

ONIPG

89

Overdruk

Mens en Onderneming

MAART 1967

NEDERLANDS INSTITUUT VOOR
PRAEVENTIEVE
GENEESKUNDE

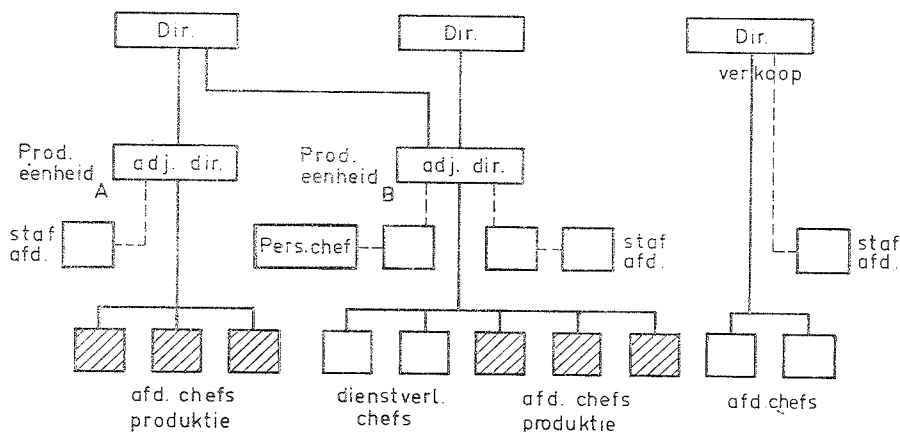


De eerste fasen van een adviesproject geleid door een externe adviseur

door mej. M. Schröder *)

Onderstaande beschouwingen vormen de verkorte weergave van het uitstippelen en op gang brengen van een adviesproject, betrekking hebbend op een (gecamoufleerde) metaalwarenfabriek met ongeveer 600 werknemers. De cursief gezette gedeelten van dit artikel zijn aantekeningen, die de adviseur bij de ontwikkeling van het project heeft gemaakt.

De metaalwarenfabriek wordt geleid door drie directeuren en twee adjunct-directeuren. Eén directeur is belast met de verkoop. Hij heeft één stafafdeling en twee afdelingschefs onder zich. De adjunct-directeuren hebben ieder de verantwoordelijkheid over één productie-eenheid. In de eerste productie-eenheid zijn drie productie-afdelingen en één stafafdeling ondergebracht. De andere eenheid bestaat uit drie productie-afdelingen. Aan deze adjunct-directeur zijn vier stafafdelingen — waaronder de afdeling personeelzaken — en twee dienstverlenende afdelingen toegevoegd. Zowel de stafafdelingen als de dienstverlenende afdelingen werken voor het gehele bedrijf.



Op initiatief van de personeelchef is een sociaal-wetenschappelijk adviseur uitgenodigd te helpen bij de verbetering van het organisatorisch functioneren, vlak nadat een nieuw organisatieschema in werking is gesteld.

Eerste besprekingen met directieleden

Met de verkoopdirecteur, één adjunct-directeur en de personeelchef wordt

*) Mej. M. Schröder, wetenschappelijk-sociaal adviseuse, werkzaam bij het Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde TNO, afdeling Geestelijke Gezondheid.

Begeleiden van veranderingen in organisaties

in enkele besprekingen geanalyseerd welke problemen men in het bedrijf onderkent. Deze worden als volgt geanalyseerd:

Taakopvatting en taakvervulling van de afdelingschefs (productie, dienstverlenende en stafafdelingen) schieten tekort. Het probleem zit niet in de technische bekwaamheden, maar in *het optreden als chef*.

Hieraan stelt men een aantal tekortkomingen vast, bij

a. het optreden tegenover ondergeschikten: delegeren; steun en hulp bieden; opleiding van nieuwelingen, voor onderlinge uitwisselbaarheid van personeel, en voor promotie en vervanging van de chef.

b. de horizontale verhoudingen, betreffende het soepel in elkaar grijpen van functies en de onderlinge hulpverlening.

c. het optreden tegenover de directie: initiatief o.a. ten aanzien van de beleidsvorming; verstrekken van voor de top nodige informatie; aan de orde stellen van vragen en onduidelijkheden; het nemen van verantwoordelijkheid en het vrij uitspreken van eigen mening.

