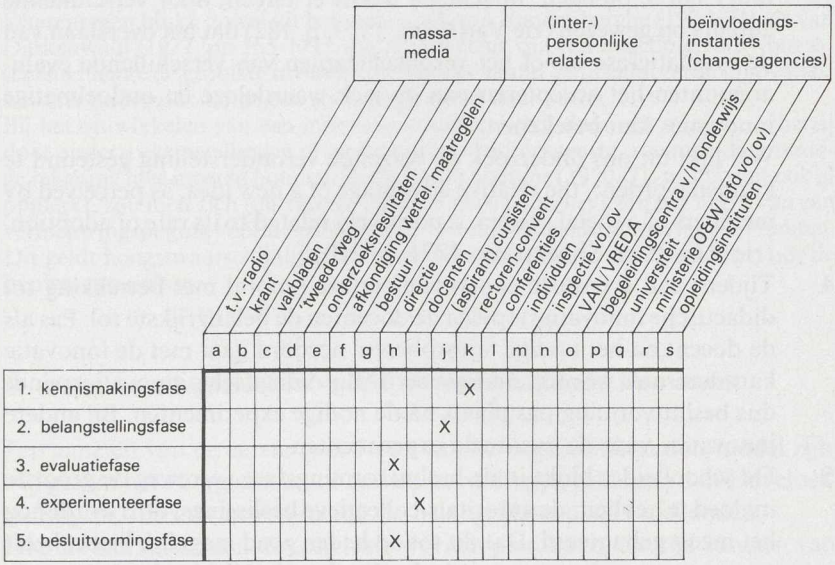
3. De innovatiestrategie van de dag-/avondschool

Met behulp van het S.I.-model hebben we in de voorgaande paragrafen een aantal feiten en inzichten met betrekking tot het verloop van het innovatieproces bij vier verschillende innovaties geordend. Dit laatste stelt ons in staat een beschrijving te geven welke innovatiestrategie de dag-/avondschool in hoofdzaak volgt (zie figuur 2 op p. 119).

Samenvattend zijn de karakteristieke kenmerken van de innovatie-strategie van de dag-/avondschool de volgende.

1. Een kleine groep invloedrijke personen *(opinion leaders)* speelt een belangrijke rol in de kennismakingsfase om, voornamelijk via het conrectorenconvent, innovatievoorstellen door te geven aan collega-schoolleiders. Daarnaast blijkt dat een 'afkondiging van een wettelijke maatregel' en het ministerie van O & W (afdeling VO/OV) in deze fase, als uitzonderingen, eveneens een niet onaanzienlijke rol van betekenis spelen.
   De veronderstelling van Katz (1957, pp. 61-78) dat een kleine groep invloedrijke personen (*key influentials* of *opinion leaders*) in deze fase

Figuur 2 *De innovatiestrategie van de dag-/avondschool volgens het S.I.-model*



de innovatie doorgeven aan hun collega's wordt dus gesteund. Daarentegen wordt de veronderstelling van Havelock (1969) en Rogers (1962) dat massa-media in deze fase de belangrijkste rol spelen niet gesteund.

2. Problemen en vragen van (nieuwe) cursisten hebben tijdens de belangstellingsfase, veel invloed op de oordeelsvorming van een schoolleider over het nut van een innovatie. Ook in deze fase lijkt de veronderstelling dat massa-media, met name geschreven voorlichting (zie Vandenberghe, 1970/71, p. 348), een doorslaggevende rol spelen, niet bevestigd te kunnen worden.
3. Tijdens de evaluatie-fase is de invloed van de leiding het grootst. De schoolleider schenkt in hoofdzaak aandacht aan evaluatiepunten die samenhangen met de gevolgen van de innovatie voor het functioneren van de docenten. Schoolleiders blijken betrekkelijk weinig aandacht te hebben voor de invloed van een innovatie op de totale schoolorganisatie. Dit kan voor het op de juiste wijze inbedden (vgl. implementeren) van een innovatie in de schoolorganisatie repercussies hebben. Om dit te realiseren moet wel specifiek rekening worden gehouden met de eisen die een innovatie aan de organisatie stelt om allerlei noodzakelijke veranderingen (bijvoorbeeld veranderingen in het leerplan,

deskundigheid van docenten, veranderingen in de organisatie-structuur) aan te brengen. Bovendien wordt er terecht door verschillende auteurs op gewezen (zie Van Gent, 1973, p. 182) dat het overslaan van de evaluatiefase en/of het veronachtzamen van verschillende evaluatiepunten het accepteren van op zich waardeloze en ondoelmatige innovaties kan betekenen.
Wel lijkt uit ons onderzoek de volgende veronderstelling gesteund te kunnen worden: 'the relative advantage of a new idea, as perceived by members of a social system, is positively related to its rate of adoption' (zie Rogers en Shoemaker, 1971, p. 350).

4. Tijdens een eventuele experimenteerfase (vooral met betrekking tot didactische innovaties) spelen de docenten de belangrijkste rol. Pas als de docent na het nodige 'uitproberen' accoord gaat met de innovatie kan deze ook worden doorgevoerd. Bij didactische innovaties vindt dus besluitvorming pas plaats ná de nodige experimenten. Bij andere innovaties vóór de eventuele experimenten.
5. De schoolleider blijkt in de besluitvormingsfase verreweg de grootste invloed te hebben; de autoritair-collectieve beslissingsvorm wordt nog het meest gehanteerd. Dat dit tot op heden goed mogelijk bleek, heeft te maken met de grote aandacht die de schoolleider heeft voor de gevolgen van de innovatie voor de docenten. Juist omdat hij veel oog heeft voor het aspect communiceerbaarheid van de innovatie krijgt hij kennelijk voldoende vertrouwen van het docentenkorps om met een en ander door te gaan. Hierbij zou wel eens van doorslaggevende betekenis kunnen zijn dat veel docenten slechts enkele uren lesgeven en daardoor ook een beperkte inspraakbehoefte hebben.
Onze onderzoeksresultaten lijken in ieder geval een ondersteuning van de hypothese van Rogers en Shoemaker (1971, p. 385): 'the rate of authorative innovation-decisions is faster by the authorative approach than by the participative approach'.

Bij al deze fasen is het opvallend dat noch massa-media, noch beïnvloedingsinstanties veel invloed hebben gehad op dit gehele innovatieproces. De T.V., radio, krant, vakbladen, inspectie, begeleidingscentra voor het onderwijs, instellingen in de volwasseneneducatie hebben volgens de schoolleiders zeer weinig of totaal geen invloed gehad.

Door Vandenberghe (1970/71, pp. 345-352) wordt dit beeld bevestigd. Zo schreef hij in 1970, weliswaar voor de Belgische situatie, dat er een duidelijk tekort aan instellingen (pedagogische centra en dergelijke) en personen *(change-agents)* is, die

de noodzakelijk geachte innovaties systematisch introduceren, begeleiden en evalueren.
Daarentegen blijkt, zowel uit het onderzoek van Vandenberghe (1970/71) als van Darkenwald (1977, pp 165-172), dat de directeur van een instelling voor volwasseneneducatie de grootste invloed heeft op het aantal geïntroduceerde innovaties. Uit ons onderzoek komt een soortgelijk beeld naar voren.
Bij het ontwikkelen van een innovatiestrategie, hetzij door een ministerie, hetzij door onderzoeksinstellingen of onderwijsbegeleidingscentra, zou men daar terdege rekening mee moeten houden. Zoals Vandenberghe (1970/71, p. 353) dat ook al opmerkt, zou men zich (als *change-agent* of *change-agency*) aan het begin van een vernieuwingspoging vooral op de directie van een bepaalde school moeten richten. Dit geldt hoogstwaarschijnlijk met name voor de initiatiefase en minder voor de implementatiefase.

4 Het 'social-interaction'-model als veranderkundig instrument

Ten aanzien van de eerste twee fasen van het social-interaction-model zijn wij, gezien het voorgaande, tot andere bevindingen gekomen dan Havelock en Rogers, die aan massa-media de belangrijkste plaats toekenden.
Hieruit kan misschien de conclusie worden getrokken, dat ten aanzien van de eerste twee fasen in het S.I.-model de onderwijssector andere wetmatigheden tijdens innovatieprocessen kent dan de landbouwsector. En dat daarom het S.I.-model minder algemeen van toepassing is dan Havelock en Rogers wel meenden. Het is uiteraard de vraag of voorgaande bevindingen geldigheid hebben voor het gehele onderwijs. Daarover kunnen pas nieuwe en andere onderzoeksgegevens uitsluitsel geven. Uiteindelijk zal voor een beschrijving van innovatieprocessen in het onderwijs het S.I.-model, met name in de kennismakings- en belangstellingsfase, aanpassing behoeven.
Voorts is de volgorde van de fasen (de besluitvorming komt soms vóór de experimenteerfase) niet altijd gelijk. Niettemin heeft het model zijn *waarde* als beschrijvingsmodel. Zo is het mogelijk om bij het verloop van innovatieprocessen genoemde fasen duidelijk te onderscheiden, en daardoor aandacht te schenken aan de eisen die tijdens een bepaalde fase in het innovatieproces aan mens en organisatie gesteld dienen te worden.
In ieder geval zouden de schoolleiders mede op basis van onze bevindingen zich meer bewust kunnen worden van de innovatiestrategie die zij hebben gevolgd.
Ook zou met name de organisatie-agoog wat gerichter gebruik kunnen maken van het S.I.-model, als veranderkundig instrument in zowel de initiatie- als de implementatiefase, om zo'n innovatiestrategie enigszins doelbewuster en doelgerichter te laten verlopen.
Hij zou daarbij onder meer gebruik kunnen maken van de inzichten zoals

deze in onderstaand schema nog eens volledigheidshalve zijn weergegeven.

Schema 1 *Het S.I.-model als veranderkundig instrument*

Fasen	*Vragen*	*Inzichten uit het S.I.-model*	*Aanwijzingen voor de organisatie-agoog*
1. Kennis-makings-fase	Hoe is de leiding op de hoogte gekomen van de innovatie?	Mogelijkheden om op de hoogte te komen van een innovatie: 1. massa-media 2. change-agencies 3. interpersoonlijke relaties.	In deze fase kan de organisatie-agoog (o.a.) aanwijzingen krijgen of de innovatie: • onder druk (bijv. ministerie i.v.m. subsidies, wettelijke maatregelen) of vrijwillig wordt geïnitieerd • al kant en klaar wordt aangeboden (via onderzoeksinstellingen e.d.) of nog veel speelruimte biedt voor de organisatie om zaken nog zelf uit te werken
2. Belang-stellings-fase	Welke doelen/verbeteringen worden met de innovatie beoogd?	Mogelijke doelen: 1. het oplossen van bestaande knelpunten in de eigen organisatie 2. iets nieuws willen proberen 3. het in aanmerking komen voor 'facilitaire voordelen' (w.o. subsidie, gebouwen, leermiddelen).	In de belangstellingsfase kan de o.a. aanwijzingen krijgen over: • de motivatie van de betrokkene (heeft het voordeel voor de leiding of de uitvoerende werkers?) • (on-)duidelijkheid die de betrokkenen hebben over de uiteindelijke doelen die men met de innovatie wil bereiken
3. Evaluatie-fase	Aan welke innovatie-gevolgen (vgl. 'consequences) heeft de leiding aandacht besteed alvorens te experimenteren en te beslissen?	Evaluatie-punten: 1. complexiteit 2. communiceerbaarheid 3. beproefbaarheid 4. overeenstemming 5. kosten 6. relatief voordeel.	De evaluatiefase is voor de o.a. van belang om na te kunnen gaan of: • aan alle gevolgen van de innovatie voor de organisatie (-leden) voldoende aandacht is besteed (is de innovatie nog in overeenstemming met de waarden van de betrokkenen?) • nog veranderingen c.q. aanpassingen (b.v. in de structuur, het beleid, leidinggeven, houding, kennis en vaardigheden) in de organisatie aangebracht moeten worden

Fasen	*Vragen*	*Inzichten uit het S.I.-model*	*Aanwijzingen voor de organisatie-agoog*
4. Experimenteerfase	Is er in de organisatie al geëxperimenteerd?	Experimenteermogelijkheden: 1. zelfstandig door de betrokkene in relatie tot cursisten/patiënten 2. voorlichting via de leiding 3. voorlichting via change-agencies 4. advisering/begeleiding van change-agencies 5. binnen een onderzoeksinstelling.	De experimenteerfase geeft o.a. aanwijzingen: • of het experimenteren binnen of buiten de eigen organisatie heeft plaatsgevonden • op welke onderdelen van de innovatie (betrouwbaarheid van leermiddelen of de vaardigheden van docenten) het experimenteren heeft plaatsgevonden.
5. Besluitvormingsfase	Op welke wijze heeft de besluitvormingsfase (aanvaardingsfase) plaatsgevonden?	Besluitvormingsmodellen: 1. vrijwillig-individueel 2. collectieve beslissingen 3. autoritaire beslissingen.	Deze fase kan de o.a. aanwijzingen geven over: • de tevredenheid die een innovatie uiteindelijk oplevert bij de betrokkenen • de uiteindelijke acceptatie van zo'n innovatie bij verschillende organisatieleden (verschil tussen leiding en uitvoerenden bijv.)

Het S.I.-model levert de organisatie-agoog zeker een aantal belangrijke aanwijzingen op voor mogelijke knelpunten die zich vooral bij het implementeren van de innovatie in de organisatie nog kunnen voordoen. Bij een te ontwikkelen implementatiestrategie kan hij daarmee terdege rekening houden. In die zin is het S.I.-model dus ook dienstig als hulpmiddel om een vooronderzoek te doen naar het innovatiebesluitvormingsproces alvorens direct over te gaan tot allerlei implementatie-activiteiten.

Het S.I.-model kent – als hulpmiddel bij de beschrijving van een innovatiestrategie – ook haar *beperkingen.*
In de eerste plaats richt dit model zich specifiek op het initiëren van innovaties (initiatiefase) en minder op het *implementeren* daarvan.
Op de vraag of een innovatie ook op de juiste wijze in een organisatie is 'ingebed' c.q. 'ingevoerd', gaat dit model dan ook niet in. Of een individu en/of een organisatie ook de noodzakelijke aanpassingen respectievelijk veranderingen (bijv. gedrags- of structurele veranderingen) hebben aange-

bracht om zo'n innovatie ook daadwerkelijk in te voeren, wordt dan ook buiten beschouwing gelaten. Daardoor wordt evenmin ingegaan op het eindresultaat van zo'n innovatieproces: zijn de beoogde resultaten van de betreffende innovatie ook in overeenstemming met de bereikte resultaten? Tevens laat dit model de zogeheten *'change-agent'-achtige activiteiten* achterwege.

De vraag welke rol (denk hierbij aan rollen als: 'proces-begeleider' en/of expert) voor de schoolleider in welke fase van het innovatie-proces het meest geschikt is, komt niet ter sprake. Ook wordt in dit model geen gewag gemaakt van het feit dat de organisatie zelf als instrument gehanteerd kan worden (denk hierbij aan een betere taakverdeling binnen de directie en tussen directie en docenten), om de schoolleider te ondersteunen bij zijn diverse – change-agent-activiteiten (op de hoogte komen van innovatievoorstellen, inventariseren van behoeften aan innovaties, evalueren van de gevolgen van innovaties voor individu en organisatie etc.) Daardoor wordt ook de dynamiek die aan zo'n innovatieproces eigen is door dit S.I.-model onderbelicht.

Daar staat, het zij herhaald, echter toch tegenover dat het S.I.-model in ons geval een goed hulpmiddel is gebleken om een complex en dynamisch innovatieproces op een weliswaar globale, maar systematische wijze te beschrijven, te analyseren en uiteindelijk te kunnen 'beheersen'.

Noten

1. Zie A. Huberman, 1975, p. 18.
   Zie hiervoor ook M. B. Miles, 1964. On temporary systems. In Miles, M. B., (ed.) *Innovation in education,* New York, Teachers College Press, 1964, pp. 437-492.
   Miles benadrukt dat permanente systemen (groepen en organisaties) het in het algemeen moeilijk vinden zichzelf te veranderen. De belangrijkste hoeveelheid beschikbare energie investeert men in het continueren van routinehandelingen. De overblijvende energie voor planning, groei en innovatie is gering.
   Zie tevens P. A. E. van de Bunt, 1978, *De organisatie-adviseur; begeleider of expert,* pp. 39 e.v.
   Van de Bunt gaat ervan uit dat non-profit organisaties, doordat ze niet marktgevoelig zijn en geen winst behoeven te maken, een zekere rust kennen.
2. Zaltman, G. and N. Lin, On the Nature of Innovations. *The American Behavioral Scientist,* vol. 14, no. 5, 1971, pp. 656, 657.
   De oorspronkelijke omschrijving van een innovatie is: 'Any idea, practice or material artifact perceived to be new by the relevant unit of adoption'. Havelock (1978) omschrijft innovatie als 'Any change which represents something new to the people being changed'.
3. Als leidraad voor de vragenlijst is in hoofdzaak gebruik gemaakt van de uitgangs-

punten en criteria van het S.I.-model. De (voorgestructureerde) vragenlijst is te uitgebreid om hier op te nemen. Voor belangstellenden is deze bij de auteurs verkrijgbaar. In een vooronderzoek hebben wij de praktische bruikbaarheid van de vragenlijst gecontroleerd. Bovendien hadden deze voorgesprekken met drie schoolleiders en twee bestuursleden de functie om een selectie te kunnen maken van scholen die de betreffende innovaties al hadden geïntroduceerd. Het was onze bedoeling om die schoolleiders te selecteren waarvan kon worden verondersteld dat deze een goed overzicht hadden over het innovatieproces in het algemeen van dag-/avondscholen. Uiteindelijk zijn 20 van de in totaal 83 schoolleiders geïnterviewd. Aan de keuze van schoolleiders liggen twee motieven ten grondslag. Allereerst gaat het S.I.-model uit van het individu als eenheid van analyse (boer, arts, schoolleider, e.d.). Verder is in deze onderwijssector de schoolleider een van de weinigen die, doordat deze heel specifiek een functie vervult in de relatie tussen organisatie en omgeving (vgl. *boundary spanning-manager*), een redelijk goed inzicht heeft in de innovatie impulsen, vanuit de omgeving. Ter controle van de op deze wijze verkregen gegevens (interne validering) hebben wij na de twintig interviews ook nog drie bestuursleden van zowel de VREDA (Vereniging van Rektoren en Docenten van Avondscholengemeenschappen) als de VAN (Vereniging van besturen van Avondscholengemeenschappen) geïnterviewd. Tussen de gegevens uit de twee series interviews bleken geen zodanige verschillen te bestaan dat eenduidige interpretaties, respectievelijk definitieve conclusies ten aanzien van de belangrijkste items niet mogelijk bleek.

4. Implementeren (implementatie-perspectief), dat wil zeggen het invoeren van een innovatie in een organisatie – met name door een change-agent –, heeft in de andragologie tot nu toe veel meer aandacht gekregen dan het diffusie/adoptie-perspectief.
5. Wij verwijzen onder meer naar:
   Hoksbergen, R. A. C., *Profiel van de avondlyceïst,* Meppel, 1972.
   Hoksbergen, R. A. C., *Voorstel voor een integraal vestigingsbeleid t.a.v. avondscholen AVO/VWO/MEAO,* Utrecht, 1974;
   Hoksbergen, R. A. C., *Ons Handelsavondonderwijs 1875-1975, geschiedenis van een eeuw strijd om een onderwijsvorm,* Groningen, 1975;
   Hoksbergen, R. A. C., en J. D. van Luipen, *van Moeder-MAVO tot volwasseneneducatie,* Groningen, 1977.
   De Goede, M., en R. A. C. Hoksbergen, *Onderwijs aan volwassenen,* Groningen, 1979.
6. Voordat wij tot de definitieve keuze van deze vier innovaties zijn gekomen hebben wij allereerst alle 29 te onderscheiden innovaties bestudeerd. Vanzelfsprekend konden wij niet het verloop van het innovatieproces van al deze 29 innovaties nagaan. Dit leek ons noch haalbaar voor de respondenten zelf, noch haalbaar in de gestelde interviewtijd van ongeveer twee uur. Bovendien is het niet mogelijk om met zo'n 29 innovaties de vragenlijsten nog redelijk te structureren. Na onze analyse bleken vier innovaties het meest relevant en in technische zin ook onderzoekbaar.
   Deze vier innovaties zijn om een aantal redenen gekozen:
   a. In een aantal opzichten zijn ze zeer verschillend, namelijk: qua oorsprong, qua innovatiekenmerken (bijv. motieven, gevolgen voor de organisatie en de experimenteerbaarheid), qua actualiteit, zowel bij docenten als bij schoolleiders als in de gehele volwassenen-educatie, staan al deze innovaties nog steeds in de belangstelling.

b. Bij het volgen van het innovatieproces van vier zeer verschillende innovaties ontstaat een meer genuanceerd beeld van de gemeenschappelijke kenmerken van de innovatiestrategie die de dag-/avondscholen in hoofdzaak volgen. Vertekenende toevalligheden die zich bij één innovatie kunnen voordoen zijn zo vrijwel uitgesloten. Bij de bespreking van de betreffende innovatiestrategie zullen we dan ook veel meer het accent leggen op deze gemeenschappelijke kenmerken van alle vier innovaties dan op de kleine onderlinge verschillen.

7. Havelock, R., e.a. *Planning for innovation through dissemination and utilization of knowledge,* Ann Arbor, 1973.
   Toen Havelock zijn literatuuronderzoek afsloot – in 1969 – was het werk van Rogers en Shoemaker (1971) nog niet verschenen. Wel was al in 1962 het basiswerk van Rogers verschenen, waaruit Havelock ons inziens veel heeft ontleend.
   Vgl. ook R. G. Havelock, *The Change Agent's Guide to Innovation in Education,* 1973.
8. Katz, E., *The two-step flow of communication, an up to date report on an hypothesis,* 1957, pp. 61-78. In dit artikel synthetiseert Katz een aantal bevindingen rond deze zogenaamde *two-step-flow* hypothesis. Door dit model te hanteren aanvaardt men dat de weg van verspreiding van een innovatie loopt over verschillende 'personen', met andere woorden dat een interpersoonlijke relatie de belangrijkste factor is in verband met de *diffusion of an innovation.*
9. Hetgeen overigens uitstekend past in de beleidsdoelen die onder andere door de commissies COS/PEN zijn geformuleerd. Deze commissies zijn ook zeker van invloed geweest. Voor de schoolleiders betekende het aantrekken van nieuwe doelgroepen natuurlijk ook vergroting van de school en daarmee het ontstaan van meer organisatorische mogelijkheden.
10. Vgl. B. Fonderie en B. Rümke, *Over fusie van professionele organisaties,* 1979, pp. 59-60.
    Fonderie en Rümke baseren zich daarbij op het zogeheten 'structureel ontwikkelingsdenken', zoals dat met name door prof. E. Marx in Nederland is geïntroduceerd. Zo gaat men bijvoorbeeld van de volgende veronderstelling uit: Onderwijsverbetering en zeker onderwijsvernieuwing leidt vrijwel steeds tot verhoogde eisen aan structuur en functioneren van de organisatie van een school. Wie systematisch wil werken aan de verbetering en vernieuwing van onderwijs van een school, zal ook systematisch moeten werken aan de ontwikkeling van de organisatie van die school. Anders gezegd: Je kunt niet zichtbaar werken aan onderwijsvernieuwingsdoelen waarvoor het organisatorisch gereedschap bij lange na niet geschikt is. Marx. E. C. H. *De organisatie van scholengemeenschappen in onderwijskundige optiek,* 1975.
11. Aangehaald uit R. Vandenberghe, *Ontwerp van een strategie voor onderwijsverandering,* 1969-'70, pp. 51-52.

Literatuur

Ban, A. W. van den, Overdracht van nieuwe methoden. *Psychologische Studiën,* 1965 (42), pp. 7-14.

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

Cozijnsen, A. J., e.a., Schriftelijk Onderwijs, In: Goede, M. de en R. Hoksbergen, *Onderwijs aan volwassenen.* Groningen, Wolters Noordhoff 1979.

Dalin, Per., *Limits to Educational Change,* Londen, McMillan International, College Editions, 1978.

Darkenwald, G. G., Innovation in Adult Education: an Organizational analyses, *Adult Education,* vol. XXVII, no. 3, 1977, pp. 156-172.

Fonderie, B., P. H. van Praag, Grote problemen van kleine organisaties: organisatiekundige kanttekeningen bij de aanstaande integratie van het kleuter- en lager onderwijs. In: H. J. G. Verhallen, *Veranderaars veranderen, organisatie-adviseurs over hun werk.* Alphen aan den Rijn, Samsom, 1978.

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

Giacquinta, J. B., Status Risk-Taking: A central issue in the initiation and implementation of public school innovations. *Journal of Research and Development in Education,* vol. 9, nr. 1, 1975, pp. 102-114.

Havelock, R. G. e.a., *Planning for Innovation through dissemination and utilization of knowledge,* Ann Arbor, (Michigan), University of Michigan, 1969, 1979.

Havelock, R. G., *The Change Agent's Guide to Innovation in Education,* Center for Research On Utilization of Scientific Knowledge. University of Michigan, 1973, 1978. Englewood Cliffs, New Yersey.

Hoksbergen, R. A. C., *Profiel van de avondlyceïst,* Meppel, Boom, 1972.

Hoksbergen, R. A. C., *Voorstel van een integraal vestigingsbeleid voor avondscholengemeenschappen.* Utrecht, IPAW, 1974.

Hoksbergen, R. A. C., *Ons handels(avond)onderwijs.* Groningen, Tjeenk Willink, 1975.

Hoksbergen, R. A. C., Dagonderwijs voor volwassenen. In: M. de Goede, R. Hoksbergen, *Onderwijs aan volwassenen.* Groningen, Wolters Noordhoff, 1980.

Huberman, A. M., *Understanding Change in Education; an introduction.* New York, Unesco: IBE, USA, 1973.

Katz, E., The two-step flow of communication: an up-to-date report on a hypothesis. *Public Opinion Quarterly,* 1957 (21), 61-78.

March, I. G., H. A. Simon, *Organizations,* New York, Wiley, 1958.

Marx, E. C. A., *De organisatie van Scholengemeenschappen in onderwijskundige optiek.* Groningen, Tjeenk Willink, 1975.

Mannheim. K. *Man and Society in an age of reconstruction,* Londen, 1940.

Miles, M. B., On temporary systems. In: M. B. Miles (red.), *Innovation in Education.* New York, Teachers College Press, Columbia University, 1964. Hfdst. 19, pp. 437-493.

Riel, C. B. M. van, Ontwikkelingen in het denken over de effecten van massacommunicatie. In: Meiden. A. v.d., Riel. C. B. M. van, Fauconnier. G., *Consument hoort u mij? Vormen en oorzaken van miscommunicatie,* Leiden, 1980, pp. 11-58.

Rogers, E. M., *Diffusions of Innovations,* McMillan Company, 1962.

Rogers, E.M., F. F. Shoemaker, *Communication of innovations,* a Cross-Cultural Approach. New York, The Free Press, McMillan Company, 1971.

Rogers, E. M., I. D. Eveland, Diffusion of Innovations, Perspectives on National R & D, Assessment; Communication on Innovation in Organizations. In: T. Kelley, *Technological Innovation: a artical review of Current Knowledge,* Georgia Inst. of Techn. 1978, pp. 275-297.

Ryan, B., N. C. Gross, The Diffusion if Hybrid Sees Corn in the two Iowa Communities, *Rural Sociology,* 8, 1943, pp. 15-24.

Vandenberghe, R., Ontwerp van een strategie voor onderwijsverandering. *Tijdschrift voor Opvoedkunde,* 1969-70 (15), pp. 45-64.

Vandenberghe, R., Problematiek van de geplande onderwijsverandering: analyse van enkele deelaspecten. *Tijdschrift voor Opvoedkunde,* 1970/71, (16), pp. 321-353.

Wilkening, E. A., *The acceptance of certain Agricultural Programs and Practices in a Piedmont Community of North Carolina,* University of Chicago, 1949.

Zaltman, G., N. Lin, On the Nature of Innovations, *The American Behavior Scientist,* vol. 14, no 5. 1971, pp. 651-671.

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

Zaltman, G., R. Duncan, *Strategies for Planned Change.* New York, John Wiley and Sons, 1977.

8 Voordelen van interim-management als agogische techniek

P. A. E. VAN DE BUNT
K. L. VAN HAAFTEN

1. Inleiding 129
2. Kort overzicht van wat voorafging aan het adviesproject 131
3. De opdrachtaanvaarding 131
4. Samenstelling stuurgroep 132
5. Fasering van het adviesproces 135
6. Gehanteerde adviesmethode 137
7. Interim-management als alternatieve methode 139
8. De voordelen van interim-management 141

1. Inleiding

In deze bijdrage zullen wij aan de hand van een adviesproject in een gemeentelijke dienst ingaan op de voordelen van een alternatieve methode van organisatie-advisering: het interim-management.
Een gangbaar onderscheid in adviesmethoden is dat tussen de proces- en de inhoudelijke methode (van de Bunt, 1978). De adviseurs in het project bij de gemeentelijke dienst hanteerden naar hun eigen idee de procesmethode; de ontwikkeling van de situatie, de voortduring en zelfs verharding van het conflict dwongen hen echter tot de inhoudelijke methode. Toch is dit onderscheid tussen inhoudelijke en procesmethode niet makkelijk 'hard' te maken. Alle betrokkenen die wij hebben geinterviewd, waren van mening dat de adviseurs een soort mengvorm hadden gehanteerd.
Hier maken we een ander onderscheid tussen de methoden die een adviseur met name in een conflictsituatie kan hanteren.

Onderzoek: Hij kan zich richten op het alleen onderzoeken van de situatie, zonder partij te kiezen en/of zonder behoefte om

partijen tot overeenstemming te brengen. De adviseur kan deze methode hanteren in de overtuiging dat een confrontatie louter met de feiten, zoals die door een onafhankelijke derde partij naar voren worden gebracht, de conflictpartijen tot redelijk inzicht (zo niet tot inkeer) zal brengen.

Onderhandelen: De adviseur kan een scheidsrechtersfunctie vervullen. Hij bakent het terrein af, schept kaders, waarbinnen kan worden onderhandeld, en schrijft regels voor. Essentieel is hierbij dat de adviseur een goede verstandhouding tot de machtigste partij, of het machtscentrum onderhoudt en tevens door de andere partijen wordt geaccepteerd. De adviseur tracht als het ware het machtscentrum in de situatie weer een ordenende functie te laten vervullen.

Interim-manager: De adviseur kan ook een soort interim-managementrol vervullen. Als hij te hulp wordt geroepen, stelt hij de diagnose van de situatie en, beslist op grond daarvan of hij wel of niet kan helpen. Indien hij oordeelt wel te kunnen helpen, eist hij vervolgens de bevoegdheid om (binnen zekere perken) alles te kunnen doen wat hij nodig acht. Hij gaat dus in feite functioneren als tijdelijk machtscentrum, totdat de toestand weer is gestabiliseerd.

Deze laatste variant is geen onbekende in het organisatie-advieswerk. In het 'pré-organisatie-ontwikkelings'tijdperk was het geen uitzondering dat de adviseur (tijdelijk) op de stoel van de directeur plaatsnam, omdat laatstgenoemde niet meer, nog niet of zelfs nooit in staat was geweest leiding te geven aan het bedrijf of aan de instelling.

Met de opkomst van de organisatie-ontwikkeling (en daarmee van de organisatie-agogie) is deze variant wat in onbruik geraakt. De nadruk kwam veel meer te liggen op de eigen verantwoordelijkheid van organisatie en management van die organisatie om *zelf* door de problemen heen te komen. Eventueel met behulp van een adviseur, doch deze dan in de rol van 'aanvuller', 'stimulator', aandrager van toepasbare ervaringskennis, etc.

In de nadagen van de organisatie-ontwikkeling (Feltmann, 1981) zien we een hernieuwde belangstelling voor deze techniek. Een aantal adviesbureaus heeft zelfs dochterondernemingen opgericht met het doel interim-management te leveren aan daartoe behoefte gevoelende cliëntele.

De nadruk komt vooral te liggen op de cliënt om deze koste wat het kost door de moeilijkheden te loodsen. Het is te riskant het lot van de organisatie

in handen te laten van onbekwaam of zelfs non-existent management.

Het artikel is verder als volgt opgebouwd.
We zullen eerst het adviesproces beschrijven aan de hand van de volgende momenten uit het proces:
- de opdrachtaanvaarding;
- de samenstelling van de stuurgroep;
- de fasering van het adviesproces.

Vervolgens zullen we ingaan op de methode die de adviseurs hebben gebruikt.

2. Kort overzicht van wat voorafging aan het adviesproject

In een gemeentelijke dienst culmineren al lang sluimerende onlustgevoelens ten gevolge van zowel sociale, economische als technische factoren ineens in een actie tegen de directeur. Direkte aanleiding vormt het dreigend vertrek van een medewerker ten gevolge van onenigheid met deze directeur.
Medewerkers vormen een actiecomité waarin weldra te hulp geroepen vakbondsbestuurders, van Abva en Kabo, een toonaangevende rol spelen. De verkiezingen staan voor de deur en B en W zijn in eerste instantie niet erg genegen veel aandacht aan de zaak te besteden.
Hun houding heeft een averechtse uitwerking op het actiecomité: dit eist dat er een grondig onderzoek moet komen, waar B en W na harde onderhandelingen in toestemmen. Ter begeleiding van dit onderzoek dat door een organisatie adviesbureau zal moeten worden uitgevoerd, wordt een stuurgroep gevormd. De eerste taak van de stuurgroep is het selecteren van een bureau.

3. Opdrachtaanvaarding

In het begin van de zomer hebben een aantal stuurgroepleden en twee adviseurs een oriënterend gesprek over het organisatie-onderzoek. De stuurgroepleden hebben een uitgebreide checklist, met behulp waarvan zij de adviseurs beoordelen en later vergelijken met adviseurs van de andere bureaus waarmee zij oriënterende gesprekken hebben gevoerd. De belangrijkste punten van de checklist zijn: passen de adviseurs qua persoon en werkwijze in deze gemeente, en, hebben zij genoeg deskundigheid en erva-

ring om deze opdracht ook af te kunnen maken? Op het keuzeproces betreffende de adviesbureaus gaan wij in deze bijdrage niet nader in.
De adviseurs winnen bij dat gesprek meer informatie in over de toestand in de gemeentelijke dienst en de exacte aanleiding voor de opdracht. De officiële formulering van de opdracht luidt:
'Constaterend en beleidsadviserend onderzoek naar het management, produktiebeleid en personeelsbeleid van de dienst, de communicatie intern in de dienst en met de omgeving, en het gemeentelijk beleid ten opzichte van de dienst'.
De offerte van de adviseurs gaat kort in op problematiek en opdracht en gaat uitvoerig in op de aanpak. Als condities voor de aanpak formuleren zij enige punten die zij als essentieel zien voor een goede uitvoering van het onderzoek, en wel:

- openheid in opdrachtverlening, plan van aanpak, uitvoering en rapportering;
- mogelijkheid van de adviseurs om te spreken met wie zij wensen en omgekeerd;
- vrijheid van de adviseurs om indien nodig los van de opdrachtgever of stuurgroep de eigen onafhankelijke mening te kunnen rapporteren.

Uit de verdere beschrijving van de aanpak blijkt een streven naar zo groot mogelijke openheid en duidelijkheid ten opzichte van allen en met name ten opzichte van de medewerkers van de dienst. De adviseurs willen streven naar het creëren van een draagvlak voor de aanbevelingen; de medewerkers van de dienst moeten zoveel mogelijk bij uitwerking en invoering daarvan worden betrokken.
In de offerte zijn echter geen voorwaarden of voorstellen te vinden om het politieke proces, waaruit ook de stuurgroep is voortgekomen, in de hand te houden of om de situatie voldoende open te houden, opdat de adviseurs het adviesproces ook in openheid kunnen uitvoeren.

4. Samenstelling stuurgroep

Om het organisatie-onderzoek naar de gemeentelijke dienst te steunen, te begeleiden en te volgen, wordt een stuurgroep samengesteld. Hierin komen de verschillende partijen in het conflict bijeen.
Zoals gebruikelijk bij conflicten in of tussen organisaties wordt deze bedoeld als overleggroep, die kanaliserend zou kunnen werken ten opzichte van het conflict en die eventueel de oorspronkelijke aanleiding zal kunnen

analyseren en voorstellen kunnen formuleren voor verbeteringen in de toekomst. Die laatste twee functies – probleemanalyse (onderzoek), en formuleren van voorstellen (advies) – worden in dit geval uitbesteed aan externe deskundigen.
De stuurgroep is het resultaat van onderhandelingen die gevoerd waren door afgevaardigden van B en W, met twee vakbondsbestuurders als vertegenwoordigers van de medewerkers van de gemeentelijke dienst.
Zij onderhandelen voornamelijk over twee punten:
- of er een opdracht tot een breed onderzoek van de gemeentelijke dienst zal worden verleend;
- hoeveel mensen en wie zitting zullen nemen in de stuurgroep ter begeleiding van het organisatie-onderzoek.

