

Organisatie-veranderingen

Citation for published version (APA):

Smets, P. J. A., & Versluis, A. (1973). *Organisatie-veranderingen*. (TH Eindhoven. Werkgr. organisatie-ontwikkeling en gedragsverandering : rapport; Vol. 3). Technische Hogeschool Eindhoven.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1973

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

Take down policy

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

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

| |
|----------------|
| BIBLIOTHEEK |
| 7802068 |
| T.H. EINDHOVEN |

ORGANISATIE-VERANDERINGEN

PETER SMETS

ARIE VERSLUIS

februari 1973

1e druk.

ORGANISATIE-VERANDERINGEN

PETER SMETS
ARIE VERSLUIS

februari 1973

WERKGROEP ORGANISATIEONTWIKKELING EN GEDRAGSVERANDERING,
T.H. EINDHOVEN,
Rapport nr. 3.

INHOUD:

1. Inleiding.
2. Organisatieveranderingen, waarom?
3. Veranderingstheoriën.
4. Voorwaarden voor het sukses van organisatieveranderingen.
5. Organisatieveranderingen en individuele veranderingen.
6. Aangrijpingspunten van veranderingen.
7. De positie van de organisatie-adviseur.
8. Weerstand tegen veranderingen.
9. Organisatieveranderingen historisch gezien.
10. Literatuur.

BIJLAGEN.

1. Een beschrijving van een organisatieverandering.
2. Een opzet van een training.
3. Doelen en uitkomsten van trainingen.
4. Een kader voor de ontwikkeling van veranderingstheoriën.
5. Karakterestieken van de werkende bevolking in industrie als functie van de "leeftijd" van de industrie.

Dit rapport is het resultaat van een literatuurstudie, uitgevoerd door de auteurs binnen de werkgroep O.O.G., onder begeleiding van drs. M. Beekers.

1) INLEIDING.

Deze studie is opgezet met het doel een inzicht te krijgen in de processen, die zich binnen de organisatie afspelen als er wijzigingen optreden in de organisatie of in de relatie van de organisatie, met haar omgeving.

Er is een poging gedaan om kennis bijeen te brengen omtrent

- algemene theoretische inzichten m.b.t. organisatieveranderingen,
- het instrumentarium, dat gebruikt kan worden om veranderingsprocessen in gang te stellen en/of te beheersen.

Zowel wat de theorie als het instrumentarium betreft is niet gestreefd naar een benadering, die alle denkbare aspecten omvat; de nadruk is gelegd op sociaal psychologische factoren.

De studie is dan ook geconcentreerd rond het groepsniveau, maar heeft belangrijke uitlopers enerzijds naar de organisatie als geheel, anderzijds naar het individu.

Omdat voortdurend over veranderingen wordt gesproken is het zinvol om een omschrijving te geven van wat met een verandering wordt bedoeld. Men dient wel te bedenken dat deze omschrijving een keuze uit vele is.

Een verandering is elke wijziging van elementen (of configuraties van elementen) of van relaties tussen elementen (of configuraties van elementen) binnen het systeem, waardoor het functioneren van zijn cultuur, structuur, instituties e.d. wordt beïnvloed (8).

In de literatuur wordt veel aandacht besteed aan veranderings-theoriën, veranderingsstrategiën en veranderingsinstrumenten.

De scheiding tussen deze drie elementen van veranderingen is naar onze mening niet te maken. Hoofdstukken over strategiën en instrumenten zult U in dit rapport dan ook niet aantreffen.

2) ORGANISATIEVERANDERINGEN - WAAROM?

Het voortbestaan van een organisatie is afhankelijk van een voortdurende uitwisseling van goederen en/of diensten met andere organisaties.

De mogelijkheden om deze uitwisseling in stand te houden worden bepaald door factoren, die zowel binnen als buiten de organisatie liggen. Intern moet de organisatie beschikken over een aantal middelen zoals een werkplaats, materiaal, machines, gereedschap, arbeiders enz. De aard en omvang van deze middelen kan door de organisatie zelf worden bepaald.

De externe factoren zijn in de meeste gevallen niet beheersbaar.

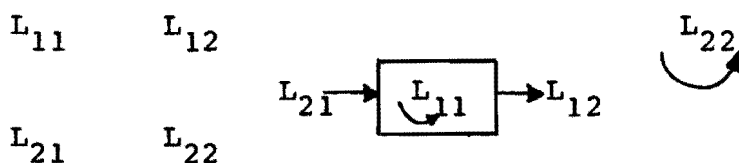
Van de veranderingen die steeds vaker optreden in de omgeving van de organisatie noemen wij er enkele:

- snellere besluitvorming door het gebruik van computers.
- de massakommunikatie vergroot het publieke bewustzijn
- het aantal technologische vindingen neemt toe
- er is een toenemende nadruk op sociale gelijkheid
- er is een toenemende invloed van regeringsmaatregelen.

Deze veranderingen gaan elk in de richting van een toenemende complexiteit (onderlinge samenhang) en daarmee in de richting van een toenemende onderlinge afhankelijkheid van tal van variabelen.

Op deze complexe omgevingsdynamiek zal de organisatie moeten reageren om haar voortbestaan veilig te stellen. Organisatieveranderingen zullen hiervoor nodig zijn.

Emery en Trist hebben in hun artikel: Causal texture of organizational environments (9) een studie naar de omgeving van de organisatie omschreven. Zij stellen dat een hoofdprobleem in de bestudering van organisatieveranderingen is dat de omgevingskontekst zelf verandert, in toenemende mate, en in toenemende complexiteit. Daarom moet de omgeving zelf bestudeerd worden. Om een omvattend begrip te krijgen van het organisatories gedrag is kennis nodig van elk van de volgende variabelen.



Index 1 heeft betrekking op het systeem en index 2 op de omgeving. L_{11} refereert aan processen in het systeem, $L_{2,1}$ van de omgeving naar het systeem enz.

De gesloten systeembenadering heeft uitsluitend aandacht voor L_{11}

en de open systeembenadering van b.v. Bertalanffy voor L_{21} , L_{11} en L_{12} . Om tot een volledig begrip te komen van het gedrag van de organisatie is ook kennis van de omgeving of de L_{22} -processen nodig. Emery en Trist noemen dit het ourzakelijk weefsel (causal texture).

De wetten die delen van de omgeving, met elkaar verbinden zijn vaak onmeetbaar en onvergelykbaar met de wetten die heersen tussen verbindende delen van de organisatie.

De organisatieomgeving verschilt onderling in zijn causal texture zowel in de graad van onvoorspelbaarheid als in andere opzichten. Emery en Trist hebben 4 typen geïsoleerd die ten naaste bij tegelijkertijd in de praktijk van de meeste organisaties bestaan. De vier typen vormen een serie waarin de "verwerving" (causal texturing) in elke stap wordt vergroot.

Type 1: De vredige, willekeurige omgeving.

In dit type zijn de doelen en verderfelikheden (het goede en het slechte) betrekkelijk onveranderlijk en willekeurig verspreid. De markteconomie met volledige mededing is een voorbeeld van dit type.

Een kritieke eigenschap van de opstelling van de organisatie is dat er geen verschil is tussen taktiek en strategie. Men doet eenvoudig zijn best op logiese basis. De organisatie kan klein blijven.

Type 2: De vredige, geklusterde omgeving.

Doelen en verderfelikheden zijn niet willekeurige verdeeld maar hangen in zekere zin samen. De onvolledige medediging in de markteconomie valt in dit type.

Er is een strategie los van de taktiek nodig. Kennis over de omgeving is kritiek verbonden met de overlevingskansen. Het relevante doel is optimale toewijzing.

Onder deze kondities tenderen organisaties naar groei, hiërarchiese structurering, centralisatie en koördinatie.

Type 3: De verstoorde-reaktie omgeving.

De omgeving bestaat uit meer dan een systeem van dezelfde soort d.w.z. de objekten van een organisatie zijn dezelfde of soortgelijk als voor de anderen.

Dit kan vergeleken worden met oligarchiese markt.

Iedereen weet dat hij hetzelfde spel speelt en de nadruk ligt op het spelkarakter. Anders gezegd men voert operaties uit. Een operatie

bestaat uit een campagne die een serie tactische initiatieven omvat, bereken de reacties van anderen en tegenaksies. De beheersing is gedecentraliseerd om snelle aanpassingen mogelijk te maken. Anderzijds vereist de stabiliteit een afspraak over de grenzen van het spel tussen de concurrenten.

Type 4: Het Turbulente veld.

Het vierde type is niet alleen dynamies in de systeemelementen zoals in type 3 maar ook nog in het veld (de grond).

Drie trends dragen bij aan het turbulente karakter

- de geschakelde organisaties zijn zo groot dat hun aksies zo krachtig en doordringend zijn dat ze auto-tochtone processen in de omgeving in gang zetten (boemerang).
- De ingrijpendere interdependentie tussen economiese en andere facetten in de maatschappij.
- Het vergrote vertrouwen in research en ontwikkeling om de concurrentie uitdaging aan te nemen.

Er bestaat met andere woorden een relevante onzekerheid.

De stabiliteit van de organisatie kan niet verkregen worden door zijn aksies. Dit veroorzaakt het ontstaan van overheersende waarde die voor alle leden van het veld een belang zijn.

De organisaties hebben een relatie met elkaar nodig omdat hun lot van elkaar afhangt en omdat niemand de rol van de ander kan overnemen, zoals in de andere type.

Er ontstaat een zekere samenwerking op basis van vertrouwen te vergelijken met het verschil in vertrouwen tussen de X en Y theorie van Mc. Gregor.

3) VERANDERINGSTHEORIËN.

3.1. Kriteria voor veranderingstheoriën.

Alvorens tot de beschrijving van veranderingstheoriën over te gaan is het zinvol om aan te geven aan welke criteria deze theoriën moeten voldoen.

- de theorie moet manipuleerbare variabelen bevatten, die de richting, snelheid en kwaliteit van de verandering kunnen beïnvloeden.
- er moet een betrouwbare diagnose mogelijk zijn van de aard en de sterkte van de kondities,

waarmee de organisatie gekonfronteerd wordt

- het gewenste einddoel moet in operationele variabelen beschreven kunnen worden; het tijdstip, waarop dit doel bereikt moet zijn, moet aangegeven kunnen worden
- de theorie moet een proces beschrijven; het veranderingsproces moet in duidelijke fasen te onderscheiden zijn; begin- en eindtoestand van elke fase moeten in operationele variabelen beschreven zijn, opdat aan het eind van elke fase een feedback mogelijk is ter beheersing van het veranderingsproces.
- de theorie moet bij meerdere organisaties toepasbaar zijn.
- de theorie moet aandacht besteden aan het gedrag van mensen in specifieke omstandigheden
- de theorie moet rekening houden met verschillende niveau's van verandering (individu, groep, organisatie)
- de theorie moet externe sociale veranderingsprocessen zowel als interpersoonlijke aspecten van samenwerking in beschouwing nemen.

3.2. Een kader voor de ontwikkeling van veranderingstheoriën.

Nu de criteria voor de theorievorming geformuleerd zijn is de vraag vanuit welk uitgangspunt de theorieën ontwikkeld moeten worden. De bestaande literatuur m.b.t. organisatieveranderingen geeft hier geen duidelijk antwoord op.

Wij zijn van mening, dat het zinvol is veranderingsprocessen te beschrijven op basis van de besluitvormingsprocessen, die eraan ten grondslag liggen. De bestaande en de gewenste besluitvormingsstructuur zullen de aard van het veranderingsproces in belangrijke mate bepalen (zie figuur 1).

De inhoud van de besluiten zal grotendeels door de aard van het probleem worden bepaald.

Zonder ons te verdiepen in nauwkeurige definities onderkennen wij twee uiterste vormen van het besluitvormingsproces. Enerzijds de autoritaire vorm, waarbij een centrale instantie alle beslissingen neemt en deze dwingend oplegt aan alle organisatieleden, anderzijds de democratische vorm, waarbij alle leden van de organisatie participeren in de besluitvorming.

bestaande besluit-
vormingsstructuur

autoritair

demokratisch

gewenste besluit-
vormingsstructuur

autoritair democratisch

autoritair democratisch

figuur 1. Overgangen tussen bestaande en gewenste besluitvormings-
structuren.

Een uitwerking van deze benadering is schematisch aangegeven in
bijlage 4.

3.3. Van autoritair naar autoritair.

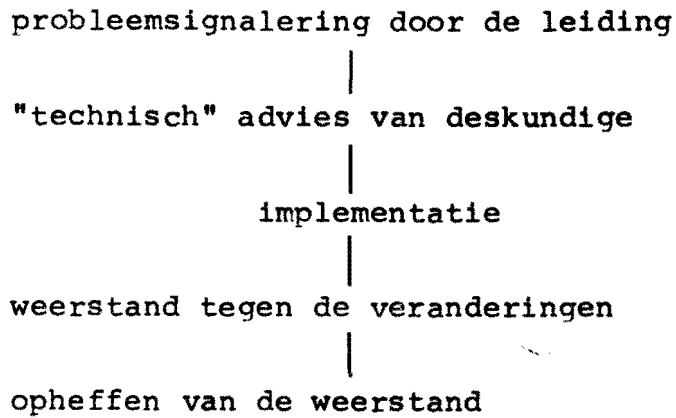
De veranderingsprocessen uit deze categorie worden gevonden in
organisaties waar de leiding autoritair optreedt en dit wil blijven
doen. In dit soort organisaties worden de problemen formeel uit-
sluitend door de leiding gesignaleerd en deze zal de problemen veel-
al ervaren als "technische" problemen. Voor de oplossing hiervan
zal de leiding een "technisch" advies vragen van een deskundige,
een advies dat veelal de vorm zal aannemen van de beschrijving van
een "ideale" toestand in "technische" variabelen, b.v. werkmethode,
planningmodel, administratieve procedures e.d.

Als de leiding het advies overneemt en tot implementatie overgaat
kan dit bij de arbeiders ongewenste reacties oproepen b.v.