De adviseur tracht in deze gesprekken tegelijkertijd na te gaan in hoeverre de directie bereid is ook naar het eigen functioneren te kijken en serieus in te gaan op de wijze, waarop de afdelingschefs de organisatieproblemen zien.

Tenslotte wordt op voorstel van de adviseur de volgende werkwijze afgesproken:

- een inleidende bespreking met directie en afdelingschefs gezamenlijk, waarin de adviseur eigen uitgangspunten zal stellen en de werkwijze in bespreking zal brengen en toelichten. De deelnemende groep zal bestaan uit de verkoopdirecteur, beide adjunct-directeuren en alle afdelingschefs (productie, dienstverlenende- en stafafdelingen);
- vrije, individuele interviews met alle leden van de bovengenoemde groep (totaal dus negentien personen);
- een driedaagse bijeenkomst (buiten het bedrijf) met de betrokken groep, waarin gewerkt zal worden aan de problemen, die uit de interviews naar voren zijn gekomen. De adviseur zal dit materiaal zonder toevoegingen of interpretaties ordenen om het hanteerbaar te maken.
- aan het einde van deze bijeenkomst zullen gezamenlijk verdere plannen worden gemaakt.

In deze gesprekken tracht de adviseur:

- het 'voorlopig' vertrouwen, dat de directie bij het aantrekken van de adviseur heeft gegeven, te verstevigen;
- de directie de kans te geven zich enige indruk te vormen omtrent de werkwijze van de adviseur;
- de directie gelegenheid te geven af te tasten hoeveel macht de adviseur

aan zich wil trekken. Deze is zich bewust van het risico van 'touwtrekken' om de macht en wil dit trachten te voorkomen, zonder evenwel de volledige zeggenschap aan de directie over te laten. Daarom is de adviseur bereid zijn werkwijze in overleg te ontwikkelen en zich dus te laten beïnvloeden. Hij stelt echter de driedaagse conferentie min of meer als eis, omdat hij meent dat de kans op mislukking van het project te groot is, indien in gespreide halve of hele dagen gewerkt zou worden;

- de doelstellingen van het project te verhelderen, al vragen stellend zich een beeld te verwerven van de attitudes van de directieleden en mate van bereidheid hun eigen functioneren kritisch te bezien en eventueel te veranderen.

De voorstellen voor de te volgen procedure berusten op een aantal overwegingen o.m.:

- In de inleidende groepsbespreking zullen de afdelingschefs gelegenheid krijgen: de adviseur enigermate te leren kennen; te zien, dat de adviseur niet de criticus wil zijn, die alles beter weet, maar iemand, die de groep wil helpen; te ervaren, dat de directie zich volledig achter de plannen zet; een indruk te krijgen hoe de informele leiders op de plannen reageren.
- Om zoveel mogelijk essentieel materiaal te krijgen moet in de interviews een maximale veiligheid worden ingebouwd.
- De drie-daagse conferentie, ergens buiten het bedrijf, beschouwt de adviseur als essentieel*) om geconcentreerd en zonder afleidingen te kunnen werken; om voldoende barrières te kunnen opruimen, zodat men na deze dagen op een nieuwe wijze met elkaar kan blijven doorwerken; om de groep in staat te stellen een aantal problemen voldoende uit te diepen en tot conclusies en afspraken te komen; om te verzekeren, dat de groep in de eerste werkperiode een succes zal ervaren en daardoor zijn zelfvertrouwen zal vergroten.
- Tenslotte wordt de planningsfase al aangekondigd om de groep van stonde af aan te laten begrijpen, dat de conferentie wel een start kan zijn, maar nooit het eindpunt van het werken aan de verbetering van de organisatie. Het is echter onmogelijk bij het begin reeds te zeggen wat de inhoud van de volgende fase zal zijn, noch er vormen voor aan te geven.

Inleidende bespreking met directie en afdelingschefs

De adviseur stelt als zijn uitgangspunten:

1. een organisatie heeft een produktiedoel = een economisch doel. Om dit doel te bereiken is samenwerken van mensen nodig;

*) Zie ook Matthew B. Miles: Innovation in Education. Chapter 19 'On temporary systems'. Uitg. Teachers College, Columbia University, New York, 1964.

