



PROCEDURE VOOR HET NEMEN VAN BELEIDSBSLISSINGEN MET BETREK- KING TOT DE ONTWIKKELING VAN EEN ORGANISATIE

"U-procedure"

Men kan verschillende soorten besluiten onderscheiden, af-
hankelijk van:

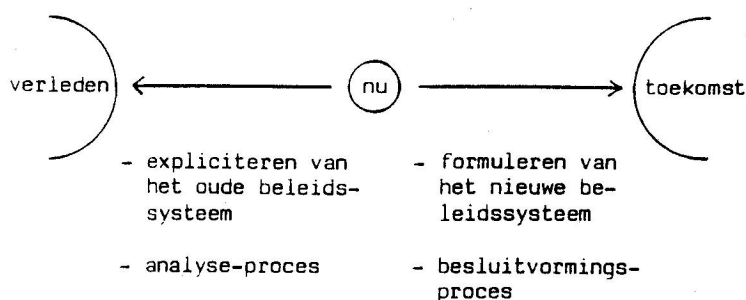
- a. Het min of meer ver naar de **toekomst** gericht zijn van het besluit (lange termijn, korte termijn, enz.).
- b. De **directheid** van het besluit, d.w.z. moet met dit be-
sluit een directe actie mogelijk worden (dagelijkse rou-
tine-beslissingen, uitvoeringsbeslissingen) of zal het
genomen besluit als basis kunnen dienen om op grond daar-
van verdere concrete beslissingen te laten nemen (prin-
cipe-besluit, beleidsbeslissing).

In het volgende zal een procedure geschetst worden die het
mogelijk maakt verantwoorde principe- c.q. beleidsbesluiten
te kunnen nemen, met name in een proces van vernieuwing en
ontwikkeling van de hele organisatie.

Het probleem van dit soort besluiten is, dat men moet kunnen
opereren in het spanningsveld tussen verleden en toekomst.
Aan de ene kant wil men een nieuw beleidssysteem ontwikkelen
en realiseren tot aan de actie toe, maar aan de andere kant
zit men toch nog vast aan het beleidssysteem van het verle-
den. Dit beleidssysteem is in vele gevallen nooit in de vorm
van een geformuleerd, geëxpliciteerd stelsel van principes
aanwezig, maar ligt eigenlijk onuitgesproken, vaak zelfs on-
bewust, impliciet aan het handelen in het verleden en in het
heden ten grondslag.

Wil men tot een fundamentele verandering komen, dan zal men
bepaalde aspecten van de bestaande organisatie en praktijk
volledig tot op de bodem moeten uitdiepen. Doet men dit
niet, dan blijven de oude, impliciete opvattingen als ge-
woontevorming ook in het handelen in de toekomst doorwerken
en continueren - ongewenst! - de oude situatie.

Hierna kan pas echt gewerkt worden aan het formuleren van
het nieuwe beleid, dat op de toekomst gericht is.



Doordat men de volgende procedure als middel tot zelfonderzoek gaat toepassen, wordt het tevens mogelijk, dat de mensen die straks met het nieuwe beleid en in de zin van het nieuwe beleid moeten werken **door het bezig zijn** met dit analyse- en besluitvormingsproces in staat gesteld worden de hiervoor vereiste nieuwe denkwijze en instelling te ontwikkelen.

Nadat men een bepaald aspect of probleemgebied gekozen heeft (b.v. het leidinggeven, het introduceren en begeleiden van nieuwe medewerkers, enz.) om hier een "diepteboring" op te verrichten, begint men uit de manier van doen in het verleiden de hieraan ten grondslag liggende opvattingen eruit te destilleren om vervolgens de nieuwe opvatting er tegenover te plaatsen en ze door te denken tot in het concrete, hieruit voortvloeiende handelen.

Deze procedure heeft de naam "U-procedure" gekregen omdat men met behulp daarvan, uitgaande van de bestaande situatie, doorstoot tot aan de basisopvattingen en vervolgens weer terugkomt naar de situatie zoals deze voor de toekomst wenselijk schijnt.

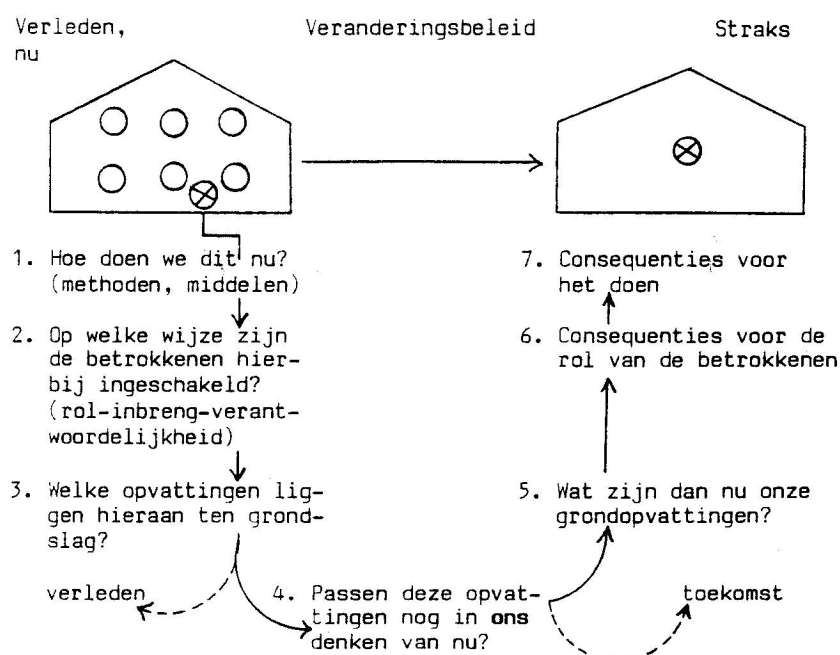
De procedure bestaat uit de volgende stappen:

1. Wat is de praktijk (m.b.t. het gekozen aspect) van nu? Hoe gedragen we ons? Hoe handelen wij in de bestaande situatie?
Men doet dus een stuk beeldvorming van de bestaande situatie.
2. Op welke wijze zijn de mensen die hiermee te maken hebben ingeschakeld? Wat is hun rol? Waar ligt hun verantwoordelijkheid?
Wat is hun functie?
3. Waarom handelen we zoals we dit onder punt 1 hebben beschreven? Waarom zijn de rollen, functies, verantwoordelijkheden zo verdeeld als ze in feite zijn? M.a.w.: **welke impliciete, onbewuste, onuitgesproken opvattingen liggen hieraan ten grondslag?**
4. Passen deze opvattingen nog wel in ons denken van nu, of zien we de dingen wezenlijk anders?
5. Hoe wensen wij in de toekomst hierover te denken? Van welke grondgedachten zouden we uit moeten gaan? Wat zijn nu onze grondgedachten?
6. Wat zijn de consequenties van deze opvattingen voor het functioneren van de betrokkenen? Welke rol en functie, welke verantwoordelijkheden zouden de betrokken personen moeten krijgen?

7. Wat zijn de consequenties voor ons handelen. Hoe zouden we ons in de toekomst moeten gedragen?

Tenslotte kan men de geschetste procedure in het volgende beeld brengen.

U-procedure



Worden deze fasen bewust doorlopen, dan wordt een organisatie letterlijk van de fundamenteën af nieuw opgebouwd. De betrokkenen worden in staat gesteld hun plaats te bepalen t.o.v. drie belangrijke "dimensies" van de organisatie waar ze in staan en waar ze op verschillende wijzen mee verbonden zijn:

1. Het handelen van alledag; hierin ligt een mogelijke bron van weerstand tegen verandering omdat het iemand persoonlijk aangaat en het consequenties kan hebben waar men voor terugschrikt.
2. Het complexe systeem van relaties waardoor men met verschillende mensen verbonden is; wil men deze relaties veranderen, dan kan ook dit weer een uitdaging zijn voor de één, maar onzekerheid en daarmee weerstand veroorzaken bij de ander.
3. Een bepaald mensbeeld, dat aan de organisatie ten grondslag ligt en van waaruit men zal moeten werken; iedere

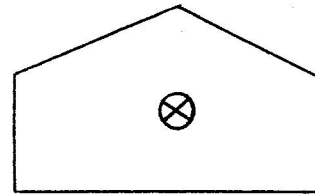
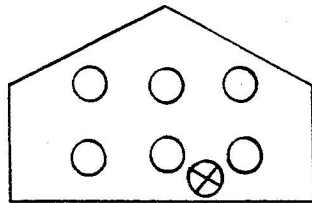
docent heeft er voor zichzelf echter ook een opgebouwd. Stroken deze niet met elkaar, dan kan wrijving en daarmee weerstand tegen vernieuwing ontstaan. Afhankelijk hiervan is men ook meer of minder nauw met de organisatie verbonden.

Doordat men deze procedure met de betrokkenen als middel tot zelfonderzoek toepast, wordt het hen niet alleen mogelijk het nieuwe beleid te leren kennen, maar ze worden tevens - **door het bezig zijn** met dit analyse- en besluitvormingsproces! - in staat gesteld zich los te maken van de oude impliciete beleidssystemen en de vereiste nieuwe denkwijze en houdingen (instelling, mentaliteit, enz.) aldoende te ontwikkelen.

Verleden,
nu

Veranderingsbeleid

Straks



1. Hoe doen we dit nu?
(methoden, middelen)

2. Op welke wijze zijn
de betrokkenen hier-
bij ingeschakeld?
(rol-inbreng-verant-
woordelijkheid)

3. Welke opvattingen lig-
gen hieraan ten grond-
slag?

verleden

4. Passen deze opvat-
tingen nog in **ons**
denken van nu?

7. Consequenties voor
het doen

6. Consequenties voor de
rol van de betrokkenen

5. Wat zijn dan nu onze
grondopvattingen?

toekomst

