

npi- bulletin

NPI - Instituut voor Organisatie Ontwikkeling
Valckenboschlaan 8
Postbus 299
3700 AG Zeist - Holland
Tel. (03404) - 20044*

J. W. P. M. van der Brug

Introductie

Met veel genoegen bieden wij u hierbij het eerste nummer van het NPI-bulletin aan.

Velen van u hebben het NPI in de afgelopen jaren leren kennen in projecten, leergangen en cursussen en hebben daarbij een bepaald beeld gekregen van ons instituut. Wij hebben bemerkt, dat die beelden dikwijls zeer verschillend zijn, al naar gelang de inhoud van het project of van de cursus. Soms is men zeer verbaasd om te vernemen, dat het NPI ook op geheel andere gebieden werkzaam is.

Met dit initiatief willen wij trachten onze cliënten, d.w.z. de centrale personen in onze projecten, onze cursisten en oud-cursisten, regelmatig op de hoogte te houden van datgene waaraan door ons instituut, al dan niet in samenwerking met anderen, gewerkt wordt in projecten, cursussen en ontwikkelgroepen. Bovendien willen we trachten zichtbaar te maken hoe deze verscheidenheid van activiteiten en werkgebieden een eenheid vormt en samenhangt met de vragen van deze tijd.

In het verleden heeft het NPI zich slechts in geringe mate naar buiten gepresenteerd. De meeste cliënten hebben ons leren kennen via publicaties van onze medewerkers of „van horen zeggen”. Behalve het betrekken van oude en nieuwe relaties bij onze activiteiten, beogen wij door dit initiatief ook als instituut meer naar buiten te treden dan voorheen. Naast het uitgeven van ongeveer drie bulletins per werkjaar, willen wij tevens enkele zogenaamde NPI-dagen organiseren. Op deze dagen zal de mogelijkheid bestaan de auteurs van de artikelen in de bulletins te ontmoeten en nader op de inhoud van de beschreven thema's in te gaan. Zowel in de NPI-bulletins als op de NPI-dagen willen wij vooral de nadruk leggen op werkervaringen en op nieuwe ideeën die in en door deze werkervaringen zijn ontstaan en gerijpt. Zaken waarmee het instituut ook bezig is, maar die in een nog te pril stadium verkeren, komen (nog) niet aan de orde.

Het eerste nummer, dat u thans ontvangt, heeft vooral betrekking op initiatieven op meso-niveau, dus op het niveau van de organisatie. Het tweede nummer, dat medio december zal verschijnen, beschrijft een aantal activiteiten op micro-niveau, gericht op individuen en kleine groepen. U zult daarin artikelen aantreffen over conflictbehandeling,

het begeleiden van groepen, biografie-onderzoek, het nemen van persoonlijke initiatieven, enz.

Het derde nummer, dat medio maart 1984 verschijnen zal, willen we vooral wijden aan macro-sociale ontwikkelingen, zoals het arbeidsbestel, het automatiseringsvraagstuk, innovatie-problematiek, enz.

Tenslotte vragen wij uw aandacht voor enkele praktische punten:

1. Wij hebben de uitgave van het NPI-bulletin technisch zo uitgevoerd, dat u de verschillende artikelen gemakkelijk uit de omslag kunt verwijderen en diegene die u wilt bewaren, in een eigen opbergsysteem (eventueel per onderwerp) groeperen.
2. Wij willen het NPI-bulletin graag toezenden aan iedereen die daar belangstelling voor heeft. Mochten wij onverhoopt mensen vergeten zijn, dan kan men zich schriftelijk of telefonisch bij het NPI als belangstellende melden. Anderzijds willen wij voorkomen, dat het bulletin nog routinematig wordt toegestuurd aan mensen die er geen belangstelling voor hebben. Daarom vragen wij, met name onze oud-cursisten, ons even te laten weten of men het op prijs stelt ook de volgende nummers te ontvangen.
3. Aan het einde van ieder bulletin willen wij een activiteitenoverzicht opnemen. Hierin worden op datum alle openbare NPI-activiteiten (of activiteiten van anderen waar het NPI aan deelneemt) genoemd die plaatsvinden tot het verschijnen van het volgende bulletin, zoals informatie-dagen over onze cursussen en leergroepen, openbare lezingen, presentaties, congressen, enz.
4. De NPI-dagen, waarop de verschillende thema's nader zullen worden toegelicht en uitgewerkt, zullen worden gehouden op:

donderdag 26 januari 1984 en

donderdag 24 mei 1984.

In de volgende bulletins zullen hierover nadere mededelingen worden verstrekt.

Tot zover deze introductie van het NPI-bulletin. Binnen ons instituut is dit initiatief met warmte ontvangen. Alle medewerkers zijn graag bereid om hun bijdragen te leveren. Wij hopen dat u dit initiatief evenzeer op prijs stelt en dat u na lezing van dit eerste nummer alweer met belangstelling uitkijkt naar het volgende.

Fk → CL

Prof. Dr. B. C. J. Lievegoed

Taken van het NPI

In de eerste na-oorlogse jaren stond Nederland voor de vraag hoe van een agrarische en handelsnatie uit te groeien tot een industriële. De Maatschappij voor Nijverheid en Handel hield over deze onderwerpen haar jaarvergadering in Amsterdam in 1948. Twee problemen stonden daarbij centraal: de financiering en de bemanning van de komende industrialisatie. Voor het laatste probleem werd ondergetekende uitgenodigd voor een bijdrage.

Het gevolg was dat daarna een aantal bedrijven hun specifieke problemen kwam voorleggen. Deze bewogen zich overwegend op het niveau van de (toen) ongeschoolde fabrieksjeugd en van opleidingsproblemen op alle niveaus.

Uit de hieruit gegroeide activiteiten kwam de vraag van de „Economische Hogeschool” te Rotterdam, om de problemen van de bedrijfsopleidingen en de daarmee samenhangende organisatorische vraagstukken als nieuw vak te doceren. Dat was in 1954, het jaar dat het NPI officieel ontstond als instituut verbonden met de Rotterdamse leerstoel, want het lag in de bedoeling om het nieuwe vak niet vanuit boeken te doceren, maar vanuit de zich ontwikkelende praktijkervaringen. In de zich snel uitbreidende groep medewerkers werd het ontwikkelen van nieuwe ideeën, het antwoord vinden op nieuwe vragen, tot vooruitzien naar komende ontwikkelingen een vanzelfsprekende levenshouding. Als eerste werd daarop tijdens een jaarvergadering van het NIVE in 1955 voorgesteld een ordening aan te brengen in de chaos van „trainings”-activiteiten die in Nederland geïmporteerd waren. De scheiding in trainings-, opleidings- en vormingsprogramma's werd voorgesteld en doorgevoerd. Trainingsprogramma's voor die taken, die een herhalend manueel of intellectueel karakter hadden, opleidingsprogramma's voor taken waar met behulp van basiskennis keuzen en beslissingen genomen moesten worden en vormingsprogramma's waar mensen geholpen werden in hun psychische groei naar hogere niveaus van rijpheid en verantwoordelijkheid.