Na oplossing van deze twee onderhandelingspunten wordt de stuurgroep gevormd. De gemeentelijke dienst krijgt de grootste afvaardiging, vijf personen: drie actiecomité-leden en de twee vakbondsbestuurders. Voor B en W nemen vier mensen zitting in de stuurgroep: een (collega) hoofd van dienst, een organisatie medewerker, een buitenstaander uit een andere gemeente, en de burgemeester.
Opvallend is dat de onderhandelaars voor de dienst wel zitting nemen in de stuurgroep, maar die van B en W niet. Illustratief daarbij is wel het feit dat de burgemeester, na zijn terugkeer van vakantie, het initiatief van B en W-zijde meteen in handen neemt. Hij treedt toe tot de stuurgroep.
De burgemeester vindt echter dat er naast het organisatie-onderzoek ook moet worden onderzocht of de directeur van de dienst, die tijdelijk op non-actief is gesteld, juridisch een overtreding heeft begaan bij het uitoefenen van zijn functie. Hij legt dit voorstel zeer gedecideerd voor aan de onderhandelaars van beide partijen, die ermee akkoord gaan, waarna de gemeenteraad ook haar fiat geeft. Een juridisch adviesbureau zal dit onderzoek uitvoeren.
Een gevolg hiervan is dat de stuurgroep niet een kanaliserende en processturende functie kan vervullen voor het gehele proces. Want de stuurgroep zelf wordt een van de twee subgroepen of partijen in het nieuwe onderhandelingsproces, dat steeds meer zal neigen tot polarisatie tussen de verschillende coalities.
Een signaal voor de polarisatie is al meteen het mislukken van een gesprek tussen de juridisch onderzoeker en de vakbondsbestuurders. Deze laatsten willen ten bate van het gezamenlijke beleid absoluut samen met hem praten; de juridisch onderzoeker wil hen per sé afzonderlijk spreken. Geen van drieën wijkt van zijn standpunt, dus vindt er geen gesprek plaats.

Schematisch zijn de opeenvolgende fasen in dit conflict als volgt weer te geven:

Fase 1: onderhandelen (Gemeentelijke dienst en B en W).
Fase 2:
- formeren stuurgroep;
  oriëntatie met adviseurs;
- normaliseren situatie;
  rechtspositioneel onderzoek.
- normaliseringsconferentie.

Fase 3: burgemeester vertrokken;
organisatie-onderzoek;
normalisatiegroep.

De adviseurs worden in het proces betrokken in fase 2. Er wordt hen verteld dat er wordt gewerkt aan een normalisatie van de toestand in de dienst. Afgesproken wordt dat de adviseurs met het onderzoek zullen beginnen als de toestand weer genormaliseerd is. De gemeenteraad bekrachtigt deze afspraak. Wat hierbij onder normalisatie wordt verstaan is nergens expliciet vermeld. Begin van de herfst starten de adviseurs met een oriëntatieperiode. Eveneens in deze periode rapporteert de juridisch onderzoeker dat de directeur van de dienst op juridische gronden niets valt te verwijten. Vervolgens eist de advocaat van de directeur dat zijn cliënt weer in zijn functie zal worden hersteld. De verantwoordelijke wethouder en de directeur POZ (die beiden geen zitting hebben in de stuurgroep) gaan met de advocaat praten. Resultaat van dit gesprek is dat een methode zal worden uitgewerkt om de directeur te herintroduceren. De directeur POZ wordt hiermee belast. Hij belegt een conferentie waar een procedure voor de herintroductie wordt afgesproken. De deelnemers aan deze conferentie zullen in de volgende maanden regelmatig bijeen blijven komen ter toetsing en begeleiding van de gemaakte afspraken.

Het resultaat is nu dat er twee processen aan de gang zijn die bij gebrek aan overleg steeds meer tegenover elkaar komen te staan: het normalisatieproces en het stuurgroep-adviseursproces.
Opdrachtgevers voor beide processen, B en W, nemen op verzoek van de stuurgroep in oktober, na advies van de directeur POZ, een beslissing over de relatie tussen beide processen.
- er moet regelmatig worden overlegd tussen beide;
- de directeur POZ blijft verantwoordelijk voor het bewerkstelligen van een genormaliseerde situatie.

Deze beslissing (waarop in het volgende hoofdstuk zal worden teruggekomen) zal nog lang in de notulen van de stuurgroep blijven terugkeren.

5. Fasering van het adviesproces

De bedoeling van deze paragraaf is in te gaan op de gebeurtenissen, die zich hebben afgespeeld aan het einde van de oriëntatiefase en het begin van de inventarisatiefase.

De adviseurs hebben in de offerte de aanpak van de problematiek onderverdeeld in een aantal fasen: oriëntatie-, inventarisatie-, conclusie-, toetsings-, rapporterings-, besluitvormings- en uitvoeringsfase.
Deze fasen zijn natuurlijk niet volledig gescheiden, zij overlappen elkaar en lopen ten dele door elkaar heen. Bijvoorbeeld: al lang voor de conclusiefase proberen de adviseurs conclusies te formuleren en leggen die soms ook al ter toetsing voor aan betrokkenen bij de oriëntatie en inventarisatie, met het doel hen hun verantwoordelijkheid te laten beseffen en hun betrokkenheid te stimuleren.
Een indeling in fasen geeft echter toch de mogelijkheid een zekere ordening in het proces aan te brengen. Het is voor de geadviseerden ook duidelijker: zij kunnen nagaan waar het proces 'zich bevindt'. Ook is het gebruikelijk dat de fasen een soort perioden in het proces vormen, waarna even pas op de plaats wordt gemaakt. Een periode van bezinning – waar zijn we mee bezig, zijn we afgedwaald, willen we nog met elkaar verder etc. – allemaal vragen die op zo'n moment aan de orde kunnen komen.

Chronologisch overzicht

- Eerst verschijnt het verslag van de normalisatie conferentie met daarin de voorstellen voor een procedure tot normalisatie van de toestand in de dienst.

- Direct daarna wordt daaraan een plenaire vergadering van de dienst gewijd. De vergadering gaat op voorstel van het actiecomité en de vakbondsbestuursleden akkoord met deze normalisatievoorstellen, zij het met de aantekening dat dit niet inhoudt dat men de directeur nu wel geschikt acht voor de dienst.

• Kort hierop verschijnt er een discussiestuk van de adviseurs over de relatie van hun onderzoek met 'de normalisatie'. Hierin gaan zij in op de interferentie tussen beide, omdat de normalisatievoorstellen niet alleen een oude situatie herstellen, maar ook nieuwe structuren, processen en procedures invoeren; met andere woorden, de normalisatieprocedure zet een organisatieveranderingsproces in beweging. De adviseurs stellen dus de vraag of het nog zin heeft om door te gaan met het onderzoek onder deze omstandigheden. Indien die vraag bevestigend wordt beantwoord, welke consequenties heeft dat dan voor hun rol als onderzoeker, voor de betrokkenen en voor de fasering van het adviesproces?
Vooruitlopend op een bevestigend antwoord op deze vraag doen de adviseurs een voorstel:
- handhaving van de oorspronkelijke opzet, dat wil zeggen het in kaart brengen van de oude situatie;
- tevens de nieuwe situatie in kaart brengen en de samenhang tussen oud en nieuw;
- in hun aanbevelingen de resultaten van het veranderingsproces door de normalisatieprocedure meenemen.

Zij besluiten met de opmerking dat bij een dergelijke opzet wel goede afspraken met de vijftien personen uit de normalisatieprocedure moeten worden gemaakt.

• In de stuurgroepvergadering wordt onder andere dit discussiestuk besproken. Men is unaniem van mening dat het organisatie-onderzoek gewoon doorgang moet vinden, met dien verstande dat ook de nieuwe situatie in kaart moet worden gebracht. Tevens moet er een vaste koppeling komen tussen stuurgroep en normalisatiegroep, bij voorkeur via een ad-hoc benoeming van hun voorzitter in de stuurgroep.

• Na afloop van die vergadering stelt de voorzitter namens de stuurgroep een brief op aan B en W, waarin de eerder genoemde punten staan; maar ook, dat de sturing van de beide processen tot de taken van de stuurgroep zal moeten behoren; dat er een voorstel moet worden ontwikkeld om dit te realiseren, en dat er voorlopig gedacht wordt aan een ad-hoc adviseurschap van normalisatieprocedure-voorzitter, de directeur POZ.

• B en W nemen de al eerder genoemde besluiten:
- er moet geregeld overleg plaatsvinden tussen stuurgroep en normalisatie-groep;

– de directeur POZ blijft verantwoordelijk voor de verwezenlijking van een genormaliseerde toestand in de dienst.

• Kort daarop verschijnt de 'aanpak inventarisatiefase van het onderzoek' van de hand van de adviseurs. Daarin zeggen zij onder andere: wat betreft de relatie normalisatie/organisatie-onderzoek gaan wij ervan uit dat de in onze notitie gestelde suggestie wordt geaccepteerd (zie het hierboven genoemde voorstel in drie punten).

• Tussen twee stuurgroepvergaderingen door verschijnt het voortgangsverslag bij de afronding van de oriëntatiefase van de adviseurs. Aan het eind van dit stuk gaan zij uitvoeriger dan voorheen in op hun adviesmethode. Zij onderscheiden in theorie twee adviesmethoden:
1. onderzoeken, conclusies trekken, aanbevelingen doen;
2. onderzoek doen en lopende de rit feiten en meningen die je tegenkomt ter discussie stellen.

6. Gehanteerde adviesmethode

Welke adviesmethode hebben de adviseurs gehanteerd?

Onderhandelen

Hebben de adviseurs de methode 'onderhandelen' (zie p. 130) gevolgd? Praamstra (1981) die dit adviesproces heeft geanalyseerd uit het oogpunt van onderhandelen, noemt een aantal punten. Hij baseert zich in zijn analyse op de ideeën van Mastenbroek (1981), waar onze omschrijving van onderhandelen in grote mate mee overeenstemt:
– De adviseurs zorgen er niet voor dat ze door alle partijen worden geaccepteerd. De directeur van de bewuste dienst en ook de directeur van POZ, plus de betrokken wethouder maken geen deel uit van de stuurgroep. Dat zij de adviseurs niet accepteren blijkt duidelijk als de normalisatieprocedure diametraal tegenover het werk van de adviseurs komt te staan.
– De adviseurs bakenen het terrein niet af, scheppen geen kader waarbinnen onderhandeld kan worden en schrijven ook geen regels voor. Zij verzoeken om openheid, spreken af te beginnen met hun onderzoek als de toestand is genormaliseerd, zonder daarbij te verduidelijken wat normalisatie betekent. Ze behouden het recht om onafhankelijk van

opdrachtgever of partijen hun eigen mening kenbaar te maken.
- Het machtscentrum in de gemeente toont enige labiliteit, mede door de afwezigheid van de burgemeester. De adviseurs hebben slechts weinig contact met het machtscentrum. Het meeste contact loopt via de stuurgroep. Ze streven geen goede verstandhouding na met de machtigste partij, noch trachten zij een machtscentrum te creëren of te ondersteunen dat een ordenende functie in de situatie kan hebben.

Praamstra zegt concluderend: 'Mijns inziens zijn de adviseurs in plaats van in te gaan op de problemen in het cliëntsysteem, die te maken hebben met de machtsverhoudingen, opgegaan in de machtsverhoudingen zelf'. Verder zegt hij: 'Ze werden teveel een deel van één partij, waardoor ze een impasse niet hebben kunnen voorkomen'. De adviseurs hebben bewust hun invloed in dienst gesteld van een partij: het actiecomité, bestaande uit medewerkers van de dienst en vakbondsbestuurders (de grootste partij in de stuurgroep).
Wij delen de mening dat de adviseurs zich als het ware geïdentificeerd hebben met een der partijen niet. Wel hebben de adviseurs bewust de huns inziens minst machtige partij (het actiecomité) veel aandacht en vertrouwen gegeven, waarschijnlijk om een machtsevenwicht en daarmee een stabiele situatie te creëren.
Daartoe is echter geen gebruik gemaakt van hun macht bij het aangaan van het contract. Ze hebben ons inziens onvoldoende voorwaarden gesteld, zijn vriendelijk geweest tegen het actiecomité dat de grootste afvaardiging in de stuurgroep bedong, en tevens tegen B en W door normalisatie verder niet aan voorwaarden of regels te binden. De adviseurs lijken typisch te hebben vertrouwd op hun functie als onderzoeker om dit probleem op te lossen.

Onderzoeken

Het lijkt er bijzonder veel op dat de adviseurs bewust of onbewust de methode 'onderzoeken' (p.129 en 130) hebben gehanteerd. Alleen al het feit dat ze een contract sluiten voor een lang en uitgebreid onderzoek, hoewel hun bekend is dat het onderzoek is afgedwongen en de partijen nog met elkaar in conflict verkeren. Het krediet dat een adviseur van de cliënt aan het begin van een adviesrelatie krijgt, vanuit de onbekendheid van de cliënt met de deskundigheid van de adviseur en vanuit de hoop of verwachting op diens grote (heilbrengende) verrichtingen, hebben de adviseurs gebruikt voor het afsluiten van een contract met een lange looptijd. Dit had ook gebruikt

kunnen worden om één van de andere wegen – onderhandelen of managen – in te slaan.
Wanneer het de adviseurs duidelijk is geworden dat er geen evenwicht in de situatie is ontstaan, willen de adviseurs heel even in de rol van onderhandelaar stappen (zie paragraaf 5, Fasering van het adviesproces) en beroepen zij zich op de 'overeengekomen regels' aan het begin van de adviesrelatie. In feite herhalen en verduidelijken ze daarmee slechts wat ze zelf in hun offerte hadden geschreven. Maar dat was helemaal niet expliciet als regel overeengekomen. De adviseurs hadden daar ook geen punt van gemaakt. De andere partij kon zich niet verenigen met de regels van de adviseurs betreffende het vormen van een draagvlak en het verhogen van het probleemoplossend vermogen (zie paragraaf 5). De adviseurs speelden dit niet uit (hetgeen ook rijkelijk laat zou zijn geweest), maar bevestigden direct hun eigen methode: ze vroegen toestemming voor uitbreiding van het onderzoek. Daarvan verwachtten ze resultaat.

Over de effectiviteit van deze methode zijn wij niet optimistisch. In het onderhavige adviesproces lijkt het niet bijzonder veel effect te hebben gesorteerd. B en W zitten met een stapel aanbevelingen in een dik rapport. Veel mensen hebben tijd en energie besteed aan het adviesproces. Het is te hopen dat vanuit dit 'harde' rapport, waarin niet wordt ingegaan op de manier waarop de aanbevelingen kunnen worden uitgewerkt, een goede follow-up aan het adviesproces kan worden gegeven, waardoor de geïnvesteerde tijd en energie niet tevergeefs is geweest.
Als we ons realiseren dat overheidsorganisaties grote moeite hebben met het opstellen van een beleid op langere termijn en het machtscentrum bijzonder gevoelig is voor de politieke kleur op dat moment, is het misschien toch raadzaam om als adviseur afstand te bewaren tot het machtscentrum, aangezien het machtscentrum zijn houding tegenover de adviseur waarschijnlijk in belangrijke mate zal laten afhangen van de politieke omstandigheden en de wensen van de fractieleden.

7. Interim-management als alternatieve methode

Een veel betere methode in het onderhavige geval voor de adviseur is volgens ons 'managen'.
De adviseur die de methode 'interim-management' hanteert, gaat enigszins opportunistisch te werk. Dat wil zeggen, hij maakt handig gebruik van de geboden mogelijkheden om zijn doel te bereiken en daarmee de situatie weer

te stabiliseren. Hij is zich terdege bewust van de centrale functie van macht en leiding en trekt die in de onduidelijke conflictueuze situatie naar zichzelf toe.
De eisen die hij aan de cliënt stelt zijn bijvoorbeeld:
- een medewerker (handlanger) van de adviseur zal binnen de organisatie op een strategisch punt worden gestationeerd;
- de adviseur heeft te allen tijde het recht initiatieven te nemen;
- de adviseur zal de adviesrelatie zolang voortzetten als hij vindt dat zijn bijdrage nog effectief is.

In feite vervult hij een soort extern *management by objectives.* Hij stelt doelen, vaak onuitgesproken, en zorgt dat die hoe dan ook worden gehaald. Zijn medewerker binnen de organisatie van de cliënt verschaft hem een vaste basis, zonder dat hij het gevaar loopt aan macht en invloed te verliezen, doordat hij 'te' bekend wordt als vast onderdeel van de organisatie. Het recht tot initiatief is de gewichtigste voorwaarde die hij kan stellen, zeker in een conflictsituatie. Voor het inwilligen van die eis gebruikt hij het krediet dat bij het aangaan van de adviesrelatie ten aanzien van hem bestaat. Het 'open einde' van de adviesrelatie moet de cliënt het vertrouwen geven in de adviseur. Natuurlijk kan de cliënt ook altijd van de mogelijkheid gebruikmaken de adviesrelatie bij tegenvallende verwachtingen te beëindigen.
Hoewel zijn positie als intern adviseur anders was, lijkt de directeur POZ enigszins deze rol te hebben vervuld. Hij verkreeg de bevoegdheid naar eigen inzicht de normalisatie-procedure in te richten en hield die bevoegdheid. Zo kon hij zijn eigen initiatieven ontplooien. Een van zijn medewerkers had zitting in de stuurgroep, hetgeen hem ongetwijfeld de mogelijkheid gaf goed op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen in de stuurgroep. Van de gemeenteraad hoefde hij niets te vrezen, want hij handelde onder verantwoordelijkheid van de wethouder.
Waarschijnlijk hebben vele hoofden van dienst in overheidsinstanties de gelegenheid om in conflictsituaties een dergelijke interim-managementrol te vervullen op een beleidsterrein dat het bereik van hun eigen dienst verre overtreft. Zij forceren de oplossingen waar de leiding de verantwoordelijkheid voor moeten dragen.
Per saldo heeft voor *dit* project de benadering van de directeur POZ de meest doorslaggevende effecten gehad.
Voor een adviseur die in dergelijke situaties te hulp wordt geroepen, is het te overwegen deze rol te vervullen. Op zijn minst zal hij bij de keuze van een andere methode moeten onderkennen wie deze rol van interim-manager op zich heeft genomen of kan nemen.

8. De voordelen van interim-management

In het voorafgaande concludeerden we, dat de 'onderzoeksaanpak' van de adviseurs te kort schoot in de geladen conflictsituatie waarin ze te hulp werden geroepen. Zoals beschreven in paragraaf 5, Fasering van het adviesproces, ging de opdrachtgever uiteindelijk niet in op de eisen die de adviseurs stelden: openheid en het creëren van een draagvlak. Deze zijn te beschouwen als voorwaarden voor hun aanpak. Met het wegvallen van die voorwaarden worden de adviseurs vanzelf in een hardere opstelling gedwongen: ze gaan zich opstellen als expert. Praamstra (1981) constateert nalatigheid van de adviseurs om in te gaan op de machtsprocessen. Volgens hem gaan zij hierdoor juist onder in de machtsverhoudingen. Zij doen geen poging de macht te hanteren tot oplossing van de situatie en worden daarom onder de voet gelopen door de onverminderd voortgaande machtsstrijd.

Wij vragen ons in bovenstaande bijdrage af of een interim-manager voor deze case niet een doeltreffender oplossing zou zijn geweest. Aanwijzingen hiervoor vinden wij met name hierin, dat één van de afdelingshoofden binnen het gemeentelijke apparaat de facto deze rol heeft vervuld en in vergelijking met de adviseurs van het externe bureau aanzienlijk meer effect heeft kunnen bewerkstelligen.
Voor overheidsorganisaties met hun welhaast spreekwoordelijke gebrek aan flexibiliteit en dynamiek van binnenuit lijkt de methodiek 'interim-management' speciaal geschikt.

Wat waren nu summa summarum de voordelen geweest van interim-management in de gegeven situatie? Wij signaleerden bij de nu toegepaste techniek van onderzoeken drie ernstige tekortkomingen:
- groot tijdsverlies;
- grote verwarring in alle gelederen;
- invoeringsproblematiek die nu twee jaar na dato van het afronden van het adviesproject nog niet is bedwongen.

De voordelen van een consequent toegepast interim-management zouden zijn:
- nauwelijks tijdsverlies;
- duidelijkheid in een veel vroeger stadium;
- minder invoeringsproblemen door overdracht van bevoegdheden van de interim-manager naar de nieuwe, permanente manager(s).

Laatstgenoemde voordelen blijven natuurlijk gedachtenconstructies, maar als men de lijnen doortrekt die in het materiaal (par. 6) te vinden zijn, lijken ze niet irreëel.
Daarmee lijkt interim-management ons voor soortgelijke situaties (wanneer om wat voor reden dan ook de eigenlijke manager van zo'n organisatie niet meer functioneert) eigenlijk in al zijn simpelheid zó aantrekkelijk, dat het merkwaardig is te noemen, dat het in het agogisch instrumentarium zo'n vergeten techniek is.

Literatuur

Bunt, P. A. E. van de, *De organisatie-adviseur, begeleider of expert?* Alphen aan den Rijn, Samsom, 1978.
Bunt, P. A. E. van de en K. L. van Haaften, Mogelijkheden en beperkingen van de interne organisatie-adviseur. *M & O*, tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid, 1982/3.
Feltmann, E., Organisatie-adviseur op dood spoor, *M & O* 1981/5.
Mastenbroek, W. F. G., Conflicthantering en organisatie-ontwikkeling, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1981.
Praamstra, A., *Organisatie-advisering en macht, een case-study.* Amsterdam doctoraal-scriptie V.U., 1981.

Deel 3

Verschuivingen in de beroepspraktijk van organisatie-agogen

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

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

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

Hoofdstuk 12 Het ontwikkelen van een democratische besluitvormingsstructuur; een analyse van een organisatie-adviesproces *(E. Drukker)*

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

9 Veranderende waarden en normen van een organisatie-agoog

H. J. G. VERHALLEN

1.	Individu en professie	145
2.	Professionalisering	146
3.	Arbeid als vitaal belang	149
4.	Legitimering, ten aanzien van wie?	151
5.	Begrippen-apparaat van de organisatie-agoog	154
6.	Waarden en normen van een organisatie-agoog	157
7.	Besluit	161

1. Individu en professie

In de oorspronkelijke titel van dit artikel had naar idee van de redactie niet 'een' maar 'de' aan het woord organisatie-agoog vooraf moeten gaan. Mijns inziens een onmogelijke opgave. Organisatie-agogie is een nog weinig uitgekristalliseerde professie, die als één van de belangrijkste kenmerken heeft dat de bedrijver ervan zijn eigen instrument is. Bovendien, als organisatie-agoog al een professie is, dan zijn de beoefenaars tamelijk gesegmenteerd en claimt elk segment de juiste opvatting over de professie te bezitten.
Vandaar dat ik mij beperk tot een uiteenzetting over hetgeen volgens het éénpersoons-segment Verhallen aan waarden en normen bij het vak behoort en tot wat ik in de loop van de tijd aan veranderingen daarin bij mijzelf en in mijn directe omgeving heb waargenomen. Daar heb ik mij eigenlijk al sinds mijn afstuderen in 1966 bij wijlen T. T. ten Have mee beziggehouden. Althans, zo ik reeds elders beweerd heb (Verhallen, 1979), omdát ik bij Ten Have ben afgestudeerd beschouw ik mijzelf als agoog en omdat ik organisatie-adviseur ben beschouw ik mijzelf ook als organisatie-agoog. Als ik een aantal van mijn eigen publikaties in de loop van de tijd op een rij zet

(Verhallen, 1970, 1974, 1977, 1979, 1980) blijk ik me voortdurend af te vragen waar ik eigenlijk mee bezig ben – en dat zal ik hieronder (anno 1982) opnieuw doen, rijkelijk gebruikmakend van eerder geformuleerde inzichten.
Hoewel ik in paragraaf 5 mijn best doe een groot deel van het begrippenapparaat dat in mijn vaak gehanteerd wordt te relativeren, kan ik er niet onder uit zelf ook een begrippenapparaat van stal te halen om de gehele redenering van dit artikel niet alleen voor mijzelf duidelijk te krijgen, maar ook de mogelijkheid open te houden dat de lezer begrijpt wat ik bedoel. Het begrippenapparaat waarvan ik uitga ontleen ik aan de beroepensociologie en met name aan A. L. Mok (Mok 1973a, b; 1977, a, b), die ik al eerder voor mijn karretje heb gespannen (Verhallen, 1980).

2. Professionalisering

Professionalisering, volgens Mok dus, is een:
- proces waarin een beroep zich kan bevinden (en, voeg ik daar aan toe, derhalve de beroeps*beoefenaar* zich kan bevinden);
- tijdens welk proces legitimering met daarnaast sociale en domeininstitutionalisering plaatsvindt;
- waarbij binnen de beroepsgemeenschap segmenten elkaar bestrijden over waarden, normen en uiteindelijke definitie van het beroep;
- min of meer resulterend in een beroep dat gekenmerkt wordt door:
  a. een gemeenschappelijke *'body of knowledge'*
  b. een min of meer gestandaardiseerde set van kundigheden;
  c. betrokkenheid op vitale maatschappelijke waarden en belangen;
  d. een cliënt-relatie;
  e. professionele autonomie;
  f. een beroepsvereniging met gedragsregels;
- met als kwalijke gevolgen uiteindelijk het in handen hebben van de opleiding die als enig toelatingscriterium tot de beroepsgroep geldt; het daardoor monopoliseren en schaars houden van de markt; het tot leek maken van elke niet-beroepsgenoot waardoor op oncontroleerbare wijze hoge inkomens kunnen worden geclaimd en behouden.

Het (eventuele) beroep van organisatie-agoog aangezet tegen bovenstaande definitie levert een aantal constateringen op die in deze paragraaf summier behandeld zullen worden en een aantal ingangen die in aparte paragrafen zullen worden uitgewerkt.

Ik zal geen poging doen het begrip 'organisatie-agoog' af te zetten tegen dat van 'organisatie-adviseur', van 'personeelwerker' of van andere, zich onder een aanpalende term verzamelende beroepsbeoefenaren. Mijn persoonlijke mening luidt dat de *essentie* (niet: het gehele veld) van het beroep van organisatie-adviseur in de organisatiepsychologie/organisatie-agologie ligt, terwijl daarnaast organisatiesociologie onontbeerlijk is. Dat sluit niet uit dat deze, of andere adviseurs ook heel veel nuttige adviezen inzake financieringsmethoden, magazijninrichtingen, produktie-opstellingen en wat dies meer zij kunnen verstrekken. Personeelwerkers zijn voor mij òf organisatie-agogen, òf managers respectievelijk staffunctionarissen. Mijn eigen positie in het veld van organisaties heb ik in de eerste paragraaf voldoende vaag aangeduid.

Dan allereerst een toelichting op enkele gehanteerde begrippen. Zo definiëert Mok (Mok, 1973a): 'Sociale institutionalisering van een beroep wordt hier omschreven als de mate waarin de omgeving een beroep toestaat een intern interactiepatroon met duidelijke grenzen ten opzichte van buitenstaanders te ontwikkelen en dit patroon te gebruiken als middel tot normatieve integratie van beroepsgenoten'. En: 'Domeininstitutionalisering van een beroep wordt hier omschreven als de mate waarin de omgeving een beroep toestaat bepaalde activiteiten als zijn domein te beschouwen en op dat domein een vast patroon van activiteiten en een consensus over waarden te ontwikkelen'.
Bij de organisatie-agoog zijn beide naar mijn oordeel zwak ontwikkeld: domeininstitutionalisering is zelfs enigszins contradictoir zolang waar is – wat ik geloof en wat tot mijn professionele waarden en normen behoort – dat de (organisatie)agoog zijn kennis en kunde tenminste voor een deel naar zijn cliënten overdraagt: dat hij althans als professionele veranderaar anderen zo veranderkundig mogelijk maakt (Rijkeboer en Verhallen, 1974). Van sociale institutionalisering is evenmin veel sprake: er is eigenlijk geen *beroepsvereniging* (en dus ontbreken ook een aantal hierboven genoemde kwalijke professionaliseringsaspecten) en nauwelijks sprake van een *gemeenschappelijke 'body of knowledge'* of van een *gestandaardiseerde set van kundigheden.* Het beroep, kortom, is weinig geïnstitutionaliseerd – één van de redenen voor deze beroepsbeoefenaar eigenlijk vooral over zichzelf te schrijven.
Er is dan ook nauwelijks sprake van elkaar bestrijdende segmenten, hoogstens van individuen. Het onderwerp van die strijd is echter zeker de moeite waard en betreft met name de legitimering.
Ook die term 'legitimering' vraagt toelichting. Legitimering is het proberen, respectievelijk er in slagen, de combinatie van kennis en kunde en de daarbij

gehanteerde normen en waarden erkend te krijgen. Daar waar een beroep er in is geslaagd gelegitimeerd te zijn is in het algemeen institutionalisering, zoals boven gedefiniëerd, ingetreden.
Zolang de potentiële beroepsgroep van organisatie-agogen als zodanig nog moeilijk herkenbaar is zal de buitenwereld in elk geval van de gemeenschappelijke kennis en kunde niet sterk onder de indruk zijn. De bij de beroepsactiviteiten gehanteerde normen en waarden zullen het moeten doen. Verhandelingen hierover hebben, voor de legitimering in elk geval, weinig zin. Daarmee worden alleen reeds bekeerde geloofsgenoten bereikt (Verhallen, 1977). Verhandelingen van de individuele beroepsbeoefenaar ten aanzien van bij voorbeeld zijn opdrachtgever/cliënt zullen evenmin veel tot legitimering bijdragen, tenzij de gehanteerde waarden en normen uit zijn gedrag blijken.
Legitimering van het vak is dus allereerst zaak van het gedrag van de individuele beroepsbeoefenaar. Uit dat gedrag blijkt (zou moeten blijken) ten aanzien van *wie*, van welke groepen uit de omgeving de beroepsbeoefenaar zich wil legitimeren, en *waarmee* hij dat wil. De *waarmee*-keuze is een keuze op het gebied van *vitale maatschappelijke waarden;* de ten aanzien van *wie*-vraag een keuze op het gebied van *vitale maatschappelijke belangen.* Beide keuzen zijn, per definitie, politieke keuzen. In paragraaf 3 beweer ik dat de allereerste *waarmee*-keuze van organisatie-agogen voor de status quo op het gebied van de arbeidsethiek is, een keuze waar ik mijn twijfels bij heb. Paragraaf 4 handelt over de keuzen die organisatie-agogen in de loop van de tijd bij de *wie*-vraag hebben gedaan. De beantwoording van die vraag heeft op verschillende wijzen plaatsgehad, echter nogal eens in termen die bij nadere beschouwing in lucht oplossen.
Het bovenstaande maakt duidelijk dat ik de titel van dit artikel opvat als de vraag waarmee en ten aanzien van wie ik mijzelf nu eigenlijk legitimeer. Dat zal dan ook de verdere teneur bepalen. Maar nog twee termen uit het professionaliserings-jargon van Mok moeten, zij het summier, worden behandeld.
Dat de *cliënt-relatie* in de (eventuele) professie van de organisatie-agoog essentieel is hoop ik vooral in de voorlaatste en de slotparagraaf te illustreren. In andere paragrafen zal worden aangetoond, dat ook met de term cliënt nogal eens onterecht wordt gemanipuleerd.
De *professionele autonomie* ten slotte wordt door de organisatie-agoog wellicht geclaimd maar stelt, gezien de geringe institutionalisering van het beroep, alleen iets voor als die autonomie de persoonlijke autonomie is waarmee de beroepsbeoefenaar zijn werk verricht.
Wellicht is deze laatste zin de sleutel tot dit gehele artikel.

3. Arbeid als vitaal belang

Reeds eerder heb ik beweerd, zonder daarmee origineel te zijn, dat 'de waarden van agogen uiteindelijk gericht zijn op het bevorderen van de ontwikkeling van personen in hun sociale omgeving' (Verhallen, 1974). En daaraan toegevoegd (Verhallen, 1979): 'Aangezien deze bewering tot nu toe niet is aangevallen zal hij wel juist zijn'. Als bovengenoemde sociale omgeving een arbeidsorganisatie is, is de centrale waarde van de organisatie-agoog dus de ontwikkeling van het individu in de (arbeids)organisatie.
In een cultuur waarin mensen hun identiteit voornamelijk aan hun arbeid ontlenen, en waarin arbeid bijna uitsluitend in organisatorisch verband wordt verricht, kan die centrale waarde van de organisatie-agoog in termen van Mok beschreven worden als betrokkenheid op vitale maatschappelijke waarden.
Onder arbeid zou je iedere menselijke activiteit kunnen verstaan die leidt tot iets wat door anderen op prijs wordt gesteld Dan is het een tautologie om (als onder meer Karl Marx) te stellen, dat de mens zich aan en in zijn arbeid realiseert. Onze maatschappij heeft de betekenis van het woord arbeid echter versmald tot ondernemen of tot het verrichten van activiteiten in loondienst. Naar deze activiteiten moet een – economische – vraag bestaan, anders wordt er door niemand loon tegenover gesteld.
In arbeidsorganisaties werkende agogen zouden in een wereld, waarin naar door mensen met graagte verrichte activiteiten een corresponderende, en dus lonende vraag bestaat, als organisátie-agoog nauwelijks emplooi hebben. Het is echter niet zover, integendeel. Met name in de westerse wereld heeft de arbeidsdeling, ten dele veroorzaakt en in elk geval zwaar versterkt door achtereenvolgens mechanisering en automatisering, een ongekend niveau van produktie en vervolgens van consumptie mogelijk gemaakt, dat niet meer vrijwillig wordt ingeleverd. Deze ontwikkeling betreffende arbeidsdeling heeft zowel in hoofd- als in handarbeid, zowel in profit- als nonprofitsfeer plaatsgevonden.
Arbeidsdeling heeft enerzijds de noodzaak tot coördinatie opgeroepen, die tot nu toe bijna uitsluitend gestalte heeft gekregen in constructies waarin de hiërarchie van processen tot uitdrukking wordt gebracht in hiërarchie van personen. Anderzijds heeft arbeidsdeling geleid tot gedraineerd werk, waarin de werker op zichzelf weinig aardigheid kan hebben. Het streven van agogen, werkzaam in arbeidsorganisaties zou, vanuit hun uitgangspunten, nu gericht kunnen zijn op herstructurering van arbeidstaken, op verhoging van zelfbeschikking (democratisering) en/of op verkorting van de arbeidstijd.

Arbeid in onze maatschappij is een activiteit, waaraan het element van vrijwilligheid ontbreekt. En wel op twee wijzen. In de eerste plaats ontleent men, zoals onder andere van Heek heeft aangetoond, in onze maatschappij zijn persoonlijke status aan de arbeid die men verricht. Onderzoekingen onder werklozen tonen aan dat het niet hebben van werk als zodanig mensen van hun identiteit berooft: men staat buiten de maatschappij. In de tweede plaats ontbreekt vrijwilligheid aan arbeid, juist omdát deze arbeid in organisaties plaatsvindt. Ook al vindt men zijn eigen werk leuk, boeiend etc., het *moet* verricht worden, onder omstandigheden die ook in een democratische situatie maar ten dele van iemand zelf afhangen. Volgens Herzberg's two-factor theorie (Herzberg, 1966), die qua methode van experimentele bewijsvoering sterk is aangevallen maar qua uitspraak nauwelijks, zou de kwaliteit van het te verrichten werk doorslaggevend zijn voor satisfactie, gemotiveerdheid en persoonlijke ontwikkeling. Naar mijn weten is nog nooit nauwkeurig onderzocht of kwaliteit van werk hier niet identiek is met autonomie.
Aan beide genoemde beperkingen van vrijheid van arbeid kan de organisatie-agoog, zeker op korte termijn, weinig doen. In ons maatschappelijk stelsel is in arbeidsorganisaties, die voor een concurrentiemarkt werken, efficiency van werken een noodzakelijke voorwaarde. Het zou tot een – ook voor de agoog – onverteerbare maatschappelijke ongelijkheid leiden als dergelijke efficiency alleen in de profitsector zou worden nagestreefd, terwijl dat daarbuiten niet zou hoeven. Een verschillend arbeidsethos voor verschillende categorieën hanteren leidt momenteel tot het verder bevoorrechten van de bevoorrechten.

Reëel uitgangspunt in onze maatschappij is dus ook voor de agoog, dat arbeid door individuen dikwijls verricht wordt omdat het moet, en dat de noodzaak tot efficiency in de arbeid een maatschappelijk gegeven is. Bij een dergelijk uitgangspunt is het niet zo verwonderlijk dat de agoog in zijn werken aan bijvoorbeeld 'democratisering' nogal eens wordt geconfronteerd met individuen van wie die democratisering allemaal niet zo nodig hoeft, ook al hebben zij weinig invloed op wat er in 'hun' organisatie gebeurt.
Gegeven het feit dat een mens een beperkte hoeveelheid energie ter beschikking heeft, die met het klimmen der jaren meetbaar afneemt, is hij gedwongen im- of expliciet keuzen te maken in het aanwenden van die energie. In een maatschappij waar de technisch-economische ontwikkeling veel welvaart heeft gebracht ten gevolge waarvan – hoewel dit niet de enige oorzaak is – de wijze van produceren een zekere staat van heiligheid heeft bereikt, wordt van individuen wel èrg veel gevraagd als zij een fundamentele ver-

andering in de verhoudingen, zich uitend onder andere in democratisering, willen starten en helpen dragen, met alle risico's van dien. Vooral zij, in wier ogen de machtsafstand toch al schier onoverbrugbaar lijkt, zullen geneigd zijn hun energie tot ontplooiing naar andere terreinen te verleggen. Zij houden er andere ordeningskaders op na dan de organisatie-agoog wel zou willen, zeker als hij ontwikkeling gelijk stelt aan grotere machtsgelijkheid.
De conclusie zou wel eens kunnen zijn dat juist omdàt arbeid vooral in organisatieverband plaatsvindt, vele mensen zich in de arbeidssituatie helemaal niet ontwikkelen, integendeel. Echt democratiseren van arbeidsorganisaties zou dan wel eens mede kunnen bestaan uit het scheppen van mogelijkheden zich aan die arbeidsorganisaties te onttrekken – en deel uit te maken van een veel informeler, *loosely coupled* netwerk (Heijnsdijk, 1981). Cliënten, en anderen, te vinden die je inspanningen op dit terrein legitimeren, is een moeizame zaak. Dus toch maar conformeren aan wat bestaat?

