

## Organisatieontwikkeling : methoden en technieken

**Citation for published version (APA):**

Houben, G. J. P. M. (1970). *Organisatieontwikkeling : methoden en technieken*. (TH Eindhoven. Vakgr. organisatiekunde : rapport; Vol. 21). Technische Hogeschool Eindhoven.

**Document status and date:**

Gepubliceerd: 01/01/1970

**Document Version:**

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

**Please check the document version of this publication:**

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

**General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.tue.nl/taverne](http://www.tue.nl/taverne)

**Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[openaccess@tue.nl](mailto:openaccess@tue.nl)

providing details and we will investigate your claim.

ARW  
04  
THE

21.

november 1970

th

University of Technology Eindhoven  
Netherlands

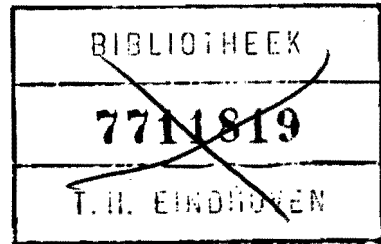
Department of Industrial Engineering

e

ORGANISATIEONTWIKKELING  
methoden en technieken

G. Houben

groep organisatieleer



ORGANISATIEONTWIKKELING

methoden en technieken

G. Houben

rapport no. 21

november 1970

GH/MvG

<u>INHOUD</u>	pag.
I. <u>INLEIDING</u>	4
II. <u>FUNDAMENTELE KANTTEKENINGEN</u>	5
II-1. WAAROM ORGANISATIEONTWIKKELING	6
II-2. INLEIDING TOT DE THEORIE	7
II-2.a. gedragsbeïnvloeding en weerstand	8
II-2.b. centraal staan groepsprocessen	11
III. <u>DE TRADITIONELE AANPAK</u>	15
IV. <u>DE MODERNE AANPAK</u>	16
IV-1. NAAR EEN WETENSCHAPPELIJKE BENADERING	16
IV-1.a. onderzoeken - ontwerpen - invoeren	17
IV-1.a.' het diagnostisch onderzoek	18
IV-1.a.'' het evaluatie onderzoek	22
IV-1.b. het gebruik van de wetenschappelijke theorie	24
IV-1.c. stadia van het veranderingsproces	25
IV-2. TYPOLOGIE VAN BENADERINGEN	30
V. <u>VERANDERINGSTECHNIKEN</u>	32
V-1. VERVANGEN (INVOEREN, AFVOEREN) VAN INDIVIDUEN EN SUBSYSTEMEN	33
V-2. VERANDEREN VAN GEDRAG VAN INDIVIDUEN EN SUBSYSTEMEN ↔ VERANDEREN VAN RELATIES TUSSEN INDIVIDUEN	33
V-2.a. algemene technieken	34
V-2.b. toepassing van deze technieken in de praktijk	38
V-3. VERANDEREN VAN RELATIES TUSSEN SOCIALE SYSTEMEN	41

VI.	<u>DE RELATIE MET HET TE VERANDEREN SYSTEEM</u>	45
	VI-1. DE FUNKTIONELE SAMENWERKINGSRELATIE	45
	VI-2. DE PROJEKT ORGANISATIE	50
	VI-3. DE MATRIXORGANISATIE	50
VII.	<u>SLOTBESCHOUWING</u>	52
	NOTEN	53

## I. INLEIDING.

De organisatieontwikkeling wil met behulp van gedragswetenschappelijke theoretische inzichten en methodieken organisatiestructuren veranderen. Onder organisatiestructuren worden verstaan geïstitutionaliseerde (zich herhalende) gedragspatronen.

Binnen het kader van een cyclus van drie rapporten die uiteindelijk ten doel hebben een bijdrage te leveren aan de praxeologische theorie met behulp van de roltheorie werd in het vorige rapport <sup>(1)</sup> enig inzicht gegeven in methodologische, wetenschapssociologische en -psychologische aspecten van de praxeologische theorievorming en toepassing.

Hier werd o.a. in zijn algemeenheid ingegaan op het onderscheid tussen beheers- en ontwikkelingssysteem. Het institutionaliseringsproces van een veranderingssysteem (binnen het ontwikkelingssysteem), dat als doel heeft verandering van de organisatiestructuur, wordt gestuurd met behulp van wetenschappelijke inzichten en technieken. Een aantal van de technieken zullen binnen het kader van dit rapport aan de orde komen.

Omdat de materie bijzonder complex is, nog weinig uitgekristalliseerd is en weinig samenhang vertoont, wordt hier geen "allesomvattend inzicht" nagestreefd.

Alleen binnen de westerse organisatiestructuren gebruikte methodieken zullen aan de orde komen. Technieken zoals: hersenspoeling, propaganda, sabotage, staking, revolutie (bv. bedrijfsbezetting), drop-out, ludieke methoden <sup>(2)</sup>, inkapseling van protestbewegingen <sup>(3)</sup> enz. die wel bijzonder aktueel zijn, doch binnen de huidige specialistenwereld als minder legitiem worden ervaren, zullen (voorlopig) buiten beschouwing worden gelaten.

Voor de opzet van het rapport wordt verder verwezen naar de inhoud. In een volgend rapport wordt gestreefd naar een roltheoretische bijdrage aan de praxeologische theorie.

## II. FUNDAMENTELE KANTTEKENINGEN.

Steeds sterkere beïnvloeding vanuit de omgeving leidt tot een toename kwantitatief en in complexiteit van de problem-solvingprocessen binnen de organisatie. Dit leidt weer tot een steeds meer aantrekken van specialisten. Behalve "control" wordt "innovation" belangrijk.<sup>(1)</sup> Naast het beheerssysteem ontwikkelt zich het zogenaamde vernieuwings- of ontwikkelings-systeem.<sup>(2)</sup> Onder vernieuwingen worden alle veranderingsprocessen bedoeld die de organisatie voor het eerst invoert.<sup>(3)</sup> Die zoek-, leer- en communicatieprocessen die leiden tot vernieuwingen, vallen onder het vernieuwingsgedrag van de organisatie (→ ontwikkelingssysteem)<sup>(4)</sup>. Men kent:

- vernieuwing van produkten of diensten
- vernieuwing in de technische taakprocessen
- structuurvernieuwingen
- personele vernieuwingen (mensen worden vervangen of gedrag van mensen wordt veranderd)<sup>(5)</sup>.

Deze vernieuwingssoorten blijken zeer interdependent te zijn.

Het blijkt dat sterke formalisering (sterke taakafbakening en beheersing van de communicatie) remmend werkt op vernieuwingsprocessen.<sup>(6)</sup> Toch is een hiërarchisch beheerssysteem noodzakelijk. Het accent op de controle zal anders gelegd moeten worden. E. Frese maakt een onderscheid tussen ver-fahrensorientierte en ergebnisorientierte Kontrollen. Terwijl de doelgeoriënteerde controle bij negatieve normafwijkingen meestal tot snelle korrekties aanleiding geeft, leidt de procescontrole tot instandhouding van bestaande processen (ook als de omgeving belangrijk veranderd is)<sup>(7)(8)</sup>.

De steeds sterker wordende invloed van het ontwikkelings-systeem gaf aanleiding tot de zogenaamde lijn-stafproblematiek (zie hoofdstuk V-2)<sup>(9)</sup>.

Organisatieontwikkeling is gericht op vernieuwing van organisatiestructuren. Terwijl de eerste impuls meestal uitgaat van het beheerssysteem probeert de zogenaamde changeagent (organisatieadviseur in brede zin; intern of extern) op basis van zijn theoretisch en methodologisch inzicht enige leiding te geven aan het veranderingsproces.

## II-1. WAAROM ORGANISATIEONTWIKKELING?

In zijn algemeenheid geldt dat het beheerssysteem de hulp van specialisten inroept wanneer bepaalde normen niet gehaald worden en wanneer men door gebrek aan deskundigheid of door andere factoren het probleem zelf niet op kan lossen.

Er blijkt zich een heel skala van situaties voor te doen waarin specialisten te hulp worden geroepen. J. van Dijck noemt als klusters van aanleidingen:

- krisissituaties
- bedreigende onzekere probleemsituaties
- strategisch denken van het management in de organisaties
- machts- en afhankelijkheidsrelaties met omgevingsvelden
- ontwikkelingen in kennis en algemene wetenschappelijke mogelijkheden
- inadekwate programma's in de bestaande organisaties<sup>(10)</sup>.

Verwetenschappelijking van de organisatie betekent een toename van het strategisch denken van het management. "Probleemsituaties" zullen sneller waargenomen worden, specialisten zullen eerder te hulp geroepen worden. Men zoekt naar criteria voor de "gezonde organisatie".

Organisatietheoretici zoeken naar theorieën gericht op "optimalisering van organisatiestructuren" dit wil zeggen op optimale koördinatie van beslissingen en gedrag met betrekking tot bepaalde doeleinden<sup>(11)</sup>. Optimalisering van dynamische organisatiestructuren vraagt een als legitiem erkennen van de doeleinden van het ontwikkelingssysteem. Deze zijn meer gericht op langere termijn; op instandhouding van de organisatie in een turbulente omgeving.<sup>(12)</sup> W. Bennis gebruikt in verband hiermee de term "revitalization"<sup>(13)</sup>. Revitalization vraagt gebruikmaking van sociale mechanismen die regenereren en stagneren. Individuen die samen de organisatie uitmaken moeten:

- leren en kennis opslaan
- leren hoe te leren; de methodologie ter verbetering van het leerproces beheersen
- feedback gebruiken voor verbetering van hun eigen prestaties (zelf analytisch zijn)
- hun eigen lot bepalen<sup>(14)</sup>.



Nauw in verband met deze ideeën staan de inzichten van de kritische sociologen die de klemtoon leggen op de emancipatie van de mens binnen organisatiestructuren.<sup>(15)</sup>

Terwijl het beheerssysteem de tendentie vertoont terwille van de meer routinematige processen gericht op de directe produktiviteit gedrag te controleren, probeert het ontwikkelingssysteem juist op te wekken tot het uitleven van creatieve impulsen. Uiteraard is de "situatie" bepalend voor de invloed van beide systemen. Het ontwikkelingssysteem staat echter fundamenteel kritisch ten aanzien van de situatie voor zover deze een "veranderbare" status-quo inhoudt.

Over het algemeen ontstaat er tussen een subsysteem van het te veranderen systeem en de specialist of het team van specialisten (changeagent) een samenwerkingsrelatie (zie hoofdstuk V); dit noemt men het veranderingssysteem. Tijdens het veranderingsproces worden steeds meer mensen uit het te veranderen systeem opgenomen in het veranderingssysteem.<sup>(15)</sup>

Dit kernproces dat zich bij organisatieontwikkeling openbaart, speelt zich af in een dynamisch krachtenveld van veranderings- en weerstandskrachten. Met behulp van theoretisch inzicht probeert het veranderingssysteem de loop van het proces zo veel mogelijk te beheersen. In de navolgende paragraaf zal even op de theorie ingegaan worden.

## II-2. INLEIDING TOT DE THEORIE.

De theorie omvat terminologische, deskriptieve, empirisch-kognitieve en praxeologische uitspraken<sup>(16)</sup>. Dit zijn achtereenvolgens: definities, beschrijvingen van objecten, hypothesen over wetmatigheden en uitspraken waarin handelingsmogelijkheden expliciet gemaakt worden.<sup>(17)(18)</sup>

Met behulp van de theorie is een diagnose van de uitgangssituatie mogelijk (Ist-Aufname<sup>(19)</sup>) en een ontwerp van het na te streven doel(einden) (modelbouw). De praxeologische uitspraken, die gericht zijn op het aanbrenge van veranderingen in de uitgangssituatie<sup>(20)</sup> bevatten manipuleerbare variabelen<sup>(21)</sup>. Ze geven alternatieven aan, waaruit men op basis van bepaalde

kriteria kan kiezen. Al naar gelang de evaluatie op een bepaald moment van de voortgang van het veranderingsproces uitvalt, beslist men steeds weer tot bijsturen met behulp van strategieën, methoden en technieken, aangereikt door de praxeologische theorie.

Het is bekend dat de theorie zich nog in een beginstadium van ontwikkeling bevindt. Voor informatie met betrekking tot de stand van de organisatietheorie in zijn algemeenheid wordt hier verwezen naar de publikaties van H. Kreikebaum, J. Wild, E. Grochla, E. Heinen, W. Mag en G. Reber.<sup>(22)</sup> Voor de praxeologische theorie wordt verwezen naar R. Lippit, J. Watson en B. Westley; M. van Beugen; W. Bennis, K. Benne en R. Chin; E. Schein; R. Beckhard; P. Lawrence en J. Lorsch; R. Walton; en J. Thompson<sup>(23)</sup>.

In de theorie wordt steeds meer systematische aandacht besteed aan de interne differentiatie (+ arbeidsverdeling) binnen de organisatie (hieronder valt ook het onderscheid beheersontwikkelingssysteem)<sup>(24)</sup>. Noodzakelijk is de integratie van de zogenaamde "workflow"- en "political models" (zie: Aufbau und Ablauf organisation)<sup>(25)</sup>.

In verband hiermee <sup>is</sup> de systeemtheorie zeer van belang<sup>(26)</sup>.

## II-2a. Gedragsbeïnvloeding en weerstand.

Voor alle vormen van gedragsbeïnvloeding geldt dat het uiteindelijk gedrag nooit volledig conform de verwachtingen is. Het te beïnvloeden individu of groep reageert op basis van zijn eigen uniek verleden en op basis van andere beïnvloedende factoren in zijn situatie (op basis van relaties met referentiegroep en machine enz.).

Technokratische beïnvloeding is alleen mogelijk bij de gratie van verdringing of van andere verdedigingsmechanismen. Weerstand tegen beïnvloeding of verandering is dan ook een "normale" psychische en sociale reactie (in de recente literatuur spreekt men van rolgedrag)<sup>(27)</sup>.

Diepgaande beïnvloeding is alleen mogelijk als men rekening houdt met de behoeften en de speciale situatie waarin de ander verkeert.

Als een specialist (of een team) samen met leden van een machtsgroep (bijvoorbeeld het management) veranderingen aan wil brengen in de levensfeer en in het gedrag van mensen dan mag men de volgende vormen van weerstand bij het te veranderen systeem verwachten:

- weerstanden ontstaan uit het feit dat de betrokkenen de situatie in zijn complexiteit beter kennen en de gevolgen van de ingreep beter kunnen overzien
- weerstand voortkomend uit het gevoel dat door de beïnvloeding zelfvertrouwen, competentie en autonomie aangetast worden
- weerstand omdat men vindt dat de anderen de kernwaarden van het systeem onvoldoende begrijpen. <sup>(28)</sup>

Deze vormen van weerstand die volgens D. Klein de kerngedragingen vormen in de rol van de verdediger (Defender), wijzen op de "reële" inhoud van de weerstand. Dikwijls werd over de weerstand alleen moraliserend gedacht (men dacht alleen aan handhaven van belangen, gebrek aan hart voor de zaak, luiheid etc.)

