

Oriëntatie op organisaties en organisatieverandering

S.A. van den Berg

UJT

B46 (2)

Nederlandse organisatie
voor toegepast
natuurwetenschappelijk
onderzoek

TNO-rapport



J. v. d. Meer 47T
Hoofdgroep
Gezondheidsonderzoek TNO

Nederlands Instituut voor
Praeventieve Gezondheidszorg *B46G*

Oriëntatie op organisaties en organisatieverandering

**Cursusboek voor de opleidingen
Sociale Geneeskunde van de afdeling
Onderwijs van het NIPG-TNO**

november 1990

TNO Preventie en Gezondheid
bibliotheek Gortergebouw

21 FEB 1995

Stamboeknummer

7775

S.A. van den Berg



Nederlands Instituut voor
Praeventieve Gezondheidszorg TNO
Wassenaarseweg 56, Leiden
Postadres:
Postbus 124, 2300 AC LEIDEN
Telefoon: 071 - 17 88 88

Deze uitgave is te bestellen door het overmaken van f 37,10 (incl. BTW) op postrekening 20.22.77 van het NIPG-TNO onder vermelding van bestelnummer 90.120.

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Berg, S.A. van den

Oriëntatie op organisaties en organisatieverandering / S.A. van der Berg - Delft : Centrale Organisatie TNO (afd. IEC). - III.
Cursusboek voor de opleidingen Sociale Geneeskunde van de afdeling Onderwijs van het NIPG TNO te Leiden. - Met lit. opg., reg.
ISBN 90-6743-186-9
SISO 366.9 UDC 65.01(075.9)
Trefw.: organisatieleer.

© 1990 TNO

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de 'Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- en Ontwikkelingsopdrachten TNO 1979', dan wel de desbetreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst.

INHOUD	pagina
VOORWOORD	i
1. INLEIDING	1
2. HOOFDLIJNEN IN HET DENKEN OVER ORGANISATIES	4
3. OPEN-SYSTEEM BENADERING VAN ORGANISATIES	12
4. UITWERKING INDIVIDU-ORGANISATIE-OMGEVING	25
5. OMGEVING	26
5.1 De 'markt'	27
5.2 Het 'publiek'	27
5.3 Politieke/wetgevende/bestuurlijke omgeving	27
5.4 Samenwerkende vs. concurrerende organisaties	28
5.5 Arbeidsmarkt	28
5.6 Technologische kennis/wetenschappelijke inzichten	28
5.7 Sociaal-culturele omgeving	29

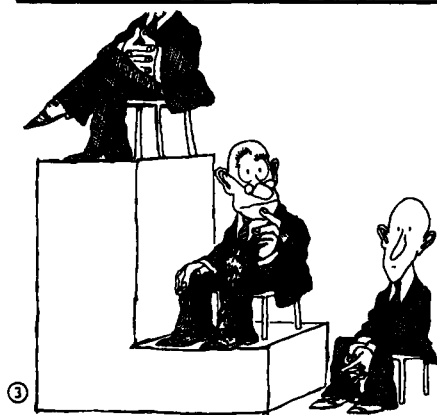
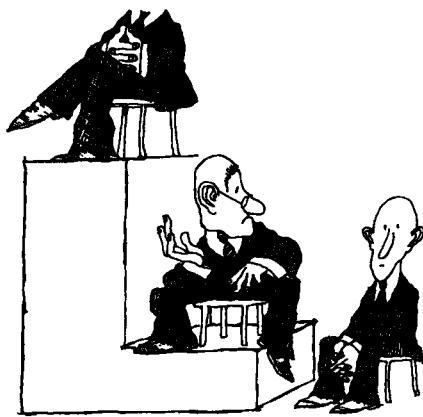
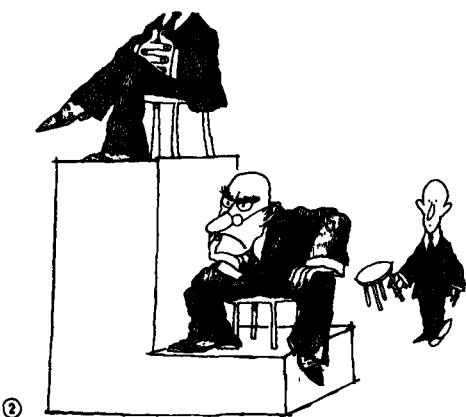
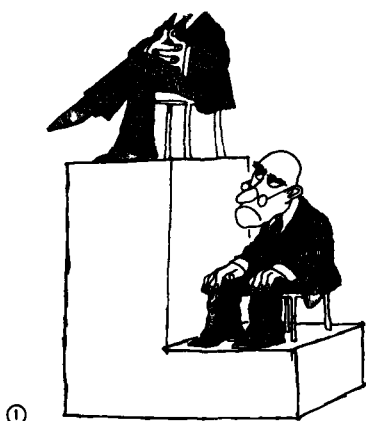
	pagina
6. RAAKVLAK ORGANISATIE-OMGEVING	30
6.1 Strategie	31
6.1.1 Strategie voor interorganisationale samenwerking	32
6.2 Marktonderzoek	33
6.3 Public relations	38
7. DE ORGANISATIE	39
7.1 Organisatiestructuur: formeel en informeel	41
7.1.1 Formele structuur	41
7.1.2 Informele structuur	44
7.2 Werkstromen en procedures	44
7.3 Leiding en management	45
7.3.1 Leidinggeven: formele aspecten	45
7.3.2 Leidinggeven aan mensen: onderzoek	48

	pagina
7.4 Besluitvorming	60
7.5 Efficiëntie en effectiviteit	65
7.6 Evaluatie en terugkoppeling (feedback)	65
7.7 Organisatietynologie	66
7.7.1 Mechanische vs. organische regimes: Burns & Stalker	66
7.7.2 Typologie van Etzioni	67
7.7.3 Typologie van Van Harten	67
7.7.3.1 Professionele organisaties	70
7.7.4 Typologie van Mintzberg	71
7.7.5 Partijen- of systeemmodel?	73
7.7.6 Lievegoed's ontwikkelingsfasen	77
7.7.7 Metaforen van organisaties	78
8. RAAKVLAk INDIVIDU-ORGANISATIE	86
8.1 Organisatiecultuur	86
8.2 Cultuurtypologie van Harrison	89
8.3 'Nationale organisatie-culturen'	93
8.4 Organisatie als drijvende kracht	94
8.5 Diagnose van organisatiecultuur	96

	pagina
9. INDIVIDUEN	98
9.1 Rolgedrag en rolspanning	98
9.1.1 Roltheorie	99
9.1.2 Rolproblemen	100
9.1.3 Rolspanning	100
9.1.4 Reacties op rolspanning en rolconflict	101
9.1.5 Organisatieverandering als mogelijke oplossing	102
9.2 Organisatie- en werkstress	102
9.3 Loopbaan, levensloop, 'human resources management'	108
10. INLEIDING ORGANISATIEVERANDERING	111
11. KURT LEWIN'S VERANDERKUNDIGE PRINCIPES	113
12. FASENMODELLEN	115
12.1 Toepassing op Bedrijfsgezondheidszorg	117
13. ORGANISATIEDIAGNOSTIEK	122
14. KRACHTENVELDANALYSE EN VERANDERINGSPRINCIPES	125

	pagina
15. STRATEGIEËN VAN VERANDERING EN HUN ACHTERGRONDEN	129
16. WEERSTAND TEGEN VERANDERING	137
17. OMGAAN MET WEERSTANDEN: LEIDINGGEVEN AAN VERANDERINGEN	144
18. ENKELE VOORBEELDEN VAN ORGANISATIEVERANDERING	149
19. MACHT, INVLOED EN FUNCTIONEREN IN ORGANISATIES	153
19.1 Op persoonlijk niveau	153
19.2 Op organisatieniveau	161
LITERATUUR	167
REGISTER	173

NB.: De tekeningen na de inhoud en op pagina 166 zijn met toestemming van de uitgever ontleend aan: QUINO: Ambtenarenhumor, Mondria Uitgevers, 1983.



VOORWOORD

Deze Oriëntatie op Organisaties en Organisatieverandering is samengesteld voor artsen die de sociaal-geneeskundige opleidingen van het Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg TNO volgen, en is een bijgewerkte versie van de Oriëntatie Organisatiekunde en Veranderkunde (1984).

Organisatie- en veranderkunde is een jong en zich snel ontwikkelend kennisgebied, enerzijds afkomstig uit de technisch-economisch-bedrijfskundige hoek, anderzijds uit de sociaal-wetenschappelijke hoek (arbeids- en organisatiepsychologie en -sociologie).

In deze Oriëntatie is niet gestreefd naar volledigheid. Ook wordt niet op (vak)-wetenschappelijke of academische kwesties ingegaan; die zijn hier niet onmiddellijk van belang. Wel is met behulp van de open-systeem-benadering systematiek aangebracht in verschillende analyse-niveaus, en een selectie van begrippen en inzichten die het denken over organisaties handen en voeten kunnen geven.

Praktische bruikbaarheid stond hier voorop: het gaat om het bieden van taal om organisatie-fenomenen te kunnen benoemen, een soort cognitieve landkaart voor het organisatorische berglandschap. Dit is een fascinerend landschap, voor wie er oog voor heeft.

Deze Oriëntatie werkt, hoop ik, als een katalysator.

Wie zich verder wenst te verdiepen, kieze daartoe uit de literatuurverwijzingen de met een * aangeduide auteurs.

Voor verwante onderwerpen als probleemoplossen, samenwerken, onderhandelen e.d. raadplege men de syllabus 'Sociaal vaardig functioneren in organisaties' van de afdeling Onderwijs.

Voor suggesties ter verbetering of uitbreiding van deze Oriëntatie houd ik mij aanbevolen.

Leiden, november 1990

S.A. van den Berg,
kerndocent Sociale Psychologie,
Afdeling Onderwijs, NIPG TNO.

'Organizations keep people busy, occasionally entertain them, give them a variety of experiences, keep them off the streets, provide pretexts for story-telling, and allow socializing. They haven't anything else to give'.

(Karl E. Weick, 1979, p. 264)

1. INLEIDING

In het spreken over organisaties, is het een lastige opgave om tot ondubbelzinnige uitspraken te komen.

De organisaties waar wij deel van uitmaken, worden slechts ten dele door ons overzien en doòrzien. Organisaties worden soms als complex, dwingend, vervreemdend, spanningverhogend en onveranderlijk ervaren.

Als we zo spreken over organisaties, is het net alsof we het hebben over een ding, waar we tegenop kunnen lopen of dat we kunnen aanraken. Nu zal dat met de materiële neerslag van organisaties nog wel lukken (gebouwen, bureaus, machines etc.), maar daarmee hebben we de organisatie nog niet aangeraakt; die wordt gevormd door mensen, die met elkaar in een ingewikkeld proces betrokken zijn, en daar soms ook nog plezier aan beleven.

Waarom? Dan spreken we over de doelen van mensen en organisaties. Doelen van wie? Steeds stuiten we op het dubbelzinnige gegeven dat organisaties enerzijds dingmatige eigenschappen vertonen, maar dat anderzijds die eigenschappen resulteren uit een optelling, vermenigvuldiging of kwadratering van het onderling (tegen-)streven van groepjes mensen. En het zijn mensen die elkaar in een houdgreep kunnen houden, door het in stand houden van allerlei vicieuze cirkels van inefficiënt of ineffectief samenwerken (Masuch, 1984).

Toch ligt in principe aan iedere organisatie hetzelfde elementaire gegeven ten grondslag dat aanwezig is in veel simpeler zaken als een vakantietocht regelen of een huis bouwen, nl. dat een aantal activiteiten in een min of meer planmatige vorm wordt gegoten, dat er een zekere stelselmatige opbouw ontstaat.

Bij het organiseren van menselijke handelingen en activiteiten vindt - met het oog op bepaalde doelen, min of meer bewust en systematisch - coördinatie plaats tussen (deel)handelingen en gedragingen of taken van meerdere, op deze doelen betrokken, mensen.

Bij organisatie is altijd sprake van 2 of meer personen, waarbij die personen in ongelijke mate bijdragen aan de doelstelling, structurering en controle daarop.

Organisatie staat tegenover: chaos, toeval en willekeur; organisatie dient in principe ordening, overzicht en voorspelbaarheid te scheppen.

Het duurzame resultaat van organisatie van menselijke activiteiten gaat een eigen leven leiden en krijgt daarmee ook in zekere zin een dingmatig karakter.

Het zou echter onjuist zijn allerlei organisatiefenomenen als zodanig te bekijken, dat zou ons het zicht ontnemen op hoe die fenomenen het produkt zijn van menselijke acties en interacties.

Karl Weick schreef 'The social psychology of organizing' (1979), een boek dat een verfrissende en onconventionele kijk biedt op organisaties.

Hij stelt:

'The word organization is a noun, and it is also a myth. If you look for an organization you won't find it. What you will find is that there are events, linked together, that transpire within concrete walls and these sequences, their pathways, and their timing are the forms we erroneously make into substances when we talk about an organization.

Just as the skin is a misleading boundary for marking off where a person ends and the environment starts, so are the walls of an organization. Events inside organizations and organisms are locked into causal circuits, that extend beyond these artificial boundaries' (p. 88).

Het soort doelen dat een organisatie nastreeft heeft invloed op de wijze waarop de organisatie intern zal zijn opgebouwd.

De doelen van een leger leiden tot een andere structuur en functioneren dan de doelen van een plasticsindustrie of kruisorganisatie.

De doelen van een organisatie hebben betrekking op haar leden en op de omringende omgeving.

Een organisatie kan men niet los zien van relaties tot de omgeving.

Dit uitgangspunt wordt sterk benadrukt door de open systeemtheorie van organisaties.

In de klassieke managementtheorieën lag het accent voornamelijk op hoe men binnen de organisatie tot heldere en efficiënte coördinatie kon komen, zonder dat men zich veel bekommerde om de relaties tot de omgeving. Dit uitgangspunt heeft zijn economische en historisch-maatschappelijke oorzaken.

De laatste 50 jaar nl. is het interne functioneren van organisaties zeer complex geworden niet alleen door technologische revoluties en verwetenschappelijking van het management enerzijds, maar ook door een grotere afhankelijkheid van de markt, economische golfbewegingen, protectie en staatspolitiek, internationale politieke verhoudingen e.d. anderzijds. De stand van de organisatiekunde is ook een weerspiegeling van deze historische ontwikkelingen.

Daarom is het juist te beginnen met een samenvattend historisch overzicht van het denken over organisaties (hfdst. 2). Eén benadering hieruit is het systeem-denken.

Deze benadering biedt een vruchtbare optiek voor het bestuderen van organisaties intern en in relatie tot hun omgeving, en heeft als basis gediend voor de indeling van de verdere hoofdstukken in deze Oriëntatie.

Na het historische overzicht volgen dan twee citaten van Kolb e.a. (1979): eerst resp. een beschrijving van organisaties als open systemen, daarna van de open systeem benadering met betrekking tot organisatorische gezondheid (hfdst. 3).

Vervolgens wordt de organisatie in relatie tot haar omgeving en het interne functioneren van organisaties op verschillende niveau's uitgewerkt (4 t/m 9).

In het tweede deel, 'Organisatieverandering', komt aan de orde hoe organisaties veranderen en te veranderen zijn, welke barrières daarbij ontstaan en hoe men daar op kan reageren.

2. HOOFDLIJNEN IN HET DENKEN OVER ORGANISATIES

Een historisch overzicht van de organisatiekunde start meestal met het 'scientific management' (=wetenschappelijke bedrijfsvoering) als eerste wetenschappelijk onderbouwde poging om het productieproces rationeel te organiseren.

Deze stroming begon aan het begin van de 20^e eeuw, en werd gevolgd door een aantal reacties hierop: de 'human-relations'-benadering, het revisionisme, en het contingentie-denken over organisaties. Wij komen op elk van deze stromingen terug in dit hoofdstuk.

Het denken over organisaties moet echter veel ouder zijn als men de geschiedenis beziet. Wij maken gebruik van De Wilde (1986) voor een beknopt overzicht van de ontwikkeling in het organisatiekundig denken, dat teruggaat tot in de verre oudheid. Aan zijn overzicht ontleen wij o.a. het volgende.

Het bouwen van pyramides in Egypte is b.v. volstrekt ondenkbaar als daar niet een vernuftig stelsel van planning en disciplineren bij zou zijn gebruikt.

Ook de uittocht uit Egypte was het resultaat van een ingenieus organisatieproces, voorbereid en uitgevoerd door Mozes, die daar bij adviezen volgde '....van zijn schoonvader Jethro op het gebied van personeelsselectie, training en organisatie' (p. 115). Van de Grieken zijn de eerste ideeën over politieke bestuursvorming en democratie afkomstig, die nu nog grote invloed doen gelden.

Verder is de geschiedenis volgeschreven met veroveringen en bezettingen, waarbij ongetwijfeld ingewikkelde militaire organisatievormen moeten zijn gebruikt (strategieën).

Ook de Romeinen leverden talrijke bestuurlijke en juridische ideeën, die de basis werden voor allerlei militaire en rechtskundige structuren, en die nu nog doorwerken.

Veel organisatorisch denken betrof in die tijd staatsvorming en politiek. Er zijn natuurlijk vele historische voorbeelden van ook andere organisaties: de RK-kerk, de gilden als eerste professionele organisaties, de Verenigde Oostindische Compagnie, en ongetwijfeld zijn er vele bronnen uit die tijd waarin deze organisaties werden beschreven.

Maar het echt wetenschappelijke (d.w.z. beschrijvend, vergelijkend en abstrahe-
rend) denken over organisaties is begonnen aan het eind van de 19^e eeuw, na de
komst van in die tijd volstrekt nieuwe produktie-organisaties op grote schaal,
een proces dat werd ingezet door de komst van de stoommachine, die mechanisa-
tie en arbeidsdeling mogelijk maakte ('industriële revolutie').

Grote aantallen mensen waren hiervoor nodig en trokken van het platteland weg
(migratie). Meestal werd de militaire organisatievorm in fabrieken toegepast,
men had immers geen ander model. Arbeidsdeling deed haar intrede.

Er kwamen publicaties over 'management' en 'managers' (Von Clausewitz schreef
over het leiden van een leger, Babbage schreef over het gebruik van machines en
de daarbij passende organisatie van mensen).

Ook ontstond er aandacht voor de verhouding tussen leiding en arbeiders (Je-
vons). Het is bijna niet te geloven dat De Wilde de naam van Karl Marx hier niet
noemt (ook niet in het register!). Dit was tenslotte degene die over het latente en
mogelijk manifeste conflict tussen de factoren kapitaal (eigenaar, management)
en arbeid schreef. Alles wat met machtsverhoudingen in organisaties te maken
heeft, en met de komst van vakbonden, is immers niet te beschrijven zonder
Marx en Engels hierbij te noemen. En beiden hadden hierbij niet alleen politie-
ke, maar vooral ook wetenschappelijke pretenties!

Wetenschappelijke bedrijfsvoering

Zoals gezegd: met de eeuwwisseling kwam er een toenemende invloed van de
wetenschap. Een paar namen moeten hier genoemd worden.

Max Weber (Wirtschaft und Gesellschaft, 1921) beschreef het model van de bu-
reaucratische organisatie en de hieraan ten grondslag liggende principes. De ide-
ale bureaucratie heeft de volgende kenmerken:

1. vaste competentieverdeling tussen beambten;
2. er is een vaste beambten-hiërarchie;
3. de uitvoering van het werk gaat via algemene en gedetailleerde regelingen;
4. alle gegevens worden in schriftelijke stukken vastgelegd.

Bureaucratische organisatie bevordert de doelmatigheid van het bestuur, en het
biedt objectieve zekerheid voor de burger als klant door het naleven van de re-
gelingen.

Dus geen voorkeursbehandeling of favoritisme, maar gelijkheid in behandeling. Dit is met name de reden waarom veel overheidsinstanties bureaucratisch georganiseerd zijn.

Frederic W. Taylor (Principles of scientific management, 1911) zocht naar verhoging van de efficiency door wetenschappelijk verantwoorde analyse en onderzoek van de manier van produceren.

'Een bedrijfsleider moest volgens hem niet optreden als koetsier die met zijn zweep de paarden tot grotere inspanning opjaagt, hij diende zich een veel bredere, meer omvattende visie eigen te maken over zijn taak in de organisatie waarbij plannen, organiseren, toezicht op de uitvoering en controle op de resultaten zichtbaar worden' (De Wilde o.c., p. 140)

Taylor ontwikkelde hiervoor de zgn. 'time-and-motion-studies', waarbij werkhandelingen nauwkeurig werden geregistreerd met de stop-watch.

De volgende vier principes stelde Taylor op als grondgedachten van 'scientific management'.

1. Ontwikkel een wetenschappelijke kennis over elk onderdeel van menselijke arbeid ter vervanging van de verouderde natte-vinger methode.
2. Selecteer een arbeider op wetenschappelijk verantwoorde manier en ga hem trainen, geef hem onderwijs en zorg dat hij zich kan ontwikkelen. In het verleden koos die arbeider zo goed mogelijk zijn eigen werk en trainde zichzelf.
3. Werk van harte samen met de mensen om te zorgen dat het werk gedaan wordt in overeenstemming met de wetenschappelijke uitgangspunten die werden ontwikkeld.
4. Er moet gestreefd worden naar een vrijwel gelijke verdeling van werk en verantwoordelijkheden tussen de leiding en de arbeiders. De leiders doen al het werk waarvoor zij meer geschikt zijn dan de arbeiders. In het verleden werd al het werk en het grootste deel van de verantwoordelijkheid naar de arbeiders afgeschoven' (De Wilde, o.c., p. 143)

Henri Fayol (Administration industrielle et générale, 1925) formuleerde algemene managementtheorie.

De volgende vijf taken zijn managementtaken: plannen - organiseren - commando voeren - coördineren - controleren.

Zijn theorie was gebaseerd op de volgende veertien uitgangspunten:

1. arbeidsverdeling (is natuurlijk verschijnsel);
2. gezag en verantwoordelijkheid;
3. discipline;
4. eenheid in commando (ieder heeft slechts één baan);
5. eenheid van richting;
6. ondergeschikt zijn van persoonlijke belangen aan het algemeen belang;
7. beloning (redelijk naar inspanning);
8. centralisatie (is natuurlijk);
9. getrapte hiërarchie;
10. orde (ieder kent zijn plaats);
11. rechtvaardigheid;
12. de zekerheid van vaste aanstelling voor het personeel;
13. initiatief (grote kracht van het zaken doen);
14. saamhorigheid (betekent kracht).

Human Relations: de menselijke factor in het werk

Het Hawthorne onderzoek (1927-1947) stond in de traditie van het scientific management: onderzoek van arbeidsprestaties onder invloed van arbeidsomstandigheden. Men ontdekte dat bij het variëren van verlichtingssterktes het productiepeil bleef stijgen, ook bij een uiterst geringe lichtsterkte. Dit was onverklaarbaar en Elton Mayo ontdekte en demonstreerde dat objectieve, logische factoren bij de productie-efficiency veel minder belangrijk waren dan subjectieve, gevoelsmatige factoren.

Bij al deze experimenten kregen mensen nl. persoonlijke aandacht (zij werden voortdurend gevolgd en geïnterviewd!), en die deed de productie stijgen!

Dit was het begin van de human-relations-beweging in het organisatiekundig denken. Later ontstond daar kritiek op: de menselijke factoren waren zeker van belang bij efficiëntie en effectiviteit, maar invloeden door een andere manier van produceren werden buiten beschouwing gelaten. Bovendien: een harmonieuze groep hoeft niet altijd een hoog produktieniveau te hebben.

Revisionisme

Dit ontstond uit kritiek op de human-relations beweging. Revisie was nodig: scientific management handelde over een organisatie zonder mensen, de human-relations-benadering over mensen zonder organisatie (Bennis). Grote invloed binnen het revisionisme had A.H. Maslow, met zijn theorie over een hiërarchie van menselijke behoeften, van vijf niveaus:

1. primair, fysiologisch : eten, drinken, slapen, kleding, rust;
2. zekerheid : onderdak, bescherming, het hebben van werk;
3. acceptatie : als mens, als lid van een groep;
4. erkenning : op grond van kennis, zelfstandigheid, maatschappelijk aanzien;
5. zelfontwikkeling : leveren van prestaties, dragen van verantwoordelijkheid, gezonde rivaliteit, creativiteit.

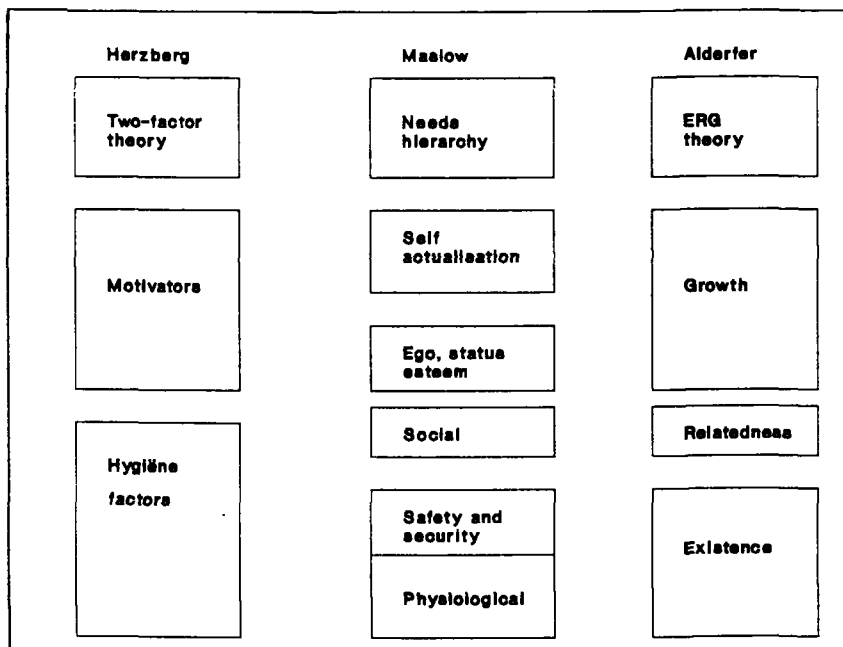
Bevrediging van hogere veronderstelt bevrediging op lagere niveaus.

Herzberg ontwikkelde hierop een variant met het onderscheid tussen motivatie-versterkende factoren ('satisfiers') (4 en 5) en ontevredenheid-scheppende factoren ('dissatisfiers') (1,2 en 3). Afwezigheid van motivatie-versterkende factoren hoeft niet zonder meer tot ontevredenheid te leiden. Het tegemoetkomen aan ontevredenheid-scheppende factoren bevordert ook niet onmiddellijk een hogere motivatie, maar is van belang i.v.m. de goede sfeer in de organisatie. Dissatisfiers en satisfiers zijn nl. niet elkaars tegenpolen.

Satisfiers hebben te maken met prestaties willen leveren, het werk zelf, verantwoordelijkheid en vooruitgang: het zijn de motivatoren. Dissatisfiers zijn de noodzakelijke condities voor succesvolle motivatie: goede fysieke omstandigheden, het bedrijfsbeleid, het leidinggeven, relaties tussen mensen e.d., de zgn. maintenance of hygiëne factoren.

Kakabadse e.a. (1987) voegen er nog de verwante theorie van Alderfer aan toe: Existence, Relatedness en Groei (ERG) in het volgende overzicht:

Figuur 1: Overzicht motivatietheorieën (Bron: Kakabadse e.a., 1987)



Tot slot McGregor (The human side of enterprise, 1957) die twee tegengestelde visies op menselijk gedrag ontwikkelde: een theorie X, zoals de meeste organisaties functioneerden, en een theorie Y met uitgangspunten voor goede samenwerking tussen mensen.

Theorie X gaat uit van de opvatting dat de mens

- . lui is
- . niet wil werken
- . niet wil denken
- . niet kan denken
- . alleen in geld verdienen geïnteresseerd is.

Theorie Y gaat uit van de opvatting dat de mens

- . wil werken
- . beloond wil worden in de vorm van zelfrespect en in mindere mate in geld
- . verantwoordelijkheid zoekt
- . vindingrijk is
- . verbeeldingskracht heeft
- . creatief is.

De theorie bevat verborgen mensbeelden achter verschillende soorten van leidinggeven.

Contingentie- en situatiebenadering en open-systeemtheorie (vanaf ± 1960)

De contingentie- en de situatiebenadering gaan er vanuit dat er geen universeel geldende oplossingen voor organisatorische problemen zijn, maar dat in elke specifieke situatie keuzen moeten worden gemaakt om problemen op te lossen.

Tot dan toe was er vooral de neiging om de 'beste manier' van organiseren te zoeken, zowel in het scientific management, als in de human relations en revisio-nistische benadering.

De omgeving van de organisatie of afdeling, de context ervan, of het systeem waarin het functioneert, wordt nu in de theorievorming betrokken. Organisaties worden gezien als open systemen in een meer of minder homogene resp. stabiele omgeving. De organisatie dient ook zelf als een systeem te worden beschouwd, met onderling samenhangende subsystemen en dient ook in het systeem van de omgeving te worden geanalyseerd.

Vanaf ± 1970: organisaties als mentale/sociale constructies

Peters & Waterman (1984) geven het volgende geschiedkundige overzicht (p. 124):

Figuur 2: Vier stadia van de theoretische evolutie en hun leidende theoretici
(Bron: Peters & Waterman, 1984)

	Gesloten systeem	Open systeem
Rationele acteur	I. 1900-1930 Weber Taylor	III. 1960-1970 Chandler Lawrence Lorsch
Sociale acteur	II. 1930-1960 Mayo <i>et al.</i> McGregor Barnard Selznick	IV. 1970-? Weick March

In het eerste quadrant horen, volgens het tot nu toe hier gepresenteerde overzicht: Weber, Fayol en Taylor. In het tweede de human relations benadering en het revisionisme: Mayo, Maslow, Herzberg, McGregor. In het derde de contingentiebenadering met Lawrence & Lorsch, Burns & Stalker.

In het laatste quadrant horen namen thuis als Weick, March en Morgan. Deze meest recente stroming wordt gekenmerkt door een visie op organisaties vanuit de optiek van de persoon, als sociale acteur, met al z'n beperkingen, zwaktes en irrationaliteiten. Dat betekent dat het streven naar één samenhangende organisatie-theorie is opgegeven. Metaforen worden gebruikt om aspecten van organisaties te verduidelijken (Morgan: *Images of Organization*, 1986): de organisatie als brein, organisme, machine, psychische gevangenis, etc.

Binnen deze stroming past ook de grote betekenis die aan organisatie-cultuur wordt toegekend. De organisatie is voortdurend onderhevig aan een snel wisselend extern krachtenveld. Informaliteit, individueel ondernemerschap en evolutie worden benadrukt (Peters & Waterman, o.c., p. 132). Met name Weick heeft zich afgezet tegen het gebruik van militaire metaforen als het om organisaties gaat. Dit soort beeldspraak spoort mensen aan organisatieproblemen met behulp van militaire mechanische analogieën op te lossen.

Weick en March stellen nieuwe metaforen voor: o.a. zeilen, speelsheid, frivoliteit, vuilnisbakken, markten, primitieve stammen e.d.

Deze laatste stroming opent de weg naar creatief denken over organisatieproblemen, i.t.t. het rationele zoeken naar de omvattende logische theorie over organisaties, die alle recepten en oplossingen bevat (Morgan: *Creative Organization Theory*, 1989).

Ter afsluiting:

De ontwikkeling van het organisatiekundig denken heeft een dialectisch karakter, van stroom en tegenstroom, zoals bleek. De laatste stroming is niet het laatste antwoord.

Ook is het interessant de actuele organisatie-theorie steeds te bezien tegen de achtergrond van economisch-conjuncturele ontwikkelingen op mondiaal niveau. Voor een deel is organisatie-theorie de neerslag van wetenschappelijk gefundeerde inzichten, voor een ander deel wordt het gevormd door trends met een ideologisch, soms modieus karakter, passend bij de economisch-technische wensen en mogelijkheden van de betreffende tijd.

3. OPEN-SYSTEEM BENADERING VAN ORGANISATIES

David Kolb e.a.: Organizations as Open Systems (1984, p. 442 e.v.), een citaat:

'This dramatic increase in the interdependency of organizations with their environment has increased the need for organization and management theories that describe how organizations adapt and survive in their environment. Perhaps the most promising theoretical approach to date comes from general systems theory. This approach, which began in biology, has identified common organizational characteristics in all living systems - from the single cell to society.

From this perspective, the central characteristic of living systems at all levels is that they are open to their environment - they take in matter/energy and information from the environment, transform it in some systematic way, and return it to the environment by means of information or matter/energy output. In a factory the raw materials and human labor are the input, the patterned activities of production are the transformation of matter/energy, and the finished product is the output. Maintaining the system requires continued inputs which in social systems depends in turn on the product or output. Thus, in a successful system the outputs furnish new matter/energy for the initiation of a new cycle. The auto manufacturer sells the firm's products and by so doing obtains the means of securing new raw materials, compensating the labor force and refining production technology, thereby assuring the continuation and growth of the organization. In addition, systems require an information return in the form of negative feedback, which allows the system to correct deviations from its goals. For the manufacturer this information takes the form of sales figures, return of poor-quality products, return on investment, and so on.

With this overview of open-systems theory, let us now examine the basic components of an open system (see Figure 18-1).

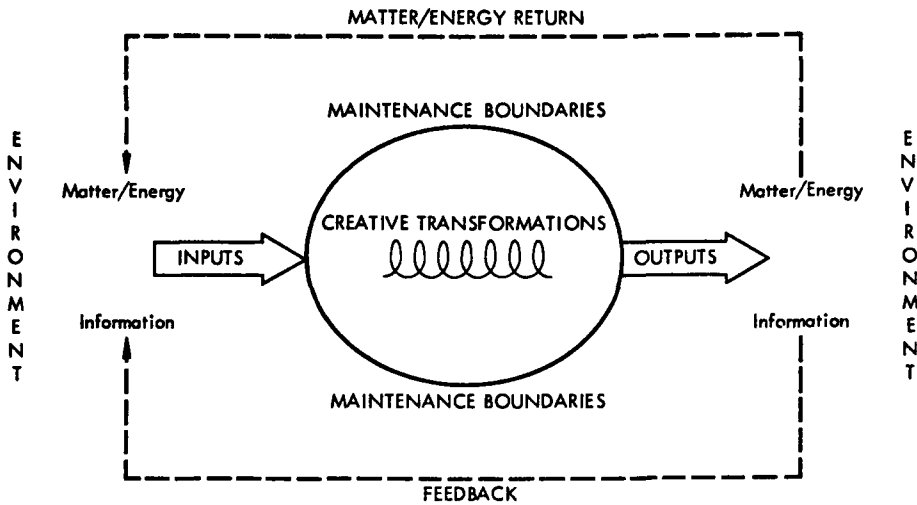


FIGURE 18-1 Components of an Open System

1. **Definition of 'system'.** First, we must understand what is meant by the concept 'system'. Basically, a system is a set of units or elements that are actively interrelated and operate in a regular fashion as a total entity. The importance of this definition is that it focusses on processes of relationship and interdependence among structural components rather than on their constant attributes.
2. **Closed vs. open systems.** Theoretically, a closed system has totally impermeable boundaries and receives no matter/energy or information from the environment and exports no matter/energy or information to the environment. No such systems exist in nature. Thus, systems are only relatively open or closed, depending on the extent of a continuing flow of matter/energy and information between the system and the environment.
3. **Inputs.** Inputs in organizational systems are matter/energy in the form of raw materials, human labor, power, and so on, and information in the form of data about the environment, knowledge of production techniques, and so on. Organizational systems have input subsystems to cope with the input process, e.g., personnel departments to hire and train workers, supply departments for production materials, and market research groups for analyzing market data.

4. **Creative transformations.** Through work processes of various kinds, inputs are transformed into outputs by means of transformation subsystems—energy is transformed, products are created and produced, information is analyzed, people are trained, services are organized. The basic tendency in systems is for these transformation subsystems (as well as input and output subsystems) to become more differentiated and specialized, requiring successively higher levels of integration and coordination to hold the system together.
5. **Outputs.** System outputs include products, knowledge, or services useful to the system's survival and waste. In organizations, these outputs are managed by output subsystems, such as sales or pollution control.
6. **Maintenance boundaries.** Systems develop maintenance boundaries to control input and output processes and define the system's identity. In some cases these boundaries are physical, such as a fence around a plant to keep out unauthorized personnel or to prevent pilferage. Boundaries are also symbolic, as in the case of bookkeeping systems for transferring money into and out of the organization. More intangible are cultural/psychological boundaries, such as norms for membership and inclusion in the system.

Systems vary in how permeable their boundaries are—on how open or closed they are.

Prisons, for example, are relatively closed organizational systems physically, symbolically, and culturally, while a community organization such as the YMCA is more open.
7. **Matter/energy returns.** According to the second law of thermodynamics, all systems have a tendency toward entropy or maximum disorganization and disorder. Thus, to survive, systems must achieve a steady state by taking in inputs of higher complexity than their outputs. In this way the system acquires energy for the transformation process, for internal repair and for reserves to ensure a comfortable survival margin.

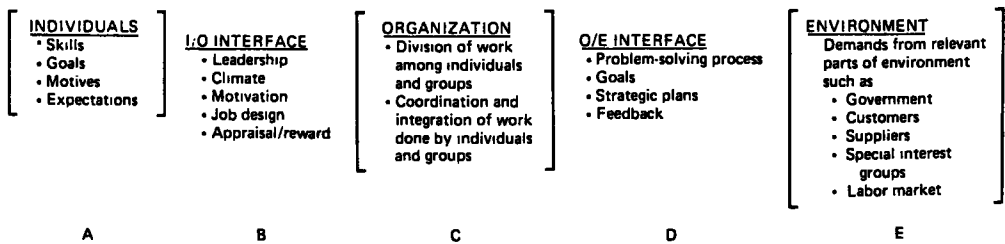
For example, an organization buys coal, transforms it to ashes, and uses the energy released to produce products that are sold, thus providing resources for the acquisition of other resources the system needs and profits for the organization.
8. **Feedback.** In order to control its activities and maintain a steady state, a system needs feedback from its environment to alert it to deviations from its course (called negative feedback). A thermostat controlling room temperature is a simple example of this negative feedback process. In complex organizations and environments, identifying and analyzing the information needed to control systems processes is much more multifaceted and complex. Without adequate negative feedback controls, no system will survive.

9. The environment. In general systems theory the environment of a system includes the suprasystem or systems of which it is a part. The body is the suprasystem of the heart, defining relationships among the heart and other organs. Organizational suprasystems include the community and the wider society of which it is a part. These suprasystems define the organization's physical, economic, political, and social relationships with other subsystems of the society'.

David Kolb e.a.: Organizational Health and Open-Systems Approach to Organizations (1984, p. 461 e.v.), tweede citaat:

'It is increasingly clear that there is no longer 'one best way' to organize and manage. The appropriate organization structure and management depends on the demands of the organization's environment. The tasks it must accomplish, and the people who are its members. Modern organizations must, in other words, be viewed as open systems. In this view, organization effectiveness is governed by three major factors - the individuals who make up the organization, the organization itself, and the environment the organization exists in.

Effective management of the interfaces between these factors - between the individual and the organization and between the organization and its environment - is central to organizational success. Figure 18-2 illustrates this model of organizations.



*Note: The letters A through E refer to the accompanying text.

FIGURE 18-2 The Open System View of Organizations*

- A. The major input resources to an organization are its human resources. People bring to their jobs a diversity of skills, needs, goals and expectations. They are socialized into the organization through its personnel recruitment, hiring procedures and job experiences.
- B. The interface between the individual and the organization is critical to the full utilization of human resources. The individual and the organization establish a 'psychological contract'. The individual member expects to make certain contributions to the organization and to receive certain rewards in return. The organization expects to provide certain rewards to the individual in return for certain contributions. It is at this interface between the individual and the organization that issues such as leadership, organizational climate, job motivation, job design, and the appraisal/reward process become important.
- C. The organization itself provides the major transformation or throughput function. Individual and group tasks are identified and assigned according to the demands of the organization's technology; this leads to division of labor or specialization. However, specialization creates an equally important requirement to integrate the work of individuals and the various groups in which they work. It is here that such variables as job clarity, delegation of work and responsibility, decision making, communications, and conflict management become important.

- D. An organization exists to act upon the environment, to have certain transactions with the environment. The desired nature or effect of these transactions defines the mission and goals of the organization. Feedback from the environment is required to determine the quality of these transactions, or how effectively the organization is performing its mission. This critical interface between the organization and its environment is defined by the problem-solving process that determines the organization's goals and strategic plans, and the feedback procedures which the organization uses to measure its impact on the environment.
- E. The environment impacts on the organization in many ways. For example, within many organizations today, governmental agencies are demanding changes in employment practices. This demand clearly has an influence on the individuals who are brought into the organization (A); and upon the appropriate form of organization (C). Special interest groups (e.g., environmental protectionists) can and do have an impact on organizational goals (E) and the human resources available to the organization (A).

The open-systems model helps to describe an effective organization. An effective organization is one which is able to accomplish the following. It attracts skilled and motivated individuals (A) and manages them in such a way as to increase their skills and motivation (B). It separates tasks and allocates them to appropriate individuals and groups (C) without producing gaps and overlaps (i.e., the authority structure produces clear assignment of authority and responsibility). It develops effective formal and informal work units (C). It effectively coordinates the work of different individuals and groups (C). It has an effective problem-solving procedure for setting and reviewing goals and plans (D).

It has clearly defined and well-communicated goals and plans which reflect the organization's basic mission and which are based on a careful analysis of the demands of relevant parts of the environment (E), and it obtains and uses feedback from the environment to evaluate effectiveness (D). More specifically, the following characteristics of organizational health or effectiveness can be identified*.

These dimensions are much like the 'vital signs' (e.g., temperature, pulse rate, blood pressure) a physician would diagnose. Their main value is that they signal a potential problem somewhere in the system, although they do not, in and of themselves, represent a complete diagnosis of specific organization problems.

* Adapted from Richard Beckhard, *Organization Development: Strategies and Models* (Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., Inc., 1969), pp. 10-11

1. The organization and its parts see themselves as interacting with each other and with a larger environment. The organization is an 'open system'.
2. The total organization, the significant subparts, and individuals manage their work against goals and plans for achievement of these goals.
3. Form follows function (the problem, or task, or project, determines how the human resources are organized).
4. Decisions are made by and near the sources of information regardless of where these sources are located on the organization chart.
5. There is a minimum amount of inappropriate win/lose activities between individuals and groups. Constant effort exists at all levels to treat conflict and conflict situations as problems subject to problem-solving methods.
6. There is a shared value, and management strategy to support it, of trying to help each person (or unit) in the organization maintain his (or its) integrity and uniqueness in an interdependent environment.
7. Communication laterally and vertically is relatively undistorted. People are generally open and confronting. They share all the relevant facts, including feelings.
8. There is "high" conflict (clash of ideas) about tasks and projects, and relatively little energy is spent in clashing over interpersonal difficulties, because they have been generally worked through.
9. The reward system is such that managers and supervisors are rewarded (and punished) comparably for all of the following:
 - a. Short-term profit or production performance.
 - b. Growth and development of their subordinates.
 - c. Creating a viable working group.
10. The organization and its members operate in "action-research" way. General practice is to build in feedback mechanisms so that individuals and groups can learn from their own experience.'

Tot zover tweemaal David Kolb e.a.

Tot slot hier enkele praktische voorbeelden van hoe met de systeemtheorie op creatieve wijze organisaties kunnen worden geanalyseerd.

Het eerste is wederom ontleend aan Kolb, Rubin & Mc Intyre (1984, p. 448). Het is een manier om het interne functioneren van een organisatie te analyseren. Een 48-tal trefwoorden wordt geboden waarmee de eigen organisatie te lijf kan worden gegaan. Mocht dit overzicht niet compleet zijn dan kunnen variabelen toegevoegd worden.