Een aantal langjarige opdrachten van overheid en bedrijfsleven tekenden de activiteit van de eerste jaren. Toen kwam een intensieve samenwerking met het Centraal Sociaal Werkgeversverbond waarvoor geheel nieuwe leergangen voor managers ontworpen en uitgevoerd werden. Hieruit kwamen weer nieuwe uitvoeringsopdrachten voort, die de grondslag vorm-

den voor doorlopende vernieuwing van het cursuswerk.

Tot het einde van de 60-er jaren leefde Nederland in de roes van de ongebreidelde expansie en kon er niet genoeg opgeleid en ontwikkeld worden om de groei bij te houden. Maar reeds in het begin van de 60-er jaren is er vanuit het NPI in voordrachten, op congressen en in cursussen op gewezen dat er gevaarlijke knelpunten en repercussies dreigden. Deze waarschuwingen werden niet altijd in dank afgenomen!

1. Onze overtuiging was, dat de import van „gast”-arbeiders een nieuwe vorm van „economische slavernij” was, waarvan we later de sociale gevolgen zouden moeten dragen. Dit wekte verontwaardigde reacties op.
2. Onze waarschuwing dat alle trainbare arbeid, zonder meer gemechaniseerd kon worden en daardoor werkloosheid zou oproepen, als men niet overging tot een geheel andere opzet van arbeidsorganisatie, werd wel bewaarheid wat het eerste deel betrof, maar niet gevolgd in het ontwikkelen van het tweede deel.
3. In de loop van de 60-er en begin 70-er jaren, bleek dat met de ontwikkeling van de electronica veel werk dat tot dan toe om „opleiding” vroeg, ook door apparaten vervangen werd. De werkloosheid klom in de hiërarchie omhoog.

Het NPI liet het niet bij deze waarschuwing maar ontwikkelde een leer van de organisatie-ontwikkeling, op een moment dat dat woord nog niet bestond. Deze werd in het boek „Organisaties in ontwikkeling” in 1968 gepubliceerd en werd direct een best-seller.*

De ontwikkeling binnen pioniersfase, differentiefase en integratiefase werd de grondslag voor de gerichte adviezen en werkzaamheden van het NPI.

In de loop van de 70-er jaren was het begrip organisatie-ontwikkeling gemeengoed geworden, ja zelfs een modewoord, maar wat zich onder deze term ging aandienen was veelal niet meer dan aanpassing en operationele verandering. Bij ontwikkeling heeft de volgende fase een geheel andere beleidsdoelstelling met bijbehorende andere mentale instelling. Dit laatste vooral is een vertragende factor in de organisatie-ontwikkeling.

Binnen het werk aan organisatie-ontwikkeling in alle fasen en op alle niveaus, ontstond ook de noodzaak zich bezig te houden met de conflicten die ontstonden tussen groepen met verschillende doelstellingen binnen dezelfde organisatie. Een groep binnen het NPI heeft zich op dit gebied gespecialiseerd, zoals er ook een gedeeltelijke specialisatie optrad tussen groepen die meer in de onderwijssector, in de gezondheidssector, in overheidsorganisaties en in bedrijven werkten.

De 70-er en 80-er jaren brachten de repercussies waarvoor het NPI reeds in de 50-er jaren gewaarschuwd had. Maar nog iets anders werd steeds duidelijker.

In deze overgang van de 20-ste naar de 21-ste eeuw worden *alle problemen morele problemen*.

Ik herinner mij de ontzetting van mijn technische collega-hoogleraren in Twente, toen daar de eerste wetenschappelijke medewerkers meedeelden, dat ze aan bepaald onderzoek niet mee wilden doen, omdat ze dit immoreel vonden. Dat was kort na 1968 en zette door in de 70-er jaren. „*Alle problemen worden morele problemen!*”

De consequenties van deze uitspraak zijn onoverzienbaar en openbaren zich in afvalproblemen, in de lucht- en water- en grondvervuiling, in de hantering van de werkeloosheid en vooral van de jeugdwerkeloosheid – in de integratie van de belangrijke groepen van „etnische minderheden”, enz., enz.

De 80-er jaren vragen om de herbezinning van een aantal fundamentele en existentiële problemen.

De verhouding mens-arbeid zal herzien moeten worden.

Onlangs sprak een grote politieke partij uit: „Alleen

betaalde arbeid is arbeid”. Het gevolg van deze uitspraak is de splitsing tussen „betaalde werkenden” en „bedeelde werkelozen”, ofwel tweederangs mensen.

Het NPI werkt aan een nieuw arbeidsbegrip en aan een nieuwe verhouding arbeid-beloning; ook aan de verantwoordelijkheid van een komende wetenschapsontwikkeling t.o.v. menselijke arbeid en van wetenschapsontwikkeling en maatschappij-ontwikkeling.

Het NPI rekent het tot zijn taak om hier, evenals in de 50-er en 60-er jaren, met fundamenteel nieuwe concepten te komen en deze ook te helpen verwerkelijken. Dat betekent dat de medewerkers in wetenschapsontwikkeling en in uitvoerend werk tegelijk staan. Grote vragen duiken voor ons allen op: bestaat er ook een waardigheid van onbetaalde arbeid? en hoe moet deze in onze samenleving geïntegreerd worden?

Kan dat alleen langs alternatieve kleinschalige vormen of is er ook een omvattender aanpak mogelijk? Daarnaast blijven oude taken bestaan; meer nog dan vroeger zijn vormingsactiviteiten nodig, maar deze spitsen zich steeds meer toe op persoonlijke problemen bij leidinggevende mensen. Kan men hen een uitzicht geven op een weg waarop persoonlijke groei en integriteit samengaat met functioneren op plaatsen, waar hun strijd uitzichtlozer wordt?

Het NPI heeft in het verleden steeds getracht vandaag antwoord te geven op vragen van morgen. In de 80-er jaren wordt dat meer dan ook noodzakelijk.

* B. C. J. Lievegoed, *Organisaties in ontwikkeling. Zicht op de toekomst*; Lemniscaat, Rotterdam 1980.

O. H. J. Donnenberg

Gezondheidszorg herzien

Toen in de jaren '60 en '70 de uitbouw van de Nederlandse gezondheidszorg volop gaande was werd het NPI maar voor een klein gedeelte van zijn capaciteit in deze groeiprocessen betrokken. Sedert een paar jaar is de situatie van de gezondheidszorg drastisch veranderd. De betrokkenheid van ons instituut daarin is er ook anders uit komen te zien. De groei van de NPI-activiteiten in dit veld loopt trouwens parallel met de toename van het crisisbesef aldaar.

Op verschillende terreinen van de gezondheidszorg werden en worden aan ons vragen gesteld. Steeds meer NPI-medewerkers raken daardoor betrokken. Steeds meer facetten van „wat zij in huis hebben” worden aangesproken. Een flinke hap van onze mankracht die in voorgaande jaren b.v. in productiebedrijven en banken was gaan zitten is nu verschoven naar de gezondheidszorg.