Algemeen geldt volgens G. Watson <sup>(29)</sup>: weerstand binnen sociale systemen ontstaat bij beïnvloeding door:

- het zich conformeren aan normen. "Leden" van sociale systemen verwachten loyaliteit ten aanzien van voorgeschreven gedragspatronen
- systeem samenhang. Veranderingen in bepaald subsysteem kunnen destructieve gevolgen hebben voor andere subsystemen
- gevestigde belangen. Speciaal wordt hier gedacht aan economische en machtsbelangen van individuen en subsystemen
- aantasting van het heilige (the sacro sant).

Bepaalde normen zijn met zware taboes omgeven. Bovenvermelde vier punten hangen zeer nauw met elkaar samen.

R. Lippitt, J. Watson en B. Westley maken onderscheid tussen:

- een algemene verzetshouding tegen elk soort van verandering (zie: de traditionele mentaliteit: uit angst en onwetendheid<sup>(30)</sup>. Ook kan men bang zijn dat men de verandering niet aankan.)
- verzet tegen een bepaald doel dat met de verandering nagestreefd wordt (dit doel kan men ervaren als ongewenst; als irrelevant of als onmogelijk)
- weerstand ontstaan in de relatie tussen de specialisten en het te veranderen systeem (wantrouwen, twijfel aan het vakmanschap, teleurstelling over de prestaties, kosten van het projekt etc.).

Ook kan er interference plaatsvinden; doordat andere activiteiten voorgaan (men heeft te weinig tijd, geld of energie op dat moment)<sup>(31)(32)</sup>.

Verandering betekent de overgang van het ene "gevestigde" stabiele gedragspatroon naar het andere. De kracht(en) die men nodig heeft om tot verandering te komen moet(en) groter zijn dan de weerstandskrachten<sup>(33)</sup>. Het blijkt dat men in verband hiermee:

- de steun van machtige groepen nodig heeft
- de oude orde niet omver moet werpen, zonder dat men een duidelijk alternatief heeft (dit moet voldoende bekend zijn in verband met de psychische en sociale behoeften van de betrokkenen)
- de organisatie technieken moet leveren, waarmee men zoveel mogelijk de werkactiviteiten kan beheersen
- zoveel mogelijk de betrokkenen moet laten participeren in de beslissingen<sup>(34)</sup>.

"Opheffen" van weerstanden betekent dus steeds het sluiten van compromissen.

G. Watson geeft een reeks aanbevelingen voor het verminderen van weerstanden. Beknopt weergegeven: de weerstand zal kleiner zijn, naarmate:

- men meer het gevoel heeft dat het projekt iets van henzelf is
- meer steun komt van machtige groepen
- men vindt dat het projekt lasten verminderend zal werken
- men vindt dat het projekt beter bij de waarden en idealen van de betrokkenen past

- de activiteiten die het projekt vraagt meer als "boeiend" ervaren worden
- men zich minder in zijn autonomie en veiligheid bedreigd voelt
- men meer bij het diagnostisch proces betrokken wordt
- het projekt meer unaniem per groepsbeslissing geaccepteerd wordt
- men meer begrip heeft voor diegenen die er anders over denken
- er meer feedback van informatie wordt gegeven
- men meer vertrouwen in en steun aan elkaar heeft
- het projekt meer open wordt gehouden voor veranderingen in de doelstellingen. (35)

Bovenvermelde veranderings- en weerstandsprocessen zijn primair groepsdynamisch van aard.

#### II-2b. Centraal staan groepsprocessen.

Men kan de organisatie zien als een complex systeem van rolrelaties (36). Afhankelijk van de situatie ziet men dynamische min of meer wisselende subsystemen, waarbinnen rol-dragers in beïnvloedingsrelaties staan met elkaar, met groepen, machines e.a. omgevingsfactoren. Als beïnvloedende groepen gelden o.a. werkgroepen, vriendschapsrelaties, afdelingen, professionele groepen, sociaal-ekonomische belangengroepen, kulturele groepen (vb.: gastarbeiders, leeftijdsgroepen), klassen en andere ideologische groepen (vb. religieuze groepen), het gezin etc.

Uit deze beïnvloedingsrelaties ontstaat een pluriformiteit van rollen.

Het gedrag van het individu wordt ook bepaald vanuit zijn verleden (→ persoonlijkheid), dat wil zeggen, door min of meer verdrongen, in "het geheugen opgeborgen" rollen, die ontstaan zijn in relaties met individuen, groepen en omgevingsfactoren in het verleden. (Het individu kan bijvoorbeeld op kinderlijke vormen van gedrag terugvallen in krisissituaties.)

Sociale systemen (subsystemen/groepen) ontstaan doordat individuen bepaalde doeleinden gaan nastreven. Er openbaart zich dan een "problemsolvingsproces" waarin men een "voldoening" gevend doel gaat nastreven. Binnen dit proces streeft men naar handhaving en versterking van het self.<sup>(37)</sup> Dit gebeurt doordat men een optimaal voldoeninggevend aandeel nastreeft in de gespeelde rollen (taken verschillen sterk wat betreft status)<sup>(38)</sup>, en in het uiteindelijk doel. Ervaart men de samenwerking (problemsolvingssituatie) als onvoldoende voldoeningwekkend of als niet meer relevant, dan verbreekt men de relatie(s).

Binnen de sociale systemen openbaart zich een elkaar zodanig beïnvloeden (cuemanagement<sup>(39)</sup>):

- dat men een voldoeninggevend (kompromis) doel bereikt
- dat elk een voor hem voldoeninggevend aandeel krijgt in het problemsolvingsproces zelf en in het uiteindelijk bereikte doel.

Verschillen in nagestreefde doeleinden leiden tot conflicten binnen het individu (rolconflicten) of tussen individuen en sociale systemen onderling.

Organisatieontwikkeling in zijn historische verschijningsvorm betekent: een zodanig beïnvloeden van het gedrag van individuen, subsystemen en de organisatie, dat hiermee aan bepaalde basisdoeleinden die het veranderingssysteem (meestal management en specialist(en)) zich stelt, wordt voldaan op basis van efficiënte wetenschappelijke denk- en gedragspatronen (rollen: theorieën en toegepaste methoden en technieken) worden elementen vervangen of veranderd, (individuen/sociale systemen) en relaties tussen verschillende subsystemen in de gewenste richting versterkt of verzwakt, gevormd of opgeschreven.

Meestal streeft men een versterking van die rolrelaties na die de doeleinden van de veranderingsgroep het meest steunen (of een verzwakking van..... het meest afbreuk doen). De doeleinden van het veranderingssysteem zijn het resultaat van een continu onderhandelingsproces tussen leden van het beheerssysteem en de specialisten op basis van een analyse van de situatie (en een evaluatie van het veranderingsproces). In verband hiermee wordt gewezen op het eerder besproken ver-

schil in doeloriëntatie tussen het beheers- en het ontwikkelingssysteem.<sup>(40)</sup>

Binnen elke relatie openbaart zich een voortdurende wisseling van koöperatie en competitie (konflikt) processen. Koöperatie bij het samen nastreven van doeleinden; konflikt in verband met de strijd om het aandeel in het resultaat van het problemsolvingsproces.

Binnen bepaalde relaties tussen subsystemen openbaart zich een geïnstitutionaliseerde konfliktsituatie (vb. het lijnstafkonflikt<sup>(41)</sup> en het konflikt tussen kapitaal en arbeid<sup>(42)</sup>). Deze konflikten zijn sterk verankerd in de structuur van onze maatschappij. De organisatieontwikkeling heeft tot nu toe nog weinig bijgedragen aan een oplossing van deze konflikten.

Theoretisch inzicht in de methoden en technieken die individuen en groepen gebruiken als ze elkaar wederzijds beïnvloeden, leidt tot steeds betere methoden en technieken van organisatieontwikkeling. Een beperkt aantal van deze technieken is slechts bruikbaar; beperkingen worden gesteld door moreel-ethische taboes en normen die gericht zijn op handhaving van de status-quo. Interessant zijn in dit verband: basisprocessen gebruikt bij cuemanagement<sup>(43)</sup> en strategieën gebruikt bij intergroepskonflikt<sup>(44)</sup>. Op het laatste thema wordt even ingegaan op basis van een studie van R. Walton. In zijn artikel: "Two strategies of social change and their dilemmas"<sup>(45)</sup>, stelt hij dat sociale wetenschappers bij intergroepskonflikt (onder zeer speciale door hem omschreven omstandigheden<sup>(46)</sup>) twee wezenlijk verschillende strategieën adviseren. De ene groep bestaande uit speltheoretici, diplomatiestrategen en revolutiekenners kiest voor het ontwikkelen van een machtsbasis en voor strategische manipulatie met macht. De andere groep, waar speciaal sociaal-psychologen onder vallen, leggen de klemtoon op het kweken van een sfeer van vertrouwen en good-will; uiteindelijk gericht op attitude en gedragsverandering.

In het navolgende schema worden de verschillen in gebruikte strategieën tegenover elkaar geplaatst.

machtsstrategie	"attitude change" strategie
overbeklemtoning van na te streven doeleinden	afzwakken van verschillen (klemtoon op punten van overeenkomst)
door agressie op te wekken ten aanzien van de andere groep, cohesie binnen eigen groep te versterken	nastreven de ander zo genuanceerd mogelijk te zien
klemtoon op dwang	klemtoon op vertrouwen
informatie: onbetrouwbaar en dubbelzinnig	informatie gericht op optimale voorspellingskans
sfeer van dreiging opwekken	sfeer van verzoening opwekken
manipuleren van agressiegevoelens zodanig dat invloed op andere groep zo groot mogelijk is	manipuleren van agressiegevoelens zodanig dat bij eigen groep ontspanning (catharsis) en een herevaluatie van eigen gedrag plaatsvindt
coalitievorming tegen de vijandige groep	coalitievorming met de vijandige groep

R. Walton pleit voor een gebruik van beide strategieën, afhankelijk van de situatie<sup>(47)</sup>. In de huidige organisatieontwikkeling ligt de klemtoon sterk op de "attitude change" strategies<sup>(48)</sup>.

Het lag niet in de bedoeling veel aandacht te besteden aan de theorie. Hier zal nog een aparte studie aangewijd worden.

In het navolgende hoofdstuk zal ingegaan worden op de traditionele aanpak binnen de organisatieontwikkeling. Het zal blijken dat deze sterk viel binnen de ideologie van het beheerssysteem: Training vormde hierin het hoofdbestanddeel; oppervlakkige gedragsverandering was hiervan het gevolg.



### III. DE TRADITIONELE AANPAK.

Het is bijzonder moeilijk om de "traditionele" van de "moderne" aanpak af te bakenen. Het heeft ook weinig zin om tot een afbakening te komen. Het verschil is gradueel en heeft te maken met de graad waarop men wetenschappelijk te werk gaat.

W. Bennis noemt als traditionele methoden:

- voorlichting en training (propagation)
- voorlichting van de machtscentra (ideas to elite)
- human relations (training in leidinggeven)
- juiste man op juiste plaats (elitecorps)
- het stafidee (vaste adviseurs voor lijnfunctionarissen)
- wetenschappelijk advies (scholarly consultations)
- ontwikkelingsresearch (probleem georiënteerd onderzoek)
- actionresearch (klemtoon op verwisselbaarheid van rollen)<sup>(1)</sup>.

Er openbaren zich in deze methoden de volgende biases:

- een rationalistische bias: men vergeet de invloed van groepsnormen en machtsgroepen. Men moet het met elkaar eens worden en heeft een veranderingsprogramma nodig. Hiernaast is begeleiding van het veranderingsproces (door een specialist) dikwijls gewenst<sup>(2)</sup>
- een technokratische bias: in plaats van mensen manipuleren is ermee samenwerken effectiever
- een individualistische bias: men kan de mens niet puur als individu benaderen, hij is steeds in een bepaalde sociale rol. Verandering van gedrag van mensen vraagt om verandering van sociale rollen (→ systemsapproach is nodig)<sup>(3)</sup>.

Bij de traditionele aanpak werkt men dikwijls vanuit enge, binnen bepaalde ideologie passende of uit "toevallige" ervaring gegroeide diagnostische oriëntaties<sup>(4)</sup>. Recente ontwikkelingen wijzen op een streven naar meer integrale theorieën en methoden en technieken.

De traditionele oriëntaties en methodieken blijken in de "moderne" benadering grotendeels in een andere vorm of binnen een ander kader weer gebruikt te worden.

#### IV. DE MODERNE AANPAK.

De moderne aanpak wordt "gekenmerkt" door een meer bewust gebruik van wetenschappelijke methoden en inzicht. Hoewel enkele modernen onderzoek van de uitgangssituatie niet nodig vinden, (zij gaan uit van basisinzicht in het functioneren van de bureaucratie - en streven meestal de bureaucratisering na<sup>(1)</sup>) is het "normaal" dat men uitgaat van een diagnostisch onderzoek. Na een ontwerpfase waarin men een model ontwerpt van de gewenste situatie gaat men over tot de invoering.

Het sturen van het invoeringsproces gebeurt op basis van voortdurende evaluatie van de voortgang van het proces.

Organisatorisch betekent het bovenvermelde dikwijls het vormen van een stuur- of projectgroep (het veranderingssysteem). Naarmate deze groep het te veranderen systeem sterker in de diagnosestelling, het ontwerp en de invoering betreft, wordt eerder van actionresearch gesproken.<sup>(2)</sup>

#### IV-1. NAAR EEN WETENSCHAPPELIJKE BENADERING.

H. Hijman onderscheidt drie soorten van research:

- theoretisch of experimenteel onderzoek: dit is gericht op het testen van specifieke hypothesen die relevant worden geacht met betrekking tot een bepaalde theorie
- evaluatieonderzoek: dit is gericht op een testen van de praktische waarde van een actieprogramma
- diagnostisch onderzoek: dit is gericht op de analyse van een probleem.

Deze drie vormen van onderzoek baseren zich primair op de wetenschappelijke methode, voor wat betreft o.a. research ontwerp en methoden van datakollektie en -analyse. Gestreefd wordt telkens naar objectiviteit, betrouwbaarheid en validiteit.<sup>(3)</sup>

Een wetenschappelijke benadering gaat primair uit van een onderzoek van de uitgangssituatie (Ist-aufname of diagnostisch onderzoek).

IV-1.a. onderzoeken - ontwerpen - invoeren.

Onderzoek<sup>\*</sup> en ontwerp blijken twee processen te zijn die zeer nauw met elkaar verbonden zijn<sup>(4)</sup>. Men probeert namelijk een inzicht te krijgen bij de diagnosestelling in het probleem; als afwijking van een norm. Deze norm wordt dikwijls gezien als de gewenste situatie (te ontwerpen). Er bestaat een dialectische relatie tussen het diagnostisch onderzoek en het ontwerpen.

De doelbepaling (→ het ontwerp) gebeurt binnen een functionele samenwerkingsrelatie met het te veranderen systeem (→ een onderhandelingsproces).

Bij de diagnosestelling heeft men een theorie nodig waarin het probleem (→ afwijking van de norm) uitgangspunt en eindpunt van de analyse is.

Diagnose vraagt om een inwinnen van informatie.

Waarnemen is in eerste instantie het verkrijgen van een indruk van de buitenwereld, waarbij deze indruk op één of andere manier wordt herkend en daardoor in een klassificatiesysteem van begrippen kan worden gelokaliseerd<sup>(5)</sup>. Waarnemen houdt een dialectische relatie in tussen theorie en werkelijkheid.