Die trefwoorden zijn:

01 ARCHIT./FYSIEKE FACILITEITEN	02 FINANCIËN	03 LOOPBAAN-ONT- WIKKELING
04 CLIQUE/BLOKVORMING	05 RELATIES 'NAAR BUITEN': PR	06 COMPENSATIE- VOORDEELTJES
07 CONFLICTEN	08 CONTROLE-PROCES	09 KOSTEN
10 CULTUUR-WAARDEN/ OPVATTING/ GEWOONTEN	11 BESLUITVOR- MINGSWIJZEN	12 DOELMATIGHEID/ VERSPILLING
13 FORMELE GEZAGS- STRUCTUUR	14 FORMEEL INFOR- MATIESYSTEEM	15 FORMEEL BELONINGS- SYSTEEM
16 RELATIE MET OVERHEID	17 BEÏNVLOEDINGS- STIJLEN	18 INFORMELE COMMU- CATIEKANALEN
19 INFORMELE BELO- NINGEN	20 RELATIES TUSSEN AFDELINGEN	21 INTERPERSOON- LIJKE RELATIES
22 WERK- & ROLDEFI- NITIES	23 TEVREDENHEID MET BAAN	24 STIJL MANA- GEMENT

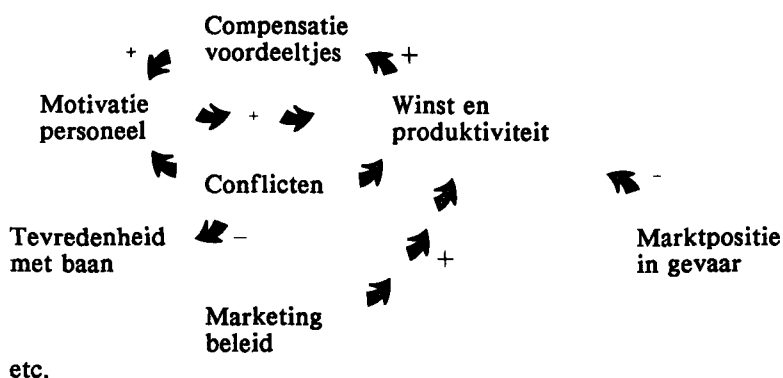
25 MARKTRELATIES	26 MOREEL/HOUDING PERSONEEL	27 MOTIVATIE
28 ORGANISATIE- SCHEMA	29 ORGANISATIE- KLIMAAT	30 WAARDERING OPTRE- DEN/UIT- VOERING
31 EIGENSCHAPPEN VAN PERSONEN	32 PLANNINGSPROCES	33 BELEID/ PROCEDURES
34 WIJZEN VAN PROBLEEMOPSPORING	35 PROBLEEMOPLOS- SINGSPROCES	36 WINSTEN
37 INVESTERINGS- OPBRENGST	38 DIENSTREGELING	39 SELECTIE- PROCEDURES
40 ORGANISATIE- DOELEN	41 TEAMFUNCTIO- NEREN	42 MIDDELEN TECHNOLOGIE
43 TIJDSHEMA'S	44 OPLEIDING/ TRAINING	45 VERLOOP/ VERZUIM
46 VAKBONDEN	47 WERKSTROMEN	48 OMVANG

49	50	51
52	53	54

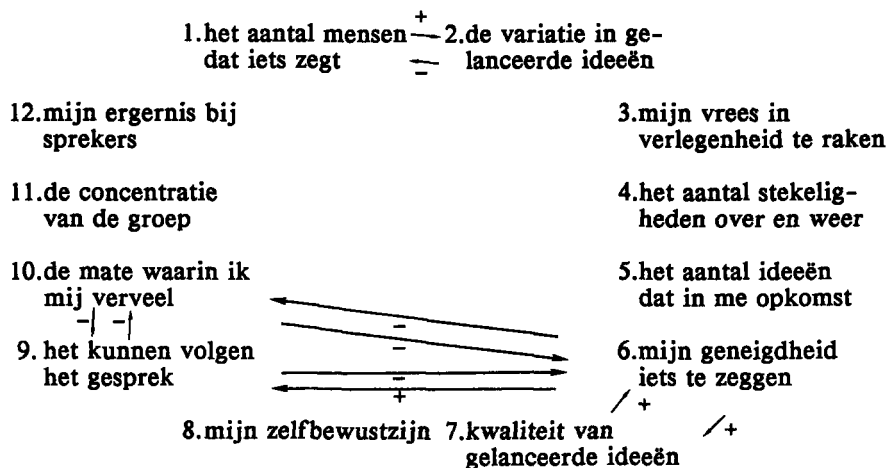
Bij elk trefwoord kan worden aangegeven wat in de eigen organisatie op dit punt gebeurt, niet goed functioneert of verbetering verdient.

De diagnostiek kan verder worden verdiept door gebruik te maken van ideeën van Weick, nl. door tussen kernvariabelen veronderstelde causale kringlopen aan te geven m.b.v. het plaatsen van pijlen die van een + of - teken zijn voorzien.

Bijvoorbeeld:



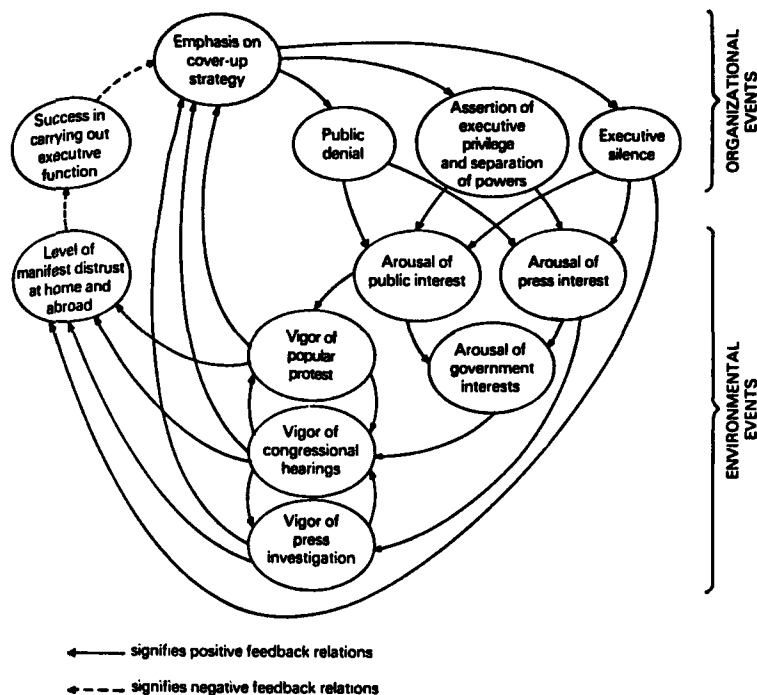
Karl Weick demonstreerde dit soort analyse oorspronkelijk aan de hand van het deelnemen aan groepsdiscussies of vergaderingen (o.c., p. 69 e.v.). Van een 12-tal variabelen wordt gevraagd deze in veronderstelde causale kringlopen te plaatsen, op basis van de eigen ervaring in groepsbijeenkomsten.



Zo'n diagnostiek en analyse kan eveneens de weg wijzen naar het doorbreken van vicieuze cirkels, of waar interventie gewenst zou zijn.

Tot slot nog enkele illustratieve voorbeelden van een vergelijkbare analyse, ontleend aan Morgan (1986). Het eerste is een analyse van de Watergate-affaire, een schandaal, ten gevolge waarvan destijds president Nixon het Witte Huis heeft moeten verlaten; het tweede betreft een context analyse van diverse vormen van energievoorziening.

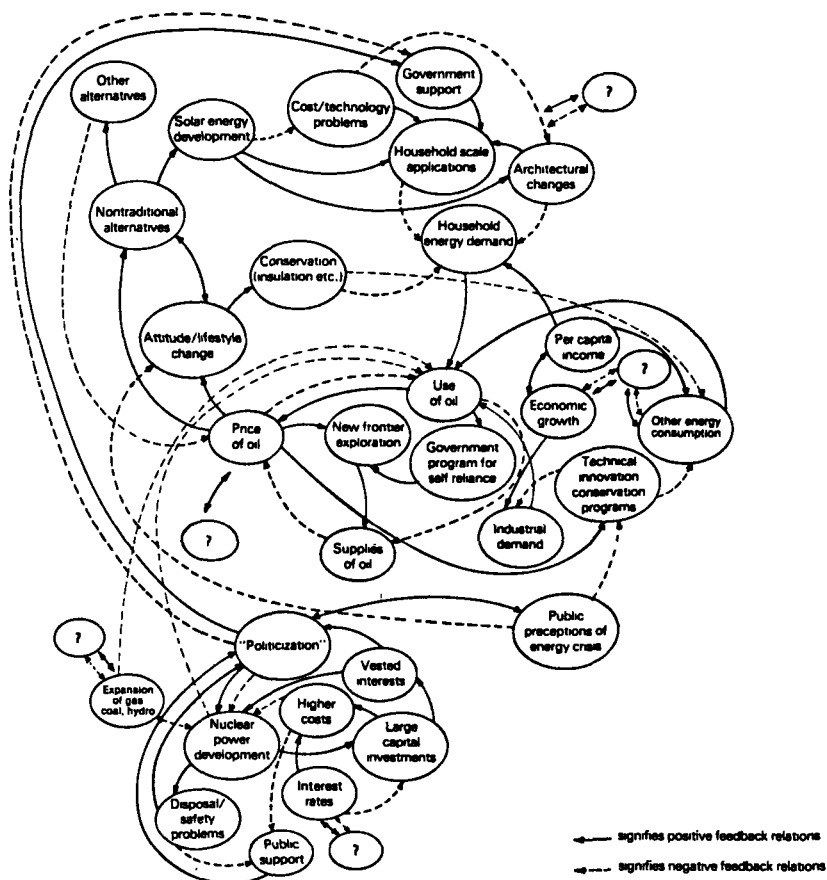
Figuur 3: The Watergate affair: positive and negative feedback in the Nixon White House (Bron: Miles, 1980; Morgan, 1986)



Een toelichtend citaat bij figuur 3:

'The focus here is on how an initial kick, in this case the Watergate burglary, can reverberate in a way that transforms the wider context of relations, in this case the Nixon White House and the scene of American politics. The example chosen is rather an extreme one, but does serve to illustrate how organizational processes are shaped by negative and positive feedback. Sometimes the overall system of relations achieves a state of balance or orderly change, while in other instances positive-feedback relations can dominate and lead to the complete breakdown in existing configurations of relations. Such was the case of the Nixon White House. Examples of such transformation are more common than we realize, and are often the product of very ordinary kinds of behavior. For example, competitive behavior where rivals attempt to outmatch each other - as when aggressive acts evoke further aggressive acts - often sends the situation out of control unless systems of negative feedback intervene. Hostilities between individuals, departments, organizations, and nations often result in this kind of breakdown. When we analyze situations as loops rather than lines we invariably arrive at a much richer picture of the system under consideration' (o.c., p. 252).

Figuur 4: Positive and negative feedback in the power industry (Bron: Morgan, 1986)



Een toelichtend citaat bij figuur 4:

'As the diagram shows, a network of positive and negative feedback loops links the fortunes of many seemingly discrete elements of the industry. Quite often energy plans, even at a national level, are based on the capacities and responses of individual industries - coal, hydro, oil, nuclear power, gas. The demand for energy is often treated as an autonomous factor, the function of the various industries being to respond in an economic way. The kind of contextual analysis presented (.....) allows one to arrive at a different way of formulating the dynamics through which the total system is evolving, and to formulate different corporate responses. It is possible to influence the pattern of relations generating demand as well as supply, and to design interventions that take advantage of the scope for collaborative action in the solution of shared problems' (o.c., p. 249 e.v.).

4. UITWERKING INDIVIDU-ORGANISATIE-OMGEVING

In het hiernavolgende geven we een uitwerking van een aantal elementen uit de organisatiekunde. Om hierin systematiek aan te brengen volgen we het hiervoor gepresenteerde schema van Kolb 'The Open System View of Organisations' (hfdst. 3) (en wel in omgekeerde volgorde):

- A. omgeving
- B. raakvlak organisatie-omgeving
- C. organisatie
- D. raakvlak individuen-organisatie
- E. individuen.

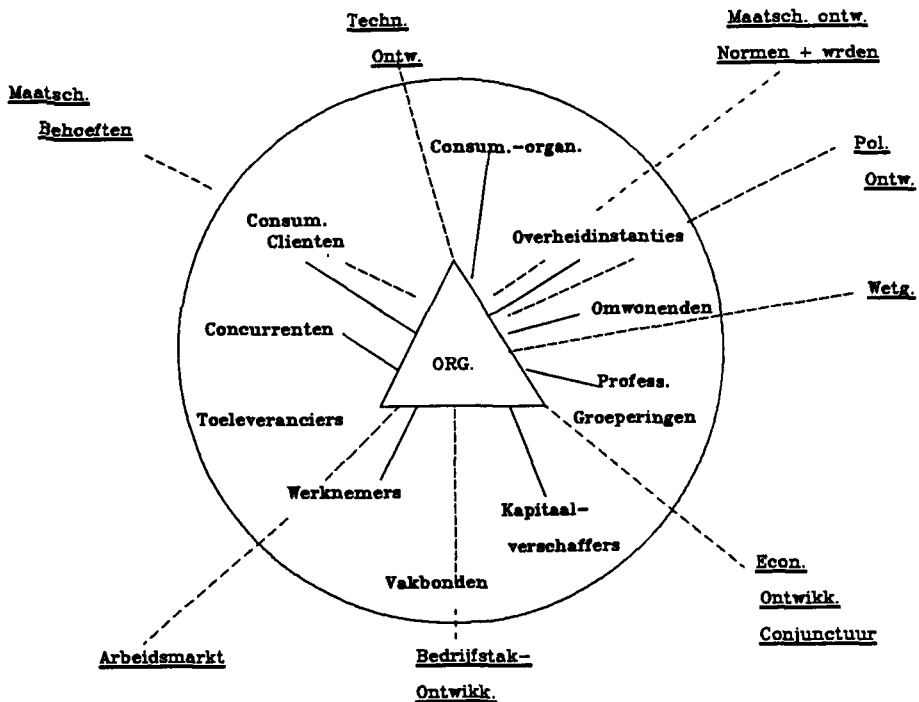
Een aantal begrippen zal hier in vogelvlucht de revue passeren. De beknopte aard van dit overzicht brengt met zich mee dat een selectie is gemaakt en dat niet diepgaand op elk facet afzonderlijk wordt ingegaan, maar dat volstaan wordt met het bieden van een breed perspectief op de wijze waarop we het functioneren van mensen in organisaties en van het functioneren van organisaties in hun omgeving, kunnen beschouwen. Wie zich verder wil verdiepen in deelaspecten zal gebruik moeten maken van bijgevoegde literatuurverwijzingen.

Allereerst nu de omgeving van de organisatie (hfdst. 5), vervolgens het raakvlak organisatie-omgeving (hfdst. 6), de organisatie zelf (hfdst. 7), het raakvlak individu-organisatie (hfdst. 8) en de individuen (hfdst. 9) in een organisatie.

5. OMGEVING

De maatschappelijke omgeving van een organisatie bestaat uit al die groepen en situaties, mensen en andere organisaties die voor de organisatie van levensbelang zijn, of die het bestaan van de organisatie beïnvloeden.

Figuur 5: Organisatie en omgeving: Situaties & Partijen (Naar: Keuning & Eppink, 1985)



5.1 De 'markt'

De meeste organisaties hebben te maken met een 'markt', of dat nu winstmakende (**profit-**) of niet-winstmakende (**not-for-profit-**) organisaties zijn. Het zijn al diegenen, mensen, instanties of doelgroepen die gebruik maken van wat de organisatie aanbiedt: automobielen, medische zorg, schoonmaak, psychotherapie, onderwijs of kruidenierswaren. De gebruikers bepalen of een aangeboden dienst of produkt wordt gewaardeerd.

5.2 Het 'publiek'

Ruimer dan de groepen directe gebruikers, is het publiek. Aan het publiek is het bestaan van een organisatie wel of niet bekend. Het publiek vormt zich een bepaald beeld van een organisatie, dat gunstig of ongunstig gekleurd is, en zal op grond hiervan een zekere bereidheid tonen van een produkt of van een dienst gebruik te maken. Onder het publiek vindt mond-op-mond-reclame plaats, en vormen zich potentiële doelgroepen of gebruikers.

Dit geldt ook voor die organisaties, waarvan mensen in sterkere mate afhankelijk zijn, zoals bijv. ziekenhuizen.

5.3 Politieke/wetgevende/bestuurlijke omgeving

Hoewel zowel profit- als not-for-profit-organisaties te maken hebben met de wetgeving en tal van uitvoerende instanties (belastingen bijv.), zijn met name de not-for-profit-organisaties direct afhankelijk van overheidsfinanciering en van de opdrachten die binnen de overheid op diverse niveaus (rijks-, provinciale en gemeentelijke overheid) worden gegeven.

Profit-organisaties zijn gedwongen zich continu op de markt te 'verkopen', iets dat dwingt tot grotere flexibiliteit, terwijl not-for-profit-organisaties veel meer moeten opereren tegen de achtergrond van een log functionerend overheidsapparaat, en veel minder afhankelijk zijn van een succesrijk optreden op 'de markt'.

5.4 Samenwerkende vs. concurrerende organisaties

Ook tot de omgeving van een organisatie behoren in de eerste plaats vanzelfsprekend de concurrerende organisaties met gelijke of verwante doelstellingen. Het gedrag van die organisaties bepaalt mede de marktpositie van de eigen organisatie.

In de tweede plaats zijn er de organisaties met wie men tot samenwerking of coalitievorming komt, ter versteviging van de eigen marktpositie, of met wie men om geheel andere redenen fuseert (bijv. RIAGG-vorming, Koepelorganisaties).

5.5 Arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt vormt het recruteringsgebied, waaruit de organisatie de mensen met de benodigde capaciteiten, scholing of ervaring werft. Het arbeidspotentieel dat een organisatie binnenhaalt is het belangrijkste bestanddeel van de organisatie-input, nl. de menselijke middelen met behulp waarvan doelen kunnen worden bereikt.

'De juiste mensen op de juiste plaats' te kunnen zetten brengt de noodzaak mee van een goed wervings-, sollicitatie- en selectiebeleid.

Een gespannen of verzadigde arbeidsmarkt heeft vanzelfsprekend invloed op het arbeidsaanbod, maar ook bijv. op de mate waarin binnen de organisatie van doorstroming, verloop of mobiliteit sprake is.

5.6 Technologische kennis/wetenschappelijke inzichten

Techniek en wetenschap, 'the body of knowledge', vormen een vanzelfsprekend onderdeel van de relevante omgeving.

Nieuwe produktiemethoden, automatisering, maar ook nieuwe inzichten over leiderschap en bedrijfsvoering in organisaties, om er slechts enkele te noemen, vormen gegevens die een organisatie ingrijpend kunnen doen veranderen.

De mate waarin een organisatie actief exploreert en inspeelt op nieuwe verworvenheden, inzichten of andere facetten van de omgeving is een kwestie van organisatiestrategie.

Dit komt in het volgende hoofdstuk aan de orde.

5.7 Sociaal-culturele omgeving

Hieronder kan worden verstaan het geheel van maatschappelijke omstandigheden en ontwikkelingen op een aantal onderling nauw samenhangende gebieden:

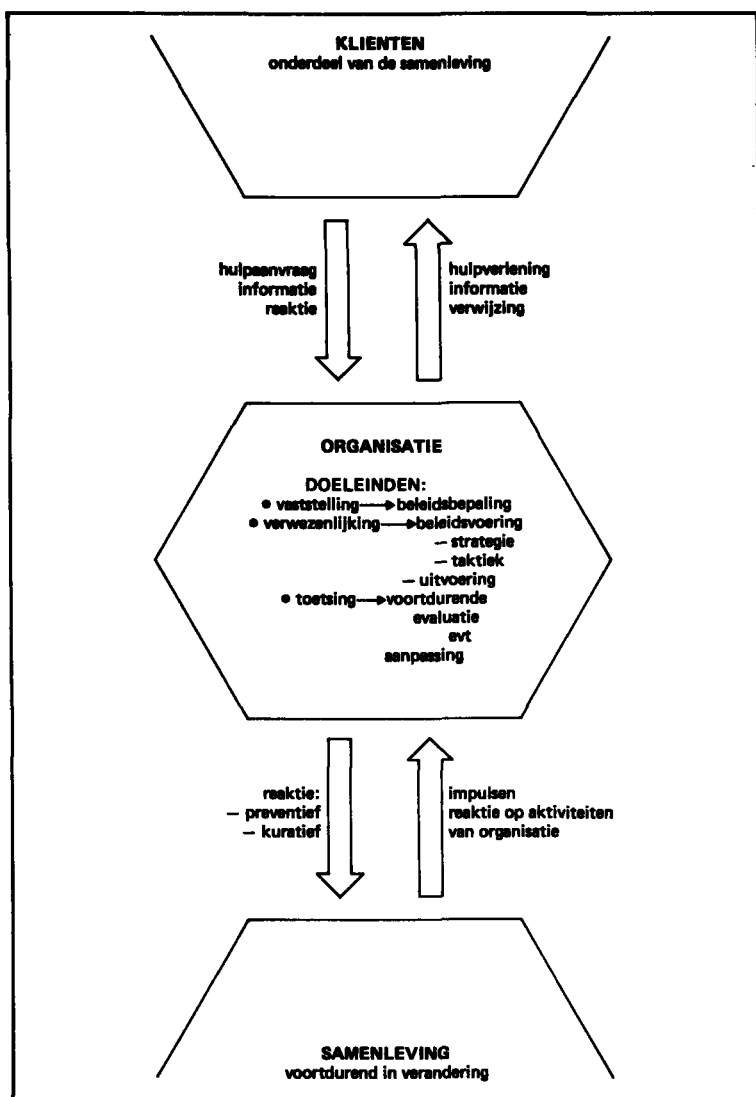
- a) economisch: fluctuerende economische trends, die directe invloed hebben op werkgelegenheid, loonpolitiek, welvaart, vraag naar produkten, marktkansen, etc.
- b) structureel: veranderingen in machtsverhoudingen op grote schaal: bijv. nivellering van inkomstenverschillen, medezeggenschap en medebeslissingsrecht; maar ook bijv. 'ontzuiling' van de samenleving.
- c) politiek: invloed van uiteenlopende politieke kabinetsoalities, verschuivingen in partijpolitieke stemverhoudingen in het parlement, tot uitdrukking komend in het directe politieke ingrijpen van regering en staatsapparaat.
- d) cultureel: veranderingen op het gebied van door mensen aangehangen normen, waarden en ideologieën bijv. de democratiseringsbeweging met in haar kielzog tal van actiebewegingen op het gebied van het milieu.

Het zal duidelijk zijn dat allerlei soorten hier geschetste ontwikkelingen van invloed zijn op de levenskansen van organisaties: talloze voorbeelden zijn er te noemen van hoe het veranderend tij van de laatste tien jaar (1980-1990) een reactie is geweest op het optimisme van de 60-er en 70-er jaren (welvaart; democratisering; sexuele revolutie). Soms hing dit nauw samen met soms een enkele uitspringende economische gebeurtenis, zoals een oliecrisis, die dit optimisme een gevoelige klap bezorgde. Dit werd de inleiding van een economische recessie, die tot allerlei 'no-nonsense' politieke maatregelen hebben geleid, en die tot in alle uithoeken van organisaties voelbaar zijn geweest.

6. RAAKVLAKE ORGANISATIE-OMGEVING

Van Harten (1976, p. 41) biedt het volgende schema om de relatie van een hulpverleningsorganisatie tot haar omgeving (i.c. de samenleving) te schetsen.

Figuur 6: Relatie samenleving - organisatie (Bron: Van Harten, 1976)



Het gaat hier om een organisatie voor maatschappelijke hulp- en dienstverlening. Duidelijk blijkt hoe belangrijk het formuleren van doeleinden, en het verwezenlijken en toetsen van het gevoerde beleid hierbij zijn. Die hebben nl. consequenties voor de gewenste en noodzakelijke interne organisatie.

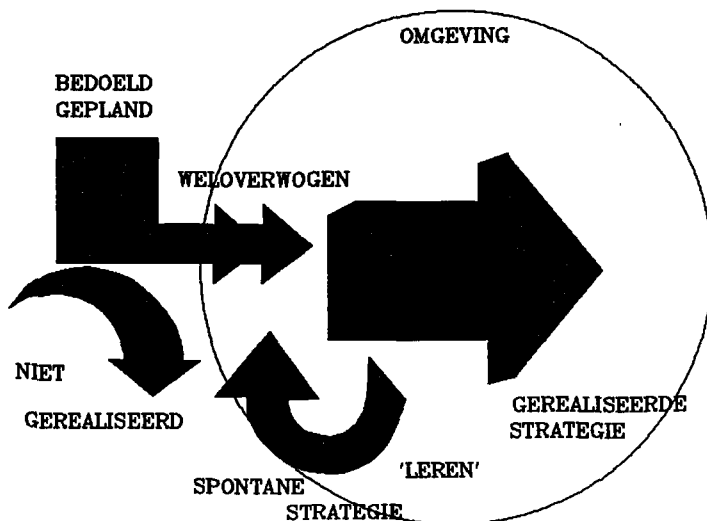
In de beleidsbepaling spelen strategie, taktiek, uitvoering en terugkoppeling een belangrijke rol.

6.1 Strategie

Met strategie wordt bedoeld hoe de organisatie zich op haar omgeving oriënteert met het oog op het zo gunstig mogelijk bereiken van haar doelen: hoe met de beschikbare middelen een zo optimaal mogelijk resultaat of rendement te verkrijgen. Botter (1981, p. 85): 'De strategische keuzen worden bepaald aan de hand van maatschappelijke mogelijkheden en getaxeerde kansen. Deze mogelijkheden liggen zowel buiten de organisatie (afzetmarkten, arbeidsmarkt, technologische stand van zaken) als binnen de organisatie (beschikbare middelen)'.

Mintzberg (1988) gaf het volgende inzichtelijke overzicht van hoe strategie in elkaar zit: ook leren door praktijk voedt de geplande en gerealiseerde strategie:

Figuur 7: Strategieontwikkeling (Naar: Mintzberg, 1988)



Strategische besluitvorming heeft consequenties voor het externe en voor het interne beleid van de organisatie.

Botter citeert Ansoff (1965), die onderscheid maakte tussen strategische besluiten, bestuurs- en beheersbesluiten (interne beleid gericht op doeltreffendheid), en operationele besluiten (gericht op doelmatig gebruik van middelen) (Botter, 1981, p. 86).

Een belangrijk strategisch besluit kan zijn het voornemen en de beslissing om een samenwerkingsverband aan te gaan. Hierover het volgende.

6.1.1 Strategie voor interorganisationale samenwerking

De Greve (1980, p. 127 e.v.) beschrijft een procedure hoe een idee om te gaan samenwerken kan worden omgezet in een strategisch redeneerprobleem.

Hierbij komt men, vóórdat men activiteiten onderneemt, tot een inschatting van kansen, gevaren, condities, nadelen, inspanningen, enz. van de samenwerking die men beoogt. Voor strategie heeft hij de volgende definitie: strategie is het gecalculeerde gedrag in nieuwe omstandigheden.

Die omstandigheden zijn nieuw ofwel omdat de expansie en/of vernieuwingsdrang niet (langer) binnen de organisatie bevredigd lijkt te kunnen worden, ofwel omdat het voortbestaan van de organisatie van buitenaf op een of andere wijze wordt bedreigd.

Om het strategieprobleem op te lossen wordt een redenering opgezet die uit 4 onderdelen bestaat:

- a. strategische observatie: registratie van min of meer objectieve feiten en omstandigheden die van invloed kunnen zijn;
- b. strategische evaluatie: beoordeling en waardering van onder a) gevonden feiten;
- c. strategische koersbepaling: uitzetten van alternatieve koersen; hieronder kunnen samenwerkingsstrategieën zijn, maar ook calculaties van hoe de omgeving zal reageren op bepaalde gedragingen;
- d. organisatorische vormgeving i.g.v. samenwerking: stijl van aanpak, beoogde omvang, ingebouwde ruimte voor wensen, minimale doelstellingen, etc.

Op deze wijze wordt enige systematiek en fasering aangebracht in pogingen om coalities met de buitenwereld aan te gaan.

6.2 Marktonderzoek

Commerciële organisaties zijn zeer geraffineerd in het vinden en/of creëren van afzetmarkten; nieuwe produkten worden op zodanige wijze gelanceerd dat er zelfs een behoefte aan ontstaat!

Not-for-profit-organisaties hebben van 'marketing' lange tijd een afkeer gehad.

De laatste jaren is echter 'welzijnsmarketing' in gebruik geraakt in not-for-profit-organisaties, een symptoom van het op de buitenwereld gericht raken van deze organisaties.

Dit gebeurde zonder twijfel onder invloed van de economische recessie.

Men wenst op de hoogte te zijn van:

- de mate waarin men gebruik maakt van de organisatie;
- of het aanbod bekend is;
- de beeldvorming en houdingen die bestaan onder het publiek;
- de mate waarin andere groepen gebruik zouden willen maken van aangeboden diensten, etc.

Wat is marketing?

Tettero en Viehoff (1983): kernprincipe van marketing van dienstverlening is dat wensen van de klant centraal staan in de wijze waarop de dienstverlening plaatsvindt.

Voor het marketingbeleid is het daartoe nodig dat wordt vastgesteld wat de aard van de dienstverlening is in samenhang met de uitgangspositie van de klant.

Kenmerkend voor diensten is:

- de ontastbaarheid;
- het samenvallen van productie en consumptie van een dienst;
- de afnemer produceert mee;
- de vergankelijkheid van een dienstaanbod;
- de persoonsgebondenheid.

Een klant baseert waardering en evt. 'koopgedrag' (zo daar sprake van kan zijn) op vele waarnemingen, bijv. van de fysiek/organisatorische setting en omgeving, van het personeel (bankemployee, bedrijfsarts, reisbureau-hostess, jeugdarts, een secretariaat) en van de waarnemingen door andere 'gebruikers' en 'potentiële afnemers' in de markt aanwezig en van beschikbare alternatieven.

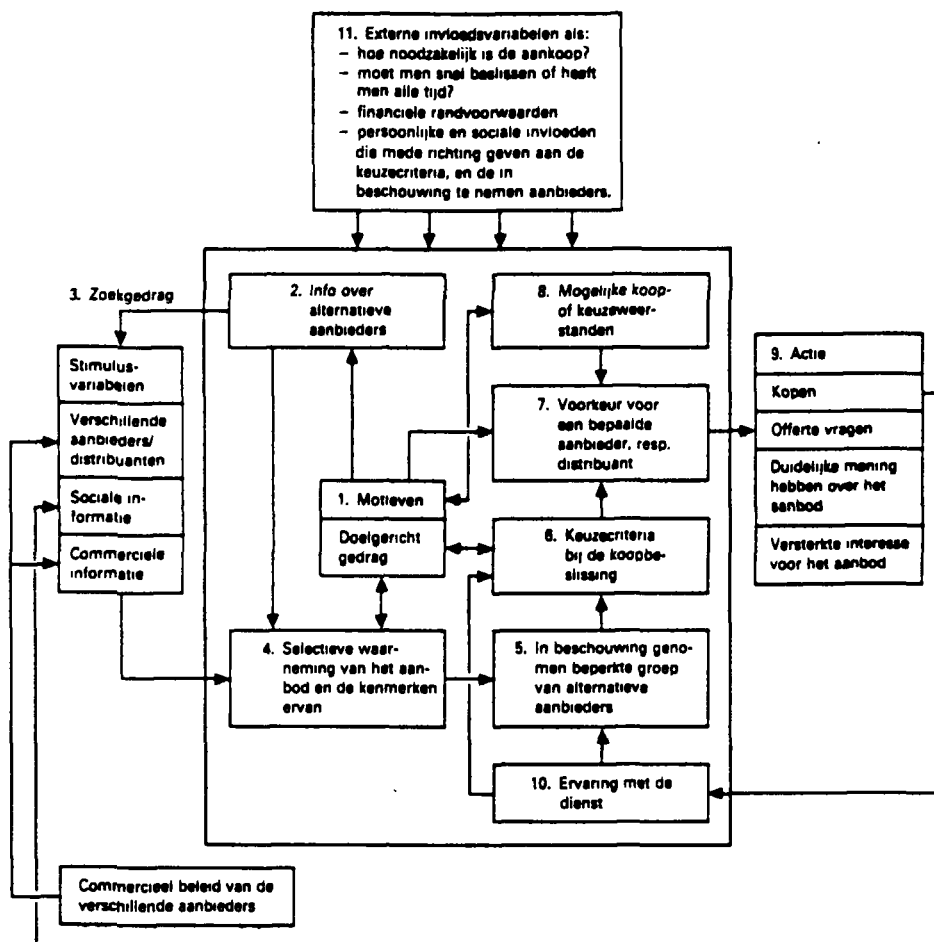
In het algemeen betekent dit voor het beleid van dienstverlenende organisaties:

1. gebrek aan kennis bij de dienstverlener over de (potentiële) afnemers is fnuikend voor de continuïteit;
2. de afnemer zoekt zekerheid in alle mogelijke vormen, omdat andere criteria ontbreken;
3. in de beginfase van het contact met de afnemer is het essentieel dat de inhoud van de dienst helder wordt gemaakt;
4. de persoonlijke communicatie is zeer belangrijk;
5. alle voor de afnemer zichtbare zaken dienen te worden beschouwd als communicatiemiddel met de afnemer;
6. de motivatie van het eigen personeel is voor een groot deel bepalend voor succes;
7. de kwaliteitscontrole is zeer moeilijk maar uiterst essentieel;
8. beheersing van processen is belangrijker dan het beheersen van (deel)functies.

Voor een dienstverlenende organisatie (en voor marketing in het algemeen) is het dus van het grootste belang zich te verplaatsen in alle mogelijke motieven van de klant om een dienst af te nemen, en in alle belevingen die het produceren van de dienst bij de klant oproept.

Daarbij is het volgende model van kopers- of afnemersgedrag bruikbaar.

Figuur 8: 'Basismodel van het kopersgedrag' (Bron: Tettero & Viehoff, 1983)



Een toelichtend citaat bij figuur 8:

'Dit model geeft aan, dat afnemers handelen vanuit motieven (1), vervolgens op zoek gaan naar verschillende vormen van informatie (2, 3) en proberen te komen tot een selectie van relevante aanbieders (4, 5). Op grond van overwegingen (6, 8) en ervaringen (10) ontstaat een voorkeursvolgorde voor verschillende aanbieders (7), en tenslotte een bepaalde vorm van actie (9). Indien besloten wordt tot koop, ontstaan nieuwe ervaringen (10), die tevens een rol kunnen spelen in de sociale informatie-overdracht (3)' (o.c., p. 24-25).

Op deze wijze kan de dienstverlenende organisatie systematisch nagaan waar rekening mee moet worden gehouden. Complicerende factor voor preventieve dienstverlening in de gezondheidszorg is dat die niet in een markt in strikte zin plaatsvindt. Er is (nog) geen concurrentie, en bovendien worden diensten vaak ongevraagd aangeboden. Dit feit, samen met het gegeven dat het vaak persoonsgebonden, ontastbare, en vergankelijke dienstverlening betreft, pleit voor een sterk accent op kwaliteitsmarketing: veel aandacht voor normvoldoening en het welzijn van de cliënt (i.c. de consument).

Tettero en Viehoff geven hiervoor het volgende overzicht als voorbeeld:

Schema 1: Bestanddelen van de kwaliteit van een dienst in voorbeelden van slechte en goede kwaliteitsmarketing (Bron: Tettero & Viehoff, 1983)

<i>Bestanddeel van de kwaliteit van een dienst</i>	<i>'Kwaliteitsmarketing'</i>	
	<i>Een voorbeeld hoe het slecht kan</i>	<i>Een voorbeeld hoe het goed kan</i>
<i>Tijd:</i>		
- toegangstijd	- Een telefoon die niet wordt opgenomen - Doorverbinden totdat men de juiste persoon heeft - Parkeerproblemen voordat men ter plekke is	- Een directe lijn naar de reserveringsafdeling van een hotelketen voor regelmatige klanten - Een attente telefonist(e), die ervoor zorgt dat er wordt teruggebeld.
- wachttijd	- Een ziekenfondspraktijk zonder afspraken	- Een lokettenbezetting in een bank afgestemd op het aantal klanten
- actietijd	- Een half uur wachten op het voorgerecht	- Een directe melding dat een verzekering in dekking is genomen
<i>Consumentenwelzijn:</i>		
- omgeving	- Dineren onder het geruis en de tocht van een airconditioning	- Kinderstoelen in een restaurant
- attentie/hoffelijkheid	- Onvoldoende aandacht voor faciliteiten voor invaliden	- Clublidmaatschap voor belangrijke klanten van een credit-card-maatschappij
- informatie	- Na een boeking van een vakantie-reis niets meer horen, tot het moment waarop de rekening betaald moet worden	- Na een vakantie-reis-boeking een orderbevestiging sturen, incl. relevante informatie m.b.t. de vakantie-bestemming en reisvoorbereiding
- veiligheid	- Geen of onvoldoende duidelijke informatie over brandvoorschriften en -uitgang	- De mogelijkheid aanreiken voor dieetmaaltijden - Gebruiksaanwijzing voor leken bij medicijngebruik
- permanente beschikbaarheid	- Geen koffie als de keuken al dicht is - Een bibliotheek die slechts geopend is tussen 10-14 uur	- Een informatietelefoonnummer voor persoonlijke leningen, dat ook 's avonds bereikbaar is
- zorgvuldigheid	- Verkeerde medicijnen in een ziekenhuis - Niet nakijken van de inhoud van een verpakking bij aankoop duurzame consumentengoederen	- De zitplaatsen in de auto afdekken tijdens reparatie/onderhoud
- additionele diensten/service	- Geen aandacht voor de specifieke wensen van kinderen in een gezelschap	- Lectuur en vlieg-informatie bij een vlieg-reis - Een makelaar die na in-/verkoop ook zorgdraagt voor een bericht aan gas-, licht- en waterbedrijf, e.d., en zorgt voor adressen van verhuisbedrijven
<i>Norm-voldoening</i>	- Een consultant die vertrouwelijke adviesinformatie doorspeelt	- Uitleg omtrent medicijngebruik

Veel not-for-profit-organisaties hebben ook lange tijd niet de noodzaak gekend zich met de markt bezig te houden, beschermd als men was door een gestage subsidiestroom en beleidsbepaling op verschillende overheidsniveaus.

Genoemde recente economische ontwikkelingen hebben echter voor een grote schrik gezorgd en velen ertoe aangezet na te denken over de vraag ten behoeve van wie men nu eigenlijk aan het werk is.

6.3 Public relations

In het verlengde van het voorgaande ligt (het bewustzijn van) het belang van zgn. 'public relations': hoe treedt een organisatie naar buiten; hoe presenteert zij zichzelf met haar aanbod; welke beeldvorming roept zij daarmee op; hoe onderhoudt zij contacten met tal van andere instanties (bijv. subsidiegevers, overheden), m.a.w. hoe weet zij dit alles ten eigen voordeel te benutten? Ook dit is een zaak van tactiek en strategie. (Sommige commerciële organisaties zijn hier alert op, getuige de schrik van IGLO die een acteur, die zojuist het eten van IGLO kwartponders in een STER-reclame heeft aangeprezen, nog geen minuut later als pa-tiënt in een departementaal voorlichtingsprogramma over geslachtsziekten ziet optreden).

We komen nu toe aan de kern: de organisatie zelf.

7. DE ORGANISATIE

Veen (1980, p. 2) somt een aantal elementen uit de literatuur op, die als kenmerken van een organisatie beschouwd kunnen worden:

- a. de organisatie is doelgericht;
- b. de organisatie bestaat uit een associatie van mensen, die taken verrichten, gericht op het bereiken van de doelen;
- c. de organisatie heeft een zekere omvang/grootte;
- d. de organisatie is complex (differentiatie en integratie van taken; geformaliseerde structuur);
- e. de organisatie heeft een zekere duurzaamheid in de tijd;
- f. het functioneren van de organisatie wordt van binnenuit en van buitenaf afgemeten tegen criteria van effectiviteit en efficiency.

De organisatie is doelgericht, m.a.w. heeft zich doelen gesteld, zij vormen de *raison d'être* van een organisatie. Maar wat betekent dit? Kan een organisatie zich doelen stellen? Hier doemt een filosofisch probleem op, want zijn de doelen van de organisatie iets anders dan de doelen die een aantal mensen zich hebben gesteld? Er zit in beide posities een zekere waarheid.

Veen citeert in dit verband twee auteurs die organisatie zien als '..... an arena within which participants can engage in behavior they perceive as instrumental to their goals' en als een markt waarop zaken van waarde worden uitgewisseld (resp. Cummings en Georgiou).

Verder stelt hij dat diegenen die de beste bekwaamheden en middelen hebben te bieden die voor het bereiken van de doelen essentieel zijn, m.a.w. voor de instandhouding van de organisatie, de meeste macht zullen verwerven. De doelen van de organisatie zijn dan de doelen van de **dominante coalitie** (Veen, 1980, p. 4-5).

De organisatie beschikt over de nodige middelen, zoals: mensen met uiteenlopende capaciteiten of vaardigheden, een instrumentarium, technische kennis, e.d.

Zij zal nu, rekening houdend met de eisen en mogelijkheden van de omgeving, een beleid tot stand moeten brengen waarin zij op zo doeltreffend en doelmatig mogelijke wijze probeert haar doel te bereiken.

Dit vereist organisatie en dus een structuur.

'Strategie en structuur liggen in elkaars verlengde' (Botter, 1981, p. 85), en bij structuur denkt men al gauw aan de harkstructuur: het organogram.

Het is aardig daarom op deze plaats even Weick's analyse (1979) van het ontstaan van structuur weer te geven, dat het 'dingachtige' karakter van een formele harkstructuur sterk relativeert. Weick stelt organiseren tegenover chaos, dubbelzinnigheid ('equivocality'). Organisatie is antwoord op onzekerheid, en geeft die nooit volledig, maar dat doet er ook niet toe. 'Most organizations function quite well even though no one knows quite, what's going on, (.....), no one needs to know' (p. 109).

Wat stabiliteit en vastigheid in deze onzekerheid biedt zijn de 'gekoppelde gedragscycli' tussen mensen in/op/aan het werk. 'The stable component in organizational growth and decay is the double interact' (p. 110) ('double interacts' vormen de (gekoppelde) gedragscycli).

Organiseren is het verzamelen ('assembling') van gedragscycli in processen (p. 112).

Hierbij geldt: als de waargenomen onzekerheid (equivocality) toeneemt, neemt het aantal regels voor vormgeven van het proces af, en als de waargenomen onzekerheid afneemt, neemt het aantal regels, nodig om het proces vorm te geven, toe (p. 114).

M.a.w. als er grote vaagheid of chaos bestaat is het onduidelijk wat er waar te nemen valt en hoe daarop keuzes te baseren zijn, en is het moeilijk geschikte gedragingen te kiezen, en gelden dus weinig specifieke regels, en omgekeerd.

'The behaviors that are more likely to produce closure in a series of changing events are behaviors that person A emits that are valuable to person B, and which in turn lead B to produce behaviors that benefit A. Once a set of these interlocking behaviors has been established, a collective structure exists' (p. 118).

Het is duidelijk dat formele structuren nooit alle bestaande structuren kunnen weergeven.

7.1 Organisatiestructuur: formeel en informeel

7.1.1 Formele structuur

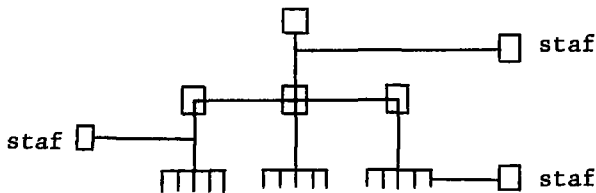
Veen verstaat onder een organisatie: een enigszins omvangrijk en min of meer duurzaam samenwerkingsverband tussen mensen (1982, p. 59).

Zoals we hierboven reeds zagen is *organiseren* het, met het oog op het bereiken van uiteenlopende doelen, bewust en min of meer stelselmatig, coördineren van deelhandelingen en/of gedragingen van verschillende personen.

Mensen krijgen in dit proces verschillende taken toegedacht en op grond daarvan verschillende posities, die op elkaar afgestemd dienen te zijn.

De schematische weergave en omschrijving van de diverse onderling samenhangende posities vormen tesamen met de omschrijving van functies, taken en bevoegdheden, de **formele structuur** van de organisatie of het zgn. organogram.

De formele structuur leent zich ervoor uitgetekend te worden m.b.v. de zogenaamde 'harkjes'.



Dit wordt de **lijnorganisatie** genoemd, omdat m.n. de **verticale gelaagdheid** naar bevoegdheid en zeggenschap erin tot uitdrukking komt (hiërarchie). Men spreekt ook wel over bevelslijn.

Aan de lijnorganisatie kunnen staforganen gekoppeld zijn, waardoor men spreekt van een **lijnstaforganisatie**.

Staforganen dragen specialistische kennis bij en hebben een adviserende bevoegdheid. Verantwoordelijkheid en 'bevel' liggen echter in de 'lijn', maar het is niet ondenkbaar dat instructies van lijn en staf op gespannen voet met elkaar kunnen staan, omdat de specialistische stafkennis een zwaar gewicht in de schaal legt.

De **matrix-structuur** is een opbouw, waarin coördinatie van werkzaamheden naar meer dan één aspect plaatsvindt.

Naast de hiërarchische verantwoordelijkheidslijnen, krijgt men in de uitvoering te maken met coördinerende richtlijnen van specialisten, ondersteunende of voorbereidende afdelingen.