De laatste tijd is onze inzet in een reeks van gevallen gevraagd voor conflictbehandeling. Dat gebeurt voor impasses in de samenwerking van leidinggevend, maar ook binnen afdelingen of maatschappen van en aan ziekenhuizen. Een voorbeeld kan voor andere gevallen spreken. Een van de leden van de bedrijfsstaf van een ziekenhuis legt – met toestemming van de directie – contact met het NPI. De samenwerking dreigt vast te lopen. Een aantal hoofden van dienst heeft het initiatief genomen om daaraan iets te doen; men wil verdergaand persoonlijk leed voorkomen en het ziekenhuis niet de dupe laten worden van de onderlinge verscheurdheid. Dit alles speelt zich af tegen de achtergrond van een fusiegebeuren. De rechtvaardiging van het fuseren en m.n. de manier waarop het proces verloopt is aanleiding tot veel en indringende kritiek. Een verleden van directiewisselingen en verschillen in opvattingen die daarmee gepaard gaan maken het moeilijk voor de nu zittende directie „op het goede spoor te komen”. De conflictbegeleiding gebeurt door 2 van ons, de begeleidingsactiviteiten zijn sterk verspreid (soms met wekelange tussenpozen) over bijna 3/4 jaar. Hoogtepunt van de conflictbehandeling is een interne conferentie met de direct betrokkenen. Een doorbraak wordt bereikt. Men vindt met elkaar een basis om samen actuele en belangrijke vraagstukken voor het ziekenhuis aan te pakken. De doorbraak is niet zo maar gekomen. Indringende gesprekken en intensief

onderzoek in deelgroepen en met z'n allen zijn daaraan vooraf gegaan. Observerende deelname van de begeleiders aan bepaalde vergaderingen heeft geholpen om knelpunten in de praktijk op te sporen (niet alleen maar in het „praten over”). Zonder het diepgaande persoonlijke engagement van de meeste betrokkenen zou het niet mogelijk zijn geworden. De doorbraak verschaft ook een gemeenschappelijke aandacht voor vragen van beleidsontwikkeling en de methodiek van probleembehandeling en planning in het managementoverleg. Het devies „niets is leerzamer dan een goed doorgewerkt conflict” gaat hier op. Naast de conflictbehandeling komt het aspect van opleiden en leren in NPI-projecten in de gezondheidszorg ook direct aan bod. Onder andere ging het, bij een in-service opleiding voor verpleegkundigen, om de kloof te overbruggen die bestaat tussen het theoretische deel van de opleiding op school en het praktische deel van de opleiding in ziekenhuizen. Bij een school met zes aangesloten ziekenhuizen werd op drie gebieden aan deze kloof gewerkt. Vanuit de ervaringen uit de praktijk van het opleiden werd een nieuw opleidingsbeleid geformuleerd en gemeenschappelijk gemaakt voor de school en de ziekenhuizen. Voor het handelen van leerlingen en opleiders, zoals docenten, praktijkbegeleiders en praktijkcoördinatoren, werden opleidingsdoelen geformuleerd waaraan de bereikte leerresultaten direct getoetst konden worden. Tenslotte werd voor het noodzakelijke overleg, om de opleiding in ontwikkeling te houden, de bestaande hiërarchische overlegstructuur aan nieuwe opvattingen aangepast.

NPI-inbreng is ook aan de orde in samenwerking met het Nationaal Ziekenhuisinstituut (NZI). Het NZI is begonnen de intramurale instellingen bij de nodige veranderingen ook d.m.v. opleidingen te ondersteunen. Onze inbreng betreft hier de ontwikkeling van een cursus voor intern management, studie-activiteiten m.b.t. budgettering en beleidsontwikkeling, (o.a. voor de opleidingsfunctie van het NZI). Keuze van managementtechnieken en m.n. afstemming van de manier waarop deze toegepast worden, vraagt om duidelijke en overtuigende overwegingspunten. Deze zijn afhankelijk van een geïnspireerde kijk op het gebeuren. Wat is de visie van de mensen, die o.a. in ziekenhuizen bezig zijn, op patiëntenzorg? Daarvoor is het toch allemaal opgezet. Hoe wordt tegen patiënten aangekeken? Wat betekent hun ziek zijn,

gezond worden, dood gaan? Je merkt, dat „budgetteren” in een ziekenhuis meer oproept dan in een fietsenfabriek; tenminste als je oog hebt voor waar het in een ziekenhuis eigenlijk om gaat.

Hiermee zijn we op het punt van „visie-ontwikkeling in de gezondheidszorg” beland. Daar wordt veel naar gevraagd. Vanuit allerlei belangen: de grond van verworven posities, verdediging van „dogma's”, wens naar overwinnen van onzekerheden, onbehagen met de huidige gang van zaken. Bovengenoemde project-voorbeelden laten NPI-werkzaamheden zien op werkgebieden die ons al langer vertrouwd zijn, waar gestadig know-how is opgebouwd. Het punt van de „visie-ontwikkeling” is er een die ons in ons werk tot bijzondere aandacht voor verdere ontwikkeling stimuleert. Ten dele gebeurt dit in concrete projecten, ten dele in de vorm van „gemeenschappelijke reflectie”. In die zin beweegt ons b.v. de vraag, hoe organisatie-ontwikkeling breder benaderd kan worden dan alleen maar intra-organisatorisch. Wij willen er werk van maken door „van buiten naar binnen bezig te zijn”, zoals een kenmerk van de derde, de integratiefase luidt. D.w.z. wij richten ons op mogelijkheden om vanuit een evenwichtiger „producent-consument”-relatie organisaties te ontwikkelen. Hoe kunnen patiënten mede vorm en inhoud geven aan de ontwikkeling van de hulpverleners-organisatie? Via onze medewerking aan adviesprojecten van de Triodosbank* komen wij herhaaldelijk het oprichten van therapeutica op initiatief van de patiënten (de gebruikers dus!) tegen. Hier kunnen wij in het klein zo'n proces „van buiten naar binnen bezig zijn” schitterend leren kennen en veel ervaringen opdoen. Je kunt van „associatieve” organisatie-ontwikkeling spreken als je wilt aangeven, dat de organisatie-ontwikkeling op basis van een gemeenschappelijke bewustzijnsvorming door „producent” en „consument” gebeurt. Wij hebben gelegenheid dit te onderzoeken, ook door een deelname aan een project voor een ziekenfonds in Duitsland. Dit project heeft in een 1e fase „Gesundheidsseminare” mogelijk gemaakt. Deze dienen ertoe de bewustwording van de patiënten te versterken over de betekenis van ziek zijn, de financiële consequenties daarvan en hoe dat op elkaar inwerkt. In een 2e fase wordt nu geleidelijk aan een gemeenschappelijke oordeelsvorming tussen artsen, werkgever- en werknemerbestuurders en verzekeren op gang gebracht. Bij ons ontwikkelingswerk met de „associatieve benadering” komt ons

