

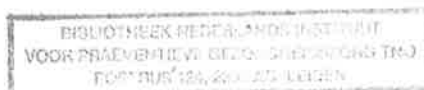
47B

ZVM

B 46

NEDERLANDS INSTITUUT VOOR PRAEVENTIEVE GEZONDHEIDSZORG/TNO
Afdeling Onderwijs

ORIËNTATIE
ORGANISATIEKUNDE
VERANDERKUNDE



IBISSTAMBOEKNUMMER

5151/000

december 1984
S.A. van den Berg
NIPG/TNO, Leiden.

45/5/85

19/2/85

INHOUDblz.DEEL I Oriëntatie Organisatiekunde

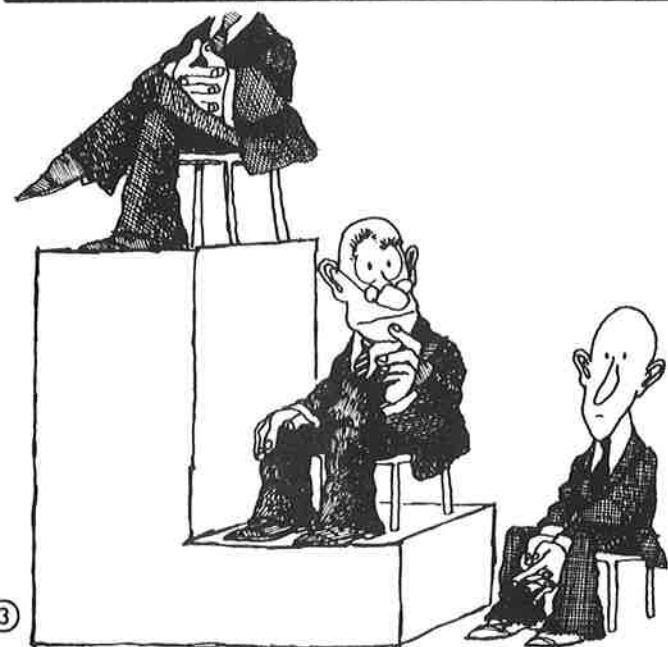
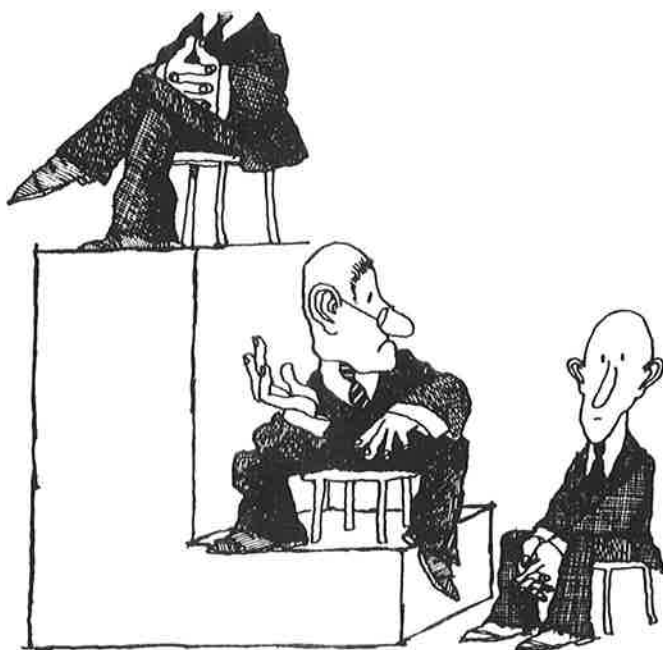
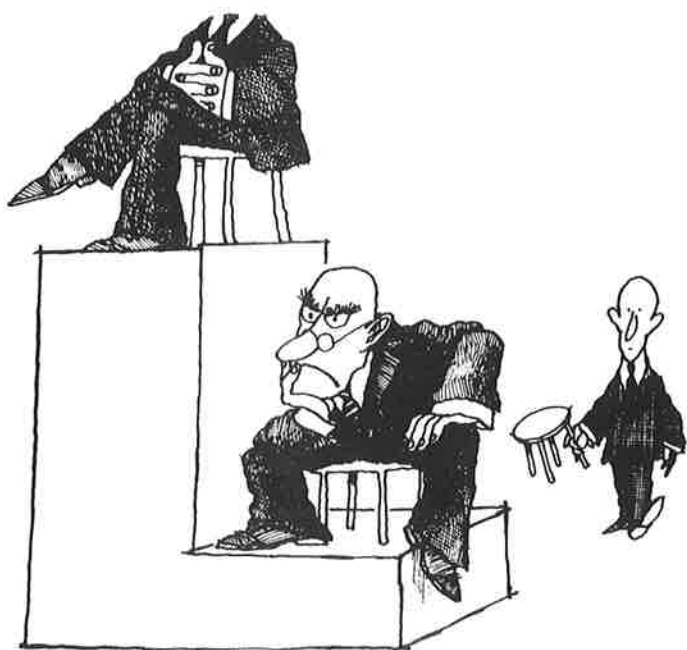
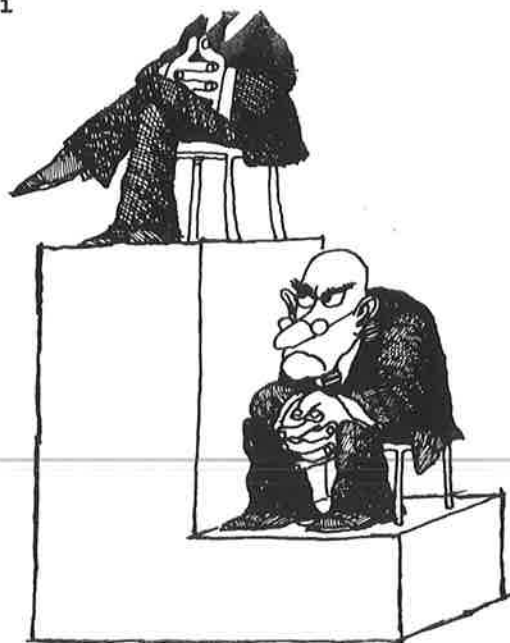
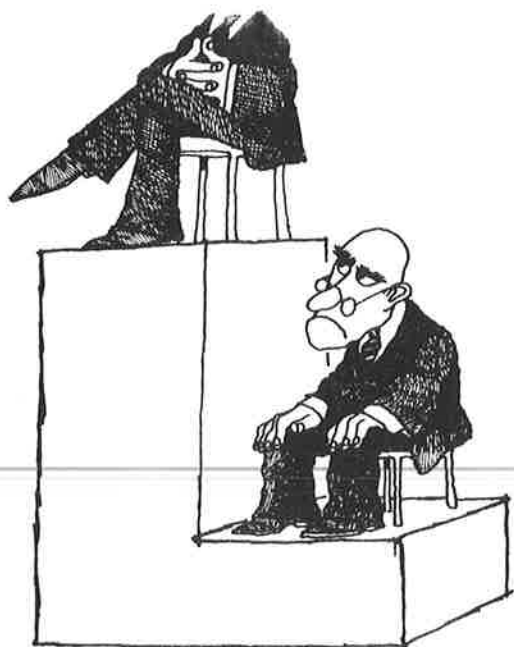
Voorwoord	1
1. Inleiding	2
2. David Kolb: Organizations as Open System	5
3. David Kolb: Organizational Health and Open-Systems Approach to Organizations	8
4. Uitwerking Individu-Organisatie-Omgeving	12
5. Omgeving	13
5.1. De 'markt'	13
5.2. Het 'publiek'	13
5.3. Politieke/wetgevende/bestuurlijke omgeving	13
5.4. Samenwerkende vs. concurrerende organisaties	14
5.5. Arbeidsmarkt	14
5.6. Technologische kennis/wetenschappelijke inzichten	14
5.7. Sociaal-culturele omgeving	15
6. Raakvlak organisatie-omgeving	16
6.1. Strategie	17
6.1.1. Strategie voor interorganisatiele samenwerking	17
6.2. Marktonderzoek	18
6.3. Public relations	18
7. De organisatie	20
7.1. Organisatiestructuur: formeel en informeel	21
7.1.1. Formele structuur	21
7.1.2. Informele structuur	23
7.2. Werkstromen en procedures	23
7.3. Leiding en management	24
7.4. Besluitvorming	25
7.5. Efficiëntie en effectiviteit	29
7.6. Evaluatie en terugkoppeling	30
7.7. Organisatietypologieën	30
7.7.1. Mechanische vs. organische regimes: Burns & Stalter	31
7.7.2. Typologie van Etzioni	32
7.7.3. Typologie van Van Harten	32
7.7.4. Typologie van Mintzberg	35
7.7.5. Partijen- of systeemmodel?	36
8. Raakvlak individu-organisatie	40
8.1. Veronderstellingen over de aard van de mens/organisatorische effectiviteit en kwaliteit van het management	41
8.2. 'Management bij objectives' en beoordeling	43
9. Individuen	45
9.1. Rolgedrag en rolspanning	45

DEEL II Oriëntatie veranderkunde

10. Inleiding	52
11. Twee veranderkundige strategieën en hun achtergronden	53
11.1. Plaatsbepaling van de bedrijfsarts (BGZ) als gezondheids- adviseur t.o.v. de taakstructurele- en procesbenadering	56
12. Kurt Lewin's veranderkundige principes en een Fasenmodel van Geplande Verandering	57
12.1. Toepassing op Bedrijfsgezondheidszorg	61
13. Krachtenveldanalyse en veranderingsprincipes	64
14. Weerstanden tegen verandering	67
15. Omgaan met weerstanden: leidinggeven aan veranderingen	73
16. Macht, invloed en functioneren in organisaties	77
16.1. Wat is macht?	77
16.2. Vormen van macht	78
16.3. Bronnen van macht	78
16.4. Verkrijgen van macht	79
16.5. Gebruik van macht en invloed	80
Literatuurlijst	83

N.B.: De tekeningen op pagina's iii en 49 zijn met toestemming van de uitgever, ontleend aan:

Quino: Ambtenarenhumor; Mondria Uitgevers, Hazerswoude, 1983.



Voorwoord

Deze Oriëntatie Organisatiekunde en Veranderkunde is samengesteld voor artsen in de drie takken van de sociaal-geneeskundige opleidingen van het N.I.P.G., die zich in dit gebied willen verdiepen.

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

In de hier voor u liggende Oriëntatie is niet gestreefd naar volledigheid. Ook is getracht te voorkomen op allerlei vakwetenschappelijke kwesties in te gaan; die zijn hier niet onmiddellijk van belang. Praktische bruikbaarheid stond voorop.

Wel is met behulp van de open-systeem-benadering enige systematiek aangebracht in een selectie van begrippen en inzichten, die het denken over organisaties handen en voeten kunnen geven.

Deze Oriëntatie werkt, hoop ik, als een katalysator.

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

Voor verwante onderwerpen als probleemoplossen, samenwerken, leiderschap, onderhandelen e.d. raadplegen men de Syllabus Sociale Psychologie van het NIPG.

Voor suggesties en commentaar houd ik mij aanbevolen.

Leiden, 21 december 1984

S.A. van den Berg, Kerndocent

Sociale Psychologie, 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)

DEEL I ORIENTATIE ORGANISATIEKUNDE

1. Inleiding

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

De organisaties waar wij deel van uitmaken, worden slechts ten dele door ons overzien. Organisaties worden als complex, dwingend, vervreemdend, spanning-verhogend 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 interactieproces gewikkeld zijn, en daar zo nu en dan ook nog plezier aan beleven. Waartoe? Dan spreken we over de doelen van een organisatie. Doelen van wie? Steeds stuiten we dan 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, in 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 worden 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(lfde) 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 contrôle daarop.

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

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

Het zou echter een fout zijn allerlei organisatiefenomenen als dingmatig te bekijken, dat zou ons het zicht ontnemen op hoe die fenomenen het product 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.

Weick 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'. (o.c., 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 onderdelen van de omringende omgeving. Beide zijn niet te scheiden.

Daarom kan men een organisatie niet los zien van haar relaties tot de omgeving.

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

In de klassieke managementtheorieën ligt het accent voornamelijk op hoe men binnen de organisatie tot heldere en efficiënte coördinatie kan komen, zonder zich al te veel te bekommeren om relaties tot de omgeving. Dit uitgangspunt heeft zijn economische en historisch-maatschappelijke oorzaken.

De laatste 50 jaar nl., zijn het interne functioneren van organisaties zeer complex geworden door technologische revoluties, verwetenschappelijking van het management enerzijds, en een grotere afhankelijkheid van de markt, economische golfbewegingen, protectie en staatspolitiek, internationale politieke verhoudingen e.d. anderzijds.

De open-systeem benadering biedt een vruchtbare optiek voor het bestuderen van organisaties in relatie tot hun omgeving en heeft als basis gediend voor ~~de indeling van de nu volgende hoofdstukken.~~

Van Kolb e.a. (1979, 344-346, 363-365) volgen hier nu eerst resp. een beschrijving van organisaties als open systemen, en van de open systeem benadering met betrekking tot organisatorische gezondheid.