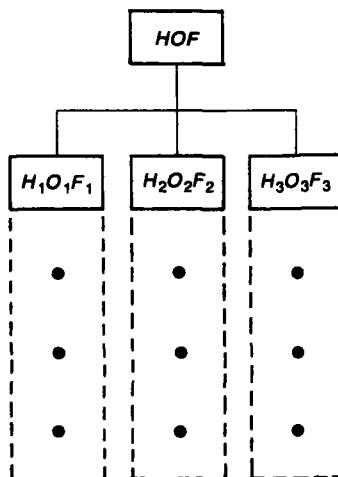
De matrix-structuur is een variant op de functionele organisatiestructuur, (waarbij specialisten, méér dan in de lijnstaforganisatie, een grotere zeggenschap kregen), op hogere niveaus van grotere organisaties.

In klassieke, en kleinere organisaties werden hiërarchische (H = lijn), functionele (F = specialistisch) en operationele (O = uitvoering) rollen vaak verenigd in één persoon.

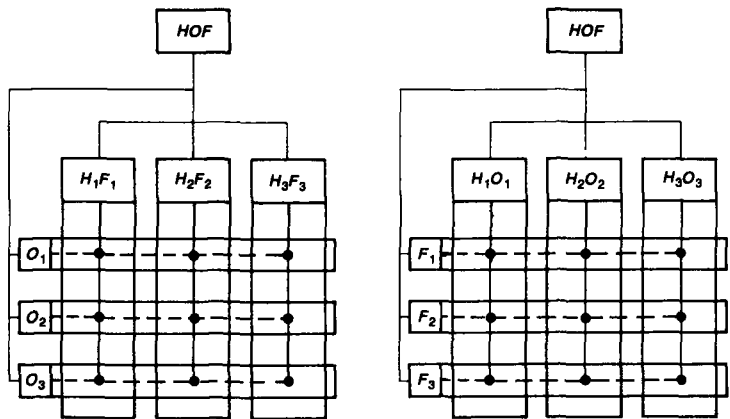
In de matrixorganisatie (grote, sterk gedifferentieerde organisaties) vindt management vanuit meerdere dwarsverbanden plaats, en zijn rollen gesplitst, onder eindverantwoordelijkheid van één persoon die alle 3 coördineert.

Zie schema's hieronder: (ontleend aan Botter, 1981).

Figuur 9: Klassiek schema waarin hiërarchische, operationele en functionele rollen in één persoon verenigd zijn (H.O.F.) (Bron: Botter, 1981)

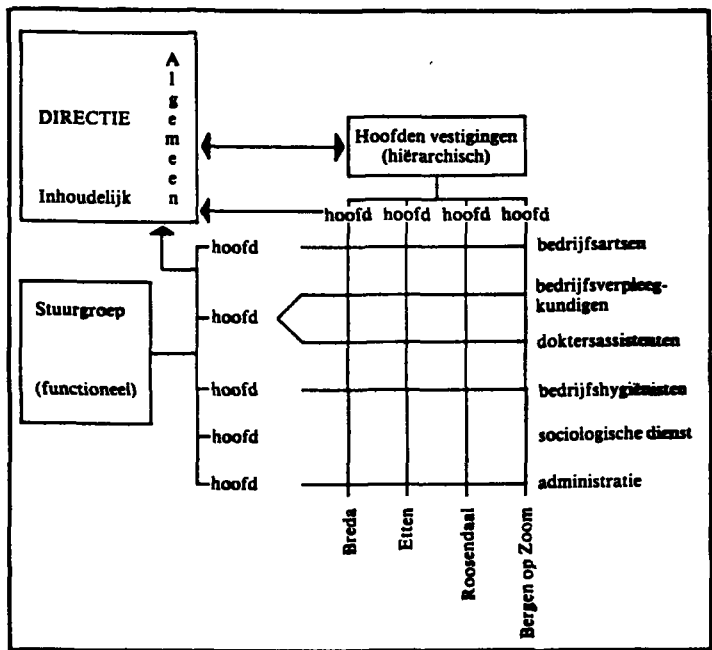


Figuur 10: Principevoorbeelden van matrix-organisaties (Bron: Botter, 1981)



Een praktische uitwerking is bijv. de matrix-opbouw van de BGD West-Brabant (Jenniskens, 1982):

Figuur 11: Organisationschema BGD West-Brabant (vereenvoudigd) (Bron: Jenniskens, 1982)



7.1.2 Informele structuur

De formele omschrijving van een organisatie in de vorm van een aantal lijnen tussen verschillende posities, houdt in de praktijk zelden in dat alle communicatielijnen hiermee geheel samenvallen.

Naast de formele structuur, ontwikkelt zich altijd een **informeel communicatienetwerk**, waarin persoonlijke invloeds- en machtsverhoudingen, deskundigheid en last but not least, onderlinge steun en gezelligheid, een grote rol spelen.

Het begrip informele structuur is ontstaan naar aanleiding van de Hawthorne-onderzoeken (zie hfdst. 2) waarin men de rol en invloed van informele groepen ontdekte: niet alleen fysieke arbeidsomstandigheden of goede beloningen bepalen de arbeidsmoraal en prestaties van de werkgroep, maar vooral bevredigende relaties en contacten op het werk hebben daar soms een doorslaggevende invloed op. Organisatiecultuur komt in hfdst. 8 afzonderlijk aan de orde.

7.2 Werkstromen en procedures

Alle activiteiten die nodig zijn om de input (invoer) in een organisatie om te zetten (transformeren) in output (uitvoer) ofwel een produkt of dienst, kunnen worden samengevat onder de noemer werkstromen en procedures.

Afhankelijk van de aard van de organisatie en de specifieke goederen of diensten die men levert, zal men tot een zekere routinisering moeten komen van alle deelactiviteiten. Hieronder vallen planning, begroting, programmering, uitvoering, onderzoek van het resultaat en terugkoppeling. Dit kan variëren van het ontwikkelen van intake-formulieren en werkroosters, tot het opstellen van een jaarverslag met een overzicht van alle activiteiten en resultaten. Het ontwikkelen van werkstromen en procedures vereist een ruim overzicht van de Ausgangssituation en grote creativiteit in het bedenken van hoe men het beste tot resultaten (= bereiken van doelen) kan komen. Veel factoren dienen systematisch geëxpliciteerd te worden.

Het ontbreken van dit proces van systematische explicitering van WAT en HOE iets moet worden bereikt in een organisatie is één van de factoren die maken dat het proces van leiding geven nog vaak blijft steken in het leiding geven via personen (Van Harten, 1976, p. 120).

7.3 Leiding en management

7.3.1 Leidinggeven: formele aspecten

Vanzelfsprekend is het leidinggeven aan de vormgeving van werkstromen en procedures een essentieel onderdeel van het organiserenproces.

Aan leidinggeven zijn verschillende facetten te onderscheiden.

- instrumenteel: hoe wordt aan het technisch en inhoudelijk bereiken van resultaten leiding gegeven?
- sociaal-emotioneel: hoe wordt aan het samenwerken van mensen leiding gegeven?

Allereerst het instrumentele aspect.

Van Harten somt op grond van de literatuur vijf onderdelen van het totale proces van leidinggeven op:

- a. het vaststellen van de doeleinden;
- b. het organiseren d.w.z. het instellen van de voor de verwezenlijking van de geformuleerde doeleinden noodzakelijke organisatie;
- c. het plannen op lange en korte termijn teneinde zo efficiënt mogelijk de gestelde doeleinden te kunnen nastreven;
- d. het leiden, in de zin van het regelen van het dagelijkse uitvoerende werk;
- e. het toetsen en evalueren van de resultaten van de onder a t/m d genoemde activiteiten (Van Harten, 1976, p. 121).

Een andere indeling is die van Snellen (1981), die een 4-tal managementaspecten onderscheid:

- a. **operationeel management:** sturen van het uitvoerend werk van anderen ter bereiking van vooraf bepaalde doelen;
- b. **strategisch management:** het bepalen van de aard en het niveau van de voorzieningen door de organisatie op een maatschappelijk verantwoorde wijze;
- c. **structurend management:** het doen van investeringen en het scheppen van organisatiestructuren binnen de eigen organisatie; verder het creëren van organisatorische relaties met autonome derden;

- d. **Institutioneel management:** toezien op het behoud van de legitimatie van de eigen organisatie bij het publiek en het eigen personeel, zowel in horizontale relaties met andere organisaties, als in verticale relaties met koepelorganisaties en overheden.

Vergeleken met de 5 onderdelen van Van Harten, legt Snellen meer de nadruk op externe relaties tot de omgeving (strategisch en institutioneel management). Verder is in deze omschrijving duidelijk uitgegaan van not-for-profit-organisaties ('voorzieningen', 'koepel', 'overheden').

De manier waarop het leidinggeven aan al deze activiteiten wordt ingevuld, verschilt sterk, al naar gelang het soort organisatie, en de capaciteiten en eigenschappen van leidinggevend.

M.n. onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de democratiseringsbeweging, is men aan 'leiderschap' een andere inhoud gaan geven. In veel not-for-profit-organisaties komt men de 'coördinator' tegen, die als een primus inter pares de gang van zaken coördineert, waarbij een duidelijk geprofileerd leiderschap niet passend wordt gevonden.

Botter maakt, zoals we al zagen, onderscheid tussen diverse soorten leidinggevende relaties:

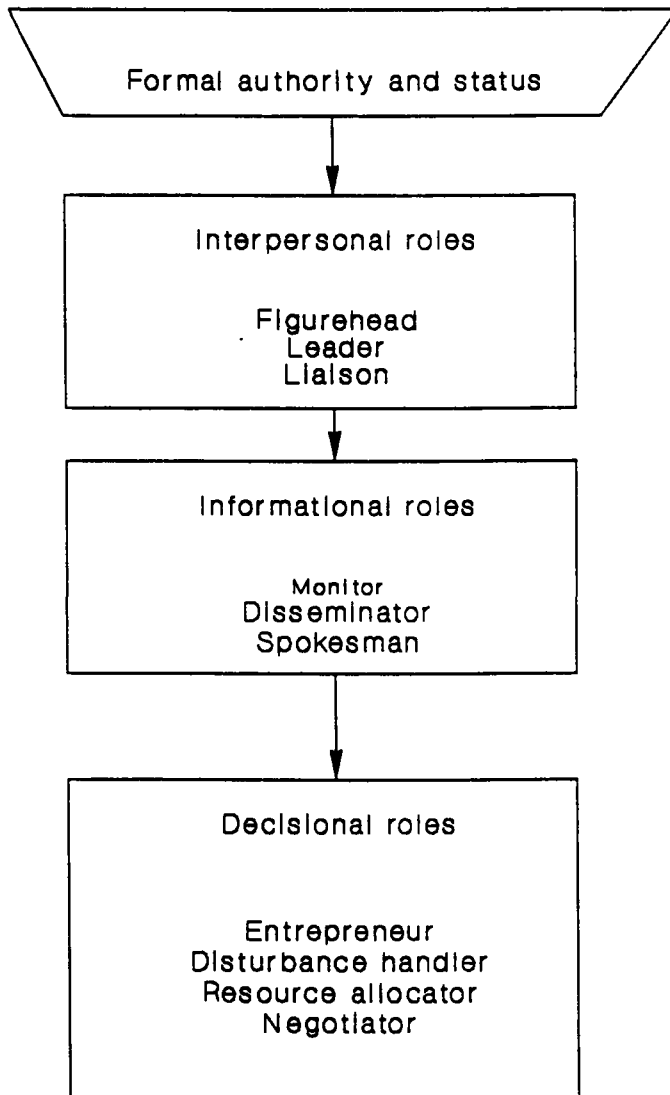
- a. de **hiërarchische relatie**; gebaseerd op positionele en economische macht van de chef, die verantwoordelijk is;
- b. de **operationele relatie**; hierbij gaat het om de bevoegdheid tot het geven van aanwijzingen voor de uitvoering van het werk;
- c. de **functionele relatie**; een hoger geplaatste specialist geeft dwingende specialistische richtlijnen inzake werkwijzen en procedures;
- d. de **stafrelatie**; gebaseerd op het kunnen geven van deskundig advies;
- e. de **overeenstemmingsrelatie**; waarin men op basis van een gelijke machtsbalans tot besluiten komt (Botter, 1981, p. 199-201).

Verskillende soorten relaties kunnen in de praktijk door elkaar heenlopen.

Criterium is de **gebiedendheid** (imperativiteit) van de communicatie, op basis van toegekende bevoegdheid en verantwoordelijkheid.

Uit onderzoek van Mintzberg (1973) blijkt in ieder geval dat een manager veel verschillende rollen binnen de organisatie vervult:

Figuur 12: The manager's Roles (Bron: Mintzberg: The nature of managerial work, 1973)



Ten overvloede nogmaals: de invulling van het leiderschap hangt in sterke mate mede af van de aard en het doel van de organisatie, en verder van het klimaat en de cultuur van een organisatie (gecentraliseerd vs. gedemocratiseerd, zie hfdst. 8).

7.3.2 Leidinggeven aan mensen: onderzoek

a. Begripsomschrijving; niveau's van leiderschap

Een leider is dat groepslid dat een positieve invloed heeft op andere groepsleden, of dat groepslid dat meer positieve invloed over anderen heeft, dan die anderen over hem hebben. De term 'positief' betekent dat de richting van de invloed de door de leider gewenste is (Shaw, 1971, p. 269).

Kortom: een leider weet een groep zich in de door hem juist geachte of gewenste richting te bewegen. Die invloed maakt iemand tot leider. Hoe leiderschap in relatie staat tot macht (een begrip dat in het verlengde ligt van invloed) komt later aan de orde. Als wij over leiderschap spreken hebben wij het altijd over een positie in een groep, waaraan een bepaald gedrag is gekoppeld. Dit gedrag wordt ook aangeduid als rolgedrag. Een leider heeft een bepaalde rol in het groepsproces en anderen verwachten dit ook.

De positie en rol van een leider hangen verder af van: of er sprake is van formeel (aangesteld) leiderschap (b.v. burgemeester, partijvoorzitter, hoofd van een afdeling) of van informeel (spontaan) leiderschap.

Met niveau's van leiderschap wordt bedoeld: het bereik van het leiderschap ('span of control'), m.a.w. over hoeveel mensen strekt het zich uit? Variërend van de voorman op de werkplaats tot de bedrijfsdirecteur, of van de paus tot aan de plaatselijke pastoor.

Voor de volledigheid moeten wij ook de inhoud van leiderschap onderscheiden: b.v. leiderschap op grond van specialistische kennis of leiderschap op grond van godsdienstige uitstraling (charisma). Daar leiderschap zich op zoveel niveau's, in geheel verschillende situaties en op verschillende gebieden voltrekt, is het moeilijk een alomvattende theorie te formuleren die recht doet aan alle factoren in hun onderlinge complexiteit.

b. Korte geschiedenis van theorie en onderzoek over leiderschap

Leiderschap en persoonlijkheid ('trekken')

Eén stroming en periode in het onderzoek heeft een antwoord proberen te geven op de vraag naar de aard van leiderschap (wat maakt iemand tot een leider?), door te zoeken naar trekken (persoonlijke kenmerken) van leiders.

Dit onderzoek heeft weinig consistente resultaten opgeleverd.

Naast doorzettingsvermogen, zelfvertrouwen, sociabiliteit en onafhankelijkheid (die trouwens ook een toegenomen motivatie tot leiderschap en relaties met anderen suggereren), is na 50 jaar research de intelligentie het enige kenmerk dat in verband staat tot leiderschap. Maar: de correlatie is laag, gemiddeld $r = .25$, en zelden hoger dan $r = .50$. En bovendien mag de discrepantie tussen de intelligentie van de leiderschap en de groep weer niet te groot zijn. Mensen worden dus het liefst geleid door mensen die zij kunnen begrijpen en die niet al te veel slimmer zijn.

Dat er geen sterkere verbanden zijn gevonden tussen de trekken van een persoon en leiderschap, is waarschijnlijk ook te wijten aan:

- inadequate persoonlijkheidsmetingen;
- het belang van situationele factoren;
- de zeer verschillende samenstelling van bestudeerde groepen;
- de samengesteldheid van leiderschap-functies.

'Sterke man' vs 'Tijdgeest' (maatschappelijke factoren)

Een historisch-sociologische stroming: twee tegenovergestelde gezichtspunten/veronderstellingen: 'sterke man'-hypothese: belangrijkste (nationale of internationale) gebeurtenissen worden bepaald door de mensen die leiderschap-posities bekleden. Daar tegenover: 'tijdgeest'-hypothese: leiders zijn acteurs die rollen spelen die bepaald worden door andere krachten. M.a.w. sociale bewegingen of veranderingen maken verschillende leiders mogelijk. Beide gezichtspunten moeten waarschijnlijk naast elkaar staan: beide kunnen een bijdrage tot de waarheid leveren, zeker als het, zoals in dit geval, gaat om zeer complexe gebeurtenissen die een min of meer éénduidige verklaring onmogelijk maken.

Leiderschap als invloed op groepsfunctioneren

In deze onderzoekstraditie is leiderschap een proces van beïnvloeden van activiteiten van een georganiseerde groep in haar pogingen om doelen te stellen en doelen te bereiken. Een ander kenmerk van deze benadering is, dat men ervan uitgaat dat leiderschap-functies verdeeld zijn over alle leden van de groep: ieder draagt in meer of mindere mate bij aan de totstandkoming van het groepsdoel. Men kan dan iets zeggen over formeel aangesteld, en informaal leiderschapsge-drag.

Hierbij heeft men gepoogd te achterhalen wat voor functies leiders in groepen vervullen: als zij invloed of macht hebben, wat doen zij dan?

Op deze manier kwam men tot de ontdekking/vaststelling van verschillende leiderschapsstijlen.

Leiderschapsstijlen

Men stelde op basis van onderzoek twee basis-dimensies in leiderschapsgedrag vast:

- a) 'consideration': vriendschap, vertrouwen, respect, warmte; ofwel **groepsgerichtheid**
- b) 'initiating structure': afgrenzen van eigen en andermans taken in de werkgroep, het vestigen van organisatiepatronen, communicatiekanalen en procedures met het oog op het te bereiken doel. Dit noemen wij ook **taakgerichtheid**.

Onderzoek onder bommenwerpertteams wees uit dat naarmate gezagvoerders effectievere 'bommenwerpers' waren, zij lager scoorden op groepsgerichtheid. Piloten die hoog scoorden op groepsgerichtheid waren minder succesvol, maar hun bemanningen waren wel meer tevreden. Dit betekent dat het werken aan een taak voor iedere leider een **basisconflict** kan inhouden: wat is belangrijker: de taak ten koste van alles goed doen (verwacht de chef) òf een plezierige samenwerking voorop stellen (verwacht het team)?

Een ander onderzoek is dat van Lewin, Lippitt & White naar de effecten van diverse leiderschapsstijlen, zoals autocratisch, laissez-faire en democratisch leiderschap. Deze verschillende stijlen hadden geheel verschillende effecten op gedragspatronen bijv. naar onderlinge vijandigheid, agressie en scapegoating; waardering voor de leider en kwaliteit van het produkt dat gemaakt moest worden. Er was echter geen groot verschil in de hoeveelheid produktie. Hoewel dit herkenbare resultaten zijn, is de generaliseerbaarheid betrekkelijk omdat Lewin's onderzoek plaatsvond in jongenskampen ($\pm$ 14-16 jaar).

Fiedler's contingentiemodel van leiderschap

Dit model combineert een aantal factoren. Naast de aard van de leider (of zijn leiderschapsstijl) wordt gekeken naar drie aspecten van de situatie die invloed hebben op de effectiviteit van het leiderschap-gedrag:

- relatie tussen leider en groep;
- taakstructuur (helderheid doel, duidelijkheid oplossing, verifieerbaarheid besluiten);
- macht die leider aan zijn positie ontleend.

Deze drie gecombineerd, vormen voor de leider geheel verschillende condities: van zeer gunstig tot zeer ongunstig. De mate van taakgerichtheid wordt vastgesteld door middel van de zgn. LPC (least preferred co-worker)-score: nl. de waardering van de leider voor zijn minst gewaardeerde medewerker.

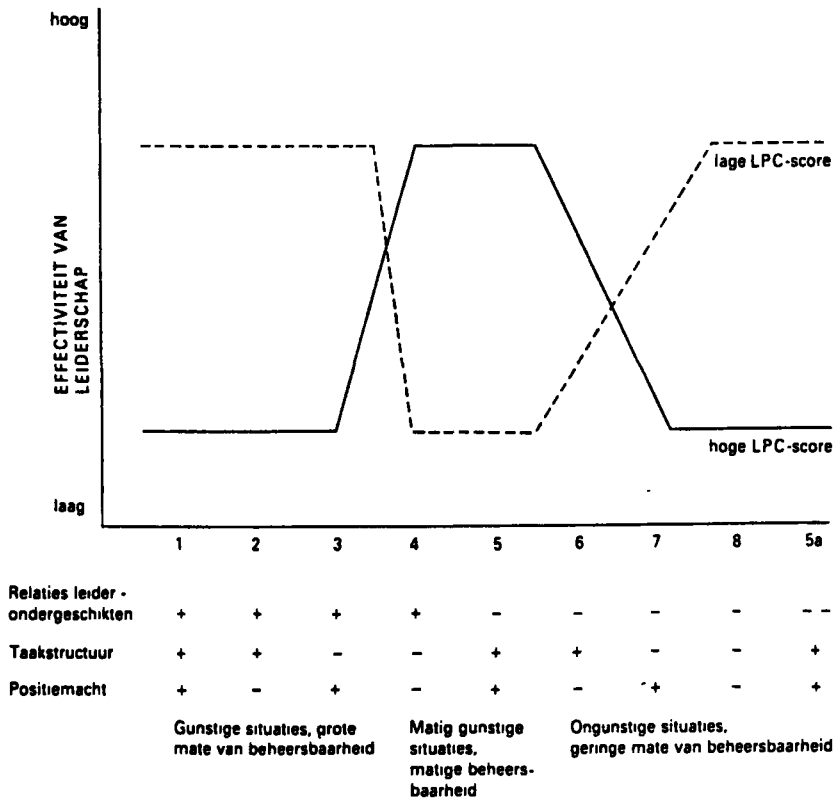
Achterliggende gedachte is dat leiderschapsstijl gebaseerd is op één behoeftenstructuur van het individu, die deze in verschillende leiderschapssituaties motiveert tot een bepaald leiderschapsgedrag. Hoe lager de LPC-score, hoe sterker de emotionele afwijzing van de minst-geprefereerde medewerker, en hoe sterker de taakgerichtheid. Leiders met een mindere taakgerichtheid en sterkere groepsgerichtheid wijzen hun minst-geprefereerde medewerkers minder af (hogere LPC-score). Zij zijn sterker gericht op het bevorderen of handhaven van een goed tussenmenselijk klimaat.

Uit Fiedler's onderzoek blijkt dat de effectiviteit van taakgericht- of groepsgericht leiderschap afhankelijk is van situationele kenmerken.

M.a.w. een taakgerichte leider doet het wel goed in sommige situaties (heel gunstig of heel ongunstig), in andere niet; daar doet de groepsgerichte leider het goed (middelmatic gunstige situatie). (Zie de aan Veen ontleende grafische figuur).

Conclusie: Eén goede vorm van leiderschap bestaat niet, dit dient steeds tegen de situationele kontekst te worden bekeken.

Figuur 13: Verband tussen LPC-score, situationele kenmerken en effectiviteit
(Gebaseerd op Fiedler, 1978) (Bron: Veen, 1982, p. 231)



Hersey & Blanchard's situationeel leiderschap

Een andere contingentietheorie is die van Hersey & Blanchard (1977) over situationeel leiderschap (Blanchard e.a., 1986). De theorie sluit nauw aan op die van Fiedler, maar verschilt ook in enkele opzichten.

Zoals gezegd een leiderschapsstijl die het in alle situaties het beste doet, bestaat niet.

De geslaagde leider weet zijn stijl aan te passen aan de specifieke eisen die in wisselende omstandigheden aan hem worden gesteld.

Op basis van uitgebreide onderzoeken hebben Hersey en Blanchard de basis gelegd voor een leiderschapstheorie, welke later door Blanchard verder ontwikkeld werd. Omdat de theorie zeer helder is en praktische handvatten biedt, staan we er uitvoerig bij stil.

De volgende begrippen staan centraal in deze theorie:

- basisstijlen in leidinggeven;
- ontwikkelingsniveau's van medewerkers;
- situationeel leiderschap.

Basisstijlen in leidinggeven

Uit veel onderzoeken naar het gedrag van leiders komt een fundamenteel onderscheid naar voren tussen een directieve en een relatiegerichte dimensie in leidinggeven.

Directief taakgericht gedrag: mensen duidelijk zeggen wat ze moeten doen en hun verrichtingen vervolgens nauwgezet controleren. Als volgt te omschrijven: **organiseer, reguleer en controleer.**

Relatiegericht gedrag: naar mensen luisteren, hun inspanningen ondersteunen en aanmoedigen en vervolgens hun betrokkenheid bij probleemoplossing en besluitvorming bevorderen. Als volgt te omschrijven: **beloon, luister en bevorder.**

Er vanuit gaande dat men van elke gedragsdimensie of veel of weinig kan vertonen, zijn er vier verschillende combinaties mogelijk die vier verschillende leiderschapstijlen opleveren. Visueel is dit weer te geven door de mate van directief gedrag uit te zetten op één as en de mate van relatiegericht gedrag uit te zetten op een andere as (zie pag. 58).

De vier basisstijlen van leiderschap zijn:

Stijl 1 Instruerend ('telling')

De leider geeft gedetailleerde aanwijzingen en houdt nauwgezet toezicht op de taakuitoefening.

Stijl 2 Begeleidend ('selling')

De leider blijft aanwijzingen geven en de taakuitoefening nauwgezet controleren, maar geeft daarnaast uitleg over beslissingen, vraagt om suggesties en steunt vorderingen.

Stijl 3 Ondersteunend ('participating')

De leider bevordert en ondersteunt de pogingen van de ondergeschikten om hun taak uit te oefenen en deelt de verantwoordelijkheid voor de besluitvorming met hen.

Stijl 4 Delegerend ('delegating')

De leider draagt de verantwoordelijkheid voor besluitvorming en probleemoplossing over aan ondergeschikten.

Met nadruk wijzen we erop dat géén van deze stijlen op zich 'de beste' is of de meest effectieve. Gebleken is dat de effectiviteit van een stijl (dat wil zeggen: de mate waarin beoogde resultaten worden gerealiseerd) situationeel is bepaald, afhankelijk is van de specifieke situatie.

Een situationeel leider dient de verschillende stijlen van leiderschap flexibel toe te passen. Hiertoe dient hij/zij het ontwikkelingsniveau van zijn medewerkers ten aanzien van een specifieke taak te kunnen inschatten.

Ontwikkelingsniveau's

Het ontwikkelingsniveau wordt bepaald door een combinatie van bekwaamheid en betrokkenheid.

Bekwaamheid bestaat uit kennis en vaardigheid welke verworven kunnen worden door opvoeding, opleiding en/of ervaring.

Betrokkenheid is een combinatie van zelfvertrouwen en motivatie.

Zelfvertrouwen is een bepaalde mate van zelfverzekerdheid, het gevoel een taak goed te kunnen verrichten zonder veel controle.

Motivatie staat voor iemands belangstelling en enthousiasme voor het goed vervullen van een taak.

Er worden 4 combinaties van bekwaamheid en betrokkenheid onderscheiden; welke langs een glijdende schaal oplopen in mate van ontwikkeling.

De vier ontwikkelingsniveau's zijn:

Hoge bekwaamheid	Hoge bekwaamheid	Enige bekwaamheid	Geringe bekwaamheid
Sterke betrokkenheid	Wisselende betrokkenheid	Zwakke betrokkenheid	Sterke betrokkenheid
04	03	02	01

Ontwikkeld

In ontwikkeling

01

De sterke betrokkenheid komt veelal voort uit een eerste opwinding over het leren van iets nieuws, soms is er ook sprake van veel (eventueel misplaatst) zelfvertrouwen.

02

Het zelfvertrouwen en de motivatie nemen wat af bij het groeien van de kennis en de vaardigheden.

'Hoe meer ik weet, hoe meer ik mijn onwetendheid beseft'.

03

De noodzakelijke kennis en vaardigheid om op hoog niveau te functioneren zijn aanwezig. Het ontbreekt hen echter aan zelfvertrouwen en/of motivatie.

04

Wat betreft bekwaamheid gelijk aan 03, nu is ook zelfvertrouwen aanwezig en men is veelal uit zichzelf gemotiveerd. Zijn in staat en bereid tot zelfstandig werken.

Pas op: Het begrip ontwikkelingsniveau slaat niet op de persoon in zijn totaliteit, maar op een deel van de persoon, namelijk: zijn betrokkenheid en bekwaamheid om een specifieke taak of opdracht uit te voeren.

Een verkoper kan bijvoorbeeld een hoog ontwikkelingsniveau bezitten in klantenbenadering en verkooptechniek, maar kan een aanzienlijk lager ontwikkelingsniveau in het maken van offertes ten toon spreiden.

Het aanpassen van de leiderschapsstijl aan het ontwikkelingsniveau

We kennen nu de basisstijlen van leidinggeven én de ontwikkelingsniveau's. Op basis van het ontwikkelingsniveau van de medewerker t.a.v. de op te dragen taak wordt nu de meest effectieve leiderschapsstijl gekozen.

Instruerend (stijl 1) is voor mensen die het aan bekwaamheid ontbreekt, maar die betrokken zijn (01). Ze hebben leiding en toezicht nodig om ze op gang te brengen.

Begeleidend (stijl 2) is voor mensen die enige bekwaamheid bezitten, maar geen betrokkenheid (02). Ze hebben leiding en toezicht nodig, aangezien ze nog betrekkelijk onervaren zijn. Ze hebben ook steun en lof nodig om hun zelfvertrouwen op te vijzelen en moeten bij de besluitvorming worden betrokken om hun betrokkenheid (weer) op peil te brengen.

Ondersteunend (stijl 3) is voor mensen die bekwaam zijn, maar wie het aan zelfvertrouwen of motivatie ontbreekt (03). Vanwege hun bekwaamheid hebben ze weinig leiding nodig, maar ondersteuning is noodzakelijk om zelfvertrouwen en motivatie te kweken.

Delegerend (stijl 4) is voor mensen die zowel bekwaam als betrokken zijn (04). Ze zijn in staat en bereid om zelf, zonder veel toezicht of steun, een project onder handen te nemen.

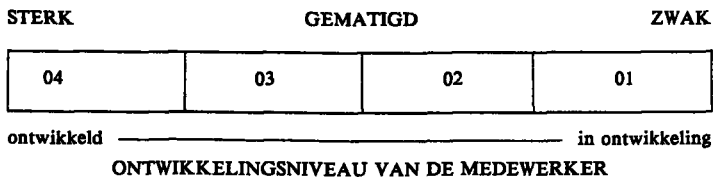
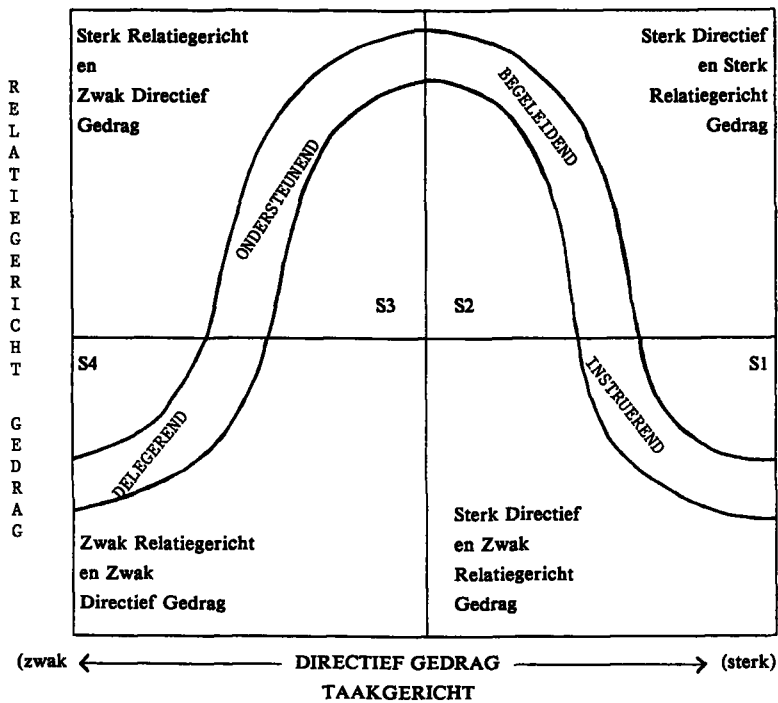
Ontwikkelingsniveau	Leiderschapestijl
01 Geringe bekwaamheid o Sterke betrokkenheid	S1 INSTRUEREND Organiseren, reguleren en controleren
02 Enige bekwaamheid o Zwakke betrokkenheid	S2 BEGELEIDEND Directief en ondersteunend
03 Hoge bekwaamheid o Wisselende betrokkenheid	S3 ONDERSTEUNEND Belonen, luisteren en bevorderen
04 Hoge bekwaamheid o Sterke betrokkenheid	S4 DELEGEREND Overdragen van verantwoordelijkheid voor dagelijkse besluitvorming

Ontwikkeling van bekwaamheid en betrokkenheid

Het model van situationeel leiderschap dat het verband duidelijk maakt tussen het ontwikkelingsniveau van de medewerker en leiderschapsstijl ziet er als volgt uit:

Figuur 14: Model van situationeel leiderschap

(Sterk) DE VIER LEIDERSCHAPSSTIJLEN



Telkens is het in dit model mogelijk om vanuit het ontwikkelingsniveau een rechte lijn omhoog te trekken en zo op de klokcurve de bijpassende leiderschapsstijl te vinden. Leiders moeten steeds doen wat degenen die onder hen staan op dat moment niet kunnen.

Naarmate ze bekwaamer worden, hoeft er minder richting gegeven te worden. Al naar gelang hun betrokkenheid wisselt hoeven ze meer of minder betrokken gemaakt te worden, door middel van relatiegericht gedrag van de leider. De klokcurve laat zien hoe de leiderschapsstijl kan verschuiven als de ontwikkeling toeneemt.

Boekt een medewerker vooruitgang dan kunt u opschuiven naar een volgende leiderschapsstijl.

Is er sprake van slechte prestaties of een tijdelijke terugslag aarzel dan niet om terug te gaan in stijl en u weer sterker directief en meer of minder ondersteunend op te stellen.

Bijvoorbeeld: U hebt iemand iets laten doen, maar hij doet het niet goed. U kunt van stijl 2 terug naar de eerste stijl met de woorden: 'Ik heb me vergist, dit ging misschien iets te snel. Laten we nog eens opnieuw beginnen'.

Complicaties

De theorie van situationeel leiderschap schrijft dus voor dat de leider zijn gedrag flexibel aanpast aan omstandigheden van en veranderingen in de situatie. Uiteraard ligt de zaak in werkelijkheid soms wat minder eenvoudig dan zoals hierboven beschreven staat. Uit onderzoek blijkt dat leiders vaak een voorkeurstijl hebben die om een of andere reden beter bij hun persoon past dan een andere stijl. Het is vaak erg moeilijk het eigen behoefte-patroon of de eigengeaardheid te veranderen. Grote flexibiliteit wordt vereist.

Anderzijds is het mogelijk om gedragsstijlen aan te leren.

Aangeleerde stijlen worden vaak het meest effectief, juist omdat ze bewust moeten worden aangeleerd.

Een andere complicatie is, dat ook andere factoren van invloed zijn op de effectiviteit van de door de leider gekozen stijl. Hoewel de medewerker dus wel de voornaamste factor in de situatie is, is hij niet de enige.

Andere factoren zijn bijvoorbeeld: de verwachtingen en opvattingen van de chef van de leider; de verwachtingen en opvattingen van zijn collega's; de historie van de organisatie; de aard van de taak; gestructureerde taken en ongestructureerde taken vergen een andere aanpak dan half-gestructureerde (zie Thompson & Tuden, 1959); tijd. Het tijdspect kan zeer zwaar meetellen bij mogelijkheid en wenselijkheid van overleg, informatie-uitwisseling etc.

De effectiviteit vs. de ineffectiviteit van een stijl van leidinggeven

Iedere stijl van leidinggeven kan negatieve effecten hebben wanneer er sprake is van een te sterk doorslaan. In hoeverre de gedragsvormen van stijl effectief dan wel ineffectief zijn, valt uit onderstaand schema af te leiden.

SITUATIONEEL LEIDERSCHAP		
STIJL	EFFECTIEF	INEFFECTIEF
1	<u>INSTRUEREND</u> structureren, organiseren, initieëren, reguleren, richting geven, controleren	<u>AUTORITAIR</u> agressief, persoonsgerichte kritiek, domineren
2	<u>BEGELEIDEND</u> toelichten waarom, commit- ment krijgen, bijsturen, verduidelijken, stimuleren	<u>BETUTTELEND</u> manipuleren, justificeren, erkenning zoeken
3	<u>ONDERSTEUNEND</u> erkenning geven, laten participeren, bemiddelen, prijzen, bevorderen	<u>THERAPEUTISCH</u> afhankelijkheid creëren, sussen, verzorgen, ver- troetelen
4	<u>DELEGEREND</u> verantwoordelijkheid over- dragen, monitoren, belangstelling tonen	<u>LAISSEZ FAIRE</u> terugtrekken, verveling verveling tonen, desertie, passief

7.4 Besluitvorming

Herbert A. Simon stelde leidinggeven gelijk aan besluitvorming (Simon, 1957).

Besluitvorming markeert de belangrijke momenten waarop een organisatie cruciale beslissingen neemt in alle problemen die opgelost dienen te worden met het oog op te bereiken doelen.

Simon concentreerde zich op het probleemoplossend menselijk gedrag en op doel-middelen-analyse als psychologisch proces. Hij maakt onderscheid tussen volledige en beperkte rationaliteit.

De gangbare theorie over economisch beslissen beschouwde de mens als volledig rationeel.

Als de beslisser alle alternatieven kent, alle kosten en baten kan afwegen, kan deze op grond hiervan een rationele beslissing nemen die tot maximale winst (optimaal resultaat) leidt.

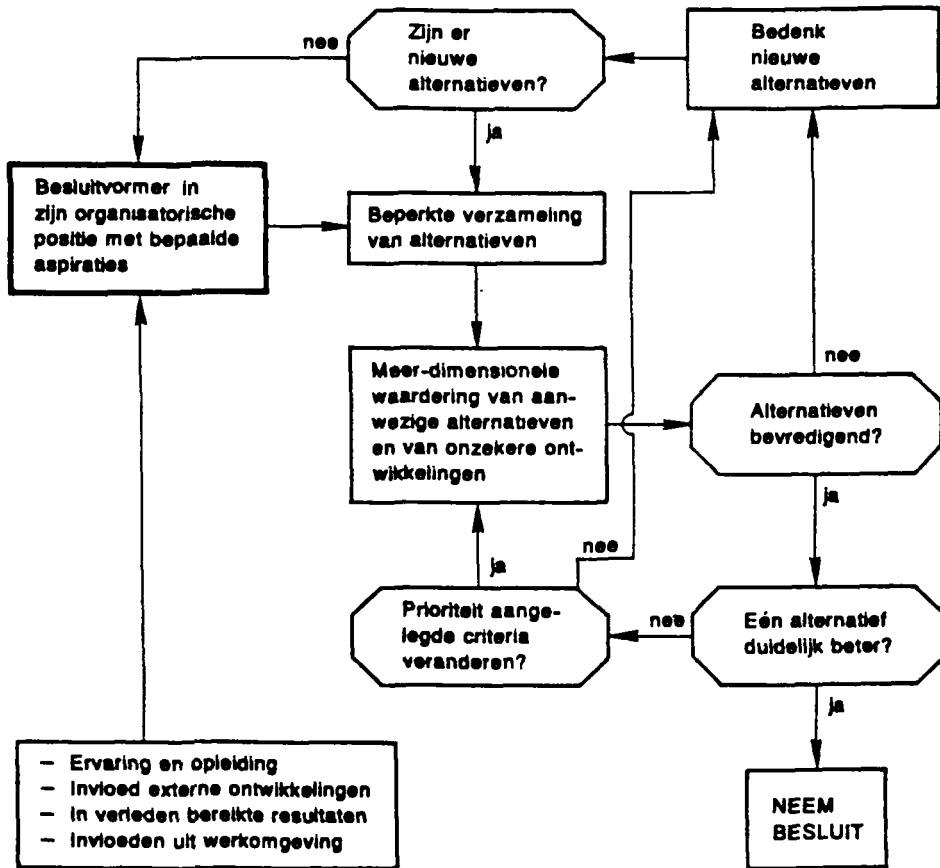
Dit gaat in de praktijk echter vaak niet op.

Daarom stelt Simon hiertegenover de theorie van de beperkte rationaliteit: de beslisser is niet alwetend, beslissingsgedrag is veeleer een zoekproces, waarbij het behalen van een bevredigend resultaat belangrijker is dan het behalen van een optimaal resultaat.

Dit gedrag wordt 'satisficing behavior' genoemd, het accent legt men eerder op hoe beslist wordt (proces) dan op wat beslist wordt (resultaat): voldoende kennis (t.o.v. aspiratieniveau) is dan belangrijker dan volledige kennis ('maximizing behavior').

In schematisch overzicht

Schema 2: Gedrag van de manager-bestuurder volgens H.A. Simon (Bron: Botter, 1981)



Hoe verloopt nu zo'n besluitvormingsproces?

Zoals hiervoor al geschetst: niet op een rationeel/mathematische, of een duidelijk gestructureerde wijze, zeker als het gaat om, de gehele organisatie betreffende, ingewikkelde besluitvormingsprocessen.

In de klassieke organisatietheorie ging men uit van de 'economic man'. Simon stelde daar de 'administrative man' tegenover, met een slechts beperkt overzicht van mogelijke alternatieven. De manier waarop besluitvorming empirisch verloopt, dient te worden onderscheiden van de wijze waarop besluitvorming normatief zou kunnen of behoren te lopen. En in de empirie zijn besluitvormingsprocessen van zeer veel factoren afhankelijk.

Bijv. machtsverdelingen en conflicten, participatieprocedures, e.d. En dat is niet verbazend als men bedenkt dat de wegen naar oplossingen vaak onzeker en vaag zijn.

Besluitvorming verloopt dus uiterst irrationeel, en heeft een 'sociaal-proces' karakter.

Een paar illustraties hiervoor worden door Koopman e.a. (1980) genoemd, waarvan er hier twee:

- a. Uit onderzoek bleek dat beslissingen niet worden gebaseerd op verwachtingen, maar dat verwachtingen geformuleerd worden om beslissingen, die men wil nemen, achteraf te rechtvaardigen (Koopman e.a., 1980; p. 5).
- b. De vuilnisvattheorie: 'A Garbage Can Model of Organizational Choice' van Cohen, March en Olsen (1972). Zij zien organisaties als georganiseerde anarchieën, gekenmerkt door onduidelijke of inconsistente doelen, een voor de leden ondoorzichtige en weinig begrepen technologie en een zeer wisselende participatie van de leden.

Organisaties zijn verzamelingen problemen, oplossingen, participanten en keuzegelegenheden.

Het oude model 'probleemidentificatie en -definiëring, zoeken van oplossingen, afweging, keuze en actie', verloopt in de praktijk zelden in deze volgorde.

Cohen e.a. draaien het zelfs om: 'From this point of view, an organization is a collection of choices looking for problems, issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired, solutions looking for issues to which they might be the answer, and decisionmakers looking for work! (Cohen e.a., 1972, p. 2; Koopman e.a., 1980, p. 8).

Een geheel andere kwestie is of de besluitvorming door de leiding op autonome of participatieve wijze verloopt.

Andriessen & Drenth vermelden de theorie van Vroom & Yetton (1973) over leiderschap en besluitvorming, betreffende de voorwaarden waaronder verschillende manieren van besluitvorming het meest effectief zijn.