- als de bedoeling van de maatregelen onduidelijk is, zullen de
arbeiders niet gemotiveerd zijn om aan de veranderingen mee te
werken
- als de maatregelen als bedreigend worden ervaren zal een sterk
weerstand tegen de veranderingen ontstaan.

In beide gevallen zal de leiding ernaar moeten streven de weerstand
tegen de veranderingen op te heffen.

Het hierboven beschreven veranderingsproces ziet er schematisch als
volgt uit:



figuur 2. Verloop van een veranderingsproces bij een autoritair blijvende structuur.

De veranderingsprocessen in deze categorie voldoen aan de eis, dat de begin- en eindtoestand in operationele variabelen beschreven worden; een toetsing van het resultaat is dus mogelijk.

De bezwaren die tegen deze categorie aangevoerd kunnen worden zijn de volgende:

- het veranderingsproces zelf, d.w.z. de weg die gevolgd moet worden van de begin-toestand naar de eindtoestand, wordt buiten beschouwing gelaten
- de bestaande informele structuren worden ontkend, m.a.w. de veranderingen worden toegepast op een fiktieve en niet op een bestaande organisatie.

3.3.1. De klassieke organisatieleer en organisatieveranderingen (10, 11)

Er zijn drie klassieke modellen in de klassieke organisatieleer

1. Scientific management of fysiologische organisatieleer van Taylor.
2. Public administration account van Gulick.
3. De burokratie zoals beschreven door Weber.

Het scientific management of fysiologische organisatieleer ziet de organisatie als een verzameling bewerkingen. Zij stelt zich als voornaamste taak: het analyseren van de wisselwerking tussen menselijke (fysiologische) eigenschappen en de door de organisatie teweeggebrachte werksituatie. De mens wordt bestudeerd als verlengstuk van de machine. Er werd nauwkeurig omschreven welke werkzaamheden de individuele arbeider moest verrichten.

De overblijfselen kennen wij als arbeidsstudies.

De theorieën van Gulick houden zich bezig met departementalisering en coördinatie. Het departementaliserings-vraagstuk is het probleem om een gegeven reeks activiteiten efficiënt over een aantal personen te verdelen.

De bureaucratiese organisatie is gebaseerd op legaal rationeel gezag en opgebouwd uit nauwkeurig omschreven regels en rollen.

Al de bovengenoemde theorieën worden gedekt door een machine-theorie ze vertonen alle trekken van de opbouw van een machine. Hun belangrijkste organisatieprincipes zijn:

1. eenproces van taakspecialisatie
2. standarisering van rolgedrag
3. eenheid van bevel en centralisatie van beslissingen
4. uniforme werkwijze
5. geen duplicering van functies.

Deze principes die mede gehanteerd worden om organisatieveranderingen door te voeren blijken de volgende nadelen te hebben:

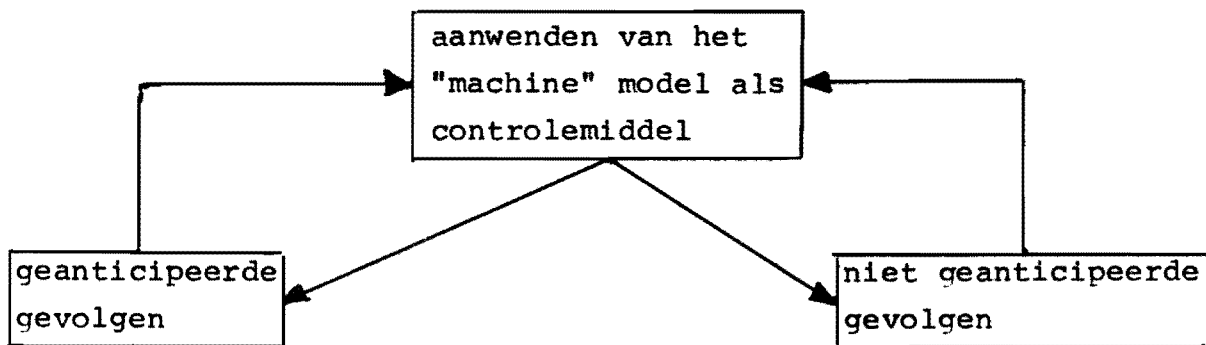
1. geen aandacht voor het werken met de omgeving en veranderingen daarin die noodgedwongen wijzigingen in de organisatie betekenen.
2. de ontkenning van vele soorten in- en output interaksies met de omgeving.
3. geenaandacht voor subsystemen met hun verschillende dynamiek en eigen karakteristieken.
4. semiformele en informele structuren als reactie op de institutionalisering worden ontkend.
5. machine-theorie vormt van de organisatie een rigide staties samenspel van delen.

March & Simon tonen enkele modellen die de dynamiek van de traditionele organisatie naar voren brengen.

De algemene structuur van de theoretiese systemen vertonen opmerkelijke overeenkomsten.

Als fundamentele onafhankelijke variabele gebruiken alle modellen een bepaalde vorm van organisatie of organisatieprocedure welke is ontworpen om de activiteiten van de organisatieleden te controleren. Deze procedures zijn hoofdzakelijk gebaseerd op wat wij het "machine"-model van het menselijk gedrag hebben genoemd. Zij hebben voor de organisatieleiders geanticipeerde gevolgen,

maar vertonen ook andere, niet geanticipeerde gevolgen. Op hun beurt versterken deze gevolgen de neiging om het controle middel te gebruiken. De systemen kunnen als volgt weergegeven worden;



De klassieke organisatieleer zoals hier gepresenteerd is een gesloten systeembenadering.

3.3.2. Veranderingsinstrumenten in autoritair blijvende organisaties.

Van de middelen, die aangewend kunnen worden om veranderingen in een autoritair blijvende organisatie te realiseren noemen wij er enkele:

- a. Fundamentele research en verspreiding van de kennis via algemene opleiding.
Met name in omstandigheden, waarin veranderingen welkom zijn, leidt deze methode tot een snelle akseptatie van de veranderingen, mede doordat men er via de opleiding vertrouwd mee is geraakt.
- b. Selectie en vervanging van personeel.
Bij deze aanpak wordt ervan uitgegaan dat het resultaat van veranderingen bepaald wordt door de kennis en bereidheid van personen op sleutelposities. Deze techniek is vooral toepasbaar in lopende organisaties; op de sleutelposities kunnen "betrouwbare" mensen gezet worden. Bij deze techniek wordt de nadruk gelegd op het individu en worden de sociale en kulturele achtergronden buiten beschouwing gelaten.
- c. Systeemanalisten als stafleden en adviseurs.
De benadering van de organisatie door systeemanalisten is in hoofdzaak gericht op knelpunten van het systeem; zij besteden geen aandacht aan de bekwaamheid of inkompetentie van individuen.

De systeemanalyse is veelal gericht op het organisatiedoel. De gerichtheid op het organisatiedoel en de quasi-mathematische formulering doen een sterk beroep op de rationaliteit van de organisatieleden.

- d. Toegepaste research en systemen voor de verspreiding van de researchresultaten.

Hierbij is de research gericht op de oplossing van bestaande problemen. De verspreiding van de researchresultaten vindt plaats door uitgebreide contacten met beoefenaren van beroepen, die de kennis toepassen. Via dezelfde kanalen kunnen de problemen aan de researchgroepen worden toegespeeld.

- e. Utopisch denken.

Het bedenken en ontwerpen van een toekomstbeeld op basis van de huidige kennis komt neer op een rationele ontwikkeling van een actieplan. Dit toekomstbeeld kan dan de motivatie worden voor de huidige veranderingsactie.

- f. Perceptuele en konseptuele verduidelijking van de taal.

Door gebruik te maken van een duidelijker taal kan kennis met veel minder fouten worden overgebracht. De veranderingsvoorstellen zijn dan voor alle betrokkenen duidelijker.

3.4. Van autoritair naar democratisch.

De overgang van een autoritaire naar een democratische organisatievorm is een zeer ingrijpende verandering. Voordat hiertoe zal worden overgegaan zal de organisatieleiding een grote druk ondervinden. Deze kan van twee kanten komen.

- van buiten de organisatie, als de organisatiehaar positie op de arbeidsmarkt alleen nog maar kan handhaven door over te gaan tot een meer democratische organisatievorm.
- van binnen uit, met name als door de arbeiders en vakbonden een toenemende nadruk wordt gelegd op sociale gelijkheid.

3.4.1. Demokratisering en besluitvorming (15)

Demokratisering van de organisatie schept de mogelijkheid om de organisatieleden met de vraagstukken van verandering te konfronteren. Het probleem van het overwinnen van "maintenance" stromingen en de tegelijkertijd noodzakelijke aanpassing aan de omgeving wordt in handen gelegd van allen die moeten werken in de nieuwe organisatievorm.

Frieder Naschold heeft een voortreffelijk overzicht gegeven over de democratie-discussie en komt daarin tot de konklusie dat het enige adequate analytische model voor een theorie van de democratie, - die is gefundeerd op de eis tot participatie van alle leden. (Volgens Naschold cruciaal voor de democratie) - is het doelmatigheidsmodel (system effectiveness model). Het behoedt de analyse voor democraties utopisme, doordat het naast de demokratieve norm rekening houdt met de voor iedere organisatie vereiste functies van voortbestaan en doelmatigheid.

Het probleem van een moderne theorie van de democratie van complexe organisaties moet als volgt worden omschreven:

Gegeven de norm van participatory democracy en het aan deze norm gerelateerde systeem-doelmatigheidsmodel moeten bij een strategische analyse functionele equivalentie voor de traditionele konseptie van direkte democratie worden gezocht, die een zo breed mogelijke participatie van de leden, bij gelijktijdige handhaving of verhoging van het prestatie nivo van de organisatie mogelijk maken.

De door Naschold ontwikkelde theorie is abstrakt en in zijn huidige vorm niet zonder meer toepasbaar. De theorie is langs de volgende lijnen opgebouwd.

Beslissingen in de organisatie worden gezien als processen van informatieverwerking. We onderscheiden simultane of parrallele informatieverwerking en seriële informatie-verwerking.

De seriële informatie-verwerking is het belangrijkste voor de organisatie en tegelijkertijd de langste in de tijd. Om te voldoen aan de participatie eis moet de structuur van simultane processen van informatie-verwerking zo veranderen dat de mogelijkheid tot participatie verder wordt uitgebreid.

Wat de seriële processen in de organisatie betreft moet het demokratiserings potentieel worden vergroot door vorming van subsystemen

binnen de organisatie met gelijktijdige aaneenkoppeling van de subsystemen. Naschold gaat vervolgens na wat voor de verschillende soorten beslissingen het demokratiseringspotentieel is.

| SOORT BESLISSING | RELATIE ORG. EN OMGEVING | KARAKTER | DEMOKRATISERINGS POTENTIEEL | DEMOKRATISERINGS- PROGRAMMA |
|---------------------------------|-----------------------------|---|--|---|
| 1. Routine beslissingen | blijft gelijk | herhaalbare infor- matieverwerking ten- dele gegeneraliseerd | 1. het geven van opdrachten in hierarchies verband wordt uit gebouwd tot beslissingen met secundaire elasticiteit * 2. Regelprogramma's i.p.v. stuurprogramma's 3. Burokraties org. worden highly coordinated, motivated, cooperative social systems | Als omgeving informatie A produceert dan volgt beslissing B. omgeving is afgeleide autoriteit doel A moet bericht worden <u>wek</u> middelen B die A veroorzaken. |
| 2. Doelbeslissingen | blijft gelijk | geen herhaalbare structuur grotere speelruimte | beheersing v.d. omgeving geheugen capaciteit | 1. wachten uitstellen. 2. opsplitsen in aparte krisen en achtereen- volgens verwerken |
| 3. Krisen-beslissingen | blijven gelijk | gericht op storingen die <u>niet</u> verholpen moeten worden zonder verstoring (van 1+2) | Innovatie is het werken naar <u>nieuwe</u> doelen om structuur omgeving/organi- satie aan te passen. Innovatie komt overeen met probleem oplossen. | verzamel gezamenlijk en gecoördineerde gegevens om problemen op te lossen. |
| 4. Innovatiebeslis- singen | dynamies | grotere beheersing van de omgeving herstrukturering hele proces en informatieverwerking | | |
| 5. Machtsgroei- beslissingen | dynamies | | | |

3.4.2. Demokratisering onder druk van externe omstandigheden.

Als de externe druk op de organisatie zo groot wordt, dat een autoritaire leiding besluit over te gaan naar een meer democratische organisatievorm, dan zal zij voor het initiëren en begeleiden van deze overgang veelal een beroep doen op externe deskundigen, omdat binnen de organisatie de benodigde kennis niet aanwezig is. Deze externe deskundigen kunnen een aantal wegen bewandelen om het gewenste doel te bereiken. Een van deze wegen is aangegeven door Blake en Mouton.

3.4.2.1. Het veranderingsmodel van Blake en Mouton.

Blake en Mouton hanteren in hun benadering een ontwikkelingsmodel, d.i. een model, dat een doelgericht proces beschrijft. Er is dus geen sprake van een zuivere theorie, maar meer van een combinatie van theorie, strategie en instrumentarium.

Blake en Mouton gaan bij hun beschouwingen uit van de Managerial Grid, die opgebouwd is uit twee attitude-variabelen van leiders:

- zorg voor de produktie
- zorg voor de mensen

Beide variabelen beelden zij af op een negenpuntsschaal (1 t/m 9), waarbij 1 de minimale en 9 de maximale zorg aanroeft. Het einddoel van de schrijvers is om te komen tot de 9,9 stijl van leiderschap, waarbij zowel maximale aandacht wordt geschonken aan de produktie als aan de mensen.

Om deze eindfase te bereiken is een zekere scholing van het hogere én het lagere kader noodzakelijk. Het leerproces is gebaseerd op instrumenten voor zelfevaluatie zoals effectiviteit van groepen, de diagnose van organisatieproblemen enz.