Vervolgens worden na een inleiding (4) de organisatie in relatie tot de omgeving en haar interne functioneren op verschillende niveau's uitgewerkt (5 t/m 9).

In deel II 'Oriëntatie Veranderkunde', komt aan de orde hoe organisaties te veranderen zijn, welke barrières daarbij kunnen bestaan en hoe men daarmee kan omgaan.

2. David Kolb: Organizations as Open Systems

"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 15-1).

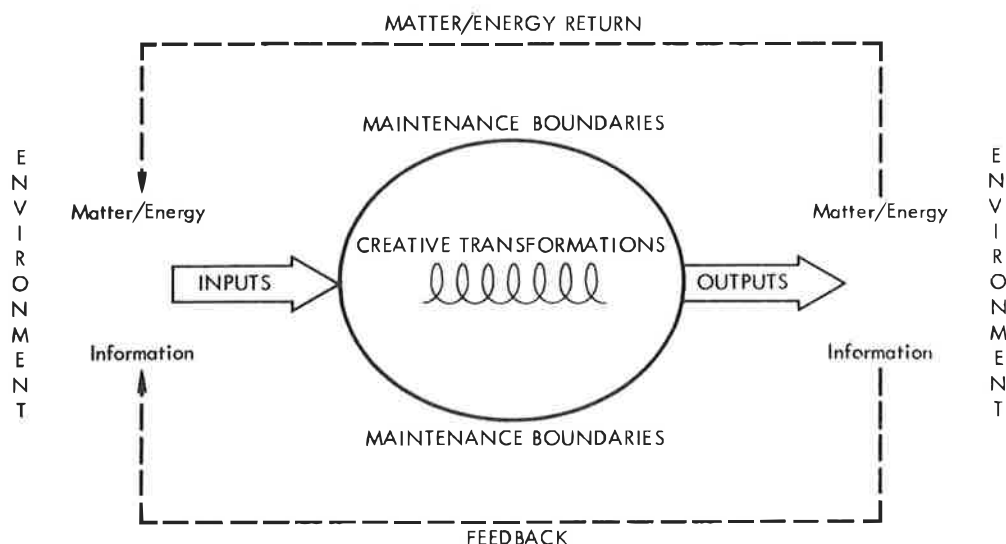


Figure 15-1 Components of an Open System

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 focuses 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/psycho-

logical boundaries, such as norms for membership and inclusion in the system.

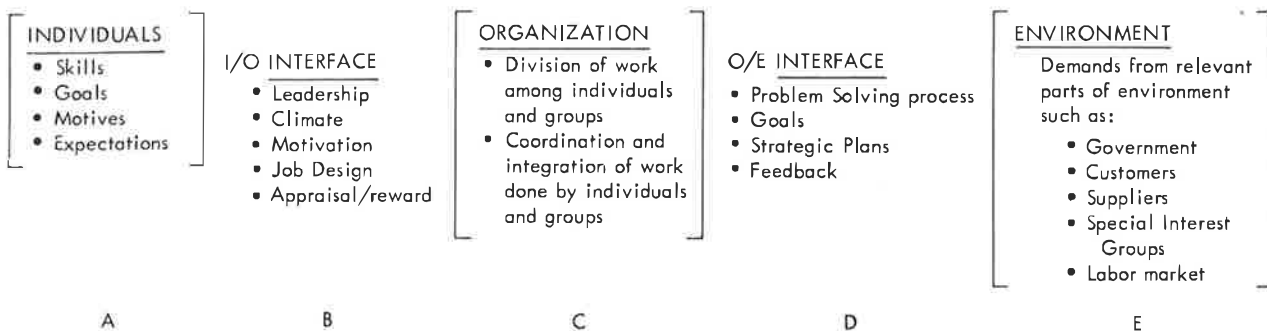
Systems vary in how permeable their boundaries are-on how open or closed they are.

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".

3. David Kolb: Organizational Health and Open-Systems Approach to Organizations

"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 15-2 illustrates this model of organizations.



*Note: The letters A - E refer to the text below.

Figure 15-2 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.

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.

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

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 an "action-research" way. General practice is to build in feedback mechanisms so that individuals and groups can learn from their own experience".

Tot zover David Kolb e.a.

4. Uitwerking Individu-Organisatie-Omgeving

In het hiernavolgende geven we een uitwerking van een aantal elementen uit de organisatiekunde. Teneinde hier systematiek in aan te brengen volgen we het voorgaande schema van Kolb:

'The Open System View of Organisations' (hfdst. 3)

A. individuen (zie hfdst. 9)

B. raakvlak individuen-organisatie (zie hfdst. 8)

C. organisatie (zie hfdst. 7)

D. raakvlak organisatie-omgeving (zie hfdst. 6)

E. omgeving (zie hfdst. 5).

Een aantal begrippen zullen hier in vogelvlucht de revue passeren. De beknopte aard van dit overzicht van de organisatiekunde 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 voor de wijze waarop we het functioneren van mensen in organisaties en 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 (5), individuen vervolgens resp. het raakvlak organisatie-omgeving (6), de organisatie zelf (7), het raakvlak individu-organisatie (8) en de individuen (9) in een organisatie.

5. Omgeving

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

5.1. De 'markt'

De meeste organisatie hebben te maken met een 'markt', of dat nu winstmakende (profit-) of niet-winstmakende (non-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 product 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 product 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 bv. ziekenhuizen.

5.3. Politieke/wetgevende/bestuurlijke omgeving

Hoewel zowel profit- als non-profit organisaties te maken hebben met de wetgeving en tal van uitvoerende instanties (belastingen bv.), zijn met name de non-profit organisaties direct afhankelijk van overheidsfinanciering en van de opdrachten die binnen de overheid op diverse niveaus (rijks-, provinciale en gemeentelijke overheid) worden gegeven.

Profitorganisaties zijn gedwongen zich continu op de markt te 'verkopen', iets dat dwingt tot groter flexibiliteit, terwijl non-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 om geheel andere redenen fuseert (bv. 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 bv. 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 productiemethoden, 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

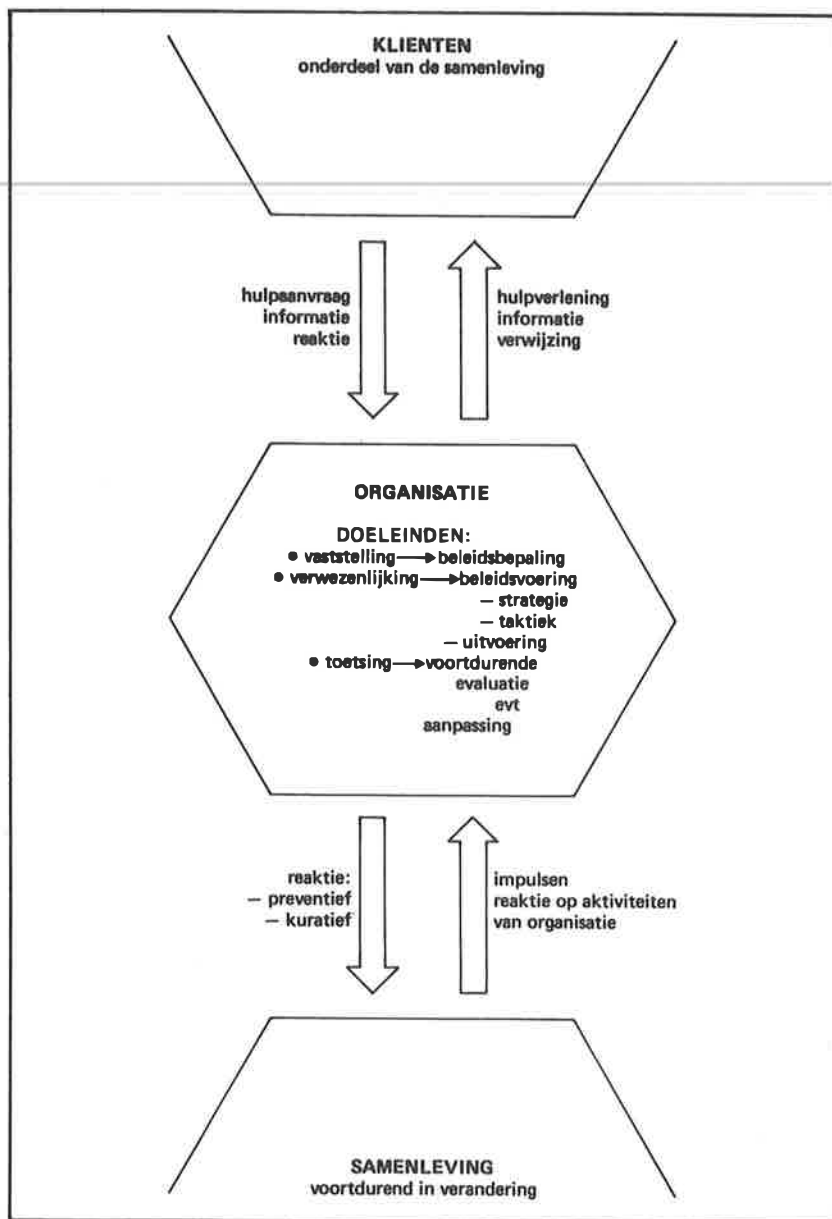
Hieronder kan worden verstaan het geheel van maatschappelijke omstandigheden en ontwikkelingen, op een aantal onderling nauw samenhangende gebieden:

- a) economisch: fluctuerende economische trends, die directe invloed hebben op werkgelegenheid, loonpolitiek, welvaart, vraag naar producten, marktkansen etc.
- b) structureel: veranderingen in machtsverhoudingen op grote schaal: bv. nivellering van inkomensverschillen, medezeggenschap en medebeslissingsrecht; maar ook bv. 'ontzuiling' van de samenleving;
- c) politiek: invloed van uiteenlopende politieke kabinetscoalities, 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 bv. de democratiseringsbeweging met in haar kielzog tal van actiebewegingen op het gebied van het milieu.

Het zal duidelijk zijn dat allerlei soorten hierboven 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 (1975-1985) een reactie is geweest op het optimisme van de 60^{er} jaren (welvaart; democratisering; sexuele revolutie), nauw samenhangend met soms een enkele uitspringende economische gebeurtenis, als een oliecrisis, die dit optimisme een gevoelige klap kon bezorgen, en de inleiding vormde van een economische recessie, die tot allerlei 'no-nonsense' politieke maatregelen en gevolgen hebben geleid, die tot in de uithoeken van allerlei organisaties voelbaar zijn.

6. Raakvlak organisatie-omgeving

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



Relatie samenleving – organisatie

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 en de taktiek 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).

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 interorganisationele 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 volgt hij de definitie van Van Lauwenberg c.s.: strategie is het gecalculeerde gedrag in nieuwe omstandigheden. Die omstandigheden zijn nieuw òfwel omdat de expansie- en/of vernieuwingsdrang niet (langer) binnen de organisatie bevredigd lijkt te kunnen worden, òfwel 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 en 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 producten worden op zodanige wijze gelanceerd dat er zelfs een behoefte aan ontstaat!

Non-profit organisaties hebben van 'marketing' lange tijd een afkeer gehad. De laatste jaren is echter 'welzijnsmarketing' in gebruik geraakt in non-profitorganisaties, waarschijnlijk een symptoom van het meer op de buitenwereld gericht raken van deze organisaties.

Dit gebeurde zonder twijfel mede 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.

Veel non-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 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 (bv.

subsidiegevers, overheden), m.a.w. hoe weet zij dit alles een eigen voordeel te benutten? Ook dit is een zaak van tactiek en strategie. (Sommige commerciële organisaties zijn hier bijna over-alert op, getuige de schrik van IGL0 die een acteur, die zojuist het eten van IGL0 kwartponders in een STER-reclame heeft aangeprezen, nog geen minuut later als patiënt in een departementaal voorlichtingsprogramma over geslachtsziekten ziet optreden).

We komen nu toe aan de kern van het organisatorisch gebeuren: 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 de auteurs Cummings, die organisatie als, '.. an arena within which participants can engage in behavior they perceive as instrumental to their goals' ziet (1977, p. 59-60) en Georgiou die een organisatie als een markt ziet, waarop zaken van waarde worden uitgewisseld (1973, p. 306).

Verder stelt Veen dat diegenen die de beste bekwaamheden, 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 (zie 5.), 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).

7.1. Organisatiestructuur: formeel en informeel

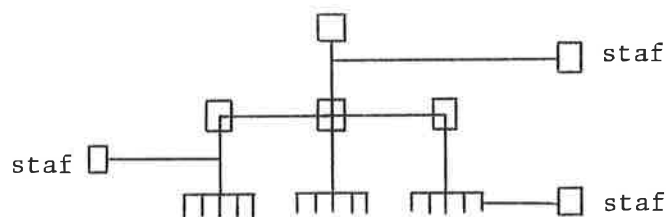
7.1.1. Formele structuur

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

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 er in tot uitdrukking komt (hiërarchie). Aan de lijnorganisatie kunnen staforganen gekoppeld zijn, waardoor men spreekt van een lijnstafororganisatie.