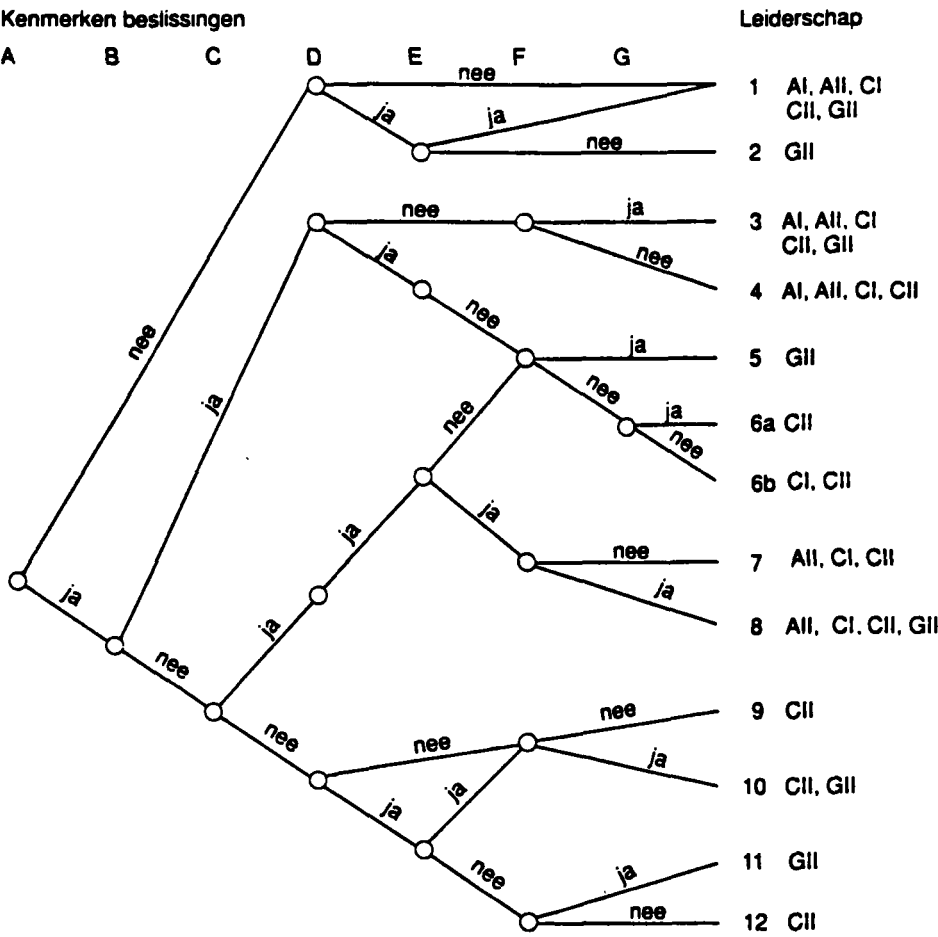
Vijf wijzen van besluitvorming worden onderscheiden:

1. Autocratisch - 1 (A 1) : de leider neemt besluit zonder informatie bij de groep in te winnen;
2. Autocratisch - 2 (A11) : de leider neemt het besluit na selectieve informatie-inwinning;
3. Consulterend - 1 (C 1) : de leider neemt het besluit na het vragen van oplossingen bij individuele groepsleden;
4. Consulterend - 2 (C11) : de leider neemt het besluit na raadpleging van en discussie in de gehele groep;
5. Delegerend - (G11) : de groep (w.o. de leider) neemt het besluit.

Op basis van een zevental karakteristieken ontwikkelen zij een soort beslissings-boom. Die kenmerken hebben te maken met de kwaliteit van de oplossing en de acceptatie en motivatie van de groepsleden, die de effectiviteit van de beslissing uitmaken:

- A. is er een zodanige kwaliteitseis dat één oplossing waarschijnlijk rationeler is dan een andere?
- B. beschik ik over voldoende informatie om een hoge kwaliteitsbeslissing te nemen?
- C. is het probleem gestructureerd?
- D. is acceptatie door ondergeschikten essentieel voor effectieve dóórvoering?
- E. als ik zelf zou moeten beslissen, is het dan redelijk zeker dat ik door mijn ondergeschikten geaccepteerd zou worden?
- F. zijn ondergeschikten het eens met de organisatiedoelen, die met het oplossen van dit probleem bereikt worden?
- G. is conflict waarschijnlijk bij geprefereerde oplossingen?

Figuur 15: Contingentiemodel besluitvorming naar Vroom & Yetton, 1973 (Bron: Andriessen & Drenth, 1989, p. 36).



Hoewel dit in de eerste plaats een normatief besluitvormingsmodel is, blijkt uit onderzoek dat het in de praktijk wel degelijk tot op zekere hoogte opgaat. Leiders varieerden in de mate van participatie zoals het model die voorschrijft. Zij concluderen dat een zekere persoonlijke stijl hierin een rol speelt.

7.5 Efficiëntie en effectiviteit

Dit zijn in de praktijk twee vaak door elkaar gehaalde begrippen.

Efficiëntie is de **doelmatigheid** waarmee met de beschikbare middelen een resultaat wordt bereikt binnen de organisatie. **Effectiviteit** is de productiviteit of **doeltreffendheid** van een organisatie vgl. interne en externe doelmatigheid. (vgl. Van Harten, 1976, p. 109-115.)

Doeltreffendheid slaat op de mate waarin gestelde doelen worden bereikt.

7.6 Evaluatie en terugkoppeling (feedback)

In het door Kolb geschetste open-systeem-model (hfdst. 4) vormt feedback of terugkoppeling van informatie uit de omgeving een belangrijke bron, waaruit een organisatie iets kan leren over haar effecten: bekendheid, beeldvorming en waardering.

Iedere organisatie krijgt deze terugkoppeling altijd, maar er zijn verschillen in de mate waarin deze informatie expliciet gebruikt wordt om de eigen werkwijze of presentatie bij te sturen. Daarvoor is in ieder geval nodig dat de organisatielieden, en zeker de naar buiten optredende leden en de leiding, zich hiervan bewust zijn. Maar bewustzijn alleen is niet voldoende, men kan ook structuren scheppen om de teruggekoppelde informatie te gebruiken, en daarmee een flexibele interne en externe aanpassing te bereiken.

Onderzoek is hierbij een belangrijk medium en legt de basis voor de 'marketing'-strategie:

- a. Onderzoek naar veranderende mogelijkheden in de omgeving (arbeidsmarkt, technologische en wetenschappelijke kennis, afzetmarkten, doelgroepen) als input van de organisatie.
- b. Onderzoek naar de wijze waarop het aangeboden produkt of dienstenpakket reacties oproept van de klant, het publiek of van andere relevante organisaties (survey feedback).

7.7 Organisatietypologie

Om organisaties te beschrijven en van elkaar te onderscheiden worden verschillende elkaar soms overlappende criteria gebruikt, zoals gezag, stratificatie, centralisatie, formalisering, complexiteit, omvang, taakstelling en omgeving.

Nu aansluitend volgt een samenvatting van enkele veel gebruikte typologieën.

7.7.1 Mechanische vs. organische regimes: Burns & Stalker

Dit is een typologie van Burns en Stalker (1961), waarin een ideaaltypische vergelijking wordt gemaakt van hoe leiding, macht en hiërarchie in een organisatie gestalte krijgen.

Schema 3: Mechanische en organische regimes (Bron Burns en Stalker, 1961)
(ontleend aan: Lammers, 1983, p. 129).

<i>Mechanisch regime</i>	<i>Organisch regime</i>
- eigen taak gezien los van de totale taakstelling v.h. bedrijf - coördinatie van die afzonderlijke taken door naast hogere chef - nadruk op precieze afbakening van ieders rechten en plichten - men ziet zich zelf als contract-partner van 'de' onderneming (vertegenwoordigd door de chef) - interacties voornamelijk van 'verticale' aard (dus: op- en neerwaarts) - je werkzaamheden worden bepaald door instructies en beslissingen van je chef - nadruk op loyaliteit en gehoorzaamheid als voorwaarden voor 'lidmaatschap'	- eigen taak gezien in het kader van de totale taakstelling v.h. bedrijf - regelmatige aanpassing en herziening van individuele taken door onderlinge interactie - onder elkaar verspreiden, in plaats van op elkaar afschuiven van verantwoordelijkheden - men ziet zich zelf als deelgenoot in het bedrijf als gezamenlijke onderneming - zowel veel 'verticale' als 'horizontale' interacties (dus op-, neer- én zijwaarts) - je werkzaamheden worden mede bepaald door informatie en adviezen van je chef - nadruk op toewijding aan de gehele taakstelling en aan een soort 'technologisch ethos' (van materiële vooruitgang en expansie) als voorwaarden voor 'lidmaatschap'

Lammers voegt hierbij nog als commentaar dat, hoewel beide typen gestratificeerd zijn, de hiërarchie in een mechanisch regime als bevelsstructuur functioneert met behulp waarvan de nodige samenwerking en controle wordt bewerkstelligd. Het organisch regime daarentegen, ontleent haar drijf- en spankracht niet zozeer aan sturing door de hiërarchie, maar aan gemeenschappelijke waarden en doelstellingen (p. 130).

Zoals we hierboven ook al hebben vermeld zal het voorkomen van één der beide typen ook sterk samenhangen met de aard van de gestelde doelen en de aard van het primaire proces.

7.7.2 Typologie van Etzioni

Op basis van twee criteria nl. de middelen tot beheersing waarover de leiding beschikt en de 'instelling' van organisatieleden heeft Etzioni drie typen organisaties onderscheiden (Van de Bunt, 1978, p. 41 e.v.).

(Tussen haakjes staan de beheersingsmiddelen resp. de instelling van de organisatieleden vermeld).

- a. **dwangorganisaties:** concentratiekampen, gevangenissen, psychiatrische inrichtingen oude stijl; (fysieke machtsmiddelen, resp. negatieve instelling);
- b. **utilitaire organisaties:** bedrijven, coöperaties, vakbonden; (materiële beloningen resp. berekenende instelling);
- c. **normatieve organisaties:** kerken, politieke partijen, ziekenhuizen, psychiatrische inrichtingen nieuwe stijl, onderwijsinstellingen (morele binding resp. positieve instelling).

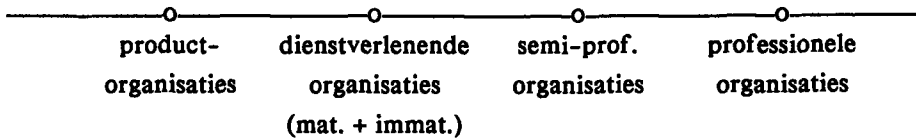
7.7.3 Typologie van Van Harten

Van Harten (1976) gaat uit van het volgende indelingscriterium: 'de mate waarin de handelingen van de diverse individuen binnen de organisatie (ten behoeve van de verwezenlijking van de doeleinden?) deelbaar, beïnvloedbaar en programmeerbaar zijn. M.a.w. de mate waarin de leden van de organisatie op eigen gezag kunnen beslissen'.

Uit dit criterium vloeien een aantal kenmerken voort:

- de hiërarchische opbouw van de organisatie;
- de aanwezigheid van 'leiding' in de organisatie;
- de wijze waarop leiding wordt gegeven;
- de aanwezigheid van controle op het handelen;
- de controlemiddelen;
- de communicatieve opbouw en de wijze waarop communicatie zal plaatsvinden;
- de mate waarin leden van de organisatie door anderen vervangen kunnen worden;
- de mate waarin machines taken van mensen kunnen overnemen;
- de maatschappelijke waardering van activiteiten van (leden van) de organisatie;
- het opleidingsniveau van de leden van de organisatie.

Vervolgens zet hij op basis hiervan de volgende organisaties op een continuüm:



Enkele voorbeelden:

- * **productorganisaties:** alle commerciële fabricagebedrijven; enkele kenmerken: winst is hoofddoel - hiërarchische structuur - produkt tevoren vastgesteld, etc.
- * **dienstverlenende organisaties:** hieronder vallen zowel de commerciële als niet-commerciële dienst- of hulpverlenende organisaties: horecabedrijven, uitzendbureaus, omroep, gezinsverzorging, kruisverenigingen, huisvestingbureaus;
- * **(semi-)professionele organisaties:** maatschappelijk werk, kinderbescherming, buurthuizen;
- * **professionele organisaties:** groepspraktijken van medici, ziekenhuizen, consultatiebureaus, RIAGG's, organisatie-adviesbureaus.

Ter toelichting hier het schema van organisatietypen waarmee Van Harten besluit, waarin met een aantal criteria elke organisatievorm wordt getypeerd.

Schema 4: Organisatietypen (ontleend aan Van Harten, 1976, p. 95-96).

<i>Kenmerk</i>	<i>Produkt org.:</i>	<i>dienst- verl. org.:</i>	<i>semi- prof. org.:</i>	<i>prof. org.:</i>
Standaardisatie van uitvoerende werkzaamheden (specialisatie en programmeerbaarheid van taken)	++	+	—	—
Rol van technische hulpmiddelen	++	—	—	—
Niveau van uitvoerende werkzaamheden (opleidingsniveau)	—	—	+	++
Maatschappelijke waardering voor uitvoerende krachten	—	+—	+	++
Eenheid van product (van te voren door de organisatie bepaald)	++	+	—	—
Ruimtelijke concentratie van uitvoerende werkers	++	+—	+—	+—
Mate van hiërarchie	++	++	—	—
Eenheid van leiding	++	++	—	—
Mate van controle op de uitvoering van taken	++	+	—	—
Persoonlijke verantwoordelijkheid voor de taakuitvoering	—	—	++	++
Vertrouwelijkheid van de uitvoerende werkzaamheden	—	—	+	++
Scherpte van afbakening van bevoegdheidssferen	++	+	—	—
Specificiteit van gedragsnormen <i>binnen</i> de organisatie	++	+	—	—
Gespecificeerde gedragsnormen <i>buiten</i> de organisatie	—	—	+	++
Nauwkeurigheid registratie van verrichtingen	++	+	—	+—
++ = zeer sterk, zeer hoog + = sterk, hoog — = laag, gering — = zeer laag, zeer gering				

7.7.3.1 Professionele organisaties

Tot verdere karakterisering van professionele organisaties, waartoe de meeste (sociaal)-geneeskundigen toch behoren, ontleen wij het volgende aan Kapteijn (1986).

Professionalisering is beroepsvorming; een proces waarbij leden van een beroepsgroep de volgende zaken nastreven:

- a. verdere verbreding en verdieping van wetenschappelijke kennis en opleiding, die tot betere dienstverlening aan het publiek kan leiden;
- b. het verenigen van alle beroepsgenoten ter bevordering van bekwaamheid, en tot beheersing van professionele kwaliteit door middel van gedragscode- en tuchtrecht;
- c. het behartigen van belangen door het vormen van een collectieve machtspositie met het doel de marktwaarde van een beroep te beheersen of te vergroten.

Eigenschap van 'geprofessionaliseerde' beroepen is dat zij vaak grote autonomie in het werk hebben, en een hoge maatschappelijke status en daaraan gekoppelde inkomens.

Het werk dat men doet is routinematig, maar met een complex karakter. Hiervoor worden gestandaardiseerde vaardigheden en kennis vereist.

Professionele organisaties hebben doorgaans een platte gedecentraliseerde structuur (= horizontale, collegiale relaties).

De leidinggevende is eerder 'coördinator' of 'teamleider', dan chef of directeur, en heeft invloed, zolang de leden van het collegiale systeem tevreden zijn met de belangenbehartiging.

Het probleem van professionals in uitvoerende functies is dat hun optreden of functie-uitoefening door twee bronnen wordt beheerst: zowel door de eigen leiding, als door de normen die het vak of de beroepsvereniging stelt. Dit geeft een ingebakken conflict in professionele organisaties.

Voor de organisatie als geheel en m.n. voor het management kan dit een ernstige rem betekenen op de ontwikkeling van een strategisch beleid gericht op markt en doelgroepen.

Het nastreven van effectiviteit vereist registratie, controle, (een zekere) uniformiteit en die verdraagt zich slecht met de gewenste/vereiste autonomie en vertrouwelijkheid in het werk (vgl. RIAGG's, artsen in organisaties).

7.7.4 Typologie van Mintzberg

In 1979 publiceerde Henry Mintzberg: 'The structuring of organizations'.

Voor een korte samenvatting van zijn typologie is hierbij gebruik gemaakt van Lammers (1983, p. 436-439).

Mintzberg's organisatietypologie berust op het gegeven dat één deel van een organisatie, met een eigen favoriete coördinatiestijl, de kans krijgt zich te profileren, en daarmee een dominerend aspect van die organisatie gaat vormen, waardoor die zich op typerende wijze gaat onderscheiden van andere organisaties.

Over welke delen gaat het? Elke grotere organisatie bestaat uit 5 delen:

1. de strategische top (raad v. commissarissen, bestuur, directie);
2. het kader (bedrijfsleiders, afdelingschefs, bazen);
3. de voorbereidende staf (planningsdeskundigen, afd. opleiding, vorming en training, organisatie en efficiency etc.);
4. de ondersteunende staf (administratie, postkamer, archief, telefoon en receptie);
5. de operationele kern (uitvoerend personeel, inkopers, vertegenwoordigers).

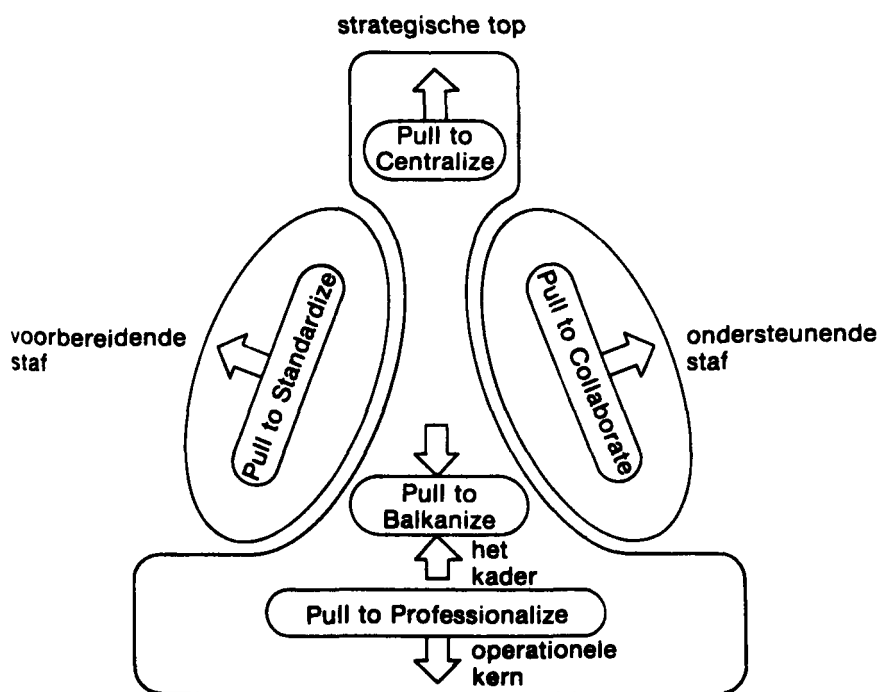
In onderstaand schema (Bron: Mintzberg, 1979: 302; Lammers, 1983: 437) staan de 5 delen van een organisatie met kenmerkende coördinatiestijl vermeld.

Wanneer één der 5 partijen, mét de eigen kundigheden en belangen, gaat prevaleren, krijgen we de volgende organisatievarianten:

1. **simpele structuur:** wanneer de centraliseringstendentie van de strategische top overheerst: men streeft ernaar alles zoveel mogelijk onder directe supervisie te laten plaatsvinden;
2. **machinebureaucreatie:** wanneer de voorbereidende staf haar lust om het bewerkingsproces te standaardiseren (plannen, programmeren, mechaniseren) kan botvieren;

3. **divisieform:** het kader munt het beste uit door standaardisering van de opbrengst: zij kunnen autonomie verwerven, mits zij zich aan resultatencontrole onderwerpen, en daardoor zullen zij de opbrengst onder controle trachten te krijgen. Dit emancipatiestreven van het kader wordt 'balkaniseringstendentie' genoemd;

Figuur 16: Coördinatiestijlen in 5 delen van de organisatie (Bron: Lammers, 1983)



4. **professionele bureaucratie:** wanneer standaardisering van vaardigheden door de operationele kern dermate ver is voortgeschreden, dat men een behoorlijke mate van zelfbeschikking m.b.t. werk (omstandigheden) heeft bereikt;
5. **adhocratie:** wanneer de ondersteunende staf (comités, taakgroepen, informele communicatie) een belangrijke invloed heeft gekregen op de wijze waarop het resultaat tot stand komt.

Zoals vaak ook met andere typologieën het geval is, levert ook deze onderverdeling niet steeds (duidelijk herkenbare) 'zuivere' organisatievormen op.

Het gaat om het overheersen van bepaalde tendenzen die voor een bepaalde organisatie typerend zijn, terwijl ook met het bestaan van parallelle tendenzen of invloeden rekening moet worden gehouden.

7.7.5 Partijen- of systeemmodel?

Het bovenstaande schema van Mintzberg toont ons de organisatie als een verzameling partijen, die elk hun eigen visie en belangen hebben m.b.t. het functioneren van de organisatie.

Deze belangen kunnen onderling strijdig zijn en/of tot conflict leiden.

Hiermee samenhangend is het onderscheid dat in de organisatie-sociologie wordt gemaakt tussen twee modellen van organisaties:

- a. het (sociaal cultureel) systeemmodel (ook harmoniemodel genoemd);
- b. het partijenmodel (ook conflictmodel genoemd).

Gebruik van één der beide modellen biedt een eigen optiek op organisaties, en met name op de vraag hoe in een organisatie (of ruimer: in de samenleving) een zekere sociale orde tot stand komt.

Grofweg is dat het volgende: het eerste model veronderstelt dat orde tot stand komt doordat in de organisatie overeenstemming (consensus) bestaat over de organisatorische doeleinden, middelen en strategieën om doeleinden te bereiken: men is het met elkaar eens en werkt in betrekkelijke harmonie samen.

In het tweede model komt orde tot stand doordat bepaalde partijen of belangengroepen in staat zijn d.m.v. macht en dwang hun wil op te leggen aan de andere partij(en). Een organisatie is daarmee een steeds labiel evenwicht van onderlinge belangentegenstellingen.

Lammers werkt voorbeelden van beide modellen uit aan de hand van een ziekenhuis als organisatie, op basis van de literatuur, waarvan nu een fragment volgt:

'Het psychiatrisch ziekenhuis, aldus Parsons (1957), is een deelsysteem van de totale maatschappij en dus is het waardenstelsel van zo'n inrichting afgeleid van algemeen-maatschappelijke waarden. Welnu, in onze maatschappij staat 'iets bereiken', 'iets presteren' ('achievement') hoog genoteerd en daarom vindt men geestesstoornissen ongewenst.

Immers de patiënt zelf en diens omgeving worden erdoor verhinderd volledig te voldoen aan de maatschappelijke aandrang tot maximale inspanning om iets te bereiken. De doelen van de ziekenhuisorganisatie zijn in dit licht begrijpelijk. Het ziekenhuis moet de patiënt verzorgen (zodat anderen, bijv. zijn familieleden, die gehandicapt waren door die ziekte, weer optimaal kunnen functioneren), beschermen tegen zichzelf, en anderen tegen hem (een voorwaarde voor de patiënt en de anderen om weer aan de slag te kunnen), socialiseren (zodat de patiënt weer in het ziekenhuis kan meedoen) en trachten te genezen (zodat de patiënt ook in de maatschappij weer mee vooruit kan).

Tegen de achtergrond van die waarden en doeleinden zijn ook de 'institutionele voorzieningen' (regels of normen) te verstaan die de externe en interne functies van de inrichting reguleren. Elke organisatie moet, zo gezegd, met de haar omringende samenleving in het reine komen.

Dit noemt Parsons meestal de *aanpassingsfunctie*. Dus moet het optreden van de organisatie door de plaatselijke gemeenschap en bijv. door de medische professie goedgekeurd worden. Zo ook moeten de relaties met de ontvangende partijen van de ziekenhuisdienstverlening - de patiënten en hun gezinnen - geregeld worden. Naast deze en andere externe bestaansvoorwaarden, moet ook nog aan interne functionele vereisten voldaan zijn. Het personeel, maar ook de patiënten die soms onder dwang de inrichting binnenkomen, dienen een zekere opvoeding te krijgen in de waarden, doeleinden en regels van de organisatie. Naast deze interne *socialiseringsfunctie* is er de *technische functie*, de regeling van de werkzaamheden ter bereiking van de doeleinden.

Tenslotte is dan nog belangrijk de *integratieve functie*; er moeten voorzieningen zijn om de loyaliteit van de organisatiegenoten aan de organisatie te verzekeren, en om de samenwerking te bevorderen tussen de groep functionarissen, belast met beheer en bestuur en de groep professionele werkers, verantwoordelijk voor behandeling en verpleging der patiënten. Tussen deze twee groepen nl. kunnen zich conflicten voordoen die voortvloeien uit botsingen tussen enerzijds de behoeften van de organisatie, en anderzijds de behoeften der patiënten.

Men vergelijk hiermee nu eens de visie van Strauss c.s. (1963) die eveneens een ontwerp voor een sociologische studie van het (psychiatrisch) ziekenhuis presenteren. Het ziekenhuis, aldus deze auteurs, is een 'negotiated order'.

D.w.z. de duurzaamheid, de orde wordt niet zozeer gewaarborgd door gemeenschappelijke waarden en normen, maar berust op een telkens verschuivende serie compromissen tussen partijen die allemaal hun eigen doeleinden nastreven. De artsen, psychologen, patiënten, verpleegsters en hulpkrachten belijden allen met de mond wel hetzelfde (vage) doel, nl. de patiënt (wat) beter naar de maatschappij te doen terugkeren, maar zijn het vurig oneens zodra het gaat om concrete maatregelen ter bereiking van dat doel. Men

gebruikt dan naar believen dat officiële doel als verdedigingswapen tegen kritiek van de andere partij(en), als ideologische dekmantel voor de eigen acties. Zo ook is de regels (normen) geen lang leven beschoren, want men 'vergeet' die regels als het in de eigen kraam te pas komt en men herroept ze zodra men de kans schoon ziet om tot een voordeliger akkoord te komen. Het loont de moeite deze twee modellen eens met elkaar te vergelijken. De primaire analyse-eenheden zijn bij Strauss c.s. niet, zoals bij Parsons, organisaties als geheel (het systeem), maar veeleer de deelgroeperingen waaruit die organisatie bestaat (de partijen). Verder is in Parsons' visie sprake van een vrij duurzaam geheel. Immers, het systeem ontleent zijn orde, stabiliteit aan een zeker norm- en saamhorigheidsbesef. Er is sprake van een gemeenschappelijke cultuur welke zich min of meer dwingend oplegt aan de organisatiegenoten.

Van het saambindend effect van een gemeenschappelijke cultuur is in het begripsschema van Strauss c.s. slechts sprake, in zoverre daardoor het onderling gekrakeel enigszins binnen de perken gehouden wordt.

De gemeenschappelijke doeleinden en regels zijn overigens tevens vaak de speelbal van de elkaar beconcurrerende en bekampende partijen. Daarom bieden zij niet al te veel houvast.

In het partijenmodel is een organisatie dus niet veel meer dan een 'belangengemeenschap'. Men is en blijft bij elkaar voor zover voor elke partij de voordelen daarvan tegen de nadelen opwegen, óf omdat men daartoe eenvoudig gedwongen is. M.a.w. de organisatie wordt niet aangedreven door norm- en saamhorigheidsbesef, maar door 'lokmiddelen' (wat men elkaar te bieden heeft) en/of 'dwangmiddelen' (waarmee men elkaar bedreigen of bestraffen kan).

In tabel 7.1. volgt een overzicht van de kernpunten van de beide modellen, waarbij overigens aangemerkt moet worden dat ter wille van een scherp inzicht de beide 'standpunten' met opzet zoveel mogelijk polair zijn geformuleerd.

De punten 1, 2 en 3 uit dit schema zijn in het voorgaande reeds aan de orde geweest en behoeven geen nadere toelichting. Wat betreft de punten 4 en 5 nog het volgende. Men zou kunnen stellen dat aan de beide benaderingswijzen een verschillende antropologie, een verschil in mensvisie ten grondslag ligt. Om nog eens terug te komen op het in de aanvang van dit hoofdstuk geschetste verschil in zienswijze op de ziekenhuisorganisatie, bij Strauss c.s. zien wij als het ware dat ziekenhuis bevolkt door tamelijk rationeel ingestelde personeelsleden en patiënten die ieder 'voor hun eigen standje' opkomen. Het menstype dat men in het door Parsons geschetste beeld aantreft, is anders. Daar zijn de medici, verpleegsters en behandelde patiënten meer sociale wezens die handelen conform de door hen van elders uit de maatschappij meegebrachte en/of in het ziekenhuis zelf in zwang zijnde normen en waarden.

Tabel 7.1. *De organisatie als een conglomeraat van partijen en de organisatie als een sociaal-cultureel systeem.*

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

Parallel aan het verschil in mensvisie loopt vaak een verschil in auteursvisie. Bij de onbevangen lezer zal vermoedelijk het parsoniaanse beeld van de psychiatrische inrichting meer vertrouwen wekken in de doeltreffendheid en doelmatigheid van de behandeling van geestelijk gestoorden dan het beeld van Strauss c.s.! Misschien omdat hij vanuit het partijenmodel de mens meer als een ietwat egoïstisch wezen afschildert, is zo'n auteur geneigd officiële doelstellingen, ideologieën en normbesef met een korreltje zout te nemen.

Hij speurt naar 'dubbele bodems' en zal niet gauw denken dat 'alles sal reg kom'! De één zal dit een wat 'cynisch', de ander een 'realistisch' standpunt noemen jegens de medemensen en hun collectieve strevingen.

Wie als vertrekpunt bij organisatiestudies uitgaat van de organisatie als een samenwerkingsverband van tamelijk eensgezinde mensen, beschouwt waarschijnlijk de mens als wat altruïstischer en is diensengevolge ook eerder bereid de medespelers het voordeel van de twijfel te gunnen. Vandaar dat zo'n auteur -vaak onbedoeld en onbewust- de indruk maakt een milder, 'idealistischer' visie op de mens te vertolken'.

(Uit Lammers, 1983, p. 372-374).

Tot slot: ook hier geldt weer dat beide benaderingen elkaar niet mogen uitsluiten en dat gebruik van één model wel een scherpe kijk oplevert, maar ook het risico draagt van versimpeling van de werkelijkheid. Ook dient men zich steeds af te vragen: in welke mate is het één of het ander het geval in deze organisatie?

7.7.6 Lievegoed's ontwikkelingsfasen

Lievegoed (1980) beschreef 3 ontwikkelingsfasen en daarbij behorende kenmerken van organisaties:

I. PIONIERSFASE

Dit is de fase waarin de organisatie primair geleid wordt door de stichter ervan, de 'ondernemer'-pionier, die een economisch-technische prestatie wil leveren als antwoord op een veronderstelde gebruiksbehoefte, tegen een prijs die een consument daarvoor wil betalen.

Kenmerkend voor deze fase zijn autocratisch leiderschap (de ondernemer drukt een persoonlijk stempel op de organisatie, hij kent 'zijn' mensen persoonlijk, hij kent al het werk dat wordt verricht, omdat hij dat ook ooit zelf al heeft gedaan, en hij krijgt prestige door het maatschappelijk succes dat hij heeft bereikt.

Verder is de communicatie direct, er zijn nog weinig hiërarchische niveaus, men kent elkaar allemaal: er is nog weinig formalisering (richtlijnen, procedures, codenummers, materiaalbonnen, etc.).

De stijl van organiseren is persoonsgericht: de ondernemer neemt mensen aan die hem persoonlijk liggen, waardoor ook een grote arbeidsmotivatie wordt bevorderd. Het organisatieschema bestaat uit een warwinkel van lijnen. Problemen worden door improvisatie opgelost, er is een grote flexibiliteit in reactie op de omgeving.

Ook de klantenbinding is persoonlijk: de ondernemer kent zijn klanten allemaal zelf.

II. DIFFERENTIATIEFASE

De organisatie wordt steeds groter, moet steeds meer gaan gebruik maken van arbeidsdeling. Historisch gezien ontstond met deze tendens de wetenschappelijke bedrijfsvoering (Taylor).

Er moest steeds meer georganiseerd worden: de uitvoering van taken werd gemechaniseerd (gebruik van technische hulpmiddelen) en gestandaardiseerd (uitwisselbaarheid en uniformiteit); verder ontstond er specialisatie in taken (verbetering van geleverde prestaties in kwantitatieve en kwalitatieve zin), en moest het geheel worden gecoördineerd, om dit voorspelbaar, beheersbaar en planbaar te maken. Dit alles impliceert een formalisering der verhoudingen, die ook een informele organisatie oproept. Problemen van een steeds groter wordende organisatie zijn: verstarring (bureaucratie), coördinatieproblemen, communicatieproblemen tussen verschillende niveaus in de organisatie, problemen tussen de 'lijn' en staforganen, en problemen door afnemende motivatie. Door de onoverzichtelijkheid is het meeleven met de doelstellingen van het bedrijf moeilijk geworden.

III. INTEGRATIEFASE

De opgave in deze fase is het sociale (informele) sub-systeem tot ontwikkeling te brengen en opnieuw te integreren in de reeds ontwikkelde economische en technische systemen. Deze fase steunt op het mensbeeld dat ervan uitgaat dat ieder mens zich kan en wil ontwikkelen, en dat dat ook kan in de werksituatie. Voor deze fase wordt het klaverblad als denkschema gepresenteerd, waarbij de directie niet langer aan de top van een pyramide staat, maar in het midden van een viertal gelijkwaardige subsystemen, waaraan wordt leidinggegeven:

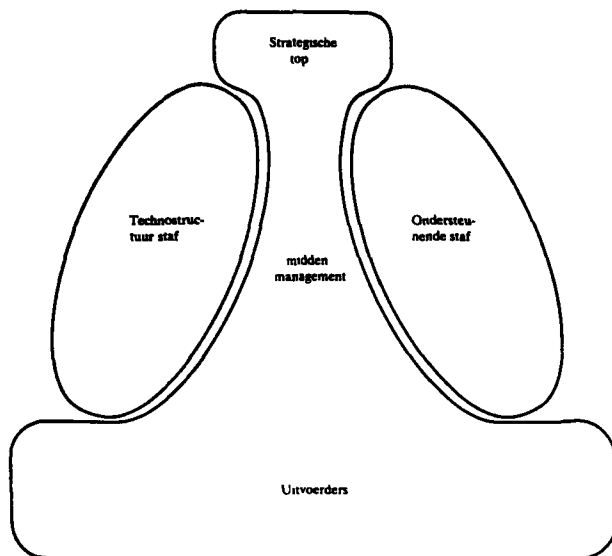
- besturing door informatieverwerking en distributie
- externe relaties en marketing
- verzorging van middelen en mensen
- processen

Dit model is een uitwerking van het input-throughput-output model.

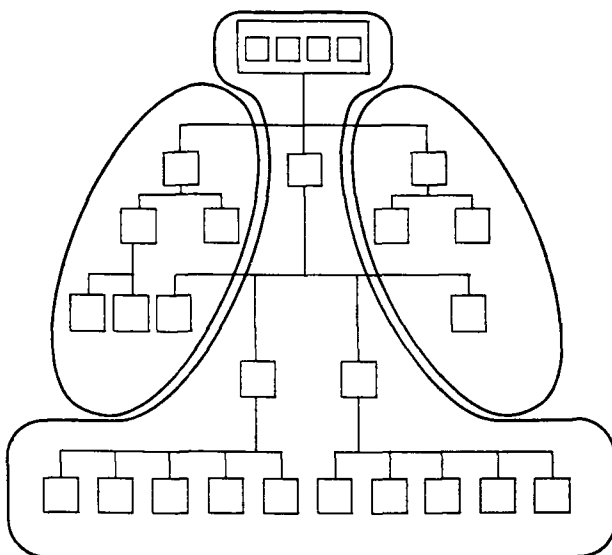
7.7.7 Metaforen van organisaties

Mintzberg schetste aan de hand van de volgende serie tekeningen de belangrijkste elementen en processen in de organisatie, die samengevoegd het complete functioneren van organisaties weergeven (bron: Wilke, 1987):

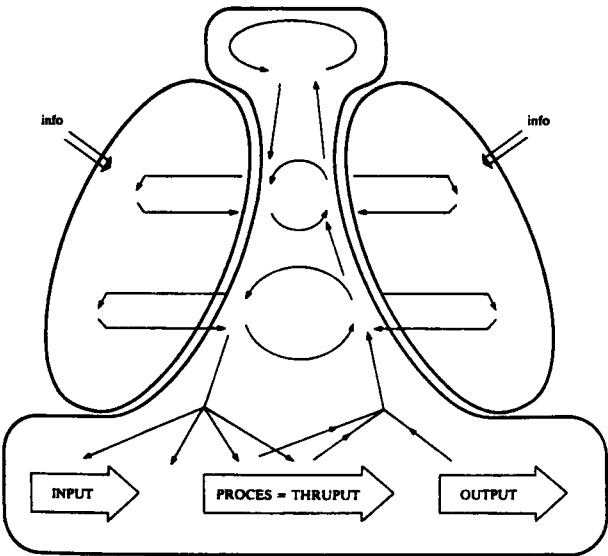
Figuur 17: Vijf basiselementen van de organisatie (Mintzberg, 1979)



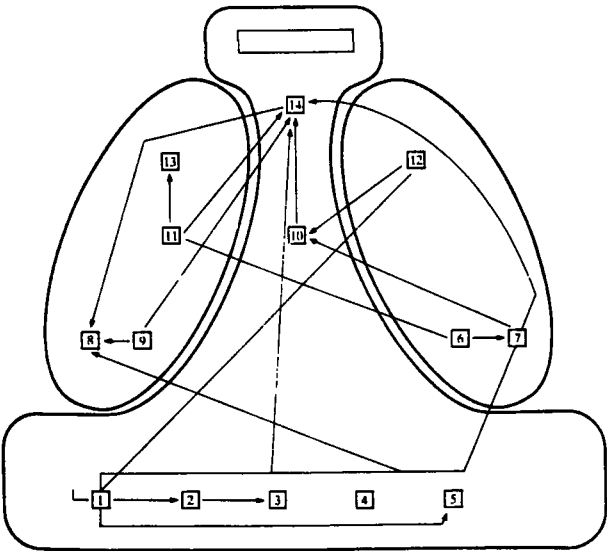
Figuur 18: Het autoriteitsproces: de formele structuur (Mintzberg, 1979)



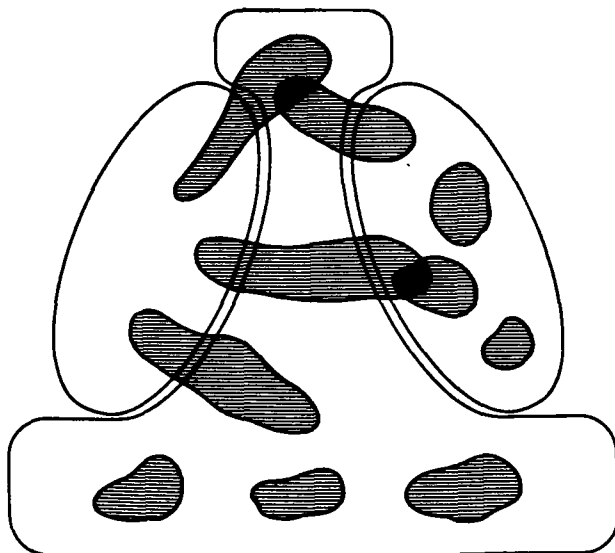
Figuur 19: Formele uitwisselingsprocessen (Mintzberg, 1979)



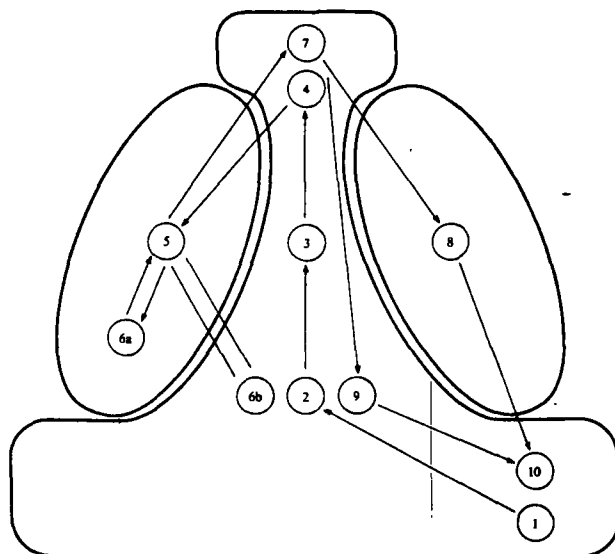
Figuur 20: Sociogram: het geheel van informele relaties (Mintzberg, 1979)



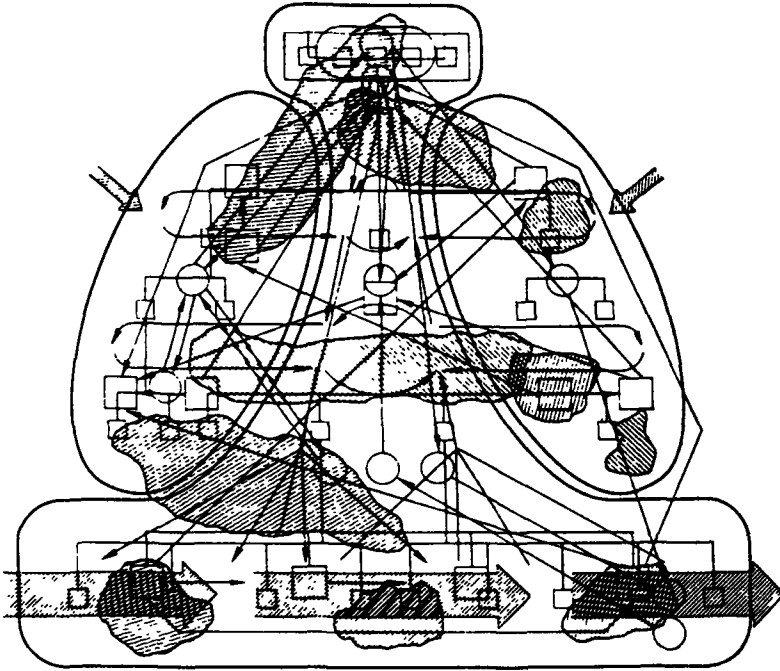
Figuur 21: Werkverbanden (Mintzberg, 1979)



Figuur 22: Ad hoc beslissingen (Mintzberg, 1979)



Figuur 23: Combinatie: het functioneren van de organisatie (Mintzberg, 1979)



Deze serie tekeningen drukken heel goed uit hoe moeilijk het is om het functioneren van organisaties te vatten in een enkel model. Allerlei processen lopen door elkaar, en elke tekening geeft een deelaspect weer. Relaties met de buitenwereld, en machtsprocessen zijn nog niet eens weergegeven.

Het betekent dat het zo vaak gebruikte organogram slechts de formele bevoegdheidsstructuur weergeeft.

Wel nuttig, maar zeer onvolledig voor wie werkelijk wil weten wat er zich afspeelt. Bovendien onttrekken vele processen zich aan de directe waarneming.

Daarom, met een variatie op Magritte:

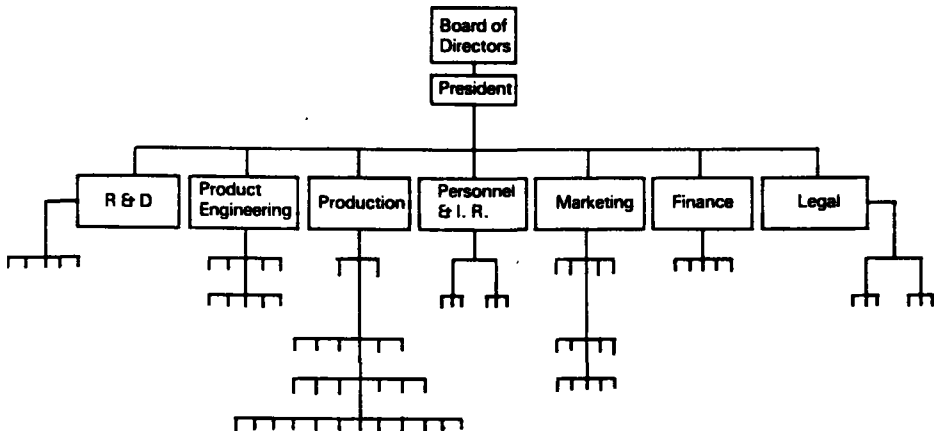
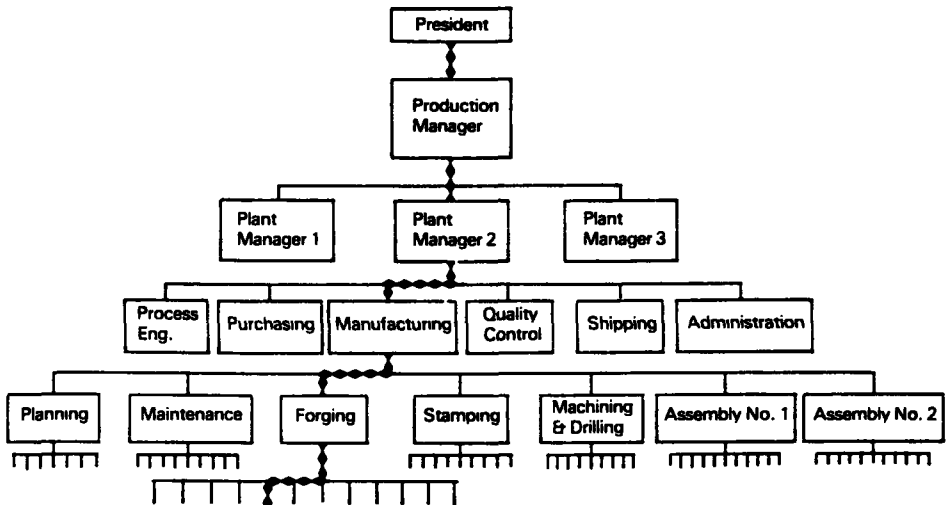


Een afbeelding van een pijp kan men niet roken; een model is de werkelijkheid niet (Schilderij door Rene Magritte)

(Ontleend aan Intermediair)

Zo'n onderschrift kan men ook bij een organogram plaatsen.