ongetwijfeld ten goede, dat verschillenden van ons actief in de patiëntenbeweging geëngageerd zijn: Je realiseert je daardoor beter, wat reeds haalbaar is en wat nog te vroeg is. Je wordt alerter om organisaties in de gezondheidszorg uit een nieuw soort van wisselwerking tussen binnen en buiten te laten ontwikkelen. Het tot stand brengen van voldoende „deelnamekracht” van patiënten voor de dialoog met de hulpverlener-organisatie is geen geringe klus en de ontwikkelingsvraag die wij van andere velden kennen geldt hier voor de gezondheidszorg net zo goed: wat is nodig en behulpzaam om initiatiefvermogen te ontplooiën? In een project in een Oostenrijkse deelstaat staat deze vraag voorop. De opdrachtgevers willen de rol van de (deel-)staat zoveel mogelijk beperken tot die van „mogelijk-maker” i.p.v. „alles-beheerder”. Het gaat in dit geval om preventieve geneeskunde. Doel is het preventiegebeuren krachtig in de individuele en gemeenschappelijke verantwoordelijkheid aan de basis te verankeren. Dat kan niet zonder voldoende initiatieven aan de basis. Tere „initiatiefplantjes” zijn er meer dan in eerste instantie verwacht. En nu de openheid, de verzorging, de ideeënontwikkeling, die ze nodig hebben! Het is echt de studie waard.

Zoals gezegd, gebeurt een deel van ons eigen leren en initiatieven nemen in de werksfeer (zie voorbeelden hierboven). Daarnaast lijkt ons een bezinning „tot aan de wortelen” onmisbaar. D.w.z. wij willen gaandeweg de basisopvattingen onder de loep nemen, die aan de veranderingsactiviteiten ten grondslag liggen; aan die van ons en aan die van anderen. In hoeverre bewerkstelligen de veranderingen in de gezondheidszorg daadwerkelijke verbeteringen? In hoeverre sturen ze ons alleen maar in de richting van „meer van het oude”?

In het laatste geval zou de ellende ondanks alle inzet en activisme alleen maar erger worden. Wij doen dit soort „toetswerk” in een „veldgroep gezondheidszorg”. Twee medewerkers van het NPI hebben zich in deze groep verbonden met mensen uit verschillende gelederen van de gezondheidszorg (daaronder een wetenschapper die zich met wetenschapsfilosofie en basisopvattingen van de geneeskunde bezig houdt).

* Een bank voor maatschappijvernieuwend initiatieven, gevestigd te Zeist.

A. A. M. Bekman

De integratie van de opleidingsfunctie in de personeelsfunctie

De sociale functie in de organisatie heeft zich naar verschillende richtingen uitgekristalliseerd. Naast de vanouds bekende personeelsfunctie heeft zich de opleidingsfunctie en de organisatie-ontwikkelingsfunctie ontwikkeld tot een zelfstandige ondersteunende functie. In kleine organisaties moet de uitvoering en ontwikkeling van deze functies worden waar gemaakt door een of twee mensen. Zij hebben de opgave deze verschillende bijdragen vanuit de sociale kant van de organisatie gestalte te geven. In de praktijk kregen de opleidings- en organisatie-ontwikkelingsfunctie vaak een wat personeelachtig karakter. Het werk concentreerde zich enerzijds op regelen en organiseren van activiteiten en anderzijds op beleidsondersteuning. De zeer geïnspireerde personeelswerker gelukte het aan de sociale functie deze verschillende kwaliteiten op beleid- en praktijkniveau te integreren in het werk. In de grotere organisaties hebben deze functies zich verzelfstandigd in personeels-, opleidings- en O.O.-afdelingen. Tussen deze is er de afgelopen jaren een voortdurende discussie geweest omtrent grenzen en gemeenschappelijkheid. In wat onderscheiden opleidingen zich van O.O.? In hoeverre heeft de personeelsfunctionaris te maken met opleidingsvragen?, enz.

De drie functies hebben door hun verzelfstandiging een min of meer eigen gezicht gekregen. De *personeelsfunctie* ondersteunde d.m.v. personeelszorg-, arbeidsvoorwaarden- en personeelsplanningsbeleid. Medische en maatschappelijke zorg waren aanverwante gebieden. Het werk had een sterk organiserend en beleidsondersteunend karakter.

De *opleidingsfunctie* concentreerde zich op het geven van opleidingen gericht op het functioneren en de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en bemiddelde bij het volgen van externe opleidingen. Het werk was sterk gericht op het opleiden van mensen en groepen in de vorm van cursussen buiten de werksituatie. De *O.O.-functie* concentreerde zich op het begeleiden van veranderingsprocessen in de werksituatie. Het werk was sterk gericht op het ondersteunen van „verander je zelf” processen in de werksituatie.

Door de toegenomen economische druk in en op organisaties worden de ondersteunende functies beproefd op hun effectieve bijdrage. De organisatie wordt meer marktgeoriënteerd, zij moet nieuwe

verbindingen in die markt zien te bewerkstelligen, de ondersteunende functies worden meer cliëntgericht, d.w.z. hun bijdrage moet een geïntegreerd deel van het werk van de organisatie worden, gericht op de buitenwereld.

Doordat organisaties cliëntgericht en geïntegreerd moeten gaan functioneren, wordt het aandachtsveld van de drie ondersteunende sociale functies verlegd. Het komt er nu op aan dat sociale functionarissen in hun cliëntstelsel worden uitgedaagd een veelzijdige bijdrage te leveren in het proces van koerswijzigen van de organisatie.

Een bijdrage in deze ontwikkeling geeft de integratie van de opleidingsfunctie in de personeelsfunctie (P/O-functie). Personeelsfunctionarissen worden gericht op hun eigen cliëntstelsel. Daarin nemen zij deel aan allerlei stafoverleg, zij participeren in besluitvorming omtrent koersbepaling en probleemoplossing; daardoor is het niet meer goed mogelijk „personeelsvragen”, „opleidingsvragen” en „O.O.-vragen” van elkaar te scheiden. Het management is verantwoordelijk voor beheers- en veranderingsprocessen in de organisatie, de personeelsfunctionaris moet daartoe een integrale ondersteuning geven. In een meerjarig project is in een grote bankorganisatie aan de integratie van opleiding in de personeelsfunctie gewerkt.

Opleiders en personeelsfunctionarissen, in totaal 35 mensen, hebben samen een leer-werktraject doorgevoerd waarin zij zich het opleidingsvak hebben eigen gemaakt.

In 1980 werd gestart met het project „integratie van opleidings- en personeelsfunctie”.