Stafororganen 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 uitvoe-

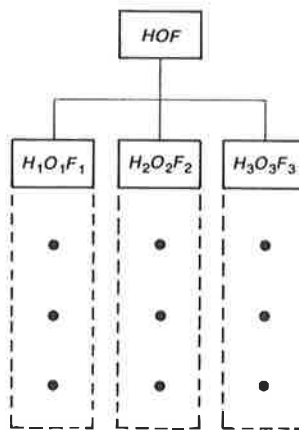
ring te maken met coördinerende richtlijnen van specialisten, ondersteunende of voorbereidende afdelingen.

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.

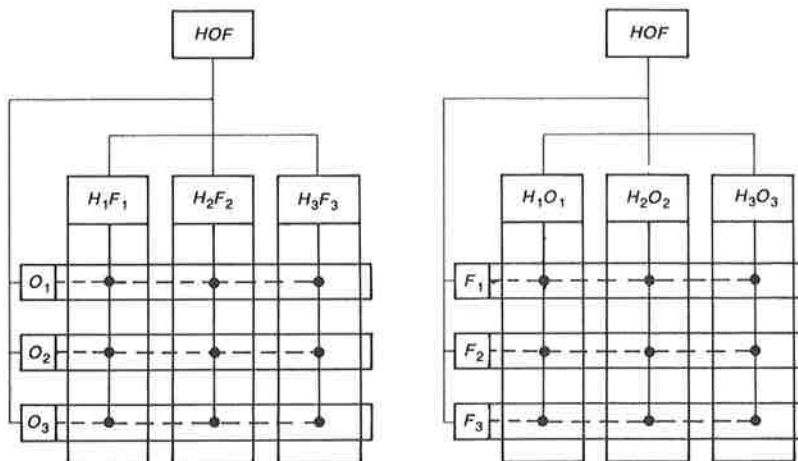
In klassieke, en kleinere organisaties werden hiërarchische (H = lijn), functionele (F = specialistisch) en operationele (O = uitvoering) rollen vaak verenigd in één persoon.

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: (Botter, 1981, p. 205-207).



Figuur 7.8. Klassiek schema waarin hiërarchische, operationele en functionele rollen in één persoon verenigd zijn (H. O. F)



Figuur 7.9a en b. Principevoorbeelden van matrix-organisaties

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 niet 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 8 en 8.2.: b) 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.

7.2. Werkstromen en procedures

Alle activiteiten die benodigd zijn om de input (invoer) in een organisatie om te zetten (transformeren) in output (uitvoer) ofwel een product 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 als omzet, winst, saldo etc.

Het ontwikkelen van werkstromen en procedures vereist een ruim overzicht van de uitgangssituatie 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.

Van Harten: 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

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

Aan het 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?
- effectiviteit/efficiëntie (zie 7.4. en 8).

Het instrumentele aspect wordt hier verder uitgewerkt.

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. structurerend 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 non-profit organisaties ('voorzieningen', 'koepel', 'overheden').

De manier waarop het leidinggeven aan al deze activiteiten wordt ingevuld, verschilt sterk, al naar gelang het soort organisatie.

M.n. onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de democratiseringsbeweging, is men aan 'leiderschap' een andere inhoud gaan geven. In veel non-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 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).

Verschillende soorten relaties kunnen in de praktijk door elkaar heenlopen. Criterium is de gebiedendheid (imperativiteit) van de communicatie, op basis van toegekende bevoegdheid en verantwoordelijkheid.

Ten overvloede nogmaals: de invulling van het leiderschap hangt in sterke mate 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).

7.4. 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 m.h.o. op het te bereiken doel.

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

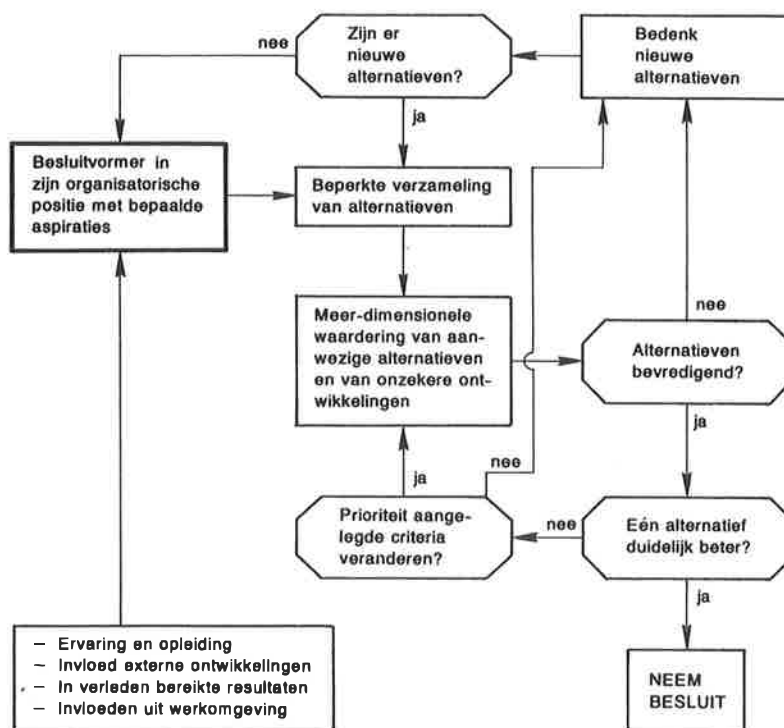
De gangbare theorie over economisch beslissen beschouwde de mens als volledig rationeel.

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').



Gedrag van de manager-bestuurder als besluitvormer volgens H. A. Simon

(Bron: Botter, 1981, p. 67 e.v.; Noordman en Vonk, 1981, p. 75 e.v.).

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 (Masuch, 1984).

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. Bv. 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 (Koopman et al., 1980).

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

- a. Uit onderzoek van Cyert et al. (1958) bleek dat beslissingen niet worden gebaseerd op verwachtingen, maar dat verwachtingen geformuleerd worden om beslissingen, die men wil nemen, achteraf te rechtvaardigen (Koopman et al., 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, oplossingen zoeken, afweging, keuze en actie", verloopt in de praktijk zelden in deze volgorde.

Cohen et. al. draaien het 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 et. al., 1972, p. 2; Koopman et. al., 1980, p. 8).

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

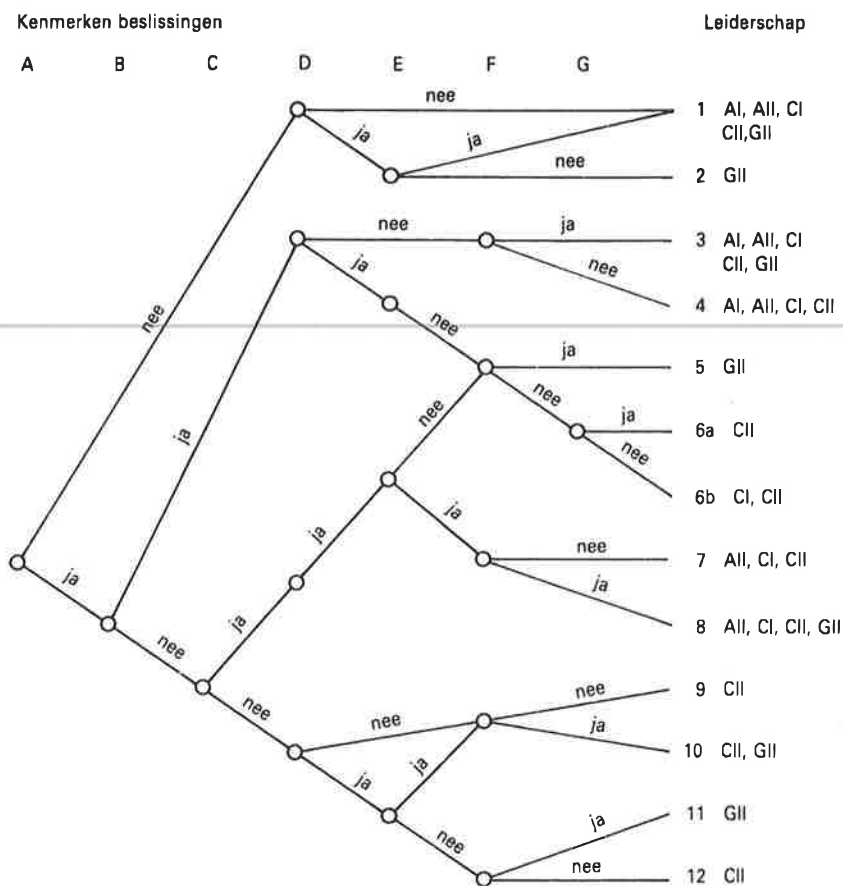
Andriessen & Drenth (1982, p. 31 e.v.) vermelden de theorie van Vroom & Yetton (1973) over leiderschap en besluitvorming, betreffende de voorwaarden waaronder verschillende manieren van besluitvorming het meest effectief zijn.

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 beslissingsboom. 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 6. Contingentiemodel besluitvorming van Vroom & Yetton (naar Vroom & Yetton, 1973).

(Bron: Andriessen & Drenth, 1982, p. 32).

Hoewel dit in de eerste plaats een normatief besluitvormingsmodel is, blijkt uit onderzoek dat het in de praktijk 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.

Tot zover Vroom & Yetton.

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 (resp. interne en externe doelmatigheid, vlg. Van Harten, 1976, p. 109-115). Doeltreffendheid slaat op de mate waarin gestelde doelen worden bereikt. Efficiëntie en effectiviteit zijn beide een uitdrukking van de kwaliteit van het instrumentaal en sociaal-emotioneel leiderschap, op de diverse niveaus van de organisatie. Een belangrijk onderdeel hiervan is de besluitvorming.

7.6. Evaluatie en terugkoppeling (feedback)

In het door Kolb geschetste open-systeem-model (hfdst. 2) vormt feedback of terugkoppeling van informatie uit de omgeving een belangrijke bron, waaruit een organisatie iets kan leren over haar functioneren: bekendheid, beeldvorming en waardering.

Iedere organisatie krijgt deze terugkoppeling altijd, maar het verschilt wel naar de mate waarin zij expliciet en systematisch deze informatie gebruikt om de eigen werkwijze of presentatie bij te sturen. Daarvoor is in ieder geval nodig dat de organisatieleden, 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 daarvoor een belangrijk medium:

- 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 product of dienstenpakket reacties oproept van de klant, het publiek of van andere relevante organisaties (survey feedback).

7.7. Organisatietypologieën

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.

In het kort nu een samenvatting van enkele veel gebruikte typologiën.

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.

Mechanische en organische regimes. (Bron: Burns en Stalker, 1961: 120-122).

<i>Mechanisch regime</i>	<i>Organisch regime</i>
<ul style="list-style-type: none">- 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'	<ul style="list-style-type: none">- 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 advies van je chef- nadruk op toewijding aan de algehele taakstelling en aan een soort 'technologisch ethos' (van materiële vooruitgang en expansie) als voorwaarden voor 'lidmaatschap'

(ontleend aan: Lammers, 1983, p. 129).

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 contrôle wordt bewerkstelligd. Het organisch regime daarentegen, ontleent haar drijf- en spankracht niet zozeer aan sturing door de hiërarchie, maar aan gemeenschappelijke waarden en doelstellingen (Lammers, 1983, p. 130).

Zoals we hierboven ook al hebben vermeld (7.3.) zal het vóórkomen van één der beide typen sterk samenhangen met de aard van de gestelde doelen.

7.7.2. Typologie van Etzioni

Op basis van twee criteria nl. de beheersingsmiddelen en de instelling van lagere organisatieleden heeft Etzioni drie typen organisaties ontworpen (Van de Bunt, 1978, p. 41 e.v.).

(Tussen haakjes staan de beheersingsmiddelen van de leiding resp. de instelling van de lagere 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, pol. partijen, ziekenhuizen, psychiatrische inrichtingen nieuwe stijl, onderwijsinstellingen (morele binding resp. positieve instelling).

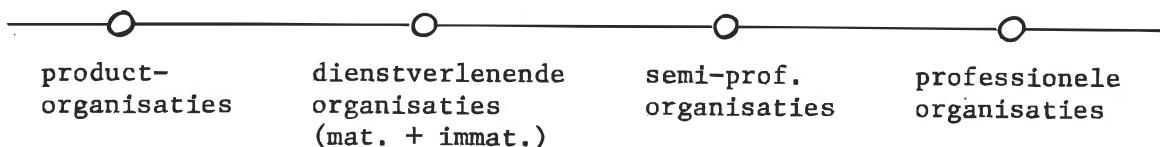
7.7.3. Typologie van Van Harten

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' (p. 51).

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 contrôle op het handelen;
- de contrôlemiddelen;
- 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 (p. 52).