Men neemt waar terwijl men een sociale rol speelt. Men hoort bij het veranderingssysteem. De individuen en groepen die men waar wil nemen (en die hun rollen spelen binnen het te veranderen systeem) weten dit meestal. Zij reageren vanuit hun rol binnen hun groep (machtsblok) of binnen hun organisatie.

\* Hoewel het begrip diagnostisch onderzoek meer binnen de procesoriëntatie valt (zie rapport G. Houben, Organisatieontwikkeling, algemeen kader, 1970), wordt dit begrip hier verder gebruikt.

Hun reactie is meestal niet gericht op objectieve informatie als doel; belangen van individu en groep (weerstandsgroepen?) zullen eerder centraal staan.

Het stellen van de diagnose is behalve een rationeel logische ook een relationele aangelegenheid<sup>(6)</sup>.

Voor het ontwerp geldt dit laatste ook. Bij het ontwerp spelen behalve rationeel logische ook sociale onderhandelingsprocessen een rol. Voor het ontwerp is een theoretisch model nodig van de gewenste situatie<sup>(7)</sup>. Gezien de stand van de wetenschap is een integraal model nog steeds een wensdroom.

Het invoeren van dit min of meer expliciet gemaakt model vraagt veel sociaal-psychologisch en sociologisch inzicht. Bij dit invoeringsproces wordt intensief gebruik gemaakt van systematische evaluatieprocessen (→ evaluatieonderzoek). Inzicht in de voortgang van het invoeringsproces is namelijk noodzakelijk om bij te kunnen sturen.

In de navolgende sub-paragrafen zal dieper in gegaan worden op het diagnostisch en het evaluatieonderzoek. Hierbij zullen enkele methoden en technieken behandeld worden.

IV-1.a'. het diagnostisch onderzoek.

In de vorige paragraaf kwam de dialektische relatie die bestaat tussen diagnose en ontwerp even aan de orde. In het ideale geval probeert men op basis van een complexe integrale theorie (die grotendeels niet bestaat!) een inzicht te krijgen in de diskrepantie tussen huidige situatie en norm en een inzicht in de vervormbaarheid van de "materie" (het te veranderen systeem). Het in eerste instantie als primair technisch óf economisch óf socio-psychisch probleem blijkt meestal een "probleemsituatie" in te houden waarin psychische, sociale, economische en technische aspecten nauw met elkaar verweven zijn.

Dikwijls blijkt uiteindelijk gedragsverandering van rol-dragers noodzakelijk te zijn (→ structuurverandering<sup>\*</sup>).

Het diagnostisch proces zelf blijkt behalve een rationeel logische ook een relationele aangelegenheid te zijn.

In de praktijk richt de diagnose zich onder andere op: decisionmaking en problemsolvingsprocessen; op communicatiepatronen en stijlen, op relaties tussen groepen, op konfliktbeheersing en -oplossing en op doelstellings- en planningsmethoden (→ problemsolvingsprocessen)<sup>(8)</sup>.

Meestal begint men na oriënterende gesprekken met enkele sleutelfiguren uit het te veranderen systeem met een vóór-onderzoek. Dit is explorerend van karakter en dient als basis voor het eigenlijke onderzoek.

Belangrijk is zich te realiseren:

- dat het diagnostisch onderzoek steeds plaatsvindt vanuit een min of meer beperkt theoretisch kader (→ diagnostische oriëntatie<sup>(9)</sup>)
- dat het zich primair handelt om percepties van sociale relaties en processen
- dat metingengedaan worden van normafwijkingen en mate van veranderbaarheid van menselijk gedrag
- dat diagnostisch onderzoek behalve rationeel logische, sociaal-psychische processen inhoudt
  - spelen van onderzoekersrollen betekent vertekening in de informatie
  - onderzoek doen betekent: reeds veranderingen aanbrengen.

De onderzoeker zal op basis van theoretisch en methodisch inzicht deze laatste twee verschijnselen zo veel mogelijk moeten kunnen beheersen.

Er zal nu beknopt in worden gegaan op enkele onderzoeksmethoden en technieken.

\* Structuurverandering = verandering van geïnstitutionaliseerde (= zich herhalende) gedragspatronen (= rollen) van individuen in relatie (= interakterend) met andere individuen of groepen.

Als methoden die meestal (min of meer gekombineerd) gebruikt worden, kent men:

- direkte waarneming
- individuele of groepsinterviews
- gebruik van vragenlijsten<sup>(10)</sup>.

Direkte waarneming: men kent direkte en indirecte naast participerende en niet participerende waarneming. Het meest gebruikt wordt de participerende direkte waarneming<sup>(11)</sup>.

Individuele of groepsinterviews: bedoeld wordt hier het mondeling interview. Men kent gestandaardiseerde en niet gestandaardiseerde interviews. Binnen de niet gestandaardiseerde kent men de gestructureerde en de niet gestructureerde soorten. Het meest geschikt is het niet gestandaardiseerde doch gestructureerde interview. Men begint meestal met een niet gestandaardiseerd zeer laag gestructureerd interview<sup>(12)</sup>.

Enkele punten: nooit een reporter interview; spanningsloos gesprek nastreven, tegenvragen moeten mogelijk zijn, interesse op wekken voor het probleem, geen suggestieve vragen (het antwoord niet in de mond leggen), controlevragen inbouwen in het interview (om misverstanden te voorkomen). Men kan hiervoor projektieve vragen<sup>(13)</sup> gebruiken of aan anderen dezelfde vragen stellen.

Het groepsinterview is alleen geschikt in het oriënterend stadium<sup>(14)</sup>.

Gebruik van vragenlijsten: (ook wel schriftelijk interview genoemd).

Enkele gedragswetenschappelijke meetmethoden die gebruikt worden bij zowel de analyse van de probleemsituatie als de studie van de veranderbaarheid van het systeem zijn:

- het sociogram
- het kontaktdiagram
- het diagram van Kastelein
- het taakdiagram
- schaaltechnieken voor het meten van attitudes
- schaaltechnieken voor het meten van leiderschap
- schaaltechnieken voor het meten van dogmatisme.

Op elk van deze technieken zal hier even kort ingegaan worden.

- het sociogram: een sociogram is een schema, waarin is aangegeven welke gevoelens van voorkeur of afkeer, van acceptatie en afwijzing er tussen mensen onderling bestaan<sup>(15)</sup>. Men stelt meestal vragen over: met wie men het liefst en met wie men het minst graag een bepaalde activiteit zou ondernemen. Het sociogram geeft informatie over: informeel leiderschap, en subgroepenvorming. Het kan o.a. ook gebruikt worden voor informatie in verband met te verwachten weerstanden; voor selectie en beoordeling<sup>(16)(17)</sup>.
- het kontaktdiagram: dit geeft de frekwentie aan van de onderlinge kontakten. Men laat de betrokkenen gedurende enige tijd noteren met wie zij contact hebben. Behalve als algemeen diagnostisch instrument wordt dit diagram ook gebruikt wanneer men onderzoek doet naar de mate waarin een werkkruimte efficiënt ingedeeld is<sup>(18)</sup>.
- het diagram van Kastelein: in dit diagram wordt opgenomen:
  - de aan onderlinge kontakten bestede tijd
  - de tijd besteed aan eigen bezigheden
  - de opvattingen over voor de samenwerking belangrijke onderwerpen en de plaatsen waar "onbevredigheden" schuilen.De betrokkenen wordt verzocht telkens wanneer een klein klokje dat ze bij zich dragen een onverwacht tijdsein geeft te noteren waarmee zij op dat moment bezig zijn. Een schriftelijke enquête (force-choice) geeft de gegevens over de opvattingen en punten waarover men ontevreden is. Het diagram geeft zowel informatie over de denk- als over de gedragswereld van de betrokkenen<sup>(19)</sup>.
- het taakdiagram: een taakdiagram wordt gemaakt wanneer men vermoedt dat de taakverdeling ondoelmatig of onduidelijk is, of tot ontevredenheid leidt. Op basis van een takenlijst (→ procesanalyse) worden twee vragenlijsten opgesteld, met als thema's: "doet, naar uw mening, hr. x, het volgende"?

én: "moet, naar uw mening, hr. x, het volgende gaan doen of blijven doen?"

De betrokkenen wordt gevraagd deze lijsten met betrekking tot zichzelf en met betrekking tot de anderen in te vullen. Voor nadere informatie in verband met bovenvermelde diagrammen wordt verwezen naar de literatuur vermeld in de noten <sup>(20)</sup>.

- schaaltechnieken voor het meten van attitudes:

Verwezen wordt hier naar: bijvoorbeeld:

- de "social distance scales" (E. Bogardus)
- de "Thurstone scales" (L. Thurstone)
- de "Likert scales" (R. Likert)
- de "Guttman seales" (L. Guttman)
- projektieve technieken. <sup>(21)</sup>

- schaaltechnieken voor het meten van leiderschap:

Verwezen wordt hier naar de technieken ontwikkeld door: E. Fleishman, E. Harris en H. Burt <sup>(22)</sup> en van H. Philipsen <sup>(23)</sup>.

- schaaltechnieken voor het meten van dogmatisme

Onder dogmatisme wordt verstaan de mate waarin anderen worden geaccepteerd, ongeacht of ze het eens of oneens met de betrokkenen zijn.

Verwezen wordt hier naar de schaaltechnieken ontworpen door M. Rokeach <sup>(24)</sup> en J. Adorno et al <sup>(25)</sup>.

IV-1.a'' het evaluatieonderzoek.

Evaluatie betekent het bepalen (gebaseerd op opinies, notities, subjektieve of objektieve data) van de resultaten (gewenst of niet gewenst; blijvend of veranderend; direkt of vertraagd) bereikt met behulp van bepaalde activiteit (program, methode of therapie) ontwikkeld om daarmee een bepaald doel te bereiken <sup>(26)</sup>.

Gebruikt men bij de evaluatie de wetenschappelijke methode dan spreekt men van evaluatieonderzoek.

Kennis, aktie en evaluatie horen in essentie bij elkaar. De kennis leidt de aktie ("knowing is for the sake of doing") <sup>(27)</sup>.



De evaluatie van de procesvoortgang biedt de gelegenheid tot bijsturen. Feitelijk hoort evaluatie voortdurend plaats te vinden tijdens het verloop van het veranderingsproces.

Het evaluatieonderzoek legt meer de klemtoon op decision-making processen dan op kennisverwerving<sup>(28)</sup>.

Er zal hier zeer beknopt ingegaan worden op enkele soorten evaluatieonderzoek:

- "the one-shot-case study": Dit is methodologisch gezien de meest "zwakke", doch de meest gebruikte vorm van evaluatie. De waardering vindt plaats op basis van subjectieve ervaring van de betrokkenen<sup>(29)</sup>.
- "the one-group, pretest, post test design". De onderzoeker voert een basismeting in. Men meet de situatie voor en na de te waarden processen. Dit is nog steeds een weinig betrouwbare aanpak (problemen: "extraneous events", interne groei, vóór meting als stimulus, effect vóór meting op na meting etc.).
- "the static group comparison":<sup>(30)</sup> Twee groepen worden met elkaar vergeleken. De ene heeft het programma "ondergaan"; de andere niet. (problemen: waren groepen ekwivalent etc.).
- "the pretest - post test - control group design"<sup>(31)</sup>. Men vergelijkt twee ekwivalente groepen (ad random). De experimentele groep "ondergaat" het programma; de controlegroep niet. Deze methode zal men in de praktijk maar zeer weinig kunnen gebruiken.

hiernaast:

"the longitudinal study design": De informatie die het evaluatieonderzoek levert wordt telkens weer in het programma teruggevoerd (feedback)<sup>(32)</sup>.

Uit het proces van organisatieontwikkeling waarin zich als subprocessen: onderzoeken - ontwerpen en invoeren voordoen werd het diagnostisch onderzoek en het evaluatieonderzoek als "geinstitutionaliseerd" methoden en technieken complex gelicht.

Modelontwerp blijkt een veel minder theoretisch ontwikkeld gebied te vormen. In de praktijk werkt men met vele min of meer expliciet gemaakte min of meer geïntegreerde modellen. Het blijkt zeer nauw verweven te zijn met de diagnose en de evaluatie; en komt tot stand in een onderhandelingsproces. (beter: in een machts- of sociale beïnvloedingsproces).

Behalve wetenschappelijk theoretische inzichten spelen ideologische theorieën, die een weerspiegeling van de bestaande machtsstructuren (→ weerstand tegen verandering) fundamenteel een rol in het modelontwerp.

Er zal nu even ingegaan worden op het gebruik van de wetenschappelijke theorie. Daarna zal een bespreking volgen van de studie van het veranderingsproces.

#### IV-1.b. het gebruik van de wetenschappelijke theorie.

Wetenschappelijk onderzoek en verandering van de structuren is alleen mogelijk op basis van wetenschappelijke theorie. De mate waarin men methodologisch exact te werk gaat is een compromis tussen de "stand" van de theorievorming; de gewenste zekerheid en organisatorische mogelijkheden (dit laatste breed sociaal-psychologisch opgevat<sup>(33)</sup>).

Bij gebrek aan integrale theoretische kaders zal men werken moeten met "enge" kaders; die zo groot mogelijke analytische en voorspellende waarde hebben met betrekking tot de te analyseren "probleemsituaties" of normafwijkingen. In de huidige situatie kiest men eerder op basis van bepaalde diagnostische oriëntatie, gebaseerd op specialistische opleiding, hobby of ideologie.

De theorie moet helpen bij diagnosestelling, ontwerp en invoering tot "efficiënter" gedrag te komen.