Begeleiden van veranderingen in organisaties

2. In veel onderzoeken is gebleken, dat samenwerken niet vanzelf gaat. Voorwaarden ervoor zijn onder meer: dat mensen bevrediging vinden in hun werk en dat men geleerd heeft samen te werken. Samenwerken is een vaardigheid;
3. Iedere organisatie is voortdurend in beweging. Men zal bij voortduring actief bezig moeten zijn om antwoorden te vinden op nieuwe vragen, die van buiten en van binnen opkomen;
4. Een organisatie kan de meeste problemen zelf oplossen, indien alle aanwezige vermogens worden gebruikt. Ook dit vereist samenwerking;
5. De adviseur is dan *niet* degene, die zegt 'hoe het moet', maar die helpt de aanwezige krachten te activeren en te bundelen en voorwaarden te scheppen, waar binnen het noodzakelijke werk kan gebeuren. Hij traint de groep al doende in de vaardigheid van samenwerken.
6. Om een begin met een dergelijke samenwerking te maken is het nodig na te gaan welke problemen door de betrokkenen ervaren worden (interviews); aan alle betrokkenen de gesignaleerde problemen bekend te maken; gezamenlijk te werken aan verbeteringen (conferentie) en regelmatig in de praktijk te toetsen of de oplossingen voldoen.

Bij de uiteenzetting over de verdere werkwijze wordt de vertrouwelijkheid van de in de interviews te verstrekken gegevens gegarandeerd. De adviseur stelt, dat hij niet direct een volledige openheid verwacht, maar dat hij voldoende materiaal hoopt te krijgen om gezamenlijk tijdens de conferentie aan de slag te kunnen komen. Nieuwe gegevens kunnen in ieder stadium aan het materiaal worden toegevoegd.

De adviseur gaat uit van een groot vertrouwen in de mogelijkheden van een groep, indien deze met behulp van een deskundige tot ontwikkeling worden gebracht. Hij ziet zijn taak daarom vooral in het helpen om de taken systematisch aan te vatten; het helpen verhelderen en oplossen van relationele problemen en het inzicht geven in beide proceskanten, opdat de groep op den duur zonder hulp van een buitenstaander effectief kan werken.

De adviseur tracht dus ernst te maken met de gedachte zichzelf zo snel mogelijk overbodig te maken. Hij legt daarom een grote nadruk op het trainingsaspect van zijn werk.

De interviews

Uit de geheel vrije interviews komt een veelheid van materiaal. De adviseur ordent de ruim 90 punten zonder eigen toevoegingen of interpretaties, onder de volgende hoofden (bij ieder hoofd zullen een aantal voorbeelden worden genoemd):

- **Organisatie:**
 - onhelderheid over de bevoegdheden van de stafdiensten;
 - samenwerkingsmoeilijkheden tussen lijn- en stafafdelingen, hoe kunnen de stafdiensten meer als hulpverlenend gezien worden en minder als controlerend;
 - het organisatieschema voorziet niet in horizontale contacten;
 - zowel de directie als de afdelingschefs volgen in de contacten de hiërarchische lijnen niet;
 - één adjunct-directeur is overbelast, zodat men hem onvoldoende kan bereiken voor beleidsbesprekingen;
 - de typekamer functioneert niet efficiënt.
- **Delegatie:**
 - de directie delegeert te weinig;
 - de afdelingschefs delegeren te weinig naar beneden en teveel naar boven;
 - men ontvangt te weinig gegevens om gedelegeerde taken uit te voeren;
 - de afdelingschefs hebben te weinig bevoegdheden.
- **Beleidsvoorbereiding en besluitvorming:**
 - de afdelingschefs kunnen te weinig invloed uitoefenen op het beleid;
 - suggesties en adviezen worden vaak zonder commentaar ter zijde gelegd;
 - directiebeslissingen komen te traag tot stand, door de meerhoofdige directie, onvoldoende of te detaillistische informatie aan de directie, niet duidelijk alternatieven aangeven door de afdelingschefs;
 - men houdt zich onvoldoende aan gemeenschappelijke beslissingen;
 - de efficiency van besprekingen zou op verschillende manieren kunnen worden opgevoerd.
- **verhoudingen:**
 - het klimaat tussen de directie en de afdelingschefs moet verbeteren;
 - de directie is te heterogeen in opvattingen en gedrag, hetgeen het reageren voor de afdelingschefs moeilijk maakt;
 - de openheid wordt opgeofferd aan de vriendelijkheid;
 - de directie geeft te weinig vertrouwen aan de afdelingschefs;
 - eenzijdig tutoyeren;
 - men erkent tegenover ondergeschikten te weinig de eigen fouten.
- **Communicatie:**
 - er is te weinig doordacht welke informatie aan wie gegeven moet worden;
 - teveel halve waarheden;
 - directie doet teveel buiten de afdelingschefs om;
 - de afdelingschefs hebben te weinig contact met de bazen;
 - de afdelingschefs zijn te weinig op de hoogte van elkaars werk, problemen, ideeën, enz.