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 - product van 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, psychotherapiebureaus, organisatie-adviesbureaus.
- Tot slot hier het schema van organisatietypen waarmee Van Harten besluit, waarin naar een aantal criteria elke organisatievorm wordt getypeerd.

*Schema organisatietypen*³⁰

<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				

(ontleend aan Van Harten, '76, p. 95-96).

7.7.4. Typologie van Mintzberg

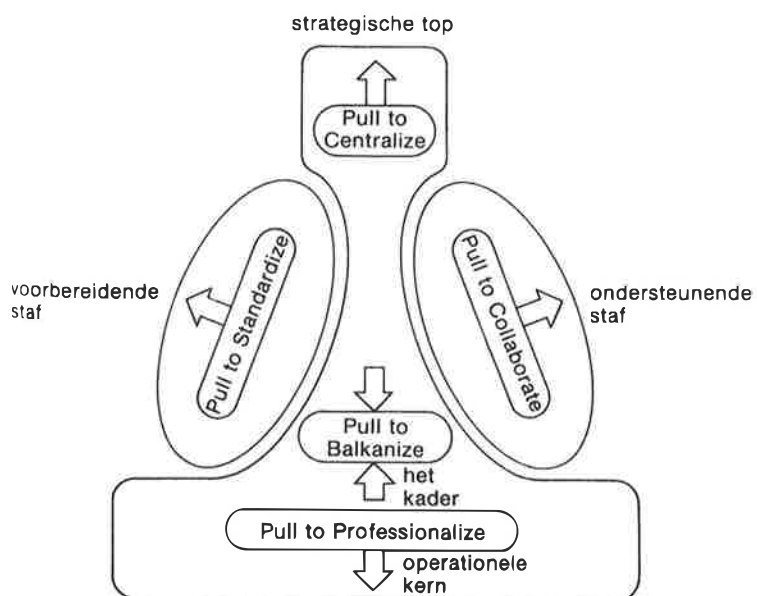
In 1979 publiceerde Henry Mintzberg: 'The structuring of organizations'. Voor een samenvatting hiervan is hierbij gebruik gemaakt van Lammers (1983, p. 436-439).

Mintzberg's organisatietynologie 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 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 best uit door standaardisering van de opbrengst: zij kunnen autonomie verwerven, mits zij zich aan resultatencontrôle onderwerpen, en daardoor zullen zij de opbrengst onder contrôle trachten te krijgen. Dit emancipatiestreven van het kader wordt 'balkaniseringstendentie' genoemd;
4. professionele bureaucreatie: 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. adhoccratie: wanneer de ondersteunende (comités, taakgroepen, informele communicatie) een belangrijke invloed heeft gekregen op de wijze waarop het resultaat tot stand komt.

Tot zover de typologie van Mintzberg.

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 (harmoniemodel);
- b. het partijenmodel (conflictmodel).

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: in het eerste model komt orde tot stand 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 betr. 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 beide modellen uit aan de hand van een ziekenhuis als organisatie, op basis van resp. Parsons en Strauss, 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 'belangsgemeenschap'. 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 dientengevolge 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 en ander het geval in welke organisatie?

Er wordt nu afgestapt van de organisatiestructuren en -typologieën, om te gaan kijken naar het snijvlak van de organisatie en de mensen die daar deel vanuit maken.

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 cultuur van de organisatie een belangrijk gegeven. Deze 3 thema's vormen de hoofdthema's van de organisatiekunde.

Bij de cultuur van de organisatie gaat het om het 'klimaat', en de intermenselijke relaties:

- de manier waarop leiding gegeven wordt;
- hoe mensen gemotiveerd worden om te presteren;
- hoe mensen gewaardeerd en beloond worden voor hun prestaties;
- hoe er samengewerkt wordt;
- hoe men mensen werft en hun loopbaan begeleidt;
- hoe het sociale en personeelsbeleid in elkaar zit;
- hoe de organisatie opleidings- en promotiemogelijkheden biedt etc.

De cultuur beïnvloedt het vormen van een 'psychologisch contract' tussen werknemer en organisatie, waarin bepaalde verwachtingen over en weer worden gecreëerd en/of gerealiseerd.

De organisatie verwacht bep. bijdragen van de werknemer aan het doel van de organisatie en stelt beloningen in het vooruitzicht. Het individu verwacht bep. beloningen waarvoor hij/zij bereid is aan het organisatieveld mee te werken.

Cultuur is een verzamelbegrip voor alle doelstellingen, waarden, normen en gedragsregels van alle mensen die in de organisatie samenwerken.

De belangstelling voor de cultuur van de organisatie is ontstaan met de ontdekking van de informele communicatiestructuren in het zgn. Hawthorne-onderzoek: men ontdekte dat efficiënte en wetenschappelijk-rationeel door-dachte organisatiestructuren niet de gewenste resultaten opleverden, omdat mensen weinig geneigd zijn volgens deze principes te werken. Tegenover wat de planners en leiding aangeven, stellen de mensen, die het moeten uitvoeren, hun eigen informele gedrags- en prestatienormen (zie ook 7.1.2.).

Het ligt voor de hand te veronderstellen dat deze informele processen 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 zeggenschapsspreiding) van de organisatie.

Achtereenvolgens passeren nu enkele hier van belang zijnde onderwerpen de revue.

8.1. Veronderstellingen over de aard van de mens/organisatorische effectiviteit en kwaliteit van het management

De wijze waarop, in welke organisatie dan ook, wordt leiding gegeven, drukt een groot stempel op de sfeer en het klimaat waarin wordt samengewerkt.

Voor verschillende leiderschapsstijlen en leiderschapseffectiviteit zij men verwezen naar de Syllabus Sociale Psychologie (NIPG/TNO).

De kwaliteit van de leiding en het leidinggeven is echter ook onderhevig aan allerlei veranderende maatschappelijke normen en waarden.

Dit komt o.a. tot uiting in de geschiedenis van het onderzoek naar organisatievraagstukken.

Hierin zijn een aantal stromingen te onderscheiden, samenhangend met de op dat ogenblik vigerende wetenschappelijke inzichten, en maatschappelijke ontwikkelingen.

Deze stromingen laten zich achtereenvolgens omschrijven als:

- a. scientific management;
- b. human-relationsbenadering (reactie op a);
- c. zgn. revisionistische lijn (synthese van a en b).

Ad. a. Belangrijkste vertegenwoordiger: F.W. Taylor; deze stroming richtte zich op het opstellen van prestatienormen via werkmethodeonderzoek en tijdstudies, om de arbeidsprestaties 'objectief' te kunnen meten. Daaraan werden prestatiebeloningsmethoden gekoppeld gericht op de verhoging van de arbeidsproductiviteit. (Botter, 1980, p. 22).

Grootste kritiek was dat het productiviteitsbelang van de organisatie prevalearde boven de individuele motivatie van de werknemers.

Ad. b. De human-relationsbenadering werd erg geïnspireerd door de reeds enkele malen genoemde Hawthorne-onderzoekingen van F. Roethlisberger & W. Dickson (Management and the Worker, 1939). Kern van deze benadering is dat stijl van leidinggeven en het bedrijfsklimaat een belangrijke invloed op de productiviteit hebben, en verder dat informele groepsnormen de prestaties beïnvloeden.

Ad. c. Het zgn. revisionisme is weer een reactie op de overschatting van de stijl van leidinggeven door de H.R.-benadering. Voor het moreel is die van groot belang, maar voor de productiviteit spelen ook andere factoren een rol, zoals o.a. de toegepaste technologieën, de gekozen organisatiestructuur en beloningssystemen (Botter, 1980, p. 30).

Vertegenwoordigers o.a. Maslow, en McGregor's theorie x en y (zie onder). Binnen deze hier zeer kort geschetste stromingen heeft men uiteenlopende opvattingen over de aard van de mens, en over hoe mensen met elkaar om behoren te gaan.

Wrightsmann (1972, p. 506-512) vat deze mensbeelden als volgt samen:

A. Het rationeel-economisch mensbeeld

De werker is uitsluitend economisch gericht.

Taylor, 1911: wetenschappelijk analyse van de taakuitvoering kon leiden tot verhoging van de productiviteit en verbetering van de verhouding tussen leiding en werknemers (scientific management).

McGregor, 1960: theorie X en Y over de werkende mens.

X: mensen houden niet van werken; daarom is dwang, controle, een sterke leiding nodig om mensen tot prestaties te brengen. Mensen willen ook geleid worden, en verantwoordelijkheid vermijden biedt de grootste veiligheid.

Y: er is veel meer menselijke creativiteit dan men denkt. Die moet benut worden. Mensen worden niet alleen door externe controle en straf in beweging gebracht, maar zullen zichzelf richting geven en onder controle houden als het om doelen gaat, waaraan zij zich verbonden weten. De beloningen die verbonden zijn aan het bereiken van doelen, leiden juist tot betrokkenheid. Mensen leren niet alleen verantwoordelijkheid te accepteren, maar die ook te zoeken. De intellectuele vermogens en creativiteit worden doorgaans maar zeer ten dele benut. McGregor is gekant tegen theorie X, voorstander van Y.

B. Het sociale mensbeeld

Elton Mayo, Hawthorne-onderzoekers, assumpties:

1. een werker is basaal gemotiveerd door sociale behoeften, en ontwikkelt zijn identiteit door relaties met anderen;

2. als resultaat van de Industriële Revolutie en het splitsen van taken in specif. activiteiten, is veel betekenis in het werk verloren gegaan; men zoekt de vervreemding op te heffen door soc. relaties op het werk;
3. de werker is gevoeliger voor sociale krachten van zijn 'peer' groep dan voor de aanwijzingen en controles van het management;
4. de werker is gevoelig voor het management, naarmate die tegemoet komt aan zijn soc. behoeften en acceptatiebehoeften.

C. De zelfactualiserende mens

De mens wordt gezien als intrinsiek gemotiveerd: hij heeft sterk persoonlijke, verinnerlijkte redenen om een goed stuk werk te doen. Hij is trots op zijn werk, omdat het zijn werk is.

Maslow ('54) de mens is op zijn best zelfactualiserend en maakt maximaal gebruik van al zijn mogelijkheden.

D. De complexe mens

A, B en C zijn in zekere zin overmatig gesimplificeerd en gegeneraliseerd.

Schein ('65): de mens is niet alleen complex van binnen, bezeten door vele behoeften en mogelijkheden, maar hij zal waarschijnlijk ook van zijn buurman verschillen in het patroon van zijn eigen complexiteit.

Daarom moet de leiding gevoelig zijn voor indiv. verschillen in behoeften, angsten en capaciteiten van werkers.

Het kan geen kwaad nogmaals te stellen dat, hoe men ook denkt over de hier geschetste opvattingen over mensen, ook de aard van de organisatie hierbij een rol speelt. Een productorganisatie, die op winst gericht is, stelt andere eisen aan management en werkuitvoering, dan een professionele gezondheidsorganisatie. Aan de andere kant dient gezegd te worden dat de kwaliteit van leidinggeven sterk afhangt van de waarden die men heeft.

8.2. 'Management bij objectives' en beoordeling

Deze vorm van management wordt door McGregor onderscheiden van 'Management bij direction and control' en '- by force' (McGregor, 1972).

Leidinggeven door het stellen van doelen in overleg met ondergeschikten ('Management bij consultative participation') is een toepassing van de hierboven geschetste theorie IJ.

Vrolijk (1982) bespreekt een variant hiervan, nl. het planning-and-review-gesprek, als beoordelingsgespreksvariant, dat deze managementstijl tot uitdrukking brengt. Hierbij zijn 5 stappen van belang:

De 5 stappen methode: in overleg met de medewerker:

1. functie-analyse: wat zijn de taken/met welk belang?
2. werkprogramma maken voor bepaalde periode met realistische streefpunten;
3. planningsgesprek voor periode: (chef is raadgever) haalbare streefpunten;
4. review-gesprek na de afgesproken periode: bij niet halen van gestelde doelen, oorzaken opsporen, oplossingen zoeken, daarna opnieuw;
5. planning.

Kenmerkend is dat zowel chef als medewerker samen verantwoordelijk zijn voor bepaalde prestaties. Het is een vorm van 'close supervision' met geringe sociale afstand, i.t.t. het leidinggeven op afstand, waarbij medewerkers achteraf worden beoordeeld m.b.v. een aantal beoordelingsformulieren.

Dit lijkt een heel democratische vorm van samenwerken tussen leiding en medewerkers, maar toch is deze aanpak in de praktijk vaak als dekmantel gebruikt om m.n. doelstellingen van de leiding er doorheen te krijgen, wat tot veel frustraties en ergernis heeft geleid, waardoor ooit een artikel in de Harvard Business Review verscheen, onder de titel: "Management by whose objectives?"

9. Individue

Tot slot de mensen die de input van de organisatie vormen. De persoonlijke behoeften en motieven, interesses en capaciteiten spelen een belangrijke rol voorzover die in een organisatie al of niet gerealiseerd kunnen worden.

Ook hebben mensen hun eigen opvattingen en emoties m.b.t. de positie die zij in de organisatie innemen. Het gehele organisatorische kader vormt een ingewikkeld veld van stimuli waarop men, al dan niet adequaat, reageert.