Figuur 24: Organogram (Bron: Morgan, 1956)

**Chart A****Chart B**

'Ceci n'est pas une organisation'

Morgan gaat nog een stap verder. Hij ziet af van alomvattende typeringen van organisaties, en gebruikt metaforen om organisaties te typeren, door deelprocessen op de voorgrond te plaatsen.

De metafoor biedt een referentiekader, waarmee we bijv. een organisatie kunnen begrijpen. Dit is altijd deels een eenzijdig inzicht.

'Our ability to achieve a comprehensive 'reading' (.....) depends on an ability to see how these different aspects (.....) may coexist in a complementary or even paradoxical way (.....)'.

'By using different metaphors to understand the complex and paradoxical character of organizational life, we are able to manage and design organizations in ways that we may not have thought possible before' (p. 13).

Morgan gebruikt de volgende metaforen:

- * Organisaties als machines (mechanisch organiseren)
- * Organisaties als organismen (open systemen)
- * Organisaties als hersenen (informatieverwerking en zelforganisatie)
- * Organisaties als culturen (geconstrueerde werkelijkheden)
- * Organisaties als politieke systemen (belangen, conflict en macht)
- * Organisaties als psychische gevangenissen (onderdrukking van het onderbewuste)
- * Organisaties als transformaties (logica van evolutie en verandering)
- * Organisaties als dominantie-instrumenten (exploitatie, stress, ziekte, radicalisering).

Deze drukken allemaal iets uit van de werkelijkheid van organisaties. De kunst is metaforen te gebruiken om organisaties diagnostisch te kunnen 'lezen' en begrijpen.

8. RAAKVLAK INDIVIDU-ORGANISATIE

Was op het raakvlak organisatie-omgeving: de strategie, en voor de organisatie: de structuur een belangrijke invalshoek, voor het raakvlak individu-organisatie is de groeps- en organisatie-cultuur een belangrijk gegeven.

Deze drie thema's (Strategie, Structuur en Cultuur) vormen hoofdthema's van de organisatiekunde.

8.1 Organisatiecultuur

De cultuur van een organisatie wordt gevormd door een complex van gewoonten, normen en gedragsregels, en van waarden, die tot uitdrukking komen in typerende manieren waarop zaken in de organisatie worden aangepakt, en waarop mensen hierbij met elkaar omgaan:

- de manier waarop de taken van de organisatie worden uitgevoerd;
- de manier waarop hierbij wordt leiding gegeven;
- hoe men gemotiveerd wordt om te presteren;
- hoe er wordt samengewerkt en hoe problemen worden opgelost;
- de manier waarop een sociaal- of personeelsbeleid tot stand komt en wordt uitgevoerd.

De cultuur beïnvloedt de wijze waarop het 'psychologisch contract' tussen werknemers en organisatie -waarin verwachtingen over en weer worden gecreëerd en al of niet gerealiseerd-tot stand komt.

Men mag de rol van organisatiecultuur (of op een kleinere schaal de afdelings- of groeps cultuur) niet onderschatten, hoe ongrijpbaar die soms ook is; ieder kent de ervaring dat men zich (soms tegen wil en dank) geleidelijk aanpast aan allerlei (vaak nauwelijks omschreven) gedragscodes voor wat wel en niet gepast is in situaties.

De belangstelling voor de cultuur van de organisatie is oorspronkelijk ontstaan met de ontdekking van de informele communicatiestructuren in het zgn. Hawthorne-onderzoek (zie hfdst. 2): men ontdekte dat efficiënte en wetenschappelijk-rationeel doordachte produktiewijzen niet de gewenste resultaten opleverden.

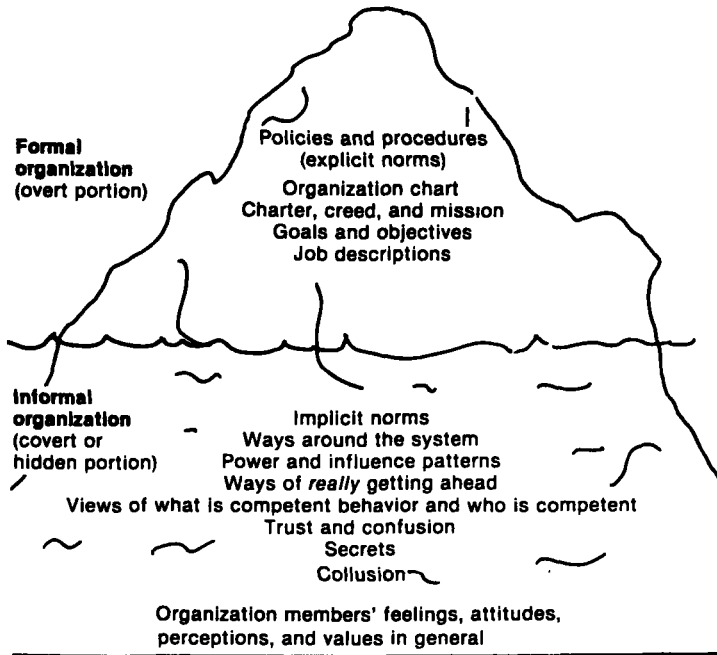
Tegenover wat de planners en leiding aangeven, stellen mensen, die het moeten uitvoeren, hun eigen informele gedrags- en prestatienormen.

Het ligt voor de hand te veronderstellen dat deze informele processen ook samenhangen met de aard van de organisatiestructuren (vgl. de typologieën): het gedrag in en de beleving van een organisatie worden sterk beïnvloed door de omvang, de formalisering en bureaucratisering, het aantal hiërarchische niveaus, de mate van centralisering of democratisering (bevoegdheids- of zeggenschaps-spreiding) van de organisatie.

Maar deze op hun beurt worden weer bepaald door het primaire proces, dit zijn de hoofdtaken van de organisatie (vgl. een leger met een psychiatrisch ziekenhuis; een marketingbureau met een kleuterschool; een wetenschappelijke instelling met een staalfabriek of belastinginspectie, etc.).

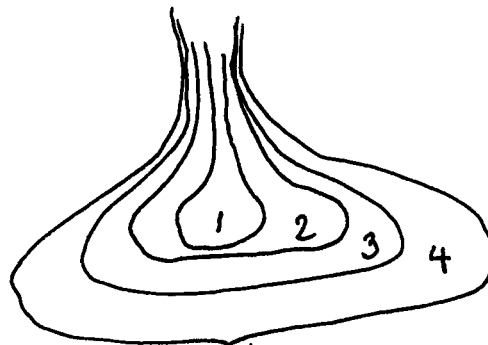
Burke (1982) beeldde de organisatiecultuur eens uit als een ijsberg, waarvan de zichtbare top gevormd wordt door de formele organisatie (het formele beleid en de procedures die wel omschreven zijn; het organogram, de doelen, functie-omschrijvingen etc.) en het onzichtbare of meer verborgen deel onder water wordt gevormd door de informele organisatie: impliciete normen, manieren van doen, machts- en invloedspatronen (afwijkend van de formele bevoegdheidslijnen uit het organogram), manieren (sluipwegen) om werkelijk iets te bereiken, visies op wat competent handelen is en wie zich zo gedraagt, maar ook geheimen, taboes, etc.

Figuur 25: De organisatie als ijsberg (Bron: Burke, 1982)



Van Hoewijk (1988) vatte in een zeer uitvoerig literatuuroverzicht organisatiecultuur samen als een ui bestaande uit meerdere lagen:

Figuur 26: De schillen van organisatiecultuur (Bron: Van Hoewijk, 1988)



1 niet ter discussie staande vooronderstellingen
 2 waarden en normen
 3 mythen, helden, symbolen
 4 gedragscodes

De kern wordt gevormd door wat Schein 'taken for granted assumptions' noemde, de niet meer ter discussie staande vooronderstellingen, die ook niet direct bewust gemaakt kunnen worden, maar van waaruit wel gehandeld wordt (voorbeeld dat genoemd wordt: 'als-dan-beweringen': 'als je begint met glijdende werktijden ben je zo je gezag als leiding kwijt').

De tweede laag wordt gevormd door waarden en normen (gebaseerd op 1); de derde laag bestaat uit organisatiemythes, helden, symbolen en verhalen die de ronde doen; de buitenste laag uit expliciete gedragscodes, rituelen en procedures.

Schein (1985) ziet cultuurontwikkeling als het resultaat van de twee basisopgaven die elke organisatie moet oplossen: nl. dat van de continuïteit en externe aanpassing aan de omgeving, en dat van de integratie van interne processen. Hierbij ontwikkelen mensen, al samenwerkend, onuitgesproken regels over hoe in de organisatie moet worden omgegaan met onderlinge agressie, maar vanzelfsprekend ook met onderlinge affectieve relaties, en hoe het probleem van macht en beheersing moet worden gehanteerd.

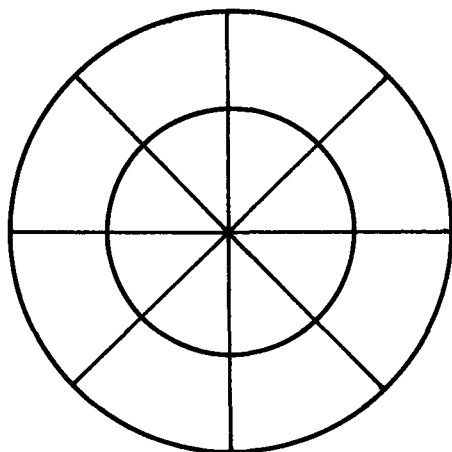
Dit kan ook worden opgevat als een sociaal leerproces, en waarbij cultuurvorming optreedt die verschillende functies heeft: voor mensen zorgt het voor reductie van angst en onzekerheid, het zorgt voor motivatie en binding aan de organisatie; voor de organisatie draagt het bij tot continuïteit en vooral interne integratie. 'De cultuur zet de neuzen dezelfde kant op', wordt wel gezegd, of: 'De cultuur is de collectieve programmering van de geest', (Hofstede, geciteerd door Van Hoewijk, o.c.).

8.2 Cultuurtypologie van Harrison

Harrison ontwikkelde in een artikel (How to describe your organization?, 1972) de volgende typologie:

- a. De **machtscultuur**, wordt meestal gevonden in kleine ondernemingen, vaak nog familiebedrijven. De beste manier om deze af te beelden is in de vorm van een web:

Figuur 27: Machtscultuur (Bron: Handy, 1985)



Het belangrijkste machtscentrum bevindt zich in één persoon, er bestaan weinig regels of procedures op papier, en controle wordt op persoonlijke manier uitgeoefend door het kiezen van de juiste sleutelpersonen op belangrijke plekken: besluiten worden doorgaans op basis van deze machtsverdeling gekozen.

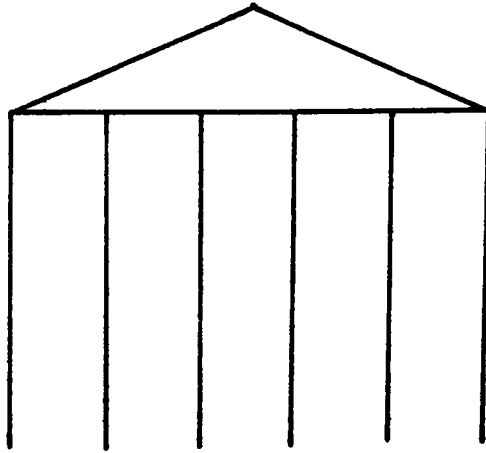
Alleen resultaten worden beoordeeld, en niet de middelen die hiertoe gebruikt worden.

In deze cultuur zijn op macht gerichte, politiek georiënteerde, en risiconemende individuen, voor wie zekerheid van minder belang is, het best op hun plaats.

Een machtscultuur is in staat om snel op veranderingen te reageren, maar mag niet te omvangrijk worden. (vgl. Lievegoed's pioniersfase)

- b. De rolcultuur, is meestal een bureaucratie, die op basis van logica en rationaliteit functioneert. Een typerende uitbeelding is door middel van een Griekse tempel:

Figuur 28: Rolcultuur (Bron: Handy, 1985)



Er is in tegenstelling tot de vorige weinig persoonlijke leiding, de kracht zit juist in het bestaan van nauwkeurig omschreven functies, procedures en specialismen (b.v. belastingdienst, overheid).

Een bureaucratie kan niet snel op veranderingen reageren, en heeft dus een stabiele omgeving nodig.

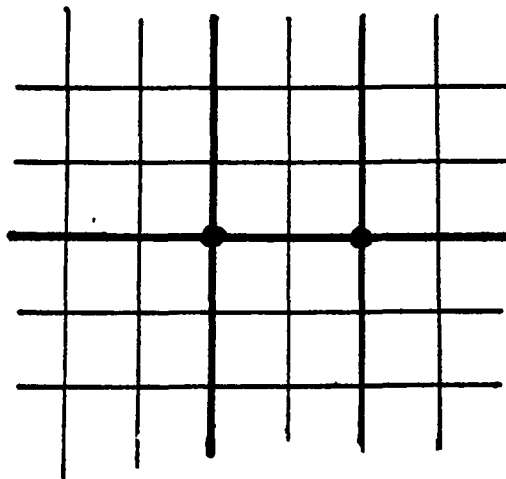
Hiermee is gezegd dat bureaucratisering voor grote ondernemingen risico's inhoudt.

De omschrijving van de baan is belangrijker dan het individu die de taken uitvoert.

Bureaucratieën bieden aan personen veel zekerheid en voorspelbaarheid, maar ook een geweldig saaie routinematigheid. Promotie vindt plaats langs een sterk gelaagde hiërarchie, en via interne opleidingen.

- c. De taakcultuur is taak- of projectgericht, en kan het best weergegeven worden met een netwerk, waarin tussen speciale knopen sterkere verbanden liggen dan tussen de andere;

Figuur 29: Taakcultuur (Bron: Handy, 1985)



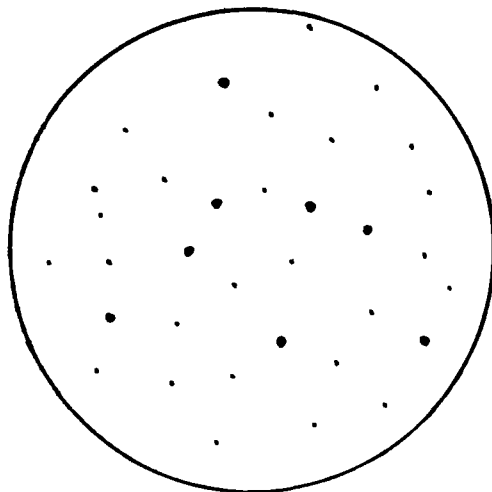
De zgn. matrixorganisatie is een soort taakcultuur. Evenzo de projectorganisatie.

Het accent ligt op 'de taak moet af'. Er heerst teamgeest, er is een groot aanpassingsvermogen, en men wordt als individu aangesproken op de resultaten. Invloed is meer gebaseerd op deskundigheid, dan op positie of persoonlijke macht.

Een voorbeeld is een marketingafdeling of research- en developmentafdeling.

- d. De persoonscultuur is het minst gewoon; er is een minimale structuur of regelgeving, en voorzover die er is, is die er ook alleen om de persoon te dienen; hiërarchie of andere vormen van beheersing zijn daarom bijna onmogelijk. Deze cultuur laat zich het best afbeelden door een cluster in een sterrenwolk:

Figuur 30: Persoonscultuur (Bron: Handy, 1985)



Belangrijkste machtsbron is deskundigheid, mensen zijn moeilijk te managen (professionals!: advocaten, adviseurs, artsen, wetenschappers etc.).

Voorbeeld is bijv. een universiteit (vakgroep, faculteit), professionele organisaties.

8.3 'Nationale organisatie-culturen'

Hofstede (1980) is een bekend internationaal cultuuronderzoeker: hij verzamelde materiaal over organisatie-cultuur-verschillen tussen vele landen, waaruit blijkt dat ook nationale culturen hun invloed doen gelden.

Hij vond een viertal hoofddimensies, waarop tussen landen soms grote verschillen bestaan:

- a. **machtsafstand of -ongelijkheid:** een maat voor de machtsverdeling tussen baas en medewerker;
- b. **onzekerheidsvermijding:** grote behoefte aan controle, dat samengaat met traditionalisme en autoritaire structuren;
- c. **individualisme-collectivisme:** hangt samen met of mensen primair steunen op vrienden en familie, dan wel van collectieve structuren hulp verwachten;

- d. **masculiniteit vs. femininiteit:** ambitieus, planmatig-rationeel, taakgericht, willen presteren, tegenover dienstbaarheid, gericht zijn op persoonlijke relaties, intuïtie en sensibiliteit.

8.4 Organisatiecultuur als drijvende kracht

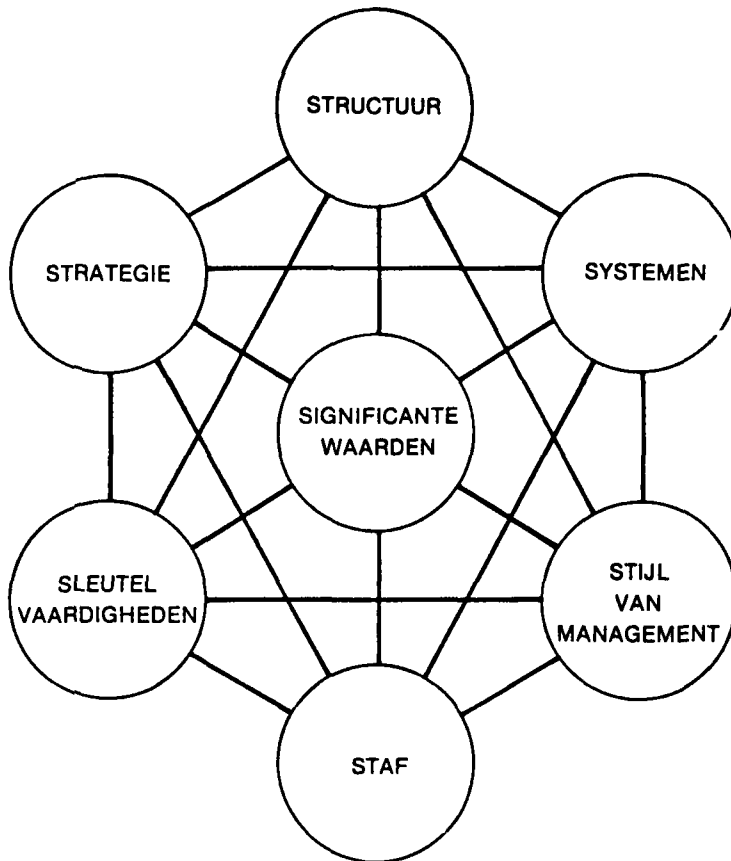
Culturen van organisaties zijn sinds een aantal jaren sterk in de belangstelling of 'mode' zo men wil, o.a. ten gevolge van de enorme interesse voor het boek dat Peters en Waterman publiceerden over eigenschappen van zgn. 'Excellente ondernemingen'.

In hun boek kennen zij een centrale plaats toe aan de rol van organisatiecultuur, vooral de significante waarden in de organisatie, waaraan met name managers aandacht aan dienen te besteden, evenals aan de overige dimensies uit het model, om van hun bedrijf een dynamisch en excellent bedrijf te maken.

Dit soort bedrijven verstaan de kunst zich voortdurend aan te passen aan voortdurende veranderingen in de omgeving.

'Naarmate de behoeften van hun afnemers veranderen, de concurrentie ervaren wordt, de publieke opinie in beroering komt, er verschuivingen in de internationale handelsverhoudingen optreden of de overheidsvoorschriften een wijziging ondergaan, reageren deze ondernemingen door middel van koerswijzigingen, reorganisaties en aanpassingen van allerlei aard. Waar al deze veranderingen in feite op neerkomen is de innovatie van hun cultuur' (o.c., p.41; onderstreping SVDB).

Figuur 31: McKinsey '7S-model' © (Bron: Peters & Waterman, 1984)



Peters en Waterman vonden 8 kenmerken van zgn. excellente ondernemingen:

1. actiegerichte oriëntatie;
2. klantgerichte instelling;
3. autonomie en ondernemingsgeest;
4. produktiviteit door inzet van mensen;
5. persoonlijke inzet en waarden-bewustzijn van het management;
6. 'schoenmaker blijf bij je leest';
7. een eenvoudige organisatie met kleine staf;
8. vrijheid in gebondenheid.

Er is veel afgedongen op dit onderzoek, en in later onderzoek bleken niet alle ondernemingen even excellent te blijven.

Niettemin heeft deze publicatie zeer grote invloed (gehad), en dit heeft ongetwijfeld te maken gehad met het nieuwe economische elan na de recessie van de jaren '80.

8.5 Diagnose van organisatiecultuur

Morgan (1989) geeft de volgende vragen om een soort eigen diagnose te maken van de organisatiecultuur. Eerste aansporing is om de organisatie eens door de ogen van een vreemdeling of buitenlander te bekijken:

1. Toen ik er net was.....

Wat viel je toen op als nieuw, vreemd, of verschillend met wat je verwachtte dat de dingen zouden lopen of met waar je ergens anders aan gewend was geraakt?

2. Denk aan een andere organisatie waar je vertrouwd mee bent.....

Wat beschouw je als merkwaardig, nieuw, of interessant aan de manier waarop zij de dingen aanpakken, die je je niet zou kunnen voorstellen in je huidige organisatie? Wat zegt dit over de normale praktijk in je organisatie?

3. Dat is beslist typerend voor ons!.....

Als je zou moeten overbrengen wat het wezen is van hoe dingen in je organisatie worden aangepakt, zowel in goede of slechte zin, kun je een recent voorval of gebeurtenis bedenken, waarin dat heel goed tot uiting komt?

Wat zou het illustreren aan een buitenstaander die iets over je organisatie zou willen leren?

4. Helden, schurken en gekken!.....

Denk aan enkele van de verhalen die in je organisatie de ronde doen. Welke gedragingen of karaktertrekken leiden ertoe dat mensen als held, schurk of gek worden beschouwd? Wat is de boodschap?

5. Als je terugkeert naar je organisatie na het volgen van een nieuwe managementcursus.....

Stel je voor dat een nieuwe baan of functie op je wacht die exact is afgestemd op de nieuwe ideeën en vaardigheden die je hebt verworven. Jij bent de enige in de organisatie die over deze bekwaamheden beschikt.

Wat denk je dat er gebeurt als je probeert deze nieuwe ideeën of benaderingen door te voeren? Wat zou je nodig hebben om je initiatief te ondersteunen, en welke mensen of voorvallen zouden het lot ervan bepalen?

Wat zegt dit over het karakter van je organisatie?

6. Hoe anderen je zien.....

Wat zeggen mensen uit andere organisaties over jouw organisatie? Wat valt hen op als ze op bezoek komen, en welke commentaren zijn je direct of indirect ter ore gekomen?

9. INDIVIDUEN

Tot slot de personen die zo'n belangrijk deel van de input van een organisatie vormen.

De persoonlijke wensen en motieven, interesses en capaciteiten spelen een grote rol, voorzover die in een organisatie al dan niet gerealiseerd kunnen worden. 'Human resources management' is de term die wordt gebruikt om het proces aan te duiden waarin de leiding zo goed mogelijk het menselijk kapitaal (!) weet te benutten.

Mensen ontwikkelen zo hun emoties en opvattingen over hun taken en hun positie, hun collega's en chef.

Deze organisatorische omgeving van personen vormt een ingewikkeld veld van prikkels.

Een belangrijk middel om zich in organisaties überhaupt te kunnen gedragen, vormt het rolgedrag, waar we nu eerst aandacht aan zullen besteden.

Daarna komt 'organisatie-stress' aan de orde, en zal tot slot 'loopbaan en levensloop' besproken worden.

9.1 Rolgedrag en rolspanning

Voor dit onderdeel maken wij gebruik van Van de Vliert (1983, 1986).

Sociaal gedrag is niet denkbaar zonder rolgedrag. Vele functies of beroepen kennen rolconflict.

'Bedrijfsarts' is b.v. een beroep waarin structureel vele mogelijkheden tot rolconflict aanwezig zijn. Die doen zich meestal voor in het spanningsveld tussen zakelijk-economische belangen van het bedrijf en de humane belangen van de cliënt-werknemer. Dit voert terug op de traditionele tegenstelling tussen arbeid en kapitaal (machtigen en machtlozen).

Met name bij ziekteverzuim en reïntegratie in de arbeid, en in alle besluitvormingsprocessen die zich hierbij voordoen, kunnen rolproblemen een zeer concreet karakter krijgen.

De vraag is hoe de professional zoals een bedrijfsarts hier op reageert. Daar is niet veel over bekend.

Voor het analyseren van rolproblemen, die veelal onvermijdelijk zijn ook in deze functies, en voor het bewustworden en zo mogelijk verruimen van het eigen handelingsrepertoire onderstaande informatie:

1. roltheorie;
2. rolproblemen;
3. rolspanning;
4. reacties op rolspanning en rolconflict;
5. organisatieverandering.

9.1.1 Roltheorie

Ter verduidelijking eerst een aantal begrippen uit de zgn. roltheorie.

Allereerst het begrip rol: dit is het gedrag dat verwacht wordt van iemand op grond van een (sociale) positie die deze inneemt (b.v. als chef of werknemer in de structuur van een organisatie; als man of vrouw, als lid van een groep, etc.).

Iemand met een bepaalde rol duiden we aan als roldrager.

Ten aanzien van deze roldrager, bestaan rolverwachtingen bij rolzenders (d.w.z. significante anderen) in de omgeving. Voor een deel zal de roldrager voldoen aan waargenomen rolverwachtingen in de vorm van rolgedrag, d.i. wat de persoon in kwestie feitelijk tentoonspreidt. Dit rolgedrag bestaat echter niet alleen in het (passief) voldoen aan verwachtingen, maar komt ook voort uit een innerlijke overtuiging: de rolopvatting.

Wie rolzenders zijn, hoeft niet beperkt te zijn tot de organisatorische omgeving: ook de echtgenote, een beroepsvereniging, een vriend of een docent kunnen door roldrager als rolzender beleefd worden.

Naast rolgedragingen zijn er vanzelfsprekend ook andere 'bepalers' van het gedrag, zoals persoonlijkheidseigenschappen, motivatie, etc.

Rolgedrag is dat deel van het gedrag dat sociaal verkeer mogelijk maakt. De vele soorten rolgedragingen hebben wij aangeleerd door 'role taking', d.w.z. het ons in de fantasie voorstellen van de attitudes die we afleiden van een bepaalde rol, en daarmee anticiperen op het demonstreren van dit rolgedrag. Deels is dit ook een leerproces door imitatie ('modeling' en 'vicarious learning').

Tot zover de kern van enkele roltheoretische begrippen.

9.1.2 Rolproblemen

Het optreden van rolspanning is het gevolg van een aantal mogelijke rolproblemen:

- a. **rolonduidelijkheid:** er is grote onduidelijkheid over het verwachte gedrag in de rol; die kan het gevolg zijn van slechte communicatie of van het ontbreken van goede normen of criteria (voorbeeld: de chef marketing die voor de onzekere opgave staat de marktpositie van het bedrijf te verbeteren; de onzekerheid komt grotendeels voort uit de onduidelijkheid van de tijds-spanne die men nodig heeft om een onzeker doel (= succes) te bereiken).
- b. **roloverlading:** men dient meer te doen dan men aankan, terwijl dit toch verwacht wordt van roldrager.
- c. **rolconflict:** dit is het bekendste voorbeeld van rolproblemen; de drie belangrijkste vormen zijn:
 - * **interzenderconflict:** onverenigbaarheid van verwachtingen van twee rolzenders die beiden voor roldragers van belang zijn ('moeten kiezen maar niet kunnen');
 - * **drager-zenderconflict:** onverenigbaarheid van verwachtingen van een rolzender en de rolopvatting van roldrager;
 - * **rolgedragconflict:** rolgedrag is strijdig met wat men eigenlijk vindt (de rolopvatting) terzake.

9.1.3 Rolspanning

Deze vormen de psychische gevolgen van het geconfronteerd worden met rolproblemen.

De laatste dienen dan een bedreiging in te houden voor de betrokkene: de omgang met anderen roept veel onduidelijkheden en spanning op, is oncomfortabel. Men raakt gepreoccupeerd ('piekeren'), gaat zich ergeren of wordt boos, of men zal er op willen reageren. Ook reageren met somberheid kan een gevolg zijn.

Hoewel wezenlijk voor rolgedrag is, dat het de persoonlijke reacties en impulsen tot op zekere hoogte kan maskeren, is het ontstaan van manifeste rolspanning dan ook een gevolg van twee complicerende factoren: de legitimiteit die men zelf toekent aan rolverwachtingen ('men plaatst zichzelf daarmee onder druk') en de sanctiemogelijkheden die rolzenders kunnen hebben, bij niet voldoen aan rolverwachtingen. Dit geldt ook al de perceptie van sanctiedreiging.

9.1.4 Reacties op rolspanning en rolconflict

De volgende reacties zijn mogelijk, waarbij deze onderscheiden kunnen worden naar de mate waarin ze actief anticiperend een probleem trachten op te lossen, dan wel passief, reactief van aard zijn.

- * **informatie zoeken:** men gaat er actief op uit om duidelijkheid te verkrijgen, of op zoek naar ondersteuning voor de eigen rolopvatting;
- * **compromis gedrag/opportunisme:** men schippert tussen diverse verwachtingen en komt aan alles voor een deel tegemoet ('lippendienst');
- * **januskop gedrag:** men leeft in gescheiden compartimenten een dubbelleven; voorwaarde is wel dat men er in slaagt de scheiding in stand te houden;
- * **vermijding:** men ontloopt de situaties waarin demonstratie van rolgedrag kan worden gevraagd, of men ontloopt de rolzenders;
- * **ontploffen:** men barst in woede of wanhoop uit over de ondraaglijke situatie in aanwezigheid van rolzender(s);
- * **ziekteverzuim:** is ook vorm van vermijding, maar meer getypeerd door persoonlijke onmacht tot actie; psychosomatische ziektesymptomen kunnen zich ook daadwerkelijk voordoen en betrokkene een medisch alibi verschaffen;
- * **partij kiezen:** men kiest voor één zender, en riskeert een open conflict met een andere partij;
- * **terugspelen:** men confronteert rolzenders met hun strijdige verwachting en laat hen beslissen ('niet mijn probleem');
- * **forceren:** men gaat doelbewust tegen rolverwachtingen in op grond van eigen opvattingen en riskeert conflict;
- * **onderhandelen:** men onderhandelt openlijk om tot oplossing of middenweg te komen;

- * **onafhankelijkheid rolgedrag:** men baseert zich op externe professionele criteria, en introduceert daarmee openlijk een andere belangrijke rolzender in het geheel;
- * **informatie geven:** men geeft als roldrager informatie over wat rolzenders kunnen verwachten.

9.1.5 Organisatieverandering als mogelijke oplossing

Bij hardnekkige rolproblemen met een langerdurend en structureel karakter kunnen organisatie-aanpakken gewenst zijn, meestal geïntroduceerd door een buitenstaander.

Twee voorbeelden:

a. **kartering van verantwoordelijkheden:**

in een matrix worden verticaal de taken, activiteiten of soorten besluiten (1 t/m 4) geïnventariseerd, en horizontaal de belangrijkste roldragers (A, B, C, D etc.).

In de matrix worden de hokjes gevuld met V (voor wie verantwoordelijk is), met G (voor wie goedkeuring moet geven, recht van veto heeft), met O (voor wie hier een ondersteunende rol heeft) en met I (voor wie ingelicht moet worden, recht op informatie heeft) (voorbeeld voor medisch milieukundigen: Hollander, 1989);

b. **rolonderhandeling:**

diverse actoren (dragers en zenders) wisselen op gestructureerde wijze uit wat men verbeterd wil zien, wat men juist of adequaat vindt, en wat men niet of minder wenst van partijen, over en weer. Met name over punten van verschil wordt onderhandeld en tot afspraken gekomen.

9.2 Organisatie- en werkstress

Hierboven zagen wij al dat rolproblemen aanleiding kunnen geven tot spanning of rolstress. Met stress bedoelen wij hier een als negatief ervaren spanning, waarbij het evenwicht tussen de ervaren belasting en de draagkracht (coping-capaciteit) is verstoord. Aan gestelde eisen kan niet of met moeite worden voldaan. Dat eist een bepaalde tol.

Voorals stressoren (= bronnen van stress) onduidelijk zijn, en over langere tijd hun invloed doen gelden. Dit is vaak een subjectieve zaak, en dat maakt het omgaan met stress er niet makkelijker op. Spanning kan vanzelfsprekend ook als positief worden ervaren: spanning is zelfs heel vaak noodzakelijk om goede prestaties te kunnen leveren in veeleisende situaties: bijv. de plankenkoorts van een acteur die gaat optreden, of van mensen die een zaal moeten toespreken.

Stressoren kunnen gelegen zijn in de privé-situatie en in de arbeidssituatie, maar ook in de woonsituatie en in maatschappelijk-economische ontwikkelingen; verder kan de aard van de persoonlijkheid de ervaren stress versterken.

Stress-reacties zijn er op verschillende niveaus (Van Krimpen, 1989):

a. **psychologisch**: angst, apathie, ongemotiveerdheid, gespannen gevoelens van dreiging, schaamte- en schuldgevoelens, denkmoeheid, intelligentie-afname, concentratiestoornissen en bewustzijnsstoornissen; b. **gedragmatig**: rusteloosheid, intolerantie tot openlijke agressie, vluchtgedragingen en vermijdingsgedrag, schrikreacties: panisch en chaotisch gedrag, standaardprobleemoplossingen i.p.v. creativiteit, plotselinge gedragsveranderingen, ongelukken krijgen, verkeerde probleemoplossingen; en c. **lichamelijk**: slapeloosheid, groeiende vermoeidheid, hevige transpiratie, seksuele problematiek, verhoogde bloeddruk, verhoogd cholesterolgehalte en hyperventilatie.

Ter illustratie van deze reacties een stress-vragenlijst (Fontana, 1989)

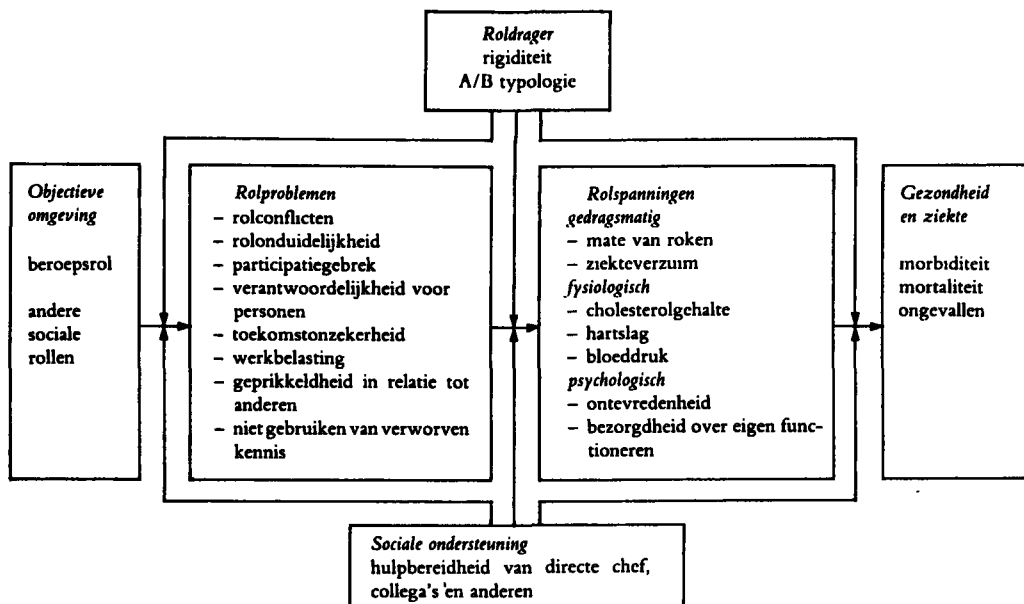
-
1. Twee mensen die jou heel goed kennen hebben het over je.
Welke van de volgende uitspraken zullen zij heel waarschijnlijk over jou (X) doen?
 - a. 'X is erg op zichzelf. Niets schijnt hem/haar te deren.'
 - b. 'X is prima. Maar soms moet je oppassen met wat je tegen hem/haar zegt'.
 - c. 'Het lijkt wel of er altijd wel iets verkeerd gaat in het leven van X'.
 - d. 'Ik vind X erg humeurig en onvoorspelbaar'.
 - e. 'Hoe minder ik X zie, hoe beter'.
 2. Zijn enkele van de volgende zaken kenmerkend voor je leven? (kruis aan)
 - * het gevoel dat je zelden iets goed doet
 - * een gevoel dat je achtervolgd wordt, in de val zit of in de hoek gedreven wordt
 - * indigestie
 - * slechte eetlust
 - * moeite met het in slaap vallen 's avonds
 - * duizelingen of hartkloppingen
 - * transpireren zonder inspanning of te hoge temperatuur
 - * panische gevoelens in menigten of besloten ruimtes

- * vermoeidheid en gebrek aan energie
 - * een gevoel van hopeloosheid ('wat is het nut van alles?')
 - * gevoel van flauwte of braakneigingen zonder lichamelijke aanleiding
 - * snel geïrriteerd zijn over kleine dingen
 - * niet in staat zijn 's avonds te ontspannen
 - * regelmatig 's nachts of 's ochtends vroeg wakker worden
 - * moeilijk beslissingen kunnen nemen
 - * moeilijk kunnen stoppen met denken over problemen of de dagelijkse gebeurtenissen
 - * een gevoel van in huilen kunnen uitbarsten
 - * geloven dat je het niet aan kunt
 - * gebrek aan enthousiasme, zelfs voor gekoesterde interesses
 - * reserves in het ontmoeten van nieuwe mensen en het zoeken van nieuwe ervaringen
 - * moeilijk 'neen' kunnen zeggen wanneer iets gevraagd wordt
 - * meer verantwoordelijkheid hebben dan men aan kan
3. Ben je meer optimistisch of minder optimistisch dan je gewend was, of ongeveer hetzelfde? (onderstreep)
 4. Geniet je van het kijken naar sport?
 5. Kun je in de weekends laat opstaan als je wilt, zonder je daarbij schuldig te voelen?
 6. Kun je, binnen redelijk persoonlijke en professionele grenzen, openhartig praten met:
 - a. je baas?
 - b. je collega's?
 - c. je gezinsleden?
 7. Wie schijnt verantwoordelijk te zijn voor belangrijke beslissingen in je leven:
 - a. jijzelf?
 - b. iemand anders?
 8. Als je kritiek krijgt van meerderen in je werk, ben je dan meestal:
 - a. erg ondersteboven?
 - b. matig van je stuk gebracht?
 - c. slechts licht geraakt?
 9. Beëindig je de werkdag tevreden met wat je hebt bereikt:
 - a. vaak?
 - b. soms?
 - c. slechts een enkele keer?
 10. Heb je de meeste tijd het gevoel dat je conflicten met collega's nog niet hebt opgelost?
 11. Is de hoeveelheid werk die je te verzetten hebt groter dan de tijd die je er voor hebt:
 - a. gewoonlijk?
 - b. soms?
 - c. slechts heel zelden?
 12. Heb je een duidelijk beeld van wat er, professioneel gezien, van je verwacht wordt?
 - a. meestal
 - b. soms
 - c. bijna nooit
 13. Zou je zeggen dat je over het algemeen voldoende tijd hebt om aan eigen zaken te besteden?

14. Als je je problemen met iemand wilt bespreken, kun je dan doorgaans een luisterend oor vinden?
15. Ben je redelijk op schema in het bereiken van belangrijke doelen in je leven?
16. Verveel je je op het werk?
 - a. vaak?
 - b. soms?
 - c. slechts zelden?
17. Zie je er naar uit weer naar het werk te gaan?
 - a. de meeste dagen?
 - b. sommige dagen?
 - c. bijna nooit?
18. Voel je je op de juiste manier gewaardeerd voor wat je kunt en je betrokkenheid op het werk?
19. Voel je je adequaat beloond (in termen van status en promotie) voor je kunnen en je betrokkenheid op het werk?
20. Het je het gevoel dat je superieuren
 - a. je actief belemmeren in je werk?
 - b. je actief helpen bij je werk?
21. Als je tien jaar geleden in staat was geweest jezelf te zien in wat je in je beroep bereikt hebt, zou je jezelf gezien hebben als:
 - a. uitstijgend boven je verwachtingen?
 - b. voldoende aan je verwachtingen?
 - c. je verwachtingen beschamend?
22. Als je jezelf een cijfer zou moeten geven op een schaal, van 5 (meeste waardering) tot en met 1 (minste waardering), en zou moeten aangeven hoe je jezelf waardeert, wat zou je cijfer zijn?

Stress kan het gevolg zijn van een aantal condities; het kan zich op verschillende wijzen manifesteren; en dit kan weer verschillende gevolgen hebben voor de persoon, terwijl dit alles weer beïnvloed wordt door de persoonlijkheid zelf en door sociale ondersteuning die wordt ondervonden of die men weet te vinden. Al deze variabelen staan centraal in het zgn. Michigan-stressmodel (Van Dijkhuizen & Winnubst, 1983):

Figuur 32: Het stressmodel toegepast op de relatie tussen rolzender(s) en roldrager (Van Dijkhuizen & Winnubst, 1983)



Ter toelichting wordt het volgende vermeld over individuele factoren:

'aangenomen wordt dat de persoonlijke gedragsstijl, bijvoorbeeld het gejaagde, competitieve type A gedrag, de stress-reactie in de hand werkt, terwijl bijvoorbeeld rigiditeit (tegenover flexibiliteit) door de ermee gepaard gaande angst voor het onbekende, iemand bijzonder gevoelig maakt voor onduidelijkheid. Een uitgebreid netwerk van sociale ondersteuning heft de koppeling tussen rolproblemen en rolspanningen anderzijds juist op: men spreekt van het bufferend effect van sociale ondersteuning' (p. 41) (zie figuur 32).

Tot slot worden van rolproblemen ter illustratie enkele concrete voorbeelden genoemd:

- type 1: 'De situatie waar twee verschillende chefs van dezelfde werknemer verschillende verwachtingen hebben t.a.v. het gedrag van deze ene roldrager'.
- type 2: 'Klassiek is het conflict dat kan ontstaan tussen de door de emancipatie veranderde rolopvatting van de vrouw (t.a.v. opvoeding, het huishouden, werken buitenshuis) en de niet 'meegegroeide' rolverwachting van de echtgenoot die zijn partner vooral ziet als verzorgende moeder, huisvrouw en bedgenote'.
- type 3: 'Ouders weten dat ze hun kinderen geen pijn moeten doen, maar ook dat straffen af en toe erg nuttig kan zijn'.
- type 4: 'De hoge eisen die aan een te publiceren rapport worden gesteld, en een secretaresse die steeds tussentijdse wijzigingen moet aanbrengen, maar niet over een broodnodige tekstverwerker beschikt'.
- type 5: 'Een perfectionist, die alle werk in zijn afdeling tot in de puntjes verzorgd wil hebben, zal gemakkelijk op gespannen voet raken met zijn wat nonchalantere medewerkers aan wie hij werk moet delegeren'.
- type 6: 'Iemands opvatting over 'mannelijk' gedrag zoals het laten voor- gaan van vrouwen en kinderen bij een schipbreuk, is in strijd met zijn enorme angst voor het daardoor niet meer kunnen ontkomen aan verdrinking' (p. 41-44).

De hier genoemde 6 voorbeelden zijn overigens meer als praktische illustratie van belang, dan dat ze een echt sluitende typologie vormen. Kernpunt blijft dat wanneer grote discrepantie optreedt er een bedreigdheid gaat optreden, die tot het stress-reactie syndroom kan gaan leiden (p. 44).

Bovendien zijn organisatorische factoren weer van invloed op het optreden van rolspanning: te noemen zijn de hierboven ook reeds aan de orde gestelde stijl van leidinggeven, de organisatiecultuur, het type organisatie, etc.

Marcelissen (1987) heeft door middel van longitudinaal onderzoek de rol van type A-gedrag en sociale ondersteuning binnen het Michigan-model verder te onderzoeken.

(Type A-gedrag: sterke behoefte om uit te blinken en te presteren; een voortdurend gevoel van tijdgebrek; een nooit verslappende energie; altijd met meerdere dingen tegelijkertijd bezig zijn; gehaast en explosief praten; jachtige motoriek, en agressiviteit en ongeduld.

Type B-gedrag: ieder die geen A-type is (p. 29 e.v.)).

Marcelissen concludeerde dat type A-gedrag een belangrijke factor lijkt te zijn binnen het werkstressproces, maar dan vooral in de lagere functies (populair is de gedachte dat dit juist in midden- en hogere functies het geval zou zijn).

Het effect op de stressoren (rolambigüiteit, verantwoordelijkheid, rolconflict, overbelasting en toekomstonzekerheid) lijkt afhankelijk van het type werk en van de sociale context.