4. Legitimering, ten aanzien van wie?

De agogiek hier te lande begint bij Ten Have: hij heeft de naam bedacht en met hem beginnen de leerstoelen. Ten Have legitimeert de agogische activiteit ten aanzien van 'de cliënt' en ten aanzien van 'de maatschappij': '... het welzijn van de cliënt staat voorop maar dit moet "passen" in het streven naar algemeen maatschappelijk, sociaal en cultureel welzijn. De cliënt is in de eerste plaats doel in zichzelf, maar kan en mag tevens worden gezien als middel ter bevordering van het algemeen welzijn.' (Ten Have, 1968).
De norm die aan de cliënt wordt aangelegd komt globaal overeen met het begrip 'mentale gezondheid' van Fromm (Fromm, 1949, 1955)*; de maatschappelijke context wordt door Ten Have niet veel verder uitgewerkt. Later critici (zie hieronder) verwijten Ten Have dat hij de cliënt toch voornamelijk zoekt aan te passen aan de waarden en normen van de omringende maatschappij, mits deze niet ál te ziekmakend zijn.
Ikzelf had tijdens mijn opleiding en ook enige jaren daarna nog weinig moeite met deze opstelling. Zonder mij echt bewust te zijn van mijn eigen waarden en normen (behalve van een soort wensbeeld ten aanzien van anderen en mijzelf in de richting van 'mentale gezondheid', op welk pad ik zeker mijzelf – ten onrechte! – al een eind gevorderd achtte) accepteerde ik een groot deel van de maatschappelijke waarden en normen zoals ik dacht

* Zie voor dit begrip blz. 160/161.

dat ze waren. Met het begrip 'organisatie' als zodanig – zie de vorige paragraaf en de volgende – had ik ook niet de minste moeite.
Een radicale koerswijziging in de legitimering werd naar mijn waarneming ingezet via een geruchtmakend artikel van Van Beugen (Van Beugen, 1970). Het was nu uitsluitend de cliënt, jegens wie de agoog zijn legitimatie zoekt, en ten aanzien van de 'Umwelt' moest dan maar de strijd ('agogische actie') worden aangegaan. Dat zette mij aan het denken, maar ging (en gaat) mij niettemin te ver. Tezamen met Rijkeboer heb ik dat elders uitvoerig uit de doeken gedaan (Rijkeboer en Verhallen, 1974). Wij accepteerden niet klakkeloos alle waarden en normen van een cliënt – waarom niet is mij nu duidelijker dan toen, en wordt in paragraaf 6 geïllustreerd.

Bovenstaande koerswijziging in de legitimering heeft zich, curieus genoeg, bij de agogen doorgezet tot een 'neo-marxistische' stroming, waarbij de cliënt voornamelijk bewust gemaakt moest worden van zijn situatie waarin hij door 'de structuren', respectievelijk 'de machthebbers' of 'het kapitaal' werd gebracht – ook al liet een dergelijke activiteit voornamelijk een gefrustreerde cliënt achter. Mijns inziens werd in deze tijd de cliënt als zodanig juist geheel uit het oog verloren: legitimering vond plaats jegens 'geloofsgenoten', dan wel jegens degenen die geacht werden potentiële geloofsgenoten te zijn ('de arbeiders', 'de werknemers', 'de kansarmen'). De agoog zelf verdween praktisch geheel achter een ideologie. Ideologie hier gedefinieerd als een gesloten stelsel van uitspraken, dat als werkelijkheid wordt aangezien.
Dit alles is, vanwege de noodzakelijke kortheid van dit artikel, tamelijk karikaturaal beschreven. Lezing van de jaargangen ± 3 t/m 8 van het *Tijdschrift voor Agologie* bevestigt in elk geval de geschetste indruk – zie ook een recent artikel van Van Dijk in genoemd blad (Van Dijk, 1981), dat in aanzienlijk behoedzamer terminologie hetzelfde verschijnsel signaleert.
Gelijktijdig hoorde je organisatie-agogen zich verbaal bij het algemene agogenjargon aansluiten, terwijl zij in feite druk bezig waren binnen de inmiddels salonfähige 'organisatie-ontwikkeling'. Dat dit methodisch vooral tot louter groepstraining verwerd heb ik elders (Verhallen, 1979) reeds gesignaleerd. In het verband met de legitimering werd daarnaast een truc toegepast die het legitimeringsprobleem aardig omzeilde: van cliënt (Van Beugen) werd overgeschakeld op 'cliënt-systeem' – tevens een bewijs dat de organisatie-agoog niet van de straat is maar zich ook in de systeemtheorie heeft bekwaamd. Hoewel Ten Have het – excuses voor de uitdrukking – verneukeratieve van de term 'cliënt-systeem' al in de gaten had (Ten Have, 1968, p. 3) en Rijkeboer en ik er ook al relativerend over schreven (Rijkeboer en Verhallen, 1974, p. 9) hebben, naast mij, vele organisatie-agogen in de

jaren zeventig en ook nu nog organisatie-ontwikkeling gepredikt op een wijze, die legitimering opeiste van de organisatie als geheel (de organisatie als cliënt-systeem).
Cliënten kunnen mijns inziens slechts die titel voeren, als zij zichzelf als cliënt beschouwen. Cliënten zijn dus altijd personen. Wij bezondigen ons aan *wishfull thinking* op een verkeerd aggregatieniveau. Gesproken wordt dan weliswaar van een 'open systeem', maar gelijktijdig wordt gehandeld alsof de organisatie een gesloten systeem is. Weliswaar pleitte Feltmann (Feltmann, 1972/73) voor een link met de buitenwereld, later onder andere gevolgd door Zwart (Zwart 1972), maar in de praktijk kwam er weinig van terecht, zoals onder andere van Gils opmerkt (geciteerd in Verhallen, 1979).

In 1977 maakt Schaake (Schaake 1977), in samenspraak met onder andere de schrijver van dit artikel, een aantal kritische opmerkingen bij het organisatieontwikkelings-denken. Een citaat omtrent het cliënt-systeem: 'Cliëntsystemen zijn multiple: management, professionals, uitvoerende medewerkers, ondernemingsraadleden en dergelijke gaan nu eenmaal uit van verschillende waardensystemen en streven verschillende belangen na. Dit te ontkennen – en dat doet de organisatieontwikkeling in zeker opzicht – leidt tot niet aan de realiteit aangepaste veranderingsprocessen, die niet zelden uitlopen op teleurstellingen bij alle partijen. Organisatieontwikkeling zou als permanente strategie effectief kunnen zijn in organisaties die min of meer gezond zijn en waarin men het belang van creativiteit en ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers erkent: in dit opzicht gaat organisatieontwikkeling eigenlijk uit van premissen die zijn doel vormen. Wij echter komen meestal in organisaties die ziek zijn, waarin men niet met elkaar kan communiceren, waarin men elkaar geen ontwikkelingsmogelijkheden geeft, waar óf de structuren een dwingende last vormen óf de afwezigheid van structuren leidt tot ongestructureerde machtsconflicten of apathie'.
Het spoor van Schaake leidt naar belangentegenstellingen en de opstelling van de agoog daarin: uit dat gedrag blijkt m.i. onder andere de legitimeringskeuze die de organisatie-agoog maakt.
Belangentegenstellingen blijken in mijn praktijk vaak ideologisch gebonden. Als ze dat al niet zijn, worden ze dikwijls uitgedrukt en uitgevochten in termen van groepsbelang ('Het is in het belang van ministerie x dat de onderhavige materie niet onder ministerie ij zal komen te vallen'). Beide typen 'belangen' zijn abstracties. Ik loop nu enigszins op mijn apotheose vooruit, maar het is mijns inziens juist de kunst van de organisatie-agoog*

* Voor zover het vak bestaat is het ongetwijfeld meer een kunst *(art)* dan een exacte wetenschap *(science)*.

belangentegenstellingen terug te brengen naar belangen van individuele personen. En dan nog in termen van wezenlijk belang in verband met hun persoonlijke ontwikkeling – die nolens volens een wisselwerking onderhoudt met de omgeving, de 'maatschappij'. Op wat ik versta onder het op reële wijze omgaan met reële belangentegenstellingen kom ik in paragraaf 6 terug. Daar waar een partij weigert zich op die reële belangen terug te trekken, zal de organisatie-agoog mijns inziens partij moeten kiezen voor degenen die dat wèl doen. Daar waar beide partijen weigeren, heeft de organisatie-agoog gefaald, dan wel *als zodanig* niets (meer) te zoeken.

Tot nu toe is steeds gesproken over de inhoud van legitimering, maar nog weinig, ondanks de titel van deze paragraaf, over degenen ten aanzien van wie de organisatie-agoog zich legitimeert. Dat zou kunnen plaatsvinden ten aanzien van zichzelf; zijn opdrachtgever; zijn cliënt; de gehele organisatie; specifieke groeperingen zoals 'werknemers', 'ondernemingsraad', 'vakbonden', 'overheid'; ten aanzien van het forum zoals De Groot dat bedoeld heeft (De Groot, 1961); ten aanzien van politieke geloofsgenoten. Op het begrip 'opdrachtgever' in relatie tot 'cliënt' ga ik in paragraaf 6 verder in. 'De gehele organisatie' gaat uit van de realiteit van het organisatiebegrip, dat in paragraaf 5 ter discussie zal worden gesteld. Hetzelfde geldt voor de begrippen 'werknemers', 'ondernemingsraad', 'vakbonden', 'overheid'. Het 'forum' bestaat niet zolang het vak nog niet duidelijk is omlijnd en dat is, zoals eerder beweerd, niet het geval. Als forum komen dan alleen in aanmerking die vakgenoten, die je zèlf uitzoekt – dit betekent dat je zèlf als legitimeringscategorie vooropstaat (paragraaf 6). 'Politieke geloofsgenoten' ten slotte nemen, tezamen met jou kennelijk, de vorm van een -isme aan, waarmee de agoog in een waarheidspretentie is vervallen die het passend uitoefenen van zijn vak onmogelijk maakt.

5. Begrippen-apparaat van, o.a., de organisatie-agoog

Op het gevaar af vervelend te worden moet allereerst iets worden gezegd over de aard van de kennis binnen de sociale wetenschappen in het algemeen. Praktisch alle begrippen die in deze wetenschappen worden gehanteerd zijn abstracties, constructs of modellen. Dat betekent dat zij een aantal stappen van de werkelijkheid vandaan zijn – daar waar voorspellende uitspraken worden gedaan in de stijl van 'áls . . . dan' worden constructs met elkaar in een syntactisch verband gebracht en bevinden deze uitspraken zich nòg een stap verder van de werkelijkheid verwijderd.

De werkelijkheid is vloeiend, één en ondeelbaar. Om er over te kunnen denken is taal nodig – denken zonder taal is onmogelijk. Met zelfstandige naamwoorden beginnen we de werkelijkheid in stukken te hakken: met het woord 'boom' maak ik het daarmee aangeduide verschijnsel los van de grond, waarin het geworteld is. Een ontoelaatbare ingreep, maar de enige die mogelijk is. Vervolgens worden de zelfstandige naamwoorden door middel van bijvoegelijke naamwoorden nog verder onderscheiden en daarna via werkwoorden en voegwoorden weer in syntactisch verband gebracht. De aldus ontstane taal dekt de werkelijkheid niet, maar schept slechts die illusie. Dat heb ik allemaal zelf bedacht, maar Plato bleek mij al twintig eeuwen vóór, dus pretentie van originaliteit behoef ik niet te hebben. Wel is in de loop der eeuwen aan het bovenstaande nog toegevoegd dat de werkelijkheid vervolgens weer met het ontstane apparaat aan taal te lijf wordt gegaan: dubbele vertekening van de werkelijkheid; drievoudige als daarbij bovendien bedacht wordt dat het gemeenschappelijk hebben van taal nog niet betekent dat mensen dan hetzelfde zien: is uw rood ook mijn rood?
Een abstractie nu is een vertekening van een bundel vertekeningen, en zo vervolgens. Ik zou staande willen houden dat de sociale wetenschappen krachtens hun onderwerp van studie niet in staat zijn, dat niet zullen zijn en ook niet zouden moeten pretenderen, enigszins betrouwbare voorspellende uitspraken over de werkelijkheid te doen. Niettemin valt ook bij redelijk briljante vakbeoefenaren regelmatig te constateren dat zij hun modellen voor een objectief beeld van de werkelijkheid aanzien, en zelf absurde kreten slaken over het 'toepassen van een model'. Eén van die misvattingen is dan, dat een 'organisatie' een werkelijk bestaand iets is.
Onlangs heeft Feltmann (Feltmann 1981a) op dit verschijnsel gewezen. Ik citeer:

'... Dergelijke bijdragen zijn conservatief te noemen in die zin dat zij uitgaan van de opvatting dat er organisaties "bestaan" en dat een organisatie een "ding" is waaraan men eigenschappen of hoedanigheden kan toeschrijven, die als het ware elementaire, objectieve onderdelen van een complex systeem zijn, die het systeem al dan niet bezit.
Zo analyseert en adviseert men bijvoorbeeld organisaties in termen van: doelstellingen, beleid, strategie, structuur, samenwerkingsklimaat, stijl van leidinggeven, cultuur, etc. Ook zegt men tegenwoordig dat een "organisatie" in wisselwerking staat met de "omgeving", alsof dat een objectieve beschrijving of waarneming van de werkelijkheid is.
Een kenmerk van deze monadische interpretatie van (de waarneming van) het gedrag van mensen is dat daardoor de suggestie in stand wordt gehouden

dat "een organisatie" een coherent systeem is van objectief identificeerbare elementen, terwijl die elk op zichzelf abstracte denkconstructies zijn. In deze opvatting neemt men er genoegen mee dat het begrip "organisatie" per defenitie een abstractie is geworden waarvan de relatie met de reëel waarneembare werkelijkheid hoogst onduidelijk zo niet totaal afwezig is, zoals onlangs ook werd betoogd door Vroom.
En even zo ongelukkig is het dat deze "logische" wijze van denken over menselijke samenwerking er toe heeft geleid dat langzamerhand zeer veel mensen hun gedrag menen te moeten richten op doelstellingen en spelregels, die weliswaar op papier, als een gedachtenconstructie, kunnen bestaan (bijvoorbeeld het concept "matrix-structuur"), maar die in feite weinig tot niets te maken hebben met de werkelijke, dieper liggende motieven en behoeften die mensen in hun onderlinge samenwerking willen bevredigen.
Het leveren van prestaties ten dienste van "de organisatie waarvoor men werkt" (een eenzijdige en abstracte oriëntatie dus) wordt door velen zelfs nuttiger en waardevoller gevonden dan het ontwikkkelen van gedrag en samenwerkingsverbanden die zich richten op het bevredigen van zowel concreet maatschappelijke als individueel psychologische behoeften. De "fout" van veel organisatie-adviseurs is dat zij hun cliënten bevestigen in, en fixeren op, zo'n kortzichtige houding en handelwijze, in plaats van hen te helpen bij het ontwikkelen van interactiepatronen die zowel in maatschappelijk als in psychologisch opzicht méér tegemoet komen aan concrete behoeften en mogelijkheden dan de huidige "organisaties".'

De hierboven door Feltmann aangehaalde Vroom zegt elders (Vroom 1981): '. . . organisaties moeten worden gezien als complexe en dynamische betekenisstructuren die door de onderscheiden partijen worden gebruikt om hun medespelers zó te beheersen dat hun op eigenbelang gebaseerde definitie van de maatschappelijke problemen uitgangspunt vormt voor een oplossing daarvan, die in hun ogen doeltreffend en doelmatig is'. Vroom plaatst zich met deze uitspraak overigens binnen een 'stroming' in de literatuur over organisaties, waarvan we er nu al vele hebben zien komen en geen zien gaan: dit laatste omdat ze allen tenminste één vruchtbaar aspect verlichten van het verschijnsel van menselijke opeenhopingen.
Ter illustratie: achtereenvolgens is de organisatie min of meer als een machine gezien (scientific management); als een stelsel van regels en procedures (bureaucratie); als een samenwerkingsverband (human relations); als een organisme (organisatie-ontwikkeling); als een slagveld (machtstheorieën, hier is Vroom te plaatsen); als een speelterrein (speltheorieën); als een

systeem (loopt door de laatste stromingen heen); als een vorm van verdediging tegen de boze buitenwereld (contingentietheorieën).
Is het hanteren van een begrippenkader in de sociale wetenschappen onzin? Nee: in elk geval kunnen constructs en modellen chaotische, individuele ervaring helpen ordenen en daarin weer iets meer inzicht verschaffen. Probleem van het opleiden van (o.a.) organisatie-agogen vóórdat zij überhaupt iets anders dan school-, respectievelijk collegebanken hebben gezien, is dat er hier geen ervaring te ordenen valt, en 'dus' de aangeboden constructs en modellen voor de werkelijkheid worden aangezien.
Zo blijken de legitimeringscategorieën in de vorige paragraaf één voor één als constructs door de mand te vallen. Wie of wat is 'de organisatie?' Wat zijn 'werknemers' anders dan een sociale categorie, waarvan we – en betrokkenen – niet weten of het 'kader' er ook bij hoort? Wat is 'de vakbond' als er verschillende vakbonden zijn waarvan de leden verschillende dingen zeggen namens een achterban waarvan uiteenlopende categorieën mensen weer geheel andere zaken wensen? Waarbij leden-ondernemingsraadleden strategieën volgen die hen of in conflict brengen met hun districtsbestuurder of met hun collega-ondernemingsraadleden, dit alles in iedere creativiteit dodende ideologische termen? (ideologie-aanhangers weten helemáál zeker dat hun afbeelding van de werkelijkheid en de werkelijkheid zelf samenvallen). Wat is ten slotte (zie bijvoorbeeld de Commissie Hoofdstructuur Rijksdienst, 1980) de 'overheid'? Een agglomeraat van groeperingen van individuen die hun gedrag ondergeschikt maken aan regels die voornamelijk het voortbestaan van die groeperingen regelen? (Vroom 1980; Van Duyne, 1981; Berg 1981).
Als er in een organisatie van 'continuïteit' wordt gesproken – een hoogst modern en algemeen aanvaard doel – over welke continuïteit gaat het dan? De legitimeringscategorieën helpen ons niet verder: we zullen onze legitimering elders moeten zoeken.

6. Waarden en normen van een organisatie-agoog

Het wordt tijd dat ik nu mijzelf en de lezer duidelijk maakt, waar dan wel mijn waarden en normen schuilen. Voor een deel blijft dat natuurlijk 'praattheorie' (Argyris en Schön, 1974). Zijnde een theorie die ik aan mijn handelingen, in dit geval als auteur, rationaliseer om mijzelf en anderen van de samenhang en ethische onaanvechtbaarheid van mijn denken en doen te overtuigen. Mijn 'gebruikstheorie' (hoe ik ècht blijk te denken) moet blijken uit mijn handelen als organisatie-agoog en zal voor de goede lezer ook wel hier en daar door het schrijven heenschemeren. Hoe handel ik?

• Mijn eerste uitgangspunt luidt, dat wijzigingen in een bestaande situatie gedragen moeten worden door de energie van de betrokkenen. De (organisatie-)agoog kan als startmotor fungeren, maar daar waar hij ook 'de kar moet trekken' fungeert hij als manager en niet als agoog.
De eerste uitbarsting van energie bij een individu, of een aantal individuen, die in een voor hem, haar of hen problematische situatie verkeert, is het signaleren dat er een probleem is. Dat probleem wordt tegenover een orgasatie-agoog nogal eens geformuleerd in termen van een 'organisatieprobleem', dan wel een probleem waarvan oorzaak en oplossing bij anderen moet worden gezocht dan bij degene die het probleem signaleert.

• Mijn tweede uitgangspunt luidt echter dat er geen problemen zijn, maar alleen probleemhèbbers. Met andere woorden: de opdrachtgever fungeert slechts als *sponsor* en anderen gaan nu de opdrachtgever/cliëntrol overnemen, dan wel: de opdrachtgever wordt cliënt.
Deze stellingname is te verduidelijken met het hiernavolgende voorbeeld.
Een directie van een onderneming vraagt mij een opleidingsprogramma voor het middenkader op te zetten en uit te (doen) voeren, want dat kader is zo achtergebleven in zijn stijl van leidinggeven. Ik zou daar 'ja' op kunnen zeggen, een begroting maken, een programma afleveren (wie weet tezamen met het middenkader, dat er ook niet onderuit kan, opgesteld) en het misschien nog uitvoeren ook.
Als organisatie-agoog heb ik dan wel gefaald. Beter kan ik vragen stellen als: wat is hetgeen, dat u momenteel echt hindert? Antwoord: de klachten vanaf de werkvloer, het ziekteverzuim, het hoge verloop. Vraag: is er tot nu toe wel eens wat aan of met het middenkader gedaan? Antwoord: nee. Vraag: wie *had* er iets aan moeten doen, eigenlijk? Antwoord: het topkader. Vraag: wordt het topkader door u daarop aangesproken? Antwoord (aarzelend): nee. Vraag: hoe komt het, dat u uw topkader niet aanspreekt op iets dat ze eigenlijk zouden moeten doen? Etc.
Dit gesprek heeft twee mogelijke vervolgen. (1) De directie gaat zich realiseren wàt ze eigenlijk wil in het bedrijf – wordt zelf cliënt en komt tot onder andere het inzicht dat zij zelf de gesignaleerde problemen in stand houdt. Eventuele heroriëntatie binnen de directie leidt tot een werken aan een andere verhouding tot het topkader. Gedragsverandering bij het topkader maakt het nu tijd om eventueel iets met het middenkader te gaan doen – waartoe het middenkader dan zelf de opdracht formuleert. (2) De directie vindt mij lastig en het contract komt niet tot stand.
Het voorbeeld weerspiegelt nog twee andere uitgangspunten.

- In de eerste plaats (derde uitgangspunt dus) ga ik er van uit dat organisatie-agogiek niet zonder opdrachtgever verricht kan worden, dat wil zeggen niet zonder cliënt. In de tweede plaats demonstreert het voorbeeld de perspectiefverschuiving: tijdens het gesprek krijgt het probleem een andere belichting en wordt herformuleerd. De eerste probleemformulering vindt plaats in termen waarin het probleem is ontstaan: de cliënt zit vast in zijn eigen denkkaders, zijn eigen koppelingen of ontkoppelingen tussen denken en voelen, zijn eigen karakterstructuur. Daar moet hij van los komen, 'onthechten' (Feltmann, 1981b; Themanummer *M en O,* 1980/3).

- Uitgangspunt vier: de organisatie-agoog kan andere personen slechts in die mate van hun denkkaders losmaken, waarin hij zelf van zijn eigen traditionele kaders los is. Dat vereist van hem een zelfkennis waarin hij met name zijn eigen afhankelijkheden heeft leren kennen en ermee heeft leren omgaan. Zowel afhankelijkheden in ontwikkelings-psychologische zin als afhankelijkheden van alles wat hij als 'modellen' in het vak geleerd heeft. Juist daar waar ontwikkelingspsychologische afhankelijkheden nog sterk bestaan (zie bijvoorbeeld de opnieuw zich opdringende autoriteitsconflicten bij het 'intake-gesprek' met een machtige en hooggeplaatste opdrachtgever) heeft de organisatie-agoog, en hij waarachtig niet alleen, de neiging zich krampachtig aan zijn vermeende deskundigheid vast te klampen: dit blijkt dan een contradictio in terminis te zijn.

Even rust voor de lezer aan de hand van een voorbeeld (ik ben nu ongeveer op eenderde van mijn praattheorie). Het voorbeeld is ontleend aan de reeds eerder genoemde rapporten van de 'commissie Vonhoff'. Mijns inziens kan de samenstellers van deze rapporten vanuit een aantal oogpunten grote lof worden toegezwaaid: de diagnose van de onbestuurbaarheid van het overheidsapparaat, de wijze waarop de voortgang van de werkzaamheden in de publieke aandacht is gebracht en gehouden. Probleem is echter dat het onderzoek geen opdrachtgever heeft die gelijktijdig probleemhebber is (opdrachtgever was een reeds afgetreden kabinet), waardoor de dynamiek uit de aanpak wegvalt. Deze was nog te redden geweest door een tijdens het onderzoek groeiend netwerk van veranderingsgezinde ambtenaren uit alle departementen te doen ontstaan en te stimuleren: op de energie van deze 'cliënten' had verder kunnen worden gewerkt. Te vrezen valt dat nu het enige effect van de rapporten een uitputtende en formalistische loopgravenoorlog zal zijn, met voor veranderingsgezinden slechts ontmoedigende resultaten.

• Vijfde uitgangspunt: menselijke problematiek, *dus* problematiek ook in en tussen organisaties, gaat altijd om samenwerkingsproblematiek en belangentegenstellingen. Zowel de probleemhebber als (vaak) de organisatie-agoog hebben een door eigen waarnemingsgewoonten/karakterstructuur vertekende kijk op het eigen belang. Als dit eigen belang al onderkend wordt, dan nog vaak uitsluitend in termen van korte termijn. De eerste belangentegenstelling doet zich al voor *binnen* de persoon. Daarnaast zijn er – in het algemeen versluierde en weggerationaliseerde, dan wel verideologiseerde – essentiële belangentegenstellingen tussen personen, tussen groepen personen en zo vervolgens. Agogische hulp kan vaak zijn: de cliënt helpen vinden wat wèrkelijk zijn eigen belang is. Samenwerkingsproblematiek zou dan vertaald kunnen worden in problematiek van het helder maken van eigen belangen door betrokken partijen, waarna onderhandeling kan volgen.

Er zijn, in theorie, vijf wijzen om met belangentegenstellingen om te gaan (Thomas en Kilmann, 1974), of dat nu intrapersoonlijke, interpersoonlijke of intergroepstegenstellingen zijn. Het gaat er hier om hoe betrokkenen *zelf* die tegenstellingen hanteren.

1. Het – vaak voorkomende – ontkennen van tegenstellingen, die dan achteraf natuurlijk toch doorwerken, maar voor beide partijen onbeheersbaar.
2. Vechten in *win-loose* termen: een geboden strategie als het om het naakte overleven gaat, maar overigens in het licht van lange-termijn belang van partijen weinig vruchtbaar.
3. Het sluiten van wazige compromissen, of compromissen op oneigenlijke terreinen, vóórdat geheel duidelijk is waarop of waarom deze compromissen gesloten worden.
4. Het onderhandelen in de klassieke zin van het woord, met alle mogelijke vormen van wisselgeld en omwegstrategieën.
5. Onderhandelen op basis van nauwkeurig onderkend en wederzijds duidelijk gemaakt belang van partijen. Dit laatste type onderhandelen kan slechts geschieden door partijen die los zijn van hun eigen afhankelijkheden en toch iets met elkaar te maken (willen) hebben.

Al het bovenstaande ziet er nogal 'personalistisch' uit. Mijns inziens geeft het echter de essentie van het handelen van de (van deze) organisatie-agoog weer, en moet aan zijn/mijn gedrag de waarden afleesbaar zijn.

De centrale waarde is, uiteindelijk, te formuleren als *mental health* in de termen van Fromm (Fromm, 1955): 'characterized by the ability to love and to create, by the emergence from incestuous ties to clan and soil, by a sense of identity based on one's experience of self as the subject and agent of one's powers, by the grasp of reality inside and outside ourselves, that is the development of objectivity and reason'. Nadruk daarbij gelegd op het losmaken van 'incestuous ties to clan and soil', waarbij 'love and create' termen zijn van sociale activiteit en onlosmakelijk van een gevoel van verantwoordelijkheid ten opzichte van de maatschappij.
De essentie van het vak is mijns inziens personen confronteren met het gedrag, waarmee zij hun eigen problemen in stand houden, met name dan problemen in organisatorische context. Hiertoe moet een organisatorische context zoveel mogelijk worden afgebroken tot een omvang die het begripsvermogen van de persoon niet overstijgt, en waarin bij zich kan schikken als uitvloeisel van eigen overtuiging en inzicht.
De enige legitimatie die ik nodig heb is die van mijzelf en van de cliënt – onder voorwaarde dat wij in ons gedrag maatschappelijk nut en schade trachten te overzien en het eerste groter houden dan het tweede. Wil ik mij ten aanzien van mijzelf legitimeren, dan moet ik over een zo up-to-date mogelijk 'vakmanschap' beschikken. Mijn enige mogelijkheid is een intensief contact met personen en/of hun geschriften die ik als 'vakbroeders' beschouw. En zelfs bij legitimering door cliënten blijkt soms de cliënt tevreden, maar ik niet. Daar moet ik dan weer veel met genoemde vakbroeders over praten en schrijven. Ik merk dat de groep die ik als vakbroeders beschouw wisselend van samenstelling is, met een vaste kern. Ik denk zelfs: als het vak werkelijk is afgebakend, is het dood. Organisatie-agogiek is misschien geen professie, maar een beweging onder al degenen die zich met mensen in organisatorische context bezig houden.
Degenen die zich wetenschappelijk met organisatie-agogiek bemoeien (de organisatie-agologen) kunnen zich slechts legitimeren naar de praktici toe: hun constructs en modellen moeten inzicht verhogend werken (zie hierover deel II van deze bundel). Als het aan mij ligt blijft het zo, zowel wat de (organisatie)agogiek als wat de (organisatie)agologie betreft.

7. Besluit

Het werken als organisatie-agoog vereist echter meer dan alleen wat als essentie van het vak is aangeduid. Daaronder: het herkennen van situaties in termen van wat de organisatietheorieën, ook uit andere hoeken, hebben te

bieden. Deze geven, zoals reeds eerder gezegd, immers inzicht in wat mogelijkheden en grenzen zijn of zouden kunnen zijn.
Wat is nog meer vereist? Het kunnen hanteren van veranderkundige strategieën (zie hierover Cozijnsen/Vrakking hfdst. 2, p. 36) ook op het aggregatieniveau van de organisatie, welke strategieën al beginnen, en mijns inziens steeds beginnen, met het verwerven van een opdracht van een opdrachtgever die probleemhebber is en actief aan zijn werkelijke problemen werkt (Verhallen, 1982).
De organisatie-agoog is bij lange na niet de enige specialist die werkt met en aan problemen die in organisationele context opdoemen. Dit werken geschiedt vaak multi-disciplinair. Idealiter zou dat interdisciplinair moeten zijn: multidisciplinair zijn een aantal monologen met een nietje er door. Interdisciplinair werken veronderstelt bij de betrokkenen naast de aanwezigheid van een eigen discipline een kunnen denken en tenminste luisteren in termen van de discipline van de ander. Interdisciplinair denken lijkt mij voor elke beroepsbeoefenaar, maar allereerst voor de organisatie-agoog, een vereiste.
Ook zal de organisatie-agoog, evenals een aantal andere organisatiewerkers, moeten kunnen helpen bij het vormgeven aan structuren die ondersteunend werken bij wat cliënten wèrkelijk willen. Structuren dan gedefinieerd als stelsels van afspraken met sancties die de partijen bij de overeenkomst zelf hebben geaccoordeerd, wetend dat ook zijzelf bij veranderde omstandigheden onder hun eigen afspraken zullen pogen uit te komen (Verhallen, 1979).
Ten slotte is het werken aan het scheppen van condities, waaronder de essentie van het organisatie-agogische werk bedreven kan worden, mijns inziens ook deel van het taakgebied van de organisatie-agoog – zolang de condities geen doel in zichzelf vormen. Ook condities worden door mensen in stand gehouden. De ondoorzichtige verhoudingen in de gezondheidszorg tussen alle mogelijke corporatieve instituten bij voorbeeld vormen een beperkende conditie voor organisatie-agogisch werk op het niveau van het ziekenhuis. Het gaat er nu dus om zowel de betrokkenen in het ziekenhuis met hun deze condities in stand houdend gedrag te confronteren, als individuen buiten dat ziekenhuis die dit gedrag vertonen. Zoals eerder onder 'belangentegenstellingen' opgemerkt (p. 160) kan er nu sprake van zijn dat één van beide partijen, ondanks confrontatie, gedrag blijft vertonen dat weinig met behoeften van 'de maatschappij' heeft te maken maar meer met, bij voorbeeld, handhaving van oncontroleerbare machtsposities.
Ook de organisatie-agoog kan zich dan genoodzaakt zien gebruik te maken van machtsmiddelen, bijvoorbeeld openbaarmaking van het vertoonde gedrag. Dit zal sommige machthebbers/potentiële opdrachtgevers in andere

constellaties niet bepaald inspireren de hulp van genoemde organisatie-agoog in te roepen. Naarmate deze echter beduchter is voor zijn commerciële positie is hij als organisatie-agoog minder effectief – zie de passage op p. 159 over afhankelijkheden.

Recentelijk gonst het in de Nederlandse wereld van organisatie-adviseurs weer van leven, waaraan twee bijeenkomsten (Bedrijfssociologische Studiedagen 1979 waarvan in 1980 verslag is gedaan – Van de Bunt en Lammers 1980 – en AGORA: SIOO/OOA-conferentie in 1980 – Verhallen, 1980) niet vreemd zijn geweest. De essentie van het vak is het centrale onderwerp. Daarin zijn grofweg twee richtingen te herkennen, die beiden vanzelfsprekend, zij het nogal impliciet, de legitimeringsvraag stellen. De ene gaat terug naar de persoon van de adviseur en naar de interventie op interpersoonlijk en interactie-niveau: zie recentelijk Feltmann (Feltmann, 1981), Voigt (Voigt, 1981) en in dit artikel mijzelf. De ander wijst, zoals recentelijk Breuer (Breuer, 1981), op verandering:

- in probleemgebieden (van primaire processen naar netwerkontwikkelingsprocessen);
- in aggregatieniveau (van deelsystemen naar intersysteemrelaties);
- in invalshoek (van analytisch naar politiek);
- in doelstelling (van procesbeheersing naar machtsvorming en legitimatie).

Mijn stellingname luidt voor de organisatie-agoog, dat daar waar de door Breuer geschetste ontwikkeling er toe leidt dat het 'instituut' adviseur werkt met abstracties als 'intersysteemrelaties', de organisatie-agoog niet meer bestaat. Juist ook daar waar hij bezig is in dergelijke abstracte contexten is zijn werkwijze een persoonlijke, interactiegerichte, en aan zijn eigen persoon gebonden.

Rol en persoon vallen samen: bij een groot acteur lijkt de acteur niet meer op het uitgebeelde personage, maar het uitgebeelde personage op de acteur. In die zin zou de organisatie-agoog een groot acteur dienen te zijn.

Literatuur

Adviseurs en managers in gesprek, *Themanummer M en O,* pp. 224 e.v., 1980/3.

Argyris, C. en Schön, D., *Theory in practice: increasing professional effectiveness,* New York, 1974.

Berg, A. H., Bezuinigingen: een ingrijpende verandering, *M en O,* 35e jrg., november/december 1981.

Beugen, M. van, De relatiesleutelaars betreden het strijdperk, *Vrij Nederland,* 21-2-1970.

Breuer, F., Politisering van het werkveld van de organisatie-adviseur. *M en O,* 35e jrg., september/oktober 1981.
Bunt, P. A. E. van de, en Lammers, C. J. (red), *Organisatie-verandering en organisatie-advieswerk.* Alphen aan den Rijn, 1980.
Commissie Hoofdstruktuur Rijkdienst, *Elk kent de laan, die derwaart gaat,* rapport nr. 3, Den Haag, december 1980.
Duyne, P. C. van, De wetgevende, uitvoerende en rechterlijke (on)macht. *Intermediair,* 17e jrg., nr. 38, 25 september 1981.
Dijk, J. K. van, Organisatiewerk: veranderende perspectieven voor andrago(lo)gen. *Tijdschrift voor Agologie,* 81/5, 10e jrg., september/oktober 1981.
Feltmann, C. E., Organisatie-ontwikkeling, pleidooi voor een ethische, maatschappelijke en agogische benadering van OO, *Personeelbeleid,* 1972/73.
Feltmann, C. E., Organisatie-adviseurs op dood spoor (a). *M en O,* 35e jrg., september/oktober 1981. Naar een pragmatische interventiekunde (b), *M en O,* 35e jrg., november/december 1981.
Fromm, E., *Man for himself,* Londen, 1949.
Fromm, E., *The sane society.* New York, 1955.
Groot, A. D., de, *Methodologie.* 's-Gravenhage, 1961.
Have, T. T. Ten, *Klein bestek van de agologie.* Groningen, 1968.
Herzberg, F., Work and the nature of man. New York, 1966.
Heijnsdijk, J., De compositie maakt einde aan schijnbeheersing. *Management Totaal,* nr. 10, oktober 1981.
Mok, A. L., *Beroepen in actie.* Meppel, 1973 (a).
Mok, A. L., Professie en professionalisering: Theoretische beschouwingen, *Personeelbeleid,* 9e jrg. nr. 10, oktober 1973 (b).
Mok, A. L., Over macht van professionals in organisaties. In: Bunt, A. W. J. E. van de, Halbertsma, K. T. A. en Mulder, M. (red.), *Macht in en rond organisaties.* Alphen aan den Rijn, 1977 (a).
Mok, A. L., Professionalisering als maatschappelijk verschijnsel. *Mens en Onderneming,* 31, nr. 4, 1977 (b).
Rijkeboer, M. en Verhallen, H. J. G. (red.), *Valkuilen in de organisatie-ontwikkeling.* Groningen, 1974.
Schaake, B., Ontwikkelingen in het werkveld en het werk van de organisatie-psycholoog. *De Psycholoog,* 12e jrg., nr. 5, mei 1977.
Thomas, K. W. en Kilmann, R. H., *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument,* XICOM inc., 1974.
Verhallen, H. J. G., Weerstand tegen verandering. *Intermediair,* 6e jrg., nr. 43, 30 oktober 1970.
Verhallen, H. J. G., De agoog als organisatie-adviseur. In: Verhallen, H. J. G. (red) *Veranderaars veranderen,* Alphen aan den Rijn, 1979.
Verhallen, H. J. G., AGORA '80: organisatie-adviseurs in hun mid-life crises, *M en O,* 1980/5.
Verhallen, H. J. G., Automatisering als gestuurd veranderingsproces. In: Verhallen, H. J. G. (red), *Automatisering en de sociale functie.* Alphen aan den Rijn, 1982.
Voigt, R., Op weg, of terug naar . . .?, *M en O,* 35e jrg., september/oktober 1981.
Vroom, C. W., *Bureaucratie,* Alphen aan den Rijn, 1980.
Vroom, C. W., Is een andere zienswijze op organisaties mogelijk?, *M en O,* 35e jrg., mei/juni 1981.
Zwart, C. J., *Gericht veranderen van organisaties.* Rotterdam, 1972.