Eén facet zal hier, als voorbeeld, uitvoeriger worden besproken nl. het rolgedrag van mensen, in de posities die zij in organisaties innemen. Dit rolgedrag wordt beïnvloed door de rolopvatting die men heeft enerzijds, en door de rolverwachtingen die er t.a.v. het gedrag in een positie bestaan, anderzijds.

Strijdigheid tussen beide, levert rolspanningen op, en eventueel rolconflict.

9.1. Rolgedrag en rolspanning

Van Dijkhuizen en Winnubst (in Van de Vliert e.a., 1983, p. 36 e.v.) noemen i.v.m. rolspanningen de volgende, ermee samenhangende, begrippen:

- rolconflict: als de roldrager voor een keuzeprobleem staat, omdat het voldoen aan één bep. rolverwachting of rolopvatting het voldoen aan een andere bemoeilijkt of uitsluit;
- rolonduidelijkheid: wanneer het de roldrager ontbreekt aan heldere informatie over de verwachtingen of de eigen opvattingen die verbonden zijn met zijn rol;
- roloverlading: wanneer een persoon niet kan voldoen aan rolverwachtingen en/of rolopvattingen omdat hem de tijd ontbreekt (kwantit. roloverlading) of omdat hij de externe voorzieningen mist of de persoonlijke capaciteiten er niet voor heeft (kwalit. roloverlading) (p. 36).

Deze drie verschijnselen spelen een belangrijke rol in het ontstaan van rolspanning of rolstress.

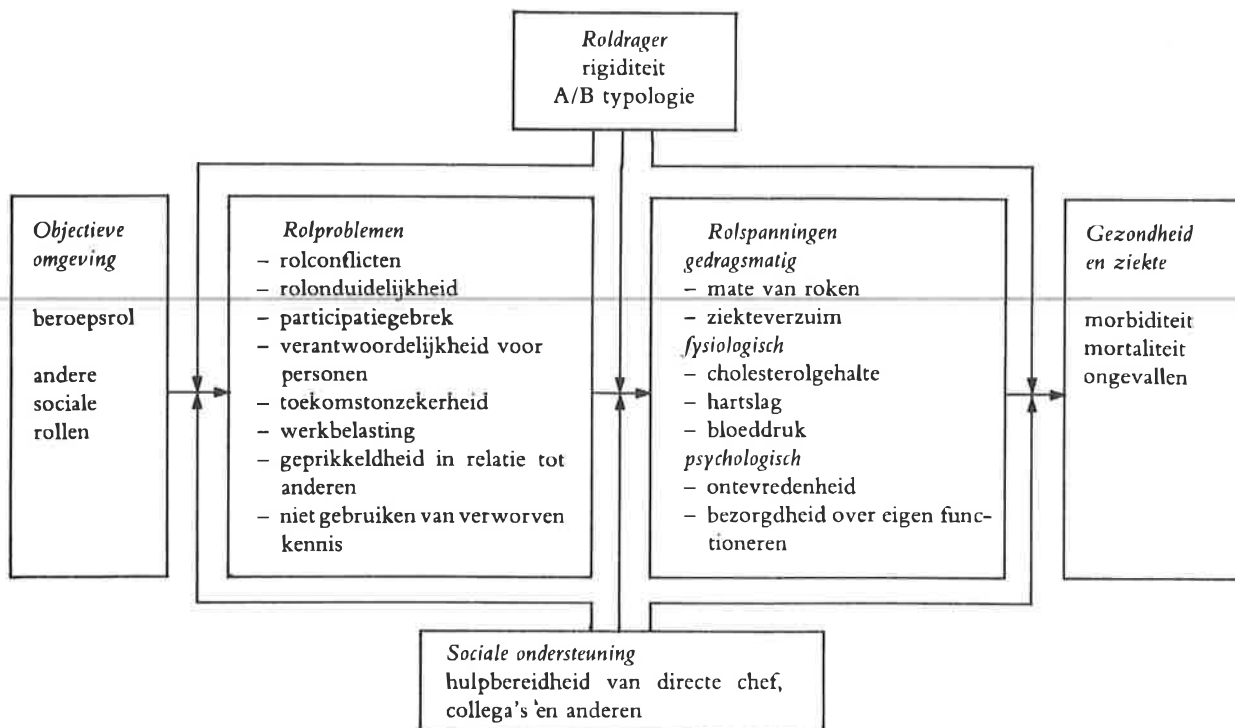
Hiervoor geven zij in het volgende schema een aantal oorzaken aan (Bron: Van Dijkhuizen & Winnubst, 1983, p. 40).

	Spanningsbron ligt in de omgeving	Spanningsbron ligt in de interactie tussen individu en omgeving	Spanningsbron ligt binnen het individu
Spanning veroorzaakt door rolvoorschriften	1. conflict tussen rolverwachtingen en rolonduidelijkheid	2. conflict tussen rolopvattingen en rolverwachtingen	3. conflict tussen rolopvattingen
Discrepanties tussen rolvoorschriften en middelen	4. discrepanties tussen rolverwachtingen en de roldrager ter beschikking staande middelen uit de omgeving	5. discrepanties tussen rolverwachtingen en de roldrager ter beschikking staande persoonlijke middelen discrepanties tussen rolopvattingen en de roldrager ter beschikking staande middelen uit de omgeving	6. discrepanties tussen rolopvattingen en de roldrager ter beschikking staande persoonlijke middelen

Rolspanning is een gevolg van het uit evenwicht raken van elementen uit de omgeving, van elementen in de relatie tussen individu en omgeving (organisatie) of van elementen binnen het individu.

Deze rolspanning is het gevolg van een aantal condities; zij kan zich op bepaalde wijze manifesteren; en kan bepaalde gevolgen hebben, terwijl dit alles mede beïnvloed wordt door enkele modererende factoren (persoonlijkheid, sociale ondersteuning).

Al deze variabelen staan centraal in het Michigan-stressmodel (Van Dijkhuizen en Winnubst, 1983, p. 38) dat wij hier overnemen.



Het stressmodel toegepast op de relatie tussen rolzender(s) en roldrager

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 (het tegenover gestelde van 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. 37) (zie hierbovenstaande figuur).

Tot slot worden per type rolspanning 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'. (p. 41).
- 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' (p. 42).

- type 3: 'Ouders weten dat ze hun kinderen geen pijn moeten doen, maar ook dat straffen af en toe erg nuttig kan zijn' (p. 42).
- type 4: De hoge eisen die aan een te publiceren rapport worden gesteld, en ~~een secretaresse die steeds russentijdse wijzigingen moet aanbrengen~~, maar niet over een broodnodige tekstverwerker beschikt (p. 43).
- 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'. (p. 43).
- type 6: 'Iemands opvatting over 'mannelijk' gedrag zoals het laten voorgaan van vrouwen en kinderen bij een schipbreuk, is in strijd met zijn enorme angst voor het daardoor niet meer kunnen ontkomen aan verdrinking'. (p. 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 gekomen zijnde: stijl van leidinggeven, de organisatiecultuur, het type organisatie etc.

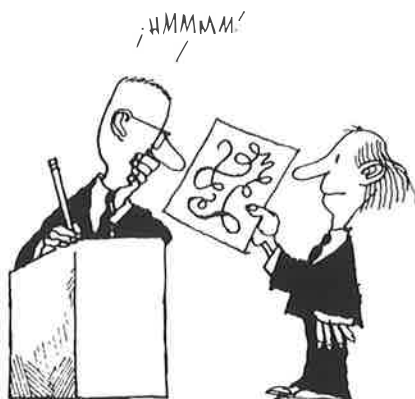
DAG, MENEER DE ADVISEUR. KJK, ZO
ZOU IK WILLEN LEVEN. WAT VINDT
U ERVAN?



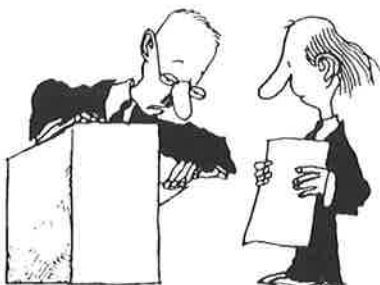
①



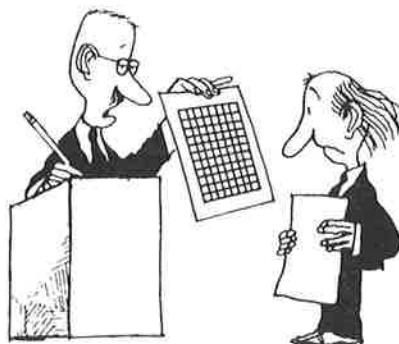
HET SPJIT ME, MAAR VOLGENS
DE ELEMENTAIRE NORMEN VAN
SOCIALE VERSTANDHOUDING
MOETEN U, IK, EN IEDEREEN...



②



ZO LEVEN.



WAT! ZO?

PSIP

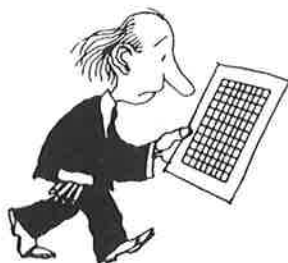
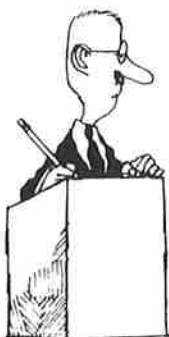
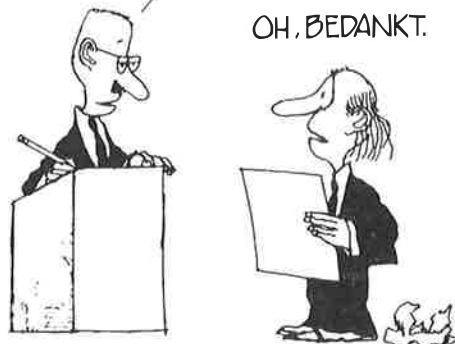


③

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

DEEL II ORIENTATIE VERANDERKUNDE

INHOUD

blz.

DEEL II Oriëntatie Veranderkunde

10. Inleiding	52
11. Twee veranderkundige strategieën en hun achtergronden	53
11.1. Plaatsbepaling van de bedrijfsarts (BGZ) als gezondheids- adviseur t.o.v. de taakstructurele- en procesbenadering	56
12. Kurt Lewin's veranderkundige principes en een Fasenmodel van Geplande Verandering	57
12.1. Toepassing op Bedrijfsgezondheidszorg	61
13. Krachtenveldanalyse en veranderingsprincipes	64
14. Weerstanden tegen verandering	67
15. Omgaan met weerstanden: leidinggeven aan veranderingen	73
16. Macht, invloed en functioneren in organisaties	77
16.1. Wat is macht	77
16.2. Vormen van macht	78
16.3. Bronnen van macht	78
16.4. Verkrijgen van macht	79
16.5. Gebruik van macht en invloed	80
Literatuur	83

10. Inleiding

De hier gebruikte term 'veranderkunde' is een variant op de in de literatuur en de praktijk veelvuldig gebezigde termen organisatie-ontwikkeling (O.O. van: organization-development = O.D.) en organisatieverandering. Organisatie-ontwikkeling is een bepaalde vorm van toepassing van organisatieverandering, waarbij m.b.v. bepaalde methoden wordt gewerkt aan veranderingen van (delen van) organisaties. Wij gebruiken hier in het vervolg het woord 'veranderkunde'.

Veranderkunde is een nog jong, na WOII ontstaan, areaal van theoretische en praktische inzichten, uitgangspunten, en methoden van aanpak voor organisatieverandering.

Een hechte theoretisch-empirische basis ontbreekt, alhoewel veel wetenschappelijke experimenten uit de school van Lewin de fundamentele vormen van veel later ontwikkelde modellen van aanpak (Lewin, 1955).

Verder is langzamerhand wat empirische evidentie verzameld voor allerlei veranderkundige wetmatigheden (zie bv. Rothman, 1974) of strategieën (zie bv. Van de Bunt, 1978).

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

- 'gericht': er is een doelsituatie in het geding bv. minder ziekteverzuim;
- '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, '79, p. 117). Het laatste is natuurlijk een open deur en op die manier zijn organisaties voortdurend in beweging, verandering.

Echter: wil men verandering bewerkstelligen, op welke schaal dan ook, dan blijkt dat minder gemakkelijk en stuit men op weerstanden of tegenkrachten, en is het de kunst van de gerichte, planmatige veranderkunde om daarmee op een doordachte en flexibele wijze om te gaan.

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

11. Twee veranderkundige strategieën en hun achtergronden

Binnen de veranderkunde zijn globaal twee benaderingen 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 in het focus. Er is een sterke oplossingsgerichtheid, vanuit het gezichtspunt van de adviseur, die daartoe grondig voorbereidend onderzoek heeft gedaan, en als expert optreedt.