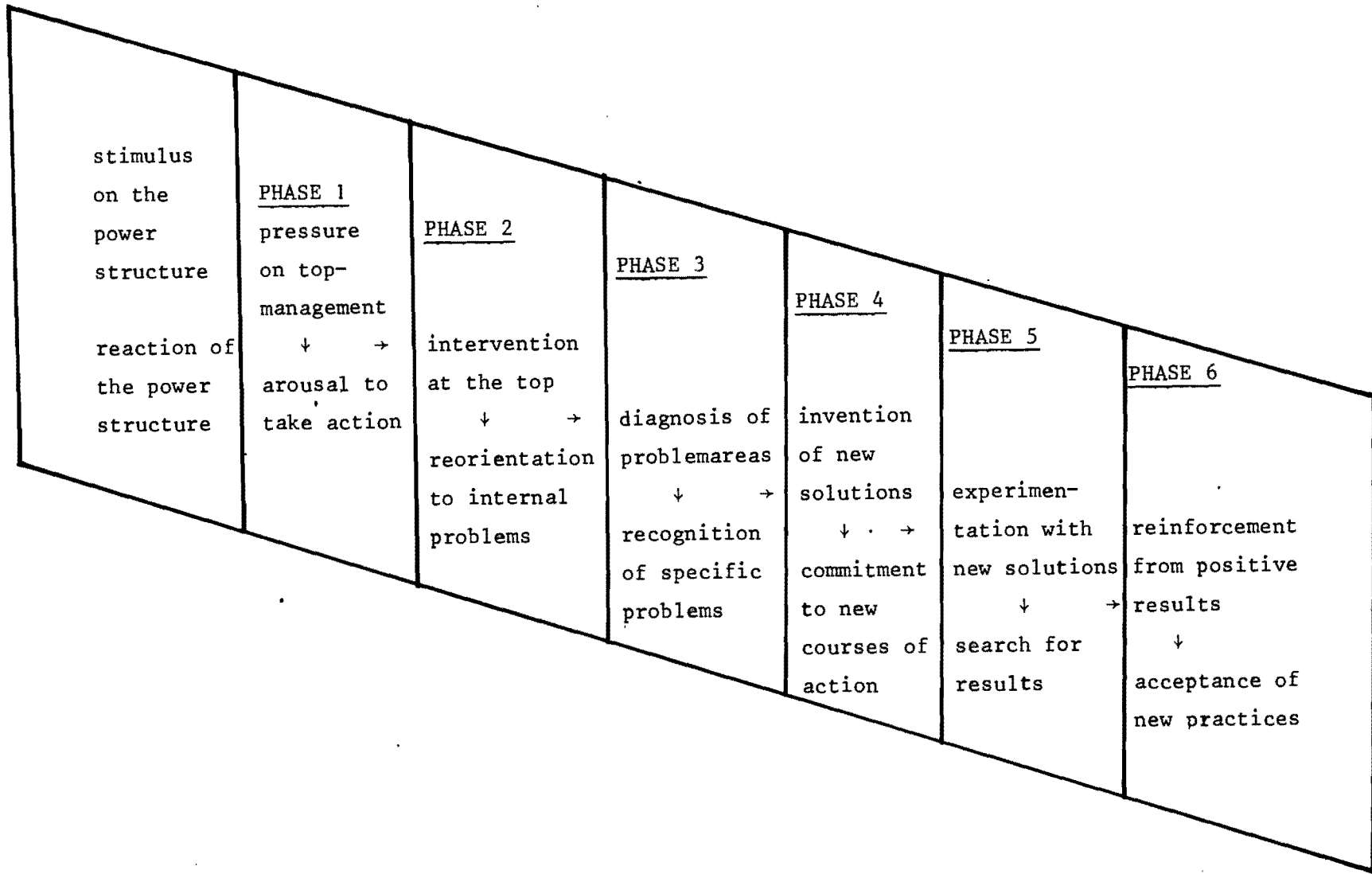
Uit het voorgaande is duidelijk geworden dat diagnosestelling, ontwerp en invoering als psycho-sociale processen vragen om theoretisch inzicht in de sociale psychologie (speciaal in de groepsdynamica)<sup>(34)</sup>.

IV-1.c. stadia van het veranderingsproces.

K. Lewin probeerde reeds stadia te onderscheiden in het veranderingsproces. Op basis van zijn veldtheoretische benadering maakt hij onderscheid tussen:

- unfreezing the present level of grouplife
- moving to the new level
- freezing the group life on the new level<sup>(35)</sup>.

Na hem zijn veel karakterisering van de stadia van het veranderingsproces gemaakt. Verwezen wordt naar A. Rubenstein en C. Haberstroh<sup>(36)</sup> die de stadia van: K. Lewin; R. Lippitt, J. Watson en B. Westley; C. Argyris; R. Blake<sup>(37)</sup> en M. Pages met elkaar vergelijken. Van belang is speciaal het artikel van L. Greiner, waarin een relatie wordt gelegd tussen het voorkomen van bepaalde stadia van het veranderingsproces en de mate waarin de verandering als succesvol wordt ervaren<sup>(38)</sup>. Op basis van de succesvolle studies van R. Blake, J. Mouton, L. Barnes en L. Greiner; R. Quest; E. Jaques; A. Rice en S. Seashore en D. Bowers<sup>(39)</sup> meent hij te mogen konstateren dat het veranderingsproces de volgende fasen hoort te doorlopen wil het "optimaal" succesvol zijn:



- 1) Pressure & Arousal: Belangrijk is een sterke behoefte om tot een ingrijpende verandering van de machtsstructuur te komen. Naarmate het management zich sterker bewust is van de noodzaak tot verandering is de kans op succes groter.
- 2) Intervention & Reorientation: Interventie vindt plaats door een specialist (an outsider) die men waardeert om zijn skills in verband met reorganisatie.
- 3) Diagnosis & Recognition: De specialist schakelt zoveel mogelijk het hele te veranderen systeem in bij het diagnostisch proces.
- 4) Invention & commitment: Men vindt nieuwe oplossingen voor de problemen, die "gesteund" worden door de machtscentra. De klemtoon ligt op samenwerking en participatie in het zoeken in groepsverband naar geschikte oplossingen voor de in 3) ontdekte probleemsituatie.
- 5) Experimenten & Search: Voor men de verandering op grote schaal gaat toepassen, gaat men over tot een test van de vernieuwingen.

Reinforcement & Acceptance: Positieve resultaten hebben een stimulerend effect. Men zal gemakkelijker het veranderingsproces steunen.

Belangrijk is de konstatering van L. Greiner dat zowel de eenzijdige autokratische (unilateral) of de eenzijdige democratische (delegated) approach minder succesvol zijn als veranderingsmethoden. Hij pleit voor de zogenaamde: shared power approach<sup>(40)</sup>. In de volgende paragraaf zal nog even aandacht worden besteed aan deze vormen van aanpak.

Behalve de typologieën van stadia van het veranderingsproces van: K. Berger<sup>(41)</sup>, J. van Dijck en D. Prokop<sup>(42)</sup> is speciaal van belang die van R. Lippitt, J. Watson en B. Westley<sup>(43)</sup>. M. van Beugen gebruikt deze typologie in iets veranderde vorm.

R. Lippitt et al baseren zich op een intensieve studie van de publikaties (aangevuld met persoonlijke interviews) van organisatieadviseurs, en andere specialisten op het gebied van planned change.

Er volgt hier een beknopte weergave van de stadia zoals zij die onderscheiden, met enig inzicht in gebruikte methoden:

fase 1: Ontwikkelen van behoefte aan verandering: (44)

initiatief komt van de specialist: "toevallige gelegenheids-lezing", uitnodigen leidinggevenden voor conferentie (of werkgroep) artikelen, introductie via relaties etc.

stimuleren drang naar verbetering: reeds "geholpen" systems inschakelen; demonstraties; lezingen.

probleemgevoeligheid vergroten: "shock technieken": diskrepantie tussen beleden waarden en gedrag laten zien, feedback van onderzoeksresultaten; rollenspel; feedback over hoe men andermans gedrag ervaart; participërend observator stelt diagnostische vragen; samenwerking met probleemgevoelige personen of groepen; discussie over probleempunten in elke soortgelijke groep.

initiatief komt van "a third party": belangrijk: inzicht in relaties met deze derde groep.

initiatief komt van het te veranderen systeem: vragen: is het systeem "rijp" voor hulp; heeft specialist voldoende bronnen, tijd en motivatie om te helpen.

fase 2: het vormen van een veranderingsrelatie.

thema's: aard van de relatie; inzicht in wederzijdse verwachtingen; inzicht in positie van het subsysteem dat om hulp vraagt. (kommunikatie en macht); inzicht in motieven van dit subsysteem, inzicht in motieven en hulpbronnen van de specialist.

belangrijke punten: verwachtingen van het subsysteem mogen niet te hoog zijn (vb.: tijdveranderingsproces); vooruitlopen op problemen die veranderingsproces met zich meebrengt; verhelderen van speciale doeleinden. De specialist kan

- voorstander van dynamic therapy zijn: problemen worden door-  
gewerkt in een proces van "self-regulating and analytical  
interaction"
- voorstander zijn van een "diagnostic survey" als basis voor  
het veranderingsproces
- een bepaald pakket van hulpmiddelen meebrengen en dit toe-  
passen zonder diagnostisch onderzoek (45).

fase 3: diagnose van het probleem.

- punten: - het verkrijgen van informatie
- het verwerken en formuleren van de diagnose
  - het stimuleren van begrip en akseptatie van het diagnostisch inzicht
  - het aanleren van diagnostische skills.
- het verkrijgen van informatie<sup>(46)</sup> zie paragraaf IV-1.1'.
- het verwerken en formuleren van de diagnose<sup>(47)</sup>
- het stimuleren van begrip en akseptatie van het diagnostisch inzicht: geschreven rapport alleen is onvoldoende. Het hele systeem moet geïnformeerd worden; afhankelijk van de situatie.
- aanleren van diagnostische skills. Hoewel men steeds meer vindt dat men het te veranderen systeem skills moet bijbrengen nodig voor het zelf analyseren van soortgelijke problemen in de toekomst - is nog onvoldoende bekend over de praktische oplossing van dit probleem.

fase 4: vaststellen van doelen en intenties van de actie.

- bepaling van de veranderingsrichting: bepaling van een tamelijk "dichtbij" doel; bekendmaken. Gebruik brainstormingstechnieken<sup>(48)</sup>.
- opwekken en steunen van veranderingsimpulsen: methoden: success stories; groupstandards en public commitment; gevoelens van agressie ten aanzien van andere systemen kanaliseren; self survey, het zelf verzamelen van gegevens, wekt verlangens op om deze te gebruiken.
- gelegenheid geven om vooraf te testen: binnen veilige en experimentele relatie met de specialist, op geïsoleerde plaatsen; door middel van rollenspel.
- ontwikkelen en opwekken van "competence in action" veel van de weerstand komt voort uit de angst dat men de door de verandering gevraagde actie niet kan volbrengen.  
methoden: subsysteem gaat verantwoordelijkheid voor de actie dragen (zgn. stuurgroep); vormen van studiegroepen, die werken aan in de actie ontstane problemen. Verder kan men skilltraining toepassen.

fase 5: de nieuwe gedragingen in praktijk brengen: belangrijke punten: Tussen de "context of help" en de "context of reality" bestaat een dialektische relatie die "levend" gehouden moet worden. Feedback is zeer belangrijk<sup>(49)</sup>.

fase 6: het generaliseren en stabiliseren van de verandering. De veranderingspogingen worden belangrijk en zichtbaar gemaakt. Er worden middelen gekreëerd om informatie over gevolgen van veranderingen aan alle delen door te kunnen geven (→ evaluatie van verandering → zie paragraaf IV-1.a').

De verandering leidde tot nieuwe rollen; behalve deze sociale krachten spelen bij de stabilisatie meer psychische factoren zoals "kosten betaald bij het veranderingsproces" en trots over de nieuwe "status" tegenover buurtsystemen een rol.

fase 7: het verkrijgen van een eindrelatie<sup>(50)</sup>.

punten: leren hoe zichzelf te helpen; periodiek onderzoek; vaste specialist toevoegen aan het veranderde systeem.

De volgende paragraaf zal handelen over de typologie der benaderingen (strategieën, methoden en technieken). Hier wordt duidelijk dat een van de mogelijke typologieën die door R. Lippitt, J. Watson en B. Westley gebruikte is: methoden en technieken klassificeren naar het stadium in het veranderingsproces waarin ze gebruikt worden.

#### IV-2. TYPOLOGIE VAN BENADERINGEN.

Men kan in de literatuur drie soorten typologieën van methoden en technieken, gebruikt bij het plannen van veranderingsprocessen, binnen de organisatie onderscheiden.

- a) typologieën naar relatieve machtsverdeling
- b) typologieën naar stadium van het proces
- c) typologieën naar probleemsoort.

Er zal hier even heel beknopt op deze typologieën ingegaan worden.



a) typologieën naar relatieve machtsverdeling.

Het impliciet dikwijls nastreven van democratische modellen door de specialisten (basis is de ideologie van het ontwikkelingssysteem<sup>(51)</sup>) leidt dikwijls tot voorkeur voor democratische methoden. Ook speelt hierin mee de democratische ideologie van het westen.

L. Greiner maakt een onderscheid tussen methoden gekenmerkt door "unilateral action" (decree, replacement, structure<sup>(52)</sup>); door "sharing of power" (group decision making, groupproblem-solving) en door "delegated authority" (case discussion, en T-group sessions<sup>(53)</sup>). In het eerste complex methoden ligt de klemtoon op de formele positie van de man die de verandering door wil voeren in de hiërarchie; in het tweede complex mogen ondergeschikten meedoen in het decisionmaking en problemsolvingproces. Bij het derde methoden complex (→ P.E. methoden: R. Leavitz<sup>(54)</sup>) wordt de "formele" macht van gezagsdragers zoveel mogelijk "uitgeschakeld".

b) typologieën naar stadium in het proces.

Een voorbeeld hiervan vormt de aanpak van R. Lippitt, J. Watson en R. Westley die hierboven behandeld werd. M. van Beugen slaagt tot op zekere hoogte in een nog diepere en scherpere analyse<sup>(55)</sup>.

c) typologieën naar probleemsoort.

Tot op grote hoogte is deze typologie een integratie van de voorgaande twee. Machtsproblemen zijn centrale probleemcomplexen binnen het veranderingsproces. Ook brengt elk stadium<sup>(56)</sup> zijn typische psycho-sociale problemen met zich mee.

## V. VERANDERINGSTECHNIKEN.

Men kent bij het plannen van een veranderingsproces veel technieken, die min of meer bewust gebruikt worden. Het zijn steeds beïnvloedings- en problemsolvingstechnieken. Zo bestaan er gedragsuitlokkende, gedragsveranderende en gedragsstabiliserende naast diagnostische en evaluerende technieken en methodieken gericht op modelontwerp. <sup>(1)</sup>

Op het verschil in betekenis tussen termen als methode, techniek, taktiek, strategie enz. wordt hier niet ingegaan <sup>(2)</sup>.

Ook wordt hier geen diepe studie gemaakt van een typologie. Onderscheiden worden drie basisapproaches:

- 1) het vervangen (invoeren of afvoeren) van individuen en subsystemen
- 2) het veranderen van gedrag van individuen en subsystemen  
↔ veranderen van relaties tussen individuen
- 3) het veranderen van relaties tussen sociale systemen.

Voor ingegaan wordt op deze primair "problemsolving" technieken - zullen hier de acht technieken die H. Hutte noemt aan de orde komen. Deze sociaal-psycholoog onderscheidt:

- oriëntatie: men streeft een globaal beeld van de werkelijkheid na. De expert peilt meningen, meer objectieve informatie etc. Een diagnose van het probleem wordt nog niet bewust nagestreefd (→ open individueel interview)
- lokalisatie: de expert zoekt naar lokalisatie en verklaring van spanningssituatie (→ groepsinterview).
- facilitatie: de expert schept een vertrouwenwekkende relatie; neemt een helpende houding aan
- participatie: de expert schakelt het creatief vermogen van de groep in. Alleen te gebruiken wanneer het probleem in de bewuste sfeer ligt (weinig onbewuste communicatiebelemmeringen)
- konfrontatie: is de expert het niet eens met de perceptie van het probleem door de groep, of is de groep niet voldoende bereid het probleem aan te pakken; dan kan de expert een shocktherapie toepassen. Hij kan de groep konfronteren met de volgens hem juiste definitie van het probleem

- revelatie: de expert probeert onbewuste probleembepalende factoren aan de oppervlakte te brengen. Voorwaarde voor deze taktiek is dat alle leden van de groep individueel besluiten hieraan mee te doen
- machts-assumatie: kan het probleem niet door participatie, konfrontatie of door revelatie opgelost worden; dan kan men gebruik maken van de bestaande machtsstructuur. De expert deelt dit aan de betrokkenen vooraf mee
- manipulatie: hierbij maakt men gebruik van "omsingeling" of "inkapseling". Deze taktiek wordt alleen gebruikt als het algemeen belang ernstig in gevaar komt <sup>(3)</sup>.