Vooraf de steun van de chef lijkt een veel belangrijker effect te hebben, dan de collegiale steun, op het ontstaan van stressoren en stress-reacties.

In tegenstelling tot wat op grond van het rolstressmodel werd verwacht, lijkt de rol van de persoon bij het ontstaan van rolstressoren veel groter.

9.3 Loopbaan, levensloop, 'human resources management'

De laatste 10 jaren is er binnen organisaties aandacht ontstaan voor de loopbaan van medewerkers.

De loopbaan van iemand kan men vanuit verschillende perspectieven bekijken:

- a. vanuit de betrokkene zelf als de opeenvolging van werkkringen, of taak- of functieveranderingen in een baan, en de ontwikkeling van capaciteiten of deskundigheden die daar in plaatsvindt, eventueel gepaard aan toenemende verantwoordelijkheid of leidinggevende werkzaamheden. De uitspraak 'carrière maken' heeft in deze context een bekende betekenis. Maar ook een beperkte, omdat deze ons het zicht ontnemt op de factoren die de werkelijke dynamiek van loopbaanverloop bepalen. Hier komen wij nog op terug.
- b. vanuit de organisatie is de vraag van belang hoe loopbanen van medewerkers zodanig kunnen worden (be)geleid, dat goed gebruik wordt gemaakt van de capaciteiten, ambities en motivatie van de betrokkenen. Waar de term 'management development' nog vaak wordt gebruikt om een geheel van activiteiten aan te duiden, gericht op het ontwikkelen van het leidinggevend potentieel in de organisatie, wordt ook steeds vaker de term 'human

resources management' gebruikt, om de ontwikkeling van alle menselijke potentieel in de organisatie aan te duiden.

Daarbij staat het organisatiebelang voorop, maar de laatste inzichten leren dat ook de belangen van de individuen hierbij in een onderhandelingsproces moeten worden betrokken.

Persoonlijke loopbanen ontwikkelen zich geheel verschillend: sommigen werken steeds slechts korte periodes (3 à 6 jaar) in verschillende organisaties, anderen verlaten de organisatie nooit meer, en maken erbinnen wel of niet een bepaalde ontwikkeling door. Hierbij speelt de ontwikkeling van zgn. 'loopbaanankers' ('career anchors') (Schein, 1978) een grote rol. Dit is het besef dat ieder ontwikkelt over de eigen specifieke behoeften, waarden, capaciteiten, kundigheden en vaardigheden in de loop van zijn werkende bestaan.

Hier komen we op het kruispunt tussen levensloop- en loopbaanverloop: immers in de loop van een persoonlijk leven zullen behoeften en waarden geleidelijk veranderen, bijv. doordat men ouder wordt, maar ook onder invloed van persoonlijke keuzes die worden gemaakt of gebeurtenissen die plaatsvinden (een ernstige ziekte, een huwelijk of scheiding, ouderschap, een overlijden, een verhuizing, etc.)

Steeds zullen bepaalde transacties moeten plaatsvinden tussen persoon en organisatie, waarbij steeds compromissen moeten worden gevonden die in het belang van beide partijen zijn. In dit onderhandelingsproces is een goed uitgevoerd loopbaanbeleid, als onderdeel van human resources management, van cruciaal belang om een juiste afstemming te bereiken tussen de belangen van de organisatie en van het individu.

Er is wel getracht modellen te ontwikkelen over stadia waarin loopbaan en levensloop zich ontwikkelen. Eén zo'n model is dat van Schein (1978, geciteerd door Boerlijst, 1989) die de volgende stadia beschrijft:

1. een periode van groei, exploratie en fantasie-ontplooiing (deze vindt nog plaats voor de volwassenheid);
2. intreden in de wereld van het werk;
3. periode van basistraining in het werk;
4. volledig voorlopig medewerkerschap in het eerste deel van de loopbaan;
5. volledig, vast medewerkerschap in het eerste deel van de loopbaan;
6. crisisperiode in het middendeel van de loopbaan;
7. late fase van de loopbaan, al dan niet in een leidinggevende functie;
8. periode van demotie, onthechting en neergang;
9. fase van het pensioen.

Velen zullen zich in dit verloop kunnen herkennen, maar er zijn vanzelfsprekend ook andere varianten van individueel verloop.

In ieder geval verlopen de overgangen tussen de fasen niet altijd gemakkelijk, waardoor sommigen van crisisperioden spreken, waarvan de 'midlife' overgang met meest beschreven is. Crisis is in dit geval wellicht een wat sterke uitdrukking: vast staat dat, voor de een meer en voor de ander minder, in een bepaalde periode de balans wordt opgemaakt en dat vragen een rol gaan spelen als: ... wie ben ik, wat wil ik, en wat kan ik? (zowel gericht op de privésituatie als het werk), ... waar dient dit allemaal voor? ... hoeveel jaren heb ik nog voor de boeg, wat kan ik nog doen? ... welke kansen liggen er nog voor mij? ... wat is de kwaliteit van het leven, dat ik overdraag? etc. (Selles, 1985)

Deels zijn dit vragen die op iedereen kunnen afkomen en tot een tijdelijke verstoring van het evenwicht kunnen leiden, deels kunnen ook kenmerken van bepaalde beroepen in sterke mate tot dergelijke crisisverschijnselen leiden: met name beroepen waarin men al op vroege leeftijd op het vrijwel hoogste niveau functioneert, er weinig echte promotiekansen liggen (bijv. in platte organisaties) en waarin men met de beroepsvaardigheden niet gemakkelijk in andere functies terecht kan. Een bekend voorbeeld hiervan is het beroep leraar (Prick, 1983, 1984).

Tot slot als illustratie van de complexiteit van de theorievorming tot nu toe over loopbanen enkele definities van een loopbaan ontleend aan Boerlijst (1989). De eerste definitie duidt op de feitelijke ontwikkeling van een loopbaan: 'Een loopbaan (L) is een afbeelding van de door een waarnemende instantie (W) vastgestelde reeks van volgtijdelijke posities (P), welke binnen een bepaalde tijdsperiode (T) door een loopbaanvolger (V) zijn ingenomen of verkregen op aspectvariabelen (A), die een bepaalde relevantie (R) hebben binnen een bepaalde context (C).'

De tweede definitie duidt op het tot ontwikkeling brengen, begeleiden van een loopbaan: 'Een loopbaanontwikkeling (OL) is een afbeelding van de interventies (I) van een persoon of instantie (B), gericht op het aanbrengen van determinanten (D) ter beïnvloeding van de loopbaan (L), in overeenstemming met bepaalde beleidsdoelstellingen (E).'

10. INLEIDING ORGANISATIEVERANDERING

De vaak gebruikte term 'veranderkunde' is een variant op de in de literatuur en de praktijk veelvuldig gebezigde termen organisatie-ontwikkeling (= OO = organization-development = OD) en organisatieverandering. Organisatie-ontwikkeling is een bepaalde manier van toepassing van organisatieverandering, waarbij met bepaalde methoden wordt gewerkt aan veranderingen van (delen van) organisaties. Wij gebruiken hier in het vervolg het woord 'veranderkunde'.

Veranderkunde is een nog zeer jong, na WOII ontstaan, gebied van theoretische en praktische inzichten, uitgangspunten, en methoden van aanpak voor organisatieverandering. Wetenschappelijke experimenten uit de school van Lewin hebben de fundamenteen gelegd voor later ontwikkelde modellen van aanpak (Lewin, 1955).

Verder is empirische evidentie verzameld voor allerlei veranderkundige wetmatigheden (zie b.v. Rothman, 1974) of strategieën (zie b.v. van de Bunt, 1978, Zaltman & Duncan, 1977). Veranderkunde is sterk verwant aan voorlichtingskunde (b.v. in de landbouw: Van den Ban, (1982), en aan gezondheidsvoorlichting en -opvoeding (Kok, 1986). Veranderkunde wordt echter meestal verbonden met het veranderen van organisaties, groepen etc. en niet zozeer met het veranderen van individuen.

Sopar definieert organisatieverandering als 'gerichte, planmatige organisatieverandering' d.w.z.:

- 'gericht': er is een doelsituatie in het geding b.v. minder ziekteverzuim, een fusie van twee organisaties, geautomatiseerde gegevensverwerking etc.;
- 'verandering': de doelsituatie verschilt van de actuele situatie;
- 'organisatie-verandering': veranderingen in het sociale systeem, waarvan de techniek het voertuig kan zijn, zoals bij werkstructurering, of technische veranderingen met sociale implicaties zoals bij automatisering;
- 'planmatig': de verandering is gepland en wordt volgens die planning gekanaliseerd (Sopar, 1981, p. 2 en 3).

Weick stelt dat in elke organisatie verandering eerder regel is dan stabiliteit, waaraan hij toevoegt: dit betekent dat mensen voortdurend in een stroom van lopende gebeurtenissen leven (Weick, 1979, p. 117).

Dit kan moeilijk ontkend worden: op die manier zijn organisaties voortdurend in beweging, verandering, en dit lijkt op een open deur.

Masuch (1984) maakte onderscheid tussen vier soorten ontwikkelingen in organisaties:

1. **stagnatie:** onbedoelde niet-verandering (afwijkingen compenserend t.o.v. een status quo, die afwijkt van een gewenste norm of toestand)
2. **crisis:** onbedoelde verandering (afwijkingen versterkend t.o.v. de status quo)
3. **stabiliteit:** bedoelde niet-verandering (afwijkingen compenserend in de richting van de status quo)
4. **ontwikkeling:** bedoelde verandering (afwijking versterkend naar een gewenste norm of toestand, die van de bestaande toestand kan afwijken).

Er zijn dus altijd verschillende soorten van verandering, echter: wil men verandering bewerkstelligen, op welke schaal dan ook, dan blijkt dat minder gemakkelijk en krijgt men te maken met weerstanden of tegenkrachten, en is het de kunst van een gerichte, planmatige veranderkunde om daarmee op een integere, doordachte en flexibele wijze om te gaan.

In het volgende zullen een aantal facetten van veranderkunde worden besproken.

11. KURT LEWIN'S VERANDERKUNDIGE PRINCIPES

Kurt Lewin heeft als pionier op het gebied van de groepsdynamica en de veranderingkunde een drietal principes geformuleerd, volgens welke een (gepland) veranderingsproces verlopen:

fase 1: **Unfreezing the present level;**

fase 2: **Moving to the new level;**

fase 3: **Freezing group life on the new level.**

Deze 3 fasen (Lewin, 1947) werden door Schein (1964) als volgt met bijbehorende 'mechanismen' uitgewerkt:

- fase 1: **Unfreezing:** scheppen van motivatie om te veranderen;
Mechanismen:
- a. gebrek aan bevestiging c.q. ontkenning;
 - b. inductie van schuld/angst;
 - c. scheppen van psychologische veiligheid door het reduceren van dreiging of wegnemen van barrières.
- fase 2: **Changing:** ontwikkeling van nieuwe reactiewijzen gebaseerd op nieuwe informatie;
Mechanismen:
- a. cognitieve herdefiniëring door:
 - 1. identificatie: met informatie uit één enkele bron;
 - 2. kritisch verkennen: van informatie uit diverse bronnen.
- fase 3: **Refreezing:** stabiliseren en integreren van veranderingen;
Mechanismen:
- a. integreren van nieuwe reactiewijzen in de persoonlijkheid;
 - b. integreren van nieuwe reactiewijzen in significante bestaande relaties door herbevestiging.

Nu zijn deze fasen echter toegesneden op veranderingen bij mensen op een nogal persoonlijk vlak: het betreft hier veranderingen in opvattingen, houdingen en

waarden die tamelijk diepgeworteld zijn, en die plaatsvinden tijdens de opvoeding, therapie of andere ontwikkelingen die de menselijke identiteit of het 'zelf' doormaken. Toch zijn beide schema's van groot belang ook voor veranderingsprocessen die minder diep op mensen ingrijpen.

Twee zaken zijn hier van belang:

- a. bij alle veranderingen, of die nu technologisch van aard zijn of de directe communicatie of organisatie van mensen betreffen, heeft men te maken met de opvattingen en waarden van mensen, die op de één of andere manier zullen moeten mee-veranderen: zij moeten de verandering accepteren en 'dragen'. Dit impliceert dat men in een veranderingsproces expliciet rekening houdt met de (sociaal-)psychologische implicaties;
- b. de gefaseerdheid: mensen veranderen niet op stel en sprong, maar groeien daar naar toe, en hier zal in het veranderingsproces mee rekening gehouden moeten worden; daar zal zelfs systematisch op ingespeeld moeten worden. Dit betekent dat veranderen tijd en geduld kost, en een aantal fasen doorloopt.

12. FASENMODELLEN

Hier bezien we nu enkele fasenmodellen en trachten hieruit een samenvattend model te destilleren.

Lippitt e.a. (1958) hebben, eveneens op basis van Lewin's fasen, het volgende model uitgewerkt:

- fase 1: ontwikkeling van een veranderingsbehoefte (unfreezing);
- fase 2: vestigen van een relatie met het oog op verandering (d.w.z. tussen adviseur en cliënt) (unfreezing);
- fase 3, 4 en 5: werken naar verandering (moving) d.w.z.:
 - 3: verheldering of diagnose van het probleem van het cliëntsysteem;
 - 4: onderzoeken van alternatieve routes en doelen, vaststellen van doelen en intenties tot handelen;
 - 5: het transformeren van intenties in actuele veranderingsopgaven;
- fase 6: generaliseren en stabiliseren van de verandering (refreezing);
- fase 7: het afronden en beëindigen van de relatie.

Gordon (1983) bespreekt enkele algemene benaderingen en begint met de volgende intrigerende vragen (na een beschrijving van een organisatie in de inleiding van het hoofdstuk):

'Wat zou u doen als eerste stap naar verandering van de situaties en organisatie uit de inleiding?

Zoudt u een gedetailleerd plan uitwerken voor de herstructurering van de organisatie dit, tesamen met een tijdsplanning voor de implementatie, presenteren aan de president van de organisatie, en de volgende dag verschijnen om hiermee te beginnen?

Of, in een alternatief veranderingsscenario, zoudt u een vergadering met de betrokken organisatieleden plannen, brainstormen over manieren om de situatie te verbeteren, herhaaldelijk bij elkaar komen om gedetailleerde plannen te maken om die door te voeren, en ze uiteindelijk nauwkeurig stap-voor-stap doorvoeren?" (p. 155).

De vraag stellen is het antwoord geven! en zij presenteert een 7-fasenmodel van Kolb & Frohman (1970):

1. **verkenning** ('scouting'): over en weer van cliënt en adviseur, zonder nog tot afspraken of verplichtingen te komen;

2. **ingang ('entry')**: adviseur onderhandelt over een contract met een betrouwbare vertegenwoordiger van de organisatie. Dit houdt o.a. in het ontwikkelen van een effectieve werkrelatie en vooral het uitwisselen van onderlinge verwachtingen m.b.t. het veranderingsproces;
3. **diagnose**: probleemdefinitie, verdere specificatie van doelen en evaluatie van hulpbronnen die bij de oplossing van het probleem kunnen helpen;
4. **planning**: cliënt en adviseur genereren alternatieve strategieën om de veranderingsdoelen te bereiken (o.a. naar uitvoeringsstappen, kosten, tijd en mankracht benodigd);
5. **actie ('action')**: doorvoeren van de beste strategie;
6. **evaluatie ('evaluation')**: verzameling van gegevens over de verandering als integraal onderdeel van het proces als mogelijke terugkoppeling op of bijsturing van het proces;
7. **beeindiging ('termination')**.

Tot slot een zestal vergelijkbare fasen van Havelock (1973):

1. relatie
2. diagnose
3. verzamelen
4. kiezen
5. aanvaarding
6. zelfvernieuwing

Het is duidelijk dat deze fasenmodellen steeds variaties vormen op eenzelfde grondpatroon. Verder wordt in de verschillende modellen ook andere accenten gelegd. Het is niet mogelijk te zoeken naar één Wet van Meden en Perzen onder de modellen. Het nut is doorslaggevend. Tenslotte vereist organisatieverandering niet zozeer een rationele intellectueel-doordachte instelling, maar eerder een flexibel-intelligente en vooral creatieve aanpak.

Wat voor gevolgtrekkingen zijn te maken voor b.v. de adviesrelatie van een BGZ (bedrijfsarts) met een onderneming of organisatie?

12.1 Toepassing op Bedrijfsgezondheidszorg

Wij maken nu een excursie naar de bedrijfsgezondheidszorg (waarbij gezegd moet worden dat de hierboven gegeven dilemma's horen bij alle adviesprocessen), om te proberen de plaats te bepalen van de bedrijfsarts (BGZ) als gezondheidsadviseur in een organisatie.

De bedrijfsarts heeft, behalve taken in de microsfeer t.b.v. individuele cliënten, ook preventieve en/of corrigerende taken op de verschillende organisatieniveaus, met het doel de relatie tussen mens en werkomgeving te optimaliseren en/of gezondheidsbedreigende omstandigheden te elimineren. Hierbij werkt de bedrijfsarts nauw samen met andere disciplines, wanneer die beschikbaar zijn.

De bedrijfsarts treedt daarom op als gezondheidsadviseur voor iedere werknemer in de organisatiehiërarchie. Gaat het echter om problematiek van 'grote collectiviteiten', of van 'policy' of 'philosophy' op ondernemingsniveau (mesosfeer in brede zin) dan zal de 'bedrijfsarts als centrale gezondheidsadviseur inzake gezondheidsbeleid in de top van de onderneming functioneren' (Leyssen, 1971, p. 153). De bedrijfsarts zal hierbij inhoudelijke expertise moeten koppelen aan een strategische benadering van de problemen (Walsh, 1987).

Eenzijds zal de bedrijfsgezondheidszorg over bij uitstek specifieke deskundigheid op het gebied van gezondheidsbedreigende oorzaken, zoals fysische en chemische factoren, fysieke en mentale activiteit en werkstress, ergonomie, psychosociale belasting, etc. dienen te beschikken; op deze gebieden zal de bedrijfsarts in overleg met of met hulp van andere disciplines onderzoek moeten kunnen doen en tot diagnose kunnen komen. Hiermede is een **bedrijfsarts als expert op 'taakomgevings-structureel' gebied** te typeren.

Anderzijds zal de bedrijfsgezondheidszorg, indien zij op grond van haar onderzoek en diagnose tot de wenselijkheid van actie ter eliminering van gezondheidsbedreigende factoren concludeert, over het vermogen moeten beschikken om voorstellen over gewenste veranderingen in de organisatie (m.b.t. gezondheid) aanhangig te maken, hiertoe de nodige voorbereidingen te treffen, als katalysator op te treden, te kunnen onderhandelen etc. Hiertoe dient een bedrijfsarts over **procesmatige adviesdeskundigheid** te beschikken.

Men dient strategisch te kunnen handelen in het politieke veld van besluitvorming in de organisatie (voor dit onderscheid tussen taak-structureel en procesmatig zie verder hoofdstuk 15: Strategieën).

Echter, de BGZ dient de aanpak af te stemmen op het onderhavige probleem (lawaaibestrijding is iets anders als het (doen) oplossen van problemen met de leiding op afdelingsniveau, of het bevorderen van een goed sociaal- en personeelsbeleid).

Wij vinden dan ook dat de BGZ beide invalshoeken zal moeten kunnen integreren om effectief te kunnen zijn. M.a.w. bij het rapport horen bijv. een vóórtraject (van probleemformulering, het creëren van een draagvlak voor verandering) en een natraject (om de te plegen interventies, het uitvoeren van maatregelen beter te doen slagen.)

Een BGZ-model van geplande verandering zal moeten voldoen aan de specifieke positie die een bedrijfsarts/BGZ inneemt t.o.v. de eigen organisatie of onderneming.

In de voorgaande modellen was steeds het uitgangspunt, dat er een externe adviseur betrokken werd. Daarentegen is het de vraag of een bedrijfsarts als externe adviseur kan worden beschouwd: deze bevindt zich immers doorgaans in een tamelijk vaste relatie tot het cliëntsysteem, al zal het enig verschil maken of men een bedrijf bedient vanuit een gemeenschappelijke dienst of dat men als eenvoudige dienst deel uit maakt van het cliëntsysteem. Leyssen pleitte voor een onafhankelijke aanwezigheid van de bedrijfsarts in de top, het liefst geïntegreerd met het totale sociale beleid van de organisatie: de BGZ is dan onderdeel van de totale welzijnszorg (1972, p. 155).

N.B.! Van belang is hier vooral dat dit reeds een aardige illustratie is van het geweldige belang van het vestigen van een kwalitatief goede relatie met het cliëntsysteem.

Tot slot volgt hier nu een samenvatting van de belangrijkste elementen uit de fasen-modellen, vergezeld van enkele aandachtspunten of conclusies voor bedrijfsartsen.

Een tiental fasen:

1. **Verkenningfase:** over en weer worden ideeën uitgewisseld over wat men wel of niet van elkaar kan verwachten: wat verwacht men van een BGZ? Van een bedrijfsarts? Hoe ziet men de taak? Welke opvattingen heeft een BGZ/bedrijfsarts hierover? Alles staat in het teken van de vraag of men met elkaar tot een vruchtbare werkrelatie zou kunnen komen, en over welke

kwesties dat dan gaat.

Behalve een kennismakingsaspect kan er ook een strategisch aspect aan worden onderscheiden dat voor beide twee kanten van belang is:

- kan deze BGZ/bedrijfsarts ons leveren wat wij graag zouden willen, niet meer en niet minder?
 - hebben wij als BGZ/bedrijfsarts de nodige deskundigheid in huis, en kunnen wij in dit bedrijf op een aan onze eisen tegemoetkomende wijze te werk gaan? Wat zijn onze normen en idealen? Wat zijn de randvoorwaarden?
2. **Ingang:** na een eerste verkenningfase komen beide partijen tot een aantal afspraken; men sluit een contract: dit kan schriftelijk worden vastgelegd, maar óók wordt er een soort psychologisch contract gesloten op basis van de ontstane verstandhouding. Hierbij is het van belang welke **ingangen** in de organisatie zijn gebruikt: met wie heeft men in feite het contract gesloten? Welke partijen zijn daar wel/niet bij betrokken geweest? De wijze waarop het contract wordt gesloten, en de inhoud ervan, bepalen al een deel van de machtsbasis die men later in de organisatie zal hebben en de vrijheidsgraden die men heeft. (Zie ook hst. 19: Macht, invloed etc.).
 3. **Relatie:** in principe zal men als BGZ voor iedere werknemer van hoog tot laag beschikbaar zijn, maar in wiens belang gaat men eigenlijk werken? Wordt men in het gehele ondernemingsbeleid betrokken?
Kortom: allemaal vragen die de toekomstige invloed van een BGZ betreffen, en die het bevorderen en instandhouden van een goede relatie (op verschillende niveaus) vereisen.

4. **Onderzoek en diagnose:** in deze fase gaat het erom tot een adequate probleemformulering te komen n.a.v. op te lossen problemen. Hiervoor is onderzoek nodig, dat op allerlei manieren kan plaatsvinden.
Enerzijds richt dit onderzoek zich op de feitelijke inhoud van het probleem. Anderzijds is het met het oog op wenselijke verbeteringen nodig, 'onderzoek' te doen naar de organisatorische verhoudingen en krachten die rondom het gerezen probleem spelen en die van invloed zullen zijn op de toekomstige kansen op verandering en verbetering (zie hierna hfdst. 14: krachtenveldanalyse).
5. **Verzamelen van hulpbronnen/mobiliseren van machtsbases:** na onderzoek van het krachtenveld dat een mogelijke verandering omgeeft kan men pogingen de eigen machts- en invloedsbases te vergroten door het aanwenden van allerlei hulpbronnen, zoals wetenschappelijke kennis, evt. rechts- en wetsregels, normen, maar ook (posities van) sleutelfiguren in de organisatie. Men kan door het onderhouden van uiteenlopende contacten in de organisatie het sluiten van coalities bevorderen (zie hiervoor ook het laatste hfdst. over macht, invloed en functioneren in organisaties). Men vergroot daarmee het veranderingspotentieel.
6. **Oplossingen genereren/oplossing kiezen:** door alle fasen heen loopt het dilemma: als deskundige onderzoeker vanuit de studeerkamer opereren of als de begeleidende adviseur in overleg met vele personen en instanties tot onderzoek komen, verbeteringen adviseren, verbeteringen doorvoeren, etc. Enerzijds beschikt men over bedrijfsgeneeskundige deskundigheid, anderzijds kan het nodig zijn onderzoek te doen naar wat mensen rapporteren in interviews, etc. Zeker als gevonden oplossingen kansen moeten hebben, hangt dat sterk af van de mogelijke aanvaarding van te kiezen oplossingen.
7. **Planning:** als een oplossing gekozen is, gaat men over tot het plannen van die acties die nodig zijn om de verandering door te voeren (implementatie). Hierbij ontmoet men weerstand (zie hfdst. 16: weerstanden tegen verandering), daarom zal men op tactische en strategisch verantwoorde wijze met die weerstand om dienen te gaan, wil men een verandering er door krijgen. Een en ander hangt echter ook weer af van het soort gewenste verandering: sommige zullen eenvoudig afgedwongen kunnen worden op basis van de wet;

andere vereisen weer een langdurig pogen om b.v. een ander personeelsbeleid van de grond te krijgen.

8. **Actie:** men komt tot het feitelijke doorvoeren van een verandering op basis van een vooraf gekozen strategie. (Zie hfdst. 15: Strategieën van verandering) Vanzelfsprekend is hier steeds terugkoppeling bij nodig, en dit vereist flexibiliteit in het omgaan met allerlei weerstanden en daarom ook uiteenlopende sociale vaardigheden (zie hfdst. 17: Omgaan met weerstanden: leidinggeven aan veranderingen).
9. **Aanvaarding, stabilisatie:** dit kan het resultaat van een succesvol verlopen veranderingsproces zijn, en die moet voorlopig ook onderhouden worden, eerst misschien nog m.b.v. de adviseur, maar zeker meer nog door de betrokkenen, anders valt men terug in een vorige fase en is er sprake van 'schijn-compliance'.
10. **Evaluatie:** dit kan een activiteit zijn: ofwel van de adviseur zelf die de kosten en baten van het eigen handelen evalueert ofwel gericht op het in overleg met betrokkenen evalueren van het gehele veranderingsproces, nodig voor bijsturing of het in banen leiden van toekomstige acties.

Dit overzicht van 10 fasen suggereert dat deze volgtijdelijk verlopen. Dit is maar ten dele waar. Beter is het dit overzicht te zien als belangrijke principes waarmee in een adviesproject rekening dient te worden gehouden. Elke fase brengt een aantal specifieke activiteiten met zich mee, wat niet weg neemt dat in een latere fase elementen uit eerdere opnieuw een rol kunnen of moeten spelen. De persoonlijke en creatieve wijze waarop een adviesproces tot een einde wordt gebracht hangt ook nauw samen met de stijl en eigenschappen van de adviseur. Het is voor deze van het grootste belang te worden gezien als een vertrouwenswekkende (zowel wat betreft zijn toegeschreven deskundigheid als zijn betrouwbaarheid) en integere actor. De mate waarin de adviseur hiertoe in staat is, goed kan luisteren en op open wijze kan communiceren of onderhandelen, is van doorslaggevend belang voor adviesprocessen.

Voor een leesbaar boek over adviseren, zie men 'Flawless consulting - a guide to getting your experience used' van Peter Block (1981).

13. ORGANISATIEDIAGNOSTIEK

Een belangrijk element van adviesprocessen in organisaties vormt de diagnostiek van problematiek. Deels richt zich die expliciet op aangegeven knelpunten, maar er zijn ook algemenere richtlijnen en criteria voor organisatiediagnostiek. Iets hebben wij daarvan al laten zien in het overzicht van de systeemtheorie van Kolb, en de oefening om de eigen organisatie te analyseren, die daarvan is afgeleid (hfdst. 2). Kern van dit soort diagnostiek is de wijze waarop de organisatie reageert op de omgeving, deze ook mede creëert om succes te hebben, en de wijze waarop vier interne systeemelementen op elkaar zijn afgestemd (congruent zijn met elkaar): doelen en taken, formele organisatiestructuur, individuen als medewerkers, en de informele organisatie (cultuur).

Op deze plaats geven we nogmaals een aantal diagnostische criteria voor organisatie-effectiviteit, gebaseerd op de systeemtheorie, en wel ontleend aan Harrison's 'Diagnosing Organizations':

a. output-doelen

- * bereiken doel: mate waarin gestelde doelen worden bereikt.
- * output-kwantiteit: productiviteit (geproduceerde eenheden, geleverde diensten in aantal uren, waarde van de verkoop, diensten - soms per werkeenheid of per tijdsinterval); opbrengsten als percentage van investeringen; percentage van doelgroep dat bereikt wordt door diensten, boodschappen.
- * output-kwaliteit: aantal afgekeurde producten, teruggestuurde producten, klachten; tevredenheid van klant of cliënt; kwalificatie van diensten door deskundigen (bijv. bij gezondheidsopvoeding) of uitvoering van het werk (bijv. bij fabricage, het leger); invloed van diensten of produkten op de doelpopulaties (bijv. invloed van een milieuactie).

b. interne toestand van het systeem

- * kosten van produktie of diensten: efficiëntie (ratio van outputwaarde en kosten - bijv. arbeid, apparatuur - met constante kwaliteit); verspilling, verloren tijd.
- * menselijke resultaten: tevredenheid werknemers met betaling, arbeidsomstandigheden en onderlinge relaties; motivatie (werkdyspositie); werkinspanning (waargenomen, gerapporteerd); laag absentisme, te laat komen en verloop; gezondheid en veiligheid van het arbeidspotentieel.

- * consensus of conflict: eenstemmigheid over doelen en procedures; cohesie (wederzijdse aantrekkingskracht, en identificatie met de werkgroep, en de organisatie); coöperatie (waargenomen/gerapporteerd) binnen en tussen eenheden; weinig stakingen, werkonderbrekingen, meningsverschillen, en vetes.
 - * werk- en informatiestroom: gesmeerde stroom van produkten, ideeën en informatie; weinig moeilijkheden, botsingen of misverstanden; een rijke communicatie in alle richtingen, accurate analyse van de informatie.
 - * tussenmenselijke relaties: hoge niveaus van vertrouwen; open communicatie van gevoelens, en wensen tussen niveaus; niet-benadrukken van statusverschillen.
 - * participatie: ondergeschikten nemen deel in besluitvorming die hen betreft; spreiding van macht en autoriteit.
 - * 'fit': verenigbaarheid in vereisten van systeemelementen.
- c. positie met betrekking tot aanpassing en middelen
- * kwantiteit middelen: omvang van de organisatie (werknemers; geldelijke, fysieke activa); doorstromen van middelen (bijv. investeringen, subsidies en budgetondersteuning in non-profit-organisaties).
 - * kwaliteit middelen: menselijk kapitaal (ervaring, en opleiding van medewerkers); wenselijkheid van cliënten (bijv. selectiviteit in toelating tot universiteiten); reputatie van de staf.
 - * legitimiteit: ondersteuning en goedkeuring ondervonden door de samenleving, en publieke lichamen; image bij het publiek; nakoming van normen van legale, regulerende of professionele organisaties (bijv. milieunormen van de regering, accreditering door college).
 - * competitieve/strategische positie: deel van de markt, plaats in de rij van concurrenten in omvang, omzetvolume; reputatie binnen het industriële veld; volledig benutten van capaciteit om externe kansen te grijpen.
 - * invloed op de omgeving: vermogen om de vraag, regeringsmaatregelen, gedrag van concurrenten, leveranciers te beïnvloeden.
 - * aanpassingsvermogen: rekening houden met veranderingen in input en vraag naar output; soepelheid in het hanteren van verrassingen, crises.

- * vernieuwingsvermogen: aantal, kwaliteit van nieuwe producten, diensten, procedures; incorporatie van nieuwe technologieën, management-praktijken.
- * 'fit': verenigbaarheid van interne systeemelementen met eisen, randvoorwaarden die door de omgeving worden gesteld (Harrison, 1987, p. 34-35).

Het is duidelijk dat voor het vaststellen van hoe een organisatie er op de bovenstaande manier voorstaat, het heel moeilijk is harde objectieve grenzen te stellen. Vaak dient men ook af te gaan op de subjectieve meningen binnen de organisatie. Hier spelen weerstanden altijd een grote rol. Geen enkele organisatie steekt gemakkelijk de hand in eigen boezem. Daarom kan men bij het onderzoek gebruikmaken van verschillende methodes: gestandaardiseerde vragenlijsten, open interviews, observaties, secundaire analyse van rapporten en ander schriftelijk materiaal, en groepsdiscussies en conferenties. Terugkoppeling van resultaten, en zorgvuldige bespreking ervan is een uiterst belangrijke voorwaarde voor het accepteren van de informatie, en het evt. welslagen van een veranderingstraject. Verschillende voor- en nadelen van deze onderzoeksmethoden worden opgesomd. Wie dit verder wil bestuderen, leze de oorspronkelijke bron (Harrison, o.c.; of: Burke, 1982).

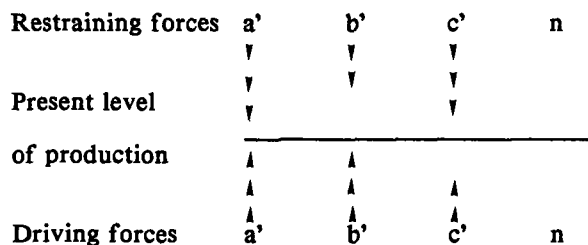
14. KRACHTENVELDANALYSE EN VERANDERINGSPRINCIPES

De geestelijke vader van krachtenveldanalyse is ook weer Kurt Lewin, die de zgn. 'field theory' formuleerde (Benne & Birnbaum, 1970).

Hij zag het menselijke gedrag in organisaties:

'... niet als een statische gewoonte of patroon, maar als een dynamisch evenwicht van krachten die in tegengestelde richting werken binnen de sociaal-psychologische ruimte (veld) van een instituut (p. 328)'.

Bijv. een bepaald produktieniveau blijft bestaan omdat de krachten die de produktie omhoog drijven gelijk zijn aan de krachten die de produktie verlagen:



Voorbeelden van 'restraining forces':

- a' informele groepsstandaard ('wij doen het rustig aan en niemand doet extra zijn best');
- b' weerstand tegen toezicht en instructies van chefs ('geen pottelijkekers');
- c' 'werknemers' gevoel dat het een onbelangrijk produkt betreft.

Voorbeelden van 'driving forces':

- a' pressie van chefs om harder te werken;
- b' wens van werknemers om gunstige indruk te maken;
- c' wens om meer te verdienen.

Dit geheel leidt tot een quasi-stationair evenwicht. Verandering vindt plaats wanneer de verhouding tussen beide soorten krachten uit evenwicht raakt. Dit verstoorde evenwicht 'unfreezes the pattern: the level then changes until the opposing forces are again brought into equilibrium' (p. 329).

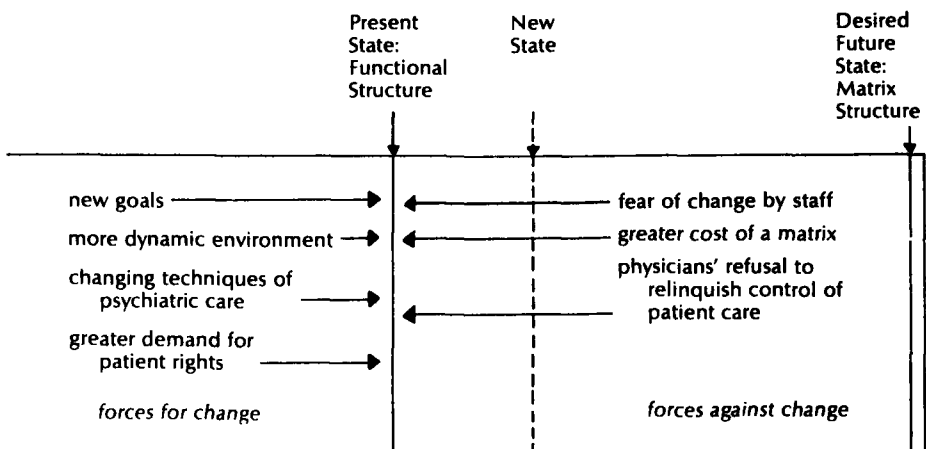
'Planned change must use situational forces to accomplish unfreezing, to influence the movement in generally desirable directions, and to rearrange the situation, not only to avoid return to the old level, but to stabilize the change or improvement' (p. 330).

- 'Change is
- a. unfreezing of existing equilibrium;
 - b. movement toward a new equilibrium;
 - c. refreezing of the new equilibrium (p. 330).

Krachtenveldanalyse is een instrument: 1e om krachten voor en tegen in kaart te brengen, die uiteindelijk voorschriften oplevert waar de actie zal moeten beginnen, 2e om alternatieve acties m.b.t. die krachten te zoeken, en 3e worden acties op een rij gezet in de vorm van een actieplan.

Gordon geeft in twee figuren hiervan voorbeelden (het betreft structuurverandering van een ziekenhuis):

Figuur 33: Krachtenveldanalyse van het veranderen van een functionele in een matrixstructuur, in een plattelandsziekenhuis (Bron: Gordon, 1983)



Schema 5: Voorbeeld van alternatieve acties om een krachtenveld te beïnvloeden
(Bron: Gordon, 1983)

TARGET FORCE	ALTERNATIVE ACTIONS	FEASIBILITY	ACTION PRIORITY
Fear of change by the staff	implement change slowly over two-year period	low; legislative requirements demand fast change	high
	educate staff about the change	high; easy and low cost	medium
	conduct team building interventions	moderate; costly and takes time	low
	conduct interpersonal training	low; impact not proved	low
Greater cost of a matrix	seek alternative funding	moderate; voluntary contributions may be possible but may be costly	medium
	absorb the additional cost	moderate; funding limitations will force reordering of priorities	medium

Tot slot nogmaals:

Benne & Birnbaum zien drie hoofdstrategieën:

- a. versterken van drijvende krachten;
- b. verzwakken van remmende krachten;
- c. combinatie van a. en b.

Om een wenselijke verandering te onderhouden formuleren zij de volgende principes (p. 330-335):

1. Om een subsysteem, een of ander deel ervan, te veranderen, moeten ook relevante aspecten van de omgeving veranderd worden.
2. Om gedrag, op welk niveau van een organisatie dan ook, te veranderen is het nodig complementaire en versterkende (bekerachtigende) veranderingen te bewerkstelligen in dichtst nabijzijnde organisatieniveaus.
3. De plaats om te beginnen met de verandering is op die punten in het systeem waar enige 'stress' of 'strain' bestaat. Stress kan ontevredenheid met status quo bevorderen en zodoende een motiverende factor worden voor verandering van het systeem.

4. In het vaststellen (diagnosing) van de mogelijkheid van verandering in een bepaalde institutie, is het altijd nodig om de mate van stress en strain vast te stellen op punten waar verandering wordt gezocht.
Men dient gewoonlijk te vermijden verandering te entameren daar waar de grootste stress bestaat.
5. Als diepgaande veranderingen in een hiërarchische structuur wenselijk of noodzakelijk zijn, dient verandering gewoonlijk te beginnen met het beleidsvoorbereidende deel.
6. Zowel de formele als de informele organisatie van een institutie moeten worden beschouwd, wanneer een veranderingsproces wordt gepland.
7. De effectiviteit van een geplande verandering is vaak direct gerelateerd aan de mate waarin mensen op alle niveaus van een hiërarchie hebben deelgenomen in het verzamelen van feiten en vaststellen van gewenste veranderingen en in het formuleren en toetsen van doelen en veranderingsprogramma's.

Met deze principes zijn we dicht bij strategieën van verandering aangekomen.

15. STRATEGIEËN VAN VERANDERING EN HUN ACHTERGRONDEN

Binnen de veranderkunde zijn globaal twee benaderingen of strategieën te onderscheiden:

1. een procesbenadering of procesmethode;
2. een taakstructurele of inhoudelijke benadering (Van de Bunt, 1978; Bruining & Allegro, 1981).

De taakstructurele of inhoudelijke benadering wordt gekarakteriseerd door een organisatie-theoretisch kader, door diagnostische activiteiten m.b.t. het organisatorische functioneren en het formuleren van gewenste doelstellingen en daartoe te kiezen oplossingen. De wijze waarop dit plaatsvindt m.a.w. het proces van te kiezen stappen, te voeren strategieën en bijvoorbeeld hoe met weerstanden kan worden omgegaan, staat daarbij minder op de voorgrond. Er is een sterke oplossingsgerichtheid, vanuit het deskundige gezichtspunt van de adviseur, die daartoe grondig voorbereidend onderzoek heeft gedaan, en als expert optreedt. Daarom spreekt men ook wel van de expertbenadering.

In de procesbenadering is er daarentegen, zoals het woord al aangeeft, wel een sterke gerichtheid op het proces en de wijze waarop veranderingen plaatsvinden. Zoals we later nog zullen zien heeft dit o.a. te maken met de aanvaarding door betrokkenen van gevonden resp. gekozen oplossingen voor organisatievraagstukken.

De procesbenadering streeft er hierbij naar het probleemoplossend vermogen van de organisatie te helpen vergroten, zodat de organisatie de eigen oplossingen gaat zoeken en vinden, en de adviseur (als actor van verandering) is hierbij zelf minder oplossingsgericht, en functioneert veeleer als katalysator en begeleider van dat proces.

Van de Bunt (1978) heeft systematisch onderzocht wat de effecten waren van de twee hierboven onderscheiden benaderingen, onder welke condities en in welke typen organisaties.

In het volgende schema vat hij de verschillen tussen beide methoden op een aantal aspecten samen:

Schema 6: Verschillen tussen de twee adviesmethoden op tien belangrijkste aspecten van het adviesproces (Bron: Van de Bunt, o.c., p. 19)

<i>aspecten:</i>	<i>inhoudelijke methode:</i>	<i>proces methode:</i>
1. doelstellingen	probleemoplossing	probleemoplossend vermogen
2. normen	efficiency	openheid v. communicatie, machtsnivellering
3. strategie	deskundigheid	leer
4. relatie met cliënt	éénzijdige verantwoordelijkheid	gezamenlijke verantwoordelijkheid
5. rol	expert	begeleider
6. werkwijzen	cognitief	sociaal-emotioneel
7. fasering	onderzoek	congruent met normen
8. reikwijdte	deel	probleemstelling + implementatie
9. affiniteit	leiding	geheel
10. herkomst	technische- & economische wetenschap.	leiding + tendens tot meerdere groeperingen gedragswetenschappen

Met betrekking tot de effecten concludeert Van de Bunt uit zijn onderzoek:

- a. Wij kregen aanwijzingen dat de procesmethode leidde tot meer veranderingseffecten dan de inhoudelijke methode.
- b. Er blijken geen aanwijzingen dat er verschil bestond in tijdsduur en kosten van adviesprojecten waarin hetzij de procesmethode hetzij de inhoudelijke methode werd toegepast.

Wat het type organisatie betreft, werd er geen verschil gevonden tussen beide methoden. Wel maakte het soort probleem, van waaruit de adviesprojecten waren gestart, verschil:

- a. Bij culturele problemen kregen wij aanwijzingen dat zowel wat betreft succes als wat betreft een aantal veranderingseffecten minder effect werd behaald dan bij de twee andere typen problemen.
- b. Bij strategische- en structurele problemen kregen wij aanwijzingen dat de procesmethode tot meer succes leidde dan de inhoudelijke methode.
- c. Bij culturele problemen kregen wij aanwijzingen dat de inhoudelijke methode tot meer succes leidde dan de procesmethode (p. 190).

Hoewel beide benaderingen zich op de markt van het organisatie-advieswerk zich concurrerend (hebben) gedragen als de 'harde' en de 'zachte' benadering, kan men uit het bovenstaande concluderen dat die concurrentie eigenlijk gebaseerd zou dienen te zijn op de aard van een probleem, op grond waarvan een organisatie besluit tot het binnenhalen van een adviseur ter oplossing van dat probleem.

Bruining & Allegro voeren, in hun overzichtsartikel over organisatieontwikkeling, dan ook een pleidooi voor een contingentiebenadering, m.a.w. ... 'dat er geen beste benadering' is die toegepast kan worden in alle situaties (o.c., p. 30). Zij geven het volgende model voor organisatieontwikkeling in de vorm van een matrix:

Schema 7: Model van organisatieontwikkeling (Bron: Bruining & Allegro, 1981, p. 25)

		<i>inhoud</i>	
		taakstructuren	(inter-)persoonlijke/ -groepsprocessen
<i>advies rollen</i>	expert	1 taakstructurele benadering	2
	begeleider	3	4 procesbenadering

Combinaties 1 en 4 komen in het meest voor. De stippellijnen dienen aan te geven hoe meer combinaties mogelijk kunnen resp. dienen te zijn en hoe tot een geïntegreerde aanpak kan worden gekomen, afhankelijk van de vereisten van het probleem.