In de procesbenadering is er, zoals het woord al aangeeft, wèl 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 acceptatie 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 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:

<i>aspecten:</i>	<i>inhoudelijke methode:</i>	<i>proces methode:</i>
1. doelstellingen	probleemoplossing	probleemoplossend vermogen
2. normen	efficiency	openheid v. communi- catie, 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 probleemstelling + implementatie
8. reikwijdte	deel	geheel
9. affiniteit	leiding	leiding + tendens tot meerdere groeperingen
10. herkomst	technische- & eco- nomische wetenschap.	gedragswetenschappen

Tabel 2.1 Verschillen tussen de twee adviesmethoden op tien belangrijke aspecten van het adviesproces.

(Bron: Van de Bunt, o.c., p. 19)

Met betrekking tot de effecten concludeert Van de Bunt na 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 type probleem, waarvan 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.

Bruining & Allegro voeren, in hun overzichtsartikel over organisatie-ontwikkeling, dan ook een pleidooi voor een contingentiebenadering, ...'dat er geen beste benadering' is die toegepast kan worden in alle situaties (o.c., p. 30).

Zij geven het volgende model voor 0.0. in de vorm van een matrix

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

(Bron: Bruining & Allegro, 1981, p. 25).

Combinaties 1 en 4 komen 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 verandingsproject 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 wordt 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 vs. participerend model (Vrolijk, p. 2).

Herhanteren van elk der beide adviesrollen vereist een geheel verschillende instelling en daarmee een grote flexibiliteit van manoevreren.

11.1. Plaatsbepaling van de bedrijfsarts (BGZ) als gezondheidsadviseurs t.o.v. de taakstructurele- en procesbenadering

De bedrijfsarts c.q. BGZ heeft, naast 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.

De b.a. treedt daarom op als gezondheidsadviseur voor iedere werknemer in de organisatiehiërarchie. Gaat het echter om problematiek van 'grote collectiviteiten', of van 'policy' of 'philisophy' 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).

Enerzijds zal de bedrijfsgezondheidszorg over bij uitstek specifieke deskundigheid op het gebied van gezondheidsbedreigende factoren zoals fysische en chemische factoren, fysieke en mentale activiteit, ergonomie psycho-sociale factoren etc. dienen te beschikken; op deze gebieden zal hij 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 "taakstructureel" 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.

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

Hieruit concluderen wij dan ook dat de BGZ vanuit beide invalshoeken zal moeten kunnen werken om effectief te kunnen zijn. M.a.w. na het rapport volgt er mogelijk nog een lange weg.

Over de stappen die hierbij te nemen zijn, de veranderkundige werkprincipes en denkmodellen die hierbij gebruikt kunnen worden, gaat het vervolg.

12. Kurt Lewin's veranderkundige principes en een Fasenmodel van Geplande Verandering

Kurt Lewin heeft als pionier op het gebied van de groepsdynamica en de veranderkunde 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 'mechanismes' bijgewerkt:

fase 1: Unfreezing: scheppen van motivatie om te veranderen;

- Mechanismes: a. gebrek aan bevestiging c.q. ontkenning
b. inductie van schuld/angst
c. scheppen van psychologische veiligheid door het reduceren van dreiging of weg nemen van barrières.

fase 2: Changing: ontwikkeling van nieuwe reactiewijzen gebaseerd op nieuwe informatie;

- Mechanismes: 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;

- Mechanismes: 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 diep geworteld 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 centraal op mensen ingrijpen.

Twee conclusies zijn hier van belang:

- a. bij alle veranderingen, of die 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 (soc-)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.

Hier zullen nu enkele fasen-modellen worden gezien, en zal getracht worden hieruit een samenvattend model te destilleren.

Lippit 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 m.h. 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 veranderingspogingen;
- 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!

Vervolgens presenteert zij 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 implementatiestappen, 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 bij-sturing van het proces;
7. beeëindiging ('termination')

Tot slot een zestal* 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 verschillende accenten gelegd. Het is niet van belang te zoeken naar één Wet van Meden en Perzen onder de Modellen. Het pragmatisch nut is doorslaggevend. Tenslotte vereist organisatieverandering niet zozeer een dogmatische intellectueel-doordachte instelling, maar een flexibel-intelligente aanpak.

Wat voor gevolgtrekkingen zijn te maken voor de adviesrelatie van een BGZ met een onderneming of organisatie?

12.1. Toepassing op Bedrijfsgezondheidszorg

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 enkelvoudige dienst deel uit maakt van het cliëntsysteem. Leyssen pleitte voor een onafhankelijke aanwezigheid van de b.a. 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 dat het vestigen van een kwalitatief goede relatie tot het cliëntsysteem heeft.

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/B.A. hierover? Alles staat in het teken van de vraag of men met elkaar tot een vruchtbare relatie zou kunnen komen. Behalve een kennismakingsaspect kan er ook een strategisch aspect aan worden onderscheiden die voor beide twee kanten van belang is:
 - kan deze BGZ/B.A. ons leveren wat wij graag zouden willen, niet meer en niet minder?
 - kunnen wij als BGZ/B.A. in dit bedrijf op een aan onze eisen voldoende wijze te werk gaan? Wat zijn onze normen en idealen? Wat zijn minimale voorwaarden?(vergelijkbaar met sollicitatie-activiteiten)

2. Ingang: na een eerste verkenningsfase komen beide partijen tot een aantal afspraken; men sluit een contract: dit kan schriftelijk worden vastgelegd, maar òòk 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.
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 en hierover kan men rapporteren. Anderzijds is het m.h. 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 hfst. 13: krachtenveldanalyse).
5. Verzamelen van hulpbronnen/mobiliseren van machtsbases: na onderzoek van het krachtenveld dat een mogelijke verandering omgeeft kan men pogen 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 hfst. 16: 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 op basis van wat mensen rapporteren in interviews etc. Maar 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 hfst. 14: 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.
E.e.a. 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 bv. 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. Vanzelfsprekend is hier steeds terugkoppeling bij nodig, en dit vereist flexibiliteit in het omgaan met allerlei weerstanden en daarom ook uiteenlopende sociale vaardigheden (zie hfst. 15: 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.

* Fasen zoals hier bedoeld kunnen elkaar overlappen; het schema suggereert slechts een globale tijdsvolgorde. Soms is het zelfs zo dat activiteiten uit één fase tijdens het gehele proces actueel zijn, zoals bijv. het onderhouden van relaties.

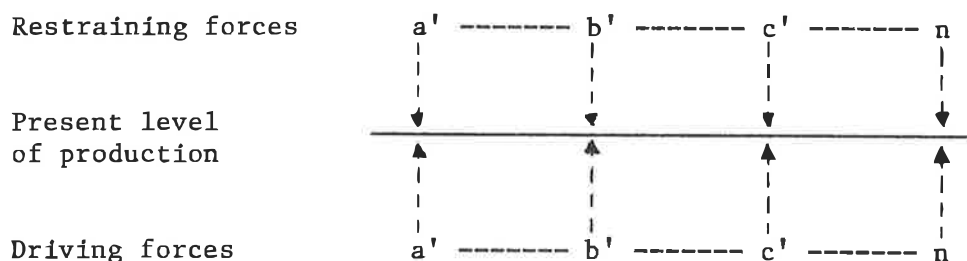
13. Krachtenveldanalyse en veranderingsprincipes

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 productieniveau blijft bestaan omdat de krachten die de productie omhoog drijven gelijk zijn aan de krachten die de productie 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 pottেকijkers')
- c' werknemers' gevoel dat het een onbelangrijk product 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.
- 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 worden alternatieve acties m.b.t. die krachten gezocht, 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):

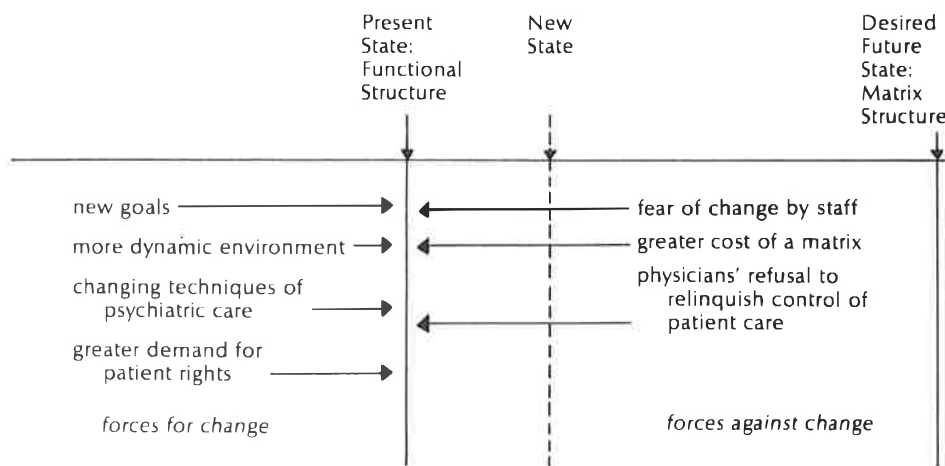


FIGURE 13-2/FORCE FIELD ANALYSIS OF MOVING COUNTRYSIDE HOSPITAL FROM A FUNCTIONAL STRUCTURE TO A MATRIX STRUCTURE

TABLE 13-1/AN EXAMPLE OF THE ANALYSIS OF TARGET FORCES

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

(Bron: Gordon, 1983, p. 589)

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 (bekrachtigende) 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.

14. Weerstanden tegen verandering

In hun klassieke artikel ('Overcoming resistance to change') beschrijven Coch en French (1948) een veldexperiment, waarin in de Harwood Mann-facturing Company 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 productie, 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 vereiste diepgaand onderzoek naar 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. geen overleg
- b. participatie door vertegenwoordiging
- c. volledige participatie.

De verwachtingen werden bevestigd: participatie resulteert in hogere productie, hoger moreel en betere verstandhouding met het management. Maar de vraag blijft nog staan: - 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 die status quo te veranderen' (p. 63).

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 Z & D, p. 62).

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: Z & D onderscheiden vier niveaus waarop weerstanden zich uiten:

1. cultureel
2. sociaal
3. organisatorisch
4. psychologisch.

1. Culturele barrières tegen verandering:

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

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

Table 3.2 Types of Resistances and Corresponding Rationalizations for Non-Use of Contraceptives

<i>Types of Resistance</i>	<i>Corresponding Rationalizations</i>
1. Resistances rooted in ideologies that run counter to population control and beliefs about the negative and positive aspects of specific methods.	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. Resistances rooted in the traditional heritage of a people.	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. Resistances rooted in social relationships with particular reference to co-wives, attitudes towards birth control	3. Examples of rationalizations: (1) in polygynous families, co-wives who are favorably oriented to contracep-
believed to be prevalent among peer and reference groups, and normative values pertaining to "moral-immoral" as well as "natural-unnatural" types of behavior.	tives are 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. Resistances rooted in economic well being.	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. Resistances that are anchored in the personality needs of the individual with particular reference to sex-role images and sexual relationships.	5. Examples of rationalizations: (1) a demonstration of virility; (2) manifestation of manliness; etc.
6. Resistances that are anchored in health conditions.	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 will reach adulthood; etc.

Source: Okediji, 1972, p. 4; geciteerd bij Z & D: p. 66 + 67.

- 1.2. Ethnocentrisme (gesimplificeerd: 'wat een boer niet kent, dat eet hij niet').
 - 1.3. Voorkomen van gezichtsverlies, aantasting goede eer.
 - 1.4. Onverenigbaarheid van verandering met een bepaald cultureel kenmerk: vb. 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 (behoeftes, 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.

Vb. Rubin signaleert een relatie tussen weerstand tegen verandering en professionele training in de gezondheidszorg. Artsen hebben in de eerste plaats geleerd 'geen schade te berokkenen', 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' -.

(Z & D, p. 86).
 - 4.4. persoonlijkheidsfactoren.
- C. Vuistregels
- I de verandering(spoging) dient zoveel mogelijk aan te sluiten bij de culturele waarden van de persoon, groep of organisatie.
 - II de verandering dient zodanig gebracht te worden dat het zelfrespect of beeld in ogen van anderen niet bedreigd wordt.
 - III vermijdt het aantasten of bedreigen van de cohesie van het systeem.

- IV vermijdt dat persoonlijke posities worden bedreigd of in gevaar worden gebracht.
- V probeer 't evenwicht van onderlinge afhankelijkheid niet te verstoren.
- VI probeer de verandering zodanig te presenteren dat conflict tussen personen of groepen vermeden wordt.
- VII verandering zodanig doorvoeren dat personen niet in al te grote onzekerheid of onduidelijkheid worden gebracht.
- VIII verandering zodanig presenteren dat daardoor niet te zeer persoonlijke macht/invloed worden bedreigd.
- IX veranderingen moeten zodanig worden doorgevoerd dat zo min mogelijk rolconflicten voor personen ontstaan.
- X vermijdt intergroepscompetitie binnen het systeem bij het doorvoeren van veranderingen.
- XI verwerf steun van de leiding voor de verandering.
- XII het systeem dient verandering aantrekkelijk te maken door e.o.a. vorm van beloning
- XIII verandering moet zodanig gepresenteerd worden dat er een goede kans op succes wordt gezien.
- XIV het juiste veranderingsklimaat moet aanwezig zijn: sterke veranderingsbehoefte, openheid, betrokkenheid; bovendien: dat er veranderingsvermogen is, en dat men er enige controle of greep op heeft.
- XV men dient over voldoende technische kennis, vaardigheid en mogelijkheden te beschikken om de verandering te 'onderhouden'.
- XVI probeer tegenstanders van de verandering 'in te leven'/te begrijpen, zodat men hen beter kan benaderen.
- XVII probeer zoveel mogelijk het negèren van de door te voeren verandering te verminderen.
- XVIII het is goed te beseffen met welke persoonlijke eigenschappen men te maken heeft (van de mensen die betrokken zijn in de verandering (dogmatisme, rigiditeit, risico tolerantie etc.).