#### V-1. VERVANGEN (INVOEREN, AFVOEREN) VAN INDIVIDUEN EN SUBSYSTEMEN.

Men kan onder bepaalde omstandigheden spanningen wegnemen en problemen oplossen wanneer men individuen of soc.subsystemen invoert, afvoert of vervangt. Men kan mensen met bepaalde persoonsstructuur of skills aantrekken etc. (→ selectie, overplaatsing). Probleemblindheid kan "opgevangen" worden door middel van jobrotation <sup>(4)</sup>.

Goed is het zich te realiseren dat "vervangen van individuen" niet betekent dat rolverwachtingen van anderen ten aanzien van zijn opvolger veranderen <sup>(5)</sup>.

Vervangen of "afvoeren" van individuen is dikwijls voor de betrokkenen een psychisch zeer ingrijpende aangelegenheid.

#### V-2. VERANDEREN VAN GEDRAG VAN INDIVIDUEN EN SUBSYSTEMEN ↔ VERANDERING VAN RELATIES TUSSEN INDIVIDUEN.

Algemeen geldt: verandering van gedrag betekent:

- verhoging van inzicht in de situatie (→ informatieverstoring wordt opgeheven)
- verbetering van skills (→ vermogen om bepaald rolgedrag te vertonen)
- stimulering van de motivatie. De algehele prikkelstructuur die het gedrag van het individu bepaalt, wordt veranderd

interne stimuli: latente potentiële rollen worden bewust gemaakt; eventueel bewust verworpen<sup>(6)</sup>;

externe stimuli: referentiegroepen, machines etc. (dit zijn beïnvloedende sociale e.a. systemen-rolesystemen - ) worden ingevoerd of afgevoerd. De referentiegroepen kunnen zowel antagonistic als supplementary zijn met betrekking tot bepaald gedrag<sup>(7)</sup>.

Voor de hierna behandelde technieken geldt: dat deze horen te vallen binnen een kader, waarin gedacht is aan:

- het gebruik van diagnostisch en evaluatie onderzoek naast meer bewuste doelformulering (modelontwerp)
- het gebruik van een duidelijk actieprogramma en een zo sterk mogelijk "het samen eens" zijn over de aanpak
- een "stuurgroep", die o.a. verantwoordelijkheden voor de experimenten op zich neemt
- een dialektiek tussen aanleren en uitproberen in leersituatie en in praktijksituatie
- konsekvent gebruik van systemsapproach.

Na een behandeling van de algemene technieken zal aandacht worden besteed aan de toepassing van deze technieken in de praktijk.

#### V-2.a. algemene technieken.

Als algemene technieken kan men vermelden<sup>(8)</sup>: training<sup>(9)</sup>, individueel counseling and therapy<sup>(10)</sup>, group decision therapy<sup>(11)</sup>, group problemsolving therapy<sup>(12)</sup>, case discussion<sup>(13)</sup>, rollenspel<sup>(14)</sup>, businessgames<sup>(15)</sup> en T-groeptraining<sup>(16)</sup>.

- training: deze is gericht op het verkrijgen of vergroten van "skills". Dit is het vermogen om een taak zodanig te verrichten dat deze voldoet aan vereiste normen zodanig dat een minimum aan onnodig energieverbruik plaatsvindt<sup>(17)</sup>. Skill-omvat:
  - voldoende informatie beschikbaar hebben nodig voor de taakvervulling
  - oordelen kunnen vellen met betrekking tot de handelingen passend bij de taak op basis van een model van de situatie
  - geschikt gedrag kunnen vertonen<sup>(18)</sup>.

Leerpsychologisch geldt: er moet een behoefte zijn om te

leren; bij succesvol gedrag moet men beloond worden; angstgevoelens horen geminimaliseerd te worden; er hoort een goede relatie tussen de betrokkene en de "trainer" te bestaan; men moet een positieve houding hebben ten aanzien van de leersituatie<sup>(19)</sup>.

Enkele punten waar men op moet letten bij het opzetten van een leerprogramma<sup>(20)</sup>:

- kennis van resultaten verbetert het leergedrag
- kernfactoren in de skills moeten zichtbaar gemaakt worden
- men moet hulp leveren bij het ontwikkelen van een "intern model" van de "skill"
- de aktiecomponent van de skill moet geoefend worden
- training in basisskills is van belang
- skill componenten moeten geïntegreerd worden (vb: autorijden: bediening, oefenen rijden en verkeersregels)
- specifieke moeilijkheden bij het leren moet men kennen<sup>(21)</sup>.

Behalve de officiële vorm van training kent men speciale vormen zoals: individuele instructie, periodieke werkbesprekingen en jobrotation<sup>(22)</sup>.

Trainingsmethoden doorlopen een skala van mogelijkheden van lezingen ↔ discussiegroepen<sup>(23)</sup> (mengvormen hiervan). Het action skill effect van deze methoden is miniem.

Casediscussie, rollenspel, businessgames en T-group-training zou men vormen van training kunnen noemen die meer aandacht besteden aan het vergroten van actionskills.

casediscussie (case study groups), dit is een groepsdiscussiemethode gericht op bepaald specifiek probleemgebied. Primair wil men hier diagnostische skills aanleren. Deze methode is zeer populair, van het leereffect is weinig bekend. Een argument voor het gebruik is de geloofwaardigheid en status van deze methode in managementsmilieu<sup>(24)</sup>.

rollenspel: de groep speelt een hypothetische situatie waarin de te spelen rollen bekend zijn. Het hierbij horend gedrag wordt geïmproviseerd. Feedback leidt tot gedragscorrectie. Ook ontstaat er een beter begrip van andere rollen, waarmee men normaal relaties heeft. Bekend is het belangrijke effect dat rollenspel heeft op attitudes. Speciaal als het spelrealisme groot is, is de attitude verandering groot<sup>(25)</sup>.

business games: dit is een speciale vorm van rollenspel. Men probeert de complexiteit van het organisatieverschijnsel sterker te simuleren dan in "normaal" rollenspel. Deze methode is zeer populair; er bestaan weinig evaluatiestudies. Men twijfelt aan het rendement<sup>(26)</sup>.

T-group-training: (sensitivity training). Deze methode die ontwikkeld werd aan de "National Training Laboratories" te Bethel (Maine, U.S.A.), wil de betrokkenen een grotere gevoeligheid bijbrengen voor psychische en psycho-sociale processen, om zo doende te komen tot kreatiever gedrag en plezierigere omgang met medemensen<sup>(27)</sup>.

Tien à zestien personen maken twee à drie weken lang, één à twee "meetings" per dag mee. Er bestaat geen agenda, structuur of arbeidsverdeling. De trainers nemen communicatieproblemen waar, machtsverschuivingen en andere sociale verschijnselen. Door enige feedback hiervan aan de groep, gaat deze zelf deze verschijnselen steeds meer zien; men gaat elkaar dan corrigeren<sup>(28)</sup>.

Nog meer op problemsolving gericht zijn de individual counseling and therapy, de groupdecision therapy en de groupproblemsolving therapy.

individual counseling and therapy: deze methode is gericht op het geven van inzicht in de eigen "basis motieven". Inzicht in eigen dynamiek en functioneren leidt tot het overwinnen van onzekerheden, de wereld wordt minder als bedreigend ervaren. Er ontstaat een meer objektieve visie op de omgeving.

Nodig blijft echter een verandering van rol en relaties met anderen in de organisatie<sup>(29)</sup>.

groupdecision therapy: deze methode wordt door L. Greiner samen met de Groupproblemsolving therapy behandeld onder de "power-sharing approaches" (zie IV-2.a.).

Wanneer individuen een aandeel hebben in het beslissingsproces zullen zij eerder aan bepaalde acties meedoen.

Bij de groupproblemsolving therapy doet men ook mee in de bepaling wat problematisch is.

R. Beckhard noemt nog als methoden: teamdevelopment. Als speciale vormen van skilltraining vermeldt hij: skills in individual of team goalsetting, skills in planning understanding the processes of change and changing; en skills in system diagnosis (30).

Enkele punten in verband hiermee:

teamdevelopment: vormen van teams: familygroups (baas en ondergeschikten), peergroups (kollega's), technical teams (vb.: personeelsdienst, kwaliteitskontrolle), projektteams (specialisten in tijdelijk verband in verband met speciale problemen), start-up teams (in bedrijf zetten van nieuwe installaties of bedrijven), topmanagement. T.D. vindt plaats in actionresearch model. Via verzameling van informatie en feedback naar het team ontstaat aktieplanning. Verbetering van activiteiten van het team vindt plaats ver weg van de "werkplaats" (laboratorium, konferentieoord) (31).

skills in individual of team goalsetting:

individual goalsetting: dialoog individu ↔ chef. Elk geeft omschrijving van het werk van betrokkene. Hierover moet men het eens worden. Daarna omschrijving van taken en doelstelling voor over bijvoorbeeld zes maanden. Vastleggen van verantwoordelijkheden, verbeteringen en veranderingen. Samen ontwikkelt men een plan ter verbetering (32).

team goalsetting: eerst individueel; daarna samen. Vaststelling van prioriteiten. Daarna bepaling doel voor over bijvoorbeeld zes maanden. Bepaling rolrelaties, projekten enz.

skills in planning; understanding the processes of change and changing en skills in systemdiagnosis: R. Beckhard verwijst in verband hiermee naar verschillende ontwikkelde technieken<sup>(33)</sup>, die hier niet nader besproken zullen worden.

In de navolgende paragraaf zal even ingegaan worden op de toepassing van deze technieken in de praktijk.

#### V-2.b. toepassing van deze technieken in de praktijk.

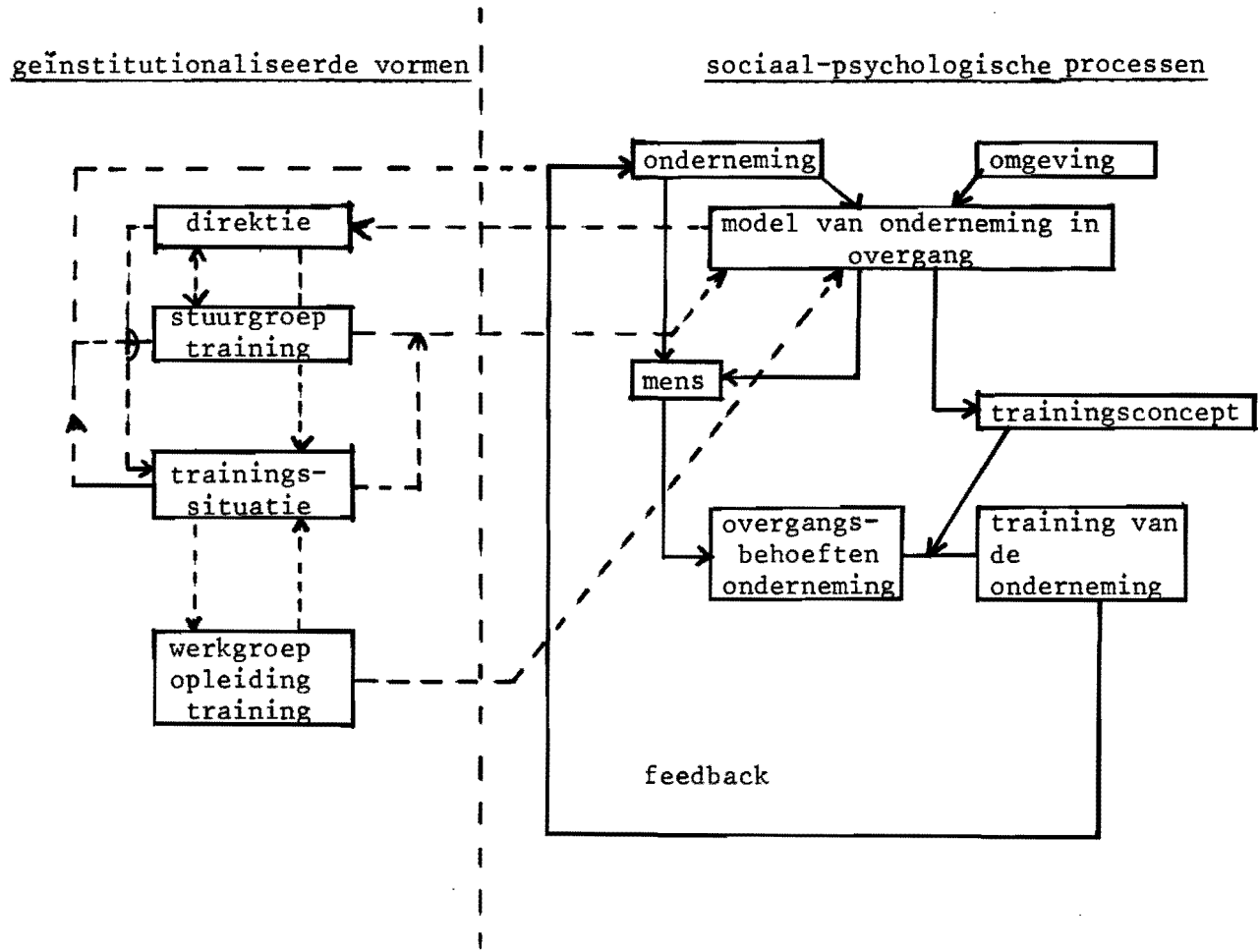
De in de vorige paragraaf behandelde technieken zijn primair gericht op het veranderen van gedrag van individuen en subsystemen en hiermee samenhangend op verandering van relaties tussen individuen.

De technieken kunnen meer of minder bewust wetenschappelijk worden toegepast. Er worden hier bij wijze van voorbeeld drie vormen van toepassing naast elkaar gezet, waarbij de mate van wetenschappelijkheid toeneemt van één naar drie.

1. training van een groep: men gaat uit van een zeer primitief model van een probleemsituatie (meestal zonder voorafgaand onderzoek). Een groep binnen de organisatie wordt aan een training onderworpen (bijv.: het "kader"). Problemen: 1) Past de training bij de situatie van groep en individu. 2) Training verandert slechts oppervlakkig de rollen binnen de organisatie<sup>(34)</sup>.
2. "sensitivity training" via "diagonal slices": op basis van een primitief model van de probleemsituatie zet men een programma op ter verbetering van de "interpersonal competence". Omdat men de rollen nu wel in de beschouwing betreft, gebruikt men de methode der "diagonal slices". Op basis van een diagonale snede in de "pyramide" brengt men mensen van verschillend niveau bij elkaar, die niet in een directe werkrelatie met elkaar staan<sup>(35)</sup>. Problemen: 1) Wat gebeurt er met psychologisch meer autoritaire individuen?<sup>(36)</sup> 2) Hoe traaint men in problemsolving?<sup>(37)</sup>



3. toepassing van de technieken op basis van onderzoek van de machts- en kommunikatiestructuur en van de probleemsituatie. Behalve toepassing van de wetenschappelijke methode bij het opzetten van het onderzoek en bij de konstruktie van het na te streven model van de organisatie, kreëert men bewust een veranderingssysteem. In het bijgaande schema wordt het opzetten van een training voor de hele onderneming weergegeven<sup>(38, 39)</sup>: (links van de stippellijn staat het veranderingssysteem, dat als "motor" voor het proces gaat fungeren).