Het gehele veranderingsproces kan worden verdeeld in zes, elkaar overlappende fasen. De eerste twee fasen zijn managementsveranderingsprocessen; de overige vier geven aan hoe het management de 9,9 vorm van de organisatie kan bereiken.

De fasen zijn de volgende:

1. Laboratorium-seminar training

In deze fase leert het hogere en lagere kader de eigen positie in de Managerial Grid te bepalen, een leerproces, waardoor de be-

hoeft aan verandering gevoeld kan worden. Tijdens deze fase wordt ook aandacht besteed aan gemeenschappelijke problem-solving.

2. Team ontwikkeling.

De leerprocessen van de eerste fase worden nu geïntroduceerd in de werksituatie. Groepen werkers bepalen met hun bazen hun positie in de Grid. Eventueel kan ook hier aan problem-solving worden gedaan.

Deze twee fasen zijn de basis voor de verdere veranderingen. Het is daarom nuttig om na te gaan wat door deze twee fasen al gerealiseerd is.

- a. het management heeft geleerd om de Managerial Grid konsepten te hanteren bij het denken over organisaties.
- b. het zelfonderzoek naar prestaties is verhoogd
- c. de bereidheid van managers om te luisteren, conflicten te onderkennen en aanvaarden, interpersoonlijke wrijvingen te verminderen is vergroot
- d. de relaties tussen groepen en binnen groepen is als gevolg van het overleg verbeterd.
- e. de managers staan kritischer tegenover oude methoden, het probleemoplossend vermogen is toegenomen.

Na de eerste twee fasen volgen de andere vier.

3. Intergroep ontwikkeling. In deze fase wordt de samenwerking tussen verschillende groepen op gang gebracht, met name om de 9,9 regels te formuleren. De verwachting is dat de rivaliteit tussen groepen zal afnemen en plaats zal maken voor samenwerking. Tevens worden in deze fase de horizontale verbindingen tussen medewerkers op eenzelfde niveau in verschillende afdelingen tot stand gebracht.

4. Organisatiedoelstellingen.

In deze fase komen de problemen aan de orde, die in de vorige

fase gesignaleerd zijn en die op de hele organisatie betrekking hebben, zoals kostenbewaking, veiligheid, promotie, beloning e.d.

Verschillende werkgroepen, bij voorkeur "diagonale groepen", kunnen meewerken aan de oplossing van deze problemen.

Verwacht wordt, dat alle betrokkenen aan de uitvoering van de voorstellen zullen meewerken.

5. Realisering van het doel.

In deze fase worden de doelen en oplossingen van de werkgroepen uitgewerkt, geoperationaliseerd en geïntroduceerd. De werkgroepen worden begeleid door een adviseur, die onafhankelijk van de hiërarchische verhoudingen is.

6. Stabilisatie.

In deze fase worden de gerealiseerde veranderingen gestabiliseerd en geëvalueerd.

Het terugvallen op oude methoden wordt tegengegaan.

De benadering van Blake en Mouton leidt niet noodzakelijk tot een democratische organisatievorm. Wel is er in de eindtoestand sprake van een grote aandacht van het management voor de mens, maar dit impliceert nog niet, dat de mens medezeggenschap krijgt.

In het veranderingsproces zijn fasen opgenomen waarin het werken van en met groepen centraal staat. Afhankelijk van de inhoud van deze fasen kan een meer democratische organisatievorm ontstaan. Een bezwaar van de benadering van Blake en Mouton is, dat de nadruk wordt gelegd op leiderschapattituden; de overige variabelen worden buiten beschouwing gelaten.

3.4.2.2. Survey feedback

Een andere methode om tot meer democratische organisatievormen te komen is de survey feedback. Ook hierbij wordt een organisatieonderzoek verricht door externe deskundigen. Het aksent ligt nu echter niet op leiderschapattituden; alle variabelen kunnen in de beschouwing betrokken worden.

Survey feedback is een proces, waarin externe specialisten en leden van de organisatie gezamenlijk data verzamelen en interpreteren m.b.t. verschillende aspecten van het functioneren van de organisatie en zijn leden. De data vormen de basis van waaruit de or-

ganisatiestructuur en de werkrelaties van de organisatieleden gekorrigeerd kunnen worden.

De verantwoordelijkheid voor het interpreteren van de data motiveert het cliëntsysteem hiermee door te gaan. Waardoor het systeem zijn eigen change-agent wordt. Het initiëren van veranderingen brengt de verschillende groepen met elkaar in contact, waardoor de onderlinge waardering kan toenemen.

Een overzicht van het proces is gegeven in figuur 3.

De bedoeling van de survey feedback is om te komen tot een organisatiestructuur, waarin de leden van de organisatie voortdurend hun eigen problemen oplossen en hun eigen situatie evolueren. Het bezwaar van deze methode is, dat het niet mogelijk is de eindtoestand van elke fase in operationele variabelen te voorspellen. Het hele proces krijgt daardoor een onzeker karakter. Een ontwikkeling van de theorie, uitgaande van het schema van figuur 3, lijkt ons een bezigheid, die tot interessante resultaten kan leiden.

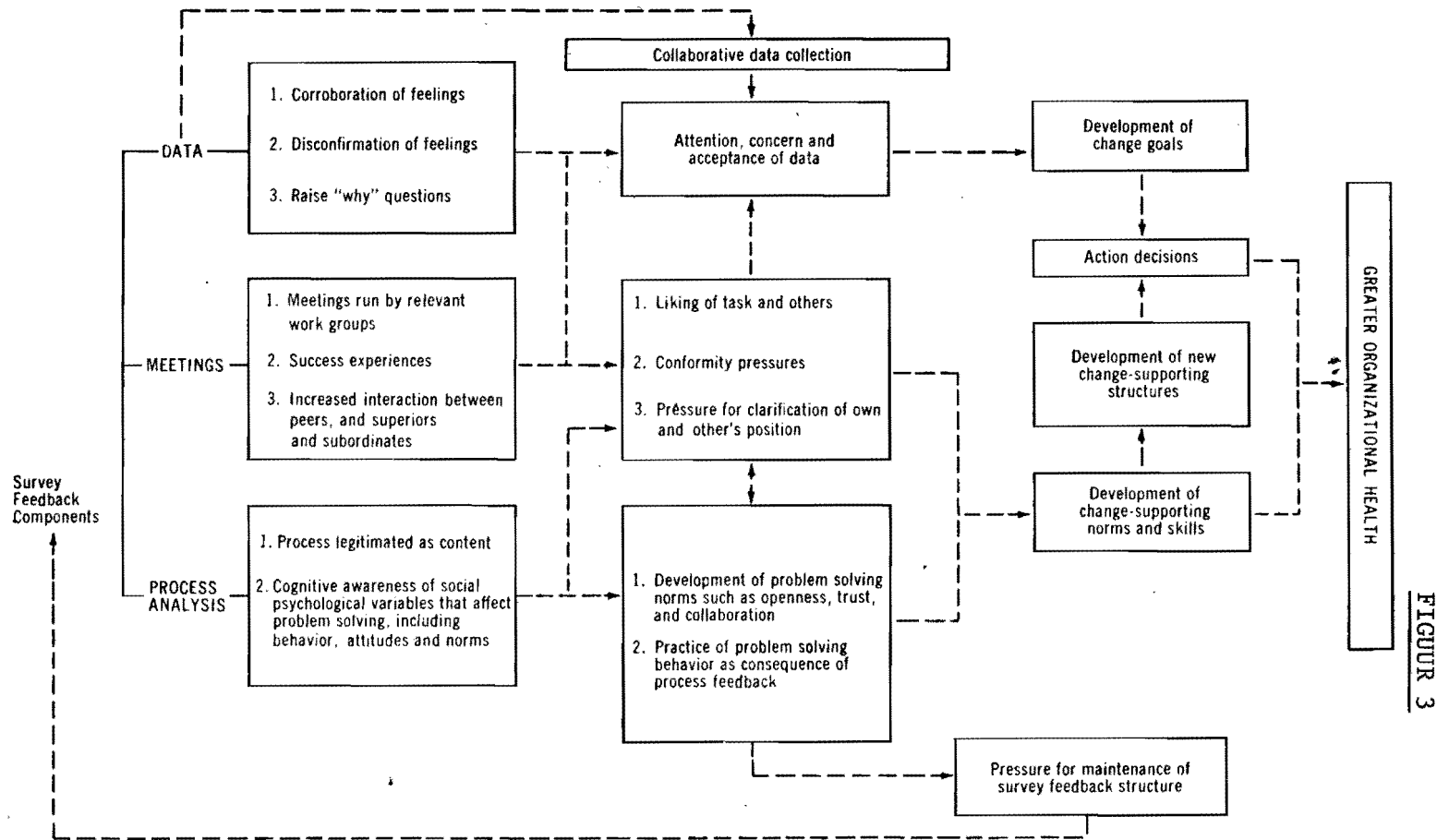


FIGURE 1. Factors Hypothesized to Account for Effects of Survey Feedback in Organizations

FIGUR 3

3.4.3. Demokratisering onder druk van binnen uit.

Over veranderingen, die gestart worden van binnen uit hebben wij geen literatuur kunnen vinden. In de bestaande literatuur wordt steeds weer gesteld, dat veranderingen alleen kunnen slagen als ze gesteund worden door de leiding.

Analyses van geslaagde en mislukte organisatieveranderingen bevestigen dit.

Als men een democratisering van binnen uit wil realiseren is het dus kennelijk zaak de leiding van de organisatie ervan te overtuigen, dat het tegenhouden van veranderingen op langere termijn neerkomt op een verslechterde positie van de organisatie. M.a.w. de leiding zal ervan overtuigd moeten worden dat de bestaande interne druk gevolgd zal worden door een externe druk.

Een andere mogelijkheid om de veranderingen te initiëren is de leiding bewust te maken van wat in de organisatie leeft; een gerichte sensitivity-training kan hiervoor een hulpmiddel zijn.

3.5. Van democratisch naar autoritair.

Deze overgang, die tegengesteld is aan de toenemende nadruk op sociale gelijkheid leidt tot een sterk asymmetrische machtsverdeling. Aangezien wij een dergelijke machtsverschuiving ongewenst achten behandelen wij deze overgang niet.

3.6. Van democratisch naar democratisch.

Over probleemoplossingen binnen een democratisch blijvende organisatie wordt weinig gepubliceerd. In de meeste publikaties wordt een democratische structuur als ideaal typische eindvorm beschouwd; alle problemen zouden door de goede samenwerking van de betrokkenen tot een oplossing gebracht kunnen worden. De survey feedback is hier een duidelijk voorbeeld van. Duidelijke bevestigingen van deze stelling zijn ons echter niet bekend.

Wij veronderstellen, dat een aantal problemen wel door de betrokkenen kan worden opgelost, een aantal echter niet. De hulp van gespecialiseerde deskundigen kan dan ingeroepen worden. Als de organisatie democratisch wil blijven zal de deskundige het verzoek krijgen een aantal alternatieven te ontwikkelen.

De betrokkenen kunnen dan zelf een keuze maken uit de alternatieven.

Het verschil met de autoritair blijvende organisatie is, dat alle betrokkenen en niet alleen de leiding beslissen welk alternatief aanvaard zal worden.

3.7. Een verfijning van het model.

De indeling in autoritair en democratisch is een zeer grove. Voor het ontwikkelen van ideeën over veranderingsprocessen voldoet een dergelijke tweedeling wel; voor het beschrijven van bestaande situaties is een verfijning gewenst.

Een van de bruikbare verfijningen is die van Greiner en Barnes, die een typologie van organisaties ontwikkeld hebben op basis van de bestaande machtsverdeling.1).

Een bezwaar van de klassifikatie van Barnes en Greiner is, dat hun interpretatie een statische is: overgangen tussen de verschillende klassen worden door Greiner en Barnes niet beschreven. Als men deze overgangen wel toelaat is een verfijning van het door ons gehanteerde model ontstaan. Men oordele zelf.

Op basis van de verdeling van de macht onderkennen Greiner en Barnes de volgende kategoriën:

Aan deze typologie worden een aantal instrumenten van organisatieveranderingen gekoppeld.

A. unilaterale macht

1e de "dekreet" benadering, waarbij opdrachten vanuit hoge posities worden doorgegeven aan de lagere.

Verondersteld wordt, dat mensen rationeel zijn en gemotiveerd worden door autoritaire richtlijnen.

2e de "vervangings" benadering, waarbij personen op één of meer sleutelposities worden vervangen door anderen. De basisveronderstelling hierachter is, dat de organisatieverandering een functie is van de bekwaamheid van de personen op sleutelposities.

Deze wordt vaak toegepast als de dekreet benadering geen resultaat geeft.

3e de "strukturele" benadering, waarbij het management de hiërarchische verhoudingen verandert. Door de verandering van de organisatiestructuur zal waarschijnlijk ook het gedrag veranderd worden.

De basisveronderstelling is hier dat mensen zich gedragen konform

de structuur en de technologie, die hun situatie bepalen.

B. gedeelde macht (binnen de organisatie)

4e de "groepsbeslissing" benadering. Hierbij kan de groep participeren bij het maken van een keuze uit alternatieven, die tevoren door hogere niveau's zijn bedacht. Deze benadering beoogt het verkrijgen van de groepssteun voor een bepaalde aktie.

5e de "groep problem solving" benadering. Door groepsdiskussie worden de problemen gelokaliseerd, gedefinieerd en opgelost. Deze veronderstelling achter deze benadering is, dat mensen zich door deze procedure bij de oplossing betrokken voelen en dat zij over voldoende kennis beschikken om een bijdrage te leveren aan de definitie van het probleem.

C. gedelegeerde macht (aan externe adviseur)

6e de "data diskussie" benadering. Hierbij ontvangt het cliënt-systeem feedback middels relevante informatie. De analyse van de informatie wordt aan de groep overgelaten.