Zij illustreren dit als volgt:

'Veelal gebeurt het dat zich gedurende de loop van een veranderingsproject wisselende situaties kunnen voordoen, die ook vragen om daarbij aansluitende benaderingen. Zo kan in een bepaalde fase een tekort aan kennis met betrekking tot sociale, technische, economische en structuuraspecten aan het licht komen, op basis waarvan inhoudelijke kennis dienaangaande moet worden ingebracht.

Een dergelijke 'input' kan vervolgens weer aanleiding zijn meer groepsgericht te werken om in een open overleg de consequenties daarvan te onderzoeken en de betrokkenen te stimuleren de betreffende organisatieprincipes te concretiseren naar de eigen werksituatie. Omgekeerd kan een adviseur, vanuit de wetenschap dat veelal weerstand tegen verandering ontstaat bij door een buitenstaander ingebrachte adviezen, de betrokkenen eerst laten participeren in de analyse van het organisatieprobleem, op grond daarvan een verbeteringsvoorstel doen en tenslotte samen met de cliënt wegen zoeken om deze in de praktijk te brengen. Een dergelijke 'tussenvorm' wordt beschreven door Albrecht en Schierz (1971) met het 'coöperatie-model'.

Hierin word de kennis met betrekking tot oplossingen verbonden met een werkwijze, die de cliënt laat deelnemen in gegevensverzameling, de analyse en diagnose en uiteindelijk de invoering van een adequaat geachte verandering (oplossing)'.

Beide veranderkundige strategieën hangen nauw samen met de kwaliteit en acceptatie van de oplossing, die de effectiviteit ervan bepalen.

Maier (1963) stelde dat het uiteindelijk effect van een oplossing (E) het product is van de kwaliteit van de oplossing (K) en de acceptatie van de oplossing door de cliënt (A) d.w.z.

$$E = K \times A.$$

Dit hangt af van het soort probleem dat opgelost dient te worden: soms is de kwaliteit van groot, en de acceptatie van minder belang (bij zakelijke problemen); soms omgekeerd (als er menselijke factoren meespelen).

Soms is zowel de kwaliteit als de acceptatie van groot belang. Afhankelijk hiervan kan men verschillende adviesrollen typeren als een diagnose-recept-model of een participerend model (Vrolijk, 1982, p. 2).

Het hanteren van elk der beide adviesrollen vereist een geheel verschillende instelling en daarmee een grote flexibiliteit van manoeuvreren.

Strategie is in het bovenstaande de kunde om een veranderingsproces zo doelbewust en doelgericht mogelijk te sturen (Cozijnsen en Vrakking, 1987).

De volgende drie klassieke strategieën worden onderscheiden (Bennis e.a., 1979) en zijn ook terug te vinden in de proces- of expertbenadering:

1. **empirisch-rationele strategie:** deze is gebaseerd op de idee dat mensen bereid zijn te veranderen, als zij maar geconfronteerd worden met de juiste informatie op basis van wetenschappelijk onderbouwde resultaten van onderzoek; de mens is immers verstandig!?: vertel wat gezonde eetgewoonten zijn, toon aan dat dit waar is op grond van empirisch onderzoek, en hij zal zo verstandig zijn andere eetgewoonten te kiezen.
Mensen stoppen met roken als maar goed aangetoond is hoe gevaarlijk dit is. Informatie is voldoende voor het veranderingsproces (vgl. de expertbenadering);
2. **machts-dwang strategie:** deze strategie maakt gebruik van sancties, van dreiging met sancties, en ten gevolge daarvan zijn mensen bereid hun gedrag te veranderen, althans aan te passen, want echte verandering zal gepaard gaan met verinnerlijking van het nieuwe gedrag. Het risico is dus dat het alleen maar een conformeren is. Overigens is het ook mogelijk dat mensen een machts-dwangstrategie verinnerlijken doordat men inziet dat gebruik van sancties de enige verstandige mogelijkheid is, en machtsuitoefening legitiem vinden (een autoriteitsbenadering, moeilijk door een externe adviseur alleen te gebruiken; zie ook het laatste hfdst. over macht).
3. **normatief-reëductieve strategie:** deze strategie tracht de te veranderen partij in de verandering te betrekken; het gaat uit van de idee dat mensen pas veranderen, als zij naast de informatie die zij krijgen, ook de gelegenheid krijgen om te reageren op die informatie, hun weerstanden kunnen uiten, mee kunnen denken. De klassieke organisatieontwikkeling maakt van deze strategie gebruik, waarin veel participatiemogelijkheden worden geboden (vgl. de procesmethode.)

Alle organisatieveranderingsprojecten maken op de één of andere manier gebruik van een mengvorm van de verschillende strategieën: informatie is altijd nodig, en vooral heldere informatie, goed onderbouwd. Maar er dient ook rekening te worden gehouden met weerstanden, zelfs verzet, men zal daar adequaat op moeten kunnen reageren om de weerstand niet nog groter te maken, maar ook zal men zo nodig gebruik maken van conflictstrategieën, vanzelfsprekend samen met het management (zie later het model van Ezerman voor het leidinggeven aan veranderingen, in hfdst. 17).

Eén en ander hangt echter ook af van de aard van de probleemsituatie of het soort organisatieverandering dat wordt beoogd, de situatie waarin de organisatie zich bevindt e.d. Dit leidt tot een aantal...

Strategische dilemma's

Koopman e.a. (1987) schreven een artikel over 'diagnose en aanpak bij organisatieverandering': de diagnose van de situatie leidt tot een keuze van de te volgen aanpak.

Het volgende schematische overzicht is bruikbaar bij de diagnose van de situatie bij organisatieverandering. Er zijn vele elementen in een situatie te beschrijven, maar onderstaande kenmerken bezitten enige geldigheid op grond van de literatuur en onderzoek.

Kenmerken probleem:

- nieuwheid
- schaal, complexiteit, interdependentie
- belangrijkheid, beleidscentraliteit
- eigen autonomie
- conflict, dominante criterium.

Kenmerken organisatie:

- machtsconstellatie, autonome tegenspelers
- vertrouwen in leiding
- organisatiecultuur (participatie, uniformiteit in beleid)
- dynamiek van de situatie
- deskundigheid van medewerkers.

Kenmerken omgeving:

- externe bedreiging, crisis
- tijdsdruk
- algemeen tijdsgewricht.

Nadat een diagnose is gemaakt, staat men bij verandering altijd voor het ontwerp van het besluitvormingsproces.

Het gaat hier om de 'stuurknoppen voor de beheersing van het veranderingsproces' (p. 169).

Dit schept een aantal dilemma's, waarvan de hieronder geschetste extreme keuzes zowel vóór- als nadelen met zich meebrengen.

Het betreft de volgende tien dilemma's:

1. Hoeveel openheid qua richting?	Open aanpak Probleemgericht	Met blauwdruk Oplossingsgericht
2. Welke procesratio- naliteit hanteren?	Sociaal-politieke rationaliteit Afstemming op be- trokkenen primair	Economisch-techni- sche rationaliteit Zakelijke argumen- tatie primair
3. Hoe rigoureux veranderen?	Geleidelijk Procesbenadering	Integraal ontwerp Expertbenadering
4. Hoeveel partici- patie?	Overleg/onderhan- delen Ruimte voor compro- mis Bottom-up	Tell and sell Weinig wisselgeld Top-down
5. Hoe sterk struc- turen en forma- liseren?	Globaal besluitvor- mingsontwerp Stap voor stap be- kijken Accent op informeel overleg	Gedetailleerd ont- werp Precieze spelregels en procedures Accent of formeel overleg
6. Hoeveel delege- ren?	Zelf sturen Beperkt mandaat Tussentijds fiatteren en bijsturen	Uit handen geven Ruim mandaat Wachten op eindre- sultaat
7. Staande of pro- jectorganisatie?	Projectstructuur	Staande organisatie
8. Hoeveel tijdsdruk en bewaking?	Veel tijdsdruk Deadlines Strakke controle	Weinig tijdsdruk Geen limieten Weinig controle
9. Hoe conflicten hanteren?	Problemen openlijk bespreken Conflicten vroegtijdig aanpakken Onderhandelen of doordrukken	Toedekken, gladstrij- ken Vooruitschuiven Overstijgend doel vinden
10. Coalities aangaan?	Coalitie vergroten (externe deskundigen, hogere regionen)	Zaak binnenshuis regelen

Deze lijst is niet uitputtend, maar biedt een aantal punten van houvast en reflectie; toetsing aan de eigen situatie leidt tot toevoeging of uitbreiding. Bovendien is dit schema vooral gebaseerd op min of meer grootschalige veranderingen, maar kan desalniettemin invalshoeken opleveren voor veranderingen op kleinere schaal.

De kunst is om die strategie te gebruiken, die het best is afgestemd op een diagnose van de situatie (contingentie) en die de beste interne samenhang bezit (convergentie).

16. WEERSTAND TEGEN VERANDERING

In hun klassiek geworden artikel ('Overcoming resistance to change') beschrijven Coch en French (1948; Burke, 1982) een veldexperiment in een pyjamafabriek (de Harwood Mann-facturing Company), waarin is geprobeerd op verschillende manieren nieuwe werkmethoden in te voeren. Oorspronkelijk ondervond men nl. sterke weerstanden in de vorm van grieven over de nieuwe stuklonen die werden ingevoerd, hoog verloop, weinig efficiëntie, beperking van de produktie, en een opmerkelijke agressie t.o.v. de leiding. Men trachtte dit op te lossen door speciale toelagen toe te kennen, en door de hulp te mobiliseren van de vakbond etc., maar dit hielp allemaal niets.

Dit alles leidde tot een diepgaande krachtenveldanalyse van twee vragen:

1. Waarom verzetten mensen zich zo sterk tegen verandering?
2. Wat kan gedaan worden om dit verzet weg te nemen?

Dit werd de basis van het veldexperiment.

Op basis van een theorie, - dat weerstand tegen verandering een combinatie is van een individuele reactie op frustratie, tesamen met sterke door de groep geïnduceerde klachten -, leek het het meest voor de hand liggend om weerstanden te overwinnen m.b.v. groepsmethoden i.c. participatief overleg. En wel in drie condities:

- a. een controle groep: zorgvuldig uitleggen van de noodzaak van verandering, hoe het werk gedaan moest worden, beantwoorden van vragen, m.a.w. zoals het altijd ging;
- b. participatie door vertegenwoordiging: vertegenwoordigers werden gevraagd om met het management de verandering te plannen, en vervolgens hun collega's te trainen in het nieuwe werkproces;
- c. volledige participatie: alle leden van een werkgroep ontwerpen de verandering, en voeren die uit.

De resultaten waren dramatisch en verwachtingen werden bevestigd: participatie resulteert in hogere produktie, hoger moreel en betere verstandhouding met het management. Men leerde de nieuwe opzet niet alleen sneller, maar kwam ook sneller op een hogere produktie uit.

Waarom verzetten mensen zich tegen verandering?

Zaltman & Duncan wijden in hun 'Strategies for planned change' (1977) een hoofdstuk aan 'resistance to change'.

Eerst definiëren zij weerstand (a), beschrijven vervolgens de niveaus waarop weerstanden zich uiten en de achtergronden waaruit ze ontstaan (b), en sluiten het hoofdstuk af met een samenvattende serie vuistregels (c).

- a. Definitie weerstand is:...'elk gedrag dat de status quo moet handhaven tegenover pressie om deze status quo te veranderen'.

Weerstand tegen persoonlijke of sociale verandering is een heel begrijpelijk fenomeen en niet slechts te zien als een lastige barrière voor de adviseur, arts of consultant.

Weerstand is een 'gezond' verschijnsel omdat het een uiting is (van een organisatie, persoon of groep) van een poging zichzelf te beschermen.

Rubin stelde dat weerstand op constructieve wijze gebruikt dient te worden: 'Door zich, op actieve of passieve wijze, te verzetten geeft een organisatie ons een boodschap - zij geeft ons informatie.

In feite vertelt een organisatie ons iets over 'wie zij is' - haar belangrijkste hulpbronnen en beperkingen, haar houding tegenover buitenstaanders en verandering, haar belangrijkste interne normen en waarden, en de aard van haar relaties met andere systemen in de omgeving' (Rubin, geciteerd bij Zaltman & Duncan).

Die boodschap kan verder ook iets zeggen over de adviseur: of die competentie of vertrouwen uitstraalde; of die het sociale milieu kon accepteren; of die de behoeften van de cliënt voldoende begreep, etc.

- b. Niveaus en achtergronden: Zaltman & Duncan onderscheiden vier niveaus waarop weerstanden zich uiten:

1. cultureel; 2. sociaal; 3. organisatorisch; en 4. psychologisch:

1. Culturele barrières tegen verandering:

1.1 Culturele waarden en opvattingen (arbeids-ethos, prestatiemoraal, religieuze ideologieën, traditionalisme).

Voorbeeld: Soorten weerstanden tegen het gebruik van anti-conceptiemethoden met corresponderende rationalisaties:

Schema 8: Types of resistance and corresponding rationalisations for Non-Use of contraceptives (Bron: Okediji, 1972 in Zaltman & Duncan, 1977)

Types of Resistance

1. Resistances rooted in ideologies that run counter to population control and beliefs about the negative and positive aspects of specific methods.
2. Resistances rooted in the traditional heritage of a people.
3. Resistances rooted in social relationships with particular reference to co-wives, attitudes towards birth control believed to be prevalent among peer and reference groups, and normative values pertaining to "moral-immoral" as well as "natural-un-natural" types of behavior.
4. Resistances rooted in economic well being.
5. Resistances that are anchored in the personality needs of the individual with particular reference to sex-role images and sexual relationships.
6. Resistances that are anchored in health conditions.

Corresponding Rationalizations

1. Examples of rationalizations include the following: (1) elites in developing nations often accuse the highly industrialized nations of an overconcern for controlling their populations; they claim it is a "neocolonialist plot"; (2) belief that particular contraceptive methods cause sterility, cancer of the vagina, no enjoyment of sexual intercourse; (3) nationalistic ideology rationalizes that uncontrolled population contributes to the strength of a nation; etc.
2. Examples of rationalizations: (1) the community village, family, and clan accept large families; (2) the desire for male children, especially in patrilineal societies in which descent and property are traced through the male line; etc.
3. Examples of rationalizations: (1) in polygynous families, co-wives who are favorably oriented to contraceptives regarded by other co-wives as "prostitutes" who deviate from traditional moral standards; (2) to the extent that reference groups give social, economic, and psychological support, one cannot afford to deviate from their scales of values, which may disfavor the use of contraceptives as "unnatural behavior".
4. Examples of rationalizations: (1) a large number of children is an economic advantage; they are useful in helping a family earn a living; children pay for themselves by working as they grow; (2) a large number of children serves as social security for their parents when they grow old; etc.
5. Examples of rationalizations: (1) a demonstration of virility; (2) manifestation of manliness; etc.
6. Examples of rationalizations: (1) from the point of view of underdeveloped communities, high fertility represents a functional adjustment to the high mortality existing in such communities; (2) from the point of view of particular families, it is necessary to raise large numbers of children to guarantee that a few reach adulthood; etc.

- 1.2 Ethnocentrisme (gesimplificeerd: 'wat een boer niet kent, dat eet hij niet').
 - 1.3 Voorkòmen van gezichtsverlies, aantasting goede eer.
 - 1.4 Onverenigbaarheid van verandering met een bepaald cultureel kenmerk: bijv. men ontdekte dat mensen uit monotheïstische godsdiensten veel groter moeite hadden met het accepteren van het christendom, dan mensen uit polytheïstische godsdiensten (in de laatste komt er slechts een god bij!).
- 2. Sociale barrières:**
- 2.1 Groepssolidariteit (groep boven individu).
 - 2.2 Afwijzing van buitenstaanders (adviseurs).
 - 2.3 Norm-conformiteit (sancties).
 - 2.4 Conflicterende of rivaliserende partijen (schuldgevoelens).
 - 2.5 Gebrekkig inzicht in eigen groepsfunctioneren (niet kunnen evalueren).
- 3. Organisatorische barrières**
- 3.1 Bedreiging van macht en invloed.
 - 3.2 Organisatiestructuur (arbeidsdeling, statushierarchyën).
 - 3.3 Gedrag van top-managers (bottom-up vs. top-down).
 - 3.4 Klimaat voor verandering (behoeften, openheid, lacunes).
 - 3.5 Technologische barrières (goede communicatiesystemen, gebrek aan technische know-how).
- 4. Psychologische barrières**
- 4.1 Perceptie (selectieve aandacht en geheugen; verschillen).
 - 4.2 Homeostase (comfortabel niveau van activatie en stimulering).
 - 4.3 Conformiteit en betrokkenheid.
- Artsen hebben in de eerste plaats geleerd 'geen schade te berokkenen of fouten te maken', dit is een forse rem op het nemen van riskante besluiten. Samen met een groter vermogen om fouten i.p.v. successen waar te nemen bevordert dit een conservatieve instelling.
- Verder veronderstelt het medische model een eenrichtingsverkeer van curatieve dienstverlening, waarin de arts vóórschrijft, vaak onder pressie van noodomstandigheden.

Dit belemmert voldoende tijd en inspanning voor preventieve geneeskunde. Deze curatieve benadering en instelling staat soms tegenover de 'sociale interventie' -benadering waarin men kijkt 'hoe we samen dit probleem kunnen oplossen'- (Zaltman & Duncan, p. 86).

4.4 Persoonlijkheidsfactoren.

c. 18 Vuistregels

- 1 De verandering(spoging) dient zoveel mogelijk aan te sluiten bij de culturele waarden van de persoon, groep of organisatie.
- 2 De verandering dient zodanig gebracht te worden dat het zelfrespect of beeld in ogen van anderen niet bedreigd wordt.
- 3 Vermijd het aantasten of bedreigen van de cohesie van het systeem.
- 4 Vermijd dat persoonlijke posities worden bedreigd of in gevaar worden gebracht.
- 5 Probeer het evenwicht van onderlinge afhankelijkheid niet te verstoren.
- 6 Probeer de verandering zodanig te presenteren dat conflict tussen personen of groepen vermeden wordt.
- 7 Verandering zodanig doorvoeren dat personen niet in al te grote onzekerheid of onduidelijkheid worden gebracht.
- 8 Verandering zodanig presenteren dat daardoor niet te zeer persoonlijke macht/invloed worden bedreigd.
- 9 Veranderingen zodanig doorvoeren dat zo min mogelijk rolconflicten voor personen ontstaan.
- 10 Vermijd intergroepscompetitie binnen het systeem bij het doorvoeren van veranderingen.
- 11 Verwerf steun van de leiding voor de verandering.
- 12 Het systeem dient verandering aantrekkelijk te maken door een of andere vorm van beloning.
- 13 Verandering moet zodanig gepresenteerd worden dat er een goede kans op succes wordt gezien.
- 14 Het juiste veranderingsklimaat moet aanwezig zijn: sterke veranderingsbehoefte, openheid, betrokkenheid; bovendien dient men tot verandering in staat te zijn en er enige controle of greep op te hebben.
- 15 Men dient over voldoende technische kennis, vaardigheden en mogelijkheden te beschikken om de verandering te 'onderhouden'.

- 16 Probeer tegenstanders van de verandering 'in te leven'/te begrijpen, zodat men hen beter kan benaderen.
- 17 Probeer zoveel mogelijk het negeren van de door te voeren verandering te verminderen.
- 18 Het is goed te beseffen met welke persoonlijke eigenschappen men te maken heeft (van de mensen die betrokken zijn in de verandering (dogmatisme, rigiditeit, risicotolerantie, etc.).

Staw beschrijft nog eens op andere wijze hoe weerstanden in organisaties ontstaan en te verklaren zijn, in zijn artikel 'Counterforces to change' (1952, p. 57 e.v.).

In de eerste plaats beschrijft hij het verschijnsel van de 'behavioral persistence', nl. dat mensen in hun gedrag en handelen geneigd zijn hardnekkig aan hetzelfde patroon vast te houden, zelfs als dat gedrag gedoemd is tot mislukkingen te leiden.

Mensen raken vaak opgesloten in hun gedragspatronen, en daardoor kunnen escalatiesituaties ontstaan. Er schijnen momenten voor te komen dat gedrag dat gedoemd is te mislukken, juist intenser wordt volgehouden dóór de negatieve gevolgen die te verwachten zijn. Het bekende voorbeeld: de gokker die, hoewel hij al meer dan hem lief is heeft ingezet blijft, toch doorgaan met de stille hoop te winnen, hetgeen tot zijn bankroet leidt (De Speler, Dostojewski). Er is inderdaad nog een kans, en de kosten (investeringen) zijn al zo hoog geworden dat men er niet mee kan stoppen.

Op analoge wijze kan dat soms ook in organisaties worden waargenomen (vgl. RSV-affaire!).

Het is niet alleen de kans op onverwacht tóch nog succes hebben, die mensen doet volharden.

Staw beschrijft het escalatie-effect in de wijze waarop mensen overmatig betrokken of gebonden raken in escalerende situaties.

Zoals we bij besluitvormingsprocessen ook al hebben gezien, verlopen dit soort processen uiterst irrationeel.

Uit onderzoek bleek bijv. dat leidinggevendenden die, zowel onzeker waren als een sterke weerstand tegen hun beleid ontmoetten, geneigd waren in hun gedrag te volharden en opgesloten raakten in een tot mislukken gedoemd gedragspatroon (negatieve autoriteitsspiraal, vgl. vicieuze cirkels, beschreven door Masuch, 1984).

Voorwaarden van een dergelijke gedragspersistentie zijn de explicietheid van het gedrag, de herroepbaarheid van het gedrag, de mate van keuzevrijheid, het belang voor de persoon, de openbaarheid van het gedrag en het aantal gedragingen dat reeds plaatsvond.

De volgende conclusies trekt Staw met betrekking tot veranderingen.

- a. Het volgen van de observaties en adviezen van buitenstaanders, die een beslissingssituatie op haar merites kunnen beoordelen, zonder verantwoordelijk te zijn, is een belangrijk tegenwicht.
- b. Een tweede strategie is het reduceren van defensiviteit door verantwoordelijkheid voor organisatorische resultaten te reduceren of verminderde nadruk te leggen op vroegere prestaties van individuen.
- c. Het veranderen van de perceptie van verantwoordelijkheid: besluitvorming is niet alleen produkt van een individu, maar van de gehele organisatie.
- d. Het niet alleen concentreren op individuele, maar ook op collectieve verantwoordelijkheid, door bijv. een sterk verloop of doorstroming te stimuleren.

17. OMGAAN MET WEERSTANDEN: LEIDINGGEVEN AAN VERANDERINGEN

Men vraagt zich af, na het lezen van de verschillende vuistregels, of verandering überhaupt mogelijk is, omdat juist in een veranderingsproces veel van bovengenoemde verschijnselen zullen optreden!

Men bedenke dat weerstand ook door eigen optreden en manier van leidinggeven, percepties daarvan, kunnen worden versterkt, en dat cruciaal is of men er alert op is en hoe men ermee omgaat.

Uit onderzoek van Wissema e.a. (1987) blijkt door welke factoren veranderingsbereidheid en -potentieel worden beïnvloed.

Veranderings-'potentieel' is 'de mate waarin er in de organisatie in principe veranderingsbereidheid aanwezig is en de mate waarin de veranderingsgezindheid tot ontplooiing kan worden gebracht, dit alles voordat de noodzaak tot verandering is aangekondigd.'

Kort samengevat wordt het veranderingspotentieel bevorderd door, resp. belemmerd door:

- * vertrouwen resp. wantrouwen vooraf tussen management en medewerkers
- * duidelijk gecommuniceerde resp. geen duidelijke ondernemingsdoelstellingen
- * duidelijk geformuleerde strategieën resp. geen overeenstemming over de ondernemingsstrategie
- * duidelijke resp. complexe organisatiestructuren
- * homogene, herkenbare organisatiecultuur resp. cultuurkloven
- * goede resp. slechte bedrijfsresultaten.

Veranderingsbereidheid wordt belemmerd:

- * als er geen tijd is om aan de verandering te wennen
- * als er door gebrekkige voorbereiding tijdens de rit moet worden geïmproviseerd
- * als de informatie onduidelijk is of afwezig

- * als alles vast ligt en medewerkers geen invloed meer kunnen uitoefenen
- * als er meerdere flinke veranderingen tegelijkertijd worden doorgevoerd
- * als er onzekerheid is of ontslagen zullen vallen
- * als men in onzekerheid verkeert over het waarom van de verandering.

Omgekeerd kunnen hier bevorderende factoren uit worden afgeleid.

Ezerman (1983) beschrijft in een artikel een zevental strategieën om leiding te geven aan veranderingen. Hij baseert zich hierbij op twee theorieën over veranderingsstrategieën (zie hfdst. 15). De keus van deze theorieën is ingegeven door het feit dat deze rekening houden met de mogelijkheid dat er verandering dient te worden afgedwongen omdat er bijv. geen tijd voor is bijv. in crisissituaties, of omdat de benodigde competentie er voor ontbreekt.

Er kunnen zich m.a.w. omstandigheden voordoen, waarin het participatief betrekken van medewerkers in het doorvoeren van veranderingen, niet de aangegeven weg of onmogelijk is.

De eerste theorie: de drie strategieën van Bennis e.a. (1979) (hier nogmaals kort samengevat):

1. De empirisch-rationale strategie; gaat uit van de veronderstelling dat mensen redelijke wezens zijn, en dat ze hun eigen belang zullen nastreven.
Mensen zullen voorgestelde veranderingen accepteren, als die op redelijke wijze uitgelegd kunnen worden en als kan worden gedemonstreerd dat men uit de verandering munt kan slaan.
2. De normatief-reëducatieve strategie; hier een duidelijk contrast met de veronderstellingen van de vorige strategie: mensen worden in hun handelen geleid door een sociaal-cultureel patroon van normen, waarden, opvattingen e.d.

Veranderingen vinden niet alleen op individueel niveau plaats, maar ook op sociaal-cultureel niveau: veranderingen in rollen en relaties, en in de oriëntaties die mensen hebben. Deze zijn in het proces bespreekbaar.

Lewin baseerde hierop zijn idee dat mensen moeten participeren in hun veranderingen, bijv. door daar in groepsdiscussies over te praten. Het gaat hierbij dus niet alleen over veranderde kennis en informatie.

('Laat mensen praten over waarom ze zo moeilijk met roken kunnen stoppen').

3. **De machts-dwang strategie;** gebaseerd op het toepassen c.q. laten gelden van de één of andere vorm van macht bijv. hiërarchische, legitieme of politieke macht, als ondersteuning van de beoogde verandering. Kern is het beschikken over sancties in de vorm van beloningen of straffen; immers ook in de eerste twee strategieën spelen machtsaspecten een rol bijv. op basis van kennis en deskundigheid: de bronnen zijn slechts verschillend (zie ook hfdst. 19).

De tweede theorie: die van Zaltman en Duncan (1977), die aan de hierboven genoemde 3 een vierde toevoegen:

4. **De facilitaire strategie;** hierbij gaat het om het creëren van voorwaarden voor het tot stand komen van veranderingen, bijv. financiële of fysieke faciliteiten.

Ezerman voegt hier dan nog 3 strategieën aan toe:

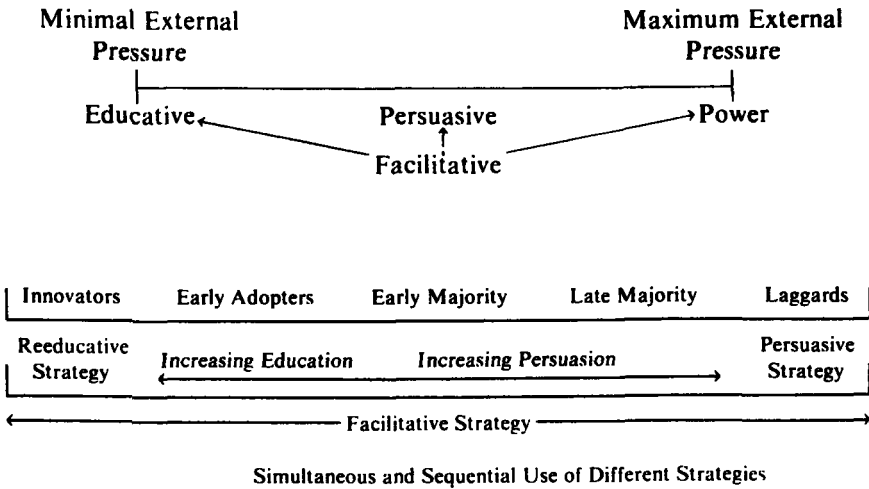
5. **Ontwijken:** doelbewust niets doen om medewerkers rijp te maken voor veranderingen ('in het honderd laten lopen', 'dysfunctionele situatie laten bestaan').
6. **Onderhandelen:** hierbij dient volgens Mastenbroek (1983) op vier aspecten te worden gelet: inhoudelijk (waar gaat het over?), sfeer (hoe behoud ik een constructieve sfeer?), macht (hoe oefen ik invloed uit?) en relatie tot achterban (hoe verkoop ik het resultaat aan andere afdelingen, aan mijn chef?).
7. **Ondersteuning:** deze komt als vorm van begeleiden of coachen dicht in de buurt van de normatief-reëducatieve strategie. Het gaat om een probleem-gerichte opstelling van de leidinggevende, die weerstanden tracht bespreekbaar te maken.

Voor Zaltman en Duncan en voor Ezerman is essentieel dat de strategie wordt afgestemd op de mate van weerstand, en variëren de strategieën met de mate waarin er externe pressie wordt uitgeoefend.

Overigens stellen ook Zaltman en Duncan: 'It is often very difficult to determine whether a particular strategy is educative or persuasive or power. In fact, there is no definitive method for categorizing strategies; therefore, the labels are somewhat arbitrary,...' (o.c., p. 60).

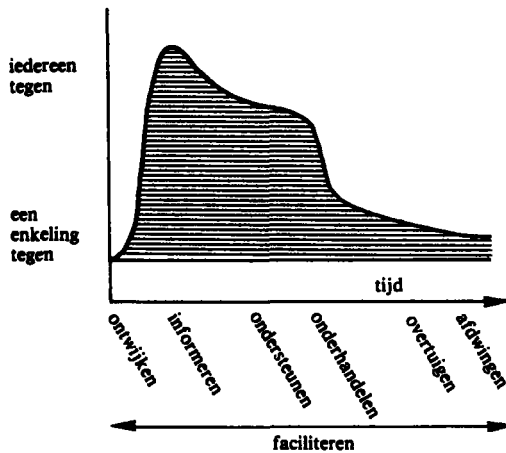
Samenvattend de volgende modellen van Zaltman en Duncan:

Schema 9: Modellen van Zaltman en Duncan (Bron: o.c.)



en van Ezerman:

Figuur 34: Het weerstandsstrategiemodel (o.c., p. 15)



tot slot Ezerman's schema met een nadere omschrijving van de zeven veranderingsstrategieën:

Schema 10: Zeven veranderingsstrategieën (o.c., p. 8).

ONTWIJKEN	FACILITEREN	INFORMEREN	ONDERSTEUNEN	ONDERHANDELEN	OVERTUIGEN	AFDWINGEN
• observeren met distantie • de tijd in het voordeel laten werken • de zaak bewust in het honderd laten lopen • hopen op externe factoren als vervroegde uittreding, ontslag	• financiële, ruimtelijke condities scheppen • je opstellen als enkel gespreksleider om „te horen wat er leeft” • observeren met belangstelling • vragen stellen	• gegevens verzamelen en mededelen in de vergaderingen • alternatieven bedenken en bij de tegenpartij neerleggen • andere informatiebronnen aangeven, of uitnodigen bijv. • analyseren, definiëren, verhelderen	• achtergronden van weerstand bespreken • begrip tonen, vriendelijkheid en vriendschappelijkheid opbrengen • vertrouwelijkheid creëren • voorzichtig informeren naar de eigenlijke redenen van tegenwerpingen	• uit zijn op „geven en nemen”, compromissen • tactisch manoeuvreren met informatie • niet geheel open zijn, overvragen • aftasten, veel vragen stellen om dan plotseling toe te slaan	• informatie eenzijdig kleuren, reclame maken, verkopen • gebruik maken van lokmiddelen, de voordelen van het accepteren door de tegenpartij • charismatisch optreden, bezielend eigen mening naar voren brengen • zgn. „objectieve informatie aandragen, die het eigen standpunt ondersteunt	• duidelijke consequenties bij niet-acceptatie aangeven • controlelementen inbouwen en afspraken • intimideren, eisen, domineren • zeer sterk met tijdsdruk werken

In Ezerman's artikel vindt men verder nog een uitwerking van de strategieën, voor als men als manager veranderingen wil doorvoeren, en met welke factoren men dan zoal rekening dient te houden, zoals de cultuur van de organisatie, de urgentie van de verandering, de persoonlijkheid van de manager, de aard van de werkzaamheden, de machtsafstand tot medewerkers, en de consequenties van niet-doorvoeren van veranderingen.

Hiervoor leze men de oorspronkelijke bron.

18. ENKELE VOORBEELDEN VAN ORGANISATIEVERANDERING

Ter illustratie van manieren waarop organisatieverandering kan worden aangepakt, hier enkele voorbeelden. Vele voorbeelden zijn vanzelfsprekend mogelijk (invoering van automatisering, herstructurering van bedrijven of organisaties, cultuurveranderingprojecten, fusies, etc.), hier is gekozen voor twee verschillende bronnen met een preventieve gezondheidkundige invalshoek, tw. het ziekteverzuimbeheersingsproject bij de Nederlandse Philipsbedrijven, en de aanpak van stress in een organisatie.

a. 'Verzuimbeheersing door consensus' (Verbaan, 1989)

Een beknopte samenvatting ontleen wij aan een artikel met bovengenoemde titel, waarvan hier de belangrijkste fragmenten.

'Drie jaar geleden werd bij Philips het project "Ziekteverzuim" afgerond. Het project leidde tot een daling van het ziekteverzuim van 10 naar 5 procent per jaar. (...) Bij de start van het project "Ziekteverzuim" lag het ziekteverzuim op 10 procent per jaar. Ongeveer 4 procent hiervan kon worden gezien als "wit" verzuim, dit is verzuim ten gevolge van ziekte. Het "zwarte" ofwel frauduleuze verzuim lag op omstreeks een half procent. De overige 5 à 6 procent vormde "grijs" verzuim. Deze laatste component wordt niet veroorzaakt door ziekte maar door gedrag. Het project richtte zich op dit beïnvloedbare deel van het ziekteverzuim. (...) Verzuimbeheersing moet worden onderscheiden van zaken als humanisering van de arbeid en verbetering van de kwaliteit van de arbeid. Hierbij gaat het om langlopende projecten die pas na enige jaren hun invloed op de situatie hebben. Verzuimbeheersing gaat uit van de huidige situatie in een organisatie en probeert daarin aangrijpingspunten te vinden om zo direct mogelijk het ziekteverzuim terug te dringen. Wanneer over de oorzaken van ziekteverzuim wordt gesproken dan verschillen de meningen hierover tussen de verschillende disciplines. Een manager zal oorzaken vooral zoeken bij de werknemers; een arts zal meer oog hebben voor de arbeidsomstandigheden. De perceptie van de verzuimoorzaak verschilt per discipline. Toch zijn er ook vaak oorzaken waarover bijna iedereen het eens is. Deze consensus-punten vormden in het project "Ziekteverzuim" de aanknopingspunten voor verzuimbeheersing. (...) De eerste stap in het project was vaststellen welke motieven de verschillende betrokken groepen hebben om het verzuim aan te pakken.

Management, kader, medewerkers, ondernemingsraad en de sociale functie hebben hierover verschillende opvattingen. Bij Philips is ervoor gekozen het management in de eerste plaats als probleemhouder aan te wijzen.

Managers beschikken over de sleutel, het budget, om maatregelen te nemen. Hun belangrijkste motief voor verzuimbeheersing is kostenbesparing. Echter, voorkomen moet worden dat dit als enig motief naar voren wordt gebracht, ook met andere motieven moet rekening worden gehouden. De volgende stap is het verzuim te registreren en te localiseren. Welke afdelingen of groepen (bijv. vrouwen, buitenlanders) vallen op. Belangrijk is om de geregistreerde informatie te vertalen in voor het management hanteerbare informatie. Vervolgens moet een doelstelling worden geformuleerd. Hoe laag moet het verzuim worden en hoe moet dat in de komende tijd worden bereikt. Gekozen is voor een algemene doelstelling van een verzuim van 5 procent per jaar. Omdat het verzuim in hogere functies lager is dan in lagere functies en ouderen vaker ziek zijn dan jongeren, is de doelstelling gespecificeerd naar 5 functieniveaus en 5 leeftijdscategorieën. De verzuimoriëntatie van 5 procent is gebaseerd op het ziekteverzuim in 1967 bij de invoering van de ziekwet. (...) Om de verzuimoriëntatie te bereiken wordt eerst in verschillende bijeenkomsten met alle sleutelfiguren van het betreffende organisatie-onderdeel gezocht naar consensus-punten wat betreft de oorzaken van verzuim. Hierbij kan worden gewerkt met de gestructureerde of open methode. Bij de gestructureerde methode vullen de deelnemers een vragenlijst in over verzuimoorzaken. De resultaten worden vervolgens met een computer verwerkt en gespecificeerd naar de verschillende groepen, bijv. management, personeelszaken, artsen, ondernemingsraad. Deze methode is vooral geschikt als een voororiëntatie op een verzuimprobleem. Bij de open methode wordt door de afzonderlijke groepen eerst gediscussieerd over verzuimoorzaken. Vervolgens wordt een vragenlijst opgesteld op basis van de uitkomsten van de discussie. De vragenlijst bevat clusters van oorzaken van verzuim. De deelnemers geven aan in hoeverre een oorzaak van belang is voor het verzuim in hun organisatie. Na verwerking van de resultaten kan worden vastgesteld over welke oorzaken van verzuim de deelnemers het eens zijn. Deze consensus-punten zijn dan uitgangspunten bij het opstellen van een voorlopig actieplan voor verzuim-beheersing. Een organisatie is ingesteld op een bepaalde hoogte van het verzuim.

Bij het terugdringen hiervan moet de weg van de geleidelijkheid worden gevolgd om de organisatie in staat te stellen zich aan te passen aan een lager verzuim. Een verlaging van 2 procent per jaar is in dit verband al veel. De acties zijn ondernomen om het verzuim te beheersen liggen onder andere op het vlak van het bespreekbaar maken van verzuim. Wanneer iemand zich ziek meldt, wordt hij of zij altijd op de eerste dag van het verzuim bezocht; dit geldt voor alle functie-niveaus. Ook wordt men uitgenodigd om zich bij de verzekeringsarts te melden om daar de reden van het verzuim te bespreken. Dit soort maatregelen heeft tot doel de houding van werknemers tegenover verzuim te veranderen. De besparingen die bij Philips zijn bereikt (400 miljoen/jaar), zijn vooral een gevolg van een daling van de duur van verzuim. Verzuimduur heeft vooral te maken met de wijze waarop verzekeringsartsen de ziektewet uitvoeren. Tussen de verzekeringsartsen blijken aanzienlijke verschillen te bestaan wat betreft het toestaan van verzuim. De arbeidsoriëntatie van de arts blijkt belangrijker dan zijn of haar medische kennis. Het is belangrijk om in het kader van verzuimbeheersing bij de verzekeringsartsen een gemeenschappelijk normbesef te ontwikkelen. Het project "Ziekteverzuim" heeft bij Philips tot opmerkelijke resultaten geleid. Om deze resultaten te kunnen blijven boeken is het belangrijk om het management steeds te wijzen op zijn verantwoordelijkheid met betrekking tot verzuim en om scherp te blijven letten op oorzaken van verzuim. Het succes van het project is met name een gevolg van de cultuurverandering die heeft plaatsgevonden, waardoor ziekteverzuim bespreekbaar is geworden en op basis van consensus naar oplossingen kon worden gezocht.'

Tot zover deze fragmenten.

b. 'Aanpak van organisatiestress' (Van Dijkhuizen, 1981)

Het volgende is een samenvatting van een beschrijving van een manier waarop stress in een organisatie is aangepakt. Er zijn zekere parallellen met Verbaan in de wijze waarop organisatieontwikkelingsmethoden (waarbij organisatieleden op verschillende niveaus daadwerkelijk in de besluitvorming worden betrokken dmv. verschillende informele procedures) zijn gebruikt om veranderingen in gang te zetten.

Voorwaarde voor deze aanpak is dat de top van de organisatie accoord is en ook echte en daadwerkelijke steun biedt aan het project, zowel voor wat betreft het plan als de te volgen procedure.

De volgende stappen werden genomen:

1. een onderzoek met hehulp van vragenlijsten onder het middenkader (dit was hier de doelpopulatie) naar het vóórkomen van stress; een schriftelijke samenvatting werd naar alle betrokkenen toegestuurd;
2. een terugkoppelingsvergadering in twee groepen (bestaande uit middenkader + vertegenwoordigers van personeelszaken + psycholoog + vertegenwoordigers van Organization & Development), waarin de resultaten van het onderzoek werden gepresenteerd, en waarin werd besproken wat men van de resultaten herkende, welke oplossingen men zag, en welke acties men vond dat er nodig waren. Twee lijstjes werden hierbij gemaakt: een lijst met problemen die voor alle managers golden, en een lijst met problemen die afdelingsspecifiek waren. Van dit alles werd verslag gemaakt;
3. een terugkoppelingsbespreking met superieuren van het middenkader, en een rapportage van dit gesprek aan het middenkader zelf;
4. een vergadering van de onderzoekers, en vertegenwoordigers van Personeelszaken, de psycholoog en vertegenwoordigers van Organization & Development, waarin probleemlijsten werden besproken, en één actielijst is samengesteld van alle probleempunten (gespecificeerd: van wie is het probleem?) en daarbij gesuggereerde oplossingen (ook weer gespecificeerd: uit te voeren, door wie?). Alle betrokkenen in het project krijgen deze lijst;
5. bespreking van de lijst in een vergadering van het middenkader samen met de superieuren, waarin werd besloten tot een oplossing in de vorm van een cursus voor het middenkader;
6. tenslotte werden werkgroepen samengesteld, waarin alle participanten werden vertegenwoordigd, om aanzetten tot de cursus te ontwikkelen.

Van Dijkhuizen geeft in zijn artikel geen resultaten van dit project, maar het gaat hier ook meer om de gehanteerde aanpak als illustratie van organisatieverandering.

19. MACHT, INVLOED EN FUNCTIONEREN IN ORGANISATIES

Eén van de veranderingsstrategieën is de zgn. machts-dwang strategie, waarbij een beoogde verandering wordt bewerkstelligd mede met gebruikmaking van sancties in de vorm van straf of beloning.

Dit is echter één bepaalde vorm van machtsuitoefening, maar velen zullen bij macht in de eerste plaats aan deze vorm denken. Echter ook in andere veranderingsstrategieën maakt men gebruik van machtsbronnen, zij het van een geheel ander karakter.

Bij het op gang brengen of onderhouden van veranderingsprocessen is het ontwikkelen van een persoonlijke of positionele machtsbasis van groot belang. In principe geldt dit voor alle personen in de organisatie, maar praktisch zijn er grote verschillen tussen hoe mensen van uiteenlopende posities hun invloed of machtsbasis ontwikkelen.

Velen willen verandering, anderen zullen pogingen tot verandering weerstaan.

Allen ontwikkelen daarbij op eigenaardige wijze hun bases voor macht, dan wel in een poging niet geheel machtloos te zijn.

In het onderstaande een aantal essenties over het verkrijgen, ontwikkelen van macht.

Macht zal vanuit twee optieken bekeken worden: 1e vanuit de optiek van een persoon of personen (microniveau) die invloed op/macht over elkaar hebben, en 2e vanuit het perspectief van de organisatie.

19.1 Op persoonlijk niveau

Wat is macht?

Veen (1982) definieert macht van O over P als de 'kracht waarmee O de opvattingen en/of het gedrag van P kan beïnvloeden', en invloed van O over P als 'de gemobiliseerde macht (kracht) waarmee door O een effect bereikt kan worden in de opvattingen/gevoelens en/of gedrag van P'.

Invloed lijkt daarmee de realisering van macht te zijn, die bijv. latent aanwezig is.

De basis van macht is de wederzijdse afhankelijkheid die men in organisaties t.o.v. elkaar heeft.

Die afhankelijkheid kan verschillende terreinen bestrijken.

'Afhankelijkheid betekent dat een persoon of organisatie voor het verkrijgen van positief gewaardeerde uitkomsten aangewezen is op anderen.'

Daarmee is gezegd dat macht een kenmerk van een relatie is, macht komt tot gelding in een relatie, en is geen eigenschap van een persoon. Anderen zijn daarvoor nodig. 'Laag' in de organisatie heeft 'hoog' nodig om bepaalde uitkomsten te bereiken, maar ook omgekeerd: 'hoog' heeft de medewerking van 'laag' nodig. Iedereen beschikt dus in de organisatie over macht omdat er per definitie overal afhankelijkheidsrelaties zijn.

De determinanten van macht zijn ook de determinanten van onmacht. Dat wil zeggen: de macht van O en de afhankelijkheid van P zijn groter...