De stuurgroep brengt via de kanalen van het beheerssysteem formele structuurveranderingen aan die nodig zijn op basis van het diagnostisch proces (vb.: hervorming en uitbreiding van de afdeling opleiding; vergroten en bevorderen van inspraak; verandering van het belonings- en promotiebeleid en van andere beleidsvormen). De werkgroep bestaat uit mensen gekozen door het personeel deskundig met betrekking tot bepaalde voorkomende problemen. Deze groep (projectgroep) kan afhankelijk van de situatie van samenstelling veranderen.

Problemen die zich bij deze aanpak voordoen hebben primair te maken met gebrek aan wetenschappelijk inzicht. Verder openbaren zich meetproblemen.

In zijn algemeenheid openbaart zich hier het onvermogen om geïstitutionaliseerde conflicten op te lossen (speciaal het conflict tussen kapitaal en arbeid; en tussen beheers- en ontwikkelingssystemen). In hoofdstuk VI zal ingegaan worden op structuurvoorstellen die gericht zijn op de verbetering van de relatie tussen het beheers- en het ontwikkelingssysteem.

De volgende paragraaf behandelt technieken gericht op "verandering van relaties van sociale systemen (subsystemen) met andere sociale systemen". Deze technieken liggen duidelijk in het verlengde van de hierboven behandelde materie.

### V-3. VERANDERING VAN RELATIES VAN SOCIALE SYSTEMEN MET ANDERE SOCIALE SYSTEMEN.

Elk sociaal subsysteem binnen de organisatie heeft zijn eigen doeleinden. Laat men deze prevaleren dan ontstaat dikwijls wedijver met andere subsystemen. Deze wedijver kan ten koste van de centrale doeleinden van de organisatie gaan<sup>(40)</sup>.

Bij wedijver tussen groepen onderling kan men de volgende verschijnselen waarnemen:<sup>(41)</sup>

#### binnen de groepen:

- sterkere interne cohesie, gesloten frontvorming, begraven van interne verschillen
- aandacht met betrekking tot het vervullen van de taak in verband met de specifieke doeleinden van de groep neemt toe (minder aandacht psychische behoeften)
- leiderschap wordt meer autoritair.

- interactie wordt gestructureerder (patroonmatiger)
- de groep vraagt sterker konformisme van de leden  
tussen de concurrerende groepen:
- de andere groep wordt ervaren als vijandig
- ontstaan van stereotypen; gunstig ten aanzien van eigen groep; ongunstig ten aanzien van de andere groep
- vijandigheid neemt toe, terwijl contact afneemt
- men luistert alleen naar informatie die het eigen oordeel versterkt.

Om de nadelige gevolgen van wedijver tussen groepen te verminderen, kent men o.a. de volgende technieken:

- a). Het vinden van een gemeenschappelijke tegenstander
- b). Een onderhandelingsstrategie voeren waarin onderafdelingen van de concurrerende groepen met elkaar in contact treden
- c). Een buitengewoon doel stellen
- d). Gebruik van methoden van laboratoriumtraining.

#### V-3.a. Het vinden van een gemeenschappelijke tegenstander.

Fundamenteel bij groepswedijver is het konflikt der doeleinden en het verbreken van kontakten tussen de groepen. Door te wijzen op nog belangrijker doeleinden kan men de groepen weer in een samenwerkingsrelatie brengen (voorbeeld: door te wijzen op dé konkurrent kan men het konflikt tussen verkoop- en produktieafdelingen verminderen).

#### V-3.b. Onderafdelingen treden met elkaar in kontakt.

Voorwaarde voor deze strategie is - dat de onderafdeling enige macht heeft binnen de groepen.

V-3.c. Een buitengewoon doel stellen.

Deze methode is een meer algemene dan die vermeld onder V-3.a. Men kan de klemtoon leggen op een nieuw doel; men kan ook als doel aannemen: de analyse en het verminderen van het groepsconflict.

V-3.d. Gebruik van methoden van laboratoriumtraining.

- doel: onderzoek naar wederzijdse opvattingen en onderlinge relaties
- voor elke groep apart: analyse opvattingen en houdingen ten aanzien van eigen en andere groep
- de groepen samen: afgevaardigden van beide groepen delen de resultaten van de analyse mee (geen discussie)
- voor elke groep apart: analyse van de oorzaken van de verschillen
- de groepen samen: afgevaardigden delen de resultaten van de analyse naar de oorzaken van de verschillen in opvattingen en houdingen mee
- hierna vindt een meer open onderzoek plaats naar het gemeenschappelijk doel. Dit wordt toegespitst op de oorzaken van de verkeerde zienswijze.

Tussen de verachillende fasen geeft men informatie over konflikt tussen groepen, verdedigingsmechanismen enz.

Er zijn verschillende variaties op dit model mogelijk<sup>(42)</sup>.

Aan het slot van dit hoofdstuk over veranderingstechnieken, wordt nog even gewezen op de veel vakmanschap eisende methode ontwikkeld door R. Beckhard: de zogenaamde "confrontation meeting"<sup>(43)</sup>.

In een zeer korte tijd 4 à 5 uur probeert het hele management van een bedrijf tot een diagnostisch inzicht te komen in de situatie. Dit is een methode waarbij men zeer snel een optimale kommunikatie en problemsolving nastreeft.

Ze wordt aanbevolen voor periodes van "stress" en vraagt goede sociaal-psychologische begeleiding.

In het volgende hoofdstuk zal ingegaan worden op de relatie(s) die de specialist heeft met het te veranderen systeem. Na een analyse van deze relatie zal ingegaan worden op "geïstitutionaliseerde" relaties tussen het beheers- en het ontwikkelings-systeem. Hier zal o.a. de projekt- en de matrix-organisatie even aan de orde komen.

## VI. DE RELATIE MET HET TE VERANDEREN SYSTEEM.

M. Zetterberg merkt op dat de "kloof tussen theoretische kennis en praktische aktie groot is. Als een cliënt een wetenschapper benadert met een probleem, dan zal hij gewoonlijk als antwoord krijgen: "Laten we een onderzoek gaan doen"<sup>(1)</sup>".

Voor het toepassen van wetenschappelijke theorie is een samenwerkingsrelatie nodig tussen specialisten en machtige individuen (en groepen) binnen het te veranderen systeem. Dit geldt zowel voor geleidelijke veranderingsprocessen als voor zogenaamde radikale veranderingen. Er ontstaat(n) een veranderingssysteem of meerdere veranderingskernen (cellen) waarbinnen zich bepaalde konsensus van doeleinden gaat vormen.

Dit modelontwerp van de gewenste situatie vindt plaats in dialektische relatie met het peilen van de huidige "problemsituatie" een streven naar inzicht in de "veranderbaarheid" van het te veranderen systeem. Binnen het veranderingssysteem zoekt men naar aangrijpingspunten binnen het systeem (gemakkelijk te beïnvloeden personen of subsystemen). Ook werkt men aan de opzet van een "program of action"<sup>(2)</sup>.

Primair zal de specialist echter samenwerking moeten nastreven met die machtigen binnen het te veranderen systeem die verandering willen (het zogenaamde clientsysteem). Met hen zal hij moeten komen tot een funktionele samenwerkingsrelatie<sup>(3)</sup>.

### VI-1. DE FUNKTIONELE SAMENWERKINGSRELATIE.

De samenwerkingsrelatie tussen de specialist(en) en het clientsysteem zou men kunnen karakteriseren als een mikroorganisatie. We zullen hier radikale veranderingen verder buiten beschouwing laten.

Wanneer de specialist(en) aangetrokken is door enkele leden uit het management (bijvoorbeeld) dan mag men aan de kant van deze managementsfiguren de volgende beperkingen van rationeel gedrag verwachten.

Vanuit de externe omgeving: van politieke en andere sociale systemen, van normen, gewoonten en voorschriften met betrekking tot het doel van de organisatie en van de marktsituatie.

Ten gevolge van interne factoren: van het sociotechnische systeem, de macht van werkgroepen en afdelingen, van doeleinden, rolconcepties, politieke situaties, van individuele managers en groepen van managers.

Deze constraints kunnen nog eens "verdraaid" worden ten gevolge van eigen aspiraties, normen, vooroordelen, vroegere ervaringen ten gevolge van sociaal-ekonomische, streeks- en leeftijdsgebonden posities enz.<sup>(4)</sup>

De specialisten zullen onder andere de volgende beperkingen voelen: gebrek aan theoretische kennis en skills (methoden en technieken), invloeden van de professionele groep (ethische normen<sup>(5)</sup>, traditioneel beroepsbeeld<sup>(6)</sup> etc.), kwetsbaarheid sociaal- en ekonomische (radikale maatregelen kunnen sociale problemen met zich meebrengen; hij moet van het advieswerk leven etc.); psychische kwetsbaarheid (hij moet veel stress, rolconflikt kunnen verwerken) enz.

De samenwerkingsrelatie is in wezen een beïnvloedings- en problemsolvingsrelatie, waarin zich de spanning tussen beheers- en ontwikkelingsdenken openbaart. Behalve ambivalente houdingen die gedeeltelijk doorbroken moeten worden, wil men komen tot een "modus vivendi", zal de specialist het taboe dat binnen sociale systemen ligt ten aanzien van "de vreemde" moeten overwinnen<sup>(7)</sup>. Hij moet door zijn engagement met de probleemsituatie en met de betrokkenen "een der hunnen" worden.

Wil men binnen bepaalde grenzen tot gezamenlijke doeleinden komen dan zal zich een onderhandelings situatie vormen (sociale beïnvloeding = macht; cue management) waarin de machtsbasis van de specialist gevormd wordt door: "expert power"<sup>(8)</sup> en door "value power"<sup>(9)</sup>. Op deze laatste vorm van macht steunt de specialist vooral (als alienated intellectual?<sup>(10)</sup>) wanneer hij zich als nevendoeel stelt "vermenselijking van structuren". Hij doet beroep op sentimenten bij het management die verband houden met het "demokratisch ethos"<sup>(11)</sup>. Gemakkelijk zal de specialist zich al naar gelang zijn persoonsstructuur en sociale situatie konformereren aan de doeleinden van de managers die om zijn steun vragen<sup>(12)</sup>. Er ontstaat dan meestal verdrin-



ging van eigen doeleinden.

Roltheoretisch kan men spreken van een systeem van rolrelaties tussen het clientsysteem en de specialist(en). Men ziet rolgedragingen ontstaan die te maken hebben met:

- a) gekoördineerde beïnvloedings- en problemsolvingsprocessen gericht op satisficerings van rationele, in een onderhandelingsproces ontstane samen geaccepteerde doeleinden;
- b) individuele problemsolvingsprocessen gericht op een "voldoende" aandeel in resultaten en in processen ter bereiking hiervan;
- c) rolconfliktgedrag in al zijn complexe vormen<sup>(13)</sup>, voor zover dit zich in autistisch gedrag uit.

De specialist zal zijn theoretisch inzicht en technische vaardigheden in verband met deze rolgedragingen zodanig bewust gebruiken dat de gezamenlijke doeleinden "voldoende" verwerkelijk worden. Hij zal op strategische wijze inzicht en skills overbrengen naar zijn partners binnen het veranderingssysteem.

In hoofdstuk IV-1.a. werd gesteld dat modelontwerp dialektisch bij diagnostisch onderzoek hoort. Naarmate men een dieper inzicht heeft in de situatie zal men een genuanceerder beeld hebben van de alternatieve situaties waaruit men kan kiezen. Ook werd erop gewezen dat diagnose reeds veranderen betekent.

Naarmate men het clientsysteem dichter bij de diagnose betreft (→ action research) zal men een meer uniform beeld krijgen van de situatie. Hier komt o.a. de taalbarrière naar voren. De specialist moet in staat zijn zijn theorieën in "lekentaal" te vertalen. Hij moet inzicht hebben in "interpretatie kaders" die in managementskringen gebruikelijk zijn (zie: o.a. productie-ideologie, ideologie van het beheerssysteem). Speciaal diagnostische theorieën die zich bezig houden met communicatie en machtsstructuren zullen moeilijk vertaalbaar zijn.

Deze zullen de "funktionaliteit" van de heersende machtsstructuur immers altijd aantasten (traditie verweven met machtsbehoefte van het beheerssysteem spelen even goed mee in de structuurvorming als een funktionele arbeidsverdeling). De constraints waarmee de specialist te maken heeft, zullen hem ervan weerhouden om veel aandacht te besteden aan geïstitutionaliseerde konfliktsituaties in verband hiermee (het konflikt kapitaalarbeid; het konflikt tussen het beheers- en ontwikkelingsysteem).

Participatie in het diagnostisch proces zal slechts beperkt haalbaar zijn. Veel technieken en theoretische inzichten vragen een gespecialiseerde training (opleiding). Naarmate men minder diep gaat ingrijpen, zal inzicht geven in de informatie belangrijker zijn. Bij dieper ingrijpen zal bedreiging wegnemen en een "security giving" vertrouwensrelatie belangrijker worden<sup>(14)</sup>.

Naast de vertaalbaarheid van het inzicht, spelen ook de belangen van het clientsysteem een belangrijke rol in het onderhandelingsproces dat als resultaat "het model" gaat krijgen.

Behalve het psychisch kunnen verwerken van conflicten (men moet daarnaast conflict positief leren waarderen; conflict wijst op het aanwezig zijn van belangrijke informatie, die men nog niet ter beschikking had<sup>(15)</sup>), moet men dikwijls latent conflict opwekken en helpen bij de oplossing ervan.

Een sterke invloed op de technieken die men gebruikt bij het tot stand komen van een "vertrouwen wekkende", door open communicatie gekenmerkte relatie, hebben de theorieën van C. Rogers<sup>(16)</sup> uitgeoefend. Zij vinden hun weerslag in de volgende omschrijvingen van de rol van de specialist zo als R. Lippitt, J. Watson en B. Westley die geven<sup>(17)</sup> <sup>(18)</sup>.

Rollen die de specialist speelt:

- helpen bij de diagnose van het probleem
- peilen van de motivatie van het clientsysteem en het vermogen van het systeem om te veranderen
- peilen van de eigen motieven en mogelijkheden. Deze moeten bekend gemaakt worden aan het clientsysteem. De specialist moet zich voortdurend bewust zijn van zijn mogelijkheden, verantwoordelijkheden en de ethische konsekwenties van zijn daden (→ professionele ethiek)
- meewerken aan het kiezen van doeleinden<sup>(19)</sup>
- meekiezen van het primair te beïnvloeden subsysteem (leverage point<sup>(20)</sup>). Dit subsysteem moet "open" zijn voor het veranderingssysteem en moet veel relaties hebben met de rest van het systeem
- kiezen van geschikte hulprollen:
  - = bemiddelen en stimuleren van nieuwe verbindingen binnen het systeem (methoden: interpretatie; feed-back zonder interpretatie en selfsurvey<sup>(21)</sup>)
  - = leveren van kennis en methodieken
  - = stimuleren van interne vormen van energie (methoden: sub-

systemen in konkurrentierelatie brengen, complexen van attitudes en waarden stimuleren ten koste van andere complexen, indoktrinatie van nieuwe bron van eenheid<sup>(22)</sup>.