- Bij de "data-diskussie" benadering wordt verondersteld dat de mensen door de diskussie zoveel kennis verwerven, dat ze in de toekomst zelfstandig problemen kunnen oplossen en individuele en organisatieveranderingen kunnen doorvoeren.

7e de "sensitivity training" benadering. Managers worden in kleine groepen getraind met het doel ze gevoeliger te doen worden voor de processen, die het individuele- en groepsgedrag bepalen. Hierbij wordt verondersteld, dat de veranderingen in interpersoonlijke betrekkingen gevolgd zullen worden door veranderingen in het werkgedrag.

4) VOORWAARDEN VOOR HET SUKSES VAN ORGANISATIEVERANDERINGEN.

Een belangrijke vraag bij het ontwikkelen van veranderingstheoriën is welke de voorwaarden zijn die de kans op succes bij een verandering beïnvloeden.

In dit kader is de studie van Greiner -een analyse van 18 organisatieverandering interessant. Greiner heeft aandacht besteed aan:

- de voorwaarden die aanleiding waren voor de veranderingspoging
- de manier waarop de verandering geïntroduceerd is
- de kritische momenten tijdens de implementatie
- de blijvende resultaten.

In de analyse van deze veranderingen maakt Greiner onderscheid tussen succesrijke en succesarme veranderingen. De succesrijke worden gedefinieerd door de volgende factoren:

- de veranderingen werken door in de hele organisatie
- er ontstaat een positieve verandering in de attitude van lijn en staf
- de mensen lossen effectiever problemen op en ontwikkelen goede interactie
- er treedt een verbetering in de prestatie van de organisatie op.

Bij succesarme veranderingen ontbreken de bovengenoemde factoren.

Bij de succesrijke veranderingen heeft Greiner een gemeenschappelijk patroon onderkend:

1. De organisatie en vooral het topmanagement staat onder grote externe én interne druk; de prestatie en/of moraal zijn laag. De aanwezigheid van zowel externe als interne druk is een voorwaarde, omdat bij het ontbreken van één ervan de druk van de ander gemakkelijk gepercipieerd kan worden als een tijdelijk verschijnsel.
2. Een nieuwe persoon treedt de organisatie binnen, hetzij als formeel hoofd van de organisatie, hetzij als adviseur, die direkt aan het hoofd van de organisatie verantwoording verschuldigd is. Deze nieuwe persoon bezit een reputatie op het gebied van organisatie-verandering. Hij kan zich een objectief beeld van de organisatie vormen. Zijn hoge positie geeft hem toegang tot alle personen en geeft zijn uitspraken extra gewicht.
3. De eerste aktie van de nieuwkomer is het stimuleren van onderzoek naar de gebruikte procedures en methoden en naar de aard van de bestaande problemen. Aan dit onderzoek neemt het management aktief deel.
4. De nieuwkomer betreft alle niveau's bij het fact-finding en problem-solving diskussies om de diagnose van de bestaande organisatieproblemen te kunnen stellen. Het aspekt van de gedeelde macht komt hierbij aan de orde. Van groot belang is ook, dat in deze fase duidelijk wordt, dat
 - het topmanagement wil veranderen
 - belangrijke problemen onderkend worden

- de ideeën van de lagere niveau's gewaardeerd worden door de hogere niveau's.

5. De nieuwkomer draagt ideeën en methoden aan om de problemen op te lossen, ook ditmaal op alle niveau's.
6. De oplossingen en beslissingen worden uitgewerkt en getest. Als ze bruikbaar gevonden worden, wordt op kleine schaal een experiment gestart om de oplossing daadwerkelijk te toetsen op alle niveau's. De oplossing zal bestaan uit een groot aantal kleine veranderingen op alle niveau's en zal geen grote verandering zijn die door de top wordt opgelegd.
7. Als het experiment slaagt zal de verandering zich geleidelijk uitbreiden over de hele organisatie. De positieve resultaten daarbij werken als versterkers, die het opsporen en oplossen van problemen tot voortdurende activiteiten maken.

De suksesarme veranderingen wijken op een of meer punten van het bovenstaande patroon af:

1. Er wordt gestart vanuit verschillende punten en niet vanuit de combinatie van interne en externe druk.
2. Bij de suksesarme gevallen is er geen logische volgorde in de opeenvolgende fasen van het veranderingsproces, d.w.z. de volgorde komt niet overeen met het succesrijke patroon.
3. De veranderingen zijn niet ingevoerd via de gedeelde macht zoals bij de succesrijke gevallen.

Samengevat kan gezegd worden dat het kader waarbinnen organisatieveranderingen moeten plaatsvinden moet steunen op twee peilers:

1. Een herverdeling van de macht binnen de organisatie in de richting van gedeelde macht.
2. De herverdeling vindt plaats via een zich geleidelijk ontwikkelend proces van veranderingen.

5) ORGANISATIEVERANDERINGEN EN INDIVIDUELE VERANDERINGEN.

Ingrijpende veranderingen in organisaties zullen gepaard gaan met veranderingen in het individuele gedrag van de organisatieleden. De vraag welke veranderingen het eerst moeten worden doorgevoerd, die in de organisatie of die van het individu, is nooit duidelijk beantwoord. In het algemeen kon gezegd worden dat de supporters van de autoritaire stroming de organisatie-aanpak propageren, terwijl de democratische stroming -voornamelijk sociale wetenschappers- de individuele aanpak preferen.

5.1. De theorie van Lewin

De wenselijkheid van individuele gedragsveranderingen is in ieder geval duidelijk, en het is daarom zinvol om aandacht te besteden aan theoriën over veranderingen in het gedrag van individuen.

De theorie van Lewin is in dit kader een van de belangrijkste.

Lewin stelt, dat

een bestaande toestand een dynamisch evenwicht is tussen verschillende gerichte krachten in een sociaal-psychologische ruimte. Dit quasi-statische evenwicht kan verstoord worden door veranderingen in de grootte en/of richting van één of meer van de krachten of door de toevoeging van een nieuwe kracht.

In het evenwicht treedt dan een verandering op; er ontstaat -mede door de reactie van allerlei krachten- een nieuwe evenwichtstoestand. De veranderingen kunnen vrijwel nooit in één keer worden doorgevoerd; het is veeleer een proces, dat stapsgewijze verloopt.

Lewin onderscheidt in het veranderingsproces drie fasen:

Fase 1. Unfreezing: het kreëren van veranderingsmotivatie.

Het individu wordt gestimuleerd om de behoefte aan verandering te onderkennen. Vaak is hier een provocerende aktie nodig, die het individu motiveert nieuwe wegen te zoeken om zijn plotselinge angst te kunnen reduceren.

mechanismen:

a. gebrek aan zelfvertrouwen.

Verondersteld wordt, dat gedrag, attituden, waarden e.d. georganiseerd zijn rond een self-imago. Voorts wordt verondersteld, dat het individu verschillend reageert in verschillende situaties, afhankelijk van het self-imago, de individuele definitie van de situatie en de visie op de gedragingen en attituden van anderen.

Het unfreezing proces kan op gang gebracht worden door bij het individu twijfels te doen ontstaan. De drie factoren, zelf-imago, situatie, anderen, kunnen allen aangrijpingspunt zijn voor het opwekken van de twijfel.

b. Oproepen van angst of schuldgevoelens.

Deze toestand is een variant van a, die optreedt als het individu de opgeroepen twijfels interpreteert als een falen van zichzelf.

c. het kreëren van psychologische veiligheid door bedreigingen te reduceren of barrières weg te nemen.

Dit mechanisme veronderstelt, dat er bij het individu reeds een bereidheid tot veranderen aanwezig is, maar dat de verandering wordt belemmerd door angst of andere beperkingen.

Fase 2. Changing: het ontwikkelen van nieuwe responses op basis van nieuwe informatie.

mechanismen: kognitieve herdefinitie.

Een individu zal i.h.a. waarde hechten aan uitspraken en gedragingen van personen die zijn gedrag bevestigen of veroordelen. Dit belemmert veranderingen.

In de unfreezing fase moet het individu gevoelig gemaakt worden voor invloeden, opdat hij in de changing-fase zijn eigen overtuiging en vooronderstellingen kan herdefiniëren.

Dit vereist een bredere perceptie en nieuwe evaluatiestandaards. De kognitieve herdefinitie kan plaatsvinden via:

1. Identifikatie; hierbij komt de informatie van één bron.

Er kunnen twee vormen van optreden:

I defensieve indentifikatie, wanneer het individu onvrijwillig in de veranderingssituatie is terecht gekomen en er niet uit kan. Hij ervaart een zekere angst, die nog versterkt wordt doordat de change-agent een hogere positie inneemt. Het individu concentreert zich sterk op de positie van de change-agent en neigt, gezien de machtsrelatie, tot een bijna blinde imitatie. Het uiteindelijke resultaat is dan een beperkte set van attitudes en responses.

II positieve indentifikatie, die ontstaat als het individu vrijwillig in de veranderingssituatie is gekomen. Hij zal dan vertrouwen hebben in de change-agent. Hij richt zich op de

persoon van de change-agent en niet op diens positie en leert de wereld door diens ogen te bekijken zonder noodzakelijk tot imitatie te komen. Het uiteindelijke resultaat is een zeer gevarieerde set van attitudes en responses.

2. Scanning, waarbij de informatie van zeer veel bronnen komt. Een sterke emotionele binding met de change-agent ontbreekt. Het individu ontvangt informatie van een groot aantal bronnen en let meer op de inhoud dan op de verzender van de informatie.

Fase 3. Refreezing: het stabiliseren en integreren van de veranderingen. Aan de individuen wordt voldoende reinforcement gegeven om ze ervan te overtuigen, dat de nieuwe gedragspatronen geaccepteerd zijn op een meer permanente basis.

Mechanismen:

- a. het integreren van de nieuwe responses in de persoonlijkheid
- b. het integreren van de nieuwe responses in bestaande relaties.

5.2. Sensitivity-trainingen

Een veel genoemd instrument om individuele gedragsveranderingen te bewerkstelligen zijn de sensitivity-trainingen. Met name wordt hierover overvloedig gepubliceerd door gedragswetenschappers.

5.2.1. Trainingen (12)

Inleiding:

De groepstraining heeft twee vernieuwende functies: (1) praktische mogelijkheid om menselijke problemen op te lossen en (2) de verschaffing van theoretische inzichten over menselijk gedrag. De eerste functie is te gebruiken om persoonlijke en organisatieveranderingen teweeg te brengen. De tweede functie dient om een inzicht te verschaffen in de leerprocessen. De weerstanden tegen trainingen zijn de volgende:

- trainingen passen niet in de gebruikelijke denkkaders
- trainingen zijn nieuw
- trainingen is op ervaring gebaseerd leren
- trainingen worden niet begrepen; niet in termen van leerprocessen en niet in de uitkomsten.

Toch presenteren Schein en Bennis trainingen als een belangrijk middel om vele problemen te lijf te gaan.

Zij stellen vast dat de "gebruikers" van de trainingen enthousiast zijn. De verklaring ligt in een algemene wereldkrisis. Het individuele ondervindt de crisis door een toenemende vervreemding, eenzaamheid en angst, die in de organisatie tot uiting komt door tekort schietende bekwaamheden.

De organisatie wordt met de crisis gekonfronteerd door een toenemende complexiteit, die een verbeterde communicatie en vergroot aanpassingsvermogen veronderstelt. (Voorbeeld van een training in bijlage 2).

5.2.2. Beschrijving van de laboratorium training.

1. Axioma's

De laboratorium training is gebaseerd op de volgende axioma's

- trainingen zijn verankerd in de gedrags-wetenschappen, dat wil zeggen ze maakt gebruik van de gedragswetenschappelijke theoriën en inzichten.
- training is gebaseerd op interventies
- trainingen moeten het rolgedrag beïnvloeden.

2. de verderliggende waarden en "metar" - doelen van de training

- wetenschappelijke waarden; hypothese vorming en wil tot experimenteren.
- vergroting van het bewustzijn.
Te bereiken door (1) het onttrekken van de participanten uit hun dagelijkse omgeving (2) culturele isolatie (3) deroutinisatie
- het eerbiedigen van de authenticiteit in de interpersoonlijke relatie
- democratische waarden nader gespecificeerd als (1) gericht op samenwerkingen (2) konfliktoplossing door middel van rationele keuze.

3. Doelen en uitkomsten van laboratoriumtraining.

Doelen zijn dat wat de staf onderkent en overdraagt en de

uitkomsten zijn dat wat geleerd wordt.

De doelen van de groepstraining zijn:

- verbetering van het zelfinzicht
- begrip van de kondities die het groepsfunctioneren mogelijk maken
- begrip voor de interpersonele relaties
- ontwikkeling van de vaardigheden van de individuen of de groep, voor de groep heeft dat betrekking op de opbouw van relaties, het begrijpen van gedrag en het stellen van diagnose. Het individu wordt geleerd met zijn gevoelens te werken en feed-back daarop te aksepteren.

De uitkomsten zijn gerelateerd aan de doelen (zij bijlage 3).

4. Noodzakelijke voorwaarden om te leren in een laboratorium-training.

De volgende voorwaarden moeten vervuld zijn:

- hier en nu; Het leerproces in een training is gebonden aan tijd en plaats, haar kenmerken zijn (1) het lerenproces wordt versterkt als het emotioneel wordt begeleid.
(2) Leren is persoonlijk ervaren (3) het leerproces heeft een referentie in de "hier en nu" -werkelijkheid;
De leer-input is het hier-en-nu van de trainingsgroep.
- Feedback; De feedback moet publiek te observeren zijn, men moet het ervaren, het moet kontinu plaatsvinden en zo volledig mogelijk ter beschikking staan.
- unfreezing; De creatie van een situatie waarin men wil leren
- Psychologiën, veiligheid.
- observerende participatie
- cognitieve gegevens toevoegen. De begeleiders moeten de deelnemers de nodige theoretische relevante gegevens verschaffen.
Ter ondersteuning en versterking van attitude-

5. Twee modellen van het leerproces in de groepstraining.

a. Het dilemma - ontdekkingsmodel.