Begeleiden van veranderingen in organisaties

- **Personeelsproblemen:**
kwaliteit en kwantiteit van de bezetting zijn onvoldoende;
het beoordelingssysteem werkt niet goed;
er is behoefte aan meer interne opleidingen, zowel voor chefs als voor het lagere personeel.
- **Adviseur:**
waarom is een adviseur nodig?
wat is de functie van de adviseur in de communicatie?
aan welke kant staat de adviseur?

De werkconferentie

Het beschrijven van de werkconferentie is in dit korte bestek onmogelijk. Daarom wordt hier vooral de bijdrage van de adviseur aan de reeds genoemde doelstellingen belicht.

- a. De adviseur doet voorstellen over *structuur en procedures van de conferentie*: Deze betreffen o.a.
 - een procedure voor het bepalen van prioriteiten van de te behandelen onderwerpen;
 - een verslaggevingsprocedure;
 - het splitsen van de groep in subgroepen voor daartoe in aanmerking komende onderwerpen;
 - een dagelijkse evaluatie;
 - een duidelijke rolverdeling (vooraf) tussen de voorzitter (de verkoopdirecteur) en de adviseur.
- b. De adviseur geeft *hulp bij de taakvoortgang*, door o.a.
 - voorstellen te doen voor een systematische aanpak van bepaalde onderwerpen;
 - chaotische discussies te ordenen;
 - op de mogelijkheid te wijzen punten op een groot vel papier voor ieder duidelijk zichtbaar te schrijven;
 - op misverstanden en langs elkaar heen praten te wijzen;
 - hulp te bieden als iemand zich onduidelijk uitdrukt;
 - het aantasten van routinematige besluitvorming op grond van meerderheidsbeslissingen.
- c. De adviseur biedt *eenvoudige denkmodellen* aan om het inzicht in organisatorische problemen te vergroten. Dergelijke korte uiteenzettingen helpen tevens om de eigen ervaringen te relativeren en de emoties wat te verminderen. Er worden o.a. behandeld:
 - een bedrijf heeft meer structuren dan het organisatieschema aangeeft;

- functionarissen hebben verschillende rollen en de gevolgen hiervan voor de samenwerking;
 - de wisselwerking tussen het werken aan de taak en de relaties;
 - systematische opbouw van rapporten en voorstellen;
 - evaluatie: wat is dat, waartoe kan het dienen en hoe kan men het doen;
 - de 'linking pin' functies*). Dit zijn functies waarin de verticale groepen elkaar overlappen.
- d. De adviseur werkt aan *de sfeer en de relaties*, o.a. door
- de voorzitter op mogelijk opkomende agressie voor te bereiden en hem de betekenis daarvan te verduidelijken;
 - een eenvoudig evaluatieformulier voor dagelijks gebruik aan te bieden;
 - op gevoelens te wijzen, die onder de woorden verscholen gaan;
 - steun te geven aan aarzelende pogingen om een moeilijk punt naar voren te brengen;
 - conflicten te verhelderen;
 - het trachten te voorkomen, dat relationele problemen worden weggevoerd;
 - uit het eigen gedrag te laten blijken, dat het spreken over emoties niet taboe is en dat de adviseur geen partij is, maar tracht helpend te zijn in het proces van de groep.