10 Andragogische dienstverlening aan organisaties in crisis en afbouw

J. K. VAN DIJK

1. Inleiding 165
2. Afbouw van organisaties: een structureel verschijnsel 167
3. Een begripsbepaling 168
4. Fasen bij afbouw van organisaties 170
5. Besluitvorming en overleg 174
6. Afbouwprocessen in profit- en non-profit organisaties 175
7. Het verbeteren van afbouwprocessen 176
8. Tijdige signalering en bewustwording 177
9. Verbeteren van de beleidsvoering door onderzoek en informatieverzameling 179
10. Het ontwikkelen van een projectstructuur 181
11. Besluiten bij afbouw 184
12. Ombouw en afbouw 185
13. De activiteiten van organisatie-agogen bij afbouwprocessen 185
14. Kwalificatie-eisen voor agogen 187

1. Inleiding

In de profit- en non-profit organisaties doen zich in toenemende mate en op velerlei gebied ingrijpende veranderingen voor. Men behoeft hier alleen maar te denken aan het grote aantal bedrijfssluitingen, fusies en reorganisaties. De economische groei van de jaren vijftig en zestig droeg weliswaar bij tot een zeker optimisme ten aanzien van de zogenaamde ontwikkeling van organisaties, nu moeten wij echter constateren dat wij in toenemende mate worden geconfronteerd met situaties van afbouw.
Als gevolg hiervan treden er vrij duidelijke verschuivingen op in de aard van de problemen in arbeidsorganisaties, hetgeen bepaalde consequenties heeft

voor de aard van de adviesopdrachten voor organisatieadviseurs en van de werkzaamheden van interne begeleiders, opleidings- en personeelsfunctionarissen. Eerder (Van Dijk, 1981) heb ik de vraag gesteld in hoeverre andragogen voldoende gekwalificeerd zijn voor activiteiten die te maken hebben met situaties van reorganisaties, afbouw en sanering. Ik merkte in dit verband op dat de kundigheden en kennis van andragogen meer betrekking hebben op het initiëren en begeleiden van veranderingsprocessen in een periode van groei (of relatieve stabiliteit) dan in situaties van sanering e.d.
De huidige situatie vraagt dan ook om een heroriëntatie met betrekking tot de beroepshouding en beroepskwalifikatie van andragogen die werkzaam zijn op het gebied van arbeids- en organisatievraagstukken. Daarmee is niet gezegd dat de huidige 'profielen' voor organisatie-agogen volledig moeten verdwijnen. Het gaat mij eerder om het serieus nemen van huidige problemen van arbeidsorganisaties en het zoeken naar diagnostische en methodische uitwerkingen die aansluiten bij de problemen van dit moment. Als zodanig moeten ook de kwalifikatie-eisen worden aangepast.

Een vraag die vooraf gaat aan een beschouwing over kwalificatie van organisatie-agogen is of andragogen en adviseurs zo wie zo wel een taak hebben in het oplossen van problemen die het gevolg zijn van de bedreiging van het voortbestaan van organisaties. Deze vraag zal in deze bijdrage ook worden behandeld. Voorlopig ga ik uit van de mogelijkheid èn de wenselijkheid dat andragogen bepaalde diensten verlenen, zij het dat deze bijdragen zullen variëren al naar gelang het problematische karakter van de situatie. Een en ander is afhankelijk van de fase waarin afbouwprocessen zich bevinden, of er sprake is van volledige of gedeeltelijke afbouw, de 'ruimte' voor externe dienstverlening e.d.
Gedragswetenschappelijk opgeleide adviseurs en begeleiders hebben nog weinig ervaring met dergelijke situaties. Ook hebben zij zich qua deskundigheid en vaardigheden meer ontwikkeld in de richting van begeleiding van veranderingsprocessen gericht op ontplooiing en vorming van werknemers (bijvoorbeeld in de vorm van democratiseringsexperimenten). Over het algemeen heeft men weinig ervaring met situaties waarin de bestaansvoorwaarden van werknemers in het geding zijn en de interactie-patronen de vorm aannemen van onderhandeling en conflict.

Deze bijdrage moet worden beschouwd als een aanzet tot een verheldering van het probleemgebied – crisis en afbouw van organisaties – en een bespreking van de vraag onder welke voorwaarden en op welke wijze

andragogen een aandeel zouden kunnen hebben in het voorkomen en verminderen van (sociale) problemen die daarmee samenhangen.
De andragologie en met name de specialisatierichting op het gebied van arbeids- en organisatievraagstukken zou aan dit vraagstuk serieus aandacht moeten schenken. Dit betekent onder andere dat er veranderkundige inzichten (zie hierover Cozijnsen/Vrakking, hfdst. 1 en 2) moeten worden ontwikkeld die hierop betrekking hebben. De opleidingen zullen de adspirant organisatie-agogen moeten voorbereiden op het onderhouden van problemen en het leren van methoden en benaderingen die in situaties van afbouw belangrijk zijn.

2. Afbouw van organisaties: een structureel verschijnsel

In de periode na de tweede wereldoorlog tot aan het eind van de jaren zestig is de druk die organisaties ondervonden vaak opgeheven door strategieën van groei en expansie. De laatste jaren worden wij echter geconfronteerd met een toenemend aantal afbouwprocessen van organisaties. Ook gerenommeerde bedrijven als Philips en AKZO sluiten bedrijven, hetgeen als een duidelijk teken van economische teruggang wordt ervaren.
In vrijwel alle publikaties wordt de veranderde conjuncturele situatie als oorzaak aangegeven. Niet alleen individuele bedrijven maar vrijwel hele bedrijfstakken dreigen te verdwijnen. We zien dit zowel bij openbare diensten, in de dienstverlenende sector en de gezondheidszorg.
Ondanks het feit dat afbouw van organisaties een structureel verschijnsel is, is onze kennis van dergelijke processen nog uitermate beperkt. Klok (1978) merkt hierover op dat het verschijnsel afbouw in de organisatie-kundige literatuur nog weinig aandacht heeft gekregen. Systematische beschrijving en analyse van praktijkgevallen ontbreken vrijwel volledig.
Oorzaken hiervan kan men volgens Klok (1978, p. 4) zoeken in:

- de overheersing van het postulaat 'groei'; zelfs aan 'continuïteit' op dezelfde schaal worden geen interessante aspecten bespeurd, het oog werd gericht op schaalvergroting diversificatie, enz.;
- geringe neiging bij onderzoekers om tijd en energie te steken in een onderwerp dat niet in de markt ligt en waaraan weinig eer te behalen is;
- weinig bereidheid bij organisaties om via onderzoek de 'vuile was' buiten te hangen.

Men mag wel stellen dat de wetenschappen die zich met organisatieverschijnselen bezighouden tekort schieten bij het verschaffen van inzicht in wat genoemd wordt 'crisisgebeurtenissen'.
Wel zijn er enkele aanzetten tot dergelijke studies. Zo werden er op de bedrijfssociologische studiedagen in 1973 een aantal inleidingen gehouden die betrekking hadden op het verschijnsel afbouw van organisatie (Breuer en Luscuere, 1974).
De conferenties en studiegroepen die hierop volgden hebben dit verschijnsel als onderwerp gehad. Vrijwel altijd hadden deze betrekking op profit-organisaties (bedrijven e.d.).
Dit, terwijl er toch ook in de zogenaamde non-profit sector in toenemende mate sprake is van soortgelijke processen. We behoeven hier alleen maar te denken aan de gevolgen van de bezuinigingspolitiek van de regering, nieuwe subsidieregelingen en de doorwerking van de dalende geboortecijfers in het onderwijs.

3. Een begripsbepaling

Zoals ik reeds aangaf is er in de organisatiekundige literatuur van de laatste twee decennia overwegend aandacht voor thema's die betrekking hebben op de groei, verandering en ontwikkeling van organisaties. Ook is er sprake van een optimistische visie met betrekking tot de mogelijkheid tot structurele verandering van organisaties, met name op basis van de deelname van mensen aan beleidsvernieuwing. Dit krijgt een duidelijke plaats in het ontwikkelingsmodel van Zwart (1974).
De elementen van dit model zijn typerend voor de hoofdstroom van het denken over organisatiekunde:
- permanente verandering;
- verandering van het totale systeem;
- geleidelijke ontwikkeling;
- systematische beheersing.

De uitwerking van Zwart sluit aan bij visies en opvattingen die onder de verzamelnaam 'organisatie-ontwikkeling' (*organization-development)* zijn te brengen.
Kenmerkend voor deze 'stroming' is het sterke geloof in het beter benutten van menselijke kwaliteiten en mogelijkheden ten behoeve van de continuïteit en groei van organisaties. Wij moeten (echter) constateren dat de aanpassingsmogelijkheid van organisaties aan bepaalde (internationale) en

maatschappelijke ontwikkelingen bepaald niet in alle gevallen effectief is. Organisaties kunnen uiteraard verschillen vertonen in de mate waarin zij flexibel reageren op de omgeving (nieuwe markten, concurrenten) maar worden toch vaak ook in sterke mate bepaald door het relevante omgevingsveld (duurdere grondstoffen, kapitaalmarkt, verminderde afzet als gevolg van inkomensdaling)

Optimisme is een gevolg van economische verbetering, althans waar het de ontwikkeling van organisaties betreft. Strategieën van groei en expansie bieden in sommige gevallen geen oplossing voor de druk of dreiging die organisaties ondergaan. In organisaties kan men gedwongen worden 'niet-groei' of beperking, teruggang en zelfs beëindiging onder ogen te zien. Hier nu ligt de centrale vraagstelling: wat gebeurt er en moet er gebeuren wanneer de continuïteit zelf in het geding is?

In de voorhanden zijnde literatuur worden voor deze situaties vele begrippen gehanteerd: sanering, herstructurering van organisaties, reorganisaties (onder druk), afslanking, etc. Steeds vaker wordt ook het begrip 'afbouw' gebruikt. Klok (1978) merkt in dit verband op dat de hantering van het begrip 'afbouw' afhankelijk is van de gestelde systeemgrenzen. Hij geeft hierbij het volgende voorbeeld: 'De rijksoverheid kan in het kader van decentralisatie in een bepaald gebied de subsidies voor een stedelijk instituut voor sociaal-cultureel werk verminderen, terwijl tezelfdertijd regionale instituten in dat gebied extra gelden krijgen toegewezen. Voor het systeem 'stedelijk instituut voor sociaal-cultureel werk' kan deze maatregel afbouw van aktiviteiten inleiden, voor het systeem 'sociaal-cultureel werk in de regio' is er echter sprake van herstructurering/reorganisatie (Klok, 1978, p. 9).

Als definitie van afbouw zouden wij willen gebruiken: 'afbouw van organisaties is een geheel van acties waarbij de druk die op die organisatie wordt uitgeoefend, slechts kan worden verminderd door de primaire activiteiten te verminderen of zelfs te beëindigen'.

In de bundel *Reorganiseren en saneren* (1974) stellen Breuer en Luscuere dat zij het ontwikkelingsmodel van Zwart niet geschikt vinden voor wat zij met de termen 'reorganisaties onder druk' aangeven. Zij stellen een ander model voor, namelijk het zogenaamde 'transformatiemodel'. Zo noemen zij (1974, pp. 17/18) een aantal kenmerken die tegengesteld zijn aan het ontwikkelingsmodel:

- waar in het ontwikkelingsmodel wordt gesproken over permanente verandering, kenmerkt reorganisatie onder druk zich door discontinue verspringing;
- tegenover verandering van het totale systeem, staat verandering van deelsysteem tot deelsysteem;

- tegenover geleidelijke ontwikkeling staat plotselinge verandering en omvorming;
- tegenover systematische beheersing staat crisismanagement.

In het verdere betoog van Breuer en Luscuere wordt discontinuïteit als centraal gegeven geponeerd. Zij verduidelijken dit als volgt (1974): 'De betrokken organisatie wordt verondersteld slechts in zeer beperkte mate te kunnen anticiperen op de gevolgen van veranderingsprocessen. Dat geeft aanleiding tot 'koortsachtige activiteiten', die het normale functioneren te boven gaat'.
Toch is het de vraag of afbouwprocessen en reorganisaties niet gekenmerkt zouden kunnen worden door een meer 'beheerst' verloop. Zo moet het toch mogelijk zijn dat men in zekere mate kan en moet anticiperen op afbouw en dat men kan leren van ervaringen (o.a. van anderen). Zo zullen in een organisatie die al eerder reorganisaties heeft gekend, latere afbouwprocessen meer 'beheerst' kunnen verlopen. Het is in dit verband dat wij aandacht willen schenken aan het vraagstuk van fasering en besluitvorming in afbouwsituaties.

4. Fasen bij afbouw van organisaties

In veel gevallen bestaat er bij afbouw van organisaties geen standaardaanpak. Er bestaat in zulke gevallen in de organisatie geen methode om het probleem op te lossen. Globaal zijn er in dergelijke situaties enkele fasen* te onderscheiden:

a. bewustwordingsfase (het signaleren van het probleem);
b. verkenningsfase (het nader verkennen van de problemen en het zoeken naar mogelijke oplossingen);
c. besluitvormingsfase (het in overleg en onderhandeling brengen van bepaalde keuzen);
d. uitvoeringsfase (het realiseren van de genomen besluiten).

Het besluitvormingsproces begint met een fase waarin men zich binnen de organisatie bewust wordt (of daarvan bewust wordt gemaakt) van de pro-

* Het zal duidelijk zijn dat deze fasenindeling ideaaltypisch is. Zo is het niet ondenkbaar dat een organisatie in het geheel niet meer in de gelegenheid is een besluit te nemen; bijvoorbeeld het besluit om over te gaan tot sluiting wordt opgelegd door een faillissement. Hoogstens kunnen er dan nog een aantal uitvoeringsbesluiten worden genomen m.b.t. afvloeiingsregelingen e.d. In zo'n geval is er hoogstens sprake van een uitvoeringsfase.

blemen met betrekking tot de continuïteit van de organisatie of delen hiervan. In de verschillende cases over bedrijfsorganisaties blijkt de aanleiding tot een dergelijke bewustwording in signalen als omzetdaling, winstdaling, voorraadstijging. Allereerst roept dit de vraag op of deze ontwikkelingen incidenteel en tijdelijk of van meer structurele aard zijn. Het blijkt dat er in de regel veel tijd verloopt, voordat men zich bewust wordt van de aard en de ernst van het probleem (zie hiervoor o.m. Cozijnsen/Hoksbergen, hfdst. 7, p. 110).
Op een bepaald moment wordt men zich bewust dat de gesignaleerde problemen niet met de bestaande oplossingen kunnen worden bestreden. Ook is er druk. Dit betekent dat de noodzaak door de besliscentra (vaak de leiding van een organisatie) ervaren wordt, om op basis van beperkte informatie over mogelijke consequenties, snel te handelen en een keuze te doen uit een beperkt aantal mogelijkheden.
De druk geeft vaak weinig mogelijkheden voor een lange en uitgebreide verkenning van het probleem en mogelijke oplossingen. De eerste reacties op ongewenste ontwikkelingen bestaan meestal uit het toepassen van 'normale' besturingsmechanismen, vooral die, waarvan op korte termijn invloed op het rendement te verwachten is: extra verkoopactiviteit, opvoeren van produktie, verruiming krediet, kostenbesparende maatregelen en personeelsstops. Bij dergelijke maatregelen worden door het management bijna nooit andere groepen/partijen bij de besluitvorming betrokken.
Wanneer blijkt dat de neergaande trend niet of onvoldoende kan worden omgebogen, dan worden aanpassingen van meer strategische aard overwogen. Afhankelijk van de ingewikkeldheid van het ervaren probleem, de aard en omvang van de betrokken organisatie, wordt het management hierbij gesteund door interne en/of externe deskundigen (meestal op financieel en economisch gebied). Over het algemeen zal er gekeken worden naar: afzetmarkten, produktieprogramma's, en concurrentieverhoudingen. Budel e.a. (1977, p. 14) merken in dit verband op dat maatschappelijke gezichtspunten als werkgelegenheid, lokale belang, en image van de onderneming in dit stadium slechts bij uitzondering in beschouwing worden genomen.
Van interne conflicten blijkt in deze fase nog weinig. Nu en dan komt naar voren dat het management het intern niet altijd eens is, maar de verschillen van mening komen zelden naar buiten. Zelfs wanneer zij 'aan voelt komen' dat ernstige ingrepen niet te vermijden zullen zijn en de neerwaartse trend zich vermoedelijk zal voortzetten, gaat zij er meestal niet toe over om andere belanghebbenden bij de besluitvorming in te schakelen. Bosch e.a. (1978)

stellen onder andere dat dit wordt nagelaten op grond van vrees voor:
- ongerustheid onder het personeel;
- reacties van de concurrentie;
- reacties van de afnemers;
- inmenging van de vakboden;
- reacties van geldverschaffers;

terwijl minder frequent ook angst voor prestigeverlies en afkeer van pottekijkers een rol spelen.
Vaak komt het in de bewustwordings- en verkenningsfase voor dat op bepaalde signalen niet tijdig en adequaat wordt gereageerd.
Een aantal voorbeelden geven aan dat een van de belangrijkste oorzaken van het feit dat veel afbouwsituaties onder grote druk afgehandeld moeten worden, het *te* lang wachten op een 'trendbreuk' is. Dit betekent onder andere dat de organisatie als geheel of geledingen/groepen daarin, onvoldoende zijn voorbereid en niet of slechts in beperkte mate kunnen participeren in het zoeken naar oplossingen voor de gestelde problemen.
In de besluitvormingsfase worden de geledingen/partijen in meerdere of mindere mate ingeschakeld en wordt de afbouwstrategie omgezet in concrete plannen. Het moment en de wijze waarop geledingen en partijen bij de verdere voorbereiding van de afbouw door het management wordt betrokken, wisselt nogal.
Klok (1978, p. 29) schetst twee uitersten:
- de organisatieleiding betrekt de belangrijkste partijen bij de opzet van alternatieven voor een plan;
- het management werkt de afbouwstrategie uit tot en met de concrete afbouwplannen en presenteert deze, gelijk met het bekend maken van de negatieve ontwikkeling.

De laatste manier komt meer voor dan de eerste. In dit verband moet de rol en het functioneren van de ondernemingsraad nog worden genoemd. In een niet onaanzienlijk aantal gevallen wordt ook de OR met de afbouwsituatie geconfronteerd door middel van een volledig uitgewerkt plan. Wel zijn er recentelijk een aantal voorbeelden van ondernemingsraden die er in slagen hun achterban te mobiliseren en alternatieven te ontwikkelen voor afbouw (Ford Amsterdam, AVeB Groningen). Een redelijk effectief instrument blijkt de bedrijfsbezetting te zijn om de besluitvorming te beïnvloeden onder andere door het gebruik van de media.

Bij de besluitvorming zijn in ieder geval *kapitaalverschaffers* betrokken (waaronder banken) en in een aantal gevallen ook toeleveringsbedrijven en afnemers en eventueel (toekomstige) samenwerkingspartners. Soms zal de overheid bij (het voorkomen van) afbouw worden betrokken.
Daar waar sprake is van een gedeeltelijke afbouw van organisaties, kunnen personeelsleden onderling verdeeld raken. Meermalen is er sprake van belangentegenstellingen tussen personeelsgroepen onderling, bijvoorbeeld oudere en jongere werknemers, administratief personeel en produktiepersoneel, blijvers en afvloeiers. Men mag stellen dat in sommige organisaties de personeelsleden lange tijd in onzekerheid verkeren als gevolg van het uitblijven van een beslissing over sluiting, afvloeiïngsregelingen e.d. In die periode van onzekerheid proberen de personeelsleden, die voor zichzelf daartoe mogelijkheden zien, naar een andere functie te solliciteren. Het is een periode waarin een organisatie meermalen goede krachten kan verliezen, waardoor de kansen op herstel worden verminderd.
De onzekerheid in deze periode kan zich uiten in een klimaat van machteloosheid en gelatenheid, of juist in het komen tot activiteit en het opkomen voor belangen.
De vakbonden spelen een in betekenis toenemende rol in afbouwprocessen. Uit verschillende voorbeelden blijkt dat zij meer ingespeeld raken op afbouwsituaties.
Met name de FNV-bonden baseren hun standpunt sterk op een juist bij afbouwsituaties duidelijk beleefde tegenstelling tussen kapitaal en arbeid. Deze bonden zijn bereid om een tamelijk hard standpunt in te nemen. Toch zijn er weinig voorbeelden van een vroege inschakeling van bonden (bijvoorbeeld in de bewustwordings- en verkenningsfase) bij afbouwprocessen. Meestal zijn de 'afbouwplannen' al kant en klaar uitgewerkt op het moment dat de vakbonden voor overleg worden uitgenodigd. De management dringt dan vaak aan op grote spoed, terwijl de bonden vaak proberen om besluitvorming op te schorten totdat zij tijd hebben gehad om alternatieven en eisen te ontwikkelen.
Opvallend bij de verschillende voorbeelden van afbouwprocessen is dat het overleg en de onderhandelingen zich overwegend voltrekken tussen de daarvoor ingestelde kanalen en partijen (directie-OR-vakbonden) en dan met name in een fase waarin er weinig tijd en gelegenheid is om de verschillende alternatieven gezamenlijk te onderzoeken.

5. Besluitvorming en overleg

Ten aanzien van de besluitvorming in afbouwsituaties zijn er een aantal opmerkingen te plaatsen.

- In de eerste plaats kan men stellen dat er bij organisaties in afbouw een spanningsveld ontstaat tussen het komen tot kwalitatief goede beslissingen en de beschikbare tijd. Wanneer het afbouwbesluit is genomen, lijkt een zo snel mogelijke uitvoering de voorkeur te hebben. Dit, terwijl het management andere betrokkenen pas in een vergaand stadium inlicht en eventueel raadpleegt. Dit kan tot gevolg hebben dat reeds bestaande tegenstellingen verscherpen en er geen vertrouwen in de juistheid van de maatregelen ontstaat. Bij langdurige onderhandeling en conflict kan de eerst 'gewonnen' tijd weer verloren gaan.

- Er kan bij het management een zeker dilemma bestaan met betrekking tot de voordelen van openheid ten opzichte van de mensen in de organisatie en de schade die dit kan opleveren door reacties van derden. Met enige zekerheid mag men stellen dat tijdig ingeschakelde partijen gezamenlijk genomen beslissingen eerder accepteren en meer loyaal helpen uitvoeren, vooral als de beslissingen zijn gebaseerd op volledige en open informatie over de problemen waarin de organisatie verkeert. Maar vroegtijdige bekendmaking kan ook tot gevolg hebben dat deze informatie uitlekt en de kapitaalverschaffers, afnemers en leveranciers reacties geven die de problemen alleen maar vergroten.

- Verlies van geloofwaardigheid van met management levert de basis voor besluitvormingssituaties van het type 'doormodderen' (*muddling through*). Dit betekent dat deelbeslissing na deelbeslissing een gevecht wordt. Op ieder (ook misschien meer ondergeschikt) punt wordt naar de beleving van mensen winst of verlies geboekt en bepaalt de beslissingen ten aanzien van de volgende punten.

- Afbouwprocessen geven vaak haastig verlopende deel-activiteiten te zien, maar een traag verlopend totaal-proces. De oorzaak hiervan ligt vrijwel steeds in het ontbreken of niet kunnen werken met een strategisch beleid. Vaak wordt er vanuit te beperkte doelstellingen gewerkt op een te beperkte termijn. Dit trage verloop heeft belangrijke bezwaren, onder andere dalende motivatie, conflicten, toenemende kosten, onzekerheid bij leveranciers en afnemers, en uittocht van werknemers.

- De objectiviteit in de besluitvorming laat vaak veel te wensen over. Dit geldt bijvoorbeeld voor het niet voldoende van elkaar weten welke prioriteiten men aanlegt. Ook is de informatie over alternatieven voor wegvallende werkgelegenheid vaak onvoldoende verkend: bijvoorbeeld het in kaart brengen van de werkgelegenheidssituatie in de regio, mobiliteitsgraad van de werknemers, en mogelijkheden voor deeltijdbanen. Zo wordt er soms weinig gebruik gemaakt van informatie die allerlei instanties kunnen bieden.

- Afbouwsituaties zijn leersituaties. Klok (1978, p. 37) merkt naar aanleiding van zijn studie naar enkele cases op, dat uit situaties waar meerdere afbouwprocesen na elkaar door de organisatie moeten worden verwerkt, kan worden afgeleid dat er sprake is van een meer beheerst proces.
Dit uit zich op de volgende wijze:

a. de betrokken partijen zijn meer geneigd om omstandigheden voor besluitvorming op basis van onderhandelen te scheppen;
b. er is in die gevallen sprake van het vroegtijdig creëren van speciaal voor de situatie ingestelde overlegstructuren, die reeds in een vroeg stadium van het afbouwproces in werking treden;
c. het overleg wordt gesteund door het inschakelen van onafhankelijke deskundigen, die bij het geloofwaardig maken en accepteren van beslissingen een rol van betekenis spelen.

6. Afbouwprocessen in profit en non-profit-organisaties

Het blijkt niet zo eenvoudig om een vergelijking te maken van afbouwprocessen in profit en non-profit-organisaties. Over het algemeen kan men stellen dat de gevolgen voor de mensen in beide typen organisaties even erg kan zijn, namelijk afvloeiïng door ontslag, wachtgeldregelingen e.d., maar in ieder geval verlies van een baan en vaak weinig kans op een nieuwe baan. Klok (1978, p. 41) stelt dat het meest opvallende verschil in het gegeven ligt, dat bij non-profit-organisaties aan een eventuele afbouw vrijwel steeds een politiek besluit ten grondslag ligt, waarop de betrokken organisaties geen rechtstreekse invloed heeft. Nu is het wel zo dat de mate waarin non-profit-organisaties ruimte hebben voor beleid, binen het door de overheid bepaalde geheel van voorwaarden, verschilt. Een voorbeeld van een organisatie die rechtstreeks onder het beheer valt van de (gemeentelijke) overheid is het openbaar onderwijs.

Een veel groter deel van de non-profit-organisaties valt niet onder *rechtstreeks* beheer van de overheid. Zij hebben dan de juridische vorm van vereniging, stichting of coöperatie. Hoewel deze organisaties gebonden zijn aan subsidievoorschriften, hebben zij een bepaalde ruimte voor eigen beleid. Een vormingscentrum kan op basis van bepaalde beleidsuitgangspunten de subsidiegelden vooral besteden aan het werken van achterstandsgroepen of juist werken met sleutelfiguren. Met name worden voor deze organisaties 'politieke besluitvormingsprocessen' op centraal niveau en zeker op decentraal niveau van steeds groter belang (zie bijvoorbeeld Kaderwet Specifiek welzijn). Het is dan ook de vraag of er in de toekomst nog wezenlijke verschillen zullen bestaan tussen afbouwprocessen in profit- en non-profit-organisaties.
De verschillen tussen profit- en non-profit-organisaties zijn:

- in sommige non-profit-organisaties zijn de 'afnemers' (klanten) heel duidelijk een actieve partij (denk bijvoorbeeld aan studenten, cursisten van afbouwende opleidingen);
- non-profit-organisaties zijn over het algemeen meer 'gedemocratiseerd', hetgeen betekent dat de verschillende 'partijen' van het begin af aan zullen deelnemen aan de besluitvorming;
- directie en bestuur van non-profit-organisaties zullen minder snel als 'tegenpartij' worden ervaren, maar het is zeker voorstelbaar dat zij deze rol in de loop van het afbouwproces wel moeten gaan vervullen.;
- non-profit-organisaties zijn vaak kleiner dan bedrijfsorganisaties, de verhoudingen liggen dan ook vaak 'persoonlijker', hetgeen wel bepaalde consequenties kan hebben; positief kan zijn dat 'zaken' en 'personen' gescheiden blijven, maar tegelijkertijd is de kans op allerlei meer 'persoonlijke' conflicten ook groter;
- de rol van de vakbonden is principieel niet anders bij afbouw in non-profit-organisaties, maar zal er in de praktijk wel anders uitzien. Zo zal de rol met betrekking tot afbouw in non-profit-organisaties vaak vooral betrekking hebben op het controleren van de naleving van allerlei voorschriften (rechtspositieregelingen e.d.).

7. Het verbeteren van afbouwprocesen

In deze paragraaf zal ik mij bezighouden met de vraag in hoeverre en op welke wijze afbouwprocessen gepland en ondersteund kunnen worden zodat schadelijke en onnodige effecten verminderen. Wel moet worden

opgemerkt dat de aanwijzingen beperkt zijn en dat er een veel grondiger en op meer feitenmateriaal berustende analyse plaats zou moeten vinden. Voorts kan de mening heersen dat afbouwsituaties over het algemeen geen ruimte laten voor regulering of sturing: het is inpakken en wegwezen. Dit kan een reden zijn dat er tot nu toe ook nog weinig informatie over afbouwprocessen te vinden is.
De opvatting echter dat afbouwprocessen toch een in verhouding beter verloop kunnen hebben, wordt onder andere ondersteund door de gegevens van cases waarin de organisatie meerdere perioden van afbouw na elkaar moest verwerken. Op grond van bepaalde ervaringen werden schadelijke situaties vermeden en werden er andere organisatievormen gebruikt. Hieronder zal ik een aantal zaken behandelen die van preventief en curatief belang zijn voor afbouwprocessen.

8. Tijdige signalering en bewustwording

Tijdige signalering en onderkenning van de bedreiging is van groot belang voor de mogelijkheden om te anticiperen op bepaalde ontwikkelingen. Een dergelijke signalering kan uitblijven door het geringe reactievermogen binnen de organisatie. Zo stelt Van Delden (1981, p. 27) dat het voortbestaan van een organisatie niet uitsluitend wordt bedreigd doordat er al direkt geen perspectief meer is, maar ook door de destructieve werking van de noodsituatie op het reactievermogen van de organisatie, die de vaardigheid verliest zich te heroriënteren. Dit *kan* voortkomen uit chaotische gebeurtenissen buiten het bedrijf, zoals het abrupte faillissement van de grootste klant, het samenvallen van een instortende markt en een klimmende rentestand of maandenlange startproblemen met nieuwe kostbare apparatuur. Volgens Van Delden zijn echter óók minder ernstige problemen voldoende om een toestand van desintegratie te bewerkstelligen. Hij noemt in dit verband onder andere: chronische tegenstellingen binnen de directie, een diepgaand verschil van inzicht tussen oudere stafleden en jongere stafleden, of een competentiestrijd tussen afdelingshoofden. Vaak zijn het de oorzaken van vele beleidsfouten waarvan de gevolgen weer versterkend werken op de conflicten. Eigen deelbelangen gaan prevaleren boven het algemene belang dat de organisatie als geheel overleeft. Ook noemt Van Delden (1981, p. 27) enkele vormen van vluchtgedrag, dat wil zeggen het niet-erkennen van een verslechterde toestand.
Een eerste vorm is *struisvogelpolitiek*. De eerste symptomen van teruggang (bijvoorbeeld dalende omzet) dienen zich aan, maar worden niet serieus

genomen. In een verdere fase kan door toenemende voorraden of gebrek aan werk voor sommige personeelsleden de teruggang niet langer geheel worden genegeerd, maar vooralsnog worden deze alleen in toevallige gesprekjes en als voorbijgaand probleem gesignaleerd. Komen er officiële berichten over de verslechterende gang van zaken, dan zijn ongeloof, verbijstering en kwaadheid veel geziene reacties.
Naast deze verschijnselen wijst Van Delden (1981, p. 27) ook op het zich manifesteren van vluchtgedrag in egocentrisme. Dit is aanwezig wanneer het rotsvaste vertrouwen in eigen kunnen het zicht belemmert op eigen zwakheden. *Fatalisme* is het laatste stadium van vluchtgedrag. Eigenlijk is er geen echt vertrouwen meer dat er nog een uitweg is. Fatalisme kan makkelijk omslaan in paniek wanneer er weer nieuwe sombere gegevens bekend worden gemaakt.
In een situatie van teruggang moeten bovengenoemde reactiepatronen voorkomen dan wel bestreden worden. Falend management is zeer ernstig, omdat het vrij waarschijnlijk is dat beleidsfouten door nieuwe fouten worden gevolgd. Voor bovengenoemde problemen bestaan geen standaardoplossingsmethoden of -benaderingen. Er zijn aanwijzingen of suggesties voor oplossingen.

In een aantal gevallen zal het noodzakelijk zijn om het management van een organisatie geheel of gedeeltelijk te vervangen. Dat dit geen gemakkelijke oplossing is, zal duidelijk zijn. Toch kan men er niet altijd aan ontkomen. Management dat het goed heeft gedaan in een periode van groei of stabiliteit, kan ongeschikt blijken in een periode van crisis. Tijdige vervanging is dan beter dan doormodderen. Toch kan het geheel of gedeeltelijk vervangen van het management ook belangrijke nadelen hebben. Te denken valt aan het verlies aan tijd als gevolg van de inwerkperiode van nieuwe mensen, het niet accepteren van de nieuwe leiding door het personeel of bepaalde groepen personeelsleden en ook de relatievorming tussen de nieuwe managers en de personen, instanties en organisaties buiten de eigen organisatie kunnen (tijdelijke) problemen oproepen.
Het is dan ook belangrijk om het bestaande management zoveel mogelijk een kans te geven. In dit verband moet dan ook aandacht worden besteed aan de vraag welke deskundigheidsinbreng en ondersteuning gewenst is (zie hiervoor o.m. Nijkerk/Ezerman hfdst. 4). Ik beperk mij hier tot de mogelijke bijdragen van gedragswetenschappelijk opgeleide adviseurs en begeleiders. De bijdragen die mijns inziens van belang kunnen zijn, liggen op de volgende gebieden:
bewustwording, onderkenning en aanvaarding van de verslechterde situatie en de bedreiging.

De organisatie-agoog zal behulpzaam kunnen zijn bij het doorlopen van dit proces door de leiding en de medewerkers. Hij/zij zal mee moeten werken aan een klimaat waarbinnen de zaken die onder ogen moeten worden gezien ook in onderlinge contacten worden doorgesproken en op hun consequenties worden bekeken. Dit zal in een aantal gevallen voor geen van de partijen een gemakkelijke taak zijn. Allerlei emoties, conflicten en tegenstellingen kunnen hierbij een rol spelen. Ik denk hierbij aan: gevoelens van persoonlijk falen, verdachtmakingen en verwijten, het loskomen van opgekropte agressie ten opzichte van bepaalde personen.
In zekere zin zal de adviseur/begeleider zowel katalyserend als neutraliserend moeten functioneren. De katalyserende rol zal moeten worden vervuld om ruimte te geven aan gevoelens van onvrede, frustratie en onmacht. De neutraliserende rol heeft een functie in het 'binnen de perken' houden van emotionele uitingen en agressief gedrag tussen 'partijen', aangezien deze de samenwerking in ernstige mate kunnen bedreigen.
Van groot belang is het om een goede schatting te maken van de psychische draagkracht en het incasseringsvermogen van personen. In dit verband moet worden opgemerkt dat hierbij de kennis en kunde op het gebied van conflicthantering, procesconsultatie en vormen van groeps- en individuele begeleiding van belang zijn.
Gezien de aard van de situatie waarin de 'partijen' zich bevinden (namelijk een situatie van bedreiging) is het voor de organisatie-agoog van groot belang om een vertrouwensrelatie te scheppen en tegelijkertijd voldoende objectiviteit en afstand te bewaren. Zijn/haar taakstelling zal zich steeds moeten richten op het scheppen van een klimaat waarin de mensen emotioneel, cognitief èn sociaal in staat zijn om iedere kans te benutten om de dreiging van afbouw te verminderen dan wel de minste schade op te doen. In principe moet het steeds mogelijk zijn dat de organisatie-agoog de 'hele lading' aan problemen en emoties over zich heen krijgt. Hij/zij moet 'praatpaal' kunnen zijn in die gevallen dat dit nodig is, zonder overigens alles naar zichzelf toe te trekken. Belangrijker nog is dat mensen dit zelf onderling kunnen, hoewel dat niet altijd mogelijk is.

9. Het verbeteren van de beleidsvoering door onderzoek en informatieverzameling

De eerste stap in de aanpak van de teruggang is het zoeken naar de preciese oorzaak. In sommige gevallen is het nuttig om voor deze activiteit een taakgroep in te stellen. Ook kan een lid van het management hiervoor worden vrijgemaakt.

In veel gevallen vraagt dit om een interdisciplinaire aanpak. Het uiteindelijk doel van de informatieverzameling is zicht te krijgen op de huidige problematiek: wat zijn de omzetkansen, wat zijn de ontwikkelingen in de komenden tijd, en hebben de produkten of diensten nog levenskansen? Het gebruik van methoden van strategische beleidsvoering met name ook in non-profit-organisaties kunnen hierbij een belangrijk hulpmiddel vormen.
Deze methoden zullen benut moeten worden om de volgende redenen:

- het geeft organisaties een goede mogelijkheid om een vrij systematische discussie te stimuleren over de gestelde doelen, de werkelijke doelen, de middelen en methoden;
- het geeft mogelijkheden van goede aansluiting op de strategieformulering van andere organisaties en overheid;
- het kan de bewustwordings- en verkenningsfase verkorten en geeft richtlijnen voor de besluitvorming;
- het geeft de mogelijkheid om in geval van noodzakelijke afbouw, deze afbouw in relatie te zien tot de restorganisatie;
- het verkleint de kans op het ontstaan van chaotische besluitvorming in een crisissituatie.