Vergelijking van de stappen in klasmethode en laboratorium-methoden.

KLAS

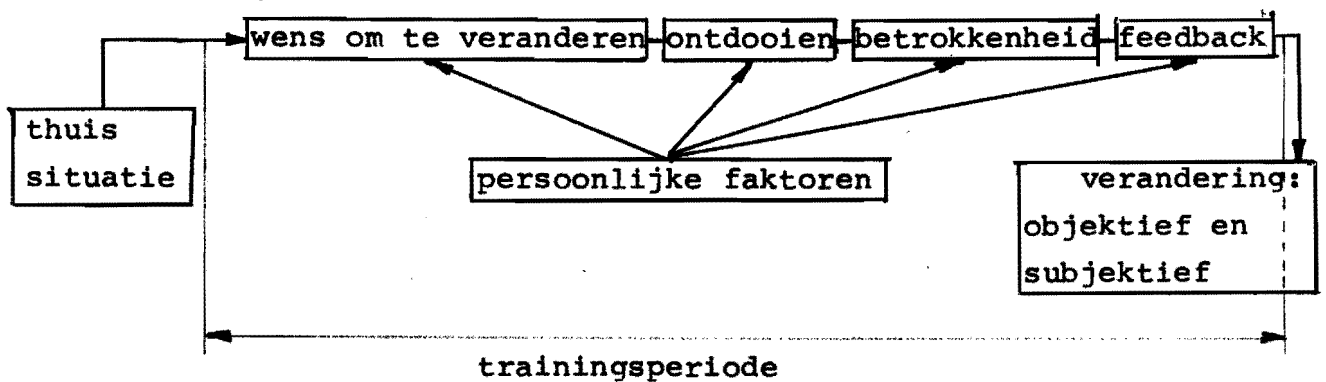
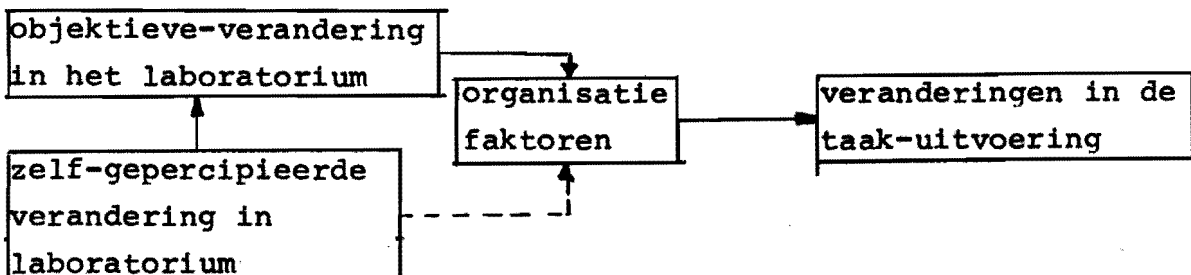
1. leraar vertelt
2. student luisteren, leren, leraar vertelt oplossing
3. onderwijzer toetst studenten
4. onderwijzer beoordeelt

TRAINING

1. Situatie gekeerd door deelnemers, wordt door hen als dilemma ervaren
2. deelnemers handelen vanuit dilemma, experimenteren en ontdekken
3. deelnemers geven feedback
4. generalisatie nieuwe dilemma's.

b. Het leer veranderingsmodel

het individu:

5.2.3. Sensitivity-training en organisatieverandering

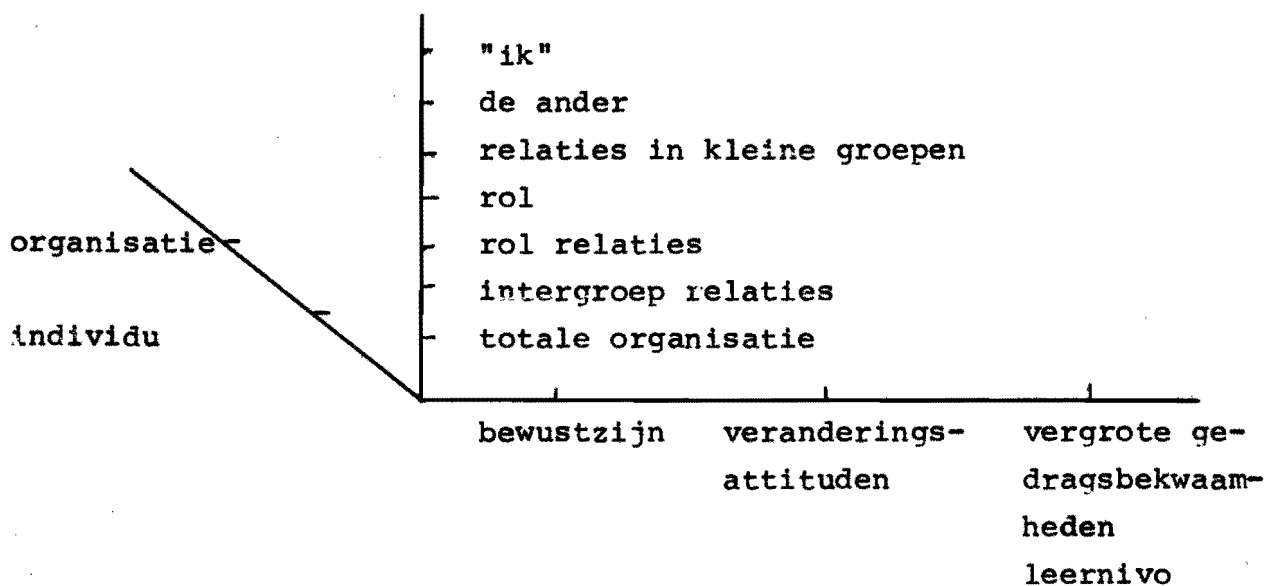
Dit model veronderstelt dat waargenomen verandering en de verandering die werkelijk in het laboratorium heeft plaats gehad van invloed zijn op de nodige veranderingen in de taakuitvoering van het individu.

5.2.4. Soorten groepstraining

De basisvariabelen ten behoeve van de kategorisering van typen van laboratorium-training zijn:

1. doel van de training
2. karakteristieken van de deelnemerspopulatie
3. aard van het "sponsering" van het trainingscentrum en overeenkomst met deelnemers.
4. lokatie en mate van geïsoleerdheid ten opzichte van werk en familie.
5. lengte van de training
6. karakteristieken van de trainingsstaf
7. aard van het trainings-ontwerp

ad.1. doelen van de training, klassifikatie van de doelen.



ad.3. Het "Sponsering" is van belang bij het formuleren van de doelen en het bepalen van ethiese normen.

ad.4. De lokatie en isolatie varieert van opsluiting in residentie (isolatie van familie en werk) tot niet residentieel en part-time (geen isolatie van familie en werk).

Sommigen doelen zijn beter in residentiële trainingen te bereiken.

ad.5. Vroeger meende men dat de lengte van de trainingen tenminste 3 weken residentieel moest bedragen. Tegenwoordig zijn trainingen van 2 weken meer gebruikelijk.

5.2.5. De resultaten van trainingen.

Er bestaan 4 soorten evaluatie-research.

a. geïntegreerde research-training onderzoek.

De metingen zijn zowel voor de training als voor de evaluatie.

Er bestaan tegengestelde in de doelstelling van de meting, wat aanleiding geeft tot veel meetvraagstukken. Men vindt significante resultaten.

b. Voor en nametingen.

Er wordt gemeten op door de training te beïnvloeden variabelen.

De meest problemen zijn (1) goede meetinstrumenten voor vóór en ná meting (2) de keuze van geschikte controlegroep. Men vindt substantiële resultaten.

c. Nametingen op karakteristieke variabelen. Deze gegevens zijn onbruikbaar voor de evaluatie.

d. Evaluatie tijdens de training, zijn meestal gericht op trainingsverbetering en niet op evaluatie.

Enkele onderzoeken met vóór en ná metingen met controlegroep geven de volgende resultaten.

- verbeteringen werden voorspeld en gevonden op participatie variabelen, die betrekking hadden op personen
- er werden ook niet voorspelde significante wijzigingen in de persoonsvariabelen gevonden.
- organisatievariabelen minder beïnvloed dan voorspeld
- wijzigingen in persoonsvariabelen die invloed werden ofschoon niet allen significante.

5.2.6. Kommentaar

De meeste publikaties m.b.t. trainingen behandelen T-groeps-trainingen, waarbij één op een vrij willekeurige manier samengestelde groep een training ondergaat; Deze training staat niet in een duidelijk verband met de werksituatie; de randvoorwaarden, die in de organisatie gelden, worden tijdens de training buiten beschouwing gelaten. Voorts wordt bij T-groepstrainingen het doel van de training slechts summier gedefinieerd, b.v. het vergroten van het inzicht in de persoonlijke interacties in "groepen".

Deze soort trainingen zijn wellicht aardig als individuele ervaring, maar m.b.t. organisatieveranderingen is er niet veel van te verwachten.

In het kader van organisatieveranderingen zijn trainingen gewenst met een zeer nauwkeurig en operationeel omschreven doel en tijdens de training moeten de beperkende voorwaarden die in de organisatie gelden voortdurend in beschouwing genomen worden. Slechts dan is enig succes te verwachten.

In de door ons gelezen literatuur hebben wij geen enkel voorbeeld van een doelgerichte training gevonden.

6) Aangrijpingspunten van veranderingen.

De verandering van het individuele gedrag als aangrijpingspunt voor organisatieveranderingen wordt vooral gehanteerd door sociale wetenschappers. Er zijn echter nog andere aangrijpingspunten denkbaar, die ook gehanteerd kunnen worden om organisatieveranderingen teweeg te brengen. Het door Leavitt gepubliceerde werk verdient hier zeker de aandacht.

Leavitt beschouwt een organisatie als een systeem waarin de belangrijkste variabelen taak, structuur, technologie en mensen zijn. Deze variabelen zijn in hoge mate onderling afhankelijk: een variatie in één ervan impliceert een verandering van de overige. Organizeveranderingen kunnen dan ook vanuit elk der variabelen worden geïnitieerd.

Een verandering in de taak wordt door Leavitt verder niet behandeld.

Strukturele benadering.

De pogingen om organisaties te veranderen vanuit de structuur kunnen ondergebracht worden in vier klassen:

1. Strukturele veranderingen is het belangrijkste mechanisme in de klassieke organisatietheorie. In dit kader is een hele set "principes" ontwikkeld op grond waarvan een optimale organisatiestructuur ontwikkeld kan worden. Deze structuur wordt dan door het management opgelegd. Bij deze benadering wordt verondersteld, dat de personen in de organisatie zich konform de regels zullen gedragen.
2. Veranderingen door decentralisatie in de structuur. Deze benadering is vooral vanuit de economie gestimuleerd. Door het kreëren van profit-centers zou de motivatie en het (organisatie) doelgerichte gedrag van de plaatselijke managers toenemen. Door de kleinere omvang van de units zou de flexibiliteit toenemen.
3. Structuurverandering door wijziging van de "work flow". Deze methode is toegepast door Chapple en Sayles. Zij proberen het menselijk gedrag te veranderen door de structuur (work flow) te wijzigen en hopen zo tot een hogere produktiviteit te komen. Bij hun benadering spelen de leden van de organisatie een belangrijke rol bij het ontwikkelen van de nieuwe work flow.
4. Wijziging van de structuur door veranderingen in het kommunikatienetwerk. Bekend op dit gebied is het laboratoriumonderzoek naar de relatie tussen de kommunikatiestructuur en de effectiviteit van groepen bij problem solving. Hoewel nergens expliciet wordt vermeld, dat de uitkomsten van het onderzoek in organisaties zijn gebruikt, bestaat wel de indruk, dat ze invloed hebben gehad.

Technologische benadering

De meest bekende representant van deze benadering is Taylor, die organisatieveranderingen aanpakte via arbeidsstudies, waarbij uitsluitend aandacht werd besteed aan technische aspecten. Tegenwoordig is de operations research de belangrijkste vertegenwoordiger.

Het aksent bij de operations research ligt op de technische

procedures: de sociale kant van de organisatie wordt verwaarloosd.

De technologische benaderingen leggen sterk de nadruk op de rationaliteit, daarbij gesteund door de economische druk op de organisatie.

De benadering van de mens

Bij deze benadering probeert men de organisatie te veranderen door het gedrag van de leden van de organisatie te veranderen. Deze stroming is in de recente literatuur sterk vertegenwoordigd. Meestal wordt gestreefd naar een vergroting van de creativiteit en/of machtsnivellering en/of individuele verandering?

De aanvankelijke benadering via de mens poogde antwoord te geven op de vraag: Hoe bereikt het management dat de leden van de organisatie doen wat het management wil? De literatuur over de weerstand tegen verandering (resistance to change) is hier een duidelijk voorbeeld van. Bij de groepsdiskussies die hier gepropageerd worden, en waardoor de weerstand tegen veranderingen zou moeten afnemen, wordt het aspect "macht" buiten beschouwing gelaten.

Een latere stroming legt het aksent op de machtsnivellering; de cliënt gerichte therapie en de groepsdynamica zijn de belangrijkste gangmakers geweest. De nadruk wordt nu niet gelegd op de gezamenlijke problem-solving maar op de ontwikkeling van het individu.

Een voorwaarde voor machtsnivellering is zoveel mogelijk communicatiekanalen te maken met zo weinig mogelijk filtering, opdat iedereen over voldoende informatie kan beschikken. Dit staat in scherp kontrast met de eerder genoemde structurele benadering, waarbij nauwkeurige gedefinieerde kommunikatiekanalen worden gebruikt.

7) DE POSITIE VAN DE ORGANISATIE-ADVISEUR.