De laatste dag van de conferentie wordt besteed om 'de oogst binnen te halen'. Het blijkt, dat 34 punten geheel zijn afgewerkt of vanzelf zijn opgelost; aan 23 is gewerkt, maar zij zijn nog niet voldoende 'rond'. Aan de overige punten is (dit alles naar de mening van de groep) nog geen aandacht besteed. Van een deel van deze laatste problemen betwijfelt men of zij wel in de gehele groep thuis horen.

De getrokken conclusies en de gemaakte afspraken worden nog eens samengevat. Iedereen kan 'aan de bel trekken', als blijkt, dat men zich niet aan de afspraken houdt, bijvoorbeeld als de directie niet aan de groep rapporteert wat de voltallige directie heeft besloten over de taakverdeling in de directie en de daarmee samenhangende gewenste en ongewenste contacten.

Er wordt een commissie benoemd om een voorstel te doen over hoe men aan de verdere punten zal werken en welke punten het eerst aan bod moeten komen. Deze commissie krijgt de vrijheid de hulp van de adviseur in te roepen als daar behoefte aan zou bestaan. Tenslotte wordt de gehele conferentie geëvalueerd, waarbij men vooral vooruit kijkt. Men vraagt zich af of men de verbeterde relaties en opener gespreksvorm zal kunnen volhouden.

*) R. Likert, *New Patterns of Management*; New York etc. McGraw Hill, 1961, p. 113 e.v.

Nabeschuwing

Veel zou nog gezegd kunnen worden over de processen, die zich hebben afgespeeld. Er zou een analyse van bepaalde incidenten te maken zijn; men zou bijv. kunnen kijken naar de ontwikkeling van de communicatie en het vertrouwen, naar de groei van de relatie tussen groep en adviseur en naar wat er zich buiten de formele besprekingen afspeelt. Dit alles moet hier echter blijven liggen.

De adviseur is zich ervan bewust, dat zich ook in de toekomst nog verhoudingsproblemen zullen voordoen. Het is duidelijk, dat de groep bijv. wel gewerkt heeft aan afhankelijkheids- en autoriteitsconflicten, maar dat deze zeker niet zijn opgelost. De adviseur hoopt echter, dat het mogelijk zal blijken daaraan in de toekomst verder te werken.

Tot slot nog enkele woorden over de noodzaak tot improviseren. De beschreven aanpak maakt planning maar ten dele mogelijk. Daarbij moet de adviseur bereid zijn zijn plannen voortdurend te herzien (bijv. ten aanzien van de structurering van bepaalde bijeenkomsten). Deze noodzaak tot snelle beslissingen ten aanzien van de eigen interventies te komen leidt tot een onvermijdelijke onzekerheid bij de adviseur. Zijn flexibiliteit wordt bepaald door de graad van onzekerheid, die hij kan verdragen zonder te angstig te worden en de lijnen uit het oog te verliezen.

De juistheid van de keuze schijnt mij verder o.a. afhankelijk van:

- de helderheid van zijn doelstellingen. Slechts aan de doelstellingen kan hij criteria voor zijn acties ontleenen. Iedere vaagheid in de doelstellingen kan daardoor leiden tot weinig effectieve ingrepen,
- de zuiverheid van de snelle, intuïtieve analyse van het moment. Deze analyse betreft de problemen, die de groep occuperen en preoccuperen, en de draagkracht van de groep.

De adviseur zal m.i. verstandig doen ook zekerheden voor zichzelf in te bouwen. Dit kan op verschillende manieren gebeuren, bijvoorbeeld door zich tevoren te realiseren welke groepsdynamische problemen te verwachten zijn; welke inhoudelijke onderwerpen mogelijk in aanmerking komen voor het geven van een eenvoudig denkmodel; verschillende vormen in het achterhoofd te hebben om structuren aan te brengen; zich af te vragen wat hij wel en niet wil bespreken, indien hij in individuele of sub-groepsgesprekken betrokken wordt e.d.

Het is mijn stellige overtuiging, dat een adviseur goed doet zijn beperkingen te accepteren en naar werkwijzen te zoeken, die hij meent te kunnen hanteren, ten bate van zichzelf en van de organisatie waarmee hij werkt.