- ... naarmate P meer waarde hecht aan de uitkomsten waarover O kan beschikken voor P (bijv. een salarisverhoging die P hard nodig heeft en kan krijgen op grond van geleverde prestaties, loyaliteit of inzet);
- ... naarmate P minder alternatieven heeft voor vergelijkbare uitkomsten (P kan nergens anders terecht voor een vergelijkbare baan, door de grote werkloosheid; dit effect verdwijnt als wat P levert zeer schaars is voor de organisatie);
- ... naarmate P ook voor andere uitkomsten van O afhangt (P voelt zich afhankelijk van O voor toekomstige carrièrekansen, of voor het handhaven van een zekere reputatie.)

Vormen van macht

Twee vormen van macht: de eerste is op basis van een positie in de organisatiestructuur door de hieraan verbonden bevoegdheden, vrijheid van handelen en van initiatief. Maar ook op basis van de hoeveelheid informatie die een positie passeert. Positie hoeft dus niet gelijk te zijn aan een formele, 'hoge' positie: een afdelingssecretaris hoort veel, ziet veel mensen, leest veel stukken, kan op grond hiervan invloed krijgen. De tweede vorm is legitieme macht: dit is de mate waarin positiemacht van iemand door leden van de organisatie als gerechtvaardigd wordt beschouwd: iemand krijgt dan gezag. Een formele positie hebben hoeft echter niet altijd te betekenen dat men ook gezag heeft. Dat hangt van de bronnen van macht af en de manieren waarop die gebruikt worden.

Bronnen van macht

Hirschman schreef een boek onder de titel 'Exit, voice, and loyalty' (1970) over de drie basisopties die men in een organisatie heeft, en voor welke keus men steeds weer geplaatst wordt, afhankelijk van welke gebeurtenissen zich afspelen. Als iets niet meer bevalt of tot sterke ontevredenheid leidt kan men eruitstappen ('take my marbles and go') of loyaal (ermee leven: 'shut up and deal') zijn, dan wel de mond open trekken en trachten iets te veranderen of het conflict riskeren ('I'd rather fight than switch'). Daarvoor moet men invloed ontwikkelen en heeft men nodig:

- a. een flinke investering van energie en de wil hiertoe ('will');
- b. politieke vaardigheden ('skill');
- c. een bron of basis van macht ('source').

Over machtbronnen het volgende.

Een klassieke indeling van machtsbronnen (o.a. afkomstig van French & Raven, 1959) is als volgt:

1. **sanctiemacht**, twee soorten n.l. beloningsmacht, gebaseerd op de perceptie dat iemand kan belonen, formeel (salaris) maar ook informeel (bejegening), en bestraffingsmacht, gebaseerd op de subjectieve waarneming dat iemand formeel of informeel kan straffen. Voor een deel is dit duidelijk lokaliseerbare macht, maar voor een groot deel ook heel ambigu: die bestraffende persoon hoeft zich daarvan niet (geheel) bewust te zijn;
2. **legitieme macht**, men kan over formele positie beschikken in de organisatie en op grond daarvan bevoegdheden of vrijheden hebben;
3. **informatiemacht**, gebaseerd op de perceptie dat men beschikt over veel informatie;
4. **expertmacht**, gebaseerd op de perceptie dat men beschikt over deskundigheid die in de situatie schaars is;
5. **referentiemacht of persoonlijke macht**, deze is gebaseerd op identificatie of acceptatie van de betrokkene: deze beschikt bewust of onbewust over psychologische of relationele middelen, bijv. charisma (bijzondere gaven) of doordat men goede relaties weet te onderhouden door acceptatie, respect of status;

6. **negatieve macht**, krijgt men in de situatie wanneer alle bovengenoemde bronnen op niet legale of legitieme manier gebruikt kunnen worden. (Veen, 1982; Handy, 1985). *(bv machines kapot slaan)*

Een andere, parallelle indeling is zo zuiver mogelijk gebaseerd op de middelen die men gebruikt:

- a. **fysieke middelen**: de mogelijkheid om te helpen c.q. te straffen door persoonlijke lichaamskracht of andere fysieke middelen (portier of bewakingsdienst);
- b. **economische middelen**: het kunnen leveren van geld, goederen of diensten die voor anderen waarde hebben: beloning tegenover arbeidskracht;
- c. **informationele middelen**: het beschikken over informatie die anderen niet hebben (een OR-lid, een chef, een secretaresse);
- d. **deskundigheidsmiddelen**: speciale kennis hebben of kundigheid om voor anderen problemen op te lossen;
- e. **psychologische middelen**: navolgenswaard geachte kenmerken van persoon of groep (charisma) of het tot stand brengen of onderhouden van goede relaties (Veen, 1982).

Verkrijgen van macht

Vanzelfsprekend kan dit door het in bezit of tot beschikking krijgen van alle hierboven genoemde middelen, waarmee men anderen waardevolle uitkomsten kan verschaffen. Vele voorbeelden zijn hier mogelijk.

Maar een andere nog niet genoemde mogelijkheid is het vormen van coalities of allianties om die gewenste uitkomsten te verkrijgen, dan wel te zorgen dat anderen die niet krijgen. Coalitie kan de bijbetekenis hebben van 'samenzwering' maar dat is hier beslist niet de enige betekenis. Dat hangt af van de eventueel conflictueuze of manipulatieve sfeer waarin dit verloopt. Dat is een kwestie van de manier waarop men gebruik maakt van middelen (zie hierna).

Globaal zijn er twee mogelijkheden: een coalitie met een machtiger partij, of dat men beweert daarover te beschikken, of een coalitie met minder machtige posities tegenover de machtiger partij.

Voor het doorvoeren van veranderingen in organisaties is het vormen van de juiste coalities ofwel van een voldoende draagvlak een noodzakelijke voorwaarde.

Gebruik van macht en invloed

Uit onderzoek heeft men ongeveer 370 invloedstactieken geïnventariseerd (Kipnis, 1980, geciteerd door Veen, o.c.), waarin de volgende 8 factoren werden gevonden:

- I assertiviteit (uitschelden, voor rechten opkomen, eisen stellen);
- II in de gunst komen, inlikken (onderdanigheid, 'alleen U bent hiertoe in staat');
- III rationele middelen (logisch argumenteren, informatie geven en toelichting geven);
- IV sancties (geen salarisverhoging, ontslagdreiging);
- V ruilen (herinneren aan vroeger geleverde inspanningen, 'als U..., dan zal ik...');
- VI formeel beroep doen (op hoger geplaatsten; rapport opstellen);
- VII blokkeren ten opzichte van bovengeschikten (langzaam-aan-actie; dreigen met externe hulp);
- VIII coalities ten opzichte van ondergeschikten (steun van collega's, stafafdeling; steun van andere ondergeschikten).

In deze factoren zitten de dimensies rationeel-irrationeel, en expliciet-impliciet. Veen ontwikkelde op grond hiervan de volgende classificatie van beïnvloedingsstrategieën:

Schema 11: Beïnvloedingsstrategieën (Bron: Veen, 1982)

	<i>Expliciet/direct</i>	<i>Impliciet/indirect</i>
Rationeel/ coöperatief	- openlijk overreden/overtuigen - gebruik van deskundigheid - rationeel gebruik van informatie - informatie verzamelen - zoeken naar compromis - bieden van ruilmogelijkheden - expliciet beroep op regels	- indirect overreden/overtuigen - maken van regels en voorschriften - impliciete verwijzing naar normen, regels en voorschriften (formeel en niet-formeel) - fysieke vormgeving (machine lay-out; indeling gebouw) - manipulatie en selectie van informatie via organisatiekanalen
	PROBLEEMOPLOSSENDE BENADERING	SITUATIONELE MANIPULATIE
Niet-rationeel/ competitief	- ander voor voldongen feiten plaatsen - sluiten van coalities - eisen stellen (assertief gedrag) - dreigementen en beloften - sancties (vooral straf) - beroep op bestaande machtsverschillen verbonden aan functies	- in de gunst komen (relationeel) - spelen op gevoelens van ander - persoonlijke manipulatie en selectie van informatie - bedrog - beroep op reputatie van deskundigheid
	CONFRONTERENDE BENADERING	PSYCHOLOGISCHE MANIPULATIE

Toelichting:

- **probleemoplossend:** openlijk en rationeel gebruik van machtsmiddelen; partijen proberen voor elk een bevredigende oplossing te vinden;
- **confronterend:** openlijk gebruik van machtsmiddelen in een competitieve, conflictueuze sfeer, waarin de beïnvloedende partij er duidelijk op gericht is de ander tot een bepaald gedrag te dwingen en/of voor zichzelf zo gunstig mogelijke uitkomsten te verkrijgen;
- **situationele manipulatie:** is impliciet machtsgebruik; op rationele wijze wordt op geruisloze wijze getracht voor ieder aanvaardbare uitkomsten te verkrijgen door op fysieke en psychologische wijze vorm te geven aan de situatie;
- **psychologische manipulatie:** het spelen op emoties of kwetsbaarheden van de ander, ongemerkt persoonlijk voordeel halen, vaak ten koste van de ander (Veen, o.c., p. 150 e.v.).

Psychologische manipulatie levert grote risico's op. Confrontatie ook vanwege de 'erop of eronder' strategie, die wel kans van succes oplevert indien waargemaakt mede op grond van positie. Maar pas op! Aan machtsgebruik kunnen onvermoe-de kosten verbonden blijken te zitten. 'Macht slijt', is een risico.

Veen vat de 'macht-slijt-cyclus' (negatieve autoriteitsspiraal) voor een afdeling in een organisatie als volgt samen:

1. de baas constateert dat (sommige van) zijn ondergeschikten zich niet aan de regels of aan zijn aanwijzingen houden, waardoor hij onvoldoende succes heeft;
2. hij gebruikt een confronterende beïnvloedingstactiek, eventueel aangevuld met psychologische manipulatie;
3. dit leidt tot gedragsconformerings, waardoor de groep betere prestaties levert. Dit succes leidt tot invloed op zijn chef en het verkrijgen van meer speelruimte, die hij ten goede kan laten komen aan de groep;
4. wegens het behaalde succes wordt de confronterende benadering geprolongeerd;
5. het succes wordt ook geprolongeerd, maar tegelijkertijd begint het proces van de uitholling van de legitimiteit;
6. gevoed door het behaalde succes blijft de baas hard optreden;

7. de conformiteit wordt minder; hierdoor wordt het succes en de speelruimte minder, waardoor de legitimiteit nog minder wordt. De macht slijt. De positie van de baas wordt uitgehold. Het doorprikken van eventuele psychologische manipulaties draagt daar nog eens toe bij;
8. mede op aandringen van zijn chef haalt de baas de touwtjes nog strakker aan;
9. tengevolge hiervan wordt de non-conformiteit steeds groter, worden de prestaties minder en neemt de actieve weerstand van de ondergeschikten toe.

Tot slot nog enkele series 'richtlijnen' voor het onderhouden en bevorderen van machtsbases, ontleend aan twee afzonderlijke bronnen.

- a. Maak jezelf zichtbaarder door vaker jezelf uit te spreken; wees assertief in het uiten van je meningen, ideeën en wensen.
- b. Tracht wat meer vernieuwend te zijn en neem soms wat kleine risico's.
- c. Ontwikkel relevante externe contacten.
- d. Gebruik je analytische vaardigheid voor situaties en problemen.
- e. Probeer dicht bij het begin van besluiten al je bijdrage te leveren.
- f. Zorg voor zoveel mogelijk van belang zijnde informatie voor je afdeling.
- g. Handhaaf manoeuvreerruimte en beweeglijkheid, zodat je je kunt aanpassen aan veranderde omstandigheden en veranderingen.
- h. Wees voorzichtig in je communicaties over veranderingen in staf, contracten, budgetten, etc; laat deze informatie niet bekend worden voordat je zeker weet en je er bewust van bent hoe die anderen kunnen beïnvloeden.
- i. Sta open voor afwijkende meningen, analyseer en ga in discussie over denkbare beelden van anderen (Program in Supervision, Public Administration in New York State, 1984).

Met het vorige gedeeltelijk overeenstemmend zijn de criteria van Goodmeasure & Rosabeth Moss Kanter:

- a. de zichtbaarheid van het werk dat men doet (bekendheid aan de grotere organisatie, invloedrijke anderen; contacten buiten de afdeling en organisatie; deelname aan commissies en taakgroepen; lidmaatschap van groepen en professionele verenigingen);

- b. de autonomie of de mate van handelingsvrijheid in het werk (welke besluiten kan men zelf nemen; eigen initiatief tot werk of kunnen demonstreren van creativiteit; het aangrijpen van projecten om iets nieuws te scheppen);
- c. de relevantie of waarde van het werk voor klemmende zaken van de organisatie (het betrokken raken in deze zaken, ontwikkelen van vaardigheden hiervoor);
- d. het hebben van relaties, steun en coalities in het werk (contacten met 'soortgenoten', medewerkers, senioren, andere contacten in of buiten de organisatie die mogelijk van grote waarde voor de organisatie zijn) (geciteerd door: Morgan, 1989).

Machiavellisme

Machiavellisme is een soort eigenschap betreffende de manier waarop men met macht omgaat: het scrupuleus dan wel baatzuchtig omgaan met relaties, de manier waarop men middelen gebruikt om doelen te bereiken: de mate waarin men bereid is te manipuleren, macht te misbruiken, opportunistisch handelt. Hiervoor bestaat een soort psychologische schaal, waarvan de uitspraken mede gebaseerd zijn op 'De Vorst' van Niccolò Machiavelli, een bekend politieke adviseur van 16-eeuwse vorstenhuizen, die ook vele honderden jaren later door machthebbers is gelezen.

'Het wordt moeilijk om iets te bereiken als je het te nauw neemt met principes'.

'Het is het veiligst om er vanuit te gaan dat mensen vol truuks zitten, die ze ook gebruiken als ze de kans krijgen'.

'Het grootste verschil tussen de meeste misdadigers en andere mensen is dat misdadigers zo stom zijn om zich te laten pakken'.

Een instemmende reactie op deze uitspraken duidt op negatieve opvattingen over de menselijke natuur. Machiavellisten verschillen van niet-machiavellisten in dat zij eerder sociaal onwenselijke eigenschappen (onbetrouwbaarheid, gebrek aan wilskracht) toegaven, zij liegen meer overtuigd, durven beter te manipuleren, etc. (Meloan, 1986).

Het is interessant hierbij tot slot een resultaat van onderzoek (Allen e.a., geciteerd door Pfeffer, 1981) te plaatsen: het betreft door anderen gerapporteerde d.w.z. toegeschreven kenmerken van zgn. 'effective political actors', d.w.z. personen die het in het politieke krachtenveld van een organisatie goed doen, redelijk succes hebben:

Schema 12: Kenmerken 'effective political actors' (Bron: Pfeffer, 1981)

kenmerk	% genoemd door resp.
articulate	30
sensitive	30
socially adept ('ingewijd')	19,5
competent	17
popular	17
extroverted	16
self-confident	16
agressive	16
ambitious	16
devious	16
'organization man'	13
highly intelligent	11,5
logical	10

19.2 Op organisatieniveau

Op organisatieniveau zijn nog twee zaken van belang: een theorie over de ontwikkeling van macht in organisaties (Mintzberg, 1983), en een theorie over hoe mensen onderling samenwerken of elkaar tegenstreven (Mulder, 1984).

Mintzberg definieert macht op het niveau van de organisatie als 'the capacity to effect (or affect) organizational outcomes', waarmee macht min of meer gelijkgesteld wordt aan invloed. Dat heeft te maken met de organisatietheorie van Mintzberg waarin hij spreekt over interne en externe coalities van organisaties. Hij schetst in zijn boek de geschiedenis van de theorievorming over management en macht in organisaties in de volgende 5 fasen onder de titel 'FROM GOALS TO POWER':

- I één actor/één doel: dit is de klassieke economische theorie, het meest van toepassing op vroegere organisaties of organisaties in de pioniersfase; er is één centrale actor die de beslissingen neemt, met als centrale doel het maken van winst, en zodanig dat het maken van winst gemaximaliseerd wordt (d.w.z. in een zo gunstig mogelijke kosten/baten-verhouding);
- II één actor/veelvuldige doelen: één centrale persoon blijft in een intussen complexer geworden organisatie het geheel overzien en beslissingen nemen, maar moet als topcoördinator conflicterende doelen verzoenen tussen bijv. aandeelhouders, consumenten, de overheid, concurrerende organisaties; dit doet hij door prioriteiten toe te kennen, en deze volgorde van prioriteiten wordt gemaximaliseerd;
- III één gezag/veelvuldige doelen: de enkele beslissende actor is vervangen door een aantal personen in een leidinggevend team, dat een organisatiehiërarchie gebruikt als rationeel middel om de doelen te bereiken; hierbij gaat het niet meer zozeer om maximalisatie in het bereiken van doelen, maar om het bereiken van een 'bevredigend' ('satisficing') niveau van doelrealisatie; randvoorwaarden ('constraints') om doelen te bereiken kunnen (soms tijdelijk) een doel worden (Simon);
Bovendien: omdat er een balans dient te bestaan tussen inspanningen en beloningen, moet door het gezag met de organisatieleden onderhandeld worden over de nodige arbeidsvoorwaarden (een randvoorwaarde wordt dan een doel);
- IV veelvuldige actoren/veelvuldige doelen: in het centrum, aan de top van de organisatie zijn nu vele actoren in een coalitie verenigd die onderling over organisatie-doelen onderhandelen; de doelen (overeengekomen budgetten, werkprocedures, e.d.) zijn resultaat van een machtspeel, een 'negotiated order' met een rede-lijke stabiliteit; maar nog steeds heeft de organisatie op zichzelf doelen;

- V veelvuldige actoren/geen doelen: er zijn geen van zichzelf stabiele doelen meer binnen de organisatie, maar organisaties zijn arbitraire brandpunten van belangen, markten, welke structuren/processen resulteren uit complexe aanpassingen van actoren met een variatie aan strevingen en doelen; de organisatie kan soms worden gezien als een arena, en de consequentie hiervan is dat het individu de basaal strategische factor is binnen de organisatie.

Hiermede zijn we ogenschijnlijk terug op de microbenadering van macht tussen personen. Toch mag niet uit het oog verloren worden dat de organisatorische context ook geheel eigen mogelijkheden of gelegenheden biedt tot het creëren van machtsbases, waarvan men gebruik kan maken.

Complexe organisaties, waarin zoveel procedures, codes en normen, en (sub-)culturen bestaan, zal men dan eerst grondig moeten leren kennen, men zal er thuis moeten raken, alvorens men überhaupt tot het vormen van macht komt. In het volgende overzicht staan enkele van die machtsbronnen in organisaties, zoals het gebruik van de organisatiestructuur, regels en reguleringen, controle over besluitvormingsprocessen, het gebruik van symboliek en 'betekenisgeving', controle over organisatiegrenzen, e.d..

Schema 13: Bronnen van macht in organisaties (Bron: Morgan, 1986)

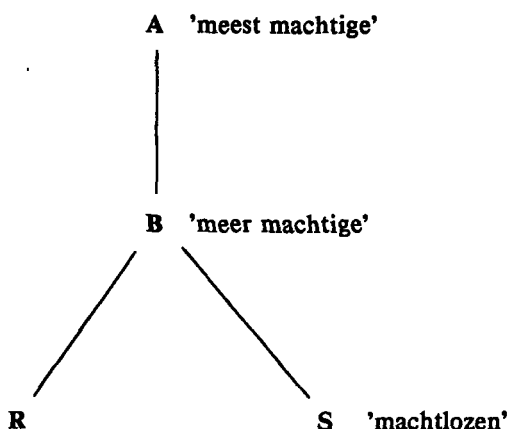
The following are among the most important sources of power:

1. FORMAL AUTHORITY
2. CONTROL OF SCARCE RESOURCES
3. USE OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE, RULES, AND REGULATIONS
4. CONTROL OF DECISION PROCESSES
5. CONTROL OF KNOWLEDGE AND INFORMATION
6. CONTROL OF BOUNDARIES
7. ABILITY TO COPE WITH UNCERTAINTY
8. CONTROL OF TECHNOLOGY
9. INTERPERSONAL ALLIANCES, NETWORKS, AND CONTROL OF "INFORMAL ORGANIZATION"
10. CONTROL OF COUNTERORGANIZATIONS
11. SYMBOLISM AND THE MANAGEMENT OF MEANING
12. GENDER AND THE MANAGEMENT OF GENDER RELATIONS
13. STRUCTURAL FACTORS THAT DEFINE THE STAGE OF ACTION
14. THE POWER ONE ALREADY HAS

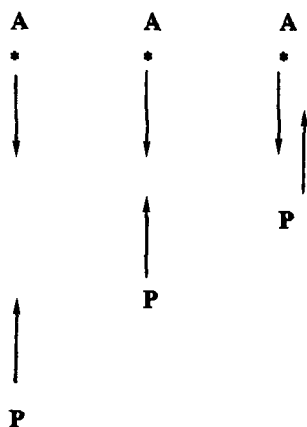
These sources of power provide organizational members with a variety of means for enhancing their interests and resolving or perpetuating organizational conflict.

In de tweede plaats: Mulder ontwikkelde een theorie over het zgn. Macht-Afstand-Reductie-streven (MAR-streven), een hele mond vol over pogingen tot verkleining van machtsverschillen tussen mensen. Deze pogingen worden beantwoord met een tegenstreven, om de afstand redelijk groot te houden.

Daarbij gebruikte hij in vele experimenten de zgn. 'oerstructuur' van macht, bestaande uit drie posities met verschillende hoeveelheden (experimenteel) toegekende macht:



Tussen deze posities bestaan verschillende maten waarin partijen trachten machtsafstanden te reduceren, dan wel deze pogingen met weerstand beantwoorden.



Bij een grote machtafstand t.a.v. A is er een laag MAR-streven en een geringe weerstandskracht. Bij verkleining van machtafstand wordt het MAR-streven sterker, maar eveneens de weerstand die geboden wordt; dit neemt toe bij nog sterkere verkleining van de machtafstand tussen C en P.

Op basis van de theorie en onderzoek doet Mulder o.a. de volgende uitspraken:

1. de ondergeschikte streeft sterker naar verkleining van het machtsverschil, naarmate dit verschil kleiner is;
2. dit een dwangmatige oervorm van reageren;
3. het MAR-streven is sterker bij sterker zelfvertrouwen;
4. het MAR-streven wordt sterker bij incapabel leiderschap;
5. het streven naar meer macht wordt sterker naarmate succes waarschijnlijker lijkt;
6. in crisissituaties neemt het MAR-streven af;
7. participatie-procedures kunnen (op paradoxale wijze) grotere invloed van de leidinggevende ten gevolge hebben; door directe confrontatie tussen beide partijen is er een grote demonstratie van feitelijk machtsverschil (de Medezeggenschapscommissie of Ondernemingsraad wordt 'ingepakt', ontmoedigd);
8. machtigen streven naar consolidatie van machtsverschil;
9. macht hebben is fijn, het wordt niet graag prijsgegeven.

Tegenover de laatste uitspraak moet echter ook gesteld worden dat het hebben van macht psychologische kosten met zich meebrengt: degene die veel macht heeft, betaalt daarvoor met het verlies van warmte in persoonlijke relaties op het werk ('it's lonely at the top'), met het missen van ontspannen plezier, en soms met een achteruitgang van de gezondheid.

Het blijkt bijv. uit uitspraak 6: in uiterst lastige omstandigheden laat men machtigen liever zelf de kastanjes uit het vuur halen, in goede omstandigheden zal men zich willen koesteren of macht willen ontlenen aan machtigen.

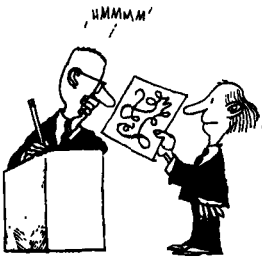
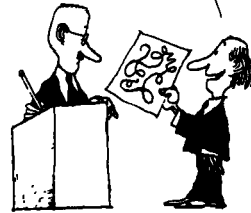
Niemand kan echter om het verschijnsel 'macht' heen.



①

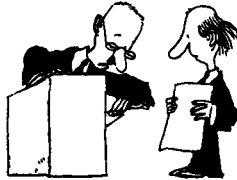


DAG, MENEER DE ADVISEUR. KUK, ZO
ZOU IK WILLEN LEVEN. WAT VINDT
U ERVAN?

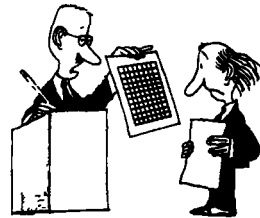


②

HET SPJIT ME, MAAR VOLGENS
DE ELEMENTAIRE NORMEN VAN
SOCIALE VERSTANDHOUDING
MOETEN U, IK, EN IEDEREEN...



ZO LEVEN.

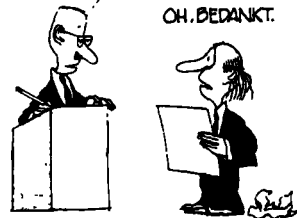


③

MAG IK HET BIJ ME
STEKEN? IK BEN
BANG DAT IK HET
ANDERS VERGEET.



NATUURLIJK. HET IS JUIST GEMAAKT
OM IEDEREEN TE HELPEN ZO GOED
MOGELIJK MET ANDEREN TE LEVEN.



OH, BEDANKT.



④



LITERATUUR

ALDERFER, C.P. Existence, relatedness and growth: human needs in organizational settings. New York, Free Press, 1972.

* ANDRIESSEN, J.H.E. & P.J.D. DRENTH. Leiderschap in organisaties. In: Drenth et al (1988)

* BAN, A.W. VAN DEN. Inleiding tot de voorlichtingskunde. Meppel, Boom, 1982.

BECKHARD, R. Organization Development: strategies and models. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1969.

BENNE, K.D. & M. BIRNBAUM. Principles of changing. In: Bennis, W.G. et al. The planning of change. London, Holt, Rhinehart & Winston, 1970.

BENNIS, W.G. et al. Strategieën voor verandering. Deventer, Van Loghum Slaterus, 1979.

BLANCHARD, K. et al. Doeltreffend leiderschap en de One Minute Manager. Zwolle, Thieme, 1986.

BLOCK, P. Flawless consulting - a guide to getting your experience used. San Diego, Cal., Univ. Assts., 1981.

BOERLIJST, G. & A. AITE-PENA. Loopbaanontwikkeling en -begeleiding. In: Drenth et al. (1988)

* BOTTER, H.A. Industrie en organisatie. Deventer, Kluwer/Nive, 1981.

BRUINING, G.R.P. & J.T. ALLEGRO. Organisatie-ontwikkeling. In: Drenth et al. (1980)

BUNT, P.A.E. VAN DE. De organisatie-adviseur: begeleider of expert? Alphen a/d Rijn, Samsom, 1978.

* BURKE, W.W. Organization Development- principles and practices. Boston, Little, Brown & Cy, 1982.

BURNS, T. & G.M. Stalker. The management of innovation. London, Tavistock, 1961.

COCH, L. & J.R.P. FRENCH. "Overcoming resistance to change". Human Relations 1 (1948)

COHEN, M.D., J.G. MARCH & J.P. OLSEN. A garbage can model of organizational choice. Adm. Sc. Quarterly (1972) nr. 17

* COZIJNSEN A.J. & W.J. VRAKKING. Inleiding in de organisatieveranderkunde- theorieën, strategieën en cases. Alphen a/d Rijn, Samsom, 1987.

* DRENTH, P.J.D. et al. Handboek Arbeids- en organisatiepsychologie. Deventer, Van Loghum Slaterus, 1980.

* DRENTH, P.J.D. et al. Nieuw Handboek Arbeids- en organisatiepsychologie. Deventer, Van Loghum Slaterus, 1988.

DIJKHUIZEN, N. VAN. Towards organizational coping with stress. In: Marshall, J. & C.L. Cooper (eds). Coping with stress at work: case studies from industry. Aldershot, Gower, 1981.

ETZIONI, A. A comparative analysis of complex organizations. New York, Free Press, 1961.

EZERMAN, G.R. Zeven strategieën om leiding te geven aan veranderingen. Leren en leven met groepen. Alphen a/d Rijn, Samsom, 1983.

FALBO, T. The multi-dimensional scaling of power strategies. J. Pers. & Soc. Psych. (1977) nr. 35

FAYOL, H. Administration industrielle et générale. London, Pitman, 1925.

FAYOL, H. General and Industrial Management. London, Pitman, 1949.

FIEDLER, F.E. A contingency model and the dynamics of the leadership process. In: Berkowitz, L. Advances in experimental social psychology: Vol. 11. New York, Academic Press, 1978.

FONTANA, D. Managing stress. Leicester, London, The Brit. Psych. Soc. & Routledge, 1989.

FRENCH, J.R.P. & B. RAVEN. The Bases of Social Power. In: Cartwright, D. & A. Zander. Group Dynamics. New York, Harper, 1968.

GOODMAN, P.S. Change in organizations, new perspectives on theory, research and practice. London, Jossey Bass, 1982.

GORDON, J.R. A diagnostic approach to organizational behavior. Mass., Allyn & Bacon, 1983.

GREVE, W.B. DE, et al. Strategie van samenwerking tussen organisaties in welzijns- en gezondheidswerk. Lochem, De Tijdstroom, 1980.

HANDY, C.B. Understanding organizations. Hammondsworth, Penguin, 1985.

* HARRISON, M.I. Diagnosing organizations - methods, models and processes. Newbury Park, Sage, 1987.

HARRISON, R. Understanding your organization's character. Harvard Bus. Rev. (1972)

HARTEN, F. VAN. Organiseren en leidinggeven in de maatschappelijke dienstverlening. Alphen a/d Rijn, Samsom, 1976.

HAVELOCK, R.G. Gids voor procesbegeleiding; bew. en vert. E.J. Ritsema van Eck. Leiden, afd. Onderwijs NIPG-TNO, 1973.

HERSEY, P. & K.H. BLANCHARD. Management of organizational behavior: utilizing human resources. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1977.

HERZBERG, F. et al. The motivation to work. New York, Wiley, 1959.

* HOEWIJK, R. VAN. De betekenis van de organisatiecultuur. Een literatuuroverzicht. M & O (1988) nr. 1

HOFSTEDE, G.C. Culture's consequences: international differences in work-related values. Beverly Hills, Sage, 1980.

HOLLANDER, H. De medisch milieukundige in de organisatie van de basisgezondheidsdienst. In: Stumpel, A.R.J. & R. van den Doel (red.). Medische Milieukunde. Utrecht, Bohn, Scheltema & Holkema, 1989.

JENNISKENS, P.A.H. Modelleren van bedrijfsgezondheidszorg. Stichting BGD West-Brabant, 1982.

KAKABADSE, A. et al. Working in organizations. London, Penguin Business, 1987.

KAPTEYN, B. Organisatietheorie voor non-profit. Deventer, Van Loghum Slaterus, 1986.

- * KATZ, D. & R.L. KAHN. The social psychology of organizations. New York, Wiley, 1978.
- * KEUNING, D. & D.J. EPPINK. Management en organisatie - theorie en toepassing. Leiden, Stenfert Kroese, 1985.
- KOK, G.J. Gezondheidsmotivering - GVO als wetenschapsgebied. Rede RU Limburg, aug. 1986.
- KOLB, D.A. et al. Organizational psychology, an experiential approach. New Jersey, Prentice Hall, 1984.
- KOLB, D.A. & A.L. FROHMAN. An organization development approach to consulting. Sloan Manag. Rev., 1970.
- KOOPMAN P.L. et al. Complexe besluitvorming op het niveau van de organisatie. In: Drenth et al. (1980)
- KOOPMAN P.L. et al. Diagnose en aanpak van organisatieverandering. In: Cozijnsen & Vrakking (1987)
- * KRIMPEN, H. VAN. Handboek stress-hantering voor managers. Assen, Van Gorcum, 1989.
- * LAMMERS, C.J. Organisaties vergelijkenderwijs. Utrecht, Het Spectrum, 1983.
- LAWRENCE, P.R. & J.W. LORSCH. Organization and environment. Managing differentiation and inegration. Boston, Harvard University, 1967.
- LEWIN, K. Frontiers in group dynamics. Human Relations (1947) nr. 1
- LEWIN, K. Group decision and social change. In: Maccoby E.E. et al. Readings in social psychology. London, Methuen & Colt, 1958.
- LEYSEN, H.L. Het bedrijfsgeneeskundig spreekuur. Haarlem, Bohn, 1972. Dissertatie
- LIEVEGOED, B.C.J. Organisaties in ontwikkeling- zicht op de toekomst. Rotterdam, Lemniscaat, 1980.
- MACHIAVELLI, N. De Vorst. Amsterdam, De Bussy, 1983.
- MAIER, N.R.F. Problem solving discussions and conferences. Leadership methods and skills. New York, McGraw-Hill, 1963.
- MASLOW, A.H. Motivation of personality. New York, Harper and Row, 1954.
- MASTENBROEK, W.F.G. Conflicthantering en organisatieontwikkeling. Alphen a/d Rijn, Samson, 1986.
- MASUCH, M. Rationaliteit en irrationaliteit in organisaties: vicieuze cirkels als probleem. Sociol. Gids (1984) nr. 5
- MAYO, E. The human problems of an industrial civilization. Cambridge, Mass., Murray Printing Cy, 1933.
- MAYO, E. The social problems of an industrial civilization. Andover, Mass., Andover Press, 1945.
- MCGREGOR, D. The human side of enterprise. New York, Harper and Row, 1976.
- MELOEN, J. Machiavellisme: politiek of psychologie. De Psycholoog 21 (1986)
- * MINTZBERG, H. The structuring of organizations. Englewood Cliffs, N.J., Prentice- Hall, 1979.

* MINTZBERG, H. Power in and around organizations. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1983.

MINTZBERG, H. The nature of managerial work. New York, Harper and Row, 1973.

MINTZBERG, H. Opening up the definition of strategy. In: Quinn, J.B. et al. The strategy process. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1988.

MOK, A.L. In het zweet uws aanschijns... Inleiding in de arbeidssociologie. Leiden, Stenfert Kroese, 1990.

* MORGAN, G. Creative Organization Theory. A resourcebook. Newbury Park, Cal., Sage, 1989.

* MORGAN, G. Images of organization. Beverly Hills, Sage, 1986.

* MULDER, M. Omgan met macht, ons gedrag met en tegen elkaar. Amsterdam, Elsevier, 1984.

PETERS, T.J. & R.H. WATERMAN. Excellente ondernemingen. Utrecht, Veen, 1984.

PFEFFER, J. Power in organizations. Cambridge, Mass., Ballinger, 1981.

PRICK, L.G.M. Het beroep van leraar. Amsterdam, VU Amsterdam, 1983. Dissertatie

PRICK, L.G.M. Demonen van de middag - de midlevencrisis, een episode in het leven van de mens. Baarn, Ambo, 1984.

PUBLIC ADMINISTRATION IN NEW YORK STATE. Program in Supervision. New York, 1984.

ROTHMAN, J. Planning and organizing for social change: action principles from social science research. Columbia University Press, 1974.

SCHEIN, E.H. Career dynamics: matching individual and organizational needs. Reading, Mass., Addison Wesley, 1978.

* SCHEIN, E.H. Organizational culture and leadership. San Francisco, Jossey Bass, 1985.

SELLES, G., J. GERRICHGAUZEN & Ch.J. DE WOLFF. Midcareer crisis. Deventer, Van Loghum Slaterus, 1985.

SHAW, M.E. Group dynamics - the psychology of small group behavior. New York, McGrawhill, 1971.

SIMON, H. Administrative behavior. New York, Free Press, 1976.

SNELLEN, I.Th.M. Gezondheidszorg en management. Alphen a/d Rijn, Samsom, 1981.

SOPAR, H. Organisatieverandering: een theoretische beschouwing. In: Drenth et al. (1980)

STAW, B. Counterforces to change. In: Goodman (1982)

STUMPEL, A.R.J. & R. VAN DEN DOEL (red.). Medische Milieukunde. Utrecht, Bohn, Scheltema & Holkema, 1989.

TAYLOR, F.W. Principles of scientific management. New York, Harper and Row, 1911.

TETTERO, J. & J. VIEHOFF. Marketing voor dienstverlenende organisaties. Deventer, Kluwer, 1953.

THOMPSON, J.D. & A. TUDEN. Strategies, structures and processes of organizational decision. In: Thompson, J.D. et al. Comparative studies in administration Pittsburgh. Pittsburgh University of Pittsburgh Press, 1959.

- VEEN, P. Kenmerken van organisaties. In: Drenth et al. (1980)
- VEEN, P. Mensen in organisaties. Deventer, Van Loghum Slaterus, 1982.
- VLIERT, E. VAN DE. De vrijheidsgraden van de bekleemde bedrijfsarts: een organisatiepsychologische visie. T. soc. Gezondheidsz. 64 (1986) nr. 22
- VLIERT, E. VAN DE, A.Ph. VISSER et al. Rolspanningen. Meppel, Boom, 1983.
- VROLIJK, A. Gespreksmodellen. Alphen a/d Rijn, Samsom, 1982.
- WALSH, D.C. Corporate physicians- between medicine and management. New Haven, Conn., Yale Univ. Press, 1987.
- WEBER, M. Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen, Mohr, 1947.
- WEICK, K.E. The social psychology of organizing. Reading. Mass., Addison Wesley, 1979.
- WILDE, F.H.P. DE. Stoeien met organisaties. Een inleiding organisatiekunde. Alphen a/d Rijn, Samsom (1986) deel I en II
- WILKE, H.A.M. Organisationspsychologie. Assen, Van Gorcum, 1987.
- ZALTMAN G. & R. DUNCAN. Strategies for planned change. New York, Wiley, 1977.

REGISTER

- adhocratie 72
- adviesmethoden 130
- arbeid 5, 6, 98, 122, 149
- arbeidsmarkt 28, 31, 65
- arena 39, 163
- bedrijfsgezondheidszorg 117
- beïnvloedingsstrategieën 157
- beperkte rationaliteit 60
- besluitvorming 32, 53, 54, 56, 60, 62-64, 118, 123, 143, 151
- besluitvormingsproces 61, 134
- bottom-up 135
- boundaries 2, 13, 14, 163
- bureaucratie 5, 78, 90, 91
- career anchors 109
- coalitie 39, 135, 156, 162
- conflict 5, 16, 18, 63, 70, 73, 85, 101, 107, 123, 134, 141, 155, 163
- consensus 73, 123, 149-151
- contingentiemodel besluitvorming 64
- contingentiemodel van leiderschap 50
- contingentietheorie 52
- cultuurtypologie 89
- diagnose 17, 96, 115-117, 120, 132, 134, 136
- dienstverlenende organisaties 34, 68
- divisieform 72
- doelen 1, 2, 20, 28, 31, 39, 41, 44, 45, 49, 60, 62, 65, 67, 74, 87, 105, 115, 116, 122, 123, 128, 160, 162, 163
- dominante coalitie 39
- dwangorganisaties 67
- effectiviteit 7, 39, 50-52, 54, 59, 63, 65, 71, 122, 128, 132
- efficiëntie 7, 65, 122, 137
- empirisch-rationele strategie 133
- entry 116
- escalatie-effect 142
- expertbenadering 129, 133, 135
- expertmacht 155
- facilitaire strategie 146
- fit 123, 124
- formele structuur 41, 44, 79
- functionele organisatiestructuur 42
- functionele rollen 42
- garbage can 62
- geschiedenis 4, 48, 162
- gezag 7, 66, 67, 89, 154, 162
- harkstructuur 40
- hawthorne onderzoek 7
- hiërarchische structuur 68, 128
- human relations 7, 10, 11
- human resources management 98, 108, 109
- individualisme-collectivisme 93
- industriële revolutie 5
- informatiemacht 155
- informele structuur 44
- input 12-14, 16, 28, 44, 65, 78, 98, 123, 132
- institutioneel management 46
- invloed 2, 4, 5, 7, 8, 28, 29, 32, 33, 44, 46, 48-50, 59, 70, 72, 92, 93, 96, 103, 107, 109, 119, 120, 122, 123, 140, 141, 145, 146, 149, 153-155, 157, 158, 162, 165
- kapitaal 5, 98, 123
- krachtenveldanalyse 120, 125, 126, 137
- legitieme macht 154, 155
- legitimititeit 101, 123, 158, 159
- leiderschap 28, 46-54, 57-59, 63, 77, 165
- leiderschapsstijlen 50, 53
- leiding 5, 6, 44, 45, 56, 62, 65-68, 70, 86, 87, 89, 91, 98, 118, 134, 137, 141, 145
- levensloop 98, 108, 109
- lijnorganisatie 41
- lijnstaforganisatie 41, 42
- loopbaan 19, 98, 108-110
- machiavellisme 160
- macht 39, 46, 48, 50, 51, 66, 73, 85, 89, 90, 92, 119, 120, 123, 133, 140, 141, 146, 153-165
- macht-slijt-cyclus 158
- machtafstand 165
- machts-dwang strategie 133, 146, 153
- machtsbasis 119, 153
- machtsbronnen 153, 155, 163
- machtscultuur 89, 90
- management 2, 4-8, 10, 12, 15, 16, 18, 42, 45, 46, 70, 95, 98, 108, 109, 124, 133, 137, 144, 150, 151, 162, 163
- management development 108
- manager 46, 47, 61, 148, 149
- marketing 21, 33, 34, 65, 78, 100
- markt 2, 27, 33, 36, 38, 39, 70, 123, 131
- marktonderzoek 33
- masculiniteit vs. femininiteit 94
- matrixstructuur 126
- mechanische vs. organische regimes 66
- mentale/sociale constructies 10
- metaforen 11, 78, 85
- motivatie 8, 20, 21, 34, 49, 54-56, 63, 78, 89, 99, 108, 113, 122

negatieve autoriteitsspiraal 142, 158
 negatieve macht 156
 normatief-reëducatieve strategie 133, 145, 146
 normatieve organisaties 67
 not-for-profit-organisaties 27, 33, 38, 46
 omgeving 2, 3, 10, 25-33, 39, 46, 65, 66, 74, 77, 86, 89, 91, 94, 98, 99, 122-124, 127, 134, 138
 onderhandelen i, 101, 117, 121, 135, 146, 162
 ondersteuning 56, 101, 105-107, 123, 146
 onmacht 101, 154
 ontwijken 146
 ontwikkelingsfasen 77
 open-systeem benadering 12
 operationeel management 45
 organisatie- en werkstress 102
 organisatie-advieswerk 131
 organisatiecultuur 44, 86-88, 94, 96, 107, 134, 144
 organisatiestress 151
 organisatiestructuur 41, 42, 122, 140, 154, 163
 organisatie typologie 66, 71
 organisatieverandering i, 3, 99, 102, 111, 116, 134, 149, 152
 organisch 67
 organiseren 1, 4, 6, 10, 40, 41, 45, 56, 59, 77, 85
 organogram 40, 41, 82, 84, 87
 output 12, 14, 44, 78, 122, 123
 participatie 62, 64, 123, 134, 135, 137, 165
 partijen 26, 67, 71, 73-75, 102, 109, 119, 140, 158, 164, 165
 partijenmodel 73, 75, 76
 persoonscultuur 92, 93
 planning 4, 44, 111, 116, 120
 positiemacht 154
 procesmethode 129, 130, 133
 productorganisaties 68
 professionalisering 70
 professionele organisaties 4, 68, 70, 93, 123
 profit-organisaties 27, 33, 38, 46, 123
 projectstructuur 135
 public relations 38

referentiemacht 155
 revisionisme 4, 8, 11
 rolconflict 98-101, 108
 rolcultuur 90, 91
 rolgedrag 48, 98-102
 rolproblemen 98-100, 102, 106, 107
 rolspanning 98-101, 107
 roltheorie 99
 sanctiemacht 155
 sancties 133, 140, 146, 153, 157
 satisfiers 8
 scientific management 6-8, 10
 simpele structuur 71
 situatiebenadering 10
 situationeel leiderschap 52, 53, 57-59
 sociaal-culturele 29
 strategie 4, 31, 32, 38, 40, 65, 73, 86, 111, 116, 118, 121, 128, 129, 132, 133, 136, 143-146, 148, 153, 158
 strategieën 4, 73, 111, 116, 118, 121, 128, 129, 132, 133, 144-146, 148
 strategisch management 45
 strategische besluitvorming 32
 stressoren 103, 108
 structurerend management 45
 systeemmodel 73
 systeemtheorie 2, 10, 18, 122
 system 12
 taakcultuur 91, 92
 theorie X 9
 theorie Y 9
 top-down 135, 140
 utilitaire organisaties 67
 veranderingsbereidheid 144
 veranderingspotentieel 120, 144
 veranderingsstrategieën 145, 147, 148, 153
 veranderkunde i, 111-113, 129
 veranderkundige principes 113
 vernieuwingsvermogen 124
 verzuimbeheersing 149-151
 vicieuze cirkels 1, 22, 142
 vuilnisvattheorie 62
 vuistregels 138, 141, 144
 weerstanden 112, 120, 121, 124, 129, 133, 137, 138, 142, 144, 146
 weerstandsstrategiemodel 147
 werk- en informatiestroom 123
 wetenschappelijke bedrijfsvoering 4, 5, 77