Men vraagt zich af, na het lezen van bovenstaande vuistregels, of verandering überhaupt mogelijk is, omdat juist in een veranderingsproces veel van bovengenoemde verschijnselen zullen optreden! Men bedenke dan dat weerstand gemakkelijk door eigen optreden, percepties kan worden versterkt, maar dat cruciaal is of men er alert op is en hoe men met bestaande of gewekte weerstanden omgaat. Tenslotte zal de betreffende

persoon of organisatie uiteindelijk zelf een keuze maken en is er doorgaans geen enkele sprake van dwang.

Staw beschrijft nog weer 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 intensier wordt dóór de negatieve gevolgen die te verwachten zijn. Een klein voorbeeldje: 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 (Dostojewski). Er is inderdaad nog een kans, maar de kosten (investeringen) zijn al te hoog geworden om er mee te stoppen. Op analoge wijze zien we dat soms ook in organisaties (vgl. RSV-affaire!).

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

Staw beschrijft hoe op allerlei manieren mensen overmatig betrokken of gebonden raken in escalatiesituaties.

Dit is het escalatie-effect.

Zoals we in deel I bij besluitvormingsprocessen al hebben gezien, verlopen dit soort processen uiterst irrationeel.

Commitment of gebondenheid aan gedragspatronen is een belangrijke determinant voor het ontstaan van escalatiesituaties.

Uit onderzoek bleek bv. 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 (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 m.b.t. veranderingen.

- a. het volgen van de observaties en adviezen van buitenstaanders, die een besluitingssituatie 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. veranderen van de perceptie van verantwoordelijkheid: besluitvorming is niet alleen product van individu, maar van de gehele organisatie;
- d. zowel niet concentreren op individuele, als op collectieve verantwoordelijkheid, door bv. een sterk verloop of doorstroming te stimuleren.

15. Omgaan met weerstanden: leidinggeven aan veranderingen

Ezerman (1983) beschrijft in een artikel een zevental strategieën om leiding te geven aan veranderingen. Hij baseert zich hierbij op enkele theorieën over veranderingsstrategieën. De keus van de twee modellen is ingegeven door het feit dat genoemde modellen rekening houden met de mogelijkheid dat er verandering dient te worden afgedwongen omdat er bv. geen tijd voor is bv. 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 geïndiceerd of onmogelijk is.

In de eerste plaats de drie strategieën van Chin en Benne (1970).

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 kan worden en als kan worden gedemonstreerd dat men uit de verandering munt kan slaan.
('Als mensen horen hoe schadelijk het roken is, zullen ze er in hun eigen belang wel mee stoppen!').
2. de normatief-reëducatieve strategie; hier een duidelijk contrast met de veronderstellingen van de empir.-rat. 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 soc.-cult. niveau: vernaderingen in rollen en relaties, en in de oriëntaties die mensen hebben.

Lewin baseerde hierop zijn idee dat mensen moeten participeren in hun veranderingen, bv. door daar in groepsdismissies 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 bv. hiërarchische, legitieme of politieke macht, als ondersteuning van de beoogde verandering. Kern is het beschikken over sancties in de vorm van beloningen of straffen (roken in bepaalde ruimten verbieden', 'sterke accijnsverhoging op tabak' etc.); immers ook in de eerste twee strategieën spelen machtsaspecten een rol bv. op basis van kennis en deskundigheid: de bronnen zijn slechts verschillend (zie ook hfdst. 16!).

In de tweede plaats 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, bv. financiële of fysieke faciliteiten.

Ezerman voegt hier nòg 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 probleemgerichte opstelling van de leidinggevende, die weerstanden tracht bespreekbaar te maken.

Hier ontstaat enige verwarring rond de terminologie.

Zaltman en Duncan zelf bouwen, niet expliciet voort op de strategie van Chin en Benne: een re-educatieve strategie noemen zij 'one whereby the relatively unbiased presentation of fact is intended to provide a rational justification for action. It assumes that humans are rational beings capable of discerning fact and adjusting their behavior accordingly when facts are presented to them' (o.c., p. 111).

Dit is nu juist wat Chin en Benne een empirisch-rationele strategie noemen. Die verwarring treedt ook op bij Ezerman, evenals bij het begrip normatieve strategie, dat niet volledig samenvalt met Chin en Benne's normatief-reëducatieve strategie, maar veeleer gekenmerkt wordt door 'overreding': '..which attempt to bring about change partly through bias in the manner in which a message is structured and presented. Persuasive strategies can be based in rational appeal and can reflect facts accurately or be totally false (o.c., p. 134).

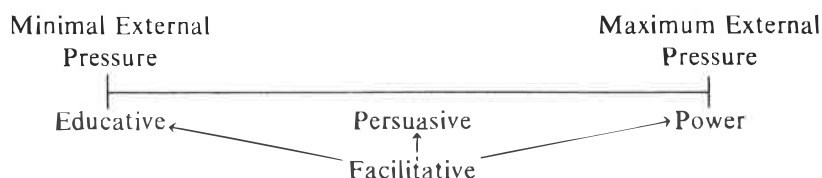
Bovendien ziet Ezerman juist 'ondersteuning' dicht in de buurt komen van de genoemde normatief-reëducatieve strategie.

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.

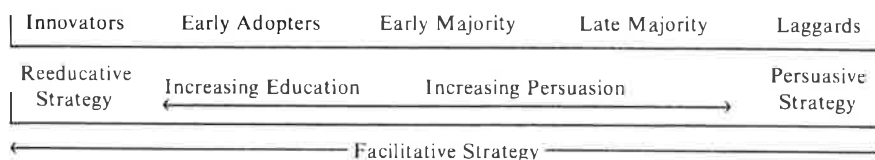
Overigens stellen ook Zaltman en Duncan dat 'It is often very difficult to determine whether a particular strategy is educative of persuasive or power. In fact, there is no definitive method for categorizing strategies; therefore, the labels are somewhat arbitrary, ...'. (o.c., p. 60).

Samenvattend de volgende modellen van Zaltman en Duncan:

Ezerman



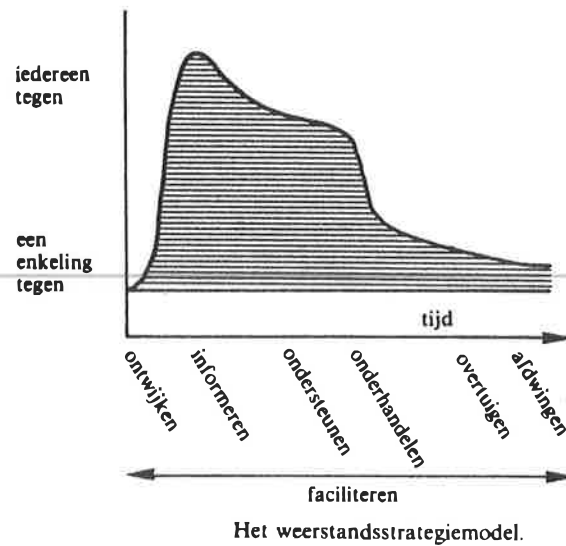
(o.c., p. 60)



Simultaneous and Sequential Use of Different Strategies

(o.c., p. 167)

En van Ezerman:



(o.c., p. 15)

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

Zeven veranderingsstrategieën

ONTWIKKEN	FACILITEREN	INFORMEREN	ONDERSTEUNEN	ONDERHANDELEN	OVERTUIGEN	AFDWINGEN
<ul style="list-style-type: none"> • observeren met distantie • de tijd in het voordeel laten werken • de zaak bewust in het honderd laten lopen • hopen op externe factoren als vervroegde uittrekking, ontslag 	<ul style="list-style-type: none"> • financiële, ruimtelijke condities scheppen • je opstellen als enkel gespreksleider om „te horen wat er leeft” • observeren met belangstelling • vragen stellen 	<ul style="list-style-type: none"> • gegevens verzamelen en mededelen in de vergaderingen • alternatieven bedenken en bij de tegenpartij neerleggen • andere informatiebronnen aangeven, of uitnodigen bijv. • analyseren, definiëren, verhelderen 	<ul style="list-style-type: none"> • achtergronden van weerstand bespreken • begrip tonen, vriendelijkheid en vriendschappelijkheid opbrengen • vertrouwelijkheid creëren • voorzichtig informeren naar de eigenlijke redenen van tegenwerpingen 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 aandraagen, die het eigen standpunt ondersteunt 	<ul style="list-style-type: none"> • duidelijke consequenties bij niet-acceptatie aangeven • controle-elementen inbouwen en afspraken • intimideren, eisen, domineren • zeer sterk met tijdsdruk werken

(o.c., p. 8).

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 niët-doorvoeren van veranderingen. Hiervoor leze men de oorspronkelijke bron.

16. Macht, invloed en functioneren in organisaties

In het hierbovengeschetste verhaal over veranderingsstrategieën, was één variant de machts-dwangstrategie, waarbij een beoogde verandering wordt bewerkstelligd, mede met gebruikmaking van sancties in de vorm van straffen of beloningen.

Dit is echter slechts een bepaalde bron van macht: het kunnen gebruik maken van dwang c.q. sancties.

Ook in andere strategieën gebruikt men machtsbronnen.

Bij het op gang brengen en onderhouden van veranderingsprocessen is het ontwikkelen van de eigen machtsbasis van eminent belang; dat geldt voor een externe organisatie-adviseur, en zeker voor een interne adviseur; voor een manager ligt het weer anders, maar voor een gewoon lid van een organisatie is het absolute noodzaak.

Het fraaiste is natuurlijk als een organisatie zelf problemen onderkent en daarbij hulp zoekt van een adviesteam.

Velen verkeren echter in de situatie dat men veranderingen wenselijk, zelfs wezenlijk acht, maar dat er niet om gevraagd wordt.

Dan zal men op een uiterst omzichtige gefaseerde wijze te werk moeten gaan, en o.a. de eigen machtsbasis moeten ontwikkelen. In het hiernavolgende iets over de aard van macht; de bronnen en vormen van macht; hoe men macht kan verkrijgen en hoe en er gebruik van maakt.

16.1. Wat is macht?

Veen (1982) definieert de macht van O over P als:

"de kracht, waarmee O de opvattingen/gevoelens en/of het gedrag van P kan beïnvloeden".

de 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 m.a.w. de realisering van macht te zijn, die bv. latent aanwezig was.

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

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

Macht is niet een eigenschap van een persoon maar wordt actueel in relaties tot anderen, en is daarmee een relatiekenmerk.

De determinanten van macht vormen óók de determinanten van onmacht.

D.w.z. de macht van O en de afhankelijkheid van P zijn groter

- naarmate P meer waarde hecht aan de uitkomsten waarover O, P kan doen beschikken;
- naarmate P minder alternatieven heeft voor vergelijkbare uitkomsten;
- naarmate P ook voor andere uitkomsten van O afhangt. (Veen 1982, p. 129-131).

16.2. Vormen van macht

- a. positiemacht: op basis van positie in de organisatiestructuur en de eraan beschikbare hoeveelheid informatie, en het aantal bevoegdheden en de vrijheid van handelen en nemen van initiatieven;
- b. legitieme macht: mate waarin positiemacht door leden van de organisatie als gerechtvaardigd wordt beschouwd. (Veen, o.c., p. 138-143).

16.3. Bronnen van macht

Veen noemt de door French en Raven (1968) onderscheiden 5 bases van macht:

- a. beloningsmacht, gebaseerd op P's perceptie (subj. waarneming), dat O hem kan belonen;
- b. bestraffingsmacht, gebaseerd op P's perceptie dat O hem kan straffen;
- c. legitieme macht, gebaseerd op P's perceptie, dat O het recht heeft om hem bepaald gedrag voor te schrijven;
- d. referentiemacht, gebaseerd op P's identificatie met O als persoon;
- e. deskundigheidsmacht, gebaseerd op P's perceptie, dat O speciale kennis en kunde heeft.