Als de consultant de waarden van het cliënt-systeem i.h.d. de waarde van de leiding bepalend laat zijn voor zijn beslissingen dan kan dit een aantal ongewenste effecten oproepen:

- de ondergeschikten gaan de consultant als een agent van de bedrijfsleiding zien
- de consultants laten een situatie ontstaan waarin de huidige waarden en de status-quo van het cliënt-systeem worden versterkt.
- de cliënt kan geleerd hebben, dat de consultants m.b.t. hun waarden gemanipuleerd kunnen worden als er voldoende druk wordt uitgeoefend.

Het overnemen van de waarden van het cliëntsysteem maakt wel, dat de consultant als niet-bedreigend wordt ervaren door de cliënt, d.w.z. door de leiding. Dit kan zelfs zo ver gaan, dat de consultant een nieuwe leider wordt, waarvan de cliënt afhankelijk wordt. Veranderingen kunnen dan wel worden doorgevoerd, maar het is de vraag in welke mate ze op lange termijn effectief blijven voor de organisatie.

Als de waarden van de consultant verschillen en verschillend blijven van die van de cliënt, dan zal de consultant een marginale positie innemen, waarin hij een aantal problemen krijgt op te lossen.

- het cliëntsysteem bestaat meestal uit twee subsystemen: het management en de ondergeschikten. De consultant wordt meestal door het management aangetrokken om de problemen van het management op te lossen. Als de consultant deze opdrachten zonder meer uitvoert, kan dit voor de ondergeschikten aanleiding zijn hun medewerking te weigeren.
- het management kan informatie aan de -marginale- consultant onthouden
- de consultant kan in moeilijkheden raken als één van de subsystemen hem vraagt te participeren in activiteiten, die niet door het andere subsysteem gesanktionerd zijn.

8) WEERSTAND TEGEN VERANDERINGEN

8.1. Enkele oorzaken.

In veel bedrijven wordt weerstand tegen veranderingen waargenomen. Meestal is dit geen weerstand tegen de technische veranderingen, maar veel meer een weerstand tegen de sociale veranderingen die ermee gepaard gaan.

De weerstand kan ontstaan omdat stafspecialisten gepreokkupeerd zijn met technische problemen en geen oog hebben voor de sociale. Deze blinde vlekken kunnen opgeheven worden als het management de nadruk legt op de sociale gevolgen van technische veranderingen en als ze de specialisten leert, dat weerstand tegen veranderingen meestal een symptoom is voor een dieper liggend probleem.

Een methode om de weerstand te overwinnen is het laten participeren van de betrokkenen in de besluitvorming. Deze methode is vooral in de belangstelling gekomen door het werk van Coch en French. In eenzelfde bedrijf brachten zij op verschillende manieren bij vier groepen dezelfde technische veranderingen aan. Hierbij bleek, dat bij de niet-participatieve benadering de produktiviteit daalde en er een weerstand tegen de verandering groeide. In de participatieve groepen daarentegen steeg de produktiviteit na een aanvankelijke lichte daling en werd geen weerstand tegen de verandering waargenomen.

Ronken en Lawrence geven, mede op basis van hun eigen onderzoek, een verklaring van dit verschijnsel. Zij stellen dat een verandering een technisch en een sociaal aspekt bevat. De betrokkenen zullen reageren op het sociale aspekt, d.w.z. op de manier waarop zij denken dat de veranderingen de bestaande sociale relaties zullen aantasten.

Oorzaken van weerstand tegen verandering

1. De technische preokkupatie van de specialist doet hem de ogen sluiten voor niet-technische aspekten. Bij de introductie van de technische veranderingen overzien de betrokkenen de konsekwenties t.a.v. de niet-technische aspekten wel en kunnen ze op grond hiervan een weerstand tegen het veranderingsvoorstel ontwikkelen.
2. Specialisten onderschatten vaak de technische praktische kennis van het uitvoerend personeel. Hierdoor missen zij in hun veranderingsvoorstellen enkele belangrijke bijdragen van de lagere niveau's.

- het aangeven waar in het voorstel de praktische moeilijkheden zitten

- het aangeven van de invloed van het veranderingsvoorstel op de bestaande sociale relaties.

3. Specialisten zijn vaak belast met het vooroordeel dat alle mensen tegen veranderingen zijn. Vanuit dit vooroordeel presenteren zij hun voorstellen. Bij de betrokkenen kan dit overkomen alsof zij een stel stijfhoofden zijn, een benadering die een aantasting is van de bestaande sociale relaties. Op grond van deze aantasting zullen ze een weerstand tegen de voorgestelde veranderingen kunnen ontwikkelen.

Het overwinnen van de weerstand

Bij het overwinnen van de weerstand is met name de houding van de specialisten van belang. Een geringere kans op weerstand bestaat als de specialisten reeds bij hun voorbereidingen contact hebben met de lagere niveau's en de voorstellen die hieruit komen in hun veranderingsvoorstel verwerken.

Bij de presentatie van het voorstel is het van belang dat de gebezigde terminologie voor de lagere niveau's begrijpelijk is.

8.2. Weerstand tijdens het veranderingsproces

Het menselijk gedrag bij veranderingen kan worden ondergebracht in de volgende typologie:

| | voorstanders | tegenstanders |
|-----------------------|------------------------|-------------------------|
| rationeel objectief | rationele voorstanders | rationele tegenstanders |
| emotioneel subjectief | radikalen | traditionalisten |

De categorieën reageren verschillend op veranderingsvoorstellen.

De rationele voorstanders. Hoewel zij in het algemeen niet de initiators zijn, onderkennen zij de behoefte aan veranderingen snel en ondersteunen ze de veranderingspogingen met data.

De radikalen steunen de veranderingen meestal als een respons op emotionele beïnvloedingen. Wellicht proberen zij zichzelf te indentificeren met de initiators of met een belangrijke beweging (dolle mina).

De rationele tegenstanders vertonen een op de realiteit gebaseerde weerstand. Tot deze groep behoren veelal die personen, die door de verandering status, prestige en/of invloed verliezen.

De traditionalisten proberen voor alles de bestaande toestand te handhaven en mogelijk een vroegere toestand terug te krijgen, omdat zij zich hierbij emotioneel thuis voelen. Bij het doorvoeren van veranderingen, kan deze groep, die zich zo vasthoudt aan tradities, geïsoleerd raken van de realiteit.

Deze typologie kan gekombineerd worden met het veranderingsmodel van Lewin, de veranderingsfasen van Greiner en de vier organisatievariabelen van Leavitt. Dit levert het volgende beeld op:

"unfreezing"

- a. druk voor verbetering komt zowel van binnen (rationele voorstanders en radikalen) als van buiten de organisatie (technologie, economie).
Het management kan de vraag voor verbetering niet adequaat behandelen?
- b. een veranderingsinitiator, met een succesrijke carrière achter zich, komt de organisatie binnen. Hij maakt duidelijk op basis van welke machtsverdeling hij het organisatievraagstuk wil aanpakken.
- c. de veranderingsinitiator krijgt steun van het topmanagement en een paar rationele voorstanders en radikalen bij het opzetten van een diagnostische studie.

"changing"

- d. de veranderingsinitiator stelt een aantal stappen voor m.b.t. taak, mensen, technologie en/of structuur. De stappen moeten consistent zijn met de voorgestelde machtsverdeling

- e. het topmanagement stemt toe in het uitvoeren van de stappen op een beperkte schaal. De stappen worden getest en bruikbaar gevonden door een klein aantal rationele voorstanders en radikalen.
- f. er begint een weerstand te ontstaan bij de rationele tegenstanders en de traditionalisten.

"refreezing"

- g. de weerstand bij de rationele tegenstanders en traditionalisten neemt toe.
- h. de veranderingsvoorstellen worden op een bredere basis getest door de rationelen voorstanders en de radikalen. De suksessen zullen talrijker zijn dan de mislukkingen. De rationele voorstanders en radikalen zullen het mislukken toeschrijven aan de foute benadering van de rationele tegenstanders en traditionalisten.
- i. de veranderingen worden geïntegreerd in de dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie. Overdreven claims op sukses zullen van de radikalen komen.

9) ORGANISATIEVERANDERINGEN HISTORISCH GEZIEN. (7)

9.1. Het model van Smelser

Het model van Smelser N behandelt maatschappelijke veranderingsmechanismen en de aanpassingen eraan. Met name richt hij zijn aandacht op de economische en sociale ontwikkeling gekoppeld aan de veranderingen in de sociale structuur. Ten behoeve van de analyse van de relaties tussen de historische ontwikkeling, de (ekonomiese) groei en de sociale structuur, is het mogelijk om de effecten van verschillende samenhangende technische, ekonomiese en sociaal ekologiese processen te isoleren, die frequent ontwikkeling begeleiden. Deze processen zijn;

- a. techniek - van simpele technieken naar toepassing van wetenschappelijke kennis,

- b. landbouw - evolutie van eenvoudige "boeren" naar voedsel-
produktie op kommerciële basis,
- c. industrie - gebruik makende van menselijke en dierlijke kracht
naar de eigenlijke industrialisatie,
- d. sociaal ecologische - van het platteland naar de stad, urbani-
satie.

Alle vier genoemde processen tenderen ernaar de sociale structuur op dezelfde manier te beïnvloeden. Zij veroorzaken de volgende "ideaal-typiese" veranderingen met haar vertakkingen in heel de maatschappij.

1. Sociale differentiatie.

Sociale differentiatie van een rol of organisatie is het splitsen van een rol of organisatie in twee of meer rollen, die onder de geldende historische omstandigheden beter functioneren.

(De rollen zijn structureel gescheiden maar functioneel gelijk aan de originele).

Sociale differentiatie treedt op in;

- de economie; marktvoorming, scheiding van produktie en konsumptie in de landbouw, enz.
- de familie; leertijd in de familie wordt verkort, van nepotisme naar rationele rekrutering, verlies van ouderlijk gezag, veranderde positie van de vrouw doordat zij financieel, politiek en juridies minder afhankelijk wordt van de man.
- de religie; het ritueel - magiese waarden - en normen - systeem van meestal nog kosmologische religie, maakt zich uit zijn achtergrond los en institutionaliseert zich via de creatie, eerst van specifieke religieuze posities en later via het ontstaan van een intern sterk gedifferentieerd en gestratificeerde substructuur. Een specifieke priesterstand gaat optreden met een eigen leer, ritueel en interne organisatie, ter duiding en manipulatie van de bovennatuur en het verschaffen van zin betekenis en troost op de breekpunten van het bestaan (8).
- De stratifikatie in de sociale (gelaagdheid in de maatschappij). Deze zal onder invloed van het differentiatie proces verder verfijnen. De stratifikatie wordt beïnvloed door wijziging in de relevante variabelen voor de positie in de maatschappelijke hiërarchie.

De veranderingen zijn ingrijpender naarmate bij de geboorte verkregen variabelen (afkomst) van minder belang worden voor de stratifikatie.

2. Integratie.

Integratie is de hereniging van de gedifferentieerde structuren op een nieuwe basis. Voorbeelden zijn, scholen, vakbonden, geld-ekonomieën enz. Paradoxaal, genoeg, zijn integratie processen zelf differentiatie processen.

De structurele veranderingen die optreden bij de modernisering van de maatschappij zijn een verstoring voor de sociale orde om de volgende redenen;

- a. differentiatie vraagt om meer activiteiten, normen, beloningen en sancties, die vaak botsen met ouder opvattingen.
- b. Sociale verandering is bovenal "oneven". Dat wil zeggen ze moedigt op bepaalde terreinen de modernisering aan en steunt op andere terreinen het konservatisme (industrialisatie onder handhaving van feodale structuur).
- c. Ontevredenheid voortkomende uit konflikten met de geldende traditie en uit anomie. Anomie die vaak voortkomt uit integratie-processen zoals, vakbonden, verenigingen e.d., omdat zij concurreren met de nog niet verder gedifferentieerde structuur.

Mogelijke gevolgen van bovengenoemde verstorende factoren zijn: Angst, vijandschap, fantasie, vreedzame agitatie, politiek geweld, militarisme, nationalisme, revolutie en ondergrondse verzet. Beslissende factoren in de omvang van de sociale verstoringen zijn:

1. Omvang van de herlocatie ten gevolge van de sociale verandering (urbanisatie).
2. Structurele complexiteit als de sociale verandering begint.
3. Toegang van de verstoorde groepen tot de kanalen die de sociale politiek beïnvloeden.
4. De overlap van belangen en de kloof ertussen.
5. Het soort en de maten van de buitenlandse interventie en infiltratie bij de protestgroep.

9.2. Het model van Stinchcombe

Het tweede historische model is van Stinchcombe (7). Het is een studie naar de enkele karakteristieken van de sociale structuur en de uitvinding van organisatievormen. Stinchcombe gaat uit van een algemener onderwerp namelijk de invloed van de maatschappij op de organisatie. Hij stelt vast dat organisaties die vroeger zijn ontstaan zoals landbouwbedrijven een andere structuur vertonen, dan organisaties van latere datum. De andere structuur kwantificeert hij in verschillende variabelen zoals % onbetaalde familiewerkers en % beroepsbestuurders (zie bijlage 5). Meer systematies verloopt de analyse als volgt:

De eerste vraag is:

Waardoor wordt de organisatorische capaciteit van de bevolking bepaald?? Deze vraag wordt beantwoord door de invloed van de sociale structuur op de stichting van nieuwe vormen van organisaties na te gaan.

Deze vraag in drie subvragen uiteen.

- a. Wat zijn de motiveringen om te organiseren?
- b. Hoe betrouwbaar is de nieuwe organisatie?
- c. Wat zijn de externe basisvariabelen?

a. Motiveringen om te organiseren zijn:

- Als ontdekt wordt dat er betere alternatieven zijn in het doen of maken van dingen, die niet eenvoudig te realiseren zijn in de huidige sociale structuur.
- Als men meent dat de organisatie effectief genoeg is om de inspanning geïnvesteerd in de oprichting in de toekomst terug te betalen.
- Als de oprichtersgroep de winst van de inspanning zal ontvangen.
- als zij beslag kunnen leggen op het recht, de macht en het geld om de organisatie op te bouwen.
- Zij aanvallen van gevestigde belangen kunnen weerstaan of in ieder geval afwenden.

b. de betrouwbaarheid van de nieuwe organisatie.