De taken van de organisatie-agoog kunnen in het verband van de beleidsvoering betrekking hebben op een aantal zaken. In de eerste plaats denk ik hierbij aan het geven van advies over de methoden en hulpmiddelen die bij het zoekproces gebruikt kunnen worden. Voorzover hij/zij zelf niet de deskundigheid heeft in het gebruik van deze methoden en hulpmiddelen, zal verwezen moeten worden naar andere deskundigen op dit gebied. In de tweede plaats zal hij adviezen moeten geven over de wijze waarop het zoekproces en de beleidsvoering het beste kan worden georganiseerd. Het gaat hier om het bijeenbrengen van mensen uit de betreffende organisatie (en indien nodig deskundigen van buiten), het formuleren van de taakstelling, de planning van activiteiten, het vastleggen van de bevoegdheden binnen deze tijdelijke structuur e.d.
In de derde plaats kan hij ondersteuning en begeleiding bieden aan de nieuw gevormde groep(en) met het oog op het verminderen van aanvangsproblemen, het structureren van de activiteiten, en de oordeels- en besluitvorming. Hierbij zal zowel op de produkt- als de proceskant van het groepsfunctioneren moeten worden gelet.
In de vierde plaats kan hij behulpzaam zijn bij het totstandkomen van procedures en regels voor de informatiespreiding en besluitvorming binnen de gehele organisatie. Gewaakt moet worden voor een te groot isolement van dergelijke taakgroepen.

Op deze wijze kan de organisatie-agoog een bijdrage leveren aan een grotere creativiteit. Hij/zij zal zich steeds moeten realiseren dat er in deze fase een extra beroep wordt gedaan op de creativiteit van mensen op een moment dat de condities hiervoor ongunstig zijn.
Bruil e.a. (1976) vat dit als volgt samen:

- geheimhouding noodzaakt tot het werken in kleine groepen, waardoor een deel van de creativiteit die in de organisatie leeft, onbenut blijft;
- tijdsdruk en een hoge mate van onzekerheid bij personen over hun eigen toekomst kunnen in dit opzicht belemmerend werken.

Het zoveel mogelijk wegnemen van deze onzekerheid en het verminderen van de tijdsdruk zullen de kwaliteit van de alternatieven ten goede komen. Dit is naar mijn oordeel gemakkelijker gezegd dan gedaan, maar het beter organiseren van het zoekproces en het bieden van hulpmiddelen en ondersteuning kunnen waarschijnlijk een gunstig effect hebben.

10. Het ontwikkelen van een projectstructuur

Organisaties in crisis en afbouw ontwikkelen vaak nieuwe structuren en voorzieningen om oplossingen te vinden voor de problemen. De in de vorige paragraaf genoemde taakgroep is hier een voorbeeld van. Voorzover organisaties in de gelegenheid zijn om de tijdsdruk tot volledig afbouw te verminderen, zullen zij een tijdelijke structuur moeten ontwerpen. In dit verband is de term 'projectstructuur' of 'projectorganisatie' bekend (Van der Schoot en Van Wijnen, 1980, p. 29). De meest gebruikelijke projectstructuur bestaat uit een stuurgroep of beleidsgroep die beleidsvormend, initiërend en controlerend werkt, en taak- en/of werkgroepen die meer uitvoerend of onderzoekswerk verrichten. De projectstructuur kan gevormd worden op het niveau van de bedreigde organisatie, maar zal in gevallen waarin gehele bedrijfstakken of meerdere organisatie in hun bestaan bedreigd worden vaak boven de afzonderlijke organisaties uitgaan. Voorbeelden hiervan zijn de projectstructuur voor de herstructurering van de Nederlandse Scheepsbouw, de Commissie Herstrukturering MHNO/MSPO, en de projectstructuur voor het Ontwikkelingsplan VO Gemeente Groningen.
Een geslaagd voorbeeld van een projectorganisatie binnen een onderneming is het project 'Blik op Morgen' in 1975/1976 bij Thomassen/Drijver/Verblifa.
De projectorganisatie (in de praktijk veelal aangeduid als een commissie met

werkgroepen) heeft naar het oordeel van Bosch e.a. (1977, p. 41) een aantal belangrijke voordelen:

1. Verhoging van de legitimatie van de beslissingen.
   Dit kan worden bereikt door:
   - het tijdig verstrekken van mededelingen aan betrokkenen;
   - participatie in de besluitvorming;
   - het zorgen voor minimalisering van de gevolgen van sociale aard;
   - gezamenlijke bespreking en opstelling van een beleid.
2. Betere benadering van het coalitietype van de projectorganisatie. Door de uitwisseling van en confrontatie met belangentegenstellingen wint het overleg aan duidelijkheid. Hierdoor kunnen *onnodige* conflicten die voortkomen uit onduidelijkheid worden voorkomen.
3. Grotere objectiviteit in het besluitvormingsproces. Door een goede informatiespreiding wordt het besluitvormingsproces meer controleerbaar. Doordat via werkgroepen onderzoek kan worden gedaan naar voordelen en nadelen van alternatieve oplossingen en doordat een steeds beter inzicht ontstaat in de criteria die belanghebbenden hanteren, ontstaan meer mogelijkheden tot een uitgebreidere toepassing van kwantitatieve afweging. Onderhandelingen kunnen dan ook betrekking hebben op zaken die van principieel belang zijn. Om bovenstaande (tussen) doelen te bereiken moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan (zie hiervoor ook Klok, 1978, Van den Bos-1977):
   - vertegenwoordiging van alle belanghebbenden: de projectorganisatie moet een afspiegeling zijn van de matrix van partijen;
   - opzet van het project in de eerste fase van het afbouwproces;
   - de aanwezigheid van een ervaren projectleider die voldoet aan de volgende eisen: onafhankelijkheid ten opzichte van de partijen, ervaring in het hanteren van conflicten, onderhandelen en managen, ervaring in het gebruik van participatieve oplossingsbenaderingen, voldoende acceptatie bij alle partijen;
   - volledige duidelijkheid en overeenstemming over taken, procedures, bevoegdheden binnen de projectstructuur;
   - (potentiële) deelnemers moeten bereid zijn èn de mogelijkheid hebben (in tijd, goedkeuring hoger geplaatste) tot effectieve deelname;
   - duidelijke en controleerbare afspraken over informatievoorziening (intern en extern): verslaglegging, verspreiding informatie, mededelingen aan derden (bijvoorbeeld: pers);

- de mogelijkheid om onafhankelijke deskundigen in te schakelen;
- de projectorganisatie moet autonoom kunnen functioneren en over bevoegdheden kunnen beschikken om onderzoek te verrichten, toegang te verkrijgen over relevante gegevens, genomen beslissingen te realiseren en middelen en mensen in te zetten;
- duidelijke en controleerbare afspraken met betrekking tot de besluitvorming over de voorstellen. Het gaat hier ook om de afbakening van de bevoegdheden van de bestaande organisatie enerzijds en de projectorganisatie anderzijds. Ook moet geregeld worden ten aanzien van welke zaken en op welke tijdstippen welke groepen/partijen/onderdelen zullen worden betrokken en wat de beslissingsruimte zal zijn. Op dit onderwerp kom ik in de volgende paragraaf nog terug.

De organisatie-agoog kan bij de opzet en de ontwikkeling van de projectstructuur een aantal taken vervullen. In dit verband dient wel opgemerkt te worden dat hij/zij over voldoende ervaring moet beschikken in het ontwerpen en begeleiden van soortgelijke projecten. Voorts is kennis van de organisatie en het veld van groot belang.
Iemand die weinig afweet van schoolorganisaties zal zich in dit geval die kennis eerst voldoende eigen moeten maken, hetgeen hem/haar een zekere achterstand kan geven.
Over het algemeen zal het projectmanagement in handen liggen van een daarvoor aangestelde manager of managementteam. Afhankelijk van de kennis en kunde binnen dit management zal er een beroep worden gedaan op organisatie-agogen voor bepaalde problemen. Soms vindt dit plaats in de vorm van schaduw-advisering: de adviseurs zijn dan niet persoonlijk bij de activiteiten binnen de projectstructuur betrokken, maar adviseren (vaak periodiek) op basis van informatie die leden uit de projectstructuur geven over de voortgang, planning en bepaalde voorstellen.
De inbreng van organisatie-agogen bij de opzet en ontwikkeling van de projectstructuur ligt volgens mij met name in het ontwerpen van de besluitvormingsprocedures, de informatiespreiding, het regelmatig evalueren van het functioneren van de projectstructuur en groepen die hierbinnen functioneren, en het begeleiden van groepen binnen de projectstructuur. Tot de begeleidingstaak behoort ook het oplossen van bepaalde conflicten en tegenstellingen binnen en tussen groepen, die meer het gevolg zijn van meer persoonlijke en emotionele problemen en tegenstellingen, dan feitelijke belangentegenstellingen. (zie hierover Mastenbroek, hfdst. 3).
Daar waar feitelijke belangentegenstellingen in het geding zijn moeten

mogelijkheden aanwezig zijn om deze uit te vechten. In dit laatste geval kan de (agogische) begeleider meehelpen aan het creëren van overleg- en onderhandelingssituaties. Naar mijn mening zou de agoog gericht moeten zijn op een zo'n groot mogelijke machtsnivellering in de projectstructuur, hetgeen betekent dat hij/zij personeelsgroeperingen en de vertegenwoordigende organen van de werknemers (onder andere OR en vakbonden) stimuleert tot en helpt bij het deelnemen aan het besluitvormingsproces.

11. Besluitvorming bij afbouw

Met het voorgaande is al duidelijk aangegeven dat ik een voorstander ben van participatie in de besluitvorming in periodes van crisis. Ik ben daar principieel voor omdat ik vind dat de werknemers vanuit hun eigen belang verplicht zijn hun macht tegenover de druk vanuit het concurrentiesysteem te plaatsen om zodoende te bereiken, dat bij het afwegen van de pro's en de contra's door de ondernemingsleiding, ook met hun belangen rekening wordt gehouden. Ten aanzien van zogenaamde non-profitorganisaties meen ik ook dat de 'gebruikers' invloed moeten uitoefenen. Voorzover non-profitorganisaties een democratische structuur hebben waarin ook 'gebruikers' participeren (bijvoorbeeld in scholen: leerlingenraden, oudercommissies; in instellingen: cliënten dan wel vertegenwoordigers van cliënten) zal hun belang ook tot uiting moeten komen in de gekozen besluitvormingsstructuur. Voorzover dit niet het geval is, zullen hiertoe pogingen moeten worden ondernomen.
Naast dit meer principiële standpunt lijkt participatie zinvol om de volgende redenen (Van Delden, 1981, p. 31):

- een verbreding van de discussie kan nuttig zijn om een scherper beeld te krijgen van het probleem. Medewerkers kunnen op ongunstige signalen wijzen, nieuwe gegevens aandragen en voorstellen doen over de aanpak van het probleem;
- bij het formuleren van de doelen is de bijdrage van een grotere groep bruikbaar om een idee te krijgen van de ontwikkelinsmogelijkheden van bepaalde produkten of diensten en van veranderingen op de markt;
- het coördineren van de uitvoering van plannen en acties op één werkgebeid kan vaak beter verricht worden door een daartoe ingesteld produkt- of projectteam dan door het management, die vaak al overbelast is met vele extra besprekingen en externe contacten.

Bij urgente problemen zal het management zelf de volledige verantwoordelijkheid moeten nemen voor de programmering en uitvoering van urgente en korte-termijn maatregelen en de onderhandeling met buitenstaanders. Deze zaken zullen gecentraliseerd moeten plaatsvinden.

12. Ombouw en afbouw

Bedreigde organisaties hebben soms geen keus meer. Bij faillisement is er soms maar één keus: afbouw. Het is voor mij de vraag op welke wijze adviseurs/begeleiders in een dergelijke situatie nog iets zouden kunnen doen. Er is dan trouwens ook geen geld meer voor het betalen van de diensten van deskundigen. De 'deskundigen' zijn voor de betrokken werknemers vanaf dat moment te vinden op de arbeidsbureaus, de vakbonden, de Gemeentelijke Sociale Diensten e.d.
Bij een meer geleidelijke afbouwproces kan via natuurlijk verloop en het zoeken naar vervangende werkgelegenheid soms nog wat worden bereikt. Dit is vaak het werk van de betreffende personeelsdienst in de organisatie in afbouw.
Bij ombouw van de organisatie (reorganisatie, fusie e.d.) zijn er meer perspectieven voor sommige personeelsgroeperingen. Ook kunnen adviseurs/begeleiders in dit verband werkzaam zijn. Over dit laatste onderwerp is reeds veel gepubliceerd en ik laat dit onderwerp dan ook verder onbesproken.

13. De activiteiten van organisatie-agogen bij afbouwpocessen

In het voorgaande is op nogal schetsmatige wijze een overzicht gegeven van processen en kenmerken van afbouw. Hier en daar zijn ook aanwijzigingen gegeven ten aanzien van (mogelijke) activiteiten van adviseurs en begeleiders. De schematisering van afbouwprocessen in de vorm van fasen met een sterk accent op besluitvormingsprocessen heeft als bezwaar dat het de werkelijkheid van afbouwsituaties dreigt te verhullen, en dat er zelfs een 'interessante kwestie' van wordt gemaakt. Dit is niet mijn bedoeling. De bedoeling van mijn bijdrage is om inzicht te geven in vraagstukken die samenhangen met afbouw en te zoeken naar handelwijzen die de 'schade' van organisaties in crisissituaties beperken. Gedragswetenschappelijke opgeleide adviseurs en begeleiders (waaronder andragogen) zouden naar mijn oordeel hierin een functie kunnen vervullen.

Het *kunnen* vervullen van deze functie is onder andere afhankelijk van de volgende voorwaarden:

1. de adviseurs (= organisatie-agogen) moeten in een vroegtijdig stadium worden betrokken bij (dreigende) problemen voor de organisatie: dus niet wanneer er uitvoeringsbesluiten zijn genomen over de afbouw;
2. de adviseurs moeten in de gelegenheid zijn te werken met en te adviseren aan alle 'partijen' in de organisatie; en zij moeten dan ook voldoende vertrouwen genieten;
3. de adviseurs moeten de gelegenheid hebben om te adviseren over de besluitvormingsprocedures en informatieverspreiding;
4. er moet voldoende zekerheid bestaan over het nut en de effectiviteit van het betrekken van adviseurs met betrekking tot de gewenste uitkomsten.

In het kort wil ik nogmaals aangeven welke taken organisatie-agogen in het verband van crisis en afbouw van organisaties kunnen vervullen. Hierbij maak ik gebruik van de fasenindeling zoals in deze bijdrage aangegeven.
In de fase van signalering en bewustwording van problemen kan de organisatie-agoog de volgende taken vervullen: het vergroten van het reactievermogen binnen organisaties door adviezen te geven met betrekking tot beleidsvorming, het organiseren van (project)teams, het verzamelen van relevante informatie, en het bespreekbaar maken van de problemen.
Een belangrijke functie is hier het (tijdig) herkennen van problemen tussen en binnen teams/afdelingen, welke het gevolg zijn van de toenemende druk. Het organiseren van nieuwe samenwerkingsverbanden en het begeleiden van samenwerkingsverbanden is hierbij belangrijk.
In de fase van verkenning van problemen en mogelijke oplossingen kan de organisatie-agoog ook een aantal taken hebben. Ik denk hierbij aan: het adviseren over noodzakelijke voorzieningen voor informatieverzameling, en de methoden en hulpmiddelen die hierbij gebruikt kunnen worden. Ook kan hij ondersteuning en begeleiding bieden aan (nieuw gevormde) groepen met het oog op het verminderen van de aanvangsproblemen, het structureren van de activiteiten en de oordeels- en besluitvorming. Voorts kan hij behulpzaam zijn bij het tot stand komen van procedures en regels voor de informatieverspreiding en de besluitvorming.
In de fase van besluitvorming kan de organisatie-agoog taken vervullen met betrekking tot het doordenken van besluitvormingsprocedures en de verschillende dilemma's die zich hierbij voordoen, het bewaken van het totaalproces van de besluitvorming, het signaleren van problemen in de besluit-

vorming, en het voorkomen dan wel oplossen van 'onnodige' problemen, dat wil zeggen problemen die niet te maken hebben met de belangen van mensen en groepen in de organisatie maar veeleer het gevolg zijn van de spanning en de druk van de situatie. Ook kan hij groepen en personen helpen bij het bespreekbaar maken van de problemen en het verwerken van de dreiging.
In de uitvoeringsfase, zeker wanneer het onvermijdelijk blijkt de organisatie geheel af te bouwen en dit ook in snel tempo moet plaatsvinden, moet worden bekeken in hoeverre organisatie-agogen hierbij een taak kunnen hebben. Vooralsnog komen deze situaties weinig voor, aangezien er geen geld is om externe mensen te betalen. Men zou zich zo langzamerhand wel eens af moeten vragen of ondersteuning en begeleiding bij ontslag en afvloeiing niet tot de taken van arbeidsorganisaties behoren. Wanneer de uitvoering betrekking heeft op gedeeltelijke afbouw of ombouw van de organisatie liggen er allerlei taken die betrekking hebben op reorganisatie e.d. Taken die hieruit voortvloeien kunnen zijn: begeleiding van reorganisaties en (om)scholing van personeel.

14. Kwalifikatie-eisen voor agogen

Naar mijn oordeel zou er op het gebied van arbeids- en organisatievraagstukken veel meer aandacht moeten worden geschonken aan het vraagstuk van afbouw van organisaties. Dit betekent onder andere dat er veranderkundige inzichten moeten worden ontwikkeld ten aanzien van de al eerder genoemde vraagstukken (zie Cozijnsen/Vrakking, hfdst. 2). In de opleidingen zullen de (adspirant) organisatie-agogen moeten worden voorbereid op het onderkennen van problemen en het leren hanteren van methoden die in situaties van bedreiging en afbouw belangrijk zijn.
Belangrijke elementen vormen hierbij:

- een grondige kennis van oorzaken en kenmerken van organisaties onder druk (afbouw, reorganisaties). Hierbij is van belang: bedrijfseconomische kennis, kennis van (strategische) beleidsvoering, organisatiekundige inzichten met betrekking tot veranderingen in de interne organisatie, partij- en coalitievorming, sociaal-psychologische kennis (groepsvorming, verwerking en omgaan met crisisverschijnselen);
- veranderkundige inzichten met betrekking tot het organiseren en plannen van samenwerkingsvormen (projectgroepen e.d.) gericht op het zoeken naar oplossingen, het laten participeren van belanghebbenden in de verschillende fasen van besluitvorming, het *leren* in

crisissituaties, het ondersteunen van en adviseren aan belanghebbenden;
- het geven van concrete beschrijvingen van afbouwsituaties e.d., gepresenteerd door gastdocenten (vooral praktijkmensen) aan de hand van door hen verrichte werkzaamheden;
- het oefenen aan de hand van cases in bepaalde interventiemethoden (hierbij denk ik ook aan vormen van hulpverlening aan en begeleiding van mensen en groepen die met veel problemen te kampen hebben: spanningen, ruzies, onzekerheid);
- het vinden van stagemogelijkheden in deze richting.

Naar mijn oordeel kan de opleiding slechts een basis bieden voor het praktijkwerk voor organisatie-agogen. Wat dat betreft moet er geen overschatting plaatsvinden van de zogenaamde 'deskundigheid' van pas afgestudeerden op dit gebied. De opleidingen moeten echter wel serieuze aandacht besteden aan vraagstukken die de basis vormen voor onwelzijn en de preventieve mogelijkheden verder uitwerken.

Literatuur

Beleidscommissie Scheepsbouw, *Voorstel tot het beleidsplan voor de herstrukturering van de Nederlandse Scheepsnieuwbouw,* Delft, 1977.

Bosch, J. van den e.a., *Beheersing van de besluitvorming bij afbouwprocessen,* Interne publikatie SIOO, 1977.

Breuer, F. J. L. I., C. Luscuere (red.), *Reorganiseren en saneren: organisaties onder druk,* Rotterdam, 1974.

Bruil, C. e.a., *Organisaties in afbouw: verkenning van theorie en praktijk,* Interne publikatie SIOO, 1977.

Budel, H. J. e.a., *Groeten uit werkgelegenheidsland: over afbouwers, afhouders en adviseurs,* Interne publikatie SIOO, 1977.

Commissie Herstrukturering M.H.N.O./M.S.P.O., *Eindrapport van de struktuurkommissie M.H.N.O./M.S.P.O.,* Den Haag, 1974.

Delden, P. J. van, Teruggang, krisis en overleving: organisaties in tegenspoed. *Intermediair,* jrg. (1, 2) nr. 25, pp. 25/31 en 37.

Dijk, J. K. van, Organisatiewerk: veranderde perspektieven voor andrago(lo)gen. *Tijdschrift voor Agologie* 1981/5, pp 335-353,

Klok, R. F., *Organisatie in afbouw: ideeën over fasering en beheerste besluitvorming,* Doktoraalskriptie andragologie, Groningen, 1978.

Schoot, W. P. M., G. W. J. M. Wijnen, Projektmanagement: Beheersing van het onzekere, *Intermediair,* jrg. (43-29) pp. 30/37.

Zwart, C. J., *Gericht veranderen van organisaties,* Rotterdam, 1973.

11 Organisatie-agogische taken met betrekking tot bedrijfsopleidingen

J. W. M. KESSELS
C. A. SMIT

1. Plaatsbepaling van bedrijfsopleidingen 189
2. De interne opleidingsdienst als producerend systeem 191
3. Vragen vanuit bedrijfsopleidingen 193
4. Het formuleren van een opleidingsbeleid 195
5. Profiel van het Dienstverlenend Systeem 197

Het hoofddoel van deze beschrijving is het afleiden van organisatie-agogische taken bij het oplossen van problemen in het werkgebied van de bedrijfsopleidingen. In paragraaf 1 geven we een beschrijving van de begrippen bedrijfsopleiding en kwalificeringsprocessen[1], de samenhang van deze processen met de arbeidssituatie en van vaak toegepaste werkwijzen bij de uitvoering van kwalificeringsprocessen. In paragraaf 2 introduceren we een schema van een opleidingsdienst, opgevat als een producerend systeem. We inventariseren in paragraaf 3 een aantal problemen waarvoor de opleidingsdienst de hulp van de organisatie-agoog kan inroepen. In paragraaf 4 beschrijven we een onderzoeksinstrument, waarmee de organisatie-agoog belangrijke problemen in dit werkgebied in kaart kan brengen. Wij sluiten in paragraaf 5 af met een aantal vaardigheden die de organisatie-agoog moet beheersen, wil hij zich op het gebied van de interne bedrijfsopleidingen kunnen bewegen.

1. Plaatsbepaling van bedrijfsopleidingen

Organisaties ontwikkelen bedrijfsopleidingen om hun medewerkers in staat te stellen een zo goed mogelijke bijdrage te leveren aan de realisering van de organisatiedoelen. In feite zijn bedrijfsopleidingen kwalificeringsprocessen.

Er bestaan vele vormen van bedrijfsopleidingen: als nieuwe medewerker kun je ingewerkt worden door een collega, maar het is eveneens mogelijk een uitgebreide theoretische opleiding te volgen aan een soort bedrijfsvakschool. Bedrijfsopleidingen worden tevens georganiseerd als er een nieuwe machine of werkwijze wordt geïntroduceerd, of als bestaande kennis moet worden opgefrist. Soms worden bedrijfsopleidingen gebruikt voor andere doeleinden dan alleen functieverbetering. Bijvoorbeeld het bedrijf wil een poging doen innovaties door te voeren door middel van opleidingen. De opleiding is in deze zin een veranderingsinstrument.
Zo beschreven, zijn de opleidingen voor de medewerkers van overheids- of semi-overheidsinstellingen ook een vorm van bedrijfsopleidingen.
Een in-service opleiding voor verpleegkundige is volgens deze beschrijving eveneens een kwalificeringsproces, gericht op een arbeidsprestatie, en is derhalve ook een bedrijfsopleiding.
We stichten wellicht enige verwarring door ook de interne opleidingen van overheidsinstellingen bedrijfsopleidingen te noemen. Het alternatief zou zijn het invoeren van een nieuw begrip zoals organisatie-opleiding. Dit lijkt ons echter niet zinvol.
Bedrijfsopleidingen zijn grofweg te onderscheiden in interne en externe opleidingen. Interne opleidingen zijn die opleidingen die in eigen beheer door de organisatie ontwikkeld en uitgevoerd worden. Deze interne opleidingen kunnen globaal weer uitgesplitst worden in *on-the-job-training*[2] en opleidingen die door een interne opleidingsdienst georganiseerd worden.[3]
Externe bedrijfsopleidingen worden ontwikkeld en uitgevoerd door zelfstandige instituten, die geen onderdeel uitmaken van de arbeidsorganisatie waar de cursisten vandaan komen. Bij de beschrijving van het werkgebied beperken wij ons tot de interne opleidingen.

Kwalificeringsprocessen zijn er op gericht medewerkers zo goed mogelijk te laten functioneren in hun arbeidssituatie. Dat houdt in, dat een interne opleiding zich ook werkelijk moet richten op die arbeidssituatie.[4] De op te leiden medewerker zal voorbereid moeten worden op tenminste de inhoud van het werk[5] en op de omstandigheden waaronder het werk moet worden uitgevoerd. Daarom is het voor een goede overdracht van de leerresultaten naar de praktijk noodzakelijk een zodanige werkvorm voor het onderwijs te kiezen, dat de medewerker de nieuwe vaardigheden kan oefenen in een situatie die qua fysieke, psychische en sociale belasting zoveel mogelijk op de toekomstige arbeidssituatie lijkt. In diverse opleidingen gebruikt men om deze reden kostbare simulatoren, management games, voorgestructureerde stages e.d. In de praktijk zien we echter ook nog zeer veel schoolse oplei-

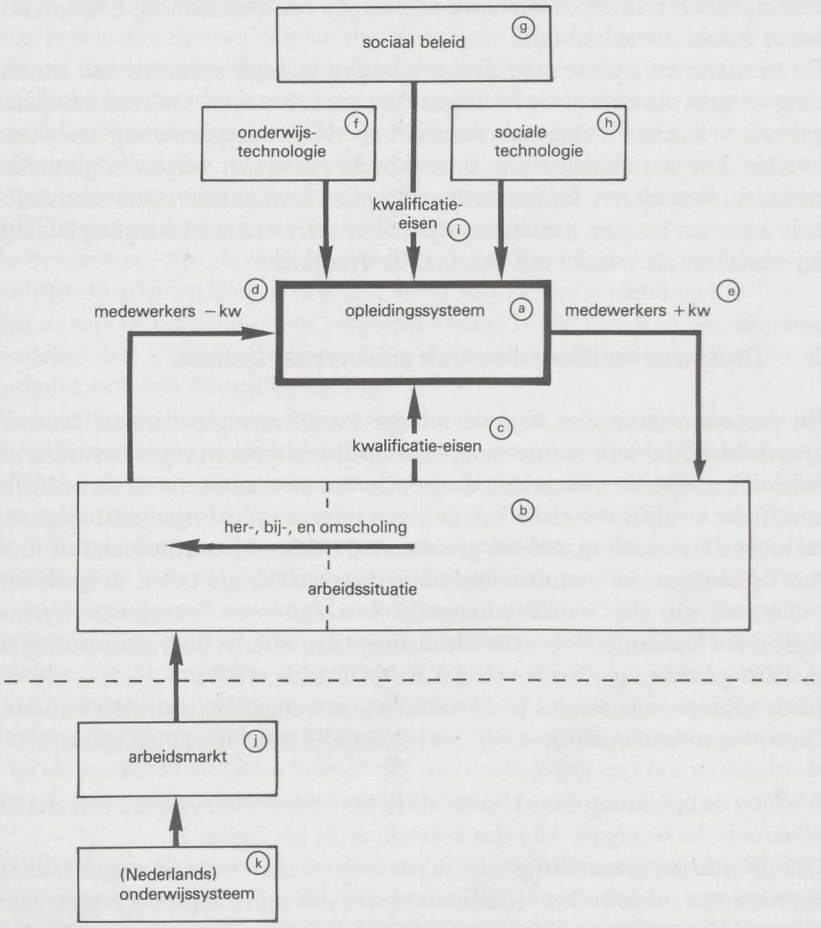
dingen die algemene kennis en achtergrondinformatie aanbieden, geen vaardigheden trainen en derhalve nauwelijks voorbereiden op het functioneren in een arbeidssituatie.
De primaire en andere arbeidsvoorwaarden kunnen eveneens een aanleiding vormen om bedrijfsopleidingen op gang te brengen. Ook om adequaat gebruik te kunnen maken van het recht op 'de medezeggenschap' en 'werkoverleg' kunnen medewerkers bijvoorbeeld cursussen volgen in gesprekstechniek, vergaderen, rapporteren en sociale vaardigheden. Ook motivationele aspecten kunnen aanleiding zijn tot de start van een bedrijfsopleiding, bijvoorbeeld als middel om een taak te verrijken.[6]

2. De interne opleidingsdienst als producerend systeem.

Bij grotere organisaties zijn de interne kwalificeringsprocessen centraal gecoördineerd door een interne opleidingsdienst met een eigen bestuurs- en beheerssysteem. Al naargelang de grootte van de organisatie en de bedrijfsspecifieke kwalificatie-eisen kan de eigen interne opleidingsdienst uitgroeien tot een stafafdeling met een groot aantal medewerkers, die zich full-time met opleidingen en met de coördinatie daarvan bezighouden. Volgens een onderzoek van het Gemeenschappelijk Instituut voor Toegepaste Psychologie werd het aantal volwassen deelnemers aan interne bedrijfsopleidingen in 1976 geschat op 120.000. (G.I.T.P./COP-SER, 1976).
In de grotere organisaties is de besturing en beheersing van de kwalificatieprocessen ondergebracht bij een zelfstandig opleidingsmanagement.[7]

Als men de opleidingsdienst opvat als een producerend systeem, dan ziet de schematische weergave van dat systeem eruit als figuur 1.
Het opleidingssysteem krijgt zijn input toegevoerd vanuit de organisatie in de vorm van medewerkers (deelnemers aan een opleidingsprogramma) die niet over de vereiste kwalificaties (−kw) beschikken. De noodzaak tot opleiding kan liggen in het feit dat nieuwe medewerkers die van de arbeidsmarkt komen niet over de vereiste bedrijfsspecifieke kwalificaties beschikken. Reeds aanwezige medewerkers nemen deel aan opleidingsprogramma's als zich in de arbeidssituatie veranderingen voordoen in de technologische structuur (nieuwe produktiemethoden) of in de sociale structuur (werkoverleg, job rotation) (om-, bij-, her-scholing).
Het opleidingssysteem heeft tot doel de medewerkers (−kw)[d] toe te rusten met de vereiste kwalificaties, zodat de output (medewerkers +kw)[e] weer teruggevoerd wordt in de arbeidssituatie.

Figuur 1 *Opleidingssysteem en de interactie met zijn omgeving.*



Bij een nader analyse van het opleidingssysteem[a] en zijn omgeving blijkt dat het kwalificeringsproces wordt beïnvloedt door de volgende factoren:

1. De arbeidssituatie[b] stelt de kwalificatie-eisen[c]. Met andere woorden: de vertegenwoordigers van de diverse bedrijfsonderdelen geven aan het opleidingssysteem de opdracht om de medewerkers toe te rusten met de vereiste kennis, vaardigheden en houdingen om in de arbeidssituatie te kunnen functioneren. De arbeidssituatie is dus in feite doelbepalend voor het soort output (+kw) van het opleidingssysteem.

2. Het sociale beleid[g] van de organisatie kan eisen stellen met betrekking tot de beroepsgerichte socialisatie. Hieronder verstaan we die kwalificaties[i], die niet uitsluitend betrekking hebben op het verrichten van arbeid, maar die zich richten op maatschappelijke attitudes en oriëntaties (Baetge, 1981). Zonder deze kwalificaties hier verder te operationaliseren noemen we slechts de algemene begrippen als humanisering van de arbeid, mobiliteit, permanent en recurrent education.
3. De onderwijskunde levert de onderwijstechnologie[f] aan het opleidingssysteem. Dat wil zeggen dat de onderwijskunde de noodzakelijke methoden en hulpmiddelen verschaft om op een planmatige en efficiënte wijze de door de arbeidssituatie verlangde kennis, vaardigheden en houdingen aan de medewerkers te leren.
4. De agologie levert de benodigde sociale technologie[n] om bovengenoemde niet eng taakgerichte of procesgebonden kwalificaties binnen het opleidingssysteem te realiseren. Het gaat hier om het aandragen van methoden en technieken om de sociaal-normatieve kwalificaties te kunnen verwerven en om een beroepsgericht socialisatieproces in gang te zetten.

3. Vragen vanuit bedrijfsopleidingen

In de voorgaande paragrafen hebben we het terrein van de bedrijfsopleidingen als werkgebied voor de organisatie-agogie verkend. Nu volgt een inventarisatie van vragen en problemen waarvoor een organisatie een beroep kan doen op een organisatie-agoog. Aansluitend zullen we één van deze problemen verder uitwerken.
Vragen die op basis van onze eigen praktijkervaring specifiek zijn voor bedrijfsopleidingen:

- het formuleren van een opleidingsbeleid;
- vertegenwoordigers van organisatieonderdelen zijn van mening dat de medewerkers onvoldoende worden opgeleid;
- de vertegenwoordigers van organisatieonderdelen aanvaarden niet of onvoldoende de eigen verantwoordelijkheid voor de opleiding van medewerkers (bijvoorbeeld een bijdrage in de vorm van stages en het beschikbaar stellen van mentoren);
- de vertegenwoordigers van organisatie-onderdelen specificeren de kwalificatie-eisen (opleidingsdoelen) niet of onvoldoende;
- de opleidingsdienst beschikt niet of in onvoldoende mate over onderwijstechnologie om medewerkers doelgericht, planmatig en efficiënt op te leiden;

- de organisatie is niet of onvoldoende in staat om haar sociale beleid te vertalen in opleidingsdoelen;
- de opleidingsdienst beschikt niet of onvoldoende over sociale technologie om sociale en vormings-doelen te realiseren;
- de organisatie kan nauwelijks omgaan met de discrepantie tussen onderwijskwalificatie en beroepskwalificatie (Koegler, 1981); deze problematiek wordt ook wel aangeduid met het begrippenpaar 'overscholing' en 'onderbenutting' (Van Hoof, 1980);
- de organisatie en de opleidingsdienst zoeken naar mogelijkheden om vorm te geven aan Betaald Edukatief Verlof, 'Wederkerend onderwijs', en aan een samenwerking met educatieve netwerken;
- het probleem van opleidingsrendement versus opleidingskosten en de druk van bezuinigingsmaatregelen;
- de problematische relatie tussen opleiding, diploma, promotie en honorering.

Uit de inventarisatie van vragen en problemen die specifiek voor bedrijfsopleidingen zijn, zullen we hierna één probleem verder bespreken – en wel het formuleren van een opleidingsbeleid. Uit onze adviespraktijk blijkt dit wellicht het meest omvangrijke probleem te zijn waarmee men te maken kan krijgen bij een interne opleidingsdienst.
Als er geen opleidingsplan of opleidingsbeleid bestaat, dan kan men er van uit gaan dat de aanwending van mensen en middelen om de opleidingsdoelen te realiseren, willekeurig en ongecoördineerd plaatsvindt. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn veelal onduidelijk. Verder komt men dan praktisch altijd een aantal problemen tegen van algemeen agogische aard. Deze problemen blijken niet veel af te wijken van de problemen waar organisatie-adviseurs doorgaans mee in aanraking komen. Vergelijk de inventarisatie die Van de Bunt heeft gemaakt (Van de Bunt, 1978).
Het ontbreken van een goed gefundeerd opleidingsbeleid brengt automatisch de problemen met zich mee uit de groep – vragen die specifiek zijn voor bedrijfsopleidingen. Vandaar dat we het formuleren van een opleidingsbeleid gekozen hebben om de specifieke organisatie-agogische bijdrage te illustreren.

4. Het formuleren van een opleidingsbeleid

De organisatie heeft een goed werkend opleidingssysteem nodig om de medewerkers de vereiste kwalificaties te kunnen laten verwerven. Bij het ontwerp van een dergelijk opleidingssysteem kan de organisatie-agoog

begeleiding geven (ontwikkelfase). Dit ontwerp of opleidingsbeleidsplan bestaat uit een systematisch geheel van uitspraken over de wijze waarop mensen en middelen moeten worden aangewend om tot een goed opleidingssysteem te komen.
Als dit geheel is vastgelegd in een opleidingsbeleidsplan, zal de bijdrage van de organisatie-agoog zich vooral richten op het begeleiden van de opleidingsdienst bij het uitvoeren van het opleidingsbeleidsplan (implementatiefase).
Voorafgaande aan de ontwikkelfase en de implementatiefase zal met name de externe adviseur een onderzoeksfase moeten invoeren om te onderzoeken hoe binnen de opleidingsdienst het bestaande transformatieproces plaatsvindt. We introduceren hier ten behoeve van deze onderzoeksfase een analyse-instrument dat nauw aansluit bij figuur 1.
De analyse richt zich op twee niveaus.

Niveau 1: het opleidingssysteem en de interactie met zijn omgeving (zie figuur 1 in totaal);
Niveau 2: De werking van het transformatieproces binnen het opleidingssysteem (zie figuur 1, punt a.).

Onderzoeksfase

Doel van het onderzoek is een antwoord te vinden op de volgende vragen.

Analyse op niveau 1: het opleidingssysteem en de interactie met zijn omgeving.

- Welke plaats en welke status heeft de opleidingsdienst in de organisatie?
- Op welke wijze worden de kwalificatie-eisen die de arbeidsorganisatie stelt, geformuleerd en ten behoeve van de opleidingen geoperationaliseerd?
- Op welke wijze worden de kwalificatie-eisen die het sociale beleid van de organisatie stelt, geformuleerd en ten behoeve van de opleidingen geoperationaliseerd?
- Op welke wijze wordt de onderwijstechnologie in het opleidingssysteem gebracht en toepasbaar gemaakt ten behoeve van het specifieke transformatieproces in deze organisatie?
- Op welke wijze wordt de sociale technologie in het onderwijssysteem gebracht en toepasbaar gemaakt voor het transformatieproces?

- Op welke wijze sluit het opleidingssysteem aan bij de discrepantie tussen onderwijskwalificaties die in het onderwijssysteem zijn verworven en de beroepskwalificaties die de arbeidssituatie vereist? (zie fig. 1, k en b)
- Op welke wijze wordt getoetst of de output (medewerker + kw) voldoet aan de kwalificatie-eisen die de arbeidssituatie en het sociale beleid stellen? (zie fig. 1, e, i en c.)