Veen stelt echter dat in deze indeling twee dingen door elkaar heen lopen, nl. middelen (d en e) en de wijze waarop deze gebruikt worden (a, b

en c). O.a. op grond hiervan geeft hij een indeling die zo zuiver mogelijk de middelen onderscheidt:

- a. fysieke middelen: mogelijkheid om te helpen c.q. te straffen bv. door persoonlijke lichaamskracht, maar ook bv. een bewakingsdienst die toegang kan weigeren;
- b. economische middelen: het kunnen leveren van geld, goederen en diensten die voor anderen waarde hebben; bv. het bedrijf levert beloning, ~~een werknemer levert arbeidskracht;~~
- c. informationele middelen: het beschikken over informatie die anderen niet hebben, bv. op grond van het feit dat men een bep. centrale of tussenpositie bekleedt bv. een OR-lid, of OR-secretaris, een chef;
- d. deskundigheidsmiddelen: beschikken over spec. kennis of kundigheid om voor anderen problemen te kunnen oplossen;
- e. psychologische middelen: twee soorten
 - referentiemacht die bestaat op grond van navolgenswaard geachte kenmerken van persoon of groep (bv. charismatische autoriteit);
 - relationele middelen, op basis van het tot stand brengen en onderhouden van relaties, op grond van zowel acceptatie als vriendschap, als van respect, status en erkenning.

16.4. Verkrijgen van macht

Twee manieren:

- a. het in bezit krijgen van middelen die waardevolle uitkomsten kunnen verschaffen aan organisatieleden. Een belangrijke manier is het kunnen oplossen van onzekerheden: hoe meer men in staat is onzekerheden te reduceren (bv. bij onkunde: computertechnici die veel macht bezitten);
- b. het vormen van coalities om interne en externe alternatieve mogelijkheden voor het verkrijgen van gewenste uitkomsten voor anderen te verkleinen, òf eigen gewenste uitkomsten te vergroten.
Hierbij kan men twee kanten uit: men sluit een coalitie met een machtiger partij, of men sluit een coalitie met minder machtigen tegenover een machtiger partij (zgn. 'conservatieve' resp. 'revolutionaire' coalities).

In het kader van beoogde veranderingen of oplossingen kan men n.a.v. a. en b. denken aan het ontwikkelen van kennis en mogelijke oplossingen, en ook aan het vormen van een zo breed mogelijk draagvlak voor gewenste veranderingen (Veen, o.c., p. 132-138)

16.5. Gebruik van macht en invloed

Baron (1983) geeft enkele manieren weer voor hoe men invloed kan hebben, en hoe men gedrag van anderen kan veranderen, zoals:

- "anderen-voor-zich-innemen", dit is een poging tot invloedsvergroting door eerst waardering te kweken, om daarna (verschillende) verzoeken te doen, waarna het voor de ander moeilijker (maar niet onmogelijk!) wordt om niet aan die verzoeken te voldoen.
- "voet-tussen-de-deur", eerst een klein verzoek doen (dat gemakkelijk in te willigen is), om vervolgens het (eigenlijke) grote verzoek te doen;
- "deur-vóór-de-neus-dichtgooien", eerst een groot (onmogelijk) verzoek doen, dat niet ingewilligd wordt, daarna het kleinere, eigenlijke verzoek, waarop de ander toch wat wil doen, de rotste niet wil wezen.

Veen citeert het onderzoek van Kipnis e.a. (1980) die op basis van incidenten zo'n 370 invloedstactieken inventariseerde. Deze werden gecategoriseerd tot vragenlijst, waarin de volgende 8 factoren werden gevonden:

- a. assentiviteit $\begin{cases} \text{eisen stellen} \\ \text{uitfoeteren} \end{cases}$
- b. in de gunst komen (inlikken) $\begin{cases} \text{"alleen jij kan dit"} \\ \text{onderdanigheid} \end{cases}$
- c. rationele middelen $\begin{cases} \text{arg. geven voor eigen positie} \\ \text{redenen voor verzoek uitleggen} \end{cases}$
- d. sancties $\begin{cases} \text{geen salarisverhoging} \\ \text{dreigen met ontslag} \end{cases}$
- e. ruilen $\begin{cases} \text{ruilvoorstel} \\ \text{herinneren aan diensten uit verleden} \end{cases}$
- f. formeel beroep $\begin{cases} \text{op hoger geplaatsten} \\ \text{rapport opstellen} \end{cases}$
- g. blokkeren (t.o.v. bovengeschieden) $\begin{cases} \text{dreigen externe hulp} \\ \text{langzaamaan} \end{cases}$
- h. coalities (t.o.v. ondergeschikten) $\begin{cases} \text{steun van collega's} \\ \text{steun van ondergeschikten} \end{cases}$

Op basis van door Falbo (1977) gevonden dimensies:

rationeel ————— irrationeel
expliciet ————— impliciet

komt Veen tot de volgende classificatie van 4 beïnvloedingsstrategieën:

	<i>Expliciet/direct</i>	<i>Impliciet/indirect</i>
Rationeel/ coöperatief	<ul style="list-style-type: none"> - openlijk overreden/overtuigen - gebruik van deskundigheid - rationeel gebruik van informatie - informatie verzamelen - zoeken naar compromis - bieden van ruilmogelijkheden - expliciet beroep op regels 	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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

(bron: Veen, o.c., p. 154)

- probleemoplossend: openlijk en rationeel gebruik van machtsmiddelen; men is gericht op een voor elk van de partijen zo bevredigend mogelijke oplossing
- confronterend: openlijk gebruik van machtsmiddelen in een competitieve sfeer, waarin de beïnvloedende partij er duidelijk op gericht is de andere partij tot een bepaald gedrag te dwingen en/of voor zichzelf zo gunstig mogelijke uitkomsten te verkrijgen;
- situationele manip.: impliciet machtsgebruik; op geruisloze wijze er langs rationele weg voor ieder aanvaardbare uitkomsten verkrijgen door op fysieke en psychologische wijze vorm te geven aan de situatie;
- psychologische manip.: spelen op emoties van anderen, ongemerkt persoonlijk voordeel halen, vaak ten koste van de ander. (Veen, o.c., p. 150-153)

Psychologische manipulatie levert waarschijnlijk het meeste risico op. Confrontatie levert ook risico's omdat het een erop- of eronderstrategie is, die meeste kans op succes oplevert indien men dat wāarmaakt bv. op grond van positie.

Situationele manipulatie is een elegante manier, om op integere, maar impliciete wijze veranderingen erdoor te krijgen. Probleemoplossen is

een 'open kaart' benadering die waarschijnlijk de meeste 'commitment' oplevert. Tenslotte enkele algemene praktische richtlijnen voor het bevorderen en onderhouden van een machtsbasis, ontleend aan een Management Development Course (Program in supervision, Public Administration in New York State, 1984):

- 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 een paar risico'tjes;
- C. ontwikkel relevante externe contacten;
- D. gebruik je analytische vaardigheid in het analyseren van situaties en problemen;
- E. probeer dichter bij het begin van besluiten al je bijdrage te leveren;
- F. zorg voor zoveel mogelijk relevante 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 stafveranderingen, veranderingen in 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 discussieer ideeën van anderen.

Literatuur

- Baron, R.A., Behavior in organizations, understanding and managing the human side of work. Massachusetts: Allyn & Bacon Inc., 1983
- Benne, K.D. & M. Birnbaum, Principles of changing, in: W.G. Bennis, K.D. Benne & R. Chin: The planning of change, London, Holt, Rinehart & Winston (1970)
- Botter, H.A., Industrie en organisatie, Kluwer/NIVE, 1981
- Bruining, G.R.P. & J.T. Allegro, Organisatie-ontwikkeling in: Handboek Arbeids- en Organisationspsychologie, Afl. 4 (april 1981), Van Loghum Slaterus
- Bunt, P.A.E. van de, De Organisatie-adviseur: Begeleider of expert? (diss.), Alphen a/d Rijn, Samson (1978)
- Burns, T. & G.M. Stalker, The management of innovation, London, Tavistock, 1961
- Cohen, M.D., J.G. March & J.P. Olsen, A garbage can model of organizational choice. In: Adm. Sc. Quarterly 17, 1-25
- Cyert, R.M., W.R. Dill & J.G. March, The role of expectations in business decisionmaking
- * Drenth e.a. (red.), Handboek Arbeids- en organisationspsychologie. deventer; Van Loghum Slaterus, 1980
- Dijkhuizen, N. van & J.A.M. Winnubst, Rolspanningen: een beknopt overzicht, in: Van de Vliert, E., e.a. (red.) Rolspanningen, Meppel: Boom, 1983
- * Ezerman, G.R., Zeven strategieën om leiding te geven aan veranderingen in: Leren en leven met groepen, Alphen a/d Rijn, Samson, 1983
- Falbo, T., The multi-dimensional scaling of power strategies, Journal of Pers. and Soc. Psych., 1977, 35, 537-547
- Goodman, P.S. et al, Change in organisations, new perspectives on theory, research and practice, London: Jossey Bass, 1982
- Gordon, J.R., A diagnostic approach to organizational behavior, Massachusetts, Allyn & Bacon Inc. (1983)
- Greve, W.B. de e.a., Strategie van Samenwerking tussen organisaties in welzijns- en gezondheidswerk. Lochem: De Tijdstroom, 1980
- * Harten, F. van, Organiseren en leidinggeven in de maatschappelijke Dienstverlening. Alphen a/d Rijn: Samson, 1976
- * Havelock, R.G., Gids voor procesbegeleiding, 1973 (bew. + vert. E.J. Ritsema van Eck), Afdeling Onderwijs NIPG/TNO

- Kipnis, D., W.P. Lane & I. Wilkinson, Intra-organizational influence tactics: explorations in getting one's way, *Journal of Appl. Psych.*, 1980, 65, 440-452
- Kolb, D.A. & A.L. Frohman, An organisation development approach to consulting, *Sloan Man. Rev.* (1970) 51-65
- Kolb, D.A. e.a., *Organisational psychology, an experiential approach*, New Jersey: Prentice Hall, 1979
- Koopman, P.L., J.W. Broekhuysen & O. Meijn, Complexe besluitvorming op het niveau van de organisatie. In: P.J.D. Drenth e.a. (red.). *Handboek Arbeids- en Organisationspsychologie*, afdl. 1 (febru. 1980)
- * Lammers, C.J., *Organisaties vergelijkenderwijs*. Antwerpen: Het Spectrum, 1983
- Lewin, K., *Frontiers in group dynamics*, *Human Relations* 1 (1947) 5-41
- Lewin, K., Groupdecision and social change. in: Maccoby, E.E., T.M. Newcomb en E.L. Hartley, *Readings in social psychology*, London: Methuen & Colt d., 3rd ed., 1958
- Leyssen, H.L., *Het bedrijfsgeneeskundig spreekuur* (diss.), Haarlem, Bohn (1972)
- Lippitt, R., J. Watson & B. Westley: *The dynamics of planned change*, New York, Harcourt, Brace & Cy. (1958)
- Maier, N.R.F., *Problemsolving discussions and conferences. Leadershipmethods and skills*, New York, 1963
- * Mastenbroek, W.F.G., *Conflicthantering en organisatie-ontwikkeling*, Alphen a/d Rijn: Samson, 1983
- Masuch, M., *Rationaliteit en irrationaliteit in organisaties: vicieuze cirkels als probleem*, *Sociologische Gids* 1984, nr. 5
- McGregor, D., *De menselijke kant van het ondernemen*. Samson, 1972
- * Mintzberg, H., *The structuring of organizations*, N.J. Prentice Hall 1978
- * Mulder, M., *Omgaan met macht*, Elsevier (1980)
- N.I.P.G./TNO, *Afdeling Onderwijs, Syllabus Sociale Psychologie*, z.j.
- Noordman, L.G.M. & W. Vonk, *Probleemoplossen: een verrijkend onderwerp. Aspecten van het werk van H.A. Simon*. *De Psycholoog*. 1981, p. 75-85
- Program in supervision, Public Administration in New York State*, 1984
- * Rothman, J., *Planning and organizing for social change: action principles from social science research*. Columbia Univ. Press, 1974
- Schein, E.H., *The mechanisms of change*, in: Bennis, Benne & Chin: *The planning of change*, London, Holt, Rinehart & Winston (1970)

Simon, H.A., Administrative Behavior. New York, Free Press, 1957

Snellen, I.Th.M., Gezondheidszorg en management, beleidsvragen in de gezondheidszorg, Alphen a/d Rijn, Samson, 1981

Staw, B., Counterforces to change, in: Goodman et al.

Veen, P., Kenmerken van organisaties, 1980, in: Drenth et al: Handboek Arbeids- en Organisatiepsychologie. Deventer: Van Loghum Slaterus

* Veen, P., Mensen in organisaties. Een inleiding in de organisatiepsychologie, Van Loghum Slaterus (1982)

Vrolijk, A., Gespreksmodellen. Alphen a/d Rijn, Samson, 1982

Weick, K.E., The social psychology of organizing (2nd. ed.) Addison-Wesley Publ. Cy., 1979

Wrightsman, L.S., Social psychology in the seventies, California: Wadsworth Publ. Cies, 1972

* Zaltman, G. & R. Duncan, Strategies for planned change, New York, Wiley

(1977).