Uitgangspunten waren:

- de P/O-functionaris werkt cliëntgericht, d.w.z. doet alle personeels- en opleidingswerkzaamheden voor het cliëntstelsel waarvoor hij beschikbaar is;
- de P/O-functionaris werkt op grond van de uitgangspunten die in het NPI-opleidingsmodel zijn verwoord;
- er is een groep opleiders die zich richt op de uitvoering van de opleidingen en die de P/O-functionarissen ondersteunt bij het waar maken van hun opleidingsverantwoordelijkheid;
- de P/O-functionarissen en -opleiders doorlopen een gezamenlijke scholingsweg, waarin zij zich uitrusten voor deze taak;

- het gaat in totaal om 35 mensen;
- de integratie van P/O-taken in één functie bezet door een functionaris, duurt een aantal jaren;
- het project staat in het licht van een verdere integratie van sociale ondersteunende functies.

Het begin van het project lag in oktober 1981, het eind in november 1982:

- het leerproces heeft zich voltrokken aan een praktijkcase;
- een directoraat met opleidingsvragen heeft zich beschikbaar gesteld als oefenterrein van de P/O-functionarissen;
- er is gewerkt in 2 groepen;
- gedurende het traject hebben de P/O-functionarissen in hun eigen cliëntsysteem opleidingsvragen opgepakt. Dit heeft geleid tot een situatie, waarin alle P/O-functionarissen werkzaam waren in opleidingsprojecten gericht op individuen en/of groepen in hun cliëntsysteem;
- het hele project is vorm gegeven door een werkgroepje bestaande uit 3 bank-mensen en 2 NPI-medewerkers. Zij hebben allen leer-, oefen- en werkdagen voorbereid, begeleid en geëvalueerd;
- de projectinhoud was praktijkgericht. Het ging om de ontwikkeling van praktisch inzicht en vermogens.

Resultaten van het 1e traject:

- alle P/O-functionarissen dragen verantwoordelijkheid voor het opleidingsgebeuren in het directoraat;

- alle P/O-functionarissen hebben opleidingsprojecten onder handen (zeer verschillend overigens in intensiteit) waarin zij de verschillende taken uitvoeren;
- er is een intensieve samenwerking tussen P/O-functionarissen en de ondersteunende opleidingsgroep;
- in kwartaalbijeenkomsten worden praktische ervaringen uit het werk uitgewisseld en verwerkt. Dit moet leiden tot gemeenschappelijke beleidsinvulling en werkwijze;
- er zijn in verschillende directoraten intensieve veranderingsprojecten opgezet, die zich o.a. richten op een beleidswijziging van operationeel naar cliëntgericht handelen;
- twee culturen, de P/O-cultuur integreren zich in één functionaris d.w.z. de P-functie wordt versterkt met O-kwaliteiten, de O-functie krijgt een basis in het cliëntsysteem. Hierdoor krijgt de P/O-functionaris een groter scala aan functioneringsinstrumenten;
- bij sommigen ontwikkelt de functie zich tot die van integrale managementondersteuning.

Doordat de ondersteunende functies hun uitgangspunt vinden in de behoeften van het cliëntsysteem, wordt het mogelijk geïntegreerd die bijdrage te leveren. Daarmee worden grenzen doorbroken, gemeenschappelijkheid gecreëerd, behoeften beantwoord en het bestaansrecht waar gemaakt.

C. J. Zwart

Leergang Organisatie Ontwikkeling

In de leergang Organisatie Ontwikkeling trachten wij medeberoepsbeoefenaren op weg te helpen om inzichten en vermogens te verwerven, die nodig zijn om het springlevende vak professionele organisatie-ontwikkeling een eigen identiteit voor de toekomst te geven.

De zestiger en zeventiger jaren waren voor het sociaal-pedagogische werk in het algemeen en het organisatie-advieswerk in het bijzonder vette jaren. Er was veel aandacht voor „het sociale”, in tal van vormen en bij zeer uiteenlopende groeperingen van mensen.

In de wetenschap vond dit zijn uitdrukking in een stroom van publicaties en onderzoek. De praktijk volgde niet alleen met toepassingen en experimenten, maar stimuleerde ook tot nieuwe theorievorming door middel van vragen en opdrachten voor de wetenschap.

Dankzij deze intense wisselwerking mochten wij getuige zijn van een gestaag aanzwellende stroom van pogingen om arbeid te humaniseren en organisaties eigentijdser te laten functioneren, eerst nog in de vorm van meer traditionele benaderingen zoals management development en werkstructurering, maar later ook om uiteenlopende redenen met zulke nieuwigheden als werkoverleg, democratisering, persoonlijke groei, Gestalt-therapie, transactionele analyse, enz.

„Planned change”, „organizational development” en „strategic planning” werden gevleugelde woorden.

De tachtiger jaren tonen in menig opzicht het volstrekte tegenbeeld. De maatschappelijke malaise die zich onder de oppervlakte al eerder had aangekondigd is thans onontkoombare werkelijkheid geworden. Dit gaat gepaard met kritiek op de sociale wetenschappen en hun beoefenaren. Er is onder meer door deze kritiek ook verwarring ontstaan in het wereldje van organisatie-adviseurs, begeleiders, agogen, enz.

Betekent dat nu dat het vak „professionele organisatie-ontwikkeling” dood is, geen toekomst meer heeft? Neen, in tegendeel. Juist vanwege de malaise, juist vanwege het feit dat de sociale problemen alleen maar toenemen is het vak nog steeds springlevend.

Echter, wij staan wel voor de noodzaak om allerlei onrijpe of zelfs niet-bonafide uitwassen die in het

jongste verleden zijn opgedoken rigoreus uit te bannen.

Hierbij worden wij, naar mijn mening, geholpen door de omstandigheden dat twee cruciale kwesties, die tot aan het begin van de tachtiger jaren versluierd konden blijven thans in het volle daglicht beginnen te komen. Om te beginnen is er de kwestie op welke wijze, zowel in de theorie als in de praktijk, uitleg is gegeven aan het concept organisatie-ontwikkeling. Verborgen bleef in de afgelopen periode dat veel wat aanprezen werd als organisatie-ontwikkeling op de keper beschouwd niet meer was dan een intelligente manier van aanpassing aan gewijzigde externe condities, noodzakelijk geworden door het expansieve technologische en economische regime van de zestiger en begin zeventiger jaren. Beheersing van de groei en in de race blijven daar ging het eigenlijk om. Nog scherper gezegd: niet zelden werden ook sociaal-agogische strategieën ingekapseld in dit beheersingsstreven, soms tegen de zin van de representanten, soms ook met hun uitdrukkelijke medeweten.

Nu we het tijdperk van de nulgroei en de onbeheersbaarheid zijn binnengetrokken kan het eigenlijke karakter van professionele organisatie-ontwikkeling zichtbaar worden. In mijn boek „Gericht veranderen van organisaties” heb ik gewezen op het verschil tussen operationele verandering en organisatie-ontwikkeling.*

Operationele verandering is: wijzigen van de manier waarop de organisatie ingericht is zonder dat de achterliggende vormgevende principes, dat zijn de waarden, in het geding komen. Professionele organisatie-ontwikkeling omvat echter steeds de structurele vernieuwing van het beleidsstelsel (het geheel van waarden). Dat wil zeggen: het gaat om een proces dat plaatsvindt op basis van de keuze van nieuwe waarden, die richtinggevend en inrichtingvormend zullen worden.