Analyse op niveau 2: de werking van het transformatieproces binnen het opleidingssysteem.

- Op welke wijze worden opleidingsbehoeften vastgesteld?
- Op welke wijze worden functie-analyses uitgevoerd ten behoeve van het ontwikkelen van functiegerichte opleidingen?
- Op welke wijze worden kwalificatie-eisen geformuleerd in operationale cognitieve, psychomotorische en affectieve leerdoelen?
- Op welke wijze worden onderwijsleersituaties (scholing, training, vorming) ontworpen ter realisering van de opleidingsdoelen?
- Op welke wijze worden de onderwijsleersituaties uitgevoerd door de opleiders?
- Op welke wijze worden de onderwijsleersituaties ondergaan door de deelnemers aan de opleidingsprogramma's?
- Op welke wijze worden de opleidingsresultaten vastgesteld? Worden de leerdoelen gerealiseerd?
- Op welke wijze worden de opleidingsresultaten geïntegreerd in de praktijk van de functie-uitoefening?

Ontwikkelingsfase

Bij de ontwikkeling en implementatie van een opleidingsbeleidsplan zal de adviseur procedures moeten ontwerpen waarmee de specifieke doelen van de opleidingsdienst kunnen worden gerealiseerd. Het analyse-instrument uit de onderzoeksfase kan nu dienen als leidraad voor het ontwikkelen en implementeren van het opleidingsbeleidsplan.
De belangrijkste bijdragen van de organisatie-agoog in deze zijn dan de volgende:

- het cliëntsysteem laten wennen aan het idee dat een goed geformuleerd opleidingsbeleidplan onontbeerlijk is voor het functioneren van de opleidingsdienst;
- inhoudelijke kennis overdragen over de werking van opleidingssystemen in arbeidsorganisaties;

- het aanbieden van structuren waarbinnen een beleidsformulering kan plaatsvinden;
- de resultaten van de onderzoeksfase introduceren en van daaruit voorstellen oor het opleidingsbeleid formuleren;
- het begeleiden van de besluitvorming over het nieuwe opleidingsbeleid op zodanige wijze, dat het cliëntsysteem zich met het opleidingsbeleid kan identificeren.

Implementatiefase

Beschikt de organisatie in blauwdruk over een opleidingsplan en over een adequate organisatiestructuur, dan zal de bijdrage van de adviseur zich richten op het uitvoeren van die blauwdruk. Deze bijdrage richt zich op activiteiten als reorganisatie, deskundigheidsbevordering van management en opleiders, en het ontwikkelen van enkele (proef)opleidingen.[8]
Het is van groot belang voor het slagen van de dienstverlening van de organisatie-agoog dat de proefopleidingen die het gevolg zijn van het nieuwe opleidingsbeleidsplan, positieve opleidingsresultaten opleveren. Hier liggen namelijk de tastbare resultaten van het adviesproces.
Vanuit onze ervaring is het daarom aan te raden om in de implementatiefase snel en op kleine schaal betrouwbare positieve opleidingsresultaten zichtbaar te maken. De opleidingsdienst wint daarmee het zelfvertrouwen dat voor het vervolg van de implementatiefase van essentieel belang is. Door dergelijke positieve resultaten stijgt de status van de opleidingsdienst in de organisatie, waardoor de benodigde faciliteiten voor reorganisatie, deskundigheidsbevordering en professionele opleidingssystemen beschikbaar komen. Zonder twijfel helpen positieve opleidingsresultaten in het begin van de implementatiefase bij het overwinnen van weerstanden bij het cliëntsysteem om het opleidingsbeleidsplan uit te voeren.

5. Profiel van het Dienstverlenend Systeem

Om welke 'deskundigheid' gaat het dus in dit werkgebied? Als een taakanalyse van dit type organisatie-agoog gemaakt zou worden op grond van de activiteiten die zijn genoemd, dan zou hij/zij de volgende vaardigheden moeten bezitten:
- de eerder genoemde 'vragen' herleiden tot een probleem (c.q. opdracht);
- de doorvoering (implementatie) van de voorgestelde verandering begeleiden;

- organiseren en uitvoeren van deskundigheidsprogramma's voor managers en opleiders (zie bijdrage Nijkerk en Ezerman, hfdst. 4).

Bovenstaande expertise veronderstelt dan wel dat de organisatie-agoog:
- onderwijskundige kennis en vaardigheden bezit (met een accent op onderwijstechnologie en didactiek van het onderwijs aan volwassenen);
- organisatie-agogisch kennis en vaardigheden bezit (met accent op veranderkundige kennis en vaardigheden) (zie hierover ook Cozijnsen/Vrakking, hfdst. 2).

Tot nu toe hebben we de identiteit van de organisatie-agoog op het gebied van de bedrijfsopleidingen vastgesteld aan de hand van te leren kennis en vaardigheden. Een onmisbaar en niet te leren aspect van die identiteit is de speciale belangstelling van de werker op dit gebied. De organisatie-agoog zal alleen dan effectief zijn diensten kunnen verlenen, als hij zich wil verdiepen in de specifieke arbeids- en productieprocessen van het cliëntsysteem en deze ook wil begrijpen. De externe adviespraktijk brengt met zich mee, dat men zich de ene dag bezighoudt met de opleidingsproblematiek rond geavanceerde telecommunicatietechnieken, de andere dag met opleidingen rond de uitvoering van een sociale verzekeringswetgeving, en een volgende dag weer met veiligheidsfunctionarissen van openbare vervoerssystemen. Het is van groot belang dat de organisatie-agoog bij alle verschillende bezigheden zich blijft afvragen wat het uiteindelijke produkt van de opleidingen zal zijn.
Daarnaast levert dit werkgebied specifieke problemen die niet alleen opgelost kunnen worden met uitsluitend organisatie-agogische bemoeienis.
In onze adviespraktijk werken we dan ook met een multidisciplinair koppel of team, dat de vereiste deskundigheden, vaardigheden en belangstelling in zich verenigt (zie hierover Verhaaren, hfdst. 13, p. 230).
In de voorgaande beschrijving van het werkgebied is afwisselend gesproken over organisatie-agogische taken en over de organisatie-agoog. Hiermee geven we aan dat het profiel van de organisatie-agoog binnen interne bedrijfsopleidingen nog niet helemaal is vastgelegd. Het gaat in ieder geval over een onafhankelijke organisatiewerker met een gespecialiseerde belangstelling en met gespecialiseerde kundigheden.
De organisatie-agoog vervult in ieder geval de rol van onafhankelijk dienstverlenend systeem (Van Beugen, 1974). De opleidingsdienst en die onderdelen van de organisatie waarmee de opleidingsdienst een relatie onderhoudt, vormen het cliëntsysteem. De beroepsmatige functionele samenwer-

kingsrelatie die er bestaat tussen dienstverlenend systeem en cliëntsysteem is gericht op het ondersteunen en/of ontwikkelen en/of invoeren van organisatievoorzieningen (Kastelein, 1980) en op hulp bieden bij zich in en tussen de organisatie-onderdelen voordoende problemen (Rubinstein, 1980).
Je kunt je afvragen of het dienstverlenend systeem een onderwijskundig gespecialiseerde organisatie-agoog is, of een onderwijskundig expert met een aantal organisatie-agogische taken. In de adviespraktijk zal de onderwijskundig expert de problemen proberen op te lossen door kennis en deskundigheden over te dragen door middel van een expertmodel, koopmodel, arts-patiënt model of opleidingsmodel (Zwart 1972, 1977; De Ruyter en Wiersema 1976). Daarbij is de kans groot, dat zijn onderwijskundige expertise door het cliëntsysteem moeilijk ten nutte gemaakt kan worden. De overgedragen kennis en de oplossingen voor de problemen zullen niet altijd in de praktijk door de cliënt uitgevoerd kunnen worden, zoals de expert heeft voorgesteld. De veranderkundige processen zijn veelal onvoldoende in een dergelijke advisering betrokken. De organisatie-agoog zal in staat moeten zijn het veranderingspotentieel van het cliëntsysteem te mobiliseren.

Noten

1. Onder kwalificering verstaan we het geheel van kennis, vaardigheden en houding dat de medewerker in staat stelt uiteenlopende arbeidsprestaties te verrichten (Van Hoof en Dronkers, 1980).
2. On the job training is met een ervaren collega meelopen en bij hem de kunst afkijken. Deze vorm van meelopen en inwerken kan zeer effectief zijn, maar is sterk afhankelijk van de ervaren collega of mentor.
3. De opleidingen die georganiseerd worden door een interne opleidingsdienst, zijn veelal aantrekkelijk voor de cursisten en leveren goede resultaten op. Opzetten, begeleiden en besturen van dergelijke opleidingen is een ingewikkeld en kostbaar proces.
4. Wij vatten die arbeidssituatie op als het samenstel van:
   de inhoud van het werk: de opgaven die verricht worden, de volgorde waarin deze verricht worden, de samenwerkingsrelaties en de zelfstandigheid in het arbeidshandelen;
   de omstandigheden: de fysieke, psychische en sociale belasting;
   de voorwaarden: de primaire en andere arbeidsvoorwaarden.
   (Projektgroep Techniek, Organisatie, Arbeidsmarkt, 1981).
5. De kwalificaties die gericht zijn op specifieke vaardigheden zoals bijvoorbeeld het repareren van een elektrische schrijfmachine van het type 196c, noemen we 'technisch instrumentele kwalificaties'. In de praktijk blijken deze kwalificaties taakgebonden te zijn en in het algemeen slechts beperkt toepasbaar.

De kwalificaties die gericht zijn op aspecten van het functioneren, zoals bijvoorbeeld samenwerking, deelnemen aan besluitvormingsprocessen, besturen en delegeren, noemen we 'sociale kwalificaties'. Zij zijn minder taakafhankelijk en kunnen op meerdere plaatsen in de organisatie toegepast worden.

6. Als het werk zeer eenvoudig is, bijvoorbeeld lopende-band-werk, waarbij een functiegerichte opleiding nauwelijks nodig is, wordt de medewerker toch wel eens naar een algemene opleiding gestuurd. Of dergelijke opleidingen de motivatie voor het werk verhogen is niet duidelijk. Het lijkt ons een interessante veronderstelling die de moeite waard is om te onderzoeken.
7. Evenals in het reguliere onderwijs kunnen we voor het opleidingsmanagement een drietal taakgebieden onderscheiden:
   - het beheers- of voorzieningsgerichte leidinggeven m.b.t. huisvesting, administratie, huishoudelijke taken enz.;
   - het inhoudelijk leidinggeven m.b.t. het inbrengen en doorvoeren van onderwijskundige visies en vernieuwingen;
   - het procesgerichte leidinggeven m.b.t. het organiseren van de besluitvorming, w.o. het zorgdragen voor overlegprocedures en de zorg voor een goed werk- en overlegklimaat.

   (Fonderie en Van Praag, 1979).
8. De opleidingsontwikkelingsmodellen zoals die ontworpen zijn door o.a. Tracey (1971), Hinnekint (1972), Davies (1978), Smidt (e.a. 1980) en Teyken (leren probleemoplossen (1981), blijken in de praktijk van de bedrijfsopleidingen grote toepassingsmogelijkheden te hebben.

Literatuur

Baetghe, M., Opleidings- en beroepsintredeproblemen bij jongeren. In: H. Kleijer e.a., *Onderwijskwalificatie en Arbeidsmarkt.* Nijmegen, 1981.

Beugen, M. van, *Sociale Technologie.* Assen, 1974[6].

Bunt, P. A. E. van de, *De organisatie-adviseur. Begeleider of expert?* Alphen aan den Rijn/Brussel, Samsom, 1978.

Davies, I. K., *Lesgeven is Vakwerk,* Culemborg, 1978.

Fonderie, B en Praag, H. van, Grote problemen van kleine organisaties. In: H. Verhallen (red.), *Veranderaars veranderen.* Alphen aan den Rijn, Samsom, 1979.

G. I. T. P., *Interne bedrijfsopleidingen voor volwassenen. Inventarisatie en evaluatie.* G.I.T.P./COP-SER. 1976.

Hinnekint, H., *Educatieve programma's maken.* Groningen, 1972.

Hoof, J. J. van, en Dronkers, J., *Onderwijs en Arbeidsmarkt.* Deventer, 1980.

Kastelein, J., Organisatiewerkers en Organisatiepotentieel. In: P. A. E. van de Bunt, en C. J. Lammers (red.), *Organisatieverandering en organisatieadvieswerk.* Alphen aan den Rijn/Brussel, Samsom, 1980.

Koegler, B., De noodzaak van leren in de beroepspraktijk. *Interaktie,* jrg. 10, nr. 9, juni 1981.

Projektgroep: Techniek, Organisatie, Arbeidsmarkt: Arbeidssituatie en Kwalificatieprocessen. In: H. Kleijer e.a., *Onderwijs, Kwalificatie en Arbeidsmarkt.* Nijmegen, 1981.

Rubinstein, M., Beroepsbeeld: Op welke wijze verandert het beroep van de Organisatieadviseur. In: P. A. E. van de Bunt, en C. J. Lammers (red.), *Organisatieverandering en Organisatieadvieswerk.* Alphen aan den Rijn/Brussel, Samsom, 1980.

Ruyter, H. de, en Wiersema, J. H. D., Typering van adviesprocessen. In: J. J. J. van Dijck en J. A. P. van Hoof, *Organisaties in ontwikkeling.* Rotterdam/Den Haag, 1976.

Schmidt, H. G. e.a., *Onderwijs in taakgerichte groepen.* Utrecht/Antwerpen, 1980.

Teyken, C., *Leren probleemoplossen,* Groningen, 1981.

Tracey, W. R., *Designing Training and Development Systems.* American Management Association, Inc. 1971.

Zwart, C. J., Gericht veranderen van organisaties. Deel 1. Rotterdam 1972, 1977.

12 Het ontwikkelen van een democratische besluitvormingsstructuur

de (on-)mogelijkheden van een organisatie-adviseur

E. DRUKKER

1.	Inleiding	202
2.	Beschrijving van de instelling	203
3.	Sociologische typering	206
4.	Het adviesproces	209
5.	Analyse van het adviesproces	212
6.	Waardering	216

1. Inleiding

Instellingen in de welzijnssector vertoonden aan het eind van de jaren zeventig een karakteristiek beeld. Problemen met de bestuurbaarheid komen samen met schaarser wordende middelen. Dit botst: de uitgangspunten van de voorafgaande tien jaar waren gebaseerd op ontplooiing en groei van cliënten, individuele werkers en hele organisaties. Geleidelijk werd duidelijk dat de groei ten einde was. Opvattingen omtrent organisatieontwikkeling bleken vooral van toepassing in situaties van ruime middelen. De pogingen tot democratisering bleken veel tijd te kosten. De krapper wordende mogelijkheden zetten de besluitvorming onder druk, terwijl efficiënte structuren nooit het sterkste punt binnen de sector waren geweest. De ontwikkelingsideologie raakte achterhaald, een alternatief ontwikkelde zich slechts moeizaam.
De instelling[1] vertoonde van deze situatie de verschijnselen. Althans in de ogen van de adviseur gold hetzelfde als voor de patiënt in de moderne psychotherapie: ongelukkig zonder precies te kunnen zeggen waar dat door komt.

1. Met dank aan Elsa Liefferink en Jan Hendriks voor hun commentaar.

De diffuse problemen (zie hiervoor o.m. Verhallen, hfdst. 9) werden door alle gesprekspartners verschillend omschreven en konden alleen via een stortvloed van woorden aangegeven worden. Hiermee creëerde men vooral het beeld van een sociale werkelijkheid; een werkelijkheid van eigen maaksel, waarbij de omschrijvingen wisselden naar gelang het perspectief van de spreker. Als belangrijk accent kwamen terug elementen van onbestuurbaarheid en van tekortschietende coördinatie. Ook werd duidelijk dat de emoties soms hoog opliepen.
Als voornaamste vraag ervoer de adviseur in hoeverre uit deze veelheid van beelden een samenhangende werkelijkheid viel te construeren (zie hierover ook Verhallen, hfdst. 9), die acceptabel zou zijn voor alle betrokkenen. Deze vraag werd geconcretiseerd in het probleem van de besluitvorming en de beheersstructuur. Daarbij gold als het ware wat Lammers[1] noemt 'het eigen leven' thema van de organisatie: de organisatorische werkelijkheid stelde eigen regelmatigheden die maar gedeeltelijk parallel liepen met de wensen en ideeën van de deelnemers.
In deze omstandigheden speelt zich het hier beschreven adviesproces af. Plaats van handeling is een tamelijk grote stad, waar een omvangrijke instelling op het gebied van het sociaal-culturele werk over de gehele stad verspreid activiteiten ontwikkelde.[2]

In dit artikel geef ik achtereenvolgens een beschrijving van de instelling en een sociologische typering van de problemen; vervolgens geef ik de pogingen weer om tot een zekere vermindering van de gesignaleerde knelpunten te komen. Dit adviesproces voorzie ik ten slotte van commentaar.

2. Beschrijving van de instelling

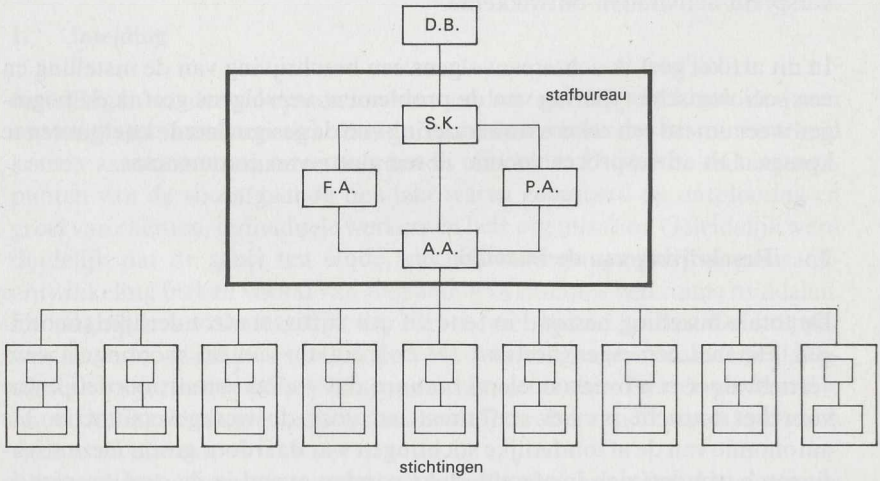
De totale instelling bestond in feite uit een vijftigtal afzonderlijke stichtingen, elk met een eigen bestuur. De coördinatie van de stichtingen werd verricht door een overkoepelend bestuur, dat vooral verantwoordelijk was voor het toezicht op het stafbureau en voor de werkgeversfunctie. De autonomie van de afzonderlijke stichtingen was daardoor groot. Deze stichtingen bevonden zich in afzonderlijke panden overal in de stad en werken buurtgericht.
Aan het eind van de jaren zestig is uit overleg tussen de toenmalige koepels een stafbureau gevormd, dat tot doel had de afzonderlijke instellingen met adviezen te ondersteunen. Het adviesproces heeft dit stafbureau tot onderwerp.

Het stafbureau

De diensten van het stafbureau, bestonden overwegend uit 'agogische begeleiding' van de afzonderlijke stichtingen jegens de klanten; het uitvoeren van de – financiële – administratie voor alle stichtingen en het aantrekken van nieuwe personeelsleden.
Een dagelijks bestuur van beperkte omvang, ongeveer vijf leden, werd door het veel grotere overkoepelende bestuur, ongeveer dertig leden, gemandateerd tot de besturing van de dagelijkse gang van zaken. Dit dagelijks bestuur hield ook toezicht op het stafbureau.
Het stafbureau had de laatste jaren enkele ingrijpende koerswijzigingen doorgemaakt. De laatste wijziging betrof het opsplitsen van de dienstverlening. In plaats van een dienstverlening als totaal pakket, werden nu de afzonderlijke onderdelen ook afzonderlijk verleend: agogische begeleiding, financiële administratie en personeelsbeheer.

De volgende schema's verduidelijken de opeenvolgende werkwijze:

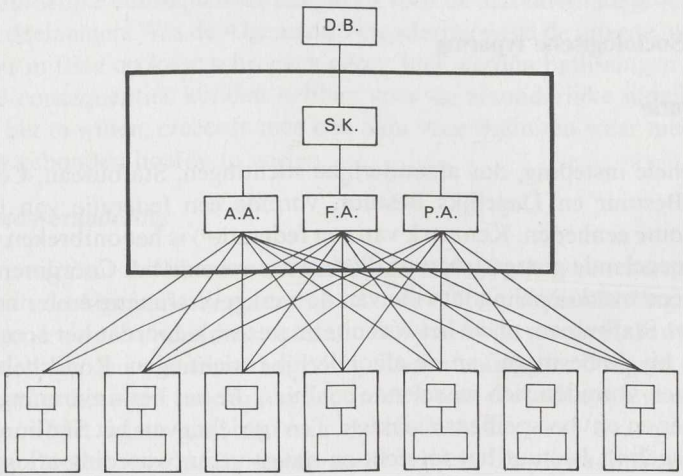
Schema 1 *Oude situatie relatie stafbureau–stichtingen: dienstverlening als totaalpakket*



Toelichting bij schema 1: de medewerkers van de Agogische Afdeling (AA) coördineerden de dienstverlening aan de afzonderlijke stichtingen. Daarmee had de adviserende instantie zelf weer adviseurs op gespecialiseerde gebieden: binnen het bureau werd de Agogische afdeling een lijnafdeling.

De medewerker AA kreeg binnen de stichting die hij of zij adviseerde een zware rol. Zelf erkende men dat de begeleidersrol binnen de stichtingen enigszins een directeursrol dreigde te worden. Vooral daar, waar de begeleider ook het bestuur van de stichting adviseerde.
In de interne stafbureaustructuur zat een conflict ingebakken tussen de posities van de stafbureaucoördinator (SK) en de coördinator van de Agogische Afdeling. De laatste beschikte over aanzienlijk meer informatie dan de stafbureaucoördinator, die in zijn relaties met de afzonderlijke stichtingen voortdurende de coördinator AA op zijn weg vond. Deze structurele onevenwichtigheid leidde tot voortdurende wrijvingen.
De overgang naar de nieuwe wijze van dienstverlenen loste dit conflict op. De totale dienstverlening werd opgebroken in advisering per afdeling: Agogische Afdeling, Financiële Afdeling en Personeelsafdeling benaderden elk zelfstandig de stichtingen. Deze functionele opsplitsing wordt weergegeven in schema 2.

Schema 2 *Nieuwe situatie relatie stafbureau–stichtingen: functionele dienstverlening*



Door de directe relaties van de afzonderlijke afdelingen met de stichtingen was er geen accumulatie van informatie bij de Agogische Afdeling. De blokvorming werd opgeheven; de onmogelijke coördinatiesituatie voor het stafbureau werd eveneens opgelost. Deze beleidsverandering was al ingezet vóór het optreden van de adviseur. De consequenties ervan overzag men echter nog niet goed.

Coördinatie

Voor de afzonderlijke instellingen gold dat ze nu zelf hun ingewonnen adviezen moesten coördineren. Met enkele stichtingen was afgesproken dat de oude situatie nog gehandhaafd bleef. Voor het stafbureau verviel met de nieuwe situatie de noodzaak tot een zorgvuldige interne afstemming van de adviezen. De afdelingen werden gelijkwaardiger jegens elkaar.
In de relatie van het stafbureau met de instellingen speelde de omvang van het stafbureau ook een rol: het stafbureau.
Binnen de oude situatie vormde het stafbureau in de ogen van de afzonderlijke stichtingen een enigszins bedreigend blok. De stap naar de functionele dienstverlening verminderde dit aspect.

De moeilijkheden waarvoor de adviseur te hulp werd geroepen, speelden zich af tijdens de overgang van de totale naar de functionele dienstverlening.

3. Sociologische typering

Federatie

De gehele instelling, dus afzonderlijke stichtingen, Stafbureau, Coördinerend Bestuur en Dagelijks Bestuur, vormde een federatie van tamelijk autonome eenheden. Kenmerk van een federatie[3]) is het ontbreken van een overkoepelende gezagsstructuur. Weliswaar vormde het Coördinerend Bestuur een overkoepeling terwille van de werkgeversfunctie en ter besturing van het Stafbureau, maar het was uitermate zwak doordat het accent bleef liggen bij de besturen van de afzonderlijke stichtingen. Rond belangrijke besluiten vormden zich wisselende coalities, die het besluitvormingsproces onzeker en onvoorspelbaar maakten. Ten opzichte van het Stafbureau had het Dagelijks Bestuur het toezicht en moest verantwoording afleggen aan het Coördinerend Bestuur. Het stond echter geenszins vast dat het Stafbureau de beslissingen van het Dagelijks Bestuur ook zou uitvoeren. De federatiestructuur en de coalitievorming doen verwachten dat belangrijke beslissingen uitgevochten worden tot bij het Coördinerend Bestuur. Dit was geen sterk orgaan. Ter vergadering verschenen meestal niet meer dan een dozijn van in totaal een dertigtal leden.

Besluitvorming

Binnen het Stafbureau was de betrekkelijke autonomie van de afdelingen een weerspiegeling van de gehele federatiestructuur. Binnen het Stafbureau gedroegen de afzonderlijke afdelingen zich ongeveer even zelfstandig als de individuele stichtingen. Wil binnen een dergelijke structuur de besluitvorming mogelijk blijven, dan moet de onderlinge samenhang zo groot zijn dat de verschillende groeperingen zich aan afspraken gebonden voelen. Zodra dit niet meer het geval is, dus zodra afspraken geen of geringe gelding meer hebben, is besluitvorming nauwelijks meer mogelijk. Dit is het geval als geen der partijen sancties kan uitoefenen, òf wanneer de sancties te 'grof' zijn om als sturingsmechanisme te fungeren.

Het Stafbureau

Bij het Stafbureau was de uiteindelijke besluitvorming sinds kort gelegd bij de Algemene Vergadering, waaraan alle werknemers van het bureau deelnamen. Kenmerkend waren betrekkelijk ongedifferentieerde besluiten die weinig duidelijke consequenties aangaven voor de afzonderlijke groeperingen van deelnemers. Via de Algemene Vergadering werd de interne bureaustructuur in feite op losse schroeven gezet: hier werden beslissingen genomen die consequenties konden hebben voor de afzonderlijke afdelingen. Zonder het te willen, creëerde men een alibi voor besluiten waar men zich niet aan gebonden hoefde te voelen.

De beleidsverandering

De overgang naar de 'functionele werkwijze' verlegde de verantwoordelijkheden van de Algemene Vergadering naar de afzonderlijke afdelingen. De afdelingen kwamen onder druk te staan: dit werd mede veroorzaakt doordat deze afdelingen nu ook verantwoording moesten afleggen. Dit gold in een situatie waar het werk moeilijk te beoordelen was en vaak sterk persoonsgebonden. Met name gold dit voor de medewerkers van de Agogische Afdeling, minder voor de financiële medewerkers. Te verwachten viel dat daartegen aanzienlijke 'weerstanden' zouden ontstaan. Immers, de Agogische Afdeling werkte in hoge mate volgens het professionele model: grote zelfstandigheid voor de afzonderlijke werkers en hoogstens collegiale toetsing van het werk zelf. Is men niet overtuigd van de noodzaak tot duidelijker structurering, of heeft men geen gemeenschappelijke opvatting over de belangrijkste problemen, of als de afzonderlijke partijen sterk uiteenlopende doelstellingen hebben, dan is de kans vrij groot dat sterk wisselende

(machts)coalities een effectieve besluitvorming gaan belemmeren. Binnen het Stafbureau bood de Algemene Vergadering impliciet de mogelijkheid de posities van potentiële coalities af te tasten. Het is dan ook nauwelijks verwonderlijk dat het Dagelijks Bestuur van de Algemene Vergadering afwilde omdat de Algemene Vergadering een ongrijpbaar element in de besluitvorming vormde.

De gezagsopvattingen

Binnen het Stafbureau heerste een veelheid van opvattingen over gezag en besluitvorming, zonder dat dit echter expliciet was. De besluitvorming via de Algemene Vergadering behelste de directe democratie. Het Dagelijks Bestuur hing een opvatting aan, die het meeste leek op gezagsverhoudingen binnen een ambtelijke bureaucratie, waar de chef de verantwoordelijke persoon voor de afdeling is. Dit viel eventueel te combineren met een interne democratie binnen de afdeling, die dan zelf bepaalde wie de afdeling vertegenwoordigde. Zonder problemen was dit niet: voor de Financiële Afdeling gold dat de chef als zodanig aangesteld was, zodat dé vrijheid om zelf een vertegenwoordiger te kiezen eigenlijk niet bestond. Hij overlegde intern over alle besluiten, met als gevolg dat hij in het overleg tussen de coördinatoren met handen en voeten aan het standpunt van zijn afdeling gebonden was en geen enkele bewegingsvrijheid had.
Voor de Agogische Afdeling vormde de coördinatie geen probleem. Nadat in de oude situatie enkele coördinatoren overspannen waren geworden door de conflicten met de Stafbureaucoördinator, werd coördinatie op een tijdelijke parttime basis verricht door één van de medewerkers. Dit lijkt erg democratisch, maar is eerder een uitwerking van het professionele model, waar de chef hoogstens een primus inter pares is en met consent gewerkt wordt. Formeel was de coördinatie gedemocratiseerd.
De Stafbureaucoördinator had de onmogelijke taak het gehele bureau leiding te geven, zonder dat er enige overeenstemming was over het uitgangspunt. De democratisering maakte dat de oude directiefunctie werd vervangen door een coördinerende taak. De interne afdelingsdemocratie maakte dat de afdelingsvertegenwoordigers weinig management-taken konden vervullen. De Algemene Vergadering ondergroef ten slotte weer de afdelingsverantwoordelijkheid. Binnen deze omstandigheden had een Stafbureaucoördinator te weinig mogelijkheden, terwijl de functionaris een bestuur aantrof dat het prettig vond te weten wie er precies verantwoordelijk waren voor de besluitvorming.
In deze omstandigheden werd de adviseur aangetrokken.

4. Het adviesproces

Intake

Het Stafbureau had op eigen initiatief een ontwikkelingsgroep ingesteld om een vorm te vinden voor de terugkerende problemen binnen het bureau, die men zelf ervoer, en die de interne coördinatie betroffen. Deels leken ze samen te hangen met de recente koerswijziging. Het Dagelijks Bestuur was niet tevreden met de resultaten van deze groep en maakte zich zorgen over de aanzienlijke tijdshoeveelheden die in het interne bureau-overleg dreigden te gaan zitten. Om het resultaat een grotere kans van slagen te geven, stelde het Dagelijks Bestuur een nieuwe ontwikkelingsgroep in, bestaande uit de chefs van de verschillende afdelingen, aangevuld met de bureausecretaris. De groep kreeg bovendien de opdracht, een externe adviseur aan te trekken. Uiteraard vormde dit optreden een forse ingreep in de lopende gang van zaken; algemeen ervoer men binnen het bureau het optreden van het Dagelijks Bestuur als een motie van wantrouwen. Ten slotte besloot de opgelegde ontwikkelingsgroep de taak te aanvaarden en zocht een externe adviseur aan. Deze kreeg de opdracht voor het Stafbureau een democratische beheersstruktuur te ontwikkelen. De activiteiten van de adviseur moesten zich beperken tot het Stafbureau en mochten zich niet uitstrekken tot de rest van de instellingen.

Condities

De condities werden geformuleerd in enkele gesprekken met de ontwikkelingsgroep in aanwezigheid van een lid van het Dagelijks Bestuur. De adviseur formuleerde een aantal condities waaronder hij wilde werken. Deze werden samengevat en vastgelegd in een voorstel van de adviseur aan het Dagelijks Bestuur. Ze omvatten een onderscheid in drie fasen binnen het adviesproject: in de eerste fase, de diagnose, was de adviseur verantwoordelijk voor de voortgang; in de tweede fase werd gezocht naar oplossingen in verband met de diagnose en was de adviseur verantwoordelijk voor de kwaliteit van de oplossingen. Deze fase was voor verantwoordelijkheid van het bureau zelf. De activiteiten van de adviseur zouden afnemen met elke volgende fase.
De condities van de adviseur behelsten bovendien de vorming van een representatieve begeleidingscommissie waarmee de adviseur kon overleggen over de werkwijze en over de procedures. De taak wisselde per fase.
Achtereenvolgens gingen Dagelijks Bestuur en Algemene Vergadering

akkoord met de opdrachtformulering. Tijdens deze Algemene Vergadering – het hoogste besluitvormende orgaan van het Stafbureau – werd de samenstelling van de ontwikkelingsgroep bekritiseerd. De groep was samengesteld door het Dagelijks Bestuur, voorbijgaand aan de wensen van de bureauleden. In feite viel de ontwikkelingsgroep samen met het management-team; dit vond men niet acceptabel. De Ondernemingsraad vormde een probleem. Men eiste de wettelijk toegekende adviesbevoegdheid op. Het Dagelijks Bestuur bestreed dit met het argument dat het een interne bureaukwestie betrof en daarmee buiten de competentie van de Ondernemingsraad viel. Het gevolg was dat één lid van de Ondernemingsraad, dat namens het Stafbureau zitting had, niet akkoord ging en zich tijdens de rest van het adviesproces afzijdig opstelde. Ten slotte onthield de Ondernemingsraad zich van bemoeienis. Het optreden van de Ondernemingsraad betekende een vertraging van een maand in het adviesproces. Ten slotte verklaarde men zich akkoord.

Het Coördinerend Bestuur gaf anderhalve maand later zijn fiat. Uit het verslag van het interne beraad over de aanstelling van de adviseur bleek achteraf dat men bang was dat hij zich te veel en te snel op het democratiseringsproces zou richten en men nam zich voor hem stevig onder controle te houden. Dit ondanks het artikel in het vaktijdschrift dat deels aanleiding was om hem aan te zoeken en dat juist de moeilijkheden met de bestuurbaarheid van ver doorgevoerde democratiseringen beschrijft.

Diagnose

Vervolgens stelde de adviseur na een aantal gesprekken met de afdelingen, in overleg met de hem begeleidende ontwikkelingsgroep, waarin ook een vertegenwoordiger van het Dagelijks Bestuur, een diagnose op die hij met de afdelingen besprak.
Het proces van informatieverzameling werd gekenmerkt door:
- een sterk afhoudende reactie van de ontwikkelingsgroep;
- een conflict met het DB over de samenstelling van deze groep;
- geringe acceptatie van de afdelingen van de diagnose.

Het conflict over de samenstelling van de ontwikkelingsgroep betrof met name het draagvlak, dat door de adviseur te gering werd geacht om als vertegenwoordiging van de instelling te fungeren. De groep had meer het karakter van een management-team, zij het dat de leden zich niet geroepen voelden een team te vormen: de problemen van de instelling in een notedop.

Om toch enige legitimering voor de diagnose te verwerven, breidde de adviseur de terugkoppelingsronde van de diagnose uit om de relatie met de afdelingen te verbeteren. Ook dit leverde weinig respons op. Op zich bevestigde de inhoud van de diagnose de juistheid van de recente beleidsveranderingen. Ook dit sprak weinig aan.
De diagnose werd in alle afdelingen besproken. Naar aanleiding hiervan werd een aantal wijzigingen opgenomen. Er is geen algemene, afsluitende bijeenkomst over de diagnose gehouden.

Inhoud

De algemene strekking van de diagnose behelsde de opvatting dat het Stafbureau, om voor de afzonderlijke instellingen acceptabel te zijn, niet als een machtig blok ervaren moest worden. De relaties met de stichtingen moesten nauwer aangehaald en het bureau zou eventueel in afzonderlijke stichtingen te splitsen zijn. Dit vormde echter geen onderdeel van de opdracht voor de adviseur, doch was een overweging die in gesprekken genoemd werd. Het opnieuw aanhalen van de interne coördinatie zou juist tegen deze tendens ingaan, en werd afgeraden.
Deze opvattingen impliceerden dat het bureau een stap terug zou moeten doen in de invloed die het had binnen het netwerk van de instellingen. Uiteraard was dit misschien wel een logische conclusie, maar daarmee natuurlijk niet direct welkom. In de gesprekken gaf de adviseur zich aanzienlijke moeite zijn diagnose inzichtelijk te maken. Tijdens deze gesprekken, die zich deels in de Algemene Vergadering afspeelden, bleken de interne machtsverhoudingen te liggen zoals uit de interviews al was gebleken: een overheersende positie voor de Agogische Afdeling, een stevig maar moeizaam verzet van de Financiële Afdeling, een geïrriteerde administratieve staf die zich constant genegeerd voelde, en aanzienlijke onderlinge irritaties, die echter moeizaam te bespreken bleken. Een aanbod van de adviseur om de relaties tussen de afdelingen te verbeteren, om zodoende het werken aan de nodige oplossingen te vergemakkelijken, werd afgewezen. Achteraf gezien gelukkig, omdat het proces van uit elkaar gaan dan juist weer belemmerd zou kunnen worden door een verbetering van de onderlinge relaties.
Het Coördinerend Bestuur verklaart zich akkoord met de diagnose. Op dit moment spreekt ook de Ondernemingsraad zich uit en verklaart niet negatief te staan tegenover het adviesproces. De Algemene Vergadering die besteed werd aan de diagnose uitte veel negatieve gevoelens over het adviesproces. Men was verdeeld over de wenselijkheid de ontwikkelingsgroep uit te breiden.

akkoord met de opdrachtformulering. Tijdens deze Algemene Vergadering – het hoogste besluitvormende orgaan van het Stafbureau – werd de samenstelling van de ontwikkelingsgroep bekritiseerd. De groep was samengesteld door het Dagelijks Bestuur, voorbijgaand aan de wensen van de bureauleden. In feite viel de ontwikkelingsgroep samen met het management-team; dit vond men niet acceptabel. De Ondernemingsraad vormde een probleem. Men eiste de wettelijk toegekende adviesbevoegdheid op. Het Dagelijks Bestuur bestreed dit met het argument dat het een interne bureaukwestie betrof en daarmee buiten de competentie van de Ondernemingsraad viel. Het gevolg was dat één lid van de Ondernemingsraad, dat namens het Stafbureau zitting had, niet akkoord ging en zich tijdens de rest van het adviesproces afzijdig opstelde. Ten slotte onthield de Ondernemingsraad zich van bemoeienis. Het optreden van de Ondernemingsraad betekende een vertraging van een maand in het adviesproces. Ten slotte verklaarde men zich akkoord.