Nieuwe organisatie mislukken meer dan oude.

Dit wordt beïnvloed door de betrouwbaarheid van de nieuwe organisatie. De betrouwbaarheid v.d. nieuwe organisatie wordt ten ongunste beïnvloed door

- Nieuwe organisatie hebben nieuwe rollen. De nieuwe rollen moeten binnen de organisatie geleerd worden, omdat zij niet in de maatschappij voorhanden zijn.
- Het proces van taakstelling en onderlinge koördinatie gaat gepaard met veel inspanningen, conflicten en tijdelijke inefficiency.
- Nieuwe organisaties zijn sterk afhankelijk van de loyaliteit van vreemdelingen.
- Oude organisaties kunnen vertrouwen op stabiele eenheden in de organisaties, die in de nieuwe organisatie ontbreken.

c. De externe basisvariabelen.

De basisvariabelen die de potentiële organisatie capaciteit bepalen zijn.

- Mate van analfabetisme en aan- of afwezigheid van geavanceerde scholing.
- Urbanisatiegraad
- Geldeconomieën.
- Dichtheid van sociaal verkeer.

De tweede vraag is of er een relatie bestaat tussen de sociale structuur en de oprichting van organisaties? (founding of organisations).

Een theorie die een relatie veronderstelt tussen de oprichtingsdatum en de huidige sociale structuur moet drie verklarende elementen omvatten.

- a. Waarom organisaties, ontstaan op verschillende momenten, verschillende structuren hebben.
- b. Waarom deze organisaties stabiel in de tijd zijn.
- c. Waarom ze in de concurrentie niet ten ondergaan, als er nieuwe organisatievormen mogelijk worden?

De vragen b en c zijn overbodig als de technische en economische condities de geschikte organisatorische vorm bepalen.

Dit is het geval wat we noemen het bouwen aan wolkenkrabbers geen "nieuwe industrie" zoals we de "autoindustrie" dat wel noemen, omdat enkele economische en technische karakteristieke essentieel in het bepalen van het socio-technies systeem niet veranderden met de uitvinding van de staalkonstruktie en lift. Dit leidt tot de volgende twee postulaten.

- De economische en technische condities bepalen de geschikte organisatievorm voor een gegeven doel.
 - Zekere soorten organisaties (en het technies systeem wat wij nodig hebben) niet uitgevonden kunnen worden voordat de sociale structuur geschikt voor haar was.
- Deze postulaten zijn in overeenstemming met het cijfermateriaal dat Stinchcombe in het artikel presenteert. (Zie bijlage 3). Ten aanzien van vraag a waarom organisatie vormen, ontstaan op verschillende momenten, verschillende structuren hebben, kan men twee belangrijke voorwaarden voor het ontstaan van een nieuwe organisatie onderscheiden.
- Het kreëren van een nieuwe elite om de noodzakelijke hulpbronnen uit de maatschappij te halen om de structuur van de organisatie op te bouwen. Drie componenten; macht (in de zin van capaciteit) welvaart en het recht, of de legitimiteit.
 - De arbeidsmarkt. Van belang voor de arbeidsmarkt zijn (a) de aard van de voorbereiding van de werkrollen in de organisaties en op scholen, (b) arbeiders hebben geen vergunning nodig (c) werkkondities zijn resultaat van onderhandeling (d) er bestaat geen geregeld carrière plan (e) de arbeiders voortdurend betere condities te bepalen.

Samenvattend ontwikkelen de organisaties meestal snel in histories korte periode en blijven daarna in hun organisatie structuur konstant. De tijd waarin deze snelle groei plaatsvond is hoog gecorrelleerd met de bestaande organisatie typen.

Dat wil zeggen dat bedrijven die b.v. in de vóór-industrieële periode reeds bestonden dezelfde onderlinge structuur vertonen, maar afwijzen van bedrijven die pas in de negentiende eeuw of in de moderne tijd ontstonden.

Bijvoorbeeld vóór-industrieële bedrijven gebruiken nog steeds meer onbetaalde familiewerk, vroeg industrieële bedrijven zijn nog steeds familiebedrijven maar geburokratiseerd onder de top. Industrie uit het "spoorweg tijdperk" hebben in de top mensen die een carrière hebben doorlopen, maar hebben nog steeds weinig professionele specialisten, terwijl moderne industrieën geen familiewerk, geen familiemanagement en uitgebreide staforganen hebben.

De verklaring is dat organisaties, die opgericht zijn in een bepaalde periode hun sociaal systeem met de beschikbare middelen moesten bouwen. Zij waren speciaal afhankelijk van de bestaande arbeidsmarkt en elite.

Eenmaal op gang gekomen kunnen zij hun structuur lang genoeg in stand houden,

zodat bovengenoemde korrelaties gevonden worden, doordat bij allen drie processen te observeren zijn.

- (a) Zij zijn nog steeds de meest efficiënte vorm (voorwaarden) voor een gegeven doel.
- (b) Traditionele krachten, gevestigde belangen die de structuur handhaven.
- (c) De organisatie verkeert niet in een competitieve markt waarop betere structuren aanwezig zijn.

9.3. De ontwikkeling van de organisatie (11)

Gebruik makende van de open systeem benadering kan er een ontwikkeling in de relatie omgeving-systeem onderkend worden.

Fase 1 Het primitieve systeem:

De omgeving oefent druk uit op individuen met gelijke karakteristieke waarden en behoefte. Daardoor ontstaat bepaalde taken die spoedig gekoördineerd worden door een primitieve produktie-structuur.

Fase 2 De stabiele organisatie:

De primitieve structuur en de persoonlijke behoeftebevrediging veroorzaken niet konsekwente rollen en ongekoördineerd gedrag.

Er ontstaat behoefte aan een betrouwbare produktieoutput, die op haar beurt management structuur oproept.

Een tweede belangrijke ontwikkeling is de opkomst van een "maintenance" of onderhoudssysteem. Haar taken bestaan uit het maken van regels, socialiseren van nieuwe leden, opzet beloningssysteem. Het "maintenance"-systeem voert spoedig een eigen leven.

De nadruk die het systeem legt op regels ontwikkelde de primitieve structuur verder en maakt haar lichter.

Ofschoon het "maintenance"-systeem en de management structuur de variatie in de produktie vermindert gaat dat ten koste van de individuele behoefte.

Daardoor ontstaat er in de onderneming een informeel systeem.

Fase 3 Ondersteunende structuren op de grenzen van de organisatie.

Omdat het bedrijf een open-systeem is moet er gezorgd worden voor de voortdurende toevoer en steun van die mensen en goederen die nodig zijn om de organisatie-functie te vervullen.

In de organisatie ontstaan voor deze taak 3 typen activiteiten.

- Bemiddelstukken om mensen en materialen te verkrijgen.
- Verkoopstelsel.
- Institutioneel systeem; heeft betrekking op het proces waardoor dominante maatschappelijke waarden in de organisatie worden gebracht. (b.v. demokratisering).

Tenslotte is er nog het adaptieve systeem. Haar taak is het vergaren van informatie uit de omgeving, die relevant zijn voor het voortbestaan van de organisatie. Zij probeert de omgeving voorspelbaarder te maken.

(ZIE BIJLAGEN 6 en 7)

Een extra handicap voor het adaptief subsysteem is de perceptie van de organisatie dat veranderingen aanbrengen in de omgeving eenvoudiger is dan in de organisatie zelf. De invloed op de omgeving is echter beperkt tot de externe druk die op de omgeving kan worden uitgeoefend.

Het institutioneel subsysteem heeft volgens het onderstaande schema toegang tot de organisatie.

| <u>Systemen</u> | <u>Institutioneel</u> | <u>Managerial</u> | <u>Technies</u> |
|-----------------|--|--|--|
| taken | beslissingscentra over brede problemen voor externe relatie | intern bewind en toewijzing interne hulp middelen | produktie, maintenance vaardigheid verkoop en aanpassing. |

Deze keten funktioneert beter naarmate de specialisatie en arbeidsverdeling verder is doorgevoerd. De genoemde systemen komen in de moderne maatschappij minder gescheiden voor, zij raken met andere woorden in elkaar geïntegreerd.

Bijvoorbeeld de institutionele waarde van het vrije ondernemerschap is zowel in het management als in het technies systeem in de moderne kapitalistische samenleving verweven. Elk subsysteem heeft zijn eigen "maintenance" dynamica. Het management handhaaft zich door het maximalisatie principe. Omdat het managementsysteem het beslissingscentrum van heel de organisatie is dringt dit principe in heel de organisatie door.

Het maximalisatiekriterium overheerst het "maintenance" -principe om 5 redenen.

1. De toename van de vaardigheden leidt tot grotere organisatoriese capaciteit.
2. Expansie lost het eenvoudigste interne spanningen op.
3. Expansie is ook het geschikste middel om veranderingen in de sociale omgeving op te lossen.
4. Burokratische rollen brengen dit voort.
5. De organisatie-ideologie is er mee in overeenstemming.

De kondities die groei bevorderen zijn.

1. Grote interne spanningen, die tot kompromis druk leiden, aktueel voorbeeld besluit om apart hartchirurgiescentrum buiten Binnenziekenhuis te stichten.
2. De "openheid" voor externe druk.
3. Hoe burokratieser - hoe expansiever.
4. De ideologische doelen in relatie tot de absolute mogelijkheden. De doelen die gesteld worden kunnen aanzetten tot rücksichtloser expansie (Nazis, wedloop kapitalisme-kommunisme).

10) LITERATUUR.

1. G.W. Dalton, P.R. Lawrence and L.E. Greiner (eds)
Organizational change and development
Richard D. Ir.w.n., Homewood, Illinois (1970).
2. V.H. Vroom and E.L. Deci (eds)
Management and motivation.
Penguin books (1970).
3. W.G. Bennis, K.D. Benne and R. Chin (eds)
The planning of change
Holt, Rinehart and Winstion, New York (1969)
4. V.H. Vroom (ed)
Methods of organizational research
University of Pittsburgh Press, Pittsburgh (1968)
5. D.E. Porter, P.B. Applewhite and M.J.Misshouk (eds)
Studies in organizational behavior and management.
International Textbook Company, Totonto/London (1971)
6. G.S. Odiorne
Training bij objectives
Mac Millan, London (1970)
7. Tom Burns (eds)
Industrial man
(Penguin readings London (1969)
8. Dr. C. Bertholet
Inleiding tot de ontwikkelingssociologie
Dictaat THE no. 1.133
9. F.E. Emery (eds)
Systems thinking
Pinguin readings London (1969)
- 10) J March & H. Simon
Organizations
John Wiley New York (1958)

11. D. Katz & R. Kahn
The Social Psychology of organizations
John Wiley New York (1966)
12. E.H. Schein & W.G. Bennis
Personal and organizational change through group methods.
Wiley, New York (1965)
13. Organizational devolpment
Proceedings academic of managers(1971)
14. Organization devolpment
W.G. Bennis en Addison-Wesley (1969)
15. Organisatie en democratie
Frieder Naschold Utrecht (1970).

J.R.P. French Jr., J.C. Ross, S. Kirby, J.R. Nelson and P. Smyth
Employee participation in a program of industrial change.

Het artikel beschrijft een veranderingsproces in een bedrijf, dat al de ervaring heeft, dat kleine organisatieveranderingen met succes geïntroduceerd kunnen worden als de employees participeren in het ontwerp ervan.

Het bedrijf bestaat uit twee fabrieken met 150 en een fabriek met 500 werknemers, waarvan 75% vrouwen, die m.b.t. hun werk hoog geschoold zijn.

De lonen zijn gebaseerd op produktie-eenheden; er is serieproduktie; de opeenvolgende bewerkingen zijn voldoende onafhankelijk van elkaar door tussenvoorraden die zijn opgeslagen in een magazijn. In het bedrijf opereert een progressieve vakbond. De verhoudingen tussen management en vakbond zijn goed.

De konkurrentiestrijd is aanleiding om te zoeken naar efficiëntere produktiemethoden.

Het organisatieprogramma heeft de volgende doelen

1. Verminderen van de voorraad onderhanden werk en verkorten van de doorlooptijd
2. het bereiken van een meer flexibele produktiebeheersing
3. vermindering van de produktiekosten door het introduceren van een half-automatische flow-produktie
4. verbeteren van de kwaliteit van het produkt door een betere zorg voor het materiaal tijdens de produktie

De participatie bij het ontwerp van kleine veranderingen bestond hieruit, dat het management in een zeer vroeg stadium het veranderings-idee ter kennis van de werknemers bracht. Deze hadden dan de gelegenheid hun voorstellen en opvattingen in te brengen, waarna het management besliste.

Deze procedure bevat twee voordelen:

1. De praktische problemen worden in een vroeg stadium ter kennis van het management gebracht, dat dan nog gemakkelijk wijzigingen in het ontwerp kan aanbrengen.
2. Bovendien wordt het veranderingsidee een geesteskind van de werknemers, die er daardoor weinig of geen weerstand tegen zullen ontwikkelen.

Een voorwaarde voor participatie is, dat de werknemers de gelegenheid hebben belangrijke vragen te stellen, aan het management en dat het management de vragen rechtstreeks en eerlijk beantwoordt.

De verandering kon niet precies voorspeld worden. Wel was de ingrijpende taakwijziging te verwachten. Besloten is daarom om een experimenteel veranderingsproces te starten in de twee kleine fabrieken.

De veranderingen werden geïntroduceerd in vergaderingen van kleine groepen werknemers (die eenzelfde bewerking uitvoerden) met de plant-manager.

Hierbij werd de nadruk gelegd op de doelen van de veranderingen; technische details werden niet besproken. Aan de werknemers werd een minimumsalaris, gelijk aan het gemiddelde van de afgelopen zes weken gegarandeerd voor de overgangsperiode.

Kort na de vergadering werd begonnen met het wijzigen van de werkplek.