Nu veel organisaties geconfronteerd worden met de existentiële vraag waar men nu eigenlijk mee bezig is, kan dit essentiële kenmerk van het vak z'n eigen plaats en betekenis eerst recht krijgen.

Hieraan dient dan in één adem te worden toegevoegd dat dan wel de onvruchtbare tegenstelling, die gecreëerd is tussen conservatieve organisatie-adviseurs, die per definitie systeem-bevestigend zouden werken en progressieve, die per definitie systeem-

vernieuwend bezig zouden zijn uit de wereld moet worden geholpen.

Professionele organisatie-ontwikkeling omvat zowel vernieuwing als de zorg voor het bestaande, is zowel zoeken naar nieuwe richtinggevende waarden als de verwerkelijking ervan met inachtneming van de organisatie als een complex van geworden sociale inrichtingen.

De tweede kwestie die tot nu toe eveneens versluierd kon blijven heeft te maken met een al te lichtvaardig omgaan met het verschil, dat bestaat tussen organisatie-doelen en persoonlijke levensdoelen. Veel wat aangeprezen is in het afgelopen decennium als vergroting van het leervermogen van organisaties, bleek op de keper beschouwd niet zelden te ontaarden in een ongelimiteerde drang om de behoefte aan zelfverwerkelijking te bevredigen. Ruimte opeisen voor persoonlijke groei kan op zich zelf volstrekt gerechtvaardigd zijn, maar het is toch iets anders dan het vermogen willen ontwikkelen om de organisatie waarvan men deel uitmaakt effectief functionerend te houden of te maken.

Ook dit overtrokken „groei-hobbyisme” komt door de veranderde economische situatie, in een reëler daglicht te staan – gelukkig – voeg ik daaraan toe. Vaak gaat dit ontzuuchteringsproces gepaard met de pijnlijke ervaring van waardenconflicten.

Het valt te verwachten dat dit „waardenthema” in de komende jaren een steeds gewichtiger rol zal gaan spelen, zowel in de persoonlijke levenssfeer als in de levensloop van organisaties. Het zal de kunst zijn om waarden uit hun ideologische en sociologische context te verlossen en ze te leren kennen als reëel

werkzame krachten in het sociale leven. Voor degene die als adviseur, begeleider, consultant of hoe zo iemand ook genoemd wordt, aan het werk wil blijven heeft het voorgaande belangrijke consequenties.

Om te beginnen zal hij merken, dat een werkwijze die hoofdzakelijk gericht is op het opheffen van „systeem-knelpunten” onvoldoende gewicht in de schaal legt, zelfs bij acute overlevingsproblemen. Dit komt omdat wereld- en mensheidsvraagstukken steeds brutaler binnendringen in het leven van de organisatie. Dit roept in de organisatie vragen op die niet op te vangen zijn met louter operationele systeemingenrepen, saneringen, sterfhuisconstructies, enz.

In de tweede plaats zal hij ontdekken dat organisaties alleen nog te helpen zijn wanneer hij zijn eigen beroepshouding wijzigt. Het zal er steeds meer op aankomen of hij bereid is zijn gangbare professionele rolgedrag – ik kom even bij u langs met de oplossing voor uw probleem in mijn koffer – af te leggen en in staat zal zijn om gedeeltelijk of geheel voor een bepaalde tijdsperiode participierend lid van het cliënt-systeem te worden. Adequate hulp bieden op organisatieniveau zal in de toekomst alleen mogelijk zijn door deel te willen nemen aan het krachtenveld dat het leven van elke organisatie kent.

* C. J. Zwart, Gericht veranderen van organisaties. Beheerste ontwikkeling als permanente activiteit; Lemniscaat, Rotterdam 1973.

C. J. Zwart, Gericht veranderen van organisaties I. Theorie en praktijk van het begeleiden; Lemniscaat, Rotterdam 1977.

H. Adama van Scheltema

Beleid en leiding geven

Sinds enige jaren zijn wij als NPI bezig met het vraagstuk van beleid en beleidsontwikkeling in projecten, leergangen en ontwikkelgroepen. De reden waarom wij dit doen is, dat we in ons werk geconfronteerd worden met vragen uit organisaties omtrent noodzakelijke veranderingen die fundamentele kaders van die organisatie gaan doorbreken. Zo kun je b.v. waarnemen dat de omslag van een operationele naar een cliëntgerichte werkwijze een hele organisatie in beweging kan brengen en kan omvormen. Dat zijn langdurige, moeizame processen. Kaderdoorbrekende veranderingen vragen van leidinggevendend dat zij zich intensief bezinnen op en meewerken aan beleids- en veranderingsprocessen. Daarbij blijkt de hardnekkigheid waarmee het „gedane beleid” verankerd is in het bestaande organisme en daarom moet de introductie en verwerkelijking van nieuw beleid allereerst door de leidinggevende in zijn handelen waargemaakt worden. Ondersteunende functies (staffuncties) kunnen en moeten hierbij helpen. Wij willen als NPI een bijdrage leveren in deze veranderingsprocessen die zich in mensen en organisaties voltrekken. Onder andere doen wij dit door de mogelijkheid te bieden aan individuele mensen zich te scholen en uit te rusten voor het aanzetten en verwerklijken van deze beleidsveranderingsprocessen.*

Wanneer je je oor in organisaties te luisteren legt, wanneer je de krant opslaat, naar de nieuwsberichten luistert, overal komt het woord beleid je tegemoet: je bent niet meer een medewerker, maar je bent beleidsmedewerker; de vroegere werkgroep heet nu beleidscomité, gewone beslissingen bestaan klaarblijkelijk niet meer, iedereen neemt beleidsbeslissingen, enz., enz. Je kunt dit fenomeen schouderophalend afdoen met de constatering, dat er een nieuw modewoord is gecreëerd. Je kunt je ook afvragen of dit verschijnsel niet een tijdssignaal is. Persoonlijk denk ik het laatste, maar dat roept dan direct de vraag op voor wat, voor welke ontwikkeling het „modewoord” beleid een signaal is.

Het antwoord op die vraag kunnen we misschien vinden door te gaan zoeken naar de essentie van het begrip beleid.

„Onze huidige cultuur blokkeert de wil tot zingeving massaal; we sussen ons in slaap met onze welvaarts-goederen. We zijn alleen gericht op de materiële

kant van het bestaan; de westerse cultuur geeft geen bestaanszin aan de 'innerlijke mens'; er is sprake van een bestaansvacuum”, aldus een aantal uitspraken van de Weense psychiater Viktor Frankl. Misschien wat erg kras gesteld, maar de boodschap die in zijn beweringen zit vind ik erg herkenbaar. Wat heeft dit met beleid en leiding geven te maken?