Het Coördinerend Bestuur gaf anderhalve maand later zijn fiat. Uit het verslag van het interne beraad over de aanstelling van de adviseur bleek achteraf dat men bang was dat hij zich te veel en te snel op het democratiseringsproces zou richten en men nam zich voor hem stevig onder controle te houden. Dit ondanks het artikel in het vaktijdschrift dat deels aanleiding was om hem aan te zoeken en dat juist de moeilijkheden met de bestuurbaarheid van ver doorgevoerde democratiseringen beschrijft.

Diagnose

Vervolgens stelde de adviseur na een aantal gesprekken met de afdelingen, in overleg met de hem begeleidende ontwikkelingsgroep, waarin ook een vertegenwoordiger van het Dagelijks Bestuur, een diagnose op die hij met de afdelingen besprak.
Het proces van informatieverzameling werd gekenmerkt door:
- een sterk afhoudende reactie van de ontwikkelingsgroep;
- een conflict met het DB over de samenstelling van deze groep;
- geringe acceptatie van de afdelingen van de diagnose.

Het conflict over de samenstelling van de ontwikkelingsgroep betrof met name het draagvlak, dat door de adviseur te gering werd geacht om als vertegenwoordiging van de instelling te fungeren. De groep had meer het karakter van een management-team, zij het dat de leden zich niet geroepen voelden een team te vormen: de problemen van de instelling in een notedop.

Om toch enige legitimering voor de diagnose te verwerven, breidde de adviseur de terugkoppelingsronde van de diagnose uit om de relatie met de afdelingen te verbeteren. Ook dit leverde weinig respons op. Op zich bevestigde de inhoud van de diagnose de juistheid van de recente beleidsveranderingen. Ook dit sprak weinig aan.
De diagnose werd in alle afdelingen besproken. Naar aanleiding hiervan werd een aantal wijzigingen opgenomen. Er is geen algemene, afsluitende bijeenkomst over de diagnose gehouden.

Inhoud

De algemene strekking van de diagnose behelsde de opvatting dat het Stafbureau, om voor de afzonderlijke instellingen acceptabel te zijn, niet als een machtig blok ervaren moest worden. De relaties met de stichtingen moesten nauwer aangehaald en het bureau zou eventueel in afzonderlijke stichtingen te splitsen zijn. Dit vormde echter geen onderdeel van de opdracht voor de adviseur, doch was een overweging die in gesprekken genoemd werd. Het opnieuw aanhalen van de interne coördinatie zou juist tegen deze tendens ingaan, en werd afgeraden.
Deze opvattingen impliceerden dat het bureau een stap terug zou moeten doen in de invloed die het had binnen het netwerk van de instellingen. Uiteraard was dit misschien wel een logische conclusie, maar daarmee natuurlijk niet direct welkom. In de gesprekken gaf de adviseur zich aanzienlijke moeite zijn diagnose inzichtelijk te maken. Tijdens deze gesprekken, die zich deels in de Algemene Vergadering afspeelden, bleken de interne machtsverhoudingen te liggen zoals uit de interviews al was gebleken: een overheersende positie voor de Agogische Afdeling, een stevig maar moeizaam verzet van de Financiële Afdeling, een geïrriteerde administratieve staf die zich constant genegeerd voelde, en aanzienlijke onderlinge irritaties, die echter moeizaam te bespreken bleken. Een aanbod van de adviseur om de relaties tussen de afdelingen te verbeteren, om zodoende het werken aan de nodige oplossingen te vergemakkelijken, werd afgewezen. Achteraf gezien gelukkig, omdat het proces van uit elkaar gaan dan juist weer belemmerd zou kunnen worden door een verbetering van de onderlinge relaties.
Het Coördinerend Bestuur verklaart zich akkoord met de diagnose. Op dit moment spreekt ook de Ondernemingsraad zich uit en verklaart niet negatief te staan tegenover het adviesproces. De Algemene Vergadering die besteed werd aan de diagnose uitte veel negatieve gevoelens over het adviesproces. Men was verdeeld over de wenselijkheid de ontwikkelingsgroep uit te breiden.

Oplossingsfase

Vervolgens werd de planning van de oplossingsfase ingezet met een verzoek aan de afdelingen om ideeën te ontwikkelen over een aantal concrete punten. Een nieuwe ontwikkelingsgroep werd geformeerd. In afwijking van de overeenkomst aan het begin van het adviesproces werd de adviseur gedurende deze fase op een zijspoor gezet.
Ook het bestuur volgde de ontwikkelingen in de oplossingsfase op een afstand.
Nadat de afdelingen een aantal voorstellen hadden geformuleerd, soms in de vorm van alternatieven, veelal aansluitend bij de teneur van de diagnose, werd de adviseur weer gevraagd aanwezig te zijn bij de uiteindelijke besluitvormende besprekingen. Gedurende een marathonzitting kwamen de oplossingen aan de orde in een serie besprekingen van de afdelingen met leden van het Dagelijks Bestuur. Tijdens deze sessie werd het bestuur van toeschouwer tot medespeler en kwam via een proces van stevig onderhandelen tot een aantal besluiten, waarin de visie van het Dagelijks Bestuur zeker aanwezig was. De besluiten kwamen overeen met het verzwakken van de coördinatie binnen het bureau. Het Dagelijks Bestuur nam een deel van de coördinerende taken op zich. Het adviesproces werd beëindigd toen de tweede ontwikkelingsgroep een eindrapport stuurde naar het Coördinerend Bestuur. De adviseur verklaarde zich akkoord met de kwaliteit van de gekozen oplossingen, conform de beginopdracht.
In de loop van de volgende maanden draaide de besluitvorming onder druk van het bureau weer terug en ten slotte zei het bureau het vertrouwen in het Dagelijks Bestuur op. De beslissing lag daarmee bij het Coördinerend Bestuur.
De gehele operatie stond onder druk van de gemeente, die in de periode van de intake – tijdens het begin van het adviesproces – dreigde de subsidiëring stop te zetten als niet een aantal eisen werd vervuld op het punt van de verslaggeving over de resultaten door het Stafbureau.

5. Analyse van het adviesproces

Alles bij elkaar is duidelijk sprake van een weinig bevredigende gang van zaken, ook van de kant van de adviseur.
De startcondities waren niet aantrekkelijk: zeer beperkte opdracht, alleen contacten toegestaan met het Stafbureau, een begeleidingsgroep die na korte tijd bleek te bestaan uit een betrekkelijk onwillig management-team

dat zichzelf niet zo wilde zien. Een poging de samenstelling te wijzigen stuitte op verzet van het Dagelijks Bestuur. Het wantrouwen van het Dagelijks Bestuur jegens de werkwijze van het Stafbureau richtte zich, zeker aanvankelijk, ook op de adviseur. De management/ontwikkelingsgroep voelde zich gedwongen. De kansen op een zekere betrokkenheid van de afdelingen bij het adviesproces waren gering, ook al omdat men niet zo erg vrijwillig gekozen had.[4]
In het begin van het adviesproces leidde de aanvaring tussen adviseur en Dagelijks Bestuur over de samenstelling van de ontwikkelingsgroep bijna tot teruggave van de opdracht door de adviseur, omdat een essentiële voorwaarde niet werd nagekomen.
Waarom heeft de adviseur dat toen niet gedaan en het risico genomen tot de vrijwel te voorspellen verdere gang van zaken?

De positie van de adviseur

De opdracht behelsde de begeleiding van een onderdeel van een al veel langer lopend veranderingsproces, waarin al een aantal adviseurs was opgetreden. Eén van deze voorgangers had de recente koerswijziging aanbevolen. De leden van het Stafbureau waren gewend met adviseurs om te gaan, gaven ook geen blijk van slechte ervaringen in het verleden. De zorgen van het Dagelijks Bestuur leken de adviseur reëel. De slechte adviescondities waren uiteraard tegelijkertijd uitingen van de problemen waar de gehele instelling mee worstelde. De adviseur wist heel goed dat advieswerk binnen een structuur met federale trekken niet eenvoudig was. Meestal houdt een adviesproject gericht op de besluitvorming in, dat de adviseur een tijdlang een soort schaduwmanagement voert, dat nodig is om het adviesproces te sturen. Aan het begin van het adviesproces is er veelal een impasse in de organisatie aanwezig. Het ongemak dat deze impasse oplevert motiveert de organisatieleden meestal tot verandering.
De impasse die hier aanwezig was, vertoonde echter structurele kenmerken: een federale structuur verdraagt geen machtsconcentratie, ook niet bij een adviseur. Voortdurend bleek dat hij het niet goed deed: een aanbod de relaties tussen de afdelingen te verbeteren werd afgewezen, twee vergaderingen later was de kritiek dat er niets aan de interne relaties was gedaan.
Het wantrouwen bestond hieruit, dat de adviseur zich te veel op het democratiseringsproces zou richten, de kritiek was dat de adviseur zich met het Dagelijks Bestuur vereenzelvigde. Dit laatste is natuurlijk in zoverre terecht, dat de zorg van het Dagelijks Bestuur bestond uit het ontbreken van een

sturingsinstrument voor het bureau, en de opdracht aan de adviseur daarop gericht was. De ambivalentie blijkt al uit de opdracht: een gedemocratiseerde beheersstructuur is bijna een contradicto in terminis.
Daarnaast boekte de adviseur ook successen, zij het dat ze niet als zodanig werden herkend. De gewijzigde samenstelling van de tweede ontwikkelingsgroep was conform zijn ideeën voor de oplossingsfase. De afdelingen werden inderdaad gemotiveerd om aan het genereren van oplossingen mee te doen.
Dat daarbij de adviseur zelf eerst opgeofferd werd, was niet leuk maar wel te begrijpen: het bureau demonstreerde daarmee de eigen keuzevrijheid en nam de situatie zelf in handen.

De strategie

De vorming van een zeker machtscentrum behoorde niet tot de mogelijkheden. Daarmee zou de adviseur tot één van de vele partijen zijn geworden. Het Stafbureau had veel ervaring met het hanteren van machtsrelaties: bij een analyse van de *moves* tijdens het adviesproces bleken vrijwel alle stappen overwegend machtsaspecten te hebben: het Dagelijks Bestuur dwingt de managementgroep, de gemeente trekt de subsidie tijdelijk in, de Ondernemingsraad voelt zich gepasseerd en weigert contact op te nemen met het Dagelijks Bestuur, enzovoort. Blijkbaar kon men betrekkelijk ongestraft dit machtspel voortzetten, omdat de steeds wisselende coalities een eindeloze voortzetting garandeerden. Voor de adviseur viel hier weinig eer te behalen.[5, 6]
Een alternatief vormde een benadering via de interne relaties en het herstellen van het onderlinge vertrouwen. Ook dit was een weinig belovende optie; het zou veel tijd kosten, terwijl al het overleg al erg veel tijd had gekost. De medewerkers waren zeer geroutineerd in het geven en ontvangen van begeleiding en bekeken de adviseur als kritische collega's. Het aanpakken van relatieproblemen, die vooral leken te bestaan uit genegeerde verschillen in de verdeling van de macht, zou op flinke weerstanden kunnen stuiten. Op enkele aanzetten in deze richting werd afwijzend gereageerd.
De feitelijke machtsverhoudingen werden in feite bepaald door de verschillen in opleiding en honorering. Dit stond echter haaks op de ideologie van de instelling, die de 'gelijkheid van allen' in de Algemene Vergadering benadrukte. Aan deze gelijkheidsopvattingen hechtte men nogal sterk, vooral ook de medewerkers AA. Dit vormde voor de adviseur een weinig dankbare ingang, omdat het aantonen van de feitelijke verschillen in invloed, de verschillen tussen leer en leven, weinig bij te dragen had aan de oplossing

van de problemen, als je de rol van adviseur zag in de richting van een verder uit elkaar gaan van de afdelingen. Met de niet geringe vaardigheden van de begeleiders van het Stafbureau op procesmatig gebied begon de adviseur hier maar liever niet aan.
Restte een inzichtgevende, rationeel-empirische benadering.[7] De adviseur baseerde zich zoveel mogelijk op inzichten uit de organisatie-sociologie, om duidelijk te maken waarom de gang van zaken was zoals die was en dat die niet voortkwam uit de persoonlijke onwil of onvermogen van individuele leden van het bureau. Er werd juist door de adviseur duidelijk gemaakt dat de 'lastige bestuurbaarheid' juist werd opgeroepen door de keuzes uit het verleden'.
De grote autonomie van de afdelingen maakte dat het bureau een autonome dynamiek ontwikkelde – een inzicht ontleend aan de configuratiesociologie van N. Elias[8] en door de geringe machtsverschillen noodzakelijk in allerlei conflicten terecht zou komen.
Op deze wijze hoopte de adviseur de leden van de organisatie tot het inzicht te brengen dat het al in gang gezette uiteenvallen van het bureau ook acceptabel zou zijn.
De uiteindelijke uitdaging voor de adviseur lag in de vraag, of het mogelijk zou zijn via inzicht in de dynamiek een verandering aan te brengen. Conform deze opstelling waren de ongunstige adviescondities geen speciale handicaps. Integendeel, uitbreiding van de opdracht door ook de externe partijen te mogen benaderen, door een machtsrelatie met bijvoorbeeld de gemeente aan te gaan, deden afbreuk aan de poging tot het verschaffen van inzicht en het onthouden van machtsingrepen.
De voornaamste activiteit van de adviseur heeft zich gericht op een poging te komen tot een gemeenschappelijke opvatting over de problemen waarin men zich bevond.
Dit is gedeeltelijke geslaagd; deels verliep het besluitvormingsproces via het bekende patroon van wisselende coalities. De uitvoering van de gezamenlijk genomen besluiten werd ondergraven door een zwakke instemming van het Coördinerend Bestuur, dat weliswaar in meerderheid vóór de besluiten stemde, maar dit deed zonder dat het quorum aanwezig was terwijl een niet-onaanzienlijke minderheid tegen was. Deze weinig overtuigende besluitvorming zette een volgend circuit van coalities in: de verleiding van de federale structuur.
De voortdurende machtsstrategie van het Dagelijks Bestuur belemmerde de rationeel-empirische aanpak. Bovendien voorkwam deze strategie het ontstaan van een redelijke relatie van bestuur en adviseur.

6. Waardering

Algemeen is het misschien moeilijk een waardering over de voortgang uit te spreken. Een concretisering kan de vraag zijn, of deze adviseur een dergelijke opdracht onder ongeveer dezelfde omstandigheden opnieuw zou accepteren.
Hij zou dat inderdaad doen en wel om de volgende reden. Hij is tijdens de advisering trouw gebleven aan zijn meest fundamentele stelregel, namelijk dat je je niet moet conformeren aan verwachtingspatronen en gedragsregels van de cliënt. Deze laatste is immers op die terreinen reeds geruime tijd een geroutineerde partij. Als adviseur kan je niet verwachten hier tegen de cliënt opgewassen te zijn. Je moet daartegenover iets nieuws weten te bieden. In dit geval was dat de poging een organisatiesociologische analyse te geven die het inzicht in de structurele achtergronden van de problemen moest vergroten. Dit stond tegenover de voortdurende, betrekkelijk ongevaarlijk ogende machtstrijd zonder duidelijk machtscentrum, die de adviseur aantrof. De 'strijd' werd gevoerd met groot verbaal vermogen en grote overtuigingskracht. Ook hier was men erg geroutineerd: men bekeek de adviseur met de kritische blik van collega's onder elkaar. Het leek de adviseur dat daarmee voornamelijk de weg openbleef naar de diagnose die voor zichzelf moest spreken en waarvan de consequenties door de organisatiegenoten zelf getrokken zouden worden.
De voornaamste blokkade in het proces binnen het stafbureau lag in de te nauwe supervisie van het dagelijks bestuur jegens het stafbureau. De functie van de adviseur was waarschijnlijk niet meer dan het vormen van een buffer tussen dagelijks bestuur en stafbureau; deze bufferfunctie schiep wat ruimte voor nieuwe initiatieven van beide kanten, waarbij de adviseur in lichte mate als zondebok fungeerde. Doordat hij Dagelijks Bestuur en stafbureau weer wat uit elkaar dreef, ontstond ook enige ruimte zijn ingebrachte ideeën te benutten. Dit hielp wel een beetje, maar bleek toch ook onvoldoende om de eigen dynamiek van de organisatie en van de daarin optredende partijen te stoppen: met nieuwe ideeën gewapend, zette men de strijd om maximale winst weer voort.
Een afzonderlijk en nieuw element voor de adviseur was het werken zonder steun in de organisatie, zonder zelf een machtscentrum te vormen of zich bij een bestaand machtscentrum aan te sluiten. Dat was wel even wennen, want het leidde tot een merkwaardig, wat los zwevend bestaan in de organisatie. Gezien het betrekkelijk geringe succes, leidde dit tot de slotconclusie:
Wellicht vormt een oplossing voor dit soort situaties het werken met een *team* van adviseurs dat voldoende zwaar is om als plaatsvervangend man-

agement-team te fungeren. De machtskwestie wordt dan de fakto opgelost. Het argument kan zijn dat de adviseur er geen nut in ziet om onder te gaan in hetzelfde machtspel als dat de instelling gevangen houdt.

Noten

1. Lammers, C. J.: Organisaties vergelijkenderwijs. Ontwikkeling en relevantie van de organisatiesociologie. Utrecht: Het Spectrum, 1982 (ter perse).
2. Ik heb geprobeerd de beschreven instelling onherkenbaar te maken. De meeste benamingen heb ik veranderd. In de beschrijving ligt de nadruk vooral op de problemen. Daardoor komt iedereen er wat slechter af dan in werkelijkheid. Het gewone werk ging intussen natuurlijk normaal door.
3. Zie voor een beschrijving van de eigenschappen van de federale struktuur: E. C. H. Marx; Een typologie van verenigingsorganisaties. *M. en O.*, januari 1962.
4. Volgens Argyris' kriteria voor een valide adviesproces: Valid information, commitment and free choice. In: Argyris, Chr.: Intervention theory and method. Reading, Ma.: Addison-Wesley, 1970.
5. Vgl. Mulder, M.: Het spel om de macht. Leiden: Stenfert Kroese, 1976. Mulder, M.: Konflikthantering, Leiden: Stenfert Kroese, 1979.
6. Konflikthantering in een federale struktuur is beschreven en geanalyseerd in: Drukker, E. en Hendriks, J.: Professionele konflinkthantering op macroschaal. *M. en O.*, 1981, p. 404.
7. Het onderscheid tussen machts-, rationeel-empirische en normatief-reëducatieve strategie is van Chin, in: Bennis, W. G., Benne, K. B en Chin. R.: The planning of change. (2nd edition), New York: Holt, 1969.
8. Elias, N.: Wat is sociologie? Utrecht: Het Spectrum, 1972.

13 Professionele organisatie-agogen in professionele organisaties

F. VERHAAREN

1.	Enkele opmerkingen vooraf	218
2.	Ontwikkelingen in professionele organisaties	219
3.	Ontwikkelingen bij organisatie-agogen	223
4.	Organisatie-agogische kanttekeningen	225
5.	Neo-professionalisering van organisatie-agogen	228

1. Enkele opmerkingen vooraf

In dit artikel wil ik de broze spanningsverhouding belichten, die ontstaat wanneer organisatie-agogen, wier professie nog volop in ontwikkeling is, hun diensten verlenen binnen organisaties die hoofdzakelijk worden bevolkt door zich eveneens ontwikkelende professionals. We hebben het dan over het brede terrein van professionele instellingen, met andere woorden het terrein van de non-profitsector, van de maatschappelijke dienstverlening. Allemaal termen die elkaar net niet helemaal dekken, maar samen wel ongeveer aangeven welke instellingen worden bedoeld.

In het kader van dit artikel versta ik onder professionele instellingen die organisaties die dienstverlenend zijn (in tegenstelling tot produktie-organisaties), waarvan de diensten een vooral maatschappelijke waarde hebben (in tegenstelling tot commerciële waarde) en waaraan voornamelijk professionele medewerkers zijn verbonden.

Te denken valt daarbij vooral aan instellingen in het onderwijs, in de gezondheidszorg, in de culturele, welzijns- of maatschappelijk-werksector. Ook andere organisaties voldoen enigszins aan de genoemde kenmerken (bijv. politie, omroepen, dag- en weekbladen, overheidsinstellingen), ofschoon daar meestal niet elk der drie criteria even sterk geldt.

De organisatie-ago(lo)gie is een wetenschappelijke discipline, die nog tamelijk recent is. (Zie Cozijnsen en Vrakking, hfdst 2). Het vak organisatie-agogie wordt echter door veel meer beroepsbeoefenaren bedreven dan alleen de agogen, die als zodanig zijn opgeleid. Men vindt agogische werkers in opleidings-, organisatie-, personeels- of andere stafafdelingen van allerlei organisaties. En het is moeilijk aan te geven wie nu eigenlijk recht hebben op de term *professional.* Het vak is daarvoor nog te jong en in ontwikkeling. Later in dit artikel zal ik terugkomen op wat ik een 'professionele opstelling' van organisatie-agogen vind. Voorlopig volsta ik er mee de professionele organisatie-agoog aan te duiden als iemand die vanuit zijn deskundigheid op organisatiekundig en veranderkundig terrein een bijdrage levert aan de aanpak van organisatieproblemen.

In dit artikel zal ik eerst in grove pennestreken de belangrijkste ontwikkelingen van het laatste decennium in professionele instellingen schilderen. Veel is bekend, dus ik zal deze ontwikkelingen slechts aanstippen voor zover ze van belang zijn voor de vakuitoefening van de daar werkzame organisatie-agogen. Ook de belangrijkste ontwikkelingen in deze vakuitoefening zal ik kort aangeven.
Vervolgens zal ik als organisatie-agoog enige kritische opmerkingen maken vanuit organisatie- en veranderkundig standpunt over deze ontwikkelingen. Ten slotte zal ik kort schetsen wat mijns inziens de voornaamste consequenties hiervan zijn voor de inhoud en wijze van vakuitoefening door organisatie-agogen in de professionele sector.

2. Ontwikkelingen in professionele organisaties[1]

Professionalisering

Er is nogal wat afgeschreven over professionalisering: over het onderscheid tussen wel en niet professionele beroepen, over het proces van professionalisering en over de mechanismen en instituties die daarbij een rol spelen.[2] Laat ik me beperken tot wat mijns inziens essentieel is bij professionele dienstverlening. Er is sprake van deskundigheid (verworven via een meestal lang proces van theoretische en praktische vorming) en van behoeften aan waarborgen voor die deskundigheid. Dat laatste uit zich niet alleen in opleidingseisen, maar vooral ook in het claimen van 'professionele autonomie'. Een professional voelt zich immers zélf verantwoordelijk voor zijn werkwijze en zijn relatie met cliënten, juist op grond van zijn deskundigheid.

Een dergelijke opstelling is het meest herkenbaar bij de klassieke professies, zoals bijvoorbeeld de arts, de advocaat en de notaris. Dat zijn meestal 'vrije beroepers'. Toen dergelijke professionals in dienstverband gingen werken, namen ze hun beroepsopvatting mee. Sindsdien streven veel andere beroepen in de non-profit-sector (en daarbuiten) ook zo'n klassieke professionele status na. Nu levert dat klassieke ideaal in het vrije beroep duidelijk minder problemen op dan binnen organisaties. Daarin zijn niet zozeer beroepsnormen relevant, maar wel organisatorische eisen. Merkwaardigerwijs schijnt van die laatste categorie veel minder aantrekkingskracht uit te gaan dan van de eerste. In ieder geval zijn de laatste tien à twintig jaar talloze beroepen in dienstverlenende instellingen druk bezig geweest zich verder te specialiseren en methodisch te ontwikkelen en zich zodoende te modelleren naar het klassieke professionele ideaal. Dit voortgaande professionaliseringsproces heeft de roep om professionele autonomie versterkt. Daarmee nam de spanning tussen professionele autonomie en organisatorische beheersbaarheid toe. De weerstand tegen hiërarchische leiding is in professionele organisaties daardoor nog groter dan elders. Het begrip 'leiding' is er bijna taboe. Men spreekt dan ook liever van 'coördinatoren' (in plaats van afdelingsleiding) en van 'kerngroep' (in plaats van directie).
De spanningen manifesteren zich vooral in de besluitvorming en in de spelregels (bijv. over *caseload).* De neiging is groot een strikte scheiding aan te brengen tussen de professionele dienstverlening (het 'eigenlijke werk') en beheersmatig-organisatorische activiteiten ('noodzakelijk kwaad', dat je afhoudt van het primaire werk). Organisatorisch werk wordt daarmee naar de centrale leiding doorgeschoven, die zich natuurlijk nooit dienstverlenend genoeg kan opstellen ten opzichte van de professionals.

Democratisering

De jaren zestig hebben gezorgd voor een fikse democratiseringsgolf in de samenleving. Het is niet verwonderlijk dat juist in professionele instellingen, waarin de roep om professionele autonomie en dus de weerstand tegen leiding toenam, de democratiseringsbeweging een gunstige voedingsbodem vond (zie hierover Drukker, hfdst 12) Met name in welzijns- en (hoger)onderwijsinstellingen heeft de democratisering een structurele neerslag gekregen. Ook de overheid gaf door wettelijke voorzieningen (WUB) en aanbevelingen (Commissie v.d. Burg[3]) stimulansen aan het democratiseringsproces.
In ieder geval heeft de democratisering de professionaliseringsprocessen in de non-profit-sector versterkt. Hoewel beide processen aan zelfbeschikking

een belangrijke waarde toekennen, zijn ze niet identiek. Bij professionalisering wordt een beroep gedaan op vooral de individuele verantwoordelijkheid in de beroepsuitoefening, terwijl democratisering juist gestalte probeert te geven aan de collectieve verantwoordelijkheid van organisatieleden, zelfs aan betrokkenen van buiten de organisatie een rol in de besluitvorming wil bieden. Ondanks deze verschillen vonden beide processen elkaar in het zich afzetten tegen centralistische leiding.
Dit heeft geleid tot een verdere afplatting van professionele instellingen en tot het creëren van meer collectieve leidings- en beleidvormingsstructuren. Dientengevolge hebben sturingsorganen zich verbreed, terwijl het begrip 'leiding' nog meer taboe werd. Dat zo iets het leven niet altijd veraangenaamt, kan worden afgeleid uit de huidige verzuchtingen over het democratiseringsresultaat uit bijvoorbeeld de universitaire wereld[4] en de welzijnssector.

Team-samenwerking

De oriëntatie op het gemeenschappelijke (t.g.v. de democratiseringsbeweging) heeft naar mijn mening wel het bewustzijn versterkt, dat verdergaande individualisering en specialisatie (t.g.v. de professionaliseringsbeweging) zijn grenzen kent. In toenemende mate hebben professionals elkaar nodig om deskundige dienstverlening waar te maken. Immers, de samenleving, waaraan zij hun diensten verlenen, wordt steeds ingewikkelder. Daarin passen strak afgegrensde disciplines minder. Multidisciplinaire integrale dienstverlening zou bovendien ook veel beter zijn voor de cliënt. Dientengevolge worden overal pogingen ondernomen interdisciplinaire teamverbanden te ontwikkelen in professionele instellingen: team-teaching in het onderwijs, team-nursing in ziekenhuizen, gezondheidscentra in de eerstelijns gezondheidszorg, interdisciplinaire hulpverleningsteams in de ambulante en intramurale (geestelijke) gezondheidszorg, etc.
Overigens is het niet zo, dat de professionele dienstverlening zelf nu meer gemeenschappelijk wordt uitgevoerd (de docent behoudt zijn eigen groep leerlingen, de huisarts behandelt zijn eigen patiënten etc.). Het gemeenschappelijke zit met name in het overleg over die dienstverlening. In een aantal gevallen leidt dat er toe, dat de individuele autonomie zelfs wordt vervangen door die van het team: het team beslist over alles (en nog wat). Dat gaat nogal eens gepaard met een zekere branche-vervaging: iedereen moet eigenlijk alles kunnen.
Leidde de democratisering tot collectieve vormen van besturing, het concept van het professionele team bracht daar nog eens collectieve vormen van

uitvoering bij, overigens zonder de professionele autonomie wezenlijk aan te tasten. Dat leidde wel tot een tegenstelling tussen individualistische praktijk en collectivistische organisatie en normen die al tot vele besluitvormingsimpasses, frustraties en conflicten in professionele instellingen heeft geleid.

Macro-herstructureringen

De aangestipte processen van professionalisering, democratisering en teamvorming op uitvoeringsniveau zijn trends, die al vele jaren het beeld in professionele instellingen bepalen. Deze processen hebben in veel situaties geleid tot een forse toename van het overleg over de dienstverlening en tot vele nota's over inhoudelijk (professioneel) beleid. Bovendien hebben deze processen meestal aanleiding gegeven tot een labiele organisatorische opbouw van deze instellingen. Immers, de cultuur is doordrenkt van de paradoxale tegenstelling tussen professionele autonomie en gemeenschappelijke verantwoordelijkheid.
Organisatorisch vertaalt zich dat in enerzijds complexe organisatorievormen met veel (afzonderlijk gestructureerd) uitvoerings- en beleidsoverleg en anderzijds in wankele sturings- en leidingsvormen.
Halverwege de jaren zeventig veroorzaakt de beginnende economische recessie een kentering, die vooral voor deze intern instabiele organisaties ingrijpende gevolgen had.
De energiecrisis breekt door, er worden grenzen aan de groei gesteld en 'het zal nooit meer worden zoals het was'. De druk op kostenbesparing neemt toe. Aangezien bij professionele instellingen de geldkraan doorgaans door de overheid wordt beheerd, is juist bij deze instellingen de bezuinigingsijver goed voelbaar. Het is immers goed snijden in de zachte sector. Op nationale schaal is met name in de non-profit-sector dan ook een aantal ingrijpende herstructureringsprocessen op gang gekomen, waarbij het tempo en de richting van die herstructureringen vérgaand door de overheid worden gedicteerd. Te denken valt hierbij onder andere aan de decentralisatie van het welzijnsbeleid, de regionalisatie van de gezondheidszorg, integratie van kleuter- en lager onderwijs, herstructurering van de rijksoverheid en talrijke reorganisaties, fusies en inkrimpingsprocessen in dat verband. Dergelijke grootschalige herstructureringen komen de laatste jaren als massieve reorganisatiegolven over de professionele instellingen heen. Ingewikkelde overkoepelingsstructuren, uitgebreide overheidsvoorschriften en -regelingen, talloze kommissies zijn aan de orde van de dag.
Het behoeft geen betoog, dat deze ingrijpende reorganisatieprocessen veel

energie vergen en dat vele spanningen en conflicten hiervan het gevolg zijn. Er wordt met andere woorden, vooral in de laatste jaren, een zeer groot beroep gedaan op het organisatorisch vermogen van professionele instellingen. En dat terwijl juist deze instellingen de voorgaande jaren ontwikkelingen hebben doorgemaakt die meestal tot een labiele opbouw met weinig sturingskracht aanleiding gaven. Het geluid van de professionalisering is dan ook veel zwakker geworden, de roep om democratisering is bijna verstomd.

3. Ontwikkelingen bij organisatie-agogen

De afstand tussen professioneel inhoudelijk werk en organisatorisch beheersmatig werk is in professionele instellingen altijd als groot ervaren. Dat heeft in vergelijking met andere organisaties in deze instellingen geleid tot een zeker onderbelichting van organisatie- en veranderkundige processen. Ondersteunende afdelingen bleven beperkt tot financieel-administratieve diensten, tot huishoudelijk-technische diensten en bij grotere instellingen tot (beheersmatig ingestelde) personeelsdiensten. Pas bij de opkomst van de professionalisering en zeker van democratisering en team-samenwerking werd meer gebruik gemaakt van agogische deskundigheid in deze instellingen. Deze deskundigheid heeft geleidelijk een plaats gekregen in opleidings-, personeels- en organisatie-afdelingen en werd verder in toenemende mate aangevuld met externe deskundigheid op dit terrein.
De toepassing van agogische methoden in professionele instellingen is dus beperkt van omvang gebleven en heeft daarom nauwelijks een eigen karakter gekregen ten opzichte van de agogische beroepsuitoefening elders. Ik zal dan ook enkele malen verwijzen naar ontwikkelingen in de organisatie-agogie in het algemeen.

Professionalisering van de agogie

Organisatie-agogie is een jong vak. Als tenminste al van een vak kan worden gesproken. In ieder geval is de mate van professionalisering beperkt en de behoefte er aan groot. Wat hebben agogen aan organisaties te bieden? Ze hebben met name deskundigheid opgebouwd in het hanteren van groepsprocessen en ze brengen doorgaans een aantal waarden mee, die gaan in de richting van democratisering en humanisering. Ze achten zich bij uitstek specialisten in autonome groepen. Geen wonder dat juist in professionele

instellingen een goede voedingsbodem aanwezig was voor hun bijdrage. De term 'autonomie' klonk daar in ieder geval zeer vertrouwd in de oren van de aanwezige professionals en het agogische democratiseringsideaal sloot prachtig aan. Ook de term 'begeleiders' trof precies de juiste toon. Bovendien heeft interdisciplinaire dienstverlening natuurlijk veel te maken met de specialiteit van agogen, namelijk samenwerkingsprocessen.
Kortom, het is niet verwonderlijk dat agogen, gezien hun aard en streven, meer succesvol konden opereren in de non-profit-sector dan elders. Voor een vak dat nog aan het begin staat van zijn eigen professionaliseringsproces, is dat een uitgelezen kans.
Evenals bij vele andere beroepen is bij de organisatie-agogie ook een tendens tot methodische ontwikkeling, (zie de artikelen in deel 2) tot verdergaande specialisatie waar te nemen. Bij gebrek aan een professioneel kader heeft deze ontwikkelingsdrang tegelijk ook tot een verbrokkeling en verkaveling van de vakuitoefening geleid.[5] De beroepsopvattingen en werkwijzen worden steeds geschakeerder, van organisatie-structureel tot relationeel en tot therapeutisch toe, evenals de afdelingen van waaruit het vak wordt bedreven. Juist het streven naar het klassieke professionaliseringsideaal heeft tot een versplintering geleid, die dat ideaal mijns inziens voorgoed onbereikbaar heeft gemaakt. Daar hoeven we overigens niet rouwig om te zijn. Maar daarover later.

Crisis van het vak

De algemene economische recessie (zie hierover Van Dijk, hfdst. 10) van de laatste jaren en de daarmee gepaard gaande macro-herstructureringen hebben ook hun sporen bij de organisatie-agogie achtergelaten. Allereerst is het klimaat voor professionalisering veel minder gunstig geworden, laat staan voor democratisering. Daartegen bestaat bijna evenveel weerstand als voorheen tegen het begrip 'leiding'.[6] Daardoor liggen de gebruikelijke agogische waarden aanzienlijk slechter in de markt.
Maar niet alleen worden de idealen moeilijker verkocht, ook de traditionele bijdragen blijken minder effectief. De gebruikelijke oriëntatie op kleine groepen, op inspraakprocedures en op samenwerkingsprocessen bevat precies die elementen die minder werkzaam blijken. Het gaat tegenwoordig immers veelal om macro-processen, die met veel dwang van buitenaf verlopen, met veel conflikten gepaard gaan en juist een beroep doen op structurering en sturing. Bovendien, de gebruikelijke langdurige leergerichte aanpak van agogen past niet meer in de turbulente ontwikkelingen. Er is juist behoefte aan meer korte, vaak hardere, interventies. De momenteel

nogal eens waar te nemen omschakeling (vlucht?) naar een traditionele expert, die alles weet en alles zal oplossen, baat ook niet. Problemen in organisaties zijn meestal amper meer te overzien, laat staan volledig op te lossen. Zelfs niet door deskundigen. Het lijkt er op, dat organisatie-agogen in dezelfde positie verkeren als hun professionele cliënten. Het is kommer en kwel, 'het vak is dood' en de beroepsbeoefenaren ziten evenals hun cliënten in een crisis (zie hierover Verhallen, hfdst. 9). Voor cliënten zijn dergelijke hulpverleners bepaald niet aantrekkelijk. De druk op de agogische stafafdelingen is dan ook groot.

4. Organisatie-agogische kanttekeningen

De tot nu toe beschreven ontwikkelingen geven een wat somber beeld over de organisatorische situatie in non-profit-land en over de bijdragen van de agoog daaraan. Dit beeld vormt zeker koren op de molen van de velen die toch al (ongunstige) vooroordelen hebben over professionele dienstverleners in het algemeen en over agogen in het bijzonder. Het beeld is natuurlijk zwart-wit geschetst om de grote lijnen duidelijker te laten uitkomen. Er zijn veel agogen die een minder eenzijdige uitoefening van het vak voorstaan en waarmaken dan hier geschilderd. Toch vrees ik dat de beschrijving in vele gevallen helaas geen karikatuur is van de werkelijkheid en de essentie van de overvloedig aanwezige organisatorische en agogische malaise tamelijk goed aangeeft.
Ik wil bij dit sombere beeld echter niet stil blijven staan. De organisatie-agogie leeft voor mij nog voldoende om wat meer inzicht in het 'waarom' en 'hoe verder' van deze ontwikkelingen te willen bieden.