- = kreëren van "speciale omgevingen". Dit zijn plaatsen waar men vrij kan experimenteren met nieuwe gedragsvormen (skills)<sup>(23)</sup>
- = steun geven tijdens het veranderingsproces (methoden: geloof stimuleren dat verandering mogelijk is (vgl.: selffullfilling prophecy), zelfonderzoek bevorderen, verantwoordelijkheid op zich nemen voor "rational reality testing").

Zeer van belang is dat men geen "overspannen verwachtingen" wekt bij het clientsysteem; en men rechten en plichten zoveel mogelijk in een soort kontrakt vastlegt<sup>(24)</sup><sup>(25)</sup>.

Vorbereidende informatie over te verwachten konflikten is ook aan te bevelen.

Er werd reeds opgemerkt dat de specialist met die sleutelfiguren die verandering willen in eerste instantie een veranderingssysteem vormt. E. Marx spreekt in verband hiermee van een "systeemdelling" binnen het te veranderen systeem. Het voortschrijden van het veranderingsproces houdt in, een steeds weer ontstaan van min of meer geïnstitutionaliseerde flexibele subsystemen waarbinnen zich beïnvloeding en problemsolving met betrekking tot te vormen doeleinden en de realisering hiervan (zie ook o.a. stuurgroep; projectgroepen). Over de structurering hiervan beginnen de laatste tijd theoretische noties te ontstaan<sup>(26)</sup>. In dit verband is speciaal het artikel van R. Lynton "Linking an Innovative subsystem into the system"<sup>(27)</sup> van belang.

In de navolgende paragrafen zal even aandacht besteed worden aan pogingen om de relatie tussen het beheers- en het ontwikkelingssysteem te verbeteren door middel van structurering. Als middelen om vernieuwing en verandering binnen de organisatie te bevorderen noemt A. Kieser:<sup>(28)</sup>

- het oprichten van afdelingen die zich met specifieke vernieuwingen en veranderingen bezig houden
- de projektorganisatie
- de matrixorganisatie.

Op de laatste twee organisatievormen wordt hier even op ingegaan. Andere organisatie methoden zoals: het funktionele bevoegdheden geven aan staffunktionarissen<sup>(29)</sup> en: het koöperatiesysteem van F. Landwehrmann<sup>(30)</sup> zullen niet aan de orde komen.

VI-2. DE PROJEKTORGANISATIE.

Van een projektorganisatie kan men spreken wanneer het gebruik van projekten geïnstitutionaliseerd is en de behandeling van een groot aantal zaken uitdrukkelijk als projekt wordt gehanteerd<sup>(31)</sup>.

Het projekt komt tot stand op initiatief van een bevoegde instantie van het bureaukratisch systeem. E. Marx noemt enkele problemen die zich binnen een projektorganisatie kunnen voordoen. Hij wijst op:

- koördinatieproblemen tussen verschillende projekten
- overbelasting van individuen ten gevolge van lid zijn van meerdere projekten
- problemen in verband met hoge eisen gesteld aan de rolflexibiliteit en rolbewustheid van de leden<sup>(32)</sup>.

Voor verder inzicht in de problematiek en structurering van de projektorganisatie wordt verwezen naar de artikelen van C. Middleton<sup>(33)</sup> en I. Avots<sup>(34)</sup>.

VI-3. DE MATRIXORGANISATIE.

De matrixorganisatie mag gezien worden als een poging om het konflikt tussen marktgeoriënteerde en funtiegeoriënteerde instanties binnen de organisatie<sup>(35)</sup> te kanaliseren.

"Unter Matrix management versteht man ein Organisationssystem, bei dem zwei hierarchische Systeme sich überschneiden: das Sparten-system und das Funktionssystem".

vb.

FUNKTIONEN SPARTEN	PRODUKTION	ABSATZ	BESCHAFFUNG	FINANZEN	FORSCHUNG U. ENTW.
CHEMIKALIEN	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓
FARBEN	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓
FASERN	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓
PHARMA	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓
PFLANZENSCHUTZ	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓

De funkties worden in funktieafdelingen verankert. Verantwoordelijk voor het opstellen van het plan zijn de funktie managers, terwijl de verantwoordelijkheid voor de verschillende branches bij de zogenaamde produkt managers ligt. Hij moet alle funkties met betrekking tot zijn produkt koördineren. "Er is ein manager der fähig ist, sich ausschliesslich auf die Probleme und die Entwicklung einer einzigen Sparte oder

Marke zu konzentrieren, und zwar quer durch die hierarchische Linien funktionen Entwicklung und Absatz hindurch<sup>(36)</sup>.

Binnen de produktieplanning kent men de value engineer (Wertanalyse manager). Voor de produktie en kostenplanning van een bepaald produkt dat uit veel onderdelen bestaat zijn meestal meerdere instanties verantwoordelijk. Elke afdeling plant produktie en kosten van bepaalde onderdelen. De value engineer koördineert deze planning met betrekking tot een bepaald produkt<sup>(37)</sup>.

De planning van een produkt wordt op deze manier gevormd op basis van een onderhandelingsproces tussen de funktie en de produktmanagers. De konfliktsituaties die hieruit zullen ontstaan, worden stimulerend geacht voor vernieuwing<sup>(38) (39)</sup>.

## VII. SLOTBESCHOUWING.

De organisatieontwikkeling als "specialisme" blijkt speciaal in de U.S.A. een zeer snelle ontwikkeling mee te maken<sup>(1)</sup>.

Opvallend is in het huidige stadium:

- een praktisch geheel ontbreken van een systematisch wetenschappelijk doordenken van de gebruikelijke methodieken.
- een praktisch volledig ontbreken van methodieken voor het ontwerp van alternatieve organisatiestructuren (voor enkele aanzetten zie onder<sup>(2)</sup>).
- het overheersen van aanpassingsmodellen (speciaal sociaal-psychologische). Een konflikt approach blijkt nog niet van de grond te komen.
- een klemtoon op kommunikatie en machtsprocessen, terwijl problemsolvingprocessen nog weinig uit de verf komen. Dit houdt waarschijnlijk verband met de complexiteit van de situatie en het abstraktieniveau van de gebruikte theoretische kaders.

NOTEN

1. INLEIDING.

- (1) G. Houben: Organisatieontwikkeling, algemeen kader, 1970.  
(Technische Hogeschool Eindhoven, groep organisatieleer,  
rapport no. 19.)
- (2) Bundeswehr, Beschwerdeordnung: Schamlose Art; in: Der  
Spiegel (24) 26 jan. 1970.
- (3) R. Leeds: The absorption of protest: a working paper; in:  
W. Bennis, K. Benne and R. Chin: The planning of change  
1969, p. 194 v.v.

II. FUNDAMENTELE KANTTEKENINGEN.

- (1) C. Haberstroh: Organization design and systems analysis in: J. March: Handbook of Organizations 1965, p. 1171.
- (2) A. Teulings in: E. Marx en A. Teulings: Samenspel van managers en specialisten, 1969.
- (3) A. Kieser: Innovationen in: E. Grochla: Handwörterbuch der Organisation, 1969 p. 742.
- (4) idem.
- (5) idem p. 743.
- (6) V. Thompson: Bureaucracy and Innovation: in Adm.Sc.Qu. 10(1965).
- (7) E. Frese: Kontrolle und Unternehmungsführung 1968, p. 61 v.v. en p. 125 v.v.
- (8) Zie ook:  
J. van Dijck: Het proces van innovatie en verandering in de organisatie: in Mens en Maatschappij juli/aug 1968, p. 313.
- (9) W. de Galan: Organamica; ontwikkelingsfasen van de produktie- en organisatievormen binnen de onderneming in: Intermediair 3(1968) 21 juni p. 45 v.  
W. Bennis: Changing Organizations 1966, p. 3 v.v.
- (10) Zie: J. van Dijck, op cit. p. 306 v.  
Zie ook: R. Beckhard: Organization Development; strategies and models, 1969, p. 16 v.v.  
Zie ook: R. Lippitt, J. Watson and B. Westley: The dynamics of planned change, 1958 p. 179 v.v.
- (11) H. Max: Optimierung von Organisationsstrukturen in: E. Grochla, op cit. p. 1083 v.v.
- (12) E. Schein: Organizational Psychology 1965. Ned. vert.: Organisatiepsychologie 1967, p. 128.
- (13) W. Bennis, op cit. p. 205 v.
- (14) idem.  
en: J. Clark: A Healthy Organization in:  
W. Bennis, K. Benne and R. Chin: The planned of change 1969, p. 282 v.v.
- (15) E. Marx: in E. Marx en A. Teulings, op cit. p. 155 v.v.
- (16) E. Grochla: in: E. Grochla: Handwörterbuch der Organisation 1969, p. 1239, zie ook: E. Grochla in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 39(1969) p. 1 v.v. (op cit.).



- (17) M. Albert: Wertfreiheit als methodisches Prinzip in:  
E. Topitsch: Logik der Socialwissenschaften 1970 p. 193.
- (18) Zie ook: G. Houben: Organisatieontwikkeling, algemeen kader; rapport nr. 19, groep organisatieleer, afdeling der bedrijfskunde i.o., Technische Hogeschool Eindhoven, 1970.
- (19) A. Jordt: Ist-Aufnahme in E. Grochla op cit. p. 790.
- (20) W. Bennis, op cit. p. 99 v.v.
- (21) idem p. 100.
- (22) H. Kreikebaum: Neuere Entwicklungstendenzen aug dem Gebiet der Organisationstheorie in Z.f.B. 35(1965) o. 663 v.v.  
J. Wild: Zur praktischen Bedeutung der Organisationstheorie in Z.f.B. 37(1967) p. 567 v.v.  
E. Grochla: Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie in: Z.f.B 39(1969) p. 1 v.v.  
E. Heinen: Zum Wissenschaftslehre in: Z.f.B. 39(1969), p. 207 v.  
W. Mag: Zum Umfang und Inhalt der Betriebswirtschaftlichen Organisationslehre in: Z.f.B.F. 21(1969) p. 250 v.v.  
G. Reber: Entwicklungslinien der Betriebswirtschaftslehre in Nordamerika in: Z.f.B.f. 21(1969) p. 689 v.v.
- (23) R. Lippitt, J. Watson and B. Westley, op cit.  
M. van Beugen; Sociale Technologie 1968, p. 115 v.v.  
W. Bennis, K. Benne and R. Chin: The planning of change, 1961 en 1969 (1e en 2e editie).  
E. Schein; Process consultation: its role in organization development 1969 p. 10 v.v.  
R. Beckhard: Organization Development: strategies and models 1969.  
P. Lawrence and J. Lorsch: Developing Organizations, diagnosis and action 1969.  
R. Walton: Interpersonal peace making; confrontations and third party consultation.  
J. Thompson ed: Approaches to Organizational Design 1966.

- (24) P. Lawrence and J. Lorsch, op cit. en:  
J. Lorsch and P. Lawrence: the diagnosis of organizational problems in: W. Bennis, K. Benne and R. Chin, 1969 op cit. p. 468 v.
- Zie ook: W. Scott: theory of organizations in:  
E. Faris ed: Handbook of Modern Sociology 1964, p. 495 v.v.  
A. Delbecq, F. Shull, A. Filley and A. Grimes: Alternative strategies of organization design: A Taxonomy of micro-organizational variation. Research Report (15th I.U.C. Annual Conference, Helsinki 26-29 August, 1968).
- (25) W. Dill: Business Organizations in: J. March, op cit., p. 1099 v. en: E. Grochla: Handwörterbuch der Organisation 1969 - Aufbauorganisation/Ablauforganisation.
- (26) W. Scott: Organizationtheory: an overview and appraisal: in Journal of Man 2 (1961) p. 20.
- (27) D. Klein: some notes on the dynamics of the resistance to change: the defender role in: W. Bennis, K. Benne and R. Chin 1969, op cit. p. 498 v.
- (28) Idem, p. 502.
- (29) G. Watson: Resistance to change in: W. Bennis, K. Benne and R. Chin 1969, op cit. p. 493 v.v.
- Zie ook:  
R. Lippitt, J. Watson and B. Westley, op cit. p. 77 v.v.
- (30) G. Houben: op cit. p. 9 v.
- (31) Idem, p. 83 v.v. en p. 179 v.v.
- (32) Zie verder:
- 1) De Boer: Begeleiden van veranderingen in organisaties in: Mens en Onderneming 21 (1967) p. 91.  
G. Barbichon: Social change: innovation or conformity in: Intern. Soc.Sei. J. 20 (1968) p. 421 v.v.  
D. Katz and R. Kahn: the social psychology of organizations 1966, p. 390 v.v.
- (33) Idem, p. 523. Zie de inzichten van K. Lewin: Resolving Social Conflicts 1948, p. 47 v.v.
- (34) Idem.
- (35) G. Watson, op cit. p. 496 v.v.
- (36) G. Houben: Roltheorie en organisatietheorie dl. II: naar een model van de organisatie 1970, p. 20.

- (37) G. Houben: Roltheorie en organisatietheorie dl. I: de rolrelatie 1970, p. 49.
- (38) P. Sadler: Sociological aspects of skill in: Brit. Journ. of Ind. Rel. 8 (1970), p. 22 v.v.
- (39) Zie: G. Houben: De roltheorie; voorbeeld van een integrale theorie, 1969 p. 15.  
B. Kay: A map for explorations in rolecentrism: in the Journ. of Soc. Psych. 70 (1966), p. 39 v.v.
- (40) Zie G. Houben: Organisatieontwikkeling, algemeen kader 1970, p. 10 v.v.
- (41) Voor een recente studie: zie: E. Rhenman, L. Strömberg and G. Westerlund: Conflict and cooperation in business organizations, 1970.
- (42) R. Dahrendorf: Sociale Klassen und Klassenkonflikt 1958.
- (43) Zie B. Kay, op cit.
- (44) R. Walton: Two strategies of social change and their dilemmas in: W. Bennis, K. Benne and R. Chin 1969, op cit. p. 167 v.v.  
en: E. Schein 1969, op cit.
- (45) R. Walton in: W. Bennis, K. Benne and R. Chin 1969, op cit. p. 167 v.v.
- (46) Idem p. 167.
- (47) Idem p. 175.
- (48) H. Leavitt: applied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approach in: J. March, op cit. p. 1146 v.v.

III. DE TRADITIONELE AANPAK.

- (1) W. Bennis, op cit. p. 100 v.v.
- (2) D. Kuyken: Een visie op de organisatie-adviseur:  
Organiseren en organisatiekunde: beschouwingen van  
organisatie-adviseurs 1966, p. 186 v.
- (3) W. Bennis, op cit.
- (4) R. Lippitt, J. Watson and B. Westley, op cit. p. 20 v.v.  
en: M. van Beugen, 1968, op cit. p. 64.
- (5) Bijv.: H. van der Haas: De personeelsopleiding in een  
dynamische onderneming: in Intermediair 4 (1968), 11 ok-  
tober p. 13 v.v.