Wanneer je beleid nu eens schrijft als be-leid, dan laat het al veel meer van z'n wezen zien. Duidelijker komt nu tot uiting, dat beleid te maken heeft met leiden, sturen en het voorvoegsel be duidt op een verinnerlijking. Een woord dat etymologisch gezien tot dezelfde „familie” hoort als beleid, is belijdenis. Belijdenis wil zoveel zeggen als voor je overtuiging uitkomen, iets dat je tevens innerlijke houvast geeft. M.a.w. beleid is een soort intern stuur-principe, een innerlijk kompas waarop een mens, groep van mensen, organisatie vaart.

Een andere ingang om de essentie van wat beleid is te pakken te krijgen is door te kijken naar waar je beleid aantreft.

Je vindt het nl. daar waar het gaat om het maken van keuzen in situaties waarin de toekomst nog open is. Ter illustratie het volgende voorbeeld. Ik moet een nieuwe broek kopen; doe ik dat in het warenhuis of in de kleine winkel om de hoek en waarom? Door mezelf in deze keuze-situatie de waarom-vraag te stellen merk ik, dat ik als uitgangspunt hanteer: de beste kwaliteit tegen de laagste prijs. Dergelijke uitgangspunten, opvattingen helpen mij dus een keuze te maken en geven voor mij ook de zin van mijn keuze aan, een zin die ik ontleen aan mijn eigen opvattingen. Vanuit deze ingang kun je beleid als volgt omschrijven: het geheel van grondbeginselen, uitgangspunten, opvattingen van meer blijvende aard, die bij beslissingen op een bepaald gebied ons de principiële criteria leveren.

Wij hebben daartoe een beleidsleerang ontwikkeld. In deze leergang worden twee processen doorgewerkt:

1. Het proces van het analyseren en expliciet maken van gedaan beleid (wat zijn de nu werkzame opvattingen in mensen van waaruit zij handelen) en het ontwerpen van nieuw beleid.
2. Het initiatiefproces waarlangs nieuw beleid in de organisatie zijn ingang kan vinden.

Het leerproces van de deelnemers richt zich zowel op het verkrijgen van inzicht in beleid en beleidsverandering, alsook op het gaan zien van wegen en het ontwikkelen van vermogens die nodig zijn opdat dergelijke beleids- en initiatiefprocessen zich kunnen voltrekken.

Deze omschrijving plus die van het innerlijke kompas brengen mij terug bij Viktor Frankl. Voor mij is beleid een sleutel om het bestaansvacuüm waar Frankl over sprak van binnenuit op te vullen. Maar om beleid in deze zin als tijdssignaal te verstaan mogen we haar niet laten vervlakken tot een nietszeggend modewoord, maar moeten we terugkeren tot de essentie van het begrip.

Tenslotte de vraag welke invloed bovenstaande hantering van beleid op het leiding geven kan hebben. Een belangrijke functie van het leiding geven is het bepalen van de toekomst. D.m.v. het stellen van doelen (voor een groep, afdeling, organisatie) geef je aan wat in de nabije/verdere toekomst gedaan en bereikt moet worden en daarmee vul je de toekomst voor die groep, afdeling, enz. in.

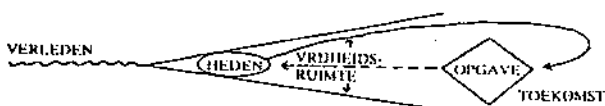
Nu zijn er twee fundamenteel verschillende manieren om de toekomst te bepalen. De eerste is die van de extrapolatie. Extrapolatie is een wiskundig begrip en houdt in, dat je vanuit het bekende het onbekende in de toekomst berekent. Of anders gezegd: vanuit het heden kijk je terug op het verleden en probeer je de „wetmatigheden” in dat verleden te duiden en bepaal je de toekomst d.m.v. een logische verlenging van dat verleden. Op deze manier worden zeker 90% van de begrotingen gemaakt! Deze beweging naar de toekomst ziet er in een beeld als volgt uit:



De tweede weg zou ik de weg van de zelfgekozen (toekomst-)opgave willen noemen. Hier stel je je in

eerste instantie de vraag wat jouw/onze specifieke opgave voor b.v. het komende jaar is. Waarop willen we onze accenten leggen, wat willen we anders of nieuw doen, welke voorstellingen hebben we van onze situatie over een jaar. Kortom, hier gaat het veel meer om de vraag hoe wij vanuit ons zelf, vanuit onze eigen opvattingen en uitgangspunten de toekomst in willen vullen en welke zin we eraan geven.

Uiteraard speelt ook op deze weg het verleden een rol, maar nu in de zin van welke verplichtingen, afspraken e.d. uit het verleden blijven meespelen in de toekomst en bepalen op die manier de vrijheidsruimte die wij in onze toekomstbepaling hebben. Deze weg drukt zich uit in het volgende beeld:



Willen we m.b.v. het instrument beleid het eerder genoemde bestaansvacuüm van Frankl weer vulling geven vanuit een eigen zingeving, dan denk ik dat we deze 2e weg op moeten.

Leiding geven betekent dan niet meer voor andere mensen hun toekomst bepalen. In dit aspect van het leiding geven gaat het dan om het op gang brengen van een proces van oordeelsvorming in groepen, afdelingen, enz. Immers, overal waar geoordeeld wordt, worden criteria gehanteerd. In die criteria leven opvattingen, uitgangspunten en waarden.

De vraag is dan of het ons lukt om elkaar te vinden in een gemeenschappelijk gecreëerde toekomstopgave om vervolgens vanuit het hier en nu daarnaar toe op weg te gaan.

F. Glasl

Organisatie-ontwikkeling bij de overheid het doorbreken van systeem-fatalisme

De overheid staat – net zoals het bedrijfsleven – voortdurend voor de noodzaak om organisatie en leiding geven aan veranderde interne en externe omstandigheden aan te passen. Zo heeft de „Commissie Hoofdstructuur Rijksdienst” (de „Commissie Vonhoff”) voor de rijksoverheid vele waardevolle verbeteringsvoorstellen gedaan. Maar op het ogenblik lijkt het alsof door de dwang tot bezuinigingen het „waartoe” van de overheidsdiensten, elk beleid in de opbouwende, positief veranderende zin, helemaal op de achtergrond is geraakt.

Veranderingen worden zo voornamelijk door *druk-, macht- en dwangstrategieën* gerealiseerd. Druk en dwang kunnen wel tot uiterlijke veranderingen leiden, maar een kwalitatieve verbetering mag je van zo’n aanpak niet verwachten. Deze problematiek is niet alleen kenmerkend voor de overheden in Nederland. Door mijn advieswerk bij overheidsinstellingen in Duitsland, Zwitserland, Oostenrijk en Engeland durf ik te stellen, dat de kernproblemen van de overheidsorganisaties in West-Europa overal in grote lijnen op elkaar lijken (zie het onderaan vermelde boek).