Democratisering als vermomde professionalisering

Professionalisering is een proces dat wezenlijke consequenties heeft voor de inrichting van de organisatie. Professionele dienstverlening *moet* anders worden gestructureerd dan technische produktieprocessen. Een maatschappelijk werker kan nu eenmaal niet hiërarchisch worden voorgeschreven hoe hij zijn gesprekken met cliënten moet voeren. Dat zelfde geldt voor de manier waarop leerkrachten met leerlingen omgaan of waarop programmamakers en journalisten hun produkten maken. Men kan hier wel proberen hiërarchisch gezag uit te oefenen, alleen op professioneel terrein heeft het nauwelijks effect. Wil men tot wezenlijke beïnvloeding en afstemming van professionals komen, dan zal in de organisatorische opbouw van instellin-

gen toch plaats moeten worden ingeruimd voor professionele autonomie. Dat is geen kwestie van humaniseringsideologie, maar gewoon een zaak van pragmatische overwegingen.
Lastiger is het geworden toen dit gegeven wèl met een ideologische (democratiserings)saus werd opgediend. Ik vrees, dat professionals nogal eens handig gebruik hebben gemaakt van democratiseringstendensen ten bate van hun eigen professionele autonomie. Met name in die instellingen, waarin de professionele autonomie sterk is geprofileerd en nog vaak het karakter heeft van vrije beroepsuitoefening (vooral in de gezondheidszorg), heeft niet toevallig de democratisering het minst gestalte gekregen. Bovendien is nogal eens gebleken (vooral bij universiteiten), dat centralistische leiding niet is vervangen door een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid. Bijna overal geldt dat het betrekken van niet-organisatieleden als cliënten, leerlingen, buurt e.d. (de externe democratisering) minder ver is gevorderd dan de inspraakmogelijkheden van professionals (de interne democratisering). Bovendien blijkt de behoefte aan autonomie zich doorgaans veel verder uit te strekken dan het professionele terrein zelf.
In al deze gevallen zijn democratisering en professionalisering op een verhullende manier met elkaar vermengd. En dat is jammer. Het heeft verhinderd dat men op een enigszins zakelijke manier omgaat met de eisen die professionele organisaties nu eenmaal aan hun opbouw stellen. Die eisen zijn heel wezenlijk, maar aanzienlijk minder opgeklopt dan professionals het wel eens willen voorstellen. De vermenging van democratisering en professionalisering heeft ook geen goed gedaan aan de democratiseringsgedachte. De zware nadruk op interne democratisering heeft ruim baan gemaakt voor het veilig stellen van allerlei eigen belangen. Erger nog is, dat de externe democratisering daardoor is blijven steken.
Op macro-niveau leidt verdere professionalisering van de toch al hooggeschoolden tot het afschuiven van ongewenst en vuil werk naar minder geschoolde groeperingen.[7] Dat is bepaald geen democratische verdeling van werkbevrediging. Kortom, de kwalijke kanten van de klassieke professionalisering hebben ook de waardevolle elementen van de democratiseringsgedachte in een ongunstig daglicht gesteld. Voor agogen, die zich doorgaans toch graag laten voorstaan op hun democratisch gehalte, moet dat een reden zijn vooral in professionele instellingen de processen van professionalisering en democratisering goed uit elkaar te houden. Door minder dogmatisch om te gaan met de eisen van professionele autonomie ontstaat meer ruimte om met wezenlijke interne en externe democratisering bezig te zijn. En dat is naar mijn overtuiging, zeker in een periode van recessie met de noodzaak van harde saneringen en een roep om sterke mannen, allerminst een over-

bodige luxe geworden. Met name op het terrein van de externe democratisering, dat wil zeggen het wezenlijk aansluiten van professionele dienstverlening bij de behoeften van cliënten en het voorkómen van een te grote afhankelijkheid bij cliënten van die dienstverlening is nog veel werk te verzetten.

Vervalsing van het begrip leiding

Veel problemen in professionele instellingen zijn terug te voeren op een miskenning van de functie van organisatieleiding en -sturing.
Democratisering en professionalisering hadden ieder zo hun eigen reden om zich af te zetten tegen centralistisch management. En nogmaals, professionals kunnen niet alleen op hiërarchische gronden in hun beroepsuitoefening worden gestuurd. Toch stelt het werken in organisatorische verbanden zijn eigen eisen: afstemming is noodzakelijk. En die afstemming komt niet zo maar. Alle mensen, dus ook professionals, hebben een gezonde en soms zelfs ongezonde interesse voor het eigen belang. Afspraken over onderlinge afstemming komen niet van zelf tot stand. en zelfs als afspraken worden gemaakt is dat geen garantie dat ze ook worden nagekomen. Agogen hebben in dit opzicht vaak een naïef vertrouwen in de goedheid van mensen, terwijl machtsstrijd en allerhande spelletjes (selectieve aanwezigheid op vergaderingen, vertragingstaktieken, lobbyen etc.) aan de orde van de dag zijn.
Maar zelfs als deze wat minder harmonieuze omgangsvormen weinig voorkomen, loopt een organisatie niet op schone intenties alleen. Sturing, en dat behoeft niet per se centralistisch of autoritair te zijn, blijft noodzakelijk. De gebruikelijke non-directieve aanpak van agogen is heel consistent met hun vertrouwen in vertrouwen, maar geeft blijk van forse naïviteit op menselijk, organisatorisch en veranderkundig vlak. Deze naïeve opstelling van agogen heeft de toch al aanwezige afkeer van leiding in professionele instellingen versterkt en daarmee hun organisatorische verzwakking bevorderd. Juist in deze tijd van macro-herstructurering, waarin instellingen organisatorisch veel moeten presteren, zouden agogen een werkelijke bijdrage kunnen leveren door de sturingskracht van de instellingen te vergroten. Dat is niet altijd het versterken van de centrale leiding (soms wel) maar per slot van rekening alleen een middel om het werk beter te laten verlopen, geen doel op zich zelf. Agogen zouden professionele instellingen kunnen helpen door zich meer te verdiepen in de kenmerken van het primaire proces en door instellingen te wijzen op de consequenties daarvan voor de opbouw.

5. Neo-professionalisering van organisatie-agogen

De klassieke professionaliseringsidee staat op de tocht.[5] Het heeft tot te veel bijverschijnselen geleid, die maatschappelijk en organisatorisch ongewenst worden geacht. Daarbij komt, dat de specialisatie en verbrokkeling in allerlei methodieken en opvattingen zó ver is voortgeschreden, dat men nog maar bij weinig professies kan spreken van een éénduidig beroepsbeeld met een vastomlijnde *body of knowledge.*
Voor een jong vak als de organisatie-agogie geldt dat zeker. Bovendien zijn de problemen, waarvoor instellingen zich geplaatst zien, tegenwoordig zo nijpend, ingewikkeld en frequent, dat de idee dat de agogische professie een eigen herkenbare en ook nog effectieve bijdrage aan de oplossing daarvan zou kunnen leveren, volgens mij achterhaald is.
Voor een afgeronde bijdrage, voor een omlijnde deskundigheid, verandert de situatie te snel en is die veel te complex. De momenteel nogal eens gehoorde kreet 'het vak is dood' komt niet uit de lucht vallen. Inderdaad zit voor de agogie (en trouwens voor veel andere professionele beroepen) geen toekomst meer in klassieke professionalisering zoals die bijvoorbeeld bij de medische professie heeft plaats gevonden. Maar er valt nog genoeg te doen! Juist nu de problemen groot zijn, is er weinig tijd voor zelfbeklag. Dat veronderstelt wel een andere (neo)professionele opstelling van de organisatie-agoog.
Hieronder geef ik enige richtingen aan, waarin een nieuwe professionele ontwikkeling zou kunnen plaats vinden.

Verbreden van de deskundigheid

Procesbegeleiding sec wordt nogal eens aangeduid als *de* methodische basis voor de agoog. Procesbegeleiding heeft wel aan de basis gestaan van het ontwikkelen van de veranderkunde, wezenlijk voor elk veranderingsproces. Maar na al die jaren behoeven we niet meer zó verrukt te zijn over die ontdekking, dat we deze als laatste en enige waarheid zien. Het gaat immers niet alleen om 'hoe', maar ook om 'wat' en 'waarheen' wordt veranderd. De nood in veel professionele instellingen (en ook daarbuiten) is inmiddels zo hoog gestegen, dat niet meer kan worden volstaan met een vrijblijvende instrumentele opstelling, die inhoud en doel van het werk buiten beschouwing laat. Dat vereist een grotere betrokkenheid van de agoog bij zijn cliënten. Mijns inziens heeft dat voor zijn professioneel handelen de volgende consequenties.

- De agoog dient meer oog te hebben voor de aard van het primaire

proces, opdat hij kan wijzen op eventuele inconsistenties, die zich voordoen tussen de opbouw van de dienstverlening en die van de organisatie.

- De agoog zou instellingen een grote dienst bewijzen als hij bijdraagt aan het ontwikkelen van adequate sturingsmechanismen in professionele instellingen. Het creëren van diverse vormen van leiding op een aantal organisatorische niveaus zou in een grote leemte voorzien (zie hiervoor Nijkerk/Ezerman, hfdst. 4).

- De agoog heeft lang genoeg meegeholpen bij professionaliseringsprocessen in instellingen. Het wordt nu tijd dat hij aandacht gaat geven aan de eigenlijke democratiseringsprocessen. Met name de externe democratisering is nog een braakliggend terrein. Dat is niet alleen een organisatorische kwestie (meer inspraak van buitenaf), maar ook een inhoudelijke zaak (meer kwaliteit van de dienstverlening, minder verslavende effekten) en niet te vergeten een mentale aangelegenheid (meer openheid, een meer kwetsbare opstelling). Dat betekent dus wat minder oriëntatie op de professionals en wat meer op cliënten.

Het werken aan een dergelijke democratisering is in de huidige recessie allesbehalve gemakkelijk. Nog minder dan voorheen is er behoefte aan missionarissen. Het komt nu aan op het praktisch realiseren van de democratiseringsgedachte. De praktijk is vaak heel platvloers en weinig pretentieus en vooral een kwestie van ploeteren en kleine stapjes zetten.
Dit alles impliceert dat de agoog mijns inziens van meer markten thuis moet zijn dan voorheen. Hij moet meer kunnen verkopen dan alleen de dynamiek van kleine groepen. Zowel op het vlak van het werk zelf als van de organisatiestructuur als van externe relaties dient hij ervaring op te bouwen.

Het afbouwen van de klassieke deskundigen-rol

Tot zover lijkt neo-professionalisering alleen op het bijspijkeren van de beperkte agogische uitrusting. En nogmaals, dat is hard nodig. Er is namelijk geen tijd meer voor langdurige begeleidingsprocessen, voor uitgebreid onderzoek. De turbulente omgeving en vaak conflictueuze interne situatie vraagt om kortere interventies, snel diagnostiseren, heel beperkte maar wel precies geselecteerde ingrepen, interventies op meer niveaus tegelijk.[10] Juist die tijdspressie (vaak in samenhang met een complexe probleemstelling) vereist veel deskundigheid en ervaring ten aanzien van allerlei methoden en technieken. Desondanks kan de agoog zich steeds minder verlaten op technieken alleen. Het krachtenveld, waarin hij opereert, wordt steeds meer politiek geladen. Dat noopt hem tot een 'politieke' stellingname.

Hij moet kleur bekennen, zijn gezicht tonen. Juist omdat waardenoriëntaties steeds minder aan de professie zelf kunnen worden ontleend, is een 'nieuwe levensstijl met een persoonlijke code en beroepsbeeld'[11] van agogen nodig. De professionaliteit verschuift van methodische deskundigheid naar het hanteren van de eigen persoon. Het persoonlijke accent in de beroepsuitoefening wordt dus steeds sterker. Uit klassiek standpunt bekeken is er dan eigenlijk sprake van 'dé-professionalisering' maar het betekent allerminst dat de vakuitoefening amateuristischer verloopt. Het komt er op aan met de veranderingsdeskundigheid flexibel en op zeer persoonlijke wijze om te gaan. Juist de verwevenheid van methodische deskundigheid met een zeer persoonlijke aanpak doet een groot beroep op de organisatie-agogen (zie hiervoor Verhallen, hfdst. 9). Het vraagt voortdurende persoonlijke ontwikkeling om selectief te leren omgaan met de eigen persoonlijke kwaliteiten.

Intercollegiale professionalisering

De paradoxale opgave waarvoor de organisatie-agoog zich momenteel ziet gesteld, namelijk zowel zijn deskundigheid verbreden als zich minder verlaten op die deskundigheid alleen, is niet gemakkelijk alleen te volbrengen. Daarvoor is een geschikte omgeving, als het ware een broedkern, nodig waarin de organisatie-agoog zich voldoende kan toerusten en harden voor zijn individualistische strijd met de elementen, zoals de taaie instituties, de massieve macro-structureringen, de verharde of apathische werksfeer van vele professionele instellingen. De verbreding van zijn deskundigheid kan de organisatie-agoog halen uit samenwerking met vakgenoten met andere ervaring en deskundigheden. Dus interdisciplinaire samenwerking en afstemming met andere professionele afdelingen. (zie hiervoor Kessels en Smit, hfdst. 11, p. 199)
De nodige persoonlijke ontwikkeling vraagt een werkklimaat op de eigen afdeling waarin het professionele gedrag bespreekbaar is, waarin via intervisie of werkbegeleiding bijsturing aan elkaar wordt gegeven. Bijscholing van organisatie-agogen dient rekening te houden met de noodzaak van persoonlijke ontwikkeling. Alleen methodische vorming is dus onvoldoende, zeker als deze beperkt blijft tot proces-begeleidingstechnieken. Met andere woorden, om de eigen processen goed te laten verlopen moeten agogen zorgen voor geschikte vormgeving van hun eigen werkomgeving.

Noten

1. Bij deze paragraaf heb ik gebruik gemaakt van gedachtengangen uit het artikel van M. Rubinstein, Leiding en teamverband in hulpverleningsorganisaties, *I.M.W.*, 1974, nr. 8.
2. Professionalisering kan worden gezien als een proces, waarbij een beroep steeds meer professionele kenmerken krijgt. Een professioneel beroep onderscheidt zich van andere beroepen door onder meer de volgende aspecten:
   - grondslag van het beroepshandelen is een geheel van gesystematiseerde kennis;
   - de professional beschikt via praktische vorming over de kundigheid deze kennis toe te passen;
   - het beroepshandelen is gericht op de verwezenlijking van maatschappelijke waarden (bijv. gezondheid, opvoeding en onderwijs, rechtsontwikkeling en -handhaving etc.).

   Essentiëel is dus deskundigheid op een maatschappelijk relevant vlak. Bij professionalisering in 'klassieke' zin is bovendien sprake van het met waarborgen omkleden van die deskundigheid via beroepsverenigingen, gedragscodes, toelatingsregels e.d. De professie wordt zo geïnstitutionaliseerd. Men spreekt van 'neo-professionalisering', wanneer wordt gestreefd naar deskundigheidsbevordering zonder die institutionele beschermde voorzieningen.
   Een meer uitgebreide beschrijving van professionaliseringsprocessen is te vinden bij onder andere:
   A. L. Mok, *Beroepen in actie; bijdrage tot een beroepensociologie.* Meppel, Boom, 1970.
   A. L. Mok, Professionalisering als maatschappelijk verschijnsel, *Mens en Onderneming* (31) 1977, nr. 4, pp. 219/231.
   T. M. Bos, Professionalisering en beroepsopvattingen. In: *Organisatieverandering en organisatie-advieswerk* (Dr. P. A. E. v. d. Bunt en Prof. dr. C. L. Lammers, red.). Alphen aan den Rijn, Samsom, 1980, pp. 114/124.
3. Rapport van de Commissie van Advies inzake het democratisch en doelmatig functioneren van gesubsidiëerde instellingen (Commissie van der Burg), Ministerie van Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk Werk, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1979.
4. Zie hierover o.a. E. C. H. Marx, De universiteit als organisatie in verandering, een aanzet tot prognose. In: *Veranderaars Veranderen,* (H. J. G. Verhallen, red.), Alphen aan den Rijn, Samsom, 1979.
5. In het artikel 'Deskundigheidsbevordering in het huidige organisatieadvieswerk', in *Mens en Onderneming,* sept./okt. 1981, heb ik enkele relaties tussen maatschappelijke en professionele ontwikkelingen aangegeven.
6. Op een recente meerdaagse professionele bezinningsbijeenkomst van de Orde van Organisatie-Adviseurs (Agora 1981) moest een werkgroep 'Democratiseringsprocessen' worden geannuleerd wegens gebrek aan belangstelling!
7. Han Verhallen heeft in zijn artikel 'De agoog als organisatie-adviseur', in *Veranderaars Veranderen,* Alphen aan den Rijn, Samsom, 1979, hierover behartigenswaardige opmerkingen gemaakt.
8. Met 'beheersgerichte leiding' bedoel ik de verzorging van randcondities, dus man-

agement op voorwaarden-scheppend vlak (organisatie, financiën, personeelsvlak etc.).

Onder 'inhoudelijke leiding' wordt verstaan het sturing geven aan uitvoering en ontwikkeling van het professionele werk zelf (bijv. onderwijskundige sturing in 'Procesverzorgende leiding' daarentegen is gericht op het proces van besluitvorming in organisaties (bijv. coördineren van overlegorganen, beleidscommissies, projectgroepen).

Zie voor de samenhang tussen de soort van leiding en de ontwikkelingsfase van professionele instellingen: B. Fonderie en Ph. H. van Praag, 'Grote problemen van kleine organisaties', In *Veranderaars Veranderen,* (H. J. G. Verhallen, red.), Alphen aan den Rijn, Samsom, 1979.

9. H. Mintzberg beschrijft boeiende samenhangen tussen organisatievormen en type werk in: *Structuring of organizations, a synthesis of the research,* Prentice Hall Inc., 1979.
10. In een ander artikel heb ik samen met Ernst Drukker aangegeven hoe een dergelijke 'interventie-mix' er uit zou kunnen zien en hoe deze werkt: Paradoxen in het organisatie-adviesproces. *Tijdschrift voor Agologie,* 1980, nr. 9, pp. 361/380.
11. J. J. J. van Dijck, De gedesoriënteerde organisatie-adviseur naar een nieuwe stijl van denken en handelen. In: *Organisatieverandering en organisatie-advieswerk.* Alphen aan den Rijn, Samsom, 1980.

De auteurs

Dr. P. A. E. v.d. Bunt (1941), is verbonden aan de vakgroep Sociale Psychologie van de Vrije Universiteit van Amsterdam als wetenschappelijk hoofdmedewerker Organisatiekunde en Organisatieverandering. Tevens werkzaam als organisatie-adviseur. Promoveerde in 1978 op zijn studie 'De organisatie-adviseur, begeleider of expert?'

Drs. A. J. Cozijnsen (1949), is verbonden aan de vakgroep Andragogiek van de Rijksuniversiteit te Leiden. Verzorgt daar mede het onderwijsprogramma 'organisatie-agologie'. Is voorts bij het Post-academiale onderwijs betrokken. Bereidt momenteel zijn dissertatie voor met een studie over innovatie-strategieën van semi-professionele organisaties.

Drs. J. K. van Dijk (1945), is verbonden aan de vakgroep Andragologie van de Rijksuniversiteit te Groningen. Verricht aldaar onderzoek, onderwijs en dienstverlening op het terrein van arbeids- en organisatievraagstukken en theoretische andragologie.

Drs. E. Drukker (1936), is verbonden aan de vakgroep Organisatie-sociologie en Organisatiekunde van de Rijksuniversiteit te Leiden. Tevens werkzaam als organisatie-adviseur.

Drs. G. C. Ezerman (1947), studeerde sociale psychologie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Was van 1976-1979 verbonden aan de vakgroep subfaculteit Andragologie van de universiteit van Amsterdam waar hij organisatie-agologie doceerde. Thans is hij organisatie-adviseur en partner van de Organisatie Adviesgroep Nederland.

Dr. W. B. de Greve (1945), is verbonden aan de Universiteiten van Leiden en Rotterdam en verricht aldaar onderwijs en onderzoek m.b.t. organisatiekunde in de gezondheidszorg. Werkt daarnaast als organisatie-adviseur. Promoveerde in 1979 op zijn studie 'Professie en management in de organisatie-struktuur van het ziekenhuis'. Is bestuurlijk actief op het terrein van de Gezondheidszorg.

Drs. K. L. van Haaften (1949), studeerde andragologie aan de Universiteit van Amsterdam. Sinds 1979 is hij werkzaam als organisatie-adviseur, thans bij de Nederlandse Bank.

Dr. R. A. C. Hoksbergen (1940), is verbonden aan het Instituut voor Pedagogische en Andragogische Wetenschappen te Utrecht. Promoveerde in 1972 op het terrein van het onderwijs aan volwassenen. Is bestuurlijk actief op het terrein van onderwijs en adoptie en voorts persoonlijk adviseur van de Minister van Onderwijs en Wetenschappen.

Drs. J. W. M. Kessels (1950) studeerde andragologie aan de Universiteit van Amsterdam. Sinds 1977 is hij als partner verbonden aan het Onderwijs adviesbureau Kessels en Smit.

Prof. Dr. E. C. H. Marx (1922), is als hoogleraar organisatiekunde verbonden aan de rijksuniversiteit Leiden. Is tevens geassocieerd aan het A.O., Adviseurs voor Organisatiewerk b.v. te Amsterdam.

Dr. W. F. G. Mastenbroek (1942), is verbonden aan de vakgroep Sociale Psychologie van de Vrije Universiteit van Amsterdam als wetenschappelijk hoofdmedewerker Organisatiekunde en organisatieverandering. Werkt daarnaast als organisatie-adviseur. Promoveerde in 1981 op zijn studie 'Conflicthantering en organisatie-ontwikkeling'.

Dr. K. J. Nijkerk (1926), is verbonden aan Erasmus Universiteit te Rotterdam bij de afdeling jeugd en familierecht en criminologie. Was daarvoor vele jaren verbonden aan de subfaculteit Andragologie van de Universiteit van Amsterdam. Promoveerde op een Unesco onderzoek over internationale bijeenkomsten. Werkt daarnaast tevens als organisatie-adviseur.

Drs. J. M. van Run (1952), studeerde andragologie aan de Universiteit van Amsterdam. Sinds 1978 is hij werkzaam als zelfstandig organisatieadviseur.

Drs. C. A. Smit (19..), studeerde Onderwijskunde aan de Universiteit van Amsterdam. Sinds 1977 is zij als partner verbonden aan het Onderwijsadviesbureau Kessels en Smit, dat zich heeft gespecialiseerd in de begeleiding van bedrijfsopleidingen.

Drs. F. J. L. M. Verhaaren (1947), studeerde organisatie-psychologie. Werkt sinds 11 jaar als interne en externe adviseur. Is thans verbonden aan het A.O., Adviseurs voor Organisatiewerk B.V. (voorheen Agogisch Instituut).

Drs. H. J. G. Verhallen, (1936), studeerde sociale psychologie. Sinds tien jaar werkzaam als zelfstandig adviseur te Amsterdam. Is kerndocent van de Stichting Interacademiale Opleiding Organisatiekunde (S.I.O.O.)

Ir. Drs. W. J. Vrakking (1943), is verbonden aan de subfaculteit Andragologie aan de Universiteit van Amsterdam, als wetenschappelijk hoofdmedewerker organisatiekunde en organisatieverandering. Werkt daarnaast als organisatie-adviseur. Is kerndocent van de Stichting Interacademiale Opleiding Organisatiekunde (S.I.O.O.)

Zakenregister

aanvaardingsproces 109
adviesaanpakken 28, 36
adviesmethoden 137
adviesproces 36, 131, 136, 139, 141, 203, 209, 211, 212, 213, 214
adviesrollen 15, 37
advisering, interorganisationel (netwerk) 35
adviseur 134, 213
afbouw 33, 166, 167, 185
  functie- 17
  -plannen 173
  -processen 166, 167, 170, 174, 175, 176, 177, 185
  -situaties 172, 173, 175, 188
  -strategie 172
analyse-instrument 195
andragogie 22
andragologie 22, 23
arbeids
  -deling 149
  -ethos 150
  -organisaties 149, 187
  -processen 198
autonomie 150
  beleids- 95
  professionele – 146, 148, 219, 220

bedrijfs
  -opleidingen 20, 189, 190, 191, 193
  -sluitingen 165
begeleiders 15, 224
begeleidings
  -activiteiten 68
  -processen 20
  -situaties 71
  -stijlen 16, 17, 35, 64, 67, 72, 73, 74
  -stijlenvragenlijst 75
  -vaardigheden 17
beheersstructuur 20, 29
beleid 94, 155
  sociaal – 82
beleids
  -autonomie 95
  -consultancy 35
  -coördinatie 95
  -evaluatie 96
  -inhoud 97
  -integratie 95
  -ontwikkeling 16, 19, 35, 96, 97, 98, 99
  -ontwikkelingsmethodiek 97
  -ontwikkelingsproces 18, 95, 96, 102
  -procesgangen 95
  -produktie 18, 84, 88, 89, 90, 91
  -uitspraken 102
  -verandering 205, 207
  -voering 179
  -voering, strategische 34, 180
benadering
  actie-theoretische 31
  rationeel-empirische 215
beroepskwalificatie 16, 19
beslissingen
  autoritaire 117
  collectieve 117
  vrijwillige individuele 117
besluitvorming(s) 171, 172, 174, 207
  -procedures 183
  -processen 170, 176, 182, 185, 186, 215
  -structuur 20
bewustwording 177
bureaucratie 156

change
-agents 17, 29, 120, 124
-agency 111, 121
dynamics of 24
planned organization 26
planning of 24
training of 25
changing, theory of 24
coachen 66
coalitie 46
competitie 49
conferenties 79
conflicthantering 16, 19
confrontationmeeting 50
consulatie-oefening 71
contingentie
-benadering 31
-theorie 10
coöperatie 49
-competitie 53
cultuur 28
cursusleiding 80

democratisering(s) 150, 222,
-experimenten 166
-ontwikkeling 84
-proces
deskundigheid, methodische 20
diagnose 210, 211
disciplinair
inter- 162, 221
multi- 162, 221
domeininstitutionalisering 147
doormodderen 174

effectiviteitseisen 32
evaluatie 114
-activiteiten 115
-fase 110, 114, 115, 119, 122
-punten 114, 122, 115
expert 15, 124

fase(n) 68, 70, 108, 120, 170, 185
-voor begeleiding 68
aanvaardings- 100
belangstellings- 110, 119, 122
besluitvormings- 117, 120, 135
bewustwordings- 110, 173, 180
conclusie- 135
evaluatie- 110, 114, 115, 119, 122
experimenteer- 110, 115, 117, 120
implementatie- 114, 121, 195, 197
inventarisatie- 135
kennismakings- 112, 118, 122
onderzoeks- 195, 197
ontwikkelings- 195
oplossings- 212
oriëntatie- 135
rapporterings- 135
toetsings- 135
uitvoerings- 135, 187
verkennings- 173, 180
-modellen 15, 17, 28, 29, 31, 37, 70, 71
fasering 131, 135, 136, 141
feedback 28, 50
formalisering 29

gedrag 47
strategisch 47, 52, 53, 58
gedragsverandering 30

handelen 66
herstructurering(s) 169
-processen 222
Human Relations-beweging 31, 65

implementatie 197
-activiteiten 123
-deskundigen 37
-fase 114, 121, 195, 197
-strategieën 28, 30, 31, 36, 37, 123
implementeren 30, 123
informatiebronnen, cosmopolitische 112
informatieverstrekking 34
inkrimping 34
innovatie(s) 30, 106
-bereidheid 30, 31
-besluitvormingsproces 110, 112, 116, 123
-capaciteit 31
-modellen 15, 18, 28, 30, 31, 36, 37
-ontwikkeling 19
-proces 107, 108, 111, 120, 121, 124
-strategie 35, 107, 108, 109, 118, 121

-strategie-ontwikkeling 16, 19
innovation-consequences 114
innoveren 9
in-service-opleiding 190
institutionalisering, sociale 147
instrumenteel-technisch 52
intake-gesprek 159
interdependenties 56
intersysteem, tijdelijk 30
interventie(s) 20, 26, 43, 46, 48, 50, 52, 58, 60, 224
structuurgerichte – 47
-methoden 15, 28, 30, 36
-strategieën 16, 59
-technieken 30

key influentials 110, 113, 118
kwalificatie-eisen 187, 191
kwalificeringsprocessen 189, 191, 192

leerproces 68
legitimering 147
legitimiteitseisen 32
leiden 62
leiding 107, 171, 224, 227
leidinggeven 67, 155
stijlen van 73
loopbaanbegeleiding 82
loosely coupled network 151

machts
-centrum 139
-concentratie 213
-conflicten 153
-dwang 34
-evenwicht 138
-middelen 162
-nivellering 184
-problemen 34
-processen 141
-relaties 16, 48, 49, 51, 52, 53, 57
-strategieën 33, 215
-verhoudingen 141
management 171, 174, 178, 227
interim- 18, 129, 130, 139, 140, 141, 142
-by objectives 140
-ontwikkeling 19
schaduw- 213
scientific 156
-stijl 66
-teams 81, 216
manager 62, 63, 65, 71, 139
model 159
arts-patiënt- 199
beschrijvings- 121
expert- 199
innovatie- 15, 18, 28, 30, 31, 36, 37
koop- 199
leerproces- 129
Linkage- 30
machine- 50
netwerk- 48, 56
ontwikkelings- 169
opleidings- 199
partijen- 43, 45, 46, 49, 51, 55
Problem Solving- 30, 107
Research-Development and Diffusion- 30, 107
Social Interaction (S.I)- 30, 107, 109, 111, -112, 118, 121, 124
structuur- 18, 28
stijlen- 75
systeem- 43, 45, 49, 50, 55
verspreidings- 28, 29
modellen, fasen- 15, 17, 28, 29, 31, 37, 70, 71
muddling through 174

ombouw 185
onderhandelaars 133, 139
onderhandelen 57, 130, 134, 137, 160
onderhandeling 174
onderwijstechnologie 193
onderzoek(s) 129
-aanpak 141
-fase 195, 197
-methoden 73
onthechten 159
on-the-job-training 190
ontwikkelen 60
ontwikkelingsfase 195
ontwikkelingsgang 131
opdracht
-aanvaarding 131
-formulering 210

-gever/cliëntrol 158
open-systeem-denken 31
opinion leaders 29, 110, 113, 118
opleidings
-beleid 194
-beleidsplan 195
-dienst 191
-systeem 191, 192, 195
organisatie
-advisering 66, 129
-deskundigen 65
-formele 49
-informele 49
-kundige vormgevers 37
-leiding 172, 227
non-profit- 175, 176, 184
-onderzoek 131, 132, 137
-ontwikkeling, professionele 27
-ontwikkeling 66, 130, 153, 168
-processen 55
profit- 81, 175, 176
-structuur 23, 29
-sturing 227
-theorie 57, 60
-veranderingsproces 136
organizational development 24, 168
overheidsinstellingen 190
semi- 190
overheidsorganisaties 139, 141

Planned Change 25
-stroming 65
problemen, luxe 34
procédé
deductieve – 89
inductieve – 89
proces
-begeleider 13, 124
-begeleiding 228
-begeleidingstechnieken 230
-methode 129
produktieprocessen 198
professie 24
professionalisering(s) 24, 38, 146, 222, 223, 226
neo- 228
-proces 220, 224, 229
professionaliteit 19
professionele instellingen 218, 227
profit 81
project
-groepen 187
-management 183
-organisatie 181
-structuur 181, 182

relatie
cliënt- 146, 148
instrumentele 16, 50, 53, 57
machts- 16, 48, 49, 51, 52, 53, 57
onderhandelings- 16, 51, 52, 53
-sleutelaar 13
sociaal-emotionele 16, 50, 52, 57
taakgerichte 57
relations, human 156
reorganisaties 33, 166, 169
reorganisatieprocessen 222
rol
-conflicten 67, 75, 76
directeurs- 205
-gedrag 77
gever/cliënt- 158
katalyserende 179
-problemen 77
-spanningen 76
-verwachtingen 76
rollenspellen 48

sanering 33, 166, 169
schoolleiders 113, 118, 119, 120
sector, profit- 150
selfdisclosure 50
stabiliteit, relatieve 166
stakeholders 96
strategie(ën) 47, 51, 155, 214
afbouw- 172
educatieve- 33
educatieve veranderings- 27
implementatie- 28, 30, 31, 36, 37, 123
innovatie- 35, 107, 108, 109, 118, 121
interventie- 16, 59
leer- 34, 33
machts- 33, 215
machtsdwang- 34
normatief-reëducatieve veranderings 34

organisatie- 23
sociaal-technische 26
strategy, educational 24
structuur 47, 58, 155
-verandering 27, 29, 30
systeem
cliënt- 25, 29, 32, 33, 152, 153, 197
-denken 49
dienstverlenend 26, 197, 199
sociaal 106
socio-emotioneel 49
taak- 49
studies
adoptie- 112
diffusie- 112

team
-nursing 221
-teaching 221
-vorming 222
technieken, plannings- 60
technologie, sociale 193, 194
theorieën
actie- 56
contingentie- 157
machts- 156
organisatiekundige– 10
planned-change- 24
veranderkundige 10
trainingsmethoden 28, 73
transformatieproces 196
two-step-flow hypothsis 113

vaardigheidstraining, sociale 28
veranderaars, professionele 13
veranderings
-capaciteit 31
doelgerichte sociale 24
-processen 33, 68
doelgerichte sociale 23
veranderkunde 23
veranderkundig(e) 13, 35, 219
aspect 31
instrument 19, 108, 121
instrumentarium 16
optiek 16
strategieën 162
theorieën 10
vermogen, probleem-oplossend 48
verspreidingsproces 109

werkoverleg

Auteursregister

Ansoff 96
Argyris 157

Baldridge 30, 46
Ban, van de 112, 116
Beekman 45
Bell 65
Benne 29
Bennis 25, 26, 27
Berg 157
Beugen, van 26, 27, 32, 152, 199
Blake 73
Bosch 171, 182
Bosch, van den 182
Bradford 28
Breuer 163, 168, 169, 170
Broer 18
Bruil 181
Budel 171
Bunt, van de 15, 18, 30, 36, 129, 163, 194

Cauenbergh 96, 97
Chin 34
Cozijnsen 15, 16, 18, 30, 31, 35, 162, 167, 171, 187, 198, 219
Crozier 46

Darkenwald 121
Delden, van 177, 178, 184
Drukker 20, 220
Duyne, van 157
Dijk, van 20, 33, 34, 152, 166
Dijck, van 35, 45, 46

Elias 56

Ezerman, 15, 17, 28, 29, 33, 35, 178, 198, 229

Feltmann 130, 153, 155, 156, 159, 163
French 65
Fromm 151, 160

Gent, van 22, 29, 120
Giacquinta 116
Gouldner 46
Greve, de 15, 16, 17, 18, 35
Gross 115

Haaften, van 18
Hage 29
Harrison 78
Have, ten 23, 29, 145, 151
Havelock 30, 107, 109, 110, 111, 112, 119, 121
Heijnsdijk 151
Herriott 30
Herzberg 150
Hoksbergen 15, 16, 18, 30, 35, 171, 194

Kastelein 199
Katz 113, 118
Kessels 20, 81, 230
Kilmann 73, 160
Klok 167, 169, 175, 182
Koegler 194
Königel 23
Kupers 96

Lammers 45, 49, 163, 203
Lattman 73
Lewin 28, 29, 68, 73

Lippitt 25, 28, 29
Luscuere

March 113
Marx 30, 149
Mastenbroek 15, 16, 36, 65, 137, 183
Mayo 51
Mc Gregor 73
Miles 30, 68, 71
Mok 146, 147, 148
Mouton 73
Mulder 51

Nijkerk 15, 16, 17, 28, 29, 33, 50, 178, 198, 229

Pettigrew 46
Plato 155
Praamstra 137, 138

Reddin 73
Rice 49
Riel, van 113
Roessingh 37
Roethlisberger 51
Rogers 29, 110, 111, 112, 114, 115, 117, 119, 120, 121
Rubinstein 18, 199
Run, van 15, 16, 17, 18, 35
Ruyter, de 30, 199
Ryan 115
Rijkeboer 147, 152

Schaake 153
Schön 157
Schoot, van der 181
Shoemaker 114, 118, 120
Simon 113
Smit 20, 81, 230
Snellen 96

Taylor 51
Thomas 73, 160

Vanderberghe 119, 120
Verhaaren 16, 19, 20, 34
Verhallen 16, 19, 34, 65, 145, 146, 147, 148, 149, 152, 162, 202, 203, 225
Vliert, van de 75, 76
Voigt 19, 37, 163
Vonhoff 159
Vrakking 15, 16, 17, 18, 33, 35, 162, 167, 187, 198, 219
Vroom 156, 157

Watson 25
Westley 25
Wiersema 199
Wilkening 112
Wijnen, van 181

Zaltman 30
Zwart 13, 25, 26, 27, 153, 168, 169, 199

Sinds in 1972 het begrip 'organisatie-agologie' in Nederland werd geïntroduceerd, is er nogal wat veranderd.
Organisatie-agogen hebben zich in toenemende mate geprofileerd als 'professionele veranderaars'. Hun veranderkundige kennis èn kunde is de afgelopen tien jaar zeker toegenomen. Maar ook lijken hun veranderkundige bijdragen aan organisatievraagstukken zich steeds meer te hebben verruimd.

Het behoeft geen betoog dat in een tijd waarin een groot aantal organisaties met veranderingsimpulsen (invoeren van medezeggenschapsraad, inkrimping, nieuwe stijl van leidinggeven e.d.) worden geconfronteerd, er een grote behoefte ontstaat aan methodisch meer geavanceerde en gevarieerde deskundigheid van organisatie-agogen om veranderingsprocessen te kunnen begeleiden en beheersen.

In dit boek zal de lezer kennis kunnen maken met de meest recente 'veranderkundige instrumenten'. De grote verdienste van dit boek is bovendien dat de instrumenten in samenhang worden besproken met actuele thema's als: conflicthantering, beleidsontwikkeling, management-ontwikkeling en innovatie-strategie-ontwikkeling.

Deze uitgave biedt aan personeelfunctionarissen, interne en externe organisatie-adviseurs, beleidsvoerders, opleidingsfunctionarissen en studenten voor deze vakgebieden de mogelijkheid om zelf na te gaan welke inzichten in zijn/haar situatie bruikbaar zijn.

ISBN 90 14 03235 8