IV. DE MODERNE AANPAK.

- (1) v: R. Likert: The human organization 1967.  
R. Blake and J. Mouton: The Managerial Grid 1964.  
C. Argyris: Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness 1962.  
v: P. Lawrence and J. Lorsch 1969 op cit. p. 58.
- (2) W. Whyte and E. Hamilton: Action research for management, 1964.
- (3) E. Suchman: Evaluative Research 1967 p. 75.
- (4) M. van Beugen, 1968 op cit. p. 64.
- (5) M. Wijvekate: Methoden van onderzoek 1969 p. 200.
- (6) D. Kuijken, op cit. p. 186 v.
- (7) v. J. Thompson: Approaches to Organizational Design 1966.  
en: W. Whyte: Models for building and changing organizations  
in: Human Organization 26(1967) p. 22 v.v.
- (8) R. Beckhard: 1969 op cit. p. 26.
- (9) R. Lippitt, J. Watson and B. Westley op cit. p. 21 v.v.
- (10) E. Schein, 1969 op cit. p. 98 v.v.
- (11) M. Wijvekate, op cit. p. 191 v.v.
- (12) Voor beknopt inzicht zie:  
I. Gadourek: Sociologische Onderzoekstechnieken 1967 p. 168 v.v.  
M. Riley in: E. Faris: Handbook of modern sociology 1964 p. 1005 v.v.  
G. Kunz in: W. Benschdorf: Wörterbuch der Soziologie 1969 p. 498 v.v.  
E. Verduyck: Het ontwerpen van een sociologisch onderzoek 1966  
p. 178 v.v.  
Meer uitgebreide informatie:  
R. König: Das Interview; Formen, Technik, Auswertung 1962.  
C. Sellitz, M. Jahoda, M. Deutsch and S. Cook: Research  
methods in social relations 1966 p. 235 v. en p. 574 v.v.  
W. Bingham, B. Moore and J. Gustad: Gesprekstechnieken 1966  
(Marka 58).  
H. Anger: Befragung und Erhebung in: C. Graumann ed: Sozial  
Psychologie dl 1 1969.
- (13) zie o.a.: A. Oppenheim: Questionnaire design and attitude  
measurement 1966 p. 160 v.v.  
en: E. Maccoby and N. Maccoby in: R. König, op cit. p. 52 v.
- (14) H. Kloidt und D. Moews: Empirische methodiek der Organisation  
1969, p. 1132.

- (15) E. van der Vliert: Een nieuw diagram voor de organisatieadviseur (1) in: Intermediair (5), 21 nov. 1969 p. 23.
- (16) idem.
- (17) Zie ook: E. Höhn und G. Seidel: Sociometrie in: C. Graumann ed. op cit. p. 375 v.v.
- (18) E. van der Vliert, op cit. p. 25.
- (19) idem.
- (20) E. van der Vliert: Een nieuw diagram voor de organisatieadviseur (2) in: Intermediair(5), 12 dec. 1969, p. 49.
- (21) zie o.a.:
  - A. Oppenheim, op cit. p. 120 v.v.
  - C. Selltiz, M. Jahoda, M. Deutsch and S. Cook, op cit.
- (22) E. Fleishman, E. Harris and H. Burt: Leadership and supervision in industry, 1955 p. 65 v.v.
- (23) H. Philipsen: Het meten van leiderschap: in: Mens en onderneming 1965, p. 153 v.v.
- (24) Voor de "dogmatisme scale" zie:
  - M. Rokeach: The open and closed mind 1960.
  - P. Defares en E. van Praag: Het meten van dogmatisme in: Soc. Gids 16 (1969) p. 247 v.v.
- (25) Voor de "F-scale" zie:
  - J. Adorno, et al: The authoritarian personality 1950.
  - en: J. Weima: Psychologie van 't antipapisme 1963.
- (26) E. Suchman: Evaluative Research 1967 p. 31, 32.
  - Zie ook: G. Kruijer: Organiseren en Evalueren 1969, p. 135 v.v.
  - H. Zetterberg: Social theory and socialpractice 1962.
  - R. Chin in: W. Bennis, K. Benne and R. Chin: The planning of change 1966 p. 667 v.
- (27) E. Suchman op cit. p. 132.
- (28) idem p. 91.
- (29) idem p. 94.
- (30) idem.
- (31) idem p. 95.
- (32) idem p. 100 v.
- (33) idem p. 91.
- (34) Zie speciaal: P. Lawrence and J. Lorsch: Developing organizations; diagnosis and action 1969.
  - en: E. Schein 1969, op cit. p. 15 v.v.

- en: J. Lorsch and P. Lawrence: The diagnosis of organizational problems in: W. Bennis, K. Benne and R. Chin, 1969 op cit. p. 468 v.
- (35) K. Lewin: Field theory in social science, 1951.
- (36) A. Rubenstein and C. Haberstroh: Some theories of organization 1966, p. 290 v.v.
- (37) Zie de analyse van W. Bennis: A new role for the behavioral sciences: effecting organizational change in: Adm.Sc.Qu. 8(1963) p. 125 v.v.
- (38) L. Greiner: Patterns of organization change in: Harvard Business Review 45(1967) p. 119 v.v.
- (39) idem p. 130.
- (40) idem p. 122.
- (41) K. Berger: Reorganisation in: E. Grochla: Handwörterbuch 1969 op cit. p. 1454 v.v.
- (42) J. van Dijck 1969 op cit. p. 314.  
D. Prokop: Handeln-Entscheiden-Planen in: Sociale Welt 17(1966) p. 24 v.v.
- (43) R. Lippitt, J. Watson and B. Westley, op cit.
- (44) idem p. 145 v.
- (45) idem p. 162 v.
- (46) idem p. 187 v.
- (47) idem p. 187 v.
- (48) idem p. 200 v.
- (49) idem p. 221 v.
- (50) idem p. 226 v.
- (51) zie o.a.: A. Delbecq, F. Shull, A. Filley and A. Grimes op cit.  
: V. Thompson, op cit.  
: R. Leavitt, op cit.
- (52) L. Greiner: Patterns of Organization Change in: Harvard Business Review 45(1967) p. 120.
- (53) idem p. 121.
- (54) R. Leavitt, op cit.
- (55) M. van Beugen, op cit. p. 138 v.
- (56) Zie ook: G. Jones: Strategies and tactics of planned organizational change: case examples in the modernization process of traditional societies in: Human Organization 24(1965) p. 192 v.  
en:  
R. Chin and K. Benne: General strategies for effecting changes in human systems in: W. Bennis, K. Benne and R. Chin, 1969 p. 32 v.

en:

R. Lippitt, J. Watson and B. Westley, op cit. p. 21 v.v.



V. VERANDERINGSTECHNIEKEN.

- (1) M. van Beugen, op cit.
- (2) idem p. 51.
- (3) H. Hutte: Sociatrie van de arbeid 1966 p. 163 v.v.
- (4) E. Schein, 1967 op cit. p. 20, 37 v.v.
- (5) W. Bennis, 1966, op cit. p. 100 v.v.
- (6) E. Jaques: The changing Culture of a Factory 1952.  
Zie ook: D. Katz and R. Kahn: The social psychology of organizations 1966, p. 410.
- (7) R. Lippitt, J. Watson and B. Westley, op cit. p. 30.
- (8) Zie: P. Smith: Training and Developing Executives in:  
D. Pym: Industrial society: social sciences in management 1968,  
p. 274 v.v.  
en: D. Katz and R. Kahn op cit. p. 450 v.v.  
en: L. Greiner, op cit. p. 119 v.v.  
: G. Jones, op cit. p. 192 v.v.
- (9) D. King: Training within the organization 1964.  
Zie ook: bijdragen van K. Tilley, D. Holding en E. and R. Belbin  
in D. Pym op cit. p. 111 t/m p. 172.
- (10) D. Katz and R. Kahn, op cit. p. 393 v.
- (11) L. Greiner, op cit.
- (12) L. Greiner, idem.
- (13) P. Smith, op cit. p. 283 v.
- (14) R. Corsini, M. Shaw and R. Blake: Roleplanning in business  
and industry 1961.  
Zie ook: M. Sader in: C. Graumann ed: Sozialpsychologie 1969, p. 224 v.
- (15) P. Smith, op cit. p. 285.
- (16) W. Bennis and E. Schein: Principles and strategies in the use  
of laboratory training for improving social systems in: W. Bennis,  
W. Benne and R. Chin, 1969 op cit. p. 335. (zie ook W. Bennis  
1966, op cit. p. 131 v.; D. Katz and R. Kahn, op cit. p. 406 v.v.)
- (17) D. King, op cit. p. 112.
- (18) idem p. 113.
- (19) idem p. 122 v.v.
- (20) zie speciaal: D. King op cit. p. 190 v.v.
- (21) idem p. 114 v.v.
- (22) idem p. 165 v.v.
- (23) P. Smith, op cit. p. 279 v.
- (24) idem p. 283 v.

- (25) idem p. 284 v.
- (26) idem p. 286.
- (27) H. Cohen: De onvolgroeide mens: Over sensitivity training en de human potentialitiesbeweging in: Intermediair 6(20 febr.) 1970 p. 9 v.v.
- (28) D. Katz and R. Kahn, op cit. p. 406.  
P. Smith, op cit. p. 287.
- (29) D. Katz and R. Kahn, op cit. p. 393.
- (30) R. Beckhard: Organization Development: strategies and models 1969 p. 27 v.v.
- (31) idem.
- (32) idem p. 36 en 37.
- (33) idem p. 40 v.
- (34) W. Bennis, 1966, op cit. p. 107.
- (35) R. Blake and J. Mouton, op cit.:  
H. Leavitt, in: J. March, op cit. p. 1160.  
H. Shepard: Changing relations in Organizations, in: J. March, op cit. p. 1115 v.v.
- (36) W. Bennis, 1966, op cit. p. 173.
- (37) idem p. 172.
- (38) D. van der Haas: De personeelsopleiding in een dynamische onderneming, in Intermediair 11 okt. 1968.
- (39) G. Houben en D. Renaud: De opleidingsbehoeften bij N.V. De Betuwe 1969, p. 26 v.
- (40) R. Lippitt, J. Watson and B. Westley, op cit. p. 51 v.v.  
Zie ook:  
E. Schein 1967, op cit. p. 118 v.v.  
E. Schein 1969, op cit. p. 70 v.v.
- (41) E. Schein 1967, idem.
- (42) idem p. 123 v.v.  
Zie ook: R. Beckhard, op cit. p. 33 v.v.
- (43) R. Beckhard: The confrontation meeting in: W. Bennis, K. Benne and R. Chin, 1969 op cit. p. 478 v.v.

VI. DE RELATIE MET HET TE VERANDEREN SYSTEEM.

- (1) H. Zetterberg: Social theory and social practice 1962, p. 16.
- (2) R. Merton: Social theory and social structure 1966 p. 156.
- (3) M. van Beugen, op cit. p. 21.
- (4) R. Martin and R. Fryer: Management and redundancy: an analysis of planned organizational change in: Brit. Journ. of Ind.Rel. 8(1970) p. 69 v.v.
- (5) Zie o.a.: Orde van organisatie-adviseurs: De organisatie-adviseurs bij de beroepsuitoefening (aangenomen in de voor- en najaarsledenvergaderingen 20 mei en 18 nov. 1960 te Noordwijk aan Zee.)
- (6) A. Mok in: J. Berting en L. de Sitter: Arbeidsvoldoening en arbeidsbeleid 1968 p. 143 v.
- (7) Zie theorieën over marginaliteit bijvoorbeeld: H. Surie: De marginale mens. in: Soc. Gids 17(1970) p. 306 v.
- (8) W. Bennis 1966, op cit. p. 91 v. en p. 167.
- (9) idem p. 168.
- (10) R. Merton, op cit. p. 207 v.
- (11) W. Bennis, 1966, op cit. p. 168 v.v.
- (12) C. Sofer: The organization from Within, 1961.
- (13) Zie: G. Houben: Roltheorie en organisatietheorie dl. 2, Naar een model van de organisatie 1970.
- (14) M. van Beugen, op cit. p. 146.
- (15) D. Klein, op cit. p. 498.
- (16) C. Rogers: The characteristics of a helping relationship. in: W. Bennis, K. Benne and R. Chin, op cit. p. 153.  
Zie ook: W. Bingham, B. Moore en G. Gustad: Gesprekstechnieken 1966.  
P. Neuteboom: Opleiding in gespreksvoering 1966 p. 54 v.v.
- (17) R. Lippitt, J. Watson and B. Westley, op cit. p. 91 v.v.
- (18) en: R. Lippitt: Dimensions of the consultants job in: Journ. of Soc. Issues 15(1959) p. 5 v.v.
- (19) R. Lippitt, J. Watson and B. Westley op cit. p. 99.
- (20) idem p. 101.
- (21) idem p. 105.
- (22) idem p. 108.
- (23) idem p. 110.
- (24) idem p. 145.

- (25) Zie ook: C. Ferguson: Concerning the nature of human systems and the consultants role in: W. Bennis, K. Benne and R. Chin 1969, op cit. p. 407 v.v. en:  
G. Caplan: Types of ment health consultation, in: W. Bennis, K. Benne and R. Chin, 1969, op cit. p. 417 v.v.
- (26) E. Marx: De organisatie van het samenspel van managers en specialisten in een systeem voor geplande veranderingen in: E. Marx en A. Teulings, op cit. p. 146 v.v.  
Zie ook: A. Kampfraath: Het conditioneren van de samenwerking tussen managers en specialisten, in: idem p. 125 v.v.
- (27) in: Adm.Sc.Qu. 14(1969) p. 398 v.v.
- (28) A. Kieser: Innovationen in E. Grochla: Handwörterbuch der Organisation 1969, p. 746 v.
- (29) E. Marx: Samenwerking tussen managers en specialisten in: Intermediair 3, 23 jan. 1970, p. 45.
- (30) Zie: W. Burisch: Industrie und Betriebssoziologie 1969 p. 138 v.v.
- (31) E. Marx, op cit. p. 49.
- (32) idem.
- (33) C. Middleton: How to set up a project organization in Harvard Business Review, March/April 1967.
- (34) J. Avots: Projectmanagement: geen panacee, in: Intermediair 6(12 juni) 1970 p. 15 v.v.
- (35) A. Kieser op cit. p. 746.
- (36) H. Albach: Die koördination der planung in Grossunternehmen in: E. Schneider hrgb: Rationale Wirtschaftspolitik und Planung in der Wirtschaft von heute 1967 p. 356 v.
- (37) idem p. 357.
- (38) Zie ook: A. Delbecq, F. Shull, A. Filley and A. Grimes, op cit. en A. Kieser, op cit. p. 746.
- (39) H. Albach citeert:  
D. Luck and T. Nowack: Product Management - Vision unfulfilled in: Harvard Business Review 43(1965) p. 143 v.  
C. Ames: Pay off from product. management, in: idem 41(1965) p. 141 v.  
D. Smalter and R. Ruggles Jr: Six Business Lessons from the Pentagon in: idem, März/April 1966 p. 64 v.

VII. SLOTBESCHOUWING.

- (1) Zie achterflap: W. Bennis, K. Benne and R. Chin 1969  
(paperback).
- (2) Zie: J. Thompson 1966, op cit.  
: W. Whyte 1967, op cit.  
: H. Feitsma: Organisatiestructuur en arbeidsvoldoening  
in: J. Berting en U. de Sitter, op cit. p. 130.