Hoe kan nu een bureaucratisch starre overheidsorganisatie in beweging komen? Hoe kan de kwaliteit van de dienstverlening en het functioneren van de organisatie fundamenteel verbeterd worden? In de praktijk heb ik kunnen zien, dat ook voor overheidsorganisaties een *organisatie-ontwikkelingsbenadering* effectiever kan zijn dan een *rationele expert-strategie* of een *macht-strategie*. Door een expert-benadering worden meestal alleen maar de rationeel veranderbare aspecten van de organisatie benaderd, terwijl de minder rationele aspecten vaak een bron van creatieve energie of van weerstand zijn. En met een macht- of dwangstrategie kunnen wel uiterlijke aanpassingen worden afgedwongen, maar toch geen wezenlijke kwalitatieve verbetering worden bereikt.

Bij vernieuwingen in overheidsinstellingen vallen telkens drie belangrijke struikelblokken op:

1. Het „*reductionisme*”: De organisatie wordt niet als een complex geheel van vele met elkaar samenhangende aspecten en dimensies gezien en behandeld, maar b.v. alleen vanuit een structurele optiek, of vanuit de technologie, enz.
2. Het „*oude wijn in nieuwe zakken*”-mechanisme: De uitgangspunten van het bestaande, oude sy-

steem worden als zodanig niet ter discussie gesteld, daarom komen ze ook altijd weer in nieuwe structuren en procedures onveranderd naar boven en laten alles in het oude patroon terugvallen.

3. Het „*systeem-fatalisme*” van de ambtenaren: De mensen voelen zich tegenover het starre, onpersoonlijke systeem machteloos. Daarom hebben ze de moed niet om met veranderingen te beginnen.

Of een verandering tot iets nieuws leidt hangt ervan af, in welke mate deze drie grote struikelblokken fundamenteel overwonnen kunnen worden. Hoe dit mogelijk is wil ik met een concreet gebeuren illustreren.

In een kleine provincie („Bundesland”) van Oostenrijk hebben een aantal jaren management-trainingen voor ambtenaren plaatsgevonden, zonder een concreet doel van veranderingen in de organisatie na te streven. De hoogste niveaus van management hadden op deze wijze echter een andere kijk op leiding geven en samenwerken gekregen en voorts de behoefte kenbaar gemaakt om ook iets in de organisatie in beweging te brengen. Aanleiding hiertoe waren ook enkele persberichten over irritant optreden van sommige ambtenaren: door journalisten werd telkens aan de meest onvriendelijke ambtenaar de „citroen van de maand” uitgereikt.

Dit was het startsein voor een organisatie-ontwikkelingsproces. Hoe kan de organisatie meer burgergericht worden?

Wij organiseerden een reeks van „workshops” voor de hogere leidinggevende niveaus. Van het begin af aan wilden wij voorkomen, dat „burger-gericht” gereduceerd zou worden tot een kwestie van meer beleefd gedrag, van enkele voorschriften, of andere procedures, enz. Daarom hebben wij eerst een visie op de organisatie van de overheidsdienst en het politieke stelsel gegeven, waarin voor elk vraagstuk de samenhang van een aantal verschillende aspecten zichtbaar werd. De organisatie werd als complex van 7 verschillende aspecten beschreven, t.w.:

1. de fysieke middelen (meubelen, ruimte, formulieren, enz.);
2. de processen (bewerken, informatie, besluitvorming, enz.);

3. de functies (taakinhouden, beslissingsruimte, verantwoordelijkheden, rollen, enz.);
4. de mensen en groepen en hun onderlinge relaties;
5. de structuren (geleding in onderdelen, niveaus, enz.);
6. beleid en strategie, plannen en normen;
7. de identiteit (maatschappelijke behoeften en opgaven, doelen, „leidbeelden“).

In kleine groepen werden deze 7 aspecten voor het onderzoek van de eigen situatie gebruikt. Het was voor de betrokkenen zelf verbazingwekkend om te zien, hoezeer een enkel probleem met deze aspecten samenhangt en dus bij veranderingen om een omvattende benadering vraagt. Een reductionistische kijk moet derhalve tot een onvolledige en foute diagnose en aldus tot een ontoereikende verbetering leiden. De belangrijkste inzichten kwamen echter bij de discussie van de groepsbevindingen tot stand: *Overheidsorganisaties worden nog steeds voornamelijk volgens „mechanistische organisatie-modellen” ingericht.* De organisatie moet liefst volledig voorspelbaar en bestuurbaar zijn, procedures moeten eigenlijk tot automatismen leiden, die menselijke oordelen en beslissingen zoveel mogelijk terugdringen. Het is dus werkelijk kenmerkend voor het overheersende organisatiedenken wanneer men van een „ambtenaren-apparaat” spreekt! Volgens dit denken worden ambtenaren als ideeënloze, gevoelloze, willoze radertjes in een onpersoonlijk geheel beschouwd. En door personeelsselectie in deze geest, door criteria bij de verdere carrière en dergelijke, worden mensen steeds meer aan deze denkwijze aangepast – en uiteindelijk komt daar een volstrekt passieve houding uit voort: het reeds genoemde „systeem-fatalisme”! Iedereen zegt zelf best het een en ander te willen veranderen, maar . . . het systeem laat dit niet toe . . .

Het ligt dus echt niet aan mij, wordt dan gezegd. Door gesprekken werd duidelijk, dat dit denken niet alleen maar kenmerkend was voor de organisatie „buiten hen”, maar dat ze zelf deze opvattingen hadden overgenomen en – onnadenkend – door eigen handelen weer versterkten. Zolang dit denken niet doorzien wordt, zal het via de denkgewoonten ook in het handelen tot uitdrukking komen. Ondanks nieuwe structuren en procedures: oude wijn wordt in nieuwe zakken gedaan! Door het niet doorzien van de „vanzelfsprekendheden” van de oude uitgangspunten wordt dus ook het systeem-fatalisme opgeroepen. Pas als mensen in zich zelf deze oude uitgangspunten overwinnen kunnen zij ook in hun omgeving, in de organisatie, tot een ander denken en handelen komen.

Aanzetten hiertoe zijn in ons genoemd project in de vervolgdagen tot stand gekomen. Uiteindelijk is het overwinnen van het systeem-fatalisme begonnen, doordat wij aan mensen individueel gevraagd hebben, of zij zelf bereid zijn om binnen het terrein van hun eigen verantwoordelijkheid initiatieven tot vernieuwing te nemen. Zo kwam een diepte-experiment binnen een hele dienst tot stand. Bovendien werden enkele aspecten voor de gehele organisatie opgepakt en geleidelijk aan veranderd, totdat men uit het ene diepte-experiment voldoende geleerd zou hebben hoe het ook anders kan.

Zo zijn initiatieven tot stand gekomen: door inzicht in het eigen denken en handelen kon ook bij de personen een beginpunt gevonden worden voor veranderingen van „het systeem”.

Voor verdere conceptuele verdieping en praktische voorbeelden zie:

F. Glasl, Verwaltungsreform durch Organisationsentwicklung. Haupt Verlag Bern/Stuttgart 1983, 360 blz., geb., sFr. 88, ISBN 3-258-03148-7.