Deskundigen gaven instructies en demonstraties aan de werknemers. Problemen werden ad hoc opgelost, vaak op initiatief van de werknemers.

Nadat het nieuwe systeem voldoende lang had gewerkt zijn nieuwe tijdstudies gemaakt om nieuwe normen vast te stellen. Aan de werknemers is de opbouw van de norm en de meetprocedure uitgelegd, met name om de werknemers duidelijk te maken, dat het management openheid nastreeft.

De contacten tussen werknemers en management zijn ook na de veranderingsperiode blijven bestaan, met name om kleinere problemen te kunnen opsporen en oplossen.

Robert R. Blake, Jane Srygley Mouton, Richard L. Sloma
The union management intergroup laboratory; strategy for resolving intergroup conflict.

De studie beschrijft een intergroepstraining van twee dagen. Door middel van deze training hoopten management en vakbond een inzicht te krijgen in en misschien een oplossing te vinden voor hun conflicten. In deze studie wordt aandacht besteed aan de inhoud van de training; hier zal alleen de programmatische opbouw kort beschreven worden.

De training bestond uit 8 fasen.

1. Oriëntering (½ uur)

Aan de deelnemers wordt het doel en de opbouw van de training uitgelegd.

2. Intragroepsontwikkeling van een beeld van zichzelf en van de ander (5 uur).

De groepen vergaderen in aparte ruimten. Elke groep geeft schriftelijk een beschrijving van hoe ze zichzelf en de ander ziet.

3. Uitwisseling van de meningen van de groepen (1 uur).

In een gezamenlijke bijeenkomst vertelt elke groep hoe ze over zichzelf en de ander denkt. Dit kan voor de groepen aanleiding zijn om het beeld over zichzelf diskutabel te stellen.

4. Verduidelijking van de opvattingen (2 uur).

Iedere groep stelt de andere vragen om duidelijkheid te krijgen over hetgeen gezegd is. De begeleider moet er in deze fase voor zorgen, dat de discussie niet uitloopt op een over en weer verwijten maken.

5. Intragroep diagnose: zelfinzicht en begrip (4 uur).

De groepen vergaderen weer afzonderlijk. Aan de hand van het beschikbare materiaal vraagt men zich af waarom de relatie zo gegroeid is. De begeleider moet ervoor zorgen, dat de groep niet overgaat tot zelfverdediging.

6. Uitwisseling van diagnose (3 uur).

Elke groep vertelt de ander over zijn diagnose. Over de diagnose wordt een discussie gevoerd.

7. Konsolidatie van de belangrijkste punten (2 uur)

De punten, die van groot belang blijken in de relatie, worden aangegeven.

8. Planning van toekomstige akties (1 uur).

Als afronding van de training worden afspraken gemaakt m.b.t. in de toekomst te nemen akties. De punten van fase 7 kunnen hierbij een leidraad zijn.

Deze vorm van training heeft alleen kans op sukses als beide partijen bereid zijn het konflikt af te bouwen en willen komen tot een of andere vorm van samenwerking.

Table 3-1 Learning Understandings, Insights, and Skills

| | <i>Self</i> | <i>Group</i> | <i>Social Organization and Functioning</i> |
|---------------|--|--|--|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Our feelings and motivations 2. Consequences of behavior in others 3. Hearing others, accepting feedback, and communicating with other persons 4. Skills of appropriate interactions with other persons 5. Skills for continuous learning | <ol style="list-style-type: none"> 1. Finding our place in a group: <ol style="list-style-type: none"> a. Reduction of anxieties b. Finding need satisfactions c. Finding place in influence structure d. Meeting expectations of others 2. Gaining understandings of group behavior 3. Gaining diagnostic skills 4. Gaining skills of appropriate member action on: <ol style="list-style-type: none"> a. Task problems b. Maintenance problems | <ol style="list-style-type: none"> 1. Finding our place in the organization 2. Diagnosing social organizational problems 3. Inventing, constructing, and adapting group norms, standards, laws 4. Diagnosing problems between and among units in the organization 5. Working as a member in the organization: <ol style="list-style-type: none"> a. Finding and filling appropriate roles b. Applying problem-solving methods c. Maintaining oneself as a constructive member of the organization |
| Self- | <ol style="list-style-type: none"> 1. Increased awareness of own feelings and reactions, and own impact on others. 2. Increased awareness of feelings and reactions of others, and their impact on self. 3. Increased awareness of dynamics of group action. 4. Changed attitudes toward self, others, and groups; i.e., more respect for, tolerance for, and faith in self, others, and groups. 5. Increased interpersonal competence; i.e., skill in handling interpersonal and group relationships toward more productive and satisfying relationships. | | |
| Role- | <ol style="list-style-type: none"> 6. Increased awareness of own organizational role, organizational dynamics, dynamics of larger social systems, and dynamics of the change process in self, small groups, and organizations. 7. Changed attitudes toward own role, role of others, and organizational relationships; i.e., more respect for and willingness to deal with others with whom one is interdependent, greater willingness to achieve collaborative relationships with others based on mutual trust. 8. Increased interpersonal competence in handling organizational role relationships with superiors, peers, and subordinates. | | |
| Organization- | <ol style="list-style-type: none"> 9. Increased awareness of, changed attitudes toward, and increased interpersonal competence about specific organizational problems existing in groups or units which are interdependent. 10. Organizational improvement through the training of relationships or groups rather than isolated individuals. | | |

is autoritair

is democratisch

blijft autoritair

wordt democratisch

wordt autoritair

blijft democratisch

deskundig technisch
advies

analyse door deskundigen
technisch en sociaal

gezamenlijk probleem
oplossen

starten leerproces

gezamenlijk probleem
oplossen

evt. deskundige
inschakelen

alternatieve oplossingen

keuze door betrokkenen

implementatie

implementatie

implementatie

weerstand tegen
verandering

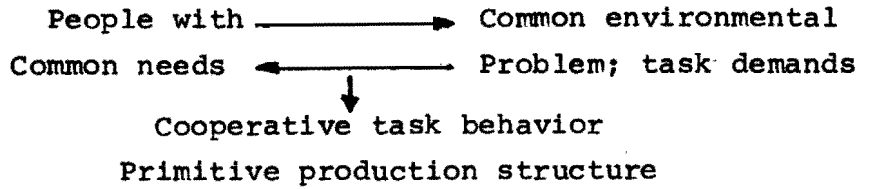
opheffen van
weerstand

follow-up

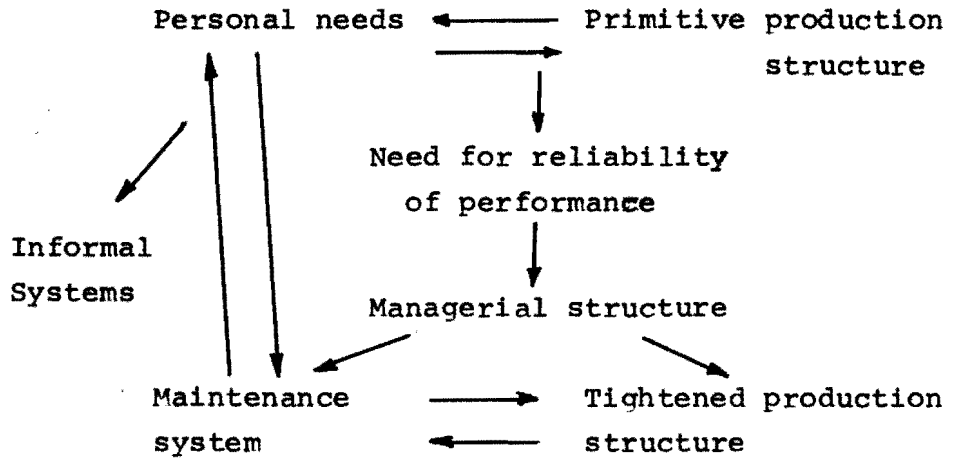
follow-up

follow-up

Stage 1
Primitive
System



Stage 2
Stable
organization



Stage 3
Elaboration
of structure

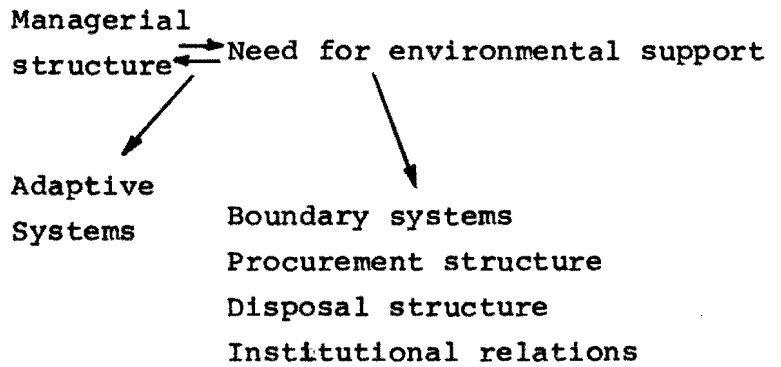


Figure 3 Stages in development of organizational structures.

A. L. Stinchcombe

Industrial Organization

Table 1**

Characteristics of the Labor Force of Industries Classified by Age

| Industry | % Unpaid family workers | % Self-employed and family administrative workers | Clerical as % administrative workers | Professionals as % authority |
|---|-------------------------|---|--------------------------------------|------------------------------|
| <i>Early nineteenth century</i> | | | | |
| <i>Prefactory</i> | | | | |
| Agriculture | 13.3 | 76.3 | 0.4 | 0.7 |
| Forestry, Fisheries | 0.5 | 33.2 | 14 | 79* |
| Retail Trade | 1.4 | 23.7 | 26 | 7 |
| Construction | 0.2 | 19.2 | 20 | 31 |
| Hotels, Lodging | 1.0 | 17.8 | 37 | 9 |
| Logging | 0.5 | 15.4 | 18 | 21 |
| Wholesale Trade | 0.2 | 13.3 | 47* | 11 |
| Printing, Publishing | 0.2 | 5.9 | 51* | 54* |
| Ship, Boat Building | 0.1* | 2.9* | 55* | 64* |
| Water Transportation | 0.0* | 1.7* | 36 | 12 |
| <i>Railroad age</i> | | | | |
| Post Office | — | — | not relevant | 3 (mail carriers) |
| Railroads, Railway Express | 0.0 | 0.1 | 70 | 17 |
| Street Railroads, Buses | 0.1 | 2.0 | 68 | 28 |
| Coal Mining | 0.1 | 2.7 | 45 | 31 |
| Metal Extraction and Fabrication | 0.0 | 1.6 | 54 | 54* |
| Railroad and Miscellaneous Transportation Equipment | 0.1 | 0.9 | 58 | 66* |
| <i>Modern</i> | | | | |
| Automobile Repair | 0.5* | 23.7* | 23* | 4* |
| Telecommunications | 0.1 | 0.4 | not relevant | 51 (operators) |

Table 1 - cont.

| Industry | % Unpaid family workers | % Self-employed and family administrative workers | Clerical as % administrative workers | Professionals as % authority |
|------------------------------------|-------------------------|---|--------------------------------------|------------------------------|
| <i>Modern</i> | | | | |
| Crude Petroleum, Natural Gas | 0.0 | 5.7* | 35* | 55 |
| Rubber Products | 0.0 | 0.6 | 59 | 60 |
| Motor Vehicles and Equipment | 0.0 | 0.5 | 63 | 63 |
| Electrical and Gas Utilities | 0.0 | 0.3 | 62 | 65 |
| Chemicals and Allied | 0.1 | 2.5 | 49 | 69 |
| Air Transport | 0.1 | 2.5 | 49 | 69 |
| Petroleum, Coal Production | 0.0 | 0.9 | 48 | 71 |
| Electrical Machinery and Equipment | 0.0 | 1.0 | 53 | 73 |
| Aircraft and Parts | 0.0 | 0.4 | 46 | 89 |

Table 1 FORMAL SUBSYSTEMS OF ORGANIZATIONS: THEIR FUNCTIONS, DYNAMICS, AND MECHANISMS

| <i>Subsystem Structure</i> | <i>Function</i> | <i>Dynamic</i> | <i>Mechanisms</i> |
|--|--|---|--|
| I. Production: primary processes | Task accomplishment: energy transformation within organization | Proficiency | Division of labor: setting up of job specification and standards. |
| II. Maintenance of working structure | Mediating between task demands and human needs to keep structure in operation | Maintenance of steady state | Formalization of activities into standard legitimized procedures: setting up of system rewards; socialization of new members. |
| III. Boundary systems | | | |
| A. Production-supportive: procurement of materials and manpower and product disposal | Transactional exchanges at system boundaries | Specifically focused manipulation of organizational environment | Acquiring control of sources of supply; creation of image. |
| B. Institutional system | Obtaining social support and legitimation | Societal manipulation and integration | Contributing to community, influencing other social structure. |
| IV. Adaptive | Intelligence, research and development, planning | Pressure for change | Making recommendations for change to management. |
| V. Managerial | 1. Resolving conflicts between hierarchical levels 2. Coordinating and directing functional substructures 3. Coordinating external requirements and organizational resources and needs | Control Compromise vs. integration Long-term survival; optimization, better use of resources, development of increased capabilities | Use of sanctions of authority. Alternative concessions; setting up machinery for adjudication. Increasing volume of business; adding functions; controlling environment through absorbing it or changing it; restructuring organization. |

OVERIGE PUBLIKATIES VAN DE WERKGROEP O.O.G.

J. Schouten, M. Beekers, T. de Wilde:

-BEDRIJFSPSYCHOLOGIE OP DE HELLING-

Rapport no. 0, mei 1972.

J. Schouten:

PRODUKTIEBEHEERSING ORGANISATIEPSYCHOLOGISCH BEZIEN

Rapport no. 1, jan. 1973, 2e druk.

J. Schouten:

DE SOCIO-TECHNISCHE SYSTEEMBENADERING VAN ORGANISATIES.

Rapport no. 2, jan. 1973, 2e druk